

ZÁPADOČESKÁ UNIVERZITA V PLZNI

FAKULTA EKONOMICKÁ

Diplomová práce

**Interní procesy podniku jako rozhodující složka
strategického plánu rozvoje**

**Internal business processes as a crucial component
of the strategic development plan**

Bc. Martina Zíková

Plzeň 2013

Čestné prohlášení

Prohlašuji, že jsem diplomovou práci na téma:

Interní procesy podniku jako rozhodující složka strategického plánu rozvoje

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

V Plzni dne

.....

podpis autora

Poděkování

Na místě je poděkovat vedoucí diplomové práce paní Ing. Jarmile Ircingové, Ph.D., která mi během konzultací průběžně poskytovala cenné rady a připomínky. Ráda bych rovněž poděkovala ekonomickému řediteli společnosti K&K TECHNOLOGY a.s. panu Ing. Miroslavu Nedvědovi, který si na mě vždy přes svou časovou vytíženost vymezil čas a poskytl mi potřebné materiály, informace a své připomínky. Dále bych ráda poděkovala rodině a příteli a za pevné zázemí.

Obsah

Úvod.....	7
1 Základní charakteristika firmy K&K Technology a.s.	9
1.1 Představení firmy	9
1.2 Skupina K&K.....	10
1.3 Historie firmy	11
1.4 Zastoupení zahraničních firem, partneři	12
1.5 Jakost a certifikace	13
1.6 Služby, výrobky	13
2 Formulace poslání, vize, strategických cílů, návrh strategií.....	15
2.1 Poslání.....	15
2.2 Vize	16
2.3 Strategické cíle	17
2.4 Strategie.....	18
3 Analýza prostředí.....	21
3.1 Externí analýza.....	21
3.1.1 Analýza makroprostředí	21
3.1.2 Analýza mezoprostředí	25
3.1.3 Matice EFE.....	29
3.2 Interní analýza	30
3.2.1 Analýza mikroprostředí	30
3.2.2 Matice IFE	51
4 Východiska pro implementaci strategie, KPI	53
4.1 Stanovení krátkodobých cílů a klíčových indikátorů výkonnosti	53
4.2 Procesní architektura	56
4.3 Hlavní kroky implementace s využitím metodiky Balanced Scorecard (BSC)	58

4.3.1 Úvod do Balanced Scorecard	58
4.3.2 Formulace jednotlivých cílů dle perspektiv BSC	60
4.3.3 Stanovení měřítek pro cíle BSC	64
5 Celkový akční plán k dosažení zákaznických a finančních cílů	65
5.1 Stanovení strategických akcí	65
5.2 Specifikace strategických akcí	66
6 Analýza rizik	72
6.1 Úvod do analýzy rizik	72
6.2 Analýza rizik strategického plánu společnosti K&K TECHNOLOGY a.s.	73
7 Závěrečné zhodnocení včetně případných doporučení	78
8 Závěr	80
9 Seznam tabulek	82
10 Seznam obrázků	84
11 Seznam použitých zkratk	85
12 Seznam použité literatury a dalších zdrojů	86
13 Seznam příloh	89

Úvod

Cílem práce je pomocí nástroje *Balanced Scorecard* určit kroky, které mají vybrané společnosti zajistit dosažení stanovených dlouhodobých cílů a strategií. Rovněž je nutné sestavit strategickou mapu, architekturu interních procesů a celkový akční plán k dosažení zákaznických a finančních cílů včetně analýzy rizik.

Prvním nezbytným krokem bylo zvolení vhodné společnosti. Po relativně krátké úvaze jsem oslovila klatovskou společnost K&K TECHNOLOGY a.s., jež zajišťuje kompletní dodávky služeb v oblasti úprava vody, čištění odpadních vod, hospodaření s kaly, bioplynové stanice, apod. Volba byla o to snadnější, protože je zde již osm let ve strojní výrobě zaměstnán můj otec a sama jsem měsíc pracovala jako administrativní výpomoc v letním období. Díky vstřícnosti ekonomického ředitele pan Ing. Miroslava Nedvěda mohla spolupráce ihned začít.

Téma práce mě zaujalo především kvůli pojmu *Balanced Scorecard*, který jsem v době výběru diplomové práce znala jen povrchně, a zároveň jsem chtěla do jeho problematiky proniknout hlouběji. *Balanced Scorecard* stále ještě do strategického řízení malých a středních podniků příliš neproniklo, po prostudování knih Kaplana, Nortona a Horvátha si však myslím, že tento nástroj může společnosti výrazně usnadnit přechod z dlouhodobých cílů do cílů krátkodobých – operativních.

Co se týče struktury diplomové práce, první kapitola popisuje společnost K&K TECHNOLOGY a.s., její činnost, nabídku služeb, historii či zázemí v podobě certifikací, zastoupení zahraničních firem a spolupracujících institucí.

Druhá kapitola uvádí strategická východiska společnosti, tedy její poslání, vizi, strategické cíle a navrhované způsoby jejich dosažení, tedy strategie.

Ve třetí kapitole se nachází analýza prostředí a její vliv na stanovené strategické cíle. Externí analýza (analýza makroprostředí a mezoprostředí) udává příležitosti a hrozby, jejichž význam je posuzován v *matici EFE* (External Forces Evaluation). Interní analýza specifikuje mikroprostředí podniku včetně finanční analýzy. Výsledkem analýzy mikroprostředí je určení silných a slabých stránek společnosti. Tyto jsou číselně ohodnoceny v *matici IFE* (Internal Forces Evaluation).

Ve čtvrté kapitole jsou definována východiska pro implementaci strategie, tedy transformace dlouhodobých cílů na krátkodobé, stanovení klíčových indikátorů

výkonnosti, procesní architektura společnosti a hlavní kroky pro dosažení stanovených cílů s využitím zmíněné metodiky Balanced Scorecard.

Pátá kapitola představuje celkový akční plán pro dosažení stanovených cílů, který je tvořen jednotlivými strategickými akcemi. Tyto jsou specifikovány z hlediska termínů zahájení a ukončení, odpovědných osob a nutných finančních i lidských zdrojů.

V šesté kapitole je uvedena analýza rizik. Jejím výstupem je identifikace hrozeb a slabin, které by mohly společnost při plnění strategických cílů negativně ovlivnit. Dalším krokem analýzy rizik je umístění identifikovaných rizikových faktorů do mapy rizik na základě jejich významu. V závěru kapitoly jsou pro nejvýznamnější rizika uvedeny návrhy na jejich ošetření.

Sedmá kapitola je zhodnocením celé práce a jejího přínosu pro společnost K&K TECHNOLOGY a.s. Rovněž jsou zde uvedena doporučení do budoucna.

1 Základní charakteristika firmy K&K Technology a.s.

V rámci základní charakteristiky firmy bude popsán předmět činnosti, příslušnost ke skupině K&K, historie, partneři, certifikace a rovněž služby a výrobky společnosti.

1.1 Představení firmy



K&K TECHNOLOGY a.s. je členem skupiny K&K.

Obchodní jméno:	K&K TECHNOLOGY a.s.
Sídlo společnosti:	Klatovy I, Zlatnická 33, PSČ 339 01
Datum vzniku:	10. dubna 1996
IČ:	648 33 186
Právní forma:	Akciová společnost
Základní jmění:	16 800 000 Kč
Telefon:	+ 420 376 356 111
Webové stránky:	www.kk-technology.cz

Společnost je zapsána v obchodním rejstříku u Krajského soudu v Plzni, oddíl B, vl.531.

Zaměření společnosti:

Poradenství, předprojektová a projektová příprava, výroba, dodávky, montáž, uvádění do provozu, servis a provozní poradenství v oborech úprava vody, čištění odpadních vod, hospodaření s kaly, bioplynové stanice, elektrotechnická zařízení a řídicí systémy pro průmyslová zařízení, ocelové konstrukce a technologické trubní systémy.

Společnost K&K TECHNOLOGY a.s. je inženýrsko-dodavatelská společnost, která svým zákazníkům poskytuje komplexní služby a dodávky sloužící k tvorbě a ochraně životního prostředí se zaměřením na:

- čistírny komunálních, průmyslových a zemědělských odpadních vod,
- úpravny pitné vody a průmyslové úpravny vod,

- kalová hospodářství a zpracování kalů,
- bioplynové stanice,
- kotelny a tepelná hospodářství,
- průmyslové řídicí systémy.

Komplexní dodávky a služby společnosti zahrnují chronologický sled procesů od prvních konzultací, přes projektovou dokumentaci, výrobu vybraných zařízení, dodávku, montáž, zprovoznění až po trvalé provozní poradenství.

Zázemí pro produkty a služby poskytuje vlastní středisko konstrukce a vývoje. Jako další konkurenční výhody lze uvést moderní technologie projektování a konstruování, kvalitní výrobní technologická zařízení, promyšlená montáž, aktivní účast při ožívování zařízení a jejich uvádění do provozu, služby spojené se záručním a pozáručním servisem a trvalým provozním poradenstvím. Primárním cílem společnosti je uspokojení potřeb klienta, čemuž výrazně dopomáhá individuální přístup a snaha o nalezení optimálního řešení. [18]

1.2 Skupina K&K

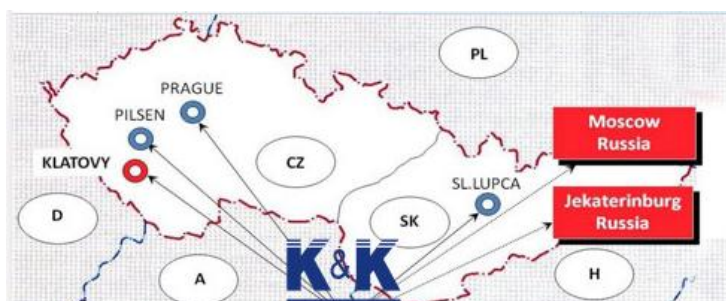
Skupina K&K se sestává ze společností, jež jsou specialisty v daném oboru a dohromady tak utváří ucelený soubor služeb pro zákazníka. Členy skupiny K&K představují společnosti:

- **K&K TECHNOLOGY a.s.** se sídlem v Klatovech je základní společností skupiny K&K. Zajišťuje plný výrobní program v oblasti přípravy a realizace staveb, výroby, servisních služeb a provozního poradenství. Zároveň je centrem skupiny pro zahraniční činnost.
- **K&H TECHNOLOGY a.s.** se sídlem ve Slovenské Lupči ve Slovenské republice se podílí na realizaci služeb skupiny K&K v oborech čistíren odpadní vody, úpraven pitné vody, vody pro průmysl a bioplynových stanic na území Slovenské republiky.
- **BIOGAS TECHNOLOGY a.s.** se sídlem v Praze se v rámci skupiny K&K specializuje na problematiku zemědělských a komunálních bioplynových stanic.

- **K&H Klatovy a.s.**, se sídlem v Klatovech, aktuálně bez podnikatelské činnosti. V nejbližší budoucnosti se uvažuje s činnostmi zaměřenými na vzdělávání, relax, sportovní a turistické aktivity v rámci skupiny K&K a rovněž pro externí klienty.
- **Vodohospodářský podnik a.s.** se sídlem v Plzni zajišťuje zákazníkům projektovou, inženýrskou, servisní a poradenskou činnost pro přípravu, výstavbu a provozování vodohospodářských staveb a zařízení,
- **Šumavské vodovody a kanalizace a.s.** se sídlem v Klatovech zajišťují provoz vodovodu, kanalizace a čištění odpadních vod v klatovském regionu a zabezpečují skupině ověřování vybraných inovací v poloprovozním nebo provozním měřítku.
- Zastoupení skupiny K&K v Ruské federaci a zemích SNS zajišťuje přímý kontakt skupiny K&K s klienty v Rusku a v zemích SNS.

Skupina **K&K** má v současné době přibližně 250 zaměstnanců, její obrat se v posledních letech pohybuje v rozsahu 400 - 600 mil. CZK (16 - 24 mil. EUR). [18]

Obr. č. 1: Skupina K&K



Zdroj: [18]

1.3 Historie firmy

Společnost byla založena dne 10. 4. 1996 jako K&H KINETIC a.s. V následujících letech se postupně vytvářela výše popsaná skupina K&K se širokým záběrem v oboru vodohospodářství. V roce 2003 došlo ke vzniku zastoupení pro Rusko – MAEP 2000 v Moskvě. O rok později bylo zastoupení zřízeno pro Moldavii – EIG Kišiněv a v roce 2006 pro Uralskou oblast – Energosystémy Satka. V roce 2011 došlo ke změně obchodního jména na současné K&K TECHNOLOGY a.s. [18]

1.4 Zastoupení zahraničních firem, partneři

Na českém a slovenském trhu zastupuje skupina K&K tyto zahraniční společnosti:



Tecon textile constructions GmbH – textilní dvoumembránové plynojemy a akumulární vaky pro topné i technické plyny.



FINNCHAIN OY, Finsko – plastové řetězové shrabovací systémy pro podélné i kruhové sedimentační nádrže



JWC Environmental, Kalifornie - potrubní a kanálové drtiče pevných látek v odpadních vodách a kalech



Dr. BAER Verfahrenstechnik GmbH, Německo – čistírny průmyslových odpadních vod

Co se týče partnerů, společnost spolupracuje s institucemi zvučných jmen působícími v oblasti jejího odborného oborového zaměření:

- Ústav technologie vody a prostředí VŠCHT Praha,
- Ústav chemického a environmentálního inženýrstva STU Bratislava,
- Asociace pro vodu ČR (CzWA) a její odborné skupiny,
- Asociácia čistiarenských expertov Slovenskej republiky (AČESR),
- Sdružení oboru vodovodů a kanalizací České republiky (SOVAK),
- České sdružení pro biomasu (CZ BIOM),
- Aliance České vodohospodářské technologie (CWT). [18]



1.5 Jakost a certifikace

Společnost je držitelem následujících certifikátů:

- certifikátu ISO 9000:2008, systém managementu kvality společnosti,
- certifikátu ISO 14001:2004, systém managementu environmentu společnosti,
- certifikátu OHSAS 18001:2007, management bezpečnosti a ochrany zdraví při práci,
- autorizací ČKAIT a SKSI pro vodohospodářské stavby a krajinné inženýrství, technologická zařízení staveb, pozemní stavby a techniku prostředí staveb,
- certifikátu systému řízení výroby TZÚS Praha,
- velkého svářečského průkazu GSI SLV München,
- oprávnění k montáži plynových zařízení,
- oprávnění k montáži bioplynových zařízení,
- oprávnění k výrobě a montáži elektrických zařízení,
- oprávnění k výrobě a montáži zařízení do výbušného prostředí. [18]

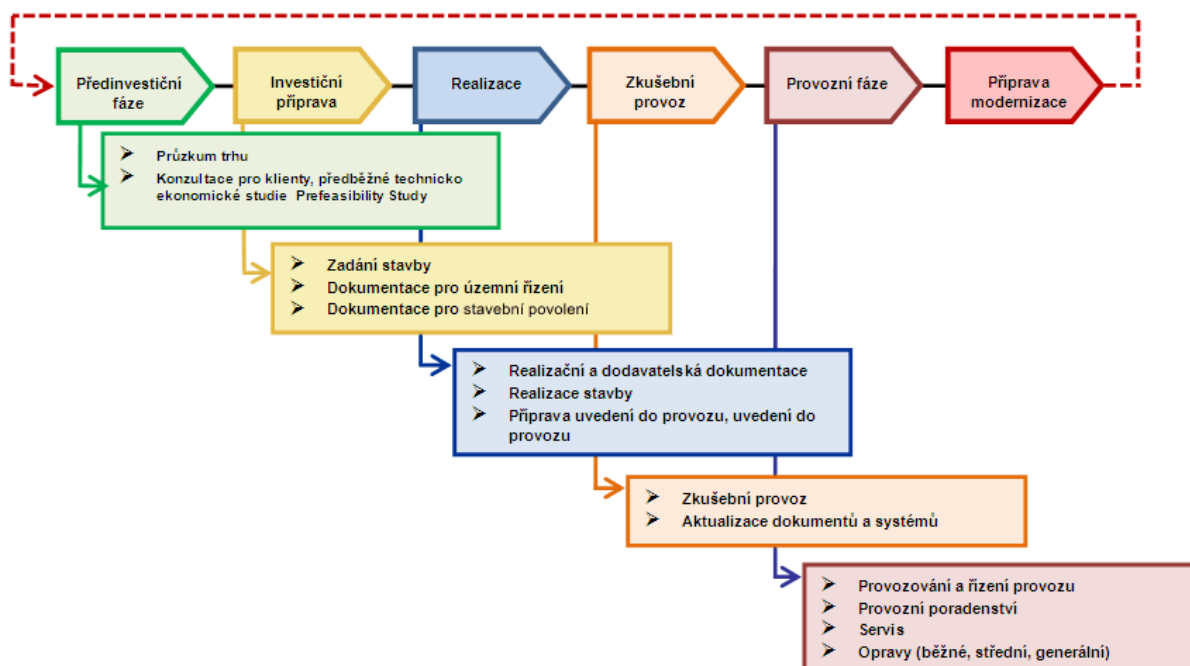
1.6 Služby, výrobky

Služby

Již bylo nastíněno, že společnost poskytuje své služby jako komplexní dodávku „na míru ušitou“ každému klientovi. Každý projekt má tedy jiný průběh, o to větší si vyžaduje pozornost. Detailní rozebrání poskytovaných služeb bude předmětem interní analýzy v kapitole 3.2.

Na následujícím schématu je uveden životní cyklus projektu a služby, které společnost K&K TECHNOLOGY a.s. v rámci jednotlivých fází poskytuje.

Obr. č. 2: Nabídka služeb



Zdroj: [18]

Výrobky

Středisko *Výroba* dodává pro projekty široké spektrum výrobků. Patří sem výrobky pro vodní linky čistíren odpadních vod (ČOV), výrobky pro kalová hospodářství ČOV, výrobky pro odvodňování a zahušťování kalu, výrobky pro bioplynové stanice a bioplynové hospodářství, výrobky a funkční jednotky pro kotelny a tepelná hospodářství, ocelové konstrukce a potrubní systémy, výrobky pro elektrotechnologickou část průmyslových zařízení či výrobky a funkční jednotky pro řídicí a měřicí systémy. [18]

V příloze jsou uvedeny účetní výkazy (rozhaha a výkaz zisků a ztrát) společnosti v letech 2008 – 2012 jako *Příloha A: Rozvaha společnosti K&K TECHNOLOGY a.s.* a *Příloha B: Výkaz zisků a ztrát společnosti K&K TECHNOLOGY a.s.* Kurzivou odlišena jsou účetní data roku 2012, která jsou zatím pouze předběžná a tedy ani nejsou předmětem finanční analýzy.

2 Formulace poslání, vize, strategických cílů, návrh strategií

Následující kapitola by měla odpovědět na otázky, jaký je smysl existence společnosti, kam se vyvíjí, jaké jsou její dlouhodobé cíle a jak jich lze dosáhnout?

2.1 Poslání

„*Poslání* firmy je vysvětlení smyslu, účelu podnikání, prohlášení o tom, čeho si firma přeje dosáhnout.“ [17, s. 82]

Poslání lze chápat jako odpověď na tři následující otázky:

- „Jaký smysl má mít uvažované podnikání?“
- „Čím bude organizace jedinečná a pro koho budou její produkty určeny?“
- „Co chce organizace dosáhnout?“ [6, s. 34]

Poslání společnosti tedy reprezentuje hlavní důvod existence organizace. [11]

Úkolem společnosti K&K TECHNOLOGY a.s. je poskytovat komplexní dodávku služeb pro projekty v oborech úprava vody, čištění odpadních vod, hospodaření s kaly, bioplynové stanice, elektrotechnická zařízení a řídicí systémy pro průmyslová zařízení, ocelové konstrukce a technologické trubní systémy. S klientem společnost spolupracuje od fáze předprojektové přípravy přes samotnou realizaci až po trvalé provozní poradenství a servis. Využívá přitom vlastní kapacity vývoje, výroby, dodávek a montáží. Společnost se chce chovat ekologicky a váží si spokojenosti svých stakeholders. Na tuzemském trhu zastupuje zahraniční dodavatelské firmy, jako jsou Tecon textile constructions GmbH, FINNCHAIN OY, JWC Environmental či Dr. BAER Verfahrenstechnik GmbH. Spolupracuje s kvalifikovanými partnery, jako jsou Ústav technologie vody a prostředí VŠCHT Praha, Ústav chemického a environmentálního inženýrstva STU Bratislava, Asociace pro vodu ČR (CzWA) a její odborné skupiny apod. Společnost je držitelem certifikátů certifikátu ISO 9000:2008, certifikátu ISO 14001:2004, certifikátu OHSAS 18001:2007, autorizací ČKAIT a SKSI pro vodohospodářské stavby a krajinné inženýrství, technologická zařízení staveb, pozemní stavby a techniku prostředí staveb, certifikátu systému řízení výroby TZÚS Praha, velkého svářečského průkazu GSI SLV München, oprávnění k montáži plynových zařízení, oprávnění k montáži bioplynových zařízení, oprávnění k výrobě

a montáži elektrických zařízení, oprávnění k výrobě a montáži zařízení do výbušného prostředí.

Posláním společnosti je kvalitní a odborný přístup k zákazníkům, komplexní realizace zakázek je přínosem pro odběratele a investory, kterými jsou většinou města, obce, vodárenské společnosti a průmyslové podniky. Smyslem podnikání je dlouhodobý udržitelný rozvoj s cílem dosahovat zisk z podnikatelské činnosti a ten použít z větší části na další rozvoj podnikání.

2.2 Vize

„Vize představuje soubor specifických ideálů a priorit firmy, obraz její úspěšné budoucnosti, který vychází ze základních hodnot nebo filozofie, se kterou jsou spojeny cíle a plány firmy.“ [11, s. 20]

Jiná definice uvádí, že: „Vize poskytují určitý směr rozvoje společnosti na dobu deseti až dvaceti let. Je méně konkrétní než poslání.“ [10, s. 28]

Vize tedy udává obraz podniku v budoucnosti. Úkolem vrcholových manažerů je určovat perspektivní vize svých společností a hledat vhodné strategie pro jejich realizaci. [17]

Dlouhodobou vizí společnosti je trvalý a udržitelný rozvoj společnosti s růstovým trendem zaměřený na rozšíření podnikatelské činnosti a její diverzifikaci, na intenzifikaci interních procesů a na trvalou kvalitu personálního obsazení.

Neméně důležité se jeví do budoucna udržet spokojené zákazníky, provádět kvalitní servis a také získávat zákazníky nové na stávajících či nových (zahraničních) trzích.

Dále je také nutné dodržovat včasnost a přesnost dodávek, což se pozitivně projeví jak spokojeností zákazníků, tak i nižšími náklady. Spokojenost zákazníků s sebou přinese pozitivní reference, což se projeví při získávání nových zakázek. Pro zajištění kvality finálního produktu je nezbytné dodržovat kvalitu všech procesů, které se podílí na tvorbě hodnoty pro konečného zákazníka.

Další snahy společnosti by měly směřovat na pole životního prostředí, je nezbytné, aby společnost při realizaci zakázek dodržovala předpisy ochrany životního prostředí.

Co se týče zaměstnanců, je třeba zajistit jejich kontinuální vzdělávání, zvyšování kvalifikace, dovedností, aby i oni přispívali k tvorbě hodnoty produktu a pomohli společnosti obstát v konkurenčním prostředí.

V neposlední řadě je nutné investovat do vývoje a vytvářet nové výrobky, hledat nová řešení a být tak krok před konkurencí.

2.3 Strategické cíle

„Stanovené dlouhodobé cíle by měly přímo navazovat na zpracovávanou vizi, kterou podstatně zpřesňují v měřitelných dlouhodobých předpokládaných výsledcích, které uspokojují aspirace *stakeholders*.“ [6, s. 36]

Strategické cíle definují požadovaný cílový stav, který vychází ze zpracované vize a týkají se oblastí, jako jsou finanční výkonnost podniku, růst podniku, trh, výzkum a vývoj, úroveň technologie a investic, sociální oblast atd.

Takto definované cíle navíc musí splňovat pravidlo *SMART*, tedy strategický cíl by měl být:

- **S**pecific (specifický),
- **M**asurable (měřitelný),
- **A**greed (akceptovatelný),
- **R**ealistic (realistický),
- **T**rackable (sledovatelný). [11]

Časový horizont strategických cílů společnosti K&K TECHNOLOGY a.s. je obdobně jako vize stanoven na období tří let (2013 - 2015):

1. Udržet výši tržeb za prodej vlastních výrobků a služeb nad hranicí 300 mil. Kč v daném období.
2. Získat 10 zakázek v hodnotě nad 20 mil. Kč ročně na stávajících trzích (Česko, Slovensko) v daném období.
3. Získat 5 zakázek v Rusku během daného období.
4. Minimalizovat počet zpožděných zakázek v daném období na 5 %.

5. Zajistit přemístění střediska v Lubech do areálu v Koldinově ulici v daném období.
6. Zvýšit kvalifikaci 40 pracovníků výrobního úseku poskytnutím odborných kurzů a školení v daném období.
7. Udržet certifikát „Velký svářečský průkaz“ v daném období.
8. Vynaložit minimálně 350 tis. Kč ročně na vývoj a inovace v daném období.

2.4 Strategie

„Strategie určují základní směry, prezentují prostředky a metody vedoucí k naplnění stanovených cílů firmy.“ [11, s. 27]

Jiná definice strategie uvádí, že: „Strategie je nedílnou součástí řídicích a manažerských procesů, na jejichž počátku je formulace poslání firmy a na konci jsou požadované výstupy v podobě naplnění stanovených cílů.“ [6, s. 26] Z uvedeného vyplývá, že strategie slouží jako nástroj pro naplnění stanovených cílů.

V následujícím textu jsou ke strategickým cílům společnosti K&K TECHNOLOGY a.s. formulovány strategie. Pro přehlednost jsou před samotnými strategiemi uvedeny konkrétní cíle.

1. *Udržet výši tržeb za prodej vlastních výrobků a služeb nad hranicí 300 mil. Kč v daném období.*
2. *Získat 10 zakázek s hodnotou nad 20 mil. Kč ročně na stávajících trzích (Česko, Slovensko) v daném období.*
3. *Získat 5 zakázek v Rusku během daném období.*

Strategie pro 1., 2. a 3. cíl by měly obsahovat podobné prvky. Rostoucí počty zakázek přináší vyšší tržby. Je proto nezbytné zlepšit úspěšnost podávaných nabídek, což znamená např. z nabídek do veřejných soutěží zcela odstranit vady, které by vedly k vyloučení nabídky ze soutěže pro nesplnění soutěžních podmínek. K získání zakázek významně přispějí reference a poměrně široké povědomí o společnosti, které by i tak mělo být posilováno propagací jména firmy, a především cíleným zasíláním nabídek potenciálním investorům. Počet zakázek na stávajících trzích je mimo jiné podmíněn

možností čerpání dotací ze státního rozpočtu či fondů Evropské unie (EU). Co se týče situace v Rusku, v dubnu došlo k setkání vedení společnosti K&K TECHNOLOGY a.s. s představiteli státní správy, místní samosprávy a zástupci komerční sféry Jekatěrinské oblasti. Bylo dohodnuto pokračování spolupráce se zaměřením na jednotlivé konkrétní problémy v oborech voda, teplo a energie.

4. Minimalizovat počet zpožděných zakázek v daném období na 5%.

Jak lze zabránit zpoždění zakázek, posouvání termínů? Je nezbytně nutné sledovat rozpracovanost zakázek (výrobků) ve vztahu k termínům stanoveným v příslušných smlouvách. Toto srovnání je prováděno průběžně při pravidelných kontrolách prováděných u zakázek techniky realizace a u výroby vedoucím střediska elektro. Zjištěné skutečnosti jsou hodnoceny výrobním ředitelem při výrobních poradách. Pro minimalizaci zpožděných dodávek, by bylo vhodné zavést motivační systém, který by za včasnou dodávku projektu přidělil realizačnímu týmu odměny – finanční či nefinanční.

5. Zajistit přemístění střediska v Lubech do areálu v Koldinově ulici v daném období.

Přemístění střediska Luby do nového areálu bude logisticky i časově velmi náročným krokem. Nejprve je třeba zajistit podmínky v nově nabytých budovách, jedná se o starý areál, který bude třeba pro potřeby společnosti alespoň zčásti zrekonstruovat. Dále je nutné vymezit časový rámec a logistiku samotného přesunu. V další etapě budou do tohoto areálu přemístěny i ostatní organizační složky podniku, takže je nutné perfektně promyslet budoucí uspořádání jednotlivých složek společnosti tak, aby byl zajištěn kvalitní způsob komunikace a vzájemné spolupráce mezi jednotlivými organizačními složkami a pracovníky společnosti.

6. Zvýšit kvalifikaci 40 pracovníků výrobního úseku poskytnutím odborných kurzů a školení v daném období.

V srpnu 2012 byl ve společnosti ukončen rozsáhlý dvouletý školící projekt „Zvýšení konkurenceschopnosti společnosti vzděláváním svých pracovníků“, který byl podporován prostřednictvím Ministerstva práce a sociálních věcí ČR z operačního

programu *Lidské zdroje a zaměstnanost*. Účastnily se ho všechny kategorie zaměstnanců společnosti a zahrnoval soubor kurzů pro TOP management, vzdělávání vybraných pracovníků v oblasti obchodních dovedností a marketingu, prohlubování jazykových znalostí, ale také odborné kurzy pro techniky v projektové přípravě staveb a realizaci nebo soubor školení pro dělnické profese ve výrobě. I nadále bude společnost přispívat k odbornému rozvoji zaměstnanců a tedy k posílení konkurenceschopnosti společnosti K&K TECHNOLOGY a.s.

7. Udržet certifikát „Velký svářečský průkaz“ v daném období.

K udržení certifikátu „Velkého svářečského průkazu“ je potřeba dodržovat kritéria stanovená příslušnými normami, udržovat rozsah případně rozšířit svářečská oprávnění, zajistit odpovídající strojní vybavenost a spolupráci se svářecím inženýrem.

8. Vynaložit minimálně 350 tis. Kč ročně na vývoj a inovace v daném období.

Náklady spojené s vývojem vlastních produktů inovačního charakteru činily v roce 2011 celkem 359 tis. Kč., v roce 2010 pak 367 tis. Kč. Pro konkurenceschopnost společnosti je žádoucí investovat do vývoje a inovací podobně vysokou sumu i nadále.

3 Analýza prostředí

V rámci této kapitoly bude provedena analýza prostředí. „Firma musí analyzovat své podnikatelské prostředí proto, aby znala svoji pozici v prostředí, v němž působí; reagovala efektivně na neustálé uměny prostředí; uměla posoudit svůj potenciál dalšího rozvoje; uměla předvídat chování zákazníků a konkurentů; identifikovala rizikové faktory relevantní ke svému strategickému záměru.“ [6, s. 38]

Na níže uvedeném obrázku je zobrazeno prostředí podniku, které současně bude předmětem dalších kapitol.

Obr. č. 3: Podnikatelské prostředí



Zdroj: [6]

3.1 Externí analýza

V následujících kapitolách bude analyzováno *makro* a *mezoprostředí* společnosti s cílem identifikovat a zaznamenat příležitosti a hrozby, které by mohly budoucí záměry a cíle společnosti jakkoliv ovlivnit.

3.1.1 Analýza makroprostředí

Analýza makroprostředí „je důležitá pro poznání externího okolí, ve kterém podnik působí, dále pro identifikaci změn a trendů, které se dějí v okolí podniku a mohou mít na něj vliv, a ke stanovení toho, jak bude podnik na vlivy těchto změn a trendů reagovat.“ [1, s. 53]

Legislativa, politika

Jakožto tuzemská společnost je K&K TECHNOLOGY a.s. podřízena právnímu řádu České republiky. Záležitosti obchodní činnosti tedy podléhají zejména *Obchodnímu zákoníku* (zákon č.513/1991 Sb.), *Zákon o účetnictví* (zákon č.563/1991 Sb.) a související předpisy upravují účetnictví podniku a konečně *Zákoník práce* (zákon č.262/2006 Sb.) je směrodatný pro vztahy mezi zaměstnavatelem a zaměstnanci. Daňové náležitosti upravují zejména *Zákon o daních z příjmů* (č. 586/1992 Sb.) a *Zákon o dani z přidané hodnoty* (zákon č. 235/2004 Sb.). Tyto zákony bývají někdy až příliš často novelizovány, mění se sazby daní, a to v závislosti na daňové politice příslušné vlády. Jak se měnily sazby daně z příjmů a daně z přidané hodnoty (DPH) znázorňují následující tabulky.

Tab. č. 1: Vývoj sazeb daně z příjmů právnických osob

Období	Sazba daně
1999	35%
2000-2003	31%
2004	28%
2005	26%
2006-2007	24%
2008	21%
2009	20%
2010-2013	19%

Zdroj: [34]

Tab. č. 2: Vývoj sazeb DPH

Období	Základní sazba	Snížená sazba
1993-1994	23%	5%
1995-30. 4. 2004	22%	5%
1. 5. 2004-2007	19%	5%
2008-2009	19%	9%
2010-2011	20%	10%
2012	20%	14%
2013	21%	15%

Zdroj: [33]

Jelikož je činnost společnosti úzce spjata s hospodařením s vodou, musí navíc sledovat změny v zákonech týkající se ochrany životního prostředí, nakládání s odpady, chemickými látkami, havarijní připravenosti, ale i bezpečnosti a ochrany zdraví při práci. Obecně se dá říci, že dochází ke zpřísnování legislativy v oblasti čištění odpadních vod, čehož může společnost K&K TECHNOLOGY a.s. využít, protože díky důslednému sledování legislativních změn, se tak může dostat o krok napřed vzhledem

ke konkurenci. Konkurenční společnosti totiž svou činností mohou tyto legislativní změny nevědomky opominout. Jedná se tedy o příležitost.

Společnost potenciálním investorům nabízí i zprostředkování dotací, je tedy nutné sledovat i aktuální změny v podmínkách přidělování dotací.

Vzhledem ke skutečnosti, že společnost K&K TECHNOLOGY a.s. realizuje projekty na Slovensku a v Ruské federaci, je nutné respektovat i tamější právní řády a jiné legislativní skutečnosti, které by mohly daný záměr ovlivnit. V tomto případě je situace na Slovensku výrazně jednodušší díky členství v EU. Podstatně komplikovanější a náročnější je situace v Rusku, kde je nezbytné využívat místních expertů znalých místního prostředí a zejména místních předpisů. Změny v ruské legislativě lze považovat za hrozbu.

Díky stabilnímu politickému systému lze vyloučit politická rizika.

Ekonomika

Protože jsou prostředky na budování či rekonstrukce čistíren odpadních vod, úpraven pitných vod, bioplynových stanic apod. v současné době čerpány především z dotací prostřednictvím operačního programu *Životní prostředí*, není činnost společnosti příliš závislá na vývoji ekonomiky. Až skončí možnost čerpání prostředků z tohoto programu, bude činnost společnosti závislá na jiných dotacích, které zřejmě již nebudou dosahovat takových výší, což se může negativně projevit na výši tržeb společnosti. Jedná se tedy o hrozbu. Situace na Slovensku je obdobná jako v České republice. I v Rusku existuje dotační politika na úrovni státu i jednotlivých oblastí, ale ta je závislá hodně na politice a zájmech samospráv a státních nebo oblastních úřadů.

Technologie

Prostředí, ve kterém se společnost K&K TECHNOLOGY a.s. pohybuje, je na technologii poměrně náročné. Důkazem je každoroční výše peněžních prostředků vynakládaná na vývoj a inovace technologií. Díky vlastnímu vývojovému středisku a spolupráci s firmami, které na trhu zastupuje, může společnost svým zákazníkům nabízet unikátní řešení na míru, postavená na globálních trendech napříč obory voda,

teplo a energie. Technologie čištění vody je historicky dána a dá se říci, že se nemění, rizika technologického rázu lze tedy vyloučit.

Demografie

Protože odběrateli společnosti nejsou spotřebitelé – občané, pozbývá smyslu analyzovat vývoj a prognózu demografické struktury obyvatelstva.

Ekologie

Ekologie představuje významný aspekt pro společnost K&K TECHNOLOGY a.s. Svou činností výrazně přispívá k ochraně a zlepšování kvality životního prostředí. Využívá přitom požadavku, který byl součástí přístupové smlouvy České republiky k Evropské unii a uvádí, že obce s více než dvěma tisíci obyvatel se musí povinně napojit na veřejnou kanalizaci a čistírnu odpadních vod v požadované kvalitě. Tuto skutečnost lze brát jako příležitost.

Budování a rekonstrukce čistíren odpadních vod jsou financovány prostředky z operačního programu Životní prostředí. Tento program je co do výše finančních prostředků druhým největším českým operačním programem. Cílem tohoto programu je ochrana a zlepšování kvality životního prostředí v České republice. Je časově omezen roky 2007 až 2013 a nabízí z Fondu soudržnosti a Evropského fondu pro regionální rozvoj téměř 5 miliard eur, z prostředků Státního fondu životního prostředí ČR a státního rozpočtu dalších více než 300 milionů eur. Žadatelem o přidělení příspěvku na ekologické projekty může být obec, město, organizace státní správy a samosprávy, výzkumný a vědecký ústav, právnická a fyzická osoba i nezisková organizace. Výše dotace může představovat až 90 % z celkových výdajů na projekt, což je však podmíněno veřejným spolufinancováním. Dotace smí být čerpána již na přípravu projektu a žádosti či v průběhu realizace projektu. [22]

Mimo nové vodní výstavby je do budoucna nutné rekonstruovat a obnovovat stávající vodohospodářskou infrastrukturu, tak aby bez technických potíží dál plnila svůj účel. Této příležitosti by K&K TECHNOLOGY a.s. mohla dále při své činnosti využít.

Dalším faktorem souvisejícím s ekologií je obecná rostoucí potřeba likvidace organických odpadů, což lze rovněž chápat jako příležitost pro společnost K&K

vodohospodářských zařízení pro veřejnou potřebu, výrobu bazénů a bazénové technologie. Další služby poskytuje v oblasti dalších stavebních oborů komerční výstavby.

Společnost HST Hydrosystémy s.r.o. se zabývá výrobou a montáží jednotlivých zařízení stejně jako dodávkami kompletních technologických celků včetně inženýrských činností pro vodohospodářské stavby. Uplatnění nachází v čistírnách odpadních vod, úpravnách pitných a průmyslových vod, dešťových zdržích, odlehčovacích objektech, čerpacích stanicích, přehradách, nádržích či skládkách odpadů.

Je zřejmé, že všechny uvedené společnosti poskytují podobný rozsah služeb jako společnost K&K TECHNOLOGY a.s. a ačkoliv se tyto společnosti vzájemně utkávají v „souboji“ o zakázky, poté zdánlivě paradoxně spolupracují při jejich realizaci. Důvodem je zejména dost často velký rozsah zakázky a krátký smluvní čas na její realizaci, což nutí vítěznou společnost zadat část díla jiné vyspělé technologické společnosti.

Hrozbou, kterou společnost musí připustit, je potenciální odchod klíčových zaměstnanců ke konkurenci. Mohlo by tak dojít k úniku důvěrných informací, know-how, které by mohla konkurence vzápětí využít a získat tak konkurenční výhodu. Tato hrozba však není tak výrazná, neboť všechny uvedené konkurenční společnosti mají svá sídla poměrně daleko od Klatov (Morava, Severní Čechy).

Potenciální noví konkurenti

Vstup do odvětví je náročný jak technologicky, tak investičně. V případě, že by nově vzniklá společnost chtěla konkurovat K&K TECHNOLOGY a.s., musela by tato společnost investovat nemalé peněžní prostředky do vytvoření vlastního konstrukčního a výrobního střediska. Navíc společnost K&K TECHNOLOGY a.s. zajišťuje komplexní dodávku služeb od průzkumu trhu, přes vlastní realizaci, předání až po pravidelný servis produktu, což lze jen těžko provádět bez kvalitního personálu se znalostmi a dlouholetými zkušenostmi v oboru. Dalším bodem, který by nová firma musela zajistit, jsou potřebné certifikace (viz bod 1.5). Neméně důležité pro novou firmu v oboru je navázání odborné spolupráce s významnými osobnostmi a organizacemi v oboru technologií pitné a odpadní vody a v oboru tepelné energie. I přes tyto skutečnosti nelze vyloučit příchod nových firem na trh, které by mohly společnosti

K&K TECHNOLOGY a.s. při získávání zakázek konkurovat. Noví konkurenti jsou tedy hrozbou společnosti K&K TECHNOLOGY a.s.

Dodavatelé

Společnost má dvě základní skupiny dodavatelů:

- dodavatele materiálu, jednotlivých strojů a zařízení, služeb a energií,
- tzv. subdodavatele, kteří realizují pro společnost dílčí části díla.

Mezi největší dodavatele v té první skupině patří zejména firmy:

- WWTP Technology, s.r.o. – montážní práce,
- STAPPERT Česká republika spol. s.r.o. (dříve LEGA - INOX, spol.s.r.o.) – nerezový materiál,
- NEREZOVÉ MATERIÁLY, s.r.o. – nerezový materiál,
- Feron a.s. – hutní materiál,
- Bi Esse Cz s.r.o. – elektromateriál.

Mezi největší dodavatele z druhé výše zmíněné skupiny patří zejména firmy zmíněné výše jako konkurence.

Náležitosti dodávky jsou vždy ujednány ve smlouvě, rovněž je zde ošetřeno případné porušení dodavatelsko-odběratelských vztahů. Vyjednávací pozice společnosti K&K TECHNOLOGY a.s. vůči dodavatelům je silná. Rizika plynoucí z dodavatelských vztahů lze podle dosavadních zkušeností téměř vyloučit.

Zákazníci

Zákazníky společnosti představují zejména velké stavební společnosti, které realizují veřejné zakázky vodohospodářského charakteru (čistírny odpadních vod, úpravní vody apod.), dále jsou to obce, města, sdružení měst a obcí nebo vodárenské společnosti, kterým K&K TECHNOLOGY a.s. dodává technologickou část stavby, popř. i včetně stavebních prací zajišťovaných většinou formou subdodávky. Výjimkou nejsou ani zákazníci z oblasti zemědělství, pro které je společnost schopna vybudovat bioplynové

stanice, jejichž hlavním účelem je z organického materiálu vyrobit elektrickou energii a popř. i tepelnou energii.

Substituty

Za alternativu klasických čistíren odpadních vod by mohly být považovány *kořenové čistírny odpadních vod*, které disponují výhodami (minimální údržba, nezávislost na elektrické energii, dlouhá životnost, estetičnost a zejména nízké provozní náklady) [16], avšak i výraznými nevýhodami (náročnost na plochu, značný pokles čistícího efektu v zimním období, možný zápach či neschopnost odstraňovat formy dusíku a celkový fosfor, což je dnes běžný požadavek legislativy). Je tedy patrné, že kořenové čističky se mohou uplatnit zejména u menších sídel s malou produkcí odpadních vod, nezatížených průmyslovými odpadními vodami. [4]

Dá se říci, že substitut bioplynových stanic neexistuje. Jejich výrazný nárůst zejména v zemědělství byl vyvolán zpřísněním norem pro likvidaci zemědělských odpadů (dříve jednoduše odvoz na úložiště nebo použití jako hnojivo), ale též zájmem zemědělců o pěstování technických plodin jako suroviny pro bioplynové stanice. Pozitivním výsledkem je efektivní použití biomasy různého charakteru pro výrobu tolik potřebné elektrické energie a tepla. Dokonce i zbytkový odpad z bioplynové stanice lze dále využít jako hnojivo v zemědělství, protože se jedná již o stabilizovaný a hygienizovaný kal. Bioplynová stanice je tak významnou investicí pro podniky vykonávající zemědělskou činnost a těžko lze uvést v současné době její alternativu.

Z analýz makro a mezoprostředí vplynuly příležitosti a hrozby, které mohou strategické záměry společnosti K&K TECHNOLOGY a.s. pozitivně či negativně ovlivnit.

Příležitosti

- Výstavba ČOV i v menších sídlech nad 2000 obyvatel (požadavek EU),
- Důsledná obnova vodohospodářské infrastruktury v budoucích letech,
- Zpřísnování legislativy v oblasti čištění odpadních vod,

- Obecná potřeba likvidace organických odpadů, komunálních nebo zemědělských.

Hrozby

- Pokles čerpání dotací z prostředků EU i státního rozpočtu,
- Odchod klíčových zaměstnanců ke konkurenci,
- Vstup nové konkurence do odvětví,
- Změna legislativy v Rusku.

3.1.3 Matice EFE

Uvedené příležitosti a hrozby lze uspořádat do tzv. matice EFE (External Forces Evaluation). Tato matice slouží jako nástroj k výběru těch příležitostí a hrozeb, které by mohly zásadně ovlivnit strategický záměr podniku. Tyto faktory externího prostředí jsou považovány za rizikové, strategický záměr mohou ovlivnit buď v kladném, nebo v záporném smyslu.

V prvním sloupci jsou uvedeny identifikované příležitosti a hrozby. Ve druhém sloupci se nacházejí váhy příslušející danému rizikovému faktoru. Ty byly přiřazeny na základě důležitosti příležitosti nebo hrozby pro úspěšnost společnosti v oboru bez ohledu na strategický záměr. Suma těchto vah za příležitosti a hrozby se rovná 1,00. Třetí sloupec obsahuje ohodnocení příslušných faktorů na základě stupně vlivu na strategický záměr. Stupnice vlivu je čtyřstupňová s těmito charakteristikami:

- 4 nejvyšší,
- 3 nadprůměrný,
- 2 střední,
- 1 nízký.

Dalším krokem je vynásobení váhy a stupně v každém řádku, tento součin se nazývá vážené ohodnocení. Celkové vážené ohodnocení je dáno sumou všech vážených ohodnocení. Tento ukazatel vypovídá o citlivosti strategického záměru firmy na externí prostředí. Hodnota citlivosti se pohybuje na škále od 1 (nízká citlivost) do 4 (největší citlivost). [6]

Matice EFE strategického záměru společnosti K&K TECHNOLOGY a.s. je uvedena v následující tabulce.

Tab. č. 3: Matice EFE

Příležitosti (O)		Váha	Stupeň vlivu	Vážené ohodnocení
Nutnost výstavby ČOV v obcích nad 2 tis. obyvatel	O1	0,17	4	0,68
Obnova vodohospodářské infrastruktury v budoucnosti	O2	0,17	4	0,68
Zpříšňování legislativy v oblasti čištění odpadních vod	O3	0,13	3	0,39
Obecná potřeba likvidace organických odpadů	O4	0,13	4	0,52
Hrozby (T)				
Pokles čerpání dotací z veřejných zdrojů	T1	0,16	4	0,64
Odchod klíčových zaměstnanců ke konkurenci	T2	0,03	2	0,06
Vstup nové konkurence do odvětví	T3	0,10	2	0,20
Změna legislativy v Rusku	T4	0,11	3	0,33
Celkové vážené ohodnocení				3,50

Zdroj: Vlastní zpracování, 2013

Interpretace výsledku: Celkové vážené ohodnocení 3,50 dokládá, že společnost K&K TECHNOLOGY a.s. je úzce spjata s vývojem externího prostředí. Největší podíl na tomto faktu má závislost činnosti podniku na legislativních požadavcích České republiky potažmo Evropské unie a na chování subjektů v oblasti hospodaření s vodou.

3.2 Interní analýza

Cílem interní analýzy je identifikace silných a slabých stránek společnosti v jejich funkčních oblastech (management, marketing, finance, výroba, výzkum a vývoj), a to současně ve vztahu k danému strategickému záměru. Jinými slovy slouží tato analýza k objektivnímu zhodnocení současného postavení firmy a rovněž k posouzení, zda společnost disponuje potenciálem potřebným pro dosažení strategického záměru. [6]

3.2.1 Analýza mikroprostředí

Předmětem analýzy mikroprostředí společnosti K&K TECHNOLOGY budou management, zaměstnanci, produkty, výrobky, marketing, vývoj a inovace a finance.

Management

Statutárním orgánem společnosti je představenstvo. V rámci organizační struktury společnosti jsou ustanoveny funkce ředitelů jednotlivých úseků. Orgánem s poradní funkcí pro vedení společnosti ve věcech řízení společnosti je porada vedení, která je tvořena statutárními zástupci, řediteli úseků a dalšími jmenovanými zaměstnanci.

Ve firmě je uplatněna procesní organizační struktura, jež je pro svou rozsáhlost uvedena v příloze jako *Příloha C: Organizační struktura společnosti K&K TECHNOLOGY a.s.* V čele společnosti stojí statutární zástupce a současně generální ředitel. Horizontální linii řízení představují jednotliví ředitelé úseků, kteří personálně řídí své úseky. V rámci příslušného útvaru dochází k delegování části pravomocí a úkolů vedoucích útvarů na další zaměstnance, včetně pravomocí rozhodovat o některých činnostech, vyhrazených příslušnému vedoucímu.

Předsedou představenstva je Václav Kutil, který má za sebou dlouholeté zkušenosti v oblasti vodního hospodářství, kdy v letech 1976 až 1990 působil ve státních podnicích zaměřených na vodní hospodářství a plynárenství. Místopředsedou představenstva je Ing. Josef Horejš a členem Ing. Juraj Dávid. Dozorčí radu tvoří předseda JUDr. Petr Kubeš, Ph.D. a její členové Ing. Miroslav Nedvěd a Miloslava Zelenková.

Zaměstnanci

Skupina K&K zaměstnává v České a Slovenské republice přibližně 250 pracovníků. Samotná společnost K&K TECHNOLOGY a.s. zaměstnávala v letošním roce zhruba 150 zaměstnanců, z toho 13 řídicích pracovníků na střední a vyšší úrovni řízení.

Společnost neustále usiluje o odborný rozvoj a motivaci zaměstnanců. Snaží se vytvářet optimální pracovní prostředí a přátelskou pracovní atmosféru. Schopným pracovníkům je umožněn odborný rozvoj v rámci práce na široké škále zajímavých projektů v České republice a na Slovensku. Dalším zdrojem zvyšování kvalifikace je interní vzdělávací systém. Firemní kultura je upevňována pravidelnými společnými setkáními.

Produkty

Již bylo zmíněno, že společnost K&K TECHNOLOGY a.s., resp. skupina K&K, poskytuje komplexní dodávky služeb v rámci celého životního cyklu projektu. V následujícím textu budou tyto produkty podrobněji rozebrány.

Konzultace, studie, procesní návrhy

Výchozím bodem pro realizaci investičních záměrů jsou odborné konzultace a variantní studie. Tuto pomoc nabízejí zkušení odborníci společnosti, jedná se o provedení konzultací, posudků a studií proveditelnosti pro výstavbu, rekonstrukce i opravy čistíren odpadních vod, úpraven vody, vodovodní a kanalizační sítě a jejich zařízení, pro bioplynové stanice. Specialisté společnosti zpracují potřebné procesní návrhy pro technologické procesy čištění komunálních, průmyslových nebo zemědělských odpadních vod. U stávajících zařízení připravovaných k modernizaci nebo intenzifikaci tuto specialisté před vlastním návrhem mohou provést vyhodnocení stávajícího stavu s využitím vlastní akreditované laboratoře skupiny K&K.

Projektová dokumentace

Společnost K&K TECHNOLOGY a.s. je v rámci skupiny K&K schopna zajistit veškerou projektovou dokumentaci včetně zabezpečení vstupních podkladů, zabezpečení projektové přípravy pro územní řízení a inženýrské přípravy pro územní řízení, zabezpečení projektové přípravy stavby pro stavební povolení a související inženýrské přípravy, dopracování projektu pro provádění stavby, práce spojené s prováděním stavby, včetně dokumentace skutečného provedení stavby či práce po dokončení stavby.

Komplexní dodávky technologických částí staveb

V rámci svého hlavního oborového zaměření (čistírny odpadních vod, kalová hospodářství, vodárenská zařízení a bioplynové stanice) poskytuje skupina K&K komplexní dodávky technologických částí staveb, popřípadě ve spolupráci s vybranými stavebními dodavateli i stavební část. Společnost je schopna zajistit nejen výstavbu nových zařízení, ale i modernizaci a rekonstrukci zařízení stávajících. K tomu jí dopomáhají vybraní a prověřeni dodavatelé zdrojů, armatur a materiálů.

Výroba a středisko služeb

Výrobní zázemí společnosti zahrnuje kovovýrobu včetně konstrukčního oddělení, výrobu elektro, středisko služeb a další doplňkové činnosti a služby. Výkony výroby jsou kromě vlastní potřeby v rámci realizovaných projektů směřovány externí formou zájemcům z řad dodavatelských firem i investorů. Zárukou kvality výrobků je držení tzv. „velkého svářečského průkazu“ a kontrola institutem svářečského inženýra. Středisko služeb zajišťuje pomocné služby pro vlastní společnost (např. sekání a úklid travnatých ploch a porostů, truhlářské a tesařské práce běžného rozsahu, opravy vozidel) i pro externí zákazníky.

Dodávky a montáž

Pro potřeby dodávek K&K TECHNOLOGY a.s. využívá široké spektrum vlastních výrobků, ty však budou rozebrány později. Co se týče montáží, zajišťují je zkušené montážní skupiny pro strojně-technologické i elektro-technologické montáže, vybavené moderní montážní technikou. Jejich práce je řízena a koordinována týmem zkušených koordinátorů staveb. Pro montáže se využívají i externí montážní firmy, s některými se spolupracuje dlouhodobě, v ostatních případech se jedná o jednorázové zakázky.

Uvádění do provozu, provozní poradenství

Společnost využívá práce odborných pracovníků pro zprovoznění technologických zařízení, sledování a optimalizaci technologických procesů a komplexní poradenství pro provozovatele. Disponuje přitom vlastními autorizovanými pracovníky.

Servis, opravy

V nabídce společnosti se vedle pohotového servisu při poruchách zařízení nachází i pravidelný servis daných zařízení a opravy vlastních výrobků. Rozsahově je společnost schopna zajistit běžné, střední i generální opravy, modernizace a intenzifikace v průběhu životního cyklu technologického celku. [18]

Výrobky

Ve výrobních střediscích společnosti vznikají výrobky, které jsou využívány především při realizaci zakázek společnosti.

Jedná se o:

- *Výrobky pro vodní linky ČOV* (vyplachovací klapky dešťových zdrží, kanálové drtiče a česle, systémy dopravy, drcení a praní shrabků, čerpací stanice surové odpadní vody se samočištěním, apod.),
- *Výrobky pro kalová hospodářství ČOV* (systémy dopravy, drcení a praní shrabků, čerpací stanice kalu, technologická vstrojení vyhnívacích a uskladňovacích nádrží, ocelové vrchlíky a víka vyhnívacích nádrží, apod.),
- *Výrobky pro odvodňování a zahušťování kalu* (soubory strojního odvodňování s odstředivkami, pásovými a jinými lisy, šneková, pásová, řetězová a čerpadlová dopravní systémy pro vodorovnou, šikmou i svislou dopravu odvodněného kalu, ocelová uskladňovací síla na odvodněný kal a písek, apod.),
- *Výrobky pro bioplynové stanice a bioplynová hospodářství* (textilní dvoumebránové plynojemy, suché plynojemy, strojovny plynojemů, apod.),
- *Výrobky a funkční jednotky pro kotelny a tepelná hospodářství* (bioplynové kogenerační stanice a elektrárny pro ČOV, zemědělství, obce, zařízení teplovodních kotelen na bioplyn a zemní plyn, teplovodní potrubní rozvody, apod.),
- *Ocelové konstrukce a potrubní systémy* (potrubní technologické systémy, svařované a šroubované ocelové konstrukce, ocelové nádrže, apod.),
- *Výrobky pro elektrotechnologickou část průmyslových zařízení* (Systémy silového napájení elektrickým proudem a ovládání technologických zařízení, Silnoproudé, slaboproudé a integrované rozvaděče, skříně a skříňky, apod.),
- *Výrobky a funkční jednotky pro řídicí a měřicí systémy* (systémy měření a regulace technologií, slaboproudé a integrované rozvaděče, skříně a skříňky, vývoj a odlaďování algoritmů a programů řízení technologických zařízení). [18]

Marketing

Orientace společnosti na zákazníka je jednoznačná. Splnění požadavků zákazníka a dosažení jeho spokojenosti je primárním a dlouhodobým cílem společnosti. Společnost tedy využívá marketingové nástroje, které přitáhnou jeho pozornost a vzbudí zájem o nabízené služby a řešení.

Marketingové aktivity společnosti jsou:

- webové stránky,
- účast na odborných seminářích v různých formách (grafická reklama, osobní prezentace, přednášková činnost),
- pořádání odborných seminářů,
- reklama a prezentace firmy v odborných časopisech (zejména časopise SOVAK, tj. Sdružení oboru vodovodů a kanalizací),
- účast na odborných veletrzích (Výstava „Vodovody a kanalizace“ v Brně nebo Praze, Výstava „Aqua“ v Trenčíně),
- vydávání vlastních publikací (např. vícejazyčný slovník odborné vodohospodářské terminologie),
- organizování vzdělávacích kurzů pro pracovníky vodárenských společností,
- sponzoring kultury a sportu ve městě, kde má společnost sídlo.

Vývoj a inovace

Při projektování výstavby a rekonstrukci čistíren odpadních vod se společnost opírá o kapacity svého projekčního střediska, věnuje se tak vývojové a inovační činnosti s cílem neustálého zkvalitňování vlastních technologických projektů a výrobků. Děje se tak v souladu s normami a předpisy v oblasti čištění odpadních vod a ochraně životního prostředí obecně. Zdrojem budoucích úspěchů je hledání nových řešení, efektivnějších a úspornějších. Vývoj a inovace se týká následujících produktů a problémů: vyplachovací klapky dešťových zdrží, dezintegrace a praní shrabků, zrovnoměnění nátoku do biologie - rozdělovací objekty vody a vratného kalu, regulace hladiny v biologické lince, moderní řešení podélných dosazovacích nádrží s flokulačními zónami, plastovými řetězovými shrabováký a ponořenými systémy odvádění vyčištěné vody, odplyňovací zóna za aktivací, dezintegrace kalu, termofilní stabilizace kalu, nové řešení vyhnívacích nádrží - nízké nádrže s míchadly a interním ohřevem, řešení pro omezení pění vyhnívacích nádrží, pneumatické ovládání vyhnívacích nádrží pro bezpečný provoz při výpadku proudu, rekuperace tepla z vyhnílého kalu, kompaktní výměníky pro ohřev kalu, šneková doprava a řízené uskladnění odvodněného kalu

v sílech, hygienizace kalu vápnem, odsiřování, sušení a spalování bioplynu, speciální provedení textilních plynojemů, likvidace kalu spalováním, automatizace procesů - bezobslužný provoz ČOV. [18]

Finance

V následující části práce bude zhodnoceno finanční zdraví společnosti z hlediska ukazatelů finanční analýzy dle [30] a [31]. Využita přitom budou auditovaná data z výkazů společnosti z let 2008 až 2011.

Rentabilita

Ukazatele rentability podávají poskytovatelům kapitálu informace o tom, zda a v jaké míře je vložený kapitál zhodnocován. Jejich prostřednictvím lze vyjádřit intenzitu využívání, reprodukci a zhodnocení kapitálu vloženého do společnosti. Protože čerpají data z rozvahy i výsledovky, jsou řazeny do mezivýkazových poměrových ukazatelů. Vypočtené ukazatele rentability společnosti jsou dále porovnávány s historickými údaji, se statickými průměry průmyslového odvětví, s alternativními formami investic či rozpočty.

Rentabilita vlastního kapitálu (ROE)

Rentabilita vlastního kapitálu hodnotí výnosnost kapitálu, který byl do společnosti vložen vlastníky. Vzorec pro výpočet je v souladu s [30].

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

Tab. č. 4: Vývoj rentability vlastního kapitálu

	2008	2009	2010	2011
<i>Zisk po zdanění</i>	5 655	5 517	4 643	8 653
<i>Vlastní kapitál</i>	64 128	69 001	73 470	80 791
<i>ROE</i>	8,82 %	8,00 %	6,32 %	10,71 %

Zdroj: Vlastní zpracování dle [12]

Rentabilita vlastního kapitálu zaznamenala za rok 2011 po propadu v předchozím roce nárůst, který byl způsoben meziročně vyššími tržbami za vlastní výrobky a služby, díky kterým bylo dosaženo vyššího zisku.

Rentabilita vlastního kapitálu v odvětví *Inženýrské stavitelství* má podle [20] pro rok 2010 hodnotu 18,62 % a pro rok 2011 hodnotu 13,33 %. Je tedy patrné, že rentabilita vlastního kapitálu společnosti K&K TECHNOLOGY a.s. je pod průměrem v daném odvětví, nicméně za rok 2011 se oborové hodnotě přiblížila.

Rentabilita úhrnných vložených prostředků (ROA)

Rentabilita úhrnných vložených prostředků vypovídá o celkové efektivnosti společnosti. Zdrojem vzorce je [31].

$$ROA = \frac{EBIT * 100}{Aktiva} [\%]$$

Takto vyjádřený vzorec se ziskem před odečtením úroků a daní (EBIT) v čitateli se označuje rovněž jako produkční síla společnosti. Za EBIT lze dosadit v jiném případě výraz *Zisk pod zdanění + úrok * (1 – daňová sazba daně z příjmu)*. Takový ukazatel vyjadřuje reprodukci celkového vloženého kapitálu jako součet čistého zisku a zdaněných úroků.

Tab. č. 5: Vývoj rentability úhrnných vložených prostředků

	2008	2009	2010	2011
<i>EBIT</i>	8 952	9 213	7 259	13 977
<i>Aktiva</i>	165 523	191 846	189 263	406 911
<i>ROA</i>	5,41 %	4,80 %	3,84 %	3,43 %

Zdroj: Vlastní zpracování dle [12]

Hodnoty rentability úhrnných vložených prostředků se v čase snižují, což je způsobeno rostoucí hodnotou aktiv.

Rentabilita úhrnných vložených prostředků v odvětví *Inženýrské stavitelství* má pro rok 2010 hodnotu 9,84 % a pro rok 2011 hodnotu 6,18 %. Dá se tedy říci, že vývoj hodnot rentability úhrnných vložených prostředků společnosti kopíruje klesající trend hodnot rentability v daném odvětví. Je dále patrné, že hodnoty rentability společnosti za uvedenými odvětvovými však zaostávají.

Rentabilita celkového investovaného kapitálu (ROCE)

Rentabilita celkového investovaného kapitálu vyjadřuje dle [30] míru návratnosti celkových investic nebo zapojeného kapitálu a vypovídá o výnosnosti dlouhodobých zdrojů.

$$ROCE = \frac{\text{Zisk po zdanění} + \text{úrok} * (1 - \text{daňová sazba daně z příjmu}) * 100}{\text{Dlohodobý cizí kapitál} + \text{vlastní kapitál}} [\%]$$

Tab. č. 6: Vývoj rentability celkového investovaného kapitálu

	2008	2009	2010	2011
<i>Zisk po zd. + u * (1 - s_{dp})</i>	7 050	6 831	6 314	10 577
<i>Vlastní kapitál</i>	64 128	69 001	73 470	80 791
<i>Dlohodobý cizí kapitál</i>	5 449	7 241	9 700	25 708
ROCE	10,13 %	8,96 %	7,59 %	9,93 %

Zdroj: Vlastní zpracování dle [12]

Z tabulky je patrné, že se hodnota rentability celkového investovaného kapitálu v průběhu daného období pohybovala v rozmezí hodnot 7 – 10 % v závislosti zejména na velikosti dosaženého zisku. Nejnižší hodnoty bylo dosaženo v roce 2010, což zapříčinil nižší zisk tohoto roku způsobený nižšími tržbami.

Rentabilita tržeb (ROS)

„Ukazatel podává informaci o velikosti zisku z podnikání a definuje měřítko vytvářet nové zdroje.“ [30, s. 19] Čítec zlomku představuje hospodářský výsledek před zdaněním očištěný o mimořádné náklady a výnosy. [30]

$$ROS = \frac{\text{HV před zdaněním} * 100}{\text{Tržby}} [\%]$$

Tab. č. 7: Vývoj rentability tržeb

	2008	2009	2010	2011
<i>HV před zdaněním</i>	7 230	7 591	5 196	11 602
<i>Tržby</i>	177 897	267 181	207 647	518 687
ROS	4,06 %	2,84 %	2,50 %	2,24 %

Zdroj: Vlastní zpracování dle [12]

Nejvyšší hodnoty rentability tržeb bylo dosaženo za rok 2008, kdy byl vygenerován vyšší zisk při nižších tržbách. V dalších letech hodnoty klesaly až po úroveň v roce 2011 2,24 %. Stalo se tak proto, že tržby rostly rychleji než zisk. Z tohoto důvodu je hodnota rentability tržeb společnosti nižší než hodnota v odvětví *Inženýrské stavitelství* za rok 2010 ve výši 7,94 % a za rok 2011 ve výši 6,34 %.

Likvidita

„Ukazatele likvidity obecně poměřují to, čím je možno platit (různě vyjádřená oběžná aktiva), s tím, co je nutno platit (krátkodobými závazky splatnými v blízké budoucnosti).“ [30, s. 20]

Běžná likvidita (current ratio)

Běžná likvidita se jinak označuje jako likvidita 3. stupně a vyjadřuje, kolikrát pokrývají oběžná aktiva krátkodobé závazky společnosti. Jinými slovy říká, jak by byl podnik schopen dostát svým závazkům, kdyby proměnil veškerá oběžná aktiva v daném čase na hotovost. [24]

$$\text{běžná likvidita} = \frac{\text{Oběžná aktiva}}{\text{Krátkodobé závazky}}$$

Pohotová likvidita (quick ratio)

Pohotová likvidita oproti běžné likviditě z oběžných aktiv čitateli vylučuje zásoby a nedokončenou výrobu, je tedy přísnějším měřítkem likvidity. Jestliže je hodnota pohotové likvidity vyšší než 1, je to příznivý signál pro věřitele, avšak z pohledu vlastníků tato skutečnost negativně ovlivňuje rentabilitu společnosti, protože dochází k neproduktivnímu využívání vložených prostředků. [30] Pohotová likvidita se v literatuře značí rovněž jako likvidita 2. stupně. [24]

$$\text{pohotová likvidita} = \frac{\text{Oběžná aktiva} - \text{zásoby}}{\text{Krátkodobé závazky}}$$

Okamžitá likvidita (cash-position ratio)

Okamžitá likvidita vyjadřuje schopnost společnosti hradit své právě splatné závazky. V čitateli zlomku se nacházejí pohotové platební prostředky zastoupené penězi na běžných účtech, pokladní hotovostí a obchodovatelnými cennými papíry a šeky. O bezproblémové schopnosti hradit okamžitě splatné závazky vypovídá hodnota okamžité likvidity vyšší než 0,2. Vzorec je v souladu s [30].

$$\text{okamžitá likvidita} = \frac{\text{Pohotové platební prostředky}}{\text{Krátkodobé závazky}}$$

V následující tabulce je přehled ukazatelů likvidity v uplynulých letech.

Tab. č. 8: Vývoj ukazatelů likvidity

	2008	2009	2010	2011
<i>Oběžná aktiva</i>	131 155	154 414	152 057	339 662
<i>Krátkodobé závazky</i>	59 189	45 663	66 684	193 588
<i>Běžná likvidita</i>	2,22	3,38	2,28	1,75
<i>Zásoby</i>	7 607	37 443	11 101	19 716
<i>Pohotová likvidita</i>	2,09	2,56	2,11	1,65
<i>Poh. plat. prostředky</i>	24 956	16 345	6 089	34 339
<i>Okamžitá likvidita</i>	0,42	0,36	0,09	0,18

Zdroj: Vlastní zpracování dle [12]

Běžná likvidita společnosti má sice klesající tendenci, ale její hodnota ještě nemusí být znepokojující, stále převyšuje doporučenou hodnotu 1,5 dle [2].

Hodnota pohotové likvidity v minulosti výrazně převyšovala hraniční hodnotu 1. Od roku 2009 klesá, ale současně se stále nachází nad hranicí danou hodnotou 1, což je pozitivní jev.

Hodnota okamžité likvidity klesla pod úroveň 0,2 v letech 2010 a 2011, přičemž v druhém uvedeném roce byla tato hodnota těsně pod požadovanou hranicí. Do budoucna by se hodnoty okamžité likvidity měly sledovat a popřípadě zasáhnout tak, aby společnost dál neměla problémy s platební schopností.

Hodnoty běžné likvidity v odvětví *Inženýrské stavitelství* pro rok 2011 byla 1,42, což je podle [2] již pod hranicí přijatelnosti. I hodnota pohotové likvidity v odvětví 0,94 a hodnota okamžité likvidity 0,13 jsou brány jako rizikové a hodnoty společnosti je převyšují.

Čistý pracovní kapitál (ČPK)

Čistý pracovní kapitál představuje jeden z klíčových absolutních tzv. rozdílových ukazatelů. „Čistý pracovní kapitál je část oběžných aktiv krátkodobého majetku, který je financován dlouhodobými finančními zdroji a podnik s ním může volně disponovat při realizaci svých záměrů.“ [24, s. 51] Vzorec pro výpočet je čerpán z [31].

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

Tab. č. 9: Vývoj čistého pracovního kapitálu

	2008	2009	2010	2011
<i>Oběžná aktiva</i>	131 155	154 414	152 057	339 662
<i>Krátkodobé závazky</i>	59 189	45 663	66 684	193 588
ČPK	71 966	108 751	85 373	146 074

Zdroj: Vlastní zpracování dle [12]

Hodnoty čistého pracovního kapitálu jsou příliš vysoké – zejména za rok 2011, což bylo způsobeno velkým podílem pohledávek z obchodních vztahů (krátkodobých i dlouhodobých) na oběžném majetku. Mimo to došlo oproti předchozímu roku i k navýšení peněžních prostředků na bankovních účtech.

Aktivita

Ukazatele aktivity „ukazují schopnost podniku využívat vložených prostředků, rychlost obratu jednotlivých složek.“ [31, s. 21]

Tyto ukazatele lze členit na ukazatele počtu obrátů, které udávají, kolikrát se v tržbách obrátí určitý druh majetku v daném časovém intervalu, anebo dobou obratu, tedy dobou, po kterou jsou peněžní prostředky vázány v určitém druhu majetku. Pro účely této práce budou použity ukazatele obratu aktiv, relativní vázanost stálých aktiv a doby obratu oběžných aktiv a závazků dob obratu.

Obrat aktiv

Obrat aktiv je rovněž označován jako vázanost celkového vloženého kapitálu a je vyjádřen podílem tržeb a celkového vloženého kapitálu. [24]

$$Obrat\ aktiv = \frac{Tržby}{Aktiva}$$

Tab. č. 10: Vývoj obratu aktiv

	2008	2009	2010	2011
<i>Tržby</i>	177 897	267 181	207 647	518 687
<i>Aktiva</i>	165 523	191 846	189 263	406 911
<i>Obrat aktiv</i>	1,07	1,39	1,10	1,27

Zdroj: Vlastní zpracování dle [12]

Je tedy žádoucí, aby hodnoty obratu aktiv v čase rostly. V případě společnosti K&K TECHNOLOGY a.s. byl růst zastaven rokem 2010, kdy došlo k poklesu. V následujícím roce se hodnota obratu aktiv zvýšila, ale stále se nachází pod hodnotou

dosaženou v roce 2009. Důvodem poklesu hodnoty obratu aktiv byl již několikrát zmiňovaný propad tržeb v roce 2010 a vysoký nárůst pohledávek vlivem prodloužení splatností pohledávek, zejména vlivem tzv. pozastávek (odklad části platby na stanovenou dobu).

Relativní vázanost stálých aktiv

„Relativní vázanost stálých aktiv měří, do jaké míry se daří zvyšovat objem tržeb bez dalšího rozšiřování kapacity měřené stálými aktivy.“ [30, s. 21] Na rozdíl od obratu aktiv je v tomto případě žádoucí, aby ukazatel klesal, což vypovídá o tom, že společnost na totožném zařízení vyprodukuje větší objem tržeb. Vzorec je dle [31] dán jako:

$$\text{Relativní vázanost stálých aktiv} = \frac{\text{Stálá aktiva}}{\text{Roční tržby}}$$

Tab. č. 11: Vývoj relativní vázanosti stálých aktiv

	2008	2009	2010	2011
<i>Stálá aktiva</i>	32 291	35 667	36 141	66 519
<i>Roční tržby</i>	177 897	267 181	207 647	518 687
<i>Relativní vázanost stálých aktiv</i>	0,18	0,13	0,17	0,13

Zdroj: Vlastní zpracování dle [12]

Pozitivní trend poklesu tohoto ukazatele byl narušen poklesem tržeb v roce 2010, který vedl k růstu hodnoty relativní vázanosti stálých aktiv.

Doba obratu zásob

Doba obratu zásob udává intenzitu využití zásob, jinými slovy vyjadřuje počet dní, kdy jsou oběžná aktiva vázána ve formě zásob. Vzorec je převzat z [31].

$$\text{Doba obratu zásob} = \frac{\text{Průměrné zásoby}}{\text{Tržby}/360}$$

Tab. č. 12: Vývoj doby obratu zásob

	2008	2009	2010	2011
<i>Průměrné zásoby</i>	8 007	22 525	24 272	15 409
<i>Tržby</i>	177 897	267 181	207 647	518 687
<i>Doba obratu zásob</i>	16,20	30,35	42,08	10,69

Zdroj: Vlastní zpracování dle [12]

Doba obratu zásob společnosti K&K TECHNOLOGY a.s. je velmi proměnlivá v závislosti na vývoji tržeb a zásob. Výsledek z roku 2011 lze interpretovat tak, že oběžná aktiva jsou ve formě zásob vázána 10,69 dne. Nejdelší doba obratu zásob byla

zaznamenána v roce 2010 a dále v roce 2009, protože právě v roce 2009 byly mimořádně vyšší zásoby.

Doba obratu pohledávek

Doba obratu pohledávek vyjadřuje průměrnou splatnost pohledávek, jinými slovy udává počet dní do zaplacení faktury. Negativním jevem je růst tohoto ukazatele. Vzorec je v souladu s [31].

$$\text{Doba obratu pohledávek} = \frac{\text{Průměrné pohledávky}}{\text{Tržby}/360}$$

Tab. č. 13: Vývoj doby obratu pohledávek

	2008	2009	2010	2011
<i>Průměrné pohledávky</i>	100 696	99 609	117 747	210 237
<i>Tržby</i>	177 897	267 181	207 647	518 687
<i>Doba obratu pohledávek</i>	203,77	134,21	204,14	145,92

Zdroj: Vlastní zpracování dle [12]

Vypočtené hodnoty jsou vysoké, což je způsobeno zejména velmi dlouhou splatností faktur zejména u veřejných zakázek a již zmíněnými pozastávkami plateb na různě dlouhou dobu, v některých spíše výjimečných případech i 5 let.

Doba obratu závazků

Doba obratu závazků udává, s jakou rychlostí jsou spláceny závazky podniku. [24] Pro výpočet byl použit vzorec z [30].

$$\text{Doba obratu závazků} = \frac{\text{Průměrné závazky z obch. styku}}{\text{Roční tržby}/360}$$

Tab. č. 14: Vývoj počtu obrátek závazků

	2008	2009	2010	2011
<i>Průměrné závazky z obch. styku</i>	34 912	26 924	40 426	115 473
<i>Roční tržby</i>	177 897	267 181	207 647	518 687
<i>Doba obratu závazků</i>	70,65	36,28	70,09	80,15

Zdroj: Vlastní zpracování dle [12]

V minulých letech se hodnoty tohoto ukazatele pohybovaly v rozmezí 70 až 80 dní, výjimkou byl rok 2009, kdy byla doba obratu závazků výrazně kratší, což bylo způsobeno nižšími závazky z obchodního styku při vyšších tržbách.

Zadluženost

„Ukazatelé zadluženosti informují o úspěšnosti práce managementu při získávání dodatečných zdrojů a vlastního kapitálu.“ [15, s. 73] Uvedené ukazatele zadluženosti jsou čerpány z [15].

Zadluženost I. (debt equity)

Tento ukazatel vyjadřuje podíl cizích zdrojů a vlastního kapitálu, využívá se jako míra finančního rizika. Obvykle je doporučován poměr cizích a vlastních zdrojů jako 1:1. [15]

$$\text{Zadluženost I.} = \frac{\text{Cizí zdroje} * 100}{\text{Vlastní kapitál}}$$

Tab. č. 15: Vývoj zadluženosti I.

	2008	2009	2010	2011
<i>Cizí zdroje</i>	94 069	117 531	105 594	315 761
<i>Vlastní kapitál</i>	64 128	69 001	73 470	80 791
<i>Zadluženost I.</i>	146,69 %	170,33 %	143,72 %	390,84 %

Zdroj: Vlastní zpracování dle [12]

S výjimkou roku 2010 se dá říci, že tento ukazatel roste, v roce 2011 převyšuje cizí kapitál téměř čtyřnásobně kapitál vlastní, což je způsobeno zejména nárůstem krátkodobých závazků z obchodních vztahů a dále bankovních úvěrů.

Úrokové krytí (interest coverage)

Úrokové krytí vyjadřuje míru věřitelského rizika a je dán podílem zisku před odečtením úroků a daní (EBIT) a nákladových úroků. [15]

$$\text{Úrokové krytí} = \frac{\text{EBIT}}{\text{Nákladové úroky}}$$

Tab. č. 16: Vývoj úrokového krytí

	2008	2009	2010	2011
<i>EBIT</i>	8 952	9 213	7 259	13 977
<i>Nákladové úroky</i>	1 722	1 622	2 063	2 375
<i>Úrokové krytí</i>	5,20	5,68	3,52	5,89

Zdroj: Vlastní zpracování dle [12]

Ukazatel nabývá v průběhu daného období podobných hodnot, jen s výjimkou roku 2010, kdy byl generován nižší zisk způsobený nižšími tržbami.

EVA (Economic Value Added)

Ekonomická přidaná hodnota (EVA) vyjadřuje ekonomický zisk, který na rozdíl od zisku účetního respektuje nejen náklady na cizí kapitál ale i náklady vlastního kapitálu. [30] Početně lze EVA vyjádřit několika způsoby. Pro účely této práce bude použit vzorec za použití nákladů užitého kapitálu [32]:

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

kde:

s_{dp} je sazba daně z příjmů,

$WACC$ jsou vážené průměrné náklady kapitálu,

K je použitý kapitál stanovený jako součet vlastního kapitálu a cizího kapitálu úročeného.

Ekonomický zisk lze tedy chápat jako výdělek přesahující náklady kapitálu. Do těchto nákladů se zahrnuje jak časová hodnota peněz, tak i přírážka za riziko.

V následujícím textu bude vyčíslena hodnota EVA společnosti K&K TECHNOLOGY a.s. za jednotlivé roky podle [32]. Pro výpočet dle výše uvedeného vzorce je však nutné vypočítat vážené průměrné náklady kapitálu $WACC$.

Vážené průměrné náklady kapitálu $WACC$ lze vypočítat dle [32] takto:

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

kde:

VK je vlastní kapitál,

r_e jsou náklady vlastního kapitálu,

CK_u je cizí kapitál zatížený úrokovými náklady,

r_u náklady cizího kapitálu zatíženého úrokovými náklady.

Náklady vlastního kapitálu r_e definuje [21] na základě vzorce:

$$r_e = r_f + r_{LA} + r_P + r_{fin.st} + r_{fin.stab}$$

kde:

r_f	je výnosnost bezrizikové investice
r_{LA}	je riziková přírážka za velikost podniku
r_p	je riziková přírážka za obchodní podnikatelské riziko
$r_{fin.st}$	je riziková přírážka za riziko plynoucí z finanční struktury
$r_{fin.stab}$	je riziková přírážka plynoucí z finanční stability

Následující dílčí rizikové přírážky jsou vyčísleny podle metodické části [21].

1. Výpočet výnosnosti bezrizikové investice

Výnosnost bezrizikové investice v praxi bývá odvozena od výnosnosti státních desetiletých obligací. Tyto jsou uvedeny na webových stránkách České národní banky [3].

Tab. č. 17: Výnosnost bezrizikové investice

	2008	2009	2010	2011
r_f	4,55 %	4,67 %	3,71 %	3,51 %

Zdroj: [3]

2. Výpočet rizikové přírážky za velikost podniku

Riziková přírážka za velikost podniku je navázána na velikost úplatných zdrojů (UZ), které jsou dány součtem vlastního kapitálu, bankovních úvěrů a dluhopisů. Když:

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

Protože je hodnota UZ společnosti ve třech posledních letech vyšší než 100 mil. Kč, je v těchto letech nutné přírážku vypočítat pomocí uvedeného vzorce, viz tabulka.

Tab. č. 18: Stanovení rizikové přírážky za velikost podniku

	2008	2009	2010	2011
VK	64 128	69 001	73 470	80 791
úvěry	29 431	64 627	29 210	96 465
UZ	93 559	133 628	102 680	177 256
r_{LA}	5 %	5,35 %	5,35 %	5,35 %

Zdroj: Vlastní zpracování dle [12], 2013

3. Výpočet rizikové přírážky za obchodní podnikatelské riziko

Pro stanovení rizikové přírážky za obchodní podnikatelské riziko je zapotřebí vyjádřit produkční sílu podniku a postupovat podle rovnice $\frac{EBIT}{A} \geq \frac{UZ}{A} * UM$, kde UM je úroková míra, viz následující tabulka.

Tab. č. 19: Stanovení rizikové přírážky za obchodní podnikatelské riziko

	2008	2009	2010	2011
<i>EBIT</i>	8 952	9 213	7 259	13 977
<i>A</i>	165 523	191 846	189 263	406 911
<i>EBIT/A</i>	0,054	0,048	0,038	0,034
<i>UZ</i>	93 559	133 628	102 680	177 256
<i>UM</i>	0,089	0,089	0,089	0,089
<i>(UZ/A) * UM</i>	0,050	0,062	0,048	0,039
<i>r_p</i>	2,51 %	0,51 %	0,43 %	0,13 %

Zdroj: Vlastní zpracování dle [12], 2013

Jen v roce 2008 platilo, že produkční síla podniku převyšovala hodnotu $\frac{UZ}{A} * UM$, riziková přírážka je tedy shodná s minimální hodnotou této přírážky v odvětví za rok 2008 dle [20]. V dalších letech tato nerovnost však neplatí a bylo nutné přírážku

vypočítat podle vzorce: $r_p = \frac{(\frac{UZ}{A} * UM - \frac{EBIT}{A})^2}{(\frac{UZ}{A} * UM)^2} * 0,1$.

4. Výpočet rizikové přírážky plynoucí z finanční stability

Výše této přírážky zohledňuje hodnotu ukazatele běžné likvidity. Když:

- běžná likvidita < 1 → $r_{fin.stab} = 10 \%$,
- běžná likvidita > 1,5 → $r_{fin.stab} = 0 \%$,
- $1 < \text{běžná likvidita} < 1,5$ → $r_{fin.stab} = \frac{(1,5 - \text{běžná likvidita})^2}{(1,5 - 1)^2} * 0,1$.

Riziková přírážka plynoucí z finanční stability společnosti je nulová, protože hodnota ukazatele běžné likvidity ve všech sledovaných letech převyšuje mezní hodnotu 1,5.

Tab. č. 20: Stanovení rizikové přírážky za riziko plynoucí z finanční stability

	2008	2009	2010	2011
<i>b. likvidita</i>	2,22	3,38	2,28	1,75
<i>r_{fin.stab}</i>	0 %	0 %	0 %	0 %

Zdroj: Vlastní zpracování dle [12], 2013

5. Výpočet vážených průměrných nákladů kapitálu

V dalším kroku budou vyčísleny vážené průměrné náklady kapitálu $WACC$ dle vzorce:

$$WACC = r_f + r_{LA} + r_P + r_{fin.stab}, \text{ viz tabulka č. 21.}$$

Poslední riziková přírážka vyplývající z finanční struktury lze stanovit až tehdy, jsou-li známy vážené průměrné náklady kapitálu a náklady vlastního kapitálu.

Tab. č. 21: Stanovení vážených průměrných nákladů kapitálu

	2008	2009	2010	2011
r_f	4,55 %	4,67 %	3,71 %	3,51 %
r_{LA}	5 %	5,35 %	5,35 %	5,35 %
r_P	2,51 %	0,51 %	0,43 %	0,13 %
$r_{fin.stab}$	0 %	0 %	0 %	0 %
WACC	12,06 %	10,53 %	9,49 %	8,99 %

Zdroj: Vlastní zpracování dle [12], 2013

6. Výpočet nákladů vlastního kapitálu

Podle metodické příručky INFA lze náklady vlastního kapitálu stanovit podle následujícího vzorce:

$$r_e = \frac{WACC * \frac{UZ}{A} - \frac{CZ}{Z} * UM * (\frac{UZ}{A} - \frac{VK}{A})}{\frac{VK}{A}}$$

CZ je čistý zisk,

Z je hrubý zisk.

Tab. č. 22: Výpočet nákladů vlastního kapitálu

	2008	2009	2010	2011
WACC	12,06 %	10,53 %	9,49 %	8,99 %
UZ	93 559	133 628	102 680	177 256
A	165 523	191 846	189 263	406 911
CZ	5 655	5 517	4 643	8 653
Z	7 230	7 591	5 196	11 602
UM	0,089	0,089	0,089	0,089
VK	64 128	69 001	73 470	80 791
r_e	14,40 %	14,33 %	10,09 %	11,80 %

Zdroj: Vlastní zpracování dle [12], 2013

7. Výpočet rizikové přírážky za riziko plynoucí z finanční struktury

Nyní lze konečně stanovit riziková přírážka za riziko plynoucí z finanční struktury. Platí, že $r_{fin.st} = r_e - WACC$. Výpočty v jednotlivých letech znázorňuje následující tabulka.

Tab. č. 23: Stanovení rizikové přírážky za riziko plynoucí z finanční struktury

	2008	2009	2010	2011
r_e	14,40 %	14,33 %	10,09 %	11,80 %
WACC	12,06 %	10,53 %	9,49 %	8,99 %
$r_{fin.st}$	2,34 %	3,80 %	0,61 %	2,80 %

Zdroj: Vlastní zpracování dle [12], 2013

Až v tomto okamžiku se lze vrátit k výpočtu ukazatele EVA pro sledované období:

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

Díličí prvky výpočtu jsou uvedeny v tabulce.

Tab. č. 24: Výpočet EVA

	2008	2009	2010	2011
EBIT	8 952	9 213	7 259	13 977
s_{dp}	21 %	20 %	19 %	19 %
WACC	12,06 %	10,53 %	9,49 %	8,99 %
VK	64 128	69 001	73 470	80 791
CK_{η}	29 431	64 627	29 210	96 465
EVA	100 631	140 998	108 560	188 577

Zdroj: Vlastní zpracování dle [12], 2013

Z tabulky vyplývá, že společnost K&K TECHNOLOGY a.s. vytvářela hodnotu v každém roce sledovaného období. Nejvyšší přidané hodnoty bylo dosaženo v roce 2011 díky meziročně vyššímu zisku (vzhledem k mimořádně vysokým tržbám). V tomto roce navíc byly nejnižší vážené průměrné náklady kapitálu z důvodu meziročně nižší rizikové přírážky za obchodní podnikatelské riziko. Hodnota EVA je vysoká, přestože je použitý kapitál v tomto roce vyšší díky většímu objemu úvěrů.

Nejnižší hodnoty EVA bylo dosaženo v letech 2008 a 2010. V prvním uvedeném roce je toto způsobeno vysokými váženými průměrnými náklady kapitálu, které byly dány meziročně vyšší rizikovou přírážkou za obchodní podnikatelské riziko. V roce 2010 je hodnota EVA nižší kvůli nižší hodnotě dosaženého zisku.

Do budoucna by bylo žádoucí udržet hodnotu EVA dále kladnou, snahou společnosti by tedy mělo být zvyšovat zisk při nezvyšujících se nákladech kapitálu.

Shrnutí finanční analýzy

Finanční analýza ukázala silné i slabé stránky společnosti. Co se týče rentability, tak všechny uvedené ukazatele rentability kopírují trend oborových hodnot v odvětví *Inženýrské stavitelství*, ale mnohdy za nimi výrazně zaostávají. Pozitivním jevem je růst ukazatele ROCE za rok 2011.

Hodnoty ukazatelů likvidity společnosti K&K TECHNOLOGY a.s. jsou nadprůměrné vzhledem k oborovým hodnotám. Výše ukazatelů běžné a pohotové likvidity jsou v normě, hodnota okamžité likvidity za doporučenou hodnotou mírně zaostává. Za zmínku stojí vysoká hodnota čistého pracovního kapitálu navzdory nízké hodnotě okamžité likvidity.

Ukazatele aktivity splňují žádoucí trend s výjimkou roku 2010, kdy byly generovány meziročně nižší tržby. Negativním faktorem, se kterým se společnost musí vypořádat je vysoká doba obratu pohledávek, která je způsobena velmi dlouhou splatností faktur zejména u veřejných zakázek a již zmíněnými pozastávkami plateb na různě dlouhou dobu, v některých spíše výjimečných případech i 5 let.

Ukazatele zadluženosti poukazují na velký podíl cizího kapitálu na financování společnosti. Tato skutečnost s sebou přináší přínos v podobě vyšší rentability vlastního kapitálu avšak i riziko plynoucí z vyšší zadluženosti, která by mohla způsobit finanční nestabilitu.

Ukazatel EVA prokázal, že společnost především díky snižujícím se nákladům kapitálu vytváří přidanou hodnotu. Vysoká hodnota EVA je navíc v posledním roce způsobena vyšším ziskem (vzhledem k mimořádně vysokým tržbám).

Z analýzy mikroprostředí vyplývají silné stránky a slabé stránky, které musí společnost při plnění strategického záměru zohlednit.

Silné stránky

- procesní organizační struktura,
- kontinuální udržování a zvyšování kvalifikace zaměstnanců,
- komplexní dodávka služeb,
- vlastní konstrukční a vývojové středisko.

Slabé stránky

- nízká okamžitá likvidita,
- vyšší čistý pracovní kapitál,
- vysoká doba obratu pohledávek,
- celková zadluženost.

3.2.2 Matice IFE

Matice IFE (Internal Forces Evaluation) je analogií matice EFE u externího prostředí. Faktory vstupujícími do matice IFE jsou silné a slabé stránky vyplývající z interní analýzy společnosti.

Do prvního sloupce jsou přepsány silné a slabé stránky společnosti. Ve druhém sloupci jsou uvedeny váhy plynoucí z důležitosti silné či slabé stránky pro konkurenceschopnost firmy v oboru. Jejich suma je přitom rovna 1,00. Třetí sloupec obsahuje ohodnocení příslušných faktorů na základě jejich vlivu na strategický záměr. Stupnice je stejně jako u matice EFE čtyřstupňová avšak s určitou modifikací:

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

Součin váhy a stupně vlivu v každém řádku udává vážené ohodnocení daných faktorů. Celkové vážené ohodnocení je dáno součtem všech vážených ohodnocení a vypovídá o interní pozici podniku vzhledem ke strategickému záměru. Výsledek nabývá hodnot

v rozmezí 1 (slabá interní pozice) až 4 (silná interní pozice jako příslib splnění strategického záměru). [6]

Tab. č. 25: Matice IFE

Silné stránky (S)		Váha	Stupeň vlivu	Vážené ohodnocení
Procesní organizační struktura	S1	0,12	4	0,48
Kontinuální zvyšování kvalifikace zaměstnanců	S2	0,12	4	0,48
Komplexní dodávka služeb	S3	0,19	4	0,76
Vlastní konstrukční a vývojové středisko	S4	0,15	3	0,45
Slabé stránky (W)				
Nízká okamžitá likvidita	W1	0,09	1	0,09
Vyšší čistý pracovní kapitál	W2	0,11	2	0,22
Vysoká doba obratu pohledávek	W3	0,11	2	0,22
Celková zadluženost	W4	0,11	1	0,11
Celkové vážené ohodnocení				2,81

Zdroj: Vlastní zpracování, 2013

Interpretace výsledků: Společnost K&K TECHNOLOGY a.s. se při své činnosti opírá o středně silnou interní pozici podniku, což dokládá výsledná hodnota váženého poměru 2,81.

4 Východiska pro implementaci strategie, KPI

Předmětem této kapitoly bude transformace dlouhodobých cílů na krátkodobé, stanovení klíčových indikátorů výkonnosti, procesní architektura společnosti a hlavní kroky pro dosažení stanovených cílů s využitím metodiky Balanced Scorecard.

4.1 Stanovení krátkodobých cílů a klíčových indikátorů výkonnosti

Pro efektivní implementaci stanovených cílů společnosti je nutné tyto cíle dekomponovat na cíle dílčí – krátkodobé a stanovit tzv. *KPI* (Key Performance Indicators) čili klíčové ukazatele výkonnosti, které „signalizují, co je třeba udělat pro dramatické zvýšení výkonnosti.“ [19, s. 215]

V následující tabulce jsou uvedeny krátkodobé cíle pro rok 2013, které vyplývají z cílů dlouhodobých. Každému roku plánovaného časového horizontu tedy přísluší určitý počet dílčích cílů, které musí být pro dosažení dlouhodobých cílů splněny. V prvním sloupci tabulky je vždy uveden cíl daného roku s příslušným označením. KPI udává rozměr, ve kterém se plnění cíle bude hodnotit. Cílová hodnota je požadovaná hodnota na konci sledovaného roku a termín vyjadřuje mezní časový okamžik, kdy musí být cíl splněn.

Tab. č. 26: Převedení strategických cílů do ročních plánů (2013)

	Cíl	KPI	Cílová hodnota	Termín
A1	Prezentovat výsledky činnosti na 1 odborném veletrhu.	počet prezentací na veletrzích	4	konec r. 2013
A2	Publikovat 5 článků v odborných časopisech.	počet publikovaných článků	5	konec r. 2013
A3	Zpracovat pro potenciální investory 30 cílených nabídek na zakázky v hodnotě nad 20 mil. Kč na stávajících trzích.	počet nabídek	30	konec r. 2013
A4	Získat 10 zakázek v hodnotě nad 20 mil. Kč na stávajících trzích.	počet zakázek	10	konec r. 2013
A5	Rozeslat potenciálním investorům 5 cílených nabídek na zakázky v Rusku.	počet nabídek	5	konec r. 2013
A6	Získat 1 zakázku v Rusku.	počet zakázek	1	konec r. 2013
A7	Udržet výši tržeb za prodej vlastních výrobků a služeb nad hranicí 300 mil. Kč.	obrat v Kč	300 mil.	konec r. 2013
A8	Pořádat týdenní výrobní porady.	počet výrobních porad	48	konec r. 2013
A9	Zavést motivační systém pro realizační týmy.	stav motivačního systému	zaveden	konec r. 2013

	Cíl	KPI	Cílová hodnota	Termín
A10	Zajistit přemístění střediska v Lubech do areálu v Koldinově ulici.	umístění výrobního střediska	přemístěno do areálu v Kold. ulici	konec r. 2013
A11	Udržet certifikát „Velký svářečský průkaz“.	stav certifikace	udržen	konec r. 2013
A12	Vynaložit minimálně 350 tis. Kč na vývoj a inovace.	vynaložená částka v Kč	350 tis.	konec r. 2013

Zdroj: Vlastní zpracování, 2013

Cíle A1 a A2 jsou důležité pro posílení propagace společnosti, která je rozhodující pro rostoucí trend tržeb a vyšší počet získaných zakázek. Aby společnost získala deset zakázek v požadované hodnotě nad 20 mil. Kč na stávajících trzích (cíl A4), je třeba aktivně zaslat alespoň třicet cílených nabídek potenciálním investorům (cíl A3). Pro získání jedné zakázky v Rusku v daném roce (cíl A6) je nutné zaslat alespoň pět cílených nabídek potenciálním investorům (cíl A5). Uvedené cíle výrazně usnadní dosažení cíle A7, tedy realizaci ročních tržeb za prodej vlastních výrobků a služeb ve výši 300 mil. Kč. Pro minimalizaci zpožděných zakázek je vhodné zavést týdenní výrobní porady, kde by se management společnosti seznamoval s rozpracovaností zakázek a případné zpoždění korigoval (cíl A8), a rovněž pobídkový systém pro realizační týmy, který by motivoval jeho členy k dodržování především časových parametrů zakázek (cíl A9). Cílem A10 je přemístit výrobní středisko do nově zakoupeného areálu. Cíle A11 a A12 jsou totožné jako dlouhodobé a je zapotřebí jich dosahovat každý rok v plánovaném období.

V následující tabulce jsou definovány krátkodobé cíle pro rok 2014.

Tab. č. 27: Převedení strategických cílů do ročních plánů (2014)

	Cíl	KPI	Cílová hodnota	Termín
B1	Prezentovat výsledky činnosti na 1 odborném veletrhu.	počet prezentací na veletrzích	4	konec r. 2014
B2	Publikovat 5 článků v odborných časopisech.	počet publikovaných článků	5	konec r. 2014
B3	Zpracovat pro potenciální investory 30 cílených nabídek na zakázky v hodnotě nad 20 mil. Kč na stávajících trzích.	počet nabídek	30	konec r. 2014
B4	Získat 10 zakázek v hodnotě nad 20 mil. Kč na stávajících trzích.	počet zakázek	10	konec r. 2014
B5	Rozeslat potenciálním investorům 8 cílených nabídek na zakázky v Rusku.	počet nabídek	8	konec r. 2014
B6	Získat 2 zakázky v Rusku.	počet zakázek	2	konec r. 2014

	Cíl	KPI	Cílová hodnota	Termín
B7	Udržet výši tržeb za prodej vlastních výrobků a služeb nad hranicí 300 mil. Kč.	obrat v Kč	300 mil.	konec r. 2014
B8	Pořádat týdenní výrobní porady.	počet výrobních porad	48	konec r. 2014
B9	Zvýšit kvalifikaci 40 pracovníků výrobního úseku odbornými kurzy a školeními.	počet proškolených pracovníků	40	konec r. 2014
B10	Udržet certifikát „Velký svářečský průkaz“.	stav certifikace	udržen	konec r. 2014
B11	Vynaložit minimálně 350 tis. Kč na vývoj a inovace.	vynaložená částka v Kč	350 tis.	konec r. 2014

Zdroj: Vlastní zpracování, 2013

Krátkodobé cíle pro rok 2014 jsou obdobné jako v roce předchozím. Výjimkou jsou cíle B5 a B6 týkající se získání již dvou zakázek v Rusku. Novým cílem pro rok 2014 je účast 40 pracovníků výrobního úseku na odborných kurzech a školeních (cíl B9). Zvýšení kvalifikace navíc přispěje k udržení certifikátu „Velký svářečský průkaz“ (cíl B10).

A konečně následuje tabulka krátkodobých cílů pro rok 2015.

Tab. č. 28: Převedení strategických cílů do ročních plánů (2015)

	Cíl	KPI	Cílová hodnota	Termín
C1	Prezentovat výsledky činnosti na 1 odborném veletrhu.	počet prezentací na veletrzích	1	konec r. 2015
C2	Publikovat 5 článků v odborných časopisech.	počet publikovaných článků	5	konec r. 2015
C3	Zpracovat pro potenciální investory 30 cílených nabídek na zakázky v hodnotě nad 20 mil. Kč na stávajících trzích.	počet nabídek	30	konec r. 2015
C4	Získat 10 zakázek v hodnotě nad 20 mil. Kč na stávajících trzích.	počet zakázek	10	konec r. 2015
C5	Rozeslat potenciálním investorům 8 cílených nabídek na zakázky v Rusku.	počet nabídek	8	konec r. 2015
C6	Získat 2 zakázky v Rusku.	počet zakázek	2	konec r. 2015
C7	Udržet výši tržeb za prodej vlastních výrobků a služeb nad hranicí 300 mil. Kč.	obrat v Kč	300 mil.	konec r. 2015
C8	Pořádat týdenní výrobní porady.	počet výrobních porad	48	konec r. 2015
C9	Udržet certifikát „Velký svářečský průkaz“.	stav certifikace	udržen	konec r. 2015
C10	Vynaložit minimálně 350 tis. Kč na vývoj a inovace.	vynaložená částka v Kč	350 tis.	konec r. 2015

Zdroj: Vlastní zpracování, 2013

I v roce 2015 přetrvává většina cílů z minulých let.

4.2 Procesní architektura

Elementem procesní architektury je *proces*. „Proces je série logicky souvisejících činností nebo úkolů, jejichž prostřednictvím – jsou-li postupně vykonány – má být vytvořen předem definovaný soubor výsledků.“ [27, s. 14]

Procesy lze členit podle několika způsobů. V praxi nejpoužívanějším je rozdělení na hlavní, řídicí a podpůrné. Procesy hlavní lze definovat jako procesy, které přímo vedou k naplnění poslání organizace. Řídicí procesy slouží k vytvoření maximálně účinného a jednoduchého jednotného systému řízení. Podpůrné procesy umožňují poskytování produktů a služeb zákazníkům nebo klíčovým procesům, které mohou být zajišťovány externě. [28]

V následující tabulce jsou výše uvedené procesy charakterizovány.

Tab. č. 29: Typy, způsob řízení a všeobecná charakteristika podnikových procesů

Typ procesu	Způsob, jakým má být řízen	Charakteristika procesu			
		Přidává hodnotu?	Probíhá napříč organizací?	Má externí zákazníky?	Generuje tržby (zisk)?
hlavní	výkonově	ANO	ANO	ANO	ANO
řídicí	nákladově	NE	ANO	NE	NE
podpůrný	výkonově, možnost outsourcingu	ANO	NE	NE	NE

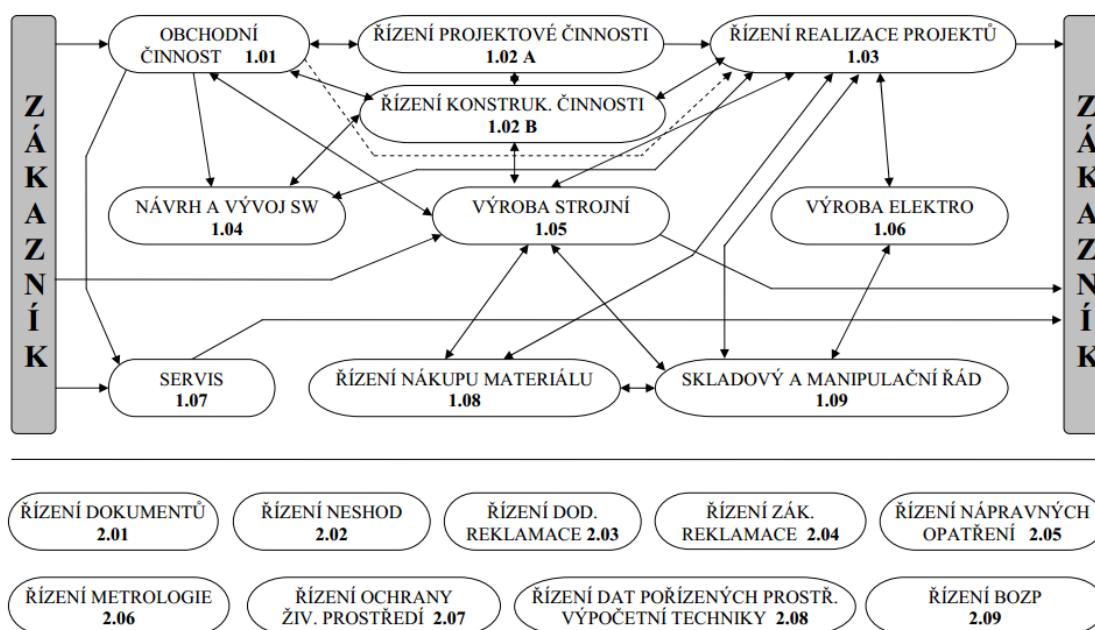
Zdroj: [28]

Mezi *hlavní procesy* společnosti K&K TECHNOLOGY a.s. patří: obchodní činnost, řízení projektové činnosti, řízení konstrukční činnosti, řízení realizace projektů, návrh a vývoj softwaru, výroba strojní, výroba elektro, servis, řízení nákupu materiálu, skladový a manipulační řád. Většina těchto procesů spadá do fáze realizace zakázky, což je patrné z vymodelované mapy procesů, která je vytvořena v programu na modelování procesů *ARIS Express* a pro svou rozsáhlost uvedena v příloze jako *Příloha D: Hlavní procesy společnosti K&K TECHNOLOGY a.s.*

Mezi *řídicí procesy* společnosti lze zařadit: řízení dokumentů, řízení neshod, řízení dodavatelské reklamace, řízení zákaznické reklamace, řízení nápravných opatření, řízení metrologie, řízení ochrany životního prostředí, řízení dat pořízených prostředky výpočetní techniky a řízení bezpečnosti a ochrany zdraví při práci (BOZP). Rovněž řídicí procesy jsou znázorněny na modelu vytvořeném v programu *ARIS Express* a uvedeny v příloze: *Příloha E: Řídicí procesy společnosti K&K TECHNOLOGY a.s.*

Interakce mezi uvedenými procesy jsou znázorněny na následujícím schématu. Je patrné, že některé procesy jsou zcela interní (např. řízení projektové činnosti, řízení konstrukční činnosti, návrh a vývoj softwaru) a některé zahrnují externího zákazníka (obchodní činnost, řízení realizace projektů, servis).

Obr. č. 5: Vzájemné interakce procesů



Zdroj: [7]

Kritéria a metody potřebné k zajištění toho, že jak vykonávání, tak řízení uvedených procesů je efektivní, jsou určena a pravidelně vyhodnocována v rámci přezkoumání integrovaného systému managementu a také na základě výstupů monitorování a měření procesů a analýzy takto získaných dat.

Procesy jsou monitorovány, analyzovány a řízeny tak, aby bylo možno definovat příležitosti ke zlepšování či konkrétní opatření ke zlepšování integrovaného systému managementu.

Dostupnost prostředků (zdrojů) a informací potřebných k podpoře provádění a monitorování těchto procesů je zajištěna volbou vhodných záznamů a správnou interní komunikací. [7]

Podpůrné procesy jsou zajišťovány z externích zdrojů formou outsourcingu. Rovněž každému procesu přísluší využívané externí zdroje a osoba, která daný proces řídí a kontroluje. Přehled podpůrných procesů uvádí další tabulka.

Tab. č. 30: Podpůrné procesy zajišťované z externích zdrojů

Procesy zajišťované externě:	Využívané externí zdroje:	Řídí a kontroluje:
revize plynových zařízení	revizní technik	koordinátor zakázky
části realizace produktu	kooperující firmy	koordinátor zakázky
kalibrace měřidel	externí zkušebna	metrolog
oprava, seřízení zařízení	servis výrobce zařízení	správce zařízení
přeprava nakupovaných komponent	dopravní firma	objednávající pracovník + vedoucí dopravy
přeprava vlastních komponent	dopravní firma	koordinátor zakázky + vedoucí dopravy
interní audity	externí poradenská firma	manager kvality
řízení softwaru (SW) BYZNYS	smluvní externí dodavatel	ekonomický ředitel
řízení ostatního specifického SW a HW	smluvní externí dodavatel	správce IT
specifické projekční práce	smluvní externí dodavatel	hlavní inženýr projektu

Zdroj: Vlastní zpracování dle [7]

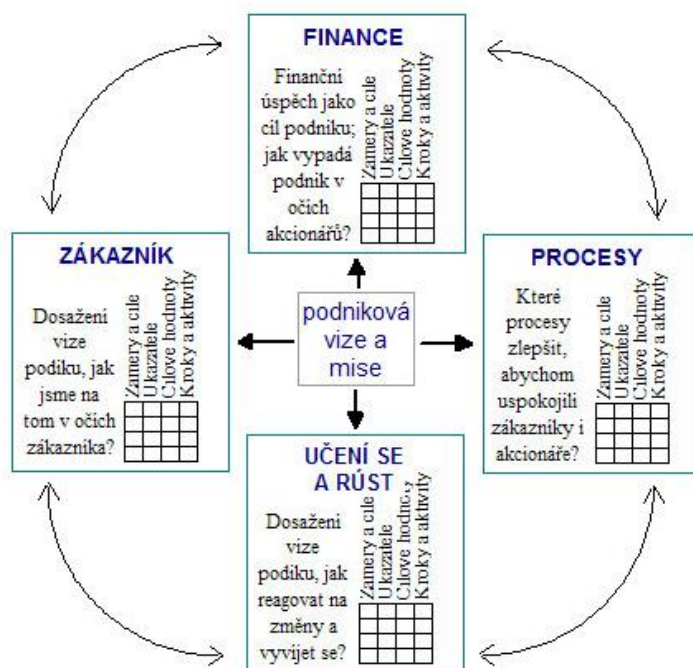
4.3 Hlavní kroky implementace s využitím metodiky Balanced Scorecard (BSC)

Předmětem této kapitoly je seznámení se s principy metodiky Balanced Scorecard jako nástroje pro dosahování stanovených dlouhodobých cílů. V prvním kroku je zapotřebí formulovat stanovené cíle dle perspektiv Balanced Scorecard. Vztahy mezi stanovenými cíli graficky znázorňuje strategická mapa. Cílem kapitoly je poskytnout podklady pro sestavení celkového akčního plánu pro dosažení definovaných cílů.

4.3.1 Úvod do Balanced Scorecard

Co se skrývá za pojmem Balanced Scorecard (BSC)? Jedná se o soubor nástrojů pro manažery, který „převádí posláním a strategii podniku do srozumitelného souboru měřítek výkonnosti, které poskytují rámec pro posuzování jeho strategie a systému řízení.“ [13, s. 14] Vedle finančních výsledků klade BSC důraz na „hybné síly“, které těchto výsledků umožní dosáhnout. Výkonnost podniku je měřena prostřednictvím čtyř vyvážených perspektiv: finanční, zákaznické, interních podnikových procesů a potenciálů. Tyto čtyři perspektivy tvoří rámec BSC, viz obr. č. 6.

Obr. č. 6: Rámec BSC



Zdroj: [13]

Pro zavedení BSC v podnicích hovoří následující požadavky podnikatelského prostředí:

- nutnost prosazení strategie,
- kritika klasického systému finančních ukazatelů,
- nutnost zpřehlednění reportingu,
- nutnost zjednodušení procesu plánování,
- nutnost zlepšení externího reportingu,
- dominantní postavení finančních veličin pro řízení,
- organizační oddělení útvarů strategie a controllingu,
- nutnost zavádět systémy včasného varování a řízení rizika. [9]

Prvním krokem BSC je definování strategických cílů, které vyplývají z vize a strategie. Aby tyto cíle bylo možné plánovat a měřit, jsou k nim přiřazeny odpovídající finanční a nefinanční měřítka a rovněž cílové a skutečné hodnoty těchto měřítek. K jednotlivým cílům jsou přiřazeny tzv. strategické akce, které mají zajistit dosažení těchto cílů. Každá strategická akce je dána termínem, rozpočtem a konkrétní zodpovědnou osobou. [9]

Rámec BSC přehledně vyobrazuje schéma z publikace Strategy Maps do Kaplana a Nortona, které je uvedeno v příloze jako *Příloha F: Rámec BSC*.

4.3.2 Formulace jednotlivých cílů dle perspektiv BSC

V této kapitole budou popsány jednotlivé perspektivy BSC a současně ke každé perspektivě přiřazeny příslušné cíle.

I. Finanční perspektiva

I přes kritiku finančních ukazatelů je finanční perspektiva nedílnou součástí BSC, „neboť finanční měřítka jsou důležitá při sumarizaci snadno měřitelných ekonomických důsledků již realizovaných akcí.“ [13, s. 33] Finanční cíle bývají udávány ziskovostí, měřené např. pomocí zisku, ukazatelem ROCE, ekonomické přidané hodnoty (EVA) či velikostí prodejů. Finanční perspektiva by měla přinést odpověď na otázku: „Jaké cíle vyplývají z finančních očekávání našich investorů?“ [9, s. 24]

Jediným cílem finanční perspektivy společnosti K&K TECHNOLOGY a.s. je požadované udržení tržeb nad hranicí 300 mil. Kč ve všech třech letech plánovaného období viz tabulka č. 31.

Tab. č. 31: Cíl finanční perspektivy

Strategický cíl finanční perspektivy	Udržet výši tržeb za prodej vlastních výrobků a služeb nad hranicí 300 mil. Kč v daném období.
---	--

Zdroj: Vlastní zpracování, 2013

II. Zákaznická perspektiva

„V zákaznické perspektivě BSC manažeři identifikují zákaznické a tržní segmenty, ve kterých budou podnikat, a měřítka výkonnosti podnikatelské jednotky v těchto cílových segmentech.“ [13, s. 33] Cíle perspektivy zahrnují spokojenost a loajalitu zákazníků, ziskovost zákazníků, získávání nových zákazníků a podíl na cílových trzích. [13] Úkolem podniku je vyjasnit, kdo budou jeho zákazníci, jaký užitek jim chce nabídnout či jak by chtěl být zákazníky vnímán. [9] Základní otázka zákaznické perspektivy je formulována takto: „Jaké cíle týkající se struktury a požadavků našich zákazníků bychom měli stanovit, abychom dosáhli našich finančních cílů?“ [9, s. 25]

Do zákaznické perspektivy společnosti K&K TECHNOLOGY a.s. jsou dle tabulky č. 32 zahrnuty dva následující cíle:

Tab. č. 32: Cíle zákaznické perspektivy

Strategické cíle zákaznické perspektivy	Získat 10 zakázek v hodnotě nad 20 mil. Kč ročně na stávajících trzích (Česko, Slovensko) v daném období.
	Získat 5 zakázek v Rusku během daném období.

Zdroj: Vlastní zpracování, 2013

III. Perspektiva interních procesů

V perspektivě interních procesů se manažeři zaměřují na klíčové interní procesy, ve kterých podnik může dosahovat nejlepších výsledků. [13] Jinými slovy „procesní perspektiva definuje potřebné výstupy a výsledné výkony procesů, které umožní dosáhnout zákaznických a finančních cílů.“ [9, s. 25] Typická otázka pro procesní perspektivu zní: „Jaké cíle týkající se našich procesů bychom měli stanovit, abychom mohli splnit cíle finanční a zákaznické perspektivy?“ [9, s. 25]

V perspektivě interních procesů společnosti K&K TECHNOLOGY a.s. se nacházejí tři cíle dle následující tabulky:

Tab. č. 33: Cíle perspektivy interních procesů

Strategické cíle perspektivy interních procesů	Minimalizovat počet zpožděných zakázek v daném období na 5%.
	Zajistit přemístění střediska v Lubech do areálu v Koldinově ulici v daném období.
	Vynaložit minimálně 350 tis. Kč ročně na vývoj a inovace v daném období.

Zdroj: Vlastní zpracování, 2013

IV. Perspektiva potenciálů

Název čtvrté perspektivy je uváděn v různých publikacích odlišně. Zatímco Horváth používá výše uvedený – perspektiva potenciálů, Kaplan a Norton pojmenovali čtvrtou perspektivu jako perspektivu učení se a růstu. Ve významu perspektivy se však tito autoři shodují v tom, že „se zabývá podnikovou infrastrukturou nutnou k vytvoření dlouhodobého růstu a zdokonalování.“ [13, s. 35] Za zdroje, které k růstu mají pomoci, jsou považovány zaměstnanci, znalosti, inovace, inovační schopnosti a kreativita, technologie, informace či informační systémy. [9]

A konečně do perspektivy potenciálů společnosti K&K TECHNOLOGY a.s. spadají tyto cíle:

Tab. č. 34: Cíle perspektivy potenciálů

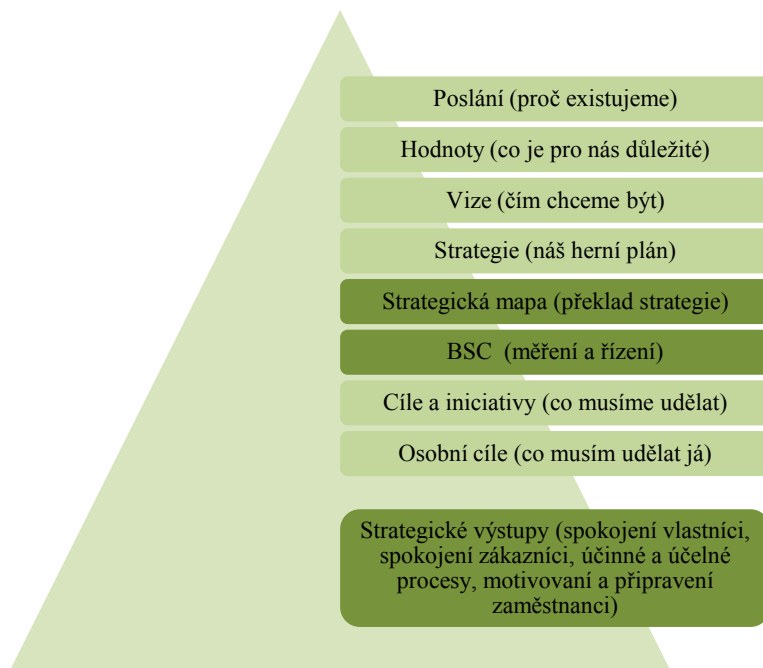
Strategické cíle perspektivy potenciálů	Zvýšit kvalifikaci alespoň 40 pracovníků výrobního úseku poskytnutím odborných kurzů a školení v daném období.
	Udržet certifikát „Velký svářecský průkaz“ v daném období.

Zdroj: Vlastní zpracování, 2013

4.3.2 Strategická mapa

Strategická mapa a BSC jsou nezastupitelným článkem logického řetězce vyjadřujícího přechod od poslání a strategií k osobním cílům a strategickým výstupům. [14] Na obrázku níže je tento řetězec patrný.

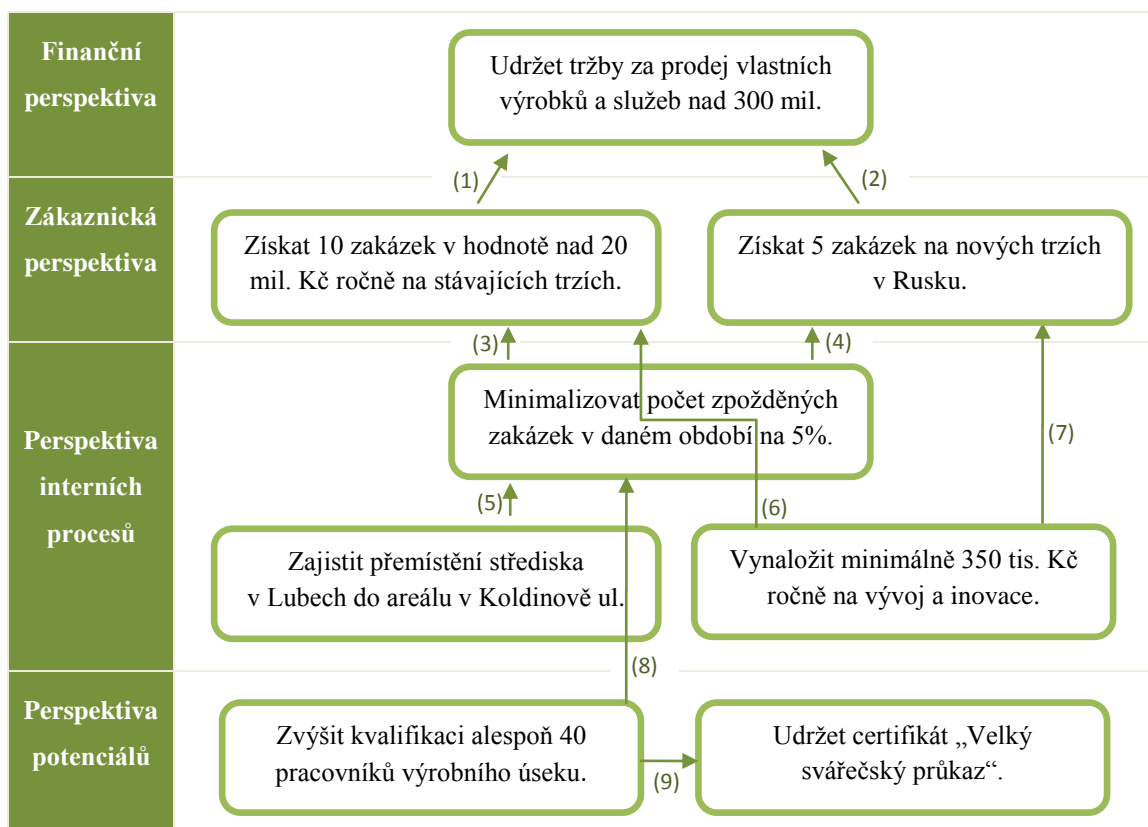
Obr. č. 7: Strategická mapa a BSC jako součást strategického řízení



Zdroj: Vlastní zpracování podle [14]

Pojem *Strategy map* (strategická mapa) poprvé použil Kaplan a pojmenoval tak znázornění samotné strategie jakožto řetězec příčin a následků. Strategická mapa může být přitom znázorněna graficky anebo slovně v dokumentu *Story of strategy*. Mimo zobrazení strategie lze ze strategické mapy vyčíst souvislosti mezi strategickými cíli. [9]

Obr. č. 8: Strategická mapa



Zdroj: Vlastní zpracování, 2013

Story of Strategy

Již bylo naznačeno, že *Story of Strategy* je slovní interpretace strategické mapy. Slouží tedy jako dokumentace pro objasnění vazeb mezi příčinami a důsledky v jednotlivých perspektivách i mezi nimi. [32]

Primárním cílem společnosti, který se nachází ve finanční perspektivě, je požadované udržení tržeb nad úrovní 300 mil. Kč. K dosažení tohoto cíle mají přispět získané zakázky na stávajících trzích (1) a rovněž zakázky na nových trzích v Rusku (2). Minimalizace zpožděných zakázek zvýší konkurenceschopnost a umožní získat zakázky na trzích stávajících (3) i na trzích nových (4). Přemístění výrobního střediska do nově zakoupeného areálu v Koldinově ulici zlepší dostupnost výrobního střediska díky umístění na periferii Klatov směrem na Plzeň. Tím tak dojde ke zkrácení časů potřebných na realizaci zakázek a tím tedy k eliminaci zpožděných dodávek (5). Navíc v budoucnosti by se do tohoto areálu měla stěhovat všechna oddělení společnosti, což by výrazně zrychlilo komunikaci při plnění zakázek. Roční vynaložená částka na vývoj a inovace rovněž bude mít pozitivní vliv na konkurenceschopnost, rozmanitější škálou nových produktů a služeb bude moci společnost uspokojit širší spektrum zákazníků

na stávajících (6) i nových trzích (7). Zvyšování kvalifikace pracovníků výroby nepřímo zlepší časové parametry zakázek, proškolení zaměstnanci jsou výkonnější a dělají méně chyb. Růst kvalifikace výrobních pracovníků tedy přispívá k eliminaci zpožděných zakázek (8). Dalším přínosem vyšší výkonnosti a nižší chybovosti pracovníků výroby je vyšší kvalita výrobků, které jsou posuzovány vzhledem k udržení „Velkého svářečského průkazu“. Vyšší kvalifikace pracovníků výroby tedy přispívá k udržení tohoto klíčového certifikátu (9).

4.3.3 Stanovení měřítek pro cíle BSC

V rámci této kapitoly budou ke strategickým cílům jednotlivých perspektiv přiřazena měřítka, rozměr těchto měřítek, současná hodnota (tedy hodnota v roce 2012) a cílová požadovaná hodnota (hodnota v roce 2015).

Tab. č. 35: Dokumentace měřítek pro cíle BSC

Strategický cíl	Měřítko	Rozměr	Současná hodnota	Cílová hodnota
Finanční perspektiva				
Udržet výši tržeb za prodej vlastních výrobků a služeb 300 mil. Kč.	Roční obrat	[mil. Kč]	283	300
Zákaznická perspektiva				
Získat 10 zakázek v hodnotě nad 20 mil. Kč ročně na stávajících trzích.	Počet zakázek za rok v hodnotě nad 20 mil. Kč v ČR a SR	[počet]	5	30
Získat 5 zakázek v Rusku.	Počet zakázek v Rusku	[počet]	1	5
Perspektiva interních procesů				
Minimalizovat počet zpožděných zakázek na 5%.	Snížení počtu zpožděných zakázek	[%]	7	5
Zajistit přemístění střediska v Lubech do areálu v Koldinově ul.	Přemístění výrobního střediska	ANO/NE	NE	ANO
Vynaložit minimálně 350 tis. Kč ročně na vývoj a inovace.	Vynaložená částka na vývoj a inovace	[tis. Kč]	350	350
Perspektiva potenciálů				
Zvýšit kvalifikaci alespoň 40 pracovníků výrobního úseku.	Počet proškolených pracovníků	[počet]	0	40
Udržet certifikát „Velký svářečský průkaz“.	Udržení certifikátu	ANO/NE	ANO	ANO

Zdroj: Vlastní zpracování v souladu s [32]

Nyní je tedy již zřejmé, jak se bude plnění požadovaných cílů měřit, což bezpochyby usnadní implementaci strategického plánu.

5 Celkový akční plán k dosažení zákaznických a finančních cílů

Cílem kapitoly je sestavit akční plán, ve kterém jsou nadefinovány akce, jež mají zajistit dosažení strategických cílů finanční a zákaznické perspektivy.

5.1 Stanovení strategických akcí

V této kapitole budou stanoveny jednotlivé strategické akce, které dohromady utvoří akční plán, který má zajistit dosažení zákaznických a finančních cílů.

„Strategické akce jsou nadřazeným pojmem pro všechna opatření, projekty, programy a iniciativy, které vedou k realizaci strategických cílů. Teprve strategické akce, které se v praxi realizují, fakticky ožívují Balanced Scorecard (BSC).“ [9, s. 48]

U každé strategické akce je definován jejich popis, odpovědné týmy i jednotlivci, rozpočet pro plánované činnosti i termín jejich zajištění. [32]

V následující tabulce jsou znázorněny strategické akce, které mají zajistit dosažení finančních a zákaznických cílů. Ze strategické mapy společnosti vyplynulo, že splnění finančních a zákaznických cílů je podmíněno dosažením cílů i v perspektivě interních procesů a perspektivě potenciálů.

Tab. č. 36: Seznam strategických akcí

Strategický cíl	Strategická akce	Termín začátku	Termín ukončení	Zodpovědná osoba
Udržet výši tržeb za prodej vlastních výrobků a služeb nad hranicí 300 mil. Kč.	Prezentovat výsledky činnosti na 1 odborném veletrhu ročně.	1. 1. 2013	31. 12. 2015	obchodní ředitel
Udržet výši tržeb za prodej vlastních výrobků a služeb nad hranicí 300 mil. Kč.	Publikovat 5 článků ročně v odborných časopisech.	1. 1. 2013	31. 12. 2015	obchodní ředitel, technický ředitel
Získat 10 zakázek v hodnotě nad 20 mil. Kč ročně na stávajících trzích.	Zpracovat pro potenciální investory (odběratele) 30 cílených nabídek ročně na zakázky v hodnotě nad 20 mil. Kč na stávajících trzích.	1. 1. 2013	31. 12. 2015	obchodní ředitel
Získat 10 zakázek v hodnotě nad 20 mil. Kč ročně na stávajících trzích.	Zajistit dosažení 10 zakázek ročně v hodnotě nad 20 mil. Kč na stávajících trzích.	1. 1. 2013	31. 12. 2015	obchodní ředitel
Získat 5 zakázek v Rusku.	Rozeslat potenciálním investorům v prvním roce 5 cílených nabídek a v dalších letech 8 nabídek ročně na zakázky v Rusku.	1. 1. 2013	31. 12. 2015	obchodní ředitel
Získat 5 zakázek v Rusku.	Získat 1 zakázku v Rusku.	1. 1. 2013	31. 12. 2013	obchodní ředitel
Získat 5 zakázek v Rusku.	Získat 2 zakázky ročně v Rusku.	1. 1. 2014	31. 12. 2015	obchodní ředitel

Strategický cíl	Strategická akce	Termín začátku	Termín ukončení	Zodpovědná osoba
Minimalizovat počet zpožděných zakázek na 5%.	Pořádat týdenní výrobní porady.	1. 1. 2013	31. 12. 2015	výrobní ředitel, technický ředitel
Minimalizovat počet zpožděných zakázek na 5%.	Zavést motivační systém pro realizační týmy.	1. 1. 2013	31. 1. 2013	personální ředitel
Zajistit přemístění střediska v Lubech do areálu v Koldinově ul.	Vytvořit vhodné pracovní podmínky v nově zakoupeném areálu.	1. 1. 2012	30. 11. 2013	vedoucí Střediska Koldinova
Zajistit přemístění střediska v Lubech do areálu v Koldinově ul.	Logisticky zajistit přemístění strojů a dalšího vybavení.	1. 12. 2013	30. 6. 2014	vedoucí Střediska Koldinova, vedoucí Střediska Luby
Zajistit přemístění střediska v Lubech do areálu v Koldinově ul.	Vyklidit areál v Lubech.	1. 12. 2013	31. 7. 2014	vedoucí Střediska Luby
Vynaložit minimálně 350 tis. Kč ročně na vývoj a inovace.	Vynaložit minimálně 350 tis. Kč ročně na vývoj a inovace.	1. 1. 2013	31. 12. 2015	technický ředitel
Zvýšit kvalifikaci alespoň 40 pracovníků výrobního úseku.	Zařadit interní školení pro 40 pracovníků výroby.	1. 1. 2014	31. 12. 2014	výrobní ředitel
Udržet certifikát „Velký svářečský průkaz“.	Vyrobít kvalitní produkt a nechat ho k posouzení certifikačnímu středisku - jednou ročně.	1. 1. 2013	31. 12. 2015	vedoucí Výroby 1 a Výroby 2

Zdroj: Vlastní zpracování v souladu s [32]

5.2 Specifikace strategických akcí

V této kapitole budou jednotlivé strategické akce rozpracovány a navíc u nich určeny požadavky na lidské i finanční zdroje.

Tab. č. 37: Popis strategické akce I.

Strategická akce	Prezentovat výsledky činnosti na 1 odborném veletrhu ročně.	Termín začátku	1. 1. 2013
Podpora cíle	Udržet výši tržeb za prodej vlastních výrobků a služeb nad hranicí 300 mil. Kč.	Termín ukončení	31. 12. 2015
		Rozpočet nákladů	500 tis. Kč / rok
Zodpovědná osoba	obchodní ředitel	Kapacita - vedení	4
		Kapacita - členové týmu	6 – 8
Vysvětlení	Pro dosažení uvedeného strategického cíle je třeba posilovat propagaci společnosti. Takovou formou propagace je účast firmy na odborných veletrzích (Výstava „Vodovody a kanalizace“ v Brně nebo Praze či Výstava „Aqua“ v Trenčíně), kde má příležitost představit zástupcům oboru, investorům a zákazníkům novinky a svoji kompletní nabídku.		

Zdroj: Vlastní zpracování v souladu s [32]

V předchozí tabulce byla specifikována strategická akce, která má přispět k zajištění požadované výše tržeb. Další akce, která by mohla dopomoci k požadovaným tržbám je uvedena v následující tabulce.

Tab. č. 38: Popis strategické akce II.

Strategická akce	Publikovat 5 článků ročně v odborných časopisech.	Termín začátku	1. 1. 2013
Podpora cíle	Udržet výši tržeb za prodej vlastních výrobků a služeb nad hranicí 300 mil. Kč.	Termín ukončení	31. 12. 2015
		Rozpočet nákladů	100 tis. Kč / rok
Zodpovědná osoba	obchodní ředitel	Kapacita - vedení	3
		Kapacita - členové týmu	4 – 5
Vysvětlení	Pro dosažení uvedeného strategického cíle je třeba posilovat propagaci společnosti. Takovou formou propagace je i reklama a prezentace firmy především v odborném časopise SOVAK (Sdružení oboru vodovodů a kanalizací), kde jsou s měsíční pravidelností uváděny novinky z koncepce, teorie, výzkumu, plánování, investic a poznatky z praxe z vodního hospodářství. Časopis je rozeslán svým předplatitelům.		

Zdroj: Vlastní zpracování v souladu s [32]

V další tabulce jsou specifikovány akce pro získání alespoň deseti zakázek v hodnotě nad 20 mil. Kč ročně na stávajících trzích.

Tab. č. 39: Popis strategické akce III.

Strategická akce	Zpracovat pro potenciální investory (odběratele) 30 cílených nabídek ročně na zakázky v hodnotě nad 20 mil. Kč na stávajících trzích.	Termín začátku	1. 1. 2013
Podpora cíle	Získat 10 zakázek v hodnotě nad 20 mil. Kč ročně na stávajících trzích.	Termín ukončení	31. 12. 2015
		Rozpočet nákladů	3 900 tis. Kč / rok
Zodpovědná osoba	obchodní ředitel	Kapacita - vedení	2
		Kapacita - členové týmu	6 – 10
Vysvětlení	Pro dosažení uvedeného strategického cíle je nutné aktivně vyhledávat příležitosti pro získání zakázek. Aby společnost získala ročně alespoň 10 zakázek v hodnotě nad 20 mil. Kč, je nutné zaslat alespoň 30 cílených nabídek potenciálním investorům v České republice a na Slovensku.		
Strategická akce	Zajistit dosažení 10 zakázek ročně v hodnotě nad 20 mil. Kč na stávajících trzích.	Termín začátku	1. 1. 2013
Podpora cíle	Získat 10 zakázek v hodnotě nad 20 mil. Kč ročně na stávajících trzích.	Termín ukončení	31. 12. 2015
		Rozpočet nákladů	1 000 tis. Kč / rok
Zodpovědná osoba	obchodní ředitel	Kapacita - vedení	1
		Kapacita - členové týmu	4
Vysvětlení	Aby byl zaručen zisk 10 zakázek ročně, je nezbytné z nabídek do veřejných soutěží zcela odstranit vady, které by vedly k vyloučení nabídky ze soutěže pro nesplnění soutěžních podmínek. K získání zakázek významně přispějí reference a poměrně široké povědomí o společnosti. Počet zakázek na stávajících trzích je mimo jiné podmíněn možností čerpání dotací ze státního rozpočtu či fondů EU.		

Zdroj: Vlastní zpracování v souladu s [32]

Strategické akce, které se týkají zisku zakázek v Rusku, jsou specifikovány v následující tabulce.

Tab. č. 40: Popis strategické akce IV.

Strategická akce	Rozeslat potenciálním investorům v prvním roce 5 cílených nabídek a v dalších letech 8 nabídek ročně na zakázky v Rusku.	Termín začátku	1. 1. 2013
Podpora cíle	Získat 5 zakázek v Rusku.	Termín ukončení	31. 12. 2015
		Rozpočet nákladů	750 tis. Kč / rok
Zodpovědná osoba	obchodní ředitel	Kapacita - vedení	1
		Kapacita - členové týmu	4
Vysvětlení	Pro dosažení daného cíle je zapotřebí rozeslat alespoň 5 cílených nabídek ročně potenciálním investorům. V dubnu 2012 došlo k setkání vedení společnosti s představiteli státní správy, místní samosprávy a zástupci komerční sféry Jekatěrinburské oblasti. Bylo dohodnuto pokračování spolupráce se zaměřením na jednotlivé konkrétní problémy v oborech voda, teplo a energie.		
Strategická akce	Získat 1 zakázku v Rusku.	Termín začátku	1. 1. 2013
Podpora cíle	Získat 5 zakázek v Rusku.	Termín ukončení	31. 12. 2013
		Rozpočet nákladů	400 tis. Kč
Zodpovědná osoba	obchodní ředitel	Kapacita - vedení	1
		Kapacita - členové týmu	2
Vysvětlení	V prvním roce plánovaného období je pro splnění strategického plánu požadováno získat alespoň jednu zakázku v Rusku. S tamějšími představiteli byla dojednána spolupráce, je tedy nutné obstarat investora, který by zakázku v Jekatěrinburské oblasti financoval. Je důležité, aby všechny rozeslané nabídky byly bez formálních a metodických chyb, k čemuž dopomůže spolupráce s místními experty znalými tamějšího prostředí a zejména tamějších předpisů.		
Strategická akce	Získat 2 zakázky ročně v Rusku.	Termín začátku	1. 1. 2014
Podpora cíle	Získat 5 zakázek v Rusku.	Termín ukončení	31. 12. 2015
		Rozpočet nákladů	400 tis. Kč
Zodpovědná osoba	obchodní ředitel	Kapacita - vedení	1
		Kapacita - členové týmu	2
Vysvětlení	V dalších dvou letech plánovaného období je pro splnění strategického plánu požadováno získat alespoň dvě zakázky ročně v Rusku. S tamějšími představiteli byla dojednána spolupráce, je tedy nutné obstarat investora, který by zakázku v Jekatěrinburské oblasti financoval. Je důležité, aby všechny rozeslané nabídky byly bez formálních a metodických chyb, k čemuž dopomůže spolupráce s místními experty znalými tamějšího prostředí a zejména tamějších předpisů.		

Zdroj: Vlastní zpracování v souladu s [32]

Strategické akce nutné pro minimalizaci zpožděných zakázek jsou charakterizovány v tabulce č. 41.

Tab. č. 41: Popis strategické akce V.

Strategická akce	Pořádat týdenní výrobní porady.	Termín začátku	1. 1. 2013
Podpora cíle	Minimalizovat počet zpožděných zakázek na 5%.	Termín ukončení	31. 12. 2015
		Rozpočet nákladů	150 tis. Kč / rok
Zodpovědná osoba	výrobní ředitel, technický ředitel	Kapacita - vedení	2
		Kapacita - členové týmu	8
Vysvětlení	Za účelem minimalizace zpožděných zakázek je nezbytně nutné sledovat rozpracovanost zakázek (výrobků) ve vztahu k termínům stanoveným v příslušných smlouvách. Toto srovnání je prováděno průběžně při pravidelných kontrolách prováděných u zakázek techniky realizace a u elektrovýroby vedoucím střediska elektro. Zjištěné skutečnosti by byly hodnoceny výrobním ředitelem v rámci týdenních výrobních porad.		
Strategická akce	Zavést motivační systém pro realizační týmy.	Termín začátku	1. 1. 2013
Podpora cíle	Minimalizovat počet zpožděných zakázek na 5%.	Termín ukončení	31. 1. 2013
		Rozpočet nákladů	50 tis. Kč
Zodpovědná osoba	personální ředitel	Kapacita - vedení	1
		Kapacita - členové týmu	2
Vysvětlení	Pro minimalizaci zpožděných dodávek, by bylo rovněž vhodné zavést motivační systém, který by za včasnou dodávku projektu přidělil vedoucímu realizačnímu týmu i jeho členům odměny – finanční (podíl zisku ze zakázky) či nefinanční (jiné benefity).		

Zdroj: Vlastní zpracování v souladu s [32]

V dalších dvou tabulkách jsou přibliženy akce týkající se přemístění výrobního střediska z Lub do nově zakoupeného areálu v Koldinově ulici.

Tab. č. 42: Popis strategické akce VI.,

zdroj: Vlastní zpracování v souladu s [32]

Strategická akce	Vytvořit vhodné pracovní podmínky v nově zakoupeném areálu.	Termín začátku	1. 1. 2012
Podpora cíle	Zajistit přemístění střediska v Lubech do areálu v Koldinově ul.	Termín ukončení	30. 11. 2013
		Rozpočet nákladů	15 000 tis. Kč (investice)
Zodpovědná osoba	vedoucí Střediska Koldinova	Kapacita - vedení	2
		Kapacita - členové týmu	4
Vysvětlení	Na vytvoření vhodných pracovních podmínek v nově zakoupeném areálu se již nějaký čas pracuje, je nutné provést alespoň částečnou rekonstrukci areálu a upravit haly bývalého masokombinátu tak, aby umožňovaly bezproblémové fungování strojní výroby.		
Strategická akce	Logisticky zajistit přemístění strojů a dalšího vybavení.	Termín začátku	1. 12. 2013
Podpora cíle	Zajistit přemístění střediska v Lubech do areálu v Koldinově ul.	Termín ukončení	30. 6. 2014
		Rozpočet nákladů	400 tis. Kč
Zodpovědná osoba	vedoucí Střediska Koldinova, vedoucí Střediska Luby	Kapacita - vedení	1
		Kapacita - členové týmu	3
Vysvětlení	Pro zajištění rychlého a efektivního přemístění výrobních strojů a dalšího vybavení je nutné dodržet vymezený časový rámec a logistický plán přesunu. V další etapě budou do tohoto areálu přemístěny i ostatní organizační složky podniku, takže je nutné perfektně promyslet budoucí uspořádání jednotlivých složek společnosti tak, aby byl zajištěn kvalitní způsob komunikace a vzájemné spolupráce mezi jednotlivými organizačními složkami a pracovníky společnosti.		

Tab. č. 43: Popis strategické akce VII.

Strategická akce	Vyklidit areál v Lubech.	Termín začátku	1. 12. 2013
Podpora cíle	Zajistit přemístění střediska v Lubech do areálu v Koldinově ul.	Termín ukončení	31. 7. 2014
		Rozpočet nákladů	150 tis. Kč
Zodpovědná osoba	vedoucí Střediska Luby	Kapacita - vedení	1
		Kapacita - členové týmu	2
Vysvětlení	Souběžně s přesunem stávajícího výrobního zařízení a dalšího vybavení do areálu v Koldinově ulici je třeba starý areál vyklidit od již nevyhovujícího vybavení, pro které již není v novém areálu místo. Předání nemovitosti majiteli proběhne za podmínek definovaných v nájemní smlouvě.		

Zdroj: Vlastní zpracování v souladu s [32]

Další strategické akce specifikují iniciativy společnosti v oblasti vývoje a inovací.

Tab. č. 44: Popis strategické akce VIII.

Strategická akce	Vynaložit minimálně 350 tis. Kč ročně na vývoj a inovace.	Termín začátku	1. 1. 2013
Podpora cíle	Vynaložit minimálně 350 tis. Kč ročně na vývoj a inovace.	Termín ukončení	31. 12. 2015
		Rozpočet nákladů	350 tis. Kč / rok
Zodpovědná osoba	technický ředitel	Kapacita - vedení	1
		Kapacita - členové týmu	3
Vysvětlení	Strategická akce je zřejmá již ze strategického cíle. Pro zachování konkurenceschopnosti při získávání zakázek je nutné s roční pravidelností investovat do vývoje vlastních produktů a inovací. Neustálé inovace navíc vytváří pozitivní vnější dojem.		

Zdroj: Vlastní zpracování v souladu s [32]

V následující tabulce jsou uvedeny záměry společnosti při zajišťování kvalifikace pracovníkům výroby.

Tab. č. 45: Popis strategické akce IX.

Strategická akce	Zařídit interní školení pro 40 pracovníků výroby.	Termín začátku	1. 1. 2014
Podpora cíle	Zvýšit kvalifikaci 40 pracovníků výrobního úseku.	Termín ukončení	31. 3. 2014
		Rozpočet nákladů	100 tis. Kč
Zodpovědná osoba	výrobní ředitel	Kapacita - vedení	1
		Kapacita - členové týmu	2
Vysvětlení	Pro posílení konkurenceschopnosti společnosti při získávání zakázek je nutné uspořádat v daném časovém horizontu interní odborné kurzy pro dělnické profese ve výrobě. Jednalo by se o školení v oblasti technického kreslení a čtení výkresů.		

Zdroj: Vlastní zpracování v souladu s [32]

Poslední tabulka specifikuje strategickou akci, která má zajistit udržení „Velkého svářečského průkazu“ jako záruky kvality pro potenciální zákazníky.

Tab. č. 46: Popis strategické akce X.

Strategická akce	Vyrobít kvalitní produkt a nechat ho k posouzení certifikačnímu středisku - jednou ročně.	Termín začátku	1. 1. 2013
Podpora cíle	Udržet certifikát „Velký svářečský průkaz“.	Termín ukončení	31. 12. 2015
		Rozpočet nákladů	50 tis. Kč.
Zodpovědná osoba	vedoucí Výroby 1 a Výroby 2	Kapacita - vedení	1
		Kapacita - členové týmu	1
Vysvětlení	Pro udržení "Velkého svářečského průkazu" je nezbytné uspět s vyrobenými produkty v testech kvality akreditované organizace. Pokud výrobek tato organizace pozitivně ohodnotí, prodlouží se certifikace společnosti o další rok.		

Zdroj: Vlastní zpracování v souladu s [32]

Z uvedených tabulek lze vyčíst akční plán, který má podpořit společnost při dosahování stanovených finančních a zákaznických cílů.

Následující kapitola pomocí analýzy rizik identifikuje hrozby a slabiny, které by mohly ohrozit společnost při plnění uvedeného akčního plánu.

6 Analýza rizik

V úvodu kapitoly bude nutné seznámit se klíčovými pojmy, následovat bude provedení analýzy rizik společnosti K&K TECHNOLOGY a.s.

6.1 Úvod do analýzy rizik

Význam *rizika* vymezuje široké spektrum definic, na následujících řádcích jsou pro upřesnění uvedeny dvě. První definice říká, že riziko je: „Pravděpodobnost či možnost vzniku ztráty, obecně nezdaru.“ [25, s. 90] Jiná definice uvádí, že riziko je „variabilita možných výsledků určitých procesů či aktivit“. [8, s. 14]

V souvislosti s rizikem jsou těsně spjaty dva aspekty. První vyjadřuje, že výsledek je nejistý, neurčitý a zároveň je alespoň jeden z možných výsledků nežádoucí. [25]

Rizika lze klasifikovat z mnoha pohledů:

- podnikatelské (pozitivní i negativní stránka) x čisté (jen negativní stránka),
- systematické (tržní) x nesystematické (specifické),
- vnitřní (faktory uvnitř firmy) x vnější (faktory podnikatelského okolí),
- ovlivnitelné x neovlivnitelné,
- primární x sekundární (vyvoláno opatřením na snížení primárního rizika),
- rizika ve fázi přípravy, realizace projektu x rizika ve fázi provozu projektu. [5]

Dalším pojmem je *analýza rizik*, která je chápána jako první krok procesu snižování rizik. „Analýza rizik nám umožňuje dva pohledy na náš podnikatelský plán. Kromě nastínění pravděpodobnosti dosažení očekávaných efektů nám poslouží i pro přípravu opatření, která bude nutné realizovat v případě, že daná riziková situace skutečně nastane.“ [26, s. 66] Kroky analýzy rizik zpravidla zahrnují:

- identifikaci aktiv – vymezení subjektu a jeho aktiv,
- stanovení hodnoty aktiv – určení hodnoty a významu aktiv,
- identifikaci hrozeb a slabin – hledání slabých míst subjektu, hrozeb,
- stanovení závažnosti hrozeb a míry zranitelnosti – určení pravděpodobnosti výskytu hrozby. [25]

6.2 Analýza rizik strategického plánu společnosti K&K TECHNOLOGY a.s.

Analýza rizik vychází z postupu uvedeného v předchozí podkapitole. Dále jsou uvedeny dva kroky analýzy rizik - *identifikace hrozeb a slabin, stanovení závažnosti hrozeb a míry zranitelnosti*, které jsou klíčové pro řízení rizik při plnění akčního plánu.

Identifikace hrozeb a slabin

Výsledkem hledání potenciálních rizik je seznam identifikovaných rizik:

A Pokles čerpání dotací z prostředků EU i státního rozpočtu,

B Odchod klíčových zaměstnanců ke konkurenčním,

C Vstup nové konkurence do odvětví,

D Změna legislativy v Rusku,

E Zvýšená sazba daně z příjmu právnických osob,

F Riziko ztráty likvidity.

Stanovení závažnosti hrozeb a míry zranitelnosti

Závažnost hrozeb bude stanovena expertním odhadem. „Podstata expertního hodnocení významnosti faktorů rizika spočívá v tom, že se tato významnost posuzuje pomocí dvou hledisek. První z nich tvoří pravděpodobnost výskytu faktoru rizika a druhé intenzita negativního vlivu, který má výskyt faktoru rizika na výsledky projektu.“ [5, s. 144] V následujícím textu budou identifikovaná rizika okomentována z hlediska pravděpodobnosti výskytu a intenzity dopadu a později zanesena do tzv. mapy rizik.

A Pokles čerpání dotací z prostředků EU i státního rozpočtu

Velkou hrozbou pro zachování tržeb společnosti je pokles čerpání dotací z prostředků EU i státního rozpočtu, ke kterému dojde v průběhu roku 2013, kdy končí možnost čerpání podpor z operačního programu Životní prostředí. Z hlediska pravděpodobnosti je takřka jisté, že dojde k poklesu čerpání dotací, otázkou zůstává v jaké míře, jinými slovy, jaký dopad tato skutečnost bude mít na činnost společnosti K&K TECHNOLOGY a.s. Dá se očekávat určitý pokles tržeb za prodej vlastních výrobků a služeb, protože již nebude v takové míře docházet k budování či rekonstrukci

vodohospodářských staveb. Již uskutečněné stavby však budou dále generovat tržby za pravidelný i mimořádný servis.

B Odchod klíčových zaměstnanců ke konkurenci

Na konkurenceschopnosti společnosti by se negativně podepsal odchod klíčových zaměstnanců ke konkurenčním podnikům. Společnost K&K TECHNOLOGY a.s. by totiž mohla přijít o chráněné know – how. Ačkoliv by dopad mohl být znatelný, je pravděpodobnost tohoto jevu minimální. Pracovníci na vyšších pozicích totiž podpisem konkurenční doložky stvrzují, že u konkurence v době do jednoho roku o práci žádat nebudou.

C Vstup nové konkurence do odvětví

Neustále vznikají nové společnosti, které mají ambice být úspěšné ve vodohospodářské oblasti. Pokud by nová konkurenční firma nastavila zákazníkům příznivější ceny, mohlo by se to negativně projevit odlivem potenciálních zákazníků. Pravděpodobnost vstupu konkurence je snížena existencí investičních i technologických bariér vstupu do odvětví, ale nelze ji vyloučit.

D Změna legislativy v Rusku

Dalším rizikem, které společnost K&K TECHNOLOGY a.s. musí připustit, je změna legislativy v Rusku. V současnosti společnost K&K TECHNOLOGY a.s. využívá služeb tamějších expertů, kteří se orientují v tamějších zákonech a předpisech. V případě že by došlo k výrazným změnám legislativy, mohla by se služba těchto expertů prodražit. Současná ruská vláda úřaduje od roku 2012 a u moci setrvává do roku 2016, změny legislativy lze připustit.

E Zvýšená sazba daně z příjmu právnických osob

Zisk společnosti by mohla snížit zvýšená sazba daně z příjmu právnických osob, ke které by mohlo dojít po volbách do parlamentu v roce 2014 v případě, že by vládu sestavovala levice, což je podle aktuálních průzkumů veřejného mínění velmi pravděpodobné.

F Riziko ztráty likvidity

Riziko ztráty likvidity, tedy schopnosti splácet závazky by mohlo vyplynout z nízké hodnoty ukazatele okamžité likvidity, vysoké doby obratu pohledávek a vyšší

zadluženosti společnosti. Nízká okamžitá likvidita je způsobena vyšší úrovní krátkodobých závazků. Vysoká doba obratu pohledávek je dána velmi dlouhou splatností faktur zejména u veřejných zakázek a tzv. pozastávkami plateb na různě dlouhou dobu, v některých spíše výjimečných případech i 5 let. Vyšší zadluženost se v roce 2011 vyznačuje téměř čtyřnásobným převýšením vlastního kapitálu cizím kapitálem. Společnost K&K TECHNOLOGY a.s. v tomto roce čerpala velké množství úvěrů. Dopad rizika by byl značný. Co se týče ukazatele okamžité likvidity, je hodnota společnosti vzhledem k hodnotám v odvětví nadprůměrná. Schopnost splácet závazky je podmíněna dostatečnou výší tržeb, pokud budou tyto dostatečné (jedná se o strategický cíl), riziko ztráty likvidity nehrozí.

Pro znázornění identifikovaných rizik do mapy rizik je nutné daná rizika číselně ohodnotit z hlediska významnosti. Obvykle se pravděpodobnost rizika hodnotí body lineární stupnice a dopad rizika stupnicí nelineární tak, jak znázorňuje následující tabulka.

Tab. č. 47: Stupnice pro ohodnocení významnosti faktorů rizika

Stupeň	Ohodnocení	
	Pravděpodobnosti	Dopadů
Velice malý	1	1
Malý	2	2
Střední	3	4
Vysoký	4	8
Zvláště vysoký	5	16

Zdroj: [5]

Význam rizikového faktoru je dán součinem obou číselných ohodnocení. Nabývá tedy hodnot od 1 (nejméně významný rizikový faktor) do 80 (nejvýznamnější rizikový faktor). Významnost rizikových faktorů je znázorněna i v následující tabulce.

Tab. č. 48: Číselné ohodnocení významnosti faktorů rizika

Ohodnocení dopadů	Ohodnocení pravděpodobnosti				
	1	2	3	4	5
16	16	32	48	64	80
8	8	16	24	32	40
4	4	8	12	16	20
2	2	4	6	8	10
1	1	2	3	4	5

Zdroj: [5]

V další tabulce jsou k identifikovaným rizikovým faktorům přiřazeny hodnoty na základě očekávaného dopadu a pravděpodobnosti výskytu.

Tab. č. 49: Číselné ohodnocení významnosti faktorů rizika

Rizikový faktor		Ohodnocení		Celkem
		Pravděpodobnosti	Dopadů	
A	Pokles čerpání dotací z prostředků EU i státního rozpočtu	5	4	20
B	Odchod klíčových zaměstnanců ke konkurenci	1	4	4
C	Vstup nové konkurence do odvětví	2	8	16
D	Změna legislativy v Rusku	1	4	4
E	Zvýšená sazba daně z příjmu právnických osob	4	2	8
F	Riziko ztráty likvidity	1	16	16

Zdroj: Vlastní zpracování, 2013

Na základě celkového ohodnocení lze rizikové faktory rozmístit do mapy rizik, viz následující tabulka.

Tab. č. 50: Umístění rizikových faktorů do mapy rizik

Ohodnocení dopadů	Ohodnocení pravděpodobnosti				
	1	2	3	4	5
16	F				
8		C			
4	B, D				A
2				E	
1					

Zdroj: Vlastní zpracování, 2013

Shrnutí analýzy rizik včetně opatření na ošetření rizikových faktorů

Z celkových šesti identifikovaných rizikových faktorů byly tři vyhodnoceny jako nevýznamné, jedná se o B, D, E v nejsvětlejších polích mapy rizik. Významnějšími rizikovými faktory byly určeny F, C, A.

Riziko A lze považovat za neovlivnitelné, pokles čerpání prostředků z fondů EU způsobený ukončením operačního programu Životní prostředí společnost K&K TECHNOLOGY a.s. nedokáže zvrátit. Je však možné, že bude otevřen jiný program EU, který bude podobným zdrojem peněžních prostředků na budování vodohospodářských a jiných staveb, které společnost K&K TECHNOLOGY a.s. zajišťuje.

Na vstup konkurence do odvětví (riziko C) se společnost K&K TECHNOLOGY a.s. soustavně připravuje zkvalitňováním nabídky služeb prostřednictvím investic do vývoje a inovací či průběžným zvyšováním kvalifikace zaměstnanců.

Opatřením pro riziko ztráty likvidity (riziko F) by mohl být prodej pohledávek faktoringovým společností. Došlo by tím ke zlepšení cash – flow společnosti, což by se pozitivně projevilo na schopnosti společnosti hradit své závazky. Dalším řešením ztráty likvidity by mohlo být čerpání rezerv.

V nejtmašších polích tabulky se nenachází žádný rizikový faktor, společnost se tedy nemusí potýkat s nejzávažnějšími riziky.

7 Závěrečné zhodnocení včetně případných doporučení

V rámci sedmé kapitoly bude provedeno závěrečné zhodnocení včetně případných doporučení.

Za hlavní výstup práce lze považovat v první řadě akční plán (Tab. č. 36), který pomocí nástroje strategického řízení Balanced Scorecard definoval strategické akce a iniciativy a měl by tak společnost podpořit v dosažení stanovených dlouhodobých cílů. Jedná se celkem o patnáct akcí, u nichž byly stanoveny termíny zahájení a ukončení a rovněž zodpovědné osoby.

Rozepsáním strategických akcí byly navíc identifikovány potřebné finanční i lidské zdroje (Tab. č. 37 - 46). Rovněž se zde nachází i vysvětlení strategické akce, kde je upřesněn její průběh.

Provedené analýzy ukázaly dobrou výchozí pozici pro plnění cílů, o které svědčí především rostoucí hodnota ekonomické přidané hodnoty (Tab. č. 24) a středně silná interní pozice podniku vyplývající z výsledné hodnoty matice IFE (Tab. č. 25).

Dalším faktorem, o který se společnost může při plnění stanovených cílů opřít, je procesní architektura, kde jsou definovány hlavní procesy (Příloha D: Hlavní procesy společnosti K&K TECHNOLOGY a.s.) a řídicí procesy (Příloha E: Řídicí procesy společnosti K&K TECHNOLOGY a.s.). Procesy podpůrné jsou zajišťovány externě (Tab. č. 30), dochází tak k efektivnímu využití zdrojů a eliminaci aktivit, které by byly pro společnost příliš nákladné.

Skutečnost, že společnost je svou činností úzce vázána na externí prostředí dokazuje výsledná hodnota matice EFE (Tab. č. 3), které předcházela analýza makroprostředí a mezoprostředí společnosti.

V maticích EFE a IFE byly uvedeny příležitosti, hrozby, silné a slabé stránky, ze kterých dále vyplynula potenciální rizika – interního i externího charakteru. Tato rizika byla dále podrobena analýze. Co se týče slabých stránek společnosti, jejich hledání bylo obtížné. Nakonec byly všechny zvoleny v rámci finanční analýzy společnosti. V matici IFE byly slabé stránky ohodnoceny nižšími vahami, protože jejich vliv na konkurenceschopnost společnosti v oboru není tak významný.

Výstupem analýzy rizik je určení šesti rizikových faktorů, které by měla společnost při plnění akčního plánu zohlednit (Tab. č. 49).

Po eliminaci méně významných rizikových faktorů vyplynuly tři významnější (Tab. č. 50):

- pokles čerpání dotací z prostředků EU i státního rozpočtu,
- vstup nové konkurence do odvětví,
- riziko ztráty likvidity.

V rámci analýzy rizik jsou rovněž uvedeny případné návrhy na ošetření rizikových faktorů (Str. č. 77).

A jaká jsou doporučení do budoucích let? Obecně lze za doporučení do budoucna považovat celý akční plán, který prostřednictvím strategických akcí uvádí kroky pro dosažení dlouhodobých cílů (Tab. č. 36).

Mezi konkrétní návrhy, které nejsou v akčním plánu uvedeny, patří:

- prodej pohledávek faktoringové společnosti,
- nezvyšování zadlužení,

Prodej pohledávek faktoringovým společností by přinesl několik efektů. Důsledkem odprodeje pohledávek bude zvýšení peněžních prostředků, které bude možné použít na investice. Tím pádem se sníží ukazatel čistého pracovního kapitálu, jenž byl finanční analýzou vyhodnocen jako příliš vysoký. Navíc se zvýší likvidita společnosti, což se pozitivně projeví na platební morálce ohledně splátek použitých úvěrů.

Z finanční analýzy vyplynulo vyšší zadlužení společnosti, jehož příčinou je čerpání několika úvěrů. Toto zadlužení s sebou nese efekty v podobě vyšší ekonomické přidané hodnoty EVA díky zapojení levnějšího kapitálu, ale i nevýhody jako povinnost pravidelně splácet úvěry nezávisle na velikosti generovaného zisku.

8 Závěr

Pro vypracování diplomové práce bylo nutné nastudovat doporučenou literaturu a s využitím nabytých poznatků určit pomocí metodiky Balanced Scorecard akční plán, který má zajistit dlouhodobé cíle vybrané společnosti.

Dále bylo nutné seznámit se s činností společnosti K&K TECHNOLOGY a.s., k čemuž posloužily materiály poskytnuté ekonomickým ředitelem společnosti. Výsledkem bylo určení osmi strategických cílů klíčových pro nejbližší období časového horizontu tří let a strategií. Dále bylo nasnadě analyzovat vnější a vnitřní prostředí společnosti a jeho vliv na dosažení strategických cílů.

V další kapitole byly položeny základy pro implementaci stanovených cílů v podobě určení cílů krátkodobých ve zvoleném časovém období a uvedení procesů, které ve společnosti probíhají. K samotné transformaci dlouhodobých cílů do akčního plánu posloužil nástroj strategického řízení Balanced Scorecard. V každé z jeho perspektiv byly naformulovány strategické cíle. Klíčovým prvkem bylo sestrojení strategické mapy, která zobrazuje vztahy příčin a důsledků v rámci všech perspektiv a dává tak do souvislosti stanovené cíle. Dalším krokem bylo stanovení současných a cílových hodnot, aby bylo zřejmé, co je nutné udělat pro dosažení definovaných dlouhodobých cílů.

Následně byly definovány strategické akce, jejichž souhrn vytvořil akční plán. Tento plán specifikoval požadované zdroje pro dosažení daných cílů a tedy časové rozložení akcí, personální zajištění a rozpočet.

V další fázi byla uvedena analýza rizik, jejímž cílem bylo identifikovat nebezpečí, která by společnost mohla při dosahování dlouhodobých cílů ohrozit.

V poslední kapitole bylo provedeno zhodnocení a nastíněna případná doporučení do budoucna. Aby společnost byla při dosahování stanovených cílů úspěšnější, mohla by pro zajištění lepšího cash – flow a tedy vyšší likvidity odprodat určitý podíl pohledávek faktoringové společnosti. Další tipem je dál nezvyšovat zadlužení společnosti, které by mohlo ohrozit finanční stabilitu.

Cíle diplomové práce spočívaly v určení kroků, které mají vybrané společnosti zajistit dosažení stanovených dlouhodobých cílů a strategií s využitím Balanced Scorecard. Rovněž bylo nutné sestavit strategickou mapu, architekturu interních procesů a celkový akční plán k dosažení zákaznických a finančních cílů včetně analýzy rizik. Domnívám se, že dané cíle byly splněny.

9 Seznam tabulek

Tab. č. 1: Vývoj sazeb daně z příjmů právnických osob	22
Tab. č. 2: Vývoj sazeb DPH	22
Tab. č. 3: Matice EFE	30
Tab. č. 4: Vývoj rentability vlastního kapitálu	36
Tab. č. 5: Vývoj rentability úhrnných vložených prostředků	37
Tab. č. 6: Vývoj rentability celkového investovaného kapitálu	38
Tab. č. 7: Vývoj rentability tržeb	38
Tab. č. 8: Vývoj ukazatelů likvidity	40
Tab. č. 9: Vývoj čistého pracovního kapitálu	41
Tab. č. 10: Vývoj obratu aktiv	41
Tab. č. 11: Vývoj relativní vázanosti stálých aktiv.....	42
Tab. č. 12: Vývoj doby obratu zásob	42
Tab. č. 13: Vývoj doby obratu pohledávek.....	43
Tab. č. 14: Vývoj počtu obrátek závazků	43
Tab. č. 15: Vývoj zadluženosti I.	44
Tab. č. 16: Vývoj úrokového krytí.....	44
Tab. č. 17: Výnosnost bezrizikové investice	46
Tab. č. 18: Stanovení rizikové přírážky za velikost podniku	46
Tab. č. 19: Stanovení rizikové přírážky za obchodní podnikatelské riziko.....	47
Tab. č. 20: Stanovení rizikové přírážky za riziko plynoucí z finanční stability	47
Tab. č. 21: Stanovení vážených průměrných nákladů kapitálu	48
Tab. č. 22: Výpočet nákladů vlastního kapitálu.....	48
Tab. č. 23: Stanovení rizikové přírážky za riziko plynoucí z finanční struktury.....	49
Tab. č. 24: Výpočet EVA.....	49
Tab. č. 25: Matice IFE	52
Tab. č. 26: Převedení strategických cílů do ročních plánů (2013)	53
Tab. č. 27: Převedení strategických cílů do ročních plánů (2014)	54
Tab. č. 28: Převedení strategických cílů do ročních plánů (2015)	55
Tab. č. 29: Typy, způsob řízení a všeobecná charakteristika podnikových procesů	56
Tab. č. 30: Podpůrné procesy zajišťované z externích zdrojů	58
Tab. č. 31: Cíl finanční perspektivy.....	60

Tab. č. 32: Cíle zákaznické perspektivy	61
Tab. č. 33: Cíle perspektivy interních procesů	61
Tab. č. 34: Cíle perspektivy potenciálů	62
Tab. č. 35: Dokumentace měřítek pro cíle BSC	64
Tab. č. 36: Seznam strategických akcí.....	65
Tab. č. 37: Popis strategické akce I.	66
Tab. č. 38: Popis strategické akce II.	67
Tab. č. 39: Popis strategické akce III.	67
Tab. č. 40: Popis strategické akce IV.....	68
Tab. č. 41: Popis strategické akce V.....	69
Tab. č. 42: Popis strategické akce VI.....	69
Tab. č. 43: Popis strategické akce VII.	70
Tab. č. 44: Popis strategické akce VIII.....	70
Tab. č. 45: Popis strategické akce IX.....	70
Tab. č. 46: Popis strategické akce X.	71
Tab. č. 47: Stupnice pro ohodnocení významnosti faktorů rizika	75
Tab. č. 48: Číselné ohodnocení významnosti faktorů rizika.....	75
Tab. č. 49: Číselné ohodnocení významnosti faktorů rizika.....	76
Tab. č. 50: Umístění rizikových faktorů do mapy rizik.....	76

10 Seznam obrázků

Obr. č. 1: Skupina K&K	11
Obr. č. 2: Nabídka služeb.....	14
Obr. č. 3: Podnikatelské prostředí.....	21
Obr. č. 4: Porterův model pěti sil.....	25
Obr. č. 5: Vzájemné interakce procesů	57
Obr. č. 6: Rámec BSC.....	59
Obr. č. 7: Strategická mapa a BSC jako součást strategického řízení	62
Obr. č. 8: Strategická mapa.....	63

11 Seznam použitých zkratek

BOZP	Bezpečnost a ochrana zdraví při práci
BSC	Balanced Scorecard
ČKAIT	Česká komora autorizovaných inženýrů a techniků činných ve výstavbě
ČOV	Čistírny odpadních vod
ČPK	Čistý pracovní kapitál
EBIT	Earnings before Interest and Taxes
EFE	External Forces Evaluation
EU	Evropská unie
EVA	Economic Value Added
GSI	Gesellschaft für Schweißtechnik International mbH
HW	Hardware
IFE	Internal Forces Evaluation
ISO	International Organization for Standardization
IT	Informační technologie
KPI	Key Performance Indicators
OHSAS	Occupational Health and Safety
ROA	Rentabilita úhrnných vložených prostředků
ROCE	Rentabilita celkového investovaného kapitálu
ROE	Rentabilita vlastního kapitálu
ROS	Rentabilita tržeb
SKSI	Slovenská komora stavebných inžinierov
SLV	Schweißtechnischen Lehr- und Versuchsanstalten
SNS	Společenství nezávislých států
SOVAK	Sdružení oboru vodovodů a kanalizací
SW	Software
TZÚS	Technický a zkušební ústav stavební

12 Seznam použité literatury a dalších zdrojů

- [1] BLAŽKOVÁ, Martina. *Marketingové řízení a plánování pro malé a střední firmy*. Praha: Grada Publishing a.s., 2007, 280 s., ISBN 978-80-247-1535-3
- [2] BUSINESSVIZE. *Ukazatelé likvidity*. [Online] Dostupné na WWW: <http://www.businessvize.cz/financni-analyza/ukazatele-likvidity>
- [3] ČNB. *Výnosy státních dluhopisů (měsíční průměr)* [Online] Dostupné na WWW: http://www.cnb.cz/cnb/STAT.ARADY_PKG.VYSTUP?p_period=1&p_sort=2&p_des=50&p_sestuid=450&p_uka=1%2C2%2C3%2C4%2C5%2C6%2C7&p_strid=EBA&p_oid=200001&p_do=201212&p_lang=CS&p_format=0&p_decsep=%2C
- [4] EKOMONITOR. *Nevhodnost kořenových čistíren pro čištění odpadních vod v obcích*. [Online] Dostupné na WWW: <http://www.ekomonitor.cz/publikace/clanky/nevhodnost-korenovych-cistiren-pro-cistení-odpadních-vod-v-obcích>
- [5] FOTR, Jiří., SOUČEK, Ivan. *Podnikatelský záměr a investiční rozhodování*. Praha: Grada Publishing a.s., 2005, 356 s., ISBN 80-247-0939-2
- [6] FOTR Jiří., VACÍK Emil., SOUČEK Ivan., ŠPAČEK Miroslav. aj. *Tvorba strategie a strategické plánování*. 1. vydání, Praha: Grada Publishing a.s., 2012, 384 s., ISBN 978-80-247-3985-4
- [7] FRÜHAUF, Tomáš. *Příručka IMS*. K&K TECHNOLOGY a.s., 2011, 47 s.
- [8] HNILICA, Jiří. *Aplikovaná analýza rizika*. 1. vydání, Praha: Grada Publishing a.s., 2009, 262 s., ISBN 978-80-247-2560-4
- [9] HORVÁTH & PARTNERS. *Balanced Scorecard v praxi*. 1. vydání, Praha: Profess Consulting, 2002, 386 s., ISBN 80-7259-0033-2
- [10] CHARVÁT, Jaroslav. *Firemní strategie pro praxi*. Praha: Grada Publishing a.s., 2006, 204 s., ISBN 80-247-1389-6
- [11] JAKUBÍKOVÁ, Dagmar. *Strategický marketing*. Praha: Grada Publishing a.s., 2008, 272 s., ISBN 978-80-247-2690-8
- [12] Justice.cz. *Výroční zprávy a účetní závěrky společnosti K&K TECHNOLOGY a.s.* [Online] Dostupné na WWW: <https://or.justice.cz/ias/ui/vypis-sl?subjektId=isor%3a217317&klic=03nt80>

- [13] KAPLAN, Robert. S., NORTON, David. P. *Balanced Scorecard*. Praha: Management Press, 2005, 267 s., ISBN 80-7261-124-0
- [14] KAPLAN, Robert. S., NORTON, David. P. *Strategy Maps*. Boston: Harvard Business School Press, 2004, 454 s., ISBN 1-59139-134-2
- [15] KISLINGEROVÁ, Eva. *Oceňování podniku*. 2. přepracované a doplněné vydání, Praha: C. H. Beck, 2001, 367 s., ISBN 80-7179-529-1
- [16] Korenovky.cz. *Kořenová čistička - Výhody a nejčastější dotazy*. [Online] Dostupné na WWW: http://www.korenova-cisticka.cz/web/info/korenove_cisticky
- [17] KOTLER, Philip., ARMSTRONG Gary. *Marketing*. Praha: Grada Publishing, a.s., 2004, 855 s., ISBN 80-247-0513-3
- [18] K&K TECHNOLOGY a.s. [Online] Dostupné na WWW: <http://www.kk-technology.cz/>
- [19] MIKOLÁŠ, Zdeněk., PETERKOVÁ, Jindra., TVRDÍKOVÁ, Milena. *Konkurenční potenciál průmyslového podniku*. Praha: C. H. Beck, 2011, 338 s., ISBN 978-80-7400-379-0
- [20] Ministerstvo průmyslu a obchodu. *Analýzy vývoje ekonomiky ČR a odvětví v působnosti MPO*. [Online] Dostupné na WWW: <http://www.mpo.cz/cz/ministr-a-ministerstvo/analyticke-materialy/#category238>
- [21] Ministerstvo průmyslu a obchodu. *Benchmarkingový diagnostický systém finančních indikátorů INFA* [Online] Dostupné na: <http://www.mpo.cz/cz/infa-cznace-metodika.pdf>
- [22] Operační program Životní prostředí. *Stručně o OPŽP*. [Online] Dostupné na WWW: <http://www.opzp.cz/sekce/16/strucne-o-opzp/>
- [23] PORTER, Michael E. *Competitive Strategy*. New York: Free Press, 1980, 432 s., ISBN 0-684-84148-7
- [24] RŮČKOVÁ, Petra. *Finanční analýza - metody, ukazatele, využití v praxi*. 2. aktualizované vydání, Praha: Grada Publishing a.s., 120 s., ISBN 80-247-2481-2
- [25] SMEJKAL, Vladimír., RAIS, Karel. *Řízení rizik ve firmách a jiných organizacích*. 3., rozšířené a aktualizované vydání, Praha: Grada Publishing, a.s., 2009, 360 s., ISBN 978-80-247-3051-6

- [26] SRPOVÁ, Jitka., ŘEHOŘ, Václav a kol. *Základy podnikání*. Praha: Grada Publishing a.s., 2010, 432 s., ISBN 978-80-247-3339-5
- [27] SVOZILOVÁ, Alena. *Zlepšování podnikových procesů*. Praha: Grada Publishing, a.s., 2011, 232 s., ISBN 978-80-247-3938-0
- [28] ŠMÍDA, Filip. *Zavádění a rozvoj procesního řízení ve firmě*. Praha: Grada Publishing, a.s., 2007, 293 s., ISBN 978-80-247-6380-4
- [30] ŠULÁK, Milan., VACÍK, Emil. *Měření výkonnosti firem*. Praha: EUPRESS, 2005, 89 s., ISBN 80-86754-33-2
- [31] ŠULÁK, Milan., VACÍK, Emil., IRCINGOVÁ, Jarmila. *Teze k přednáškám předmětu Řízení podnikatelských projektů*. Plzeň: ZČU, 2012, 159 s., ISBN 978-80-261-0098-0
- [32] ŠULÁK, Milan., ZAHRADNÍČKOVÁ, Lenka. *Rozbor výkonnosti firem*. Plzeň: ZČU, 2012, 134 s., ISBN 978-80-261-0146-8
- [33] Účetní kavárna. *Vývoj sazeb daně z přidané hodnoty*. [Online] Dostupné na WWW: <http://www.ucetnikavarna.cz/uzitecne-tabulky/sazby-dane-z-pridane-hodnoty/>
- [34] Účetní kavárna. *Vývoj sazby daně z příjmu právnických osob*. [Online] Dostupné na WWW: <http://www.ucetnikavarna.cz/uzitecne-tabulky/vyvoj-sazby-dane-z-prijmu-pravnickych-osob/>

13 Seznam příloh

Příloha A: Rozvaha společnosti K&K TECHNOLOGY a.s.

Příloha B: Výkaz zisků a ztrát společnosti K&K TECHNOLOGY a.s.

Příloha C: Organizační struktura společnosti K&K TECHNOLOGY a.s.

Příloha D: Hlavní procesy společnosti K&K TECHNOLOGY a.s.

Příloha E: Řídící procesy společnosti K&K TECHNOLOGY a.s.

Příloha F: Rámec BSC

Příloha A: Rozvaha společnosti K&K TECHNOLOGY a.s.

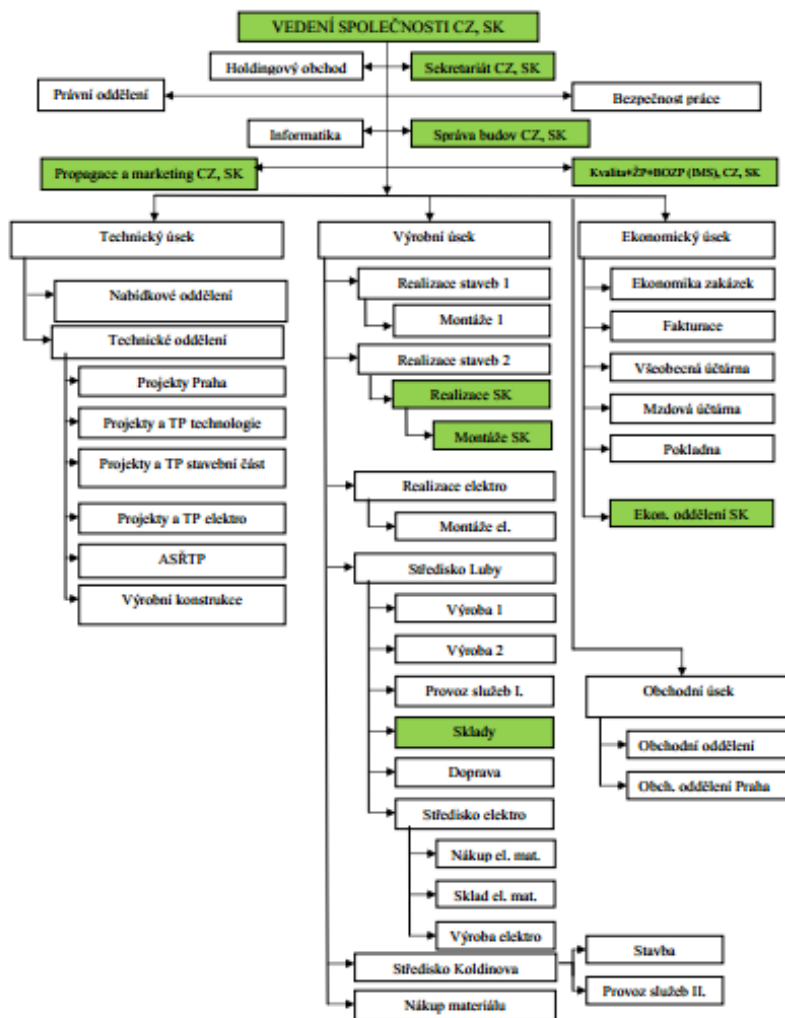
	2008	2009	2010	2011	2012
AKTIVA	165 523	191 846	189 263	406 911	322 939
Dlouhodobý majetek	32 291	35 667	36 141	66 519	83 255
Dlouhodobý nehmotný majetek	116	175	320	352	188
Software	116	92	320	352	188
Nedokončený dlouhodobý nehmotný majetek	0	83	0	0	0
Dlouhodobý hmotný majetek	19 574	19 910	20 382	49 796	66 696
Pozemky	494	494	494	8 646	9 273
Stavby	13 622	12 792	12 200	31 331	31 442
Samostatné mov. věci a soubory mov. věcí	5 107	6 226	7 202	9 674	13 092
Nedokončený dlouhodobý hmotný majetek	351	398	486	145	12 889
Dlouhodobý finanční majetek	12 601	15 582	15 439	16 371	16 371
Podíly v ovládaných a řízených osobách	12 601	13 583	13 838	14 774	14 774
Jiný dlouhodobý finanční majetek	0	1 999	1 601	1 597	1 597
Oběžná aktiva	131 155	154 414	152 057	339 662	239 052
Zásoby	7 607	37 443	11 101	19 716	25 478
Materiál	5 688	4 405	7 302	6 759	6 438
Nedokončená výroba a polotovary	1 122	30 447	1 988	11 434	11 245
Výrobky	797	2 591	1 811	1 480	2 133
Zboží	0	0	0	0	5 653
Poskytnuté zálohy na zásoby	0	0	0	43	9
Dlouhodobé pohledávky	1 255	1 581	4 195	16 463	21 653
Pohledávky z obchodních vztahů	1 121	1 466	4 081	16 362	21 052
Pohledávky - ovládající a řídicí osoba	0	0	0	0	500
Dlouhodobé poskytnuté zálohy	10	10	10	0	0
Jiné pohledávky	124	105	104	101	101
Krátkodobé pohledávky	97 337	99 045	130 672	269 144	186 499
Pohledávky z obchodních vztahů	94 305	86 648	126 675	258 677	182 551
Pohledávky - ovládající a řídicí osoba	291	203	1 528	2 242	1 204
Stát - daňové pohledávky	0	0	399	6 774	1 541
Krátkodobé poskytnuté zálohy	2 542	6 915	1 419	669	565
Dohadné účty aktivní	2	5 110	0	497	0
Jiné pohledávky	197	169	651	285	638
Krátkodobý finanční majetek	24 956	16 345	6 089	34 339	5 422
Peníze	198	198	210	148	195
Účty v bankách	24 758	16 147	5 879	34 191	5 227
Časové rozlišení	2 077	1 765	1 065	730	632
Náklady příštích období	1 786	1 674	1 042	670	632
Příjmy příštích období	291	91	23	60	0

	2008	2009	2010	2011	2012
PASIVA	165 523	191 846	189 263	406 911	322 939
Vlastní kapitál	64 128	69 001	73 470	80 791	81 792
Základní kapitál	16 800	16 800	16 800	16 800	16 800
Základní kapitál	16 800	16 800	16 800	16 800	16 800
Kapitálové fondy	10 028	11 010	11 264	12 200	12 201
Emisní ažio	152	152	152	152	152
Oceňovací rozdíly z přecenění majetku a záv.	9 876	10 858	11 112	12 048	12 049
Rezervní f., nedělitelný f. a ostatní f. ze zisku	3 816	3 933	4 105	3 938	3 648
Zákonný rezervní fond/Nedělitelný fond	3 360	3 360	3 360	3 360	3 360
Statutární a ostatní fondy	456	573	745	578	288
Výsledek hospodaření minulých let	27 829	31 741	36 658	39 200	44 961
Nerozdělený zisk minulých let	27 829	31 741	36 658	39 200	44 961
Výsledek hospodaření běž. úč. období (+/-)	5 655	5 517	4 643	8 653	4 182
Cizí zdroje	94 069	117 531	105 594	315 761	239 024
Rezervy	1 769	3 007	3 746	6 454	2 933
Rezervy podle zvláštních právních předpisů	714	1 429	2 143	2 143	0
Rezerva na daň z příjmů	0	0	0	1 009	0
Ostatní rezervy	1 055	1 578	1 603	3 302	2 933
Dlouhodobé závazky	3 680	4 234	5 954	19 254	25 805
Závazky z obchodních vztahů	1 269	1 163	2 543	14 928	13 783
Závazky - ovládající a řídicí osoba	0	0	204	204	204
Jiné závazky	1 572	2 049	2 175	2 826	10 521
Odložený daňový závazek	839	1 022	1 032	1 296	1 297
Krátkodobé závazky	59 189	45 663	66 684	193 588	108 580
Závazky z obchodních vztahů	26 504	27 343	53 508	177 438	74 538
Závazky - ovládající a řídicí osoba	2 122	2 453	237	49	630
Záv. ke spol., čl. družstva a k účast. sdruž.	0	0	0	0	169
Závazky k zaměstnancům	2 446	2 780	2 627	2 912	3 984
Závazky ze soc. zabezpečení a zdrav. poj.	1 331	1 410	1 397	1 587	2 034
Stát - daňové závazky a dotace	4 909	5 151	4 801	2 313	3 810
Krátkodobé přijaté zálohy	20 519	2 191	0	2 104	713
Dohadné účty pasivní	647	3 229	2 400	5 394	22 695
Jiné závazky	711	1 106	1 714	1 791	7
Bankovní úvěry a výpomoci	29 431	64 627	29 210	96 465	101 706
Bankovní úvěry dlouhodobé	0	0	710	24 355	21 394
Krátkodobé bankovní úvěry	29 431	64 627	28 500	72 110	80 312
Časové rozlišení	7 326	5 314	10 199	10 359	2 123
Výdaje příštích období	7 326	5 314	10 199	10 347	2 123
Výnosy příštích období	0	0	0	12	0

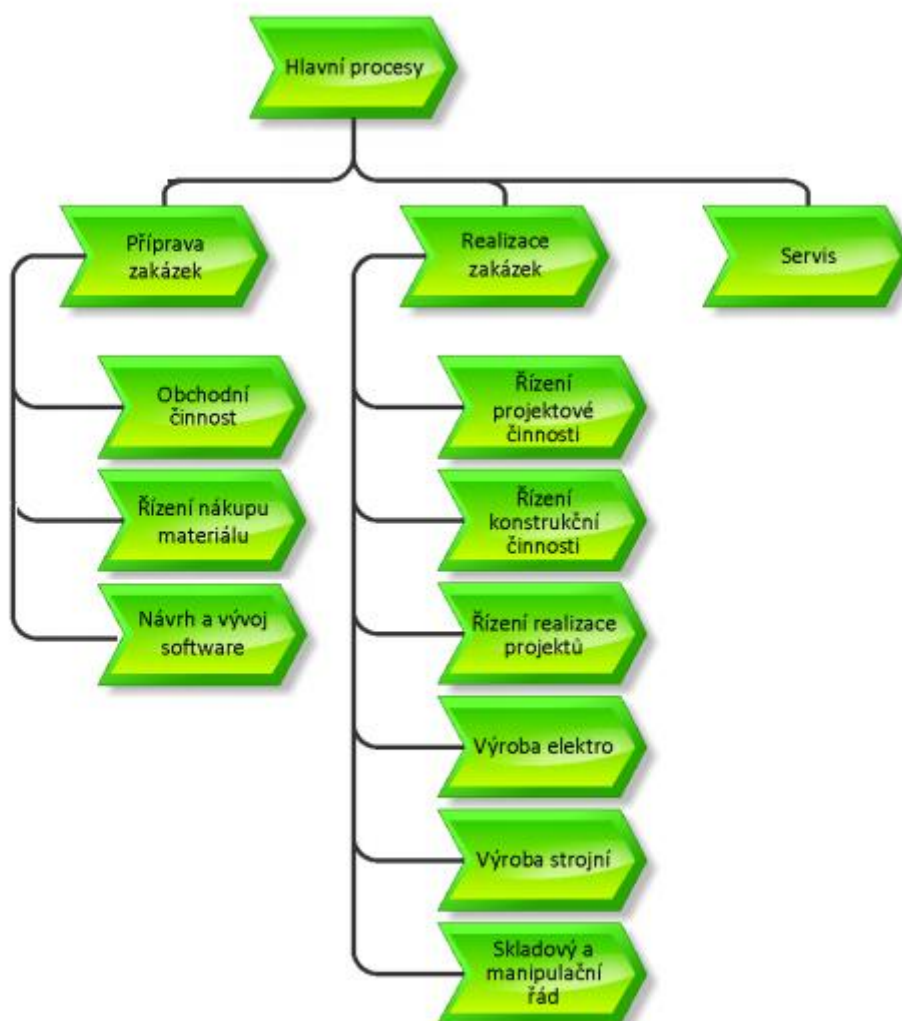
Příloha B: Výkaz zisků a ztrát společnosti K&K TECHNOLOGY a.s.

		2008	2009	2010	2011	2012
I.	Tržby za prodej zboží	9 842	7 162	4 859	0	1 779
A.	Náklady na prodané zboží	9 651	6 279	3 828	0	1 465
+	Obchodní marže	191	883	1 031	0	314
II.	Výkony	168 055	260 019	202 788	518 687	290 375
II.1.	Tržby za prodej vlastních výrobků a služeb	172 634	228 562	231 336	509 360	282 875
2.	Změna stavu zásob vlastní činnosti	-4 932	31 142	-29 183	9 124	461
3.	Aktivace	353	315	635	203	7 039
B.	Výkonová spotřeba	105 130	188 777	137 961	432 306	217 162
B.1.	Spotřeba materiálu a energie	59 612	102 351	71 992	138 512	83 227
B.2.	Služby	45 518	86 426	65 969	293 794	133 935
+	Přidaná hodnota	63 116	72 125	65 858	86 381	73 527
C.	Osobní náklady	52 241	59 211	57 352	67 161	78 995
C.1.	Mzdové náklady	37 155	42 682	41 123	48 597	57 669
C.2.	Odměny členům orgánu společnosti a družstva	1 432	1 662	1 662	1 662	942
C.3.	Náklady na soc. zabezpečení a zdrav. poj.	12 841	13 977	13 709	16 082	19 410
C.4.	Sociální náklady	813	890	858	820	974
D.	Daně a poplatky	140	129	163	309	618
E.	Odpisy dlouhodobého nehm. a hm. majetku	2 244	2 557	2 631	3 099	3 385
III.	Tržby z prodeje dlouhodobého majetku a materiálu	8 427	866	2 722	1 806	3 840
III.1.	Tržby z prodeje dlouhodobého majetku	586	25	558	0	586
2.	Tržby z prodeje materiálu	7 841	841	2 164	1 806	3 254
F.	Zůstatková cena prodaného dlouhodobého majetku	7 348	672	1 288	1 467	1 464
F.1.	Zůstatková cena prod. dl. majetku a materiálu	253	0	2	0	656
2.	Prodaný materiál	7 095	672	1 286	1 467	808
G.	Změna stavu rezerv a opravných položek v provozní oblasti a komplex. nákl. příštích období	351	2 201	261	2 013	-2 527
IV.	Ostatní provozní výnosy	2 047	4 270	2 337	948	13 609
H.	Ostatní provozní náklady	2 228	4 666	2 801	2 852	2 364
*	Provozní výsledek hospodaření	9 038	7 825	6 421	12 234	6 677
VII.	Výnosy z dlouhodobého finančního majetku	960	720	1 408	1 020	1 500
VII.1.	Výnosy z podílu v ovládaných a řízených osobách a v účetních jednotkách pod podstatným vlivem	960	720	1 408	1 020	1 500
X.	Výnosové úroky	150	68	195	91	76
N.	Nákladové úroky	1 722	1 622	2 063	2 375	3 006
XI.	Ostatní finanční výnosy	5 397	5 678	2 335	6 286	2 572
O.	Ostatní finanční náklady	6 593	5 078	3 100	5 654	3 632
*	Finanční výsledek hospodaření	-1 808	-234	-1 225	-632	-2 490
Q.	Daň z příjmů za běžnou činnost	1 575	2 074	553	2 949	6
**	Výsledek hospodaření za běžnou činnost	5 655	5 517	4 643	8 653	4 181
***	Výsledek hospodaření za účetní období (+/-)	5 655	5 517	4 643	8 653	4 181
****	Výsledek hospodaření před zdaněním	7 230	7 591	5 196	11 602	4 187

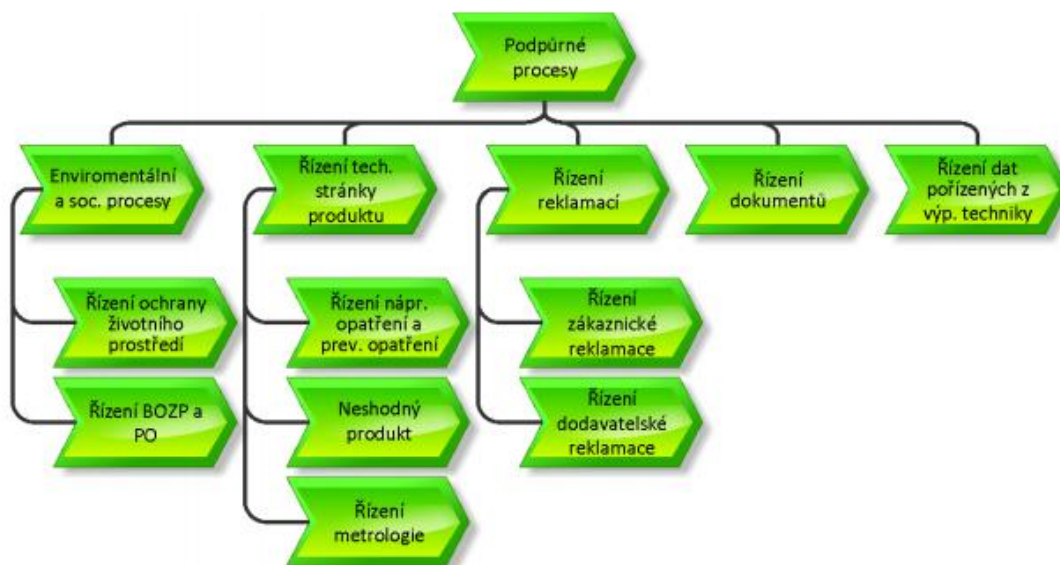
Příloha C: Organizační struktura společnosti K&K TECHNOLOGY a.s.



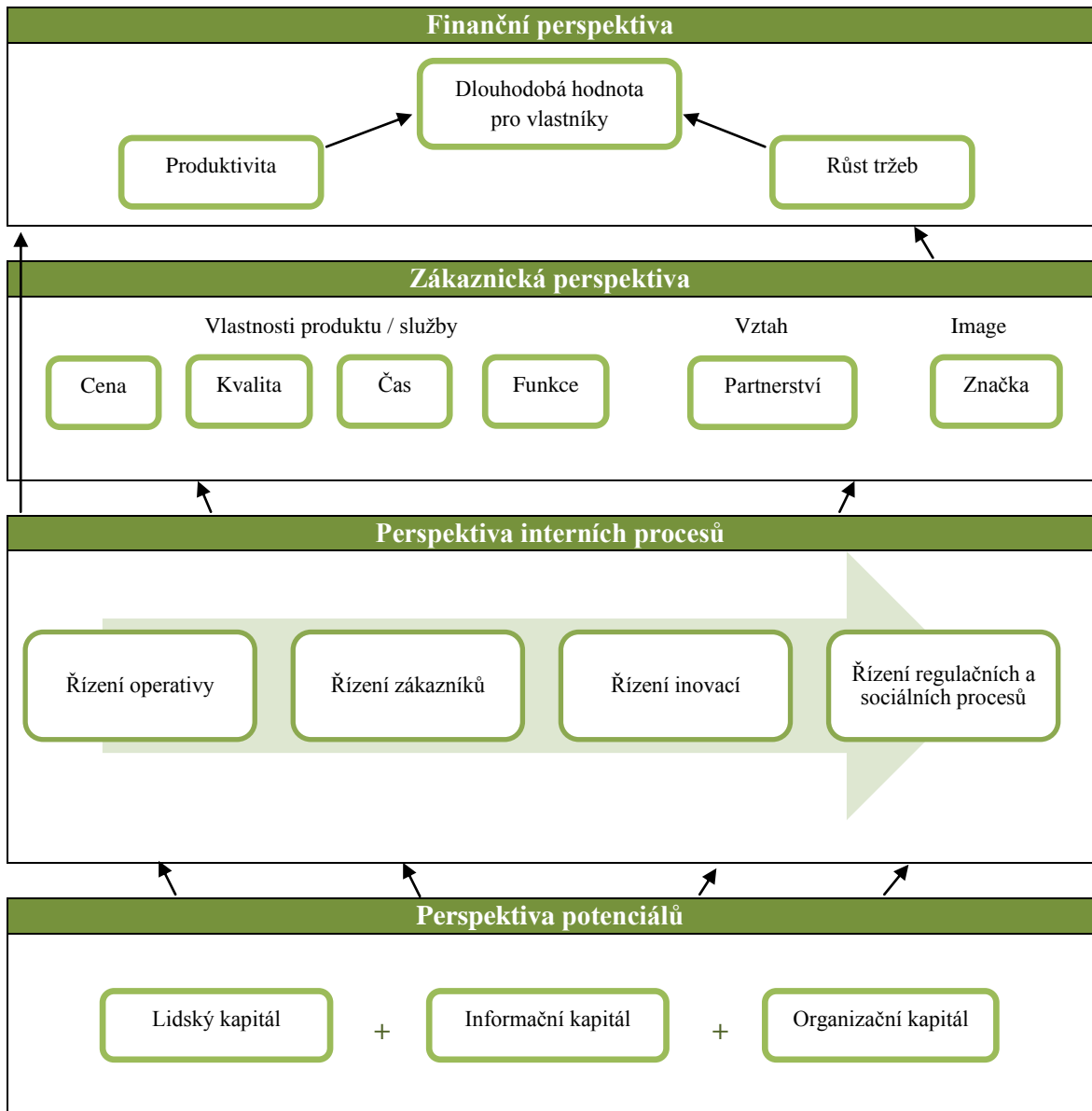
Příloha D: Hlavní procesy společnosti K&K TECHNOLOGY a.s.



Příloha E: Řídící procesy společnosti K&K TECHNOLOGY a.s.



Příloha F: Rámec BSC



Abstrakt

Zíková, M. *Interní procesy podniku jako rozhodující složka strategického plánu rozvoje*. Diplomová práce. Plzeň: Fakulta ekonomická ZČU v Plzni, 89 s., 2013

Klíčová slova: strategické cíle, analýza prostředí, klíčové indikátory výkonnosti, proces, Balanced Scorecard, akční plán, analýza rizik

Diplomová práce je zaměřena na převedení stanovených dlouhodobých cílů do akčních plánů s využitím interních složek podniku a za pomoci nástroje strategického řízení Balanced Scorecard. V první části práce jsou po představení společnosti K&K TECHNOLOGY a.s. stanoveny strategické cíle pro časový horizont tří let. Dále je provedena analýza prostředí, ze které vyplývají faktory vnějšího i vnitřního prostředí společnosti, které mají vliv na strategický záměr společnosti. Následně jsou dlouhodobé cíle převedeny na krátkodobé. Uvedeny jsou rovněž veškeré procesy, které napříč společností probíhají. V dalším kroku jsou dlouhodobé cíle formulovány v jednotlivých perspektivách Balanced Scorecard, což vyústí v sestavení strategické mapy. Stěžejním pro implementaci stanovené strategie je akční plán, který je vytvořen ze strategických akcí, kde jsou jednoznačně specifikovány kroky implementace. Dále je provedena analýza rizik, kde jsou identifikovány hrozby a slabiny, které by společnost mohly ohrozit při plnění akčního plánu. V poslední části práce je provedeno zhodnocení a uvedena případná doporučení do budoucna.

Abstract

ZÍKOVÁ, M. *Internal business processes as a crucial component of the strategic development plan*. Diploma thesis. Pilsen: Faculty of Economics, University of West Bohemia in Pilsen, 89 p., 2013

Key words: strategic goals, environmental analysis, key performance indicators, process, Balanced Scorecard, action plan, risk analysis

This thesis is focused on the transfer of long-term goals into action plans using the internal components of the company and Balanced Scorecard. In the first part of the thesis there is an introduction to K&K TECHNOLOGY Inc. and in the next step strategic goals for a time horizon of three years are set. Environmental analysis gives factors of the external and internal environment of the company that have an impact on the strategic plan. In the next step the long-term goals are transferred into short-term objectives. All the processes which run across the company are listed in the next chapter. The long-term goals are formulated in the different perspectives of the Balanced Scorecard. The output of this process is a strategy map. An action plan is an important instrument for the implementation of the strategy. It is created from the strategic initiatives and the implementation steps are clearly specified. The outputs of a risk analysis are the threats and weaknesses which could be dangerous for the company when carrying out the action plan. The last part of the thesis is an evaluation with recommendations for the future.