

**UNIVERZITA PARDUBICE
FAKULTA EKONOMICKO-SPRÁVNÍ
ÚSTAV EKONOMIKY A MANAGEMENTU**

**MANAŽERSKÁ ANALÝZA V KUDOS
POTRUBNÍ DÍLY S. R. O.**

DIPLOMOVÁ PRÁCE

AUTOR: Lenka Doskočilová

VEDOUCÍ PRÁCE: Ing. Renáta Myšková, Ph. D.

2006

**UNIVERSITY OF PARDUBICE
FACULTY OF ECONOMICS AND ADMINISTRATION
INSTITUTE OF ECONOMY AND MANAGEMENT**

**MANAGERIAL ANALYSIS OF KUDOS
POTRUBNÍ DÍLY S. R. O.**

THESIS

**AUTHOR: Lenka Doskočilová
SUPERVISOR: Ing. Renáta Myšková, Ph. D.**

2006

Prohlašuji:

Tuto práci jsem vypracovala samostatně. Veškeré literární prameny a informace, které jsem v práci využila, jsou uvedeny v seznamu použité literatury.

Byla jsem seznámena s tím, že se na moji práci vztahují práva a povinnosti vyplývající ze zákona č. 121/2000 Sb., autorský zákon, zejména se skutečností, že Univerzita Pardubice má právo na uzavření licenční smlouvy o užití této práce jako školního díla podle § 60 odst. 1 autorského zákona, a s tím, že pokud dojde k užití této práce mnou nebo bude poskytnuta licence o užití jinému subjektu, je Univerzita Pardubice oprávněna ode mne požadovat přiměřený příspěvek na úhradu nákladů, které na vytvoření díla vynaložila, a to podle okolností až do jejich skutečné výše.

Souhlasím s prezenčním zpřístupněním své práce v Univerzitní knihovně Univerzity Pardubice.

Pardubice 20.08. 2006

Lenka Doskočilová

Poděkování

Tímto bych chtěla poděkovat vedoucí mé diplomové práce Ing. Renátě Myškové, Ph.D. za cenné rady a pomoc při psaní mé diplomové práce.

Mé vřelé poděkování dále patří jednateři společnosti KUDOS potrubní díly s. r. o. Jiřímu Šimkovi za poskytnuté informace, ochotu a věnovaný čas.

Souhrn

Diplomová práce je rozdělena na čtyři hlavní části.

První část se zabývá manažerskou analýzou a systémy řízení. Zaměřuje se především na systémy řízení jakosti, které hrají klíčovou roli v konkurenceschopnosti firem, proto se stávají čím dál tím oblíbenější u manažerů firem.

Druhá část se věnuje analýzám v podniku. Nejprve se zmíním o měřeních v systémech managementu jakosti, do kterých patří finanční měření v systému managementu jakosti, měření výkonnosti procesů a přezkoumání systému managementu jakosti. Tato část je zakončena informacemi o finanční analýze, jejichž výsledky popisují finanční zdraví a stabilitu firmy.

Třetí část je ponechána praktické aplikaci ve společnosti KUDOS potrubní díly s. r. o. Nejdříve se seznámíme se systémem řízení jakosti podle normy ČSN EN ISO 9001:2001, která je uplatňována ve výše zmíněné společnosti. Provedla jsem měření v systémech managementu jakosti (měření výkonnosti procesů a přezkoumání systému managementu jakosti). V neposlední řadě je provedena finanční analýza především podle poměrových ukazatelů.

Závěrečná část shrnuje zjištěné poznatky o společnosti KUDOS potrubní díly s. r. o. na základě provedených analýz a navrhuje možná zlepšení.

Summary

The thesis is divided into four parts.

The first part deals with managerial analysis and management system. It concentrates especially on quality management system that plays key role in competitive advantage of companies therefore quality management has become very popular among managers.

The second part deals with company analyses. Firstly I have pointed out measurements in quality management system that include financial measurements in quality management system, measurements of process efficiency and revisions of quality management system. This part ends with information on financial analysis whose results describe financial health and company stability.

The third part is practical part – managerial analysis of company KUDOS potrubní díly s. r. o. Firstly I have given some information on quality management system under czech norm ČSN EN ISO 9001:2001 that has been implemented at company KUDOS potrubní díly s. r. o. Then I have done some analysis of quality management system (measurements of process efficiency and revision of quality management system. Practical part also includes financial analysis especially I have used financial ratios for it.

Final part sums up findings about company KUDOS potrubní díly s. r. o. based on done analyses and suggests improvements.

Obsah

1	ÚVOD	11
2	SYSTÉMY ŘÍZENÍ.....	14
2.1	Manažerská analýza	14
2.2	Systém řízení jakosti.....	14
2.3	Plánování jakosti.....	15
2.4	Total Quality Management.....	17
2.5	Mezinárodní standardy kvality – ISO 9000	19
2.5.1	STRUKTURA NOREM ISO ŘADY 9000 A JEJICH CHARAKTERISTICKÉ RYSY	20
2.5.2	KROKY APLIKACE NOREM ISO ŘADY 9000.....	21
2.5.3	PROCESNÍ PŘÍSTUP	22
2.6	Benchmarking	27
2.7	Certifikace	31
2.8	Controlling.....	36
2.8.1	PODSTATA CONTROLLINGU	36
2.8.2	ZÁKLADNÍ CONTROLLINGOVÉ ČINNOSTI	38
3	ANALÝZY V PODNIKU.....	39
3.1	Finanční měření v systému managementu jakosti.....	39
3.2	Měření výkonnosti procesů.....	41
3.3	Přezkoumání systému managementu jakosti.....	43
3.4	Finanční analýza	44
3.4.1	VSTUPY FINANČNÍ ANALÝZY	44
3.4.2	JEDNOTLIVÉ KROKY TECHNICKÉ FINANČNÍ ANALÝZY.....	44
3.4.3	METODY FINANČNÍ ANALÝZY	45
3.4.4	FINANČNÍ POMĚROVÉ UKAZATELE	47
4	MANAŽERSKÁ ANALÝZA – PRAKTICKÁ APLIKACE V PODNIKU.....	51
4.1	Profil společnosti KUDOS.....	51
4.2	Strategie společnosti KUDOS	51
4.3	Řízení jakosti ve společnosti KUDOS	52
4.3.1	POLITIKA JAKOSTI SPOLEČNOSTI KUDOS.....	52
4.3.2	CÍLE JAKOSTI SPOLEČNOSTI KUDOS	53
4.3.3	POŘADÍ A VZÁJEMNÁ VAZBA PROCESŮ PRO DOSAŽENÍ CÍLŮ JAKOSTI.....	54
4.3.4	POŽADAVKY NA DOKUMENTACI	57
4.3.5	LIDSKÉ ZDROJE VE SPOLEČNOSTI KUDOS	58
4.3.6	INFRASTRUKTURA VE SPOLEČNOSTI KUDOS	58
4.3.7	NAKUPOVÁNÍ A SKLADOVÁNÍ.....	59
4.3.8	PRŮBĚH OBCHODNÍHO PŘÍPADU	61
4.3.9	ZAMĚŘENÍ NA ZÁKAZNÍKA	62
4.3.10	MĚŘENÍ, ANALÝZA A ZLEPŠOVÁNÍ	64
4.3.11	PŘEZKOUMÁNÍ SYSTÉMU JAKOSTI	68
4.3.12	OPATŘENÍ K NÁPRAVĚ	70
4.4	Finanční analýza společnosti KUDOS	70
4.4.1	ANALÝZA ZISKU SPOLEČNOSTI KUDOS	71
	POZNÁMKA: ÚDAJE JSOU V TIS. KČ.....	71
4.4.2	FINANČNÍ POMĚROVÉ UKAZATELE	72

4.4.3	VERTIKÁLNÍ ANALÝZA	77
4.4.4	ČISTÝ PRACOVNÍ KAPITÁL	79
5	<u>SHRUTÍ ZJIŠTĚNÝCH POZNATKŮ A MOŽNOSTÍ ZLEPŠENÍ.....</u>	81
5.1	System managementu jakosti	81
5.2	Finanční analýza	83
6	<u>ZÁVĚR</u>	86
7	<u>LITERATURA.....</u>	89
8	<u>PŘÍLOHY.....</u>	91

Seznam zkratek

ČSÚ	Český statistický úřad
TQM	total quality management
QMS	quality management systém
EFQM	European Foundation for Quality Management
ISO	International Standard Organization
ČSN	České státní normy
ČLPR	Český lodní a průmyslový registr
BOZP	bezpečnost a ochrana zdraví při práci
PO	požární ochrana
ZÚ	zámečnický úsek
OÚ	obchodní úsek
EÚ	ekonomický úsek
DHM	dlouhodobý hmotný majetek
PC	pořizovací cena
VZZ	výkaz zisků a ztrát
CK	cizí kapitál
VK	vlastní kapitál
ROE	return on equity
ROA	return on assets
EBIT	earnings before interest and taxes
EAT	earnings after taxes
EBT	earnings before taxes
EBITDA	earnings before interest, taxes, depreciation and amortization
ROS	return on sales
ČPK	čistý pracovní kapitál
PC	personal computer
SM	směrnice

Seznam obrázků

OBRÁZEK 1: SPIRÁLA JAKOSTI.....	17
OBRÁZEK 2: ZÁKLADNÍ SCHÉMA PODNIKOVÉHO PROCESU	23
OBRÁZEK 3: ZÁKLADNÍ MODEL PROCESU	24
OBRÁZEK 4: PROCESNÍ MODEL SYSTÉMU MANAGEMENTU JAKOSTI.....	26
OBRÁZEK 5: PRŮBĚŽNÉ ZLEPŠOVÁNÍ PROCESU.....	27
OBRÁZEK 6: ETAPY BENCHMARKINGU	29
OBRÁZEK 7: VÝVOJOVÝ DIAGRAM POSTUPU CERTIFIKACE SYSTÉMU JAKOSTI	36
OBRÁZEK 8: ČISTÝ PRACOVNÍ KAPITÁL.....	47
OBRÁZEK 9: VÝVOJ PRODUKTIVITY PRÁCE V KUDOS POTRUBNÍ DÍLY S. R. O.	66
OBRÁZEK 10: VÝVOJ POČTU POPTÁVEK A OBJEDNÁVEK V KUDOS POTRUBNÍ DÍLY S. R. O.	68
OBRÁZEK 11: VÝVOJ EAT A EBIT V KUDOS POTRUBNÍ DÍLY S. R. O.....	72
OBRÁZEK 12: CELKOVÁ ZADLUŽENOST SPOLEČNOSTI KUDOS V 2003	75
OBRÁZEK 13: CELKOVÁ ZADLUŽENOST SPOLEČNOSTI KUDOS V 2004	76
OBRÁZEK 14: CELKOVÁ ZADLUŽENOST SPOLEČNOSTI KUDOS V 2005	76
OBRÁZEK 15: VÝVOJ STRUKTURY PRACOVNÍHO KAPITÁLU	80

Seznam tabulek

TABULKA 1: VZÁJEMNÁ VAZBA MEZI HLAVNÍMI PROCESY	56
TABULKA 2: VÝSLEDKY DOTAZNÍKOVÉHO ŠETŘENÍ SPOKOJENOSTI ZÁKAZNÍKŮ ZA ROK 2005	63
TABULKA 3: UKAZATEL PRODUKTIVITY PRÁCE - KUDOS POTRUBNÍ DÍLY S. R. O.	66
TABULKA 4: UKAZATEL REKLAMACÍ OD ZÁKAZNÍKŮ - KUDOS POTRUBNÍ DÍLY S. R. O.	67
TABULKA 5: UKAZATEL OBJEMU POPTÁVEK A OBJEDNÁVEK - KUDOS POTRUBNÍ DÍLY S. R. O.	67
TABULKA 6: ANALÝZA ZISKU - KUDOS POTRUBNÍ DÍLY S. R. O.	71
TABULKA 7: POMĚROVÉ UKAZATELE – KUDOS POTRUBNÍ DÍLY S. R. O.	72
TABULKA 8: ZKRÁCENÁ VERTIKÁLNÍ ANALÝZA VZZ – KUDOS.....	78
TABULKA 9: ČISTÝ PRACOVNÍ KAPITÁL SPOLEČNOSTI KUDOS	79

1 Úvod

Manažerská analýza představuje hodnocení všech relevantních informací, které se stávají důležitým podkladem pro rozhodování managerů, tak aby bylo dosaženo hlavních cílů podniku. Informace pro rozhodování managerů čerpáme z různých oblastí podniku (informace z finanční analýzy, sledování počtu reklamací, informace o počtu neshodných výrobků) a zároveň nás zajímají informace z okolí podniku (informace o spokojenosti zákazníků, co dělá konkurence).

Manažerská analýza podniku je úzce provázána mimo jiné se systémem managementu jakosti, který čerpá inspiraci ke změnám v podniku a ke zlepšení z analýzy podniku a jejího okolí a usiluje o neustálé směřování k cílům podniku. Provázanost manažerské analýzy a systému managementu jakosti spočívá v tom, že systém managementu jakosti představuje systematické a plánované řízení podniku, vyžaduje plánování, dokumentování, měření a analyzování všech činností za účelem jejich neustálého zlepšování.

Management jakosti tvoří důležitou součást systému managementu ve všech vyspělých firmách. V dnešní době je neustálé zlepšování jakosti nezbytným předpokladem udržení konkurenceschopnosti firem. Management jakosti plní ve firmě minimálně dvě základní funkce: minimalizuje náklady a maximalizuje míru spokojenosti a loajality zákazníků. Zavedení systému řízení jakosti je strategickým rozhodnutím společnosti, které dlouhodobě ovlivňuje život firmy a mělo by být v souladu se strategií firmy.

Systémy managementu jakosti se staly i v českých firmách už běžnou záležitostí zejména soubor norem ISO 9000, který byl přijat a implementován ve stovkách českých firem.

Normy skupiny ISO 9000 vedou k aplikování procesního přístupu. Cílem je zlepšovat výkonnost procesů v podniku nejen snížením nákladů, zvyšováním jakosti a zkrácováním dodacích lhůt (trojúhelník náklady – jakost – čas), ale zároveň rozpoznat procesy, které mají strategický význam. Přínosem procesního přístupu je zvýšená schopnost managerů soustředit se na klíčové procesy, zvýšená efektivnost činností podniku, nižší náklady na procesy, jednoznačně definovaná odpovědnost a pravomoci. Firmy usilují o neustálé zlepšování procesů a na základě měření výkonnosti stávajících procesů hledají podněty ke zlepšení.

Ve firmě provádíme další měření vedle měření výkonnosti procesů a to měření vztahující se k finančnímu řízení – finanční analýzu. Základním úkolem finanční analýzy je podávat informace o finančním zdraví podniku a o jeho finanční stabilitě.

Praktická část práce bude aplikována na společnost KUDOS potrubní díly s. r. o. (dále jen KUDOS), která je dodavatelem potrubí, potrubních dílů hlavně do petrochemického a chemického průmyslu.

Společnost KUDOS zavedla svůj systém řízení jakosti v průběhu roku 2004 a zároveň jednatelé firmy deklarovali svoji politiku jakosti, společnost KUDOS se rozhodla zaměřit veškeré své činnosti směrem ke spokojenosti zákazníků a plnění legislativních a technických požadavků. Podnik dále musel definovat své procesy a měřit výkonnost procesů.

Cíl diplomové práce

Diplomová práce si klade za cíl popsat vybrané metody manažerské analýzy, a to s důrazem na systém managementu jakosti, který má strategický význam pro podnik a ovlivňuje řadu činností v podniku (výrobu, vytváření vhodného pracovního prostředí, řešení obchodních případů, marketing). Teoretické poznatky budou komparovány s praxí – konkrétně ve společnosti KUDOS.

Podívat se na systém managementu jakosti jako na systém, který prochází celým podnikem a není jen částí systému. Práce se bude především zaměřovat na systém managementu jakosti podle norem ISO řady 9000. Budu se soustředit i na měření v systémech managementu jakosti, která mohou vést k odhalení nedostatků a tím inspirovat management k návrhům na možná zlepšení. V závěru se vyjádřím, jaké dopady měla aplikace norem ČSN EN ISO 9001:2001 pro společnost KUDOS.

Dále se zmíním o controllingu, který je úzce spjat se systémem řízení jakosti, protože jeho smyslem je neustálé a systematické srovnávání skutečnosti s žádoucím stavem a to pomocí vyhodnocování zjištěných odchylek, nalezení jejich příčin a pomocí návrhů opatření k jejich nápravě.

Vedle měření v systému managementu jakosti (spokojenost zákazníků, měření výkonnosti procesů) provedu i finanční analýzu a podle výsledků posoudím finanční zdraví a stabilitu podniku. Finanční analýza bude především provedena pomocí poměrových ukazatelů, které jsou velmi rychlým a přesným nástrojem ke zjištění finanční situace v podniku. Na základě výsledků finanční analýzy se vyjádřím k ziskovosti, zadluženosti, schopnosti dostát závazkům, míře využívání aktiv podniku atd.

2 Systémy řízení

2.1 Manažerská analýza

Manažerská analýza představuje komplexní rozbor různých oblastí uvnitř podniku – interní analýza (např. finanční analýza, analýza zásob, analýza pracovního prostředí), ale i rozbor okolí podniku – externí analýza (např. analýza konkurence, analýza hrozeb a příležitostí). Manažerská analýza by měla zahrnovat jak kvantitativní hledisko, tak kvalitativní hledisko (vysvětlení).

Výsledky manažerských analýz používá vedení podniku během rozhodovacího procesu a výstupem manažerské analýzy jsou nové plány (tržeb, nákladů, zisků) a případně i stanovené nové cíle podniku.

2.2 Systém řízení jakosti

Kvalitu můžeme definovat jako schopnost produktu a služby uspokojit potřeby zákazníka.

Zlepšení v oblasti kvality může podniku pomoci zvýšit tržby a snížit náklady a obojí tedy zvýší ziskovost podniku. Zvýšení tržeb je často reakce na nižší prodejní cenu a zlepšení reputace produktu. Jednoduše řečeno zlepšení kvality dovoluje snížení nákladů díky zvýšené produktivitě a nižšího počtu oprav, odpadu a reklamací. Můžeme říct, že kvalita pozitivně ovlivňuje produktivitu.

Systém řízení jakosti tvoří důležitou součást systému managementu ve všech vyspělých firmách. Systém řízení jakosti plní minimálně dvě základní funkce: minimalizuje náklady a maximalizuje míru spokojenosti a loajality zákazníků. Jednou dosaženou jakost musíme neustále zlepšovat s ohledem na dynamicky se měnící požadavky zákazníků i legislativy.

Ke stěžejním součástem systému řízení jakosti se řadí plánování jakosti a neustálé zlepšování jakosti. Plánování jakosti představuje celou řadu aktivit rozhodujících o výsledné jakosti výrobku nebo služby, které se realizují zejména ve fázích jejich návrhu a vývoje. V současné době je již obecně uznávanou skutečností, že právě fáze předcházející výrobu či realizaci služby se na výsledné jakosti podílejí asi osmdesát procenty. „Orientace na plánování jakosti

je velice výhodná rovněž ekonomicky, protože odstraňování nedostatků (neshod) před vlastní realizací vyžaduje jen zlomek nákladů, které by bylo nutno vynaložit po jejich zjištění až ve fázi realizace, případně až u zákazníka.¹

Naplánovaná jakost a způsob jejího zabezpečení však nemohou zůstat neměnné. Je nutné usilovat o neustálé zlepšování jakosti, které je nezbytným atributem udržení konkurenceschopnosti firem. Neustálé zlepšování je jedním ze základních principů komplexního managementu jakosti (TQM), který je v plném rozsahu uplatňován v normách souboru ISO 9000:2000.

Význam systému managementu jakosti

➤ **Kvalita je důležitý faktor, který ovlivňuje stabilní ekonomický růst podniku.**

Ukazuje se, že firmy s moderními systémy managementu jakosti dosahují dlouhodobě výrazně lepších výsledků. Systém řízení jakosti má totiž pozitivní účinky jak uvnitř v podniku, tak i v jeho okolí. Pozitivní účinky uvnitř podniku můžeme vidět jako zvyšování produktivity a snižování nákladů, které jsou vyvolané klesajícím podílem neshod na celkových výkonech, stoupající výtěžností materiálů i účinností vnitropodnikových procesů. Pozitivním externím účinkem systému managementu jakosti je rostoucí míra spokojenosti a loajality zákazníků.

➤ **Systém managementu jakosti chrání firmu před ztrátami trhů.**

Významnou příčinou ztráty trhů je nízká jakost výrobků a služeb.

➤ **Kvalita vede k úsporám materiálu a energií.**

➤ **Kvalita má vliv na makroekonomické ukazatele.**

Téměř všechny významné světové firmy sledují důsledky zlepšování jakosti svých výrobků pro makroekonomické ukazatele, včetně tvorby domácího produktu, devizové bilance apod.

➤ **Kvalita je limitujícím faktorem trvale udržitelného rozvoje.**

2.3 Plánování jakosti

Součástí systému managementu kvality je plánování jakosti. Předpokladem pro plánování jakosti je stanovení cílů jakosti, které by měly představovat kvantifikovatelné údaje o znacích

¹ PLURA, J. Plánování a neustálé zlepšování jakosti. Praha: Computer Press 2001, str. 14.

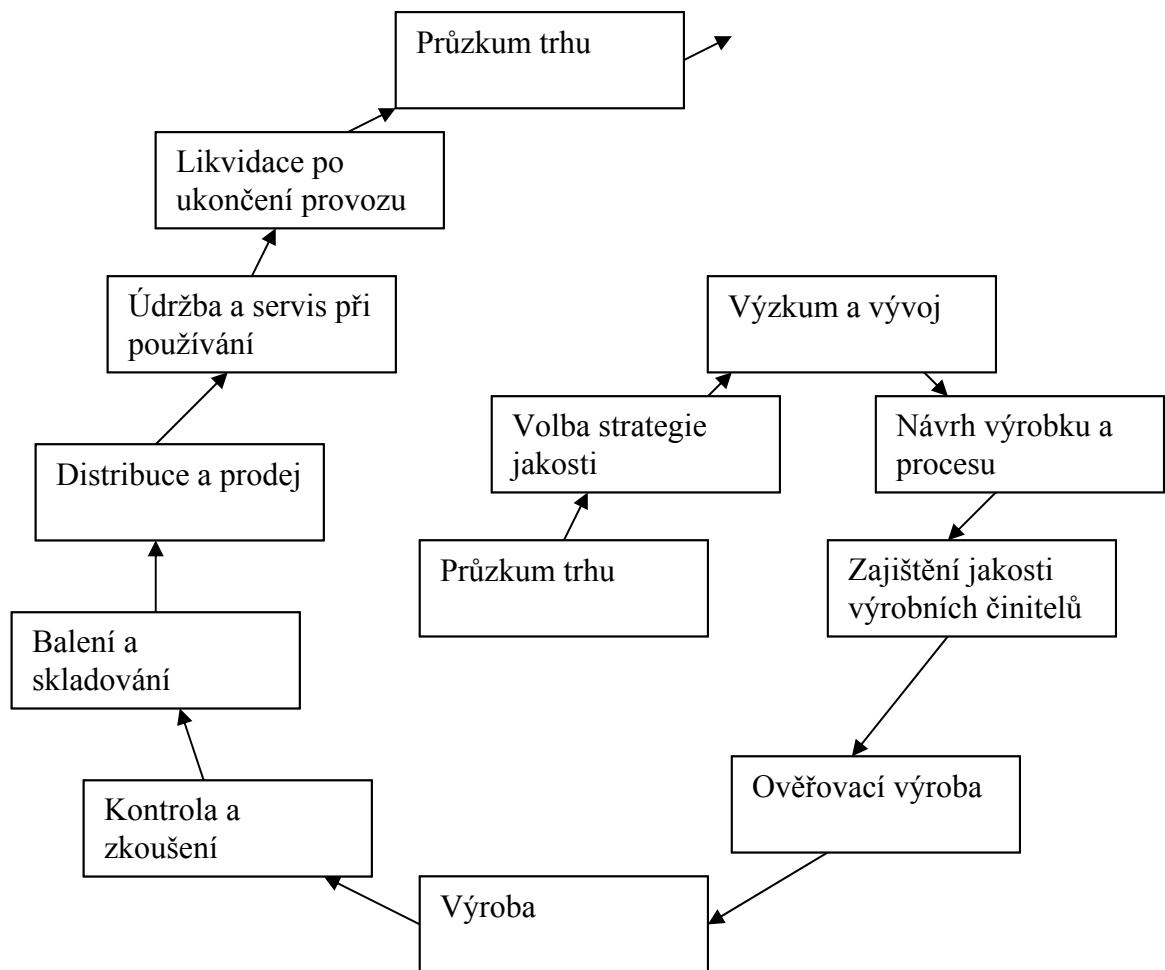
jakosti, kterých má být dosaženo k určitému termínu v budoucnosti. „Cíle jakosti by měly splňovat znaky jako srozumitelnost, reálnost, optimalizaci celkových výsledků, přínosy z realizace těchto cílů by měly být vyšší než náklady na jejich dosažení.“² Východiskem pro formulaci cílů jakosti musí být vždy analýza uvnitř a vně podniku.

Trendem v oblasti systému managementu jakosti je posun od strategie detekce ke strategii prevence. Strategie detekce se především zaměřovala na uplatňování a optimalizaci metod následné kontroly, které měly zabezpečit, aby se k zákazníkovi nedostaly neshodné výrobky. Na druhou stranu strategie prevence se snaží vytvořit takové podmínky, aby neshodné výrobky vůbec nevznikaly a většina problémů s jakostí se řeší mnohem dříve, než vůbec nastanou, což má i výrazný ekonomický efekt.

Další trend v oblasti systému managementu jakosti můžeme charakterizovat jako posun od zabezpečování jakosti „on-line“ k zabezpečování jakosti „off-line“, tedy jako posun péče o jakost z fáze výroby do fáze návrhu. Aplikováním metod „off-line“ lze předcházet možným problémům ve fázích výroby. V současné době je všeobecně známo, že o jakosti výrobku asi z osmdesátí procent rozhoduje právě předvýrobní etapa. Významně k tomu přispívá i rostoucí složitost vyráběných výrobků a používaných technologií, konkurenční prostředí a rostoucí požadavky zákazníků.

Posloupnost aktivit, které ovlivňují jakost výrobku v různých etapách jeho životního cyklu, se zobrazují pomocí spirály jakosti. Spirála jakosti vyjadřuje, že na výsledné jakosti výrobku se určitou měrou podílí každá z jednotlivých etap. V každé fázi musíme věnovat jakosti dostatečnou pozornost.

² PLURA, J. Plánování a neustálé zlepšování jakosti. Praha: Computer Press 2001, str. 19.



Obrázek 1: Spirála jakosti

Zdroj: Nenadál, J. Měření v systémech managementu jakosti.

2.4 Total Quality Management

TQM můžeme definovat jako řízení celé organizace, tak aby dosahovala excelence ve všech hlediscích výrobku a služby, které jsou důležité pro zákazníka. TQM požaduje nikdy nekončící proces neustálého zlepšování, které pokrývá lidi, vybavení, dodavatele, materiál a procesy. Další definice říká, že TQM je „filozofie managementu, formující zákazníkem řízený a učící se podnik k tomu, aby se dosáhlo plné spokojenosti zákazníků díky neustálému zlepšování účinnosti podnikových procesů.“³

³ NENADÁL, J. NOSKIEVIČOVÁ, D. PETŘÍKOVÁ, R. a kolektiv. *Moderní systémy řízení jakosti Quality Management*. 2. vyd. Praha: Management Press 2002, str. 29.

TQM začal být už používán v sedmdesátých letech pro systémy celopodnikového řízení jakosti v japonských firmách. Později byla tato koncepce rozpracována i v americkém prostředí. Na rozdíl od ISO není TQM spojen s normami a předpisy.

Základní principy TQM podle Evropské nadace pro management jakosti (EFQM)

➤ **Princip orientace na zákazníka.**

Tento princip vyžaduje systematické zkoumání současných a především budoucích požadavků zákazníků, pružné a efektivní plnění těchto požadavků a následné monitorování, zda je zákazník spokojen.

➤ **Princip vedení lidí a týmové práce.**

Je upřednostňováno konsensuální vedení podřízených zaměstnanců a podpora práce v týmech. Vedoucí pracovníci mají vytvářet v organizaci takové prostředí, které usnadní prosazování principu orientace na zákazníky a princip neustálého zlepšování.

➤ **Princip partnerství s dodavateli.**

Budování vztahů s dodavateli založené na vzájemné důvěře je předpokladem pro požadovanou jakost dodávek. K vytváření důvěry mezi dodavateli přispívají činnosti jako poskytování technické pomoci dodavatelům, společné plánování jakosti, motivace dodavatelů apod.

➤ **Princip rozvoje a angažovanosti lidí.**

Zahrnuje neustálé vzdělávání, výcvik, rozvoj osobností jednotlivých profesních skupin, protože způsobilí a vzdělání zaměstnanci jsou nejcennější kapitál. Prosazuje se pozitivní angažovanost lidí, ve které je zaměstnancům dáván prostor pro využití svých schopností ve prospěch organizace.

➤ **Princip orientace na procesy.**

Představuje dokonalé zvládnutí řízení procesů, aby bylo dosaženo vynikající kvality výstupu. Procesem se rozumí soubor dílčích aktivit, které transformují hmotné nebo informační vstupy na hmotné a informační výstupy. V průběhu každého procesu dochází ke spotřebě zdrojů (pracovní síla, stroje atd.) a procesy probíhají v regulovaných podmínkách jako např. normy, přírodní prostředí.

➤ **Princip neustálého zlepšování a inovací.**

Procesy neustálého zlepšování jsou motorem pozitivních změn v organizaci. Projekty zlepšování se zaměřují na snižování neshod v dodávkách, rozšiřování spektra funkcí výrobků a služeb, snižování neefektivnosti v technických i organizačních systémech.

➤ **Princip měřitelnosti výsledku.**

Odborník na kvalitu W. Edwards Deming uvedl ve své „Philosophy continues to flourish“ 14 bodů, aby naznačil, jak implementovat TQM:

1. vytvářet shodu cílů,
2. podporovat změny,
3. zabudovat kvalitu do produktu, přestat být závislý na inspekcích, které zachycují problémy,
4. budovat dlouhodobé vztahy založené na výkonech,
5. usilovat neustále o zlepšování produktu, kvality a služeb,
6. začít se školením,
7. zdůraznit vedení,
8. vytlačit strach,
9. prolomit bariery mezi odděleními,
10. zastavit hádky pracovníků,
11. podněcovat zlepšování,
12. odstranit bariery, které brání hrdosti na práci,
13. ustanovit intenzivní program vzdělávání a zlepšování sama sebe,
14. zahrnout každého ve firmě, aby pracoval na transformaci.

2.5 Mezinárodní standardy kvality – ISO 9000

Jakost je důležitá z mezinárodního hlediska, proto Organizace pro mezinárodní standardy (International Standard Organization – ISO) vyvinula pět standardů kvality, které se nazývají ISO 9000. Normy se nezabývají technickými požadavky na výrobky a procesy, ale výhradně požadavky na systém. Cíl standardů je založit management kvality procesu pomocí detailní dokumentace, pracovních předpisů a vedení účetních záznamů. Zavedení systému jakosti je strategickým rozhodnutím organizace.

„Tyto normy prošly už dvěma zásadními revizemi, z nichž zatím poslední byla uzavřena v prosinci v r. 2000. Podle těchto norem si různé organizace mohou vytvářet své systémy jakosti (nové normy souboru ISO 9000:2000 používají pojem „systémy managementu jakosti“).“⁴

⁴ NENADÁL, J. NOSKIEVIČOVÁ, D. PETŘÍKOVÁ, R. a kolektiv. *Moderní systémy řízení jakosti Quality Management*. 2. vyd. Praha: Management Press 2002, str. 23.

2.5.1 Struktura norem ISO řady 9000 a jejich charakteristické rysy

Struktura a charakteristiky hlavních požadavků nových norem souboru ISO 9000:2001,
základní soubor zahrnuje pouze čtyři standardy

1. **ČSN EN ISO 9000:2001 Systém managementu jakosti – Základy, zásady a slovník.**

Tato norma popisuje základy a zásady systémů managementu jakosti a specifikuje terminologii systémů managementu jakosti. Podnik by měl výše uvedenou normu aplikovat jako první spolu s normou ČSN EN ISO 9001:2001.

2. **ČSN EN ISO 9001:2001 Systém managementu jakosti – Požadavky.**

Organizace prokazuje svoji schopnost poskytovat produkty, které splňují požadavky zákazníků a aplikovatelné požadavky předpisů s úmyslem zvýšit spokojenost zákazníků.

3. **ČSN EN ISO 9004:2001 Systém managementu jakosti – Směrnice pro zlepšování výkonnosti.**

Tato norma uvádí směrnice, které berou v úvahu jak efektivnost, tak účinnost systému managementu jakosti. Smyslem normy je zlepšování výkonnosti organizace, spokojenosti zákazníků a jiných zainteresovaných stran. Tato norma není potřebná pro zavedení systému managementu jakosti používá se pro zlepšování již fungujících systémů.

4. **ISO 19011 Směrnice pro auditování systémů managementu jakosti a systému environmentálního managementu.**

Tato norma poskytuje návod na auditování systému managementu jakosti a systému environmentálního managementu. Podle těchto norem postupují auditoři a zpravidla nejsou podstatné pro zavedení systému managementu jakosti v malém a středním podniku.

„Prvním krokem při zavádění systému v organizaci by měla být norma ISO 9000 a ISO 9001, pomocí níž je možno dosáhnout první úrovně výkonnosti. Poté mohou být uplatňovány postupy popsané v ISO 9004, které jsou určeny pro zlepšování základního stupně.“⁵

⁵ <http://normy.jakosti.cz>

„Kapitola 4 v ISO 9001:2000 např. uvádí tyto základní požadavky na systém managementu jakosti:

- musí být identifikovány procesy nutné pro systém managementu jakosti,
- musí být určeny sekvence a vzájemné vazby těchto procesů,
- musí být určena kritéria a metody potřebné k zajištění efektivního řízení a vykonávání těchto procesů,
- musí být zajištěna dostupnost všech zdrojů a informací nutných k vykonávání a monitorování procesů,
- tyto procesy musí být monitorovány, měřeny a analyzovány,
- musí být implementovány takové činnosti, které jsou nutné k dosahování plánovaných výsledků a neustálého zlepšování těchto procesů.“⁶

Charakterické rysy normy ISO řady 9000

- **Normy ISO mají univerzální charakter.**
Nezávisí ani na charakteru procesů, ani na povaze produktů. Mohou být aplikovány jak ve výrobních podnicích, tak v podnicích, které se zabývají poskytováním služeb, bez ohledu na jejich velikost. Formulace v normách jsou příliš obecné a tudíž některé začínající firmy mají problém s aplikací požadavků těchto norem do praxe.
- **Normy ISO řady 9000 nejsou závazné, ale pouze doporučující.**
Jen pokud se dodavatel v obchodní smlouvě zaváže odběrateli, že aplikuje u sebe systém jako podle ISO 9001, stává se tato norma pro daného producenta závazným předpisem.
- **Normy ISO řady 9000 představují pouze soubor minimálních požadavků, které by měly být ve firmách aplikovány.**
- **Ani přísné aplikování požadavků norem ISO řady 9000 nedokáže zaručit plnou spokojenost a loajalitu zákazníků a dobré ekonomické výsledky.**

2.5.2 Kroky aplikace norem ISO řady 9000

Proces aplikace norem řady 9000 zahrnuje slet několika kroků

- **Rozhodnutí o aplikaci koncepce ISO.**

Jedná se o strategické rozhodnutí, které má dlouhodobý vliv na život firmy.

⁶ NENADÁL, J. *Měření v systémech managementu jakosti*. 2. vyd. Praha: Management Press 2004, str. 29.

- **Provedení analýzy současného stavu.**
„Tým odborníků musí analyzovat to, do jaké míry současná podniková realita v oblasti zabezpečování jakosti odpovídá požadavkům norem ISO řady 9000.“⁷
Výstavba systému jakosti je jednodušší pokud analýza odhalí jen malé odchylky od požadavků.
- **Školení a vzdělávání zaměstnanců.**
Cílem vzdělávacího programu je osvěta, přesvědčení o naléhavosti a smyslu zavedení systému managementu jakosti.
- **Dokumentování systému jakosti.**
Všechny procesy systému managementu jakosti by měly být popsány v soustavě dokumentů, která se velmi často nazývají jako pyramidová.
- **Uplatnění dokumentovaných postupů do podnikové praxe**
- **Působení systému jakosti ve firmě.**
Měly by být evidentní i první ekonomické přínosy na výrobních dílnách, vyvolané snížením počtu neshodných výrobků, a celý systém řízení podniku by se měl stát jednoznačnějším.
- **Další rozvoj systému jakosti.**
Neměli bychom se zabrzdit, při splnění požadavků norem ISO, ale měly bychom dále následovat rozvoj prostřednictvím aplikace principů TQM a propojení se systémem environmentálního managementu.

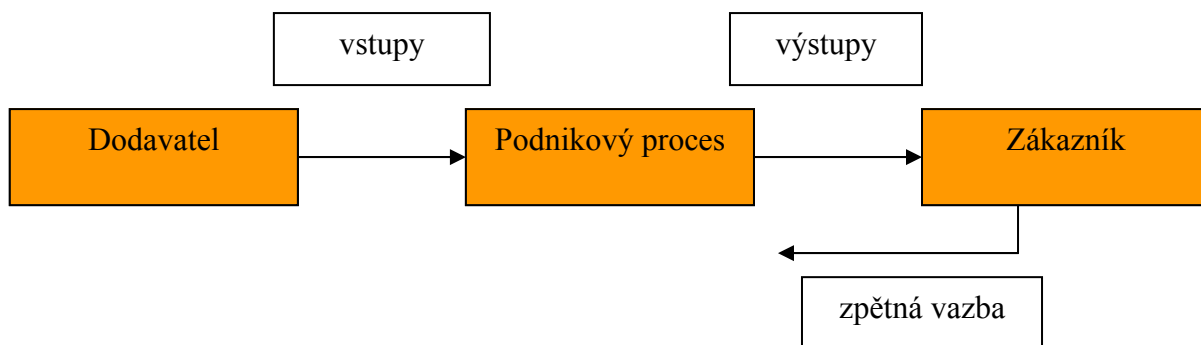
2.5.3 Procesní přístup

V současném managementu je patrná snaha o aplikaci procesního řízení v podnicích. Ten se projevuje i v normách jakosti jako např. ISO řady 9000. Normy jakosti ISO řady 9000 vedou k aplikování procesního přístupu při vývoji, uplatňování a zlepšování efektivnosti systému managementu jakosti s cílem zvýšit spokojenost zákazníka plněním jeho požadavků.

K zabezpečení efektivního fungování organizace, musí být identifikovány a řízeny vzájemně propojené činnosti. Činnost, která využívá zdroje a je řízena za účelem přeměny vstupů na výstupy, může být považována za proces. Výstup z jednoho procesu často přímo tvoří vstup pro další proces.

⁷ NENADAL, J. NOSKIEVIČOVÁ, D. PETŘÍKOVÁ, R. a kolektiv. *Moderní systémy řízení jakosti Quality Management*. 2. vyd. Praha: Management Press 2002, str. 27.

„Jednoduše řečeno, podnikový proces je souhrnem činností, transformujících souhrn vstupů do souhrnu výstupů (zboží nebo služeb) pro jiné lidi nebo procesy, používající k tomu lidi a nástroje.“⁸

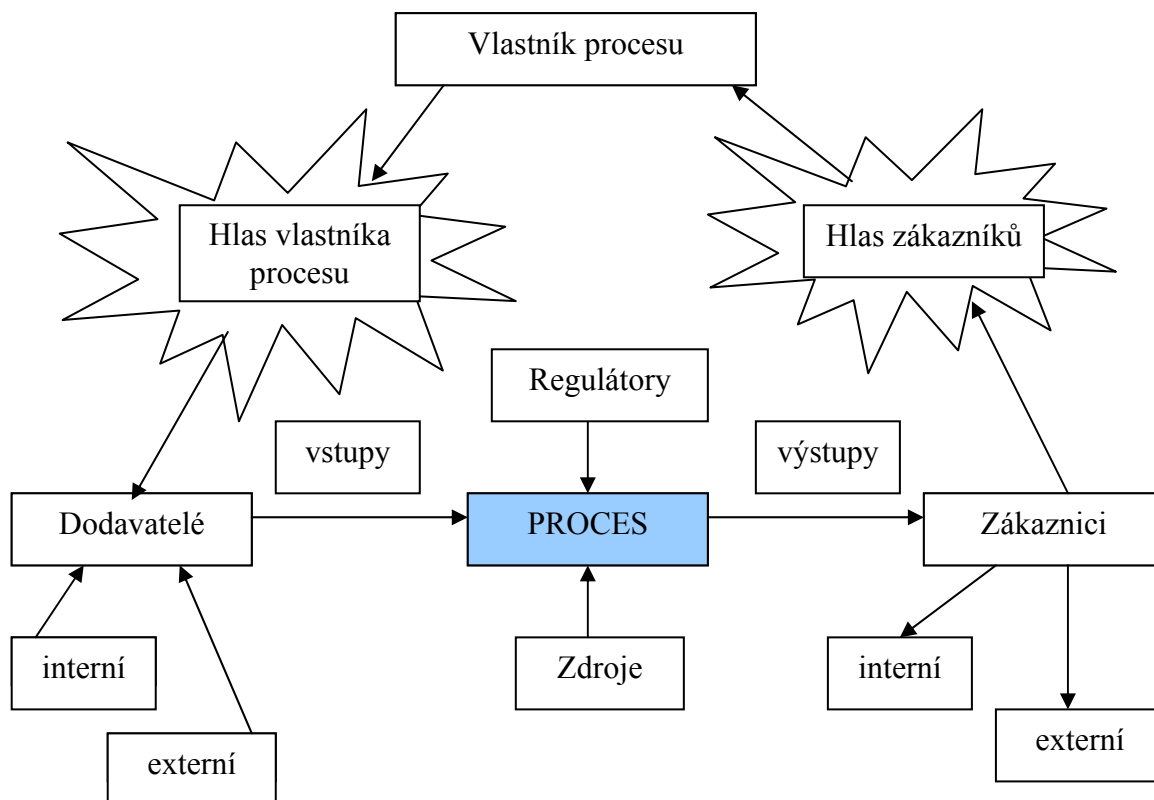


Obrázek 2: Základní schéma podnikového procesu

Zdroj: ŘEPA, V. Podnikové procesy Procesní řízení a modelování.

Jinými slovy můžeme popsat proces jako soubor dílčích činností měnících vstupy na výstupy za spotřeby určitých zdrojů v regulovaných podmínkách. Vstupy mají zpravidla podobu hmotných vstupů (např. materiálů pro výrobu) nebo informací, které jsou celé v daném procesu spotřebovány na výstupy a jsou dodávány interními nebo externími dodavateli. Výstupy jsou produktem procesů a mají svého zákazníka. V průběhu daného procesu se zdroje úplně nespotřebují jsou pouze podmínkou k jeho vykonání (např. lidé, technika). Regulátory představují všechny faktory, které určitým způsobem limitují průběh procesu. Pod regulátory si můžeme představit např. zákony, normy, předpisy, ale i přírodní podmínky (např. svahovitost terénu pro procesy ve stavebnictví). Každý proces má svého vlastníka, tj. osobu, která je odpovědná za jakost výstupů a za efektivní průběh vlastního procesu. Vlastníkem procesu může být např. dílovedoucí, manažer projektu atd. Součástí přenesení odpovědnosti na vlastníky procesů musí být i jasné definování jejich pravomocí. Pravomoci by měly především zahrnovat: pravomoc naslouchat požadavkům zákazníků, pravomoc definovat své vlastní požadavky na dodavatele a také pravomoc monitorovat, měřit, řídit průběh procesu.

⁸ ŘEPA, V. *Podnikové procesy Procesní řízení a modelování*. Praha: Grada Publishing 2006.str. 13.



Obrázek 3: Základní model procesu

Zdroj: NENADÁL, J. Měření v systémech managementu jakosti.

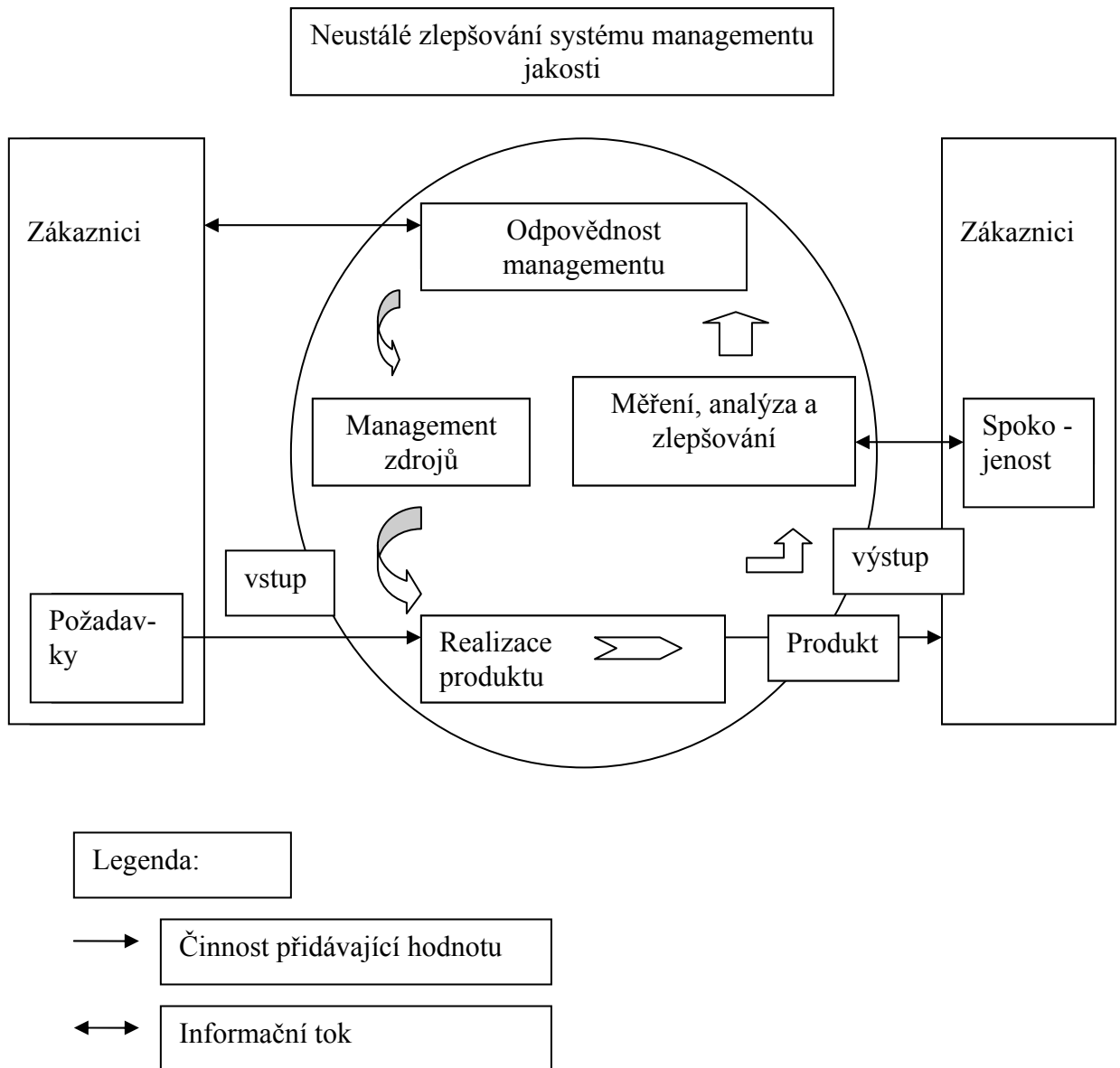
Procesní přístup vyžaduje:

- „systematicky definovat ty procesy organizace, jež jsou nutné pro dosažení plánovaných výsledků,
- jednoznačně definovat vlastníky, jejich odpovědnost a pravomoc u všech těchto procesů,
- vymezit tzv. klíčové procesy organizace podle vhodně stanoveného klíče,
- systematicky měřit způsobilost a výkonnost procesů v organizaci a analyzovat výsledky těchto měření pro účely objektivního rozhodování,
- systematicky se zaměřovat na klíčové faktory procesů, tj. adekvátní zdroje, metody a materiály,
- definovat jednoznačné rozhraní mezi procesy v organizaci atd.“⁹

⁹ NENADÁL, J. *Měření v systémech managementu jakosti*. 2. vyd. Praha: Management Press 2004, str. 16.

Přínosem procesního přístupu je zvýšená schopnost managerů soustředit se na klíčové procesy, zvýšená efektivnost činností organizace, nižší náklady na procesy, jednoznačné definování odpovědnosti a pravomoci apod.

Procesní model systému managementu jakosti zobrazený na obrázku 4 popisuje, že při stanovení požadavků jakožto vstupů hrají významnou roli zákazníci. Sledování spokojenosti zainteresovaných stran vyžaduje vyhodnocování informací, které se týkají toho, jak jednotlivé strany vnímají míru splnění jejich požadavků a očekávání danou organizací. Společným rysem procesního řízení a jakosti je zaměření na zákazníka.



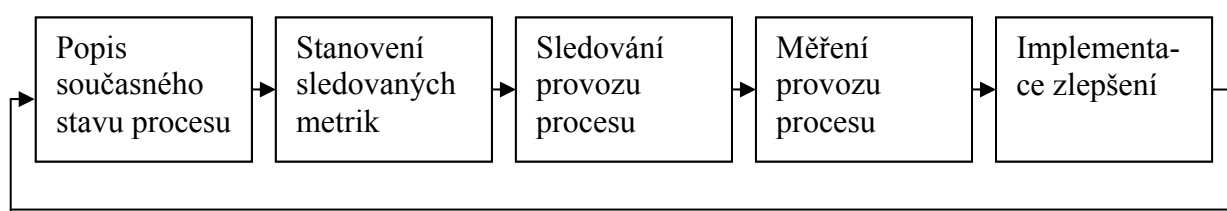
Obrázek 4: Procesní model systému managementu jakosti

Zdroj: Systémy managementu jakosti – Základy, zásady a slovník.

Průběžné zlepšování procesů

Podniky jsou nuceny svými zákazníky, kteří žádají stále lepší produkty a služby, soustavně uvažovat o zlepšování svých procesů. Pokud totiž zákazník nedostane co žádá, může se obrátit na konkurenční firmu. A proto se mnoho firem zabývá svými podnikovými procesy formou jejich průběžného zlepšování. Tento přístup je založen na porozumění a měření stávajících procesů a na základě toho nalezení podnětů k jejich zlepšování.

Průběžné zlepšování procesů zahrnuje popis procesu – jeho současného stavu, za nímž následuje stanovení jeho základních ukazatelů k měření, plynoucích především z toho, co požadují zákazníci. Neustálým pozorováním běhu procesu jsou identifikovány příležitosti k jeho zlepšení, které je třeba dát do vzájemných souvislostí a posléze jako konsistentní celek, implementovat. Provedené změny v procesu je nutné poté dokumentovat, čímž se dostaneme opět na počátek celého cyklu.



Obrázek 5: Průběžné zlepšování procesu

Zdroj: ŘEPA, V. Podnikové procesy Procesní řízení.

2.6 Benchmarking

Pro strategické rozhodování firmy je velmi důležitá průběžná analýza postavení vlastní firmy v konkurenčním prostředí. Pro tuto analýzu může podnik využívat benchmarking.

„Benchmarking je nepřetržitý a systematický proces porovnávání a měření produktů, procesů a metod vlastní organizace s těmi, kdo byli uznáni jako vhodní pro toto měření za účelem definovat cíle zlepšování vlastních aktivit.“¹⁰ Benchmarkingem tedy rozumíme sledování a hodnocení firmy pomocí srovnávání s jinými (špičkovými) firmami za účelem zvýšení efektivnosti firmy. Tato metoda byla poprvé použita firmou Xerox Corporation v roce 1979.

Benchmarking není nahodilým procesem, ale naopak stává se trvalou součástí strategického managementu. Benchmarking se může soustředit na srovnávání a měření čehokoliv v organizaci, co si podle rozhodnutí vedení zaslouhuje pozornost – jde především o identifikování slabých stránek vlastních produktů, procesů, způsobilosti zaměstnanců,

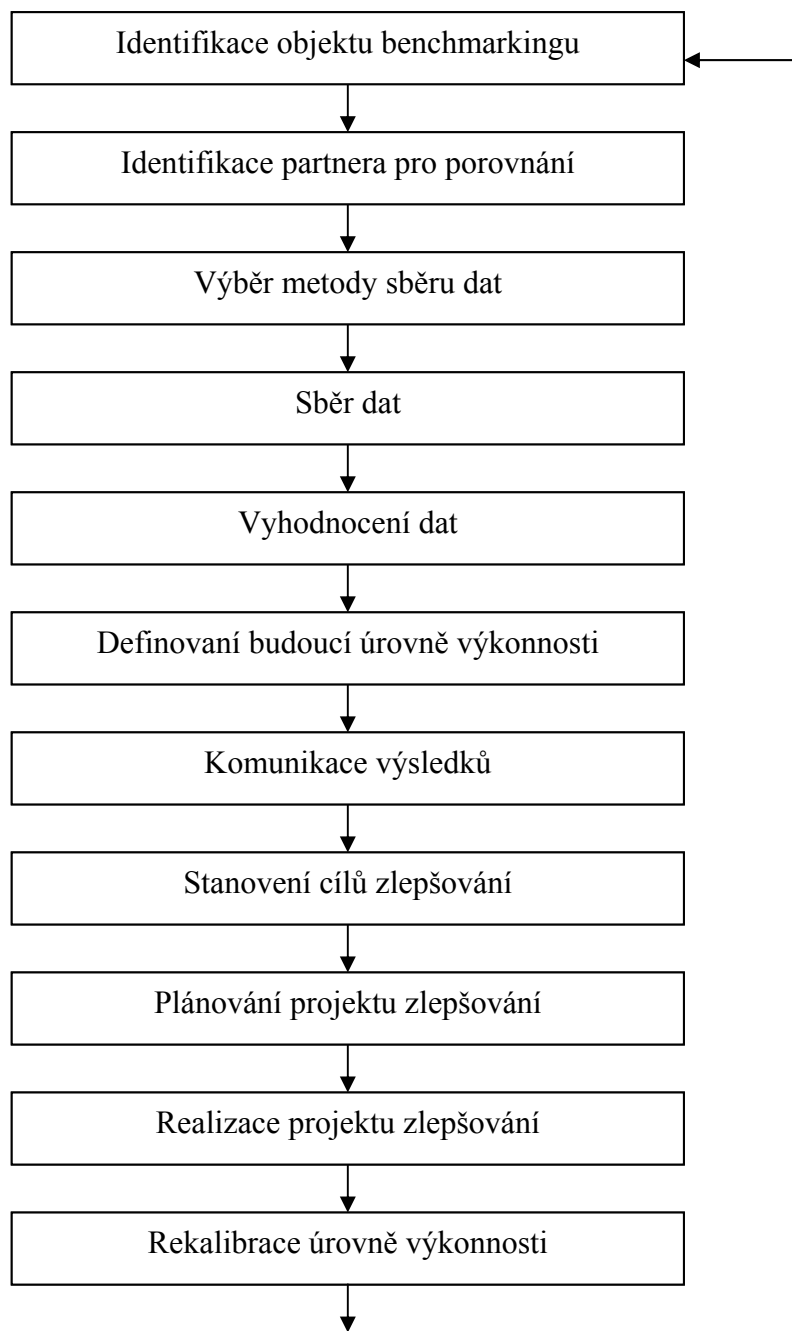
¹⁰ NENADÁL, J. *Měření v systémech managementu jakosti*. 2. vyd. Praha: Management Press 2004, str. 132.

systemů managementu apod. Benchmarking představuje velmi účinný nástroj učení se, protože cílem benchmarkingu je získat inspirativní informace pro procesy neustálého zlepšování.

Společnost, která souhlasí s provedením benchmarkingu je považována za „partnera pro srovnání“. Benchmarking je výhodný pro obě strany zejména v oblasti zlepšování, proto je spojován s koncepcí partnerství.

Jednotlivé kroky benchmarkingu

Benchmarking nemá jednoznačný algoritmus, v každém případě by měl být zachován slet minimálně těchto činností:



Obrázek 6: Etapy benchmarkingu

Zdroj: NENADÁL, J. Měření v systémech managementu jakosti.

1. identifikace objektu benchmarkingu,

Zahrnuje rozhodnutí o tom, na který produkt, resp. proces, se zkoumání benchmarkingového týmu zaměří. Objektem benchmarkingu musí být předem odhalená slabá stránka, které je zjištěna pomocí sebehodnocení, interními audity v systémech managementu jakosti, externími

audity systému managementu jakosti, analýzami nákladů v procesech, analýzami spokojenosti zákazníků apod.

2. určení partnera pro srovnání,

V tomto kroku bychom měli navázat kontakt s vybraným partnerem a uzavřít s ním dohodu o provedení benchmarkingu, kde jsou přesně definována pravidla pro sběr dat od partnerů, včetně dohodnutého způsobu sběru dat, jejich struktury, doby sběru dat apod. Na volbě partnera závisí objektivita a kvalita získaných informací. Důležitým faktorem pro úspěšné určení partnera je využití co nejobektivnějších informačních zdrojů. Existuje celá řada etických způsobů, jak získat informace o tom, která organizace je v aktivitách, které jsou ve vlastní firmě slabou stránkou, naopak silná (např. pomocí rozhovorů s nově přijatými zaměstnanci, Internetu, zpráv ze služebních cest, informací od externích konzultantů, diskuzi v ohniskových skupinách).

3. výběr metody sběru dat,

Na zvoleném způsobu sběru dat závisí objektivita informací, ke shromažďování můžeme použít jednu z těchto metod:

- interview se zástupci partnera,
- dotazníky,
- pozorování přímo na místě,
- analýzu záznamů.

4. sběr dat,

„Hlavní činnosti související s vlastním sběrem dat představují:

- navázání kontaktu se všemi zástupci partnerských organizací,
- předání informací o vlastní firmě a seznámení partnerů s důvody a cíli benchmarkingu,
- pozorování přímo na místě i podrobné ujednání harmonogramu návštěvy,
- aplikace zvolených metod při sběru dat s případným operativním dojednáním různých doplňujících činností a podmínek (pokud se podmínky původně uzavřené smlouvy ukáží jako nedokonalé),
- zaznamenávání si všech zjištěných skutečností na vhodná záznamová média.¹¹

5. vyhodnocení dat – určení mezer ve výkonnosti,

¹¹ NENADAL, J. *Měření v systémech managementu jakosti*. 2. vyd. Praha: Management Press 2004, str. 145.

Cílem vyhodnocování dat z benchmarkingových analýz je vždy určení rozdílů – mezer mezi vlastní výkonností a výkonností porovnávaných partnerů. Největší rozdíly ukazují nejlepší zdroje inspirace pro vlastní zlepšení.

6. definování budoucí hladiny vlastní výkonnosti,

Zahrnuje stanovení cíle vlastního zlepšování jako kombinace toho nejlepšího, co bylo u konkurence zjištěno, protože pouze to zajistí naši dočasnou konkurenční výhodu. Rozhodnutí v jakých oblastech se bude podnik zlepšovat leží na vrcholném vedení firmy.

7. komunikace výsledků benchmarkingu.

Benchmarkingový tým by měl všechna zjištění shrnout do závěrečné zprávy. Po předání závěrečné zprávy je další komunikace výsledků a rozhodování už plně v rukou vrcholového vedení. Vrcholové vedení poté rozhodne o konkrétním zadání projektů zlepšování. Vedení nesmí zapomenout seznámit s výsledky benchmarkingu své zaměstnance a informovat je o přijatých rozhodnutích. Přínosné je informovat o projektech zlepšování i zákazníky, zvyšuje to totiž důvěru v značku firmy.

2.7 Certifikace

V průběhu certifikace je potřeba zjistit zda současný stav v podniku je ve shodě s požadovaným stavem podle norem jakosti. V tomto smyslu certifikační audit zahrnuje analýzu současného stavu v podniku, tedy audit můžeme považovat za analýzu. „Certifikace se stává v podmínkách volného trhu běžnou záležitostí a certifikát nevyhnutelnou podmínkou uzavření obchodní smlouvy.“¹² Odběratelé vytvářejí tlak na dodavatele, aby měli potřebnou certifikaci, jelikož systém jakosti je jedno z kritérií hodnocení dodavatele. Odběratelé chtějí snížit náklady spojené s prověřováním systému jakosti u dodavatele, proto žádají, aby sami dodavatelé prokázali funkčnost svých systémů jakosti. Z toho vyplývá, že dodavatelé přistupují k certifikaci, přestože získání certifikátu není povinné.

Certifikaci můžeme potom definovat jako „činnost třetí strany, kterou prokazuje dosažení přiměřené důvěry, že náležitě identifikovaný výrobek, proces, kvalifikace personálu či systém jakosti je ve shodě s předepsanou normou nebo jiným (např. dohodnutým) normativním

¹² NENADÁL, J. NOSKIEVIČOVÁ, D. PETŘÍKOVÁ, R. a kolektiv. *Moderní systémy řízení jakosti Quality Management*. 2. vyd. Praha: Management Press 2002, str. 191.

dokumentem. „Výsledkem certifikačního procesu je udělení či neudělení osvědčení o dosažení shody.“¹³

Pouze nestranné a nezávislé společnosti tzv. certifikační orgány mohou posuzovat úroveň systému jakosti a vydávat osvědčení o shodě. Certifikační orgány musí splňovat velmi náročná kritéria, stanovená EN 45011 – 45013, resp. jejich ekvivalenty ČSN EN 45011 – 45013, kterými se musí řídit, aby byly uznávány na národní nebo evropské úrovni za způsobilé a spolehlivé při certifikaci systému jakosti, výrobků nebo pracovníků.

V určitých oborech odběratelům nepostačují certifikace podle norem ČSN EN ISO 9001: 2001, proto si odběratelé provádějí zákaznické audity nebo vyžadují ověření třetí stranou podle náročnějších kritérií (např. QS 9000).

Rozeznáváme podle objektu certifikace: certifikaci výrobků, certifikaci systému jakosti a certifikaci pracovníků.

Certifikace systému jakosti zahrnuje pět etap:

1. úvodní etapa,

Prověřovaná organizace a certifikační instituce si vymění informace potřebné k provedení certifikace (základní informace o certifikovaném podniku, o rozsahu systému jakosti, o zvolené certifikační normě, rozsah implementované dokumentace systému jakosti, o způsobu a podmínkách realizace certifikace). Dojde k uzavření smlouvy.

2. předaudit,

Cílem je posouzení, do jaké míry dokumentace systému jakosti odpovídá požadavkům certifikační normy. Pokud se objeví závažnější odchylky systému jakosti podle požadavků certifikační normy, zpracuje auditor záznamy o neshodách a vyžaduje opatření vedoucí ke zlepšení systému jakosti, tzn. úprava dokumentace systému jakosti.

3. certifikační audit,

V průběhu certifikačního auditu se zkoumá shoda mezi dokumentací systému jakosti a praktickým prováděním dokumentovaných činností a jejich osvojení pracovníky. V případě neexistence závažných neshod, zpracuje auditorský tým protokol o auditu a dá certifikačnímu orgánu doporučení k udělení certifikátu. V případě závažných neshod auditor vypracuje

¹³ NENADÁL, J. NOSKIEVIČOVÁ, D. PETŘÍKOVÁ, R. a kolektiv. *Moderní systémy řízení jakosti Quality Management*. 2. vyd. Praha: Management Press 2002, str. 191.

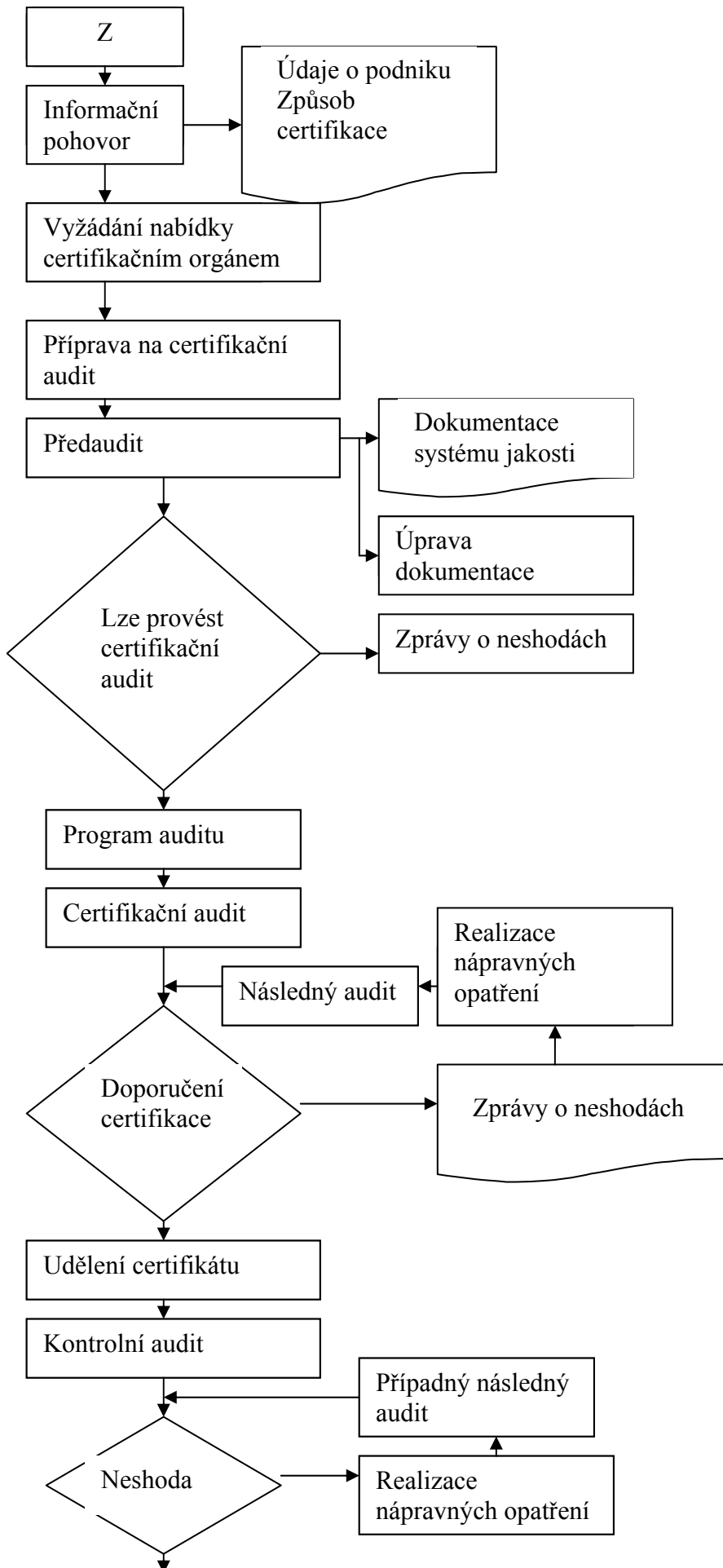
zprávy o neshodě a vyžaduje realizovat nápravná opatření a pokud je to nutné, navrhne následný audit oblastí, kde, kdy byly zjištěny neshody. Certifikát je platný jen po dobu 3 let, poté je platnost obnovena reauditem.

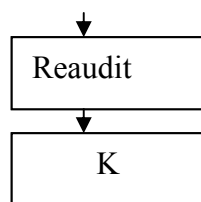
4. kontrolní audity,

Certifikační orgán prověřují zda systém jakosti je udržován a zda je funkční. Kontrolní audity se provádí v období mezi certifikačním auditem a reauditem.

5. reaudit.

Reaudit je proveden certifikačním orgánem po uplynutí platnosti certifikátu v rozsahu certifikačního auditu, aby mohla být prodloužena platnost certifikátu.





Obrázek 7: Vývojový diagram postupu certifikace systému jakosti

Zdroj: NENADÁL, J. NOSKIEVIČOVÁ, D. PETŘÍKOVÁ, R. a kolektiv. Moderní systémy řízení jakosti.

Ze schématu lze vypožorovat, že při certifikaci dochází k analyzování současného stavu v podniku, který je porovnáván s požadovaným stavem v podniku, během certifikace jsou odhalovány nedostatky, které vedou k navržení a aplikaci nápravných opatření a opětovné analýze. Audity v podniku jsou prováděny pravidelně tak, aby při aplikaci nápravných opatření, při odhalení nedostatku vedla k neustálému zlepšování.

Výdaje na certifikaci zahrnujeme do výdajů vztahující se k jakosti, konkrétně patří pod výdaje na hodnocení (více v kapitole 3.1 Finanční měření v systému managementu jakosti).

2.8 Controlling

2.8.1 Podstata controllingu

„V praxi se controlling chápe především jako kontrola, ve skutečnosti jen nutné controlling chápat ve smyslu řízení, přičemž kontrola je jeho složkou.“¹⁴ „Controlling je systém pravidel, který napomáhá dosažení podnikových cílů, zabraňuje překvapením a včas rozsvěcuje červenou, kdy se objeví nebezpečí, vyžadující v řízení příslušná opatření.“¹⁵ Controlling představuje komplexní propojení plánování, koordinace a kontroly. Jiná definice říká, že „controlling je metoda, jejímž smyslem je zvýšit účinnost systému řízení pomocí neustálého a systematického srovnávání skutečnosti a žádoucího (předem stanoveného, plánovaného) stavu podnikatelského procesu, vyhodnocováním zjištěných odchylek, nalezením jejich příčin, návrhu opatření k jejich nápravě, popřípadě k aktualizaci stanovených

¹⁴ SYNEK, M a kolektiv. *Manažerská ekonomika*. 3. vyd. Praha: Grada Publishing 2003, str. 412.

¹⁵ SYNEK, M a kolektiv. *Manažerská ekonomika*. 3. vyd. Praha: Grada Publishing 2003, str. 412.

cílů.¹⁶ **Těžištěm systému je analýza odchylek podle příčin vzniku a odpovědnosti, je důležitá i z hlediska účinného motivačního působení celého systému řízení.**

Controlling si dává za cíl komplexně podchytit nejdůležitější události tak, aby byla vytvořena vhodná informační základna pro řízení.

Controlling můžeme charakterizovat pomocí tří základních principů:

1. orientace na cíle – controlling se podílí přímo na stanovení podnikových cílů a jejich kontrole a zároveň pomáhá vypracovat vhodnou metodiku plánování,
2. vybudování vhodného informačního systému, který poskytuje dostatečné množství kvalitních dat a který pomůže odhalit a následně odstranit místa, která jsou překážkou pro splnění podnikových cílů,
3. orientace na budoucnost.

Controlling se zaměřuje na všechny základní oblasti podnikatelského procesu. Controlling z hlediska předmětu rozlišujeme především:

- controlling, který se zaměřuje na řízení zisku,
- nákladový controlling (plánování, rozpočtování a vyhodnocování nákladů),
- finanční controlling, který představuje řízení peněžních toků.

Controlling se dělí na operativní a strategický. Strategický controlling neustále zjišťuje budoucí příležitosti a rizika, ziskový potenciál. Operativní controlling provádí činnosti zajišťující splnění stanoveného vývoje společnosti a operativní aktivity.

Strategický (ziskový) controlling se soustřeďuje na hodnotu společnosti. Řízením hodnoty společnost hledá možnosti volby pro tvorbu přírůstkové hodnoty. Tuto činnost provádí celá společnost neustálou optimalizací svých procesů a restrukturalizací.

Sledování vývoje zdrojů a nákladů je základní část operativního controllingu (finanční controlling). Operativní controlling zajišťuje finanční řízení podniku (likvidita, cash-flow, zdroje atd.).

¹⁶ FIBÍROVÁ J. Reporting moderní metoda hodnocení výkonnosti, str. 11

2.8.2 Základní controllingové činnosti

Stěžejní činnosti controllingu spočívají především v oblasti přípravy podkladů pro plánování a rozhodování, koordinaci obsahu informací finančního účetnictví a manažerského účetnictví, výkaznictví a statistiky. Současně zabezpečuje i interpretaci vypovídací schopnost těchto informací pro řídicí pracovníky, zajišťuje poradenství v této oblasti.

„Mezi základními funkcemi controllingu jsou zpravidla uváděny:

- funkce plánovací (ve smyslu koordinační a poradenská),
- funkce informační (funkce zjišťovací, dokumentační, kontrolní),
- reporting.¹⁷

Úkolem reportingu je vytvořit relativně komplexní systém ukazatelů a informací, které by měly vyhodnocovat nejen vývoj podniku jako celku, ale i dílčí části a pohled, který je z hlediska řízení rozhodující.

¹⁷ FIBÍROVÁ, J. *Reporting moderní metoda hodnocení výkonnosti uvnitř firmy*. Praha: Grada Publishing 2001, str. 12.

3 Analýzy v podniku

3.1 Finanční měření v systému managementu jakosti

Finanční měření představují procesy sběru a analýzy dat o různých druzích výdajů vztahující se k technickým a organizačním opatřením v oblasti jakosti. „Výdaje vztahující se k jakosti jsou všechny finanční prostředky, které musí dodavatel vynaložit na procesy zabezpečování a zlepšování jakosti svých výrobků a procesů.“¹⁸

Skupiny výdajů vztahující se k jakosti:

1. výdaje na interní vady,

Výdaje na interní vady můžeme charakterizovat jako výdaje, které vznikají uvnitř organizace v důsledku plnění požadavků stanovených legislativou a požadavků na jakost:

- a) výdaje na vady vzniklé při výrobě a poskytování služby (např. výdaje na práci při opravách vad, ztráty z neopravitelných vad, ztráty vzniklé znehodnocením materiálů a skladových zásob při jejich nešetrném zacházení),
- b) výdaje spojené s jakostí dodávek,
- c) další výdaje na interní vady (škody a manka na materiálu, ztráty v důsledku nedodržení plánovaného náběhu nových procesů výroby, rovnající se odhadovaným ztrátám tržeb, ztráty způsobené nižší výkonností procesů v porovnání se světovou špičkou).

2. výdaje na externí vady,

Výdaje na externí vady představují výdaje, které vznikají v důsledku neplnění požadavků zákazníků a legislativních požadavků po dodání zákazníkovi. Na rozdíl od interních vad, které jsou odhaleny uvnitř organizace předtím než na ně upozornil zákazník, externí vady mohou vést až ke ztrátě důvěry odběratelů a finálních spotřebitelů:

- a) výdaje spojené s nespokojeností zákazníka (výdaje na reklamacii, výdaje na záruční servis, výdaje na prohrané soudní spory),
- b) výdaje vztahující se ke ztraceným příležitostem (celkové ztráty stahováním vadných výrobků z trhu, které zahrnují jak ušlé tržby, tak i výdaje na realizaci procesů tohoto stahování).

¹⁸ NENADÁL, J. *Měření v systémech managementu jakosti*. 2. vyd. Praha: Management Press 2004, str. 160.

3. výdaje na hodnocení,

Zahrnují výdaje, které jsou spojeny s procesy posuzování a prokazování shody, které snazší výrobce:

- a) výdaje na interní procesy posuzování shody (výdaje na vstupní, výrobní a výstupní kontrolu, výdaje na přezkoumání dokumentace),
- b) výdaje na externí procesy posuzování shody (výdaje na certifikaci výrobků, systémů i personálu),
- c) výdaje na nákup a údržbu měřících zařízení,
- d) další výdaje na hodnocení (výdaje na marketingové testy, výdaje na audity výrobků, procesů a systémů).

4. výdaje na prevenci,

Představují výdaje na jakoukoliv činnost související s předcházením a snižováním rizika výskytu neshod, jakož i výdaje na zlepšování:

- a) výdaje na rozvoj vztahu se zákazníky (výdaje na průzkum trhu),
- b) výdaje na management jakosti dodávek (výdaje na rozvoj partnerských vztahů s dodavateli a poskytování pomoci dodavatelům),
- c) výdaje na management jakosti při realizaci výrobků a služeb (výdaje na nákup výrobních zařízení, jejichž využívání je podmínkou pro uchování si zákazníků),
- d) výdaje na organizaci a správu systému managementu jakosti (výdaje na tvorbu informačních systémů, výdaje na řízení interní dokumentace),
- e) výdaje na procesy zlepšování (výdaje na výzkum a vývoj a zavádění nových metod a procesů managementu jakosti),
- f) další výdaje preventivní povahy (výdaje na činnosti externích poradenských organizací, výdaje na výcvik a vzdělání zaměstnanců).

5. promrhané investice a příležitosti,

Představují zbytečné výdaje související s nesprávným odhadem a rozhodnutím jednoho nebo více řídicích pracovníků (výdaje na projekty, které nebyly dokončeny, ztráty s nevyužitím kapacit nakoupených zařízení, výdaje na zásoby, které nelze do určitého termínu spotřebovat, ztráty z nečinnosti lidí, nedobytné pohledávky, ztráty z titulu špatného odhadu vývoje trhu).

6. škody na prostředí,

Zahrnují výdaje spojené s nedodržením požadavků na životní prostředí, včetně výdajů na uvedení prostředí do původního stavu (výdaje na pokuty a penále, výdaje na eliminaci znečištění ovzduší, výdaje na likvidaci odpadu).

7. výdaje vztahující se k jakosti u uživatele.

- a) výdaje na provoz a údržbu zařízení (výdaje na nákup náradí a počáteční výcvik, výdaje na spotřebu paliv a maziv, výdaje na opravy),
- b) výdaje z titulu nedisponibility zařízení (ztráty z prostojů při poruchách),
- c) výdaje na likvidaci zařízení po dožití (výdaje na demontáž a rotaci).

3.2 Měření výkonnosti procesů

Soubor norem ISO 9000:2000 vyžaduje měření výkonnosti procesů. Měření výkonnosti by měly být podrobeny všechny procesy zařazené do systému managementu jakosti.

U měření výkonnosti je důležité si vysvětlit vztah mezi jakostí, produktivitou a výkonností. „Podle normy ISO 9000:2000 je jakost míra, kterou soubor inherentních znaků splňuje požadavky“.¹⁹ Jinými slovy jakost určitého produktu vyjadřuje úroveň jeho schopnosti plnit požadavky zákazníků i požadavky určené legislativou. Produktivitu můžeme charakterizovat jako poměr vstupů a výstupů. Produktivita je úzce spojená s nutností efektivního využití zdrojů a vstupů, které jsou nutné k vykonání procesů. Pojem výkonnost můžeme definovat jako „míru dosahovaných výsledků jednotlivci, skupinami, organizací i procesy“.²⁰ Pokud tedy chceme výkonnosti měřit, musíme porovnat výsledek s definovanou, tzv. cílovou hodnotou výsledku. Jakost i produktivita jsou faktory, které výkonnost bezprostředně ovlivňují. Výkonnost procesů i organizace je vyjádřena jako funkce jakosti a produktivity.

Pokud chce podnik měřit výkonnosti procesů musí:

1. specifikovat politiku jakosti,
2. definovat cíle jakosti celé organizace,
3. přerozdělit tyto cíle na všechny organizační jednotky,
4. stanovit ukazatele výkonnosti organizační jednotky,
5. od těch odvodit vhodné ukazatele výkonnosti procesů dané organizační jednotky.

Univerzální ukazatele výkonnosti procesů můžeme rozdělit do těchto skupin:

1. měření na základě času , kdy např. počítáme průběžnou dobu trvání procesu,
2. měření na základě jakosti, vykazované např. rozsahem neshod v %, v ppm apod.,
3. měření na základě pružnosti, tedy schopnosti reagovat na změny v procesu,

¹⁹NENADÁL, J. *Měření v systémech managementu jakosti*. 2. vyd. Praha: Management Press 2004, str. 203.

²⁰NENADÁL, J. *Měření v systémech managementu jakosti*. 2. vyd. Praha: Management Press 2004, str. 203.

4. měření na základě nákladů, např. celkových nákladů na proces,
5. měření na základě vlivu na prostředí, např. hladina hluchnosti,
6. měření pomocí přidané hodnoty.

Ukazatele, které podnik může aplikovat při měření výkonnosti svých procesu je měření výkonnosti výrobních procesu, kde výrobní proces můžeme definovat jako proces přeměny hmotných vstupů na hmotné výstupy ve výrobních dílnách. Mezi ukazatele měření výkonnosti výrobních procesů můžeme řadit:

- produktivitu na pracovníka,
- produktivitu stroje,
- výtěžnost vstupů,
- podíl neshodných výrobků k výstupům,
- plnění norem výkonu u strojů a pracovníků,
- strukturu průběžné doby procesu atd.

Dále můžeme měřit výkonnost nevýrobních procesů, kde nevýrobní procesy představují všechny ostatní procesy, které se v rámci realizace produktu v organizacích zabezpečují (např. marketingový průzkum, oprava náradí, testování, údržba, dodávání). Při měření výkonnosti nevýrobních procesů můžeme aplikovat ukazatele vztahující se:

- k procesu návrhu a vývoje produktů (doba uvedení nového produktu na trh, návratnost investice vložených do návrhu a vývoje),
- k procesu údržby (počet pracovníků údržby k počtu pracovníků ve výrobě, podíl nákladů na údržbu k výrobním nákladům),
- k procesu nákupu (průměrné náklady na vyhledání jednoho způsobilého dodavatele, průměrná vázanost zásob),
- k procesu poprodejního servisu (průměrná doba garancí poskytovaných zákazníkům, využití kapacity pracovníku servisu, rychlost reakce na oznámenou neshodu).

Smyslem měření výkonnosti procesů je především v tom, že dodává data, která po vhodném zpracování umožňují poznat chování procesu a případně realizovat úpravy tohoto procesu. Ukazatelé výkonnosti jsou poměřovány s hodnotami stanovenými příslušným plánem realizace procesu. V případě, že naměřené hodnoty překračují stanovené meze, je provedena analýza pravých příčin překročení plánovaných hodnot. Pokud je odhalena systematická příčina, musí být její eliminace předmětem následujícího procesu zlepšování.

3.3 Přezkoumání systému managementu jakosti

Přezkoumání systému managementu jakosti představuje pravidelné zjišťování vhodnosti a výkonnosti podnikového systému managementu jakosti a pomáhá vrcholovému vedení v kontrole stavu systému managementu jakosti. „Přezkoumání jakosti plní minimálně dva úkoly:

1. zjišťovat, zda systém managementu jakosti umožňuje a podporuje dosahování podnikových cílů jakosti;
2. monitorovat schopnost systému managementu jakosti plnit základní funkce tohoto systému, tj.
 - maximalizovat spokojenost externích zákazníků a dalších zainteresovaných stran,
 - minimalizovat výdaje s tím spojené,
 - vytvářet prostředí pro zlepšování.²¹

Hlavními informačními vstupy pro přezkoumání systému managementu jakosti:

- výsledky externích a interních auditů,
- výsledky měření spokojenosti zákazníků,
- výsledky měření výkonnosti procesů,
- výsledky z procesu sebehodnocení firmy,
- výsledky konkurenčního porovnání (benchmarking),
- výsledky měření výkonnosti dodavatelů atd.

Výstupy přezkoumání systému managementu jakosti jsou tvořeny zejména rozhodnutími o:

- návrzích zadání pro projekty kontinuálního zlepšování,
- přijetí adekvátních nápravných a preventivních opatření,
- plánování a alokací zdrojů,
- definování nových cílů jakosti,
- struktury výcvikových programů pro zaměstnance.

²¹ NENADÁL, J. *Měření v systémech managementu jakosti*. 2. vyd. Praha: Management Press 2004, str. 305.

3.4 Finanční analýza

Základním úkolem finanční analýzy je poskytování informací o finančním zdraví podniku. Každé finanční rozhodování musí být podloženo finanční analýzou, na jejích výsledcích je založeno řízení majetkové i finanční struktury podniku, investiční a cenová politika, řízení zásob atd.

3.4.1 Vstupy finanční analýzy

Potřebné údaje pro finanční analýzu čerpáme zejména z účetních výkazů, to znamená z rozvahy, výkazu zisku a ztrát a výkazu cash-flow a dále používáme i informace z burzy, ČSÚ, ministerstev, denního tisku, odborného tisku. Musíme si uvědomit, že údaje zjištěné z rozvahy mají charakter stavových ekonomických veličin, naproti tomu údaje z výkazu zisků a ztrát charakterizují výsledky činnosti za určité časové období. Proto hodnoty u jednotlivých položek rozvahy počítáme jako roční průměry a nebereme hodnoty k jednomu časovému okamžiku.

Finanční analýzu můžeme rozdělit na:

1. **vnitřní analýzu**, která nám pomáhá zjistit likviditu podniku, zhodnotit dosažené výsledky, zjistit, zda si podnik může dovolit půjčku atd.,
2. **vnější analýzu**, která může pomoci bance zhodnotit kredibilitu podniku, určit investorovi investiční potenciál atd.

O výsledky finanční analýzy a informace vypovídající o finančním stavu podniku se zajímá mnoho uživatelů, kromě managerů jsou to především investoři, obchodní partneři (dodavatelé, odběratele), banky, konkurenti, státní orgány, analytici, poradci a makléři.

3.4.2 Jednotlivé kroky technické finanční analýzy

Technická analýza používá matematických, statistických a dalších algoritmizovaných metod ke kvantitativnímu zpracování ekonomických dat s následným posouzením výsledků. Postup finanční technické analýzy zahrnuje následující kroky:

1. výpočet ukazatelů za daný podnik,
2. porovnání ukazatelů s odvětvovými průměry (komparativní analýza),
3. hodnocení ukazatelů v čase (trendová analýza),

4. hodnocení vzájemných vztahů mezi ukazateli pomocí pyramidové soustavy,
5. návrh na opatření ve finančním plánování a řízení.

3.4.3 Metody finanční analýzy

Při výpočtech ukazatelů finanční analýzy používáme následující metody.

1. Metody elementární technické analýzy.

Používají elementární matematiku (základní aritmetické operace).

- analýza absolutních ukazatelů (vertikální a horizontální analýza),
- analýza rozdílových ukazatelů,
- analýza cash flow,
- analýza poměrových ukazatelů,
- analýza soustavy ukazatelů (pyramidové rozklady).

2. Vyšší metody finanční analýzy.

Metody založené na složitějších matematických postupech a myšlenkách, dělí se na matematicko-statistické a nestatistické metody.

Bliže se seznámíme s analýzou absolutních ukazatelů (vertikální a horizontální analýzou), analýzou rozdílových ukazatelů (čistý pracovní kapitál, čisté pohotové prostředky) a poměrovými ukazateli, které jsem prakticky použila při finanční analýze společnosti KUDOS.

Horizontální analýza

Horizontální analýzu nazýváme také analýzou trendů. Účelem horizontální analýzy je sledovat vývoj zkoumané veličiny v čase, nejčastěji ve vztahu k nějakému minulému účetnímu období. Pro kvantifikaci meziroční změny můžeme využít různé indexy či difference (rozdíly). Můžeme spočítat o kolik procent se jednotlivé položky bilance změnily oproti minulému roku, nebo o kolik se jednotlivé položky změnily v absolutních číslech (tj. difference).

Vertikální analýza

U vertikální analýzy se můžeme setkat i s názvem procentní analýza komponent. Základ vertikální analýzy spočívá v tom, že se na jednotlivé položky finančních výkazů pohlíží v relaci k nějaké veličině (např. celková bilanční suma).

Při výpočtu zjistíme, z kolika procent se jednotlivé položky bilance podílejí na celkové bilanční sumě. Bilanční sumu můžeme chápat nejen jako sumu všech položek, ale i různých podpoložek, které chceme analyzovat (cizí zdroje, oběžná aktiva apod.)

Při vertikální analýze posuzujeme jednotlivé komponenty majetku a kapitálu tzv. strukturu aktiv a pasiv firmy. Struktura aktiv nám říká, jaké je složení hospodářských prostředků potřebných pro výrobní a obchodní aktivity firmy. Na druhou stranu struktura pasiv představuje zdroje (kapitál), z kterých byl majetek firmy pořízen.

Čistý pracovní kapitál

Pracovním kapitálem podniku je míněn oběžný majetek podniku. Ale většinou se spíše zajímáme o ČPK, který se počítá jako rozdíl mezi celkovými oběžnými aktivy a celkovými krátkodobými dluhy, což umožňuje oddělit vystižněji v oběžných aktivech tu část finančních prostředků, která je určena na brzkou úhradu krátkodobých dluhů (závazků), od té části, která je relativně volná, a kterou chápeme jako určitý finanční fond. Rozdíl mezi oběžnými aktivy a krátkodobými dluhy má významný vliv na solventnost firmy. „Přebytek krátkodobých aktiv (vhodně strukturovaných a ve zdravé míře likvidních) nad krátkodobými dluhy opravňuje k úsudku, že podnik má dobré finanční zázemí, že je likvidní.“²² ČPK si můžeme představit jako finanční polštář, který chrání firmu v případě, že by musela čelit velkému neočekávanému výdaji peněžních prostředků. ČPK závisí na obratovosti krátkodobých aktiv firmy, ale je i ovlivněn vnějšími faktory jako např. konkurence, daňová legislativa, celní předpisy, stabilita trhu atd.

²² SEDLÁČEK, J. *Účetní data v rukou manažera*. Praha: Computer Press 1999, str. 29.

Stála aktiva	Vlastní kapitál	Stála aktiva	Vlastní kapitál
	Dlouhodobý cizí kapitál		Dlouhodobý cizí kapitál
Čistý pracovní kapitál		Oběžná aktiva	Čistý pracovní kapitál
Oběžná aktiva	Krátkodobý cizí kapitál		Krátkodobý cizí kapitál

Obrázek 8: Čistý pracovní kapitál

Zdroj: SEDLÁČEK, J. Účetní data v rukou manažera.

Čisté pohotové prostředky

Při sledování okamžité likvidity posuzujeme čisté pohotové prostředky, které představují rozdíl mezi pohotovými peněžními prostředky a okamžitě splatnými závazky. Na rozdíl od ČPK čisté pohotové prostředky obsahují více likvidní aktiva, ČPK může obsahovat nedobytné pohledávky, nedokončenou výrobu, neprodejné výrobky apod. Čisté pohotové prostředky někdy nazýváme jako peněžní finanční fond.

Nejvíce likvidní formu představuje fond, který do pohotových peněžních prostředků zahrnuje pouze hotovost a peníze na běžných účtech. Jiná méně přísnější forma fondu obsahuje i peněžní ekvivalenty, to znamená šeky, směnky a termínované vklady vypověditelné do tří měsíců, protože je můžeme rychle přeměnit na peníze.

3.4.4 Finanční poměrové ukazatelé

Více se zmíníme o finančních poměrových ukazatelích, protože představují rychlý a vhodný nástroj ke zjištění finanční situace v podniku. „Finanční poměrové ukazatele (financial ratios)

charakterizují vzájemný vztah mezi dvěma nebo více absolutními ukazateli pomocí jejich podílu.²³ Poměrové ukazatelé patří mezi nejrozšířenější metodu finanční analýzy, protože nám umožňují získat rychle a bez větších nákladů informace o základních charakteristikách firmy.

1. Ukazatele rentability

Ukazatele rentability měří, kolik příjmu je projedeno výdaji, kolik společnost vydělá ve vztahu k tržbám, k hodnotě aktiv společnosti a k vlastnímu kapitálu. Jinými slovy ukazatel rentability poměruje zisk dosažený podnikáním s výši zdrojů firmy, jichž bylo užito k jeho dosažení. Některé vybrané ukazatele jsou:

- **Rentabilita vlastního kapitálu (Return on Equity – ROE)**

Ukazatel rentability signalizuje, kolik příjmu v korunách bylo vyprodukováno každou investovanou korunou do společnosti. Můžeme říct, že ukazatel hodnotí efektivnost prostředků, které vkládají akcionáři a dále hodnotí, zda jim investice přináší i dodatečný výnos. Tento ukazatel je jedním z klíčových ukazatelů pro rozhodnutí o tom, zda do firmy investovat.

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

- **Rentabilita aktiv (Return on assets – ROA)**

Ukazatel nám říká, kolik příjmu v korunách je vytvořeno v průměru každou korunou aktiv daného podniku. Jinými slovy charakterizuje efektivnost vložených prostředků. EBIT – je celkovým vyjádřením schopnosti podniku přinášet určitý efekt bez ohledu na způsob financování a platné sazby daní.

$$ROA = EBIT / \text{Aktiva}$$

- **Rentabilita tržeb (Return on sales – ROS)**

Ukazatel měří, kolik čistého zisku připadá na jednu korunu tržeb. „Charakterizuje zisk vztahovaný k tržbám.“²⁴

$$ROS = \text{Čistý zisk} / \text{Tržby}$$

2. Ukazatele aktivity

„Tato skupina ukazatelů se snaží změřit, jak úspěšně využívá management podniku aktiva.“²⁵ Pokud má společnost více aktiv, než je potřeba, vznikají jí zbytečné náklady, a tím i nízký

²³ SEDLÁČEK, J. *Účetní data v rukou manažera*. Praha: Computer Press 1999, str. 45.

²⁴ SEDLÁČEK, J. *Účetní data v rukou manažera*. Praha: Computer Press 1999, str. 48.

zisk. Na druhou stranu má-li jich nedostatek, může to vést k tomu, že se musí vzdát mnoha potenciálně výhodných podnikatelských příležitostí a přichází o výnosy. Zpravidla se uvádějí v podobě ukazatelů, které vyjadřují vázanost kapitálu ve vybraných položkách aktiv a pasiv, obratovost aktiv, která je vyjádřena počtem dnů.

- **Obrat celkových aktiv (Total Asset Turnover)**

Informuje nás kolikrát se aktiva obrátí za rok

$$\text{Obrat celkových aktiv} = \text{Tržby/Aktiva}$$

- **Obrat zásob (Inventory Turnover)**

Říká nám, kolikrát je v průběhu roku každá položka zásob společnosti prodána a znovu uskladněna. Tento ukazatel je také nazýván jako ukazatel intenzity využití zásob.

$$\text{Obrat zásob} = \text{Tržby/Zásoby}$$

3. Ukazatele zadluženosti

„Ukazatele zadluženosti sledují vztah mezi cizími zdroji a vlastními zdroji.“²⁶ Měří, v jakém rozsahu společnost používá k financování dluhy. Finanční analytici používají tento ukazatel, aby ohodnotili velikost dluhového břemene společnosti a schopnost splácet dluh. O ukazatele zadluženosti se zajímají současní a potenciální věřitelé (např. banka, držitelé firemních dluhopisů). Růst zadluženosti firmy může přispět k celkové rentabilitě a tím i k vyšší tržní hodnotě firmy, ale na druhou stranu zvyšuje riziko finanční nestability.

- **Celková zadluženost (Debt to Total Assets)**

Věřitelé firmy upřednostňují nižší zadlužení firmy, protože to pro ně představuje nižší riziko, naopak vlastníci firmy chtějí využít finanční páky. Ukazatel celkové zadluženosti nám říká, kolik procent aktiv firmy je financováno cizími zdroji

$$\text{Celková zadluženost} = \text{Cizí kapitál/Celková aktiva}$$

- **Koeficient zadluženost (Debt to Equity)**

„Má stejnou vypovídající schopnost jako celková zadluženost. Oba rostou s tím jak roste proporce dluhů ve finanční struktuře firmy.“²⁷

$$\text{Koeficient zadluženosti} = \text{Cizí kapitál/Vlastní kapitál}$$

²⁵ KISLINGEROVÁ, E. a HNILICA, J. *Finanční analýza Krok za Krokem*. Praha: C. H. Beck 2005, str. 33.

²⁶ KISLINGEROVÁ, E. a HNILICA, J. *Finanční analýza Krok za Krokem*. Praha: C. H. Beck 2005, str. 34.

²⁷ SEDLÁČEK, J. *Účetní data v rukou manažera*. Praha: Computer Press 1999, str. 54.

- **Úrokové krytí (Times Interest Earned)**

Ukazatel informuje o tom, kolikrát převyšuje zisk placené úroky. Prakticky část zisku vyprodukovaná cizím kapitálem by měla stačit na pokrytí nákladů na vypůjčený kapitál. „Pokud je ukazatel roven 1, znamená to, že na zaplacení úroků je třeba celého zisku a na akcionáře nezbude nic.“²⁸

$$\text{Úrokové krytí} = \text{EBIT} / \text{Úroky}$$

4. Ukazatele likvidity

Ukazatele likvidity měří schopnost firmy dostát svým závazkům. Likvidita je míra schopnosti a připravenosti podniku hradit stávající krátkodobé peněžní závazky včas a v plné výši, až nastane jejich splatnost.

- **Běžná likvidita (Current Ratio)**

Měří schopnost firmy splácet krátkodobé závazky (zpravidla se počítá měsíčně). Záleží na struktuře oběžných aktiv. Pokud podnik má nevhodnou strukturu oběžných aktiv, to znamená nadměrné zásoby, nedobytné pohledávky, nepatrný stav peněžních prostředků, může se velmi snadno dostat do těžké finanční situace.

$$\text{Běžná likvidita} = \text{Oběžná aktiva} / \text{Krátkodobé závazky}$$

- **Pohotová likvidita (Quick Ratio)**

Tento ukazatel je přísnější než běžná likvidita, protože v tomto případě oběžná aktiva nezahrnují zásoby. Zásoby jsou zpravidla méně likvidní než ostatní oběžná aktiva. Můžeme říct, že tento ukazatel lépe popisuje okamžitou platební schopnost.

$$\text{Pohotová likvidita} = (\text{Oběžná aktiva} - \text{Zásoby}) / \text{Krátkodobé závazky}$$

- **Okamžitá likvidita**

Ukazatel měří schopnost firmy dostát právě splatným závazkům. Čítec toho ukazatele zahrnuje peníze v hotovosti a na běžných účtech, volně obchodovatelné krátkodobé CP, splatné dluhy, směnečné dluhy a šeky.

$$\text{Okamžitá likvidita} = (\text{Peněžní prostř.} + \text{Ekvivalenty}) / \text{Okamžitě splatné závazky}$$

²⁸ SEDLÁČEK, J. *Účetní data v rukou manažera*. Praha: Computer Press 1999, str. 55.

4 Manažerská analýza – praktická aplikace v podniku

4.1 Profil společnosti KUDOS

Společnost KUDOS potrubní díly s. r. o. byla založena v roce 1996 a je ve vlastnictví tří majitelů. „Společnost se specializuje na oblasti dodávek potrubí a potrubních dílů včetně armatur a příslušenství.“²⁹ KUDOS je dodavatelem potrubí a potrubních dílů hlavně do oblasti petrochemického a chemického průmyslu. Důležitými odběrateli společnosti jsou: ABB Lummus Global, Česká rafinérská, TKB-Kovoprojekta Brno, Chempex Brno, Fluor Daniel, Koch-Glitsch, Cheops Engineering, Prokop Engineering, Škoda TS, Intecha a další.

Společnost má sídlo v Praze a provozovnu v Chocni. Ve společnosti pracuje 17 zaměstnanců. Základní kapitál společnosti činí 5 100 000 Kč, na jehož skladbě se podílí všichni tři společníci ve stejném poměru.

4.2 Strategie společnosti KUDOS

Než začneme mluvit o řízení jakosti a analýzách ve společnosti KUDOS, je důležité znát strategii společnosti, od které se odvíjí vše, co společnost dělá (např. proč se rozhodla aplikovat systém řízení jakosti podle norem ČSN EN ISO 9001:2001).

Strategie společnosti KUDOS zahrnuje tyto hlavní body:

- **kvalita** – dosahovat a udržovat vysokou jakost poskytovaných výrobků a služeb pomocí standardních postupů a systému řízení jakosti podle norem ISO řady 9000,
- **současné trhy** – udržet se na současných zahraničních a domácích trzích, zejména získat zakázky v oblasti rekonstrukce a výstavby rafinerií,
- **nové trhy** – získat zakázky v oblasti energetického průmyslu, dostat se na nové zahraniční trhy (Kazachstán, Irák),
- **bezpečnost** – zabezpečit trvalý rozvoj v oblasti bezpečnosti a ochrany zdraví při práci,
- **ochrana životního prostředí** – provozovat činnost s ohledem na ochranu životního prostředí,
- **marketing** – zvýšit povědomí o firmě.

²⁹ Propagační materiály KUDOS potrubní díly s. r. o.

4.3 Řízení jakosti ve společnosti KUDOS

Společnost KUDOS vybuodovala a zavedla svůj systém řízení jakosti v průběhu roku 2004. Vedení společnosti KUDOS stanovilo systém managementu jakosti v rozsahu činnosti: obchodní činnost v oblasti dodávek potrubních dílů včetně armatur a příslušenství. Ve dnech 23.2. – 24.2. 2005 proběhl ve firmě certifikační audit podle kritériální normy ČSN EN ISO 9001:2001 prostřednictvím certifikační organizace Český lodní a průmyslový registr (ČLPR).

Před udělením certifikátu byly provedeny kontroly jakosti v oblasti odpovědnost vedení, infrastruktura, pracovní prostředí, personalistika, řízení měřících a monitorovacích zařízení, vznik a průběh obchodního případu, reklamace, nákup, vstupní a výstupní kontrola, reklamace, skladování, příjem, identifikace, manipulace, balení a expedice.

Společnost KUDOS se rozhodla zavést systém managementu jakosti, aby bylo dosaženo efektivního řízení. Při dosahování strategických cílů hodnotí finanční ukazatele, ukazatele výkonnosti procesů a posuzuje úroveň spokojenosti zákazníků.

Společnost zabezpečuje zlepšování systému managementu jakosti tím, že:

- zdůrazňuje důležitost plnění požadavků zákazníka, požadavky předpisů a zákonné požadavky,
- stanovuje politiku jakosti,
- zabezpečuje stanovení cílů jakosti,
- provádí přezkoumání systému jakosti vedením,
- zabezpečuje dostupnost nezbytných zdrojů.

4.3.1 Politika jakosti společnosti KUDOS

Vedení společnosti v souvislosti se zavedením systému managementu jakosti podle normy ČSN EN ISO 9001:2001 deklarovalo svoji politiku jakosti.

4.3.3 Pořadí a vzájemná vazba procesů pro dosažení cílů jakosti

Společnost stanovila následující procesy zabezpečující správnou funkci systému řízení jakosti:

1. Procesy řídicí

- Procesy plánování, řízení – v rámci nichž ve společnosti probíhá plánování potřebných procesů, odpovědnosti vedení, cílů a politiky jakosti, definování příslušných pravomocí, odpovědnosti a způsobu vnitřní komunikace v rámci společnosti. Souběžně s plánováním procesů je stanoveno jejich řízení, kontrola a přezkoumání. V jednotlivých částech těchto procesů probíhá měření a monitorování samotných procesů a realizovaných produktů, realizují se interní audity, nápravná a preventivní opatření, probíhá řešení a řízení neshod a reklamací. Jednotlivé výsledky a analýzy těchto procesů či jejich částí slouží především pro neustálé zlepšování systému.

2. Procesy hlavní

- Procesy marketingu – při nichž je prováděno nepřetržité monitorování trhu, probíhá sběr informací o nových nabídkách, sortimentu a dodavatelích, probíhá sledování a shromažďování informací o potřebách a očekáváních zákazníků at' již stávajících nebo potenciálních a následně systematické analyzování shromážděných dat a informací.
- Procesy realizace obchodních případů – tyto procesy se skládají z etap, při nichž dochází k převzetí objednávky nebo poptávky, přezkoumání, potvrzení, evidenci, vzniku a realizaci obchodního případu.
- Procesy nakupování – podkladem pro nakupování je stav množství zásob a požadavky zákazníků na zakázky.
- Procesy příjmu, skladování a expedice, kontroly a zkoušení – tyto procesy se skládají z několika etap. Jedná se zejména o vstupní, průběžné a výstupní kontroly přijímaného, skladovaného a expedovaného produktu, manipulaci, balení a přípravu k samotné expedici a následné dodání.

3. Procesy podpůrné

- Procesy řízení dokumentace a záznamů – v rámci těchto procesů společnost stanovila rozsah a obsah potřebné dokumentace systému řízení včetně potřebných záznamů a způsob jejich řízení.

- Procesy managementu zdrojů – v rámci těchto procesů společnost sleduje, zajišťuje a řídí zdroje potřebné pro zabezpečení jakosti a spokojenosti zákazníků (zejména personální, finanční, materiálové a infrastruktury). Nedílnou součástí procesů je i průběžné vzdělávání a výcvik zaměstnanců a řízení údržby infrastruktury a pracovního prostředí ve společnosti.

tabulka 1: Vzájemná vazba mezi hlavními procesy

Proces	Vstup	Výstup	Vlastníci procesů
Marketing	Shromažďování a analyzování potřeb trhu a zákazníků.	Nabídka, inzerce, informační materiály, ceník.	Jednatelé, obchodníci.
Nakupování a skladování	Požadavek nákupu: <ul style="list-style-type: none"> ➤ poptávka, ➤ objednávka, ➤ smlouva. 	Nakoupený produkt, kontrola + záznam o předání a převzetí, uskladnění, účetní a skladovací evidence.	Obchodníci, skladník, vedoucí zámečnického úseku.
Průběh obchodních případů	Požadavky zákazníka: <ul style="list-style-type: none"> ➤ poptávka, ➤ objednávka, ➤ smlouva, ➤ evidence zakázek. 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Výstupní kontrola, ➤ produkt, ➤ dodací list, ➤ expedice, faktura. 	Obchodníci, skladník.
Zajišťování zdrojů	Potřeby zdrojů: <ul style="list-style-type: none"> ➤ lidských, ➤ finančních, ➤ technických, ➤ údržba infrastruktury. 	Analyzování zajištěných zdrojů, provedená údržba infrastruktury, záznamy o provedených plánovaných činnostech (školení, revize, kalibrace atd.).	Jednatelé, vedoucí zámečnického úseku, vedoucí ekonomického úseku, vedoucí obchodního úseku.

Zdroj: Společnost KUDOS Potrubní díly s. r. o. a vlastní zpracování.

4.3.4 Požadavky na dokumentaci

Dokumentaci managementu jakosti lze rozdělit do třístupňového pyramidového uspořádání:

1. **příručka jakosti,**
2. **dokumentace** – soubor dokumentů určitého společného zaměření:
 - řídicí interní (např. směrnice, postupy, plány, formuláře a PC šablony atd.),
 - řídicí externí (např. zákony, vyhlášky, nařízení, normy, technické předpisy, výkresová dokumentace atd.),
3. **záznamy** – dokumenty, v kterých jsou uvedeny dosažené výsledky, nebo v kterých se poskytují důkazy o provedených činnostech.

Příručka jakosti

Příručka jakosti je hlavním dokumentem systému jakosti popisujícím tento systém, jímž společnost KUDOS dokladuje péči o jakost ve všech procesech s cílem dosažení maximálního uspokojení svých zákazníků. Příručka jakosti dokumentuje požadované postupy nebo se na ně odvolává, popisuje vazby mezi procesy, obsahuje profil společnosti, obchodní a organizační strukturu, koncepci systému jakosti, politiku a cíle jakosti.

Řízení dokumentů a záznamů

Celý proces řízení dokumentace, tzn. postup při vypracování, kontrola (ověřování) a schvalování, vydávání, distribuce, evidence, archivace, vyhledávání, provádění změn, stažení a skartace neplatných dokumentů probíhá ve společnosti dle směrnice SM 1/05 – Řízení dokumentů a záznamů.

Společnost KUDOS prokazuje funkčnost a efektivnost managementu jakosti a plnění požadavků na jakost správně vedenými záznamy. Společnost KUDOS sestavuje Matici dokumentace – záznamy, ve které jsou uvedeni pracovníci odpovědní za zpracování, identifikaci a ukládání pořízených záznamů a zároveň je zde uvedena i doba a místo archivace těchto záznamů a dokumentů.

4.3.5 Lidské zdroje ve společnosti KUDOS

Ve společnosti KUDOS jsou na všechna funkční místa zařazováni pracovníci, kteří splňují kvalifikační požadavky. Obecné požadavky jsou definovány v jednotlivých popisech pracovní funkce, požadavky na konkrétní výběrové řízení sestavuje jednatel společnosti. Na základě požadavků zajišťuje výběr vhodných uchazečů (dle funkčního zařazení) jednatel společnosti.

Vedoucí úseků odpovídají za sledování a zjišťování potřeb vzdělávání ve všech oblastech činnosti společnosti.

Požadavky na zabezpečení výcviku a školení shromažďuje vedoucí zámečnického úseku. Na základě těchto požadavků asistentka sestavuje plány školení, výcviku a prohlídek na dané období, tyto plány následně schvaluje jednatel firmy.

4.3.6 Infrastruktura ve společnosti KUDOS

Společnost KUDOS používá pro svoji činnost infrastrukturu, která zahrnuje budovy, stroje, přístroje a zařízení, dopravní prostředky, pracovní prostory a související technické vybavení, hardware a software pro provádění procesů.

Společnost zabezpečuje svým pracovníkům veškeré potřebné vybavení, které je potřebné pro dosažení očekávané kvality práce a zajišťuje vybavení pracovníků osobními ochrannými prostředky a vytváří podmínky pro bezpečnou práci.

Společnost KUDOS si plně uvědomuje důležitost vlivu pracovního prostředí na jakost produktu, a proto na všech pracovištích, kde jsou prováděny úkony rozhodné pro kvalitu produktu sleduje parametry pracovního prostředí k zabezpečení jeho optimálního vlivu na pracovní podmínky. V souladu s zákonnými požadavky provedla společnost kategorizaci jednotlivých pracovišť včetně analýzy rizik s návazností na dokumentaci řešící ve společnosti problematiku BOZP a PO.

4.3.7 Nakupování a skladování

Společnost má stanovené zásady zajišťující požadavky na jakost produktů při jejich nakupování, pro výběr a hodnocení dodavatelů a zároveň definuje standardní postup vstupních kontrol a zkoušek nakupovaných produktů. Pravidelné hodnocení dodavatelů provádí pracovníci odpovědní za nákup daného produktu.

Pracovníci průběžně sledují stav zásob a podnětem pro sestavení objednávky je:

- pokles stavu zásob ve skladu pod stanovené množství,
- zjištění a vyjasnění požadavků zákazníka, kdy jsou tyto požadavky konkrétně specifikovány,
- zjištění a vyjasnění požadavků společnosti.

Výběr vhodného dodavatele provádí příslušný pracovník ze Seznamu schválených dodavatelů. Hodnocení dodavatelů provádí jednotlivý hodnotitelé jednou ročně, podle stanovených hodnotících kritérií.

1. Dodavatel bez připomínek – A:

- dodávky probíhají řádně v dohodnutých parametrech a termínech,
- rozsah neshod při vstupní kontrole – reklamací za kalendářní rok nepřesahuje 2 % z celkové výše ročních dodávek (v cenách bez DPH),
- identifikace a značení dodávaných výrobků bez připomínek,
- kvalita obalů bez připomínek,
- dokumentace k dodávkám (návody, atesty, certifikáty, technické listy, zprávy) bez připomínek.

2. Dodavatel s připomínkou – B:

- dodávky probíhají v dohodnutých parametrech a termínech s minimální odchylkou,
- rozsah neshod při vstupní kontrole – reklamací za kalendářní rok nepřesahuje 5 % z celkové výše ročních dodávek (v cenách bez DPH),
- identifikace a značení dodávaných výrobků bez závažnějších připomínek,
- kvalita obalů většinou použitelná,
- dokumentace k dodávkám (návody, atesty, certifikáty, technické listy, zprávy) s drobnými připomínkami.

3. Dodavatel nevyhovující – C:

- dodávky probíhají nespolehlivě,
- rozsah neshod při vstupní kontrole – reklamací za kalendářní rok přesahují 5 % z celkové výše ročních dodávek (v cenách bez DPH),
- identifikace a značení dodávaných výrobků není použitelná,
- kvalita obalů špatná,
- dokumentace k dodávkám (návod, atesty, certifikáty, technické listy, zprávy) špatná a neúplná.

V případě, že se jedná o dodavatele, který není v Seznamu schválených dodavatelů a společnost má zájem od tohoto dodavatele trvale odebírat jeho produkty, tak si společnost zjistí veškeré potřebné informace o tomto dodavateli a jím dodávaných produktech (např. cena, záruka, jakost, reklamacie, atest, technický nebo bezpečnostní list atd.), tyto informace zaznamená do své podpůrné evidence. Po realizované „prvododávce“ se provede hodnocení tohoto dodavatele a na základě tohoto hodnocení společnost rozhodne o zařazení dodavatele do Seznamu schválených dodavatelů nebo jeho zamítnutí.

Ověřování nakupovaného produktu

Po dodání nakoupeného produktu do společnosti KUDOS následuje vstupní kontrola. Způsob provedení vstupní kontroly:

- fyzická, množství a sortimentní shoda nakupovaných produktů x dokumentace k dodávce (např. dodací list, faktura, CMR list a podob.),
- obsahová a věcná shoda mezi požadavkem objednavatele x dokumentací k dodávce (např. objednávka x dodací list, faktura, CMR list a podob.),
- jakost dodávky – zejména vzhled nakoupených produktů, rozměr, materiál, tavba, množství, způsob balení atd.),
- jakost dodávky:
 - vybavení dodávky potřebnou dokumentací (např. atesty, certifikáty, technické či bezpečnostní listy atd.),
 - kontrola některého z kontrolních rozměrů.

Skladování

Produkty musí být uskladněny takovým způsobem, aby pravděpodobnost, že dojde k jejich poškození (vlivem sesunutí, povětrnostních podmínek, slunečního svitu atd.) byla minimální.

Minimálně třikrát měsíčně je prováděna vedoucím skladu analýza jakosti skladovaných produktů. O takto provedené prověrce jakosti skladování je vedoucím skladu vyhotoven záznam – periodická Kontrola jakosti zásob. Nejakostní produkty jsou vždy uloženy odděleně na vyhrazeném místě nebo případně viditelně označeny tak, aby nemohlo dojít k záměně nebo neřízenému začlenění do procesů.

Výstupní kontrola a expedice

Skladník při výstupní kontrole posuzuje:

- fyzicky připravené produkty x objednávka zákazníka (množstevní a sortimentní shoda),
- jakost produktů (balení a poškozenost, identifikovatelnost a značení).

4.3.8 Průběh obchodního případu

Průběh obchodního případu zahrnuje několik kroků.

1. Marketing

Vstupní informace pro procesy marketingu:

- výstupy z jednotlivých obchodních jednání,
- jednotlivá výběrová řízení potenciálních zákazníků,
- účast na odborných veletrzích a výstavách,
- výstupy z jednotlivých analýz společnosti.

Výstupem z těchto procesů marketingu společnosti jsou zejména:

- inzerce a prezentace společnosti,
- plány společnosti (finanční, prodejní),
- internetové stránky.

2. Poptávka

Poptávce, na kterou bude společnost KUDOS reagovat, založí do složky zakázky – Evidence zakázek. V případě, že společnost nebude na danou poptávku reagovat, sdělí zákazníkovi záporné stanovisko.

3. Nabídka

4. Objednávka

Přezkoumání shody mezi předloženou nabídkou a došlou objednávkou.

5. Realizace zakázky

6. Výstupní kontrola a expedice

7. Řízení neshod při výstupní kontrole

Organizace rozdělila neshody zjištěné v rámci výstupní kontroly na:

- drobné – jsou řešeny prostřednictvím opravy nebo doplněním chybějících produktů/dokumentů, následně se opakuje výstupní kontrola,
- zásadní – neshody, v důsledku kterých může dojít k ohrožení vlastní jakosti (např. nedodržení sjednaného sortimentu nebo termínu dodávky).

8. Reklamacie zákazníka

Jsou zaznamenány do knihy reklamací od zákazníků.

4.3.9 Zaměření na zákazníka

Úspěch společnosti KUDOS závisí na plnění současných a budoucích potřeb a očekáváních zákazníků. Neustálé sledování potřeb zákazníků je důležitou činností a podněty takto získané jsou základem pro formulování obchodní strategie společnosti. Rychlá reakce na změny požadavků zákazníků je nutností na níž závisí obchodní úspěch společnosti.

Zájmem zákazníků je shoda dodaných produktů s požadavky včetně spolehlivosti produktu, ceny a nákladů na životní cyklus. Společnost zajišťuje, že potřeby a očekávání zákazníků jsou stanovené a převedené na požadavky a průběžně plněny s cílem dosažení spokojenosti zákazníků. Jednatel společnosti KUDOS stanovil základní potřeby a očekávání zákazníků vztahující se k požadavkům na dodávaný produkt, včetně požadavků předpisů a zákonných požadavků.

Společnost KUDOS monitoruje spokojenost svých zákazníků pomocí osobních rozhovorů s obchodními partnery a dále pomocí dotazníků, které rozesílá jednou ročně svým zákazníkům.

V dotazníkovém šetření spokojenosti zákazníka (příloha B) společnost KUDOS pokládá svým zákazníkům osm otázek, kterým je přiřazena škála od pěti do jedné. Pětka znamená nejlepší výsledek (v plné míře splnilo požadavky a očekávání) a jednička znamená nejhorší výsledek (nesplnilo požadavky a očekávání) a zároveň se společnost KUDOS v dotazníku zjišťuje připomínky a návrhy na zlepšení. Výsledky dotazníkového šetření za rok 2005, kde se společnost dotazovala svých dvanácti zákazníků dopadlo s těmito níže uvedenými výsledky.

tabulka 2: Výsledky dotazníkového šetření spokojenosti zákazníků za rok 2005

Výsledky dotazníkového šetření spokojenosti zákazníků za rok 2005	
Otázka: Jak jste spokojeni s	Průměrná hodnota hodnocení
1 – informacemi o výrobcích/službách nabízených společností KUDOS	4,83
2 – technickou úroveň výrobků/služeb (životnost, vhodnost použitých řešení, materiálů, atd.)	4,92
3 – kompletností dodaného produktu podle požadavku (přívodní dokumentace, atesty, protokoly, atd.)	4,50
4 – dodržením sjednaných termínů	4,25
5 – úrovní výrobků/služeb v porovnání s konkurencí	4,75
6 – s cenou výrobků/služeb v porovnání s konkurencí	4,08
7 – způsobem jednání a vystupování našich pracovníků při konzultacích, jednáních	5,00
8 – rychlostí reakce na změnu Vašich požadavků	4,75

Poznámka: Použitá škála:

- 5** – v plné míře splnilo požadavky a očekávání
- 4** – převážně splnilo požadavky a očekávání (malé nedostatky)
- 3** – průměrně splnilo požadavky a očekávání
- 2** – nedostatečně splnilo požadavky a očekávání (velké nedostatky)
- 1** – nesplnilo požadavky a očekávání

Zdroj: vlastní zpracování

4.3.10 Měření, analýza a zlepšování

Kontrola shody produktu

Kontroly shody produktů se provádí v těchto momentech:

1. vstupní kontrola – kontrola dokumentace k nakupovanému produktu s požadavkem a skutečností (např. dodací list x objednávka x skutečné množství),
2. vstupní kontrola – kontrola jakosti,
3. kontroly v rámci realizace – mezioperační kontroly skladování,
4. výstupní kontrola – shoda mezi požadavkem, skutečností a dokumentací k dodávce (např. dodací list x objednávka x skutečné množství).

Zabezpečení shody systému jakosti

Shoda systému jakosti s požadavky normy ČSN EN ISO 9001 je zabezpečena prováděním těchto kontrolních činností:

1. interní prověrky systému jakosti,
2. vyhodnocování spokojenosti zákazníků,
3. hodnocení výkonnosti procesů (schopnosti procesů plnit zamýšlený cíl např. plnění plánované kapacity za určitou časovou jednotku),
4. kontrola plnění předchozích výstupů z přezkoumáním.

Požadavek trvalého zlepšování účinnosti systému řízení jakosti je zabezpečován prováděním těchto činností:

- prováděním nápravných opatření,
- prováděním preventivních opatření,
- prováděním hodnocení společnosti (dodržením daných termínů dodávek, pro vyřízení reklamací, počet reklamací a jejich oprávněnost, počet neshod).

Monitorování a měření

Společnost KUDOS provádí monitorování a měření následujícími způsoby:

- hodnocení spokojenosti zákazníků,
- interními prověrkami,
- měřením ve finančních realizacích (obrat, zisk apod.),
- monitorováním a měřením svých produktů.

Monitorování a měření procesů

Společnost KUDOS uvádí ve své příručce jakosti, že provádí monitorování a měření procesů (řídící, hlavní i podpůrné), ale s praktickou aplikací těchto měření jsem ve společnosti nesešla, proto jsem si pro měření výkonnosti procesů zvolila sama vlastní ukazatele.

Pro měření a monitorování procesů ve společnosti KUDOS jsem použila tyto zvolené metody:

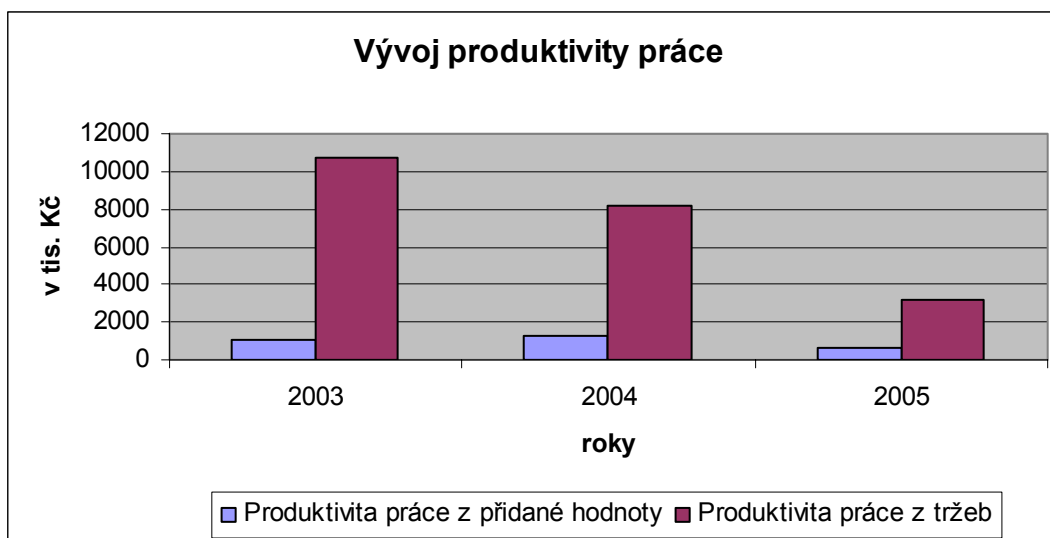
- ukazatele produktivity na pracovníka (produktivita práce z přidané hodnoty, produktivita práce z tržeb),
- ukazatele reklamací od zákazníků (počet, hodnota v Kč a procentní podíl hodnoty reklamací na tržbách),
- ukazatel objemu poptávek a objednávek (objem poptávek, objem objednávek, procentní podíl poptávek, které jsou realizovány jako objednávky),
- čas odezvy na poptávku (čas odezvy na poptávku ve společnosti bývá většinou buď okamžitě, nebo v průměru do týdne, pokud se jedná o složitější zakázku a společnost musí provést kalkulaci, zda je zakázka zisková a pro společnost výhodná).

tabulka 3: Ukazatel produktivity práce - KUDOS potrubní díly s. r. o.

Ukazatel produktivity práce	2003	2004	2005
Produktivita práce z přidané hodnoty = PH/Počet pracovníků	1 032,94	1 305,24	657,18
Produktivita práce z tržeb = Tržby/Počet pracovníků	10 702,11	8 199,88	3 222,47

Poznámka: údaje jsou v tis. Kč

Zdroj: vlastní zpracování



Obrázek 9: Vývoj produktivity práce v KUDOS potrubní díly s. r. o.

Zdroj: vlastní zpracování

V roce 2005 byla velmi nízká produktivita práce (produktivita práce z přidané hodnoty i produktivita práce z tržeb), protože společnost získala v tomto roce málo zakázek a tedy měla nízké tržby a přesto měla stejný počet zaměstnanců jako v předcházejících letech. Nízké tržby a stejný počet zaměstnanců zapříčinily, že ukazatel produktivity práce je v tomto roce velmi nízký.

tabulka 4: Ukazatel reklamací od zákazníků - KUDOS potrubní díly s. r. o.

Ukazatel reklamací od zákazníků	2003	2004	2005
Počet reklamací	nesledováno	nesledováno	5
Hodnota reklamací v Kč	nesledováno	nesledováno	24 797
Procentní podíl reklamací na tržbách	nesledováno	nesledováno	0,045 %

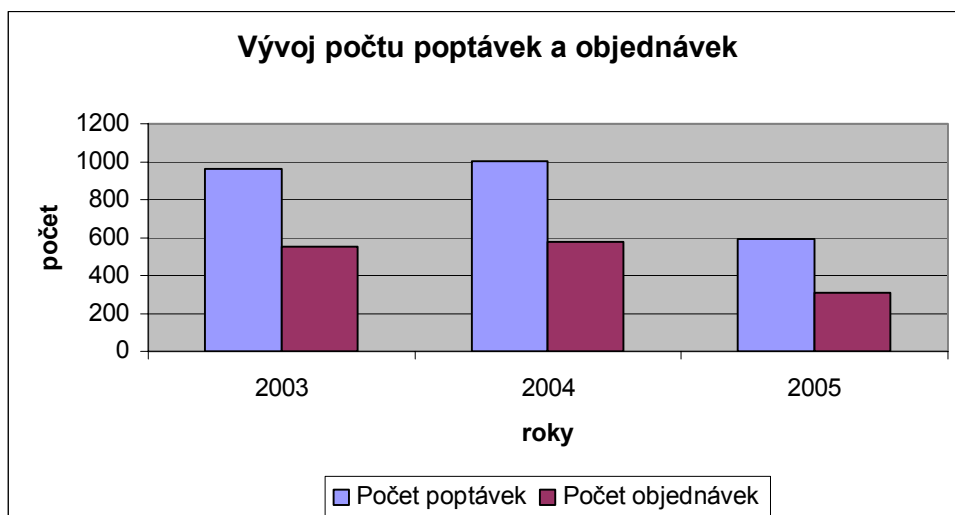
Zdroj: vlastní zpracování

Společnost vede Knihu reklamací od zákazníků a tedy sleduje reklamace až od roku 2005 od doby, kdy aplikovala normy jakosti podle ČSN EN ISO 9001:2001. Předtím společnost KUDOS nevedla záznamy o reklamacích, ale podle vyjádření jednatele firmy hodnota reklamací od zákazníků byla vždy na velmi nízké téměř nulové úrovni.

tabulka 5: Ukazatel objemu poptávek a objednávek - KUDOS potrubní díly s. r. o.

Ukazatel objemu poptávek a objednávek	2003	2004	2005
Objem poptávek (počet)	960	1 005	590
Objem objednávek (počet)	550	576	308
Procentní podíl poptávek, které jsou realizovány jako objednávky	57,29 %	57,31 %	52,20 %

Zdroj: vlastní zpracování



Obrázek 10: Vývoj počtu poptávek a objednávek v KUDOS potrubní díly s. r. o.

Zdroj: vlastní zpracování

Z výše uvedené tabulky můžeme vyčíst, že asi 50 až 60 % poptávek od odběratele je na konec realizováno jako objednávka a přinesou společnosti peníze ve formě tržeb. Nejnižší počet objednávek společnost zaznamenala v roce 2005, který vedl k rekordně nízkým tržbám.

4.3.11 Přezkoumání systému jakosti

Vedení společnosti KUDOS provádí pravidelně (jednou ročně) přezkoumání systému jakosti. Při tomto přezkoumání se hodnotí vhodnost, přiměřenost a účinnost systému jakosti. Součástí tohoto hodnocení je i přezkoumání příležitostí a možností pro zlepšení a potřeba změny systému jakosti (včetně politiky a cílů jakosti). Na základě přezkoumání systému jakosti je vypracována Zpráva o účinnosti systému jakosti.

Výstupem přezkoumání systému jakosti je Zápis z přezkoumání systému jakosti, který zahrnuje rozhodnutí a opatření.

Zpráva o účinnosti systému jakosti ve společnosti KUDOS za rok 2005

Výsledky interních a externích auditů systému jakosti zahrnující kontrolu opatření z minulého přezkoumání systému jakosti: 1. února 2006 provedla společnost interní audit svého systému managementu jakosti. Tento interní audit byl realizován dodavatelsky – prostřednictvím externího auditora. Při tomto interním auditu byly zjištěny 4 izolované chyby, na jejichž

základě byla specifikována doporučení (1. doporučení - zpřesnit revizi ručního elektrického nářadí a spotřebičů, 2. doporučení – zpřesnit záznamy o vstupní a výstupní kontrole, 3. doporučení – založit deník zdvihadího zařízení a vysokozdvizného vozíku, 4. doporučení – provádět záznamy o odstranění závad uvedených v revizních zprávách). Termíny k odstranění těchto izolovaných chyb byly stanoveny včetně odpovědnosti za jejich realizaci. Tento interní audit proběhl před plánovaným 1. dozorovaným auditem ze strany certifikační organizace ČLPR.

Vyhodnocení spokojenosti zákazníků (reklamací, stížností a ocenění):

Ze zjištěných zpětných reakcí od zákazníků lze konstatovat, že vzhledem k počtu reklamací za rok 2005, jsou zákazníci spokojeni s rychlostí a jakostí dodávaných produktů společnosti KUDOS. Společnost provádí měření a monitorování spokojenosti svých zákazníků:

- v rámci realizace jednotlivých obchodních případů (provádí obchodníci),
- dotazníkovou akci, kdy oběhlala své hlavní odběratele (Potrubí a. s., UNIMOTEX s. r. o., INTECHA spol. sr. o., TRADECOMN CZ, CHEMPEX a. s. a další),
- pomocí reklamací, stížností a
- pochval.

Vyhodnocení výkonnosti procesů:

Na základě měření a monitorování procesů se ukázalo, že společnost v případě měření podle ukazatele produktivity práce dosáhla velmi špatných výsledků, díky nízkému počtu zakázek a tedy i z toho vyplývajících tržeb a stále stejnému počtu zaměstnanců. V případě ukazatele počtu reklamací od zákazníků dosáhla společnost vynikajících výsledků, reklamáce byly zanedbatelné tvořily jen 0,045 % celkových tržeb. Měření podle ukazatele objemu poptávek a objednávek ukázalo, že 52,20 % poptávek od odběratele je nakonec realizováno jako objednávka.

Zhodnocení účinnosti opatření přijatých z předchozího přezkoumání vedením – výstup z přezkoumání vedením: Hlavní opatření plynoucí z předchozího přezkoumání vedení byla společností převedena do přijatých cílů jakosti pro rok 2005 tzn., hlavní snahou společnosti bylo zavedení evidence a zasílání atestové dokumentace k jednotlivým dodávkám v elektronické podobě. Toto opatření bylo úspěšně v průběhu roku 2005 realizováno. Politika jakosti je adekvátní činností a velikostí společnosti. Cíle jakosti za rok 2005 byly splněny a pro rok 2006 nastaveny nové.

Informace o změnách ve společnosti, které by mohly mít vliv na systém jakosti a doporučení ke zlepšení: Dle dostupných informací nečeká společnost v roce 2006 žádná skutečnost, jejíž dopad by se bezprostředně týkal zavedeného systému managementu jakosti a kvality jednotlivých produktů dodávaných společností. Jako doporučení ke zlepšování se jeví nutnost zpřesnit záznamy o prováděných vstupních a výstupních kontrolách. Zmocněnec pro jakost bude provádět namátkové kontroly realizace těchto záznamů a v případě nutnosti po dohodě s vedením bude tuto skutečnost řešit mimořádným interním auditem.

4.3.12 Opatření k nápravě

Opatření k nápravě jsou písemná vyjádření o nedostacích zjištěných při prověřování shody prakticky prováděných činností v oblasti jakosti s pravidly stanovenými v dokumentaci a stanovují účinný způsob nápravy, který zabrání opakovanému výskytu neshod.

Společnost KUDOS provádí opatření k nápravě na základě údajů z těchto zdrojů:

- stížnosti zákazníků a reklamace,
- záznamy o neshodách,
- záznamy z interních auditů,
- přezkoumání vedením,
- hodnocení spokojenosti zákazníků,
- měření procesů.

Zmocněnec pro jakost ve spolupráci s vedoucími pracovníky systematicky zjišťuje a vyhodnocuje příčiny vzniku jednotlivých neshod. Na základě zjištění navrhuje zmocněnec pro jakost nápravná opatření.

4.4 Finanční analýza společnosti KUDOS

Abych se mohla vyjádřit k finanční situaci ve společnosti KUDOS vypočetla jsem některé ukazatele finanční analýzy, především jsem se zaměřila na poměrové ukazatele, které jsou vhodným nástrojem pro rychlé zhodnocení finančního zdraví společnosti z hlediska

rentability, aktivity, zadluženosti a likvidity. Při finanční analýze dále provedu analýzu zisku, vertikální analýzu a analýzu čistého pracovního kapitálu.

4.4.1 Analýza zisku společnosti KUDOS

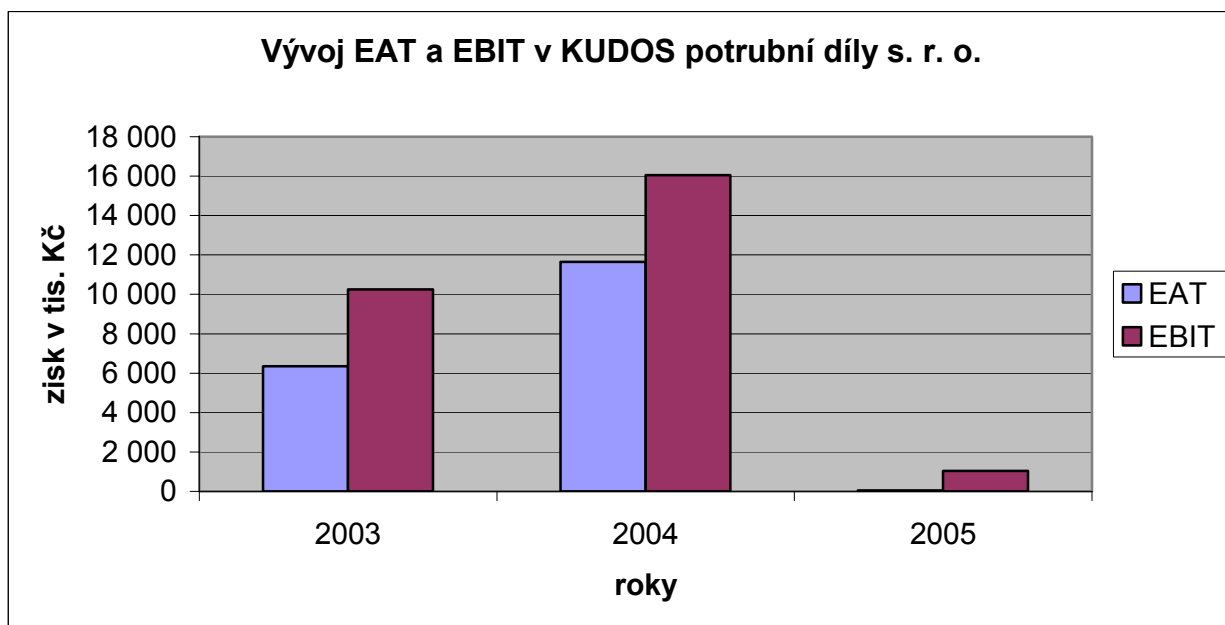
Na základě dat z výkazů zisků a ztrát jsem provedla analýzu jednotlivých úrovní zisku (EAT, EBT, EBIT, EBITDA). Některé níže vypočtené hodnoty zisku pak použiji při výpočtech ukazatelů rentability a ukazatele úrokového krytí (především EBIT a EAT).

tabulka 6: Analýza zisku - KUDOS potrubní díly s. r. o.

Položka	2003	2004	2005
Výsledek hospodaření za účetní období (EAT)	6 344	11 652	56
+ daň z příjmu za běžnou činnost	3 241	3 752	0
splatná	3 241	3 752	0
odložená			
= Zisk před zdaněním (EBT)	9 585	15 404	56
+ nákladové úroky	685	651	531
= Zisk před úroky a zdaněním (EBIT)	10 243	16 055	587
+ Odpisy	626	540	458
= Zisk před úroky, odpisy a zdaněním (EBITDA)	10 869	16 595	1 045

Poznámka: údaje jsou v tis. Kč

Zdroj: vlastní zpracování



Obrázek 11: Vývoj EAT a EBIT v KUDOS potrubní díly s. r. o.

Zdroj: vlastní zpracování

Společnost KUDOS zaznamenala v roce 2005 velmi nízkou hodnotu tržeb, od které se odvíjela nízká úroveň zisku. Vývoj zisku je ve společnosti KUDOS kolísavý, ale rok 2005 byl abnormálně špatný, pokud by se měl opakovat společnost by s největší pravděpodobností musela ukončit svoji činnost.

4.4.2 Finanční poměrové ukazatele

Na základě údajů z účetních výkazů jsem vypočítala, některé poměrové ukazatele, které mi pomohou zhodnotit finanční zdraví společnosti KUDOS.

tabulka 7: Poměrové ukazatelé – KUDOS potrubní díly s. r. o.

Ukazatele rentability	2003	2004	2005
Rentabilita celkových vložených aktiv (ROA) = EBIT/Aktiva	10 243/62 299 = <u>16,44 %</u>	16 055/44 299 = <u>36,24 %</u>	587/50 373 = <u>1,17 %</u>
Ukazatel rentability tržeb (ROS) = EAT/Tržby	6 344/181 963 = <u>3,49 %</u>	11 652/139 398 = <u>8,36 %</u>	56/54 782 = <u>0,10 %</u>

Ukazatele aktivity	2003	2004	2005
Obrat celkových aktiv = Tržby/Aktiva	181 963/ 62 299 = <u>2,92</u>	139 398/ 44 299 = <u>3,15</u>	54 782/50 373 = <u>1,08</u>
Obrat zásob = Tržby/Zásoby	181 963/19 482 = <u>9,34</u>	139 398/10 745 = <u>12,97</u>	54 782/8 673 = <u>6,32</u>
Doba obratu zásob = Zásoba/(Tržby/360)	19 482/(181 963/360) = <u>38,54 dní</u>	10 745/(139 398/360) = <u>27,05 dní</u>	8 673/(54 782/360) = <u>57 dní</u>
Doba inkasa pohledávek = Pohledávky/(Tržby/360)	25 791/(181 963/360) = <u>51,03 dní</u>	19 289/(139 398/360) = <u>49,81 dní</u>	30 860/(54 782/360) = <u>202,8 dní</u>
Doba splatnosti krát. závazků = Krát. závazky/(Tržby/360)	36 705/(181 963/360) = <u>72,62 dní</u>	11 469/(139 398/360) = <u>29,62 dní</u>	19 416/(54 782/360) = <u>127,6 dní</u>
Ukazatele zadluženosti	2003	2004	2005
Úrokové krytí = EBIT/Úroky	10 243/685 = <u>14,95</u>	16 055/651 = <u>24,66</u>	587/531 = <u>1,11</u>
Celková zadluženost = Cizí kapitál/Aktiva	50 046/62 299 = <u>80,33 %</u>	23 806/44 299 = <u>53,74 %</u>	33 129/50 737 = <u>65,3 %</u>

Ukazatele likvidity	2003	2004	2005
Celková likvidita = Oběžná aktiva/Krát. závazky	51 695/50 046 = <u>1,03</u>	35 352/23 806 = <u>1,49</u>	41 994/33 129 = <u>1,27</u>
Běžná likvidita = (Krát. pohled. + Fin. maj.)/Krát. závazky	32 213/50 046 = <u>0,64</u>	24 607/23 806 = <u>1,03</u>	33 321/33 129 = <u>1,01</u>
Peněžní likvidita = Fin. majetek/Krát. závazky	6 422/50 046 = <u>0,12</u>	5 318/23 806 = <u>0,22</u>	2 461/33 129 = <u>0,07</u>

Poznámka: Údaje jsou čerpány z rozvahy a VZZ a jsou uváděny v tis. Kč (Příloha C a D)

Zdroj: vlastní zpracování

Ukazatele rentability

Společnost KUDOS zaznamenala nárůst ROA v roce 2004, bylo to především způsobeno zvyšující se rentabilitou tržeb. Rok 2005 můžeme v tomto směru označit za katastrofický, došlo k významnému poklesu rentability vložených aktiv, které bylo způsobené velmi nízkou rentabilitou tržeb a nízkým obratem aktiv. Pokles ROA byl způsoben tím, že společnost získala v tomto roce málo zakázek, tím dosáhla nižšího zisku (EBIT), propad zisku spojený se zachováním podobné hodnoty aktiv ovlivnil nízkou úroveň ROA. Propad ROS byl ovlivněn tím, že při nižší úrovni tržeb je společnost schopna přeměnit jen nepatrné procento tržeb na zisk (EBIT), protože většinu tržeb spolknou náklady, při pohledu na vertikální analýzu jsem zjistila, že významnou část nákladů představovali osobní náklady (náklady na mzdy, sociální zabezpečení a zdravotní pojištění). Společnost, při tak nízkých tržbách zaměstnávala hodně zaměstnanců a náklady spojené se zaměstnanci negativně ovlivnily zisk.

Ukazatele aktivity

V letech 2003 a 2004 byla průměrná doba inkasa pohledávek (průměrný počet dní, po který jsou nám naši odběratelé dlužni) přibližně 50 dnů. Ale v roce 2005 došlo k dramatickému nárůstu na 202 dnů. Dlouhá doba inkasa pohledávek, byla způsobena, tím že společnost měla v tomto roce zakázky, u kterých byla delší doba splatnosti než v předcházejících letech. Při pohledu na tabulku 7, můžeme vidět, že doba inkasa pohledávek kopíruje dobu splatnosti krátkodobých závazků, protože pokud společnost má hodně peněžních prostředků blokových v pohledávkách není sama schopna hned splácet své závazky a přenáší obchodní úvěr, který poskytla svým odběratelům na své dodavatele, kteří zase naopak poskytují obchodní úvěr společnosti KUDOS.

Ukazatele zadluženosti

Společnost KUDOS významně využívá cizí zdroje k financování svých aktiv. Financování aktivit cizími zdroji umožňuje společnosti KUDOS využít účinků finanční páky (úrokové náklady sníží daňový základ pro výpočet daně z příjmu PO).



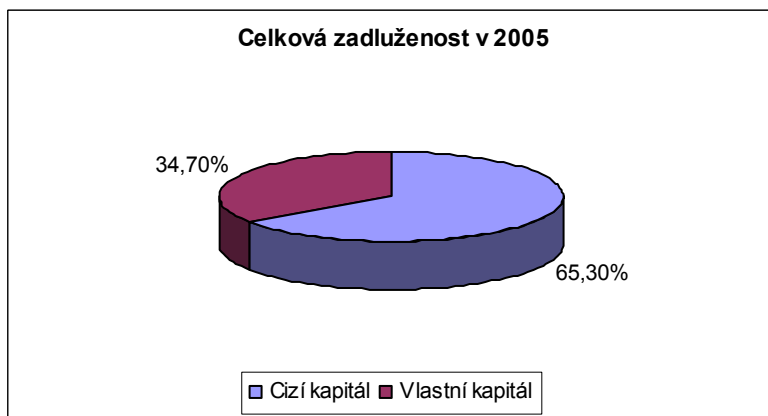
Obrázek 12: Celková zadluženost společnosti KUDOS v 2003

Zdroj: vlastní zpracování



Obrázek 13: Celková zadluženost společnosti KUDOS v 2004

Zdroj: vlastní zpracování



Obrázek 14: Celková zadluženost společnosti KUDOS v 2005

Zdroj: vlastní zpracování

Při pohledu na tři výše uvedené koláčové grafy zjistíme, že nejvyšší zadluženosti společnost dosáhla v roce 2003, kdy podíl CK na celkových aktivech společnosti činil 80,33 %. Takto vysokou zadluženost bych označila za velmi nebezpečnou, protože zadluženost souvisí s likviditou společnosti, pokud není společnost likvidní (ukazatele likvidity vykázali nižší hodnoty za rok 2003) a není schopná splácet své závazky může dojít až k zániku společnosti. V dalších dvou letech se pohybuje celková zadluženost okolo 60 %, tuto hodnotu považuji za rozumnou, protože umožňuje využít účinků finanční páky a zároveň nepředstavuje velké finanční riziko pro společnost.

V případě úrokového krytí je doporučováno, aby nákladové úroky byly ziskem kryty minimálně třikrát, což společnost KUDOS v letech 2003 a 2004 bez problému splňuje jen v roce 2005 dosáhla dramaticky nízké hodnoty 1,11.

Ukazatele likvidity

Hodnota celkové likvidity, která zajišťuje budoucí solventnost firmy, by měla být vyšší než 1,5. To společnost splňovala jen v roce 2004, jinak se hodnoty pohybují mezi 1 a 1,5. V případě běžné likvidity by hodnota neměla klesnout pod 1. Toto doporučení podnik splňuje mimo rok 2003, kdy běžná likvidita klesla pod 1. Podle doporučení je likvidita firmy zaručena při hodnotě peněžní likvidity alespoň 0,2, což podnik splňuje jen v roce 2004.

Na základě porovnání ukazatelů finanční analýzy můžeme říct, že podnik dosáhla nejlepších výsledků v roce 2004, všechny ukazatele dosahují uspokojivých hodnot. V roce 2003 ukazatelé dosáhli také uspokojivých hodnot, jen ukazatel likvidity dosahoval slabších výsledků a společnost se potýkala s vysokou zadlužeností, což nemusí být negativní jev, pokud se jedná o stabilní a dobře fungující firmu, totiž vyšší zadlužení umožňuje ve větší míře využít výhod finanční páky.

4.4.3 Vertikální analýza

Vertikální analýza rozvahy

Přibližně 81 % aktiv společnosti tvoří oběžná aktiva. Zásoby společnosti jsou z největší částí tvořeny zbožím, protože společnost se především zabývá obchodní činností a většina pohledávek společnosti je tvořena pohledávkami z obchodního styku. Při financování společnost z větší části používá cizí kapitál než vlastní kapitál, to znamená, že společnost využívá účinků finanční páky (podrobněji kapitola 4.4.2 Finanční poměrové ukazatele, podkapitola Ukazatel zadluženosti).

Vertikální analýza výkazu zisků a ztrát

Při pohledu na vertikální analýzu VZZ – KUDOS v příloze E, zjistíme, že většina tržeb okolo 98 % plyne z prodeje zboží, jenom minimum je tvořeno z prodeje vlastních výrobků a služeb. Společnost KUDOS chce zachovat vlastní výrobu, protože ji potřebuje ke své obchodní činnosti. Často odběratelé při nákupu zboží od společnosti KUDOS požadují některé speciální úpravy na prodávaném zboží (kovoobráběcí práce) a společnost je schopna je zajistit sama. Pro společnost to znamená větší flexibilitu a nižší náklady související s úpravami zboží.

tabulka 8: Zkrácená vertikální analýza VZZ – KUDOS

Položka	2003	2004	2005
Obchodní marže	21,48 %	23,83 %	24,24 %
Výkonová spotřeba	12,81 %	9,19 %	8,73 %
Přidaná hodnota	9,65 %	15,92 %	20,39 %
Osobní náklady	4,24 %	5,54 %	15,96%
Mzdové náklady	3,14 %	4,10 %	11,78 %
Náklady na soc. zabezpečení a zdravot. pojištění	1,09 %	1,43 %	4,12 %
Provozní výsledek hospodaření	4,16 %	9,60 %	1,77 %

Zdroj: vlastní zpracování

Výše uvedená tabulka 8 obsahuje vybrané položky z vertikální analýzy VZZ – KUDOS. Vertikální analýza je provedena, tak že jednotlivé položky VZZ jsou vztaženy k tržbám (tržby za prodané zboží + tržby za prodej vlastních výrobků a služeb). Na základě výsledků vertikální analýzy můžeme říct, že obchodní marže a přidaná hodnota v letech 2003, 2004 a 2005 rostla, jedná se tedy o příznivý výsledek. Znamená to, že muselo dojít také k poklesu nákladů na prodané zboží a k poklesu výkonové spotřeby. Pokud se podíváme na vývoj hodnot provozního hospodářského výsledku, zjistíme, že v roce 2004 se významně zvýšil, ale v roce 2005 byl zaznamenán významný propad. Propad byl způsoben tím, že z přidané

hodnoty nám ukrojily velký kus osobní náklady především mzdové náklady a náklady na sociální zabezpečení a zdravotní pojištění.

4.4.4 Čistý pracovní kapitál

Vypočetla jsem čistý pracovní kapitál společnosti KUDOS, který souvisí s likviditou společnosti.

tabulka 9: Čistý pracovní kapitál společnosti KUDOS

Položka	2003	2004	2005
Oběžná aktiva	51 695	35 352	41 994
Zásoby	19 482	10 745	8 673
Pohledávky	25 791	19 284	30 860
Finanční majetek	6 422	5 318	2 461
Krátkodobé	50 046	23 806	33 129
Čistý pracovní	1 649	11 546	8 865

Poznámka: údaje jsou uváděny v tis. Kč

Zdroj: vlastní zpracování



Obrázek 15: Vývoj struktury pracovního kapitálu

Zdroj: vlastní zpracování

Podle hodnot čistého pracovního kapitálu vidíme, že nejlepšího výsledku bylo dosaženo v roce 2004, kde je největší rozdíl mezi oběžnými aktivy a krátkodobými závazky, tedy největší finanční rezerva. Naopak nejmenší finanční rezervu společnost zaznamenala v roce 2003 i hodnoty ukazatelů likvidity pro rok 2003 nebyly příznivé pro společnost KUDOS (více kapitola 4.4.2 Finanční poměrové ukazatele, podkapitola Ukazatele likvidity).

5 Shrnutí zjištěných poznatků a možností zlepšení

5.1 Systém managementu jakosti

Společnost KUDOS se rozhodla vybudovat systém řízení jakosti a v únoru 2005 se uskutečnil certifikační audit podle kritériální normy ČSN EN ISO 9001:2001. Systém řízení jakosti je ve společnosti aplikován v rozsahu činnosti: obchodní činnost v oblasti dodávek potrubních dílů včetně armatur a příslušenství.

Vedení firmy v souvislosti se zavedením systému managementu jakosti podle normy ČSN EN ISO 9001:2001 deklarovala svoji politiku jakosti. Politika jakosti zdůrazňuje důležitost spokojenosti zákazníka a všechny snahy tedy musí vést k vyhovění požadavků zákazníka, dále společnost pokládá za důležité dbát na vysokou kvalitu vstupů, která je zabezpečována pravidelným hodnocením jejich dodavatelů. Dalším bodem politiky jakosti je plánování zdrojů, řádná péče o vybavení společnosti a průběžný výcvik a proškolení zaměstnanců, které úzce souvisí s dosahováním jakosti pro zákazníka. Společnost zdůrazňuje důležitost rychle reagovat na požadavky zákazníků a rychle řešit případné reklamace a chce důslednou analýzou svých nedostatků zlepšovat efektivnost svého systému řízení jakosti.

Společnost KUDOS návazně na stanovenou politiku jakosti každoročně stanovuje a kontroluje naplňování svých cílů jakosti. Cíle společnosti jsou stanoveny na základě zjištěných výsledků při přezkoumání systému jakosti, při měření spokojenosti zákazníků a při měření výkonnosti procesů, jinými slovy zjištěné výsledky v systému řízení jakosti jsou přetransformovány do cílů jakosti, tak aby docházelo k neustálému zlepšování systému řízení jakosti eliminací případných nedostatků.

Společnost KUDOS uskutečňuje každoročně přezkoumání systému jakosti, aby zhodnotila vhodnost, přiměřenost a účinnost systému jakosti, přezkoumala příležitosti a možnosti pro zlepšení a potřebu změny systému jakosti včetně politiky a cílů jakosti. Výstupem přezkoumání je zápis z přezkoumání systému jakosti, který obsahuje rozhodnutí a opatření.

Úspěch společnosti KUDOS závisí na plnění současných a budoucích potřeb a očekávání zákazníků. Proto společnost provádí neustále sledování potřeb zákazníků a to formou osobních rozhovorů, především prostřednictvím obchodníků a dále každoročním

dotazníkovým šetřením a sledováním reklamací, stížností a pochval. Společnost KUDOS rozesílá dotazník spokojenosti zákazníka svým nejdůležitějším odběratelům, ve kterém se především zajímá o spokojenost s informacemi o výrobcích a službách, technickou úroveň výrobků/služeb, kompletností dodávek, dodržováním termínů, úroveň výrobků/služeb ve srovnání s konkurencí, cenou výrobků/služeb v porovnání s konkurencí, vystupováním zaměstnanců společnosti a rychlosti řešení reklamací.

Společnost KUDOS uvádí ve své příručce jakosti, že monitoruje a měří své procesy. Ve skutečnosti jsem se s takovým měřením ve společnosti nesešla, proto jsem si pro měření výkonnosti procesů zvolila sama vlastní ukazatele (ukazatel produktivity na pracovníka, ukazatel reklamací od zákazníků, ukazatel objemu poptávek a objednávek a čas odezvy na poptávku).

Podle ukazatele produktivity práce bylo dosaženo nejhoršího výsledku v roce 2005, příčinou byl pokles tržeb za současného zachování stejného počtu zaměstnanců jako v předcházejících letech. Nízké tržby a stejný počet zaměstnanců zapříčinily, že ukazatel produktivity práce byl v roce 2005 velmi nízký. Počet obdržených reklamací za rok 2005 byl pět a celková jejich hodnota je 24 797 Kč. Celková hodnota tržeb za rok 2005 je 54 785 000 Kč, tedy reklamace tvoří 0,054 % tržeb, společnost nemá žádné problémy s reklamacemi a dodává zboží ke spokojenosti svých zákazníků. Na základě sledování ukazatele objemu poptávek a objednávek můžeme konstatovat, že asi 50 až 60 % poptávek od odběratelů je na konec realizováno jako objednávka, která přinese firmě peníze ve formě tržeb. Nejnižší počet objednávek společnost zaznamenala v roce 2005, který vedl k rekordně nízkým tržbám. Čas odezvy na poptávku ve společnosti bývá většinou buď okamžitě, nebo v průměru do týdne, pokud se jedná o složitější zakázku a společnost musí provést kalkulaci, zda je zakázka zisková a pro společnost výhodná.

Společnost neprovádí ani finanční měření v systému managementu jakosti, nejsou pro společnost podle mého názoru důležité, protože se jedná o malý podnik a náklady spojené se systémem jakosti jsou pro společnost zanedbatelné v porovnání s náklady na mzdy, energii atd. Společnost nevede analyticky náklady spojené se systémem řízení jakosti, tudíž je nejsem schopna přesně vyčíslit. Nejvýznamnější jednorázovou nákladovou položkou systému managementu jakosti byla certifikace podle norem ČSN EN ISO 9001:2001, která společnost stála téměř 700 000 Kč. Mezi každoroční náklady spojené se systémem managementu jakosti

patří: náklady na přezkoumání systému managementu jakosti, které provádí externí společnost, náklady spojené s realizací nápravných opatření, které jsou stanoveny na základě výsledků přezkoumání systému managementu jakosti (např. náklady na zavedení atestů v elektronické podobě, náklady na zavedení požadované dokumentace), náklady spojené s reklamacemi od odběratelů, náklady vztahující se k dotazníkovému šetření spokojenosti zákazníků.

5.2 Finanční analýza

Podkladem pro finanční řízení a posouzení finanční stability podniku je finanční analýza. Společnost KUDOS neprovádí finanční analýzu, sleduje jen výši obrátu, tržeb a zisku, ale už dále nevypočítává další ukazatele.

Provedla jsem finanční analýzu ve společnosti KUDOS pomocí analýzy zisku, poměrových ukazatelů, vertikální analýzy a analýzy čistého pracovního kapitálu za roky 2003, 2004 a 2005.

Podle analýzy zisku společnost KUDOS zaznamenala v roce 2005 velmi nízkou hodnotu tržeb, od které se odvíjela nízká úroveň zisku. Vývoj zisku je ve společnosti KUDOS kolísavý, ale rok 2005 byl abnormálně špatný, pokud by se měl opakovat společnost by s největší pravděpodobností musela ukončit svoji činnost.

Společnost KUDOS zaznamenala nárůst ROA v roce 2004, bylo to především způsobeno zvyšující se rentabilitou tržeb. Rok 2005 můžeme v tomto směru označit za katastrofický, došlo k významnému poklesu rentability vložených aktiv, které bylo způsobené velmi nízkou rentabilitou tržeb a nízkým obrátem aktiv. Pokles ROA byl způsoben tím, že společnost získala v tomto roce málo zakázek, tím dosáhla nižšího zisku (EBIT), propad zisku spojený se zachováním podobné hodnoty aktiv ovlivnil nízkou úroveň ROA. Propad ROS byl ovlivněn, tím že při nižší úrovni tržeb je společnost schopna přeměnit jen nepatrné procento tržeb na zisk (EBIT), protože většinu tržeb spolknou náklady, při pohledu na vertikální analýzu jsem zjistila, že významnou část nákladů představovali osobní náklady (náklady na mzdy, sociální zabezpečení a zdravotní pojištění). Společnost, při tak nízkých tržbách zaměstnávala hodně zaměstnanců a náklady spojené se zaměstnanci negativně ovlivnily zisk.

V letech 2003 a 2004 byla průměrná doba inkasa pohledávek (průměrný počet dní, po který jsou nám naši odběratelé dlužni) přibližně 50 dnů. Ale v roce 2005 došlo k dramatickému nárůstu na 202 dnů. Dlouhá doba inkasa pohledávek, byla způsobena tím, že společnost měla v tomto roce zakázky, u kterých byla delší doba splatnosti než v předcházejících letech. Doba inkasa pohledávek kopíruje dobu splatnosti krátkodobých závazků, protože pokud společnost má hodně peněžních prostředků blokových v pohledávkách, není sama schopna hned splácet své závazky a přenáší obchodní úvěr, který poskytla svým odběratelům na své dodavatele, kteří zase naopak poskytují obchodní úvěr společnosti KUDOS.

Společnost KUDOS významně využívá cizí zdroje k financování svých aktiv. Financování aktivit cizími zdroji umožňuje společnosti KUDOS využít účinků finanční páky (úrokové náklady sníží daňový základ pro výpočet daně z příjmu PO a tím společnosti platí nižší daně). Nejvyšší zadluženosti společnost dosáhla v roce 2003, kdy podíl CK na celkových aktivech společnosti činil 80,33 %. Takto vysokou zadluženost bych označila za velmi rizikovou, protože zadluženost souvisí s likviditou společnosti, pokud není společnost likvidní (ukazatele likvidity vykazali nižší hodnoty za rok 2003) a není schopná splácet své závazky může dojít až k zániku společnosti. V dalších dvou letech se pohybuje celková zadluženost okolo 60 %, tuto hodnotu považuji za rozumnou, protože umožňuje využít účinků finanční páky a zároveň nepředstavuje velké finanční riziko pro společnost. V případě úrokového krytí je doporučováno, aby nákladové úroky byly ziskem kryty minimálně třikrát, což společnost KUDOS v letech 2003 a 2004 bez problému splňuje jen v roce 2005 dosáhla dramaticky nízké hodnoty 1,11, to bylo způsobeno rekordně nízkou hodnotou zisku (EBIT) při zachování stejné úrovně úvěrů jako v předcházejících letech.

Hodnota celkové likvidity, která zajišťuje budoucí solventnost firmy by měla být vyšší než 1,5. To podnik splňovala jen v roce 2004, jinak se hodnoty pohybují mezi 1 a 1,5. V případě běžné likvidity by hodnota neměla klesnout pod 1. Toto doporučení podnik splňuje mimo rok 2003, kdy běžná likvidita klesla pod 1. Podle doporučení je likvidita firmy zaručena při hodnotě peněžní likvidity alespoň 0,2, což podnik splňuje jen v roce 2004.

Na základě získaných výsledků z finanční analýzy lze doporučit, aby společnost KUDOS do budoucna věnovala zvýšenou pozornost především následujícím oblastem:

1. **nákladům, především osobním nákladům** (náklady na mzdy, sociální zabezpečení a zdravotní pojištění) v případě nízké hodnoty tržeb mohou významně snížit hodnotu provozního hospodářského výsledku, protože velkou část tržeb společnost používá na platbu mezd, sociálního zabezpečení a zdravotního pojištění za zaměstnance), společnost by měla zvážit, jestli by neměla zaměstnávat nižší počet zaměstnanců, nebo při zachování stejného počtu zaměstnanců by měla dosahovat vyšších tržeb než jak tomu bylo v roce 2005,
2. **likviditě a řízení čistého pracovního kapitálu**, tak aby si zachovala solventnost a nedostala se do situace, kdy by nebyla schopna dostát svým závazkům, protože taková situace by mohla dospět až k zániku celé společnosti,
3. **zadluženosti**, společnost by neměla dosáhnout tak vysoké celkové zadluženosti jako tomu bylo v roce 2003, protože by to mohlo s sebou přinést problémy s likviditou, celková zadluženost kolem 60 % je přiměřená a umožňuje společnosti využívat účinku finanční páky a zároveň s sebou nenese finanční riziko,
4. **objemu pohledávek a době inkasa pohledávek**, společnost by měla sledovat dobu za jakou jí její odběratelé splácejí pohledávky a velikost pohledávek, tak aby neměla velké množství peněžních prostředků zablokovaných v pohledávkách a mohla platit své závazky.

6 Závěr

Manažerská analýza ve společnosti KUDOS byla provedena s důrazem na nově zavedený systém managementu jakosti podle norem jakosti ČSN EN ISO 9001:2001. Manažerskou analýzu jsem zaměřila na oblast managementu jakosti (analýza spokojenosti zákazníků, analýzy procesů) a na oblast finančního řízení.

Společnost KUDOS před certifikací podle normy ČSN EN ISO 9001:2001 z velké části splňovala kriteria této normy a díky certifikačnímu auditu a potom pozdějšímu internímu auditu došlo k vyladění a odstranění některých nedostatků. Certifikát podle normy ČSN EN ISO 9001:2001 sice společnosti nezajistil zisk a velké množství zakázek, ale vytvořil ve společnosti „větší pořádek“ (např. vede záznamy o reklamacích, výstupních kontrolách zboží, atesty má v elektronické podobě atd.).

Aby společnost KUDOS odhalila případné neshody a našla inspiraci ke zlepšení provádí pravidelně interní audit, hodnocení spokojeností zákazníků, monitoruje a měří své výrobky. Společnost může být s výsledky svých měření za rok 2005 spokojena. Při interním auditu v roce 2005 odhalila čtyři neshody na jejich základě byla specifikována doporučení (např. zpřesnit záznamy o vstupní a výstupní kontrole). Dotazníkové šetření za rok 2005, které si kladlo za úkol zjistit spokojenost zákazníků, dopadlo úspěšně, na základě výsledků můžeme říct, že zákazníci jsou spokojeni s přístupem, rychlostí, jakostí a cenou.

Tímto však měření v systémech managementu jakosti ve společnosti KUDOS končí, společnost už dále neprovádí finanční měření v systému jakosti nebo měření procesů. Proto jsem sama provedla měření procesů podle vlastních navržených ukazatelů a to podle ukazatelů produktivity práce, ukazatele reklamací od zákazníků a ukazatele objemu poptávek a objednávek a čas odezvy na poptávku.

Společnost neprovádí finanční měření v systému managementu jakosti, protože nejsou pro společnost podle mého názoru důležitá, vytvořila jsem jen seznam některých nákladových položek společnosti KUDOS, který podle mého názoru souvisí se systémem řízení jakosti.

Aplikace systému řízení jakosti ve společnosti mělo spíše formální charakter a společnost byla spíše dotlačena působením konkurence certifikovat, aby i nadále získávala zakázky. Po aplikaci norem ČSN EN ISO 9001:2001 sice došlo k poklesu nákladů vynaložených na prodané zboží a ke snížení výkonové spotřeby, ale na druhou stranu normy jakosti neměly vliv na počet oprav, chybných výrobků, reklamací, protože již před certifikací byly na nízké úrovni, společnost musela dbát na vysokou kvalitu výrobků, která byla zajištěna bezchybným postupem činností a přesným plněním požadavků zákazníků (např. požadavky na způsob zabalení, požadavky od kterých dodavatelů může podnik nakupovat materiál, splnění zkoušky materiálu, technická dokumentace atd.), ve společnosti KUDOS musel být fungující proces nakupování, kontroly a skladování materiálu až po jeho balení, výstupní kontrolu a expedici (např. společnost si nemohla dovolit záměnu materiálu).

Společnost KUDOS nevypočítává ukazatele finanční analýzy, pro své potřeby sleduje jen výši obratu, zisku a tržeb. Příčinou tohoto stavu je nejspíš to, že ve společnosti nepracuje žádný ekonom, pro společnost jen externě pracuje účetní a daňový poradce.

Finanční analýza ve společnosti KUDOS mi pomohla odhalit několik problémových míst v oblasti finančního řízení, zjištěné poznatky jsem formulovala do návrhů (co by měla společnost sledovat a řešit). Finanční analýza ukázala, že ve společnosti KUDOS chybí ekonom, který by se staral o finanční řízení firmy. Dalším řešením je zavedení informačního systému, který by umožnil společnosti sledovat variabilní a fixní náklady, zjistit bod zvratu (tím by pomohl řešit problémy s rentabilitou), sledovat stav pohledávek, které mají vliv na likviditu společnosti atd.

Provést manažérskou analýzu ve společnosti KUDOS bylo velmi komplikované, protože společnost má hodně omezené informační zdroje, na základě kterých by se mohly provést analýzy, společnost nepoužívá žádný informační systém. Zpracovává jen data pro potřeby podvojného účetnictví, ale už například neprovádí finanční analýzu (nesleduje vývoj likvidity, zadluženosti, rentability atd.) Měření v systémech jakosti jsou taky velmi omezená, sama společnost neprovádí téměř žádná měření v systému jakosti jen sleduje spokojenost svých zákazníků na základě jednorozhodného dotazníkového šetření a rozhovoru zákazníků s jejím obchodníky, dále vede knihu reklamací, kde sleduje vývoj reklamací od zákazníku. Jednou ročně provádí externí firma přezkoumání systému jakosti pro společnost KUDOS, ve které

odhalí nedostatky systému jakosti a navrhne opatření a pomůže formulovat cíle jakosti pro společnost KUDOS.

7 Literatura

Monografie:

1. ARNOLD, J. a TURLEY, S. *Accounting for Management Decisions*. 3. edition. London: Prentice-Hall 1996. ISBN 0-13-308818-9.
2. BUCHTA, M. a kol. *Manažerská ekonomika 2. díl* (Ekonomika podniku). Pardubice: Univerzita Pardubice 2002. ISBN 80-7194-478-5.
3. FIBÍROVÁ, J. *Reporting moderní metoda hodnocení výkonnosti uvnitř firmy*. Praha: Grada Publishing 2001. ISBN 80-247-0066-2.
4. HEIZER, J a RENDER, B. *Principles of operations managements*. 4. edition. New Persey: Prentice Hall 2001. ISBN 0-13-027147-0.
5. KISLINGEROVÁ, E. a HNILICA, J. *Finanční analýza Krok za Krokem*. Praha: C. H. Beck 2005. ISBN 80-7179-321-3.
6. NENADÁL, J. *Měření v systémech managementu jakosti*. 2. vyd. Praha: Management Press 2004. ISBN 80-7261-110-0.
7. NENADÁL, J. NOSKIEVIČOVÁ, D. PETŘÍKOVÁ, R. a kolektiv. *Moderní systémy řízení jakosti Quality Management*. 2. vyd. Praha: Management Press 2002. ISBN 80-7261-071-6.
8. PLURA, J. *Plánování a neustálé zlepšování jakosti*. Praha: Computer Press 2001. ISBN 80-7226-543-1.
9. ŘEPA, V. *Podnikové procesy Procesní řízení a modelování*. Praha: Grada Publishing 2006. ISBN 80-247-1281-4.
10. SEDLÁČEK, J. *Účetní data v rukou manažera*. Praha: Computer Press 1999. ISBN 80-7226-140-1.
11. SYNEK, M a kolektiv. *Manažerská ekonomika*. 3. vyd. Praha: Grada Publishing 2003. ISBN 80-247-0515-X.
12. *Systémy managementu jakosti – Základy, zásady a slovník*. Praha: Český normalizační institut, 2002.
13. *Systémy managementu jakosti – Požadavky*. Praha: Český normalizační institut, 2002.

14. ŠOLJAKOVÁ, L. *Manažerské účetnictví pro strategické řízení*. Praha: Management Press, 2003 ISBN 80-7261-087-2.

Internetové stránky:

1. <http://www.kudos-chocen.cz>
2. <http://www.wikipedia.org>
3. <http://normy.jakosti.cz>
4. <http://www.benchmarking.cz>

Interní a propagační materiály firmy KUDOS Potrubní díly, s. r. o.

8 Přílohy

Seznam příloh

Příloha A – Organizační schéma společnosti KUDOS potrubní díly s. r. o.

Příloha B – Dotazník spokojenosti zákazníka

Příloha C – Rozvaha – KUDOS potrubní díly s. r. o.

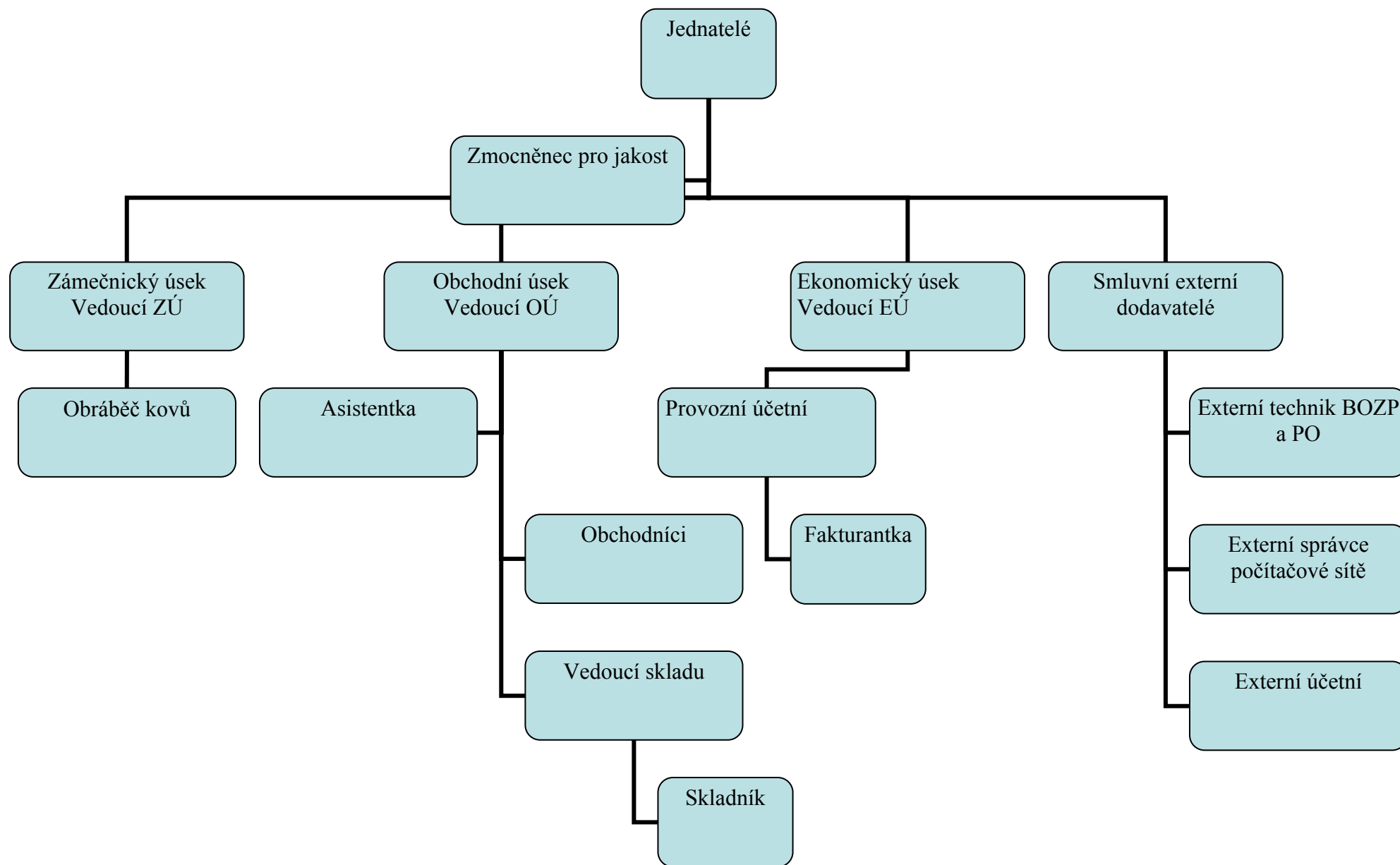
Příloha D – Výkaz zisků a ztrát – KUDOS potrubní díly s. r. o.

Příloha E – Cash-flow – KUDOS potrubní díly s. r. o.

Příloha F – Vertikální analýza rozvahy

Příloha G – Vertikální analýza zisků a ztrát

Příloha A



Příloha B – Dotazník spokojenosti zákazníka

KUDOS Potrubní díly	Spokojenost zákazníka - dotazník	Číslo
Druh nebo okruh poskytovaných výrobků/služeb:		
Zákazník:	Dodavatel: Kudos Potrubní díly s. r. o. 565 01 Choceň, Na Křepčích 618	
Jak jste spokojeni s:	Hodnocení (zakroužkujte – viz)	Připomínky a náměty na zlepšení
1 – informace o výrobcích/službách nabízených firmou KUDOS	5 4 3 2 1	
2 – technická úroveň výrobků/služeb (životnost, vhodnost použitých řešení, materiálů, atd.)	5 4 3 2 1	
3 – kompletnosti dodaného produktu dle požadavku (průvodní dokumentace, atesty, protokoly, atd.)	5 4 3 2 1	
4 – dodržení sjednaných termínů	5 4 3 2 1	
5 – úrovní výrobků/služeb v porovnání s konkurencí	5 4 3 2 1	
6 – s cenou výrobků/služeb v porovnání s konkurencí	5 4 3 2 1	
7 – způsobem jednání a vystupování našich pracovníků při konzultacích, jednáních	5 4 3 2 1	
8 – rychlostí reakce na změnu Vašich požadavků	5 4 3 2 1	
Popis ostatních připomínek a námětů na zlepšení:		
5 – v plné míře splnilo požadavky a očekávání 4 – převážně splnilo požadavky a očekávání (malé nedostatky) 3 – průměrně splnilo požadavky a očekávání 2 – nedostatečně splnilo požadavky a očekávání (velké nedostatky) 1 – nesplnilo požadavky a očekávání		
Celkové hodnocení (průměr z hodnocení otázek 1 – 8):		
V..... dne..... Podpis.....		

Příloha C - Rozvaha - KUDOS potrubní díly s. r. o

ROZVAHA - KUDOS POTRUBNÍ DÍLY s. r. o.

	AKTIVA K 31.12. V (TIS. Kč)	č. ř.	2003	2004	2005
	AKTIVA CELKEM	1	62 299	44 299	50 373
B.	DLOUHODOBÝ MAJETEK	3	8 685	8 561	8 103
B.II.	Dlouhodobý hmotný majetek	13	8 685	8 561	8 103
B.II. 1.	Pozemky	14	158	158	158
B.II. 2.	Stavby	15	8 187	8 043	7 727
B.II. 3.	Samotné movité věci a soubory mov. věcí	16	334	360	218
B. II. 7.	Nedokončený dlouhodobý hmotný majetek	20	6	0	0
C.	OBĚŽNÁ AKTIVA	31	51 695	35 352	41 994
C. I.	Zásoby	32	19 482	10 745	8 673
C. I. 1	Materiál	33	381	330	335
C. I. 5.	Zboží	37	18 764	10 382	8 321
C. I. 6.	Poskytnuté zálohy na zásoby	38	337	33	17
C. III.	Krátkodobé pohledávky	48	25 791	19 289	30 860
C. III. 1.	Pohledávky z obchodních vztahů	49	21 783	11 980	24 205
C. III. 4	Pohledávky za společníky	52	385	4 656	4 547
C. III. 6.	Stát - daňové pohledávky	54	2 933	1 693	1 184
C. III. 7.	Krátkodobé poskytnuté zálohy	55	190	104	53
C. III. 9	Jiné pohledávky	57	500	856	871
C. IV.	Krátkodobý finanční majetek	58	6 422	5 318	2 461
C. IV. 1.	Peníze	59	2 279	2 210	1 721
C. IV. 2.	Účty v bankách	60	4 143	3 108	740
D. I.	Časové rozlišení	63	1 919	386	276
D. I. 1.	Náklady příštích období	64	1 909	386	276
D. I. 3.	Příjmy příštích období	66	10	0	0

	PASIVA K 31.12. V (TIS. Kč)		2003	2004	2005
	PASIVA CELKEM	67	62 299	44 299	50 373
A.	VLASTNÍ KAPITÁL	68	12 197	20 097	17 203
A. I.	Základní kapitál	69	5 100	5 100	5 100
A. I. 1.	Základní kapitál	70	5 100	5 100	5 100
A. III.	Rezervní fondy, nedělitelný fond	78	510	510	510
A. III. 1	Zákonný rezervní fond/Nedělitelný fond	79	510	510	510
A. IV.	Výsledek hospodaření minulých let	81	3 484	6 587	11 573
A. IV. 1.	Nerozdělený zisk minulých let	82	3 484	6 587	11 573
A. V.	Výsledek hospodaření běž. úč. období	84	3 103	7 900	56
B.	CIZÍ ZDROJE	85	50 046	23 806	33 129
B. III.	Krátkodobé závazky	102	36 705	11 469	19 416
B. III. 1.	Závazky z obchodních vztahů	103	33 896	7 529	18 609
B. III. 4.	Závazky ke společníkům	106	277	102	112
B. III. 5.	Závazky k zaměstnancům	107	83	192	242
B. III. 6.	Závazky ze sociál. zab. a zdrav. pojištění	108	682	524	272
B. III. 7.	Stát - daňové závazky a dotace	109	1 640	2 976	100
B. III. 10.	Dohadné účty pasivní	112	100	100	33
B. III. 11.	Jiné závazky	113	27	46	48
B. IV.	Bankovní úvěry a výpomoci	114	13 341	12 337	13 713
B. IV. 2.	Krátkodobé bankovní úvěry	116	13 341	12 337	13 713
C. I.	Časové rozlišení	118	56	396	41
C. I. 1.	Výdaje příštích období	119	56	396	41

Příloha D - Výkaz zisků a ztrát - KUDOS potrubní díly s. r. o.

VÝKAZ ZISKU A ZTRÁT - KUDOS POTRUBNÍ DÍLY s. r. o. V TIS. (Kč)			2003	2004	2005
I.	Tržby za prodej zboží	01	180 171	137 619	52 106
A.	Náklady vynaložené na prodané zboží	02	141 090	104 396	38 829
+	OBCHODNÍ MARŽE	03	39 081	33 223	13 277
II.	Výkony	04	1 792	1 779	2 676
1.	Tržby za prodej vlastních výrobků a služeb	05	1 792	1 779	2 676
B.	Výkonová spotřeba	08	23 313	12 813	4 781
1.	Spotřeba materiálu a energie	09	2 415	1 960	1 059
2.	Služby	10	20 898	10 853	3 722
+	PŘIDANÁ HODNOTA	11	17 560	22 189	11 172
C.	Osobní náklady	12	7 712	7 720	8 742
1.	Mzdové náklady	13	5 720	5 712	6 455
3.	Náklady na sociální zabezpečení a zdravotní pojištění	15	1 992	1 991	2 258
4.	Sociální náklady	16	0	17	29
D.	Daně a poplatky	17	74	68	54
E.	Odpisy dl. nehmot. a hmotného majetku	18	626	540	458
III.	Tržby z prodeje dl. majetku a materiálu	19	406	98	0
1.	Tržby z prodeje dlouhodobého majetku	20	385	98	0
2.	Tržby z prodeje materiálu	21	21	0	0
F.	Zůstatková cena prod. dl. majetku a materiálu	22	286	49	1
1.	Zůstatková cena prodaného dlouhodobého majetku	23	0		0
2.	Prodaný materiál	24	286	49	1
G.	Změna stavu rezerv a opravných položek v provozní	25	-603	-30	0
IV.	Ostatní provozní výnosy	26	961	164	102
H.	Ostatní provozní náklady	27	3 264	718	1 048
*	PROVOZNÍ VÝSLEDEK HOSPODAŘENÍ	30	7 568	13 386	971
X.	Výnosové úroky	42	11	5	5
N.	Nákladové úroky	43	685	651	531
XI.	Ostatní finanční výnosy	44	1 871	2 251	335
O.	Ostatní finanční náklady	45	2 454	3 346	730
*	FINANČNÍ VÝSLEDEK HOSPODAŘENÍ	48	-1 257	-1 741	-921
Q.	Daň z příjmů za běžnou činnost	49	3 241	3 752	0
1.	splatná	50	3 241	3 752	0
**	VÝSLEDEK HOSPODAŘENÍ ZA BĚŽNOU ČINNOST	52	3 070	7 893	50
XIII.	Mimofádné výnosy	53	36	7	6
R.	Mimofádné náklady	54	3	0	0
*	MIMOŘÁDNÝ VÝSLEDEK HOSPODAŘENÍ	58	33	7	6
***	Výsledek hospodaření za účetní období	60	3 103	7 900	56
	Výsledek hospodaření před zdaněním	61	6 344	11 652	56

Příloha E - Cash-flow - KUDOS potrubní díly s. r. o.

CASH-FLOW - KUDOS POTRUBNÍ DÍLY s. r. o. V TIS. KČ		2003	2004	2005
P.	Stav peněžních prostředků na začátku účet. období	1 713	6 422	5 317
Z.	Výsledek hospodaření za běžnou činnost bez zdanění (+/-)	6 344	11 645	56
A.1.	Úpravy o nepeněžní operace	-1 145	1 087	750
A.1.1.	Odpisy stálých aktiv, pohled. a oprav. položky k nabyt. majetku	643	569	470
A.1.2.	Změna stavu opravných položek a rezerv	-2 077	-30	-246
A.1.3.	Změna stavu rezerv			
A.1.4.	Kurzové rozdíly			
A.1.5.	Zisk/ztráta z prodeje stálých aktiv	-385	-98	0
A.1.6.	Úrokové náklady a výnosy	674	646	526
A.1.7.	Ostatní nepeněžní operace			
A.*	Čistý peněžní tok z provoz. činnosti před zdaněním, změnami pracovního kapitálu, placenými úroky a mimořád. položkami	5 199	12 732	806
A.2.	Změna stavu nepeněžních složek pracovního kapitálu	7 194	-11 258	-1 552
A.2.1.	Změna stavu pohledávek z provozní činnosti	-15 265	7 986	12 144
A.2.2.	Změna stavu krátkodobých závazků z provozní činnosti	24 404	-27 676	8 520
A.2.3.	Změna stavu zásob	-1 945	8 432	2 072
A.2.4.	Změna stavu krátkodobého finančního majetku			
A.**	Čistý peněž. tok z provoz. činnosti před zdaněním, placenými úroky a mimořádnými položkami	12 393	1 474	-746
A.3.	Placené úroky	-685	-651	-531
A.4.	Přijaté úroky	11	5	5
A.5.	Placené daně	-3 241	-1 621	0
A.6.	Příjmy a výdaje s mimořádnými účetními případy	34	7	6
A.7.	Přijaté dividendy a podíly na zisku			
A.***	Čistý peněžní tok z provozní činnosti	8512	-786	-1226
	<i>Peněžní toky z investiční činnosti</i>			
B.1.	Výdaje spojené s pořízením stálých aktiv	6	-416	0
B.2.	Příjmy z prodeje stálých aktiv	385	98	0
B.3.	Půjčky a úvěry spřízněným osobám			
B.***	Čistý peněžní tok vztahující se k investiční činnosti	379	-318	0
	<i>Peněžní toky z finanční činnosti</i>			
C.1.	Změna stavu dlouhodobých příp. krátkodobých závazků	1986		1 376
C.2.	Dopady změn základního kapitálu na peněžní prostředky	5478	0	0
C.2.1.	Vyplacené dividendy nebo podíly na zisku			
C.2.2.	Dopad ostatních změn vlastního kapitálu na peněžní prostředky			
C.***	Čistý peněžní tok vztahující se k finanční činnosti	7464		1376
F.	Čisté zvýšení, respektive snížení peněžních prostředků	4 709	-1 104	-2 856
R.	Stav peněžních prostředků (a ekvivalentů) na konci období	6 422	5 318	2 461

Příloha F - Vertikální analýza rozvahy

ROZVAHA - KUDOS POTRUBNÍ DÍLY s. r. o. - Vertikální analýza

AKTIVA K 31.12. V (TIS. Kč)	č. ř.	2003	2004	2005
AKTIVA CELKEM	1	100,00%	100,00%	100,00%
DLOUHODOBÝ MAJETEK	3	13,94%	19,33%	16,09%
Dlouhodobý hmotný majetek	13	13,94%	19,33%	16,09%
Pozemky	14	0,25%	0,36%	0,31%
Stavby	15	13,14%	18,16%	15,34%
Samotné movité věci a soubory mov. věcí	16	0,54%	0,81%	0,43%
Nedokončený dlouhodobý hmotný majetek	20	0,01%	0,00%	0,00%
OBĚŽNÁ AKTIVA	31	82,98%	79,80%	83,37%
Zásoby	32	31,27%	24,26%	17,22%
Materiál	33	0,61%	0,74%	0,67%
Zboží	37	30,12%	23,44%	16,52%
Poskytnuté zálohy na zásoby	38	0,54%	0,07%	0,03%
Krátkodobé pohledávky	48	41,40%	43,54%	61,26%
Pohledávky z obchodních vztahů	49	34,97%	27,04%	48,05%
Pohledávky za společníky	52	0,62%	10,51%	9,03%
Stát - daňové pohledávky	54	4,71%	3,82%	2,35%
Krátkodobé poskytnuté zálohy	55	0,30%	0,23%	0,11%
Jiné pohledávky	57	0,80%	1,93%	1,73%
Krátkodobý finanční majetek	58	10,31%	12,00%	4,89%
Peníze	59	3,66%	4,99%	3,42%
Účty v bankách	60	6,65%	7,02%	1,47%
Časové rozlišení	63	3,08%	0,87%	0,55%
Náklady příštích období	64	3,06%	0,87%	0,55%
Příjmy příštích období	66	0,02%	0,00%	0,00%

PASIVA K 31.12. V (TIS. Kč)		2003	2004	2005
PASIVA CELKEM	67	100,00%	100,00%	100,00%
VLASTNÍ KAPITÁL	68	19,58%	45,37%	34,15%
Základní kapitál	69	8,19%	11,51%	10,12%
Základní kapitál	70	8,19%	11,51%	10,12%
Rezervní fondy, nedělitelný fond	78	0,82%	1,15%	1,01%
Zákonný rezervní fond/Nedělitelný fond	79	0,82%	1,15%	1,01%
Výsledek hospodaření minulých let	81	5,59%	14,87%	22,97%
Nerozdělený zisk minulých let	82	5,59%	14,87%	22,97%
Výsledek hospodaření běž. úč. období	84	4,98%	17,83%	0,11%
CIZÍ ZDROJE	85	80,33%	53,74%	65,77%
Krátkodobé závazky	102	58,92%	25,89%	38,54%
Závazky z obchodních vztahů	103	54,41%	17,00%	36,94%
Závazky ke společníkům	106	0,44%	0,23%	0,22%
Závazky k zaměstnancům	107	0,13%	0,43%	0,48%
Závazky ze sociál. zab. a zdrav. pojištění	108	1,09%	1,18%	0,54%
Stát - daňové závazky a dotace	109	2,63%	6,72%	0,20%
Dohadné účty pasivní	112	0,16%	0,23%	0,07%
Jiné závazky	113	0,04%	0,10%	0,10%
Bankovní úvěry a výpomoci	114	21,41%	27,85%	27,22%
Krátkodobé bankovní úvěry	116	21,41%	27,85%	27,22%
Časové rozlišení	118	0,09%	0,89%	0,08%
Výdaje příštích období	119	0,09%	0,89%	0,08%

Příloha G - Vertikální analýza výkazu zisků a ztrát

VÝKAZ ZISKU A ZTRÁT - KUDOS POTRUBNÍ DÍLY s. r. o. - Vertikální analýza		V TIS. (Kč)			
		2003	2004	2005	
I.	Tržby za prodej zboží	01	99,02%	98,72%	95,12%
A.	Náklady vynaložené na prodané zboží	02	77,54%	74,89%	70,88%
+	OBCHODNÍ MARŽE	03	21,48%	23,83%	24,24%
II.	Výkony	04	0,98%	1,28%	4,88%
1.	Tržby za prodej vlastních výrobků a služeb	05	0,98%	1,28%	4,88%
B.	Výkonová spotřeba	08	12,81%	9,19%	8,73%
1.	Spotřeba materiálu a energie	09	1,33%	1,41%	1,93%
2.	Služby	10	11,48%	7,79%	6,79%
+	PŘIDANÁ HODNOTA	11	9,65%	15,92%	20,39%
C.	Osobní náklady	12	4,24%	5,54%	15,96%
1.	Mzdové náklady	13	3,14%	4,10%	11,78%
3.	Náklady na sociální zabezpečení a zdravotní pojištění	15	1,09%	1,43%	4,12%
4.	Sociální náklady	16	0,00%	0,01%	0,05%
D.	Daně a poplatky	17	0,04%	0,05%	0,10%
E.	Odpisy dl. nehmot. a hmotného majetku	18	0,34%	0,39%	0,84%
III.	Tržby z prodeje dl. majetku a materiálu	19	0,22%	0,07%	0,00%
1.	Tržby z prodeje dlouhodobého majetku	20	0,21%	0,07%	0,00%
2.	Tržby z prodeje materiálu	21	0,01%	0,00%	0,00%
F.	Zůstatková cena prod. dl. majetku a materiálu	22	0,16%	0,04%	0,00%
1.	Zůstatková cena prodaného dlouhodobého majetku	23	0,00%	0,00%	0,00%
2.	Prodaný materiál	24	0,16%	0,04%	0,00%
G.	Změna stavu rezerv a opravných položek v provozní	25	-0,33%	-0,02%	0,00%
IV.	Ostatní provozní výnosy	26	0,53%	0,12%	0,19%
H.	Ostatní provozní náklady	27	1,79%	0,52%	1,91%
*	PROVOZNÍ VÝSLEDEK HOSPODAŘENÍ	30	4,16%	9,60%	1,77%
X.	Výnosové úroky	42	0,01%	0,00%	0,01%
N.	Nákladové úroky	43	0,38%	0,47%	0,97%
XI.	Ostatní finanční výnosy	44	1,03%	1,61%	0,61%
O.	Ostatní finanční náklady	45	1,35%	2,40%	1,33%
*	FINANČNÍ VÝSLEDEK HOSPODAŘENÍ	48	-0,69%	-1,25%	-1,68%
Q.	Daň z příjmů za běžnou činnost	49	1,78%	2,69%	0,00%
1.	splatná	50	1,78%	2,69%	0,00%
**	VÝSLEDEK HOSPODAŘENÍ ZA BĚŽNOU ČINNOST	52	1,69%	5,66%	0,09%
XIII.	Mimořádné výnosy	53	0,02%	0,01%	0,01%
R.	Mimořádné náklady	54	0,00%	0,00%	0,00%
*	MIMOŘÁDNÝ VÝSLEDEK HOSPODAŘENÍ	58	0,02%	0,01%	0,01%
***	Výsledek hospodaření za účetní období	60	1,71%	5,67%	0,10%
	Výsledek hospodaření před zdaněním	61	3,49%	8,36%	0,10%

ÚDAJE PRO KNIHOVNICKOU DATABÁZI

Název práce	Manažerská analýza v KUDOS potrubní díly s. r. o
Autor práce	Bc. Lenka Doskočilová
Obor	ekonomicko-správní
Rok obhajoby	2006
Vedoucí práce	Ing. Renáta Myšková, Ph. D.
Anotace	Diplomová práce je věnována analýze v podniku a to z hlediska systému řízení jakosti. Dále se práce zabývá měřením v systému managementu jakosti a finanční analýzou. Praktická část je aplikována ve společnosti KUDOS potrubní díly s. r. o., která zavedla systém managementu jakosti podle ČSN EN ISO 9001:2001.
Klíčová slova	Manažerská analýza, proces, systém řízení jakosti, finanční analýza, ISO 9000, total quality management, benchmarking, controlling.