

ZÁPADOČESKÁ UNIVERZITA V PLZNI
FAKULTA EKONOMICKÁ

Diplomová práce

Analýza výkonnosti strategického plánu organizace

Performance analysis of strategic plan of an organization

Bc. Martin Levora

Plzeň 2015

ZÁPADOČESKÁ UNIVERZITA V PLZNI
Fakulta ekonomická
Akademický rok: 2014/2015

ZADÁNÍ DIPLOMOVÉ PRÁCE

(PROJEKTU, UMĚLECKÉHO DÍLA, UMĚLECKÉHO VÝKONU)

Jméno a příjmení: **Bc. Martin LEVORA**
Osobní číslo: **K13N0099P**
Studijní program: **N6208 Ekonomika a management**
Studijní obor: **Podniková ekonomika a management**
Název tématu: **Analýza výkonnosti strategického plánu organizace**
Zadávací katedra: **Katedra marketingu, obchodu a služeb**

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

1. Popište podnikatelský subjekt.
2. Zpracujte analýzu prostředí podnikatelského subjektu.
3. Zpracujte střednědobý strategický plán rozvoje podniku.
4. Proveďte strategickou analýzu, analýzu rizik a formulujte základní strategické scénáře.
5. Zhodnoťte výkonnost strategického plánu a proveďte případné korekce.

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

Seznam odborné literatury:

- **FOTR, Jiří, VACÍK, Emil a kol.** *Tvorba strategie a strategické plánování.* Praha: Grada Publishing, 2012. ISBN 98-80-247-3985-4.
- **FOTR, Jiří a HNILICA, Jiří.** *Aplikovaná analýza rizika ve finančním managementu a investičním rozhodování.* Praha: Grada Publishing, 2014. ISBN 978-80-247-5104-7.
- **SMEJKAL, Vladimír a RAIS, Karel.** *Řízení rizik ve firmách a jiných organizacích.* Praha: Grada Publishing, 2013. ISBN 978-80-247-4644-9.
- **SYNEK, Miloslav a kol.** *Manažerská ekonomika.* Praha: Grada Publishing, 2011. ISBN 978-80-247-3494-1.
- **WAGNER, Jaroslav.** *Měření výkonnosti.* Praha: Grada Publishing, 2009. ISBN 978-80-247-2924-4.

Vedoucí diplomové práce: **Ing. Petra Taušl Procházková, Ph.D.**
Katedra podnikové ekonomiky a managementu

Datum zadání diplomové práce: **25. října 2014**
Termín odevzdání diplomové práce: **24. dubna 2015**


Doc. Dr. Ing. Miroslav Plevný
děkan




Ing. Jan Tluchoň, Ph.D.
vedoucí katedry

V Plzni dne 25. října 2014

Čestné prohlášení

Prohlašuji, že jsem diplomovou práci na téma

„Analýza výkonnosti strategického plánu organizace“

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

V Plzni, dne

.....

podpis autora

Poděkování

Tímto bych chtěl poděkovat paní Ing. Petře Taušl Procházkové Ph.D. za konzultace, cenné rady a horu trpělivosti, kterou se mnou musela mít, při zpracování této práce.

Nesmím zapomenout poděkovat celé mé rodině, hlavně svým rodičům, kteří při mně stáli po celou dobu mého studia.

Obsah

ÚVOD	7
1 Představení společnosti	9
1.1. Základní údaje společnosti	10
1.2 Historie společnosti	11
1.3 Typy výrobků	12
1.4 Vliv globální ekonomické krize na společnost	13
1.5 Charakteristika situace na trhu a ekonomický vývoj	15
1.5.1 Vývoj hospodářského výsledku	15
1.5.2 Vývoj tržeb	16
1.6 Organizační struktura	17
2 Analýza podnikatelského prostředí	19
2.1 Externí analýza	19
2.1.1 Analýza makroprostředí	20
2.1.2 Analýza mezoprostředí	26
2.2 Závěr externí analýzy	29
2.3 Interní analýza	31
2.3.1 Management	31
2.3.2 Aktivity v oblasti výzkumu a vývoje a v oblasti životního prostředí	31
2.3.3 Výroba	32
2.3.4 Marketing	33
2.3.5 Informační systémy	38
2.3.6 Řízení lidských zdrojů	39
2.3.7 Finance a účetnictví	40
2.4 Závěr interní analýzy	54
3 Střednědobý strategický plán podniku	56
3.1 Poslání	56
3.2 Vize	56
3.3 Strategické cíle	57
3.4 Krátkodobé cíle	57
3.5 Strategie pro plánované období	59
4 Finanční plán (2015 – 2017)	61
4.1 Plán typu výsledovka	61
4.1.1 Plánování výnosů	61

4.1.2 Plánování nákladů	65
4.1.3 VZZ	69
4.2 Plán typu rozvaha.....	70
4.2.1 Plán aktiv	70
4.2.2 Plán pasiv.....	72
4.2.3 Rozvaha	74
4.3 Plán Cash-flow	75
4.4 Analýza výkonnosti finančního plánu.....	76
5 Strategická analýza	82
5.1 Matice IE.....	82
5.2 Matice SPACE	83
5.3 Hodnocení a výběr variant strategie.....	86
6 Analýza rizik.....	89
6.1 Identifikace rizik	90
6.2 Stanovení významnosti rizik	91
6.2.1 Expertní ohodnocení.....	92
6.2.3 Posouzení vlivu významných faktorů na EBT	97
6.3 Odezva na riziko	98
7 Strategické scénáře	99
7.1 Očekávaný scénář.....	99
7.2 Pesimistický scénář	100
7.3 Optimistický scénář.....	104
8 Zhodnocení	111
8.1 Splnění cílů.....	111
8.2 Závěrečné zhodnocení plánu.....	114
ZÁVĚR	116
SEZNAM TABULEK	118
SEZNAM OBRÁZKŮ	121
SEZNAM GRAFŮ	121
SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY	122
SEZNAM PŘÍLOH.....	125

ÚVOD

Strategické plánování je důležitou činností pro každou společnost, která se chce vyvíjet, chce růst a konkurovat na dnešním trhu. Potřeba efektivně plánovat je výsledkem lidské nenasytosti a konkurencí mezi lidmi. Lidská touha po hodnotném výnosu je jednoduše dosažitelná v případě nízké konkurence. Nicméně, v prostředí tak intenzivní konkurence, která existuje dnes, je potřeba pečlivého plánování (Patel, 2000).

“If you fail to plan, you are planning to fail!”

- **Benjamin Franklin**

Tématem této diplomové práce je „Analýza výkonnosti strategického plánu organizace“. Pomocí konceptu strategického řízení si společnost může nastavit směr, kterým by se mohla ubírat při respektování externích a interních vlivů na podnikatelskou činnost. Společnost bude také schopna včas identifikovat hrozby, které mohou ohrozit dosažení stanovených cílů, naplnění plánů, nebo dokonce ohrožení samotné konkurenční pozice, stejně tak strategické řízení může napomoci k identifikaci příležitostí, které konkurenční pozici naopak posílí. Význam slova výkonnost se dá vyjádřit jako charakteristika, „*kteřá popisuje způsob, respektive průběh, jakým zkoumaný subjekt vykonává určitou činnost, na základě podobnosti s referenčním způsobem vykonání (průběhu) této činnosti*“ (Wagner, 2009). Téma bylo zpracováno u společnosti LASSELSBERGER, s.r.o., která se zabývá výrobou keramických obkladů a dlažeb.

Práce je rozdělena do 8 kapitol. V první kapitole je představena společnost LASSELSBERGER, s.r.o., popsána její historie, její produkty a situaci na trhu. Společnost má blízký vztah se stavitelským odvětvím, a tak se jedna část první kapitoly bude věnovat globální krizi a dopady na společnost. Druhá kapitola se zabývá popisem a analýzou podnikatelského prostředí, ve kterém společnost podniká. Prostoru jsem rozdělil, dle odborné literatury, na externí a interní prostředí. Následující kapitola obsahuje střednědobý strategický plán pro období 2015 - 2017. Společnost si nestanovuje vizi společnosti, a tak budu navrhnout vizi pro dané období. Další částí této kapitoly obsahuje zhotovený finanční plán na základě krátkodobých cílů a provedení finanční analýzy daného plánu. Následuje provedení strategické analýzy na základě provedené analýzy prostředí, kde se bralo v úvahu několik variant strategie pro naplnění strategického záměru společnosti a vybrala se ta nejvíce vhodná. Analýza rizik, jako další kapitola, popisuje co to riziko vůbec je. Dále se popisují a analyzují rizika, která by mohla

zásadně ovlivnit strategický záměr společnosti na dané období. Po analýze rizik následuje tvorba variant plánů růstu neboli tvorba strategických scénářů. Osmá a poslední kapitola se bude zabývat, jak je již zmíněno, zhodnocením strategického plánu a uvedením případných návrhů na změnu.

Hlavním cílem této práce je zhodnocení výkonosti strategického plánu společnosti LASSELSBERGER, s.r.o. na roky 2015 - 2017. V rámci naplnění hlavního cíle bylo stanoveno několik dílčích cílů:

- představení podnikatelského subjektu,
- zpracování analýzy prostředí podnikatelského subjektu,
- zpracování střednědobého strategického plánu rozvoje podniku,
- provedení analýzy rizik, strategické analýzy a formulace základních strategických scénářů.

1 Představení společnosti

Společnost LASSELSBERGER, s.r.o. v současné době představuje největšího výrobce keramických obkladových materiálů v České republice. Společnost LASSELSBERGER, s.r.o. je největším výrobcem keramických obkladů a dlažeb v ČR a zároveň se řadí k největším evropským výrobcům obkladových materiálů. LASSELSBERGER, s.r.o. zachovává a rozvíjí tradici české značky RAKO s komplexní nabídkou bytové keramiky.

LASSELSBERGER, s.r.o. prodává keramické obklady a dlažby ve dvou různých liniích. Komplexní nabídku bytové keramiky prezentuje pod značkou RAKO HOME a systémové řešení komerčních nebo vysoce namáhaných nekomerčních objektů zajišťuje svými výrobky pod značkou RAKO OBJECT. V roce 2013 se ustanovila nová obchodní značka nesoucí název RAKO SYSTEM.

Obrázek 1: Logo RAKO



Zdroj: RAKO.cz, 2015

Značka RAKO HOME reprezentuje ucelené sety obkládaček a dlaždic včetně bohatého sortimentu dekoračních a funkčních doplňků pro kompletní řešení koupelen, kuchyní a podlah bytových interiérů, balkonů, teras a bazénů v exteriéru. Z hlediska životního stylu je orientována na koncového uživatele s vysokými nároky na design i užitnou hodnotu nabízených materiálů.

Pro systémové řešení objektů vyrábí společnost LASSELSBERGER, s.r.o. keramické obklady pod značkou RAKO OBJECT. Jedná se o vzájemně se doplňující systémy obkladů a dlažeb určené zejména pro projektové a investiční účely. Hlavní důraz je u výrobků těchto značek kladen na variabilitu, funkčnost, vynikající vlastnosti a vysokou užitnou hodnotu.

Pod značkou RAKO SYSTEM společnost nabízí komplexní nabídku produktů stavební chemie, která řeší optimální pokládku keramických obkládaček a dlaždic od bytových interiérů až po náročné aplikace obkladů bazénů, lodžii, teras nebo průmyslových podlah.

Nabídka produktů stavební chemie zahrnuje materiály pro přípravu podkladu (vyrovnávací hmoty, penetrační nátěry), hydroizolační stěrky, lepicí a spárovací hmoty (cementové, epoxidové), ale i přípravky na čištění a údržbu obkladů doporučené značkou RAKO (RAKO, 2014).

Značka **RAKO**, slavila v roce 2013 130. výročí svého vzniku, reprezentuje ucelené sety obkladaček a dlaždic včetně bohatého sortimentu dekoračních doplňků pro koupelny, kuchyně a podlahy bytových interiérů. Z hlediska životního stylu je orientována na koncové uživatele s vysokými nároky na design i užitnou hodnotu nabízených materiálů. Výroba keramiky RAKO byla zahájena v roce 1883 v Rakovníku. Výrobní sortiment se postupně rozšiřoval od žáruvzdorných cihel a režných dlaždic až po glazované různě zdobené dlaždice, pórovinové obkládačky, mozaiku, kachlová kamna, speciální reliéfní obklady budov a fasád.

Logo RAKO zachycuje asyrského krále Assurnasirpala II., který patřil k zakladatelům novoasyrské říše. Keramická mísa, kterou drží panovník v ruce na jednom z výjevů z této doby, se nazývala RAKO a stala se symbolem tisícileté tradice keramiky. Postava krále byla umístěna na osmihranný kachel a doplněna nápisem RAKO nad jeho hlavou. První použití loga bylo zaznamenáno v roce 1935.

1.1. Základní údaje společnosti

<i>Firma:</i>	LASSELSBERGER, s.r.o.
<i>Právní forma:</i>	společnost s ručením omezením
<i>Sídlo:</i>	Adelova 2549/1, Plzeň 320 00
<i>IČ:</i>	25238078
<i>IČO:</i>	CZ25238078
<i>Registrace:</i>	obchodní rejstřík vedený Krajským soudem v Plzni, oddíl C, vložka 22719
<i>Jediný společník:</i>	LB CERAMICS Beteiligungs-GmbH, A-3380 Pochlarn, Worth 1, Rakouská republika
<i>Vklad:</i>	2 261 303 000,- Kč, splaceno
<i>Obchodní podíl:</i>	100%
<i>Základní kapitál:</i>	2 261 303 000,- Kč

Předmět podnikání:

Společnost ve své výroční zprávě uvádí tyto položky jako předmět podnikání:

- činnost účetních poradců,
- vedení účetnictví,
- vedení daňové evidence,
- kovářství,
- podkovářství,
- obráběčství,
- zámečnictví,
- nástrojářství,
- výroba tepelné energie,
- rozvod tepelné energie,
- obchod s elektřinou,
- obchod s plynem,
- klempířství a oprava karoserií,
- výroba, obchod a služby neuvedené v přílohách 1 až 3 živnostenského zákona,
- silniční a motorová doprava,
- nákladní vnitrostátní provozovaná vozidla o největší povolené hmotnosti do 3,5 tuny, včetně a nad 3,5 tuny,
- nákladní mezinárodní provozovaná vozidla o největší povolené hmotnosti do 3,5 tuny, včetně a nad 3,5 tuny,
- vnitrostátní příležitostná osobní,
- mezinárodní příležitostná osobní.

1.2 Historie společnosti

Společnost LASSELSBERGER začala působit v ČR v roce 1998. V tomto roce získala majoritní podíl v Chlumčanských keramických závodech, a.s. a současně jejich prostřednictvím i ve společnosti Calofrig Borovany, a.s. Dalším členem nově vznikající skupiny se v roce 1999 stala Keramika Horní Bříza, a.s. a následně Kemat Skalná, s.r.o. Progresivní rozvoj skupiny pokračoval akvizicí společnosti Cemix Čebín, s.r.o. a v roce 2002 byl završen získáním akciové společnosti Rako, a.s. (RAKO, 2014).

Na základě rozhodnutí valných hromad došlo v červnu roku 2003 k historickému spojení tří velkých keramických závodů – Chlumčanských keramických závodů, a.s., Keramiky Horní Bříza, a.s. a RAKO, a.s. – do jednoho právního subjektu. Právní formou společnosti LASSELSBERGER byla do 30. 4. 2003 společnost s ručením omezením. S účinností od 1. 5. 2003 byla společnost LASSELSBERGER, s.r.o. přeměněna na obchodní společnost

LASSELSBERGER, a.s. Použitá forma spojení – převzetí jmění jediným akcionářem – vedla v konečném důsledku k důležitému zjednodušení akcionářské struktury. Společnost byla reprezentována jediným majitelem se 100 % akcií firmy LASSELSBERGER, a.s. přičemž akcie zaniklých keramických společností byly zbývajícím minoritním akcionářům vyplaceny za ceny, které byly stanoveny nezávislými znaleckými posudky.

Proces přeměny společnosti formou převodu jmění na společníka byl završen v roce 2004. Tento proces vyvrcholil zrušením uvedených obchodních společností bez likvidace a převzetím jejich jmění společností LASSELSBERGER, a.s.

LASSELSBERGER, a.s. byla do 31. 12. 2007 jeden samostatný právní subjekt s divizemi Keramika, Minerals (Suroviny – oblast těžby a úpravy surovin), Cemix (Stavební hmoty) a Immo (Správa nemovitostí). Od 1. 1. 2008 existují čtyři samostatné právní subjekty: LASSELSBERGER, a.s., LB Minerals, a.s., LB Cemix, a.s., a Immo a.s. Toto rozhodnutí nového rozčlenění vedlo ke kvalitnějšímu a efektivnějšímu naplňování požadavků a potřeb zákazníků.

K další změně právních forem společností LASSELSBERGER a všemi bývalými divizemi došlo v roce 2009. S účinností od 2. 2. 2009 se právní forma změnila u všech výše uvedených akciových společností na společnosti s ručením omezeným.

1.3 Typy výrobků

Společnost LASSELSBERGER, s.r.o. vyrábí 4 typy keramických výrobků:

- **Vysoce slinuté neglazované dlaždice TAURUS** jsou keramické slinuté neglazované mrazuvzdorné obkladové prvky. Tento druh výrobku je určen k obkladům podlah v interiérech a exteriérech, které jsou vystaveny velkým povětrnostním vlivům a vysokému mechanickému namáhání, obrušování a znečištění. Díky těmto vlastnostem jsou velmi vhodné pro podlahy ve správních budovách, v autosalonech, v restauracích, v potravinářských a chemických provozech a pro venkovní vodorovné plochy balkonů, teras a pasáží. Vyznačují se vysokou pevností, mrazuvzdorností a chemickou odolností. Leštěné neglazované dlaždice jsou určeny pro exkluzivní interiéry a fasády. Slinuté neglazované dlaždice TAURUS jsou vyráběny v jednobarevném i vícebarevném provedení s hladkým, protiskluzným, reliéfním a leštěným povrchem.

- **Vysoce slinuté glazované dlaždice KENTAUR** jsou vysoce slinuté keramické glazované mrazuvzdorné prvky. Tento druh výrobků má univerzální použití jako dlažba i obklad interiérů a exteriérů, kde jsou vystaveny povětrnostním vlivům, vysokému mechanickému namáhání i znečištění. Proto jsou vhodné pro použití v bytech a v bytových domech a ve veřejných objektech, jako např. v restauracích, v autosalonech, v kancelářích, v hotelech, atd.
- **Glazované dlaždice** jsou keramické glazované mrazuvzdorné keramické prvky. Keramické dlaždice lze použít k pokrytí vnitřních podlah a stěn, včetně venkovních fasád, které jsou vystaveny povětrnostním vlivům. Jako příklad jejich využití můžeme uvést podlahy i stěny koupelen, kuchyní, chodeb, kanceláří, vnější fasády, bazény, sauny, mrazírny atd. Tento druh dlaždic není určen pro vodorovné plochy balkonů a teras. Dlaždice jsou vyráběny v široké barevné škále s lesklým i matným povrchem, zdobený různými technikami, případně s glazurou v protiskluzném (bazény) nebo otěruvzdorném provedení.
- **Obkládačky** jsou glazované keramické obkladové prvky určené pro obklady stěn, které nejsou vystaveny povětrnostním vlivům, mrazu, účinkům spodní vody, kyselých zplodin, jejich výparů a abrazivních prostředků. Proto se používají k obkladům stěn koupelen, kuchyní, prádeln a ostatních interiérů. Povrch obkládaček je hladký, nebo jemně reliéfní, s lesklou, polo matnou nebo matnou glazurou v jednobarevném, nebo vícebarevném provedení, možno zdobeno i s různými technikami.

1.4 Vliv globální ekonomické krize na společnost

Není tajemstvím, že globální krize měla obrovský vliv na stavebnictví. „Porovnání průběhu vývoje průměrného HDP v Evropě s vývojem stavební produkce mezi lety 1998 až 2007, může směle říci, že stavební produkce naprosto věrně kopírovala vývoj HDP. Nicméně při zkoumání situace v době krize, tj. mezi roky 2008 – 2011, je vidět značné rozkolísání vývoje HDP a vývoje stavební produkce. Ačkoli vývoj HDP se začal v roce 2010 měnit do pozitivních čísel, vývoj stavební produkce nadále strmě klesal. Pravděpodobně i tento vývoj měl postupný dopad na další vlnu poklesu na přelomu let 2012 a 2013“ (Finance.cz, 2013).

Hlavním měřítkem v oboru stavebnictví je počet zakázek na stavby a počet rozestavěných bytů. Přestože v posledním kvartálu roku 2009 se počet rozestavěných bytů propadl

meziročně o více než pětinu (Syravátka, 2010), tak se to nepovažuje za přesný začátek krize ve stavebnictví. To přišlo o dva roky déle. Stavebnictví je totiž charakteristické zhruba dvouletou setrvačností. Zásahu na tom měly především započaté stavby, které museli být dokončeny (Svoboda, 2013). V roce 2012 dokonce poklesl počet vydaných stavebních povolení díky špatné ekonomické situaci o 30% oproti loňskému roku.

Ekonomická krize měla největší dopad na oblast stavebnictví týkající se developerských projektů, což jsou například velké průmyslové stavby, která se v roce 2012 téměř zastavila. Klesl také počet rodinných domů, ale ne tak výrazně. Dříve počet výstavby rodinných domů lehce převyšoval počet developerských projektů a nyní je poměr mezi nimi osmdesát ku dvaceti (Svoboda, 2013).

Společnost Lasselsberger, s.r.o. je součástí oboru stavebnictví a proto jej ovlivňuje pokles stavebnictví. To znamená, že společnost byla výrazně ovlivněna světovou krizí a společnost musela přistoupit na kroky, které vedly k celopodnikovým úsporám, tvoření nižších rozpočtů pro veškeré oddělení společnosti, krácení budgetů atd. Co se týče marketingové strategie, tak společnost, vzhledem k tomu že má silné zázemí a je největším (téměř bezkonkurenčním) výrobcem keramických obkladů a dlažeb v ČR, neměla zapotřebí výrazně zasahovat a měnit ji. Ale právě celopodnikové úspory a nižší rozpočty vedly k tomu, že marketing hledal levnější alternativy komunikace. Některé kroky vedly k omezení vydávání článků do lifestylových časopisů a dávaly se články pouze do odborných časopisů. Dalšími kroky potom bylo obrovského využití internetu jako alternativa komunikace. Společnost poté dokonce spustila projekt, kterým si otevřela internetový prodej svých produktů.

Pro budoucí vývoj v ekonomice, neboli v oboru stavebnictví, má společnost Lasselsberger, s.r.o. nevýhodu, neboť se nachází na konci „stavebního řetězce“ (nejdříve se při stavbě musí zařídit přívod vody, plynu a odpadu, poté se staví základy, barák, ..., a až na závěr se pokládají dlaždice a obklady). To znamená, že až se stavebnictví odrazí ode dna, tak společnost Lasselsberger, s.r.o., díky stavebnímu řetězci, to pocítí jako poslední. Ve společnosti přepokládají, že ta prodleva bude trvat přibližně jeden rok, než pocítí vrůst stavebnictví.

Informace poskytla Pavla Nováková ze společnosti Lasselsberger, s.r.o.

1.5 Charakteristika situace na trhu a ekonomický vývoj

Tuzemský trh s obkladovými keramickými materiály je dost specifický. V současné době má úspěšný prodej mnoho překážek. Pozitivní je, že keramické obklady a dlažby je prakticky nenahraditelný materiál. V současné době je průměrná spotřeba těchto materiálů v zemích EU 2,4 m² na obyvatele ročně. V České republice je to 1,6 m². Při obnovení stagnace současného stavu ve stavebnictví nasvědčuje vše tomu, že tuzemská poptávka poroste a v dalších letech by měla přesáhnout 2 m² na obyvatele.

V České republice prodeje od roku 2009 výrazně klesají. Právě z důvodu vývoje domácího trhu se společnost snaží nacházet odbytiště na západních trzích. Export na Západ tvoří dvě třetiny z celkového vývozu do celkem 35 až 40 zemí. Nejrychleji rostoucím trhem je pro společnost nyní Francie, silné je i Německo, ale společnost LASSELSBERGER, s.r.o. vyvází do všech evropských zemí. Na Západě se firmě daří hlavně v objektových obkladech. Ve Francii podnik výrazně uspěl zejména díky tomu, že nabízí alternativu ke španělským a italským výrobcům, kteří jsou nyní podle Blažička, jednatele společnosti, v problémech s náklady na výrobu. „Nabízíme tam velmi kvalitní produkty za zajímavou cenu. Díky logistice, blízkosti a servisu tam úspěšně bojujeme se silnými tureckými výrobci, Umíme dodat na místo do čtyř dnů od objednávky se skutečnou garancí, což Turci nejsou schopni,“ řekl (ČTK, 2013).

LASSELSBERGER, s.r.o. už několik let po sobě investuje okolo 120 miliónů Kč ročně. Společnost je totiž stále schopna navýšit svou výrobní kapacitu produktivitou práce a efektivitou linek. V roce 2013 vydala například 15 miliónů Kč do zařízení digitálního tisku v Chlumčanech. V dnešní době zákazník nepozná výrobek od italského nebo španělského podniku. Na světovém trhu se musí konkurovat hlavně designem.

Společnost už třetím rokem drží 1450 zaměstnanců ve výrobě obkladů – v Rakovníku, Chlumčanech, Horní Bříze, Podbořanech a Borovanech.

Společnost LASSELSBERGER, s.r.o. má stálý soubor odběratelů, kteří uzavírají každoročně kupní smlouvy na určitý objem odběrů.

1.5.1 Vývoj hospodářského výsledku

Z grafu vývoje hospodářského výsledku je vidět negativní vliv hospodářské krize (viz. výše), která se projevila na poklesu hospodářského výsledku, ale nejenom hospodářská krize měla vliv na tvorbu hospodářského výsledku, byly zde i další faktory.

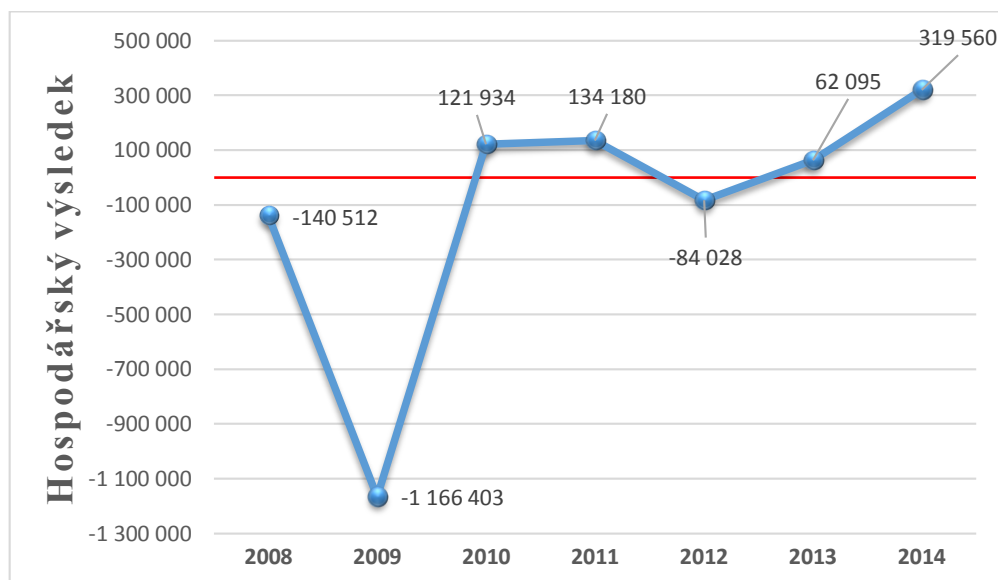
V roce 2008 byl vygenerován vysoce záporný finanční výsledek hospodaření, který byl ovlivněn především náklady z přecenění derivátů a společně se snížením obrátu a s růstem cen vstupů byla vytvořena ztráta společnosti ve výši 140,5 mil. Kč. Dále také byly provedeny investice do výrobních linek.

V roce 2009 společnost vykazovala obrovskou ztrátu. Krom opětovného snížení obrátu a růstu cen vstupů, byla tato ztráta způsobena mimořádnými náklady na restrukturalizaci výrobního závodu v lokalitě Rakovník. Konkrétně se jednalo o vytvoření opravných položek k hmotnému majetku a zásobám.

V roce 2010 je již vidět pozitivní výsledek hospodaření, a to díky zvýšení obrátu spolu a úsporou nákladů. Dále to ovlivňují investice, které se začali projevovat kladně do hospodářského výsledku.

Další za zmínku je ztráta v roce 2012 v hodnotě 84 mil. Kč. Na výši dosažené ztráty měla rozhodující vliv ztráta administrativní budovy ve výši 110 mil Kč.

Graf 1: Vývoj hospodářského výsledku v letech 2008-2014 (v tis. Kč)

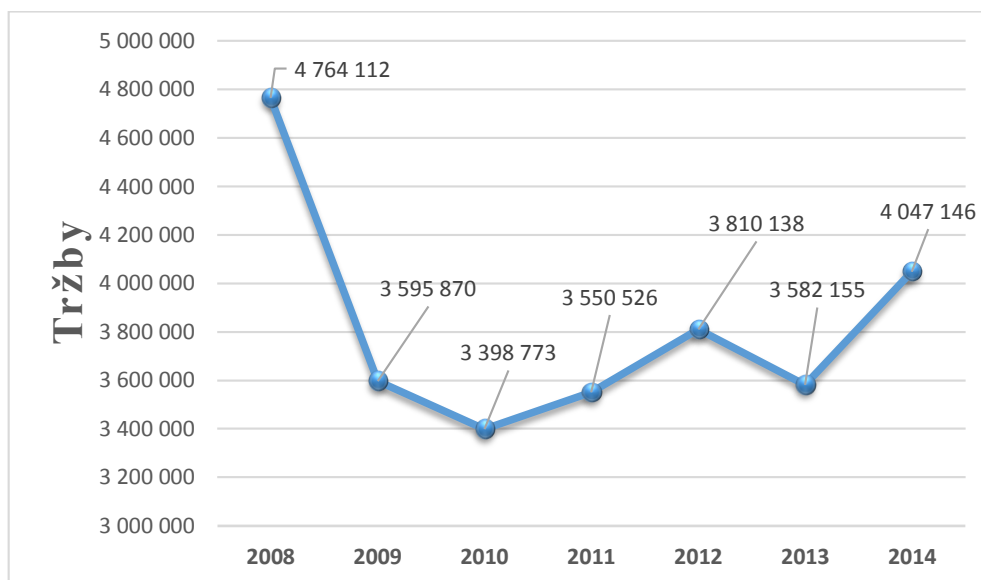


Zdroj: Vlastní zpracování, 2015

1.5.2 Vývoj tržeb

I na vývoji tržeb je vidět vliv hospodářské krize. V roce 2010 je meziroční pokles tržeb o poznání menší a v roce 2011 dokonce kladný. Bylo to způsobeno dvěma faktory, a to oživením poptávky v západní Evropě a zároveň rozšířením výrobního portfolia společnosti.

Graf 2: Vývoj tržeb v letech 2008-2014 (v tis. Kč)



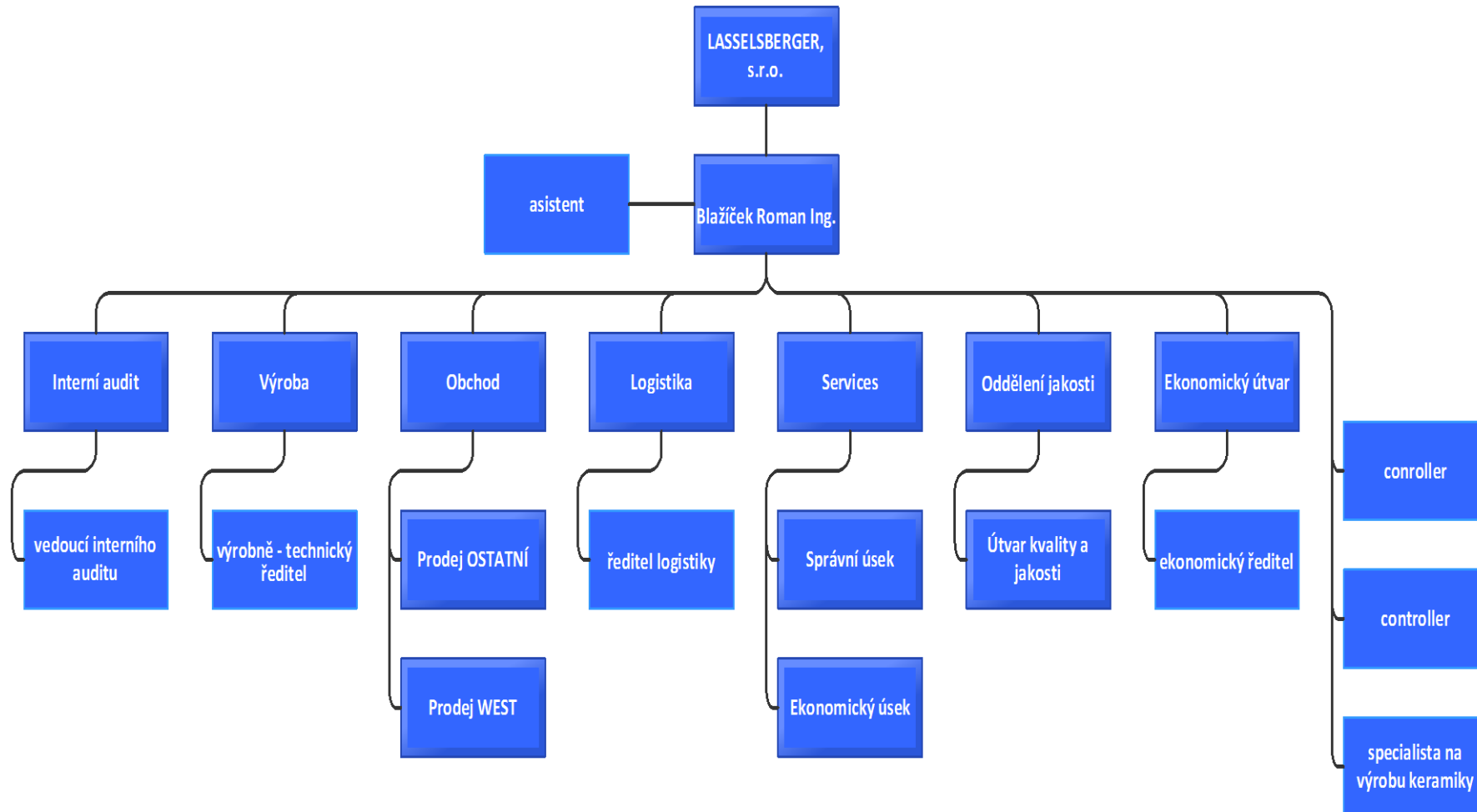
Zdroj: Vlastní zpracování, 2015

1.6 Organizační struktura

Společnost LASSELSBERGER, s.r.o. má tři jednatele. Jeden z jednatelů, Ing. Blažíček, je ve vedení společnosti. Pod jednatelem se nachází sedm oblastí: Výroba, Obchod, Logistika, Interní audit, Útvar kvality a reklamací, Ekonomický útvar a Služby. Tyto jednotlivé útvary se pak dále větví. Pro obchodní oddělení je samozřejmě důležitá znalost cizích jazyků, neboť vyvážejí do zahraničí a musí jednat se zahraničními obchodními partnery. Firma má rakouského majitele, proto i zde by se mohla nacházet jazyková bariéra. Jazyková bariéra by se dala považovat za určitou slabinu, o které společnost ví a snaží se zlepšovat jazykové znalosti svých zaměstnanců pomocí jazykových kurzů.

V konkrétních výrobních závodech (Chlumčany, Rakovník) je organizační struktura podobná. V jednotlivých závodech je vedoucí provozu, který má pod sebou mistry, kteří mají dále pod sebou dělníky ve výrobě. Komunikace mezi vedením a zaměstnanci je na velmi dobré úrovni.

Obrázek 2: Organizační struktura LASSELSBERGER, s.r.o.



Zdroj: interní materiály podniku, 2015

2 Analýza podnikatelského prostředí

Analýza podnikatelského prostředí je velice důležitá pro podnik, který se chce stát úspěšným a chce se dále rozvíjet na trhu plném konkurentů. Firma musí analyzovat své podnikatelské prostředí proto, aby znala svoji pozici právě v prostředí, v němž působí, byla schopná efektivně reagovat na změny prostředí, které neustále probíhají a bude schopná predikovat chování zákazníků a svých konkurentů. Díky této analýze podnik bude schopen posoudit svůj potenciál pro další rozvoj, včas identifikovat pozitivní i negativní důsledky dosavadního vývoje, na pozitivní navázat a negativní eliminovat, a především vyhledávat, vnímat a využívat nové příležitosti k vyšší tvorbě hodnoty. V neposlední řadě je nutné sledovat i možná ohrožení. (Fotr, a další, 2012)

Podnikatelské prostředí lze v rámci analýzy rozdělit do dvou základních oblastí:

- **externí prostředí** – makroprostředí a mezoprostředí,
- **interní prostředí** – mikroprostředí.

Obrázek 3: Podnikatelské prostředí



Zdroj: Vacík, E. Strategický management podniku (přednášky). Plzeň: ZČU, 2014

2.1 Externí analýza

Analýza vnějšího, externího prostředí podniku se odvíjí od popisu, jak bylo zmíněno výše, dvou základních složek, konkurenčního okolí podniku, neboli **mezoprostředí** a

makroprostředí (Veber, a další, 2000). Co se týče makroprostředí, tak leží mimo oblast aktivního vlivu podniku, kde společnost zpravidla nemá možnost stav tohoto okolí ovlivňovat, ale může aktivně reagovat na faktory díky své připravenosti. Mezoprostředí, na druhou stranu, může být částečně ovlivněno společností pomocí marketingových nástrojů.

Základním úkolem této analýzy je identifikovat faktory, které by mohly mít významný dopad na podnik. Je důležité, aby byly podniky vnímavější vůči svému okolí a pochopily rozsah, v jakém mohou změny okolí ovlivnit strategický záměr.

2.1.1 Analýza makroprostředí

Při analýze makroprostředí se zkoumají faktory zahraničního a národního prostředí, které jsou významné pro strategický záměr. Jedním z možných způsobů popisů vlivů na externí okolí organizace je využití tzv. **PEST analýzy**. Tato analýza v sobě zahrnuje 4 oblasti vlivů: politické, ekonomické, sociální a technologické.

Politické a právní prostředí

Politická situace v zemi udává charakter podnikatelského prostředí obecně. „Politické okolí ovlivňuje podnik především jako souhrn vlivů, jejichž výrazem jsou politické (tj. mocenské) zájmy institucionalizované v politických stranách, koalici, opozici atd. Politické strany mohou vyznávat a prosazovat různou politickou linii, jejíž realizace má výrazné důsledky pro podnikovou sféru“ (Synek, a další, 2002).

„Vstupem do EU Česká republika prohloubila míru otevřenosti ekonomiky, přesto jsou nadále představitelé státu (vláda a parlament) podnikateli kritizováni, že jejich zásahy do ekonomiky jsou příliš velké. Z hlediska ekonomiky je vláda také kritizována za neschopnost prosazovat a obhajovat zájmy českého podnikatelského sektoru v institucích EU“ (iPodnikatel, 2011).

„České legislativní prostředí se vyznačuje poměrně nízkou efektivností vymáhání práva a vysokou byrokracií, a to přestože byly národní předpisy harmonizovány s legislativou EU. Výskyt korupčního chování posiluje nedůvěru široké veřejnosti a podnikatelského sektoru k politikům“ (iPodnikatel, 2011).

Společnost LASSELSBERGER, s.r.o. je, jako všechny subjekty podnikající na území ČR, ovlivněna politikou a legislativou ČR. Základní právní rámec pro podnikání této firmy vymezuje Obchodní a Občanský zákoník, dále pak ostatní legislativní opatření.

Neméně důležitá jsou pak také nařízení a vyhlášky týkající se ochrany životního prostředí (např. Vyhláška 356/2003 Sb. O chemických látkách a chemických přípravcích a o změně některých zákonů (v platném znění), Vyhláška 383/2001 Sb. O podrobnostech nakládání s odpady (v platném znění), atd.). Vzhledem k tomu, že firma obchoduje se zahraničím, musí se orientovat i v zákonech Evropské unie a legislativě konkrétních zemí.

Z politické a právní oblasti je hlavně důležité, aby společnost sledovala změny v zákonech, změny daňových sazeb a různých poplatků, které budou ovlivňovat náklady společnosti.

Ekonomické prostředí

V analýze ekonomického prostředí by se měly sledovat základní makroekonomické ukazatele a jejich vývoj. Českého národního hospodářství, ale i národní hospodářství dalších středoevropských zemí, je ovlivňováno především vývojem světové ekonomiky.

Pro společnost LASSELSBERGER, s.r.o. je důležité sledovat vývoj HDP a to nejen v ČR, ale i trendy a predikce v zahraničních zemích, kam vyváží. Důležité země v rámci vývozu jsou Francie a Německo, jako nejsilnější zahraniční trhy. Dále pak sleduje míru inflace, míru nezaměstnanosti.

- ***Trh stavebnictví***

Trh stavebnictví v roce 2013 zaznamenal meziroční pokles o 8,3 % a v roce 2014 se začíná trh stabilizovat a ukazuje meziroční růst (v říjnu 2014 bylo 2,4 %). Několik po sobě jdoucích let klesal tržní podíl společnosti LASSELSBERGER, s.r.o. až na hranici 42 %, ale díky zmíněnému růstu ve stavebnictví by se tento pokles měl stabilizovat a následně dojít i k jeho růstu.

Viditelné zlepšení se ale projeví déle, neboť keramické dlažby jsou ve stavebním řetězci až na konci (nejdříve se postaví základy, pak dům včetně střechy a dlaždice se pokládají nakonec).

- ***Ekonomický růst v ČR***

HDP se ve 3. čtvrtletí 2014 mezi čtvrtletně zvýšil o 0,4 %, a pozvolné ožívání ekonomické aktivity tak pokračovalo. Odhaduje se, že za celý loňský (2014) rok HDP vzrostlo o 2,4 %. Pro letošní rok (2015) se počítá s růstem ekonomiky o 2,7 % a v roce 2016 by se růst reálného HDP mohl nepatrně zpomalit. V obou letech by měl být růst tažen výhradně domácí poptávkou (mfcr.cz, 2015).

Tabulka 1: Tempo růstu HDP v ČR

		2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016
		Aktuální predikce						
Hrubý domácí produkt	<i>růst v %, s. c.</i>	2,3	2	-0,8	-0,7	2,4	2,7	2,5

Zdroj: Ministerstvo financí ČR, 2015

- ***Ekonomický růst v Německu***

Německá ekonomika vzrostla meziročně o 0,7 % v posledním čtvrtletí roku 2014 v porovnání s růstem ve třetím čtvrtletí roku 2014 o 0,1 %. Růst byl tažen hlavně domácí poptávkou, ale i čisté vývozy a investice byly výraznými faktory. Podle odhadu do budoucna by se mělo tempo růstu HDP v prvním čtvrtletí 2015 klesnout z 0,7 % na 0,5 %. V roce 2016 se počítá, že tempo růstu HDP vzroste na 1,1 % (tradingeconomics.com ,2015).

Graf 3: Tempo růstu HDP v Německu

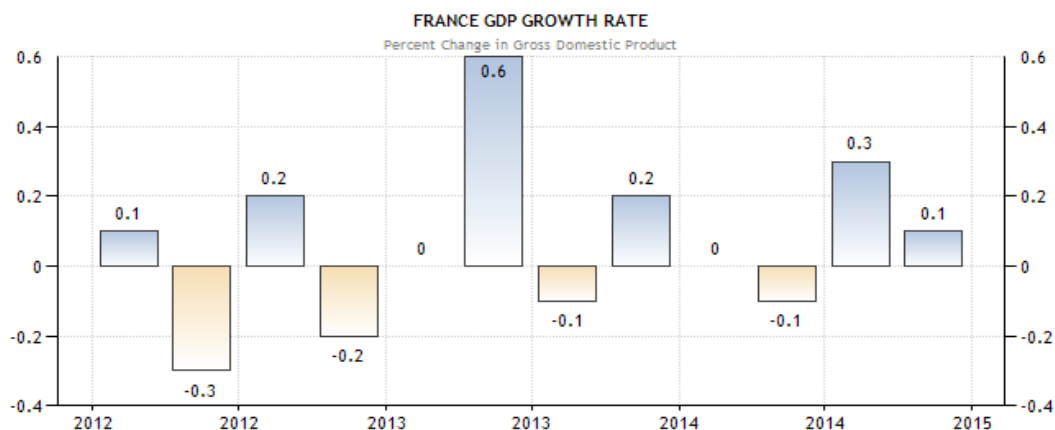


Zdroj: tradingeconomics.com, 2015

- ***Ekonomický růst ve Francii***

Francouzská ekonomika vzrostla ročně pouze o 0,1 % ve čtvrtém čtvrtletí roku 2014 oproti růstu v předcházejícím čtvrtletí. Vzchopení čistých vývozů nebylo schopno zastavit pokles tempa růstu HDP. Vliv na pokles měla snižující se spotřeba a pokles investic (tradingeconomics.com, 2015).

Graf 4: Tempo růstu HDP ve Francii



Zdroj: Zdroj: tradingeconomics.com, 2015

- **Nezaměstnanost**

Jelikož roste poptávka firmy LASSELSBERGER, s.r.o. po kvalifikovaných pracovnících, je pro společnost důležité sledovat i vývoj nezaměstnanosti v krajích, kde působí.

Nezaměstnanost v České republice byla na konci roku 2014 5,9 %. Pozitivní trend v poklesu nezaměstnanosti a tvorbě nových pracovních míst bude pokračovat i v letošním roce. Pokračující růst domácí ekonomiky se promítne do náběru nových zaměstnanců a to jak v průmyslových odvětvích, tak i ve stavebnictví a v sektoru služeb.

- **Inflace**

Míra inflace dosáhla v roce 2013 hodnoty 1.4 %. Co nejnižší míra inflace je žádoucí pro každou firmu. Podle predikce na následující roky je situace příznivá.

Tabulka 2: Míra inflace ČR

		2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016
		Aktuální predikce						
Průměrná míra inflace	%	1,5	1,9	3,3	1,4	0,4	0,3	1,4

Zdroj: Ministerstvo financí ČR, 2015

- **Měnový kurz**

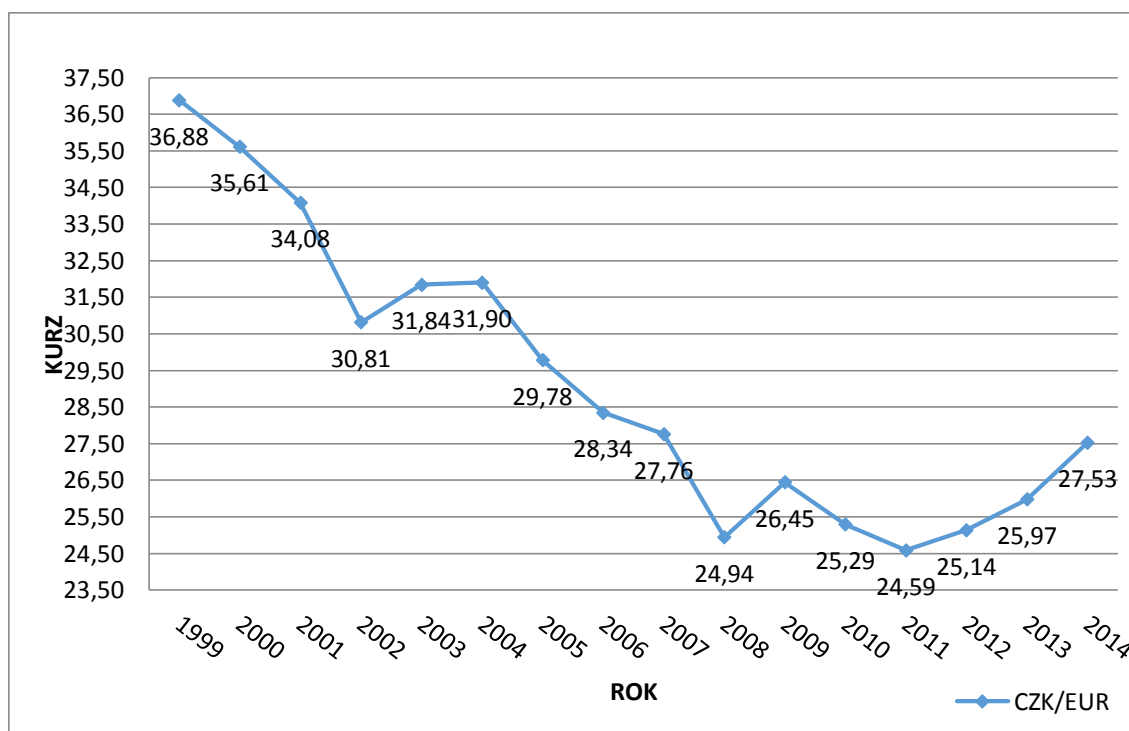
ČNB se rozhodla používat devizový kurz jako nástroj měnové politiky, a tím potvrdila závazek ČNB intervenovat v případě potřeby na devizovém trhu na

oslabení kurzu tak, aby udržovala kurz koruny vůči euru poblíž hladiny 27 korun za euro.

Podle původního plánu České národní banky měl režim intervencí trvat přinejmenším do druhého čtvrtletí roku 2015. Nyní ale bankovní rada v čele s guvernérem ČNB Miroslavem Singerem konstatovala, že intervence neukončí dříve než v roce 2016. Při ukončení intervence nastane přibližně 6ti měsíční „exit“, kterým bude chtít ČNB brzdit posilování koruny a pak (po uplynutí těchto 6 měsíců) přestane používat měnový kurz jako měnový nástroj (Hospodářské noviny, 2014).

Následující tabulka uvádí vývoj kurzu CZK/EUR.

Graf 5: Vývoj kurzu CZK/EUR v letech 1999-2014 - roční průměry



Zdroj: ČSÚ, 2015

Závěrem k ekonomickému prostředí lze říci, že obecně lepší se stav ekonomické situace v České republice zvyšuje důvěru investorů, a tím vznikají příležitosti k získání levnějšího externího kapitálu.

Dále k závěru je důležité zmínit několik hlavních bodů ekonomického prostředí, které by společnost měla sledovat. Důležité je sledovat predikce a aktuální stav měnových kurzů,

stejně tak jako HDP zemí, kde společnost má své odbytové trhy, neboť rostoucí HDP znamená zvýšení investic (nové stavby - potřeba dlaždic).

Technologické prostředí

Společnost LASSELSBERGER, s.r.o. je produktově orientovaná firma, a proto musí sledovat vývoj nových technologií, který např. usnadnil, nebo urychlil výrobu, snížily zmetkovost, snížili dopad na životní prostředí. V tomhle ohledu se tedy musí neustále zdokonalovat, ve výrobním směru a i v softwarovém vybavení firmy.

Z technologického prostředí je tedy důležité, aby společnost sledovala technologický vývoj (nové výrobní linky, kontrolní systémy ...) ve světě pro výrobu keramických obkladů a dlažeb.

Sociální a kulturní prostředí

Hlavním bodem kulturního a sociálního prostředí je problematika preference obyvatel. V rámci toho bodu musí společnost, co spotřebitelé chtějí, a to je design produktů. Kvalita přichází na řadu až poté.

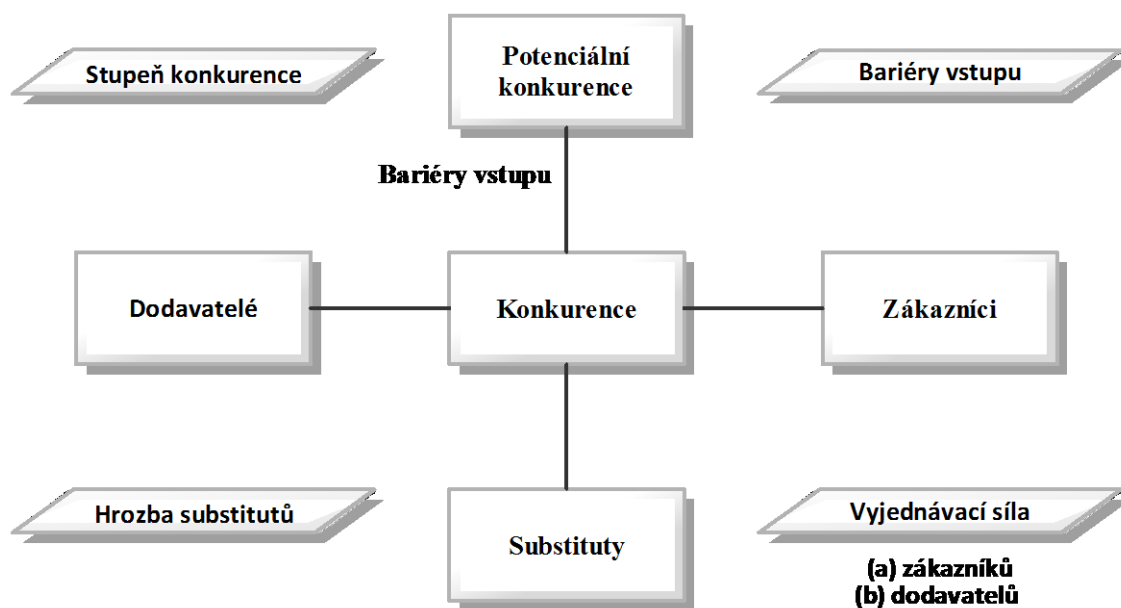
Trendy keramických produktů, které se ve světě prodávají, nastavují hlavně Španělsko a Itálie. Společnost LASSELSBERGER, s.r.o. musí tyto trendy sledovat, aby nezůstala pozadu a tím nebrzdila své prodeje.

2.1.2 Analýza mezoprostředí

Tato analýza se zabývá rozbořem odvětví, ve kterém podnik působí, nebo na který se chystá expandovat svoji činnost a má přispět k určení konkurenční výhody. Metodicky je postup analýzy standardizován podle **Porterova modelu pěti sil**.

„Porterův model pěti konkurenčních sil umožňuje popsat a pochopit podstatu konkurenčního prostředí, a tak vytvořit informační základnu pro rozhodování o tvorbě konkurenční výhody organizace“ (Veber, a další, 2000 str. 446). Jednotlivé konkurenční síly (konkurence, potencionální konkurence, substituty, dodavatelé a odběratelé) ovlivňují svým způsobem intenzitu konkurence uvnitř daného odvětví.

Obrázek 4: Porterův model konkurenčních sil



Zdroj: Fotr, J., Vacík, E., Tvorba strategie a strategické plánování (2012)

Zákazníci

Obchod s keramickými obklady a dlažby firmy LASSELSBERGER, s.r.o. prostřednictvím obchodních značek RAKO HOME, RAKO OBJECT a RAKO SYSTEM je na českém trhu prováděn pomocí nezávislých velkoobchodních firem, které se specializují především na stavební keramiku, sanitu, stavební chemii a s tím související doplňkové materiály. Existuje zde i určitá malá část obchodů, které vedou přímou cestou od firmy ke spotřebiteli, jedná se však o výjimečně velké zakázky pro jiné firmy či instituce. Společnost LASSELSBERGER převážně distribuuje zboží vlastním smluvním prodejcem.

Na případnou ztrátu smluvních prodejců by musel podnik reagovat hledáním nových odběratelů, neboť podnik prodává konečným uživatelům jen zřídka (výjimkou jsou velké stavební projekty), a tím by klesaly tržby.

V rámci České republiky společnost má 8 nejvýznamnějších zákazníků, kteří odebírají přes 80% vyrobených keramických obkladů a dlažeb. Tito klíčoví zákazníci slouží společnosti taky jako hlavní způsob distribuce výrobků, a proto se je snaží za cenu udržet např. poskytováním množstevních slev.

Nejvýznamnějšími zákazníky jsou:

- SIKO Koupelny, a.s.,
- KERAMIKA SOUKUP, a.s.,
- MARKETIS spol., s.r.o.,
- Kubný Gerhard,
- KERABO, s.r.o.,
- Stavex U. H., s.r.o.,
- MK, s.r.o.,
- Koupelny JaS, s.r.o.

Další obchody jsou prováděny s obchodními řetězci: OBI, Globus, Hornbach, Baumax, kde je obchod uskutečňován v rámci trojstranné dohody mezi firmou LASSELSBERGER, obchodním řetězcem a tuzemským odběratelem.

Vyjednávací síla zákazníků (smluvních odběratelů) je značná. Důvodem jsou možnosti smluvních odběratelů nabízet levnějších produktů ze zahraničí, u kterých si mohou nastavit vyšší obchodní marži.

Vzhledem k nepříznivému vývoji prodeje za posledních několik let v České republice, společnost začala orientovat svůj odbyt na západní trhy. Tento trend neustále pokračuje, neboť potenciál, hlavně na západních trzích, je obrovský.

Na zahraničních trzích je prodej produktů společnosti prováděn obdobně jako na tuzemském trhu, a to pomocí smluvních odběratelů.

Konkurence

Společnost LASSELSBERGER, s.r.o. představuje největšího českého výrobce keramických obkladů a dlažeb a co se týče ČR, tak nemá velkou výrobní konkurenci.

Jistou konkurencí by se daly nazvat firmy, které podnikají v oboru stavebnictví. Například se jedná o firmy TERASO Horažďovice, s.r.o., EUIT, s.r.o., KERAMIKA EGRES, s.r.o. a několik dalších menších firem. Tržní podíl těchto firem se však nedá se společností LASSELSBERGER srovnávat.

Konkurence pro společnost spočívá v dovozech ze zahraničí. Konkrétně lze jmenovat společnosti KERATRADE, s.r.o. a A-KERAMIK GROUP, která především dováží luxusní sortiment obkladů patřící do střední cenové kategorie. Mezi největší zahraniční dovozce obkladů a dlažeb patří Itálie, Španělsko, Polsko, Německo a Čína. Itálie a Španělsko představují největší nebezpečí konkurence.

Mezi některé obchodní značky dovážené na český trh ze zahraničí patří: Paradyz, Cersanit, Nowa Gala, V&B a Marazzi.

Významným výrobcem obkladů a dlažeb je bezpochyby i Čína, která je schopná vyrobit své produkty za zlomek nákladů, které musí být na stejný objem produkce vynaloženy v ČR (minimální náklady na pracovní mzdu). Čína je ale hlavním konkurentem na trzích mimo území EU, neboť na dovoz do Evropské unie z Číny jsou uděleny vysoké dovozní daně.

Dodavatelé

Hlavní dodavatelé pro firmu jsou v podobě energií. 70 % materiálů, které firma používá, pochází z vlastních zdrojů, které vlastní společnosti v rámci skupiny (bývalé divize společnosti). Zbýlých 30 % nakupovaných materiálů jsou hlavně glazury. Zvyšování cen energií bude zasahovat do nákladů a tvorby hospodářského výsledku.

Mezi hlavní dodavatele patří:

- Západočeská plynárenská, a.s.,
- Středočeská plynárenská, a.s.,
- ČEZ Prodej, s.r.o.,
- Glazura, s.r.o.

Celková vyjednávací pozice je silná. Společnost LASSELSBERGER, s.r.o. patří mezi významné odběratele u svých dodavatelů a dokáže si stanovit lepší podmínky.

Nová konkurence

Vstup nové firmy do odvětví znamená vynaložení obrovských vstupních nákladů, které by se musely objevit v ceně produktů. Proto vznik nové konkurence, která by mohla ohrozit firmu, je málo pravděpodobné.

Substituty

Mezi substituty patří dřevěné, korkové, laminátové vinylové a PVC podlahy, přírodní kámen a dále to jsou také betonové podlahy.

Za substituty keramickým obkladům a dlažbám firmy LASSELSBERGER, s.r.o. se dá považovat i keramika dovážená například z Polska nebo jiných zemí, kde se tyto výrobky dají vyrobit za nižší ceny, ale na úkor kvality.

V České republice spíše lidé směřují k levnějším variantám výrobků. Společnost LASSELSBERGER, s.r.o. zaujímá na tuzemském trhu významné místo, ale i tak zákazníci dávají spíše přednost ceně na úkor kvality.

2.2 Závěr externí analýzy

Výsledkem externí analýzy je seznam příležitostí a hrozeb. Většinou jsou identifikované faktory považovány za rizikové faktory, a to buď s kladným, nebo záporným vlivem na strategický záměr.

Příležitosti:

- investice do rozvoje výrobních linek,
- lepší přístup k cizímu kapitálu,
- inovace sortimentu,
- nalezení nových trhů (orientace na západ).

Hrozby:

- ztráta smluvních prodejců,
- nárůst cen energií a materiálu,
- uvolnění celních bariér,
- posílení domácí měny.

Matice EFE

Matice EFE slouží k vyhodnocení příležitostí a hrozeb. Výsledkem je míra závislosti pozice firmy/strategického záměru firmy na externím prostředí.

Tvorba matice EFE:

- Stanovení váhy každého faktoru v rozmezí 0 – 1, kde součet vah příležitostí a hrozeb musí být 1
- Určení vlivu na podnik:
 - 1 = nízký
 - 2 = střední
 - 3 = nadprůměrný
 - 4 = nejvyšší
- Výpočet váženého průměru (vážený průměr = váha * stupeň vlivu)
- Určení celkového váženého průměru (součet vážených průměrů všech faktorů), který udává závislost podniku na externím prostředí
 - 4 – maximální závislost, 2,5 – střední závislost, 1 – minimální závislost

Jednotlivé váhy a stupně vlivu u faktorů příležitostí a hrozeb, jak jsou uvedeny v následující tabulce, byly diskutovány a schváleny společností.

Tabulka 3: Matice EFE

Faktor	Váha[V]	Stupeň vlivu [SV]	[V]x[SV]
Příležitosti			
1) investice do rozvoje výrobních linek (moderní technologie)	0,05	2	0,1
2) lepší dostupnost cizího kapitálu	0,1	1	0,1
3) inovace sortimentu	0,15	2	0,3
4) nalezení nových trhů (orientace na západ a na východ)	0,2	3	0,6
Hrozby			
1) ztráta smluvních prodejců	0,15	3	0,45
2) nárůst cen energií a materiálů	0,13	2	0,26
3) uvolnění celních bariér	0,06	3	0,18
4) posílení domácí měny	0,16	3	0,48
Suma	1		2,47

Zdroj: Vlastní zpracování, 2015

Celkový vážený průměr matice EFE je 2,47, což vykazuje střední závislost podnikové pozice, strategického záměru na externím prostředí.

2.3 Interní analýza

Účelem interní analýzy je identifikace silných a slabých stránek společnosti, které hledáme především ve funkčních oblastech společnosti.

Interní analýza neboli určování vnitřního potenciálu firmy je víceméně analýza hodnotového řetězce (Veber, a další, 2000). Nejdůležitějšími oblastmi, které by měli podstoupit analýzou, jsou: výzkum a vývoj, výroba, marketing, informační systémy, finance a účetnictví, management.

V rámci této práce bude kladen největší důraz na finanční analýzu podniku.

2.3.1 Management

Organizování

Organizace a organizační struktura společnosti LASSELSBERGER, s.r.o. byl již popsána v první kapitole.

Plánování

Společnost vlastní rakouský majitel, který stanovuje hlavní strategické cíle, pomocí dokumentu, který se ve společnosti nazývá „Target & Guideline“. Součástí dokumentu jsou i základní charakteristiky jak bude zhotoven plán podniku, kdo je za sestavení plánu zodpovědný, je zde také odhad vývoje trhu na následující období. Po sestavení plánu, který musí obsahovat vysvětlení všech výkazů, se tento plán odesílá zpět do Rakouska ke schválení.

2.3.2 Aktivity v oblasti výzkumu a vývoje a v oblasti životního prostředí

Každoroční náplň technologického rozvoje firmy se soustředí na oblast inovace výrobního programu.

Další každoroční aktivity posledních pár let jsou investice do výzkumu a vývoje nových technologií. Hodnota investice se pohybuje okolo 100 mil. Kč každý rok. Tyto technologie mají zjednodušit a zlepšit výrobu a zároveň zvýšit kvalitu samotných výrobků. Jedná se o doplnění technologií, jakou jsou nové lisy, pece, kalibrační linky nebo se jedná o obnovu zmíněných technologií.

Další technologický vývoj se týkal úspor materiálových nákladů v jednotlivých závodech. Úspory spočívaly ve využití střepeových surovin na přípravu levných obkládačkových a dlaždicových hmot pro výrobu v Podbořanech a Rakovníku.

V roce 2013 se investovalo do softwaru společnosti, za účelem zefektivnění práce prodejního týmu. Zefektivnění práce prodejního týmu se provedlo zavedením Business planning systému pro práci obchodních zástupců v SAPu. Tento systém obsahuje plán práce a návštěv, routing, reporting, kontrolu, plán aktivit na každý kvartál. Díky tomuto systému mají obchodní zástupci okamžitý přístup ke všem potřebným informacím.

Další část aktivit technologického vývoje se zaměřila na zkoušky nových materiálů s cílem připravit zajímavější povrchové efekty obkládaček a dlaždic. Současně bylo věnováno úsilí na hledání dalším možných úspor jak u surovin nebo použitím jiných technologických postupů.

Ochrana jednotlivých složek životního prostředí náleží k nejvyšším prioritám společnosti. Při zajišťování ochrany životního prostředí jsou důsledně dodržovány požadavky složkových právních předpisů a ve výrobních jednotkách spadajících pod působnost zákona o integrované prevenci podmínky provozu zařízení stanovené rozhodnutím příslušného Krajského úřadu. Společnost je zapojena do kolektivních systémů, zaměřujících se na zpětný odběr elektrozařízení, baterií, světelných zdrojů a tonerů a náplní do tiskáren. Zapojením do kolektivních systémů je plně zajištěna ekologická likvidace uvedených druhů odpadů.

2.3.3 Výroba

Samotný výrobní proces keramických obkladů a dlažeb začíná svezemím potřebných materiálů. Jak již bylo zmíněno dříve, tak 70% používaných materiálů pochází z vlastních zdrojů v rámci skupiny (jedná se o jílu, živec a kaolin). Výhodou je, že se používají ty samé zdroje a zná se jejich „fungování“ a kvalita při výrobě. Nevzniká problém při namíchávání materiálu od několika různých dovozců.

Proces pokračuje smícháním navozeného materiálu, vylisování dlaždice, nanesení glazury a následné vypálení konečné dlaždice (= zjednodušeně popsany proces výroby). Výroba se provádí v neustálém provozu. Hlavním důvodem jsou pece, kterým trvá při zapojení dlouho, než se zahřejí na požadovanou teplotu, a proto se v průběhu roku nikdy nevypínají, maximálně se snižuje teplota v případě zastavení výroby (svátky, plánované

výluky atd.). Údržba pecí je vždy přítomna. Pece (vlastně samotný výrobní proces) jsou hlavním důvodem získávání úspor z rozsahu výroby.

Výrobní program se ve společnosti LASSELSBERGER, s. r. o. neustále vyvíjí. Investice do výroby jsou značně náročné a potřebné pro udržení konkurenceschopnosti. Jenom výrobní linky se pohybují v řádech několika 10 miliónů. Pro udržení konkurenceschopnosti je potřeba nejenom obnovovat hardware, ale investovat do nových moderních technologií. Tyto moderní technologie jsou nové **zdobící techniky**, jako je tzv. HD Print, který umožňuje naskenovat třeba fotku a vypálit jí přímo do dlaždice, **lámací techniky**, díky kterým je možné vyrábět větší formáty dlaždic a z nich pak lámat menší formáty podle požadavků a **kalibrace dlaždic**, která vybrušuje přesný rozměr dlaždice, která se pak může pokládat beze spár (s dalšími kalibrovanými dlaždicemi).

2.3.4 Marketing

Součástí interní analýzy podniku, jak již bylo zmíněno dříve, je i rozbor marketingu společnosti. Analýza marketingu je provedena na základních pilířích marketingového mixu, 4P (Product, Price, Placement, Promotion).

Produkt

Produkty společnosti LASSELSBERGER, s.r.o. jsou popsány v úvodní kapitole této práce. Pro shrnutí: společnost vyrábí keramické obklady a dlažby (4 typy výrobků) a dále pak nabízí komplexní nabídku produktů stavební chemie, která řeší optimální pokládku keramických obkládaček a dlaždic. Dlaždice a obkladačky se prodávají pod obchodní značkou RAKO HOME a RAKO OBJEKT, zatímco stavební chemie se prodává pod obchodní značkou RAKO SYSTEM.

Na základě provedeného průzkumu (iniciovaného společností), který měl zjistit, co na produktu typů obkladů a dlažeb, zákazníci vlastně nejvíce požadují, se zjistilo, že lidé si při výběru především kladou důraz na design a snadnou čistitelnost produktů. Design a údržba se teda objevovaly na vrchních místech průzkumu, zatímco odolnost produktů byla na spodních místech. Tento průzkum prováděla externí firma, která se podobnými výzkumy zabývá. Průzkum nebyl veden přímo na značku RAKO, ale všeobecně na keramické dlaždice a obklady.

Design produktů:

Některé firmy, nejedná se pouze od firmy zabývající se výrobou keramických obkladů a dlažeb, si designera najímá mimo jejich společnost. Důvodem je prestiž a podpis designera. Jedna konkurenční firma v Itálii platí externímu designerovi obrovské peníze za jeho návrhy, ale zase potom může ukazovat na podpis pod designem produktu.

Společnost LASSELSBERGER, s.r.o. má naopak svého vlastního, interního, designera. Výhodu to má hlavně v tom, že je s ním společnost a hlavně vývojový tým neustále v kontaktu.

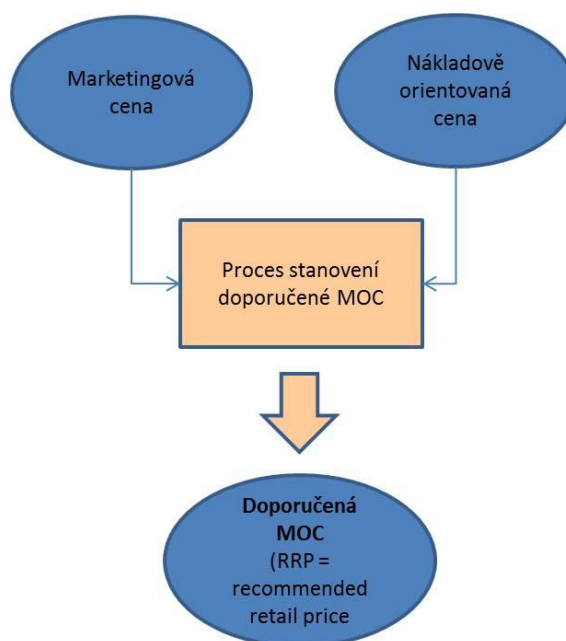
Životní cyklus keramických produktů:

Standartní životního cyklu výrobku je 5 – 7 let. Samozřejmě se objevují i výjimky, kdy některé produkty jsou na trhu už 10 let a nestále si drží velký podíl na trhu. Společnost takovým to výrobkům říká „dojné krávy“ podle BCG Matice. Objevují se ale i výjimky opačné, kdy produkty na trhu nevydrží více než 2 roky.

Cena

Společnost LASSELSBERGER, s.r.o. stanovuje cenu svých produktů kombinací marketingově orientované ceny a nákladově orientované ceny. Při prodeji produktů svým zákazníkům, kteří budou prodávat zboží dál, je sdělovaná tzv. doporučená maloobchodní cena. Společnost nemůže nařídít svým zákazníkům, za kolik mají produkty prodávat, může jim jen tu cenu doporučit. Cena je stanovena tak, aby obě strany měly z toho užitek.

Obrázek 5: Stanovení doporučené maloobchodní ceny



Zdroj: Interní zdroje podniku

Cenová strategie

V následujících dvou tabulkách je popsána cenová strategie, která tvoří marketingově orientovanou cenu. V první tabulce jsou vypsány odchylky, které určují, o kolik jaký produkt má mít rozdílnou cenu, než konkurenti na českém trhu a ve druhé jsou pak lokální obchodní podmínky, které určují rozmezí dávaných slev.

Tabulka 4: Cenová strategie – cenové odchylky od konkurentů

	Relevantní konkurent 1	Cílová +/- odchylka RAKO v %	Relevantní konkurent 2	Cílová +/- odchylka RAKO v %	Relevantní konkurent 3	Cílová +/- odchylka RAKO v %
Obkladačky RAKO						
- formát 25x33	Paradyz	+ 10%	Cersanit	+ 5%		
- formát 20x40	Cersanit	+ 10%	V&B	- 5%		
- formát 30x60	Marrazi	- 10%	Paradyz	- 30%		
Dlažba RAKO						
- formát 30x30	Paradyz	+ 10%				
- formát 33x33	Cersanit	+ 10%	Paradyz	+ 20%		
- formát 60x60/30x60						
Object RAKO						
- formát 15x15	Paradyz	+ 20%				
- formát 15x20	Cersanit	+ 20%				
- formát 10x10	Marrazi	- 10%	V&B	- 30%	Jasba	- 20%

Zdroj: Interní zdroje podniku, 2015

Tabulka 5: Cenová strategie – lokální obchodní podmínky

		MOC	Další speciální podmínky					
DPH		21,00%	Výstavka		Zalistování		Krátkodobé slevy na akce obch. partnerů	
Slevové rozpětí			min.	max.	min.	max.	min.	max.
min.standardní sleva		30,00%	50,00%	99,00%	0,00%	5,00%	2,00%	15,00%
max.standardní sleva		60,00%						
Průměrná obchodní sleva*		42,50%	50,00%	99,00%	0,00%	5,00%	2,00%	15,00%
Bonusy								
min.bonus		3,00%						
max.bonus		9,50%						
Skonta								
min.skonto		3,00%						
max.skonto		4,00%						
Marketingový příspěvek	max.	1,50%						

***průměrná obchodní sleva**: vážený průměr vypočítaný z obrátu RAKA a hlavních konkurentů na trhu

Zdroj: Interní zdroje podniku, 2015

Proces tvoření doporučené maloobchodní ceny

Následující tabulka popisuje postup tvorby plánované maloobchodní ceny. Hodnoty nákladů a rabatu jsou pouze orientační.

Tabulka 6: Proces stanovení ceny

Plánovaná MOC/plánovaný obrát v MOC		3		
DPH		21%		
Rabat*		35%		
Marže (absolutní hodnota)**	1,84		Marže v %	84%
Náklady celkem***		1		
Kalkulační faktor****		3		

Zdroj: Interní zdroje podniku, 2015

* **rabat**: vážený průměr poskytované slevy z MOC bez DPH

** **marže**: = optimální vážená marže vypočítaná z plánovaného obrátu po odečtení DPH a rabatu

*** **náklady celkem**: = v absolutní hodnotě se základní orientační hodnotou 1

**** **kalkulační faktor**: faktor pro výpočet optimální MOC vč. DPH z předávací nákladové ceny

Náklady jsou dané. Cenová strategie určila doporučené ceny a slevy, které jsou zahrnuté v kalkulačním faktoru. Marže se potom dopočítává odshora. Pokud je marže malá, postupuje se znovu a zvyšuje se doporučená cena nebo se eventuálně snižuje rabat.

Propagace

Značka RAKO je prezentována hned několika způsoby. Jeden způsob je uvádění novinek značky na trh. V roce 2013 se poprvé společnost rozhodla uvádět novinky na podzim (dříve se uváděly z jara). Má to své výhody. Hlavní nákupní sezóna keramických obkladů a dlažeb bývá několik měsíců v polovině roku (hlavně květen, červen, červenec a srpen). Představením novinek na podzim dáme prostor potencionálním zákazníkům na promyšlenou a poté nastanou obchody. Na začátku roku má společnost možnost, po uvedení novinek, ukazovat již potenciálním kupcům produkty v již vystavených vzorkovnách.

Další způsoby propagace:

- **Výstavy a akce**

Společnost se pravidelně účastní veletrhu Cersai v italské Bologni. „Každý rok je tento veletrh zaměřený na koupelnové vybavení a na nové trendy v oblasti koupelnového interiéru. Setkávají se tu firmy, které nabízejí nové produkty a představují novinky. Na veletrhu Cersaie dochází také k dialogu mezi těmito firmami. Snaží se o předvedení svého jména a o zapojení co nejvíce prvků originalitu a exkluzivity“ [keramická dlažba.cz].

- **ATL komunikace** (nadlinková komunikace)

- **PR – public relations**

- **Školení**

Školení probíhá v první polovině roku. Týká se to hlavně obchodních zástupců společnosti, kteří mají nejčastější kontakt se zákazníkem a hodně často jsou to ti, kteří získávají nové zákazníky. Na těchto školení se seznamují s harmonogramem interní a externí komunikace k uvedení novinek a zároveň si aktualizují prodejní argumenty (podle poznatků trhu a podle novinek).

Distribuce

Společnost LASSELSBERGER, s.r.o, používá jako způsob distribuce především prodejce a jak již bylo zmíněno dříve, přímý způsob prodeje konečným uživatelům používá pouze ve výjimečných případech. Důvodem k tomu je firmou preferovaný celopaletový prodej. V případě, kdyby se neprodávaly celé palety, vznikaly by tím další náklady na manipulaci, skladování, převoz atd.

Distribuční struktura společnosti se rozděluje do několika distribučních kanálů:

- **IC** (Install center / „Instalační centrum“)
Tohle jsou prodejny, kde se převážně prodává sortiment typu vodovodní instalace a topení. Produkty typu sanita a obklady jsou zde pouze jako doplněk.
- **Multiples**
Multiples jsou specializované prodejny, jako je třeba Ikea, která se zabývá bytovým nábytkem. Pro společnost LASSELSBERGER, s.r.o. je to společnost SIKO, kde zákazník najde kompletní sortiment koupelen, koupelnového vybavení a i sortiment kuchyní.
- **DIY** (Do – It – Yourself / „Udělej si sám“)
DIY jsou prodejny typu Hornbach, Baumax. Jsou to tzv. hobby markety.
- **Velkoobchody a maloobchody (VO/MO)**
- **E-shop**

2.3.5 Informační systémy

Jeden z hlavních informačních systémů používaných ve společnosti je SAP R/3. Je to software, který se používá pro řízení podniku (ERP – Enterprise Resource Planning). Podporuje a automatizuje procesy týkající se produkční činnosti organizace. Program SAP R/3 tvoří integrovaný systém modulů, mezi které patří: odbyt, materiálové hospodářství, výroba, správa investičního majetku, mzdy a personalistika, finanční účetnictví, controlling, management jakosti, údržba, řízení projektů a Business Warehouse, neboli datový sklad.

Jednotlivé moduly tvoří provázaný systém pracující v reálném čase při zajištění jednotných informací na různých stupních řízení při různém stupni sumarizace dat. Operace prováděné v logistických modulech (materiálové hospodářství, prodej, výroba) se ihned automaticky zaúčtují ve finančním účetnictví a controllingu.

Mezi další informační systémy používané společností patří systém NUGGET a COMINFO. NUGGET je mzdový a personální systém, který zabezpečuje kompletní personální evidenci pro potřebu organizace i všechna předepsaná statistická šetření. COMINFO je docházkový systém.

Zpracováno z interních materiálů společnosti

2.3.6 Řízení lidských zdrojů

Ve společnosti LASSELSBERGER, s.r.o. řízení lidských zdrojů je v souladu se stanovenými cíli společnosti a zvolenou strategií a funguje na základě **Zákoníku práce**, **Kolektivní smlouvy**, která se uzavírá s odbory pravidelně každý rok a **vnitřní směrnici** společnosti, která se zabývá získáním, výběrem a výcvikem zaměstnanců. Tyto tři hlavní dokumenty slouží jako nástroje řízení lidských zdrojů.

Zákoník práce

Zákoník práce je zákoník, jenž upravuje právní odvětví pracovního práva. Současný zákoník práce platný v letošním roce 2015 (zákon č. 262/2006 Sb.) nabyl účinnosti dnem 1. ledna 2007 a zrušil dřívější platný zákoník práce č. 65/1965 Sb.

Kolektivní smlouva

Společnost LASSELSBERGER, s.r.o. tuto smlouvu každoročně uzavírá s odbory na základě § 2 zákona č. 2/1991 Sb., o kolektivním vyjednávání.

Předmětem této kolektivní smlouvy je úprava mzdových a ostatních práv v pracovněprávních vztazích u zaměstnavatele a práv a povinností účastníků této kolektivní smlouvy. Kolektivní smlouva je závazná pro smluvní strany a zaměstnance, za které uzavřel kolektivní smlouvu odborový orgán. Kolektivní smlouva se vztahuje i na zaměstnance, kteří nejsou odborově organizováni.

Zpracováno z interních materiálů společnosti

Vnitřní směrnice

Účele této směrnice je stanovení postupu, zásad a odpovědností při získávání a výběru zaměstnanců, stanovení postupu, zásad a odpovědnosti za výcvik a vzdělání zaměstnanců LASSELSBERGER, s.r.o. tak, aby zaměstnanci byli odpovídajícím způsobem vyškoleni a trvale splňovali předpoklady pro řádný výkon sjednané práce.

Směrnice je závazná pro všechny zaměstnance LASSELSBERGER, s.r.o., kteří vykonávají činnosti související se získáváním, výběrem, výcvikem, vzděláním a hodnocením zaměstnanců společnosti.

Zpracováno z interních materiálů společnosti

Zaměstnanci

Společnost LASSELSBERGER zaměstnává okolo 1450 zaměstnanců. Zaměstnanci jsou umístěni ve výrobních lokalitách v Rakovníku, Chlumčanech, Horní Bříze, Podbořanech, Borovanech a management organizace se nachází v Plzni. Fluktuace zaměstnanců ve společnosti je na velmi malé úrovni.

Společnost se zajišťuje vysokou úroveň odbornosti svých zaměstnanců pro plynulý chod organizace. Jako běžné nástroje používá periodický a individuální výcvik zaměstnanců. Výcvik svých zaměstnanců se provádí podle vnitřní směrnice společnosti.

Periodický výcvik

Na periodický výcvik zpracovává útvar personalistiky a mezd tzv. „Plán výcviku“, a to podle platných vyhlášek a zákonů a na základě zjištěných požadavků odborných ředitelů, ředitelů výroby, vedoucích útvarů nebo vedoucích závodů. Hlavním podkladem pro periodický výcvik jsou především záznamy v informačním systému NUGGET.

Individuální výcvik

Individuální výcvik zajišťuje útvar personalistiky a mezd na základě písemného požadavku. Tento požadavek musí být vždy schválen příslušným odpovědným vedoucím zaměstnancem. Útvar personalistiky a mezd odpovídá za veškeré organizační záležitosti spojené s přihlášením a vysláním zaměstnance, včetně provedení příslušných záznamů o školení do informačního systému NUGGET.

Už v minulosti byly provedeny i vzdělávací projekty, které přispěly ke zvýšení produktivity práce a kvality ve specifickém výrobním procesu při použití unikátní technologie barvení, lámání a broušení keramických dlaždic a obkládaček.

2.3.7 Finance a účetnictví

Jako další součástí interní analýzy bude provedena finanční analýza podniku. Na výsledcích finanční analýzy je založeno řízení majetkové struktury i finanční struktury podniku, investiční a cenová politika, řízení zásob atd. Jejím hlavním úkolem je poskytovat informace o finančním zdraví a o finanční situaci (Synek, a další, 2011 str. 349). Finanční situaci podniku se rozumí finanční výkonnost podniku, která se měří hlavně pomocí ukazatelů ziskovosti, a finanční pozice podniku, v níž se odráží finanční rizika spojená se

způsobem financování podniku. Pojem finanční zdraví vyjadřuje uspokojivou finanční situaci podniku (Hrdý, a další, 2009).

Při finanční analýze firmy LASSELSBERGER, s.r.o. byly použity údaje z účetních výkazů za období 2008 – 2014 a použili se tradiční metody finanční analýzy, to je výpočet absolutních, poměrových ukazatelů a byl vypočten i obrátový cyklus peněz.

1) Poměrové ukazatele

Poměrové ukazatele jsou základním nástrojem finanční analýzy. Vzájemně porovnávají jednotlivé položky či skupiny položek uvedené ve výkazech, které spolu nějakým způsobem souvisejí. Nejčastěji se jedná o následující typy ukazatelů:

- Ukazatele likvidity
- Ukazatele rentability
- Ukazatele aktivity
- Ukazatele zadluženosti

Ukazatele likvidity

Likvidita podniku vyznačuje stav finanční stability. Je-li podnik trvale nelikvidní, tak hovoříme o platební neschopnosti neboli insolvenční. To je situace, kdy podnik není schopen včas platit své závazky. Jinými slovy insolvence znamená, že splatné dluhy jsou vyšší, než realizovatelná hodnota aktiv (Synek, a další, 2011 str. 51). Likvidita je jednou ze základních podmínek pro dlouhodobé fungování podniku.

Ukazatele likvidity měří schopnost podniku splácet své závazky. Odpovídají na otázku, zda bude společnost schopna zaplatit své závazky v době jejich splatnosti. Jako ukazatele se používají následující tři: *běžná likvidita*, *pohotová likvidita* a *okamžitá likvidita*.

Tabulka 7: Optimální hodnoty ukazatelů likvidity podniku

Ukazatel	Rozmezí hodnot
Běžná likvidita	1,5 - 2,5
Pohotová likvidita	1 - 1,5
Okamžitá likvidita	$\geq 0,2$

Zdroj: HRDÝ Milan, HOROVÁ Michaela: Finance podniku (2009)

Běžná likvidita (Current ratio)

„Běžná likvidita patří k nejsledovanějším ukazatelům. Vyjadřuje schopnost podniku přeměnit svůj oběžný majetek na peněžní prostředky a uhradit své krátkodobé závazky“ (Hrdý, a další, 2009 str. 114). „Udává, kolikrát pokrývají oběžná aktiva krátkodobé závazky organizace, kolika korunami oběžných aktiv je kryta 1 koruna krátkodobých závazků“ (Veber, a další, 2000 str. 411). Neboli nám to řekne, kolikrát je společnost schopna uspokojit své věřitele, pokud v daném okamžiku promění veškerá svá aktiva v hotovost.

Někdy se tento ukazatel označuje také za likviditu 3. stupně. Obecně platí, že čím vyšší hodnota, tím je obecně pravděpodobnější vyšší úroveň platební schopnosti podniku.

$$\text{Běžná likvidita} = \frac{\text{oběžná aktiva}}{\text{krátkodobé závazky}} \quad (1)$$

Tedy: $2\,084\,444 / 923\,822 = \mathbf{2,26}$ (pro rok 2014)

Běžná likvidita by se měla pohybovat v intervalu 1,5 – 2,5 (viz. výše). Hodnota běžné likvidity podniku se pohybuje v doporučené míře. Obecně tento výsledek vyjadřuje, že spol. LASSELSBERGER, s.r.o. by byla schopna 2,26 krát uspokojit své věřitele, kdyby proměnila veškerá svá oběžná aktiva v hotovost.

Pohotová likvidita (quick ratio, acid test)

Tento ukazatel, označovaný jako likvidita 2. stupně, též jako zkouška ohněm, měří platební schopnost podniku po odečtení zásob z oběžných aktiv (Synek, 2011 s. 355). Díky tomu lépe vystihuje okamžitou schopnost podniku platit své závazky. Zásoby jsou považovány jako nejméně likvidní složka oběžných aktiv.

$$\text{Pohotová likvidita} = \frac{\text{oběžná aktiva} - \text{zásoby}}{\text{krátkodobé závazky}} \quad (2)$$

Tedy: $(2\,084\,444 - 1\,191\,093) / 923\,822 = \mathbf{0,97}$ (pro rok 2014)

Hodnota pohotové likvidity je ve srovnání s běžnou likviditou o poznání nižší. To má za následek nadměrná váha zásob v držení podniku. Hodnota je těsně pod hranici doporučené hodnoty (viz. výše), ale není to natolik výrazný problém.

Okamžitá likvidita (Immediate liquidity)

Okamžitá likvidita pracuje pouze s nejlíkvnějšími složkami oběžného majetku a měří schopnost podniku platit své závazky naprosto okamžitě.

$$\text{Pohotov likvidita} = \frac{\text{krtkodob finann majetek}}{\text{krtkodob závazky}} \quad (3)$$

Tedy: $176\,386 / 923\,822 = 0,19$ (pro rok 2014)

Hodnota je v přijateln mre.

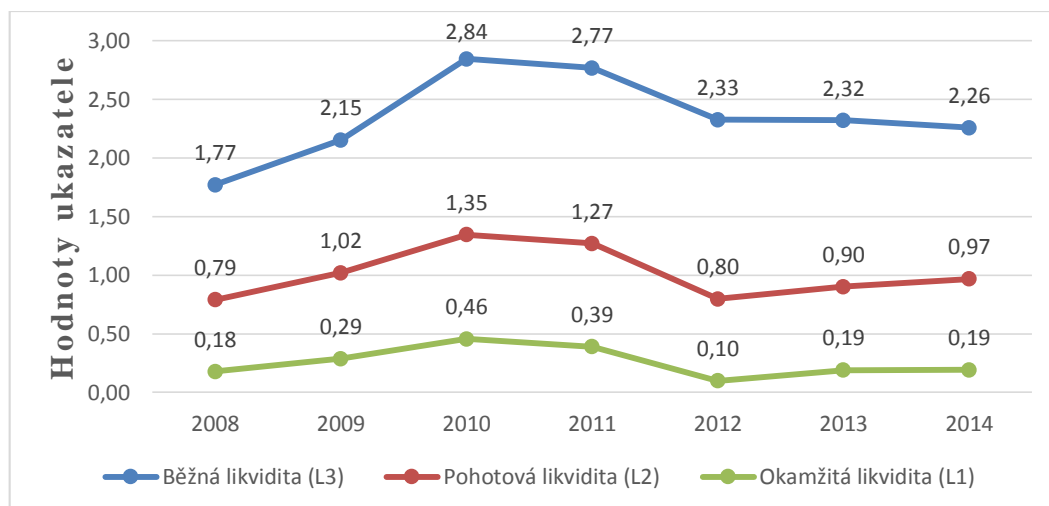
Na následující tabulce bude uveden vývoj jednotlivých ukazatel likvidity v období 2008 – 2014.

Tabulka 8: Ukazatele likvidity za roky 2008 – 2014 (v tis. K)

UKAZATELE LIKVIDITY	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014
Oběžná aktiva	2 481 640	2 026 510	2 300 738	2 484 544	2 315 334	2 294 200	2 084 444
Zásoby	1 373 468	1 066 124	1 212 298	1 344 331	1 521 513	1 403 865	1 191 093
Krtkodob závazky	1 402 475	942 065	809 011	897 829	995 479	988 672	923 822
Krtkodob finann majetek	248 975	271 176	368 858	350 191	98 604	188 309	176 386
Běžná likvidita (L3)	1,77	2,15	2,84	2,77	2,33	2,32	2,26
Pohotov likvidita (L2)	0,79	1,02	1,35	1,27	0,80	0,90	0,97
Okamžit likvidita (L1)	0,18	0,29	0,46	0,39	0,10	0,19	0,19

Zdroj: Vlastní zpracování, 2015

Graf 6: Ukazatele likvidity za roky 2008 - 2014



Zdroj: Vlastní zpracování, 2015

Společnost LASSELSBERGER, s.r.o. má v roce 2014 ukazatele likvidity v doporučené míře a z toho vyplývá, že společnost je platebně schopná. Z výše uvedených tabulek ukazatelů můžeme vidět i pozitivní vývoj za poslední tři roky.

Ukazatele rentability

Ukazatele rentability neboli výnosnosti se používají pro hodnocení a komplexní posouzení celkové efektivnosti a výdělkové schopnosti organizace (Veber, 2004). Díky těmto ukazatelům se vyjadřuje intenzita využívání, reprodukce a zhodnocení kapitálu vloženého do podniku. Využívají údajů ze dvou základních účetních výkazů, z rozvahy a z výkazu zisku a ztráty, a proto se někdy zařazují do tzv. mezivýkazových ukazatelů.

Rentabilita úhrnných vložených prostředků

(Return on Asset – ROA)

Tento ukazatel označuje celkovou produkční sílu společnosti a měří, jaký efekt připadá na jednotku majetku zapojeného do podnikatelské činnosti. Poměří zisk s celkovými aktivy bez ohledu na způsob investování. Důležité je tedy to, zda podnik dokáže využít svůj majetek.

Nejkomplexnějším ukazatelem je tvar s výsledkem hospodaření před úroky a zdanění (EBIT). Tento ukazatel pak informuje, jaká by byla rentabilita, pokud by neexistovala daň ze zisku. Tato sestavený ukazatel umožňuje srovnání podniků s odlišnými daňovými podmínkami a s různým podílem dluhů na financování podniku (Hrdý, a další, 2009).

$$ROA = \frac{EBIT}{\text{celková aktiva}} * 100 \quad (4)$$

Kde: EBIT ... výsledek hospodaření před úroky a zdaněním

Tedy: $(448\,636 / 4\,774\,097) * 100 = \mathbf{9,40\%}$ (pro rok 2014)

Čím je tento ukazatel větší, tím je situace příznivější. Výsledek lze interpretovat tak, že 1 koruna aktiv vydělala 0,0940 Kč, což odpovídá přibližně 9 haléřů.

Rentabilita vlastního kapitálu

(Return on equity - ROE)

ROE slouží k hodnocení výkonnosti kapitálu, který do podniku vložili vlastníci. Měří efektivitu, s jakou podnik využívá vlastní kapitál, tedy kolik Kč zisku vyprodukuje jedna koruna vlastního kapitálu. Hodnota ukazatele by měla být vyšší než je výnosnost alternativní stejně rizikové investice, nebo výnosnost bezrizikové investice, za kterou lze považovat investice do cenných papírů garantovaných státem.

$$ROE = \frac{EAT}{\text{vlastní kapitál}} \times 100 \quad (5)$$

Kde: EAT ... zisk po zdanění

Tedy: $(319\,560 / 2\,632\,863) \times 100 = \mathbf{12,14\%}$ (pro rok 2014)

Každá koruna vlastního kapitálu společnosti v roce 2014 vydělala 0,1214 Kč zisku, tj. cca. 12 haléřů.

Rentabilita tržeb/zisková marže

(Return on sales – ROS)

Ukazatel ziskovosti tržeb bývá také označován jako zisková marže. Tento ukazatel vyjadřuje schopnost podniku dosahovat zisku při dané úrovni tržeb a schopnost podniku zvyšovat vlastní zdroje financování. Udává, kolik Kč zisku dokáže podnik vyprodukovat na 1 Kč tržeb.

$$ROS = \frac{EAT}{\text{tržby}} \times 100 \quad (6)$$

Kde: EAT ... zisk po zdanění

Tedy: $(319\,560 / 4\,047\,146) \times 100 = \mathbf{7,90\%}$ (pro rok 2014)

Výsledek ROS 7,90 % říká, že každá koruna tržeb vyprodukovala 0,079 Kč zisku, což odpovídá cca. 8 haléřům.

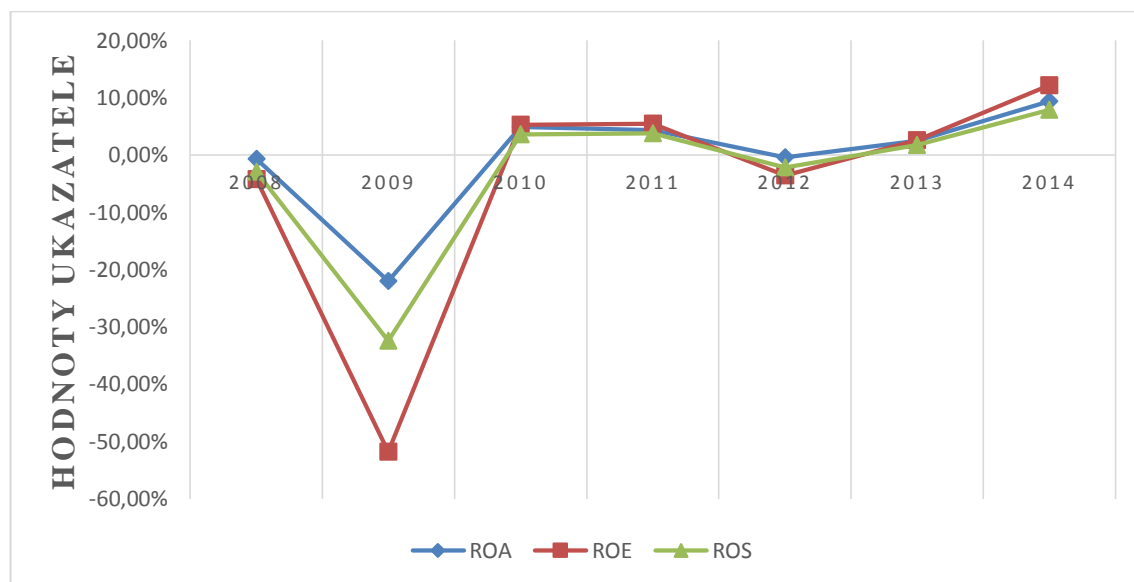
Na následující tabulce bude uveden vývoj jednotlivých ukazatelů rentability v období 2008 – 2014.

Tabulka 9: Ukazatele rentability v letech 2008 - 2014 (v tis. Kč)

UKAZATELE RENTABILITY	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014
Aktiva	7 423 925	5 576 900	5 392 889	5 498 829	5 189 515	4 997 567	4 774 097
Tržby	4 764 112	3 595 870	3 398 773	3 550 526	3 810 138	3 582 155	4 047 146
Čistý zisk	-140 512	-1 166 403	121 934	134 180	-84 028	62 095	319 560
EBIT	-53 024	-1 226 134	263 886	238 107	-19 162	121 636	448 636
Vlastní kapitál	3 329 525	2 252 686	2 311 055	2 445 235	2 361 207	2 423 302	2 632 863
ROA	-0,71%	-21,99%	4,89%	4,33%	-0,37%	2,43%	9,40%
ROE	-4,22%	-51,78%	5,28%	5,49%	-3,56%	2,56%	12,14%
ROS	-2,95%	-32,44%	3,59%	3,78%	-2,21%	1,73%	7,90%

Zdroj: Vlastní zpracování, 2015

Graf 7: Ukazatele rentability v letech 2008 - 2014



Zdroj: Vlastní zpracování, 2015

Z vývoje jednotlivých ukazatelů rentabilit je vidět, že od roku 2012 nastoupil rostoucí trend.

Záporné hodnoty ukazatelů v roce 2009 byly ovlivněny hospodářskou krizí a nákladů na restrukturalizaci výrobního závodu v lokalitě Rakovník.

V roce 2012 byl hospodářský výsledek záporný, a proto ukazatele rentability jsou také záporné. Záporný hospodářský výsledek v roce 2012 byl ovlivněn hlavně prodejem

administrativní budovy s výslednou účetní ztrátou ve výši 110 mil. Kč a negativním dopadem realizace forwardových obchodů ve výši 40 mil. Kč.

Kladný hospodářský výsledek v roce 2013 a 2014 se pozitivně ukazuje na rostoucím trendu ukazatelů rentability.

Ukazatele aktivity

Ukazatele aktivity jsou používány pro řízení aktiv společnosti, neboť měří schopnost společnosti využívat svých zdrojů. Má-li společnost více aktiv než je potřeba, vznikají jí zbytečné náklady a tím i nízký zisk, má-li naopak málo aktiv, přichází o možné tržby. Pracuje se s ukazateli dvojího typu, a to s ukazateli **rychlosti obrátek/dobu obratu**, který vyjadřují, kolikrát se obrátí určitý druh majetku v tržbách za daný časový interval) nebo s ukazateli **dobu obratu**, které vyjadřují dobu, po kterou jsou finanční prostředky vázány v určité formě majetku, tedy za jak dlouho uskuteční jednu obrátku (Fotr, a další, 2012).

Obrat celkových aktiv

Jedná se o komplexní ukazatel měřící efektivnost využívání celkových aktiv společnosti. Udává, kolikrát se celková aktiva obrátí v tržby za rok.

$$\text{Obrat celkových aktiv} = \frac{\text{tržby}}{\text{celková aktiva}} \quad (7)$$

Tedy: $4\,047\,146 / 4\,774\,097 = \mathbf{0,85}$ (pro rok 2014)

Doporučené hodnoty jsou od 1,6 do 2,9 (Hrdý, a další, 2009). Společnost LASSELSBERGER, s.r.o. má danou hodnotu nižší než doporučenou, což naznačuje, že má příliš vysoký stav majetku. Tento ukazatel má pro společnost rostoucí, pozitivní, trend (viz. dále).

Obrat zásob

Obrat zásob, též rychlost obratu zásob, vyjadřuje, kolikrát se přemění zásoby v ostatní formy oběžného majetku až po opětovný nákup zásob. Je definován jako poměr tržeb a průměrného stavu zásob. Hodnota ukazatele se vyžaduje co nejvyšší.

$$\text{Obrat zásob} = \frac{\text{tržby}}{\text{zásoby}} \quad (8)$$

Tedy: $4\,047\,146 / 1\,191\,093 = \mathbf{3,40}$ (pro rok 2014)

Tato hodnota udává, že každá položka zásob je v průběhu jednoho roku 3,4krát prodána a znovu uskladněna. Nízká hodnota je zapříčiněna vysokým počtem zásob a nízkého odbytu. Z poslední tři roky je ale vidět rostoucí trend tohoto ukazatele.

Doba obratu zásob

Tento ukazatel nám říká, kolik dní jsou oběžná aktiva vázána ve formě zásob, neboli za kolik dní proběhne jedna obrátka.

$$\text{Doba obratu zásob} = \frac{\text{zásoby} \times 360}{\text{tržby}} \text{ [dny]} \quad (9)$$

Tedy: $1\,191\,093 / 4\,047\,146 \times 360 = \mathbf{107 \text{ dní}}$ (pro rok 2014)

U tohoto ukazatele se chce co nejnižší hodnota. U společnosti LASSELSBERGER, s.r.o. má tento ukazatel pozitivní klesající trend.

Obrat pohledávek

Tento ukazatel měří počet obrátek pohledávek během období a říká nám, jak rychle jsou pohledávky společnosti přeměněny na peníze.

$$\text{Obrat pohledávek} = \frac{\text{tržby}}{\text{pohledávky}} \quad (10)$$

Tedy: $4\,047\,146 / 543\,948 = \mathbf{7,44}$ (pro rok 2014)

Pro tento ukazatel platí, že čím vyšší hodnota, tím rychleji podnik zinkasuje své pohledávky. Stejně jako obrat zásob, má tento ukazatel pozitivně rostoucí trend za poslední tři roky.

Doba obratu pohledávek

Ukazatel doby obratu pohledávek nám říká, za jak dlouhé období jsou pohledávky společnosti v průměru splaceny.

$$Doba\ obratu\ pohl. = \frac{pohledávky \times 360}{tržby} [dny] \quad (11)$$

Tedy: $543\,948 / 4\,047\,146 \times 360 = \mathbf{49\,dní}$ (pro rok 2014)

Pro společnost je výhodný, když hodnota bude co nejnižší.

Obrat závazků

Tento ukazatel měří rychlost obrátek závazků společnosti, a říká nám, jak rychle jsou závazky společnosti spláceny.

$$Obrat\ závazků = \frac{tržby}{závazky} \quad (12)$$

Tedy: $4\,047\,146 / 923\,822 = \mathbf{4,38}$ (pro rok 2014)

Pro tento ukazatel, ne jako pro ukazatel rychlosti obrátu pohledávek, platí, že nižší rychlost, velikost hodnoty ukazatele, je pro společnosti výhodnější. Je vidět, že společnost má rychlejší obrat závazků, což znamená, že rychleji splácí své dluhy. Pro podnik by bylo výhodnější, kdyby tento ukazatel klesal. Nižší ukazatel obrátu závazků bude zvyšovat cash-flow.

Doba obrátu závazků

Ukazatel doby obrátu závazků nám říká, za jak dlouhé období jsou závazky společnosti zapláceny.

$$Doba\ obrátu\ závazků = \frac{závazky \times 360}{tržby} [dny] \quad (13)$$

Tedy: $923\,822 / 4\,047\,146 \times 360 = \mathbf{82\,dní}$ (pro rok 2014)

Pro společnost je výhodný, když je tento ukazatel co nejvyšší.

Na následující tabulce bude uveden vývoj jednotlivých ukazatelů aktivity v období 2008 – 2014.

Tabulka 10: Ukazatele aktivity za roky 2008 - 2014 (v tis. Kč)

UKAZATELE AKTIVITY	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014
Aktiva	7 423 925	5 576 900	5 392 889	5 498 829	5 189 515	4 997 567	4 774 097
Tržby	4 764 112	3 595 870	3 398 773	3 550 526	3 810 138	3 582 155	4 047 146
Zásoby	1 373 468	1 066 124	1 212 298	1 344 331	1 521 513	1 403 865	1 191 093
Pohledávky	859 142	689 210	708 326	768 643	669 057	535 555	543 948
Závazky	1 402 475	942 065	809 011	897 829	995 479	988 672	923 822
Obrat celkových aktiv	0,64	0,64	0,63	0,65	0,73	0,72	0,85
Obrat zásob	3,47	3,37	2,80	2,64	2,50	2,55	3,40
Doba obratu zásob (dny)	105	108	130	138	146	143	107
Obrat pohledávek	5,55	5,22	4,80	4,62	5,69	6,69	7,44
Doba obratu pohledávek (dny)	66	70	76	79	64	55	49
Obrat závazků	3,40	3,82	4,20	3,95	3,83	3,62	4,38
Doba obratu závazků (dny)	106	94	86	91	94	99	82

Zdroj: Vlastní zpracování, 2015

Jak je vidět v tabulce, tak jednotlivé ukazatele aktivity nemají ideální hodnoty. Na druhou stranu je vidět, za poslední tři roky, pozitivní trend u všech ukazatelů, kromě ukazatelů obratu a doby obratu závazků.

Ukazatele zadluženosti

Ukazatele zadluženosti měří rozsah, v jakém společnost využívá k financování cizí kapitál. Využívání pouze vlastního kapitálu je drahé, využívání cizího kapitálu sice levnější, ale zase roste riziko (neschopnost splácet dluhy, pokrýt úrokové náklady).

Celková zadluženost (debt ratio)

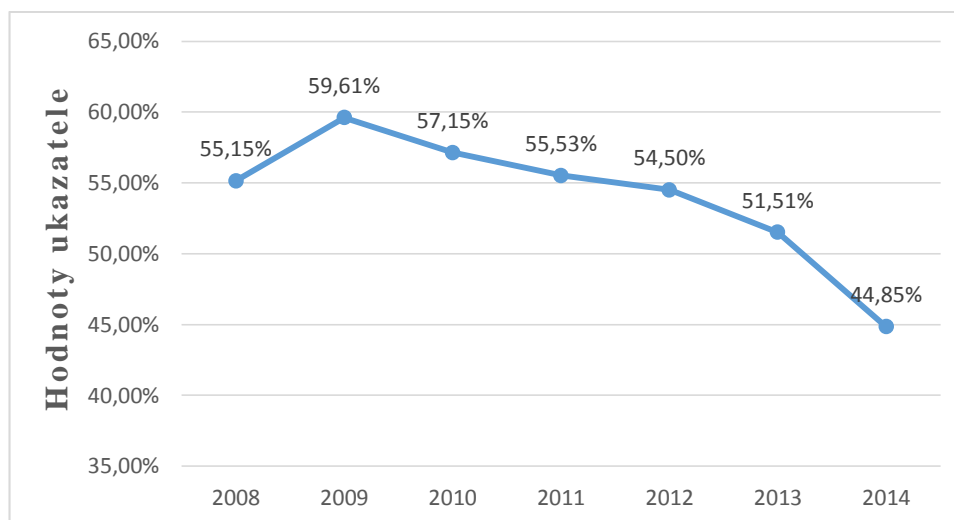
Celkový dluh neboli cizí zdroje zahrnují ve vzorci jak dlouhodobé tak krátkodobé dluhy. Obecně platí pravidlo, že čím vyšší je hodnota tohoto ukazatele, tím vyšší je zadluženost organizace (Veber, a další, 2000). Doporučuje se udržovat hodnotu ukazatele pod 0,5 respektive pod 50 % (Hrdý, a další, 2009).

$$\text{zadluženost} = \frac{\text{celkový dluh}}{\text{celková aktiva}} \quad (14)$$

Tedy: $(2\,141\,234 / 4\,774\,097) \times 100 = \mathbf{44,85\%}$ (pro rok 2014)

Hodnota pro podnik naznačuje, že není předlužen. Tento ukazatel dokonce má dlouhodobou klesající tendenci.

Graf 8: Vývoj celkové zadluženosti v letech 2008 - 2014



Zdroj: vlastní zpracování, 2015

2) Obratový cyklus peněz - OCP

Obratový cyklus peněz OCP vyjadřuje dobu mezi platbou za nakoupený materiál a přijetím inkasa z prodeje výrobků a stanovuje potřebnou výši oběžného majetku. Charakterizuje dobu, po kterou jsou fondy podniku vázány v oběžném majetku (Synek, a další, 2011).

Skládá se:

- Z **doby obratu zásob**, což je průměrná doba od nákupu materiálu do prodeje výrobku (zahrnuje tzv. dodávkový a výrobní cyklus). Vypočte se podle stejného vzorce (9) jaký je uveden u ukazatelů aktivity.
- Z **doby obratu pohledávek** neboli **doby inkasa**, což je doba, která uplyne od fakturace výrobku do dne inkasa. Vypočte se podle vzorce doby obratu pohledávek (11), který je uveden u ukazatelů aktivit.
- Z **doby odkladu plateb**, což je doba mezi nákupem materiálu a práce a platbou za ně. Tato doba snižuje dobu obratového cyklu peněz. Tato doba se zjišťuje výpočtem podle vzorce doby obratu závazků (13) uvedeného výše.

OCP se vypočte podle následujícího vzorce:

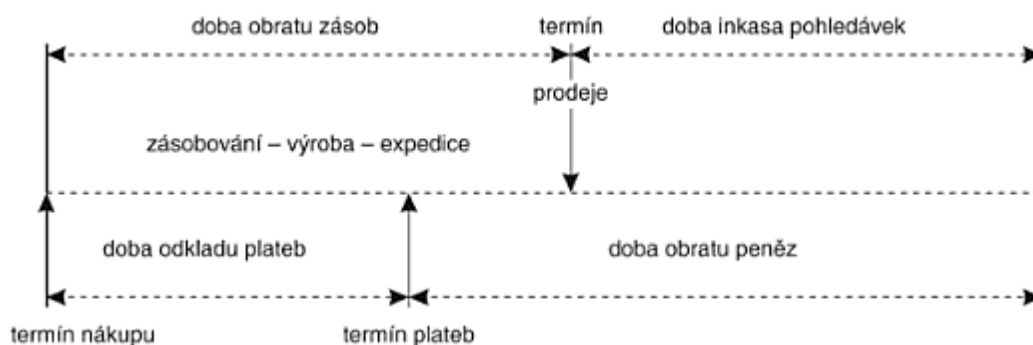
$$\text{OCP} = \text{DOZ} + \text{DI} - \text{DOP} \quad (15)$$

Kde: DOZ ... doba obratu zásob,

DI ... doba obratu (inkasa) pohledávek,

DOP ... doba obratu závazků (doba odkladu plateb).

Obrázek 6: Obratový cyklus peněz



Zdroj: Synek. Manažerská ekonomika. 2011

Pro tento ukazatel platí, že čím menší hodnota, resp. čím kratší je obratový cyklus peněz, tím méně peněz, resp. pracovního kapitálu podnik potřebuje. Dle následující tabulky je vidět, že za poslední tři roky doba obratového cyklu peněz klesá a tím klesá i potřeba pracovního kapitálu.

Tabulka 11: Obratový cyklus peněz v letech 2008 - 2014 (ve dnech)

	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014
DOZ	105	108	130	138	146	143	107
DI	66	70	76	79	64	55	49
DOP	106	94	86	91	94	99	82
OCP	65	84	121	126	116	98	74

Zdroj: Vlastní zpracování, 2015

Kapitálová potřeba peněz

Obratový cyklus peněz je prvním činitelem, který určuje kapitálovou potřebu peněz pro financování oběžného majetku. Druhým činitelem jsou jednodenní náklady. Ty se vypočtou z celkových nákladů za rok dělených 360 (Synek, a další, 2011). Samotná kapitálová potřeba se vypočte podle následujícího vzorce:

$$\text{kapitálová potřeba} = \text{obratový cyklus} \times \text{jednodenní náklady} \quad (16)$$

Tabulka 12: Kapitálová potřeba peněz v letech 2008 - 2014 (v tis. Kč)

	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014
Celkové náklady	5 260 184	5 038 980	3 982 494	3 515 720	4 004 957	3 552 517	3 720 909
Jednodenní náklady	14 612	13 997	11 062	9 766	11 125	9 868	10 336
Kapitálová potřeba	950 812	1 173 817	1 333 783	1 232 292	1 288 178	969 595	767 983

Zdroj: Vlastní zpracování, 2015

Podle výsledků v tabulce je vidět, že potřeba pracovního kapitálu klesá za poslední tři roky.

3) Absolutní ukazatele

Absolutními ukazateli se rozumí údaje zjištěné přímo v účetních výkazech. Tyto ukazatele jsou používány převážně k analýze struktury účetních výkazů, neboli vertikální analýza (nebude v rámci této práce zpracována) a k analýze vývojových trendů jednotlivých položek účetních výkazů, neboli horizontální analýza.

Analýza vývojových trendů hospodářského zisku a vývoje tržeb byla provedena v úvodní kapitole (kapitola 1.5.1 a 1.5.2).

Dále lze z absolutních ukazatelů dopočítat tzv. rozdílové ukazatele, jako je třeba Čistý pracovní kapitál.

Čistý pracovní kapitál – ČPK

ČPK představuje oběžná aktiva očištěná o krátkodobé závazky, které bude muset společnost uhradit do jednoho roku. Hodnota ukazuje velikost dlouhodobého kapitálu společnosti, který se používá pro financování oběžných aktiv. Je to právě ta část kapitálu, která slouží k zajištění hospodářské činnosti společnosti, proto pojem „pracovní“ kapitál.

$$\text{ČPK} = \text{OA} - \text{KZ} \quad (17)$$

Kde: OA ... oběžná aktiva

KZ ... krátkodobý závazky

Tedy: $2\,084\,444 - 923\,822 = \mathbf{1\,160\,622}$ (tis. Kč) (pro rok 2014)

Kladná hodnota ukazatele ukazuje, že podnik zabezpečuje své krátkodobé závazky oběžnými aktivy, neboli to vede k tvorbě polštáře k zachování likvidity. Na druhou stranu příliš vysoká hodnota bude snižovat rentabilitu společnosti.

V případě společnosti LASSELSBERGER, s.r.o. ukazatel ČPK ukazuje, že velikost relativně volného kapitálu, která není vázána na krátkodobé závazky společnosti je 1 160 622 tisíc Kč. Základní podmínkou toho ukazatele je, aby hodnota byla kladná, což tady splňuje, ale v s porovnáním s kapitálovou potřebou je vidět, že společnost má více čistého pracovního kapitálu než potřebuje.

Tabulka 13: ČPK v letech 2008 - 2014 (v tis. Kč)

ČISTÝ PRACOVNÍ KAPITÁL	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014
ČPK	1 079 165	1 084 445	1 491 727	1 586 715	1 319 855	1 305 528	1 160 622

Zdroj: Vlastní zpracování, 2015

2.4 Závěr interní analýzy

Výsledkem interní analýzy je identifikace silných a slabých stránek podniku.

Silné stránky:

- kapitálově silný výrobce s dostatečnou výrobní kapacitou,
- úspory z rozsahu výroby,
- vlastní surovinové zdroje.

Slabé stránky:

- hodně náročné investice,
- závislost na vývoji hospodářské situace,
- absence dojných krav v sortimentu.

Matice IFE

Informace získané z interní analýzy můžeme shrnout do matice IFE a ohodnotit. Výsledek matice IFE hodnotí interní pozici podniku.

Tvorba matice IFE:

- Stanovení váhy každého faktoru v rozmezí 0 – 1, kde součet vah faktorů silných a slabých stránek bude 1
- Stanovení stupně vlivu
 - 4 = významná silná stránka
 - 3 = méně důležitá silná stránka
 - 2 = méně důležitá slabá stránka
 - 1 = významná slabá stránka

- Výpočet váženého průměru, který je násobkem váhy faktoru a stupněm vlivu daného faktoru
 - Nakonec se určí, jako v případě matice EFE, celkový vážený průměr, jako součet vážených průměrů jednotlivých faktorů
- 4 – silná interní pozice, 2,5 průměrná interní síla, 1 – slabá interní síla.

Jednotlivé váhy a stupně vlivu u faktorů silných a slabých stránek společnosti, jak jsou uvedeny v následující tabulce, byly diskutovány a schváleny společností.

Tabulka 14: Matice IFE

Faktor	Váha[V]	Stupeň vlivu [SV]	[V]x[SV]
Silné stránky			
1) kapitálově silný výrobce s dostatečnou výrobní kapacitou	0,2	4	0,80
2) odborná úroveň zaměstnanců	0,13	3	0,39
3) vlastní surovinové zdroje	0,17	4	0,68
Slabé stránky			
1) vysoké jednorázové investice	0,28	2	0,56
2) závislost na vývoji hospodářské situace	0,17	2	0,34
3) absence dojných krav v sortimentu	0,05	1	0,05
Suma	1		2,82

Zdroj: Vlastní zpracování, 2015

Celkový vážený průměr matice IFE je 2,82, což vykazuje, že strategický záměr společnosti je schopen se opřít o středně silnou interní pozici podniku.

3 Střednědobý strategický plán podniku

3.1 Poslání

„Poslání je časově nevymezená proklamace budoucího zaměření firmy a stěžejních hodnot, které determinují její podnikatelské aktivity“ (Fotr, a další, 2012 str. 33).

Poslání společnosti

„Jsme rodinná firma s více než stoletou tradicí ve výrobě keramických obkladů a dlažeb. Vyrábíme z kvality české země, s ohledem na ochranu životního prostředí a svým zákazníkům chceme dodávat prvotřídní kvalitu a světový design.“

3.2 Vize

Každá společnost si představuje, jaká by chtěla být v budoucnu. Vize jednoduše popisuje dlouhodobou představu společnosti bez zmínění konkrétních kroků nebo plánu, které by se použili k dosažení daného, představovaného cíle. Odpovídá na základní otázku, „Kam směřujeme?“ „Vize společnosti rozvrhuje určité představy o budoucím stavu organizace; vyjadřuje, čeho by společnost chtěla dosáhnout“ (Hill, a další, 2009). Vize se obvykle stanovuje na střednědobé období.

Vize společnosti:

„Společnost LASSELSBERGER, s.r.o. chce i nadále nabízet svým zákazníkům kvalitní výrobky s moderním designem, za dobrou cenou odpovídající kvalitě výrobku v dané kategorii a chceme být upřednostňovaným dodavatelem keramických obkladů a dlažeb, a to nejen v tuzemsku, ale i v zahraničí.

V rámci tří let, společnost bude chtít udržet svou investiční činnost do výrobních technologií. Investice budou jak obnovovací, tak racionalizační, aby se zvýšila kvalita vyráběných dlaždic a aby se snížil počet zmetků. Zlepšení služeb a optimalizace logistických nákladů je další téma daného období.

Společnost je si vědoma nevyužitého potenciálu výrobní kapacity a proto chce v následujícím časovém horizontu navyšovat množství vyrobených metrů, a tím maximálně využívat výrobní kapacitu. Společně s tím chce využít faktu, že ekonomika se uzdravuje a navýšit tak prodeje. Potenciál západních trhů je neustále velký a pro společnost příznivý a tak bude využívat nových obchodních příležitostí v západní Evropě, Kanadě a na Středním a Blízkém východě.

Už řadu let patří společnost LASSELSBERGER, s.r.o. mezi významné zaměstnavatele v Plzeňském kraji a bude vytvářet další pracovní příležitosti. “

3.3 Strategické cíle

Společnost LASSELSBERGER, s.r.o. si stanovila pro období 2015 – 2017 následující strategické cíle:

- V roce 2016 zahájit výstavbu logistického centra v Chlumčanech v hodnotě investice 195 mil. Kč.
- Do roku 2017 navýšit stav zaměstnanců na 1530.
- Do roku 2017 investovat celkem 230 mil. Kč do nových výrobních linek za účelem zproduktivnění výroby.
- Navýšit tržby o 10 % do konce plánovaného období.
- Zvýšit počet vyráběných metrů keramické dlažby o 10 % do konce roku 2017.

3.4 Krátkodobé cíle

Stanovení krátkodobých cílů rozvoje společnosti budou vycházet ze zvolených strategických cílů.

Dlouhodobých cíl: V roce 2016 zahájit výstavbu logistického centra v Chlumčanech

Krátkodobý cíl pro rok 2016:

- zahájit výstavbu investicí 70 mil. Kč

Krátkodobý cíl pro rok 2017:

- pokračovat ve výstavbě logistického centra
- investovat 70 mil. Kč

Dlouhodobý cíl: Do roku 2017 navýšit stav zaměstnanců na 1530

Krátkodobý cíl pro rok 2015:

- navýšit stav zaměstnanců o 22 na stav 1500

Krátkodobý cíl pro rok 2016:

- navýšit počet zaměstnanců o 20 na stav 1520

Krátkodobý cíl pro rok 2017:

- navýšit počet zaměstnanců o 10 na stav 1530

Jeden z hlavních cílů společnosti je navýšit počet zaměstnanců a zapojit je do procesu výroby keramických produktů. Společnost tímto cílem chce navýšit stabilitu a počet kontrol zmíněného výrobního procesu a zmenšit tím počet vyráběných zmetků.

Dlouhodobý cíl: Do roku 2017 investovat celkem 230 mil. Kč do nových výrobních linek za účelem zproduktivnění výroby

Krátkodobý cíl pro rok 2015:

-investovat 80 mil. Kč do nových linek/výrobního zařízení

Krátkodobý cíl pro rok 2016:

-investovat 80 mil. Kč do nových linek/výrobního zařízení

Krátkodobý cíl pro rok 2017:

-investovat 70 mil. Kč do nových linek/výrobního zařízení

Cílem těchto investicí je zefektivnění výrobního procesu. Společnost chce zvýšit kvalitu vyráběných produktů, snížení výroby zmetků a hlavně chce být schopna dodávat svým zákazníkům takové produkty, které jsou chtěny na světovém trhu. Nové výrobní zařízení pomůže společnosti držet tempo světovému trendu ve výrobě keramických obkladů a dlažeb.

Dlouhodobý cíl: Navýšit tržby o 10 % do konce plánovaného období

Společnost rozděluje svůj odbyt na tři sektory, a to na východní trhy, západní trhy a tuzemský trh.

Krátkodobý cíl pro rok 2015:

-navýšit počet prodaných m²: Tuzemský trh o 3 %

Západní trhy o 6 %

Východní trhy o 1 %

Krátkodobý cíl pro rok 2016:

-navýšit počet prodaných m²: Tuzemský trh o 3 %

Západní trhy o 6 %

Východní trhy o 1 %

Krátkodobý cíl pro rok 2017:

-navýšit počet prodaných m²: Tuzemský trh o 3 %

Západní trhy o 6 %

Východní trhy o 1 %

Navýšení počtu prodaných metrů v jednotlivých letech se vztahuje po každý na předcházející období.

Tento cíl úzce souvisí s využíváním výrobní kapacity. Už v předchozích letech se společnost díky klesajícímu domácímu trhu začala soustředit na nová odbytiště na západních trzích, kam taky bude směřovat většina výroby.

Dlouhodobý cíl: Zvýšit počet vyráběných metrů keramické dlažby o 10 % do konce roku 2017

Krátkodobý cíl pro rok 2015:

-navýšit počet vyrobených metrů čtverečných o 4 %

Krátkodobý cíl pro rok 2016:

-navýšit počet vyrobených metrů čtverečných o 4 % oproti roku 2015

Krátkodobý cíl pro rok 2017:

-navýšit počet vyrobených metrů čtverečných o 4 % oproti roku 2016

Společnost chce plně využívat svou výrobní kapacitu, a proto v následujícím období bude zvyšovat počet vyráběných metrů keramické dlažby. Tento cíl je i provázán dalším cílem strategického plánu. Je plánováno, že veškerá výroba bude na odbyt.

3.5 Strategie pro plánované období

Společnost LASSELSBERGER, s.r.o., jak již bylo zmíněno dříve, se zabývá výrobou a prodejem keramických obkladů a dlažeb, od roku 2013 poskytuje svým odběratelům rovněž výrobky stavební chemie.

Dlouhodobá strategie společnosti je zaměřena na snížení nákladů, optimalizaci produktivity, udržení tržního podílu v České republice a dále počítá s rozvojem nových obchodních příležitostí v západní Evropě, Kanadě a na Středním a Blízkém Východě a v Africe.

Dosažení investičních cílů je vysvětleno v popisech cílů pro jednotlivé roky. Pro společnost je důležité, aby splnění těchto cílů tvořila dostatečné zdroje pro zajištění peněžních toků.

Růst tržeb bude zajištěno udržением podílu v České republice a udržení tempa navyšování tržních podílů na zahraničních trzích pomocí marketingových aktivit, udržení dobrých vztahů se svými zákazníky a neustálým inovováním svého sortimentu výrobků, odpovídající světovému trendu ve výrobě keramických obkladů a dlaždic.

4 Finanční plán (2015 – 2017)

„Úkolem finančního plánování je finančně zajistit splnění cílů podniku a udržet, resp. zlepšit jeho finanční zdraví“ (Synek, a další, 2011 str. 371). Ve finančních plánech se promítá činnost podniku a zároveň tyto plány jednotlivé činnosti finančně zabezpečují.

Součástí finančního plánu jsou tři plánové finanční výkazy:

- plán typu výsledovka,
- plán typu rozvaha,
- plán peněžních toků (Cash-flow).

V této kapitule bude uveden finanční plán společnosti LASSELSBERGER, s.r.o. pro jednotlivé roky plánovaného období. Každá položka plánu byla konzultovaná a akceptována ve společnosti. Plánování jednotlivých výkazů, jednotlivých položek, vychází z výkazů stanovených k 31. 12. 2014.

4.1 Plán typu výsledovka

Plán typu výsledovka neboli plán výkazu zisků a ztrát, představuje hlavní složku finančního plánu, ze kterého vyplývají výnosy, náklady a dosažený hospodářský výsledek před a po zdanění v jednotlivých letech plánovacího období.

4.1.1 Plánování výnosů

Tržby za prodej zboží

Společnost LASSELSBERGER, s.r.o. plánuje stálou hodnotu tržeb za zboží ve všech letech plánu (2015-2017) na úrovni 182 400 tis. Kč.

Tržby za prodej vlastních výrobků a služeb

Společnost své odbytové trhy dělí na tři hlavní celky. Tuzemsko, Východní trhy, kam patří třeba Slovensko, Finsko, Blízký a Střední Východ a i Afrika a třetím celkem jsou Západní trhy, kam se hlavně řadí Německo, Francie a i celkem pro společnost nový trh v Kanadě.

Plánování tržeb za prodej vlastních výrobků se stanovuje na základě počtu prodaných metrů čtverečních a průměrné ceny za metr čtvereční. Na průměrnou cenu má vliv sortimentní struktura produktů. Jedná se o to, zda jsou v sortimentu obklady nebo dlaždice, které dále mohou být buď hrubé, slinuté neglazované nebo slinuté glazované.

Dále pak záleží na formátech produktů, které v případě malých rozměrů průměrnou cenu snižují. Velké formáty, mozaiky a doplňky průměrnou cenu zpravidla zvyšují. Každá země, každý trh má svá specifika a svou průměrnou cenu.

Vzhledem k obchodování na zahraničních trzích, tak se musí počítat i s kurzem. Za rok 2014 byl kurz 27,5 Kč za EUR. A odhady na plánované období jsou uvedeny v následující tabulce.

Tabulka 15: Odhad kurzu CZ/EUR 2015 - 2017

	2014	2015	2016	2017
Kč/€	27,5	27,7	27,6	27,6

Zdroj: mfcz.cz, 2015

Jednotlivé plány prodejů na plánovací období:

Tabulka 16: Plán prodejů na rok 2014 (v tis. Kč, v tis. €)

		2014	Kurz: 27,5			
Prodej		m ²	Kč/m ²	€/m ²	Tržby v tis. €	Tržby v tis. Kč
Tuzemský trh		8 660 053	130,74			1 132 178
Export Západ		13 719 108	135,40	4,92	67 546	1 857 524
	Francie	3 429 777	135,40	4,92	16 887	464 381
	Německo	3 429 777	135,40	4,92	19 887	464 381
	Rakousko	2 057 866	135,73	4,94	10 157	279 315
	Švédsko	2 057 866	135,73	4,94	10 157	279 315
	Sev. Amerika	2 743 822	134,90	4,91	13 459	370 132
Export Východ		4 374 169	140,05	5,09	22 277	612 604
	Maďarsko, Slovensko, Rumunsko	1 530 959	140,05	5,09	7 797	214 412
	Blízký & Střední Východ	1 093 542	140,05	5,09	5 569	153 151
	Ukrajina, Polsko	1 312 251	140,05	5,09	6 683	183 781
	Afrika	437 417	140,05	5,09	2 228	61 260
Celkem		26 753 330	135,39			3 602 306

Zdroj: Vlastní zpracování, 2015

Tabulka 17: Plán prodejů na rok 2015 (v tis. Kč, v tis. €)

		2015	Kurz: 27,7			
Prodej		m ²	Kč/m ²	€/m ²	Tržby v tis. €	Tržby v tis. Kč
Tuzemský trh		8 919 855	130,74			1 166 143
Export Západ		14 542 254	135,40	4,92	71 599	1 983 295
	Francie	3 635 564	135,40	4,92	17 900	495 824
	Německo	3 635 564	135,40	4,92	17 900	495 824
	Rakousko	2 181 338	135,73	4,94	10 766	298 227
	Švédsko	2 181 338	135,73	4,94	10 766	298 227
	Sev. Amerika	2 908 451	134,90	4,91	14 267	395 193
Export Východ		4 417 911	140,05	5,09	22 499	623 231
	Maďarsko, Slovensko, Rumunsko	1 546 269	140,05	5,09	7 875	218 131
	Blízký & Střední Východ	1 104 478	140,05	5,09	5 625	155 808
	Ukrajina, Polsko	1 325 373	140,05	5,09	6 750	186 969
	Afrika	441 791	140,05	5,09	2 249	62 323
Celkem		27 880 020	135,39			3 772 669

Zdroj: Vlastní zpracování, 2015

Tabulka 18: Plán prodejů na rok 2016 (v tis. Kč, v tis. €)

		2016	Kurz: 27,6			
Prodej		m ²	Kč/m ²	€/m ²	Tržby v tis. €	Tržby v tis. Kč
Tuzemský trh		9 187 450	130,74			1 201 127
Export Západ		15 414 789	135,40	4,92	75 595	2 094 703
	Francie	3 853 697	135,40	4,92	18 974	523 676
	Německo	3 853 697	135,40	4,92	18 974	526 676
	Rakousko	2 312 218	135,73	4,94	11 412	314 979
	Švédsko	2 312 218	135,73	4,94	11 412	314 979
	Sev. Amerika	3 082 958	134,90	4,91	15 123	417 393
Export Východ		4 462 090	140,05	5,09	22 724	627 190
	Maďarsko, Slovensko, Rumunsko	1 561 732	140,05	5,09	7 954	219 517
	Blízký & Střední Východ	1 115 523	140,05	5,09	5 681	156 797
	Ukrajina, Polsko	1 338 627	140,05	5,09	6 817	188 157
	Afrika	446 209	140,05	5,09	2 272	62 719
Celkem		29 064 330	135,39			3 923 020

Zdroj: Vlastní zpracování, 2015

Tabulka 19: Plán prodejů na rok 2017 (v tis. Kč, v tis. €)

		2017	Kurz: 27,6			
Prodej		m ²	Kč/m ²	€/m ²	Tržby v tis. €	Tržby v tis. Kč
Tuzemský trh		9 463 074	130,74			1 237 161
Export Západ		16 339 677	135,40	4,92	80 449	2 220 385
	Francie	4 084 919	135,40	4,92	20 112	555 096
	Německo	4 084 919	135,40	4,92	20 112	555 096
	Rakousko	2 450 952	135,73	4,94	12 097	333 878
	Švédsko	2 450 952	135,73	4,94	12 097	333 878
	Sev. Amerika	3 267 935	134,90	4,91	16 030	442 437
Export Východ		4 506 711	140,05	5,09	22 952	633 462
	Maďarsko, Slovensko, Rumunsko	1 577 349	140,05	5,09	8 033	221 712
	Blízký & Střední Východ	1 126 678	140,05	5,09	5 738	158 365
	Ukrajina, Polsko	1 352 013	140,05	5,09	6 886	190 039
	Afrika	450 671	140,05	5,09	2 295	63 346
Celkem		30 309 461	135,39			4 091 008

Zdroj: Vlastní zpracování, 2015

Do služeb lze zařadit dopravné (po domluvě ve společnosti se stanovuje na 200 mil. Kč) a palety (v hodnotě 70 mil. Kč). Hodnotu tržeb za služby je pak stanovena na pro každý rok na 270 000 tis. Kč.

Tabulka 20: Tržby za prodej vlastních výrobků a služeb (v tis. Kč)

	2014	2015	2016	2017
Tržby za prodej vlastních výrobků a služeb	3 872 306	4 042 669	4 193 020	4 361 008

Zdroj: Vlastní zpracování, 2015

Tržby z prodeje dlouhodobého majetku

Tato položka nepředstavuje významný tržby pro společnost LASSELSBERGER, s.r.o., a proto neplánuje změny v příštích letech. Po dohodě bude hodnota této položky na 200 tis. Kč.

Změna stavu rezerv

U této položky jsem stanovil hodnotu 5 000 tis. Kč pro každý rok plánu. Tyto změny jsou tvořeny jako opravné položky k pohledávkám.

Ostatní provozní výnosy a náklady

U této položky se nebude předpokládat jakákoli změna a hodnota je stanovena na 5 000 tis. Kč. Stejně tak byla stanovena položka ostatních provozních nákladů na 8 000 tis. Kč. Tento rozdíl nějak zásadně neovlivňuje vývoj hospodářského výsledku.

Finanční výnosy

Společnost neplánuje na následující období pořizovat cenné papíry ani poskytovat půjčky jiným společnostem. Výnosové úroky jsou potom na hodnotě nula.

4.1.2 Plánování nákladů

Náklady vynaložené na prodej zboží

Pro tyto náklady byla stanovena úroveň, po dohodě s konzultantem, ve stejné výši pro všechny roky plánu 152 000 tis. Kč. Společnost neplánuje měnit způsob prodeje tohoto zboží.

Výkonová spotřeba

Výkonová spotřeba se plánuje na základě vyrobených metrů čtverečních. Výroba keramických obkladů a dlaždic (počet m²) vychází ze strategických cílů (viz. dříve). Položka spotřeba materiálu a energie je ze 45 % spotřeba energií (elektrická energie, plyn) a z 55 % spotřeba materiálu. Pro následující období se počítá s růstem ceny energií o 2 % každý rok, cena materiálu zůstane neměnná.

Tabulka 21: Spotřeba materiálu a energií pro rok 2014 (v tis. Kč)

2014		počet vyrobených m ² :		26 753 330
		v tis. Kč	spotřeba v tis Kč/m ²	Kč/m ²
Energie	45 %	844 860	0,0316	31,58
Materiál	55 %	1 032 607	0,0386	38,60
Celkem		1 877 467		

Zdroj: Vlastní zpracování, 2015

Tabulka 22: Spotřeba materiálu a energií pro rok 2015 (v tis. Kč)

2015		počet vyrobených m ² :		27 880 020
		v tis. Kč	spotřeba v tis Kč/m ²	Kč/m ²
Energie		898 049	0,0322	32,21
Materiál		1 076 094	0,0386	38,60
Celkem		1 974 143		

Zdroj: Vlastní zpracování, 2015

Tabulka 23: Spotřeba materiálu a energií pro rok 2016 (v tis. Kč)

2016	počet vyrobených m ² :			29 064 330
	v tis. Kč	spotřeba v tis Kč/m ²		Kč/m ²
Energie	954 921		0,0329	32,86
Materiál	1 121 805		0,0386	38,60
Celkem	2 076 727			

Zdroj: Vlastní zpracování, 2015

Tabulka 24: Spotřeba materiálu a energií pro rok 2017 (v tis. Kč)

2017	počet vyrobených m ² :			30 309 461
	v tis. Kč	spotřeba v tis Kč/m ²		Kč/m ²
Energie	1 015 747		0,0335	33,51
Materiál	1 169 864		0,0386	38,60
Celkem	2 185 611			

Zdroj: Vlastní zpracování, 2015

Položka služby se plánuje pomocí několika dílčích položek. Mezi služby patří například náklady na marketing v hodnotě 110 mil. Kč každý rok. V letech plánu se nepočítá s žádnými mimořádnými aktivitami v oblasti údržby, a proto položka údržba výroby bude díky novým výrobním linkám přibližně růst o 2 % každý rok. Zbylé položky budou plánovány stejně na všechny roky plánu.

Tabulka 25: Služby (v tis. Kč)

Služby	2015	2016	2017
Marketing	110 000	110 000	110 000
údržba výroby	200 000	204 000	208 080
Ostatní	368 000	368 000	368 000
Celkem	678 000	682 000	686 080

Zdroj: Vlastní zpracování, 2015

Největší položkou služeb je položka ostatní, která je podrobněji rozepsaná v následující tabulce. Provize se platí obchodní zástupcům, kteří se zaslouhují za uzavírání smluv s odběrateli v zahraničí. Kooperace jsou náklady na služby, které se platí jiným společností v situacích, kdy společnost s některé činnosti „nestíhá“ a ani je nenaplňuje. Jedná se často o sekání dlaždic na menší formáty.

Tabulka 26: Ostatní služby (v tis. Kč)

Ostatní služby	
obaly	100 000
pomůcky pro výrobu	70 000
provize	50 000
obchodní služby	50 000
kooperace	50 000
úklid, ostraha	25 000
likvidace odpadů	15 000
závodní stravování	8 000
Celkem	368 000

Zdroj: Vlastní zpracování, 2015

Osobní náklady

Součástí osobních nákladů jsou mzdové náklady, které jsem spočítal jako součin průměrného stavu zaměstnanců a průměrnou mzdou. V letech plánu je každoroční 2 % zvyšování mzdy a zároveň se zvyšuje stav zaměstnanců (viz cíle a následující tabulka tabulka).

Tabulka 27: Mzdové náklady

Mzdové náklady	2014	plán	plán	plán
		2015	2016	2017
Průměrný počet zaměstnanců	1 478	1 500	1 520	1 530
Průměrný měsíční plat (Kč)	26 330	26 857	27 394	27 942
Meziroční nárůst mzdy (index)	1,00	1,02	1,02	1,02
Mzdové náklady (tis. Kč)	466 990	483 419	499 662	513 008
<hr/>				
náklady na SZ a ZP (tis. Kč)		164 362	169 885	174 423
sociální náklady (tis. Kč)		40 406	40 944	41 214

Zdroj: Vlastní zpracování, 2015

Náklady na zdravotní pojištění (ZP) a sociální pojištění (SP) se stanoví jako 34 % z celkových mezd.

Firma neplánuje měnit svojí sociální politiku a tak hodnota sociálních nákladů roste adekvátně s počtem zaměstnanců.

Daně a poplatky

Daně a poplatky zůstanou na stejné hodnotě 8714 tis. Kč po celou dobu plánování. Neočekává se žádná změna.

Úrokové náklady

Pro výpočet úrokových nákladů jsem stanovil úrokovou míru o velikosti 5,1 % na základě vývoje bankovních úvěrů a splátek ve společnosti (velikost procenta byla konzultována a schválena). Velikost samotných úrokových nákladů se stanoví z konečného stavu úvěrů (vychází ze splátkového kalendáře).

Daň z příjmu

Pro plánované období se počítá, že velikost účetních a daňových odpisů bude stejná a položky navyšující a snižující základ daně budou nulový. Sazba daně z příjmu se počítá 19% pro všechny roky plánu.

Tabulka 28: Daň z příjmu (v tis. Kč)

	2015	2016	2017
Výsledek hospodaření před zdaněním	520 088	544 273	584 748
Celkem zvýšení základu daně	0	0	0
Celkem snížení základu daně	0	0	0
ZÁKLAD DANĚ	520 088	544 273	584 748
DAŇ Z PŘÍJMU	98 817	103 412	111 102

Zdroj: Vlastní zpracování, 2015

Odpisy

Odpisy pro plánované období jsou stanoveny na základě investičního plánu společnosti na nadcházející období.

4.1.3 VZZ

Tabulka 29: VZZ za roky 2014 - 2017 (v tis. Kč)

	2014	2015	2016	2017
Tržby za prodané zboží	171 193	182 400	182 400	182 400
Náklady vynaložené na prodané zboží	118 841	152 000	152 000	152 000
Obchodní marže	52 352	30 400	30 400	30 400
Výkony	3 872 306	4 042 669	4 193 020	4 361 008
Tržby za prodej vlastních výrobků a služeb	3 872 306	4 042 669	4 193 020	4 361 008
Výkonová spotřeba	2 546 677	2 652 143	2 758 727	2 871 691
Spotřeba materiálu a energie	1 877 467	1 974 143	2 076 727	2 185 611
Služby	669 210	678 000	682 000	686 080
Přidaná hodnota	1 377 981	1 420 926	1 464 693	1 519 717
Osobní náklady	665 058	688 187	710 491	728 644
Mzdové náklady	466 990	483 419	499 662	513 008
Náklady na SZ a ZP	158 255	164 362	169 885	174 423
Sociální náklady	39 813	40 406	40 944	41 214
Daně a poplatky	8 714	8 714	8 714	8 714
Odpisy dlouhodobého nehmotného a hmotného majetku	151 250	155 722	163 201	169 796
Tržby z prodeje dlouhodobého majetku a materiálu	3 647	200	200	200
Zůstatková cena prodaného dlouhodobého majetku a materiálu	3 232	100	100	100
Změna stavu rezerv a opravných položek v provozní oblasti a komplexních nákladů příštích období (+/-)	-7 919	5 000	5 000	5 000
Ostatní provozní výnosy	47 796	5 000	5 000	5 000
Ostatní provozní náklady	152 833	8 000	8 000	8 000
Provozní výsledek hospodaření	456 256	560 402	574 387	604 662
Výnosy z dlouhodobého finančního majetku	10 000	0	0	0
Výnosy z přecenění cenných papírů a derivátů	0	0	0	0
Náklady z přecenění cenných papírů a derivátů	6 617	0	0	0
Změna stavu rezerv a opravných položek ve finanční oblasti (+/-)	5	0	0	0
Výnosové úroky	3 225	0	0	0
Nákladové úroky	45 864	40 314	30 114	19 914
Ostatní finanční výnosy	0	0	0	0
Ostatní finanční náklady	17 185	0	0	0
Finanční výsledek hospodaření	-56 446	-40 314	-30 114	-19 914
Daň z příjmů za běžnou činnost	86 160	98 817	103 412	111 102
Výsledek hospodaření za běžnou činnost	313 650	421 272	440 861	473 646
Mimořádné výnosy	15 514	0	0	0
Mimořádné náklady	12 552	0	0	0
Daň z příjmů z mimořádné činnosti	-2 948	0	0	0
-odložená	-2 948	0	0	0
Mimořádný výsledek hospodaření	5 910	0	0	0
Výsledek hospodaření za účetní období (+/-)	319 560	421 272	440 861	473 646
Výsledek hospodaření před zdaněním (+/-)	402 772	520 088	544 273	584 748

Zdroj: Vlastní zpracování, 2015

4.2 Plán typu rozvaha

Rozvaha je výkaz, který zobrazuje na jedné straně aktiva, neboli majetek podniku, a na druhé straně jsou pasiva, která zobrazují financování majetku podniku.

4.2.1 Plán aktiv

Plán dlouhodobého majetku (Investiční plán)

Plánu dlouhodobého majetku jsem plánoval metodou *počáteční zůstatek + přírůstek - odpisy = konečný zůstatek*. Současné odpisy dlouhodobého majetku byly stanoveny pomocí trendu vývoje odpisů v jednotlivých letech. Byly provedeny investice do dlouhodobého hmotného majetku (viz. následující tabulka). Tyto investice byly součástí strategického cíle rozvoje společnosti. Jedná se o investice do nových výrobních linek a celkové modernizace výrobního procesu. Společnost technologické stroje odpisuje 6 let.

Další investice jsou plánovány do výstavby logistického centra, které se bude budovat tři roky. Tyto investice jsou brány jako nedokončené a odpisovat se začnou až pod uvedení zásobovacího centra do provozu.

Společnost plánuje každý rok prodávat majetek v hodnotě 200 tis. Kč, jehož zůstatková cena je 100 tis. Kč.

Další investice byla do obnovy softwaru, a to ve výši 2 mil. Kč v roce 2015. Tato investice se bude odpisovat je 4 roky.

Tabulka 30: Investiční plán (v tis. Kč)

DLOUHODOBÝ MAJETEK	2015	2016	2017
počáteční zůstatek	2 674 658	2 600 836	2 587 535
současné odpisy	141 889	136 034	130 963
hodnota vyřazeného majetku	0	0	0
hodnota prodaného majetku	100	100	100
Nedokončené investice	0	70 000	70 000
nové linky (nový majetek)	80 000	80 000	70 000
Investice do nehmotného m.	2 000	0	0
nové odpisy (2015)	13 833	13 833	13 833
nové odpisy (2016)		13 333	13 333
nové odpisy (2017)			11 667
celkové odpisy	155 722	163 201	169 796
konečný zůstatek	2 600 836	2 587 535	2 557 639

Zdroj: Vlastní zpracování, 2015

Výši dlouhodobého finančního majetku určují zejména podíly na společnostech, ve kterých má LASSELSBERGER, s.r.o. většinový podíl. Neuvažuje se o jejich prodeji, a proto je zůstatek dl. finančního majetku po dobu plánu na stejné úrovni.

Tabulka 31: Dlouhodobý majetek (v tis. Kč)

	2014	2015	2016	2017
Dlouhodobý majetek	2 674 658	2 600 836	2 587 535	2 557 639
Dlouhodobý nehmotný majetek	29 052	30 552	30 052	29 552
Dlouhodobý hmotný majetek	2 312 647	2 237 346	2 224 545	2 195 149
Dlouhodobý finanční majetek	332 959	332 938	332 938	332 938

Zdroj: Vlastní zpracování, 2015

Oběžná aktiva

Oběžná aktiva jsem stanovil pomocí ukazatelů obrátka a podle doby obratu. U zásob se doba obratu bude lehce snižovat, tak jako rychlost obratu zásob se bude lehce zvyšovat. U krátkodobých pohledávek chce společnost snižovat dobu obratu. V roce 2017 bude hodnota na doby obratu na 44 dnech a rychlost obratu 8,30. Doba obratu u dlouhodobých pohledávek se také sníží celkem o dva dny. Krátkodobý finanční majetek, respektive jeho ukazatele obratu zůstanou na stejné hodnotě po dobu celého plánu.

Tabulka 32: Plán oběžných aktiv (v tis. Kč)

		2014	2015	2016	2017
Zásoby	obrat	3,40	3,42	3,44	3,46
	doba obratu	107	107	106	105
Dl. Pohledávky	obrat	23,39	22,81	26,07	26,07
	doba obratu	16	16	14	14
kr. pohledávky	obrat	7,44	7,60	7,93	8,30
	doba obratu	49	48	46	44
kr. fin. majetek	obrat	22,94	22,94	22,94	22,94
	doba obratu	16	16	16	16

Zdroj: Vlastní zpracování, 2015

Časové rozlišení aktiv

Tato položka se plánuje skokově v periodě tří let, kdy se navýší na hodnotu okolo 20 mil. Kč a pak tato položka průběžně klesá na hodnotu 10 mil. Kč.

4.2.2 Plán pasiv

Vlastní kapitál

Základní kapitál se v tomto plánovacím období, 2015 – 2017, neplánuje nijak měnit. *Zákonný rezervní fond* se bude každý rok navyšovat o 5 % z výsledku hospodaření. A nakonec položka *kapitálové fondy* bude navýšena v prvním roce plánu (2015) o 12 000 tis. Kč a ve druhém roce (2016) o 36 001 tis. Kč. na konečnou hodnotu 100 mil. Kč. Navyšování kapitálového fondu bylo provedeno z výsledku hospodaření po odebrání částky do zákonného rezervního fondu.

Co se týče položky *neuhrazená ztráta z minulých let*, tak neměla žádnou hodnotu a v průběhu plánovacího období se nepočítá s žádnou vykazovanou ztrátou.

Nerozdělený zisk z minulých let bude každoročně navyšován z výsledku hospodaření předešlého období a to potom co 5 % bude přidáno ze zákona do rezervního fondu a budou vyplaceny dividendy vlastníkům. Výjimkou navyšování položky nerozděleného zisku bude rok 2015 a i 2016, kdy část z nerozděleného zisku bude do kapitálového fondu.

Vyplácení *dividend* vlastníkům se bude v každém roce konat podle plánu v hodnotě 200 mil. Kč.

Při tvorbě plánu došlo k nesrovnalostem mezi aktivy a pasivy a to tak, že pasiva převyšovala aktiva, a to hlavně díky generovanému zisku. Potřeba snížení pasiv se řešila dodatečnými výplaty dividend.

Tabulka 33: Výplata dividend (v tis. Kč)

	2015	2016	2017
Výplata majitelům:	200 000	200 000	200 000
Dodatečná výplata:	91 012	101 002	140 034
Celkem	291 012	301 002	340 034

Zdroj: Vlastní zpracování, 2015

Cizí kapitál

Rezervy se stanoví na hodnotu 12 000 tis. Kč v roce 2015 a tato hodnota zůstane neměněna po celé období.

Krátkodobé závazky se budou plánovat pomocí ukazatelů obratu (a příslušných dob obratu). Společnost plánuje postupně navyšovat dobu obratu krátkodobých závazků tak aby to bylo pro společnost výhodnější.

Tabulka 34: Plánování krátkodobých závazků (v tis. Kč)

		2014	2015	2016	2017
Celkové tržby		4 047 146	4 225 269	4 375 620	4 543 608
kr. závazky	obrat	4,38	4,29	4,15	3,97
	doba obratu	83	85	88	92

Zdroj: Vlastní zpracování, 2015

Dlouhodobé závazky jsou tvořeny v letech plánu pouze hodnotou odloženého daňového závazku. Ten bude v průběhu let klesat a to o 2 % každý rok.

Bankovní úvěry a výpomoci se budou plánovat pomocí splátkového kalendáře a neplánuje se žádná další půjčka pro nadcházející plánované období.

Tabulka 35: Splátky bankovního úvěru (v tis. Kč)

SPLÁTKY BANKOVNÍHO ÚVĚRU	2015	2016	2017
Současný stav bankovních úvěrů na začátku období	890 467	790 467	590 467
SPLÁTKY BANKOVNÍHO ÚVĚRU	-100 000	-200 000	-200 000
Stav bankovních úvěrů na konci období	790 467	590 467	390 467
úrokové náklady	40 314	30 114	19 914

Zdroj: Vlastní zpracování, 2015

Časové rozlišení pasiv pro nadcházející období zůstane na stejné hodnotě jako v roce 2014 a to 9 318 tis. Kč.

Dodatečný externí kapitál

Společnost v době plánu nebude potřebovat žádný externí kapitál pro financování svého majetku (jak bylo řečeno výše, nesrovnalosti aktiv a pasiv se řešilo dodatečnými výplaty dividend).

4.2.3 Rozvaha

Tabulka 36: Rozvaha - Aktiva (v tis. Kč)

	2014	2015	2016	2017
AKTIVA CELKEM	4 774 097	4 774 643	4 781 164	4 800 841
Pohledávky za upsaný základní kapitál	0	0	0	0
Dlouhodobý majetek	2 674 658	2 600 836	2 587 535	2 557 639
Dlouhodobý nehmotný majetek	29 052	30 552	30 052	29 552
Dlouhodobý hmotný majetek	2 312 647	2 237 346	2 224 545	2 195 149
Dlouhodobý finanční majetek	332 959	332 938	332 938	332 938
Oběžná aktiva	2 084 444	2 160 477	2 181 964	2 233 203
Zásoby	1 191 093	1 235 459	1 271 983	1 313 182
Dlouhodobé pohledávky	173 017	185 217	167 832	174 275
Krátkodobé pohledávky	543 948	555 652	551 448	547 723
Krátkodobý finanční majetek	176 386	184 149	190 702	198 023
Ostatní aktiva	14 995	13 330	11 665	10 000
Časové rozlišení	14 995	13 330	11 665	10 000

Zdroj: Vlastní zpracování, 2015

Tabulka 37: Rozvaha - Pasiva (v tis. Kč)

	2 014	2015	2016	2017
PASIVA CELKEM	4 774 097	4 774 643	4 781 164	4 800 841
Vlastní kapitál	2 632 863	2 763 123	2 902 982	3 036 594
Základní kapitál	2 261 303	2 261 303	2 261 303	2 261 303
Kapitálové fondy	51 999	63 999	100 000	100 000
Rezervní fondy, nedělitelný fond a ostatní	0	15 978	37 042	59 085
Zákonný rezervní fond/Nedělitelný fond	0	15 978	37 042	59 085
Výsledek hospodaření minulých let	1	571	63 776	142 560
Nerozdělený zisk minulých let	1	571	63 776	142 560
Neuhrazená ztráta minulých let	0	0	0	0
Výsledek hospodaření běžného účetního období (+/-)	319 560	421 272	440 861	473 646
Cizí zdroje	2 141 234	2 011 520	1 878 182	1 764 247
Rezervy	97 455	12 000	12 000	12 000
Dlouhodobé závazky	220 172	215 769	211 453	207 224
Krátkodobé závazky	923 822	983 967	1 054 944	1 145 238
Bankovní úvěry a výpomoci	890 467	790 467	590 467	390 467
Ostatní pasiva	9 318	9 318	9 318	9 318
Časové rozlišení	9 318	9 318	9 318	9 318

Zdroj: Vlastní zpracování, 2015

4.3 Plán Cash-flow

Plán cash-flow neboli plán peněžních toků je sestaven nepřímou metodou, která zohledňuje meziroční změny dílčích položek výkazu zisků a ztrát a rozvahy.

Tabulka 38: Cash - flow (v tis. Kč)

<i>Cash-flow</i>	2015	2016	2017
<i>Provozní činnost</i>			
Zisk po zdanění	421 272	440 861	473 646
+ odpisy	155 722	163 201	169 796
změna rezerv	-85 455	0	0
změna časového rozlišení aktiv	-1 665	-1 665	-1 665
změna časového rozlišení pasiv	0	0	0
změna zásob	44 366	36 524	41 199
změna krátkodobých pohledávek	11 704	-4 204	-3 725
změna dlouhodobých pohledávek	12 200	-17 385	6 443
změna krátkodobých závazků	60 145	70 977	90 294
Čistý peněžní tok z provozní činnosti	485 079	661 770	691 484
<i>Investiční činnost</i>			
změna dlouhodobého majetku	-73 822	-13 301	-29 896
- odpisy	155 722	163 201	169 796
Čistý tok z investiční činnosti	-81 900	-149 900	-139 900
<i>Finanční činnost</i>			
změna dlouhodobých závazků	-4 403	-4 315	-4 229
změna dlouhodobých bankovních úvěrů	0	0	0
změna finančních krátkodobých závazků	0	0	0
změna krátkodobých bankovních úvěrů	-100 000	-200 000	-200 000
výdaje z rozdělení zisku	-291 012	-301 002	-340 034
Čistý tok z finanční činnosti	-395 415	-505 317	-544 263
Změna krátkodobého finančního majetku	7 763	6 553	7 321

Zdroj: Vlastní zpracování, 2015

4.4 Analýza výkonnosti finančního plánu

Po uvedení finančního plánu na období 2015 -2017 bude následovat jeho výkonnostní analýza. Analýza bude provedena analogicky jako v kapitole 2.3.7. V rámci této analýzy bude použito opět poměrových ukazatelů, kde se jedná o čistý pracovní kapitál, a ukazatelů poměrových, kde se jedná o ukazatele likvidity, aktivity, rentability a zadluženosti. Teorie k jednotlivým ukazatelům byla uvedena již v dřívější kapitole, nyní budou pouze uvedeny výsledky ukazatelů za roky plánu a bude k nim přidán výsledek k porovnání za rok 2014.

1) Poměrové ukazatele

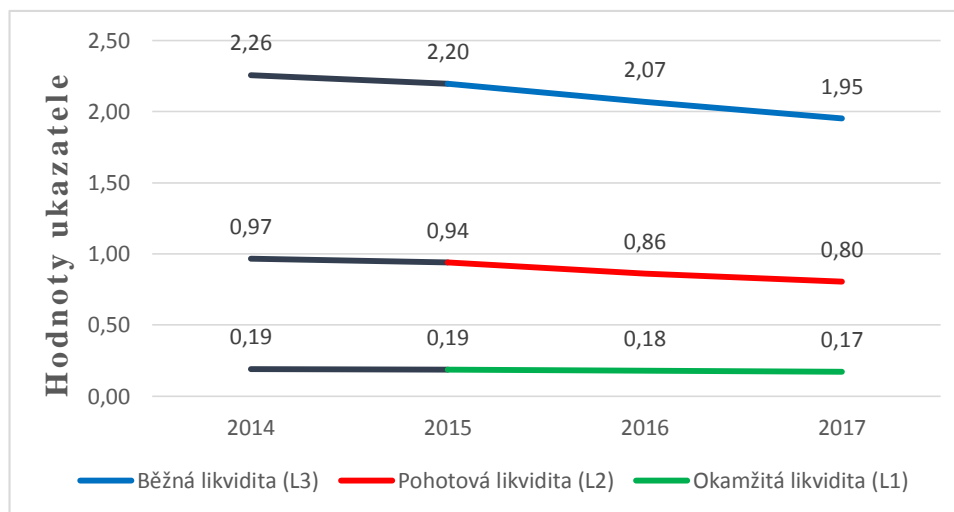
Ukazatele likvidity

Tabulka 39: Ukazatele likvidity v letech 2014 - 2017 (v tis. Kč)

UKAZATELÉ LIKVIDITY	2014	2015	2016	2017
Oběžná aktiva	2 084 444	2 160 477	2 181 964	2 233 203
Zásoby	1 191 093	1 235 459	1 271 983	1 313 182
Krátkodobé závazky	923 822	983 967	1 054 944	1 145 238
Krátkodobý finanční majetek	176 386	184 149	190 702	198 023
Běžná likvidita (L3)	2,26	2,20	2,07	1,95
Pohotová likvidita (L2)	0,97	0,94	0,86	0,80
Okamžitá likvidita (L1)	0,19	0,19	0,18	0,17

Zdroj: Vlastní zpracování, 2015

Graf 9: Ukazatele likvidity v letech 2014 - 2017



Zdroj: Vlastní zpracování, 2015

Z tabulky lze vyčíst, že úroveň likvidity v jednotlivých letech postupně klesá. Běžná likvidita se ve všech letech pohybuje v přijatelné míře (1,5 – 2,5). Pohotová likvidita se nachází hluboce pod doporučenou hodnotou (1 – 1,5), což je způsobeno množstvím zásob, které firma drží. Okamžitá likvidita se drží pod doporučenou hranici (větší nebo rovno než 0,2) a má lehce klesající tendenci.

Ukazatele rentability

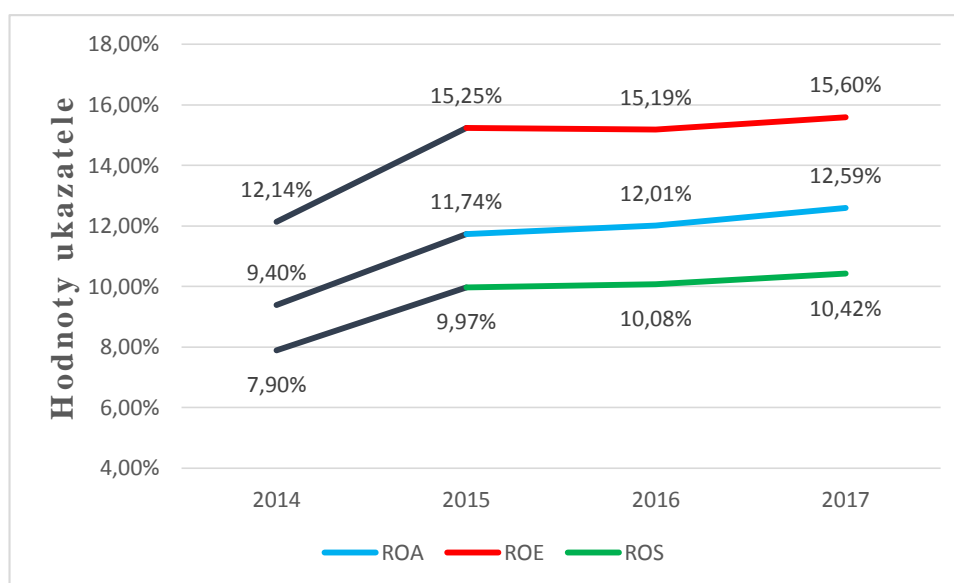
U ukazatelů rentabilit chcete všeobecně, aby neustále rostly. Jak je vidět v následující tabulce a grafu, tak ve všech letech plánu mají pozitivní rostoucí tendenci.

Tabulka 40: Ukazatele rentability v letech 2014 - 2017 (v tis. Kč)

UKAZATELE RENTABILITY	2014	2015	2016	2017
Aktiva	4 774 097	4 774 643	4 781 164	4 800 841
Tržby	4 047 146	4 225 269	4 375 620	4 543 608
Čistý zisk	319 560	421 272	440 861	473 646
EBIT	448 636	560 402	574 387	604 662
Vlastní kapitál	2 632 863	2 763 123	2 902 982	3 036 594
ROA	9,40%	11,74%	12,01%	12,59%
ROE	12,14%	15,25%	15,19%	15,60%
ROS	7,90%	9,97%	10,08%	10,42%

Zdroj: Vlastní zpracování, 2015

Graf 10: Ukazatele rentability v letech 2014 - 2017



Zdroj: Vlastní zpracování, 2015

Z dat uvedené v tabulce si můžeme všimnout velkého zvýšení rentability v roce 2015 oproti roku 2014. Je to způsobeno díky zvýšení hospodářského výsledku a následuje rostoucí tendence, jak rentability, tak výsledku hospodaření.

Rentabilita aktiv (ROA), která vzrostla v roce 2015 z hodnoty 0,0940 na hodnotu 0,1174, ukazuje, že na jednu korunu aktiv připadá 0,1174 Kč zisku, což odpovídá téměř 12 haléřům. Tendence ukazatele je růstová s tím, jak roste výsledek hospodaření. V roce 2017 bude podle plánu na jednu korunu aktiv připadat 0,1259 Kč zisku, což odpovídá skoro 12,5 haléřům.

Rentabilita vlastního kapitálu (ROE) nám zase ukazuje, jak byl zhodnocen vlastní kapitál, neboli kapitálu, který do podniku vložili vlastníci (přímo nebo nepřímo formou

nerozděleného zisku). Každá koruna vlastního kapitálu společnosti v roce 2015 vydělala 0,1525 Kč zisku, tj. cca. 15 haléřů a v roce 2017 to dělá 0,1560 Kč zisku. V roce 2016 je vidět menší pokles ukazatele ROE, a to je zapříčiněno vyšším růstem vlastního kapitálu v daném roce.

Roste i třetí ukazatel a to ukazatel rentability tržeb, který zase ukazuje, kolik korun zisku dokáže společnost vyprodukovat na jednu korunu tržeb. V roce 2015 to je 0,0997 Kč zisku, což odpovídá 10 haléřů a v roce 2017 to je 0,1042, což odpovídá téměř 10,5 haléřů.

Ukazatele aktivity

Ukazatele aktivity byly použity při sestavování finančního plánu. Proto se zde pouze zopakuje jejich vývoj pro plánované období.

Tabulka 41: Ukazatele aktivity v letech 2014 - 2017 (v tis. Kč)

UKAZATELÉ AKTIVITY	2014	2015	2016	2017
Aktiva	4 774 097	4 774 643	4 781 164	4 800 841
Tržby	4 047 146	4 225 269	4 375 620	4 543 608
Zásoby	1 191 093	1 235 459	1 271 983	1 313 182
Pohledávky	543 948	555 652	551 448	547 723
Závazky	923 822	983 967	1 054 944	1 145 238
Obrat celkových aktiv	0,85	0,88	0,92	0,95
Obrat zásob	3,40	3,42	3,44	3,46
Doba obratu zásob (dny)	107	107	106	105
Obrat pohledávek	7,44	7,60	7,93	8,30
Doba obratu pohledávek (dny)	49	48	46	44
Obrat závazků	4,38	4,29	4,15	3,97
Doba obratu závazků (dny)	83	85	88	92

Zdroj: Vlastní zpracování, 2015

Jak je vidět z tabulky, tak rychlost obratu celkových aktiv v letech plánu roste, což je pro společnost příznivý vývoj, ale nadále se pohybuje pod doporučenou mírou (1,6 - 2,9).

Rychlost obratu zásob se také lehce v průběhu let zrychluje, což je opět příznivá situace pro podnik, stejně tak jako rychlost obratu pohledávek. Doba obratu pohledávek na konci roku 2017 bude podle plánu 44 dní, což bude znamenat, že každá pohledávka společnosti se bude v průměru splácet každých 44 dní.

Obrat závazků bude v letech plánu klesat, což je pro společnost také příznivý vývoj. Menší rychlost obratu závazků bude znamenat příznivější cash-flow pro společnost (tak jako u ostatních ukazatelů aktivity). Doba obratu závazků bude v roce 2017 už na

92 dnech. Což bude znamenat, že v průměru bude společnost platit své závazky za 92 dnů, a díky tomu bude moct využívat peníze někde jinde.

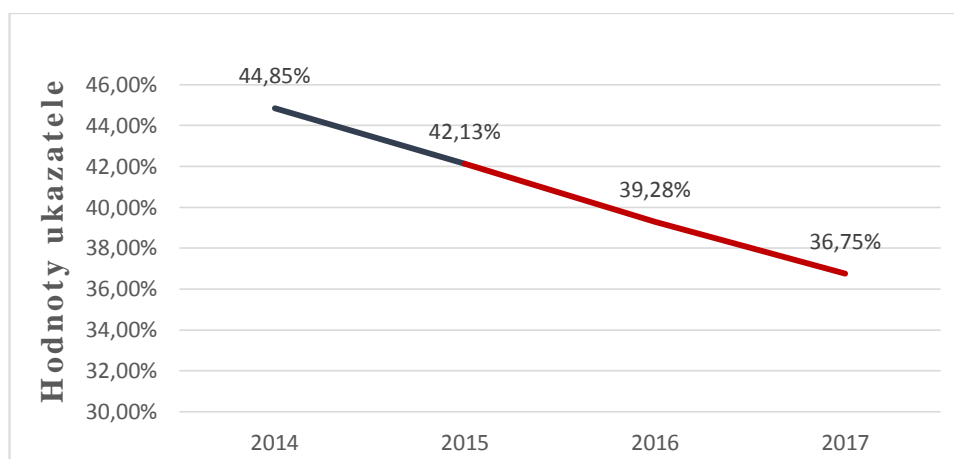
Ukazatele zadluženosti

Tabulka 42: Celková zadluženost v letech 2014 - 2017 (v tis. Kč)

UKAZATELÉ ZADLUŽENOSTI	2014	2015	2016	2017
Cizí zdroje	2 141 234	2 011 520	1 878 182	1 764 247
Aktiva	4 774 097	4 774 643	4 781 164	4 800 841
Celková zadluženost	44,85%	42,13%	39,28%	36,75%

Zdroj: Vlastní zpracování, 2015

Graf 11: Celková zadluženost v letech 2014 - 2017



Zdroj: Vlastní zpracování, 2015

Podle vývoje ukazatele celkového zadlužení je vidět, že zadluženost společnosti neustále klesá po celou dobu plánu. Je to zapříčiněno tím, že společnost splácí své sluhly a v průběhu dobu plánu si žádné další úvěry nezařídila.

2) Obratový cyklus peněz – OCP

Pomocí obratového cyklu peněz se dá určit kapitálová potřeba peněz. Platí, že čím menší doba obratového cyklu, tím méně pracovního kapitálu je potřeba.

Tabulka 43: Obratový cyklus peněz v letech 2014 - 2017 (ve dnech)

	2014	2015	2016	2017
DOZ	107	107	106	105
DI	49	48	46	44
DOP	83	85	88	92
OCP	73	70	64	57

Zdroj: Vlastní zpracování, 2015

Je vidět podle výsledných hodnot ukazatele doby obrátového ukazatele peněz, že potřeba pracovního kapitálu v letech plánu klesá.

Kapitálová potřeba peněz

Tabulka 44: Kapitálová potřeba peněz v letech 2014 - 2017 (v tis. Kč)

	2014	2015	2016	2017
Celkové náklady	3 720 909	3 710 181	3 836 347	3 963 860
Jednodenní náklady	10 336	10 306	10 657	11 011
Kapitálová potřeba	756 186	718 591	683 132	633 021

Zdroj: Vlastní zpracování, 2015

Kapitálová potřeba peněz v letech plánu neustále klesá, což nám říká, že klesá i potřeba pracovního kapitálu.

3) Rozdílové ukazatele

Čistý pracovní kapitál – ČPK

U čistého pracovního kapitálu je důležité, aby jeho hodnota byla kladná.

Tabulka 45: ČPK v letech 2014-2017 (v tis. Kč.)

ČISTÝ PRACOVNÍ KAPITÁL	2014	2015	2016	2017
ČPK	1 160 622	1 176 510	1 127 020	1 087 965

Zdroj: Vlastní zpracování, 2015

Jak je vidět, tak ve všech letech plánu je hodnota ČPK kladná a má ve všech letech plánu klesající tendenci. V roce 2016 klesne hodnota ČPK o 4,21 % a v roce 2017 klesne o 3,47 %. S porovnáním s kapitálovou potřebou, jejichž výpočty byly provedeny výše, je vidět, že i v letech plánu má společnost LASSELSBERGER, s.r.o. velkou hodnotu čistého pracovního kapitálu.

5 Strategická analýza

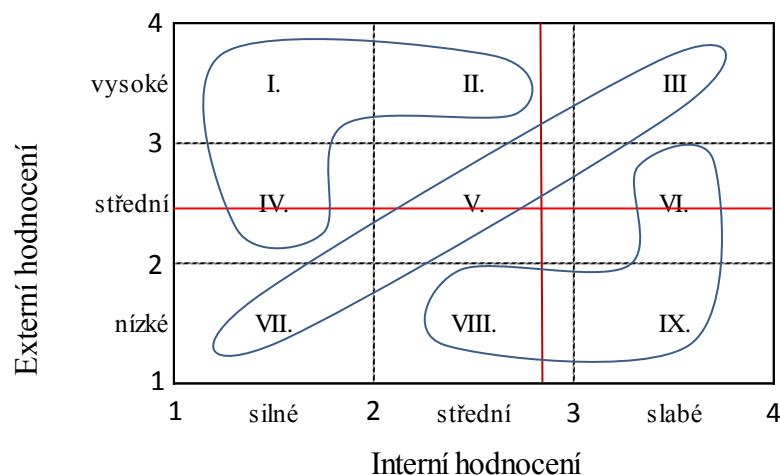
Při výběru vhodné strategie je nutné zpracovat vstupní informace, které budou sloužit jako základna při samotném výběru strategie a dají se identifikovat jako faktory vycházející z analýz interního a externího prostředí. Po získání potřebných informací z analýz prostředí začíná proces generování alternativních strategií pro splnění daného strategického záměru. Tyto možné alternativy se generují pomocí dílčích analýz. Mezi tyto analýzy patří například **matice IE**. Jako závěr strategické analýzy je konečné hodnocení a výběr strategie. Je to značně náročný proces, který využívá především zkušenosti a znalosti hodnotitelů s podporou počítačových programů. Výběr strategie mohou podpořit i některé metody, součástí strategického řízení, ke kterým patří např. **matice QSPM** (Fotr, a další, 2012).

5.1 Matice IE

Matice IE, neboli **matice hodnocení interních a externích faktorů**, byla úspěšně uplatněna firmou General Electric. Tato matice se používá ke stanovení vhodných strategií respektující závěry analýz prostředí pro firmu jako celek, popřípadě i pro portfolio divizí. Na ose **x** je vyneseno celkové ohodnocení interních faktorů (matice IFE) a na ose **y** celkové ohodnocení faktorů externích (matice EFE). Samotný graf matice je rozdělen na 9 oblastí. Pozice firmy je možné na základě této matice rozdělit do tří skupin, z nichž každé skupině odpovídají určité strategie:

- oblast I, II, IV – „Stavěj a zajišťuj růst“,
- oblast III, V, VII – „Udržuj a potvrzuj“,
- oblast VI, VIII, IX – „Sklízej a zbavuj se“ (Fotr, a další, 2012).

Obrázek 7: Matice IE



Zdroj: Vlastní zpracování, 2015 dle Fotr, 2012

Na základě provedených analýz prostředí se společnost LASELSBERGER, s.r.o. nachází v matici IE v poli č V – „Udržuj a potvrzuj“, s interním ohodnocením dle matice IFE 2,82 a s externím ohodnocením dle matice EFE 2,47. Strategie, které jsou vhodné pro tento sektor a doporučují se, jsou **penetrace trhu a vývoj produktu**.

5.2 Matice SPACE

Matice SPACE (The Strategic Position and Action Evaluation Matrix) je dalším nástrojem strategické analýzy, který hodnotí strategickou a akční pozici podnikatelského subjektu. Matice se skládá ze dvou os, na kterých se hodnotí dvojice charakteristik. Jsou to interní charakteristiky, kde se hodnotí finanční síla (FS) a konkurenční vlastnosti (KV), a dále to jsou externí charakteristiky, kde se hodnotí stabilita prostředí (SP) a síla oboru (SO).

Tvorba matice se SPACE se dá rozložit do několika kroků:

1. Volba proměnných, které se budou týkat finanční stability, konkurenčních vlastností, stability prostředí a síly oboru.
2. Přiřazení celočíselných hodnot jednotlivým charakteristikám FS a SO v intervalu od +1 (nejhorší) do +6 (nejlepší) a přiřazení hodnot SP a KV v intervalu - 6 (nejhorší) a -1 (nejlepší).
3. Výpočet kvantitativního ohodnocení prostřednictvím váženého průměru jednotlivých charakteristik.

4. Na ose x se zobrazuje výsledný součet síly oboru (SO) a konkurenčních vlastností (KV) a na ose y se zobrazuje výsledný součet finanční síly (FS) a stability prostředí (SP).
5. Výsledné souřadnice se zavedou do kartézské soustavy souřadnic a výsledný bod stanovuje směrový vektor v jednom ze čtyř kvadrantů (David, 2011).

Tabulka 46: Výpočet osy x matice SPACE

	Faktor	Váha	Stupeň vlivu		Vážený poměr	
			2014	2017	2014	2017
Síla odvětví (SO)	Úroveň technologie	0,1	4	5	0,4	0,5
	Finanční stabilita	0,12	4	5	0,48	0,6
	Bariéry vstupu	0,14	5	5	0,7	0,7
	Potenciál ziskovosti	0,13	3	3	0,39	0,39
	Dynamika růstu odvětví	0,03	3	4	0,09	0,12
Konkurenční vlastnosti (KV)	Kvalita produktů	0,11	-3	-2	-0,33	-0,22
	Získávání informací	0,09	-2	-2	-0,18	-0,18
	Podíl na trhu	0,09	-3	-2	-0,27	-0,18
	Marketing	0,11	-2	-2	-0,22	-0,22
	úroveň dodavatelů a distr.	0,08	-2	-2	-0,16	-0,16
Součet		1			0,9	1,35

Zdroj: Vlastní zpracování, 2015

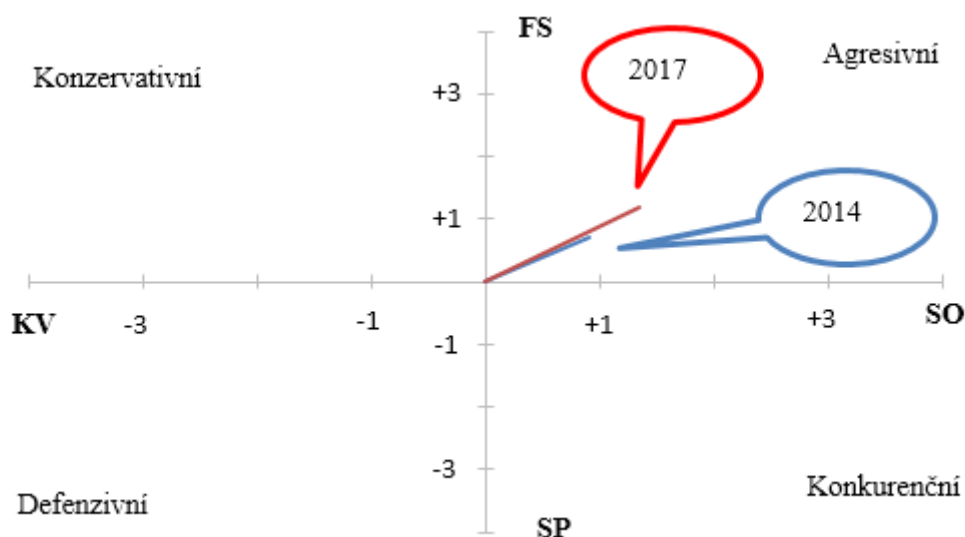
Tabulka 47: Výpočet osy y matice SPACE

	Faktor	Váha	Stupeň vlivu		Vážený poměr	
			2014	2017	2014	2017
Finanční síla (FS)	Výsledná rentabilita	0,13	4	5	0,52	0,65
	Výsledná likvidita	0,11	3	4	0,33	0,44
	Výsledná zadluženost	0,08	4	4	0,32	0,32
	Hospodářský výsledek	0,13	4	5	0,52	0,65
	Srovnání s konkurencí	0,1	3	3	0,3	0,3
Stabilita prostředí (SP)	Vývoj poptávky	0,15	-3	-2	-0,45	-0,3
	Vyjednávací síla zákazníků	0,1	-3	-3	-0,3	-0,3
	Náročnost na inovace	0,12	-3	-3	-0,36	-0,36
	Legislativní opatření a regulace	0,03	-2	-2	-0,06	-0,06
	Úroveň inflace	0,05	-2	-3	-0,1	-0,15
Součet		1			0,72	1,19

Zdroj: Vlastní zpracování, 2015

Z výše uvedených tabulek jsou vidět souřadnice pro zanesení do matice SPACE v roce 2014 a v roce 2017 (na konci plánovaného období).

Obrázek 8: Matice SPACE



Zdroj: Vlastní zpracování, 2015

Jak je vidět z výše uvedeného obrázku, tak jak na začátku plánovaného období, tak na jeho konci, jsou vektory (jejich příslušné souřadnice), určující strategickou a akční pozici podnikatelského subjektu, v agresivním kvadrantu. Tento profil se vyznačuje především finančně silnou základnou a dobrými konkurenčními vlastnostmi, kterými společnost disponuje. Změna jednotlivých vektorů v letech není příliš velká. Změna na konci roku 2017 byla hlavně zapříčiněna zlepšením finanční stability podniku. Agresivní sektor naznačuje, že společnosti využívá dobrých interních charakteristik i externích příležitostí (Fotr, a další, 2012).

Doporučené strategie pro agresivní sektor jsou:

- penetrace trhu,
- rozvoj trhu,
- vývoj produktu,
- diverzifikace,
- integrace (Fotr, a další, 2012).

5.3 Hodnocení a výběr variant strategie

Jak již bylo zmíněno, tak k výběru vhodných strategií bude použito metody QSPM (Quantitative Strategic Planning Matrix). Je to prostředek, který umožňuje vedení společnosti objektivně se rozhodovat při volbě strategie na základě interních a externích faktorů úspěchu (matice IFE a EFE). Stejně tak jako další analytický nástroje, QSPM vyžaduje intuitivní rozhodování.

Při sestavení matice QSPM existuje 6 základních kroků:

1. **Zpracovat list firemních externích hrozeb/příležitostí a interních silných/slabých stránek.**
2. **Přiřadit váhy jednotlivým identifikovaným faktorům** (vycházejí z matic EFE a IFE).
3. **Identifikovat alternativní varianty strategií**, které by společnost mohla použít.
4. **Určení tzv. „attractiveness scores“ (AS)**, což jsou číselné hodnoty, které představují vliv, jaký by mohl mít daný faktor na danou strategii. Používá se následující stupnice:
 - 1 – nejméně atraktivní,
 - 2 – spíše atraktivní,
 - 3 – přiměřeně atraktivní,
 - 4 – vysoce atraktivní.
5. **Výpočet tzv. „total attractiveness scores“ (TAS)**, který se zjistí vynásobením vah jednotlivých faktorů a jejich AS.
6. **Výpočet „sum total attractiveness score“ (STAS)**, což je vlastně součet jednotlivých TAS pro každou variantu strategie. Ta strategie, která má nejvyšší hodnotu STAS má nejlepší vyhlídky na uplatnění (David, 2011).

Jako alternativní strategie, které budou hodnoceny, byly vybrány následující:

- penetrace trhu,
- rozvoj trhu,
- rozvoj produktu.

Penetrace trhu je strategie, kdy nedochází ke změně trhu, ani ke změně výrobku, ale dochází především k důraznému a působivějšímu zaměření na současné trhy. V případě této strategie lze zvýšení prodejního obrátu dosáhnout zejména agresivnějším využitím veličin marketingového mixu (Horáková, 2003).

Rozvoj trhu je naopak strategie kdy podnik pronikne na nové trhy se současnými produkty. Zvýšení prodejního obrátu lze dosáhnout například prodejem existujících výrobků v dalších geografických oblastech (Horáková, 2003).

Vývoj produktu je strategie, kdy podnik pronikne s novým výrobkem na stávající trhy. Strategie vychází ze změny výrobku a ze zachování jeho prodejů na současných trzích. Novost výrobku se může projevit v rozdílných formách a stupních. Představený nový výrobek může, ale také nemusí souviset se současným výrobním mixem podniku. Zvýšení prodejního obrátu lze dosáhnout například uvedením zdokonaleného výrobku s podporou účinné reklamy na stávající trh, doplněním současné výrobní řady o další výrobek a jeho uvedení na existující trh apod. (Horáková, 2003).

Tabulka 48: Matice QSPM

Faktory externí a interní analýzy	Váha	Strategie penetrace trhu		Strategie rozvoje trhu		Strategie rozvoje produktu	
		AS	TAS	AS	TAS	AS	TAS
Příležitosti	V	AS	TAS	AS	TAS	AS	TAS
investice do rozvoje výrobních linek (moderní technologie)	0,05	3	0,15	3	0,15	3	0,15
lepší dostupnost cizího kapitálu	0,1	3	0,3	3	0,3	3	0,3
inovace sortimentu	0,15	3	0,45	3	0,45	4	0,6
nalezení nových trhů (orientace na západ a na východ)	0,2	3	0,6	4	0,8	4	0,8
Hrozby	V	AS	TAS	AS	TAS	AS	TAS
ztráta smluvních prodejců	0,15	2	0,3	1	0,15	2	0,3
nárůst cen energií a materiálů	0,13	1	0,13	1	0,13	1	0,13
uvolnění celních bariér	0,06	1	0,06	2	0,12	2	0,12
posílení domácí měny	0,16	2	0,32	1	0,16	2	0,32
Silné stránky	V	AS	TAS	AS	TAS	AS	TAS
kapitálově silný výrobce s dostatečnou výrobní kapacitou	0,2	3	0,6	3	0,6	3	0,6
odborná úroveň zaměstnanců	0,13	4	0,52	3	0,39	2	0,26
vlastní surovinové zdroje	0,17	3	0,51	3	0,51	3	0,51
Slabé stránky	V	AS	TAS	AS	TAS	AS	TAS
vysoké jednorázové investice	0,28	2	0,56	1	0,28	1	0,28
závislost na vývoji hospodářské situace	0,17	1	0,17	1	0,17	1	0,17
absence dojných krav v sortimentu	0,05	1	0,05	1	0,05	2	0,1
STAS			4,72		4,26		4,64

Zdroj: Vlastní zpracování, 2015

Jak je vidět, dle provedené analýzy, tak společnost by se měla v následujícím období zaměřit za zvyšování tržního podílu na již získaných trzích. Odpovídá to strategii penetrace trhu, která získala největší ohodnocení STAS. Druhá nejvíce ohodnocená strategie byla strategie rozvoje produktu. Obě tyto strategie odpovídají nasvícené strategii pro plánované období v kapitole 3.5. Musí se zmínit i poslední strategie, která byla hodnocena, a to strategie rozvoje trhu. Společnost by se neměla přímo soustředit na hledání nových trhů, ale ani by neměla přehlížet nové obchodní příležitosti.

6 Analýza rizik

Co je to riziko? „Riziko je historický výraz pocházející údajně ze 17. století, kdy se objevil v souvislosti s lodní dopravou. Výraz *risico* pochází z italštiny a označoval úskalí, kterému se museli plavci vyhnout“ (Smejkal, a další, 2013 str. 90). Dále se potom rizikem vyjadřovalo „vystavení se nepříznivým okolnostem“. Ve starších publikacích můžeme najít další možná vysvětlení tohoto výrazu. Například v Ottově obchodním slovníku (Praha, 1924) je riziko vysvětleno jako odvaha, či nebezpečí, případně že riskovat znamená odvážit se něčeho. Teprve o něco déle se ve vysvětlení výrazu objevuje i možná ztráta, například v Masarykově naučném slovníku (Praha, 1932).

Neexistuje jedna obecně uznávaná definice, pojem riziko je definováno různě:

- pravděpodobnost či možnost vzniku ztráty, obecně nezdaru,
- variabilita možných výsledků nebo nejistota jejich dosažení,
- pravděpodobnost jakéhokoliv výsledku, odlišného od výsledku očekávaného (Smejkal, a další, 2013).

Dle Pearce lze definovat riziko následovně: „Z hlediska problematiky řízení podnikatelských rizik bude užitečné vycházet z chápání rizika jako možnosti, že s určitou pravděpodobností dojde k události, jež se liší od předpokládaného stavu či vývoje. Riziko by nicméně nemělo být směřováno, respektive redukováno na pouhou pravděpodobnost, neboť zahrnuje jak samotnou pravděpodobnost, tak i kvantitativní rozsah dané události“ (Pearce, 1995 str. 361).

Riziko se dá rozdělit na **riziko čisté** (Pure Risk), neboli taková rizika, která berou v úvahu pouze negativní stránku věci (možnost vzniku ztráty, resp. pravděpodobnost odchylek od stanovených úrovní cílů), a na **rizika podnikatelská**, která zahrnují jak negativní tak pozitivní stránku věci (Fotr, a další, 2014).

Analýza rizik je obvykle chápána jako proces definování hrozeb, pravděpodobností s jakou se dané hrozby uskuteční a jejich dopadu na společnost, neboli stanovení rizik a jejich závažnosti (Smejkal, a další, 2013). V rámci analýzy rizika se provádí několik základních kroků:

- identifikace rizika,
- hodnocení rizika/stanovení významnosti,
- odezva na riziko.

6.1 Identifikace rizik

Cílem fáze identifikace rizik je nalézt co nejvíce rizik strategického záměru/projektu, porozumět těmto rizikům a dobře je popsat. Je důležité se soustředit na kvantitu při identifikaci rizik, neboli je lepší najít velké množství rizik i za cenu toho, že budou později se seznamu vyškrtuty jako neadekvátní, než některá rizika přehlédnout. Je třeba vyhledávat jak hrozby, tak příležitosti (Korecký, a další, 2011).

Seznam rizik identifikovaných rizik:

R1 – Ztráta konkurenceschopnosti na zahraničních trzích mimo EU

Příčinou ztráty konkurenceschopnosti na zahraničních trzích mimo EU jsou emisní povolenky. Z nařízení Evropské Unie musí každá firma vypouštějící určité množství emisí do ovzduší nakupovat emisní povolenky. Náklady na nákup těchto povolenek pak kalkuluje do cen produktů a tím cenu zvyšují. Na trzích mimo EU jsou pak firmy, se kterými společnost LASSELSBERGER, s.r.o. „soupeří“, ale dostává se do cenové nevýhody, neboť ty firmy, mimo EU nemají v jejich cenách zavedené podobné náklady.

R2 – Posilování domácí měny

Posílení domácí měny bude mít za následek snížení tržeb při vývozu produktů do zahraničí. Vzhledem k situaci když ČNB používá kurz, jako nástroj měnové politiky neměla by se domácí měna příliš měnit. Tato situace bude pokračovat do roku poloviny 2016, kdy ČNB přestane intervenovat a koruna by měla začít růst. Následující půl rok by ČNB měla zabránit rychlému posílení, ale v roce 2017 koruna může výrazně posílit.

R3 – Uvolnění celních bariér

Pravděpodobnost nastolení této situace je velmi mála, ale i tak si tohoto rizika společnost je vědoma. Jedná se hlavně na dovoz z Číny do EU. Na dovoz z Číny jsou uvalena vysoká dovozní cla, ale v případě jejich uvolnění by se konkurenční pozice společnosti LASSELSBERGER, s.r.o. mohla značně oslabit. Čína vyrábí keramické obklady a dlažby za zlomek nákladů, za které je vyrábíme my. Kvalita těchto výrobků by neměla být tak velká jako je kvalita výrobků společnosti, ale v některých situacích, hlavně u velkých projektů, by nízká cena dlaždic mohla vítězit.

R4 – Nárůst cen energií

Nárůst cen energie, nebo nárůst cen vstupů obecně, bude mít přímá vliv na výkonovou spotřebu, čímž se bude snižovat výše generovaného zisku.

R5 – Restrikce investic

Jedná se o riziko, které vyplývá z pohledu majitelů společnosti na investice. Restrikce nejsou značné, ale může se stát, že plán investic bude muset být zredukován právě z důvodu restrikcí a investice rozděleny do několika let. Cesta technologického zlepšení se pak může zpomalit.

R6 – Nesplnění průměrné prodejní ceny

Tohle riziko se projeví v nesplnění plánovaných tržeb. Jak již bylo řečeno, tak tržby společnosti se plánují pomocí průměrné ceny. Na průměrnou cenu má vliv sortimentní struktura produktů. Jedná se o to, zda jsou v sortimentu obklady nebo dlaždice, které dále mohou být buď hrubé, slinuté neglazované nebo slinuté glazované. Dále pak záleží na formátech produktů, které v případě malých rozměrů průměrnou cenu snižují. Velké formáty, mozaiky a doplňky průměrnou cenu zpravidla zvyšují.

Nesplnění průměrné prodejní ceny se projeví tak, že z portfolia prodávaných produktů budou odpadávat (nebudou se prodávat) takové položky, které se nejvíce podílí na tvorbě průměrné ceny. Jedná se hlavně dlaždice větších rozměrů, jejichž cena je vyšší než u standardnějších obkladů a dlažeb.

R7 – Ztráta trhů (smluvních prodejců)

Tohle riziko se může projevit na jakém kolik trhu (Tuzemsko, Západní trhy, Východní trhy). Prodejci konečnému spotřebiteli neboli smluvní odběratelé společnosti LASSELSBERGER, s.r.o. mohou začít odebírat lacinější (kvalitně hroší), ale zato na oko stejné produkty. Důvody odebírání lacinějších produktů od konkurence jsou možnosti smluvních odběratelů nabízet levnějších produktů ze zahraničí, u kterých si mohou nastavit vyšší obchodní marži. Odběratelé tím zruší smlouvy a pro společnost to bude znamenat ztrátu trhů a tím pádem nižší tržby.

6.2 Stanovení významnosti rizik

Stanovení a hodnocení významnosti rizik (rizikových faktorů) se dá provést dvěma způsoby, a to **expertním ohodnocením**, jehož nástrojem jsou matice hodnocení rizik,

nebo analýzou citlivosti, která měří závislost finančních kritérií firmy (jakou jejího provozního zisku po zdanění, ukazatelů rentability, atd.) na faktorech rizika (Fotr, a další, 2014).

Vyhodnocení rizik představuje získání důležitých informací k volbě rizik, které budou poté uplatněny v rizikových scénářích. Hlavní podstatou je vymezit taková rizika, která by mohla vážně ohrozit společnost a její strategický záměr. Tyto faktory jsou často charakterizovány tím, že jejich hodnocení přesahuje tzv. hranici Risk Appetite. Risk appetite může být definován jako množství rizika (tolerance podniku), kterému je podnik připraven kdykoli se vystavit. Tolerance podniku bude odrazem schopnosti společnosti riziko absorbovat (Chapman, 2011).

6.2.1 Expertní ohodnocení

Metodou expertního ohodnocení rizik je použití matic. Toto hodnocení prováděno pověřenými pracovníky, kteří mají potřebné znalosti a zkušenosti v oblastech, kam jednotlivá rizika spadají. Pověření pracovníci jsou jak uvnitř firmy tak i externí experti. Matice je tvořena intenzitou dopadu na společnost daného rizika a pravděpodobností jeho výskytu.

Jednotlivé pravděpodobnosti a intenzity dopadu byly ve firmě konzultovány.

Pro jednotlivé *pravděpodobnosti výskytu* rizik byla použita stupnice, která je zobrazena v následující tabulce (Tabulka 49).

Tabulka 49: Stupnice pravděpodobnosti výskytu rizika

Pravděpodobnost výskytu		
Stupeň	% za rok	Slovní vyjádření
1	<0;5>	prakticky nepravděpodobné
2	<5;20>	málo pravděpodobné
3	<20;50>	příležitostné
4	<50;70>	pravděpodobné až časté
5	<70;100>	velmi časté

Zdroj: Vlastní zpracování, 2015 dle Smejkal, Raise, 2013

Pro stanovení odhadu dopadu rizika se také běžně používá lineární stupnice (stupně 1, 2, 3, 4, 5), ale je vhodnější použít nelineární stupnici. Jednou z možností jsou mocninné stupnice, stupně 1, 2, 4, 8, 16, které mají lepší vypovídací schopnost o dopadu rizika. Ohodnocení je vždy dvojnásobkem ohodnocení předchozího nižšího (Fotr, a další, 2014).

Tabulka 50 zobrazuje jednotlivé faktory a jejich odhad pravděpodobnosti výskytu a intenzity dopadu na společnost.

Tabulka 50: Ohodnocení rizikových faktorů

	Faktory rizika	Pravděpodobnost výskytu	Intenzita dopadu	Hodnota rizik
R1	Ztráta konkurenceschopnosti na zahraničních trzích	4	2	8
R2	Posílení domácí měny	4	8	32
R3	Uvolnění celních bariér	1	8	8
R4	Nárůst cen energií	3	8	24
R5	Restrikce investic	5	2	10
R6	Nesplnění průměrné prodejní ceny	2	16	32
R7	Ztráta trhů	2	8	16

Zdroj: Vlastní zpracování, 2015

Červeně označená rizika představují ta, která přesahují hranici risk appetite. Nejvýznamnější rizika, jak se označují, jsou:

- posílení domácí měny,
- nárůst cen energií,
- nesplnění průměrné prodejní ceny.

Následující tabulka zobrazuje identifikovaná a zhodnocená rizika v tzv. mapě rizik.

Tabulka 51: Mapa rizik

Intenzita dopadu	16		R6			
	8	R3	R7	R4	R2	
	4					
	2				R1	R5
	1					
		1	2	3	4	5

Pravděpodobnost výskytu

Zdroj: Vlastní zpracování, 2015

6.2.2 Analýza citlivosti

Podstatou analýzy citlivosti je zjišťování citlivosti zvoleného finančního kritéria podniku na možné změny hodnot rizik, které kritérium ovlivňují (Fotr, a další, 2014). „*Cílem této analýzy je obvykle zjišťování změn hospodářských výsledků firmy, resp. dalších významných finančních ukazatelů absolutních či relevantních v závislosti na zadaných změnách faktorů (velikost prodeje, prodejních cen produktů a služeb, nákupních cen surovin a energií, měnových kurzů aj.), které tyto ukazatele ovlivňují a jejichž budoucí hodnoty jsou nejisté, tj. představují faktory rizika*“ (Fotr, a další, 2012 str. 278).

V předcházející kapitole byly zhodnoceny rizika, která se klasifikovala jako rizika závažná, neboli ta rizika, která se pohybují nad hranicí risk appetite, a tedy ohrožují generování zisku. V rámci analýzy citlivosti ukazatele zisku před zdaněním bude uvažována změna jednotlivých položek výkazu zisku a ztrát. Tato změna bude negativní o velikosti 10 %.

***EBT** = tržby za prodané zboží – náklady vynaložené na prodané zboží + tržby za prodej vlastních výrobků a služeb – spotřeba energie – spotřeba materiálu – náklady služby – osobní náklady – daně a poplatky – odpisy + tržby z prodeje dlouhodobého majetku – zůstatková cena dlouhodobého majetku – změna stavu rezerv + ostatní provozní výnosy – ostatní provozní náklady – nákladové úroky*

Po konzultaci ve společnosti byla stanovena hranice relativní změny ukazatele EBT do 15 %. To znamená, že položky, které budou mít po snížení/zvýšení o 10 % za následek změnu EBT větší jak 15%, budou označeny za kritické a měly by být monitorovány. V následujících tabulkách jsou uvedeny individuální změny v letech plánu.

Tabulka 52: Analýza citlivosti za rok 2015 (v tis. Kč)

	2015	Změna 10 %	EBT	Absolutní změna EBT	Relativní změna EBT
Tržby za prodané zboží	182 400	164 160	501 848	-18 240	-3,51%
Náklady vynaložené na prodané zboží	152 000	167 200	504 888	-15 200	-2,92%
Tržby za prodej vlastních výrobků a služeb	4 042 669	3 638 402	115 821	-404 267	-77,73%
Spotřeba materiálu	1 076 094	1 183 703	412 479	-107 609	-20,69%
Spotřeba energie	898 049	987 854	430 283	-89 805	-17,27%
Služby	678 000	745 800	452 288	-67 800	-13,04%
Osobní náklady	688 187	757 006	451 270	-68 819	-13,23%
Daně a poplatky	8 714	9 585	519 217	-871	-0,17%
Odpisy dlouhodobého nehmotného a hmotného majetku	155 722	171 295	504 516	-15 572	-2,99%
Tržby z prodeje dlouhodobého majetku a materiálu	200	180	520 068	-20	0,00%
Zůstatková cena prodaného dlouhodobého majetku a materiálu	100	110	520 078	-10	0,00%
Změna stavu rezerv	5 000	5 500	519 588	-500	-0,10%
Ostatní provozní výnosy	5 000	4 500	519 588	-500	-0,10%
Ostatní provozní náklady	8 000	8 800	519 288	-800	-0,15%
Nákladové úroky	40 314	44 345	516 057	-4 031	-0,78%
EBT	520 088				

Zdroj: Vlastní zpracování, 2015

V roce 2015 se mezi finanční faktory, které svou změnou nejvíce působí na EBT, zařadily tržby za prodej *vlastních výrobků a služeb*, *spotřeba materiálu* a *spotřeba energie*. Individuální změna zbylých položek výkazu nedosáhla stanovené hranice 15 %, a tak se nestávají významnými finančními faktory rizika.

Tabulka 53: Analýza citlivosti za rok 2016 (v tis. Kč)

	2016	Změna 10 %	EBT	Absolutní změna EBT	Relativní změna EBT
Tržby za prodané zboží	182 400	164 160	526 033	-18 240	-3,35%
Náklady vynaložené na prodané zboží	152 000	167 200	529 073	-15 200	-2,79%
Tržby za prodej vlastních výrobků a služeb	4 193 020	3 773 718	124 971	-419 302	-77,04%
Spotřeba materiálu	1 121 805	1 233 986	432 093	-112 181	-20,61%
Spotřeba energie	954 921	1 050 414	448 781	-95 492	-17,54%
Služby	682 000	750 200	476 073	-68 200	-12,53%
Osobní náklady	710 491	781 541	473 224	-71 049	-13,05%
Daně a poplatky	8 714	9 585	543 402	-871	-0,16%
Odpisy dlouhodobého nehmotného a hmotného majetku	163 201	179 521	527 953	-16 320	-3,00%
Tržby z prodeje dlouhodobého majetku a materiálu	200	180	544 253	-20	0,00%
Zůstatková cena prodaného dlouhodobého majetku a materiálu	100	110	544 263	-10	0,00%
Změna stavu rezerv	5 000	5 500	543 773	-500	-0,09%
Ostatní provozní výnosy	5 000	4 500	543 773	-500	-0,09%
Ostatní provozní náklady	8 000	8 800	543 473	-800	-0,15%
Nákladové úroky	30 114	33 125	541 262	-3 011	-0,55%
EBT	544 273				

Zdroj: Vlastní zpracování, 2015

Druhý rok plánu dopadne po provedení analýzy obdobně jako rok první. Mezi sledované faktory se opět zařadí *vlastních výrobků a služeb, spotřeba materiálu a spotřeba energie*.

Tabulka 54: Analýza citlivosti za rok 2017 (v tis. Kč)

	2017	Změna 10 %	EBT	Absolutní změna EBT	Relativní změna EBT
Tržby za prodané zboží	182 400	164 160	566 508	-18 240	-3,12%
Náklady vynaložené na prodané zboží	152 000	167 200	569 548	-15 200	-2,60%
Tržby za prodej vlastních výrobků a služeb	4 361 008	3 924 907	148 647	-436 101	-74,58%
Spotřeba materiálu	1 169 864	1 286 850	467 762	-116 986	-20,01%
Spotřeba energie	1 015 747	1 117 322	483 173	-101 575	-17,37%
Služby	686 080	754 688	516 140	-68 608	-11,73%
Osobní náklady	728 644	801 509	511 884	-72 864	-12,46%
Daně a poplatky	8 714	9 585	583 877	-871	-0,15%
Odpisy dlouhodobého nehmotného a hmotného majetku	169 796	186 776	567 768	-16 980	-2,90%
Tržby z prodeje dlouhodobého majetku a materiálu	200	180	584 728	-20	0,00%
Zůstatková cena prodaného dlouhodobého majetku a materiálu	100	110	584 738	-10	0,00%
Změna stavu rezerv	5 000	5 500	584 248	-500	-0,09%
Ostatní provozní výnosy	5 000	4 500	584 248	-500	-0,09%
Ostatní provozní náklady	8 000	8 800	583 948	-800	-0,14%
Nákladové úroky	19 914	21 905	582 757	-1 991	-0,34%
EBT	584 748				

Zdroj: Vlastní zpracování, 2015

V posledním roce plánu se opět mezi sledované položky zařadí *vlastních výrobků a služeb, spotřeba materiálu a spotřeba energie*, tak jako tomu bylo i v předešlých letech plánu.

6.2.3 Posouzení vlivu významných faktorů na EBT

Dále jsou popsány klíčové rizikové faktory a jejich vliv na finanční rizika vyplývající z citlivostní analýzy. Samotné rizikové faktory byly popsány v předešlé kapitole a zde je popsán pouze jejich negativní efekt na položky, které byly označeny analýzou citlivosti jako rizikové při tvorbě hospodářské výsledku.

R2 – Posilování domácí měny

Posílení domácí měny bude mít přímý vliv na tržby podniku. Vzhledem k tomu, že cenová politika v období plánu zůstane neměnná, ergo ceny za produkty společnosti zůstanou stejné, tak pokles nominální hodnoty kurzu bude mít za následek pokles tržeb za prodej vlastních výrobků a služeb. Jedná se o prodeje na zahraničních trzích.

R4 – Nárůst cen energií

Dle citlivosti analýzy, jak zvýšení nákladů na materiál tak zvýšení nákladů na energie bude mít za následek nepříznivý snížení EBT. Energie a materiál tvoří víc jak 70 % výkonové spotřeby. Růst ceny energie povede ke zvýšení výkonové spotřeby a to povede ke snížení hospodářského výsledku.

R6 – Nesplnění průměrné prodejní ceny

Snižování průměrných prodejních cen přímo ovlivňuje tržby za prodej vlastních produktů a snižování tržeb následně snižuje hospodářský výsledek.

6.3 Odezva na riziko

Podle analýzy rizik, strategický záměr společnosti budou ohrožovat tři rizika:

- nesplnění průměrné prodejní ceny,
- posílení domácí měny,
- nárůst cen energií.

Riziko nesplnění průměrných prodejních cen se projevuje tím, že společnost není schopna zařadit produkty s vyšší cenou do portfolií pro jednotlivé trhy. Zajistit se proti tomuto riziku může pomocí sestavování dlouhodobých smluv se svými klienty na odběr produktů právě s vyšším cenovým ohodnocením. Dalším krokem by mohlo být zajišťování nových obchodních příležitostí na východních trzích, hlavně na Blízkém a Středním východě, kde poptávka po dražším zboží je vyšší než na ostatních trzích.

S rizikem posílení domácí měny by se společnost mohla vypořádat pomocí použití forwardů. „Forwardem rozumíme termínovaný kontrakt, jímž se prodávající subjekt zavazuje dodat kupujícímu ve stanoveném termínu stanovené množství podkladového aktiva za stanovenou cenu“ (Hrdý, a další, 2011).

Efektu rizika růstu cen energií by se dalo zabránit zjišťováním dodavatelských smluv, které by stanovovaly pevnou cenu odběrů na určité období.

7 Strategické scénáře

Po tom co se identifikovali rizikové faktory a jednotlivé vlivy na hodnotu hospodářského výsledku před zdaněním, je potřeba určit scénáře možného vývoje, které budou popisovat vývoj strategického záměru společnosti při působení daných rizikových faktorů.

„Scénáře představují schématický popis možných stavů budoucnosti založených na analýze kauzálních faktorů konkurenčního prostředí a jejich vztahů“ (Fotr, a další, 2012 str. 46).

„Určitým podnětem pro vznik a rozvoj scénářů, resp. scénářového myšlení, byly neúspěchy mnoha strategických rozhodnutí založených na jediné představě o budoucnosti, tj. na hodnotách podstatných faktorů, ovlivňujících dopady těchto rozhodnutí“ (Fotr, a další, 2014 str. 192). I ty nejlépe připravené plány se mohou rozpadnout, pokud nastanou nepředvídatelné události, a takové události se v dnešním světě stávají pořád. Plánování pomocí scénářů obsahuje tvorbu plánů, které jsou založené na „what-if“ analýze. Hlavní předností plánování pomocí tvorby scénářů je ten, že donutí manažery přemýšlet o budoucnosti a donutí je předpovídat, co možná budou muset udělat v rozdílných situacích (Hill, a další, 2009).

V současnosti se uvádí až čtyři standardizované podoby scénářů:

- **optimistický scénář** – stanovené cíle budou překročeny,
- **očekávaný scénář** – jedná se o finanční plán, který je součástí 4. kapitoly,
- **pesimistický scénář** – stanovené cíle nebudou naplněny,
- **realistický scénář** – nejpravděpodobnější (Vacík, 2014 – přednášky).

Důležité rizikové faktory, které byly identifikovány v předešlých kapitolách:

- posílení domácí měny,
- nárůst cen energií,
- nesplnění průměrné prodejní ceny.

7.1 Očekávaný scénář

Očekávaný scénář je takový, který předpokládá, že budoucí vývoj bude v souladu s tzv. prvotním scénářem uvedený vizi a dlouhodobými cíli. Jedná se vlastně o finanční plán, který je kompletně sestaven v kapitole 4.

7.2 Pesimistický scénář

Pesimistický scénář bude naznačovat možnost, kdy stanovené cíle nebudou naplněny. Bude to způsobeno tím, že se budou uvažovat negativní změny dílčích, dříve objevených, rizikových faktorů.

Jedním z rizik je změna kurzu CZK/EUR. V pesimistickém scénáři se bude jednat o posílení domácího kurzu, neboli o pokles nominální hodnoty daného kurzu. Bude to znamenat, že společnost sice prodá stejné množství, ale posílení kurzu povede k nižším tržbám z prodeje na zahraničních trzích, než kdyby kurz zůstal na stejné hodnotě. V pesimistickém vývoji domácího kurzu se bude hodnota lehce snižovat (nominální hodnota kurzu) každý rok.

Tabulka 55: Pesimistický vývoj kurzu CZK/EUR

	2014	2015	2016	2017
Kč/€	27,5	27,4	26,5	25,9

Zdroj: Vlastní zpracování, 2015

Druhým rizikem, které přímo ovlivňuje tržby za prodané výrobky, je nesplnění průměrné prodejní ceny. Riziko bylo vysvětleno již dříve. V pesimistickém scénáři to bude mít podobu snížení průměrných prodejních cen o 5 % na všech trzích.

Tabulka 56: Pesimistická průměrná prodejní cena

Průměrná prodejní cena	původní cena Kč/m ²	nová cena Kč/m ²
Tuzemský trh	130,74	124,20
Export Západ	135,40	128,63
Export Východ	140,05	133,05

Zdroj: Vlastní zpracování, 2015

V následujících tabulkách plánů prodeje je vidět působení obou rizik na tržbách za prodej vlastních výrobků.

Tabulka 57: Pesimistický plán prodejů na roky 2015 - 2017 (v tis. Kč, v tis. €)

	2015		Kurz:	27,4	
Prodej	m ²	Kč/m ²	€/ m ²	Tržby v tis. €	Tržby v tis. Kč
Tuzemský trh	8 919 855	124,20			1 107 836
Export Západ	14 542 254	128,63	4,68	68 019	1 863 725
Export Východ	4 417 911	133,05	4,84	21 374	585 657
Celkem	27 880 020	128,62			3 557 218

	2016		Kurz:	26,5	
Prodej	m ²	Kč/m ²	€/ m ²	Tržby v tis. €	Tržby v tis. Kč
Tuzemský trh	9 187 450	124,20			1 141 071
Export Západ	15 414 789	128,63	4,68	72 100	1 910 658
Export Východ	4 462 090	133,05	4,84	21 588	572 084
Celkem	29 064 330	128,62			3 623 813

	2017		Kurz:	25,9	
Prodej	m ²	Kč/m ²	€/ m ²	Tržby v tis. €	Tržby v tis. Kč
Tuzemský trh	9 463 074	124,20			1 175 303
Export Západ	16 339 677	128,63	4,68	76 426	1 979 441
Export Východ	4 506 711	133,05	4,84	21 804	564 722
Celkem	30 309 461	128,62			3 719 466

Zdroj: Vlastní zpracování

Stejně tak jako v očekávaném scénáři, tak i v pesimistickém scénáři bude hodnota služeb 270 000 tis. Kč.

Tabulka 58: Pesimistický plán tržeb za prodej vlastních výrobků a služeb (v tis. Kč)

	2015	2016	2017
Tržby za prodej vlastních výrobků a služeb	3 827 218	3 893 813	3 989 466

Zdroj: Vlastní zpracování, 2015

Dalším zásadním rizikem je růst cen energií. Ceny energií ovlivňují výši výkonové spotřeby. V očekávaném scénáři se počítá s každoročním růstem cen energií o 2 %. V pesimistickém případě budou ceny energií růst až o 5 % každý rok. Ceny materiálu, stejně jako v očekávaném scénáři, zůstanou nezměněny.

Tabulka 59: Pesimistický plán spotřeby materiálu a energií na roky 2015 - 2017

2015	počet vyrobených m ² : 27 880 020		
	v tis. Kč	spotřeba v tis Kč/m ²	Kč/m ²
Energie	924 463	0,0332	33,16
Materiál	1 076 094	0,0386	38,60
Celkem	2 000 557		

2016	počet vyrobených m ² : 29 064 330		
	v tis. Kč	spotřeba v tis Kč/m ²	Kč/m ²
Energie	1 011 919	0,0348	34,82
Materiál	1 121 805	0,0386	38,60
Celkem	2 133 725		

2017	počet vyrobených m ² : 30 309 461		
	v tis. Kč	spotřeba v tis Kč/m ²	Kč/m ²
Energie	1 108 034	0,0366	36,56
Materiál	1 169 864	0,0386	38,60
Celkem	2 277 898		

Zdroj: Vlastní zpracování, 2015

V následující tabulce je zobrazeno vliv jednotlivých rizikových faktorů na tvorbu hospodářského výsledku v letech plánu.

Tabulka 60: Pesimistický výkaz zisků a ztrát v letech 2015 - 2017 (v tis. Kč)

	2015		2016		2017	
	Očekávaný scénář	Nové hodnoty	Očekávaný scénář	Nové hodnoty	Očekávaný scénář	Nové hodnoty
Tržby za prodané zboží	182 400	182 400	182 400	182 400	182 400	182 400
Náklady vynaložené na prodané zboží	152 000	152 000	152 000	152 000	152 000	152 000
Obchodní marže	30 400	30 400	30 400	30 400	30 400	30 400
Výkony	4 042 669	3 827 218	4 193 020	3 893 813	4 361 008	3 989 466
Tržby za prodej vlastních výrobků a služeb	4 042 669	3 827 218	4 202 882	3 893 813	4 371 348	3 989 466
Výkonová spotřeba	2 652 143	2 678 557	2 758 727	2 815 725	2 871 691	2 963 978
Spotřeba materiálu a energie	1 974 143	2 000 557	2 076 727	2 133 725	2 185 611	2 277 898
Služby	678 000	678 000	682 000	682 000	686 080	686 080
Přidaná hodnota	1 420 926	1 179 061	1 464 693	1 108 488	1 519 717	1 055 888
Osobní náklady	688 187	688 187	710 491	710 491	728 644	728 644
Mzdové náklady	483 419	483 419	499 662	499 662	513 008	513 008
Náklady na SZ a ZP	164 362	164 362	169 885	169 885	174 423	174 423
Sociální náklady	40 406	40 406	40 944	40 944	41 214	41 214
Daně a poplatky	8 714	8 714	8 714	8 714	8 714	8 714
Odpisy	155 722	155 722	163 201	163 201	169 796	169 796
Tržby z prodeje dl. majetku	200	200	200	200	200	200
Zůstatková cena dl. majetku	100	100	100	100	100	100
Změna stavu rezerv	5 000	5 000	5 000	5 000	5 000	5 000
Ostatní provozní výnosy	5 000	5 000	5 000	5 000	5 000	5 000
Ostatní provozní náklady	8 000	8 000	8 000	8 000	8 000	8 000
Provozní výsledek hospodaření	560 402	318 538	574 387	218 182	604 662	140 833
Nákladové úroky	40 314	40 314	30 114	30 114	19 914	19 914
Finanční výsledek hospodaření	-40 314	-40 314	-30 114	-30 114	-19 914	-19 914
Daň z příjmů za běžnou činnost	98 817	52 863	103 412	35 733	111 102	22 975
Výsledek hospodaření za běžnou činnost	421 272	225 362	440 861	152 335	473 646	97 945
Výsledek hospodaření za účetní období	421 272	225 362	440 861	152 335	473 646	97 945
Výsledek hospodaření před zdaněním	520 088	278 224	544 273	188 069	584 748	120 919

Zdroj: Vlastní zpracování, 2015

Hospodářský výsledek za účetní období v pesimistickém scénáři je v roce 2015 nižší o 45,50 % než ve finančním plánu pro dané období. V roce 2016 je nižší o 65,45 % a v roce 2017 dokonce o 79,32 %.

7.3 Optimistický scénář

Optimistický scénář bude naznačovat možnost, kdy stanovené cíle budou naplněny a dokonce překročeny. Bude to způsobeno tím, že se v optimistických plánech, na rozdíl od pesimistických, budou uvažovat pozitivní změny dílčích, dříve objevených, rizikových faktorů.

V rámci optimistického scénáře bude riziko posílení domácí měny „obráceno“, a bude se jednat o oslabení domácího kurzu. Pro nominální hodnotu kurzu to bude znamenat každoroční růst. Výsledný efekt bude takový, že společnosti budou díky oslabené koruně růst tržby za prodané výrobky na zahraničních trzích.

Tabulka 61: Optimistický vývoj kurzu CZK/EUR

	2014	2015	2016	2017
Kč/€	27,5	27,9	28,1	28,3

Zdroj: Vlastní zpracování, 2015

Stejně jako riziko posílení domácí měny, tak i riziko nesplnění průměrné prodejní ceny bude mít v optimistickém scénáři pozitivní vliv na vývoj tržeb za prodej výrobků společnosti. Průměrná cena na metr čtvereční vzroste o 5 %. Bude to zapříčiněno prodejem více produktů v portfoliu s vyšší cenou (např. dlaždice a obklady větších formátů) a bude to mít důsledek na vyšší tržby.

Tabulka 62: Optimistická průměrná prodejní cena

Průměrná prodejní cena	původní cena Kč/m ²	nová cena Kč/m ²
Tuzemský trh	130,74	137,27
Export Západ	135,40	142,17
Export Východ	140,05	147,05

Zdroj: Vlastní zpracování, 2015

V následujících tabulkách plánů prodeje je vidět působení obou rizik na tržbách za prodej vlastních výrobků.

Tabulka 63: Optimistický plán prodejů na roky 2015 – 2017 (v tis. Kč, v tis. €)

	2015		Kurz:	27,9	
Prodej	m ²	Kč/m ²	€/ m ²	Tržby v tis. €	Tržby v tis. Kč
Tuzemský trh	8 919 855	137,27			1 224 450
Export Západ	14 542 254	142,17	5,17	75 179	2 097 496
Export Východ	4 417 911	147,05	5,35	23 624	659 117
Celkem	27 880 020	142,16			3 981 063

	2016		Kurz:	28,1	
Prodej	m ²	Kč/m ²	€/ m ²	Tržby v tis. €	Tržby v tis. Kč
Tuzemský trh	9 187 450	137,27			1 261 184
Export Západ	15 414 789	142,17	5,17	79 690	2 239 283
Export Východ	4 462 090	147,05	5,35	23 861	670 480
Celkem	29 064 330	142,16			4 170 947

	2017		Kurz:	28,3	
Prodej	m ²	Kč/m ²	€/ m ²	Tržby v tis. €	Tržby v tis. Kč
Tuzemský trh	9 463 074	137,27			1 299 019
Export Západ	16 339 677	142,17	5,17	84 471	2 390 535
Export Východ	4 506 711	147,05	5,35	24 099	682 005
Celkem	30 309 461	142,16			4 371 559

Zdroj: Vlastní zpracování, 2015

Stejně tak jako v očekávaném scénáři, tak i v optimistickém scénáři bude hodnota služeb 270 000 tis. Kč.

Tabulka 64: Optimistický plán tržeb za prodej vlastních výrobků a služeb (v tis. Kč)

	2015	2016	2017
Tržby za prodej vlastních výrobků a služeb	4 251 063	4 440 947	4 641 559

Zdroj: Vlastní zpracování, 2015

Ceny energií v očekávaném scénáři rostou každý rok o 2 %. Riziko dalšího růstu v optimistickém scénáři nehrozí. Index růstu cen energií v optimistickém pohledu je nula, což znamená, že na plánované období zůstane cena energií stejná. Ceny materiálu, stejně jako v očekávaném i pesimistickém scénáři, zůstanou nezměněny.

Tabulka 65: Optimistický plán spotřeby materiálu a energií na roky 2015 - 2017

2015	počet vyrobených m ² :			27 880 020
	v tis. Kč	spotřeba v tis Kč/m ²		Kč/m ²
Energie	880 441		0,0316	31,58
Materiál	1 076 094		0,0386	38,60
Celkem	1 956 535			

2016	počet vyrobených m ² :			29 064 330
	v tis. Kč	spotřeba v tis Kč/m ²		Kč/m ²
Energie	917 841		0,0316	31,58
Materiál	1 121 805		0,0386	38,60
Celkem	2 039 646			

2017	počet vyrobených m ² :			30 309 461
	v tis. Kč	spotřeba v tis Kč/m ²		Kč/m ²
Energie	957 161		0,0316	31,58
Materiál	1 169 864		0,0386	38,60
Celkem	2 127 025			

Zdroj: Vlastní zpracování, 2015

Optimistická verze výkazu zisků a ztrát, zobrazena v následující tabulce, obsahuje vlivy jednotlivých rizikových faktorů na tvorbu hospodářského výsledku.

Tabulka 66: Optimistický výkaz zisků a ztrát v letech 2015 - 2017 (v tis. Kč)

	2015		2016		2017	
	Očekávaný scénář	Nové hodnoty	Očekávaný scénář	Nové hodnoty	Očekávaný scénář	Nové hodnoty
Tržby za prodané zboží	182 400	182 400	182 400	182 400	182 400	182 400
Náklady vynaložené na prodané zboží	152 000	152 000	152 000	152 000	152 000	152 000
Obchodní marže	30 400	30 400	30 400	30 400	30 400	30 400
Výkony	4 042 669	4 251 063	4 193 020	4 440 947	4 361 008	4 641 559
Tržby za prodej vlastních výrobků a služeb	4 042 669	4 251 063	4 202 882	4 440 947	4 371 348	4 641 559
Výkonová spotřeba	2 652 143	2 634 535	2 758 727	2 721 646	2 871 691	2 813 105
Spotřeba materiálu a energie	1 974 143	1 956 535	2 076 727	2 039 646	2 185 611	2 127 025
Služby	678 000	678 000	682 000	682 000	686 080	686 080
Přidaná hodnota	1 420 926	1 646 928	1 464 693	1 749 701	1 519 717	1 858 854
Osobní náklady	688 187	688 187	710 491	710 491	728 644	728 644
Mzdové náklady	483 419	483 419	499 662	499 662	513 008	513 008
Náklady na SZ a ZP	164 362	164 362	169 885	169 885	174 423	174 423
Sociální náklady	40 406	40 406	40 944	40 944	41 214	41 214
Daně a poplatky	8 714	8 714	8 714	8 714	8 714	8 714
Odpisy	155 722	155 722	163 201	163 201	169 796	169 796
Tržby z prodeje dl. majetku	200	200	200	200	200	200
Zůstatková cena dl. majetku	100	100	100	100	100	100
Změna stavu rezerv	5 000	5 000	5 000	5 000	5 000	5 000
Ostatní provozní výnosy	5 000	5 000	5 000	5 000	5 000	5 000
Ostatní provozní náklady	8 000	8 000	8 000	8 000	8 000	8 000
Provozní výsledek hospodaření	560 402	786 405	574 387	859 395	604 662	943 799
Nákladové úroky	40 314	40 314	30 114	30 114	19 914	19 914
Finanční výsledek hospodaření	-40 314	-40 314	-30 114	-30 114	-19 914	-19 914
Daň z příjmů za běžnou činnost	98 817	141 757	103 412	157 563	111 102	175 538
Výsledek hospodaření za běžnou činnost	421 272	604 334	440 861	671 718	473 646	748 347
Výsledek hospodaření za účetní období	421 272	604 334	440 861	671 718	473 646	748 347
Výsledek hospodaření před zdaněním	520 088	746 091	544 273	829 281	584 748	923 885

Zdroj: Vlastní zpracování, 2015

Výsledek hospodaření za účetní období v roce 2015 vyšší o 43,45 % nežli je výsledek hospodaření v tom roce podle očekávaného scénáře. V roce 2016 je vyšší o 52,37 % a v roce 2017 o 58 %.

Důvod pro v optimistickém scénáři je nárůst zisku relativně menší než jeho snížení v pesimistickém scénáři je pesimističtější pohled na vývoj kurzu CZE/EUR.

7.4 Realistický scénář

Realistický scénář představuje nejpravděpodobnější vývoj společnosti na plánované období, který může nastat. Bude se nacházet uvnitř rozmezí, stanoveného výše uvedenými scénáři (očekávaný, optimistický a pesimistický). Získává se jako vážený průměr hodnot dříve uvedených scénářů, kde váhami jsou stanovené pravděpodobnosti, se kterou jsou scénáře očekávány.

Následující tabulka obsahuje pravděpodobnosti vzniku jednotlivých rizikových faktorů ve všech scénářích. Suma pravděpodobnosti u jednotlivých faktorů musí dát jedna a samotná pravděpodobnost scénářů je dána jako průměr pravděpodobností vzniku rizik v daných scénářích. Dílčí pravděpodobnosti rizikových faktorů byly do tabulky doplněny na základě zkušeností v dané problematice.

Tabulka 67: Rozdělení pravděpodobnosti scénářů

	Očekávaný	Pesimistický	Optimistický
Posílení domácí měny	68 %	17 %	15 %
Nesplnění průměrné prodejní ceny	75 %	15 %	10 %
Růst cen energií	65 %	20 %	15 %
Pravděpodobnost scénáře	69 %	17 %	13 %

Zdroj: Vlastní zpracování, 2015

Pomocí získaných pravděpodobností scénářů se dají vypočítat hodnoty výkazu zisků a ztrát pro realistický scénář na plánované období. Vypočte se vážený průměr jednotlivých položek všech scénářů (očekávaný, optimistický, pesimistický), kde váhami jsou výše uvedené pravděpodobnosti jednotlivých scénářů.

Tabulka 68: Realistický výkaz zisků a ztrát (v tis. Kč)

	2015		2016		2017	
	Očekávaný scénář	Nové hodnoty	Očekávaný scénář	Nové hodnoty	Očekávaný scénář	Nové hodnoty
Tržby za prodané zboží	182 400	182 400	182 400	182 400	182 400	182 400
Náklady vynaložené na prodané zboží	152 000	152 000	152 000	152 000	152 000	152 000
Obchodní marže	30 400	30 400	30 400	30 400	30 400	30 400
Výkony	4 042 669	4 033 110	4 193 020	4 181 052	4 361 008	4 341 183
Tržby za prodej vlastních výrobků a služeb	4 042 669	4 033 110	4 202 882	4 181 052	4 371 348	4 341 183
Výkonová spotřeba	2 652 143	2 654 374	2 758 727	2 763 662	2 871 691	2 879 876
Spotřeba materiálu a energie	1 974 143	1 976 374	2 076 727	2 081 662	2 185 611	2 193 796
Služby	678 000	678 000	682 000	682 000	686 080	686 080
Přidaná hodnota	1 420 926	1 409 136	1 464 693	1 447 790	1 519 717	1 491 707
Osobní náklady	688 187	688 187	710 491	710 491	728 644	728 644
Mzdové náklady	483 419	483 419	499 662	499 662	513 008	513 008
Náklady na SZ a ZP	164 362	164 362	169 885	169 885	174 423	174 423
Sociální náklady	40 406	40 406	40 944	40 944	41 214	41 214
Daně a poplatky	8 714	8 714	8 714	8 714	8 714	8 714
Odpisy	155 722	155 722	163 201	163 201	169 796	169 796
Tržby z prodeje dl. majetku	200	200	200	200	200	200
Zůstatková cena dl. majetku	100	100	100	100	100	100
Změna stavu rezerv	5 000	5 000	5 000	5 000	5 000	5 000
Ostatní provozní výnosy	5 000	5 000	5 000	5 000	5 000	5 000
Ostatní provozní náklady	8 000	8 000	8 000	8 000	8 000	8 000
Provozní výsledek hospodaření	560 402	548 613	574 387	557 484	604 662	576 652
Nákladové úroky	40 314	40 314	30 114	30 114	19 914	19 914
Finanční výsledek hospodaření	-40 314	-40 314	-30 114	-30 114	-19 914	-19 914
Daň z příjmů za běžnou činnost	98 817	96 577	103 412	100 200	111 102	105 780
Výsledek hospodaření za běžnou činnost	421 272	411 722	440 861	427 170	473 646	450 958
Výsledek hospodaření za účetní období	421 272	411 722	440 861	427 170	473 646	450 958
Výsledek hospodaření před zdaněním	520 088	508 299	544 273	527 370	584 748	556 738

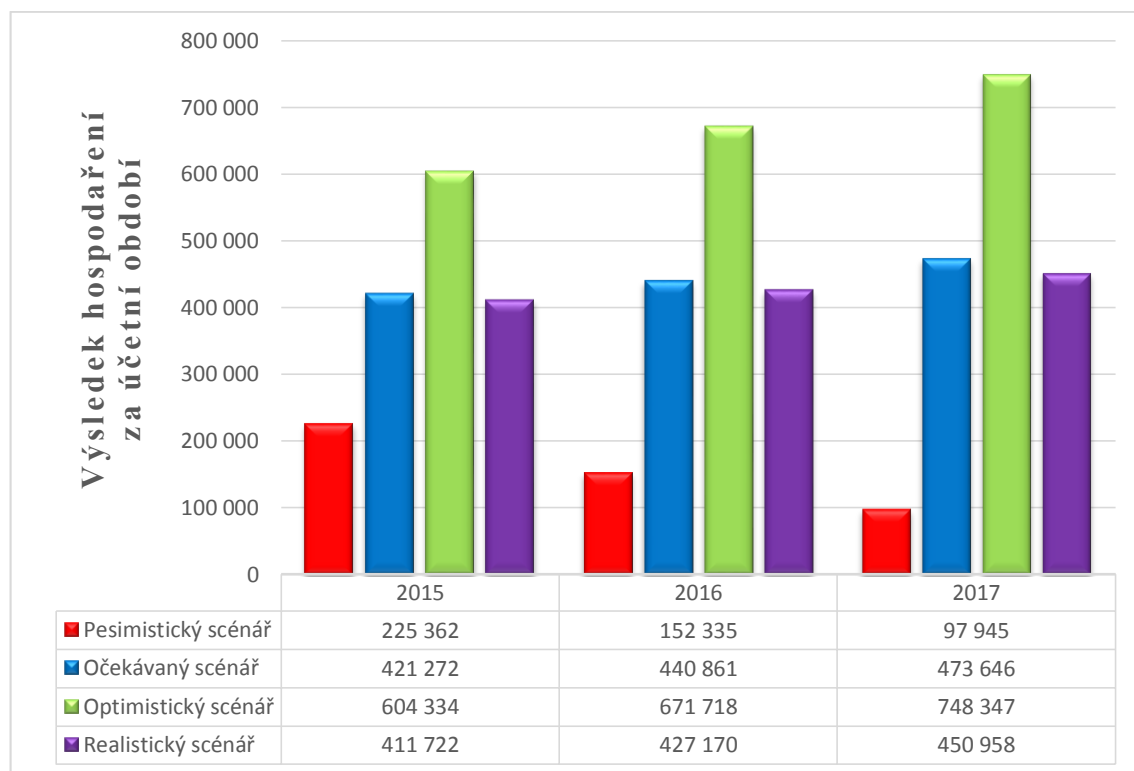
Zdroj: Vlastní zpracování, 2015

Při porovnání výsledku hospodaření za účetní období, můžeme vidět, že v realistickém scénáři se jeho hodnota nejvíce blíží očekávanému scénáři neboli finančnímu plánu.

V realistickém scénáři, v roce 2015, je hodnota hospodářského výsledku nižší pouze o 2,27 % než finančnímu plánu. V dalších letech to bylo sníženo o 3,11 % a 4,79 %.

V následujícím grafu jsou porovnané hospodářské výsledky za účetní období v jednotlivých variantách plánů růstu podniku. Jsou vidět rozdílné hodnoty díky působení rizikových faktorů. Nejpodobnější plány jsou plány realistické a očekávané.

Tabulka 69: Varianty plánu růstu podniku v letech 2015 - 2017 (v tis. Kč)



Zdroj: Vlastní zpracování, 2015

8 Zhodnocení

Poslední kapitola této práce se bude zabývat zhodnocením střednědobého strategického plánu, který byl v této práci vypracován. Část hodnocení daného plánu bylo již provedeno v dřívějších kapitolách. Finanční zhodnocení neboli finanční analýza byla provedena v kapitole 4.4, i strategické scénáře jsou formou zhodnocení strategického plánu. Ty byly zpracovány v předešlé kapitole (kapitola 7). Tato kapitola se bude soustředit na analýzu naplnění cílů sestaveného strategického plánu a závěrečné sumarizace výkonnosti daného plánu.

8.1 Splnění cílů

V kapitole 3 byl definován strategický plán podniku na roky 2015 – 2017, včetně definování dlouhodobých strategických cílů. Tyto cíle byly rozebrány na cíle krátkodobé pro jednotlivé roky plánu. V této kapitole bude provedena analýza splnění krátkodobých a dlouhodobých cílů vzhledem ke stanovenému finančnímu plánu, a zároveň se také splnění cílů porovná s realistickým scénářem.

Cíl: zahájení výstavby logistického centra v Chlumčanech

Cíl stanovil začátek výstavby logistického centra v Chlumčanech v roce 2016. V rámci finančního plánu to znamenalo investovat 70 mil. Kč v roce 2016 a v stejnou částku v roce 2017 a vzhledem k investičnímu plánu je možné tyto investice provést, aniž by to společnost nějak ohrozilo.

Tento cíl byl splněn.

Identifikovaná rizika žádným způsobem nezasahoval do tohoto cíle a proto i v realistickém scénáři je cíl splněn.

Cíl: navýšení stavu zaměstnanců

Tabulka 70: Analýza splnitelnosti navýšení zaměstnanců

navýšení o:/ v roce	2015	2016	2017
cílová hodnota	22	20	10
plánovaná hodnota	22	20	10
Odchylka:	0	0	0

Zdroj: Vlastní zpracování, 2015

Cílem bylo přijetí určitého počtu zaměstnanců každý rok. Vzhledem k nulovým odchylkám byly jednotlivé krátkodobé cíle splněny. Dlouhodobým cílem bylo navýšit stav zaměstnanců na 1530, a tento cíl byl také splněn.

Stejně jako předešlý cíl, ani tento cíl nebude ohrožen riziky, a proto bude naplněn i v realistickém scénáři.

Cíl: investice do výrobních linek

Vzhledem k investičnímu plánu, veškeré investice je možné v daných letech provést. Dané investice nikterak negativně neovlivňují strategické cíle firmy, a proto není potřeba je upravovat. Vzhledem k plánu, došlo k jejich provedení, stejně tak došlo i k jejich naplnění v realistickém scénáři.

Cíl: Navýšení tržeb

Dlouhodobý cíl byl definován jako navýšení tržeb o 10 % vůči roku 2014. Krátkodobé cíle byly definovány jako navýšení prodejů (počet prodaných metrů čtverečních) na každém trhu v jednotlivých letech plánu vůči roku předcházejícímu.

Tabulka 71: Analýza splnitelnosti navýšení tržeb (v tis. Kč)

2015			
Krátkodobé cíle	cílová hodnota	rozpočtová hodnota	Odchylka
Tuzemský trh	3,00 %	3,00 %	0,00 %
Export Západ	6,00 %	6,00 %	0,00 %
Export Východ	1,00 %	1,00 %	0,00 %

2016			
Krátkodobé cíle	cílová hodnota	rozpočtová hodnota	Odchylka
Tuzemský trh	3,00 %	3,00 %	0,00 %
Export Západ	6,00 %	6,00 %	0,00 %
Export Východ	1,00 %	1,00 %	0,00 %

2017			
Krátkodobé cíle	cílová hodnota	rozpočtová hodnota	Odchylka
Tuzemský trh	3,00 %	3,00 %	0,00 %
Export Západ	6,00 %	6,00 %	0,00 %
Export Východ	1,00 %	1,00 %	0,00 %

	2014	2015	2016	2017
Celkové tržby	4 047 146	4 225 269	4 375 620	4 543 608
Strategický cíl	zvýšit tržby o:		10,00 %	
zvýšení tržeb na konci roku 2017			12,27 %	
Odchylka:			2,27 %	

Zdroj: Vlastní zpracování, 2015

Krátkodobé cíle byly splněny a strategický cíl, navýšení tržeb o 10 %, byl s kladnou odchylkou, neboli převýšení plánu, což vyhovuje a není potřeba zajistit korekční činnosti v plánu.

Cíl navýšení tržeb je ovlivňován riziky. A to jak průměrnou prodejní cenou, tak silou domácí měny. Vzhledem k tomu, že většina prodejů společnosti je v zahraničí, tak kurz má na tržby velký vliv. V rámci toho je nutné zmínit naplnění cíle navýšení tržeb při realistickém scénáři. Krátkodobé cíle budou splněny, nebo žádné riziko samotný prodej neovlivňuje.

Tabulka 72: Vývoj tržeb v realistickém scénáři (v tis. Kč)

	2014	2015	2016	2017
Celkové tržby	4 047 146	4 215 710	4 363 652	4 523 783
Strategický cíl	zvýšit tržby o:		10,00 %	
zvýšení tržeb na konci roku 2017			11,78 %	
Odchylka:			1,78 %	

Zdroj: Vlastní zpracování, 2015

Jak je vidět v tabulce, tak i v realistickém scénáři bude cíl naplněn, a dokonce i s kladnou odchylkou.

Cíl: navýšení počtu vyráběných metrů čtverečních

Dlouhodobým cílem je navýšit počet vyráběných metrů o 10 % oproti roku 2014. Krátkodobé cíle jsou pro všechny roky plánu stejný, a to navýšit výrobu o 4 %.

Tabulka 73: Analýza splnitelnosti navýšení výroby

krátkodobé cíle	2015	2016	2017
Cílová hodnota	4,00 %	4,00 %	4,00 %
Rozpočtová hodnota	4,21 %	4,25 %	4,28 %
Odchylky	0,21 %	0,25 %	0,28 %
Strategické cíle	2017		
Cílová hodnota	10,00 %		
Rozpočtová hodnota	13,29 %		
Odchylka	3,29 %		

Zdroj: Vlastní zpracování, 2015

Krátkodobé cíle byly v jednotlivých letech překročeny, ale společnost je kapacitně schopna výrobu zvládnout, a tak není potřeba provádět žádné opatření ani změny v plánu. Navýšení výroby v jednotlivých letech bylo způsobeno výší odbytu na jednotlivých trzích. Dlouhodobý cíl byl celkově překročen o 3,29 %.

I v realistickém scénáři bude tento cíl splněn, neboť žádné z rizik neovlivňují výrobu produktů.

8.2 Závěrečné zhodnocení plánu

Finanční analýza plánu na roky 2015 – 2017 odhalila pozitivní vývoj většiny ukazatelů. Čistý pracovní kapitál je kladný, což je pozitivní, ale na základě ukazatele kapitálové potřeby peněz se ukázalo, že je jeho velikost vyšší než potřeba. Ukazatele likvidity by mohly mít lepší průběh. Všechny ukazatele likvidity mají klesající tendenci a pouze běžná likvidita se pohybuje v doporučených mezích. Okamžitá likvidita je hluboce pod hranicí, což je zapříčiněno velkým množstvím zásob ve společnosti. Rentabilita má pro společnost velmi kladný vývoj v plánovaném období, stejně tak jako ukazatele aktivity. Společnost LASSELSBERGER, s.r.o. se chce v budoucnu soustředit na zvyšování rychlosti obratu zásob. Další zlepšení tohoto ukazatele povede ke zlepšení stavu likvidity společnosti. Jako poslední ukazatel prováděné analýzy byl ukazatel celkové zadluženosti společnosti. Tento ukazatel v době plánu klesá a je pod hodnotou 50 %, což jako kritérium tohoto ukazatele splňuje.

Strategické scénáře posloužily jako náhled na nejhorší možnou a nejlepší možnou variantu vývoje společnosti na základě sestrojeného strategického plánu a rizik, které byly identifikovány jako pravděpodobné ohrožení strategického záměru. Pravděpodobnosti jednotlivých scénářů pak pomohly sestavit realistický scénář, který ukázal nejpravděpodobnější vývoj. Generovaný hospodářský výsledek tohoto scénáře byl pouze o pár procent menší, než hospodářský výsledek očekávaného scénáře neboli sestaveného finančního plánu.

Doporučením pro budoucí vývoj by bylo snížení stavu oběžných aktiv, přesněji optimalizací zásob, aby se snížila hodnota čistého pracovního kapitálu. Většina zásob jsou keramické obklady a dlažby, které nebyly prodány v minulých letech. Tyto dlaždice neztrácí nic na své kvalitě, pouze design již nemusí být „in“. Společnost by měla u těchto produktů nastavit nižší cenu a prodat je. K větším jednorázovým prodejkům by mělo dopomoci vyhledávání sociálních projektů a projektů, které jsou dotované různými organizacemi a uskupením, jakou je například UNESCO a Evropská unie.

Tato práce se zabírala velmi důležitým tématem každé společnosti, která uvažuje o své budoucnosti. Strategický management, strategické řízení je důležitou činností každé firmy, která si chce udržovat svou konkurenceschopnost a chce se vyvíjet. Tvorba

strategického plánu je jednou z těchto důležitých činností. Strategický plán, který byl sestaven pro společnost LASSELSEBERGER, s.r.o. na základě stanovených strategických cílů, prošel výkonnostní analýzou a byl uznán za vhodný plán na nadcházející tříleté období.

ZÁVĚR

Hlavním cílem této práce bylo zhodnocení výkonnosti strategického plánu společnosti LASSELSBERGER, s.r.o. na roky 2015 – 2017. Pro zhotovení samotného hlavního cíle bylo stanoveno několik cílů dílčích, které byly postupně rozpracovány v jednotlivých kapitolách. Jedním z dílčích cílů bylo i sestavení, na základě konzultace ve společnosti, samotného strategického plánu.

V první kapitole byl představen podnik LASSELSBERGER, s.r.o. Byla popsána jeho historie, vývoj situace na trhu a také vliv hospodářské krize na vývoj společnosti.

Druhá kapitola se zabývala analýzou podnikatelského prostředí společnosti. Dle literatury bylo prostředí rozděleno na vnitřní a vnější prostředí, které byly následně popsány. Výsledkem analýzy bylo identifikování silných a slabých stránek společnosti plynoucí z interního prostředí a také definování možných hrozeb a příležitostí plynoucí z externího prostředí. Následovalo sestavení matic IFE a EFE, ze kterých vyšlo, že společnost je schopna se opřít o středně silnou interní pozici a je středně závislá na vnějším prostředí.

Ve třetí kapitole byl popsán střednědobý strategický plán společnosti a byly definovány strategická východiska, tedy poslání společnosti, vize společnosti a strategické cíle daného strategického plánu. Dále pak byly stanoveny krátkodobé cíle na všechny roky plánu, které vycházely ze strategických cílů. Následující kapitola se věnovala sestavení finančního plánu na dané období a zároveň byla zpracována analýza finanční výkonnosti daného plánu. Tento plán tvořil očekávaný vývoj společnosti do roku 2017.

Pro účel výběru vhodné strategie pro naplnění strategického plánu byla v páté kapitole provedena strategická analýza. Nástroje použité pro výběr strategie byly matice IE, SPACE a QSPM. Podle provedené analýzy byla za nejvhodnější strategii zvolena strategie penetrace trhu a jako druhá nejlepší strategie rozvoje produktu.

Šestá kapitola se věnovala analýze rizik. V této kapitole byla rizika postupně identifikována a popsána. Následně byly vybrány ty nejzávažnější rizika, která přesáhla stanovenou hranici risk appetite, neboli ty rizika, která by mohla ohrozit stanovený vývoj podniku. Konkrétně se jednalo o tři faktory: nesplnění průměrné prodejní ceny, posílení domácí měny a nárůst cen energií. Byla také provedena analýza citlivosti, v rámci které byly objeveny položky nejvíce ovlivňující tvorbu zisku před zdaněním.

Sestrojení strategických scénářů, které proběhlo v sedmé kapitole, posloužilo jako náhled na nejhorší možnou a nejlepší možnou variantu vývoje společnosti na dané období. Stavily se celkem čtyři scénáře, a to optimistický, pesimistický, očekávaný, který odpovídá sestavenému finančnímu plánu, a realistický. Tyto scénáře byly sestaveny pomocí identifikovaných rizik, které byly označeny jako pravděpodobné ohrožení strategického plánu. Rizika se v jednotlivých scénářích projevovala buď kladně, nebo záporně, podle smyslu daného scénáře (kladně pro optimistický scénář, záporně pro pesimistický scénář). Poté se stanovily pravděpodobnosti jednotlivých scénářů, které pomohli sestavit realistický scénář, který ukázal nejpravděpodobnější vývoj.

V poslední kapitole bylo provedeno celkové zhodnocení strategického plánu společnosti. Byla zde uvedena sumarizace analýzy finanční výkonnosti plánu, která byla provedena v kapitole 4 hned po sestavení finančního plánu. Dále se porovnávaly stanovené cíle, zda byly naplněny. Výsledkem bylo, že všechny strategické cíle na plánované období byly splněny, a proto nebylo potřeba žádného opatření ani žádných zásahů do strategického plánu. Stanovený strategický plán, který byl sestaven na základě strategických cílů společnosti, se ukázal být jako vhodný plán k implementaci pro nadcházející období.

Jakožto autor této diplomové práce považují téma strategického plánování za velmi důležitou část řízení společnosti. Sestrojení strategického plánu, analyzování rizik daného strategického záměru u společnosti LASSELSBERGER, s.r.o. mi pomohlo lépe pochopit strategické řízení a fungování společnosti jako takové.

SEZNAM TABULEK

Tabulka 1: Tempo růstu HDP v ČR.....	22
Tabulka 2: Míra inflace ČR.....	23
Tabulka 3: Matice EFE.....	30
Tabulka 4: Cenová strategie – cenové odchylky od konkurentů.....	35
Tabulka 5: Cenová strategie – lokální obchodní podmínky.....	36
Tabulka 6: Proces stanovení ceny.....	36
Tabulka 7: Optimální hodnoty ukazatelů likvidity podniku.....	41
Tabulka 8: Ukazatele likvidity za roky 2008 – 2014 (v tis. Kč).....	43
Tabulka 9: Ukazatele rentability v letech 2008 - 2014 (v tis. Kč).....	46
Tabulka 10: Ukazatele aktivity za roky 2008 - 2014 (v tis. Kč).....	50
Tabulka 11: Obrátový cyklus peněz v letech 2008 - 2014 (ve dnech).....	52
Tabulka 12: Kapitálová potřeba peněz v letech 2008 - 2014 (v tis. Kč).....	53
Tabulka 13: ČPK v letech 2008 - 2014 (v tis. Kč).....	54
Tabulka 14: Matice IFE.....	55
Tabulka 15: Odhad kurzu CZ/EUR 2015 - 2017.....	62
Tabulka 16: Plán prodejů na rok 2014 (v tis. Kč, v tis. €).....	62
Tabulka 17: Plán prodejů na rok 2015 (v tis. Kč, v tis. €).....	63
Tabulka 18: Plán prodejů na rok 2016 (v tis. Kč, v tis. €).....	63
Tabulka 19: Plán prodejů na rok 2017 (v tis. Kč, v tis. €).....	64
Tabulka 20: Tržby za prodej vlastních výrobků a služeb (v tis. Kč).....	64
Tabulka 21: Spotřeba materiálu a energií pro rok 2014 (v tis. Kč).....	65
Tabulka 22: Spotřeba materiálu a energií pro rok 2015 (v tis. Kč).....	65
Tabulka 23: Spotřeba materiálu a energií pro rok 2016 (v tis. Kč).....	66
Tabulka 24: Spotřeba materiálu a energií pro rok 2017 (v tis. Kč).....	66
Tabulka 25: Služby (v tis. Kč).....	66

Tabulka 26: Ostatní služby (v tis. Kč)	67
Tabulka 27: Mzdové náklady	67
Tabulka 28: Daň z příjmu (v tis. Kč)	68
Tabulka 29: VZZ za roky 2014 - 2017 (v tis. Kč)	69
Tabulka 30: Investiční plán (v tis. Kč)	70
Tabulka 31: Dlouhodobý majetek (v tis. Kč)	71
Tabulka 32: Plán oběžných aktiv (v tis. Kč).....	71
Tabulka 33: Výplata dividend (v tis. Kč)	72
Tabulka 34: Plánování krátkodobých závazků (v tis. Kč)	73
Tabulka 35: Splátky bankovního úvěru (v tis. Kč).....	73
Tabulka 36: Rozvaha - Aktiva (v tis. Kč).....	74
Tabulka 37: Rozvaha - Pasiva (v tis. Kč)	75
Tabulka 38: Cash - flow (v tis. Kč)	76
Tabulka 39: Ukazatele likvidity v letech 2014 - 2017 (v tis. Kč).....	77
Tabulka 40: Ukazatele rentability v letech 2014 - 2017 (v tis. Kč).....	78
Tabulka 41: Ukazatele aktivity v letech 2014 - 2017 (v tis. Kč)	79
Tabulka 42: Celková zadluženost v letech 2014 - 2017 (v tis. Kč).....	80
Tabulka 43: Obrátový cyklus peněz v letech 2014 - 2017 (ve dnech).....	80
Tabulka 44: Kapitálová potřeba peněz v letech 2014 - 2017 (v tis. Kč)	81
Tabulka 45: ČPK v letech 2014-2017 (v tis. Kč.)	81
Tabulka 46: Výpočet osy x matice SPACE	84
Tabulka 47: Výpočet osy y matice SPACE	84
Tabulka 48: Matice QSPM	87
Tabulka 49: Stupnice pravděpodobnosti výskytu rizika	92
Tabulka 50: Ohodnocení rizikových faktorů	93
Tabulka 51: Mapa rizik.....	93

Tabulka 52: Analýza citlivosti za rok 2015 (v tis. Kč)	95
Tabulka 53: Analýza citlivosti za rok 2016 (v tis. Kč)	96
Tabulka 54: Analýza citlivosti za rok 2017 (v tis. Kč)	97
Tabulka 55: Pesimistický vývoj kurzu CZK/EUR	100
Tabulka 56: Pesimistická průměrná prodejní cena	100
Tabulka 57: Pesimistický plán prodejů na roky 2015 - 2017 (v tis. Kč, v tis. €)	101
Tabulka 58: Pesimistický plán tržeb za prodej vlastních výrobků a služeb (v tis. Kč)	101
Tabulka 59: Pesimistický plán spotřeby materiálu a energií na roky 2015 - 2017.....	102
Tabulka 60: Pesimistický výkaz zisků a ztrát v letech 2015 - 2017 (v tis. Kč).....	103
Tabulka 61: Optimistický vývoj kurzu CZK/EUR	104
Tabulka 62: Optimistická průměrná prodejní cena.....	104
Tabulka 63: Optimistický plán prodejů na roky 2015 – 2017 (v tis. Kč, v tis. €)	105
Tabulka 64: Optimistický plán tržeb za prodej vlastních výrobků a služeb (v tis. Kč)	105
Tabulka 65: Optimistický plán spotřeby materiálu a energií na roky 2015 - 2017	106
Tabulka 66: Optimistický výkaz zisků a ztrát v letech 2015 - 2017 (v tis. Kč).....	107
Tabulka 67: Rozdělení pravděpodobnosti scénářů	108
Tabulka 68: Realistický výkaz zisků a ztrát (v tis. Kč)	109
Tabulka 69: Varianty plánu růstu podniku v letech 2015 - 2017 (v tis. Kč)	110
Tabulka 70: Analýza splnitelnosti navýšení zaměstnanců	111
Tabulka 71: Analýza splnitelnosti navýšení tržeb (v tis. Kč)	112
Tabulka 72: Vývoj tržeb v realistickém scénáři (v tis. Kč)	113
Tabulka 73: Analýza splnitelnosti navýšení výroby	113

SEZNAM OBRÁZKŮ

Obrázek 1: Logo RAKO	9
Obrázek 2: Organizační struktura LASSELSBERGER, s.r.o.	18
Obrázek 3: Podnikatelské prostředí	19
Obrázek 4: Porterův model konkurenčních sil	26
Obrázek 5: Stanovení doporučené maloobchodní ceny	35
Obrázek 6: Obrátový cyklus peněz	52
Obrázek 7: Matice IE	83
Obrázek 8: Matice SPACE	85

SEZNAM GRAFŮ

Graf 1: Vývoj hospodářského výsledku v letech 2008-2014 (v tis. Kč)	16
Graf 2: Vývoj tržeb v letech 2008-2014 (v tis. Kč)	17
Graf 3: Tempo růstu HDP v Německu	22
Graf 4: Tempo růstu HDP ve Francii	23
Graf 5: Vývoj kurzu CZK/EUR v letech 1999-2014 - roční průměry	24
Graf 6: Ukazatele likvidity za roky 2008 - 2014	43
Graf 7: Ukazatele rentability v letech 2008 - 2014	46
Graf 8: Vývoj celkové zadluženosti v letech 2008 - 2014	51
Graf 9: Ukazatele likvidity v letech 2014 - 2017	77
Graf 10: Ukazatele rentability v letech 2014 - 2017	78
Graf 11: Celková zadluženost v letech 2014 - 2017	80

SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY

- Český statistický úřad. [online]. 2015. [cit. 16.3.2015]. Dostupné z: [https:// www.czso.cz](https://www.czso.cz)
- ČTK [Česká tisková kancelář]. Lasselsberger zvyšuje prodej obkladů díky exportu na Západ. *iMateriál.cz* [online]. 23.10.2013 [cit. 19.12.2014]. Dostupné z: [http:// imaterialy.dumabyt.cz/rubriky/aktuality/prumysl-a-obchod/lasselsberger-zvysuje-prodej-obkladu-diky-exportu-na-zapad_106032.html](http://imaterialy.dumabyt.cz/rubriky/aktuality/prumysl-a-obchod/lasselsberger-zvysuje-prodej-obkladu-diky-exportu-na-zapad_106032.html)
- DAVID, Fred. R. *Strategic management: concept and cases*. 13th. edition. New Jersey: Prentice Hall, 2011. ISBN 978-0-13-612098-8.
- Finance.cz*. [online]. 2.7.2013 [cit. 20.12.2014]. Dostupné z: <http://www.finance.cz/zpravy/finance/392822-propad-ve-stavebni-vyrobe-a-souvislost-s-krizi/>
- FOTR, Jiří, VACÍK, Emil aj. *Tvorba strategie a strategické plánování*. Praha: Grada Publishing, 2012. ISBN 978-80-247-3985-4.
- FOTR, Jiří a HNILICA, Jiří. *Aplikovaná analýza rizika ve finančním managementu a investičním rozhodování*. 2. aktualizované a rozšířené vydání. Praha: Grada Publishing, 2014. ISBN 978-80-247-5104-7.
- HILL, Charles W. L. a JONES, Gareth R. *Essentials of strategic management*. 2nd, edition. Mason, USA: South - Western Cengage Learning, 2009. ISBN 978-0-547-19432-5.
- HILL, Charles W. L. a JONES, Gareth R. *Strategic management theory: An integrated approach*. 9th. edition. Manson, USA: South - Western Cengage Learning, 2009. ISBN 978-0-538-75107-0.
- HORÁKOVÁ, Helena. *Strategický marketing*. 2. aktualizované a rozšířené vydání. Praha: Grada Publishing, 2003. ISBN 80-247-0447-1.
- HOSPODÁŘSKÉ NOVINY. ČNB neukončí režim devizových intervencí dříve než v roce 2016. *ihned.cz* [online]. 1.8.2014 [cit. 18.12.2014]. Dostupné z: [http:// byznys.ihned.cz/c1-62584370-cnb-neukonci-rezim-devizovych-intervenci-drive-nez-v-roce-2016-koruna-oslabila](http://byznys.ihned.cz/c1-62584370-cnb-neukonci-rezim-devizovych-intervenci-drive-nez-v-roce-2016-koruna-oslabila)
- HRDÝ, Milan a HOROVÁ, Michaela. *Finance podniku*. Praha: Wolters Kluwer ČR, 2009. ISBN 978-80-7357-492-5.

HRDÝ, Milan a HOROVÁ, Michaela. *Strategické finanční řízení a investiční rozhodování*. 2, upravené a rozšířené vydání. Praha: Balance, 2011. ISBN 978-80-86371-55-9.

CHAPMAN, Robert, J. *Simple tools and techniques for enterprise risk management*. 2nd Edition. Chichester: John Wiley & Sons, 2011. ISBN 978-1-119-98997-4.

iPodnikatel.cz [online]. 10.8.2011 [cit. 14.3.2015]. Dostupné z: <http://www.ipodnikatel.cz/O-podnikani/je-ceska-republika-rajem-pro-podnikani-nebo-podnikatelum-nepreje.html>

KORECKÝ, Michal a TRKOVSKÝ, Václav. *Management rizik projektů: se zaměřením na projekty v průmyslových podnicích*. Praha: Grada Publishing, 2011. ISBN 978-80-247-3221-3.

MFCR [Ministerstvo financí České republiky]. Makroekonomická predikce. *Ministerstvo financí České republiky* [online]. 30.1.2015 [cit. 14.3.2015]. Dostupné z: <http://www.mfcr.cz/cs/verejny-sektor/prognozy/makroekonomicka-predikce/2015/makroekonomicka-predikce-leden-2015-20401>

PATEL, Bhavesh, M. *Project Management: Strategic financial planing, evaluation and control*. New Delhi: Vikas Publishing House, 2000. ISBN 978-81-259-0777-0.

PEARCE, David, W. *Macmillanův slovník moderní ekonomie*. 4. vydání. Praha: Victoria Publishing, 1995. ISBN 80-85605-42-2.

RAKO [online]. 2014. [cit. 18.12.2014]. Dostupné z: www.rako.cz

SMEJKAL, Vladimír a RAIS, Karel. *Řízení rizik ve firmách a jiných organizacích*. 4. aktualizované a rozšířené vydání. Praha: Grada Publishing, 2013. ISBN 978-80-247-4644-9.

SVOBODA, Martin. Stavebnictví má oproti jiným trhům dvouleté zpoždění. *Munimedia.cz* [online]. 28.3.2013 [cit. 19.12.2014]. Dostupné z: <http://www.munimedia.cz/prispevek/stavebnictvi-ma-oproti-jinym-trhum-dvoulete-zpozdeni-rika-vedouci-marketingu-cihlarske-spolecnosti-5230/>

SYNEK, Miloslav a KOL. *Podniková ekonomika*. 3. přepracované a doplněné vydání. Praha: C. H. Beck, 2002. ISBN 80-7179-736-7.

SYNEK, Miloslav a KOL. *Manažerská ekonomika*. 5. aktualizované vydání. Praha: Grada Publishing, 2011. ISBN 978-80-247-3494-1.

SYROVÁTKA, Petr. Drtivý dopad: krize udeřila ve stavebnictví. *Deník.cz* [online]. 20.2.2010 [cit. 19.12.2014]. Dostupné z: <http://www.denik.cz/ekonomika/drtivy-dopad-krize-uderila-ve-stavebnictvi20100220.html>

tradingeconomics.com. *Trading Economics* [online]. 13.2.2015 [cit. 14.3.2015]. Dostupné z: <http://www.tradingeconomics.com>

VEBER, Jaromír a KOL. *Management: základy, prosperita, globalizace*. Praha: Management Press, 2000. ISBN 80-7261-029-5.

WAGNER, Jaroslav. *Měření výkonnosti: Jak měřit, vyhodnocovat a využívat informace o podnikové výkonnosti*. Praha: Grada Publishing, 2009. ISBN 978-80-247-2924-4.

SEZNAM PŘÍLOH

Příloha A Rozvaha a výkaz zisku a ztráty za rok 2012

Příloha B Rozvaha a výkaz zisku a ztráty za rok 2013

Příloha C Rozvaha a výkaz zisku a ztráty za rok 2014

Příloha A Rozvaha a výkaz zisku a ztráty za rok 2012

Rozvaha

Rozvaha v plném rozsahu ke dni 31.12.2012 (v celých tisících Kč)				
	31.12.2012			31.12.2011
	Brutto	Korekce	Netto	Netto
AKTIVA				
AKTIVA CELKEM	11 212 349	-6 022 834	5 189 515	5 498 829
A. Pohledávky za upsaný základní kapitál	0	0	0	0
B. Dlouhodobý majetek	8 679 339	-5 828 689	2 850 650	3 003 329
B. I. Dlouhodobý nehmotný majetek	115 778	-15 660	100 118	1 355
B. I. 1. Software	15 999	-15 660	339	1 240
B. I. 2. Jiný dlouhodobý nehmotný majetek	99 779	0	99 779	1
B. I. 3. Nedokončený dlouhodobý nehmotný majetek	0	0	0	114
B. II. Dlouhodobý hmotný majetek	7 673 198	-5 255 604	2 417 594	2 669 036
B. II. 1. Pozemky	1 010 813	-250 693	760 120	807 163
B. II. 2. Stavby	2 462 822	-1 341 788	1 121 034	1 331 700
B. II. 3. Samostatné movité věci a soubory movitých věcí	4 151 226	-3 661 531	489 695	475 132
B. II. 4. Jiný dlouhodobý hmotný majetek	1 127	-957	170	170
B. II. 5. Nedokončený dlouhodobý hmotný majetek	41 094	-635	40 459	45 264
B. II. 6. Poskytnuté zálohy na dlouhodobý hmotný majetek	6 116	0	6 116	9 607
B. III. Dlouhodobý finanční majetek	890 363	-557 425	332 938	332 938
B. III. 1. Podíly v ovládaných a řízených osobách	890 363	-557 425	332 938	332 938
C. Oběžná aktiva	2 509 479	-194 145	2 315 334	2 484 544
C. I. Zásoby	1 655 175	-133 662	1 521 513	1 344 331
C. I. 1. Materiál	185 596	-11 286	174 310	229 089
C. I. 2. Nedokončená výroba a polotovary	32 758	-1 059	31 699	31 351
C. I. 3. Výrobky	1 275 525	-115 701	1 159 824	945 080
C. I. 4. Zboží	161 144	-5 616	155 528	138 811
C. I. 5. Poskytnuté zálohy na zásoby	152	0	152	0
C. II. Dlouhodobé pohledávky	26 160	0	26 160	21 379
C. II. 1. Pohledávky z obchodních vztahů	4 252	0	4 252	5 252
C. II. 2. Dlouhodobé poskytnuté zálohy	21 908	0	21 908	16 127
C. III. Krátkodobé pohledávky	729 540	-60 483	669 057	768 643
C. III. 1. Pohledávky z obchodních vztahů	572 783	-60 483	512 300	583 721
C. III. 2. Pohledávky - ovládající a řídicí osoba	17 560	0	17 560	26 655
C. III. 3. Stát - daňové pohledávky	52 041	0	52 041	47 402
C. III. 4. Krátkodobé poskytnuté zálohy	24 201	0	24 201	17 024
C. III. 5. Dohadné účty aktivní	3 436	0	3 436	6 957
C. III. 6. Jiné pohledávky	59 519	0	59 519	86 884
C. VI. Krátkodobý finanční majetek	98 604	0	98 604	350 191
C. IV. 1. Peníze	646	0	646	641
C. IV. 2. Účty v bankách	97 958	0	97 958	349 550
D. Ostatní aktiva	23 531	0	23 531	10 956
D. I. Časové rozlišení	23 531	0	23 531	10 956
D. I. 1. Náklady příštích období	23 531	0	23 531	10 950

PASIVA		<u>31.12.2012</u>	<u>31.12.2011</u>
PASIVA CELKEM		5 189 515	5 498 829
A.	Vlastní kapitál	2 361 207	2 445 235
A. I.	Základní kapitál	2 261 303	2 261 303
A. I.	1. Základní kapitál	2 261 303	2 261 303
A. II.	Kapitálové fondy	100 000	100 000
A. II.	1. Ostatní kapitálové fondy	100 000	100 000
A. III.	Rezervní fondy, nedělitelný fond a ostatní	12 806	6 097
A. III.	1. Zákonný rezervní fond/Nedělitelný fond	12 806	6 097
A. IV.	Výsledek hospodáření minulých let	71 126	-56 345
A. IV.	1. Nerozdělený zisk minulých let	71 126	0
	2. Neuhrazená zřáta minulých let	0	-56 345
A. V.	Výsledek hospodaření běžného účetního období (+/-)	-84 028	134 180
B.	Cizí zdroje	2 816 185	3 050 182
B. I.	Rezervy	14 593	13 312
B. I.	1. Rezerva na daň z příjmů	11	0
	2. Ostatní rezervy	14 582	13 312
B. II.	Dlouhodobé závazky	228 508	250 652
B. II.	1. Závazky z obchodních vztahů	0	8 824
	2. Odložený daňový závazek	228 508	241 828
B. III.	Krátkodobé závazky	995 479	897 829
B. III.	1. Závazky z obchodních vztahů	763 470	701 036
	2. Závazky - ovládající a řídicí osoba	0	5 000
	3. Závazky ke společníkům, členům družstva a k účastníkům sdružení	100	100
	4. Závazky k zaměstnancům	30 386	30 149
	5. Závazky ze sociálního zabezpečení a zdravotního pojištění	15 509	16 337
	6. Stát - daňové závazky a dotace	3 787	4 244
	7. Krátkodobé přijaté zálohy	15 432	17 319
	8. Dohadné účty pasivní	166 795	94 230
	9. Jiné závazky	0	29 414
B. IV.	Bankovní úvěry a výpomoci	1 577 605	1 888 389
B. IV.	1. Bankovní úvěry dlouhodobé	1 417 605	0
	2. Krátkodobé bankovní úvěry	160 000	1 888 389
C.	Ostatní pasiva	12 123	3 412
C. I.	Časové rozlišení	12 123	3 412
C. I.	1. Výdaje příštích období	5 983	3 412
	2. Výnosy příštích období	6 140	0

Výkaz zisku a ztráty

Účetní závěrka

Výkaz zisku a ztráty v plném rozsahu
za období
2012
(v celých tisících Kč)

	období 2012	období 2011
I. Tržby za prodej zboží	182 744	214 892
A. Náklady vynaložené na prodané zboží	127 888	144 802
+ Obchodní marže	54 856	70 090
II. Výkony	3 503 476	3 288 976
II. 1. Tržby za prodej vlastních výrobků a služeb	3 271 788	3 304 690
2. Změna stavu zásob vlastní činnosti	214 885	-17 605
3. Aktivace	17 003	1 891
B. Výkonová spotřeba	2 512 392	2 287 365
B. 1. Spotřeba materiálu a energie	1 885 004	1 667 299
B. 2. Služby	627 388	620 066
+ Přidaná hodnota	1 045 940	1 071 701
C. Osobní náklady	658 961	663 435
C. 1. Mzdové náklady	475 503	488 707
C. 2. Náklady na sociální zabezpečení a zdravotní pojištění	156 855	165 345
C. 3. Sociální náklady	26 603	9 383
D. Daně a poplatky	14 086	9 364
E. Odpisy dlouhodobého nehmotného a hmotného majetku	164 811	177 790
III. Tržby z prodeje dlouhodobého majetku a materiálu	123 918	46 658
III. 1. Tržby z prodeje dlouhodobého majetku	120 210	39 965
III. 2. Tržby z prodeje materiálu	3 708	6 693
F. Zůstatková cena prodaného dlouhodobého majetku a materiálu	242 788	43 846
F. 1. Zůstatková cena prodaného dlouhodobého majetku	239 480	36 998
F. 2. Prodaný materiál	3 308	6 848
G. Změna stavu rezerv a opravných položek v provozní oblasti a komplexních nákladů příštích období (+/-)	35 197	-29 295
IV. Ostatní provozní výnosy	52 771	63 781
H. Ostatní provozní náklady	129 976	68 998
* Provozní výsledek hospodaření	-22 990	248 002
VII. Výnosy z dlouhodobého finančního majetku	0	3 084
VII. 1. Výnosy z podílů v ovládaných a řízených osobách a v účetních jednotkách pod podstatným vlivem	0	3 084
IX. Výnosy z přecenění cenných papírů a derivátů	30 275	0
L. Náklady z přecenění cenných papírů a derivátů	0	13 119
M. Změna stavu rezerv a opravných položek ve finanční oblasti (+/-)	0	4 540
X. Výnosové úroky	1 485	1 361
N. Nákladové úroky	78 175	86 978
XI. Ostatní finanční výnosy	0	7 008
O. Ostatní finanční náklady	32 262	11 248
* Finanční výsledek hospodaření	-78 677	-104 432
Q. Daň z příjmů za běžnou činnost	-14 487	7 820
Q. 1. - splatná	11	0
Q. 2. - odložená	-14 498	7 820
** Výsledek hospodaření za běžnou činnost	-87 180	135 750
XIII. Mimořádné výnosy	12 951	41 089
R. Mimořádné náklady	8 621	33 530
S. Daň z příjmů z mimořádné činnosti	1 178	9 129
S. 1. - odložená	1 178	9 129
* Mimořádný výsledek hospodaření	3 152	-1 570
*** Výsledek hospodaření za účetní období (+/-)	-84 028	134 180
*** Výsledek hospodaření před zdaněním (+/-)	-97 337	151 129

Příloha B Rozvaha a výkaz zisku a ztráty za rok 2013

Rozvaha

AKTIVA		Rozvaha v plném rozsahu ke dni 31.12.2013 (v celých tisících Kč)			31.12.2012
		Brutto	Korekce	Netto	Netto
AKTIVA CELKEM		11 165 517	-6 167 950	4 997 567	5 189 515
A.	Pohledávky za upsaný základní kapitál	0	0	0	0
B.	Dlouhodobý majetek	8 634 006	-5 949 731	2 684 275	2 850 650
B. I.	Dlouhodobý nehmotný majetek	28 176	-15 849	12 327	100 118
B. I.	1. Software	16 084	-15 849	235	339
	2. Jiný dlouhodobý nehmotný majetek	10 979	0	10 979	99 779
	3. Nedokončený dlouhodobý nehmotný majetek	1 113	0	1 113	0
B. II.	Dlouhodobý hmotný majetek	7 715 467	-5 376 457	2 339 010	2 417 594
B. II.	1. Pozemky	1 007 925	-248 671	759 254	760 120
	2. Stavby	2 470 780	-1 384 379	1 086 401	1 121 034
	3. Samostatné movité věci a soubory movitých věcí	4 190 637	-3 741 815	448 822	489 695
	4. Jiný dlouhodobý hmotný majetek	1 127	-957	170	170
	5. Nedokončený dlouhodobý hmotný majetek	44 998	-635	44 363	40 459
B. III.	Dlouhodobý finanční majetek	890 363	-557 425	332 938	332 938
B. III.	1. Podíly v ovládaných a řízených osobách	890 363	-557 425	332 938	332 938
C.	Oběžná aktiva	2 512 419	-218 219	2 294 200	2 315 334
C. I.	Zásoby	1 545 657	-141 792	1 403 865	1 521 513
C. I.	1. Materiál	168 510	-9 163	159 347	174 310
	2. Nedokončená výroba a polotovary	22 711	-844	21 867	31 699
	3. Výrobky	1 223 024	-109 909	1 113 115	1 159 824
	4. Zboží	131 260	-21 876	109 384	155 528
	5. Poskytnuté zálohy na zásoby	152	0	152	152
C. II.	Dlouhodobé pohledávky	166 471	0	166 471	26 160
C. II.	1. Pohledávky z obchodních vztahů	132 183	0	132 183	4 252
	2. Dlouhodobé poskytnuté zálohy	34 288	0	34 288	21 908
C. III.	Krátkodobé pohledávky	611 982	-76 427	535 555	669 057
C. III.	1. Pohledávky z obchodních vztahů	522 871	-76 427	446 444	512 300
	2. Pohledávky - ovládající a řídicí osoba	6 756	0	6 756	17 560
	3. Stát - daňové pohledávky	55 539	0	55 539	52 041
	4. Krátkodobé poskytnuté zálohy	14 249	0	14 249	24 201
	5. Dohadné účty aktivní	1 608	0	1 608	3 436
	6. Jiné pohledávky	10 959	0	10 959	59 519
C. VI.	Krátkodobý finanční majetek	188 309	0	188 309	98 604
C. IV.	1. Peníze	1 007	0	1 007	646
	2. Účty v bankách	187 302	0	187 302	97 958
D.	Ostatní aktiva	19 092	0	19 092	23 531
D. I.	Časové rozlišení	19 092	0	19 092	23 531
D. I.	1. Náklady příštích období	19 092	0	19 092	23 531

PASIVA		<u>31.12.2013</u>	<u>31.12.2012</u>
PASIVA CELKEM		<u>4 997 567</u>	<u>5 189 515</u>
A.	Vlastní kapitál	<u>2 423 302</u>	<u>2 361 207</u>
A. I.	Základní kapitál	<u>2 261 303</u>	<u>2 261 303</u>
A. I.	1. Základní kapitál	2 261 303	2 261 303
A. II.	Kapitálové fondy	<u>100 000</u>	<u>100 000</u>
A. II.	1. Ostatní kapitálové fondy	100 000	100 000
A. III.	Rezervní fondy, nedělitelný fond a ostatní	<u>12 806</u>	<u>12 806</u>
A. III.	1. Zákonný rezervní fond/Nedělitelný fond	12 806	12 806
A. IV.	Výsledek hospodáření minulých let	<u>-12 902</u>	<u>71 126</u>
A. IV.	1. Nerozdělený zisk minulých let	50 000	71 126
	2. Neuhrazená ztráta minulých let	-62 902	0
A. V.	Výsledek hospodaření běžného účetního období (+/-)	<u>62 095</u>	<u>-84 028</u>
B.	Cizí zdroje	<u>2 570 344</u>	<u>2 816 185</u>
B. I.	Rezervy	<u>11 721</u>	<u>14 593</u>
B. I.	1. Rezerva na daň z příjmů	0	11
	2. Ostatní rezervy	11 721	14 582
B. II.	Dlouhodobé závazky	<u>223 293</u>	<u>228 508</u>
B. II.	1. Odložený daňový závazek	223 293	228 508
B. III.	Krátkodobé závazky	<u>988 672</u>	<u>995 479</u>
B. III.	1. Závazky z obchodních vztahů	763 810	763 470
	3. Závazky ke společníkům, členům družstva a k účastníkům sdružení	100	100
	4. Závazky k zaměstnancům	29 909	30 386
	5. Závazky ze sociálního zabezpečení a zdravotního pojištění	15 790	15 509
	6. Stát - daňové závazky a dotace	3 836	3 787
	7. Krátkodobé přijaté zálohy	13 690	15 432
	8. Dohadné účty pasivní	129 404	166 795
	9. Jiné závazky	32 133	0
B. IV.	Bankovní úvěry a výpomoci	<u>1 346 658</u>	<u>1 577 605</u>
B. IV.	1. Bankovní úvěry dlouhodobé	0	1 417 605
	2. Krátkodobé bankovní úvěry	1 346 658	160 000
C.	Ostatní pasiva	<u>3 921</u>	<u>12 123</u>
C. I.	Časové rozlišení	<u>3 921</u>	<u>12 123</u>
C. I.	1. Výdaje příštích období	3 921	5 983
	2. Výnosy příštích období	0	6 140

Výkaz zisku a ztráty

Účetní závěrka

Výkaz zisku a ztráty v plném rozsahu
za období
2013
(v celých tisících Kč)

	období 2013	období 2012
I. Tržby za prodej zboží	180 841	182 744
A. Náklady vynaložené na prodané zboží	130 484	127 888
+ Obchodní marže	50 357	54 856
II. Výkony	3 396 073	3 503 476
II. 1. Tržby za prodej vlastních výrobků a služeb	3 439 758	3 271 788
2. Změna stavu zásob vlastní činnosti	-83 047	214 685
3. Aktivace	20 262	17 003
B. Výkonová spotřeba	2 388 745	2 512 392
B. 1. Spotřeba materiálu a energie	1 772 916	1 885 004
B. 2. Služby	615 829	627 388
+ Přidaná hodnota	1 057 685	1 045 940
C. Osobní náklady	644 383	658 961
C. 1. Mzdové náklady	453 049	475 503
C. 2. Náklady na sociální zabezpečení a zdravotní pojištění	153 099	156 855
C. 3. Sociální náklady	38 235	26 603
D. Daně a poplatky	9 588	14 086
E. Odpisy dlouhodobého nehmotného a hmotného majetku	160 230	164 611
III. Tržby z prodeje dlouhodobého majetku a materiálu	5 241	123 918
III. 1. Tržby z prodeje dlouhodobého majetku	372	120 210
III. 2. Tržby z prodeje materiálu	4 869	3 708
F. Zůstatková cena prodaného dlouhodobého majetku a materiálu	60 981	242 788
F. 1. Zůstatková cena prodaného dlouhodobého majetku	56 793	239 480
F. 2. Prodaný materiál	4 188	3 308
G. Změna stavu rezerv a opravných položek v provozní oblasti a komplexních nákladů příštích období (+/-)	21 213	35 197
IV. Ostatní provozní výnosy	7 729	52 771
H. Ostatní provozní náklady	15 304	129 976
* Provozní výsledek hospodaření	158 956	-22 990
IX. Výnosy z přecenění cenných papírů a derivátů	0	30 275
L. Náklady z přecenění cenných papírů a derivátů	42 827	0
X. Výnosové úroky	1 776	1 485
N. Nákladové úroky	64 767	78 175
XI. Ostatní finanční výnosy	11 447	0
O. Ostatní finanční náklady	11 087	32 262
* Finanční výsledek hospodaření	-105 458	-78 677
Q. Daň z příjmů za běžnou činnost	-6 365	-14 487
Q. 1. - splatná	-11	11
Q. 2. - odložená	-6 354	-14 498
** Výsledek hospodaření za běžnou činnost	59 863	-87 180
XIII. Mimořádné výnosy	6 279	12 951
R. Mimořádné náklady	2 908	8 621
S. Daň z příjmů z mimořádné činnosti	1 139	1 178
S. 1. - odložená	1 139	1 178
* Mimořádný výsledek hospodaření	2 232	3 152
*** Výsledek hospodaření za účetní období (+/-)	62 095	-84 028
*** Výsledek hospodaření před zdaněním (+/-)	56 869	-97 337

Příloha C Rozvaha a výkaz zisku a ztráty za rok 2014

Rozvaha

	31.12.2014			31.12.2013
	Brutto	Korekce	Netto	Netto
AKTIVA CELKEM	10 840 516	-6 066 419	4 774 097	4 997 567
A. Pohledávky za upsany základní kapitál	0	0	0	0
B. Dlouhodobý majetek	8 530 177	-5 855 519	2 674 658	2 684 275
B. I. Dlouhodobý nehmotný majetek	37 913	-8 861	29 052	12 327
B. I. 1. Software	10 242	-8 861	1 381	235
2. Jiný dlouhodobý nehmotný majetek	27 671	0	27 671	10 979
3. Nedokončený dlouhodobý nehmotný majetek	0	0	0	1 113
B. II. Dlouhodobý hmotný majetek	7 601 875	-5 289 228	2 312 647	2 339 010
B. II. 1. Pozemky	1 007 925	-248 671	759 254	759 254
2. Stavby	2 472 128	-1 427 065	1 045 063	1 086 401
3. Samostatné hmotné movité věci a soubory hmotných movitých věcí	4 034 605	-3 611 900	422 705	448 822
4. Jiný dlouhodobý hmotný majetek	1 127	-957	170	170
5. Nedokončený dlouhodobý hmotný majetek	82 330	-635	81 695	44 363
6. Poskytnuté zálohy na dlouhodobý hmotný majetek	3 760	0	3 760	0
B. III. Dlouhodobý finanční majetek	890 389	-557 430	332 959	332 938
B. III. 1. Podíly v ovládaných a řízených osobách	890 389	-557 430	332 959	332 938
C. Oběžná aktiva	2 295 344	-210 900	2 084 444	2 294 200
C. I. Zásoby	1 342 652	-151 559	1 191 093	1 403 865
C. I. 1. Materiál	171 299	-8 270	163 029	159 347
2. Nedokončená výroba a polotovary	29 702	-1 112	28 590	21 867
3. Výrobky	1 021 276	-129 879	891 397	1 113 115
4. Zboží	120 180	-12 298	107 882	109 384
5. Poskytnuté zálohy na zásoby	195	0	195	152
C. II. Dlouhodobé pohledávky	173 017	0	173 017	166 471
C. II. 1. Pohledávky z obchodních vztahů	125 940	0	125 940	132 183
2. Dlouhodobé poskytnuté zálohy	47 077	0	47 077	34 288
C. III. Krátkodobé pohledávky	603 289	-59 341	543 948	535 555
C. III. 1. Pohledávky z obchodních vztahů	491 238	-59 341	431 897	446 444
2. Pohledávky - ovládající a řídicí osoba	7 451	0	7 451	6 756
3. Stát - daňové pohledávky	58 810	0	58 810	55 539
4. Krátkodobé poskytnuté zálohy	9 825	0	9 825	14 249
5. Dohadné účty aktivní	25 036	0	25 036	1 608
6. Jiné pohledávky	10 929	0	10 929	10 959
C. VI. Krátkodobý finanční majetek	176 386	0	176 386	188 309
C. IV. 1. Peníze	543	0	543	1 007
2. Účty v bankách	175 843	0	175 843	187 302
D. Ostatní aktiva	14 995	0	14 995	19 092
D. I. Časové rozlišení	14 995	0	14 995	19 092
D. I. 1. Náklady příštích období	14 995	0	14 995	19 092

PASIVA

	31.12.2014	31.12.2013
PASIVA CELKEM	4 774 097	4 997 567
A. Vlastní kapitál	2 632 863	2 423 302
A. I. Základní kapitál	2 261 303	2 261 303
A. I. 1. Základní kapitál	2 261 303	2 261 303
A. II. Kapitálové fondy	51 999	100 000
A. II. 1. Ostatní kapitálové fondy	51 999	100 000
A. III. Rezervní fondy, nedělitelný fond a ostatní	0	12 806
A. III. 1. Rezervní fond	0	12 806
A. IV. Výsledek hospodáření minulých let	1	-12 902
A. IV. 1. Nerozdělený zisk minulých let	1	50 000
A. IV. 2. Neuhrazená ztráta minulých let	0	-62 902
A. V. 1. Výsledek hospodáření běžného účetního období (+/-)	319 560	62 095
B. Cizí zdroje	2 131 916	2 570 344
B. I. Rezervy	97 455	11 721
B. I. 1. Rezerva na daň z příjmů	86 333	0
B. I. 2. Ostatní rezervy	11 122	11 721
B. II. Dlouhodobé závazky	220 172	223 293
B. II. 1. Odložený daňový závazek	220 172	223 293
B. III. Krátkodobé závazky	923 822	988 672
B. III. 1. Závazky z obchodních vztahů	710 549	763 810
B. III. 2. Závazky ke společníkům	100	100
B. III. 3. Závazky k zaměstnancům	31 170	29 909
B. III. 4. Závazky ze sociálního zabezpečení a zdravotního pojištění	16 805	15 790
B. III. 5. Stát - daňové závazky a dotace	31 566	3 836
B. III. 6. Krátkodobé přijaté zálohy	20 282	13 690
B. III. 7. Dohadné účty pasivní	110 997	129 404
B. III. 8. Jiné závazky	2 353	32 133
B. IV. Bankovní úvěry a výpomoci	890 467	1 346 658
B. IV. 1. Bankovní úvěry dlouhodobé	177 005	0
B. IV. 2. Krátkodobé bankovní úvěry	713 462	1 346 658
C. Ostatní pasiva	9 318	3 921
C. I. Časové rozlišení	9 318	3 921
C. I. 1. Výdaje příštích období	9 318	3 921

Výkaz zisku a ztráty

	období 2014	období 2013
I. Tržby za prodej zboží	171 193	180 841
A. Náklady vynaložené na prodané zboží	118 841	130 484
+ Obchodní marže	52 352	50 357
II. Výkony	3 872 306	3 396 073
II. 1. Tržby za prodej vlastních výrobků a služeb	4 027 471	3 439 758
2. Změna stavu zásob vlastní činnosti	-175 581	-63 947
3. Aktivace	20 416	20 262
B. Výkonová spotřeba	2 546 677	2 388 745
B. 1. Spotřeba materiálu a energie	1 877 467	1 772 916
B. 2. Služby	669 210	615 829
+ Přidaná hodnota	1 377 981	1 057 685
C. Osobní náklady	665 058	644 383
C. 1. Mzdové náklady	466 990	453 049
C. 2. Náklady na sociální zabezpečení a zdravotní pojištění	158 255	153 099
C. 3. Sociální náklady	39 813	38 235
D. Daně a poplatky	8 714	9 588
E. Odpisy dlouhodobého nehmotného a hmotného majetku	151 250	160 230
III. Tržby z prodeje dlouhodobého majetku a materiálu	3 647	5 241
III. 1. Tržby z prodeje dlouhodobého majetku	464	372
III. 2. Tržby z prodeje materiálu	3 183	4 869
F. Zůstatková cena prodaného dlouhodobého majetku a materiálu	3 232	60 981
F. 1. Zůstatková cena prodaného dlouhodobého majetku	43	56 793
F. 2. Prodaný materiál	3 189	4 188
G. Změna stavu rezerv a opravných položek v provozní oblasti a komplexních nákladů příštích období (náklad +/- výnos -)	-7 919	21 213
IV. Ostatní provozní výnosy	47 796	7 729
H. Ostatní provozní náklady	152 833	15 304
* Provozní výsledek hospodaření	456 256	158 956
VII. Výnosy z dlouhodobého finančního majetku	10 000	0
VII. 1. Výnosy z podílů v ovládaných a řízených osobách a v účetních jednotkách pod podstatným vlivem	10 000	0
L. Náklady z přecenění cenných papírů a derivátů	6 617	42 827
M. Změna stavu rezerv a opravných položek ve finanční oblasti (+/-)	5	0
X. Výnosové úroky	3 225	1 776
N. Nákladové úroky	45 864	64 767
XI. Ostatní finanční výnosy	0	11 447
O. Ostatní finanční náklady	17 185	11 087
* Finanční výsledek hospodaření	-56 446	-105 458
Q. Daň z příjmů za běžnou činnost	86 160	-6 365
Q. 1. - splatná	86 333	-11
Q. 2. - odložená	-173	-6 354
** Výsledek hospodaření za běžnou činnost	313 650	59 863
XIII. Mimořádné výnosy	15 514	6 279
R. Mimořádné náklady	12 552	2 908
S. Daň z příjmů z mimořádné činnosti	-2 948	1 139
S. 1. - odložená	-2 948	1 139
* Mimořádný výsledek hospodaření	5 910	2 232
*** Výsledek hospodaření za účetní období (+/-)	319 560	62 095
*** Výsledek hospodaření před zdaněním (+/-)	402 772	56 869

Abstrakt

LEVORA, Martin. *Analýza výkonnosti strategického plánu organizace*. Diplomová práce. Plzeň: Fakulta ekonomická ZČU v Plzni, 125 s., 2015

Klíčová slova: strategické řízení, podnikatelské prostředí, finanční plán, finanční analýza, analýza rizik, strategické scénáře.

Téma této diplomové práce je Analýza výkonnosti strategického plánu organizace. Práce byla zpracována u společnosti LASSELSBERGER, s.r.o., která se zabývá výrobou keramických obkladů a dlažeb. První část se zabývá představení organizace, popisem její historie, nabízených produktů a situací na trhu. Poté následuje analýza vnitřního a vnějšího prostředí podniku. Součástí analýzy vnitřního prostředí je i finanční analýza za několik posledních let. Dále je definován strategický plán na roky 2015 – 2017 včetně definování vize, poslání a strategických cílů, ze kterých jsou vyvozeny cíle krátkodobé. Následuje sestavení finančního plánu a finanční analýza daného plánu. Následující kapitola obsahuje strategickou analýzu. V poslední části práce je provedena analýza rizik, na kterou navazují strategické scénáře. Poslední kapitola se zabývá kontrolou naplnění cílů a zhodnocením strategického plánu.

Abstract

LEVORA, Martin. *Performance analysis of strategic plan of an organization*. The Diploma thesis. Pilsen: Faculty of Economics, University of West Bohemia in Pilsen, 125 pages, 2015

Key words: strategic management, business environment, financial plan, financial analysis, risk analysis, strategic scenarios.

The topic of this thesis is Performance analysis of strategic plan of an organization. The thesis was carried out on the company LASSELSBERGER, Ltd., that is characterized by production of ceramic tiles. First part of the thesis deals with an introduction of an organization, its history, products and brief overview of market situation. Then, there is an analysis of an internal and external business environment being performed. Part of the internal environment is a financial analysis of a company for last couple of years. Thesis continues with a description of a strategic plan for the period of 2015 – 2017, including definition of a vision, mission statement and long term strategic goals, from which the short term goals are deduced. It follows by editing a financial plan and its financial analysis of that plan. Next chapter contains strategic analysis. In last part the risk analysis is being performed, connected together with construction of strategic scenarios. Last chapter is about evaluation of a strategic plan.