

ZÁPADOČESKÁ UNIVERZITA V PLZNI

FAKULTA EKONOMICKÁ

Diplomová práce

Analýza výkonnosti strategického plánu organizace

**Performance Analysis of the Strategic Plan of an
Organization**

Bc. Jaroslava Vrzalová

Plzeň 2015

Zadání

Prohlašuji, že jsem diplomovou práci na téma

„Analýza výkonnosti strategického plánu organizace“

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

V Plzni, dne 11. 12. 2014

.....

Bc. Jaroslava Vrzalová

Poděkování

Na tomto místě bych ráda poděkovala vedoucí diplomové práce Ing. Jarmile Ircingové za cenné rady a odborné vedení během vypracování práce.

Také bych chtěla velmi poděkovat Bc. Renatě Ježkové, ekonomické ředitelce společnosti DIOSS NÝŘANY a. s., za ochotu, vstřícnost a poskytnuté materiály.

Obsah

Obsah	5
Úvod.....	8
1) Představení společnosti DIOSS NÝŘANY a. s.	10
1.1 Základní údaje	10
1.2 Historie společnosti.....	10
1.3 Předmět podnikání	11
1.4 Organizační struktura	11
2) Formulace strategického záměru společnosti	13
2.1 Poslání společnosti.....	13
2.2 Vize společnosti.....	13
2.3 Strategické cíle.....	14
2.3.1 Finanční cíle.....	15
2.3.2 Zákaznické cíle	15
2.3.3 Interní cíle	15
2.4 Strategie k dosažení cílů	15
2.4.1 Finanční cíle.....	16
2.4.2 Zákaznické cíle	16
2.4.3 Interní cíle	16
3) Analýza prostředí a strategická analýza	17
3.1 Analýza externího prostředí.....	17
3.1.1 Makroprostředí.....	17
3.1.2. Mezoprostředí	21
3.2 Analýza interního prostředí	24
3.2.1. Mikroprostředí	24
3.3 Strategická analýza	31
3.3.1 Matice IFE	32
3.3.2 Matice EFE	33
3.3.3 Matice IE.....	34
3.3.4 Matice TOWS	35
3.3.5 Matice SPACE.....	36

3.3.6 Matice TAS.....	39
3.3.7 Zhodnocení strategické analýzy.....	40
4) Finanční plán 2015 – 2017	42
4.1 Plány nákladů a výnosů	42
4.1.1 Plán investic.....	42
4.1.2 Plán odpisů.....	43
4.1.3 Plán tržeb	43
4.1.4 Personální plán.....	44
4.1.5 Plán výzkumu a vývoje.....	46
4.1.6 Plán výkonové spotřeby.....	46
4.2 Plán výkazu zisku a ztráty	47
4.3 Plán aktiv	48
4.4 Plán pasiv.....	51
4.5 Plán typu rozvaha.....	54
4.6 Plán výkazu Cash Flow 2015 - 2017	54
5) Analýza výkonnosti strategického plánu, klíčové ukazatele výkonnosti.....	56
5.1 Klasická finanční analýza pomocí poměrových ukazatelů.....	56
5.1.1 Ukazatele rentability	57
5.1.2 Ukazatele likvidity	57
5.2 Finanční výkonnost z hlediska tvorby hodnoty	58
5.3 Nefinanční ukazatele.....	64
5.3.1 Ukazatel spokojenosti zákazníků.....	65
5.3.2 Podíl velkých zakázek na celkových tržbách	65
5.3.3 Čistý zisk na zaměstnance	65
5.4 Shrnutí analýzy výkonnosti strategického plánu	66
6) Dispozice pro implementaci strategického plánu.....	68
6.1 Parametrizace krátkodobých cílů.....	68
6.2 Organizování a rozdělení pravomocí.....	71
6.2.1 Rozdělení kompetencí.....	72
6.2.2 Řízení lidského kapitálu.....	73
7) Řízení rizik	75
7.1 Identifikace rizikových faktorů.....	75

7.2 Stanovení významnosti rizikových faktorů	76
7.2.1 Uspořádání faktorů rizika	78
7.3 Analýza citlivosti	79
7.3.1 Zhodnocení analýzy citlivosti	82
7.4 Strategické scénáře	83
7.4.1 Optimistický scénář	83
7.4.2 Očekávaný scénář	84
7.4.3 Pesimistický scénář	85
7.4.4 Realistický scénář	86
7.5 Opatření pro snížení rizika.....	86
7.6 Zhodnocení analýzy rizik.....	89
Závěr	90
Seznam tabulek	92
Seznam grafů	95
Seznam obrázků.....	95
Seznam použitých zkratk	96
Seznam použité literatury	97
Seznam příloh	100

Úvod

Pro svou diplomovou práci s názvem *Analýza výkonnosti strategického plánu organizace* jsem zvolila spolupráci se společností DIOSS NÝŘANY a. s. Zpracování této práce byla výzva, neboť jsem v rámci konzultací ve firmě zjistila, že doposud ve společnosti komplexní strategické plánování neexistuje a rozhodla jsem se pro společnost vypracovat strategický plán na období 2015 – 2017, který bude moci využít ve svém podnikání.

Při zpracování práce jsem vycházela z interních materiálů společnosti a z informací, které mi během konzultací poskytla ekonomická ředitelka společnosti, Bc. Renata Ježková. Cílem mé diplomové práce je tedy sestavit a analyzovat strategický plán společnosti a vyhodnotit jeho výkonnost.

Práce je rozdělena do sedmi kapitol. V první kapitole představím společnost, včetně jejího historického vývoje a produkce. Podstatou druhé kapitoly bude vymezení strategického záměru společnosti DIOSS NÝŘANY a. s. na základě popsání jejího poslání, vize, strategických cílů a strategií pro dosažení cílů. Tato kapitola bude výchozí kapitolou k celé další práci.

Ve třetí kapitole se věnuji analýze současného a budoucího vývoje prostředí popsaného pomocí SWOT analýzy. Tato kapitola bude rozčleněna na prozkoumání externího prostředí pro stanovení externích faktorů a interního prostředí pro stanovení interních faktorů, které mohou ovlivnit strategický záměr společnosti. Součástí této kapitoly je také strategická analýza, jejíž výsledky zhodnotí vhodnost zvolených strategií na základě faktorů prostředí a doporučí případná opatření.

V rámci čtvrté kapitoly vytvořím pro společnost finanční plán, který bude obsahovat střednědobý plán rozvahy, výkazu zisku a ztráty a plán Cash Flow na roky 2015 - 2017.

V páté kapitole vyhodnotím výkonnost strategického plánu společnosti. Zde využiji základní poměrové ukazatele klasické finanční analýzy, ekonomickou přidanou hodnotu a vybrané nefinanční ukazatele.

Šestá kapitola se zaměří na prozkoumání interní pozice společnosti pro implementaci strategického plánu. Rozhodující částí kapitoly bylo stanovení a parametrizace krátkodobých cílů pro jednotlivé roky plánu, stanovení metrik a klíčových ukazatelů

výkonnosti. V další části řeším systém vedení a motivování zaměstnanců.

Poslední sedmá kapitola se bude zabývat analyzováním a vyhodnocením rizikových faktorů, které mohou ovlivnit strategický plán společnosti. Analýza bude provedena na základě analýzy citlivosti, kde zjistím nejvýznamnější rizikové faktory. Následně vytvořím 3 scénáře strategického plánu s ohledem na možný budoucí vývoj rizik. V závěru kapitoly provedu vyhodnocení rizik a doporučím opatření pro zmírnění jejich dopadu na společnost.

1) Představení společnosti DIOSS NÝŘANY a. s.

Tato kapitola je zaměřena na představení společnosti DIOSS NÝŘANY a. s. včetně stručného shrnutí její historie a předmětu podnikání. Dále zde bude popsána organizační struktura firmy.

1.1 Základní údaje

Obchodní jméno:	DIOSS NÝŘANY a. s.
Sídlo:	Nýřany č. p. 1238, 330 23 Nýřany
Právní forma podnikání:	akciová společnost
Základní kapitál:	230 000 000 Kč
Počet zaměstnanců:	560 (k 31. 12. 2013)
IČ:	25244451
DIČ:	CZ25244451

Společnost byla zapsána do obchodního rejstříku u Krajského soudu v Plzni dne 30. dubna 2000 [21].

1.2 Historie společnosti

Ačkoli byla společnost DIOSS NÝŘANY a. s. zapsána do obchodního rejstříku v roce 2000, historie areálu firmy sahá až do 19. století.

Roku 1872 byl v areálu zprovozněn Zieglerův důl pro těžbu černého uhlí. V roce 1917 nesla společnost název ŠKODA a byla zde zřízena muniční výroba.

Postupem let docházelo k útlumu muniční výroby a závod byl v roce 1953 zařazen do státního podniku TESLA Karlín Praha a dále nesl název TESLA Nýřany. O několik let později se podnik přeorientoval na elektrotechnickou výrobu, což zpočátku zahrnovalo výrobu ohradníků pro pastviny, přepínačů a cívkových souprav pro rozhlasové přijímače. Počátek 60. let znamenal pro závod úplné přeorientování na telekomunikační výrobu, která dosáhla až 95 % veškeré produkce. Telekomunikační výroba pokračovala až do roku 1989.

V roce 1991 došlo k privatizaci a reorganizaci společnosti. Vznikla nová společnost DIOSS NÝŘANY s. r. o., která začala rozšiřovat své aktivity i na západní trh. V roce 2000 změnila společnost formu podnikání a vznikla akciová společnost. Poté došlo k fúzi tří společností – DIOSS NÝŘANY a. s., DIOSS UNION a. s. a společnosti PRVNÍ NÝŘANSKÁ a. s., které nyní vystupují pod názvem DIOSS NÝŘANY a. s.

Následující roky přinesly řadu investic. V roce 2001 byla vystavěna strojírna pro výrobu nerezových trubkových svařenců, následující rok byla zahájena výroba dílů pro kompresory, v roce 2005 byla vystavěna nová hala pro montáž vrtaček. Tyto investice znamenaly pro společnost zejména příliv zahraničních zákazníků.

V roce 2009 proběhla výstavba haly na výrobu klimatizačních jednotek, což vedlo k dlouhodobému kontraktu se společností Faiveley Transport Leipzig [20].

1.3 Předmět podnikání

Společnosti DIOSS NÝŘANY a. s. se zaměřuje především na strojírenskou a elektrotechnickou výrobu a kompletní montáž elektrotechniky. Výroba je rozdělena do čtyř výrobních provozů: Provoz II, Provoz VI, Nástrojárna a Provoz I, který se dále dělí na několik hospodářských středisek.

Výrobní činnost lze rozdělit do tří hlavních oblastí:

- výroba nástrojů a dílů: strojní díly, lisovací nástroje, přípravky, pomůcky, stroje a menší linky,
- výrobky z plechu a trubek: pálení tvarových dílů laserem; ohýbání trubek; vysekávání tvarů, tváření, lemování; nanášení práškových plastů,
- finální montáže elektrotechniky: kompletní výroba a montáže klimatizačních skříní a elektrických rozvaděčových skříní.

1.4 Organizační struktura

Valná hromada je nejvyšší orgán společnosti, kontrolní orgán představuje dozorčí rada. Statutárním orgánem je představenstvo, které řídí činnosti podniku a jedná jejím jménem.

V čele společnosti stojí generální ředitel, Ing. Jan Mašek, který je také členem představenstva. Jemu jsou přímo podřízeni ředitelé jednotlivých úseků a útvarů:

obchodní úsek, útvar nákupu, výrobní úsek, úsek řízení a kontroly jakosti (ŘKJ), ekonomický úsek a technický úsek.

Společnost má z hlediska zodpovědností a rozhodovacích pravomocí liniovou strukturu, která je rozšířena o štábní útvary, které zajišťují koordinaci a podporu řídicích činností napříč celou organizací. Rozhodující pravomoci zůstávají na úrovni liniového řízení. Schéma organizační struktury společnosti a celkové funkční schéma je uvedeno v příloze A a B.

2) Formulace strategického záměru společnosti

V této kapitole je vymezen strategický plán společnosti na střednědobé období v letech 2015 – 2017. Formuluje se zde poslání a vize společnosti, její strategické cíle a možné strategie k jejich dosažení.

2.1 Poslání společnosti

Každá společnost existuje za účelem vykonávání určité činnosti: vyrábění automobilů, poskytování ubytování, atd. Její specifické poslání (mise) nebo účel jsou obvykle jasné již od počátku [8].

Poslání je stručné vyjádření, které vysvětluje, proč společnost existuje. Popisuje hlavní záměr podniku, obzvláště v tom, co poskytuje svým klientům a zákazníkům. Poslání by mělo informovat vedení podniku a zaměstnance o celkovém cíli, o jehož naplnění by měli stabilně usilovat [6].

Posláním společnosti DIOSS NÝŘANY a. s. je reagovat pružně na požadavky zákazníků v oblasti lehkého strojírenství a zpracování ušlechtilých materiálů. Společnost usiluje o spokojenost zákazníků a zaručuje stabilitu jak pro zaměstnance, tak pro zákazníky.

Motto společnosti DIOSS NÝŘANY a. s.: Myšlenky a technologie ve Vašich službách.

2.2 Vize společnosti

Vize představuje soubor specifických ideálů a priorit firmy, obraz její úspěšné budoucnosti, který vychází ze základních hodnot nebo filozofie, se kterou jsou spojeny cíle a plány firmy.

„Jádrem každé vize je výsledek, kterého má být dosaženo v zájmu zákazníka.“ [5]

Dlouhodobě chce společnost vyvinout vlastní výrobek, neboť dosud vyrábí produkty navržené zákazníkem. Dále je cílem vybírat si zákazníky dle vlastního uvážení. V současnosti musí společnost přijímat i malé zakázky od menších zákazníků, aby si udržela svou stabilitu. Tyto cíle se ovšem týkají dlouhodobého období v rozmezí 5 – 10 let.

Vize pro střednědobé období v letech 2015 – 2017 je vymezena následovně:

- Společnost DIOSS NÝŘANY a. s. chce být respektovanou a stabilní společností, která dosahuje špičkových výsledků v oblasti lehkého strojírenství a zpracování ušlechtilých materiálů.
- Firma chce zvýšit objem tržeb a získávat nové zákazníky zejména zvýšením kvality výrobků a zajištěním vysoké spokojenosti zákazníků.
- Společnost chce také zvýšit motivaci a osobní angažovanost zaměstnanců a snížit fluktuaci pracovníků za účelem zlepšení interních procesů a týmové spolupráce.

2.3 Strategické cíle

Strategické cíle definují plánovaný konečný stav, ke kterému směřuje zpracovávaná vize. Cíle jsou orientovány výsledkově a vyjadřují změnu, kterou chceme uskutečnit. Musí být popsány v jasně měřitelných ukazatelích, které vypovídají o stupni dosažení cíle [2].

Jakubíková [5] uvádí, že cíle by se měly vyznačovat znaky, které lze shrnout pod pravidlo SMART:

- *Specific* – specifický (v množství, kvalitě, čase),
- *Measurable* – měřitelný,
- *Agreed* – akceptovatelný,
- *Realistic* – reálný,
- *Trackable* – sledovatelný.

Fotr [2] uvádí, že cíle musí splňovat pravidlo SMARTER:

- *Specific* – specifický,
- *Measurable* – měřitelný,
- *Achievable* – dosažitelný,
- *Result oriented* – orientovaný na výsledek, realistický,
- *Time framed* – časově vymezený,
- *Ethical* – v souladu s etickým přístupem k podnikání,
- *Resourced* – zaměřený na zdroje.

Strategické cíle stanovené společností DIOSS NÝŘANY a. s. popisují stav ke konci plánovaného období, tedy k 31. 12. 2017.

2.3.1 Finanční cíle

- 1) Zvýšení hodnoty tržeb na konci predikovaného období, tedy k 31. 12. 2017, oproti stavu k 31. 12. 2014 o 31 %.
- 2) Zvyšování rentability vlastního kapitálu a trvale udržet tuto hodnotu nad průměrnou hodnotou v oblasti zpracovatelského průmyslu.
- 3) Stavební a strojní investice v celkové výši 92 000 tis. Kč, které zahrnují zejména stavební úpravy a rozšíření strojního vybavení.

2.3.2 Zákaznické cíle

- 1) Dosáhnout 100% spokojenosti zákazníků.
- 2) Zvýšení podílů větších zakázek na celkovém objemu tržeb.

2.3.3 Interní cíle

- 1) Vytvoření útvaru výzkumu a vývoje a investice ve výši 15 000 tis. Kč v letech 2015 – 2017.
- 2) Zvyšování produktivity práce, konkrétně zvyšování hodnoty čistého zisku na zaměstnance o 62 % oproti roku 2014.

2.4 Strategie k dosažení cílů

V této části jsou uvedeny postupy a strategie, díky kterým hodlá společnost dosáhnout svých cílů. DIOSS NÝŘANY a. s. se zaměří zejména na penetraci trhu.

Cílem této strategie je zvýšení tržního podílu se stávajícím produktem na stávajícím trhu. Zvýšení tržního podílu lze dosáhnout buď pomocí zvýšení spotřeby stávajících zákazníků, nebo získáním nových zákazníků od konkurence. Jedná se o minimálně rizikovou strategii, neboť firma využívá své současné zdroje a postupy [9].

Společnost DIOSS NÝŘANY a. s. bude v rámci penetrace trhu využívat zejména osobní komunikace se zákazníkem, neplánuje tedy investici do rozsáhlých marketingových akcí. Strategie penetrace trhu je zvolena také z toho důvodu, že firma nemá v současnosti možnost vyvinout vlastní nový produkt a vyrábí pouze produkty navržené zákazníkem.

2.4.1 Finanční cíle

Společnost si vymezila poměrně vysoké cíle v oblasti tržeb. Vychází z dlouhodobých kontraktů se současnými zákazníky a zároveň hodlá zavést komunikační strategii, která by měla zajistit nejen komunikaci se stávajícími zákazníky, ale také oslovit a přilákat zákazníky nové, což povede k nárůstu tržeb.

Zvýšení tržeb hodlá dosáhnout také pomocí investic, které povedou k rozšíření výrobních prostor, k obnově strojového parku, ale také k investicím do nových technologií. To zaručí větší objem výroby, menší prostoje a snížení zmetkovitosti.

2.4.2 Zákaznické cíle

Základní podmínkou ke splnění finančních cílů jsou spokojení zákazníci. Společnost vypracuje komunikační strategii, jejíž cílovou skupinou jsou zejména stávající zákazníci. Dále bude firma vyhledávat nové obchodní příležitosti. Základem této strategie bude osobní komunikace a podpora osobního prodeje. Zákazníkům bude poskytován individuální přístup k jejich potřebám a požadavkům. Zaměří se také na průběžnou analýzu konkurence.

2.4.3 Interní cíle

Společnost si je vědoma, že její postavení a dobrá pověst závisí zejména na vysoké kvalitě výroby, což se neobejde bez kvalifikovaných zaměstnanců. Firma se tedy hodlá zaměřit zejména na udržování dobrého vztahu k zaměstnancům a přimět je k pocitu sounáležitosti s firmou.

Během predikovaného období dojde k optimalizaci pracovníků na všech úrovních a společnost se zaměří na nábor kvalifikovaných pracovníků. Zaměstnanci budou vedeni k nejlepšímu možnému výkonu a k iniciativě ve zlepšování interních procesů. Zaměstnancům budou poskytovány benefity za splnění pracovních norem.

Investice do výzkumu a vývoje je logický krok k udržení konkurenceschopnosti firmy. Během predikovaného období bude sestaven tým profesionálů, kteří budou schopni vyvíjet vlastní výrobní postupy a rozšířit portfolio výrobků.

3) Analýza prostředí a strategická analýza

Obsahem této kapitoly je analýza externího a interního prostředí společnosti. Součástí je také stručná finanční analýza, hodnotící současnou finanční situaci společnosti. Z výsledků analýzy bude poté sestavena tabulka SWOT analýzy a matice EFE a IFE, které zhodnotí citlivost záměru společnost na externí prostředí a interní pozici podniku. Dále jsou uvedeny matice IE, SPACE, TOWS a TAS.

3.1 Analýza externího prostředí

Externí analýza sestavuje seznam příležitostí a hrozeb společnosti. Při vyhledávání těchto výsledných charakteristik je třeba dbát na to, aby byla analýza prováděna s respektováním času. Analýza externího prostředí sestává z analýzy makroprostředí, které existuje nezávisle na vůli podniku, a z analýzy mezoprostředí, které může podnik částečně ovlivnit pomocí marketingových nástrojů [15].

3.1.1 Makroprostředí

- Legislativa

Společnost DIOSS NÝŘANY a. s. se, jako každá firma podnikající na českém trhu, řídí řadou platných zákonů a předpisů. 1. ledna 2014 vstoupil v účinnost nový občanský zákoník a zákon o obchodních korporacích. Zcela nová legislativa přinesla obchodním společnostem řadu změn.

Zákon o korporacích přináší nově například tzv. kusové akcie, které nemají jmenovitou hodnotu. Ta se odvíjí od toho, kolik jich bylo reálně vydaných. Tyto akcie rozšiřují investorské možnosti a také ulehčují takové změny základního kapitálu, které se promítají do jmenovité hodnoty akcií, neboť v případě kusových akcií není nutné podstupovat nákladné vyznačování nové jmenovité hodnoty akcií.

Zákon o korporacích navíc nově umožňuje, aby uvedené orgány byly jednočlenné. V čele společnosti může stát pouze jeden člen správní rady zastávající zároveň funkci statutárního ředitele. Taková struktura může vyhovovat především začínajícím podnikatelům [19].

- Ekonomika a politika

Podnikání je ovlivněno celou řadou makroekonomických ukazatelů, jako je například úroveň HDP, vývoj měnových kurzů, úrokové sazby, průměrná míra inflace a další. Politická a ekonomická situace znesnadňuje existenci a možnost plánování. Časté reformy a změny, složitá byrokracie a legislativa způsobuje nestabilitu podnikatelského prostředí.

Společnost DIOSS NÝŘANY a. s. má podstatnou část zákazníků v Německu. Tržby od těchto zákazníků tvoří cca 50 % celkových tržeb. Také některé suroviny jsou dovážené z Německa. Firmu tedy velmi ovlivňuje vývoj měnového kurzu koruny vůči euru. Graf 1 ukazuje vývoj měnového kurzu od roku 2010. Na konci roku 2013 došlo k výraznému oslabení koruny, což zvýšilo tržby společnosti. Predikce měnového kurzu je uvedena v tabulce 1.

Graf 1: Vývoj měnového kurzu EUR/CZK od 1. 1. 2010



Zdroj: [22]

Další makroekonomické ukazatele, které ovlivňují hospodaření společnosti, a jejich predikce dle Ministerstva financí České republiky jsou uvedeny v tabulce 1:

Tabulka 1: Vývoj a predikce vybraných makroekonomických ukazatelů

Ukazatel (v %)	2012	2013	2014	2015	2016	2017
HDP (reálný růst)	-0,9	-1,4	1,7	2,0	2,2	2,5
Průměrná míra inflace	3,3	1,4	1	2,3	1,4	2,1
Míra nezaměstnanosti	7	7	6,8	6,6	6,4	6
Nominální mzdy (růst)	2,7	0,8	1,8	3,5	3,6	4,1
Daň z příjmů právnických osob	19	19	19	19	19	19
Měnový kurz CZK/EUR	25,1	25,7	27,3	27,2	26,8	26,4

Zdroj: vlastní zpracování dle [23]

Dalším faktorem ovlivňující podnikání je sazba DPH. Bylo upuštěno od záměru sjednotit sazbu DPH na 17,5 % v roce 2016. Kromě dvou existujících sazeb 21 % a 15 % vznikne nová sazba 10 %, která bude zahrnovat pouze léky, knihy a dětskou výživu, což nemá pro naši společnost význam.

Novela zákona o DPH také obsahuje mechanismus přenesení daňové povinnosti při placení DPH. Pokud společnost například nakoupí od dodavatele, který je plátcem DPH, ale ten daň neodvede, přechází tato povinnost na odběratele. Společnost DIOSS NÝŘANY a. s. musí velice důkladně sledovat důvěryhodnost dodavatelů, a to zejména při hledání nových odběratelů.

V roce 2015 dojde ke zvýšení minimální mzdy, což firmě zvyšuje mzdové náklady, rostou ceny produkce a snižuje se tak konkurenční výhoda ve formě levnější práce oproti Německu.

- Technologie

V oblasti strojírenství je podmínkou pro udržení konkurenceschopnosti neustálé zdokonalování technologických procesů a výrobních technologií. Společnost DIOSS NÝŘANY a. s. v minulosti modernizovala strojní park zejména kvůli změnám ve výrobním portfoliu a patřila k nejlépe vybaveným firmám ve svém oboru. Nyní již technologie neposkytuje konkurenční výhodu a společnost si je vědoma nutnosti investic v této oblasti.

Pokud chce firma dlouhodobě prosperovat, musí splňovat takovou úroveň technologie, aby byla schopná plnit přání zákazníků, zvyšovala kvalitu, produktivitu a bezpečnost výroby a zároveň nezatěžovala životní prostředí.

Společnost dokáže v současnosti vyrobit v podstatě jakýkoliv produkt, který zákazník požaduje, neboť úroveň dodávané technologie je na vysoké úrovni. Neustále dochází k vývoji nových technologií, které umožňují levnější a efektivnější výrobu.

- Ekologie

Výrobní strojírenské podniky potřebují ke své činnosti materiálové a energetické vstupy a následně při výrobním procesu produkují množství odpadů, což může negativně ovlivnit životní prostředí.

Společnost DIOSS NÝŘANY a. s. ctí zásady minimalizace vlivu výroby na životní prostředí. V roce 2013 byla realizována nová neutralizační stanice odpadních vod z linky pro nanášení práškových plastů. Do konce roku 2018 počítá firma s investicí do nové čističky odpadních vod. Cílem podniku je také snížení množství netříděného objemného a komunálního odpadu o 15 % do konce roku 2017.

- Demografie

Demografické údaje, jako například, složení obyvatelstva, věková struktura, vzdělanost a další nejsou ze zákaznického hlediska pro společnost DIOSS NÝŘANY a. s. nijak významné, neboť většina jejich zákazníků jsou výrobní firmy, nikoli koneční spotřebitelé.

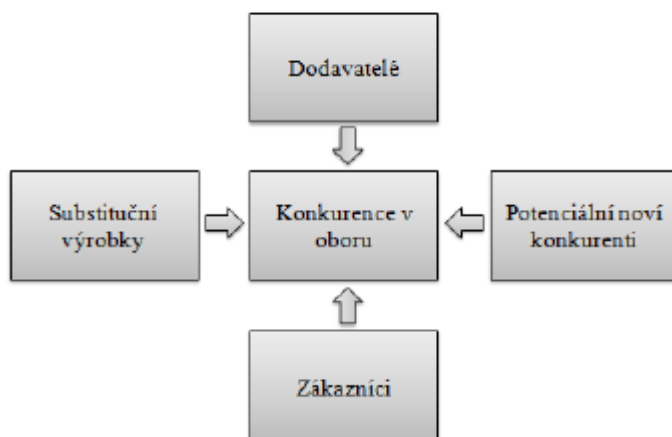
Z personálního hlediska bychom mohli posuzovat například vzdělávání se zaměřením na lehké strojírenství v blízkém okolí. Firma bude nově preferovat zejména muže v produktivním věku cca 20 – 45 let s požadovanou kvalifikací v oblasti strojírenství. Případný nedostatek kvalifikovaných pracovníků na trhu práce představuje pro společnost hrozbu.

V posledních letech došlo k úpadku učňovského vzdělávání a společnost měla nedostatek kvalifikovaných pracovníků zejména v oblasti zámečnictví, svařování a obrábění kovů. Bylo tedy nutné spolupracovat s personálními agenturami, které ale nenabízely pracovníky na požadované úrovni a docházelo také k časté fluktuaci zaměstnanců. V současnosti je vzdělávání na učilištích více podporované a firma očekává příliv nových kvalifikovaných pracovních sil, což také vykazuje ve svém personálním plánu, kdy dojde k postupnému propouštění agenturních zaměstnanců.

3.1.2. Mezoprostředí

Při analýze mezoprostředí se jedná o faktory, které se nazývají konkurenční. Jedná se o síly, které jsou spojeny s oborem, který je předmětem zkoumaného záměru. M. Porter vytvořil model pěti sil, který je znázorněn na obrázku 1.

Obrázek 1: Model pěti sil podle M. Portera



Zdroj: [17]

- Konkurence v oboru

Oblast lehkého strojírenství prakticky znemožňuje výrazně odlišit produkt od konkurence a získat tak konkurenční výhodu. V České republice je strojírenství jedním z tradičních odvětví a konkurence je tak poměrně vysoká. Jedním z možných řešení je snižování nákladů a také investice do inovací technologií a procesů.

DIOSS NÝŘANY a. s. se snaží udržovat vysoký standard kvality, poskytuje široké portfolio výrobků a snaží se řešit často obtížně řešitelné problémy a požadavky zákazníků, čímž si zajišťuje svou pozici na trhu.

Hlavní konkurent společnosti jsou Otavské strojírnny a. s., které nově získaly jako zákazníka společnost AEG. S touto společností má DIOSS uzavřen kontrakt do konce roku 2015. Výroba pro společnost AEG probíhá v Provozu II a bude v roce 2015 ukončena. Otavské strojírnny a. s. v současnosti nabízejí produkty za nižší cenu, v porovnání se společností DIOSS NÝŘANY a. s. Je tedy nutné zaměřit se na minimalizaci nákladů a udržet si zákazníky i po ukončení dlouhodobých kontraktů.

V porovnání s německou konkurencí má tuzemský výrobce stále výhodu v nižších

nákladech na zaměstnance, což umožňuje nastavit nižší cenu produktu. Oblast lehkého strojírenství ale čelí v poslední době také asijské konkurenci. Konkurenti z Asie nutí české výrobce nejen snižovat náklady, ale také neustále inovovat a udržet si svou pozici na trhu.

- Potenciální konkurence

Ohrožení ze strany nových konkurentů není příliš významné, neboť pro vstup do odvětví jsou nutné vysoké investice, což většinu podnikatelů odradí. Také přísné normy a nařízení v oblasti ochrany životního prostředí znesnadňují vznik nových konkurentů.

- Zákazníci

Většinový podíl zákaznické základny tvoří firmy domácí a německé. Mezi nejvýznamnější české zákazníky patří Air Power s. r. o. V Německu je to zejména Faiveley Transport Leipzig, která vlastní i strojní zařízení ve výrobním provozu VI a dále společnost RATIONAL AG, u které získala naše společnost statut prémiového dodavatele. Se všemi těmito hlavními dodavateli má firma uzavřené dlouhodobé kontrakty. Hlavní zákazníci společnosti a jejich podíl na tržbách je uveden v následující tabulce.

Tabulka 2: Podíly zákazníků na tržbách podniku v roce 2013

Trh	Název společnosti	Podíl na tržbách dle trhu	Podíl firmy na tržbách
Domáci	Air Power s. r. o.	48,44%	47,49%
	ATMOS Chrást s. r. o.	2,55%	
	Celco s. r. o.	3,15%	
	HOFMEISTER s.r.o. PLZEŇ	1,07%	
	ŠKODA TRANSPORTATION a.s.	4,75%	
	SWISS-FORM ,a.s.	1,34%	
	ZÍMA JAROSLAV kovovýroba	3,45%	
	RIESSNER-GASE,s.r.o. ZDICE	3,15%	
	Ostatní společnosti s podíly menšími než 1 %	32,10%	
Suma	100,00%		
Zahraniční	Faiveley Transport Leipzig	78,70%	52,51%
	Heinzel GmbH&Co	1,89%	
	RATIONAL AG	15,50%	
	S&S Electronic GmbH	1,81%	
	Ostatní společnosti s podíly menšími než 1 %	2,10%	
	Suma	100,00%	

Zdroj: vlastní zpracování na základě účetních výkazů společnosti DIOSS NÝŘANY a. s.

Společnost stále vyhledává nové trhy pro své výrobky. Malá část výroby putuje do Spojených arabských emirátů. Velké příležitosti k nalezení nových zákazníků jsou v Rusku, spolupráce je ale za současné politické situace nejistá.

- Dodavatelé

Společnost DIOSS NÝŘANY a. s. má stabilní a osvědčené dodavatele. Dodavatelskou základnu tvoří firmy české i zahraniční. Největší důraz je u výběru dodavatelů kladen na kvalitu, cenu a spolehlivost dodávek. Vzhledem k velkému objemu nakupovaného materiálu a své dobré vyjednávací pozici využívá firma také četné množstevní slevy.

Mezi nejvýznamnější dodavatele surovin patří:

- ROSSO STEEL a. s. – český dodavatel ocelových plechů,
- PROFIL GLAS S. p. A. – italský dodavatel hliníkových trubek a profilů,
- FERONA a. s. – český dodavatel ocelových tyčí,
- ITALINOX s. r. o. – český dodavatel kruhových a svařovaných tyčí a jejich příslušenství,
- OK COLOR s. r. o. – český dodavatel práškových barev a aplikačních zařízení.

V budoucnu chce společnost přejít na systém Vendor Managed Inventory (VMI), kdy za řízení zásob bude zodpovídat dodavatel. V tomto systému získá dodavatel informaci o stavu zásob svého zákazníka a zodpovídá za udržování předem stanovené výše zásob. Díky tomu se společnosti snižuje administrativní zátěž v podobě vystavování objednávek a zaniká nutnost sledovat průběžný stav zásob.

Řada dodavatelů poskytuje společnosti také takzvané konsignační sklady, ve kterých je uloženo zboží ve vlastnictví dodavatele. Základním rozdílem proti standardním skladům je proces příjmu a výdeje zboží, kdy naskladnění materiálu realizuje dodavatel na základě optimalizace závozu skladů a pohybu na těchto skladech. Výdej realizuje odběratel a informaci o výdeji materiálu předává dodavateli. Dochází tak k optimalizaci řízení zásob.

- Substituční výrobky

Společnost má široké portfolio výrobků, jejichž specifické funkce v podstatě znemožňují existenci substitutů, které by je mohli nahradit. Výrobky, jako jsou

například klimatizační zařízení nebo konvektomaty, nemohou být v současnosti nahrazeny jiným zařízením. Hrozba ze strany dokonalých substitutů tedy přímo nehrozí.

3.2 Analýza interního prostředí

Interní analýza sestavuje seznam silných a slabých stránek ve funkčních oblastech podnikatelského subjektu. Analýza mikroprostředí se provádí ve vztahu ke strategickému záměru.

3.2.1. Mikroprostředí

- Management

V oblasti plánování má společnost velké nedostatky, jelikož strategické plánování zde v podstatě neexistuje. Podnik si uvědomuje potřebu dlouhodobého výhledu a strategie, upřednostňuje však sestavování krátkodobých plánů do jednoho roku. Další slabinou v managementu společnosti je nedostatečné řízení rizik, což může vést ke značným finančním ztrátám v případě negativního vývoje rizikových faktorů.

V oblasti personálního řízení a motivace klade vedení společnosti velký důraz na vzdělávání zaměstnanců. V letech 2010 – 2012 proběhl ve firmě projekt zaměřený na rozvoj kvalifikační a odborné úrovně pracovníků, který byl financován z fondů Evropské unie. Společnost uvažuje o vybudování vlastního výukového střediska v areálu firmy, ve kterém budou školeni zaměstnanci do jednotlivých výrobních provozů.

Jedním z cílů společnosti je snižování fluktuace zaměstnanců, čehož se snaží docílit zejména motivačním systémem, který zahrnuje finanční i nefinanční odměny a benefity.

- Marketing

Společnost DIOSS NÝŘANY a. s. prezentuje své výrobky a služby na vlastních webových stránkách, kde jsou zároveň uvedeny reference a certifikáty, které vypovídají o kvalitě výrobků. Silnou stránkou v oblasti marketingu je dobré jméno a tradice společnosti.

Marketingové kampaně nejsou z pohledu společnosti nutné, neboť je zde kladen důraz zejména na individuální přístup k zákazníkovi. Společnost upřednostňuje osobní komunikaci se stávajícími zákazníky, k získávání nových využívá osobní prodej

a online komunikaci na webových stránkách.

- Výroba

V minulosti prošla společnost několikrát změnou portfolia vyráběných produktů, což vedlo k přizpůsobení a vývoji strojového parku. V současnosti probíhá výroba ve čtyřech provozech – provoz I, II, VI a nástrojárna.

Hlavní pozornost směřuje společnost na výrobní provoz I, jelikož je zde prováděna podstatná část výrobní činnosti a strojní technologie jsou majetkem společnosti. Provoz I zajišťuje lehkou strojírenskou výrobu.

Výrobní provoz VI produkuje na základě dlouhodobých kontraktů s odběratelem Faiveley Transport Leipzig. Výrobní zařízení je majetkem právě společnosti Faiveley, stejně jako technologické podklady a společnost DIOSS NÝŘANY a. s. nemůže nijak ovlivňovat výrobu. Společnost si je vědoma rizika v případě špatných vztahů s odběratelem, klade tedy důraz na rozvoj komunikační strategie.

Strojový park vyžaduje pravidelnou inovaci v souladu s technologickými a ekologickými požadavky. Důraz je kladen na pravidelnou údržbu strojového parku, čímž je zajištěno snižování prostojů z důvodů poruch strojů. Následně se zvyšuje produktivita a kvalita produktů. Společnost uvažuje také o redukci nepoužívaných strojů a změně layoutu provozu.

Výroba splňuje certifikaci pro svařování dle ČSN EN ISO 3834-2 a nejvyšší certifikační úroveň CL 1 pro svařování kolejových vozidel a jejich dílů dle DIN EN 15085-2.

- Výzkum a vývoj

V současnosti nemá společnost útvar výzkumu a vývoje. V minulých letech existovala ve firmě skupina technického vývoje, která vyvinula a vyzkoušela několik nových výrobků, jejich prodej však nebyl úspěšný. Ve firmě nyní řeší výrobně-technické problémy zákazníků technický útvar.

Absence výzkumu a vývoje znamená pro společnost podstatnou konkurenční nevýhodu. I proto je jedním z cílů společnosti investovat v této oblasti a snížit konkurenční tlak. Podrobnější plán výzkumu a vývoje bude uveden v kapitole 4.

- Informační systém

Společnost využívá informační systém Baan, který byl v roce 2010 obměněn z důvodů technické nedostatečnosti. Došlo k navýšení kapacity a rychlosti procesorů. Informační systém zajišťuje automatický sběr dat pro přípravu a plánování výroby, dále snižuje chybovost a administrativní náročnost. Podstatnou součástí je také zálohování a zabezpečení cenných a nenahraditelných dat. O údržbu systému se stará správce informačního systému. Společnost investovala do IS Baan v minulosti 5 mil. Kč.

Společnost také bere ohled na optimalizaci výše zásob a uvažuje o přechod na vyšší verzi informačního systému, který mimo činnosti jako je tvorba objednávek a sledování zásob dokáže hodnotit a schvalovat dodavatele.

- Finance

Podstatnou součástí analýzy vnitřního prostředí je analýza finanční situace a stability. V této části budou vyhodnoceny ukazatele zadluženosti, rentability, likvidity a aktivity. Poté bude zhodnocen ukazatel čistého pracovního kapitálu pro období 2010 – 2013. Výsledné hodnoty ukazatelů rentability a likvidity budou posouzeny z hlediska oborového srovnání. Dle Klasifikace ekonomických činností CZ-NACE je předmět podnikání zařazen do zpracovatelského průmyslu, pro oborové srovnání použijeme tedy hodnoty z této oblasti. Hodnoty oborových ukazatelů jsou získány z finančních analýz podnikové sféry, které jsou dostupné na stránkách Ministerstva průmyslu a obchodu [25].

1) Ukazatele zadluženosti

Ukazatele zadluženosti slouží jako indikátory výše rizika, jež podnik nese při daném poměru a struktuře cizích zdrojů a vlastního kapitálu. Je jasné, že čím více je podnik zadlužen, tím vyšší riziko na sebe bere, protože musí být schopen splácet své závazky bez ohledu na to, jak se mu právě daří [8].

- Celková zadluženost = cizí zdroje/celková aktiva,
- Míra zadluženosti = cizí zdroje/vlastní kapitál,
- Úrokové krytí = EBIT/nákladové úroky [8].

Tabulka 3: Výsledky ukazatelů zadluženosti

Položka z výkazů (v tis. Kč)	2010	2011	2012	2013
Cizí zdroje	190 578	174 377	172 188	155 398
Aktiva celkem	572 556	558 863	568 499	599 729
Vlastní kapitál	376 205	374 419	382 603	386 130
Nákladové úroky	4 672	8 193	7 046	5 868
EBIT	27 722	25 450	47 432	58 161
Výsledek				
Celková zadluženost	33,3%	31,2%	30,3%	25,9%
Míra zadluženosti	50,7%	46,6%	45,0%	40,2%
Úrokové krytí	5,9	3,1	6,7	9,9

Zdroj: vlastní zpracování na základě účetních výkazů společnosti DIOSS NÝŘANY a. s.

Celková zadluženost by se měla dle doporučených hodnot pohybovat pod úrovní 50 %, což společnost splňuje. Hodnota meziročně klesá, což snižuje věřitelské riziko.

Financování vlastním kapitálem přináší nízké riziko, ale jedná se o nejdražší způsob financování. Společnost by měla optimalizovat finanční strukturu a zvýšit podíl cizích zdrojů, což by vedlo ke zvýšení rentability vlastního kapitálu a výkonnosti.

Doporučená hodnota ukazatele úrokového krytí je 3. Firma se pohybuje nad touto hranicí, což značí, že bez problémů kryje nákladové úroky.

2) Ukazatele rentability

Rentabilita neboli výnosnost vloženého kapitálu je měřítkem schopnosti dosahovat zisku použitím investovaného kapitálu, tedy schopnosti podniku vytvářet nové zdroje. Je formou vyjádření míry zisku, která v tržní ekonomice slouží jako hlavní kritérium pro alokaci kapitálu [8].

- Rentabilita tržeb ROS = EBIT/tržby,
- Rentabilita celkového kapitálu ROA = EBIT/celková aktiva,
- Rentabilita vlastního kapitálu ROE = čistý zisk/vlastní kapitál [8].

Tabulka 4: Výsledky ukazatelů rentability

Položka z výkazů (v tis. Kč)	2010	2011	2012	2013
Čistý zisk	16 096	10 714	31 214	41 966
Tržby	337 910	404 204	512 751	536 921
EBIT	27 722	25 450	47 432	58 161

Celková aktiva	572 556	558 863	568 499	599 729
Vlastní kapitál	376 205	374 419	382 603	386 130
Výsledek				
ROS	8,2%	6,3%	9,3%	10,8%
ROA	4,8%	4,6%	8,3%	9,7%
ROE	4,3%	2,9%	8,2%	10,9%

Zdroj: vlastní zpracování na základě účetních výkazů společnosti DIOSS NÝŘANY a. s.

Výsledky ukazatelů rentability podniku porovnáme s oborovými hodnotami, které jsou uvedeny v následující tabulce.

Tabulka 5: Oborová rentabilita

Oborová rentabilita	2010	2011	2012	2013
ROS	5,37%	4,85%	5,52%	5,35%
ROA	7,23%	6,73%	7,73%	7,22%
ROE	11,33%	10,85%	11,78%	10,81%

Zdroj: vlastní zpracování dle [25]

Hodnota rentability tržeb od roku 2011 roste, což znamená rostoucí ziskovou marži a optimistický vývoj. Hodnoty podniku jsou vyšší než oborové, takže dlouhodobě vykazuje vyšší ziskovou marži, než je průměr v odvětví.

Rentabilita aktiv v posledních dvou letech převýšila hodnotu v odvětví, což vypovídá o rostoucí produkční síle podniku.

Rentabilita vlastního kapitálu má díky růstu čistého zisku pozitivní vývoj. V roce 2013 se konečně po dlouholetém kolísání vyrovnala oborovým hodnotám.

3) Ukazatele likvidity

Likvidita vyjadřuje schopnost podniku hradit své závazky. V podstatě poměříme to, čím je možno platit, s tím, co je nutné zaplatit. Jistota měření se mění dle toho, jaké majetkové složky s různou dobou likvidnosti dosazujeme do čitatele. Základní ukazatele pracují s položkami oběžných aktiv a krátkodobých cizích zdrojů [8].

- Běžná likvidita (current ratio) = oběžná aktiva/krátkodobé závazky,
- Pohotová likvidita (quick ratio) = (oběžná aktiva – zásoby)/krátkodobé závazky,
- Okamžitá likvidita (cash-position ratio) = pohotové platební prostředky/krátkodobé závazky [15].

Tabulka 6: Výsledky ukazatelů likvidity

Položka z výkazů (v tis. Kč)	2010	2011	2012	2013
Oběžná aktiva	140 741	152 929	186 732	178 349
Krátkodobé závazky	35 307	42 469	65 407	44 498
Zásoby	26 329	50 114	53 659	48 832
Pohotové platební prostředky	61 661	57 046	73 331	71 024
Výsledek				
Běžná likvidita	4,0	3,6	2,9	4,0
Pohotová likvidita	3,2	2,4	2,0	2,9
Okamžitá likvidita	1,7	1,3	1,1	1,6

Zdroj: vlastní zpracování na základě účetních výkazů společnosti DIOSS NÝŘANY a. s.

Ukazatele likvidity také srovnáme s průměrnými hodnotami v oboru zpracovatelského průmyslu.

Tabulka 7: Oborová likvidita

Oborová likvidita	2010	2011	2012	2013
Běžná likvidita	1,58	1,58	1,65	1,66
Pohotová likvidita	1,14	1,13	1,16	1,20
Okamžitá likvidita	0,24	0,30	0,33	0,30

Zdroj: vlastní zpracování dle [25]

Společnost DIOSS NÝŘANY a. s. se každoročně pohybuje v nadprůměrných hodnotách, což značí velmi silnou schopnost splácet své závazky. Z pohledu věřitelů je to pozitivní, společnost ale váže v oběžných aktivech podstatně více prostředků, než je nutné. Bylo by vhodné investovat část těchto aktiv efektivněji.

4) Ukazatele aktivity

Ukazatele aktivity poměřují intenzitu využívání majetku, a to jako počet obrátek aktiv za daný časový interval nebo jako délku časového intervalu uskutečnění jedné obrátky. Rychlost obratu neboli počet obrátek vymezuje, kolikrát se daná položka obrátí v objemu dosažených tržeb za daný časový okamžik. Doba obratu vymezuje dobu, která je nutná k uskutečnění jednoho obratu – nejčastěji ve dnech [11].

- Obrat aktiv = tržby/aktiva,
- Obrat dlouhodobého majetku = tržby/dlouhodobý majetek,
- Obrat zásob = tržby/zásoby [11].

- $\text{Obrat pohledávek} = \text{tržby/pohledávky}$
- $\text{Obrat závazků} = \text{tržby/krátkodobé závazky}$
- $\text{Doba obratu zásob} = (\text{zásoby/tržby}) \times 365$
- $\text{Doba obratu pohledávek} = (\text{pohledávky/tržby}) \times 365$
- $\text{Doba úhrady krátkodobých závazků} = (\text{krátkodobé závazky/tržby}) \times 365$

Tabulka 8: Výsledky ukazatelů aktivity

Položka z výkazů (v tis. Kč)	2010	2011	2012	2013
Tržby	337 910	404 204	512 751	536 921
Celková aktiva	572 556	558 863	568 499	599 729
Zásoby	26 329	50 114	53 659	48 832
Pohledávky	44 788	44 338	56 506	55 779
Krátkodobé závazky	35 307	42 469	65 407	44 498
Dlouhodobý majetek	430 936	405 104	380 883	380 403
Výsledek				
Obrat aktiv	0,59	0,72	0,90	0,90
Obrat dlouhodobého majetku	0,78	1,00	1,35	1,41
Obrat zásob	12,83	8,07	9,56	11,00
Obrat pohledávek	7,54	9,12	9,07	9,63
Obrat závazků	9,57	9,52	7,84	12,07
Doba obratu zásob (ve dnech)	28,44	45,25	38,20	33,20
Doba obratu pohledávek (ve dnech)	48,38	40,04	40,22	37,92
Doba úhrady krátkodobých závazků (ve dnech)	38,14	38,35	46,56	30,25

Zdroj: vlastní zpracování na základě účetních výkazů společnosti DIOSS NÝŘANY a. s.

Obrat zásob se v letech 2011 a 2012 snížil, ale v roce 2013 došlo opět k nárůstu. Společnost by se měla snažit hodnotu obratu zásob dále zvyšovat. Při nárůstu obratu zásob dochází ke snížení doby obratu zásob, což vede k menší vázanosti kapitálu v zásobách podniku.

Stejně tak je pozitivní vývoj v obratu pohledávek. Obrat pohledávek se zvyšuje, zkracuje se doba obratu pohledávek a společnost tedy dříve inkasuje hotovost za své pohledávky a udržuje si svoji solventnost.

Obrat závazků v roce 2013 podstatně vzrostl oproti minulosti, Firma by měla tuto hodnotu postupně snižovat a zvýšit tak dobu úhrady závazků. Je nutné udržet vyšší dobu úhrady závazků než dobu obratu pohledávek.

V roce 2013 musí firma uhradit své závazky v kratší době oproti době inkasování hotovosti za pohledávky, což je pro firmu rizikové.

5) Čistý pracovní kapitál

Čistý pracovní kapitál ČPK je nejčastěji používaný rozdílový ukazatel. Je vypočten jako rozdíl oběžných aktiv a krátkodobých závazků. Výše ČPK se považuje za významný indikátor platební schopnosti firmy. Čím je jeho hodnota vyšší, tím vyšší by měla také být schopnost podniku průběžně hradit své závazky [11].

- ČPK = oběžná aktiva – krátkodobé závazky

Tabulka 9: Výsledky čistého pracovního kapitálu

Položka z výkazů (v tis. Kč)	2010	2011	2012	2013
Oběžná aktiva	140 741	152 929	186 732	178 349
Krátkodobé závazky	35 307	42 469	65 407	44 498
Výsledek				
ČPK	105 434	110 460	121 325	133 851

Zdroj: vlastní zpracování na základě účetních výkazů společnosti DIOSS NÝŘANY a. s.

Hodnota ČPK je ve všech letech kladná, má rostoucí tendenci, což sice značí bezproblémové vypořádání závazků, ale opět ukazuje na zbytečně velký objem prostředků vázaných v oběžných aktivech, které by měly být investovány efektivněji.

3.3 Strategická analýza

Prvním krokem ve strategické analýze je vytvoření SWOT analýzy. SWOT analýza je analýzou silných a slabých stránek organizace a příležitostí a hrozeb v okolí. Silné stránky představují pro firmu konkurenční výhodu, naopak slabé stránky vypovídají o oblastech, které je potřeba zlepšit. Příležitosti a hrozby se vyskytují v okolí podniku. Zdůrazníme příležitosti, které nám mohou přinést výhody, a také se zamyslíme nad hrozbami, které mohou nastat a negativně ovlivnit naše záměry [12].

Z analýzy vnitřního a vnějšího prostředí můžeme silné a slabé stránky, příležitosti a hrozby společnosti DIOSS NÝŘANY a. s. shrnout do následující tabulky.

Tabulka 10: SWOT analýza

Silné stránky	Slabé stránky
<ul style="list-style-type: none"> • Tradice a dobré jméno firmy • Stabilní finanční situace firmy zejména v oblasti zadluženosti a likvidity • Kvalifikování pracovníci • Certifikace pro svařování dle ČSN EN ISO 3834-2 a DIN EN 15085-2 	<ul style="list-style-type: none"> • Absence strategického plánování • Neexistence oddělení výzkumu a vývoje • Chybějící řízení rizik • Vázanost finančních prostředků v oběžných aktivech
Příležitosti	Hrozby
<ul style="list-style-type: none"> • Prohloubení spolupráce se zákazníky • Průnik na nové trhy • Vývoj nových technologií • Silná vyjednávací pozice vůči dodavatelům 	<ul style="list-style-type: none"> • Změny měnového kurzu CZK/EUR • Nestabilní politická situace a legislativa • Poměrně vysoká konkurence v oblasti lehkého strojírenství • Nedostatek kvalifikovaných pracovníků na trhu práce

Zdroj: vlastní zpracování 2014

3.3.1 Matice IFE

Abychom mohli určit interní pozici podniku a jeho schopnost naplnit strategický záměr, využijeme matici IFE.

Matice IFE (Internal Factor Evaluation Matrix) se používá pro hodnocení výsledků interní analýzy. Tento nástroj strategické formulace sumarizuje a hodnotí hlavní silné a slabé stránky funkčních útvarů společnosti a také poskytuje základ pro hodnocení a identifikaci vztahů mezi těmito útvary [1].

Ve SWOT analýze jsme určili hlavní silné a slabé stránky, ke kterým přiřadíme váhy

dle důležitosti pro úspěch v oboru. Suma všech vah je rovna jedné. Ohodnocení silných stránek: 4 (největší S) nebo 3 (malé S) a slabých stránek: 2 (malé W) nebo 1 (největší W) [15].

Tabulka 11: Matice IFE

Silné stránky	Váha	Stupeň vlivu	Vážený poměr
Tradice a dobré jméno firmy	0,19	4	0,76
Stabilní finanční situace	0,09	4	0,36
Kvalifikovaní pracovníci	0,12	4	0,48
Certifikace	0,1	3	0,3
Slabé stránky	Váha	Stupeň vlivu	Vážený poměr
Absence strategického plánování	0,09	1	0,09
Neexistence oddělení výzkumu a vývoje	0,16	2	0,32
Chybějící řízení rizik	0,18	1	0,18
Vázanost finančních prostředků v oběžných aktivech	0,07	2	0,14
Suma	1		2,63

Zdroj: vlastní zpracování 2014

Celkový vážený poměr hodnotí interní pozici podniku. Nejlepší hodnocení = 1, střední hodnocení = 2,5, nejhorší hodnocení = 1 [15].

Hodnota matice IFE je 2,63, což je znamená, že strategický záměr se odvíjí od středně silné interní pozice podniku. Je však nutné znát rizika a slabiny a snažit se je překonat.

3.3.2 Matice EFE

K hodnocení výsledků externí analýzy se používá matice EFE (External Factor Evaluation Matrix), která je prostředkem k sumarizaci a zhodnocení ekonomických, kulturních, sociálních demografických, environmentálních, politických, vládních, právních, technologických a konkurenčních informací [1].

Podobně jako u předchozí matice přiřadíme ke každému faktoru váhy dle důležitosti pro úspěch v oboru, přičemž jejich suma se rovná jedné. Jednotlivé faktory ohodnotíme stupněm vlivu na strategický záměr. Hodnocení na stupnici 1 – 4, přičemž 1 = nejnižší vliv, 4 = nejvyšší vliv [15].

Tabulka 12: Matice EFE

Příležitosti	Váha	Stupeň vlivu	Vážený poměr
Prohloubení spolupráce se zákazníky	0,15	3	0,45
Průnik na nové trhy	0,2	4	0,8
Vývoj nových technologií	0,09	3	0,27
Silná vyjednávací pozice vůči dodavatelům	0,05	1	0,05
Hrozby	Váha	Stupeň vlivu	Vážený poměr
Změny měnového kurzu CZK/EUR	0,08	2	0,16
Nestabilní politická situace a legislativa	0,08	3	0,24
Vysoká konkurence v oboru	0,2	4	0,8
Nedostatek kvalifikovaných pracovníků na trhu práce	0,15	3	0,45
Suma	1		3,22

Zdroj: vlastní zpracování 2014

Celkový vážený poměr ukazuje citlivost záměru na externí prostředí. Vysoká citlivost = 4, střední citlivost = 2,5, nízká citlivost = 1.

Výsledek 3,22 značí poměrně vysokou citlivost strategického plánu na externí prostředí. Podnik by měl vnímat změny ve vnějším prostředí a pružně na ně reagovat.

3.3.3 Matice IE

Matice hodnocení interních a externích faktorů (matice IE) slouží ke stanovení vhodných strategií. Interní a externí faktory vycházejí z celkových vážených ohodnocení interních a externích faktorů matic IFE a EFE.

V grafu je na ose x vynesena výsledek matice IFE a na ose y výsledek matice EFE. Graf je rozdělen do devíti polí a na základě toho, v které poli se nachází průsečík obou os, zvolíme vhodnou strategii.

- I, II IV = „Stavěj a zajišťuj růst“.
- III, V, VII = „Udržuj a potvrzuj“.
- VI, VIII, IX = „Sklízej a zbavuj se“.

Průsečík hodnot matic IFE a EFE se nachází ve II. kvadrantu se strategií „Stavěj a zajišťuj růst“. Dle této strategie se doporučuje penetrace na trh, rozvoj trhu, vývoj produktu, dopředná, zpětná i horizontální integrace [2].

Obrázek 2: Matice IE

		Skóre z IFE			
		4,0	3,0	2,0	1,0
Skóre z EFE	4,0	I		II	III
	3,0				
	2,0	IV		V	VI
1,0					
		VII		VIII	IX

Zdroj: vlastní zpracování 2014

3.3.4 Matice TOWS

Matice TOWS představuje koncepční rámec pro systematickou analýzu, který usnadňuje porovnání vnějších hrozeb a příležitostí s vnitřními silnými a slabými stránkami [13].

Matice TOWS vychází rovněž z výsledků analýzy prostředí. Princip spočívá v rozboru vzájemných vlivů externích faktorů (O, T) a interních faktorů (S, W). Je možné vybrat mezi čtyřmi různými strategiemi.

1. Strategie Maxi – Maxi (S, O), kdy podnik využívá silné stránky při realizaci příležitostí,
2. Strategie Mini – Maxi (W, O), což je strategie zaměřená na rozvoj, kdy musí podnik zlepšit slabé stránky a využít příležitosti,
3. Strategie Maxi – Mini (S, T), kde podnik využije silné stránky a vyhne se nebo omezí působení hrozeb,
4. Strategie Mini – Mini (W, T), která je zaměřena na redukci slabých stránek a vyhýbání se hrozbám [15].

Tabulka 13: Matice TOWS

<u>Matice TOWS</u>	<u>Silné stránky S</u>	<u>Slabé stránky W</u>
	<ul style="list-style-type: none"> • Tradice a dobré jméno firmy • Stabilní finanční situace firmy • Kvalifikovaní pracovníci • Certifikace 	<ul style="list-style-type: none"> • Absence strategického plánování • Neexistence oddělení výzkumu a vývoje • Chybějící řízení rizik • Vázanost finančních prostředků v oběžných aktivech
<u>Příležitosti O</u> <ul style="list-style-type: none"> • Prohloubení spolupráce se zákazníky • Průnik na nové trhy • Vývoj nových technologií • Silná vyjednávací pozice vůči dodavatelům 	Motivace zaměstnanců se zaměřením na vyšší produktivitu a kvalitu práce. Investice do rozvoje firmy a aktivní zapojení při vývoji nových technologií. Využití pozice na trhu a dobrého jména při získávání nových a udržení stávajících zákazníků.	Využít silnou vyjednávací pozici u dodavatelů a optimalizovat stav zásob. Sestavit tým pro řízení rizik také pro případ průniku na nové trhy. Zřídít oddělení výzkumu a vývoje a podpořit vznik nových technologií.
<u>Hrozby T</u> <ul style="list-style-type: none"> • Změny měnového kurzu CZK/EUR • Nestabilní politická situace a legislativa • Poměrně vysoká konkurence v oblasti lehkého strojírenství • Nedostatek kvalifikovaných pracovníků na trhu práce 	Zvyšovat konkurenceschopnost firmy zvyšováním kvality výrobků. Zřídít projekt vlastního vzdělávání zaměstnanců. Uzavření dlouhodobých kontraktů zejména se zahraničními dodavateli.	Vysoká konkurence a riziko ztráty zákazníků. Zaměřit se na optimalizaci procesů s cílem snížit náklady. Zavést vlastní systém vzdělávání zaměstnanců a zahrnout investici do vzdělání do strategického plánu. Pojistit se proti kurzovým změnám například pomocí dlouhodobých kontraktů nebo forwardů.

Zdroj: vlastní zpracování 2014

Pro společnost DIOSS NÝŘANY a. s. je vhodná strategie SO, kdy firma využívá své silné stránky při dosažení příležitostí. Tato strategie je v tomto případě zaměřena na zvyšování kvality výrobků a tím pádem udržení stávajících zákazníků i získání nových, což vede k dosažení hlavního strategického cíle, což je zvyšování tržeb. Z výsledků matice TOWS je tedy patrné, že cíle a strategie k jejich dosažení jsou založeny na výsledcích analýzy prostředí. Přesto je vhodné kromě využití silných stránek také eliminovat slabé stránky, které by mohly výrazně ohrozit dosažení stanovených cílů.

3.3.5 Matice SPACE

Matice SPACE hodnotí strategickou a akční pozici podniku a uvažuje čtyři možné

profily pro určení strategií: agresivní, konkurenční, konzervativní a defenzivní. Dle hodnocení interních a externích charakteristik se určuje vhodná strategie. Výsledkem matice je grafické znázornění. Na osách jsou uvedeny:

1. Interní charakteristiky: finanční síla (FS) a konkurenční vlastnosti (KV),
2. Externí charakteristiky: stabilita prostředí (SP) a síla odvětví (SO) [15].

Postup při sestrojení matice SPACE je následující:

1. Definice proměnných, které charakterizují finanční sílu, konkurenční vlastnosti, stabilitu prostředí a sílu odvětví,
2. Jednotlivé proměnné ohodnotit vahami, přičemž jejich suma je rovna jedné,
3. K proměnným přiřadit stupeň vlivu na počátku a na konci sledovaného období, kdy pro:
 - FS, SO – nejhorší +1, nejlepší +6
 - SP, KV – nejhorší -6, nejlepší -1
4. Zjistit vážené poměry v jednotlivých letech a výsledné hodnoty zanést na osu x (SO, KV) a osu y (FS, SP),
5. Sestrojit vektor procházející jedním ze čtyř kvadrantů [2].

Tabulka 14: Tabulka hodnocení interních a externích charakteristik 2014 a 2017

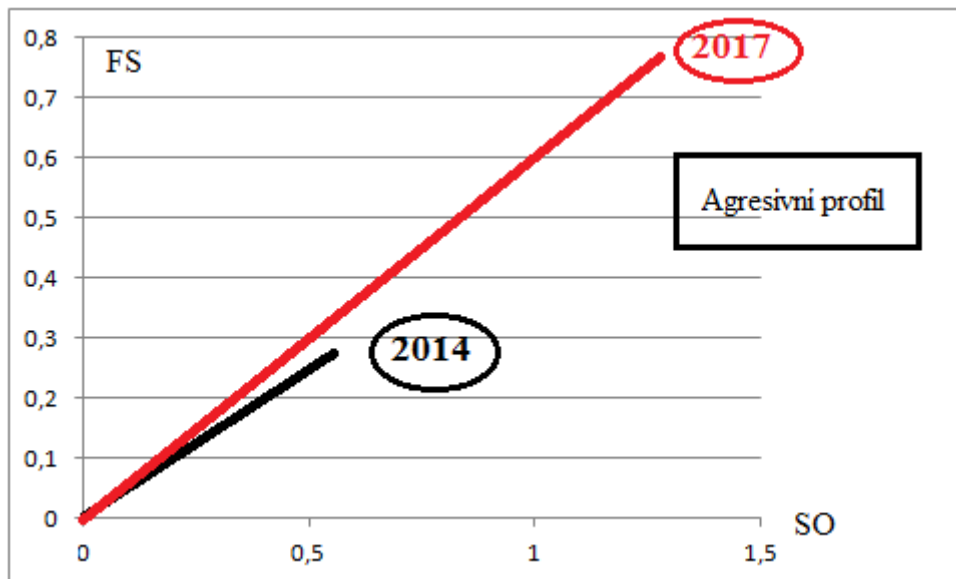
Faktory - osa x		Váha		Stupeň vlivu		Vážený stupeň vlivu	
		2014	2017	2014	2017	2014	2017
SO	Finanční stabilita	0,11	0,16	4	5	0,44	0,8
	Potenciál ziskovosti	0,13	0,11	3	4	0,39	0,44
	Dynamika růstu odvětví	0,15	0,11	5	4	0,75	0,44
	Úroveň technologie	0,07	0,08	3	4	0,21	0,32
	Bariéry vstupu	0,03	0,04	4	4	0,12	0,16
KV	Kvalita produktů	0,13	0,17	-1	-1	-0,13	-0,17
	Kvalifikace zaměstnanců	0,11	0,13	-3	-2	-0,33	-0,26
	Podíl na trhu	0,09	0,07	-3	-2	-0,27	-0,14
	Propagace	0,1	0,05	-4	-3	-0,4	-0,15
	Technické parametry produktů	0,08	0,08	-3	-1	-0,24	-0,08
Suma		1	1			0,54	1,36

Faktory - osa y		2014	2017	2014	2017	2014	2017
FS	Rentabilita vlastního kapitálu	0,08	0,1	4	4	0,32	0,4
	Likvidita	0,13	0,1	3	4	0,39	0,4
	Zadluženost	0,06	0,07	3	3	0,18	0,21
	Ziskovost	0,15	0,17	4	5	0,6	0,85
	Srovnání s konkurencí	0,14	0,12	3	2	0,42	0,24
SP	Vyjednávací síla zákazníků	0,15	0,11	-4	-3	-0,6	-0,33
	Náročnost na inovace	0,1	0,12	-3	-4	-0,3	-0,48
	Vývoj poptávky	0,1	0,11	-5	-3	-0,5	-0,33
	Vývoj inflace	0,02	0,03	-2	-2	-0,04	-0,06
	Legislativní změny	0,07	0,07	-3	-2	-0,21	-0,14
Suma		1	1			0,26	0,76

Zdroj: vlastní zpracování 2014

Vážené stupně vlivu pro roky 2014 a 2017 zaneseme do grafu a zjistíme umístění vektoru strategické a akční pozice firmy.

Graf 2: Grafické znázornění matice SPACE



Zdroj: vlastní zpracování 2014

Vektor strategické a akční pozice firmy je umístěn v obou letech sledovaného období v kvadrantu I, tedy agresivní profil. Doporučené strategie pro tento kvadrant je penetrace na trh, rozvoj trhu, vývoj produktu, dopředná i zpětná integrace. Strategie jsou tedy stejné jako v případě matice IE a strategie penetrace trhu je také strategií, kterou si společnost DIOSS NÝŘANY a. s. zvolila jako svou stěžejní. Společnost má

dobrou finanční pozici a pohybuje se ve stabilním podnikatelském odvětví.

3.3.6 Matice TAS

Matice TAS slouží k výběru optimální strategie společnosti. Výběr je proveden na základě expertního ohodnocení příležitostí, hrozeb, silných a slabých stránek.

Opět využijeme seznam silných a slabých stránek, příležitostní a hrozeb, které jsou uvedeny výše. Jednotlivým faktorům se přiřadí stupeň vlivu - hodnocení (H), které je shodné s hodnotami uvedenými v maticích IFE a EFE [15].

Dále si určíme strategie, které budeme posuzovat. V našem případě hodnotíme strategie penetrace na trh, rozvoj trhu a rozvoj produktu. Pro každou strategii stanovíme koeficient vlivu (KV) každého externího a interního faktoru na výběr konečné strategie následovně:

- 0 – bez vlivu,
- 1 – minimální vliv,
- 2- malý vliv,
- 3 – střední vliv,
- 4 – vysoký vliv [15].

Poté vypočteme celkový vliv (CV) jednotlivých faktorů na výběr strategie tím, že vynásobíme hodnocení H a koeficient vlivu KV. Pro každou strategii zjistíme sumu CV pro jednotlivé faktory. Strategie, která má nejvyšší CV, má nejlepší vyhlídky na uplatnění [15].

Tabulka 15: Matice TAS

	Hodnocení	Penetrace na trh		Rozvoj trhu		Rozvoj produktu	
	H	KV	CV	KV	CV	KV	CV
Příležitosti			31		28		19
Komunikační strategie	3	3	9	3	9	2	6
Průnik na nové trhy	4	3	12	3	12	1	4
Vývoj nových technologií	3	3	9	2	6	3	9
Silná vyjednávací pozice vůči dodavatelům	1	1	1	1	1	0	0

Hrozby			26		23		15
Změny měnového kurzu CZK/EUR	2	1	2	1	2	1	2
Nestabilní politická situace a legislativa	3	1	3	1	3	1	3
Vysoká konkurence v oboru	4	3	12	3	12	1	4
Nedostatek kvalifikovaných pracovníků na trhu práce	3	3	9	2	6	2	6
Silné stránky			49		42		37
Tradice a dobré jméno firmy	4	4	16	4	16	1	4
Stabilní finanční situace	4	2	8	3	12	3	12
Kvalifikovaní pracovníci	4	4	16	2	8	3	12
Certifikace	3	3	9	2	6	3	9
Slabé stránky			14		14		15
Absence strategického plánování	1	3	3	3	3	2	2
Neexistence oddělení výzkumu a vývoje	2	3	6	3	6	4	8
Chybějící řízení rizik	1	3	3	3	3	3	3
Velký objem finančních prostředků vázaných v aktivech	2	1	2	1	2	1	2
Suma CV			120		107		86

Zdroj: vlastní zpracování 2014

Na základě výsledků matice TAS je vidět, že nejvyšší sumu celkového vlivu CV má strategie penetrace trhu a je tedy pro společnost nejlepší zvolit právě tuto strategii. Výsledky z matice TAS tedy opět potvrdily správnost výběru strategie.

3.3.7 Zhodnocení strategické analýzy

Vize společnosti je zejména zvyšování ziskovosti firmy, získávání nových zákazníků a dlouhodobá stabilita na trhu. K jejímu dosažení se jeví nejvhodnější strategie penetrace na trh. Společnost tedy bude zvyšovat svůj podíl na trhu se současným produktem zejména pomocí zvyšování kvality produkce, posílení komunikace se zákazníky a motivováním zaměstnanců. Společnost využije zejména svých silných stránek, což je dobré jméno společnosti, certifikace a kvalifikovaní zaměstnanci. Firma má také dobrou finanční pozici a může investovat do rozšiřování svých výrobních kapacit.

Důležité je ale zaměřit se také na eliminaci slabých stránek. Rizikové řízení umožňuje včas upozornit na možná rizika a vyhnout se tak hrozbám, nebo je alespoň omezit. Také

v oblasti výzkumu a vývoje má společnost nedostatky, v predikovaném období jsou ale již započtené investice do tohoto oboru.

Strategická analýza ukázala, že zvolené postupy k naplnění strategií společnosti DIOSS NÝŘANY a. s. jsou vhodně zvoleny a není nutné je upravovat.

4) Finanční plán 2015 – 2017

Tato kapitola obsahuje rozpracované plány nákladů a výnosů, aktiv a pasiv na období 2015-2017. Plán pro rok 2014 je stanoven jako odhad do minulosti a uveden v příloze H. Na základě těchto plánů jsou poté sestaveny účetní výkazy: výkaz zisku a ztráty, rozvaha a výkaz Cash Flow. Uvedené plány výkazů neobsahují veškeré účetní položky, ale zaměřují se především na ty, které jsou ovlivněny strategickým záměrem.

Finanční plánování je formalizované rozhodování o způsobu financování, investování kapitálu a o peněžním hospodaření. Plní úlohu systému včasného varování tím, že předvídá možné a pravděpodobné finanční situace dříve než nastanou [4].

Některé účetní položky budou plánovány agregovaně, tedy jsou závislé na tržbách, respektive na objemu výroby. Pokud se zvyšuje výroba, zvyšuje se také výkonová spotřeba. Zbývající položky jsou naplánovány desagregovaně a jejich stav je uveden v jednotlivě rozpracovaných plánech pro každou položku.

4.1 Plány nákladů a výnosů

4.1.1 Plán investic

Společnost DIOSS NÝŘANY a. s. plánuje v období 2015 – 2017 investovat finanční prostředky ve výši 92 000 tis. Kč. Investice se dělí na stavební a strojní a jsou do následujících let rozloženy následovně:

Stavební investice:

- V roce 2015 investice do stavebních úprav dlouhodobého majetku a rozšíření výrobních ploch ve výši 30 000 tis. Kč.
- V roce 2016 investice do stavebních úprav dlouhodobého majetku ve výši 8 000 tis. Kč.
- V roce 2017 investice do stavebních úprav dlouhodobého majetku ve výši 8 000 tis. Kč.

Strojní investice:

- V roce 2015 investice do pořízení dlouhodobého majetku ve výši 20 000 tis. Kč. Jedná se o pořízení nového vysekávacího lisu a menší strojní investice vyvolané

zvýšeným objemem výroby.

- V roce 2016 investice do pořízení dlouhodobého majetku ve výši 12 000 tis. Kč.
- V roce 2017 investice do pořízení dlouhodobého majetku ve výši 14 000 tis. Kč.

Tabulka 16 uvádí přehledné shrnutí nákladů na investice v predikovaném období. Tento přehled ale slouží pouze k určení výše odpisů. Plánovaný stav dlouhodobého hmotného majetku pro potřeby sestavení rozvahy je uveden v podkapitole 4.2.

Tabulka 16: Investiční rozpočet

Investiční rozpočet (v tis. Kč)	2015	2016	2017
Strojní investice	20 000	12 000	14 000
Stavební investice	30 000	8 000	8 000
Celkem	50 000	20 000	22 000

Zdroj: vlastní zpracování dle interních materiálů společnosti DIOSS NÝŘANY a. s.

4.1.2 Plán odpisů

Společnost DIOSS NÝŘANY a. s. se rozhodla pro rovnoměrné odepisování nově pořízeného majetku, dle zařazení do odpisových skupin na základě zákona o daních z příjmů.

Tabulka 17: Plán odpisů

Odpisy (v tis. Kč)	2015	2016	2017
Odpisy dříve zařazeného majetku	27 064	25 277	22 649
Odpisy nově pořízeného majetku	10 050	10 050	10 050
Celkem	37 114	35 327	32 699

Zdroj: vlastní zpracování dle interních materiálů společnosti DIOSS NÝŘANY a. s.

4.1.3 Plán tržeb

Plán tržeb je naplánován závisle na objemu výroby společnosti. Výrobní základnu společnosti tvoří několik provozů, z nichž jeden se dále člení na střediska. Provoz I se zabývá lehkým strojírenstvím. Tento provoz je členěn na několik hospodářských středisek dle využívané technologie, které jsou uvedeny v následující tabulce. Provoz II zajišťuje montáž profesionálního ručního elektrického nářadí. V provozu VI probíhá výroba a kompletní montáž klimatizačních skříní pro kolejová vozidla. Posledním výrobním provozem je Nástrojárna, kde se vyrábí speciální výrobní stroje a probíhá zde výroba montážních přípravků a speciální frézování pro interní potřebu ostatních výrobních

provozů. Objem produkce v Nástrojárně se v predikovaném období zvyšovat nebude. Nástrojárna je již nyní na hranici svých výrobních kapacit a společnost neuvažuje o jejím rozšíření.

Tabulka 18: Plán tržeb

Výrobní provoz (v tis. Kč)	2015	2016	2017
Provoz I	499 414	586 871	666 625
<i>FTP</i>	120 750	126 789	133 126
<i>AP</i>	121 644	127 726	134 113
<i>Rational</i>	48 490	53 339	58 673
<i>Airquell</i>	33 660	37 026	40 729
<i>Dobler/Seele</i>	9 750	14 625	21 938
<i>Ostatní</i>	67 142	84 106	107 758
<i>Nové projekty</i>	97 978	143 260	170 288
Provoz II	15 401	0	0
Provoz VI	121 125	115 069	109 315
Provoz VI – nájem od Faiveley Transport Leipzig	9 060	9 060	9 060
Nástrojárna	15 000	15 000	15 000
Tržby celkem	660 000	726 000	800 000

Zdroj: vlastní zpracování dle interních materiálů společnosti DIOSS NÝŘANY a. s.

V roce 2015 se plánuje ukončení výroby v provozu II. Provoz VI vyrábí na základě dlouhodobých kontraktů se společností Faiveley Transport Leipzig, která zároveň platí společnosti DIOSS NÝŘANY a. s. nájemné za pronájem prostor a toto nájemné je zahrnuto v tržbách.

Stanovení přesné výše tržeb pro Provoz I je výsledkem propočtu kalkulace tržeb za široké portfolio produktů. Společnost vychází z dlouhodobých kontraktů se zákazníky a předpokladu růstu produkce o cca 10 %. Jelikož je portfolio výrobků opravdu rozsáhlé, uvádím v příloze K propočet tržeb na základě stanovení nákladů jednotlivých činností (výpočet uvažuje maximální využití kapacity provozu) a ziskové marže pro provoz I a dále pro ostatní provozy celkem za rok 2015.

4.1.4 Personální plán

Společnost DIOSS NÝŘANY a. s. plánuje v predikovaném období několik změn v personální oblasti za účelem zlepšení kvality výroby, zvýšení konkurenceschopnosti

firmy a zlepšení produktivity práce.

Mělo by dojít ke snížení počtu technicko-hospodářských pracovníků na nižších pozicích, jako je údržba a jednoduchá administrativa. Tento krok bude umožněn konsolidací administrativních činností. Dále je nutné získat pracovníky do oblasti výzkumu a vývoje a další odborné pozice.

I když společnost plánuje ke konci roku 2017 radikální nárůst tržeb a vyšší objem produkce, neplánuje žádný zásadní nárůst počtu pracovníků ve výrobě. Sníží se počet agenturních pracovníků zejména v provozu VI a naopak se zvýší počet kmenových pracovníků, což povede ke zkvalitnění výroby. Pro přehlednost je uveden i rok 2014, kde vycházíme z počtu zaměstnanců k 31. 12. 2014. Personální plán pro predikované období je uveden v následující tabulce.

Tabulka 19: Personální plán

Personální plán	2014	2015	2016	2017
Stav na začátku roku	560	565	556	571
Nábor technicko-hospodářských pracovníků	10	6	6	3
Nábor dělníků do výroby	19	19	23	27
Úbytek technicko-hospodářských v administrativě	-4	-4	-4	0
Úbytek dělníků ve výrobě	-20	-30	-10	-10
Stav na konci roku	565	556	571	591

Zdroj: vlastní zpracování dle interních materiálů společnosti DIOSS NÝŘANY a. s.

Jedním ze strategických cílů společnosti byl nábor nových technicko-hospodářských pracovníků a nábor kvalifikované pracovní síly do výroby. I když dojde k propouštění zejména agenturních pracovníků, mzdové náklady se budou meziročně zvyšovat, čímž zároveň porostou i náklady na zákonné sociální a zdravotní pojištění, které činí 34 % ze mzdových nákladů. Sociální náklady představují různé zaměstnanecké benefity poskytované firmou.

Mzdové náklady určuje společnost na základě rozdělení pracovníků do dvanácti tříd, ve kterých je určena sazba hodinové mzdy a variabilní složka mzdy 40 %. Průměrná měsíční mzda technicko-hospodářského pracovníka činí 32 000 Kč a průměrná mzda dělníka ve výrobě je přibližně 22 000 Kč, opět v závislosti na mzdové třídě. Tabulka tarifních základů je uvedena v příloze I.

Tabulka 20: Plán osobních nákladů

Osobní náklady (v tis. Kč)	2015	2016	2017
Mzdové náklady	176 808	185 648	194 931
Zákonné SP a ZP	60 115	63 120	66 277
Odměny členům orgánů společnosti	13 671	14 355	15 072
Sociální náklady	2 268	2 357	2 449
Osobní náklady celkem	252 862	265 480	278 729

Zdroj: vlastní zpracování dle interních materiálů společnosti DIOSS NÝŘANY a. s.

4.1.5 Plán výzkumu a vývoje

V současnosti nemá společnost DIOSS NÝŘANY a. s. žádný útvar výzkumu a vývoje. Vytvoření tohoto útvaru je dalším z cílů společnosti. Je zapotřebí zvýšit počet konstruktérů, vývojářů a inženýrů v této oblasti. Dále je nutné zakoupit software a proškolit pracovníky v jeho užívání.

Mzdové náklady na nové zaměstnance v oblasti výzkumu a vývoje jsou již zahrnuty do mzdových nákladů a nejsou v této části uvedeny. V následující tabulce je uveden přehled plánovaných nákladů na výzkum a vývoj a vývoj počtu zaměstnanců v této oblasti. Náklady na výzkum a vývoj jsou ve Výkazu zisku a ztrát zahrnuty do položky Služby.

První nábor pracovníků uskutečnila firma v roce 2014, kdy přijala 2 pracovníky, v roce 2015 přijme do výzkumu a vývoje 6 pracovníků a v roce 2016 přijme 2. Tito pracovníci jsou v personálním plánu zahrnuti do technicko-hospodářských pracovníků.

Tabulka 21: Plán výzkumu a vývoje

Plán výzkumu a vývoje	2014	2015	2016	2017
Nábor nových pracovníků	2	6	2	0
Plánovaný počet nových pracovníků na konci roku celkem	2	8	10	10
Plán nákladů na výzkum a vývoj (v tis. Kč)	2 000	5 000	5 000	5 000

Zdroj: vlastní zpracování dle interních materiálů společnosti DIOSS NÝŘANY a. s.

4.1.6 Plán výkonové spotřeby

Toto plánování zahrnuje plánovanou spotřebu materiálu a energie, která je závislá na rostoucím objemu výroby, a plán služeb, který kromě výše uvedených nákladů na

výzkum a vývoj zahrnuje také například platby na zabezpečení budov a opravy silnic v areálu společnosti.

Spotřeba materiálu a energie se mění v závislosti na objemu produkce. Společnost má určeno, že na základě výpočtů činí spotřeba materiálu a energie 32 % z objemu výkonů, v roce 2014 již 34 %. Společnost předpokládá růst cen surovin a stanovila poměr potřeby materiálu a energií na tržbách 35 % pro rok 2015, 36 % pro rok 2016 a 37 % pro rok 2017. Spotřeba energie v roce 2014 byla 22 000 tis. Kč a její výše se bude měnit v závislosti na objemu produkce. Propočet výkonové spotřeby pro provoz I a ostatní provozy za rok 2015 je pro ilustraci přibližného výpočtu nákladů uveden v příloze K.

Tabulka 22: Plán výkonové spotřeby

Výkonová spotřeba (v tis. Kč)	2015	2016	2017
Spotřeba materiálu	208 500	238 246	272 194
Spotřeba energie	22 500	23 114	23 806
Služby	51 500	56 500	61 000
Výkonová spotřeba celkem	282 500	317 860	357 000

Zdroj: vlastní zpracování dle interních materiálů společnosti DIOSS NÝŘANY a. s.

4.2 Plán výkazu zisku a ztráty

Z výše uvedených plánů výnosů a nákladů můžeme sestavit plán výkazu zisku a ztráty pro predikované období a získat výsledek hospodaření v jednotlivých letech. Osobní náklady jsou stanoveny na základě personálního plánu, odpisy jsou uvedeny v tabulce 17.

Daně a poplatky zůstávají na hodnotě z roku 2014, tedy 1 157 tis. Kč. Ostatní provozní výnosy jsou tvořeny zejména inventurními rozdíly. Položka je stanovena na základě hodnot z let 2013 a 2014 a činí v predikovaném období 6 000 tis. Kč. Ostatní provozní náklady tvoří náklady na úhradu bolestného při úrazech, pokuty, penále, náklady na reklamace a další položky. Hodnotu této položky lze těžko odhadnout, proto je stanovena na základě minulého vývoje: 7 000 tis. Kč pro rok 2015, 7 200 tis. Kč pro rok 2016 a 7 500 tis. Kč pro rok 2017.

Nákladové úroky plynou z čerpání úvěru na pořízení investic a předchozího dlouhodobého úvěru. Ostatní finanční náklady tvoří bankovní poplatky za vedení účtů. Ostatní finanční výnosy tvoří zejména kurzové rozdíly. V roce 2013 měla tato položka

hodnotu 7 733 tis. Kč, v roce 2014 7 000 tis. Kč. Položka má hodnotu 7 000 tis. Kč pro predikované období.

Tabulka 23: Plán zisku a ztráty

Výkaz zisku a ztrát (v tis. Kč)	2015	2016	2017
Výkony	660 000	726 000	800 000
Tržby za prodej vl. výrobků a služeb	660 000	726 000	800 000
Výkonová spotřeba	282 500	317 860	357 000
Spotřeba materiálu a energie	231 000	261 360	296 000
Služby	51 500	56 500	61 000
Přidaná hodnota	377 500	408 140	443 000
Osobní náklady	252 862	265 480	278 729
Mzdové náklady	176 808	185 648	194 931
Zákonné SP a ZP	60 115	63 120	66 277
Odměny členům orgánů společnosti	13 671	14 355	15 072
Sociální náklady	2 268	2 357	2 449
Odpisy dlouhodobého nehmotného a hmotného majetku	37 114	35 327	32 699
Daně a poplatky	1 157	1 157	1 157
Ostatní provozní výnosy	6 000	6 000	6 000
Ostatní provozní náklady	7 000	7 200	7 500
Provozní výsledek hospodaření	85 367	104 976	128 915
Nákladové úroky	5 400	4 000	320
Ostatní finanční náklady	2 000	2 000	2 000
Ostatní finanční výnosy	7 000	7 000	7 000
Finanční výsledek hospodaření	-400	1 000	4 680
Výsledek hospodaření za běžnou činnost před zdaněním	84 967	105 976	133 595
Daň z příjmů za běžnou činnost (19%)	16 144	20 135	25 383
Výsledek hospodaření za běžnou činnost	68 823	85 841	108 212

Zdroj: vlastní zpracování dle interních materiálů společnosti DIOSS NÝŘANY a. s.

4.3 Plán aktiv

- **Dlouhodobý majetek**

Při plánování dlouhodobého majetku vycházíme z plánu investic a odpisů. Hodnotu dlouhodobého hmotného majetku zvýšíme o plánované investice a snížíme o hodnotu ročních odpisů. Vývoj hodnoty dlouhodobého hmotného majetku je uveden v tabulce 24. Investice do dlouhodobého nehmotného a finančního majetku se v predikovaném období neplánují a jejich stav se tedy nemění.

Tabulka 24: Plán dlouhodobého hmotného majetku

Dlouhodobý hmotný majetek (v tis. Kč)	2015	2016	2017
Počáteční stav	365 174	378 060	362 733
Přírůstek	50 000	20 000	22 000
Odpisy	37 114	35 327	32 699
Konečný stav	378 060	362 733	352 034

Zdroj: vlastní zpracování dle interních materiálů společnosti DIOSS NÝŘANY a. s.

- **Oběžná aktiva**

Plán oběžných aktiv zahrnuje plán zásob, pohledávek a krátkodobého finančního majetku. Zásoby a pohledávky jsou plánované pomocí obrátových ukazatelů. Hodnota krátkodobého finančního majetku je přímo závislá na velikosti tržeb.

Zásoby podniku se dělí na zásoby materiálu, nedokončené výroby a hotových výrobků. Při plánování vycházíme z hodnoty obratu zásob v minulosti, kdy se hodnota pohybovala mezi 9 - 12. Obrat zásob byl v roce 2014 na hodnotě 11, tuto hodnotu zachováme i pro rok 2015. Jelikož ale společnost očekává v letech 2016 a 2017 velký nárůst produkce zejména u nových projektů, vytvoří si v tomto období větší pojistnou zásobu, čímž se sníží hodnota obratu zásob.

Obrat zásob = tržby/zásoby [11].

Z celkového objemu zásob vypočteme jednotlivé položky poměrem 46 % pro materiál, 30 % pro nedokončenou výrobu a 24 % pro hotové výrobky.

Tabulka 25: Plán zásob

Zásoby (v tis. Kč)	2015	2016	2017
Obrat zásob	11	9,5	7
Materiál (46 %)	27 600	35 154	52 571
Nedokončená výroba (30 %)	18 000	22 926	34 286
Hotové výrobky (24 %)	14 400	18 341	27 429
Zásoby celkem	60 000	76 421	114 286

Zdroj: vlastní zpracování dle interních materiálů společnosti DIOSS NÝŘANY a. s.

Pohledávky jsou stanoveny na základě doby obratu pohledávek. Dlouhodobě se doba obratu pohledávek snižuje a v roce 2014 se pohybovala na hodnotě 40 dnů. Pro firmu by bylo výhodné, kdyby tuto hodnotu nadále snižovala a inkasovala tak pohledávky

dříve. V rámci udržení stávajících zákazníků však dojde k navýšení doby obratu pohledávek o dva dny ročně až na 46 dní v roce 2017.

Doba obratu pohledávek = (pohledávky/tržby) x 365 [11].

Tabulka 26: Plán pohledávek

Pohledávky (v tis. Kč)	2015	2016	2017
Doba obratu pohledávek (ve dnech)	42	44	46
Pohledávky	75 945	87 518	100 822

Zdroj: vlastní zpracování dle interních materiálů společnosti DIOSS NÝŘANY a. s.

Krátkodobý finanční majetek tvoří účty v bankách a peníze. Lze předpokládat, že výše těchto peněžních prostředků je závislá na velikosti tržeb. Pohledem do minulosti zjistíme, že hodnota krátkodobého finančního majetku se pohybuje mezi 12 – 14 % z tržeb podniku. V roce 2014 byl poměr tohoto majetku 14 % na celkových tržbách a tuto hodnotu firma zachová i v plánovaném období. Dále bylo určeno, že na účtech v bance je uloženo 96 % hodnoty krátkodobého finančního majetku, zbytek tvoří peníze v hotovosti. Meziroční změna krátkodobého finančního majetku představuje čisté navýšení peněžních prostředků a je uvedeno v plánu Cash Flow, který lze nalézt v příloze L.

Tabulka 27: Plán krátkodobého finančního majetku

Krátkodobý finanční majetek (v tis. Kč)	2015	2016	2017
Účty v bankách	88 704	97 574	107 520
Peníze	3 696	4 066	4 480
Celkem	92 400	101 640	112 000

Zdroj: vlastní zpracování dle interních materiálů společnosti DIOSS NÝŘANY a. s.

- **Časové rozlišení**

Časové rozlišení zahrnuje ve společnosti DIOSS NÝŘANY a. s. předplatné časopisů, pojištění majetku, softwarové licence a další. Tuto položku je obtížné stanovit a je stanovena podle trendu v minulosti, kdy se meziročně zvyšovala o 70 – 90 tis. Kč. Hodnota časového rozlišení v roce 2014 je 1 125 tis. Kč a meziročně se plánuje navýšení o 10 %.

4.4 Plán pasiv

Plán pasiv na období 2015 – 2017 sestává z položek vlastního a cizího kapitálu.

- **Vlastní kapitál**

Základní kapitál zůstává na hodnotě 230 000 tis. Kč, společnost neplánuje žádné zvyšování základního kapitálu. Kapitálové fondy, které tvoří emisní ážio, zůstávají na hodnotě 2 592 tis. Kč již řadu let a hodnota se nebude v predikovaném období měnit.

Fondy ze zisku, v našem případě zákonný rezervní fond, se budou každoročně navyšovat o hodnotu 5 % z výsledku hospodaření za minulé období. Hodnotu rezervního fondu pro rok 2015 určíme jako hodnotu rezervního fondu v roce 2014 (24 488) a přičteme hodnotu 5 % z výsledku hospodaření v roce 2014 (58 458).

Rezervní fond 2015 = $58\,458 \cdot 0,05 + 24\,488 = 27\,411$ tis. Kč.

Výsledek hospodaření minulých let se bude meziročně navyšovat o nerozdělený zisk z předchozího roku. Pro rok 2015 tedy stav položky v roce 2014 (98 421) + nerozdělený zisk za rok 2014 (22 535) = 120 956 tis. Kč.

Velikost výplat dividend a tantiem je stanovena na základě rozhodnutí valné hromady. Toto rozhodnutí je uskutečněno na základě odhadované výše dosaženého hospodářského výsledku. Rozdělení hospodářského výsledku za běžné období je uvedeno v tabulce 28.

Tabulka 28: Plán rozdělení hospodářského výsledku

Plán rozdělení HV (v tis. Kč)	2015	2016	2017
Výsledek hospodaření za běžné období	68 823	85 841	108 212
Dividendy	35 000	45 000	50 000
Tantiemy	3 500	5 000	5 000
Fondy ze zisku - rezervní fond	3 441	4 292	5 411
Interní kapitálový zdroj společnosti - nerozdělený zisk	26 882	31 549	47 801

Zdroj: vlastní zpracování dle interních materiálů společnosti DIOSS NÝŘANY a. s.

- **Cizí zdroje**

Cizí zdroje v tomto zjednodušeném plánu sestávají z rezerv, dlouhodobých závazků, krátkodobých závazků a bankovních úvěrů. Dodatečný externí kapitál představuje

rozdíl aktiv a disponibilních zdrojů. Součtem hodnot v jednotlivých letech získáme celkový dodatečný externí kapitál.

Položku rezerv chápeme jako rezervy na daň z příjmu, kdy výše rezerv bude hodnota rozdílu mezi daňovou povinností a zaplacenými zálohami. Společnost platí čtvrtletně zálohy na daň z příjmu, zaplacené zálohy jsou tedy 75 % daňové povinnosti v daném roce zaokrouhlené za stokoruny nahoru. Bilance aktiv a pasiv je díky položce rezervy na daň z příjmů očištěna o zaplacené zálohy.

V roce 2015 tedy daňová povinnost $16\,144 * 0,75 = 12\,108$, po zaokrouhlení = 12 200 tis. Kč. $16\,144 - 12\,200 = 3\,944$ tis. Kč.

Tabulka 29: Plán rezerv

Rezervy na daň z příjmu (v tis. Kč)	2015	2016	2017
Daňová povinnost	16 144	20 135	25 383
Zálohy	12 200	15 200	19 100
Celkem	3 944	4 935	6 283

Zdroj: vlastní zpracování dle interních materiálů společnosti DIOSS NÝŘANY a. s.

Krátkodobé závazky zahrnují závazky vůči dodavatelům, zaměstnancům a státu v podobě daňových závazků a dotací.

Závazky vůči dodavatelům vyčíslíme pomocí obrátových ukazatelů. Pro výpočet výše závazků za dodavatele vypočteme dle vzorce:

Doba úhrady závazků = (závazky z obchodních vztahů/tržby) x 365 [18]. V roce 2012 byla doba úhrady závazků z obchodních vztahů 24 dní, v roce 2013 14 dní a v roce 2014 18 dní. Společnost chce tyto výkyvy v době splácení stabilizovat a zvýšit dobu úhrady závazků až na 21 dní v roce 2017.

Závazky vůči zaměstnancům jsou vyčísleny jako jedna dvanáctina ze součtu mzdových nákladů a nákladů na SP a ZP v daném roce. Závazky vůči státu představují daňové závazky na DPH. Firma je měsíčním plátcem DPH, takže stav této položky na konci období bude přibližně jedna dvanáctina přidané hodnoty vynásobená sazbou DPH, tedy 21 %. Výpočet pro rok 2015 je následující: $377\,500/12 = 31\,458 * 0,21 = 6\,606$ tis. Kč.

Tabulka 30: Plán krátkodobých závazků

Krátkodobé závazky (v tis. Kč)	2015	2016	2017
Doba úhrady závazků z obchodních vztahů	19	20	21
Závazky z obchodních vztahů	34 356	39 781	46 027
Zaměstnanci	19 744	20 731	21 767
Stát	6 606	7 142	7 753
Celkem	60 706	67 653	75 548

Zdroj: vlastní zpracování dle interních materiálů společnosti DIOSS NÝŘANY a. s.

Bankovní úvěry jsou zdrojem k financování plánovaných investic v predikovaném období. Společnost hodlá tyto investice financovat i z vlastních zdrojů, ale jelikož je finanční situace stabilní, zvolila čerpání úvěru ve výši 16 000 tis. Kč k financování části investic. Podnik již splácí jeden úvěr, který byl použit k výstavbě nové výrobní haly a nákupu výrobní technologie, který by měla dle splátkového kalendáře umořit do konce roku 2017. Pro zjednodušení je nazveme Úvěr 1 a Úvěr 2. Splátky úvěru 1 budou činit 19 584 tis. Kč v roce 2015 a 2016 a 19 745 v roce 2017. Splátky úvěru 2 jsou postupně v letech: 4 000, 5 000 a 5 000 tis. Kč. Úroky z bankovních úvěrů jsou zahrnuty v položce nákladové úroky. Splátkový kalendář a jejich vývoj v jednotlivých letech je uveden v tabulce 31.

Tabulka 31: Plán bankovních úvěrů

Bankovní úvěry (v tis. Kč)	2015	2016	2017
Celková výše úvěrů na začátku roku	74 913	51 329	27 745
Splátky úvěru 1	19 584	19 584	19 745
Úvěr 1 (stav na konci roku)	39 329	19 745	0
Splátky úvěru 2	4 000	5 000	5 000
Úvěr 2 (stav na konci roku)	12 000	8 000	3 000
Splátky celkem	23 584	24 584	24 745
Celková výše úvěrů na konci roku	51 329	27 745	3 000

Zdroj: vlastní zpracování dle interních materiálů společnosti DIOSS NÝŘANY a. s.

- **Časové rozlišení**

Hodnotu časového rozlišení tvoří výnosy příštích období, které se ročně navyšují o částku 4 508 tis. Kč. Důvodem je dvanáctiletý nájem ve výši 108 720 tis. Kč, který společnost inkasuje od společnosti Faiveley Transport Leipzig. Tento nájem na 12 let je splácen během osmi let, společnost započítává nájem pro období 12 let do tržeb, tedy

108 720/12 = 9 060 tis. Kč, ve skutečnosti je ale nájemné splaceno během osmi let: 108 720/8 = 13 590 tis. Kč. Právě tento rozdíl ve výši splátek je hodnota ročního navýšení výnosů příštích období.

4.5 Plán typu rozvaha

Z výše uvedených plánů aktiv a pasiv lze sestavit zjednodušený plán rozvahy na období 2015 – 2017.

Tabulka 32: Plán typu rozvaha

Rozvaha (v tis. Kč)	2015	2016	2017
Aktiva celkem	607 643	629 673	680 639
1. Dlouhodobý majetek	378 060	362 733	352 034
2. Oběžná aktiva	228 345	265 579	327 108
2.1 Zásoby	60 000	76 421	114 286
2.2 Krátkodobé pohledávky	75 945	87 518	100 822
2.3 Krátkodobý finanční majetek	92 400	101 640	112 000
3. Časové rozlišení	1 238	1 361	1 497
Pasiva celkem	607 643	629 673	680 639
1. Vlastní kapitál	447 190	494 531	552 742
1.1 Základní kapitál	230 000	230 000	230 000
1.2 Kapitálové fondy	2 592	2 592	2 592
1.3 Fondy ze zisku (rezervní fond)	27 411	30 852	35 144
1.4 Výsledek hospodaření minulých let	120 956	147 838	179 386
1.5 Výsledek hospodaření za běžné období	68 823	85 841	108 212
2. Cizí zdroje	118 978	103 334	87 831
2.1 Rezervy	3 944	4 935	6 283
2.2 Dlouhodobé závazky (odložená daňová povinnost)	3 000	3 000	3 000
2.3 Krátkodobé závazky	60 706	67 653	75 548
2.4 Bankovní úvěry	51 329	27 745	3 000
2.5 Dodatečný externí kapitál	14 427	253	4 002
3. Časové rozlišení	27 048	31 556	36 064

Zdroj: vlastní zpracování dle interních materiálů společnosti DIOSS NÝŘANY a. s.

4.6 Plán výkazu Cash Flow 2015 - 2017

Výkaz Cash Flow zachycuje reálné toky peněz a jejich stálý stav ve společnosti. Dle Grünwalda [4] lze peněžní toky členit na:

1. Cash Flow z provozní činnosti – provozní činnost je základní výdělečnou činností podniku, přinášející podniku výnosy,

2. Cash Flow z investiční činnosti – zahrnuje především transakce stálých aktiv, půjčky, úvěry a výpomoci spřízněných osob,
3. Cash Flow z finanční činnosti – týká se změn ve struktuře vlastního i cizího kapitálu: peněžní toky především dlouhodobých závazků, vlastního kapitálu, výplaty dividend a další.

Plán výkazu Cash Flow je stanoven nepřímou metodou dle postupu uvedeného v [28]. Hodnoty položek jsou v tis. Kč. Plán CF na období 2015 - 2017 je uveden v příloze L.

Při stanovení Cash Flow vycházíme z hodnoty účetního zisku v běžné činnosti po zdanění v jednotlivých letech (68 823, 85 841, 108 212), který upravíme o nepeněžní operace (odpisy, změny stavu rezerv, změny stavu časového rozlišení aktiv a pasiv) a změny stavu nepeněžních položek pracovního kapitálu (zásoby, pohledávky a krátkodobé závazky) pro jednotlivá období. Těmito úpravami získáme čistý peněžní tok z provozní činnosti: 102 515; 105 498; 103 356.

Další krok je stanovení čistého peněžního toku z investiční činnosti, který zahrnuje velikost změny dlouhodobého majetku, sníženou o roční odpisy. Čistý peněžní tok z investiční činnosti je v jednotlivých letech: - 50 000; - 20 000; - 22 000.

Poslední část Cash Flow tvoří čistý peněžní tok z finanční činnosti. Zde jsou zahrnuty změny stavu bankovních úvěrů a dodatečného externího kapitálu, dále změny stavu rezervního fondu a výsledku hospodaření minulých let a běžného období. Poté odečteme hodnotu účetního zisku z běžné činnosti po zdanění a získáme čistý peněžní tok z finanční činnosti: - 43 555; -76 258; -70 996.

Součtem čistých peněžních toků z provozní, investiční a finanční činnosti získáváme hodnotu čistého zvýšení/snížení peněžních prostředků: 8 960; 9 240; 10 360. Tyto hodnoty přičteme ke stavu peněžních prostředků na začátku účetního období a dostaneme stav peněžních prostředků na konci období. Tuto hodnotu dále použijeme jako počáteční stav peněžních prostředků následujícího období. Společnost dosáhla v období 2015 – 2017 kladné Cash Flow, jehož hodnota se navíc meziročně zvyšuje. Dá se tedy usuzovat, že společnost nebude mít v budoucnu problém s financováním svých investic.

5) Analýza výkonnosti strategického plánu, klíčové ukazatele výkonnosti

Analýza výkonnosti strategického plánu společnosti DIOSS NÝŘANY a. s. zahrnuje výpočet několika vybraných ukazatelů, které mají vypovídací hodnotu v hodnocení strategického plánu společnosti.

5.1 Klasická finanční analýza pomocí poměrových ukazatelů

Poměrové ukazatele se stanovují poměrem dvou položek účetních výkazů, které mají mezi sebou souvislost. Tyto ukazatele mají určité výhody a nevýhody:

Výhody:

1. Logická a jednoduchá konstrukce,
2. Umožňují analýzu podniku v čase,
3. Benchmarking – srovnávací analýzy více podniků.

Nevýhody:

- Problémy současného účetnictví – metodika odpisů, historické ceny majetku,...
- Neprovozanost podnikatelských a finančních rozhodnutí v minulosti, která se hodnotí pomocí poměrových ukazatelů [16].

Z poměrových ukazatelů jsou pro nás rozhodující zejména ukazatele rentability, především ukazatel ROE, který má vypovídací hodnotu o dosažení strategického cíle: růst rentability vlastního kapitálu a trvalé udržení této hodnoty nad průměrnou hodnotou v oblasti zpracovatelského průmyslu. Dále zhodnotíme vývoj ukazatelů likvidity, abychom zjistili, jak stanovený finanční plán ovlivňuje platební schopnost společnosti.

Pro posouzení výkonnosti strategického plánu srovnáme hodnoty těchto poměrových ukazatelů v roce 2014, který je posledním rokem historie, s hodnotami ukazatelů v roce 2017, který je posledním rokem predikovaného období. Tyto hodnoty dále srovnáme s průměrnými hodnotami v daném odvětví v roce 2013, stanovené Ministerstvem průmyslu a obchodu (CZ – NACE 13).

5.1.1 Ukazatele rentability

Tabulka 33: Ukazatele rentability - srovnání 2014, 2017

Položka z výkazů (v tis. Kč)	2014	2017
Čistý zisk	58 458	108 212
Tržby	596 000	800 000
EBIT	78 070	133 915
Celková aktiva	569 236	680 639
Vlastní kapitál	411 367	552 742
Výsledek		
ROS	13,1%	16,7%
ROA	13,7%	19,7%
ROE	14,2%	19,6%

Zdroj: vlastní zpracování 2014

Průměrné hodnoty ukazatelů rentability v odvětví v roce 2013:

- ROS (CZ – NACE 13) = 5,35 %
- ROA (CZ – NACE 13) = 7,22 %
- ROE (CZ – NACE 13) = 10,81 %

Hodnoty všech tří rentabilit zaznamenaly pozitivní vývoj oproti počátečnímu roku 2014, ve srovnání s oborovými hodnotami je jejich hodnota více než uspokojivá. Společnost tedy dosáhla požadovaného cíle zvyšování rentability vlastního kapitálu. Přesto je ale nutné v jednotlivých letech porovnávat dosažené hodnoty rentability společnosti s aktuálními hodnotami v odvětví, které se mohou také zvyšovat.

5.1.2 Ukazatele likvidity

Tabulka 34: Ukazatele likvidity - srovnání 2014, 2017

Položka z výkazů (v tis. Kč)	2014	2017
Oběžná aktiva	202 937	327 108
Krátkodobé závazky	53 606	75 548
Zásoby	54 182	114 286
Pohotové platební prostředky	83 440	112 000
Výsledek		
Běžná likvidita	3,79	4,33
Pohotová likvidita	2,77	2,82
Okamžitá likvidita	1,56	1,48

Zdroj: vlastní zpracování 2014

Průměrné hodnoty ukazatelů likvidity v odvětví v roce 2013:

- Běžná likvidita (CZ – NACE 13) = 1,66
- Pohotová likvidita (CZ – NACE 13) = 1,20
- Okamžitá likvidita (CZ – NACE 13) = 0,30

Ukazatele likvidity vykazovaly v minulosti lepší hodnoty v porovnání s odvětvím a tento trend zůstane i nadále zachován. Okamžitá likvidita v roce 2017 nepatrně klesla oproti roku 2014, stále ale zůstává vysoko nad průměrem v odvětví a můžeme říci, že společnost bude mít i v budoucnu velmi dobrou platební schopnost. Opět je nutné každý rok sledovat a porovnávat vývoj ukazatelů likvidity s průměrem v odvětví. I když ukazatele likvidity dosahují dobrých výsledků, na základě SWOT analýzy bylo uvedeno, že společnost drží velký objem finančních prostředků v oběžných aktivech. Na základě výsledků ukazatelů rentability je vidět, že tato slabá stránka nebyla odstraněna.

Celkově klasická finanční analýza pomocí poměrových ukazatelů vykázala pozitivní vývoj jak v případě rentability, tak likvidity. Dle sledovaných ukazatelů tedy není nutné jakkoli upravovat původní strategický plán.

5.2 Finanční výkonnost z hlediska tvorby hodnoty

Současný trend finančního managementu vykazuje snahu o provázání finanční analýzy s hodnocením tvorby hodnoty pro akcionáře. Cílem tohoto trendu je sjednotit strategii a rozhodování managementu se zájmy akcionářů a vytvořit tzv. hodnotové řízení VBM (Value Based Management) [16].

Společnosti si na období 2015 - 2017 určila strategické cíle zvýšení tržeb, stavební a strojní investice a zvyšování rentability vlastního kapitálu. Od splnění těchto dlouhodobých strategických cílů si společnost DIOSS NÝŘANY a. s. slibuje zvýšení tržní hodnoty firmy. Pro zjištění finanční výkonnosti z hlediska tvorby hodnoty se rozhodla využít ukazatele ekonomické přidané hodnoty EVA (Economic Value Added).

EVA je veličina, kterou lze použít jako nástroj finanční analýzy, řízení a oceňování podniku. V podstatě jde o ukazatel výnosnosti, který však překonává nedostatky běžně užívaných ukazatelů, jako je např. ROE a ROA, které jsou založené na účetním výsledku hospodaření. Základním principem EVA je, že měří ekonomický zisk.

Ekonomický zisk dosahuje firma tehdy, když jsou uhrazeny nejen běžné náklady, ale i náklady kapitálu, včetně nákladů na vlastní kapitál [10].

Pokud je hodnota tohoto ukazatele kladná, je to považováno za úspěch. Přesto, chceme-li zjistit, zda se změnila tržní hodnota firmy, vypočteme ukazatel EVA pro roky 2014 - 2017 a provedeme srovnání.

Vzorec pro výpočet EVA je: $EVA_t = NOPAT_t - NOA_{t-1} * WACC_t$ [10]

kde:

- NOPAT představuje čistý provozní zisk po zdanění
- NOA představuje čistá provozní aktiva
- WACC jsou vážené průměrné náklady kapitálu

$$WACC = r_e \times \frac{VK}{K} + r_u \times (1 - s_{dp}) \times \frac{CK}{K}, \text{ kde}$$

- r_e = náklady na vlastní kapitál,
- r_u = náklady na cizí kapitál úročený,
- S_{dp} = sazba daně z příjmů [14].

Náklady vlastního kapitálu

Náklady na VK lze zjistit pomocí metody CAPM, stavebnicové metody INFA, komplexní stavebnicovou metodou nebo za pomoci expertních odhadů. Pro tuto práci jsem zvolila metodu INFA.

$$r_e = r_f + r_{LA} + r_p + r_{fin.st} + r_{fin.stab} [16]$$

- r_f ...cena bezrizikové investice

Bezriziková sazba by měla splňovat následující požadavky: neexistence rizika nesplacení, minimální riziko nelikvidity, minimální riziko plynoucí z reinvestice. Tyto požadavky na bezrizikovou sazbu splňují státní dluhopisy [26]. Předpokládaný výnos z 10letých státních dluhopisů v letech 2014 – 2017 dle odhadu Ministerstva financí ČR (MF ČR) bude tedy cena bezrizikové investice.

Tabulka 35: Vývoj ceny bezrizikové investice

	2014	2015	2016	2017
Hodnota r_f	1,7 %	1,7 %	2,1 %	2,4 %

Zdroj: vlastní zpracování dle [24]

- r_{LA} ...riziková přírážka za velikost podniku

Riziková přírážka za velikost podniku je vázána na velikost úplatných zdrojů (UZ) v podniku uvedených v mld. Kč. Úplatné zdroje tvoří vlastní kapitál a bankovní úvěry [29].

Tabulka 36: Úplatné zdroje podniku

Úplatné zdroje (v tis. Kč)	2014	2015	2016	2017
Vlastní kapitál	411 367	447 190	494 531	552 742
Bankovní úvěry	74 913	51 329	27 745	3 000
Celkem	486 280	498 519	522 276	555 742

Zdroj: vlastní zpracování 2014

Pokud jsou UZ menší nebo rovno 100 mil. Kč, je r_{LA} ve výši 5 %, pokud je UZ větší nebo rovno 3 mld. Kč, je r_{LA} 0 %. Jelikož jsou úplatné zdroje podniku ve všech sledovaných letech: 100 mil. Kč < UZ < 3 mld. Kč, bude hodnota r_{LA} spočítána dle vzorce [29]:

$$r_{LA} = (3 - \text{úplatné zdroje v mld. Kč})^2 / 168,2.$$

- r_p ... prémie za podnikatelské riziko

Prémie za podnikatelské riziko je navázána na ukazatel rentability aktiv, splnění podmínky pro práci s cizím kapitálem a předmětem činnosti podniku. Vycházíme ze vzorce [29]:

$$X1 = \left(\frac{UZ}{A} \right) * UM.$$

kde, UM = úroková míra

Pokud je EBIT/A větší než X1, pak je prémie za podnikatelské riziko minimální hodnota r_p odvětví. Pokud je EBIT/A menší než nula, je r_p ve výši 10 %.

Pokud je ukazatel EBIT/A mezi nulou a X_1 , pak se postupuje podle vzorce [29]:

$$r_P = \frac{(X_1 - \frac{EBIT}{A})^2}{X_1^2} * 0,1.$$

Tabulka 37: Porovnání ROA a práce s cizím kapitálem

Položka	2014	2015	2016	2017
ROA	13,7%	14,9%	17,5%	19,7%
Úplatné zdroje/ aktiva*úroková míra	6,7%	8,6%	12,0%	8,7%

Zdroj: vlastní zpracování 2014

Jelikož je hodnota ROA vyšší, bude prémie za podnikatelské riziko rovna minimální rizikové příirážce za podnikatelské riziko v odvětví [29]. Dle Ministerstva průmyslu a obchodu ČR [25] je minimální prémie za podnikatelské riziko ve zpracovatelském průmyslu 2,48 %.

- $r_{fin.stab}$...prémie za riziko z finanční stability

Při stanovení prémie za riziko finanční stability se vychází z ukazatele běžné likvidity (L_3), která se porovnává s peněžní likviditou a pohotovou likviditou. Pokud je běžná likvidita firmy menší nebo rovno XL_1 , pak je prémie za riziko finanční stability ve výši 10 %. Pokud je běžná likvidita větší nebo rovno XL_2 , pak je výše $r_{fin.stab} = 0$ %. V případě, že je běžná likvidita mezi hodnotami XL_1 a XL_2 , pak se postupuje podle vzorce: [29]:

$$r_{FINSTAB} = \frac{(XL_2 - \text{běžná likvidita})^2}{(XL_2 - XL_1)^2} * 0,1$$

Běžná likvidita vychází 3,79 pro rok 2014, 3,76 pro rok 2015, 3,93 pro rok 2016 a 4,33 pro rok 2017. Běžná likvidita společnosti je vyšší než stanovená hodnota XL_2 dle CZ-NACE 13 a prémie za riziko z finanční stability je tedy 0 % pro všechny plánované roky.

- $r_{fin.str}$... prémie za riziko z finanční struktury

Prémie za riziko z finanční struktury vychází ze vzorce [29]:

$r_{\text{fin.str}} = r_e - \text{WACC}$, přičemž pro zjednodušení neuvažujeme úročené cizí zdroje, pak:

- $\text{WACC} = r_f + r_p + r_{\text{fin.stab}} + r_{\text{LA}}$

Poté lze vyjádřit náklady vlastního kapitálu r_e jako [29]:

$$\frac{\text{WACC} * \frac{\text{úplatné zdroje}}{\text{aktiva}} - \frac{\text{čistý zisk}}{\text{hrubý zisk}} * \text{úroky} * \left(\frac{\text{úplatné zdroje}}{\text{aktiva}} - \frac{\text{vlastní kapitál}}{\text{aktiva}} \right)}{\frac{\text{Vlastní kapitál}}{\text{aktiva}}}$$

Když $r_e = \text{WACC}$, pak $r_{\text{fin.str}} = 0 \%$;

když $r_e < \text{WACC}$, pak $r_e = \text{WACC}$ [29].

Tabulka 38: Výpočet prémie za riziko z finanční struktury

Položka (%)	2014	2015	2016	2017
$r_f + r_p + r_{\text{fin.stab}} + r_{\text{LA}}$	7,990	7,900	8,230	8,430
r_e (celkem)	9,433	8,797	8,685	8,475
$r_{\text{fin.str}}$	1,443	0,897	0,455	0,045

Zdroj: vlastní zpracování 2014

Přehled jednotlivých prémie za rizika a celkový součet nákladů na vlastní kapitál je uveden v následující tabulce.

Tabulka 39: Přehled celkových nákladů VK

(%)	2014	2015	2016	2017
r_f	1,7	1,7	2,1	2,4
r_{LA}	3,81	3,72	3,65	3,55
r_p	2,48	2,48	2,48	2,48
$r_{\text{fin.str}}$	1,443	0,897	0,455	0,045
$r_{\text{fin.stab}}$	0	0	0	0
Náklady VK celkem	9,433	8,797	8,685	8,475

Zdroj: vlastní zpracování 2014

Náklady cizího kapitálu

Náklady cizího kapitálu jsou vyjádřeny v podobě úroku, který společnost splácí. Úrokovou míru zjistíme jako podíl nákladových úroků a velikosti bankovního úvěru. Získanou úrokovou sazbu dále snížíme o daňový štít, daň z příjmů činí 19 %.

Tabulka 40: Výpočet nákladů cizího úročeného kapitálu

Položka	2014	2015	2016	2017
Nákladové úroky	5 900	5 400	4 000	320
Bankovní úvěry	74 913	51 329	27 745	3 000
Náklady na úročený CK v %	7,88%	10,52%	14,42%	10,67%
Náklady na úročený CK v % snížené o daňový štít	6,38%	8,52%	11,68%	8,64%

Zdroj: vlastní zpracování 2014

Výpočet NOA

Při stanovení ukazatele EVA je nutné upravit aktiva na tzv. čistá provozní aktiva. Celková aktiva v našem případě snížíme o hodnotu neúročeného cizího kapitálu (závazky z obchodního styku, závazky vůči zaměstnancům a státu) a dále o provozně nenutný majetek (peněžní prostředky nad úroveň okamžité likvidity ve výši 0,3). Jelikož je k výpočtu EVA v roce 2014 nutné znát NOA z předchozího roku, je v následující tabulce i rok 2013, naopak není nutné uvádět rok 2017.

Tabulka 41: Výpočet čistých operačních aktiv

Položka	2013	2014	2015	2016
Aktiva celkem	559 729	569 236	607 643	629 673
(-) neúročený cizí kapitál	44 498	53 606	60 706	67 653
(-) peněžní prostředky nad limit 0,3	49 717	58 408	64 680	71 148
NOA	465 514	457 222	482 257	490 872

Zdroj: vlastní zpracování 2014

Výpočet NOPAT

Při výpočtu NOPAT vycházíme z provozního výsledku hospodaření. Tuto hodnotu nemusíme nijak upravovat, pouze zdaníme sazbou 19 % a získáme NOPAT.

Tabulka 42: Výpočet NOPAT

Položka	2014	2015	2016	2017
Provozní výsledek hospodaření	73 070	85 367	104 976	128 915
Daň z příjmů 19 %	13 883	16 220	19 945	24 494
NOPAT	59 187	69 147	85 031	104 421

Zdroj: vlastní zpracování 2014

Výpočet EVA

Vypočtené hodnoty ukazatele EVA jsou uvedeny v následující tabulce. Pro připomenutí ještě jednou vzorec pro výpočet: $EVA_t = NOPAT_t - NOA_{t-1} * WACC_t$ [10].

Tabulka 43: Výpočet EVA

Položka	2014	2015	2016	2017
NOPAT	59 187	69 147	85 031	104 421
Vlastní kapitál	411 367	447 190	494 531	552 742
Cizí kapitál úročený	74 913	51 329	27 745	3 000
Celkový kapitál	486 280	498 519	522 276	555 742
Náklady VK celkem	0,09433	0,08797	0,08685	0,08475
Náklady CK úročeného celkem	0,0638	0,0852	0,01168	0,0864
WACC	0,0896	0,0877	0,0829	0,0848
NOA t-1	465 514	457 222	482 257	490 872
EVA (v tis. Kč)	17 464	29 056	45 072	62 815

Zdroj: vlastní zpracování 2014

Společnost DIOSS NÝŘRANY a. s. dosahuje v každém roce plánovaného období kladné hodnoty EVA a tato hodnota se navíc každým rokem navyšuje. Znamená to, že výnosy převyšují náklady nejen na cizí, ale i vlastní kapitál. V roce 2014 došlo k vytvoření hodnoty pro vlastníky společnosti ve výši 17 464 tis. Kč, v roce 2015 hodnoty ve výši 29 056 tis. Kč, v roce 2016 45 072 tis. Kč a v roce 2017 dokonce 62 815 tis. Kč.

Růst ekonomické přidané hodnoty je pozitivním signálem pro výkonnost strategického plánu společnosti DIOSS NÝŘRANY a. s. pro období 2015 - 2017.

5.3 Nefinanční ukazatele

Kromě finančních ukazatelů, které mají své nevýhody (například čerpání z účetních a historických dat), je vhodné zavádět také ukazatele nefinanční. Jejich plnění zajistí, že budou dosaženy i další aspekty výkonnosti vedoucí k dlouhodobé prosperitě. Nefinanční ukazatele by měly být v příčinné souvislosti se strategickými cíli a jejich dosahování by mělo být plněním cílů. Měly by být tak vymezeny, abychom mohli v budoucnu říci, zda došlo k jejich změně (ať už žádoucí nebo nežádoucí), nebo nikoli. [7].

Mezi nefinanční ukazatele se obvykle řadí sledování spokojenosti zákazníků a vytváření vztahů se zákazníky, spokojenost zaměstnanců, stabilita dodavatelů, image značky, inovace a další. Jedná se o obtížně měřitelné faktory, proto je na začátku nutné stanovit jasně hodnotové měřítko, pomocí kterého zhodnotíme jednotlivé ukazatele vzhledem ke stanoveným cílům [3].

5.3.1 Ukazatel spokojenosti zákazníků

Součástí vize společnosti a také jedním ze strategických cílů je dosažení 100 % spokojenosti zákazníků, čehož chce dosáhnout zejména zkvalitněním produkce a individuální komunikační strategií k zákazníkovi. Společnost zvolila poměrně těžko realizovatelný cíl, přesto předpokládá, že s nástupem kvalifikovaných zaměstnanců do výroby se velmi zvýší kvalita, neboť v posledních letech byl na trhu práce kritický nedostatek kvalifikovaných pracovníků v oblasti zpracování kovů.

Jako metriku k hodnocení tohoto ukazatele použijeme počet reklamací za rok. Pokud nebude v roce 2017 žádná reklamáce nebo stížnost ze strany zákazníka, bude tento cíl splněn.

5.3.2 Podíl velkých zakázek na celkových tržbách

Každý zákazník je pro společnost důležitý, přesto by společnost ráda zvýšila podíl větších zakázek na celkovém objemu tržeb. V tabulce 2 je vidět, že domácí a zahraniční zákazníci, kteří mají podíl menší než 1 %, představují cca 34 % z celkového objemu tržeb. Velké zakázky představují výhodu například v dlouhodobých kontraktech a úsporách z rozsahu. Jako metriku tohoto cíle jsme tedy stanovili podíl společností s podílem na tržbách do 1 %. Cíle bude dosaženo v případě, pokud se bude tento podíl meziročně snižovat.

5.3.3 Čistý zisk na zaměstnance

Společnost DIOSS NÝŘANY a. s. si velmi dobře uvědomuje, že klíčovým faktorem k úspěchu firmy jsou kvalitní lidské zdroje. Společnost odměňuje zaměstnance za splnění výrobních norem a tyto náklady zahrnuje do sociálních nákladů. Kvalitní (kvalifikovaní) a spokojení zaměstnanci vyrábějí ve vyšší kvalitě, což vede ke spokojenosti zákazníků, snížení zmetkovitosti a to vše vede ke splnění primárního cíle, tedy zvýšení tržeb.

Cílem společnosti je mimo jiné zvyšování produktivity práce. Jako metriku k hodnocení tohoto cíle použijeme čistý zisk na zaměstnance. Pro porovnání vypočteme hodnotu čistého zisku na zaměstnance pro roky 2014 a 2017.

Tabulka 44: Čistý zisk na zaměstnance – srovnání 2014, 2017

Položka z výkazů (v tis. Kč)	2014	2017
Čistý zisk	58 458	108 212
Průměrný roční počet zaměstnanců	565	591
Výsledek	103,5	183,1

Zdroj: vlastní zpracování 2014

Z výše uvedené tabulky je patrné, že cíl zvýšení produktivity práce byl dosažen, a že rozdíl mezi lety 2014 a 2017 činí 77 %. Tento velký rozdíl je dosažen zejména z toho důvodu, že společnost očekává nábor nových kvalifikovaných zaměstnanců. Kvalifikované pracovníky má společnost již nyní, což je její silná stránka, ale stále je zde určitý počet agenturních pracovníků, kteří jsou mnohem méně výkonní a spolehliví.

5.4 Shrnutí analýzy výkonnosti strategického plánu

Při tvorbě analýzy výkonnosti strategického plánu společnosti DIOSS NÝŘANY a. s. na období 2015 - 2017 byly využity tyto metody:

- klasické ukazatele finanční analýzy – poměrové ukazatele ROA, ROE, ROS, ukazatele likvidity,
- ukazatel z hlediska tvorby hodnoty – ekonomické přidané hodnoty (EVA),
- nefinanční ukazatele – spokojenost zákazníků, podíl velkých zakázek na celkových tržbách a čistý zisk na zaměstnance.

Klasické ukazatele finanční analýzy ukázaly, že podnikové hodnoty ROA, ROE a ROS se v plánovaném období pohybují vysoko nad průměrnými hodnotami v odvětví a že se meziročně zvyšují. Stejně tak ukazatele likvidity vykazují uspokojivé hodnoty a v budoucnu tak společnost nebude mít problém splácet své závazky. Pro výpočet klasických ukazatelů byly použity pouze hodnoty v letech 2014 a 2017, což ukazuje rozdíl mezi stavem na začátku a na konci sledovaného období.

Z hlediska tvorby hodnoty vyšla analýza velmi dobře, společnost každý rok dosahuje kladnou hodnotu EVA, která se každým rokem navyšuje, což je pro společnost a její vlastníky velmi pozitivní.

Jako poslední byly uvedeny nefinanční ukazatele, na základě kterých bylo zjištěno, že čistý zisk na zaměstnance se v roce 2017 oproti roku 2014 výrazně zvýšil. Ukazatel spokojenosti zákazníků a podílu velkých zakázek na objemu tržeb není možné přesně stanovit. Pro firmu budou cíle splněny, pokud firma neobdrží žádnou reklamaci od zákazníků a pokud se bude podíl malých zakázek na celkových tržbách meziročně snižovat o 2 %.

Plnění těchto cílů je nutné průběžně sledovat a případně zjistit důvody, proč nebyl cíl splněn. Celkově analýza výkonnosti strategického plánu dosáhla velmi dobrých výsledků a na základě toho není nutná úprava původního plánu.

6) Dispozice pro implementaci strategického plánu

Obsahem této kapitoly je rozpracování strategických cílů na cíle dílčí, kterých má být dosaženo v jednotlivých letech plánovaného období. Každý strategický cíl je nutné rozčlenit na posloupnost jednotlivých kroků, které nás dostanou k cílové hodnotě. U každého cíle se jasně stanoví požadovaná cílová hodnota, metrika (způsob) jejího zjištění a dále útvar, který je zodpovědný za dosažení daného cíle.

6.1 Parametrizace krátkodobých cílů

K jednotlivým cílům přiřadíme charakteristiky, které jsou v rámci strategického controllingu využívány pro vyhodnocení stupně dosažení daného cíle.

Jako charakteristiky cílů jsme určili:

1. Stanovení metriky, která určí hodnotu cíle,
2. Klíčový ukazatel výkonnosti KPI, který stanovuje požadovanou cílovou hodnotu,
3. Termín, do kdy má být cíl splněn,
4. Osoba, úsek nebo útvar, který je zodpovědný za dosažení cíle.

Strategické cíle pro období 2015 – 2017 jsou v následujících tabulkách rozčleněny do krátkodobých dílčích cílů, které mají být dosaženy v jednotlivých letech.

V tabulce 45 jsou uvedeny jednotlivé dílčí cíle pro rok 2015. Plánované navýšení tržeb o 10,7 %, růst hodnoty ROE, kdy bude hodnota tohoto ukazatele srovnána s průměrnou hodnotou dosaženou v odvětví. Dále stavební a strojní investice v daném roce 30 000 tis. Kč a 20 000 tis. Kč. Investice do výzkumu a vývoje 5 000 tis. Kč. Požadované snížení malých zakázek na celkovém objemu tržeb o 2 % a zvýšení produktivity práce, kdy tento cíl bude splněn při nárůstu čistého zisku na zaměstnance o 19,6 % do konce roku 2015.

Tabulka 45: Krátkodobé cíle pro rok 2015

Cíl	Metrika	KPI	Termín	Osoba/úsek
Zvýšení tržeb	Růst tržeb v %	Růst o 10,7 %	Konec roku 2015	Ekonomická ředitelka
Růst hodnoty rentability VK	Hodnota ROE vyšší než průměrná oborová hodnota	Růst ukazatele v čase	Konec roku 2015	Ekonomická ředitelka
Stavební investice	Vynaložené náklady	30 000 tis. Kč	Konec roku 2015	Ekonomický úsek
Strojní investice	Vynaložené náklady	20 000 tis. Kč	Konec roku 2015	Ekonomický úsek
Spokojenost zákazníků	Počet reklamací	Počet reklamací = 0	Konec roku 2015	Obchodní úsek
Růst podílu větších zakázek na celkových tržbách	% podíl zakázek s menší než 1 % účastí na tržbách	Pokles o 2 %	Konec roku 2015	Ekonomická ředitelka
Investice do výzkumu a vývoje	Vynaložené náklady	5 000 tis. Kč	Konec roku 2015	Technický úsek
Zvyšování produktivity práce	Růst čistého zisku na pracovníka	Nárůst o 19,6 %	Konec roku 2015	Ekonomický úsek/výrobní úsek

Zdroj: vlastní zpracování 2014

Následující tabulka uvádí parametrizaci cílů pro rok 2016. Krátkodobé cíle v roce 2016 jsou stejné, pouze požadované klíčové hodnoty se liší. Nárůst tržeb je plánován na 10 %, stavební a strojní investice celkem 20 000 tis. Kč. Opět budeme sledovat vývoj ukazatele ROE a porovnávat s hodnotou ROE v odvětví zpracovatelského průmyslu. Pokles podílu malých zakázek na tržbách se plánuje opět 2 %, stejně tak zůstává stejná velikost investice do výzkumu a vývoje.

Tabulka 46: Krátkodobé cíle pro rok 2016

Cíl	Metrika	KPI	Termín	Osoba/úsek
Zvýšení tržeb	Růst tržeb v %	Růst o 10 %	Konec roku 2016	Ekonomická ředitelka
Růst hodnoty rentability VK	Hodnota ROE vyšší než průměrná oborová hodnota	Růst ukazatele v čase	Konec roku 2016	Ekonomická ředitelka
Stavební investice	Vynaložené náklady	8 000 tis. Kč	Konec roku 2016	Ekonomický úsek

Strojní investice	Vynaložené náklady	12 000 tis. Kč	Konec roku 2016	Ekonomický úsek
Spokojenost zákazníků	Počet reklamací	Počet reklamací = 0	Konec roku 2016	Obchodní úsek
Růst podílu větších zakázek na celkových tržbách	% podíl zakázek s menší než 1 % účastí na tržbách	Pokles o 2 %	Konec roku 2016	Ekonomická ředitelka
Investice do výzkumu a vývoje	Vynaložené náklady	5 000 tis. Kč	Konec roku 2016	Technický úsek
Zvyšování produktivity práce	Růst čistého zisku na pracovníka	Nárůst o 21,4 %	Konec roku 2016	Ekonomický úsek/výrobní úsek

Zdroj: vlastní zpracování 2014

Tabulka 47 uvádí krátkodobé cíle pro rok 2017. Opět je uveden cíl a měřítko, kterým je určena hodnota cíle. Mění se hodnota KPI, tedy hodnot, které je nutné dosáhnout v rámci dosažení strategického cíle. Termín dosažení cíle je v tomto případě konec roku 2017 a opět je uvedena odpovědná osoba či úsek.

Tabulka 47: Krátkodobé cíle pro rok 2017

Cíl	Metrika	KPI	Termín	Osoba/úsek
Zvýšení tržeb	Růst tržeb v %	Růst o 10,3 %	Konec roku 2017	Ekonomická ředitelka
Růst hodnoty rentability VK	Hodnota ROE vyšší než průměrná oborová hodnota	Růst ukazatele v čase	Konec roku 2017	Ekonomická ředitelka
Stavební investice	Vynaložené náklady	8 000 tis. Kč	Konec roku 2017	Ekonomický úsek
Strojní investice	Vynaložené náklady	14 000 tis. Kč	Konec roku 2017	Ekonomický úsek
Spokojenost zákazníků	Počet reklamací	Počet reklamací = 0	Konec roku 2017	Obchodní úsek
Růst podílu větších zakázek na celkových tržbách	% podíl zakázek s menší než 1 % účastí na tržbách	Pokles o 2 %	Konec roku 2017	Ekonomická ředitelka
Investice do výzkumu a vývoje	Vynaložené náklady	5 000 tis. Kč	Konec roku 2017	Technický úsek
Zvyšování produktivity práce	Růst čistého zisku na pracovníka	Nárůst o 21,8 %	Konec roku 2017	Ekonomický úsek/výrobní úsek

Zdroj: vlastní zpracování 2014

6.2 Organizování a rozdělení pravomocí

Organizování ve fázi implementace strategie znamená umožnění racionálního plnění plánovaných úkolů. Procesem organizování má být zajištěno:

- Cíle strategického plánu,
- Specializace (činností),
- Koordinace,
- Pravomoc,
- Odpovědnost [15].

Společnost DIOSS NÝŘANY a. s. má funkcionální organizační strukturu. Tato forma má své výhody i nevýhody.

Výhody:

- Logika funkcí i odpovědnosti,
- Jednoduché řízení a kontrola.

Nevýhody:

- Nízká spoluodpovědnost funkčních útvarů na plnění komplexních strategických cílů,
- Jednostranné řešení problémů,
- Nutnost koordinace mezi útvary,
- Malá přizpůsobivost změnám,
- Konflikty mezi útvary [15].

Z hlediska odpovědnosti a pravomocí má společnost liniovou strukturu, která je rozšířena o štábní útvary, které zajišťují koordinaci a podporu řídicích činností napříč společností.

6.2.1 Rozdělení kompetencí

Na základě parametrizace cílů byly stanoveny odpovědnosti za sledování a plnění stanovených cílů. Tyto odpovědnosti jsou přiřazeny konkrétní osobě či útvaru ve společnosti.

Ekonomická ředitelka

Ekonomickou ředitelkou společnosti je Bc. Renata Ježková, která má v rámci jednotlivých krátkodobých cílů určenou odpovědnost za cíle zvyšování tržeb, růst hodnoty rentability tržeb, růst podílu větších zakázek na celkových tržbách a růst produktivity práce.

Ředitelka ekonomického útvaru má také za úkol zajistit dostatek zakázek pro společnost, což je úzce spojeno s cílem růstu tržeb.

Ekonomický úsek

Vedoucí tohoto úseku je ekonomická ředitelka, Bc. Renata Ježková. Jelikož nemá společnost žádný útvar řízení nebo realizace staveb, cíle v podobě strojních a stavebních investic spadají do zodpovědností tohoto útvaru. Společnost si určí v rámci ekonomického útvaru zástupce, který bude dohlížet na plnění těchto krátkodobých cílů.

Součástí ekonomického úseku je personální útvar, který zajišťuje dostatečný počet zaměstnanců a vyhodnocuje jejich spokojenost na základě dotazníkového šetření a pohovorů.

Obchodní úsek

Ředitelem obchodního úseku je Ing. Jan Šedivec, který je zároveň i ředitelem technického úseku. K činnostem obchodního úseku se mimo jiné řadí i komunikace se zákazníkem, proto je tento úsek odpovědný za splnění cíle dosažení 100 % spokojenosti zákazníků. Na základě evidence přijatých reklamací a stížností pak zhodnotí, zda byl cíl splněn, případně určí příčiny nespokojenosti zákazníka.

Technický úsek

Technický úsek přebírá odpovědnost za splnění cíle investování do oblasti výzkumu a vývoje.

6.2.2 Řízení lidského kapitálu

Společnost si je velmi dobře vědoma, že pro zajištění kvalitní výroby jsou zaměstnanci velmi důležití. Práce ve výrobě vyžaduje dobré schopnosti pro práci s hutním materiálem, proto je nutné najímat kvalifikované pracovníky.

Jak již bylo v práci zmíněno, v minulosti byl na trhu práce velký nedostatek kvalifikovaných pracovních sil, zejména kvůli úpadku učňovského vzdělávání. Společnost byla nucena najímat agenturní pracovníky, kteří neměli požadovanou kvalifikaci, a často docházelo k fluktuaci zaměstnanců.

Součástí řízení lidského kapitálu je motivace pracovníků a zajištění dobrých vztahů na pracovišti. Společnost využívá hmotné i nehmotné nástroje motivace.

Hmotné nástroje motivace ve společnosti DIOSS NÝŘANY:

- Příspěvek na stravování,
- Týden dovolené nad zákonný rámec,
- Cílové odměny,
- Příspěvek na penzijní připojištění,
- Finanční odměny při životním jubileu, pracovním výročí a odchodu do důchodu.

Nehmotné nástroje motivace ve společnosti DIOSS NÝŘANY:

- Vynikající pracovní podmínky,
- Vlastní kuchyně a jídelna,
- Lékařská péče v areálu společnosti,
- Věcné dárky.

Příležitost ke zlepšení v oblasti řízení lidských zdrojů vidím především v adaptaci nových pracovníků ve výrobním procesu. Na výrobních střediscích je velmi obtížné nalézt vhodného pracovníka (patrona), který ochotně spolupracuje s novým pracovníkem, a to zejména je-li vyšší fluktuace. Stávající pracovníci jsou unavení neustálým zaškolováním nových pracovníků a tuto činnost odmítají, i když je dobře

odměňována. Společnost si musí vybudovat tým lídrů, kteří budou své zkušenosti předávat dále.

Jako velké plus hodnotím spolupráci společnosti se Střední průmyslovou školou strojnickou v Plzni a dále to, že pobízí absolventy univerzity možností brigád, odborné praxe a zpracování seminárních, bakalářských či diplomových prací. Tímto si získává dobré kontakty na možné budoucí pracovníky a usnadní si tak hledání nových zaměstnanců.

7) Řízení rizik

„Riziko je neoddelitelnou součástí podnikání. Na jedné straně je spojeno s nadějí na dosažení dobrých hospodářských výsledků, na straně druhé s nebezpečím podnikatelského neúspěchu, vedoucího ke ztrátám, které mohou vést dokonce někdy až k úpadku firmy.“ [3]

Pojem riziko v sobě nese na první pohled negativní stránku, podle které posuzujeme možné nevídané vlivy na vývoj strategického plánu. Negativní riziko představuje možnost ztráty, neplánovaného vývoje či ohrožení dosažení cílů. Na druhou stranu je nutné si uvědomit, že riziko může mít i pozitivní vliv na naše cíle. V tom případě dochází naopak ke vzniku mimořádně příznivých podmínek pro dosažení cílů, nejen plánovaných, ale i mnoha dalších. Z toho důvodu se riziko obvykle definuje jako volatilita finanční veličiny okolo očekávané hodnoty v důsledku změn řady parametrů [3].

Postup řízení rizik lze rozdělit do následujících kroků: [3]

1. Analýza rizika

- Určení faktorů rizika projektu,
- Stanovení významnosti faktorů rizika,
- Stanovení rizika projektu.

2. Vlastní řízení rizika

- Hodnocení rizika projektu a přijetí opatření pro jeho snížení,
- Příprava plánu korekčních opatření.

7.1 Identifikace rizikových faktorů

Předpokladem spěšného určení faktorů rizika je znalost prostředí, intuice a zkušenosti. Je možné využít i zkušenosti z předchozích let, ale budoucnost se od minulosti může velmi lišit. Následující seznam rizikových faktorů vyplývá částečně z analýzy prostředí, která je uvedena v kapitole 3 a dále zahrnuje faktory, které vychází z doporučení ekonomické ředitelky společnosti DIOSS NÝŘRANY a. s.

1. Vliv konkurence – konkurence je v oblasti zpracovatelského průmyslu v současnosti poměrně silná, je tedy pravděpodobný výskyt tohoto rizikového faktoru. Snížení konkurenceschopnosti by mělo pro společnost fatální důsledky.
2. Zvýšení cen surovin, materiálu a energií.
3. Změna měnového kurzu CZK/EUR – může mít pozitivní i negativní dopad.
4. Lidské zdroje – zaměstnanci jsou pro společnost klíčovým faktorem. Bez kvalifikovaných pracovníků se snižuje kvalita produkce. V minulosti byl již s nedostatkem kvalifikovaných pracovníků na trhu práce velký problém. V současnosti se již situace zlepšuje, ale není vyloučeno, že se bude situace opakovat.
5. Nedodržení platebních podmínek ze strany odběratelů.
6. Výpadek dodavatelů.
7. Riziko újmy na majetku - Představuje nebezpečí vzniku škod na majetku společnosti včetně zásob. Tyto škody způsobují jednak dodatečné náklady a mohou vést k přerušení výroby a tím pádem ke snížení tržeb.

7.2 Stanovení významnosti rizikových faktorů

Významnost jednotlivých faktorů se posuzuje na základě pravděpodobnosti jejich výskytu a intenzitě vlivu na podnikatelský projekt. Daný faktor je tím významnější, čím je pravděpodobnější jeho výskyt a čím je vyšší jeho negativní vliv v případě výskytu. Obě tyto veličiny mají pět stupňů:

Pravděpodobnost výskytu rizikového faktoru [3]:

1. 0 – 20 % - nepatrná pravděpodobnost výskytu,
2. 20 – 40 % - nepravděpodobný výskyt,
3. 40 – 60 % - pravděpodobný výskyt,
4. 60 – 80 % - vysoká pravděpodobnost výskytu,
5. 80 – 100 % - jistý výskyt.

Intenzita dopadu při výskytu rizikového faktoru [3]:

1. bezvýznamný dopad (kompetence nižšího managementu a zaměstnanců),
2. malý dopad (kompetence středního managementu),
3. střední dopad (účast středního a vyššího managementu),
4. velký dopad (kompetence vrcholového vedení),
5. kritický dopad (dopad rizika na společnost je závažný a trvalý).

Celkovou hodnotu získáme součinem pravděpodobnosti výskytu a intenzity dopadu.

Tabulka 48: Přehled celkové hodnoty rizikových faktorů (lineární stupnice)

Číslo faktoru	Rizikový faktor	Pravděpodobnost výskytu	Intenzita dopadu	Hodnota celkem
F1	Vliv konkurence	3	5	15
F2	Zvýšení cen surovin, materiálu a energií	3	3	9
F3	Změna měnového kurzu	4	2	8
F4	Lidské zdroje	3	5	15
F5	Nedodržení platebních podmínek	2	2	4
F6	Výpadek dodavatelů	1	4	4
F7	Újma na majetku	1	4	4

Zdroj: vlastní zpracování 2014

Fotr a Souček [3] poukazují na nevýhodu lineární stupnice 1 – 5. Problém této stupnice spočívá v tom, že rizika s velmi malou pravděpodobností a zvláště vysokou intenzitou dopadu, mohou být opomenuta. Jejich součin totiž činí pouze 5. Přesto jde o skupinu rizik, kterým by měla být věnována zvýšená pozornost. Výše zmíněný problém lze řešit zavedením nelineární stupnice ohodnocení intenzity negativního dopadu, při zachování lineární stupnice 1 – 5 pro ohodnocení pravděpodobností výskytu rizikového faktoru. Přehled intenzity dopadu při zachování stejné stupnice pravděpodobnosti výskytu je uveden v následující tabulce.

Tabulka 49: Stupnice intenzity dopadu rizikového faktoru dle Fotra a Součka

Stupeň dopadu	Intenzita dopadu
Bezvýznamný	1
Malý	2
Střední	4
Velký	8
Kritický	16

Zdroj: vlastní zpracování dle [3]

V následující tabulce jsou uvedeny celkové hodnoty při využití nelineární stupnice pro hodnocení intenzity dopadu. Můžeme vidět, že faktory 6 a 7, které měly v předchozí tabulce stejnou celkovou hodnotu jako faktor 5, mají nyní celkovou hodnotu vyšší. Právě to je případ, kdy byly při využití lineární stupnice podhodnoceny rizika, která mají sice nepatrnou pravděpodobnost výskytu, ale zato kritický dopad na společnost.

Tabulka 50: Přehled celkové hodnoty rizikových faktorů (nelineární stupnice)

Číslo faktoru	Rizikový faktor	Pravděpodobnost výskytu	Intenzita dopadu	Hodnota celkem
F1	Vliv konkurence	3	16	48
F2	Zvýšení cen surovin, materiálu a energií	3	4	12
F3	Změna měnového kurzu	4	2	8
F4	Lidské zdroje	3	16	48
F5	Nedodržení platebních podmínek	2	2	4
F6	Výpadek dodavatelů	1	8	8
F7	Újma na majetku	1	8	8

Zdroj: vlastní zpracování 2014

7.2.1 Uspořádání faktorů rizika

Rizikové faktory jsou uspořádány od nejvýznamnějšího k nejméně významnému. Jsou řazeny podle celkové hodnoty. Pokud se celková hodnota shoduje u více faktorů, řadí se dále podle pravděpodobnosti výskytu.

Tabulka 51: Rizikové faktory seřazené dle významnosti

Číslo faktoru	Rizikový faktor	Pravděpodobnost výskytu	Intenzita dopadu	Hodnota celkem
F1	Vliv konkurence	3	16	48
F4	Lidské zdroje	3	16	48
F2	Zvýšení cen surovin, materiálu a energií	3	4	12
F3	Změna měnového kurzu	4	2	8
F6	Výpadek dodavatelů	1	8	8
F7	Újma na majetku	1	8	8
F5	Nedodržení platebních podmínek	2	2	4

Zdroj: vlastní zpracování 2014

Dále je možné rozčlenit faktory do skupin podle jejich významnosti. Rozčlenění může tvořit skupina nejvýznamnějších faktorů (např. ohodnocení vyšší než 30), skupina středně významných faktorů (ohodnocení od 10 do 30) a skupina nejméně významných rizikových faktorů (ohodnocení nižší než 10) [3].

Obrázek 3: Matice hodnocení významnosti rizik

Intenzita dopadu	16		F1, F4			
	8	F6, F7				
	4		F2			
	2	F5		F3		
	1					
			1	2	3	4
		Pravděpodobnost výskytu				

Zdroj: vlastní zpracování 2014

Do skupiny nejvýznamnějších faktorů zařadíme vliv konkurence a lidské zdroje, mezi středně významné faktory patří zvýšení cen surovin, materiálu a energií. Nejméně významné rizikové faktory jsou v našem případě změna měnového kurzu, výpadek dodavatelů, újma na majetku a nedodržení platebních podmínek ze strany dodavatelů.

7.3 Analýza citlivosti

Účelem analýzy citlivosti je, jak již z jejího označení vyplývá, zjištění citlivosti určitého ekonomického kritéria projektu, např. jeho čisté současné hodnoty, zisku, výnosnosti

vložených prostředků a dalších, v závislosti na faktorech, které toto kritérium ovlivňují. Znamená to tedy stanovit, jak určité změny těchto faktorů, např. objemu produkce, resp. využití výrobní kapacity, prodejních cen výrobků, cen základních surovin, materiálů a energií, investičních nákladů a dalších, ovlivňují zvolené ekonomické kritérium projektu [3].

Do analýzy citlivosti jsem zahrнула rizikové faktory, které byly zařazeny do skupiny nejdůležitějších a středně významných faktorů, tedy vliv konkurence, lidské zdroje a zvýšení cen surovin, materiálu a energií.

Při analýze citlivosti budeme postupně měnit jednotlivé faktory rizika o 10 % negativním směrem a zkoumat vliv na vybrané ekonomické kritérium. Pro společnost DIOSS NÝŘANY a. s. je tímto ekonomickým kritériem EBIT. Analýza citlivosti je zpracována na období 2015 – 2017. Roky označené hvězdičkou označují rok ovlivněný rizikovým faktorem.

Pro stanovení EBIT využijeme zjednodušený výpočet dle [16]:

EBIT = Tržby – Náklady na materiál a energie – Služby – Osobní náklady – Odpisy – Ostatní provozní náklady.

- **Vliv konkurence**

Vliv konkurence ovlivní především tržby. V případě negativního vlivu konkurence dojde zároveň ke snížení nákladů na materiál a energie a nákladů služeb (sekundární vliv). Docházelo by k neefektivnímu využívání výrobních kapacit. V případě dlouhodobého trvání negativního vlivu by došlo také k poklesu osobních nákladů. Předpokládáme pokles tržeb o 10 %, pokles nákladů na materiál a energie o 5 % a pokles služeb o 1 % a pokles osobních nákladů o 5 %.

Tabulka 52: Analýza citlivosti – vliv konkurence

Položka (v tis. Kč)	2015	2015*	2016	2016*	2017	2017*
Tržby (-10 %)	660 000	594 000	726 000	653 400	800 000	720 000
Náklady na materiál a energie (- 5 %)	231 000	219 450	261 360	248 292	296 000	281 200
Služby (-1 %)	51 500	50 985	56 500	55 935	61 000	60 390
Osobní náklady (-5 %)	252 862	240 219	265 480	252 206	278 729	264 793
Odpisy	37 114	37 114	35 327	35 327	32 699	32 699
Ostatní provozní náklady	7 000	7 000	7 200	7 200	7 500	7 500
EBIT	80 524	39 232	100 133	54 440	124 072	73 418

Zdroj: vlastní zpracování 2014

- **Lidské zdroje**

Lidské zdroje a jejich činnosti ovlivňují veškeré pochody ve firmě, a to jak dělníci ve výrobě, tak administrativní pracovníci a management. Výrobní dělníci by svým negativním přístupem mohli způsobit snížení kvality, neefektivnost výroby, nízkou produktivitu práce, nebo vyšší zmetkovitost, což by vedlo ke snížení tržeb. Výši tržeb ovlivňují i vedoucí pracovníci, například počtem uzavřených kontraktů. Dále by mohlo dojít k navýšení ostatních provozních nákladů z důvodu reklamací. Předpokládáme tedy pokles tržeb o 10 % a růst provozních nákladů o 2 %.

Tabulka 53: Analýza citlivosti – lidské zdroje

Položka	2015	2015*	2016	2016*	2017	2017*
Tržby (-10 %)	660 000	594 000	726 000	653 400	800 000	720 000
Náklady na materiál a energie	231000	231000	261360	261360	296000	296000
Služby	51500	51500	56500	56500	61000	61000
Osobní náklady	252862	252862	265480	265480	278729	278729
Odpisy	37 114	37 114	35 327	35 327	32 699	32 699
Ostatní provozní náklady (+2 %)	7000	7140	7200	7344	7500	7650
EBIT	80 524	14 384	100 133	27 389	124 072	43 922

Zdroj: vlastní zpracování 2014

- **Růst cen surovin, materiálu a energií**

V tomto případě uvažujeme pouze nárůst nákladů na materiál a energie o 10 %.

Tabulka 54: Analýza citlivosti – růst cen surovin, materiálu a energií

Položka	2015	2015*	2016	2016*	2017	2017*
Tržby	660 000	660 000	726 000	726 000	800 000	800 000
Náklady na materiál a energie (+10 %)	231000	254100	261360	287496	296000	325600
Služby	51500	51500	56500	56500	61000	61000
Osobní náklady	252862	252862	265480	265480	278729	278729
Odpisy	37 114	37 114	35 327	35 327	32 699	32 699
Ostatní provozní náklady	7 000	7 000	7 200	7 200	7 500	7 500
EBIT	80 524	57 424	100 133	73 997	124 072	94 472

Zdroj: vlastní zpracování 2014

7.3.1 Zhodnocení analýzy citlivosti

K vyhodnocení analýzy citlivosti zjistíme procentní změnu EBIT v jednotlivých letech pro každý faktor rizika a určíme, který rizikový faktor má největší vliv na ekonomické kritérium EBIT.

Tabulka 55: Zhodnocení analýzy citlivosti

Rizikový faktor	EBIT 2015	EBIT 2015*	Změna EBIT	EBIT 2016	EBIT 2016*	Změna EBIT	EBIT 2017	EBIT 2017*	Změna EBIT
Vliv konkurence	80 524	39 232	- 51%	100 133	54 440	- 46%	124 072	73 418	-41%
Lidské zdroje	80 524	14 384	- 82%	100 133	27 389	-73%	124 072	43 922	-65%
Zvýšení cen surovin, materiálu a energií	80 524	57 424	-29%	100 133	73 997	-26%	124 072	94 472	-24%

Zdroj: vlastní zpracování 2014

Z výše uvedené tabulky je vidět, že největší vliv na změnu EBIT mají lidské zdroje, na druhém místě vliv konkurence a nejmenší vliv z těchto tří faktorů má změna cen surovin, materiálu a energií.

7.4 Strategické scénáře

V praxi je většina rizikových faktorů na sobě závislá. Změna jednoho faktoru tedy vyvolá změnu jiného. Slabinou analýzy citlivosti je, že tuto skutečnost nerespektuje. Strategické scénáře na rozdíl od analýzy citlivosti tuto závislost zohledňují a vyjadřují působení více rizik najednou.

Nejčastěji se vytvářejí tři scénáře: optimistický, očekávaný a pesimistický. Rozdílnost jednotlivých scénářů spočívá v odlišném ohodnocení vývoje klíčových rizikových faktorů. Optimistický scénář předpokládá pozitivní vývoj daných faktorů. Naopak scénář pesimistický předpokládá negativní vývoj rizikových faktorů. Očekávaný scénář vychází z plánovaných hodnot a jeho výskyt je tak nejvíce pravděpodobný [2].

Na počátku tvorby strategických scénářů je nutné stanovit pravděpodobnost, že daný scénář nastane. Ke stanovení této pravděpodobnosti je třeba stanovit váhy, které představují pravděpodobnosti konkrétních rizikových faktorů v rámci scénářů. Součet vah všech scénářů pro jeden rizikový faktor se rovná jedné. Celková pravděpodobnost jednotlivého scénáře je průměr pravděpodobností faktorů.

Tabulka 56: Pravděpodobnosti jednotlivých scénářů

Rizikový faktor	Optimistický scénář	Očekávaný scénář	Pesimistický scénář
Vliv konkurence	0,2	0,5	0,3
Lidské zdroje	0,25	0,6	0,15
Zvýšení cen surovin, materiálu a energií	0,1	0,65	0,25
Průměrná pravděpodobnost	0,1833	0,5833	0,2333

Zdroj: vlastní zpracování

7.4.1 Optimistický scénář

Optimistický scénář očekává pozitivní vývoj klíčových rizikových faktorů: vliv konkurence, lidské zdroje a růst cen surovin, materiálu a energií. Optimistický vývoj se sice liší od plánovaného vývoje, tento vliv je ale kladný.

V rámci optimistického scénáře předpokládáme, že dobře kvalifikovaní dělníci ve výrobě produkuje kvalitní výrobky, což je základ pro konkurenceschopnost společnosti.

Kvalitní produkce vyvolá spokojenost zákazníků, vzroste poptávka po produkci společnosti a tím vzrostou tržby a sníží se ostatní provozní náklady, které zahrnují náklady na reklamace. Ceny materiálu a energií se zvyšovat nebudou, přesto náklady na materiál a energie a služby budou zvyšovat proporcionálně k tržbám, neboť se zvyšuje objem produkce. Vzhledem ke zvýšení počtu zakázek najme společnost další zaměstnance a zvýší tak osobní náklady.

Na plánované období se tedy v rámci optimistického scénáře předpokládá růst tržeb o 2 %, stejně tak se bude zvyšovat výkonová spotřeba. Osobní náklady vzrostou o 1 % a ostatní provozní náklady se sníží o 3 %.

Tabulka 57: VZZ - optimistický scénář

Výkaz zisku a ztrát (v tis. Kč)	2015	2016	2017
Tržby (+ 2 %)	673 200	740 520	816 000
Výkonová spotřeba	288 150	324 217	364 140
Spotřeba materiálu a energie (+2 %)	235 620	266 587	301 920
Služby (+ 2 %)	52 530	57 630	62 220
Přidaná hodnota	385 050	416 303	451 860
Osobní náklady (+ 1 %)	255 391	268 135	281 516
Odpisy dlouhodobého nehmotného a hmotného majetku	37 114	35 327	32 699
Daně a poplatky	1 157	1 157	1 157
Ostatní provozní výnosy	6 000	6 000	6 000
Ostatní provozní náklady (- 3 %)	6 790	6 984	7 275
Provozní výsledek hospodaření	90 598	110 700	135 213
Nákladové úroky	5 400	4 000	320
Ostatní finanční náklady	2 000	2 000	2 000
Ostatní finanční výnosy	7 000	7 000	7 000
Finanční výsledek hospodaření	-400	1 000	4 680
Výsledek hospodaření za běžnou činnost před zdaněním	90 198	111 700	139 893
Daň z příjmů za běžnou činnost (19%)	17 138	21 223	26 580
Výsledek hospodaření za běžnou činnost	73 061	90 477	113 313

Zdroj: vlastní zpracování 2014

Pozitivní vývoj rizikových faktorů vede k navýšení výsledku hospodaření oproti plánované variantě o 6,2 % v roce 2015, 5,4 % v roce 2016 a 4,7 % v roce 2017.

7.4.2 Očekávaný scénář

Očekávaný scénář se shoduje s variantou, která vychází ze strategického plánu

společnosti. Plán hospodářského výsledku pro očekávaný scénář je uveden v kapitole 4.

7.4.3 Pesimistický scénář

Tento scénář počítá s nepříznivým vývojem klíčových rizikových faktorů. Negativní vývoj rizikových faktorů může silně ovlivnit stabilitu firmy. Vlivem nekvalifikovaných pracovníků vzniká méně kvalitní produkce, což má za následek ztrátu některých zakázek, firmě se snižuje konkurenceschopnost a tím pádem dochází ke snížení tržeb o 5 %. Hodnota spotřeby materiálu a energií zůstane na stejné úrovni, neboť nárůst cen materiálu a energií se vyváží snížením výkonové spotřeby vlivem snížení objemu výroby. Položka služeb klesá o 2 % v důsledku snížení objemu výroby. Pokles vyráběného množství vede k propouštění zaměstnanců a snížení osobních nákladů o 2 %. Zvýšený počet reklamací kvůli nekvalitním výrobkům vede k navýšení ostatních provozních nákladů o 3 %.

Tabulka 58: VZZ - pesimistický scénář

Výkaz zisku a ztrát (v tis. Kč)	2015	2016	2017
Tržby (- 6 %)	620 400	682 440	752 000
Výkonová spotřeba	281 470	316 730	355 780
Spotřeba materiálu a energie	231 000	261 360	296 000
Služby (- 2 %)	50 470	55 370	59 780
Přidaná hodnota	338 930	365 710	396 220
Osobní náklady (- 2 %)	247 805	260 170	273 154
Odpisy dlouhodobého nehmotného a hmotného majetku	37 114	35 327	32 699
Daně a poplatky	1 157	1 157	1 157
Ostatní provozní výnosy	6 000	6 000	6 000
Ostatní provozní náklady (+ 3 %)	7 210	7 416	7 725
Provozní výsledek hospodaření	51 644	67 640	87 485
Nákladové úroky	5 400	4 000	320
Ostatní finanční náklady	2 000	2 000	2 000
Ostatní finanční výnosy	7 000	7 000	7 000
Finanční výsledek hospodaření	-400	1 000	4 680
Výsledek hospodaření za běžnou činnost před zdaněním	51 244	68 640	92 165
Daň z příjmů za běžnou činnost (19%)	9 736	13 042	17 511
Výsledek hospodaření za běžnou činnost	41 508	55 598	74 653

Zdroj: vlastní zpracování 2014

Negativní vývoj rizikových faktorů má na společnost mnohem větší dopad, než v případě pozitivního vývoje. To lze vidět díky porovnání výsledku hospodaření pesimistického a realistického scénáře. Vlivem negativního vývoje došlo k poklesu výsledku hospodaření o 39,7 % v roce 2015, 35,2 % v roce 2016 a 31 % v roce 2017.

7.4.4 Realistický scénář

Tento strategický scénář vychází z předchozích propočtů pravděpodobnosti jednotlivých scénářů. Na základě rozdělení pravděpodobností, které je uvedeno v tabulce 56 lze určit nejpravděpodobnější hodnotu hospodářského výsledku pro jednotlivé roky.

Tabulka 59: Realistický (nejpravděpodobnější) výsledek hospodaření

Pravděpodobnost varianty	Položka	2015	2016	2017
0,18333	HV optimistické varianty	73 061	90 477	113 313
0,58333	HV očekávané varianty	68 823	85 841	108 212
0,23333	HV pesimistické varianty	41 508	55 598	74 653
Suma = 1	Nejpravděpodobnější (realistický) dosažený HV	63 227	79 634	101 317
	Plánovaný HV	68 823	85 841	108 212

Zdroj: vlastní zpracování

Z výše uvedené tabulky je vidět, že plánovaný hospodářský výsledek je vyšší než ten, který společnost vlivem rizikových faktorů dosáhne, a to zejména vlivem negativního dopadu rizikových faktorů. Abychom zabránili tomuto negativnímu vlivu, je nutné zvolit opatření ke snížení rizika. Způsoby ošetření rizika jsou uvedeny v následující podkapitole.

7.5 Opatření pro snížení rizika

Riziku se při podnikání nikdy nelze zcela vyhnout, ale je možné aktivním přístupem snížit jeho dopady. Podniky proto přijímají opatření na snížení nejvýznamnějších rizik, které jsou odhaleny expertním odhadem, analýzou citlivosti a za pomoci scénářů.

Jelikož ve společnosti DIOSS NÝŘANY a. s. chybí jakékoli řízení rizik, doporučila

bych sestavit tým, který by průběžně sledoval vývoj rizikových faktorů, zejména těch nejvíce významných, a v případě negativního vývoje podnikl kroky ke zmírnění dopadu rizika.

Existují dva přístupy ke snižování rizika:

- Ofenzivní přístup – zaměřuje se na odstranění či oslabení příčin vzniku rizika. Snaha o snížení pravděpodobnosti výskytu rizika.
- Defenzivní přístup – zaměřuje se na snížení nepříznivého vlivu rizika. Snaha o snížení nepříznivých důsledků z působení rizikového faktoru (finančních ztrát z dopadů rizika).

Vliv konkurence

Proti riziku ze strany konkurence se společnost snaží bojovat zejména pomocí své komunikační strategie, kdy se uplatňuje velmi individuální přístup k zákazníkovi. Společnost DIOSS NÝŘANY a. s. vychází svým zákazníkům maximálně vstříc. Velké plus je také to, že zákazník je zapojen do procesu firmy, neboť přichází se svým nápadem na produkt a má tak ve společnosti své slovo. Tímto individuálním přístupem si společnost získala široký okruh zákazníků.

Společnost si zakládá na vysoké kvalitě své produkce, což se ale odráží také v cenách. Přesto je snaha o minimalizaci nákladů při zachování kvality. Firma uzavírá s většinou svých zákazníků dlouholeté kontrakty, čímž má zajištěné tržby na několik let dopředu.

Lidské zdroje

Lidské zdroje jsou v současnosti jedna ze silných stránek společnosti. Přesto jsem je do rizikových faktorů zařadila ze dvou důvodů. Zaprvé je zde fakt, že v minulosti docházelo na trhu práce ke kritickému nedostatku kvalifikovaných pracovních sil v oblasti zpracování kovů. Nyní je již situace lepší, ale není vyloučeno, že se bude situace opakovat. Proto velmi kladně hodnotím zejména spolupráci se Střední průmyslovou školou strojnickou v Plzni. Do budoucnosti bych jistě doporučila vypracovat ve firmě vlastní vzdělávací systém zaměstnanců, což je důležité také z důvodu neustálé inovace technologií.

Druhým důvodem je to, že tržby a celkové dobré jméno společnosti je založeno na

kvalitní výrobě, což je podmíněno právě zaměstnanci firmy. Zaměstnanec je nutně dobře motivovat a upevňovat jejich sounáležitost s firmou. Společnost si je velmi dobře vědoma vlivu lidského kapitálu a má vhodně nastavený motivační systém. Slabinu vidím zejména v nedostatečném zaučení nových pracovníků (viz kapitola 6.2.2).

Zvýšení cen surovin, materiálu a energií

Tento faktor je pro společnost významný tím, že růst cen vstupů vede k růstu nákladů při stejném objemu výroby a tím k poklesu hospodářského výsledku. Řešením je přenos podnikatelského rizika sepsáním dlouhodobých kontraktů s dodavateli na dodávky surovin a materiálů za pevně stanovené ceny a podmínky dodání, které zabrání cenovým výkyvům. Důležité je také důkladné prověření dodavatele ohledně jeho spolehlivosti. Společnost zároveň dodavateli zaručí předem stanovený minimální odběr materiálu a upevní tak své dobré vztahy.

Změna měnového kurzu

V tomto případě je možné se opět pojistit sepsáním dlouhodobých smluv se zahraničními dodavateli i zákazníky, kde bude pevně stanoven měnový kurz, za který bude společnost nakupovat nebo prodávat. Je ale nutné počítat s tím, že se tak vyhneme nejen ztrátám z kurzových rozdílů, ale také případnému zisku.

Výpadek dodavatelů

Výpadku dodavatelů je možné předejít zejména důkladnou prověrkou dodavatelů ohledně kvality a spolehlivosti. Ve smlouvě s dodavatelem by měly být uvedeny sankce za případné nedodání ve smluveném termínu, případně za dodání nekvalitního materiálu. Ale i v případě, že jsou naši dodavatelé spolehliví, je vhodné držet dodatečnou zásobu materiálu pro případ pozdržení dodávky, aby se tak předešlo prostojům ve výrobě.

Újma na majetku

Újma na majetku vzniká jednak v důsledku vnějších neovlivnitelných příčin, např. živelné katastrofy, ale také jako důsledek nestandardní činnosti v průběhu výrobního procesu, např. škoda zaviněná pracovníkem v důsledku špatné manipulace (vnitřní příčina). U vnějších příčin můžeme pouze minimalizovat dopad, a to například pojištěním majetku. U vnitřních příčin je pak důležité sledovat, zda jsou dodržovány

zásady bezpečnosti práce a dbát na důsledné dodržování pracovních a technologických postupů. Vhodné je také zařadit do pracovní doby tzv. bezpečnostní přestávky, které pomohou pracovníkům lépe se soustředit na vykonávanou činnost, zejména pokud je monotónní.

Nedodržení platebních podmínek ze strany odběratelů

Posledním zmiňovaným faktorem rizika je nedodržení platebních podmínek ze strany odběratelů. V tomto případě je nutné se pojistit sepsáním smlouvy, kde budou přesně uvedeny platební podmínky a sankce za jejich nedodržení. Přesto je ale také vhodné si předem prověřit spolehlivost a finanční situaci zákazníka a vyhnout se tak případným komplikacím. Dále je vhodné tvořit rezervy pro případ nedodržení platebních podmínek ze strany odběratelů.

7.6 Zhodnocení analýzy rizik

V rámci analýzy rizika byly zjištěny rizikové faktory, které mohou mít vliv na dosažení strategického záměru společnosti. Jako nejvýznamnější faktory byly uvedeny: vliv konkurence, lidské zdroje a zvýšení cen surovin, materiálu a energií. Analýza prostředí také uvádí, že společnost nemá vypracovaný plán ani tým pro řízení rizik a možné rizikové faktory ošetřuje spíše intuitivně. Navrhují tedy sestavení týmu pro řízení rizik a stanovení odpovědnosti za sledování a hodnocení jednotlivých rizikových faktorů.

Jelikož je dle mého názoru nejvýznamnějším faktorem lidský kapitál, od kterého se dále částečně odvíjí vliv konkurence, doporučuji společnosti vypracovat systém vzdělávání pracovníků se zaměřením na inovace v technologiích a pravidelně tak zvyšovat jejich kvalifikaci. Jako hlavní nástroj k ošetření rizika patří motivační systém společnosti. Individuální přístup k zákazníkovi se jeví jako dobrý způsob snižování rizikového faktoru vlivu konkurence.

Riziko růstu cen materiálu, surovin a energií může být sníženo na základě sepsáním dlouhodobých smluv a budováním dobrých vztahů s dodavateli. Prověření dodavatelů a zákazníků ohledně spolehlivosti sníží riziko výpadku dodávek a nedodržení platebních podmínek ze strany odběratelů. Faktor změny měnového kurzu se opět ošetří pomocí smluv. Jako poslední je uvedena újma na majetku, což lze řešit pojištěním majetku a dodržováním zásad BOZP.

Závěr

Společnost DIOSS NÝŘANY a. s. působí v odvětví zpracovatelského průmyslu již řadu let. Společnost vyrábí široké portfolio výrobků pro české i zahraniční zákazníky. Prioritou firmy je kvalitní výroba, motivovaní zaměstnanci a spokojení zákazníci.

Cílem této diplomové práce bylo vytvořit strategický plán na období 2015 – 2017, který by mohla společnost využít při svém podnikání. Součástí plánu je také stanovení vize společnosti. Společnost DIOSS NÝŘANY a. s. chce být respektovanou a stabilní společností, která dosahuje špičkových výsledků, motivuje své zaměstnance a udržuje dobré vztahy se zákazníky i dodavateli.

Z analýzy prostředí vyplynulo, že společnost se pohybuje na poměrně konkurenčním trhu, ale postavení firmy lze hodnotit jako dobré a stabilní. Přes dobré jméno společnosti a další silné stránky se společnost potýká také s řadou slabých stránek, což je zejména absence strategického plánování a řízení rizik. Tato diplomová práce by mohla být jakýmsi podkladem při překonávání těchto slabin. Na základě strategické analýzy bylo potvrzeno, že původní uvažovaná strategie penetrace trhu je pro společnost z hlediska interních a externích faktorů nejvhodnější.

Společnost si na období 2015 – 2017 stanovila několik strategických cílů. Jako hlavní finanční cíl byl stanoven růst tržeb v predikovaném období o 31 %. Tohoto cíle hodlá společnost dosáhnout zejména investicemi do rozšíření výrobních kapacit, zvyšováním produktivity práce a spokojeností zákazníků. Cílem finančního plánu na predikované období bylo zjistit, zda jsou cíle reálné a v případě nutnosti navrhnout vhodné úpravy těchto cílů. Finanční plán vykazuje velmi dobré výsledky, a to jak v oblasti rentability, tak kladnou hodnotou Cash Flow a ukazatele EVA ve všech letech plánu. Hodnoty likvidity jsou dle mého názoru zbytečně vysoké a doporučila bych společnosti snížit objem peněžních prostředků v oběžných aktivech. Analýza výkonnosti strategického plánu zahrnovala kromě finančních ukazatelů také ukazatele nefinanční, zejména pak výpočet čistého zisku na zaměstnance. Také nefinanční ukazatele potvrdili naplnění strategických cílů.

Následující kapitola byla zaměřena na zhodnocení vnitřních dispozic společnosti pro implementaci strategického plánu. Zde jsem provedla parametrizaci krátkodobých cílů společnosti na jednotlivé roky pro potřeby controllingu a zhodnotila systém organizování a

motivování a vedení zaměstnanců. Dále jsem uvedla osobu nebo úsek, který je odpovědný za sledování a dosažení konkrétního cíle.

Poslední částí práce bylo stanovení rizikových faktorů, které mohou nejvíce ovlivnit postavení společnosti a naplnění stanovených cílů. Jelikož se společnost pohybuje na velmi konkurenčním trhu, hlavním rizikovým faktorem je bezesporu vliv konkurence, dále lidské zdroje a růst cen surovin. V závěru této práce jsem doporučila vhodná opatření pro eliminaci vzniku, případně snížení dopadu při

Společnost DIOSS NÝŘANY a. s. má dobré postavení na trhu, velmi dobrou a stabilní finanční situaci a potenciál pro zvyšování výkonnosti. Je však nutné respektovat doporučení ohledně ošetření rizik, která mohou negativně ovlivnit další vývoj společnosti.

Závěrem hodnotím všechny stanovené cíle práce jako splněné a předávám práci společnosti DIOSS NÝŘANY a. s. jako podklad pro další podnikání.

Seznam tabulek

Tabulka 1: Vývoj a predikce vybraných makroekonomických ukazatelů	19
Tabulka 2: Podíly zákazníků na tržbách podniku v roce 2013	22
Tabulka 3: Výsledky ukazatelů zadluženosti	27
Tabulka 4: Výsledky ukazatelů rentability	27
Tabulka 5: Oborová rentabilita	28
Tabulka 6: Výsledky ukazatelů likvidity	29
Tabulka 7: Oborová likvidita	29
Tabulka 8: Výsledky ukazatelů aktivity	30
Tabulka 9: Výsledky čistého pracovního kapitálu	31
Tabulka 10: SWOT analýza	32
Tabulka 11: Matice IFE	33
Tabulka 12: Matice EFE	34
Tabulka 13: Matice TOWS	36
Tabulka 14: Tabulka hodnocení interních a externích charakteristik 2014 a 2017	37
Tabulka 15: Matice TAS	39
Tabulka 16: Investiční rozpočet	43
Tabulka 17: Plán odpisů	43
Tabulka 18: Plán tržeb	44
Tabulka 19: Personální plán	45
Tabulka 20: Plán osobních nákladů	46
Tabulka 21: Plán výzkumu a vývoje	46
Tabulka 22: Plán výkonové spotřeby	47
Tabulka 23: Plán zisku a ztráty	48
Tabulka 24: Plán dlouhodobého hmotného majetku	49
Tabulka 25: Plán zásob	49

Tabulka 26: Plán pohledávek	50
Tabulka 27: Plán krátkodobého finančního majetku	50
Tabulka 28: Plán rozdělení hospodářského výsledku	51
Tabulka 29: Plán rezerv	52
Tabulka 30: Plán krátkodobých závazků	53
Tabulka 31: Plán bankovních úvěrů	53
Tabulka 32: Plán typu rozvaha	54
Tabulka 33: Ukazatele rentability - srovnání 2014, 2017	57
Tabulka 34: Ukazatele likvidity - srovnání 2014, 2017	57
Tabulka 35: Vývoj ceny bezrizikové investice	60
Tabulka 36: Úplatné zdroje podniku	60
Tabulka 37: Porovnání ROA a práce s cizím kapitálem	61
Tabulka 38: Výpočet premie za riziko z finanční struktury	62
Tabulka 39: Přehled celkových nákladů VK	62
Tabulka 40: Výpočet nákladů cizího úročeného kapitálu	63
Tabulka 41: Výpočet čistých operačních aktiv	63
Tabulka 42: Výpočet NOPAT	63
Tabulka 43: Výpočet EVA	64
Tabulka 44: Čistý zisk na zaměstnance – srovnání 2014, 2017	66
Tabulka 45: Krátkodobé cíle pro rok 2015	69
Tabulka 46: Krátkodobé cíle pro rok 2016	69
Tabulka 47: Krátkodobé cíle pro rok 2017	70
Tabulka 48: Přehled celkové hodnoty rizikových faktorů (lineární stupnice)	77
Tabulka 49: Stupnice intenzity dopadu rizikového faktoru dle Fotra a Součka	78
Tabulka 50: Přehled celkové hodnoty rizikových faktorů (nelineární stupnice)	78
Tabulka 51: Rizikové faktory seřazené dle významnosti	79
Tabulka 52: Analýza citlivosti – vliv konkurence	81

Tabulka 53: Analýza citlivosti – lidské zdroje	81
Tabulka 54: Analýza citlivosti – růst cen surovin, materiálu a energií	82
Tabulka 55: Zhodnocení analýzy citlivosti	82
Tabulka 56: Pravděpodobnosti jednotlivých scénářů	83
Tabulka 57: VZZ - optimistický scénář	84
Tabulka 58: VZZ - pesimistický scénář	85
Tabulka 59: Realistický (nejpravděpodobnější) výsledek hospodaření	86

Seznam grafů

Graf 1: Vývoj měnového kurzu EUR/CZK od 1. 1. 2010	18
Graf 2: Grafické znázornění matice SPACE	38

Seznam obrázků

Obrázek 1: Model pěti sil podle M. Portera	21
Obrázek 2: Matice IE	35
Obrázek 3: Matice hodnocení významnosti rizik	79

Seznam použitých zkratk

BOZP	Bezpečnost a ochrana zdraví při práci
CF	Cash Flow
DPH	Daň z přidané hodnoty
EBIT	Výsledek hospodaření před úroky a zdaněním
FS	Finanční síla
IS	Informační systém
KPI	Klíčový ukazatel výkonnosti
KV	Konkurenční vlastnosti
ROA	Rentabilita aktiv
ROE	Rentabilita vlastního kapitálu
ROS	Rentabilita tržeb
SO	Síla odvětví
SP (1)	Sociální pojištění
SP (2)	Stabilita prostředí
THP	Technicko-hospodářský pracovník
VMI	Vendor Managed Inventory
VZZ	Výkaz zisku a ztráty
ZP	Zdravotní pojištění

Seznam použité literatury

Monografické publikace

- [1] DAVID, Fred R. *Strategic Management*. 3. vydání. New York: Macmillan Publishing Company, 1991. ISBN 0-675-21386-X.
- [2] FOTR, Jiří a kol. *Tvorba strategie a strategické plánování*. Praha: Grada Publishing, 2012. ISBN 978-80-247-3985-4.
- [3] FOTR, Jiří, SOUČEK, Ivan. *Podnikatelský záměr a investiční rozhodování*. Praha: Grada Publishing, 2005. ISBN 80-247-0939-2
- [4] GRÜNWARD, Rolf, HOLEČKOVÁ, Jaroslava. *Finanční analýza a plánování podniku*. Praha: Oeconomica, 2008. ISBN 978-80-245-1108-5.
- [5] JAKUBÍKOVÁ, Dagmar. *Strategický marketing*. Praha: Grada Publishing, 2008. ISBN 978-80-247-2690-8.
- [6] KAPLAN, Robert S., NORTON, David P. *Balanced Scorecard: strategický systém měření výkonnosti podniku*. Praha: Management Press, 2005. ISBN 80-7261-124-0.
- [7] KISLINGEROVÁ, E. *Oceňování podniku. 2. přepracované a doplněné vydání*. Praha: C. H. Beck, 2001, ISBN 80-7179-529-1.
- [8] KNÁPKOVÁ, Adriana, PAVELKOVÁ, Drahomíra, ŠTEKER, Karel. *Finanční analýza: komplexní průvodce s příklady*. Praha: Grada Publishing, 2013. ISBN 978-80-247-4456-8
- [9] KOTLER, Philip, KELLER, Kevin L. *Marketing management*. 12. vydání, Praha: Grada Publishing, 2007, ISBN 978-80-247-1359-5.
- [10] MAŘÍK, Miloš a kol. *Metody oceňování podniku. Proces ocenění, základní metody a postupy*. Praha: Ekopress s. r. o. 2003, ISBN 80-86119-57-2
- [11] PEŠKOVÁ, Radka, JINDŘICHOVSKÁ, Irena. *Finanční analýza*. Praha: Vysoká škola ekonomie a managementu, 2011, ISBN 978-80-86730-80-6

- [12] SRPOVÁ, Jitka a kol. *Podnikatelský plán a strategie*. Praha: Grada Publishing, 2011. ISBN 978-80-247-4103-1.
- [13] SYNEK, Miloslav a kol. *Manažerská ekonomika*. Praha: Grada Publishing, 2011. ISBN 978-80-247-3494-1.
- [14] ŠULÁK, Milan, ZAHRADNÍČKOVÁ, Lenka. *Rozbor výkonnosti firem*. Plzeň: ZČU, 2012, ISBN 978-80-261-0146-8.
- [15] ŠULÁK, Milan, VACÍK, Emil. *Strategické řízení v podnicích a projektech*. Praha: Vysoká škola finanční a správní, o.p.s., 2005, ISBN 80-86754-35-9
- [16] ŠULÁK, Milan, VACÍK, Emil, IRCINGOVÁ, Jarmila. *Teze k přednáškám předmětu Řízení podnikatelských projektů*. Plzeň: ZČU, 2012. ISBN 978-80-261-0098-0.
- [17] VACÍK, Emil, ŠULÁK, Milan. *Strategický management*. Plzeň: ZČU, 2001, ISBN 80-7082-728-9
- [18] VALACH, Josef a kol. *Finanční řízení podniku*. 2. vydání. Praha: EKOPRESS, 2003, ISBN 80-86119-21-1

Internetové zdroje

- [19] Businessinfo. *Akciová společnost v nové úpravě od roku 2014* [Online] 2014. [Citace 23. 10. 2014]. Dostupné z WWW: <<http://www.businessinfo.cz/cs/clanky/akciovaa-spolecnost-v-nove-uprave-od-roku-2014-43858.html>>.
- [20] DIOSS NÝŘANY a. s. [Online] 2014. [Citace 18. 10. 2014]. Dostupné z WWW: <<http://www.dioos-ny.cz/>>.
- [21] Justice.cz. Obchodní rejstřík a Sbírka listin [Online] 2014. [Citace 25. 10. 2014]. Dostupné z WWW: <<http://portal.justice.cz/Justice2/Uvod/uvod.aspx>>.
- [22] Kurzy.cz [Online] 2014. [Citace. 3. 10. 2014]. Dostupné z WWW <<http://www.kurzy.cz/kurzy-men/nejlepsi-kurzy/EUR-euro/>>
- [23] Ministerstvo financí České republiky. *37. Kolokvium – průzkum prognóz makroekonomického vývoje ČR (2014–2017)* [Online] 2014. [Citace: 18. 10. 2014]. Dostupné z WWW: <<http://www.mfcr.cz/cs/verejny-sektor/prognozy/makroekonomicka>>

predikce/2014/37-kolokvium-pruzkum-prognoz-makroekono-17637>.

[24] Ministerstvo financí České republiky. 38. *Kolokvium – průzkum prognóz makroekonomického vývoje ČR (2014–2017)* [Online] 2014. [Citace: 20. 11. 2014]. Dostupné z WWW: <<http://www.mfcr.cz/cs/verejny-sektor/prognozy/makroekonomicka-predikce/2014/38-kolokvium-pruzkum-prognoz-makroekono-19793>>.

[25] Ministerstvo průmyslu a obchodu České republiky. *Panorama zpracovatelského průmyslu ČR 2013* [Online] 2014. [Citace: 18. 11. 2014]. Dostupné z WWW: <<http://www.mpo.cz/dokument150081.html>>.

[26] Znalecký portál.cz. *Bezriziková míra výnosnosti*. [Online] 2009. [Citace: 20. 11. 2014]. Dostupné z WWW: <http://www.znaleckyportal.cz/index.php?option=com_content&view=article&id=196:bezrizikova-mira-vynosnosti&catid=73:ekonomika-ceny-a-odhady&Itemid=113>.

Ostatní zdroje

[27] Interní materiály společnosti DIOSS NÝŘANY a. s.

[28] VACÍK, Emil. Učební prezentace k předmětu Řízení podnikatelských projektů. Plzeň 2012

[29] VACÍK, Emil. Učební prezentace k předmětu Taktický management podniku. Plzeň 2014

Seznam příloh

Příloha A: Schéma organizační struktury společnosti DIOSS NÝŘANY a. s.

Příloha B: Celkové funkční schéma společnosti DIOSS NÝŘANY a. s.

Příloha C: Výkaz zisku a ztráty společnosti DIOSS NÝŘANY a. s. za rok 2013

Příloha D: Výkaz zisku a ztráty společnosti DIOSS NÝŘANY a. s. za rok 2011

Příloha E: Rozvaha společnosti DIOSS NÝŘANY a. s. za rok 2013

Příloha F: Rozvaha společnosti DIOSS NÝŘANY a. s. za rok 2011

Příloha G: Výkaz zisku a ztráty společnosti DIOSS NÝŘANY a. s. za rok 2014

Příloha H: Rozvaha společnosti DIOSS NÝŘANY a. s. za rok 2014

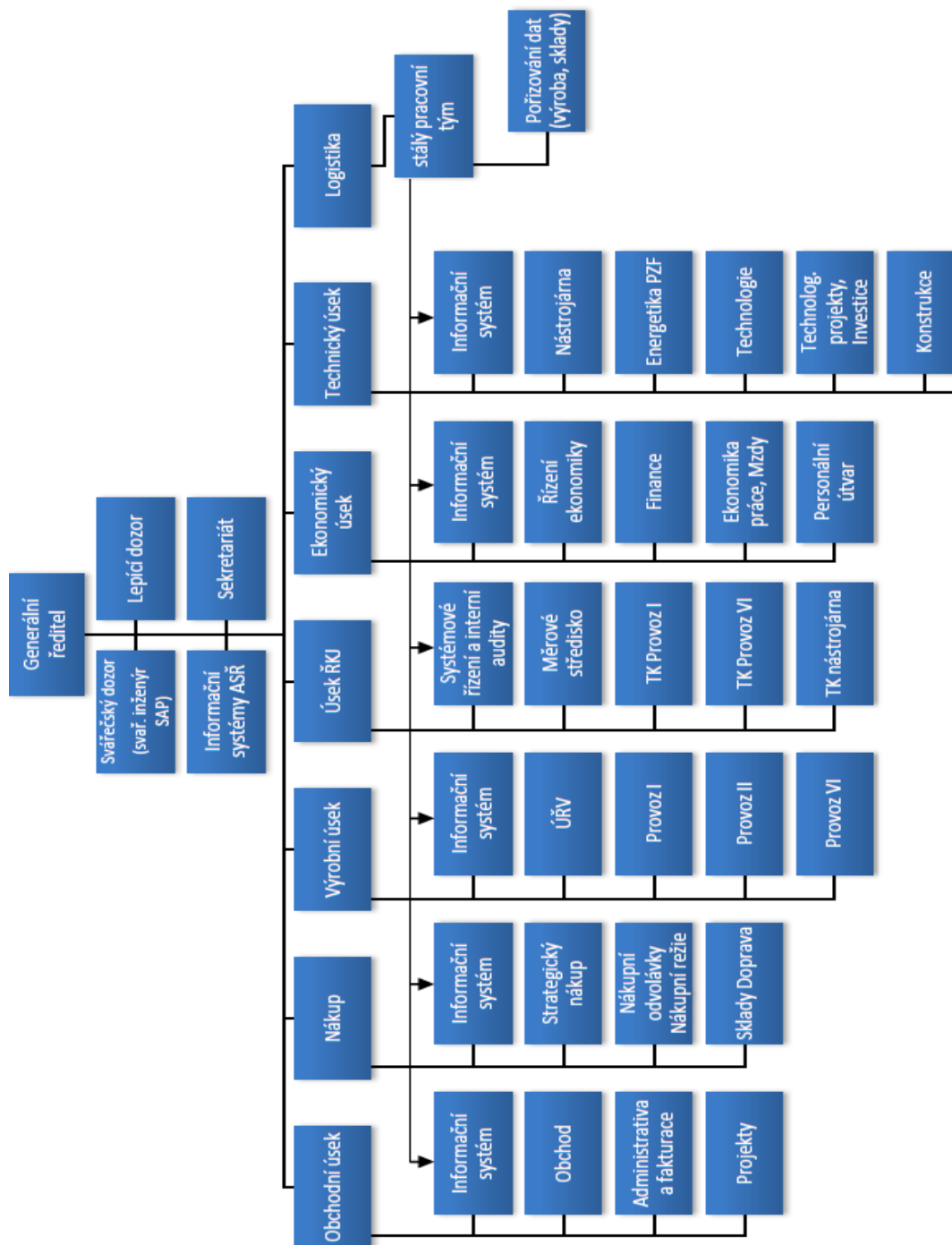
Příloha I: Tabulka mzdových tarifních základů

Příloha J: Procentní odhad nákladů na výrobu v roce 2015

Příloha K: Kalkulace tržeb a výkonové spotřeby v roce 2015

Příloha L: Plán Cash Flow společnosti DIOSS NÝŘANY a. s. 2015 - 2017

Příloha A: Schéma organizační struktury společnosti DIOSS NÝŘANY a. s.



Zdroj: interní materiály společnosti DIOSS NÝŘANY a. s.



DIOSS NÝŘANY a.s.

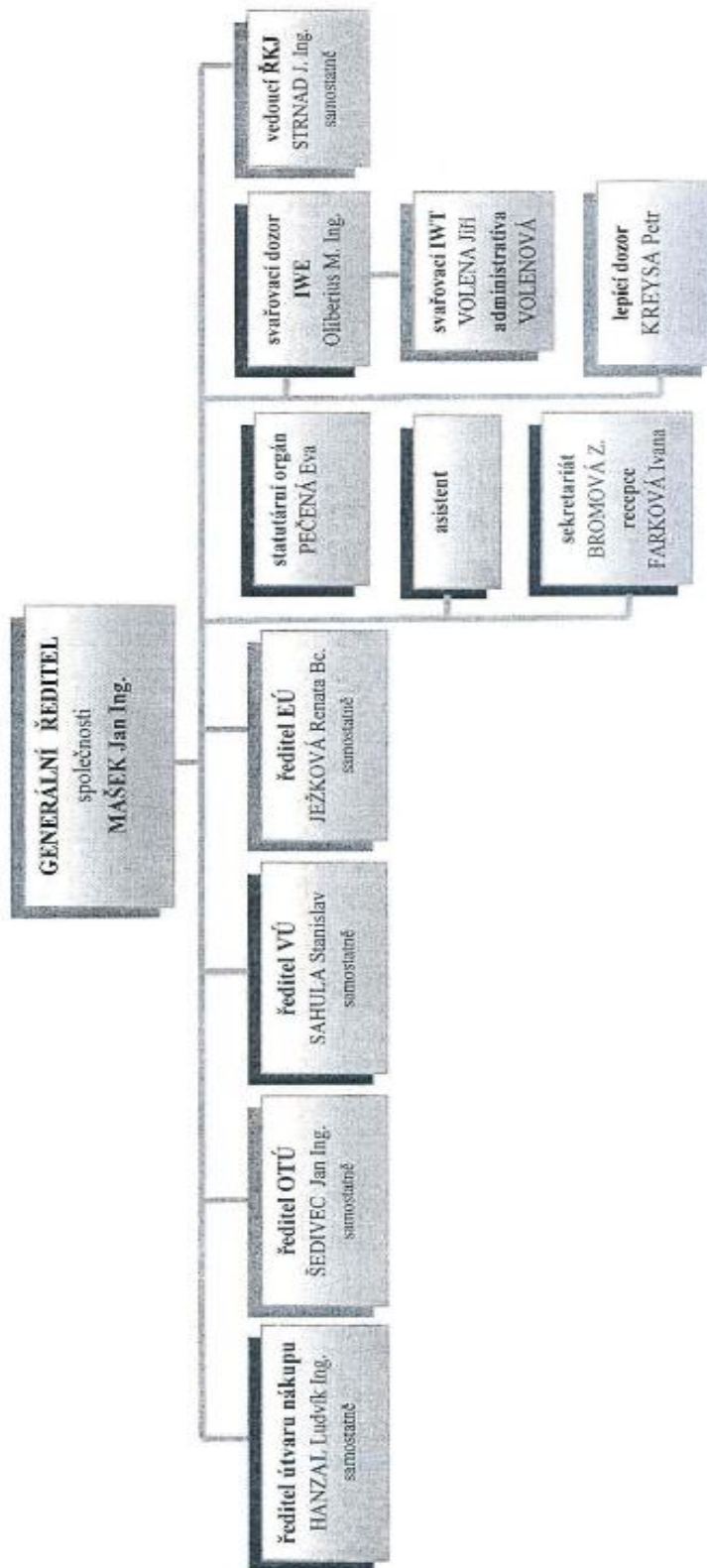
Nýřany 1236, 350 23 Nýřany

CELKOVÉ FUNKČNÍ SCHEMA

Funkční schéma

Platnost od: 1.1.2014

Schválil: GŘ Ing. Mašek Jan



Zdroj: interní materiály společnosti DIOSS NÝŘANY a. s.

Příloha C: Výkaz zisku a ztráty za rok 2013

VÝKAZ ZISKU A ZTRÁTY		Druhové členění
Zpracováno v souladu s vyhláškou č. 500/2002 Sb. ve znění pozdějších předpisů	ke dni <u>31.12.2013</u> (v celých tisících Kč)	Obchodní firma nebo jiný název účetní jednotky <u>DIOSS NYŘANY a.s.</u>
IČ <u>25244451</u>		Sídlo, bydliště nebo místo podnikání účetní jednotky <u>Nyřany 1238 33023 Nyřany</u>

Označení a	TEXT b	Číslo řádku c	Skutečnost v účetním období	
			sledovaném 1	minulém 2
I.	Tržby za prodej zboží	01		4
A.	Náklady vynaložené na prodané zboží	02	2	11
+	Obchodní marže (f. 01 - 02)	03	-2	-7
II.	Výkony (f. 05 až 07)	04	536 921	512 751
II. 1.	Tržby za prodej vlastních výrobků a služeb	05	530 944	510 460
2.	Změna stavu zásob vlastní činnosti	06	4 043	1 318
3.	Aktivace	07	1 934	973
B.	Výkonová spotřeba (f. 09 + 10)	08	236 072	214 816
B. 1.	Spotřeba materiálu a energie	09	173 802	168 379
2.	Služby	10	62 270	46 437
+	Přidaná hodnota (f. 03 + 04 - 08)	11	300 847	297 928
C.	Osobní náklady (f. 13 až 16)	12	211 007	222 938
C. 1.	Mzdové náklady	13	145 847	154 795
2.	Odměny členům orgánů společnosti a družstva	14	13 050	13 726
3.	Náklady na sociální zabezpečení a zdravotní pojištění	15	51 810	54 110
4.	Sociální náklady	16	300	307
D.	Daně a poplatky	17	1 157	1 535
E.	Odpisy dlouhodobého nehmotného a hmotného majetku	18	35 893	37 966
III.	Tržby z prodeje dlouhodobého majetku a materiálu (f. 20 + 21)	19	4 206	6 884
III. 1.	Tržby z prodeje dlouhodobého majetku	20	525	970
2.	Tržby z prodeje materiálu	21	3 681	5 914
F.	Zůstatková cena prodaného dlouhodobého majetku a materiálu (f. 23 + 24)	22	3 410	5 310
F. 1.	Zůstatková cena prodaného dlouhodobého majetku	23		404
2.	Prodaný materiál	24	3 410	4 906
G.	Změna stavu rezerv a opravných položek v provozní oblasti a komplexních nákladů příštích období	25	-385	-6 145
IV.	Ostatní provozní výnosy	26	5 703	10 235
H.	Ostatní provozní náklady	27	6 900	5 433
*	Provozní výsledek hospodaření (f. 11 - 12 - 17 - 18 + 19 - 22 - 25 + 26 - 27 + (-28) - (-29))	30	52 774	48 010
X.	Výnosové úroky	42	670	703
N.	Nákladové úroky	43	5 868	7 046
XI.	Ostatní finanční výnosy	44	7 733	2 471
O.	Ostatní finanční náklady	45	3 016	3 752
*	Finanční výsledek hospodaření (f. 31 - 32 + 33 + 37 - 38 + 39 - 40 - 41 + 42 - 43 + 44 - 45 - (-46) + (-47))	48	-481	-7 624
Q.	Daň z příjmů za běžnou činnost (f. 50 + 51)	49	10 327	9 172
Q. 1.	- splatná	50	9 529	7 391
2.	- odložená	51	798	1 781
**	Výsledek hospodaření za běžnou činnost (f. 30 + 48 - 49)	52	41 966	31 214
***	Výsledek hospodaření za účetní období (+/-) (f. 52 + 58 - 59)	60	41 966	31 214
****	Výsledek hospodaření před zdaněním (+/-) (f. 30 + 48 + 53 - 54)	61	52 293	40 386
Okamžik sestavení 28.02.14 13:17	Podpisový záznam osoby odp. za sestavení účetní závěrky, Bc.Ježková Renata	Podpisový záznam statutárního orgánu nebo fyz. osoby, která je účetní jednotkou Ing. Mašek Jan		

Zdroj: [21]

Příloha D: Výkaz zisku a ztráty za rok 2011

VÝKAZ ZISKU A ZTRÁTY		Druhové členění
v písemném rozsahu		Obchodní firma nebo jiný název účetní jednotky
ke dni 31.12.2011		Jednotky
(v celých tisících Kč)		DIOSS NYŘANY a.s.
IČ		Státní nebo bytové ul., jednací a místo poskytnutí, 421-1 se od bydliště
25244451		

Označení a	TEXT b	Skutečnost v účetním období	
		sledovaném 1	minulém 2
I.	Tržby za prodej zboží		2 266
A.	Náklady vynaložené na prodané zboží		2 013
+	Obchodní marže		253
II.	Výkony	404 204	337 910
II. 1.	Tržby za prodej vlastních výrobků a služeb	398 159	331 894
2.	Změna stavu zásob vlastní činnosti	4 429	5 581
3.	Aktivace	1 616	435
B.	Výkonová spotřeba	145 233	124 210
B. 1.	Spotřeba materiálu a energie	106 219	86 413
2.	Služby	39 014	37 797
+	Přidaná hodnota	258 971	213 953
C.	Osobní náklady	204 336	185 108
C. 1.	Mzdové náklady	141 833	135 169
2.	Odměny členům orgánů společnosti a družstva	14 220	7 260
3.	Náklady na sociální zabezpečení a zdravotní pojištění	47 900	41 996
4.	Sociální náklady	383	683
D.	Daně a poplatky	992	893
E.	Odpisy dlouhodobého nehmotného a hmotného majetku	41 048	39 339
III.	Tržby z prodeje dlouhodobého majetku a materiálu	5 748	17 261
III. 1.	Tržby z prodeje dlouhodobého majetku	73	254
2.	Tržby z prodeje materiálu	5 675	17 007
F.	Zůstatková cena prodaného dlouhodobého majetku a materiálu	5 125	4 302
F. 1.	Zůstatková cena prodaného dlouhodobého majetku		97
2.	Prodaný materiál	5 125	4 205
G.	Změna stavu rezerv a opravných položek v provozní oblasti a komplexních nákladů příštích období	-7 846	-22 526
IV.	Ostatní provozní výnosy	8 843	11 746
H.	Ostatní provozní náklady	3 845	3 934
*	Provozní výsledek hospodaření	26 062	31 910
X.	Výnosové úroky	694	1 141
N.	Nákladové úroky	8 193	4 672
XI.	Ostatní finanční výnosy	1 303	806
O.	Ostatní finanční náklady	2 609	6 135
*	Finanční výsledek hospodaření	-8 805	-8 860
Q.	Daň z příjmů za běžnou činnost	6 543	6 954
Q. 1.	- splatná	5 385	3 951
2.	- odložena	1 158	3 003
**	Výsledek hospodaření za běžnou činnost	10 714	16 096
***	Výsledek hospodaření za účetní období (+/-)	10 714	16 096
****	Výsledek hospodaření před zdaněním	17 257	23 050

Sestaveno dne: 1. března 2012	Podpisový záznam statutárního orgánu účetní jednotky nebo podpisový záznam fyzické osoby, která je účetní jednotkou: ING. KRZUŽA NIKOLAV JEŽKOVÁ ZENKA
Právní forma účetní jednotky	Předmět podnikání
	Pozn.:

Zdroj: [21]

Příloha E: Rozvaha společnosti DIOSS NÝŘANY a. s. za rok 2013

Zpracováno v souladu s vyhláškou č. 500/2002 Sb. ve znění pozdějších předpisů	ROZVAHA (BALANCE)	Obchodní firma nebo jiný název účetní jednotky DIOSS NÝŘANY a. s.
	ke dni 31.12.2013 (v celých tisících Kč)	Sídlo, bydliště nebo místo podnikání účetní jednotky
	IČ 25244451	

Označ.	AKTIVA	Řádek	Běžné účetní období			Minulé účetní období Netto
			Brutto 1	Korekce 2	Netto 3	
a	b	c				4
	AKTIVA CELKEM (ř. 02 + 03 + 31 + 63)	001	978 503	-418 774	559 729	568 499
B.	Dlouhodobý majetek (ř. 04 + 13 + 23)	003	795 369	-414 966	380 403	380 883
B. I.	Dlouhodobý nehmotný majetek (ř. 05 až 12)	004	13 302	-10 010	3 292	121
B. I. 1.	Zřizovací výdaje	005	328	-328		
3.	Software	007	9 319	-9 264	55	121
6.	Jiný dlouhodobý nehmotný majetek	010	418	-418		
7.	Nedokončený dlouhodobý nehmotný majetek	011	3 237		3 237	
B. II.	Dlouhodobý hmotný majetek (ř. 14 až 22)	013	782 022	-404 911	377 111	380 762
B. II. 1.	Pozemky	014	23 879		23 879	23 879
2.	Stavby	015	472 041	-184 684	287 357	305 787
3.	Samostatné movité věci a soubory movitých věcí	016	198 113	-138 528	59 585	37 911
7.	Nedokončený dlouhodobý hmotný majetek	020				553
8.	Poskytnuté zálohy na dlouhodobý hmotný majetek	021				476
9.	Óceňovací rozdíl k nabytému majetku	022	87 989	-81 699	6 290	12 156
B. III.	Dlouhodobý finanční majetek (ř. 24 až 30)	023	45	-45		
B. III. 1.	Podíly v ovládaných a řízených osobách	024	45	-45		
C.	Oběžná aktiva (ř. 32 + 39 + 48 + 58)	031	182 157	-3 808	178 349	186 732
C. I.	Zásoby (ř. 33 až 38)	032	48 931	-99	48 832	53 659
C. I. 1.	Materiál	033	23 861	-99	23 762	32 577
2.	Nedokončená výroba a polotovary	034	15 801		15 801	12 559
3.	Výrobky	035	9 178		9 178	8 378
5.	Zboží	037	91		91	92
6.	Poskytnuté zálohy na zásoby	038				53
C. III.	Krátkodobé pohledávky (ř. 49 až 57)	048	62 202	-3 709	58 493	59 742
C. III. 1.	Pohledávky z obchodních vztahů	049	59 488	-3 709	55 779	56 506
6.	Stát - daňové pohledávky	054	2 238		2 238	2 627
7.	Krátkodobě poskytnuté zálohy	055	374		374	395
9.	Jiné pohledávky	057	102		102	214
C. IV.	Krátkodobý finanční majetek (ř. 59 až 62)	058	71 024		71 024	73 331
C. IV. 1.	Peníze	059	214		214	164
2.	Účty v bankách	060	70 810		70 810	73 167
D. I.	Časové rozlišení (ř. 64 až 66)	063	977		977	884
D. I. 1.	Náklady příštích období	064	977		977	851
3.	Příjmy příštích období	066				33

Zdroj: [21]

Označ. a	PASIVA b	Rádek c	Stav v běžném účetním období 5	Stav v minulém účetním období 6
	PASIVA CELKEM (ř. 68 + 85 + 118)	067	559 729	568 499
A.	Vlastní kapitál (ř. 69 + 73 + 78 + 81 + 84)	068	386 130	382 603
A. I.	Základní kapitál (ř. 70 až 72)	069	230 000	230 000
A. I. 1	Základní kapitál	070	230 000	230 000
A. II.	Kapitálové fondy (ř. 74 až 77)	073	2 592	2 592
A. II. 1	Emisní ážio	074	2 592	2 592
A. III.	Rezervní fondy, nedělitelný fond a ostatní fondy ze zisku (ř. 80 + 81)	079	22 390	20 829
A. III. 1.	Zákonný rezervní fond / Nedělitelný fond	080	22 390	20 829
A. IV.	Výsledek hospodaření minulých let (ř. 83 + 84)	082	89 182	97 968
A. IV. 1.	Nerozdělený zisk minulých let	083	89 182	97 968
A. V.	Výsledek hospodaření běžného účetního období /- / (ř. 01 - (+ 69 + 73 + 79 + 82 + 86 + 119))	085	41 966	31 214
B.	Cizí zdroje (ř. 87 + 92 + 103 + 115)	086	155 398	172 188
B. I.	Rezervy (ř. 88 až 91)	087	3 169	2 723
3.	Rezerva na daň z příjmu	090	3 169	2 723
B. II.	Dlouhodobé závazky (ř. 93 až 102)	092	6 731	5 933
10.	Odložený daňový závazek	102	6 731	5 933
B. III.	Krátkodobé závazky (ř. 104 až 114)	103	44 498	65 407
B. III. 1.	Závazky z obchodních vztahů	104	20 485	32 920
4.	Závazky ke společníkům, členům družstva a k účastníkům sdružení	107		8 500
5.	Závazky k zaměstnancům	108	10 516	10 802
6.	Závazky ze sociálního zabezpečení a zdravotního pojištění	109	5 216	4 944
7.	Stát - daňové závazky a dotace	110	3 635	1 333
8.	Krátkodobé přijaté zálohy	111	275	
10.	Dohadné účty pasivní	113	140	905
11.	Jiné závazky	114	4 231	6 003
B. IV.	Bankovní úvěry a vypomoci (ř. 116 až 118)	115	101 000	98 125
B. IV. 1.	Bankovní úvěry dlouhodobé INVESTIČNÍ ÚVĚR	116	76 875	78 500
2.	Krátkodobé bankovní úvěry splatné do 1 roku	117	24 125	19 625
C. I.	Časové rozlišení (ř. 120 + 121)	119	18 201	13 708
C. I. 1.	Výdaje příštích období	120	169	184
2.	Výnosy příštích období	121	18 032	13 524

Okamžik sestavení 28.02.14 13:19	Podpisový záznam osoby odpovědné za sestavení účetní závěrky Bc. Ježková Renata	Podpisový záznam statutárního orgánu nebo fyzické osoby, která je účetní jednotkou Ing. Mašek Jan
--	--	--

Zdroj: [21]

Příloha E: Rozvaha společnosti DIOSS NÝŘANY a. s. za rok 2011

ROZVAHA v plném rozsahu		Obchodní firma nebo jiný název účetní jednotky DIOSS NÝŘANY a.s.
ke dni 31.12.2011 (v celých tisících Kč)		Sídlo nebo bydliště účetní jednotky a místo podnikání, jestliže se od bydliště
IČ 25244451		

označ. a	AKTIVA b	Běžné účetní období			Minulé období 4	Netto
		Brutto 1	Korekce 2	Netto 3		
	AKTIVA CELKEM	920 961	-362 098	558 863		572 556
B.	Dlouhodobý majetek	763 165	-358 061	405 104		430 936
B. I.	Dlouhodobý nehmotný majetek	10 228	-10 040	188		58
B. I. 1	Zřizovací výdaje	328	-328			
3.	Software	9 482	-9 294	188		58
6.	Jiný dlouhodobý nehmotný majetek	418	-418			
B. II.	Dlouhodobý hmotný majetek	752 892	-347 976	404 916		430 878
B. II. 1	Pozemky	23 879		23 879		23 879
2.	Stavby	471 676	-144 818	326 858		337 720
3.	Samostatné movité věci a soubory movitých věcí	169 348	-133 191	36 157		44 005
7.	Nedokončený dlouhodobý hmotný majetek					590
8.	Poskytnuté zálohy na dlouhodobý hmotný majetek					796
9.	Oceňovací rozdíl k nabytému majetku	87 989	-69 967	18 022		23 888
B. III.	Dlouhodobý finanční majetek	45	-45			
B. III. 1	Podíly v ovládaných a řízených osobách	45	-45			
C.	Oběžná aktiva	156 966	-4 037	152 929		140 741
C. I.	Zásoby	50 311	-197	50 114		26 329
C. I. 1	Materiál	30 655	-197	30 458		11 102
2.	Nedokončená výroba a polotovary	17 741		17 741		12 651
3.	Výrobky	1 877		1 877		2 538
5.	Zboží	38		38		38
C. III.	Krátkodobé pohledávky	49 609	-3 840	45 769		52 751
C. III. 1	Pohledávky z obchodních vztahů	48 178	-3 840	44 338		44 788
6.	Stát - daňové pohledávky	841		841		7 361
7.	Krátkodobé poskytnuté zálohy	324		324		393
9.	Jiné pohledávky	266		266		209
C. IV.	Krátkodobý finanční majetek	57 046		57 046		61 661
C. IV. 1	Peníze	248		248		245
2.	Účty v bankách	56 798		56 798		61 416
D. I.	Časové rozlišení	830		830		879
D. I. 1	Náklady příštích období	820		820		861
3.	Příjmy příštích období	10		10		18

Označ. a	PASIVA b	Stav v běžném účet. období 5	Stav v minulém účet. období 6
	PASIVA CELKEM	558 863	572 556
A.	Vlastní kapitál	374 419	376 205
A. I.	Základní kapitál	230 000	230 000
A. I. 1.	Základní kapitál	230 000	230 000
A. II.	Kapitálové fondy	2 592	2 592
A. II. 1.	Emisní ážio	2 592	2 592
A. III.	Rezervní fondy, nedělitelný fond a ostatní fondy ze zisku	20 294	19 489
A. III. 1.	Zákonný rezervní fond / Nedělitelný fond	20 294	19 489
A. IV.	Výsledek hospodaření minulých let	110 819	108 028
A. IV. 1.	Nerozdělený zisk minulých let	110 819	108 028
A. V.	Výsledek hospodaření běžného účetního období +/-	10 714	16 096
B.	Cizí zdroje	174 377	190 578
B. I.	Rezervy	6 750	14 102
3.	Rezerva na daň z příjmu	449	
4.	Ostatní rezervy	6 301	14 102
B. II.	Dlouhodobé závazky	4 152	2 994
10.	Odložený daňový závazek	4 152	2 994
B. III.	Krátkodobé závazky	42 469	35 307
B. III. 1.	Závazky z obchodních vztahů	16 870	11 838
5.	Závazky k zaměstnancům	12 523	11 340
6.	Závazky ze sociálního zabezpečení a zdravotního pojištění	5 512	4 869
7.	Stát - daňové závazky a dotace	1 873	1 533
10.	Dohadné účty pasivní	220	646
11.	Jiné závazky	5 471	5 081
B. IV.	Bankovní úvěry a vypomoci	121 006	138 175
B. IV. 1.	Bankovní úvěry dlouhodobé	98 125	117 751
2.	Krátkodobé bankovní úvěry	22 881	20 424
C. I.	Časové rozlišení	10 067	5 773
C. I. 1.	Výdaje příštích období	1 051	152
2.	Výnosy příštích období	9 016	5 621

Sestaveno dne: <i>1. února 2012</i>			ING. KRUPA HRDSEK <i>[signature]</i>		
			JEŽKOVÁ RENATA <i>[signature]</i>		
Právní forma účetní jednotky	Předmět podnikání	Pozn.:			

Zdroj: [21]

Příloha G: Výkaz zisku a ztráty společnosti DIOSS NÝŘANY a. s. za rok 2014

Výkaz zisku a ztrát	2014
Výkony	596 000
Tržby za prodej vlastních výrobků a služeb	596 000
Výkonová spotřeba	250 640
Spotřeba materiálu a energie	202 640
Služby	48 000
Přidaná hodnota	345 360
Osobní náklady	233 192
Mzdové náklady	162 720
Zákonné SP a ZP	55 325
Odměny členům orgánů společnosti	13 020
Sociální náklady	2 127
Odpisy dlouhodobého nehmotného a hmotného majetku	36 941
Daně a poplatky	1 157
Ostatní provozní výnosy	6 000
Ostatní provozní náklady	7 000
Provozní výsledek hospodaření	73 070
Nákladové úroky	5 900
Ostatní finanční náklady	2 000
Ostatní finanční výnosy	7 000
Finanční výsledek hospodaření	-900
Výsledek hospodaření za běžnou činnost před zdaněním	72 170
Daň z příjmů za běžnou činnost (19%)	13 712
Výsledek hospodaření za běžnou činnost	58 458

Zdroj: vlastní zpracování dle interních materiálů společnosti DIOSS NÝŘANY a. s.

Příloha H: Rozvaha společnosti DIOSS NÝŘANY a. s. za rok 2014

Rozvaha	2014
Aktiva celkem	569 236
1. Dlouhodobý majetek	365 174
2. Oběžná aktiva	202 937
2.1 Zásoby	54 182
2.2 Krátkodobé pohledávky	65 315
2.3 Krátkodobý finanční majetek	83 440
3. Časové rozlišení	1 125
Pasiva celkem	569 236
1. Vlastní kapitál	411 367
1.1 Základní kapitál	230 000
1.2 Kapitálové fondy	2 592
1.3 Fondy ze zisku (rezervní fond)	24 488
1.4 Výsledek hospodaření minulých let	98 421
1.5 Výsledek hospodaření za běžné období	58 458
2. Cizí zdroje	133 931
2.1 Rezervy	2 412
2.2 Dlouhodobé závazky (odložená daňová povinnost)	3 000
2.3 Krátkodobé závazky	53 606
2.4 Bankovní úvěry	74 913
2.5 Dodatečný externí kapitál	1 398
3. Časové rozlišení	22 540

Zdroj: vlastní zpracování dle interních materiálů společnosti DIOSS NÝŘANY a. s.

Příloha I: Tabulka mzdových tarifních základů

Tabulka tarifních základů pro kategorii "D"

Třída	Tarif									Variabilní složka mzdy (40%)									CELKOVÁ MZDA													
	a			b			c			a			b			c			a			b			c							
	měsíc	hodina	měsíc	hodina	měsíc	hodina	měsíc	hodina	měsíc	hodina	měsíc	hodina	měsíc	hodina	měsíc	hodina	měsíc	hodina	měsíc	hodina	měsíc	hodina	měsíc	hodina	měsíc	hodina						
	1	8 479	52,0	8 642	53,0	8 805	54,0	5 707	35,0	5 707	5 707	35,0	5 870	36,0	14 185	87,0	14 348	88,0	15 164	93,0	15 816	97,0	16 631	102,0	17 120	105,0	17 609	108,0				
2	9 131	56,0	9 457	58,0	9 783	60,0	6 033	37,0	6 359	6 359	39,0	6 522	40,0	18 262	112,0	18 751	115,0	19 892	122,0	20 381	125,0	21 197	130,0	22 827	140,0	23 642	145,0	24 131	148,0			
3	9 946	61,0	10 272	63,0	10 598	65,0	6 685	41,0	6 848	6 848	42,0	7 011	43,0	20 598	153,0	20 924	157,0	22 903	165,0	23 392	168,0	24 947	173,0	25 599	26 414	27 392	28 208	29 349	30 164	30 980		
4	10 924	67,0	11 250	69,0	11 577	71,0	7 337	45,0	7 500	7 500	46,0	7 663	47,0	26 903	165,0	27 392	180,0	29 349	180,0	30 164	185,0	32 121	197,0	33 099	34 241	35 382	36 686	37 991	39 291	40 591		
5	11 903	73,0	12 229	75,0	12 555	77,0	7 989	49,0	8 153	8 153	50,0	8 316	51,0	30 980	190,0	31 796	195,0	33 807	195,0	34 623	200,0	36 605	217,0	37 583	38 562	39 541	40 520	41 500	42 479	43 458		
6	12 718	78,0	13 044	80,0	13 370	82,0	8 479	52,0	8 642	8 642	53,0	8 968	55,0	36 605	217,0	37 583	225,0	40 520	225,0	41 500	233,0	43 458	241,0	44 437	45 376	46 315	47 254	48 193	49 132	50 071	51 010	
7	13 696	84,0	14 185	87,0	14 511	89,0	9 131	56,0	9 457	9 457	58,0	9 620	59,0	41 500	233,0	42 479	43 458	44 437	45 376	46 315	47 254	48 193	49 132	50 071	51 010	52 000	52 979	53 958	54 937	55 916	56 895	
8	15 001	92,0	15 327	94,0	15 816	97,0	9 946	61,0	10 272	10 272	63,0	10 598	65,0	46 315	241,0	47 254	48 193	49 132	50 071	51 010	52 000	52 979	53 958	54 937	55 916	56 895	57 874	58 853	59 832	60 811	61 790	
9	16 142	99,0	16 468	101,0	16 957	104,0	10 761	66,0	10 924	10 924	67,0	11 250	69,0	51 010	248,0	51 989	52 968	53 947	54 926	55 905	56 884	57 863	58 842	59 821	60 800	61 779	62 758	63 737	64 716	65 695	66 674	67 653
10	17 609	108,0	18 099	111,0	18 588	114,0	11 740	72,0	12 066	12 066	74,0	12 392	76,0	57 874	266,0	58 853	59 832	60 811	61 790	62 769	63 748	64 727	65 706	66 685	67 664	68 643	69 622	70 601	71 580	72 559	73 538	
11	19 240	118,0	19 892	122,0	20 544	126,0	12 881	79,0	13 207	13 207	81,0	13 696	84,0	63 748	285,0	64 727	65 706	66 685	67 664	68 643	69 622	70 601	71 580	72 559	73 538	74 517	75 496	76 475	77 454	78 433	79 412	
12	21 197	130,0	22 012	135,0	22 827	140,0	14 185	87,0	14 675	14 675	90,0	15 164	93,0	70 601	304,0	71 580	72 559	73 538	74 517	75 496	76 475	77 454	78 433	79 412	80 391	81 370	82 349	83 328	84 307	85 286	86 265	

Zdroj: interní materiály společnosti DIOSS NÝŘANY a. s.

Příloha J: Procentní odhad nákladů na výrobu v roce 2015

Provoz I	Režijní materiál	Spotřeba energie	Režijní mzdy (z celkových osobních nákladů)	Služby (opravy, udržování a další)
Činnost				
Výdej materiálu do výroby	2,0%	2,0%	1,0%	3,0%
Vysekávání	32,0%	18,0%	18,0%	24,0%
Ohýbání plechů	9,0%	10,0%	16,0%	4,0%
Ohýbání trubek	4,5%	7,5%	13,0%	14,0%
Svařování	7,5%	7,5%	8,0%	8,0%
Broušení	7,0%	7,3%	5,0%	5,1%
Lakování	31,0%	35,0%	20,0%	24,0%
Montáž	4,1%	8,2%	4,5%	4,4%
Kontrola kvality	0,05%	0,05%	8,0%	8,0%
Přesuny	0,04%	0,04%	3,5%	3,0%
Odvedení z výroby	2,8%	0,03%	3,0%	2,5%
Celkem	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%
Celkové náklady	166 800	18 000	177 003	32 550
Ostatní provoz	Režijní materiál	Spotřeba energie	Režijní mzdy (z celkových osobních nákladů)	Služby (opravy, udržování a další)
Zpracování zakázky	22%	52%	30%	33%
Nákup	21,0%	20,0%	15,0%	28,0%
Technologická příprava výroby	5,0%	2,0%	27,0%	5,0%
Skladování	8,0%	25,0%	15,5%	26,5%
Expedice	44,0%	1,0%	12,5%	8,0%
Celkem	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%
Celkové náklady	41700	4500	75859	18950

Zdroj: vlastní zpracování 2014

Příloha K: Kalkulace tržeb a výkonové spotřeby v roce 2015

Provoz I	Režijní materiál	Spotřeba energie	Režijní mzdy (z celkových osobních nákladů)	Služby (opravy, udržování a další)
Činnost				
Výdej materiálu do výroby	3 336	360	1 770	977
Vysekávání	53 376	3 240	31 861	7 812
Ohýbání plechů	15 012	1 800	28 320	1 302
Ohýbání trubek	7 506	1 350	23 010	4 557
Svařování	12 510	1 350	14 160	2 604
Broušení	11 676	1 867	8 850	1 660
Lakování	51 708	6 300	35 401	7 812
Montáž	6 839	1 476	7 965	1 432
Kontrola kvality	834	90	14 160	2 604
Přesuny	667	72	6 195	977
Odvedení z výroby	3 336	54	5 310	814
Celkem	166 800	18 000	177 003	32 550
Ostatní provoz	Režijní materiál	Spotřeba energie	Režijní mzdy (z celkových osobních nákladů)	Služby (opravy, udržování a další)
Zpracování zakázky	9 174	2 340	22 758	6 159
Nákup	8 757	900	11 379	5 306
Technologická příprava výroby	2 085	90	20 482	948
Skladování	3 336	1 125	11 758	5 022
Expedice	18 348	45	9 482	1 516
Celkem	41 700	4 500	75 859	18 950
	Přímé náklady celkem	Ostatní provozní náklady celkem	Zisková marže	Tržby celkem
Provoz I	394 353	36 217	68 844	499 414
Ostatní provoz	141 009	9 054	1 463	151 526
Suma	535 362	45 271	70 307	650 940

Zdroj: vlastní zpracování 2014

Příloha L: Plán Cash Flow společnosti DIOSS NÝŘANY a. s. 2015 - 2017

Výkaz Cash Flow	2015	2016	2017
Stav peněžních prostředků na začátku účetního období	83 440	92 400	101 640
Peněžní toky z provozní činnosti			
Účetní zisk z běžné činnosti po zdanění	68 823	85 841	108 212
(+) odpisy	37 114	35 327	32 699
Změna stavu rezerv	1 531	992	1 348
Změna stavu časového rozlišení aktiv	-113	-124	-136
Změna stavu časového rozlišení pasiv	4 508	4 508	4 508
Změna stavu zásob	-5 818	-16 421	-37 865
Změna stavu krátkodobých pohledávek	-10 630	-11 573	-13 304
Změna stavu krátkodobých závazků	7 100	6 948	7 894
Čistý peněžní tok z provozní činnosti	102 515	105 498	103 356
Peněžní toky z investiční činnosti			
Změna stavu dlouhodobého majetku	-12 886	15 327	10 699
(-) odpisy	- 37 114	- 35 327	- 32 699
Čistý peněžní tok z investiční činnosti	-50 000	-20 000	-22 000
Peněžní toky z finanční činnosti			
Změna stavu bankovních úvěrů	-23 584	-23 584	-24 745
Změna stavu dodatečného externího kapitálu	13 029	-14 174	3 749
Změna stavu rezervního fondu	2 923	3 441	4 292
Změna stavu výsledku hospodaření minulých let a za účetní období	32 900	43 899	53 920
(-) výsledek hospodaření za běžné období	- 68 823	- 85 841	- 108 212
Čistý peněžní tok z investiční činnosti	-43 555	-76 258	-70 996
Čisté navýšení peněžních prostředků	8 960	9 240	10 360
Stav peněžních prostředků na konci účetního období	92 400	101 640	112 000

Zdroj: vlastní zpracování 2014

Abstrakt

VRZALOVÁ, J. *Analýza výkonnosti strategického plánu organizace*. Diplomová práce. Plzeň: Fakulta ekonomická ZČU v Plzni, 100 s., 2015.

Klíčová slova: Strategický plán, strategická analýza, finanční plán, výkonnost, analýza rizik

Předložená práce je zaměřena na strategické řízení a plánování podniku. Tématem práce je *Analýza výkonnosti strategického plánu organizace* pro společnost DIOSS NÝŘANY a. s. Na začátku je představena společnost a její strategický plán, který sestává z určení poslání, vize a dlouhodobých cílů včetně strategie pro jejich dosažení. Následuje externí a interní analýza strategického záměru. Výsledky sestaveného finančního plánu jsou podkladem pro analýzu výkonnosti strategického záměru. Následuje hodnocení výkonnosti strategického plánu a určení dispozic pro implementaci strategického plánu. Poslední částí práce je identifikace a posouzení možných rizik ohrožujících naplnění strategického plánu společnosti.

Abstract

VRZALOVÁ, J. *Performance Analysis of the Strategic Plan of an Organization*. Graduation thesis. Pilsen: The Faculty of Economics, University of West Bohemia in Pilsen, 100 pg., 2015.

Key words: Strategic plan, strategic analysis, financial plan, efficiency, risk analysis

The presented thesis is focused on the strategic management in a company. The topic of the thesis is *Performance analysis of the strategic plan of an organization* for the company DIOSS NÝŘANY a. s. At the beginning the company and the strategic plan are presented. The strategic plan consists of the mission definition, the vision definition and long-term objectives of the company including strategy to achieve the objectives. External and internal analysis of the strategic plan follow. Results of the financial plan construction are the basis for the strategic plan efficiency analysis. Then the performance analysis of the strategic plan and evaluation of company's dispositions for the implementation of the strategic plan follows. The last part of the thesis is identification and consideration of possible risks endangering the realization of the strategic plan.