

ZÁPADOČESKÁ UNIVERZITA V PLZNI
FAKULTA EKONOMICKÁ

Diplomová práce

Analýza rizik podnikatelského projektu

Risk Analysis of the business project

Bc. Veronika Křenková

PLZEŇ 2015

ZADÁNÍ

Západočeská univerzita v Plzni
Fakulta ekonomická
Akademický rok: 2014/2015

Studijní program: Systémové inženýrství a informatika
Forma: Prezenční
Obor/komb.: Systémy projektového řízení (SPŘ-N)

Podklad pro zadání DIPLOMOVÉ práce studenta

PŘEDKLÁDÁ:	ADRESA	OSOBNÍ ČÍSLO
Bc. KŘENKOVÁ Veronika	M. Gorkého 1255/583, Most	K13N0009P

TÉMA ČESKY:

Analýza rizik podnikatelského projektu

NÁZEV ANGLICKY:

Risk Analysis of the business project

VEDOUcí PRÁCE:

Ing. Petra Taušl Procházková, Ph.D. - KPM

ZÁSADY PRO VYPRACOVÁNÍ:

1. Popište vybraný podnikatelský projekt.
2. Proveďte jeho analýzu a identifikujte rizika.
3. Posuďte významnost faktorů rizik, na jejich základě formulujte strategické scénáře.
4. Posuďte vhodnost implementace projektu.

SEZNAM DOPORUČENÉ LITERATURY:

1. HNÍLICA, Jiří a Jiří FOTR. Aplikovaná analýza rizika ve finančním managementu a investičním rozhodování. 1. vyd. Praha: Grada, 2009, 262 s. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-2560-4.
2. KORECKÝ, Michal a Václav TRKOVSKÝ. Management rizik projektů: se zaměřením na projekty v průmyslových podnicích. 1. vyd. Praha: Grada, 2011, 583 s. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-3221-3.
3. SMEJKAL, Vladimír a Karel RAIS. Řízení rizik ve firmách a jiných organizacích. 4., aktualiz. a rozš. vyd. Praha: Grada, 2013, 483 s. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-4644-9.
4. SVOZILOVÁ, Alena. Projektový management. 2., aktualiz. a dopl. vyd. Praha: Grada, 2011, 380 s. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-3611-2.
5. ŠTEFÁNEK, Radoslav. Projektové řízení pro začátečníky. Vyd. 1. Brno: Computer Press, 2011, vi, 304 s. ISBN 978-80-251-2835-0.

Podpis studenta:

Datum:

Podpis vedoucího práce:

Datum:

Prohlašuji, že jsem diplomovou práci na téma

„Analýza rizik podnikatelského projektu“

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

Plzeň dne 22. dubna 2015

.....

podpis autorky

PODĚKOVÁNÍ

Ráda bych poděkovala paní Ing. Petře Taušl Procházkové, Ph.D. za potřebné informace a taktéž za vedení mé diplomové práce. Dále bych ráda poděkovala vedení společnosti TOS VARNSDORF, a.s., že mi umožnilo spolupráci. Konkrétně paní Ing. Bohdaně Křížové, vedoucí oddělení plánování a controllingu, a panu Ing. Tomáši Kozlokovi, vedoucímu vývojových projektů, za ochotu a pomoc, kterou mi poskytli při zpracování této práce.

OBSAH

ÚVOD.....	8
1 TOS VARNSDORF, a.s.	10
1.1 Představení společnosti.....	10
1.2 Obecné informace	11
1.3 Historie	11
1.4 Fúze 13	
1.5 Organizační struktura.....	13
1.6 Portfolio výrobků.....	16
1.7 Strategie společnosti na střednědobé období	18
1.7.1 Poslání	20
1.7.2 Vize společnosti	20
1.8 Cíle společnosti.....	21
1.9 Filosofie společnosti	22
1.10 Strategická analýza	22
1.10.1 Externí analýza – makroprostředí.....	22
1.10.1.1 Faktory politické a legislativní	23
1.10.1.2 Faktory ekonomické	24
1.10.1.3 Faktory sociální	28
1.10.1.4 Faktory technologické	28
1.10.2 Externí analýza – mezoprostředí	29
1.10.2.1 Vyjednávací síla zákazníků	29
1.10.2.2 Vyjednávací síla dodavatelů	29
1.10.2.3 Hrozba vstupu nových konkurentů	30
1.10.2.4 Hrozba substitutů.....	30
1.10.2.5 Rivalita konkurentů v odvětví	30
1.10.3 Interní analýza	31
1.10.3.1 Lidské zdroje	32
1.10.3.2 Marketing	32
1.10.3.3 Výroba	33
1.10.3.4 Zhodnocení dosavadních výsledků.....	34
1.10.4 SWOT analýza	37
1.10.5 Posouzení citlivosti strategie na externí a interní vlivy pomocí matic EFE a IFE.....	38
1.10.6 Matice hodnocení externích a interních faktorů IE	42
1.11 Finanční plán a jeho odvození na období let 2014-2017.....	44
2 ZÁKLADNÍ TERMINOLOGIE PROJEKTOVÉHO MANAGEMENTU.....	52

2.1	Historický vývoj projektového managementu	52
2.2	Pojmy projektového managementu	52
2.2.1	Projekt	52
2.2.1.1	Projekt ve společnosti TOS VARNSDORF, a.s. – „Vývoj nové řady obráběcích strojů“	54
2.2.2	Typy projektů v podnicích	58
2.2.3	Životní cyklus projektu	58
2.2.4	Jak dovést projekt do úspěšného konce?	60
2.2.4.1	Kritéria úspěšnosti	62
3	ŘÍZENÍ RIZIK	64
3.1	Definice rizika.....	64
3.2	Druhy rizik.....	65
3.3	Přístup k riziku.....	66
3.4	Proces řízení rizik	67
3.4.1	Stanovení kontextu	69
3.4.1.1	Riziková kapacita	69
3.4.1.2	Hranice přijatelného rizika	69
3.4.2	Identifikace rizik	69
3.4.2.1	Identifikace rizik projektu „Vývoj nové řady obráběcích strojů“	70
3.4.3	Analýza rizik	73
3.4.4	Hodnocení rizika	74
3.4.5	Ošetření rizik	78
3.4.6	Monitorování a přezkoumání	79
3.4.7	Komunikace a konzultace	80
3.4.8	Analýzy pro podporu rozhodování	80
3.4.8.1	Analýza nákladů a přínosů.....	80
3.4.9	Analýza citlivosti.....	80
3.4.9.1	Posouzení vlivu významných faktorů rizika na Výsledek hospodaření	85
3.5	Tvorba strategických scénářů.....	85
3.5.1.1	Přínosy práce se scénáři.....	93
3.5.1.2	Stanovení pravděpodobnosti scénářů.....	93
4	VHODNOST IMPLEMENTACE PROJEKTU	94
	ZÁVĚR	98
	SEZNAM TABULEK	100
	SEZNAM OBRÁZKŮ	102
	SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY A OSTATNÍCH ZDROJŮ	103
	SEZNAM PŘÍLOH	105
	ABSTRAKT	112

ABSTRACT..... 113

ÚVOD

Tato diplomová práce se zabývá tématem „Analýza rizik podnikatelského projektu“. Jde o náročné a velmi aktuální téma, které se postupem času stává stále významnějším. Toto téma je zvolené především proto, že autorku velmi zajímá. Práce je věnována problematice projektového řízení a analýze rizik. Tato oblast činnosti firem prochází v poslední době velkými změnami, jež jsou odrazem celosvětového vývoje. Přesto se touto problematikou řada společností zapomíná zabývat. Z těchto důvodů mohou mít výrobní podniky a další subjekty velké problémy. Řízení rizik je mnohdy úplně opomíjeno i velkými společnostmi. V poslední době je patrný trend zvyšování zájmu o tuto oblast. Významnou roli zde sehrály zahraniční společnosti, ve kterých se již lze běžně v praxi s projektovým managementem setkat.

Plánovat, organizovat, řídit nebo kontrolovat zdroje společnosti pro to, aby byly splněny požadavky projektu, je velmi důležité. Prvotním úkolem společností by měl být zájem o projektový management. Ten je již v dnešní době považován za nedílnou součást.

Práce shrnuje základní pojmy, které je nutné pro dobrou orientaci v řízení projektů znát. Vysvětluje, co je projekt, jaký je jeho životní cyklus a jaké druhy projektů existují. Dává návod, jak dovést projekt do úspěšného konce. Předmětem zájmu autorky se v této práci stala společnost TOS VARNSDORF, a.s., která patří mezi přední strojírenské podniky zabývající se vývojem, výrobou, prodejem a servisem obráběcích strojů nejen v České republice, ale i ve světě. V rámci strategické analýzy je zkoumáno okolí podniku a následně provedeny vhodné analýzy. Dalším krokem je popis projektu optimalizace portfolia, identifikace a analýza rizik. Následuje posouzení významnosti faktorů rizik, na jejichž základě jsou formulovány strategické scénáře. V závěru práce je posouzena vhodnost implementace projektu.

Teoretická část práce je zpracována rešerší odborné literatury a rozšířena o další dostupné tištěné publikace a online zdroje. V teoretické části je použita metoda analýzy a následně syntézy. Praktická část je vytvořena s ohledem na dostupné zdroje společnosti, interní materiály a rozhovory se zaměstnanci.

Cílem práce je identifikovat rizika podnikatelského projektu a navrhnout doporučení při zvládnutí těchto rizik. Dílčím cílem je pochopení postavení podniku na trhu, zjištění

příležitostí a hrozeb a silných a slabých stránek, které je nutné znát pro identifikaci klíčových rizik. Dále vymezení strategického plánu rozvoje podniku.

1 TOS VARNSDORF, a.s.

1.1 Představení společnosti

Společnost TOS VARNSDORF, a.s. se sídlem ve Varnsdorfu v České republice je předním světovým výrobcem obráběcích strojů se specializací na výrobu horizontálních frézovacích a vyvrtávacích strojů a obráběcích center.

Byla založena již v roce 1903 a v jejich výrobcích, rozšířených ve všech průmyslových zemích světa, se uplatňují dlouholeté zkušenosti několika generací techniků a dělníků i současná vysoká technická úroveň firmy.

Výrobky TOS VARNSDORF, a.s. se vyznačují vysokou výkonností, pokrokovým technickým řešením a spolehlivostí. Uplatňují se na nejnáročnějších světových trzích. K současným největším odběratelům patří Ruská federace, Polsko, Česká republika, SRN a další státy Evropské unie, Kanada, USA aj. Roste prodej do Číny, Indie, Brazílie a dalších států (TOS VARNSDORF, 2015).

Obrázek 1: Letecký pohled na areál TOS VARNSDORF, a.s.



Zdroj: TOS VARNSDORF, a.s., 2015

1.2 Obecné informace

Datum zápisu:	12. července 2007
Spisová značka:	B 1782 vedená u Krajského soudu v Ústí nad Labem
Základní kapitál:	958 412 200,- Kč Splaceno: 100%
Obchodní firma:	TOS VARNSDORF, a.s.
Sídlo:	Varnsdorf, Říční 1774, PSČ 40747
Identifikační číslo:	27327850
Právní forma:	Akciová společnost
Předmět podnikání:	výroba strojů a zařízení, výzkum a vývoj v oblasti přírodních a technických věd nebo společenských věd, obráběčství, slévárenství, modelářství zámečnictví, nástrojařství

(justice.cz, 2015)

1.3 Historie

1903 - Arno Plauert kupuje celý podíl ve firmě, „Nordböhmisches Werkzeugmaschinen Fabrik Otto Petschke. Původně se zabývala výrobou pletacích a šicích strojů. Nový majitel postupně buduje silnou firmu, která se začíná věnovat výrobě obráběcích strojů.

1915 - Zatím se vyrábí vrtačky, soustruhy a frézky, později i vodorovné vyvrtávačky. Během první světové války továrna rozvíjí zbrojní program. Výroba se rozšiřuje, je proto nutné vybudovat i nové prostory.

1918 - Konec války znamená dočasný konec prosperity. Firma začíná mít první velké finanční problémy.

1921 - Vrcholí první velká krize. Po roce 1922 se situace zlepšuje, zvyšuje se výroba, především soustruhů a frézek. Firma proniká na vyspělé evropské trhy.

1927 - Zavedena sériová výroba vodorovných vyvrtávaček pod označením HB.

1929 – 1937 Rozšiřuje se výrobní program. V roce 1935 bylo vyvinuto dalších 6 typů vyvrtávaček, roční obrat se zvyšuje na 8 mil. Kč, v roce 1936 pracuje ve firmě 430 zaměstnanců a roční obrat se zvýšil na 13,8 mil. Kč, je to nejpłodnější rok. Období končí smrtí zakladatele firmy v roce 1937.

1937 – 1945 Novými majiteli společnosti se stávají synové zakladatele Plauerta, firma se mění na veřejnou obchodní společnost. Začátkem října 1938 je VARNSDORF obsazen německou armádou. Firma se stává součástí říšského průmyslu. V roce 1942 nastává první velká fúze, kdy firma kupuje jinou varnsdorfskou strojírnou.

1945 – 1959 Společnost se orientuje na vodorovné vyvrtávačky. V roce 1946 se stává součástí větší skupiny znárodněných továren (Spojené továrny na obráběcí stroje, národní podnik). Na několik měsíců v roce 1949 se firma administrativně stává součástí TOSu Čelákovice n. p., od roku 1950 se osamostatňuje pod názvem TOS VARNSDORF n. p., do firmy se začleňuje rumburská slévárna, později také strojírna v České Kamenici.

1960 – 1968 Nastává prudký rozmach výroby a exportu. Ve firmě pracuje 2176 zaměstnanců, v roce 1960 je dosažen obrat 141,7 mil. Kčs. V roce 1967 je vyrobeno 543 strojů, hovoří se o zlaté éře horizontálních vyvrtávaček, která končí rokem 1968.

1969 – 1979 Utužení režimu v tzv. normalizaci, podniku se daří i přes velké problémy s domácími řídicími systémy udržet dobrou bilanci vývozu. Objevují se stroje, které v obměnách firma vyrábí dodnes.

1980 – 1989 Společnost se stává součástí koncernu TST (Továrny strojírenské techniky), TOS VARNSDORF se stává koncernovým podnikem. Úspěšnost firmy kolísá. Koncem období klesá počet vyrobených strojů, klesá i počet zaměstnanců. Firma se dostává do stagnace.

1989 - 1995 Společnost TOS VARNSDORF stává státním podnikem. Problémy s privatizací jsou doprovázeny krizí ve výrobě. Prudce klesá počet vyrobených strojů, klesá výkonnost podniku, v souvislosti s tím klesá počet zaměstnanců.

1995 - TOS VARNSDORF s. p. privatizován přímým prodejem. Do firmy vstupuje ryze český kapitál. Firma mění název na TOS VARNSDORF s. r. o., nastává dynamické období, období růstu a úspěchů.

1996 – současnost Opět dochází ke změně právní formy společnosti, která se mění na akciovou společnost, v červnu 1996 získává certifikát ISO 9001.

Dochází k velkým investicím do výrobní základny, informačních technologií a do vývoje. Opět se objevují nové výrobky, od roku 2000 se firma rozvíjí. Roste výroba, v roce 2001 poprvé společnost překračuje roční obrat 1,5 mld. Kč. Začíná spolupráce s velkými firmami (např. s koncernem Deckel-Maho-Gildemeister). V roce 2003 se firma zdárně vyrovnala s celosvětovou hospodářskou krizí, která se nevyhnula ani odvětví výroby obráběcích strojů. V roce 2005 byla v Číně založena dceřiná společnost TOS KUNMING Machine Tool Co., Ltd,

kteřá se rovněž zaměřuje na výrobu a montáž vodorovných frézovacích a vyvrtávacích strojů. Dceřiné společnosti jsou následně založeny i v Kanadě a USA. V roce 2007 byla uvedena do provozu nová těžká montážní hala a byla rekonstruována administrativní budova. Rok 2008 byl zatím nejúspěšnější v celé historii firmy, roční obrat poprvé překročil 3 mld. Kč. V roce 2009 začala společnost pociťovat dopady celosvětové finanční krize, které se projevíly v celém strojírenství. V roce 2010 byl veřejnosti představen frézovací a vyvrtávací stroj deskového typu, největší stroj, který společnost v dosavadní historii vyráběla. (TOS VARNSDORF, 2015).

1.4 Fúze

„S účinností ke dni 1. 10. 2008 došlo k fúzi, jež spočívala ve sloučení podniku TOS VARNSDORF, a.s. spolu se společností T-SOT s.r.o., jako společností zanikajících, se společností PRIVATINVEST, a.s., IČ: 27327850, se sídlem VARNSDORF, Říční 1774, jako společností nástupnickou. Nástupnická společnost PRIVATINVEST, a.s. v rámci fúze převzala obchodní firmu zanikající společnosti TOS VARNSDORF, a.s., a v důsledku fúze přešlo veškeré obchodní jmění zanikajících společností TOS VARNSDORF, a.s. a T-SOT s.r.o. na nový subjekt. Nástupnická společnost se tak stala univerzálním právním nástupcem obou uvedených společností (justice.cz, 2014).“

1.5 Organizační struktura

Na základě rozhodnutí valné hromady akcionářů ze dne 17.1.2014 byl změněn systém řízení společnosti z dualistického na monistický. Tímto aktem došlo ke zrušení působnosti představenstva a dozorčí rady. Nově byla jmenována správní rada společnosti, která následně jmenovala do pozice statutárního ředitele a jediného člena statutárního orgánu Ing. Jana Rýdla ml. Současně došlo i ke zrušení pozice generálního ředitele společnosti.

Z hlediska organizace je podnik rozdělen do čtyř úseků - obchodního, technického, výrobního a finančního. Každý z těchto úseků má svého ředitele.

Obchodní úsek

Obchodní úsek zahrnuje oddělení zákaznického centra, oddělení prodeje, odbor technické podpory prodeje a oddělení marketingu a propagace.

Oddělení prodeje prodává výrobky společnosti ve spolupráci s odborem technické podpory prodeje. V okamžiku, kdy se je podepsána kupní smlouva, se zadává požadavek do výroby. Nyní přebírá realizaci obchodního případu zákaznické centrum, v jehož kompetenci je případ

až do podpisu předávacího protokolu stroje zákazníkem. Oddělení marketingu zajišťuje marketingové aktivity. Součástí marketingového týmu je i pracovník, který kalkuluje prodejní ceny pro jednotlivá obchodní teritoria.

Technický úsek

Součástí technického úseku je odbor zakázkové konstrukce, odbor vývojové konstrukce a odbor technologie. Odbor vývojové konstrukce realizuje vývoj nových typů výrobků společnosti, zatímco odbor zakázkové konstrukce vytváří technickou a konstrukční dokumentaci pro konkrétní případy. Odbor technologie zajišťuje technologické procesy v rámci společnosti.

Výrobní úsek

Výrobní úsek se zabývá realizací výroby produktů společnosti. Je rozdělen na provoz těžké mechaniky, lehké mechaniky, provoz montáží a odbor nákupu. Provoz těžké mechaniky produkuje dílce v rozsahu od 200 kg do 40 000 kg, zatímco provoz lehké mechaniky vyrábí dílce od 1 kg do 2 000 kg. Sestavení finálních výrobků má na starosti provoz montáže. Pod výrobní úsek ještě spadá odbor řízení a plánování výroby, středisko údržby a oddělení servisu a služeb. Odbor řízení a plánování výroby organizuje veškerou výrobní činnost. Středisko údržby provádí opravy v celé společnosti. Oddělení servisu naopak realizuje záruční a pozáruční opravy a servis výrobků.

V kompetenci odboru nákupu je zajišťování materiálů pro plynulý průběh výroby.

Finanční úsek

Finanční úsek zahrnuje odbor řízení lidských zdrojů, odbor řízení jakosti a organizace, odbor investic a správy majetku, odbor finančního řízení a controllingu a odbor informatiky (interní materiály společnosti, 2015).

1.6 Portfolio výrobků

Při návratu k úplným počátkům firmy, tj. do roku 1903, lze konstatovat, že firma vyráběla velmi široké spektrum obráběcích strojů, počínaje jednoduchými soustruhy, hoblovkami, vodorovnými obrážečkami až po vrtačky. Zlom přišel v roce 1950, kdy se firma začala soustřeďovat na výrobu „horizontek“, tj. obráběcích strojů s horizontální polohou vřetena. Tato specializace jí zůstala až do současnosti.

Nyní je doménou společnosti vývoj a výroba horizontálních frézovacích a vyvrtávacích strojů a obráběcích center, které jsou určeny pro opracování obrobků od velikosti 1 m³ s finální výrobní přesností dílců na úrovni setin milimetru.

Vysoká technická úroveň výrobků byla potvrzena udělením certifikátu řízení jakosti podle normy ISO 9001:2000.

Sortiment těchto obráběcích strojů lze rozdělit do tří hlavních skupin podle typu technologického užití a zákazníků na:

- **horizontální vyvrtávačky stolové,**
- **horizontální vyvrtávačky deskové,**
- **horizontální obráběcí centra.**

Horizontální vyvrtávačky stolové

Jedná se o kompaktní obráběcí stoje ve stolovém provedení. Patří sem WHN(Q) 13/15 CNC, MAXIMA, WHN 130 (Q, MC), WHN 110 (Q, MC), WH(Q) 105 CNC, WH 10 CNC.

Horizontální vyvrtávačky deskové

Jedná se o stoje deskového provedení. Patří sem WRD 130/150 (Q), WRD 170 (Q), GRATA.

Horizontální obráběcí centra

Jedná se o stroje typové řady PRIMA, OPTIMA, VARIA, WHtec 130.

Příslušenství

Firma TOS VARNSDORF aktuálně nabízí k vyráběným vodorovným frézovacím a vyvrtávacím strojům a obráběcím centrům následující sortiment příslušenství: frézovací hlavy, frézovací přístroje, lící desky, přídatné otočné stoly, upínací zařízení, chlazení nástrojů.

Tyto stroje jsou prodávány zákazníkům zejména z odvětví důlního průmyslu, energetiky, dopravního průmyslu aj. V následujících tabulkách je možno si prohlédnout dosažené prodeje strojů v letech 2012 a 2013. Z tabulky vyplývá, že počet prodaných strojů se meziročně snížil.

V roce 2013 bylo prodáno 112 strojů a tržby dosáhly výše 1 432 754,- Kč, což je propad 32 strojů oproti plánu. K největšímu propadu objednávek došlo na trhu v Severní Americe, kde nebyla v loňském roce realizována ani jedna objednávka. K dalšímu propadu došlo na trhu v Západní Evropě, což je zapříčiněno neustále probíhající krizí.

Dále je z tabulky patrné, že mezi dlouhodobě nejprodávanější stroje společnosti patří stroj WHN (Q) 13/15 CNC.

Tabulka 1 : Počet prodaných strojů za rok 2012

Typ stroje	Počet prodaných kusů
WH 10 CNC	6
WH 105 CNC	16
WHN(Q) 13/15 CNC	71
WHN 110 (Q, MC)	20
WHN 130 (Q, MC)	6
WRD 130 (Q)	7
WRD 150 (Q)	9
WRD 170 (Q)	3
TOSTec	2
Celkem	140

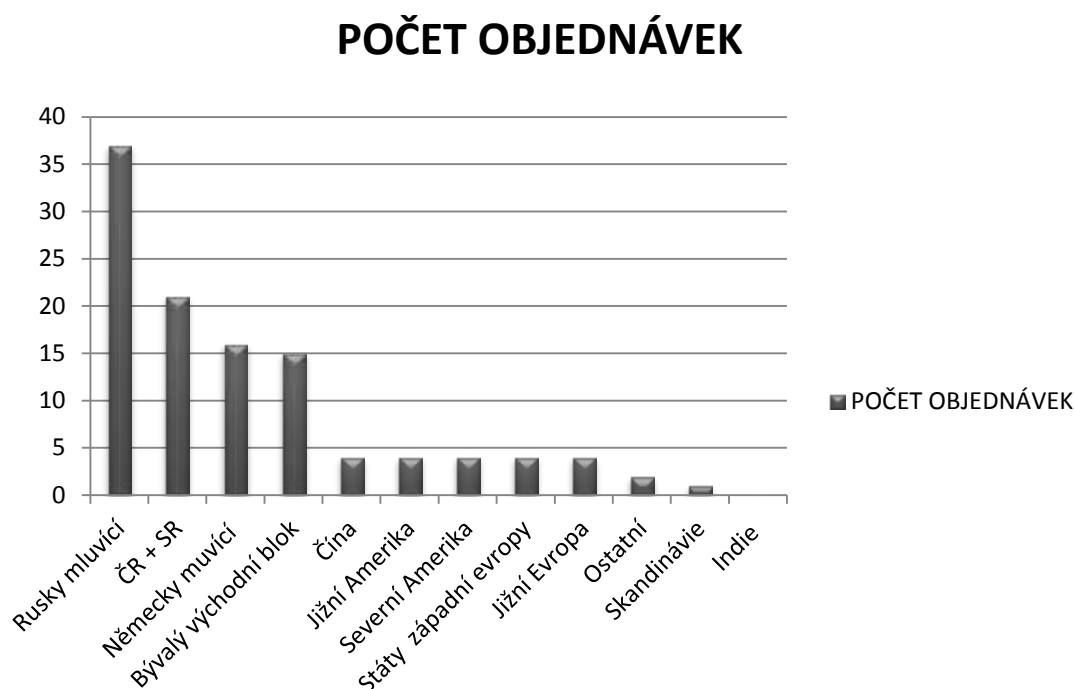
Tabulka 2 : Počet prodaných strojů za rok 2013

Typ stroje	Počet prodaných kusů
WH 10 CNC	11
WH 105 CNC	18
WHN(Q) 13/15 CNC	54
WHN 110 (Q, MC)	9
WHN 130 (Q, MC)	5
WRD 130 (Q)	2
WRD 150 (Q)	8
WRD 170 (Q)	1
TOSTec	3
MAXIMA	1
Celkem	112

Zdroj: vlastní zpracování – výroční zprávy, 2015

Německy mluvící teritoria v čele s Německem zopakovala výsledky z roku 2012 a byla jedním z tahounů příjmu všech objednávek, což je možné vidět v následujícím grafu.

Obrázek 3 : Počet objednávek v roce 2013 rozdělené dle teritorií



Zdroj: vlastní zpracování – výroční zprávy, 2015

Současný stav produkce

V současné době až 90 % produkce míří do zahraničí. 40 % se vyváží na evropské trhy – Německo, Polsko a ČR. 40 % směřuje na trhy Asie, a to především na ruský trh, který momentálně můžeme považovat za nejvíce významný. 20% směřuje na trh Severní Ameriky, který v současné době stagnuje a nejeví žádné známky oživení, a na trh Jižní Ameriky.

1.7 Strategie společnosti na střednědobé období

„Zpracování firemní strategie a strategických plánů je prioritním úkolem vrcholového managementu. Cílem strategického plánování je zajistit, aby i v podmínkách rizika, nejistoty a mnohdy i neurčitosti bylo možné zpracovat takovou strategii, která zvýší pravděpodobnost dosažení firemního úspěchu a prosperity (Fotr, Vacík, Souček a kol., 2012)“. Pomocí dobře stanovené strategie podnik naplňuje své strategické cíle.

„Celá strategie firmy TOS VARNSDORF, a.s. je založena na nepřetržité inovaci výrobků a služeb, podnikových klíčových procesů a celého podnikatelského systému.“

Strategické plánování lze chápat jako určení strategie, dlouhodobých strategických cílů, které jsou následně rozpracovány na dílčí. Aby byl zajištěn růst společnosti, musí být tyto činnosti řízeny v souladu s vizí společnosti. Podnikatelský plán je důležitý dokument, který je sestavován na 4 roky a definuje strategii společnosti. Každý z jednotlivých cílů je naplňován jednotlivými dílčími projekty, jež jsou řízeny procesně s ohledem na princip SMART.

Základní hodnoty, o něž se opírá celá firemní strategie, jsou následující:

- management a vedení,
- strategie a plánování,
- vedení lidských zdrojů,
- řízení zdrojů,
- procesy,
- spokojenost zákazníků,
- spokojenost pracovníků,
- odpovědnost vůči regionu a společnosti,
- výsledky podnikání.

Např. vedení lidských zdrojů. Tuto oblast je možné chápat tak, že společnost TOS si zakládá na tom, že je možné dosahovat lepších výsledků, pokud dojde k zapojení všech pracovníků do procesu trvalého zlepšování.

Klíčové faktory úspěchu společnosti jsou následující:

- finanční – plnění dividendové politiky, finanční stabilita firmy, perspektivní rozvoj,
- zákaznické – znalost potřeb zákazníků, přímá a rychlá komunikace, komplexnost služeb,
- interní procesy – znalost trhů, znalost budoucích technologií, logistika, objednávání a fakturace,
- učení a znalostní růst – motivace a odměňování, rychlé, přesné a aktuální informace.

1.7.1 Poslání

Poslání vyjadřuje základní smysl podnikání, proč vůbec společnost existuje. Dává odpověď na otázku, čeho chce organizace dosáhnout, čím bude jedinečná a kdo budou její zákazníci. Musí respektovat historii firmy, její kompetence a předpokládané vlivy prostředí. Poslání musí být vytvořeno tak, aby bylo orientováno na trh, na dosažitelnost výsledků a na specifčnost podnikatelského programu (Fotr, Vacík, Souček a kol., 2012).

Vzhledem k tomu, že společnost nemá formulované poslání, navrhuje autorka diplomové práce, jak by mohlo znít:

*„Naším závazkem je dodávat průmyslu kvalitní produkty.
Svým zákazníkům nabízíme ulehčení v podobě moderního strojního obrábění. Žádný zákazník
pro nás není příliš malý ani příliš velký.“*

1.7.2 Vize společnosti

Vize naopak upřesňuje, v jakém stavu se firma bude nacházet na konci časového období. Je to ucelená představa toho, jak by měla firma vypadat v budoucnosti. Vize musí mít svoji šíři a hloubku, aby mohla sloužit jako nástroj pro vyvození dlouhodobých cílů. Měla by definovat současný a budoucí stav, aby z ní bylo zřejmé, jakou změnou má firma v daném období projít. Mezi hlavní komponenty vize lze zařadit prvky jako zákazníci, produkt, popis trhu a jeho segmentů, technické a technologické vlastnosti produktu, strategie záměru, filozofie záměru, vliv na koncepci a postavení podniku, veřejná image a sociální koncepce (Fotr, Vacík, Souček a kol., 2012).

Výše bylo definováno, jak by vize měla vypadat. Nyní je možné přistoupit k rozboru vize společnosti TOS.

*„Chceme být mezi třemi nejsilnějšími firmami světa v řešení technologií
obrábění součástí od 1m³ s přesností do 0,01 mm.“*

To znamená:

- získat jeden ze tří podílů na světovém trhu prodeje technologie pro třískové obrábění v dané kategorii,
- nabízet a prodávat komplexní řešení potřeby zákazníka, vynikat v operativním servisu a systémové prodejní péči,
- jako tradiční strojírenská firma dodat libovolnou technologii pro produktivní a ekonomické (až pětiosé) obrábění rozměrných součástí na bázi univerzálních strojů.

Vize jasně definuje, kam se chce společnost v budoucnosti dostat, ovšem postrádá časové určení. To by řešil například dovětek „v horizontu dvou let chceme být mezi nejsilnějšími firmami světa.“

Nově vytvořená vize by mohla vypadat např. takto:

„ V časovém horizontu dvou let získáme jeden ze tří podílů na světovém trhu technologie pro třískové obrábění v dané kategorii a budeme jednou z nejsilnějších firem světa. Vyniknutím v servisu a prodejní síti nabídneme zákazníkům komplexní řešení jejich potřeb.“

1.8 Cíle společnosti

Střednědobé strategické cíle naznačují to, čeho chce společnost, s přihlédnutím k pravidlu *SMART* a v souladu s její vizí a posláním, v nadcházejících letech dosáhnout. Níže autorka učinila návrh, jak by mohly být formulované strategické cíle společnosti TOS na období let 2014 – 2017:

- zvýšit tržby z vlastních výrobků a služeb o 3 % do roku 2017,
- uvést nové portfolio výrobků na trh do roku 2018,
- zajistit spokojenost zákazníků na základě pružné reakce na jejich měnící se preference pomocí marketingového průzkumu, do kterého bude investovat 55 tis. Kč,
- zajistit spokojenost zaměstnanců a dobré pracovní podmínky, jež společnost dosáhne motivací zaměstnanců ve formě zavedení poukázek Flexi Pass,
- zavádět inovativní řešení ve všech procesech, cílevědomě podporovat vývoj,
- zvýšit bezpečnost práce a ochrany zdraví zaměstnanců.

1.9 Filosofie společnosti

Filosofie vychází z přesvědčení, že dlouhodobou prosperitu firmy lze zajistit pouze získáním a udržením pozice světového výrobce vodorovných frézovacích a vyvrtávacích strojů, využitím tvůrčího potenciálu zaměstnanců, kteří jsou nejcennějším kapitálem firmy, a vztahem k zákazníkům, kteří jsou středem pozornosti a cílovým objektem firemních aktivit. Firemní filosofie také zahrnuje vztah k regionu, který společnost chápe jako svoji základnu, z níž čerpá nové zdroje. Proto jej také pomáhá rozvíjet a propagovat. Součástí firemní filosofie je rovněž závazek přispívat k ochraně životního prostředí (výroční zpráva 2013).

1.10 Strategická analýza

Aby bylo možné dobře stanovit správnou strategii, je nejprve nutné provést analýzu okolí. Firma musí analyzovat své prostředí proto, aby:

- znala svoji pozici v prostředí, v němž působí,
- reagovala efektivně na neustálé změny prostředí,
- uměla posoudit svůj potenciál dalšího rozvoje,
- uměla předvídat chování zákazníků a konkurentů,
- identifikovala rizikové faktory relevantní ke svému strategickému záměru (Fotr, Vacík, Souček a kol., 2012).

V následující části práce bude provedena strategická analýza podniku TOS VARNSDORF, a.s.

1.10.1 Externí analýza – makroprostředí

Strategická analýza okolního prostředí společnosti je nutná k identifikaci vlivů a lepší informovanosti o situaci, v níž se společnost nachází.

V dnešním prostředí neustálých změn tvoří strategická analýza makrookolí základ, na kterém je možné budovat proces výběru strategického řízení.

Pro analýzu makrookolí byla zvolena metoda PEST, která za klíčové součásti makrookolí považuje faktory politické a legislativní, ekonomické, sociální a kulturní a technické a technologické.

Produkce společnosti TOS VARNSDORF, a.s z velké části směřuje za hranice. Výrobky jsou dodávány zhruba do čtyřiceti zemí světa Nejen na evropský trh, ale také na trh Ameriky a Asie.

1.10.1.1 Faktory politické a legislativní

Česká republika je parlamentní republikou s relativně stabilní politickou situací. Výkonnou mocí disponuje prezident a vláda, přičemž vláda je vrcholným orgánem výkonné moci. Ta je v současnosti tvořena středolevicovou koalicí politických stran ČSSD, ANO 2011 a KDU – ČSL, v čele s Bohuslavem Sobotkou. Ta v lednu 2014 vystřídala úřednickou vládu Jiřího Rusnoka.

Od 1. května 2004 je Česká republika součástí Evropské unie, což kladně ovlivňuje obchod v rámci EU. S tím souvisí, že i česká legislativa musí být v harmonii s legislativou EU. Česká republika je také součástí tzv. Schengenského prostoru, a to od r. 2007. Výhodnou je, že v rámci těchto států neprobíhají kontroly na vnitřních hranicích, což urychluje přepravu zboží mezi členskými státy.

Podniky působící na území ČR jsou povinny svoji činnost uskutečňovat v souladu s platnými zákony a nařízeními, mezi které patří např. zákon č. 513/1991 Sb., obchodní zákoník, zákon č. 89/2012 Sb., občanský zákoník, zákon č. 262/2006 Sb., zákoník práce, zákon č. 563/1991 Sb., o účetnictví, zákon č. 586/1992 Sb., o daních z příjmů, zákon č. 235/2004 Sb., o dani z přidané hodnoty apod. To samozřejmě platí i pro společnost TOS.

Od 1. ledna 2014 je akciová společnost v České republice upravena zákonem č. 90/2012 Sb., o obchodních korporacích, který nahrazuje úpravu akciové společnosti v obchodním zákoníku. Ten mimo jiné upravuje rozložení vnitřních orgánů. TOS VARNSDORF, a.s. má jako součást své organizační struktury od 17. ledna 2014 ve vazbě na změnu občanského zákoníku správní radu, plnící funkci kontrolního orgánu.

Jak již bylo zmíněno výše, další zákon, který společnost ovlivňuje, je zákon č. 586/1992 Sb., o daních z příjmů. Od roku 2010 zůstává sazba této daně konstantní ve výši 19%. Tento vývoj lze považovat za pozitivní.

Nesmí být opomenut ani zákon č. 235/2004 Sb., o dani z přidané hodnoty. Výrobky podniku TOS spadají pod základní daň, která v současné době činí 21%. Jak je patrné z tabulky, tato daň má zvyšující se charakter.

Tabulka 3: Vývoj DPH v letech 2010 - 2014

2010	2011	2012	2013	2014
20%	20%	20%	21%	21%

Zdroj: vlastní zpracování, 2015

Tímto není celá kodifikace vyjmenována, protože existuje ještě celá řada dalších předpisů, kterými jsou zaměstnanci a zaměstnavatelé povinni se řídit.

Protože společnost TOS působí také na zahraničních trzích, musí respektovat i legislativu cizích zemí. Z mezinárodního hlediska mají velký vliv na společnost zejména dovozní cla.

Podpora podnikání

Česká republika v posledních letech začíná více podporovat výzkum a vývoj a technický rozvoj firem. Tímto jim umožňuje vstoupit do rozvojových programů a získat tak finanční prostředky ze státních a evropských fondů na svůj další růst. Lze předpokládat, že tato podpora bude nadále pokračovat. Pro společnost TOS by to znamenalo získání nových příležitostí v oblasti prostředků na rozvoj a posílení její pozice na trhu.

Závěr: Politicko – legislativní faktory jsou poměrně stabilní a nevytvářejí překážky volnému obchodu sektoru obráběcích strojů. Podpora firem ze strany státu bude nadále pokračovat, což přináší společnosti TOS příležitost získat finanční prostředky pro rozvoj.

1.10.1.2 Faktory ekonomické

Společnost TOS je při svém rozhodování ovlivněna makroekonomickými vlivy, a to nejen v ČR, ale i v zahraničí, vzhledem k tomu, že většina produktů směřuje na vývoz.

Mezi důležité ekonomické vlivy, které na podnik působí, patří určitě vývoj HDP, vývoj směnného kurzu, vývoj nezaměstnanosti, úroková míra, míra inflace a další. Sledování těchto trendů, jejich provázanosti a predikce musí být součástí strategie TOS.

Vývoj HDP

Tento ukazatel informuje o výkonnosti ekonomiky států. Ukazuje, v jaké fázi hospodářského cyklu se ekonomika nachází. Následující tabulky zobrazují celosvětový vývoj HPD a vývoj HDP v České republice.

Tabulka 4 : Vývoj HPD ve světě

Rok	2010	2011	2012	2013
Svět	-1.1%	3.1%	4.2%	4.2%
Vyspělé ekonomiky	-3.4%	1.3%	2.5%	2.6%
G7	-3.6%	1.3%	2.4%	2.4%
Evropská Unie	-4.2%	0.5%	1.8%	2.3%
Střední a východní Evropa	-5.0%	1.8%	3.8%	4.2%

Zdroj: vlastní zpracování, 2015

Tabulka 5 : Vývoj HDP v České republice

Rok	2010	2011	2012	2013	1Q/2014	2Q/2014
HDP v mld. Kč	3 667.6	3 807.2	3 843.9	3 883.7	1 009.9	1 066.5
HDP v %	2.2	1.7	-1.2	-0.9	2,9	2.5

Zdroj: vlastní zpracování, 2015

V roce 2014 dochází k rychlejšímu ekonomickému růstu. Předpokladem je, že celoroční růst ekonomiky ČR se v roce 2014 může pohybovat mezi 2,5 až 3,0 procenty. Tento růst lze přisoudit rychlejším výdajům domácností, naopak důvodem nedávné recese byla nízká poptávka spotřebitelského sektoru. Na základě dostupných informací lze předpokládat, že se DHP v roce 2015 bude pohybovat ve výši 2,6 %, v roce 2016 kolem 3 %.

Vývoj směnného kurzu

Dalším významným ekonomickým faktorem je pro podnik vývoj směnného kurzu. Nejvíce obchodů je realizováno v eurech. Vývoj kurzu v daném období je zobrazen v následujícím grafu.

Nejnižší kurz byl v rámci sledovaného období v roce 2011, naopak nejvyšší byl v lednu 2015 ve výši 28,41 CZK/EUR. Sledovaný podnik dostává své pohledávky převážně v eurech. Naopak suroviny nakupuje převážně za české koruny, tudíž na oslabení koruny vydělává. Z výše uvedených informací je možné směnný kurz označit za velmi rizikový faktor. Ovšem riziko plynoucí z kolísání kurzu má společnost zabezpečené tzv. hedgingem.

Obrázek 4: Vývoj kurzu EUR/CZK



Zdroj: internetové stránky www.kurzy.cz, 2015

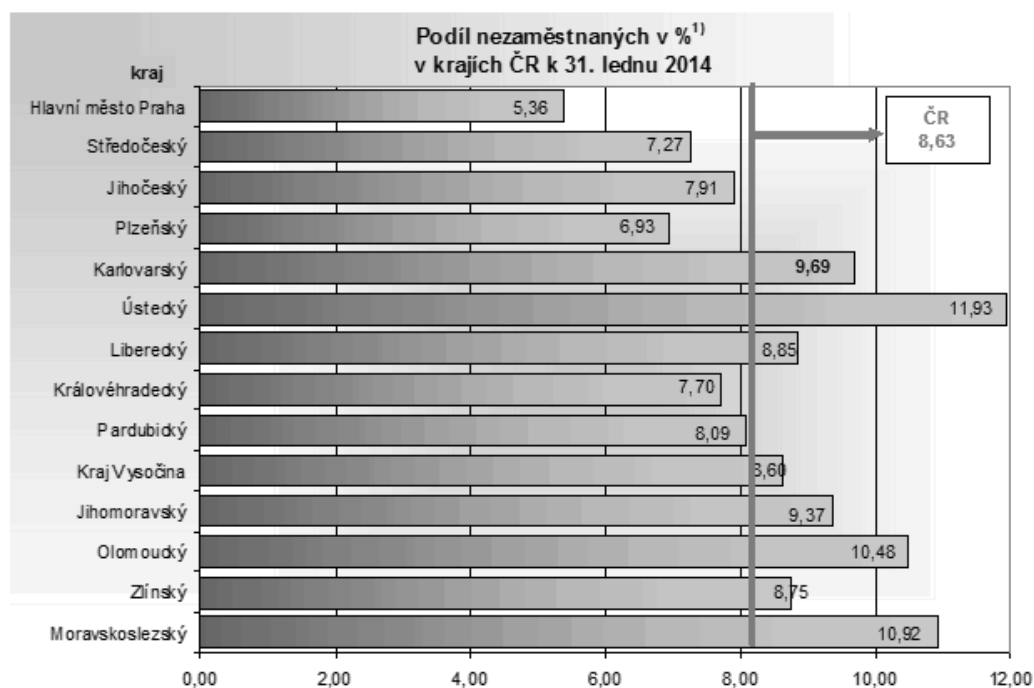
Vývoj nezaměstnanosti

Pro podnik TOS VARNSDORF, a.s. je důležitá zejména míra nezaměstnanosti ve spádové oblasti, tzn. Ústeckém kraji, okrese Děčín. Srovnání míry nezaměstnanosti v regionu s nezaměstnaností celorepublikovou přináší následující obrázky.

Nyní se míra nezaměstnanosti v okrese Děčín pohybuje okolo 10 %. Lze tedy tvrdit, že vývojové trendy jsou v děčínském okrese shodné se situací v rámci celé republiky.

Nejvyšších čísel dosahovala míra nezaměstnanosti v okrese Děčín v roce 2010, konkrétně 15,71%. Tehdy dolehly na zaměstnanost důsledky hospodářské krize. Podnik TOS VARNSDORF, a.s. rovněž snižoval v období krize počet svých zaměstnanců – v roce 2009 propustil 67 zaměstnanců a v roce 2010 dalších 142 zaměstnanců.

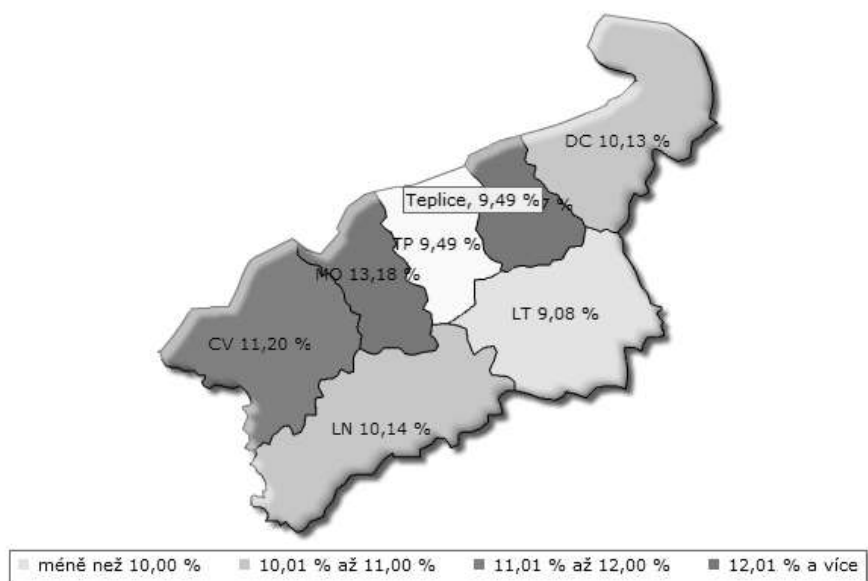
Obrázek 5 : Míra nezaměstnanosti v České republice



Zdroj: internetové stránky www.czso.cz, 2015

Obrázek 6 : Podíl nezaměstnaných osob v okresech Ústeckého kraje 2014

Podíl nezaměstnaných osob (na obyvatelstvu ve věku 15 až 64 let) v okresech Ústeckého kraje k 30. 6. 2014



Zdroj: internetové stránky www.czso.cz, 2015

Závěr: Dle prognózy ČNB je možné v následujících letech předpokládat oživení ekonomiky a meziroční růst reálného HDP. Společnost by také nadále měla sledovat vývoj kurzu eura, jelikož by mohlo pro podnik dojít ke zhoršení exportních podmínek.

1.10.1.3 Faktory sociální

Demografický vývoj – populace v Evropě a Americe stárne rychleji než v Asii. Důsledkem toho je možné zaznamenat přesun výroby do rozvojových zemí.

Vzdělání – na kvalitu vzdělávacího systému je kladen velký důraz, a to především proto, že dává předpoklady pro kvalitní pracovní sílu. Problém v této oblasti je hlavně v nedostatku kvalifikovaných pracovníků v oblasti strojírenství. V budoucnu by bylo užitečné, aby docházelo k prohlubování vztahu mezi školami a podniky.

Změny životního stylu – změny v oblasti životní úrovně nemají přímý vliv na vývoj poptávky po strojích společnosti TOS, protože tyto výrobky se nepovažují za spotřební zboží, které by bylo určeno pro běžného spotřebitele.

Rozdílnost kultur – tento faktor je možné považovat za klíčový. Nepochopení mentality, zvyků a způsobů myšlení lidí v daných teritoriích, kde společnost působí, vytváří bariéry vstupu na tyto trhy.

Závěr: Trend stárnutí populace bude i nadále pokračovat, proto je možné vidět příležitost v přesunu výroby do rozvojových zemí. Nedostatek kvalifikovaných pracovníků ve světě bude nadále přetrvávat. Rozdílnost kultur by se do budoucna měla snižovat a nepřepokládá se, že by tento faktor měl na společnost významný vliv.

1.10.1.4 Faktory technologické

Za důležitý trend je považován ústup od výroby čistě sériové směrem k více zákaznický orientované výrobě – tzv. speciální zákaznická provedení. V současné době vzniká segment strojů, které jsou stavěny na zakázku. Proto se dá očekávat obrovský tlak na výrobce přizpůsobit se novým požadavkům, jako je pružný systém řízení a plánování výroby a logistiky.

Zaměření na technický rozvoj v oblasti inovací nabízených výrobků je zásadním požadavkem a klíčovým faktorem konkurenční výhody.

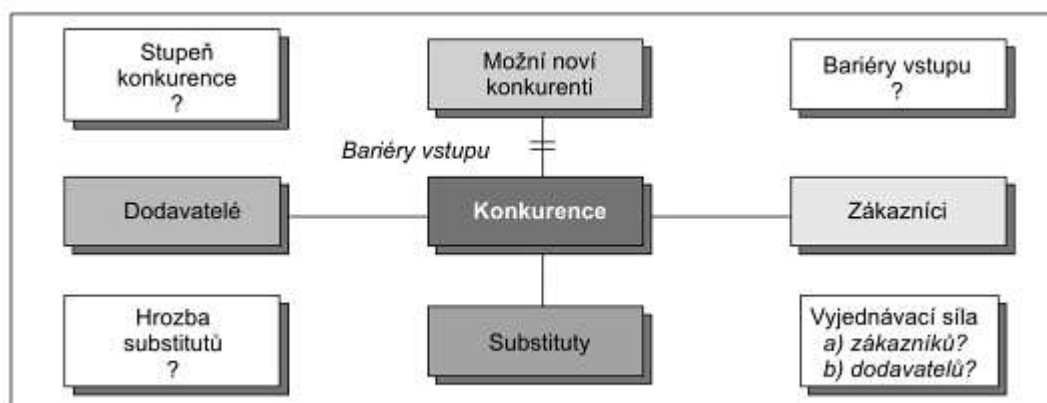
Všeobecně lze konstatovat, že v oblasti strojírenství dochází k velmi rychlému vývoji technologií. S tím také souvisí zastarávání strojů a zařízení.

Závěr: I nadále budou pokračovat trendy ve zvyšování technologických vlastností. Důležité budou inovace nejen produktů, ale i služeb.

1.10.2 Externí analýza – mezoprostředí

Pro analýzu mezoprostředí bude využit Porterův model pěti sil. Tato analýza se zabývá odvětvím, ve kterém podnik působí. Postup analýzy je možné vidět v následujícím obrázku.

Obrázek 7 : Porterův model pěti sil



Zdroj: Fotr, Vacík, Souček a kol., 2012

1.10.2.1 Vyjednávací síla zákazníků

Zákazník je považován za velmi důležitého partnera. Zákazníci očekávají velmi kvalitní užité vlastnosti produktů. Cenu kupovaného produktu nevnímají za hlavní kritérium svého výběru, naopak kladou důraz na včasnost dodávky, tzn., že chtějí, aby byl produkt dodán v co nejbližším možném termínu. Vyjednávací síla zákazníků, pro které je nejdůležitější čas, je nízká. Dále se zákazník soustředí na kvalitu, multifunkčnosti a bezobslužnost strojů a na další před a poprodejní služby. Jelikož v odvětví působí velká spousta firem, zákazník je dobře informován o nabídce konkurenčních produktů, a může si vybírat. Z tohoto pohledu je vyjednávací síla zákazníka vysoká.

Ovšem existují různé skupiny zákazníků a ti mají málokdy stejné preference. Tudíž nemají ani stejnou vyjednávací sílu. Proto je důležité dodržovat u každého zákazníka individuální přístup.

1.10.2.2 Vyjednávací síla dodavatelů

Pro výroby společnosti TOS jsou používány jako základní materiály litina nebo ocel, které jsou doplněny řadou součástek. Společnost kromě běžných komponent potřebuje pro výrobu i ty jedinečné. Dodavatelů běžných komponent je na trhu dostatek, tudíž jejich vyjednávací síla není velká. Tím pádem je možné klást si lepší podmínky. Pokud jde o jedinečné součástky, není snadné přejít k jinému dodavateli. Například u výrobců řídicích systémů SIEMENS nebo

HEIDENHAIN, kde není náhrada substituty možná, je vyjednávací síla vysoká. Snahou společnosti je mít tzv. „záložní zdroj“ a nespolehat na jednoho klíčového dodavatele, který by zásadně určoval cenu.

1.10.2.3 Hrozba vstupu nových konkurentů

Vstup nového konkurenta do odvětví je velice obtížný. Produkce v tomto odvětví je specifická a vyžaduje velmi vyspělé technologie. Proto je vstup do odvětví limitován hlavně kapitálovými náklady – pořízení nových výrobních zařízení, s tím souvisí i nutnost kvalifikovaných pracovníků, kteří budou umět výrobní zařízení správně ovládat. Dále jsou zde například náklady na výzkum nových produktů aj. Z tohoto hlediska je hrozba nových konkurentů na trh malá, protože vstupní bariéry v podobě nákladů se pohybují v řádech stamilionů. Navíc zákazník spoléhá na již ověřené distribuční kanály, s nimiž má vybudovaný dlouhodobý vztah. V případě vstupu nového konkurenta (ten může hrozit ze strany stávající konkurence, která disponuje potřebnými zdroji) společnost nereaguje snížením ceny, ale spoléhá spíše na ověřenou kvalitu a know-how.

1.10.2.4 Hrozba substitutů

Podnik TOS VARNSDORF se zabývá výrobou obráběcích strojů se specializací na výrobu horizontálních frézovacích a vyvrtávacích strojů a obráběcích center. Na trhu existuje velké množství možných substitučních výrobků, jako jsou soustruhy, frézky nebo brusky. Z tohoto pohledu na trhu vystupuje i velké množství konkurentů. Zákazníci ovšem dávají přednost univerzalitě strojů, hrozba substitutů je tedy malá.

1.10.2.5 Rivalita konkurentů v odvětví

Trh s obráběcími stroji je považován za stabilní a široký, s velkým počtem konkurentů. Základní koncepce produktů je shodná, ale velikosti technických a výkonových parametrů se liší. Každý výrobce si tak najde svého zákazníka. Proto je rivalita v odvětví nízká. Na světovém trhu existuje cca 20 hlavních konkurentů. V rámci České republiky je to Škoda MT, TOS Kuřim a Fermat machinery. Celosvětově potom PAMA, FPT – Itálie, SHW – Německo aj.

Tabulka 6 : Zhodnocení Porterova modelu 5 sil

Závěry z analýzy pro rozvoj dalších směrů obchodní strategie	
Vyjednávací síla zákazníků	Různé skupiny zákazníků nemají stejné pozice pro uplatnění vyjednávací síly. Za důležitý je zde považován individuální přístup ke každému zákazníkovi. Celkově by měla být rozvíjena péče o zákazníka, ať už se jedná o záruční, či pozáruční servis nebo příslušenství.
Vyjednávací síla dodavatelů	Vyjednávací pozice a síla dodavatelů je střední až vysoká. Pro TOS VARNSDORF hraje zásadní roli z hlediska nákladovosti v rámci tvorby hodnoty, a proto jí musí být věnována pozornost při formulaci dalších směrů rozvoje obchodní strategie, například v partnerství s dodavateli.
Hrozba vstupů	Hrozba vstupu nových konkurentů je nízká, ale v budoucnu může narůstat. Hrozba vstupu nových konkurentů z řad stávající konkurence je vyšší, proto je vhodné se zabývat rozšířením a zkvalitněním stávajících produktů a služeb. Při volbě dalšího směru rozvoje by bylo vhodné zaměřit se na inovace a potřeby zákazníků.
Hrozba substitutů	Hrozba vstupu substitutů v oblasti náhrad za jiné typy obráběcích strojů daného sektoru zákazníků a obrábění je malá, ale v budoucnu může narůstat zejména u kategorie těch zákazníků, kteří požadují kombinované formy obrábění na jednom typu stroje.
Konkurenční rivalita v odvětví	Konkurenční rivalita v odvětví je nízká, ale v budoucnu může narůstat. Při volbě dalšího směru rozvoje je potřeba se zaměřit na tvorbu konkurenční strategie, za použití všech jejich nástrojů, jež zahrnují např. cenu, kvalitu, služby.

Zdroj: vlastní zpracování, 2015

1.10.3 Interní analýza

„Cílem interní analýzy je nejen objektivně zhodnotit současné postavení firmy, ale posoudit i její potenciál realizovat uvažovaný strategický záměr. Výsledkem je určení silných a slabých stránek podnikatelského subjektu v jeho funkčních oblastech (Fotr, Vacík, Souček a kol., 2012).“

Interní analýza je zaměřena pouze na nejvýznamnější faktory.

1.10.3.1 Lidské zdroje

Společnost má za sebou téměř 101letou historii, díky níž si vybudovala dobrou image a prestiž. Firma TOS si vybudovala dobré jméno nejen na tuzemském, ale i na zahraničním trhu. To hodlá udržovat a rozvíjet i v budoucnu. Systém řízení společnosti je uspořádán v kombinaci hierarchického organizačního uspořádání a procesního přístupu. Procesní přístup vymezuje prostor pro týmovou práci a zrychluje procesy, které vedou k uspokojení zákazníků. Hierarchické uspořádání zase vymezuje jednotlivé útvary a jejich pravomoci a kompetence v podniku. Podnik disponuje stabilním vedením s dostatečnými organizačními schopnostmi. Aby docházelo k souladu s firemní filosofií, dbá podnik na rozvoj pracovního prostředí a celkové firemní kultury. Investice do lidských zdrojů patří mezi hlavní priority. Firma TOS disponuje kvalifikovanými zaměstnanci, kteří mají potřebné zkušenosti a schopnosti. Ty jsou následně ještě za podpory systému vzdělávání rozšiřovány. Průměrný věk zaměstnanců činí 42 let. Tuto pozitivní věkovou hranici si společnost udržuje přijímáním absolventů učilišť, středních a vysokých škol. V následující tabulce je možné vidět hodnocení vzdělávání za rok 2013.

Tabulka 7 : Fakta o vzdělávání za rok 2013

Rok 2013 - 566 zaměstnanců	
Vzdělávacích akcí se zúčastnilo zaměstnanců	1 335
Celkový počet hodin vzdělávacích akcí	13 685
Průměrný počet hodin na jednoho zaměstnance	10,25
Náklady v Kč	2 577 485
Průměrné náklady na školení v Kč na jednoho zaměstnance	1 930

Zdroj: vlastní zpracování – výroční zprávy, 2015

1.10.3.2 Marketing

Produkty společnosti TOS a její obchodní jméno jsou známé na celosvětovém trhu. Značka je dobře zavedená a mezi zákazníky známá, vyznačuje se velmi vysokou kvalitou výrobků a jejich spolehlivostí. Společnost v současné době nabízí velmi široký sortiment univerzálních strojů, se kterými dokáže obsloužit široké spektrum zákazníků. Jako slabinu lze chápat

nabídku před i poprodejních služeb, která není dostatečně propagována, a bylo by proto vhodné pracovat na jejím rozvoji s cílem stát se globálním poskytovatelem služeb. Dále by se mělo pracovat na rozvíjení zpětné vazby směrem od zákazníků, aby bylo možné dokonale hodnotit jejich spokojenost. Ve společnosti existuje marketingové oddělení, které se vyznačuje dobře zpracovanými propagačními materiály a nabídkami jednotlivých strojů. Pozitivně lze také hodnotit zákaznické dny, které jsou společností pořádány jednou ročně. TOSday mají obrovský význam, protože umožňují koncentrovat pozornost zákazníků na produkty, je možné mnohem lépe a v daleko větším měřítku předvést technologické možnosti strojů i novinky v sortimentu příslušenství. Společnost se také účastní veletrhů a výstav.

1.10.3.3 Výroba

Společnost disponuje rozsáhlou výrobní základnou především obráběcích strojů, a to vlastní produkce (vodorovné vyvrtávačky a frézovací centra), nebo nakoupených (portálové frézky, hoblovky, portálové brusky a brusky, soustruhy, vrtačky a jiné).

V areálu podniku se nacházejí všechna potřebná technická střediska (konstrukce, technologie, technická kontrola, nástrojárna, měrové středisko, středisko hospodaření s náradím apod.) a obslužná střediska výroby (útvary energetiky, strojní údržby a správy majetku a služeb). Soustředěnost těchto středisek na jednom místě je předpokladem pro flexibilitu výroby.

Dále podnik disponuje kvalitními měřicími technologiemi pro dosahování vysokých stupňů přesnosti vyráběných dílců, které zabezpečují požadavek vysokých technických parametrů.

Obecně lze říci, že strojní vybavení podniku je na vysoké úrovni, včetně nástrojového vybavení. Výrobní základna tak vykazuje vysokou míru stability a spolehlivosti, a to i díky kvalitnímu servisnímu zázemí a údržbě.

Kapacitu výroby pro pokrytí tržní poptávky lze označit za dostatečnou. Díky procesnímu systému řízení zakázky výrobou je zkracována průběžná doba výroby zakázek (výroba v dávkách) a dosahováno krátkých dodacích termínů u vybraných typů strojů. Dodavatele, které si společnost vybírá, jsou zárukou kvality a i díky tomu je kvalita celé výroby podporována systémem řízení jakosti ISO 9001.

Tabulka 8: Zhodnocení interních faktorů

Interní faktor	Konkurenční síla nebo slabost
Marketing	<ul style="list-style-type: none">+ zavedená značka na trhu+ široký sortiment výrobků pro široký okruh zákazníků+ aktivní marketingová politika+ dny s dodavateli a zákaznické dny- pomalá reakce na servisní požadavky zákazníků- chybí zpětná vazba od zákazníků- nabídka služeb
Výroba	<ul style="list-style-type: none">+ široká výrobní základna z řad vlastní produkce+ vlastní prostory v areálu podniku+ strojní vybavení na vysoké úrovni+ nástrojové vybavení+ stabilita a spolehlivost výrobní základny (investice, servis a údržba)+ dostatečné kapacity pro zvyšování objemu produkce- nedostatečné vytěžování kapacit
Lidské zdroje	<ul style="list-style-type: none">+ pracovní klima a vnitřní kultura podniku+ zkušená pracovní síla+ systém vzdělávání a motivace zaměstnanců+ image a prestiž podniku+ stabilizovaný a kvalitní management+ spolupráce s odbornými, středními a vysokými školami- jazyková vybavenost pracovníků- vlastní školicí zařízení

Zdroj: vlastní zpracování, 2015

1.10.3.4 Zhodnocení dosavadních výsledků

Pro lepší orientaci v podniku jsou uvedeny dosavadní finanční výsledky. Vzhledem k tomu, že provedení finanční analýzy není cílem práce, je zhodnocení provedeno zjednodušeně, pouze pro účely této práce.

Ukazatele rentability

Následující tabulka ukazuje vývoj rentability aktiv a vlastního kapitálu v podniku TOS, VARNSDORF a.s. v období let 2010 - 2013. Na první pohled je zřejmé, že ukazatele vykazovaly obdobný trend, tedy že nejvyšších hodnot nabývaly v roce 2012. Rok 2010 je v rámci zkoumaného období nejhorší, jelikož se podnik pohyboval v důsledku celosvětové hospodářské krize ve ztrátě, v letech 2011 a 2012 lze pozorovat postupné zlepšení situace. Všeobecně lze říci, že vývoj hodnot ukazatelů rentability kopíroval vývoj tržeb za prodej vlastních výrobků a služeb.

ROA = hospodářský výsledek před zdaněním / aktiva

ROE = hospodářský výsledek před zdaněním / vlastní kapitál

Tabulka 9: Ukazatele rentability

(%)	ROK	ROK	ROK	ROK
	2010	2011	2012	2013
Rentabilita celkového kapitálu (ROA) - hrubý	-1,43	2,93	6,64	5,82
Rentabilita vlastního kapitálu (ROE) - hrubý	-2,56	5,53	12,16	10,36

Zdroj: vlastní zpracování, 2015

Ukazatele likvidity

Další tabulka informuje o vývoji ukazatelů běžné a pohotové likvidity v podniku TOS VARNSDORF, a.s. ve sledovaném období. Pro řízení všech úrovní likvidity společnost praktikuje spíše agresivnější strategii oproti všeobecně doporučovaným hodnotám. Na tomto místě je nutné podotknout, že všechny ukazatele likvidity jsou vypočítány ze stavu ke dni 31. 12. příslušného roku, což může být někdy zavádějící. Úroveň běžné likvidity v podniku TOS VARNSDORF, a.s. je poměrně stabilní, přestože se jednotlivé její složky v průběhu období výrazně mění.

Tabulka 10 : Ukazatele likvidity

	ROK	ROK	ROK	ROK
	2010	2011	2012	2013
Běžná likvidita (OA/krát. závazky)	3,8	2,84	2,76	3,19
Pohotová likvidita (OA- zásoby)/krátkodobé závazky	2,05	1,63	1,56	1,65

Zdroj: vlastní zpracování, 2015

V první polovině roku 2009 dosáhl podnik TOS VARNSDORF, a.s. historicky nejlepších výsledků, avšak v roce 2010 nastal výrazný propad, který je připisován celosvětové hospodářské krizi. V následujících letech však docházelo k postupnému zlepšování situace a lze již říci, že podnik krizi překonal a přibližuje se výkonnosti, kterou vykazoval před krizí.

Ukazatele aktivity

Doba obratu zásob = (zásoby / tržby) * 360

Doba obratu pohledávek = (pohledávky / tržby) * 360

Doba obratu závazků = (závazky / tržby) * 360

Tabulka 11 : Ukazatele aktivity

(dny)	ROK	ROK	ROK	ROK
	2010	2011	2012	2013
Doba obratu zásob	155	110	102	116
Doba inkasa pohledávek	126	118	116	110
Doba splatnosti závazků	123	119	116	100

Zdroj: vlastní zpracování, 2015

Z tabulky je patrné, že oběžná aktiva jsou vázána ve formě zásob přibližně 100 dní. Co se týče splatnosti pohledávek a závazků, měla by být doba splatnosti závazků delší než doba splatnosti pohledávek, bohužel k tomu nedochází.

Ukazatele zadluženosti

V případě analýzy zadluženosti byly zjišťovány hodnoty ukazatele celkové zadluženosti a ukazatele úrokového krytí. Pro výpočet ukazatelů byly použity tyto vzorce:

Celková zadluženost = cizí zdroje / celková aktiva

Ukazatel úrokového krytí = EBIT / nákladové úroky

Tabulka 12: Ukazatele zadluženosti

	ROK	ROK	ROK	ROK
	2010	2011	2012	2013
celková zadluženost v procentech	44,00	46,00	45,00	44,00
úrokové krytí	-0,56	6,48	17,86	9,41

Zdroj: vlastní zpracování, 2015

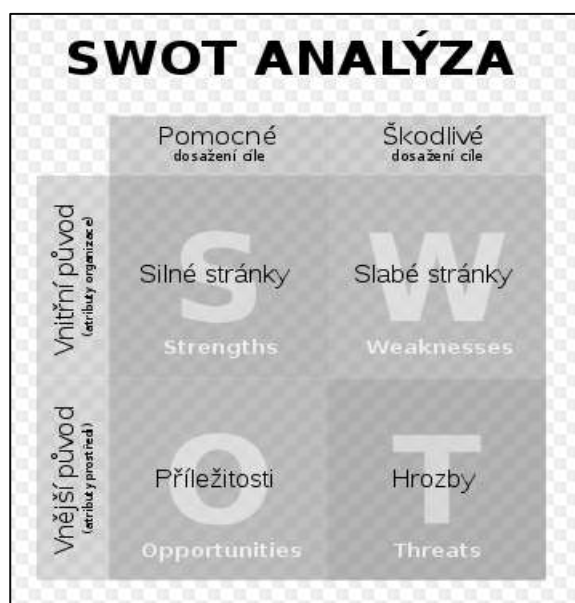
Výsledky ukazatele celkové zadluženosti společnosti se nachází v přiměřených mezích, lze je hodnotit pozitivně. Navíc má společnost tendenci zadluženost snižovat.

Své úvěry podnik pravidelně splácí. Ukazatel úrokového krytí je od roku 2011 schopen několikanásobně pokrýt nákladové úroky, což je pozitivní. Jak je viditelné, nejhorší hodnoty bylo dosaženo v roce 2010. Nárůst zisku však způsobil, že se tento ukazatel v čase vyvíjí pozitivně.

1.10.4 SWOT analýza

Princip této matice se zakládá na identifikaci silných a slabých stránek – vycházejících z interní analýzy, příležitostí a hrozeb – vycházejících z externí analýzy (viz Obr. 8). Kombinuje v sobě prvky mikro i makro prostředí. Může být spojena s konkrétním projektem nebo podnikatelským záměrem. Pomocí této matice je také možné komplexně zhodnotit fungování firmy (objevit problémy nebo naopak najít nové příležitosti).

Obrázek 8: SWOT analýza



Zdroj: Svozilová, 2011

Název je odvozen z anglických slov:

- Strengths – silné stránky
- Weaknesses – slabé stránky
- Opportunities – příležitosti
- Threats – hrozby

Ve výše uvedených analýzách interního a externího prostředí byly formulovány určité faktory, které by mohly ovlivnit možný budoucí strategický rozvoj. Klíčové faktory je možno si prohlédnout v následující tabulce.

Tabulka 13: Matice SWOT

Silné stránky (S)	Slabé stránky (W)
dobré jméno společnosti	efektivita výroby
stabilní vedení společnosti	šíře distribuční sítě
propracovaný systém vzdělávání	neucelené portfolio výrobků
kvalifikovaná pracovní síla	záruční a pozáruční servis
sortiment kvalitních výrobků	pomalé zavádění nových a inovovaných výrobků na trh
výroba dle přání zákazníka	
schopnost rychle reagovat na požadavky zákazníků	
Příležitosti (O)	Hrozby (T)
možnost vstupu na nové trhy	pokles produkce vlivem ekonomické krize
rozšíření nabídky služeb	nevyvážené rozdělení exportu
zdokonalení technických parametrů	kolísání měnového kurzu
využití prostředků z evropských fondů	silné postavení klíčových konkurentů

Zdroj: vlastní zpracování, 2015

1.10.5 Posouzení citlivosti strategie na externí a interní vlivy pomocí matic EFE a IFE

Od výše uvedené analýzy interního a externího prostředí je nutno přejít k tvorbě matic IFE a EFE. Smyslem matice hodnocení faktorů externí analýzy EFE je vybrat z poznaných příležitostí a hrozeb ty faktory, které mají zásadní vliv na strategický záměr podniku. Smyslem matice IFE je hodnocení faktorů interní analýzy.

Postup tvorby matice EFE obsahuje pět kroků:

1. zpracování tabulky příležitostí a hrozeb,

2. výběr stejného počtu příležitostí a hrozeb, aby matice byla symetrická,
3. přiřazení váhy každému rizikovému faktoru v rozsahu 0,00 – 1,00 podle důležitosti příležitosti nebo hrozby, suma vah je rovna 1,00,
4. ohodnocení jednotlivých faktorů rizika dle dané stupnice, bez ohledu na to, zda se jedná o příležitost nebo hrozbu:

4 = nejvyšší

3 = nadprůměrný

2 = střední

1 = nízký

u každého faktoru se poté vynásobí váha a stupeň vlivu, výsledkem čehož bude vážené ohodnocení,

5. stanovení celkového váženého ohodnocení jakožto součtu vážených ohodnocení jednotlivých faktorů (Fotr, Vacík, Souček a kol., 2012).“

Váhy faktorů a stupně vlivu byly stanoveny na základě konzultace ve společnosti.

Tabulka 14 : Matice EFE

<i>Příležitosti</i>	<i>Váha faktoru</i>	<i>Stupeň vlivu</i>	<i>Vážený průměr</i>
možnost vstupu na nové trhy	0,18	3	0,54
rozšíření nabídky služeb	0,18	4	0,72
zdokonalení technických parametrů	0,15	3	0,45
využití prostředků z evropských fondů	0,11	2	0,22
<i>Hrozby</i>	<i>Váha faktoru</i>	<i>Stupeň vlivu</i>	<i>Vážený průměr</i>
pokles produkce vlivem ekonomické krize	0,16	2	0,32
nevyvážené rozdělení exportu	0,15	3	0,45
kolísání měnového kurzu	0,13	1	0,13
silné postavení klíčových konkurentů	0,12	2	0,24
Celkem	1	20	3,07

Zdroj: vlastní zpracování, 2015

Výsledná hodnota matice EFE je 3,07, to znamená, že strategický záměr podniku TOS vykazuje střední, resp. vyšší citlivost na jeho externí prostředí. Dosažené hodnocení informuje podnik o vhodnosti věnovat úsilí práci se scénáři a méně se spoléhat na trendy v minulém období. Z matice EFE plyne, že nejvýznamnější příležitostí pro společnost je vstup na nové trhy a rozšíření nabídky služeb navazující na zdokonalení technických parametrů.

Postup tvorby matice IFE je shodný jako v případě konstrukce matice EFE, nicméně pro bod čtvrtý, tedy pro ohodnocení jednotlivých faktorů dle vlivu na výchozí strategický záměr, je využita odlišná stupnice.

4 = významná silná stránka

3 = méně důležitá silná stránka

2 = méně důležitá slabá stránka

1 = významná slabá stránka.

Tabulka 15 : Matice IFE

<i>Silné stránky</i>	<i>Váha faktoru</i>	<i>Stupeň vlivu</i>	<i>Vážený průměr</i>
dobré jméno společnosti	0,09	3	0,27
stabilní vedení společnosti	0,08	3	0,24
propracovaný systém vzdělávání	0,05	3	0,15
kvalifikovaná pracovní síla	0,07	3	0,21
sortiment kvalitních výrobků	0,11	3	0,33
výroba dle přání zákazníka	0,13	4	0,52
schopnost rychle reagovat na požadavky zákazníků	0,12	4	0,48
<i>Slabé stránky</i>	<i>Váha faktoru</i>	<i>Stupeň vlivu</i>	<i>Vážený průměr</i>
efektivita výroby	0,07	1	0,07
šíře distribuční sítě	0,08	1	0,08
neucelené portfolio výrobků	0,12	2	0,24
záruční a pozáruční servis	0,06	1	0,06
pomalé zavádění nových a inovovaných výrobků na trh	0,11	2	0,22
Celkem	1	30	2,87

Zdroj: vlastní zpracování, 2015

Výsledná hodnota matice IFE je 2,87. To znamená, že strategický podnikatelský záměr společnosti TOS se může opřít o střední, resp. mírně nadprůměrné interní prostředí.

Za klíčovou výhodu společnosti lze označit především kombinaci výroby na přání zákazníků, rychlosti reakce na požadavky zákazníků ve vzájemném působení stabilního vedení a kvalifikovanosti pracovníků, bez kterých by nebyla schopna realizovat úspěchy na trhu. Za

slabou stránku lze považovat neucelené portfolio výrobků a pomalé zavádění nových a inovovaných výrobků na trh.

Dle analýzy prostředí je strategický podnikatelský záměr společnosti TOS realizovatelný.

1.10.6 Matice hodnocení externích a interních faktorů IE

Tato matice vychází z celkových vážených ohodnocení interních a externích faktorů matice EFE a IFE. Matice pomáhá stanovit vhodné strategie, přičemž respektuje závěry analýzy prostředí.

Na ose x se nachází celkové ohodnocení interních faktorů – z matice IFE, osa y obsahuje celkové ohodnocení externích faktorů – z matice EFE. Následně je matice rozdělena do 9 polí, do nichž je zakreslena pozice firmy.

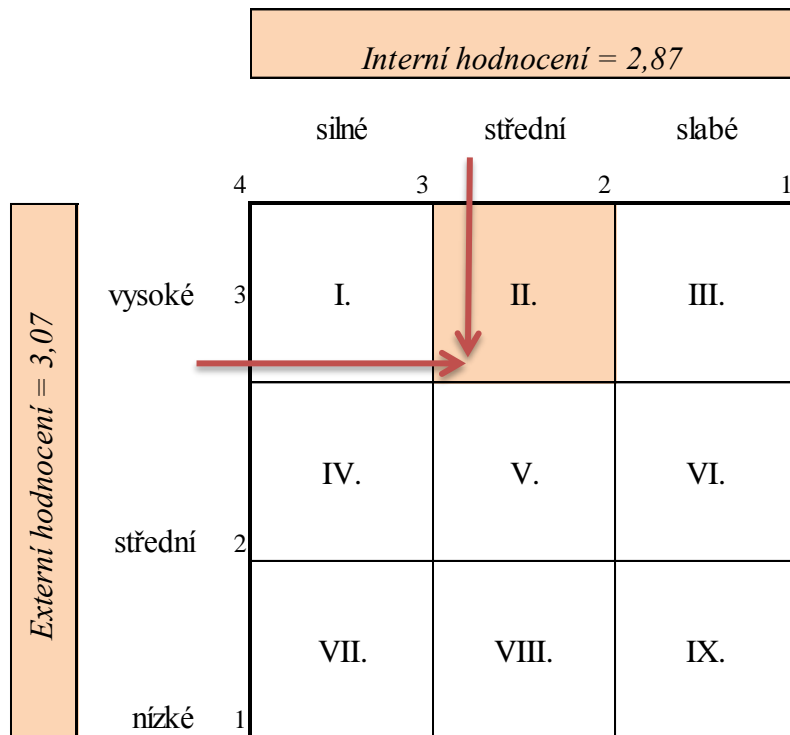
Pozici firmy je možné rozdělit do tří oblastí, z nichž každé odpovídá určitá skupina vhodných strategií:

Oblasti I, II, IV – „Stavěj a zajišťuj růst“

Oblasti III, V, VII – „Udržuj a potvrzuj“

Oblasti VI, VIII, IX – „Sklízej a zbavuj se“ (Fotr, Vacík, Souček a kol., 2012).

Obrázek 9 : Matice IE



Zdroj: vlastní zpracování, 2015

Z obrázku vyplývá, že společnost TOS je zařazena do druhého pole a jako vhodné strategie je možné doporučit penetraci na trh, rozvoj trhu, vývoj produktu, dopřednou, zpětnou nebo horizontální integraci. Vzhledem k vzrůstající konkurenci by autorka společnosti doporučila strategii vývoje produktu.

1.11 Finanční plán a jeho odvození na období let 2014-2017

V rámci finančního plánu byl sestaven výkaz zisku a ztráty a rozvaha. „*Smyslem výkazu zisku a ztráty je informovat o úspěšnosti podniku, o výsledku, kterého dosáhl podnikatelskou činností. Zachycuje vztahy mezi výnosy podniku dosaženými v určitém období a náklady spojenými s jejich vytvořením. Podle principu akruálního účetnictví se za výnosy považují peněžní částky, které podnik získal z veškerých svých činností za dané účetní období bez ohledu na to, zda v tomto období došlo k jejich inkasu. Náklady pak představují peněžní částky, které podnik v daném období účelně vynaložil na získání výnosů, i když k jejich skutečnému zaplacení nemuselo ve stejném období dojít. Výkaz zisků a ztrát má v České republice stupňovité uspořádání. Je rozlišována část provozní, finanční a mimořádná (Kislingerová 2010, s. 66).*“

Výkaz zisků a ztráty

Do výkazu jsou již zahrnuty částky týkající se projektu „Vývoje nové řady obráběcích strojů“. Podkladem pro sestavení tohoto výkazu je plánovaný objem produkce jednotlivých druhů výrobků. Tento objem byl stanoven po předchozí konzultaci ve společnosti s ohledem na minulý vývoj.

Obchodní marže byla stanovena jako rozdíl těchto dvou položek.

Výkony byly stanoveny jako součet tržeb za vlastní výrobky a služby, ke kterým byla přičtena změna stavu zásob vlastní činnosti.

V následujících tabulkách je možné si prohlédnout výpočet tržeb, které vychází z plánu počtu prodaných strojů.

Vývoj cen prodávaných strojů

Ceny strojů pro rok 2014 vychází z interních informací podniku. V dalších letech je plánován růst cen strojů meziročně o 1 procento.

Tabulka 16: Prodej strojů v r. 2014 a 2015

		2014			2015		
		ks	Prm.cena	Tržba	ks	Prm.cena	Tržba
Stroj	WH 10 CNC	10	4 470	44 698	8	4 514	36 116
Stroj	WH 105	8	5 967	47 739	8	6 027	48 216
Stroj	WHQ 105	8	7 009	56 069	8	7 079	56 630
Stroj	WHN 13 CNC	38	8 965	340 684	39	9 055	353 146
Stroj	WHQ 13 CNC	29	10 154	294 455	29	10 255	297 400
Stroj	WHN 110 Q (MC)	10	9 999	99 990	10	10 099	100 990
Stroj	WHN 130 Q (MC)	4	12 225	48 899	4	12 347	49 387
Stroj	WRD 130 Q	5	18 781	93 903	5	18 968	94 842
Stroj	WRD 150 Q	17	23 986	407 767	17	24 226	411 845
Stroj	WRD 170 Q	7	27 606	193 244	7	27 882	195 176
Stroj	TOStec PRIMA	1	9 130	9 130	1	9 222	9 222
Stroj	TOStec OPTIMA	2	13 130	26 261	2	13 262	26 523
Stroj	TOStec VARIA	1	13 568	13 568	1	13 703	13 703
Celkem prodaných strojů - ks		140			139		
Celkem tržby za prodané kusy - tis. Kč.				1 676 405			1 693 196

Zdroj: vlastní zpracování, 2015

Tabulka 17: Prodej strojů v r. 2016 a 2017

		2016			2017		
		ks	Prm.cena	Tržba	ks	Prm.cena	Tržba
Stroj	WH 10 CNC	7	4 560	31 917	10	4 605	46 052
Stroj	WH 105	8	6 087	48 699	8	6 148	49 186
Stroj	WHQ 105	8	7 149	57 196	8	7 221	57 768
Stroj	WHN 13 CNC	37	9 146	338 386	38	9 237	351 007
Stroj	WHQ 13 CNC	30	10 358	310 731	30	10 461	313 839
Stroj	WHN 110 Q (MC)	11	10 200	112 200	10	10 302	103 020
Stroj	WHN 130 Q (MC)	4	12 470	49 881	4	12 595	50 380
Stroj	WRD 130 Q	5	19 158	95 791	5	19 350	96 749
Stroj	WRD 150 Q	17	24 468	415 963	17	24 713	420 123
Stroj	WRD 170 Q	7	28 161	197 128	7	28 443	199 099
Stroj	TOStec PRIMA	1	9 314	9 314	1	9 407	9 407
Stroj	TOStec OPTIMA	2	13 394	26 788	2	13 528	27 056
Stroj	TOStec VARIA	1	13 840	13 840	1	13 979	13 979
Celkem prodaných strojů - ks		138			141		
Celkem tržby za prodané kusy - tis. Kč.				1 707 834			1 737 663

Zdroj: vlastní zpracování, 2015

Tabulka 18: Vývoj tržeb za ostatní výrobky a služby

		2014	2015	2016	2017
		Tržba	Tržba	Tržba	Tržba
Ostatní výrobky	Prodané dílce	65 105	65 431	65 758	66 087
Ostatní výrobky	Montáže strojů	54 236	54 507	54 780	55 054
Náhradní díly	ND ke strojům VV	2 700	2 714	2 727	2 741
Ostatní služby	Kooperace	30 200	30 351	30 503	30 655
Ostatní služby	Pozáruční servis	54 000	54 270	54 541	54 814
Ostatní služby	Ostatní služby za VV	88 610	89 053	89 498	89 946
Obch.zboží	ND ke strojům OZ	33 300	34 299	35 328	36 388
Prodej vlastní výroby		1 971 257	1 965 295	1 956 705	1 953 414
Prodej obchodního zboží		33 300	34 299	35 328	36 388

Zdroj: vlastní zpracování, 2015

Výkonová spotřeba je odvozena od meziočného růstu objemu produkce jednotlivých strojů.

Byla stanovena jako součet spotřeby materiálu, energie a služeb.

Přidaná hodnota byla vypočtena jako součet obchodní marže a výkonů, od kterých byla následně odečtena výkonová spotřeba.

Plán osobních nákladů vychází z personálního plánu. Byly stanoveny jako součet mzdových nákladů, nákladů na sociální zabezpečení a zdravotní pojištění, odměn členům orgánů společnosti a družstva a sociálních nákladů. Dílčí propočty je možné si prohlédnout v následujících tabulkách.

Náklady na sociální zabezpečení a zdravotní pojištění byly stanoveny ve výši 39% ze mzdových nákladů. Sociální náklady byly na základě konzultace ve společnosti stanoveny jako 0,52 % ze mzdových nákladů.

Tabulka 19: Plán osobních nákladů

(tis. Kč.)	2014	2015	2016	2017
PŘIDANÁ HODNOTA	559 163	564 420	575 971	576 720
OSOBNÍ NÁKLADY	295 148	298 271	302 410	307 170
MZDOVÉ NÁKLADY	210 491	212 596	215 556	218 974
ODMĚNY ORGÁNŮM SPOLEČNOSTI	840	1 020	1 020	1 000
NÁKLADY NA SOCIÁL.ZABEZP. A ZDRAVOTNÍ POJ.	82 723	83 550	84 713	86 057
SOCIÁLNÍ NÁKLADY	1 095	1 105	1 121	1 139
POČTY PRACOVNÍKŮ CELKEM (přepočtené)	515	515	517	520
HRUBÉ MZDY CELKEM v Kč.	210 490	212 595	215 555	218 974
HRUBÉ MZDY CELKEM	800	708	536	405
PRŮMĚRNÁ HRUBÁ MZDA (Kč)	210 491	212 596	215 556	218 974
	34 060	34 401	34 745	35 092

Zdroj: vlastní zpracování, 2015

Aby docházelo k navyšování tržeb dle plánu, je nutné identifikovat investiční aktivity, jež souvisí s pořízením a vyřazením majetku, a také s odpisy. Dosavadní odpisy budou navýšeny o odpisy z nově pořízeného majetku. Plánované investiční aktivity tvoří převážně investice obnovovací. V roce 2015 je patrné, že společnost investuje do nákupu nových technologií, z důvodu neustálého zefektivňování výroby.

Tabulka 20: Plán dlouhodobého majetku

Plán investic (tis. Kč)	2014	Plán		
		2015	2016	2017
ZC na počátku období	1 356 945	1 323 820	1 309 920	1 306 710
Pořízení dlouhodobého majetku	12000	30000	41000	48000
Vyřazení dlouhodobého majetku	750	520	320	980
Odpisy	44 375	43 380	43 890	42 400
Konečný stav dlouhodobého majetku	1 323 820	1 309 920	1 306 710	1 311 330

Zdroj: vlastní zpracování, 2015

Ostatní provozní výnosy a náklady lze určit agregovaným způsobem v závislosti na vývoji objemu produkce společnosti dle trendu minulých let. Do ostatních provozních nákladů je navíc zahrnuta dotace, kterou společnost získala na projekt Produktová strategie. Provozní výsledek hospodaření byl stanoven následovně: od přidané hodnoty byly odečteny osobní náklady, daně a poplatky, odpisy NHM, ostatní provozní náklady, změna stavu rezerv a přičteny ostatní provozní výnosy. Výnosové úroky byly stanoveny ve vztahu k zůstatku na bankovním účtu. Nákladové úroky vychází z úrokové sazby, která vyplývá z výše bankovních úvěrů a činí 2,2 %. Položky ostatních finančních výnosů a nákladů byly stanoveny dle trendu minulých let. Souhrnem těchto položek je finanční výsledek hospodaření.

Následně bude proveden souhrn provozního a finančního výsledku hospodaření a z toho stanovena daň ve výši 19 %, která se odečte. Souhrn výše uvedeného činí výsledek hospodaření za běžnou činnost.

Tabulka 21: Plánovaný výkaz zisku a ztráty

Položka (tis. Kč.)		Plán			
		rok 2014	rok 2015	rok 2016	rok 2017
01	Tržby za prodej zboží	34 299	34 299	35 328	36 388
02	Náklady vynaložené na prodané zboží	30 526	30 526	31 442	32 385
03	Obchodní marže	3 773	3 773	3 886	4 003
04	Výkony	1 971 257	1 989 521	2 005 642	2 036 960
05	Tržby za prodej vlastních výrobků a služeb	1 971 257	1 989 521	2 005 642	2 036 960
08	Výkonová spotřeba	1 415 757	1 428 874	1 440 452	1 462 945
09	Spotřeba materiálu a energie	1 123 616	1 134 027	1 143 216	1 161 067
10	Služby	292 140	294 847	297 236	301 877
11	Přidaná hodnota	559 273	564 420	569 076	578 018
12	Osobní náklady	295 148	298 271	302 410	307 170
13	Mzdové náklady	210 491	212 596	215 556	218 974
14	Odměny členům orgánů společnosti a družstva	840	1 020	1 020	1 000
15	Náklady na soc.zabezp. a zdrav.pojištění	82 723	83 550	84 713	86 057
16	Sociální náklady	1 095	1 105	1 121	1 139
17	Daně a poplatky	1 178	1 156	1 132	1 158
18	Odpisy dlouhodobého NHM	44 375	43 380	43 890	42 400
19	Změna stavu rezerv a opr.položek v PO	79 175	79 175	79 175	79 175
20	Ostatní provozní výnosy	8 245	7 620	12 184	7 482
21	Ostatní provozní náklady	4 365	4 321	4 320	4 370
22	Provozní hospodářský výsledek	143 276	145 737	150 333	151 227
23	Výnosové úroky	0	18	18	18
26	Nákladové úroky	18 227	14 654	12 869	10 761
38	Ostatní finanční výnosy	3 340	600	200	420
39	Ostatní finanční náklady	5 500	4 500	4 300	4 800
40	Finanční výsledek hospodaření	-20 387	-18 536	-16 951	-15 123
41	Daň z příjmů za běžnou činnost	27 222	27 690	28 563	28 733
44	Výsledek hosp.za úč.období	95 666	99 511	104 818	107 371
45	Výsledek hosp.před zdan.	122 889	127 201	133 382	136 104

Zdroj: vlastní zpracování, 2015

Jak již bylo zmíněno výše, v plánu jsou již zahrnuty náklady, které souvisí s projektem optimalizace portfolia. Na část těchto nákladů dostala společnost dotaci. Její výše se projeví

v ostatních provozních výnosech. V následujících tabulkách je možné si prohlédnout konkrétní náklady a výnosy a jejich vliv na výkaz zisku a ztráty.

Tabulka 22: Náklady projektu

Ukazatel	Jednotka	2015	2016	2017	CELKEM
osobní náklady	Kč	4 296 000	6 168 000	4 080 000	14 544 000
náklady na služby (subdodávky)	Kč	160 000	160 000	130 000	450 000
ostatní přímé náklady	Kč	8 050 000	13 950 000	850 000	22 850 000
režijní náklady	Kč	120 000	170 000	135 000	425 000
CELKEM za rok	Kč	12 626 000	20 448 000	5 195 000	38 269 000

Zdroj: vlastní zpracování, 2015

V osobních nákladech jsou zahrnuty mzdy konstruktérů a pracovníků na dílnách, kteří jsou zapojeni do projektu, a to včetně nákladů na sociální a zdravotní pojištění. V nákladech na služby jsou zahrnuty fakturace od dodavatelů. U ostatních přímých nákladů se jedná o materiál, komponenty, systémy, ale například i cestovné vzniklé v souvislosti s projektem. Do režijních nákladů jsou zařazeny náklady na administrativu, pomocný personál, energie nebo infrastrukturu.

Část těchto nákladů bude hrazena ze získané dotace.

Tabulka 23: Celkové náklady projektu

	Jednotka	2015	2016	2017	CELKEM
Dotace	Kč	3 339 890	7 662 934	2 181 809	13 184 633
vlastní zdroje	Kč	9 286 110	12 785 066	3 013 191	25 084 367
CELKEM	Kč	12 626 000	20 448 000	5 195 000	38 269 000

Zdroj: vlastní zpracování, 2015

Rozvaha

Tento výkaz informuje o vývoji majetku a zdrojů potřebných na jeho krytí. Položky rozvahy je možné odvodit pomocí několika metod, mezi které řadíme například ukazatele obratu, regresní metodu nebo je možné některé položky plánovat vzhledem k vývoji tržeb.

Hodnota dlouhodobého majetku vychází z plánu investic, který byl uveden výše.

Krátkodobý finanční majetek je plánován v závislosti na tržbách. Položky zásob a pohledávek jsou plánovány pomocí metody ukazatelů k tržbám.

Základní kapitál společnosti TOS VARNSDORF zůstává po celou dobu plánu ve stejné výši. Výši rezervního fondu nechává společnost pro nadcházející roky stejnou, a to ve výši 20 % ze základního kapitálu. Tento fond slouží pro případné krytí ztrát. Krátkodobé závazky jsou

plánovány pomocí metody ukazatelů obrátu. V souvislosti se zvyšováním tržeb mírně rostou i krátkodobé závazky. Cizí zdroje společnost využívá především ve formě bankovních úvěrů, které společnost bude pravidelně splácet. Následující tabulka zobrazuje plánovanou rozvahu společnosti.

Tabulka 24: Plánovaná rozvaha

	Plán			
	2014	2015	2016	2017
Aktiva celkem (v tis. Kč)	2 613 044	2 538 588	2 560 420	2 566 425
Dlouhodobý majetek	1 393 890	1 309 920	1 306 710	1 311 330
Dlouhodobý hmotný majetek	1 323 820	1 245 096	1 237 442	1 241 327
Dlouhodobý nehmotný majetek	5 200	517	5 154	5 131
Dlouhodobý finanční majetek	64870	64307	64114	64872
Oběžná aktiva	1 217 954	1 227 468	1 252 510	1 253 895
Zásoby	635 700	641 068	654 147	654 870
Krátkodobé pohledávky	483 100	486 327	496 249	496 798
Krátkodobý finanční majetek	99 154	100 073	102 115	102 227
Peníze	591	597	609	610
Účty v bankách	98 563	99 476	101 506	101 618
Časové rozlišení	1 200	1 200	1 200	1 200
	2 014	2 015	2 016	2 017
Pasiva celkem (v tis. Kč)	2 613 044	2 538 588	2 560 420	2 566 425
Vlastní kapitál	1 309 022	1 413 491	1 519 869	1 637 606
Základní kapitál	958 412	958 412	958 412	958 412
Ostatní kapitálové fondy	50	50	50	50
Fondy ze zisku	191 683	191 683	191 683	191 683
Nerozdělený zisk	63 300	158 877	263 346	369 724
Výsledek hospodaření běžného účetního období	95 577	104 468	106 379	117 737
Cizí zdroje	1 301 922	1 122 998	1 038 451	926 719
Krátkodobé závazky	373 789	377 719	385 275	386 046
Závazky z obchodních vztahů	350 000	353 693	360 908	361 307
Závazky k zaměstnancům	16 839	17 008	17 244	17 518
Závazky ze sociálního zabezpečení a zdravotního pojištění	5 964	6 024	6 107	6 204
Stát - daňové závazky a dotace	986	995	1 015	1 016
Dlouhodobé závazky	152 155	149 214	152 258	152 427
Bankovní úvěry a výpomoci	775 978	596 065	500 917	388 246
Časové rozlišení	2100	2100	2100	2100

Zdroj: vlastní zpracování, 2015

2 ZÁKLADNÍ TERMINOLOGIE PROJEKTOVÉHO MANAGEMENTU

2.1 Historický vývoj projektového managementu

První zmínky o projektovém managementu se objevují již na počátku šedesátých let minulého století, kdy společnost začala shledávat přínosy v organizaci práce. Lidé začali uplatňovat dělbu práce a vytvářeli seskupení proto, aby bylo dosaženo vytýčených cílů, kterých by jedinci nikdy sami nedosáhli. Právě v této době se stal projektový management jednou z nejdůležitějších činností. Z počátku byl doménou pouze velmi nákladných projektů, v jednodušším podnikatelském prostředí byl využíván spíše neformální management. Postupem času se však začal v závislosti na vzrůstající složitosti projektů rozšiřovat. Částečně to je možné přisoudit i rozmachu informatiky a počítačových nástrojů. Dnes je projektový management považován za nedílnou součást většiny společností a je možné ho považovat i za běžnou součást života v širším slova smyslu. Projektem může vlastně být jakákoliv skupinová práce, ale i třeba výzkumy, vývoje nových předmětů nebo například i přestavba rodinného domu.

2.2 Pojmy projektového managementu

Pokud je nutné plánovat, organizovat, řídit nebo kontrolovat zdroje společnosti proto, aby byly splněny požadavky projektu, lze tento souhrn aktivit nazývat projektovým managementem. Následující kapitola se bude blíže věnovat definování základních pojmů.

2.2.1 Projekt

Projektem může být v podstatě jakýkoli sled úkolů, při kterém se respektují pravidla projektového managementu. Existuje řada definic, které se mohou svou formulací lišit.

Projekt může být vymezen na základě pěti atributů. Těmito atributy jsou jedinečnost, komplexnost, vysoká míra nejistoty, vymezenost a tým (viz Obr. 10).

Obrázek 10: Atributy projektu



Zdroj: vlastní zpracování, 2015

Jedinečnost se vztahuje k cíli projektu. Komplexnost lze chápat jako různorodost metod, které jsou využívány. Jelikož je každý projekt jiný, provází ho určitá míra nejistot, k nimž se váží jak rizika, tak příležitosti. Projekt vymezují finance, čas, lidské a materiální zdroje. Celý projekt potom realizuje přidělený projektový tým, který vzniká před zahájením projektu (Štefánek a kolektiv autorů, 2011).

Formou jiné definice je možné projekt popsat jako „jakýkoliv jedinečný sled aktivit a úkolů, který má:

- dán specifický cíl, jenž má být jeho realizací splněn,
- definováno datum začátku a konce uskutečnění,
- stanoven rámec pro čerpání zdrojů potřebných pro jeho realizaci (Svozilová, 2011, s. 22).“

Z výše uvedeného vyplývá, že každý projekt je časově ohraničen, to znamená, že má dán svůj začátek a konec, a to pomocí data zahájení a ukončení. Projekt je dále definován nejen časem, ale také náklady a dostupností zdrojů. Tyto vlastnosti spolu tvoří základy projektového managementu (viz Obr. 11).

Obrázek 11: Základy projektového managementu



Zdroj: Svozilová, 2011, s. 23

Pro čas, náklady a dostupnost zdrojů platí, že by měly být v rovnováze, aby byl projekt úspěšně ukončen. Dostupnost zdrojů je podle jiných definic nahrazena cílem projektu, kvalitou či rozsahem. Tyto parametry jsou však spolu úzce provázány. V případě, že dochází ke změně u jednoho parametru, má to vliv na dva zbývající. Projektový tým má za úkol dodržovat rovnováhu mezi jednotlivými parametry.

2.2.1.1 Projekt ve společnosti TOS VARNSDORF, a.s. – „Vývoj nové řady obráběcích strojů“

Na základě provedených analýz bylo zjištěno, že mezi slabé stránky společnosti patří neucelené produktové portfolio. Stávající portfolio je třeba inovovat, sjednotit a zjednodušit sortiment.

Vedení společnosti tedy rozhodlo, že je třeba vytvořit ucelenou produktovou řadu strojů, která by měla v budoucnu nahradit stávající výrobní portfolio v oblasti „klasických stolových strojů“. Oblast deskových strojů zatím není předmětem této strategie.

Cílem projektu je vývoj nové řady obráběcích strojů s horizontální osou vřetena, disponující výrazně vyššími užitnými parametry a vlastnostmi oproti stávajícím strojům z produkce TOS VARNSDORF, a.s., reagující na nejnáročnější požadavky zákazníků, zejména pak v oblasti maximálního využití potenciálu řezných nástrojů, technologické multifunkčnosti stroje díky jeho konstrukci a technologickému příslušenství, snížení nákladů na provoz stroje, snížení ekologického dopadu při provozu strojů, dosažení vysoké kvality obráběného dílce nebo např. zajištění bezpečného provozu stroje.

Tyto požadavky mimo jiné souvisí s celosvětovou ekonomickou situací, kdy mají uživatelé obráběcích strojů velmi ztíženou situaci ohledně predikce, jaké odvětví strojírenství bude aktuální i za několik měsíců a tím pádem jaký stroj jim bude pro dané období, resp. produkci obrobků vyhovovat. Zvyšují se proto nároky na univerzalitu a multifunkčnost obráběcích strojů, automatizaci procesů, snižování provozních nákladů nebo třeba bezobslužný provoz stroje. Výrobci obráběcích strojů, kteří tyto vlastnosti strojů nedokáží zákazníkovi nabídnout, dnes v podstatě nemají šanci na trhu uspět.

Záměrem je oslovení širokého spektra zákazníků, zjednodušení výroby a sjednocení určitých prvků stroje, což povede také ke zlevnění nabízených produktů a zvýšení konkurenceschopnosti.

Předkládaný projekt bude řízen a řešen za pomoci nástrojů projektového řízení. Zásadním způsobem se tak zvýší pravděpodobnost dosažení jeho plánovaných cílů a výstupů. Projekt byl započat v lednu 2015 a prozatím se nachází ve fázi výzkumu a vývoje (*TOS VARNSDORF, a.s., 2015*).

Tento projekt je součástí programu Epsilon Technologické agentury České republiky.

„Program na podporu aplikovaného výzkumu a experimentálního vývoje EPSILON (dále jen „program EPSILON“) byl schválen usnesením vlády České republiky ze dne 18. prosince 2013 č. 987.

Program EPSILON je zaměřen zejména na zlepšení pozice českého a v globálním kontextu i evropského průmyslu pomocí podpory projektů aplikovaného výzkumu a experimentálního vývoje, jejichž výsledky mají vysoký potenciál pro rychlé uplatnění v nových produktech, výrobních postupech a službách, zejména v těchto prioritních oblastech:

- Konkurenceschopná ekonomika založená na znalostech
- Udržitelnost energetiky a materiálových zdrojů
- Prostředí pro kvalitní život

Cílem programu EPSILON je podpora projektů, jejichž výsledky mají vysoký potenciál pro rychlé uplatnění v nových produktech, výrobních postupech a službách. Nástrojem pro dosažení uvedeného cíle je naplňování Národních priorit orientovaného výzkumu, experimentálního vývoje a inovací (Priority) prostřednictvím podpory projektů, v rámci kterých budou realizovány výzkumné cíle oblastí a podoblastí daných priorit. Program je tedy

založen na plnění cílů Priorit, nikoliv oborově. Cíl programu směřuje k podpoře zejména průmyslových aplikací při využití nových technologií a nových materiálů v energetice, životním prostředí a dopravě (*www.tacr.cz, 2015*)“.

Na následujícím obrázku je možné vidět přehledovou tabulku výrobního programu TOS VARNSDORF v oblasti stolových strojů s návrhem na nové zástupce v oblasti strojů s vřetenem do 110 mm a s vřetenem 130mm. Zelenou a žlutou barvou jsou vyznačeny stroje stávajícího portfolia, červenou barvou „stroje nástupnické“. Je patrné, že v oblasti strojů s vřetenem do 110 mm budou v novém portfoliu zařazeny dva stroje, a to:














- Stroj „klasika“
- Stroj „centrum“

a do portfolia strojů s vřetenem do 130mm budou zařazeny:

- „WHN13CNC“
- Alternativa k „13“
- Stroj „centrum“ (WHTec130).

Obrázek 12: Portfolio výrobků

TOS VARNSDORF a.s.
Tabulka strojů - 1

Název stroje	Kinematika stroje			Průměr vřetena	Parametry lineárních os				mm Upínací plocha	kg Nosnost	1/min Otáčky	Nm Moment	kW Výkon	m/min Posuvy	kN Řezné síly	+/- Hodnocení
	Obrázek	Zkratka	X		Y	Z	W	V								
WH 10 CNC		S	100	1250	1100	940	630		1000 x 1120	3000	2500	1640	20	4\8	16,16,22,25	
WH(Q) 105 CNC		S	105 105	1800	1250 - 1600	1250	630		1400 x 1400 1400 x 1600	5000	2300 4000	1170 919	28 28	5\10	15,15,20,20	
PRIMA (Q, MC)		S	100 100	1600 - 2000	1000 - 1300	1600-2000	500		1000 x 1250	4000* 5000	5000	874	22	20\30	10,10,10,10	
WHN 110 (Q, MC)		S	112 125 125	1600 - 2500	1250 - 1600	800 - 1250	500 710		1250 x 1400** 1250 x 1600* 1400 x 1600	5000* 8000	2800 3300	2110 1457	37 37	6\10	20,20,40,30	
OPTIMA		S	112 112	2000 - 3000	1300 - 1600	1600 - 2300	650		1250 x 1250** 1250 x 1600**	6000* 10000	4200	1205	28	15\24	15,15,15,15	
Nový stroj Stroj "klasička"		S	110	1500 - 3000 po 0,5m	1250 - 1600 2000	1250 - 2000	650		1250 x 1250 1250 x 1600 1400 x 1600 ø 1250 Paleta 1250x1250 1250x1600 Opce 1000x1000	4000* 6000	4000	min.1200	28	25	15	HUI50/1"/max. 400 kg nástroj 25 kg SK50/BIG+/HSK63 LD max. 400kg lineární vedení, odlitky, středový vřeteník, C kryt
Stroj "centrum"		S	110	1500 - 3000	1250 - 1600	1250 - 2000	650		1250 x 1250 1250 x 1600 1400 x 1600 ø 1250 Paleta 1250x1250 1250x1600 Opce 1000x1000	4000* 6000	5500 až 6000	min.1200	28	40	15	plná kapotáž, souvislá hlava, elektrovřetení, integrována hlava
WHN 130 (Q, MC)		S	130 140	2000 - 4000	1600 - 2500	1000 - 2000	560 800		1600 x 1800** 1800 x 2240	8000* 12000	2500 3000	2480 1622	37 37	6\10	30,30,40,30	
WHN(Q) 13 CNC		S	130 130 130 130 130	2000 - 6000	2000 - 3500	1250 - 3200	800		1800 x 1800** 1800 x 2200** 1800 x 2500** 2500 x 3000 2000 x 3000	12000 16000* 25000	1500 3000	3322 2502	37 37	5\10	30,30,40,30	
VARIA		S	130 130 130	3000 - 4000	1600 - 2500	1600 - 2500	800		1800 x 1800 1800 x 2200 1800 x 2500	20000 16000*	4000	1320	37	15\20	20,20,20,20	
WHtec130		S	130 130 130	3000 - 4000	1600	2500	800		1800 x 1800 1800 x 2200 1800 x 2500	20000 16000*	4000	3200	37	36\36	20,20,20,20	
WHR 13		S	130 130 130	2000 - 6000	2000 - 3000	700	650	2000 - 3000	1800 x 1800** 1800 x 2200** 1800 x 2500**	12000 16000* 25000	3000	2535	37	5\10	25,25,25,25	
MAXIMA I		S	130 130 130	3000 - 6000	2000 - 4500	1000	700	1500 - 2500	2000 x 2000 2000 x 2500 2500 x 3000	30000	3000	2535	37	8\16	40,40,40,40	
GRATA		D	130**	až 25000	1600 - 3000	1500				5000**	1600**	37**	15\25	20,20,20		
Nový stroj "WHN13CNC"		S	130	2500 - 5000	1600 - 3000	1600 - 3000	800		1800 x 2200* 2200 x 2500 2500 x 3000	16000* 25000	3000	3322	37	5\10	30,30,40,30	oplocení + zástěny
Alternativa k "13"		S	130	2000 - 5000 2, 3, 4, 5	1500 - 3000 1,5; 2; 2,5; 3	1500 - 3000 1,5; 2; 2,5; 3	800		1800 x 2200* 2200 x 2500 2500 x 3000	16000* 25000	N 3300	3200	37/46	21-25	25	SK50/BIG+/HSK lineární vedení, odlitky, středový vřeteník, max C kryt hmotnost nástroje 30 kg
Stroj "centrum" (WHtec130)		S	130	2000 - 4000 2, 3, 4	1500 - 2500 1,5; 2; 2,5	1500 - 3000 1,5; 2; 2,5; 3	800		1800 x 1800 1800 x 2200 1800 x 2500	16000* 20000	N 3500 R 4500	3200 1500	37/46 37	36 - 40	20	plná kapotáž HUI50, HUIF50, HOIL50, HUIF50, LTS-630, ruční hlavy HUIR50, HPRR50 Další vývoj: Trvale nasazené hlavy Elektrovřetení
WHN(Q) 15 CNC		S	150 150 150	2000 - 6000	2000 - 3500	1250 - 3200	900		1800 x 1800 1800 x 2200 1800 x 2500	12000 16000* 25000	3000	3100	46	5\10	30,30,40,30	
MAXIMA II		S	150 150 150	3000 - 6000	2000 - 4500	1000	800	1500 - 2500	2000 x 2000 2000 x 2500 2500 x 3000	30000	2500	2460	51	8\16	40,40,40,40	

Zdroj: TOS VARNSDORF a.s., 2015

2.2.2 Typy projektů v podnicích

V podnicích mohou existovat různé typy projektů. Podle vztahu k podniku a okolí je lze rozdělit na:

- externí projekty,
- interní projekty.

Výsledek externích projektů je určen pro externí zákazníky, naopak výsledek interních projektů je využívám samotným podnikem. Dalším ze zásadních rozdílů mezi interními a externími procesy je charakter jejich cíle.

- “ U externích projektů je cílem dosáhnout co nejvyšší hrubé marže, tyto projekty jsou zdrojem zisku, prostředků pro další rozvoj podniku a také referencí pro zákazníky.
- Cílem interních procesů je dosažení konkurenční výhody, zefektivnění činnosti podniku. Měřítkem úspěšnosti projektu je dosažení návratnosti vložených prostředků (Korecký, 2011, s. 47).“ Významným rozdílem je i to, že externí projekty jsou realizovány na základě smluv, a tudíž se podnik zavazuje plnit termíny a smluvní parametry. Jinak se vystavuje pokutám.

2.2.3 Životní cyklus projektu

Životní cyklus projektu se skládá z několika základních částí, které se dále rozdělují na dílčí. Každý projekt má vymezený začátek, střed a konec neboli předprojektovou, projektovou a poprojektovou fázi. Tyto fáze jsou jedinečné a vzájemně na sebe navazují (viz Obr. 13). Pro zřetelné oddělení jednotlivých fází se používají tzv. milníky. Je to činnost, která slouží jako oddělovač, nebo může označovat dosažení dílčího cíle. Každá organizace by si měla, podle charakteru projektu, definovat vlastní životní cyklus, resp. cykly projektů, které realizuje.

Obrázek 13: Životní cyklus projektu



Zdroj: vlastní zpracování, 2015

Předprojektová fáze

V této fázi většinou dochází k prozkoumání příležitosti a k posouzení proveditelnosti daného záměru. Obvykle se v této fázi sestavují dva základní dokumenty:

- studie příležitosti,
- studie proveditelnosti.

Studie příležitosti dává odpověď na otázku, zda je vůbec vhodné realizovat zamýšlený projekt. Studie analyzuje situaci jak v podniku, tak i na trhu. Výsledkem je potom doporučení, zda projekt realizovat či nikoli. Pokud výsledek zní kladně, přechází se ke studii proveditelnosti, jež je více detailní. Tato studie naznačuje nejvhodnější cestu, jak projekt realizovat. „Měla by upřesnit obsah projektu, plánovaný termín zahájení a ukončení projektu, odhadované celkové náklady a odhadované potřebné významné zdroje (Doležal, 2012, s. 171).“ Pokud se jedná o jednodušší projekty, může být zpracován pouze jediný dokument, tzv. předprojektová úvaha. Výsledkem předprojektové fáze je pouze doporučení. Rozhodnutí, zda projekt realizovat či nikoli, je v kompetenci managementu organizace.

Projektová fáze

Ve druhé fázi dochází nejprve k sestavení projektového týmu. Dále k vytvoření plánu a realizaci, která je zakončena předáním výsledků. „Projektovou fázi je možné ještě detailněji rozdělit na:

- zahájení,
- plánování,
- vlastní realizaci,
- předání výstupů projektu a ukončení projektu (Doležal, 2012).“

Pokud se management organizace rozhodne projekt realizovat, musí ho řádně zahájit. Musí definovat cíl projektu a cestu, jak ho dosáhnout, uvést požadované výstupy a vytvořit logický rámec, pokud k tomu nedošlo již dříve. Pokud je toto hotové, je jmenován projektový tým. Ten v tuto chvíli má již k dispozici veškerou dokumentaci a může definovat rozsah projektu (např. formou WBS) a jeho časový harmonogram. Následně by mělo dojít k setkání všech zainteresovaných stran a zrekapitulování dokumentů. Poté může fyzicky začít realizace projektu. Projekt musí být v průběhu neustále sledován a monitorován. Jeho průběh je nutné porovnávat s plánem realizace. Jednotlivé činnosti jsou často ovlivňovány okolím a může se stát, že neprobíhají tak, jak bylo naplánováno. Proto musí projektový tým zajistit, aby o nenadálých skutečnostech dostával ihned dostatečné informace a mohl vyhodnotit odchylky od plánu a popř. rozhodnout o tom, jaká opatření budou potřeba k nápravě. Ve chvíli, kdy projekt dospěje do své závěrečné fáze, je třeba ho fyzicky ukončit. Dochází k předání výpisů a protokolů a měla by být zpracována závěrečná zpráva o projektu, z níž by měla vyplynout doporučení pro další projekty.

Poprojektová fáze

Každý projekt je jiný a přináší nové poznatky a nové zkušenosti. Aby bylo možné tyto zkušenosti využít i v dalších projektech, je třeba řádně zanalyzovat celý průběh projektu a určit silné i slabé stránky jeho realizace. Z chyb je třeba se poučit tak, aby se již v dalších projektech neopakovaly (Doležal, 2012).

2.2.4 Jak dovést projekt do úspěšného konce?

Současný svět probíhajících a neustále nově vznikajících projektů s sebou přináší potřebu nové pracovní kvalifikace – projektového manažera.

Jak úspěšně řídit projekt? Na tuto otázku by určitě každý projektový manažer chtěl znát jasnou odpověď, ta ale bohužel neexistuje. Kdejaký projektový manažer chce být úspěšný a chce, aby jeho projekt byl efektivní. Ne vždy se to ale povede. Jistě neexistuje „recept“ či postup, jak projekt řídit. Existují ale určitá pravidla či kroky, které při jejich respektování řízení usnadní.

Velkou pozornost je třeba věnovat nastartování projektu. Na začátku je nutné provést analýzu silných a slabých stránek. Provést analýzu vlivu zainteresovaných stran a vypracovat logický rámec. Dále sestavit vhodný projektový tým a určit vedoucího, který ponese odpovědnost. Aby se předešlo budoucím problémům, měly by být učiněny všechny tyto kroky již na samotném začátku.

Pokud se na základě studie proveditelnosti subjekt rozhodne projekt realizovat, nastává fáze plánování. Dobré naplánování projektu jistě není jednoduché, ale je, pokud nemá být projekt odsouzen k neúspěchu již na samém začátku, velmi důležité. Právě například nedodržení stanovených termínů nebo překročení finančního limitu jsou důsledkem špatného plánování. Proto by dobrý projektový manažer měl vědět, že dobře sestavený plán je „půlka úspěchu“.

Plán je základní dokument, který zachycuje veškeré údaje o projektu, co se má vykonat a pomocí čeho toho dosáhnout. Zachycuje všechny důležité body, jako jsou cíle, výstupy, milníky nebo požadavky na zdroje (Barker, 2009).

Cíle projektu znamenají slovní popis hodnot toho, čeho má být v budoucnosti dosaženo. Při sestavování cílů by se mělo postupovat podle „techniky SMART, jež usnadní cíl správně formulovat. Měla by být splněna všechna následující kritéria.

Tabulka 25: Technika SMART

S	<i>Specific</i>	Cíle mají být specifické a konkrétní.
M	<i>Measurable</i>	Mají být opatřeny měřitelnými parametry, podle nichž lze rozpoznat, zda bylo cíle dosaženo.
A	<i>Assignable</i>	Cíle mají být přidělitelné jednomu subjektu s odpovědností a autoritou k výkonu rozhodnutí.
R	<i>Realistic</i>	Cíle mají být dosažitelné s použitím disponibilních zdrojů a realistické
T	<i>Time-bound</i>	a časově omezené.

Zdroj: Svozilová, 2011, s. 83

U formulovaných cílů by neměla být podceňována zpětná vazba, pomocí níž si lze ověřit, zda ostatní cíli rozumějí.

Pouze správné stanovení cílů však nestačí. Všechny stanovené cíle je nutné zhodnotit z hlediska logického uspořádání a návaznosti. K tomu napomůže metoda tzv. logického rámce.

Jak ale zjistit, zda je projekt úspěšný? Další otázka, na kterou je složité odpovědět. Pokud například nebudou splněny cíle projektu, není ještě nutné mluvit o úplném nezdaru. Proto existují měřítka, která umožňují posoudit buď úspěch, nebo neúspěch projektu.

2.2.4.1 Kritéria úspěšnosti

„Obecně lze projekt považovat za úspěšný, pokud:

- je projekt funkční,
- jsou splněny požadavky zákazníka,
- jsou uspokojena očekávání všech zainteresovaných stran,
- je výstupní produkt projektu na trhu včas,
- je výstupní produkt v plánované jakosti a ceně,

- je dosahována předpokládaná návratnost vložených prostředků,
- je vliv na životní prostředí a okolí obecně v normě,
- atd. (Doležal, 2012, s. 36).“

Tato kritéria je možné označit jako tzv. „tvrdá“. Pro úspěch projektu jsou ovšem důležitá i ta „měkká“, mezi něž patří například motivace projektového týmu nebo kvalifikační připravenost obsluhy.

Pokud se podaří projekt dovést do úspěšného konce, ještě to neznamena, že byl řízen správně. Někdy může na úspěšnost mít velký vliv spíše štěstí, než dobrý systém řízení. A co vlastně dobrý systém řízení znamená? „Dodržování různých standardů, a to především:

- řízení integrace,
- řízení záměru,
- řízení času,
- řízení nákladů,
- řízení jakosti projektu,
- řízení lidských zdrojů,
- řízení komunikace v projektu,
- řízení obstarávání a smluvních vztahů a
- řízení projektových rizik (viz dále), (Doležal, 2012, s. 40).“

Jakým způsobem budou tyto jednotlivé oblasti řešeny, lze nalézt v projektovém plánu. Všechny musí být průběžně kontrolovány, popř. musí být provedena korekce.

Pokud projekt dospěje do fáze, kdy jsou dodány výsledky, může být ukončen. Předávka výstupů zákazníkovi by měla probíhat dle předem stanovených smluvních podmínek. Měla by být předána veškerá dokumentace projektu, závěrečná zpráva projektového týmu a také by měla být vyhodnocena finanční stránka projektu. Dále by měly být vyhodnoceny všechny úspěchy i nezdary projektu, které napomohou dalšímu zlepšování. Na úplný závěr by mělo přijít poděkování všem členům, kteří se na projektu podíleli.

Jak již bylo řečeno dříve, pro úspěch projektu je nutné ve všech fázích jeho životního cyklu řídit projektová rizika. Tomuto tématu se bude věnovat další kapitola.

3 ŘÍZENÍ RIZIK

Cílem této kapitoly je blíže specifikovat problematiku řízení rizik projektů. Riziko je součástí života, je možno se s ním setkat v podstatě všude. Realizace projektů tedy není výjimkou. Je to dáno také tím, že každý projekt je originální, jedinečný, a tudíž spojený s vysokou mírou rizika.

Řízení rizik se stalo součástí projektového managementu teprve až v 70. letech 20. století. Projektoví manažeři se snažili rizikům spíše vyhýbat. Do popředí se dostává až počátkem 80. let, a to především z důvodu tragických událostí při realizaci gigantických projektů. V této době se riziková analýza začíná pomalu vyvíjet.

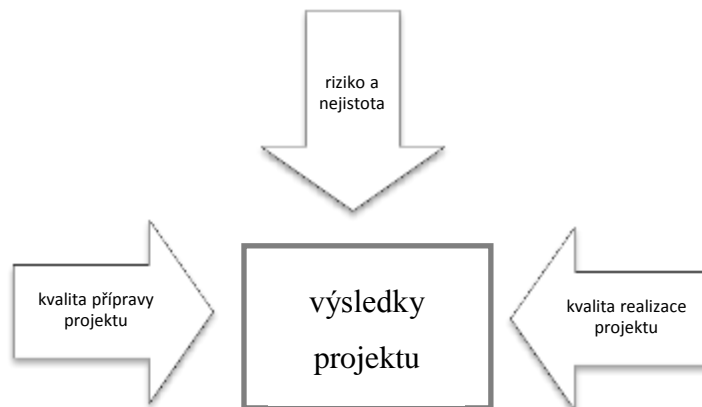
Příklad

„Jedna z velkých ropných firem prohlašuje, že ročně přichází kvůli špatnému řízení rizik o 30 milionů dolarů.“ Příčina této ztráty tkví především v komunikaci. Zaměstnanci neupozorňují včas, že se věci nevyvíjí dobře, a doufají, že se vše vyřeší samo. Přitom většina nechápe, že projektový manažer se vždy raději bude zabývat malými problémy hned, než velkými později (Štefánek a kolektiv autorů, 2011).

3.1 Definice rizika

Výzkum a vývoj nových produktů, velké investiční projekty, pořizování investic nebo třeba provádění organizačních změn. Toto je jen malý výčet aktivit, se kterými jsou riziko a nejistota spojeny. Jejich výsledky jsou nejisté a mohou se buď pozitivně, nebo negativně odchylovat od plánu. Je-li brána v úvahu ještě kvalita přípravy a realizace projektu, stanoví se 3 klíčové faktory, které ovlivňují konečné výsledky projektu (viz Obr. 14).

Obrázek 14: Faktory ovlivňující výsledky projektu



Zdroj: Hnilica, 2009, s. 12

Faktory rizika a nejistoty je nutné zvažovat již ve fázi přípravy.

Postupem času prošel pojem riziko značným vývojem. Dříve bylo riziko chápáno spíše pouze v negativním smyslu. V praxi je možné se setkat s riziky tzv. podnikatelskými, která mají jak negativní, tak i pozitivní stránku.

Takto lze riziko chápat jako:

- „variabilitu možných výsledků určitých procesů či aktivit,
- možnost odchylek (negativních i pozitivních) od výsledků očekávaných či plánovaných,
- pravděpodobnosti odlišných hodnot od očekávaných či plánovaných výsledků (Hnilica, 2009, s. 14).“

Riziko lze také popsat jako situaci, kdy není dostatek informací k tomu, aby byl výsledek jistý, ale je možné odhadnout výsledek pravděpodobný. Na rozdíl od rizika, nejistota je spojena s neschopností spolehlivého odhadu budoucího vývoje.

3.2 Druhy rizik

„Rizika projektu lze podle jejich vzniku, působení a předvídatelnosti rozdělit na:

- **odchyly** – rozdíly mezi odhady a skutečnými hodnotami v délce trvání jednotlivých dílčích úseků prací, mezi plánovanými a skutečně vykázanými náklady a rozdíly v pracovním výkonu realizátorů,

- **předvídatelná rizika**, která jsou v dané hospodářské a technologické oblasti obvyklá a jejich rozsah působení lze na základě zkušeností z historických projektů vcelku dobře odhadnout,
- **nepředvídatelná rizika**, jejichž působení sice můžeme očekávat, ale jejichž pravděpodobnost ani vliv nemůžeme s dostatečnou přesností odhadnout,
- **nejistotu a chaotické vlivy**, které zpravidla vycházejí z oblastí zcela mimo kontrolu a je většinou nemožné je jakkoli kvalifikovaně odhadnout (Svozilová, 2011, s. 280).“

Podle jiného přístupu je možné rizika dělit na:

- **Obchodní rizika** – rizika tržní, operativní, kreditní, nákupní.
- **Finanční rizika** – rizika ztráty likvidity (úrokové, měnové, z finančních operací, daňové ...)
- **Rizika řízení lidského kapitálu** – rizika vedení pracovníků, motivace, konflikty, selhání, zneužití pravomocí.
- **Rizika majetková** – technologická rizika.
- **Rizika IT** – technická, operační, uživatelská.
- **Rizika V&V** – rizika ztráty konkurenceschopnosti, nevyužití znalostí, neúčinné inovace.
- **Rizika správy společnosti** – rizika selhání managementu, vliv makroprostředí, rizika právní, rizika z komunikace.

3.3 Přístup k riziku

Každý manažer může na riziko nahlížet jinak. Přístup k riziku je dán odpovědností při provádění libovolné činnosti, ale také osobními vlastnostmi a zkušenostmi. Reakci na riziko je možné rozdělit do 3 skupin na:

- „**odmítání** rizika,
- **vyhledávání** rizika,
- **neutrální** vztah (Korecký, 2011, s. 24).“

Nejčastější vztah k riziku je odmítání. Převládá zde snaha se rizikům vyhýbat nebo jim předcházet. Přístup, který přináší nejvyšší zisky, ale při neúspěchu i nejvyšší ztráty, je

vyhledávání rizika. Poslední možností je neutrální vztah k riziku. Jde o vyvážený, objektivní vztah, ve kterém se nevyskytují výše popsané extrémy.

3.4 Proces řízení rizik

Řízení rizik je proces, který trvá po celou dobu života projektu. Je to sled aktivit, pomocí nichž jsou prováděny preventivní nebo korektivní zásahy, aby byly odvráceny události, které by mohly projekt jakýmkoliv způsobem ohrozit.

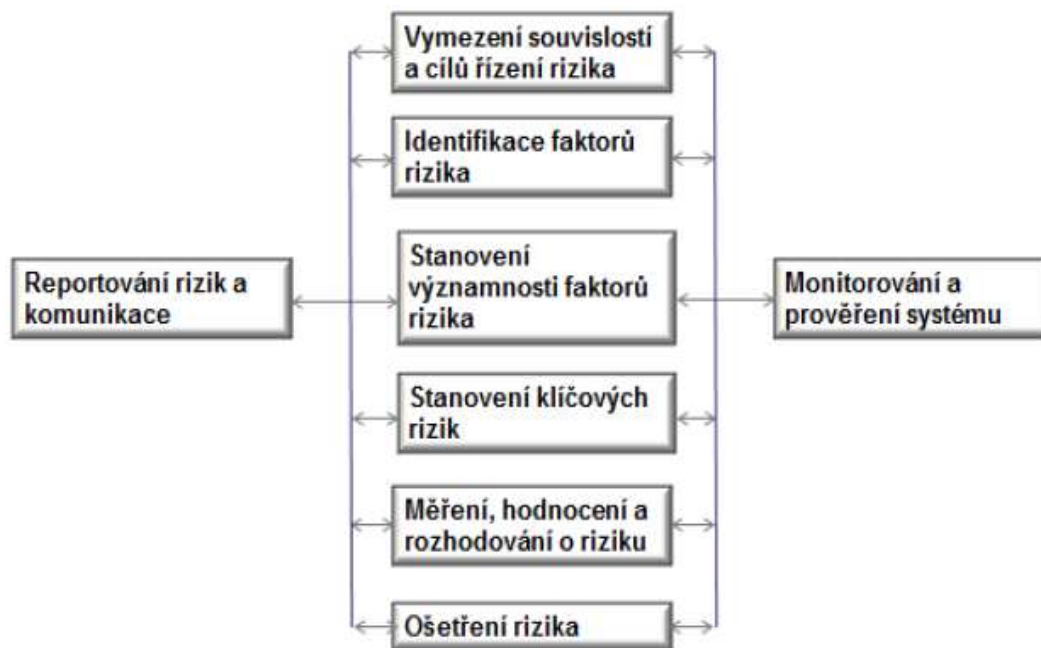
Proces řízení rizik je možné definovat jako aktivity, které:

- **mapují** všechny identifikovatelné neurčitosti projektu, zvažují jejich příčiny,
- **identifikují** události, které mohou spustit neplánované a obtížně říditelné procesy,
- **kvantifikují potenciální škody**, které mohou být jejich důsledkem,
- **stanovují limity ohrožení**,
- **definují strategie a plánují opatření**, která mají schopnost snížit pravděpodobnost vzniku těchto jevů,
- **aktivizují systémy monitorování a kontroly**,
- **přidělují autoritu** k monitorování rizikových stavů (Svozilová, 2011, s. 279).

Je zapotřebí si uvědomit, že riziko je široký pojem a musí se vymezit, o čem jeho řízení bude. V procesu je nejdříve nutné identifikovat všechna rizika, která by mohla ohrozit výsledky projektu. Vybírají se podstatná rizika, z nichž se poté vybírají ta klíčová. Dále je třeba zúžit prostor na nejzásadnější rizika, jež mají dopad do vymezených souvislostí. Poté se pomocí kvantitativní nebo kvalitativní analýzy rizika ohodnotí. V tuto chvíli se projektový manažer může rozhodnout, jak k rizikům bude přistupovat. Poté, co rozhodne o přístupu k ošetření rizika, může ho považovat za „zvládnutelné“.

Další z možných způsobů dekompozice procesu managementu rizik znázorňuje v grafické podobě následující obrázek.

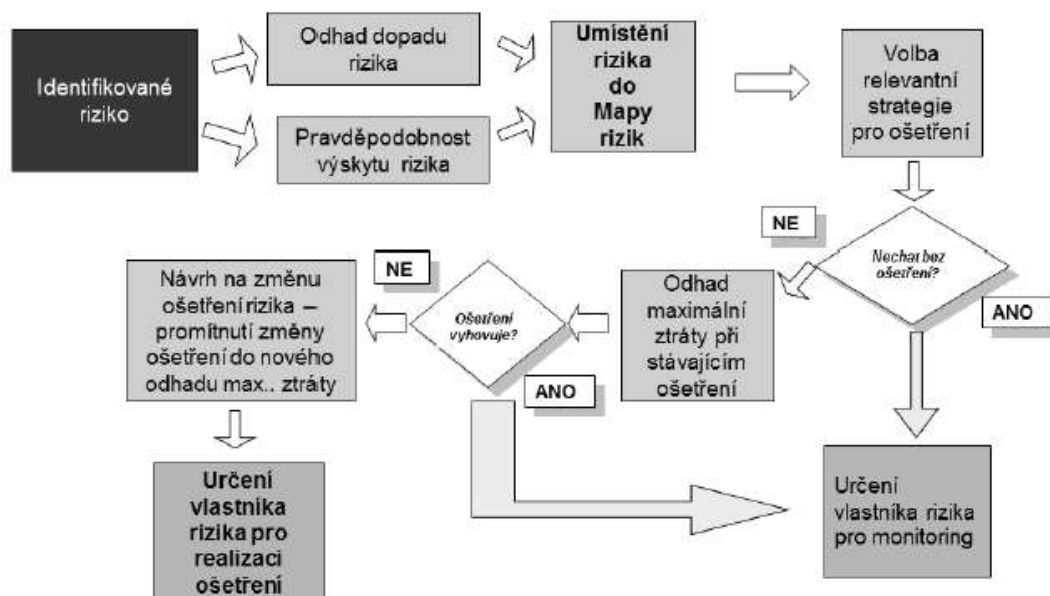
Obrázek 15: Proces managementu rizika



Zdroj: Fotr a kolektiv, 2012, s. 275

Z dalšího obrázku jsou patrné základní kroky řízení rizik v podniku a jejich návaznost.

Obrázek 16: Základní kroky řízení rizik



Zdroj: přednášky strategického managementu, 2014

Dle normy ČSN 31 000 zahrnuje řízení rizik tyto procesy:

- stanovení kontextu,
- identifikaci rizik,
- analýzu rizik,
- hodnocení rizik,
- ošetření rizik,
- monitorování a přezkoumání,
- komunikaci a konzultace.

3.4.1 Stanovení kontextu

„V rámci stanovení kontextu jde především o určení, která metoda bude použita a jak bude vypadat postup při její aplikaci (Doležal, 2012, s. 86).“

Důležitou součástí této fáze je i stanovení **rizikové kapacity** firmy a **velikosti přijatelného rizika**.

3.4.1.1 Riziková kapacita

Riziková kapacita neboli také Risk Capacity je limitní schopnost firmy riziko vstřebat bez závažných změn své pozice. Vyjadřuje výši maximální ztráty, kterou je firma schopna přežít, aniž by byla ohrožena její existence.

3.4.1.2 Hranice přijatelného rizika

Hranice přijatelného rizika neboli také Risk Appetite. Jde o objem rizika, který je firma ochotna při plnění svých cílů akceptovat. Rozhodnutí, kde se hranice bude nacházet, patří mezi velmi významná rozhodnutí firmy. Tato hranice je velmi subjektivní a záleží na tom, jestli se firma resp. její management chce chovat konzervativně nebo jestli se chce chovat více agresivně, je více otevřena riziku (Fotr, 2012).

3.4.2 Identifikace rizik

Tuto fázi lze považovat za jednu z nejvýznamnějších fází managementu rizik. Protože firma může řídit pouze ta rizika, která včas identifikovala. V této fázi tedy dochází k identifikaci všech rizik, která by mohla projekt ohrozit. Musí být zahrnuta všechna rizika, ze všech oblastí, jež s projektem souvisí. Proto je také nutné sledovat vývoj podnikatelského okolí –

pro identifikaci vnějších rizik. Pro identifikaci vnitřních rizik se potom využívají znalosti pracovníků, kteří se na realizaci projektu podílí.

Pro úspěšnou identifikaci rizik je vhodné rozčlenit objekt, resp. projekt na užší aktivity. Rozčlenění umožňuje pohled do větší hloubky, čehož by nebylo možné dosáhnout, pokud by se na objekt nahlíželo jako na celek.

K identifikaci rizikových faktorů je možné využít určité nástroje. Mezi ty významné patří:

- „Kontrolní seznamy, resp. katalogy rizik, které poskytují přehled potenciálních rizikových faktorů.
- Pohovory s experty a skupinové diskuze. Tyto diskuze mohou mít formu například brainstormingových schůzek.
- Nástroje strategické analýzy podnikatelského prostředí (SWOT analýza, PEST analýza aj.), které podporují především identifikaci externích rizik.
- Kognitivní (myšlenkové) mapy, jež představují grafický nástroj zobrazení jednotlivých faktorů rizika a jejich vzájemných vazeb (Hnilica, 2009).“

Cílem identifikace je nalézt maximum možných rizik, a to tak, aby žádná nezůstala bez povšimnutí.

Výsledkem identifikace rizik je obvykle velký počet rizikových faktorů. Je logické, že nemůže být věnována stejná pozornost všem, proto musí být vybrány pouze ty významné, s vysokými dopady.

Z identifikovaných rizik projektový tým sestavuje vlastní seznam rizik.

3.4.2.1 Identifikace rizik projektu „Vývoj nové řady obráběcích strojů“.

V návaznosti na analýzu prostředí a také na základě konzultací s pracovníky, kteří se na projektu podílí, lze identifikovat rizikové faktory, které by mohly mít vliv na realizaci projektu. Ovšem ne každý rizikový faktor musí mít vliv stejný.

1. Celkové snížení poptávky po nových produktech – R1.

Pokles poptávky by pro společnost TOS VARNSDORF znamenal snížení tržeb za vlastní výrobky, a tudíž nenaplnění plánu. Tento pokles může být spojený se změnou spotřebitelských preferencí nebo špatnou identifikací potřeb zákazníků. Další vliv na snížení poptávky může mít stagnace oboru.

Aby společnost zabránila poklesu poptávky zapříčiněnou změnou preferencí zákazníka, musí neustále sledovat aktuální trendy a zvyšovat univerzalitu a multifunkčnost strojů.

Riziko poklesu poptávky se hodnotí jako riziko s vysokou pravděpodobností výskytu, protože společnost se pohybuje v dynamickém světě, tudíž není možná přesná predikce, jaký stroj bude uživatelům za několik měsíců vyhovovat.

2. Špatná volba distribučních cest – R2.

K tomu, aby byla společnost schopna poskytnout uživatelům požadované produkty na dostupném místě a ve správný čas, musí mít správně nastaveny distribuční strategie.

Společnost by měla provést marketingový průzkum, aby byla seznámena s ohlasy zákazníků a byla schopna zavést nové produkty na trh. Zároveň musí být schopna nalézt správný segment trhu, na kterém hodlá své produkty nabízet. S tím souvisí riziko, že se společnosti nepodaří najít nového partnera a rozšířit se tak na požadovaný trh. Toto riziko je z hlediska pravděpodobnosti malé, jelikož má společnost vlastní prodejce, kteří umí nalézt zákazníka. Dalším z rizik je nepochopení mentality lidí v daných teritoriích, kde bude společnost nově působit. Prodejní místo je jedním z velice důležitých marketingových nástrojů. Dobře zvolené odbytiště může podniku přinést nemalé zisky, naopak špatně zvolené distribuční místo je pro firmu velikou ztrátou.

3. Zásadní chyby již ve fázi výzkumu a výroby – technologie – R3.

Toto riziko je hodnoceno z hlediska pravděpodobnosti výskytu jako středně vysoké. Spočívá v tom, že by mohlo dojít k podcenění procesu studií, návrhů a přípravy výroby. Dále, že nebudou připraveny všechny potřebné nástroje, nebo že nebude mít společnost dostatek výrobního zařízení. Aby docházelo ke snižování tohoto rizika, je nutné provádět konstrukčně – technologické prověrky výrobků a procesů.

4. Špatná komunikace – R4.

Komunikace je hybnou silou celé společnosti. Chybně nastavený komunikační plán je jednou z příčin konfliktů ve firmě. Špatně nastavený komunikační systém má za důsledek demotivaci a pasivitu zaměstnanců. To se může odrazit i v jejich vysoké fluktuaci. Dále dochází ke špatné koordinaci činností. Zaměstnanci nejsou dobře seznámeni s tím, co mají dělat. To se může projevit tím, že jsou v čase měněny podmínky projektu. Riziko spočívá také v tom, že vlivem špatné komunikace mohlo být již špatně definované zadání projektu. Toto riziko není z hlediska pravděpodobnosti hodnoceno jako vysoké, jelikož společnost zavedla na důležité projekty systém projektového řízení, v rámci něhož probíhají kontrolní dny, čímž se snaží management chybám v komunikačním plánu zabránit.

5. Kurzovní rizika – R5.

Společnost má zmapované podmínky a předběžné ví, jak se kurz dané měny bude vyvíjet. Pokud by došlo k výkyvům měny vůči předpokládanému vývoji, ovlivnilo by to příjmy společnosti. Jelikož společnost TOS vyvází část výrobků na zahraniční trhy, je nutné toto riziko brát v potaz, ovšem opět s nepříliš velkou pravděpodobností výskytu. Kolísání kurzu má společnost zabezpečené tzv. hedgingem. Zde se ještě může promítnout devalvace měny určité země, která může výrobky společnosti pro daný stát zdražit, čímž se stanou neprodejnými.

6. Změny s dopadem do cen materiálu a energií – R6.

Změny s dopadem do cen materiálu a energií by vedly především k růstu cen vstupů. Jako pravděpodobnější se jeví růst cen energií. Dosavadní vývoj cen silové elektřiny zobrazuje následující graf.

Obrázek 17: Vývoj cen energií v roce 2014



zdroj: www.kurzy.cz, 2015

Cena silové elektřiny pro rok 2015 se v dubnu dostává na své historické minimum. Nicméně je tato komodita obchodována v eurech, a tak se do konečné ceny promítá i kurz měny a případné intervence České národní banky. Tudíž je zapotřebí s tímto rizikem počítat.

Dále je nutné počítat s růstem cen materiálu potřebného k výrobě produktů. Zvýšení ceny těchto vstupů by se promítlo do konečné ceny produktu. Vzhledem k neustále se měnícím podmínkám je žádoucí i s tímto rizikem počítat, a to i v případě, že společnost využívá uzavírání dodavatelských smluv.

7. Ztráta klíčových dodavatelů – R7.

Jedná se především o dodavatele, díky nimž je zajištěn plynulý chod výroby. Ztráta takového dodavatele by se projevila především v čase, který by společnost strávila vyhledáváním a ověřováním dodavatele nového, a také v nákladech. Toto riziko lze ovšem hodnotit z hlediska pravděpodobnosti jako nízké, jelikož má společnost s dodavateli uzavřené smlouvy. Navíc spolupracuje s větším počtem dodavatelů, tudíž kdyby k výpadku došlo, bylo by možné dodavatele nahradit.

8. Selhání lidských zdrojů – R8.

Nedostatečné proškolení nových zaměstnanců může vést ke špatné manipulaci se stroji. Toto riziko vede k růstu provozních nákladů. Jelikož ale zaměstnanci podstupují školení a na jejich výběr je kladen důraz, je toto riziko z hlediska pravděpodobnosti výskytu nízké. Dalším rizikem může být odchod důležitých zaměstnanců. Společnost tak musí mít nastavený dobrý motivační systém, aby si zaměstnance udržela. Fluktuace z podnětu zaměstnanců činí 2,4 %, což není potřeba hodnotit jako vysoké. Společnost také musí věnovat pozornost generační výměně pracovníků a jejich zastupitelnosti.

9. Právní legislativa daného státu – R9.

Riziko legislativních změn je velmi obtížné odhadnout, protože není známo, kdy vláda změní související legislativu. Nicméně alespoň co se týče tuzemského trhu, politické prostředí je celkem vyrovnané a zásadní změny ohrožující obchodní politiku společnosti se v dohledné době nechystají.

10. Riziko neplnění podmínek dotačního programu – R10.

Pravděpodobnost tohoto rizika je hodnocena jako nízká, jelikož má společnost dostatečné zkušenosti a kvalifikovaný tým pro realizaci dotačních projektů.

11. Riziko nezískání dotace na projekt – R11.

Toto riziko je hodnoceno jako významné, protože hrozí nezískání veřejné podpory v soutěži.

12. Riziko překročení plánovaného rozpočtu – R12.

Překročení plánovaného rozpočtu není z hlediska pravděpodobnosti významné. Společnost má dostatečné zkušenosti s plánováním rozpočtů a dodržování rozpočtů projektů.

3.4.3 Analýza rizik

K analýze rizik slouží již výše zmíněný jejich seznam. Je třeba odhadnout pravděpodobnost výskytu určitého rizika a míru jeho dopadu na projekt. Přesný postup se odvíjí od typu a charakteru projektu. Existují dva hlavní typy metod, které můžeme využít:

- kvantitativní,
- kvalitativní.

„Kvantitativní analýzu využijeme, když určíme hodnotu pravděpodobnosti a hodnotu ztráty přímou číselnou hodnotou.

Kvalitativní analýzu využijeme, když použijeme pro stanovení pravděpodobnosti a ztráty slovní hodnoty (např. velký dopad, malý dopad) nebo můžeme využít bodovací stupnice (Doležal, 2012, s. 87).“

Pravděpodobnost výskytu výše uvedených rizikových faktorů a intenzity jejich dopadu znázorňuje následující tabulka.

Tabulka 26: Stanovení rizikových faktorů

	Pravděpo dobnost výskytu	Intenzita dopadu	Součin
Celkové snížení poptávky po nových produktech – R1.	4	4	16
Špatná volba distribučních cest – R2.	2	3	6
Zásadní chyby již ve fázi výzkumu a výroby – technologie – R3.	2	4	8
Špatná komunikace – R4.	2	2	4
Kurzovní rizika – R5.	2	2	4
Změny s dopadem do cen materiálu a energií – R6.	3	3	9
Ztráta klíčových dodavatelů – R7.	2	3	6
Selhání lidských zdrojů – R8.	1	3	3
Právní legislativa daného státu – R9.	1	3	3
Riziko neplnění podmínek dotačního programu – R10.	1	2	2
Riziko nezískání dotace na projekt – R11.	2	4	8
Riziko překročení plánovaného rozpočtu – R12.	1	3	3

Zdroj: vlastní zpracování, 2015

3.4.4 Hodnocení rizika

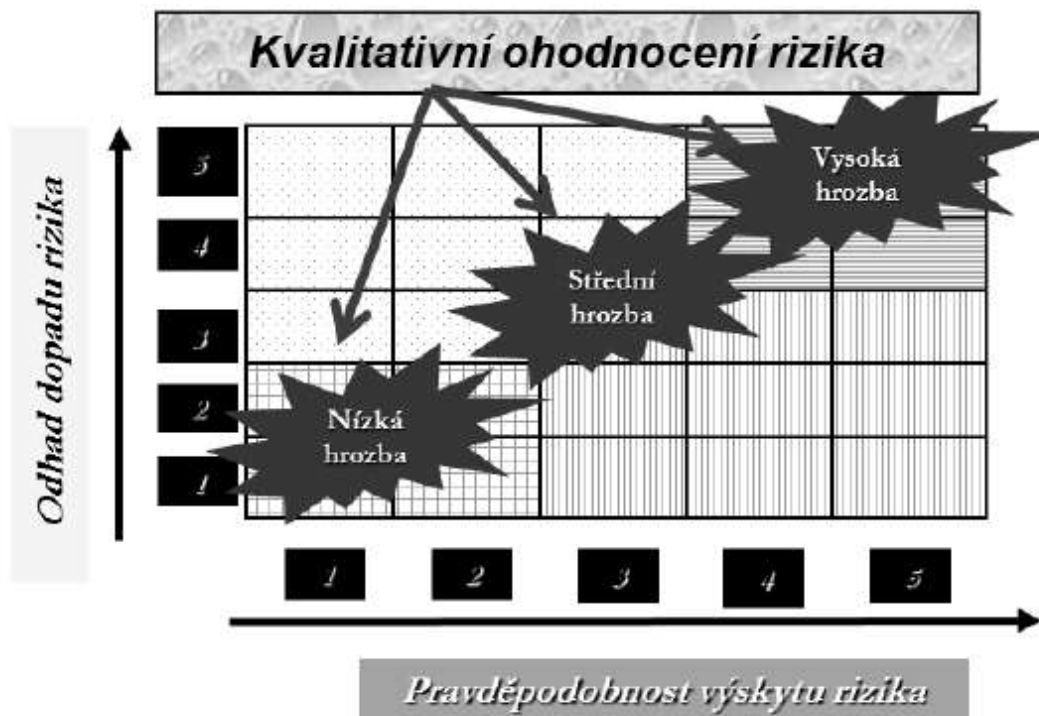
„Účelem tohoto kroku je rozhodnout, která rizika mají být ošetřena, která budou zanedbána, nebo která naopak nelze akceptovat.

Obecně se dá doporučit vycházet z paretovského principu 80/20. Tedy 20% nejvýznamnějších rizik velmi dobře ošetřit, třeba i většinou prostředků na ošetření rizik, a zbylé prostředky ponechat jako rezervu (Doležal, 2012, s. 87).

Kvalitativní hodnocení rizika

Význam rizika lze potom ohodnotit pomocí matice, která uvádí pravděpodobnost výskytu rizika a odhad dopadu rizik (viz Obr. 18).

Obrázek 18: Stanovení závažnosti faktorů rizika



Zdroj: přednášky strategického managementu

Pravděpodobnost výskytu rizika:

1. Nepatrná pravděpodobnost výskytu rizika (0 % - 20 %),
k události by mohlo dojít za velmi výjimečných okolností (je překvapivá).
2. Nepravděpodobný výskyt rizika (20 % - 40 %),
k události by mohlo dojít za určitých okolností (je přípustitelná).

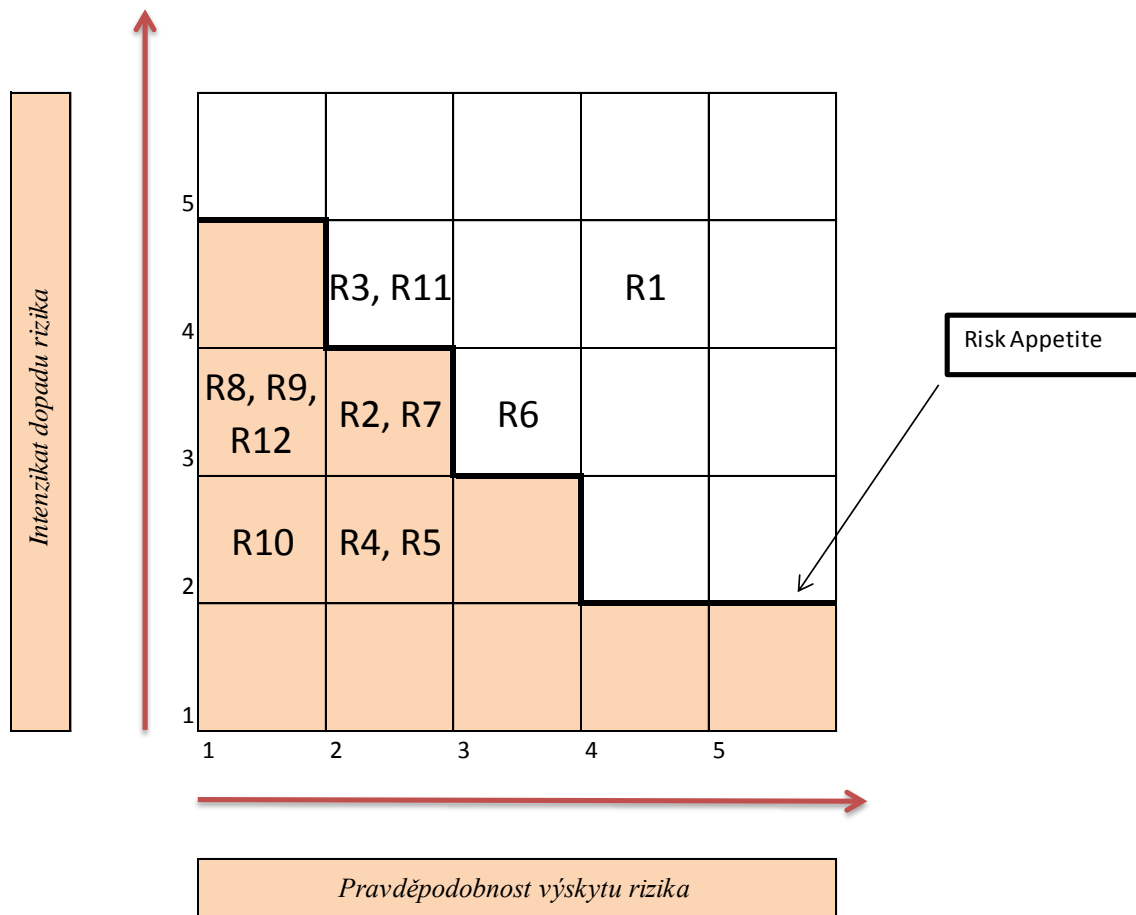
3. Pravděpodobný výskyt rizika (40 % - 60 %),
k události by mělo za jistých okolností dojít (je reálná).
4. Vysoká pravděpodobnost výskytu rizika (60 % - 80 %),
k události při předpokládaném vývoji dojde (je očekávatelná).
5. Jistý výskyt rizika (80 % - 100 %),
k události musí dojít (je jistá).

Odhad dopadu rizika:

1. Bezvýznamný dopad rizika, řešení je v kompetenci nižšího managementu a zaměstnanců.
2. Malý dopad rizika, řešení je v kompetenci středního managementu.
3. Střední dopad rizika, řešení vyžaduje účast středního a vyššího vedení společnosti.
4. Velký dopad rizika, řešení je v kompetenci vrcholového vedení a správní rady.
5. Kritický dopad rizika, dopad rizika na společnost je závažný a trvalý.

Výstupem matice je seznam rizik rozšířený o jejich závažnost.

Obrázek 19: Matice posouzení významnosti rizikových faktorů



Zdroj: vlastní zpracování, 2015

Z matice vyplývají rizikové faktory, které by mohly ohrozit projekt „Vývoj nové řady obráběcích strojů“. Významné faktory se nacházejí nad hranicí Risk Appetite. Nejvýznamnějšími rizikovými faktory, které by měla společnost brát v potaz, jsou R1, R3, R6 a R11. Jedná se o snížení poptávky, chyby ve fázi výzkumu a vývoje, změny s dopadem do cen materiálu a energií a riziko nezískání dotace. Ostatní rizikové faktory nejsou pro projekt zásadně ohrožující, nicméně je společnost musí monitorovat.

Kvantitativní hodnocení rizika

Kvantitativní hodnocení rizika je více časově náročné. Spočívá v hodnocení rizik pomocí numerických hodnot. Mezi tyto metody patří například citlivostní analýza.

3.4.5 Ošetření rizik

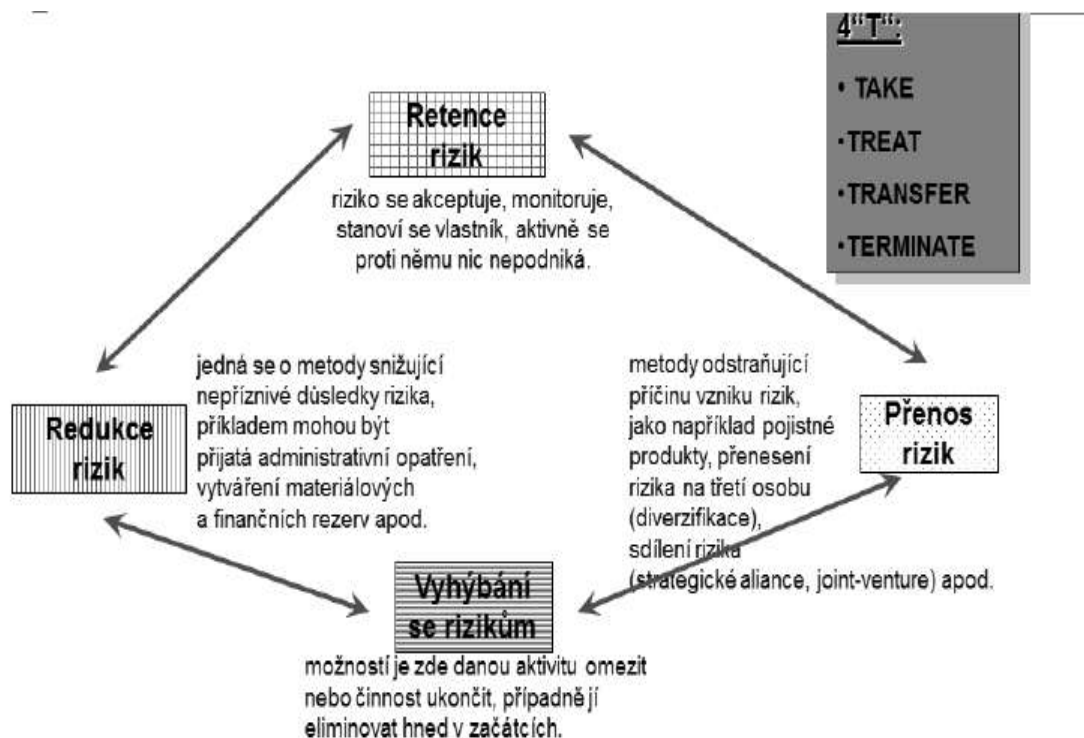
Po fázi ohodnocení rizik by mělo následovat rozhodnutí managementu, jak na riziko reagovat. To, jakou míru rizika je společnost ochotna akceptovat, by mělo vyplynout ze strategie firmy.

Cílem ošetření rizik je zmírnit jejich dopad tak, aby mohl být projekt úspěšně realizován.

Reakce na riziko může být různá. Existují přístupy k ošetření rizik tzv. „4T“. Zkratka pochází z anglického překladu take, treat, transfer, terminate (viz. Obr. 20).

- 1. retence rizik** – riziko je vyhodnoceno jako málo pravděpodobné a s malým dopadem, při jeho kvantifikaci se zjistí, že náklady na ošetření budou vyšší než náklady na riziko,
- 2. redukce rizik** – riziko nelze podcenit a je nutné hledat nástroje na jeho ošetření (administrativní úpravy), tvorba rezerv. Je potřeba se s riziky dostat někam na hranu Risk Appetite a vypořádat se zvládnutelnou hranicí rizika,
- 3. přenos rizik** – hledání participanta, který převezme dobrovolně nebo za úplatu část rizika (např. pojištění). Pojišťovny rády pojišťují nízkou pravděpodobnost a vysoký dopad. Když je pravděpodobnost vysoká, tak ho pojistí, ale za nevýhodných podmínek.
Je nutné uvážit výhodnost pojištění. Dobrovolně společnost přemísťuje riziko v tom případě, když má silnější vyjednávací pozici a druhá strana nemá jinou možnost, než riziko přebrat. Univerzálním kodexem jsou INCOTERMS,
- 4. vyhýbání se rizikům** – když jsou projekty, které mají vysoké riziko, tak do nich nejít. Firma, která se vyhýbá vysokému riziku, se vyhýbá i příležitostem. Neustále odmítat vysoká rizika bývá nebezpečné.

Obrázek 20: Strategie ošetření rizik



Zdroj: přednášky strategického managementu

K nalezení vhodného opatření na ošetření rizika se musí zapojit celý projektový tým. Při realizaci opatření by měly být brány v úvahu náklady, které vzniknou.

Pro určité řešení ošetření by měla vždy být stanovena osoba, která ponese zodpovědnost a bude kontrolovat i termín pro splnění.

3.4.6 Monitorování a přezkoumání

„Pokud jsme provedli analýzu rizik a pokračujeme implementací projektu, je nutno všechna rizika neustále sledovat, protože může dojít k řadě možných událostí (Doležal, 2012, s. 88).“

Například může dodatečně dojít k tomu, že se objeví neočekávaná hrozba, kterou je nutné identifikovat a navrhnout řešení. Naopak nějaká hrozba může zase na druhou stranu pominout. Proto je třeba rizika neustále monitorovat a jejich problematika by se měla stát součástí diskuse na každé poradě projektového týmu.

3.4.7 Komunikace a konzultace

„Během všech fází managementu rizika je třeba komunikovat se všemi zainteresovanými stranami. Jde především o zachycení rozdílného vnímání rizik jednotlivými stranami, které mohou mít i významný vliv na přijímaná rozhodnutí v projektu (Doležal, 2012, s. 89).“

3.4.8 Analýzy pro podporu rozhodování

Tyto analýzy slouží spíše k vyhodnocení různých variant scénářů vývoje rizik nebo celého projektu. Metody mají využití i při hodnocení celkové efektivnosti projektu. Patří sem například Analýza nákladů a přínosů (cost/benefit analysis).

3.4.8.1 Analýza nákladů a přínosů

„Analýza nákladů a přínosů, často používaná zkratka CBA, je vhodná pro hodnocení rizika a vyhodnocení variant jeho ošetření. CBA porovnává celkové očekávané náklady proti celkovým očekávaným přínosům pro zkoumané varianty.“

„Na základě této metody je možné například rozhodnout:

- zda má smysl do projektu nebo rizika vstupovat,
- zda má vůbec smysl riziko ošetřovat (náklady na ošetření rizika by neměly být vyšší než dosažené přínosy),
- jaká z forem nebo který z postupů ošetření rizika je nejvýhodnější (Korecký, 2011, s. 324).“

3.4.9 Analýza citlivosti

„Podstatou analýzy citlivosti v oblasti finančního managementu, resp. investičního rozhodování je zjišťování citlivosti zvoleného finančního kritéria firmy či projektu na možné změny hodnot faktorů rizika, které kritérium ovlivňují. Znamená to tedy stanovit, jak určité změny faktorů, např. objemu produkce, využití výrobní kapacity, prodejních cen výrobků, cen základních surovin, materiálů a energií, velikosti investičních nákladů, úrokových a daňových sazeb, měnových kurzů, diskontní sazby aj., ovlivňují dané kritérium (Fotr, Hnilica, 2014).“

„Základní formou analýzy citlivosti je jednofaktorová analýza, kdy se zjišťují dopady izolovaných změn jednotlivých rizikových faktorů na zvolené finanční kritérium, tj. kdy všechny ostatní faktory zůstávají na svých předpokládaných (plánovaných,

nejpravděpodobnějších) hodnotách. Změny hodnot jednotlivých rizikových faktorů pak mohou mít buď povahu:

- pesimistických či optimistických hodnot; nebo
- odchylek od plánovaných (nejpravděpodobnějších) hodnot určité velikosti, např. $\pm 10\%$ (Fotr, Hnilica, 2014).“

Finančním kritériem byl zvolen Hospodářský výsledek před zdaněním. Poté bude zkoumána jeho citlivost na potenciální změnu jednotlivých rizikových faktorů.

Následující tabulky zobrazují změny jednotlivých položek (které jsou nejvíc citlivé na výsledek hospodaření před zdaněním) výkazu zisku a ztráty, a to o 10 % negativním směrem v jednotlivých letech.

Tabulka 27: Analýza citlivosti - rok 2015

(tis. Kč.)	2 015	Změna o 10 %	EBT	Absolutní změna EBT	Relativní změna EBT
Tržby za prodej zboží	34 299	30 869	123 771	-3 430	-2,70%
Náklady vynaložené na prodané zboží	30 526	33 579	124 148	-3 053	-2,40%
Tržby za prodej vlastních výrobků a služeb	1 989 521	1 790 569	-71 752	-198 952	-156,41%
Spotřeba materiálu a energie	1 134 027	1 247 430	13 798	-113 403	-89,15%
Služby	294 847	324 332	97 716	-29 485	-23,18%
Osobní náklady	298 271	328 098	97 373	-29 827	-23,45%
Daně a poplatky	1 156	1 271	127 085	-116	-0,09%
Odpisy dlouhodobého NHM	43 380	47 718	122 286	-4 338	-3,86%
Změna stavu rezerv a opr.položek v PO	79 175	87 093	119 283	-7 918	-6,22%
Ostatní provozní výnosy	7 620	6 858	126 438	-762	-0,60%
Ostatní provozní náklady	4 321	4 753	126 768	-432	-0,34%
Výnosové úroky	18	16	127 199	-2	0,00%
Nákladové úroky	14 654	16 120	125 735	-1 465	-1,15%
Ostatní finanční výnosy	600	540	127 140	-60	-0,05%
Ostatní finanční náklady	4 500	4 950	126 750	-450	-0,35%
Výsledek hosp.před zdan.	127 200				

Zdroj: vlastní zpracování, 2015

Další tabulka zobrazuje opět položky nejvíce citlivé na EBT v roce 2016

Tabulka 28: Analýza citlivosti - rok 2016

(tis. Kč.)	2 015	Změna o 10 %	EBT	Absolutní změna EBT	Relativní změna EBT
Tržby za prodej zboží	35 328	31 795	129 849	-3 533	-2,65%
Náklady vynaložené na prodané zboží	31 442	34 586	130 238	-3 144	-2,36%
Tržby za prodej vlastních výrobků a služeb	2 005 642	1 805 078	-67 182	-200 564	-150,37%
Spotřeba materiálu a energie	1 143 216	1 257 538	19 060	-114 322	-85,71%
Služby	297 236	326 960	103 658	-29 724	-22,28%
Osobní náklady	302 410	332 651	103 141	-30 241	-22,67%
Daně a poplatky	1 132	1 245	133 269	-113	-0,08%
Odpisy dlouhodobého NHM	43 890	48 279	128 993	-4 389	-3,29%
Změna stavu rezerv a opr.položek v PO	79 175	87 093	125 465	-7 918	-5,94%
Ostatní provozní výnosy	12 184	10 966	132 164	-1 218	-0,91%
Ostatní provozní náklady	4 320	4 752	132 950	-432	-0,32%
Výnosové úroky	18	16	133 380	-2	0,00%
Nákladové úroky	12 869	14 156	132 095	-1 287	-0,96%
Ostatní finanční výnosy	200	180	133 362	-20	-0,01%
Ostatní finanční náklady	4 300	4 730	132 952	-430	-0,32%
Výsledek hosp.před zdan.	133 382				

Zdroj: vlastní zpracování, 2015

Tato tabulka obsahuje shodné informace jako předchozí, s tím rozdílem, že hodnotí položky nejvíce citlivé na EBT v roce 2017.

Tabulka 29: Analýza citlivosti - rok 2017

(tis. Kč.)	2 017	Změna o 10 %	EBT	Absolutní změna EBT	Relativní změna EBT
Tržby za prodej zboží	36 388	32 749	132 466	-3 639	-2,67%
Náklady vynaložené na prodané zboží	32 385	35 624	132 867	-3 239	-2,38%
Tržby za prodej vlastních výrobků a služeb	2 036 960	1 833 264	-67 591	-203 696	-149,66%
Spotřeba materiálu a energie	1 161 067	1 277 174	19 998	-116 107	-85,31%
Služby	301 877	332 065	105 917	-30 188	-22,18%
Osobní náklady	307 170	337 887	105 388	-30 717	-22,57%
Daně a poplatky	1 158	1 274	135 989	-116	-0,09%
Odpisy dlouhodobého NHM	42 400	46 640	131 865	-4 240	-3,12%
Změna stavu rezerv a opr.položek v PO	79 175	87 093	128 188	-7 918	-5,82%
Ostatní provozní výnosy	7 482	6 734	135 357	-748	-0,55%
Ostatní provozní náklady	4 370	4 807	135 668	-437	-0,32%
Výnosové úroky	18	16	136 103	-2	0,00%
Nákladové úroky	10 761	11 837	135 029	-1 076	-0,79%
Ostatní finanční výnosy	420	378	136 063	-42	-0,03%
Ostatní finanční náklady	4 800	5 280	135 625	-480	-0,35%
Výsledek hosp.před zdan.	136 105				

Zdroj: vlastní zpracování, 2015

Jak již bylo zmíněno, pomocí analýzy citlivosti došlo k identifikaci položek plánu, které jsou nejvíce citlivé na výsledek hospodaření před zdaněním. Klíčová rizika jsou ve všech letech plánu shodná. Jedná se o tržby za prodej vlastních výrobků a služeb, spotřebu materiálu a energie a osobní náklady.

3.4.9.1 Posouzení vlivu významných faktorů rizika na Výsledek hospodaření

- Snížení poptávky

Snížení poptávky po nových produktech společnosti by znamenalo snižování tržeb za vlastní výrobky a služby. Společnost by mohla změnou portfolia přijít o některé zákazníky nebo by musela snížit ceny tak, aby si uživatelé byly schopni vybrat. V tomto případě by mělo snížení poptávky po produktech negativní vliv na EBT.

- Chyby ve fázi výzkumu a vývoje

Zásadní chyby ve fázi výzkumu a vývoje by zapříčinily zvyšování provozních nákladů, což by se na EBT projevilo tím, že by došlo k jeho snížení.

- Změny s dopadem do cen materiálu a energií

V případě růstu cen materiálu a energií by docházelo k růstu položky výkonové spotřeby. Vzhledem k tomu, že se nepředpokládá, že by společnost rapidně snížila ceny, docházelo by tak ke zvyšování nákladů, což by mělo opět negativní vliv na EBT.

- Nedostání dotace

Jelikož se projekt bude realizovat i v případě, že společnosti nebude schválena dotace, docházelo by k růstu nákladů dle plánu. Položka ostatních provozních výnosů by ale nebyla zvýšena o dotaci, tudíž by došlo ke snížení EBT.

3.5 Tvorba strategických scénářů

Tato analýza popisuje možné scénáře vývoje projektových rizik. Popis je většinou slovní a může být doplněn o grafické metody. Můžeme je také popsat jako možné příběhy o alternativních možnostech vývoje rizik. V případě scénářů nejde o modelaci situace, která nastane, ale spíše o simulaci, co by mohlo nastat. Každý scénář by měl být ale sestaven tak, aby byl reálný, tzn. uskutečnitelný.

V současnosti se uvádí až 4 standardizované podoby scénářů.

1. Realistický scénář

Zde se uvažují nejpravděpodobnější trendy, respektující identifikovatelné faktory.

Vzniká jako vážený průměr hodnot optimistického, očekávaného a pesimistického

scénáře, kde vahami jsou stanovené pravděpodobnosti, s nimiž jsou předchozí scénáře očekávány.

2. **Optimistický scénář**

Optimistický scénář pracuje s parametry, které jsou v souladu s cíli, a navíc zahrnuje i další existující příležitosti.

Optimistický scénář nabízí předpoklad, že cíle budou překročeny.

3. **Očekávaný scénář**

Očekávaný scénář předpokládá, že budoucí vývoj bude v souladu se stanovenými cíli.

4. **Pesimistický scénář**

V pesimistickém scénáři je uvažován budoucí vývoj, který nebude v souladu se stanovenými cíli projektu. Zahrnuje varianty možných hrozeb, které vyplývají z identifikovaných hrozeb. Stanovený cíl projektu může být ohrožen.

Jelikož analýza citlivosti zkoumá jednotlivé faktory pouze izolovaně, je nutné sestavit strategické scénáře. Tyto scénáře zobrazují vzájemné kombinace rizikových faktorů. Bude se jednat o faktory, které vyplynuly z analýzy rizikových faktorů:

- snížení poptávky,
- chyby ve výzkumu a vývoji,
- zvýšení cen vstupů,
- nezískání dotace.

Sestaveny budou výše uvedené scénáře, tedy: očekávaný, optimistický, pesimistický a na závěr scénář realistický.

Očekávaný scénář

Očekávaný scénář vychází z výše uvedeného finančního plánu. Tento scénář kopíruje vizi společnosti.

Pesimistický scénář

Tento scénář pracuje s variantou, že se rizikové faktory nebudou vyvíjet dle předpokladů a budou ohrožovat výsledek hospodaření, a to v negativním smyslu. V očekávaném scénáři se pracuje s nárůstem tržeb o 3 % v roce 2017 oproti roku 2014.

Ovšem rizikový faktor snížení poptávky může způsobit, že předpokládaný objem tržeb nebude realizován. Společnosti se může stát, že důsledkem optimalizace portfolia ztratí některé zákazníky a nenaplní tak předpokládané prodeje. To bude mít za následek pokles tržeb vlastních výrobků o 12 milionů Kč.

Tento faktor je v současné době aktuální, jelikož se společnost pohybuje na velmi dynamickém trhu, kde se podmínky neustále mění.

Dalším faktorem je zvýšení cen vstupů, konkrétně se jedná o zvýšení cen energií a zvýšení nákladů na materiál. Zvýšení nákladů na materiál se projeví jak ve zvýšení konečných cen produktů společnosti, tak ve zvýšení položky nákladů na spotřebu materiálu. Mírné navyšování cen energií se očekává od roku 2016. Přestože energetické společnosti ohlašují snižování cen, je třeba počítat s variantou, že toto zlevňování se bude týkat především domácností a u podnikatelských subjektů dojde k navýšení fixních cen. Toto zvýšení se odrazí v růstu variabilní složky nákladů na energie. Tzv. pesimistický scénář pracuje s variantou, že se položka spotřeby materiálu a energie, která je plánovaná podílem na vlastní výrobky a služby, zvýší z 57 % na 59 %.

Položka osobních nákladů bude ponechána ve stejné výši, a to i přes to, že vlivem snížení poptávky by společnost nepotřebovala tolik zaměstnanců. Propouštět však nebude. Pracovníky považuje za své know – how a nábor nových zaměstnanců a jejich školení v případě získání nové zakázky by bylo pro společnost finančně náročné.

Chyby ve výzkumu a vývoji by se projeví ve VZZ zvýšením ostatních provozních nákladů, a to každoročně o 1 %.

Nezískáním dotace by došlo k plánovanému navýšení nákladů, ovšem položka ostatních provozních výnosů by se nenavýšila o částku dotace.

Následující tabulka zachycuje promítnutí výše uvedených rizikových faktorů do výkazu zisku a ztráty.

Tabulka 30: Pesimistický scénář

(tis. Kč.)		Plán		
		rok	rok	rok
		2015	2016	2017
01	Tržby za prodej zboží	34 299	35 328	36 388
02	Náklady vynaložené na prodané zboží	30 526	31 442	32 385
03	Obchodní marže	3 773	3 886	4 003
04	Výkony	1 965 295	1 956 705	1 953 414
05	Tržby za prodej vlastních výrobků a služeb	1 965 295	1 956 705	1 953 414
08	Výkonová spotřeba	1 461 000	1 454 614	1 452 168
09	Spotřeba materiálu a energie	1 159 524	1 154 456	1 152 514
10	Služby	301 476	300 159	299 654
11	Přidaná hodnota	508 068	505 977	505 249
12	Osobní náklady	298 271	302 410	307 170
13	Mzdové náklady	212 596	215 556	218 974
14	Odměny členům orgánů společnosti a družstva	1 020	1 020	1 000
15	Náklady na soc. zabezp. a zdrav. pojištění	83 550	84 713	86 057
16	Sociální náklady	1 105	1 121	1 139
17	Daně a poplatky	1 156	1 132	1 158
18	Odpisy dlouhodobého NHM	43 380	43 890	42 400
19	Změna stavu rezerv a opr.položek v PO	79 175	79 175	79 175
20	Ostatní provozní výnosy	4 280	4 521	5 300
21	Ostatní provozní náklady	4 753	4 752	4 807
22	Provozní hospodářský výsledek	85 612	79 139	75 839
23	Výnosové úroky	18	18	18
26	Nákladové úroky	14 654	12 869	10 761
38	Ostatní finanční výnosy	600	200	420
39	Ostatní finanční náklady	4 500	4 300	4 800
40	Finanční výsledek hospodaření	-18 536	-16 951	-15 123
41	Daň z příjmů za běžnou činnost	16 266	15 036	14 409
44	Výsledek hosp.za úč.období	50 810	47 151	46 306
45	Výsledek hosp.před zdan.	67 076	62 187	60 715

Zdroj: vlastní zpracování, 2015

Optimistický scénář

Optimistický scénář naopak pracuje s pozitivním vývojem rizikových faktorů. Sice nedochází k vývoji položek dle plánu, ale rizikové faktory ovlivňují výsledek hospodaření pozitivně.

Scénář předpokládá, že nedojde k poklesu poptávky po produktech společnosti TOS, ale naopak pracuje s variantou, že poptávka bude mírně růst. Pracuje konkrétně s variantou, že dojde ročně k prodeji průměrně jednoho stroje WRD 150 Q.

Dalším rizikovým faktorem je změna cen za materiál a energie. V současné době není možné předpokládat výrazné snižování těchto položek, proto položka poroste přibližně stejným tempem jako položka tržeb za vlastní výrobky a služby, tzn. že její podíl na tržbách zůstává stejný jako ve scénáři očekávaném, a to na výši 57 %.

Jelikož společnost bude chtít zabezpečit plynulý chod výroby, bude aktivně hledat nové pracovníky. Tím pádem dojde ke zvýšení mzdových nákladů o 0,5 %.

Ve výši ostatních provozních výnosů se projeví výše dotace, kterou společnost získá na realizaci projektu.

Následující tabulka zachycuje vliv rizikových faktorů na výkaz zisku a ztráty.

Tabulka 31: Optimistický scénář

(tis. Kč.)		Plán		
		rok	rok	rok
		2015	2016	2017
01	Tržby za prodej zboží	34 299	35 328	36 388
02	Náklady vynaložené na prodané zboží	30 526	31 442	32 385
03	Obchodní marže	3 773	3 886	4 003
04	Výkony	2 001 401	2 030 110	2 061 673
05	Tržby za prodej vlastních výrobků a služeb	2 001 401	2 030 110	2 061 673
08	Výkonová spotřeba	1 412 188	1 432 446	1 454 716
09	Spotřeba materiálu a energie	1 120 784	1 136 862	1 154 537
10	Služby	291 404	295 584	300 180
11	Přidaná hodnota	592 985	601 551	610 959
12	Osobní náklady	308 901	313 188	318 119
13	Mzdové náklady	223 225	226 333	229 923
14	Odměny členům orgánů společnosti a družstva	1 020	1 020	1 000
15	Náklady na soc.zabezp. a zdrav.pojištění	83 550	84 713	86 057
16	Sociální náklady	1 105	1 121	1 139
17	Daně a poplatky	1 156	1 132	1 158
18	Odpisy dlouhodobého NHM	43 380	43 890	42 400
19	Změna stavu rezerv a opr. položek v PO	79 175	79 175	79 175
20	Ostatní provozní výnosy	7 620	12 184	7 482
21	Ostatní provozní náklady	4 537	4 536	4 588,5
22	Provozní hospodářský výsledek	163 456	171 814	173 001
23	Výnosové úroky	18	18	18
26	Nákladové úroky	14 654	12 869	10 761
38	Ostatní finanční výnosy	600	200	420
39	Ostatní finanční náklady	4 500	4 300	4 800
40	Finanční výsledek hospodaření	-18 536	-16 951	-15 123
41	Daň z příjmů za běžnou činnost	31 057	32 645	32 870
44	Výsledek hosp. za úč.období	113 863	122 218	125 008
45	Výsledek hosp. před zdan.	144 920	154 863	157 878

Zdroj: vlastní zpracování, 2015

Realistický scénář

Realistický scénář lze definovat jako nejpravděpodobnější podobu všech výše uvedených scénářů. Udává, že vývoj bude někde mezi optimistickou, očekávanou a pesimistickou variantou. Vypočítá se jako vážený průměr těchto tří scénářů. Následující tabulka zachycuje pravděpodobnost, se kterou jednotlivé scénáře nastanou.

Tabulka 32: Rozdělení pravděpodobností scénářů

	Očekávaný	Optimistický	Pesimistický
snížení poptávky	0,65	0,2	0,15
chyby ve výzkumu a vývoji	0,7	0,2	0,1
zvýšení cen vstupů	0,65	0,15	0,2
nezískání dotace	0,78	0,15	0,07
Ppst scénáře	69,50%	17,50%	13,00%

Zdroj: vlastní zpracování, 2015

Použitím výše uvedených pravděpodobností lze vypočítat realistický VZZ pro roky 2015-2017. Položky jednotlivých scénářů budou vynásobeny pravděpodobnostmi a tím získáme nejvíce pravděpodobnou podobu výkazu.

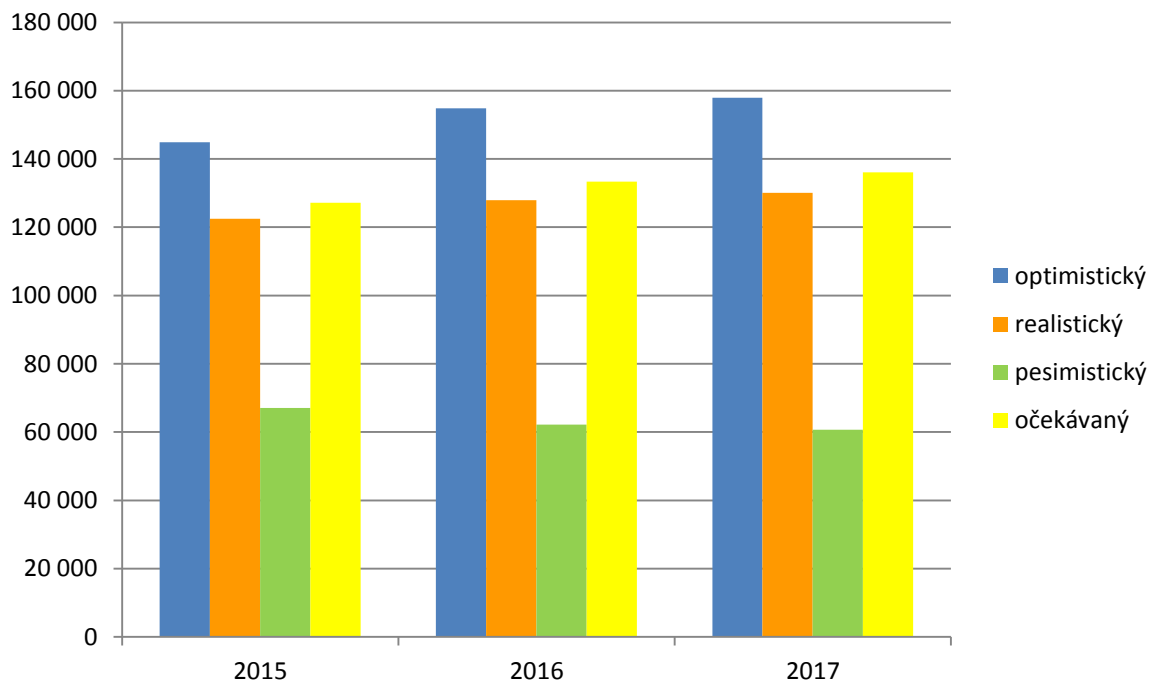
Tabulka 33: Realistický scénář

(tis. Kč.)		Plán		
		rok	rok	rok
		2015	2016	2017
01	Tržby za prodej zboží	34 299	35 328	36 388
02	Náklady vynaložené na prodané zboží	30 526	31 442	32 385
03	Obchodní marže	3 773	3 886	4 003
04	Výkony	1 988 451	2 003 562	2 030 424
05	Tržby za prodej vlastních výrobků a služeb	1 988 451	2 003 562	2 030 424
08	Výkonová spotřeba	1 430 131	1 440 892	1 460 104
09	Spotřeba materiálu a energie	1 135 024	1 143 565	1 158 812
10	Služby	295 106	297 327	301 291
11	Přidaná hodnota	562 093	566 556	574 323
12	Osobní náklady	300 132	304 296	309 086
13	Mzdové náklady	214 456	217 442	220 890
14	Odměny členům orgánů společnosti a družstva	1 020	1 020	1 000
15	Náklady na soc.zabezp. a zdrav.pojištění	83 550	84 713	86 057
16	Sociální náklady	1 105	1 121	1 139
17	Daně a poplatky	1 156	1 132	1 158
18	Odpisy dlouhodobého NHM	43 380	43 890	42 400
19	Změna stavu rezerv a opr.položek v PO	79 175	79 175	79 175
20	Ostatní provozní výnosy	7 186	11 188	7 198
21	Ostatní provozní náklady	4 415	4 414	4 465
22	Provozní hospodářský výsledek	141 022	144 837	145 237
23	Výnosové úroky	18	18	18
26	Nákladové úroky	14 654	12 869	10 761
38	Ostatní finanční výnosy	600	200	420
39	Ostatní finanční náklady	4 500	4 300	4 800
40	Finanční výsledek hospodaření	-18 536	-16 951	-15 123
41	Daň z příjmů za běžnou činnost	26 794	27 519	27 595
44	Výsledek hosp.za úč.období	95 691	100 367	102 519
45	Výsledek hosp.před zdan.	122 485	127 886	130 114

Zdroj: vlastní zpracování, 2015

Jak je patrné z obrázku, nejpravděpodobnější scénář se svým výsledkem blíží očekávanému scénáři.

Obrázek 21: Porovnání výsledku hospodaření mezi scénáři v jednotlivých letech



Zdroj: vlastní zpracování, 2015

3.5.1.1 Přínosy práce se scénáři

- předvídání změn a možnost je aktivně ovlivnit – možnost ošetřovat rizika,
- uvědomění si nutnosti provádět rozhodnutí,
- stimulace přemýšlení o budoucnosti,
- možnost odhodit tradiční způsoby myšlení,
- zvýšení flexibility organizace – zajištění flexibility strategického plánu vůči okolí určující jeho vývoj.

3.5.1.2 Stanovení pravděpodobnosti scénářů

„Při stanovení pravděpodobnosti jednotlivých scénářů je nezbytné vyjít z počtu rizikových faktorů a odhadu pravděpodobnosti jejich hodnot. V případě užití scénářové matice je pravděpodobnost scénáře dána součinem pravděpodobnosti hodnot jednotlivých rizikových faktorů (Fotr, 2012, s. 50).“

4 VHODNOST IMPLEMENTACE PROJEKTU

Nejdříve musela společnost TOS identifikovat problém v podobě neuceleného produktového portfolia. Bylo zjištěno, že stávající portfolio je třeba v rámci udržení konkurenceschopnosti inovovat, sjednotit a zjednodušit. Vedení společnosti tedy rozhodlo realizovat projekt „*Vývoj nové řady obráběcích strojů*“. Cílem tohoto projektu je vytvořit novou řadu strojů, která v budoucnu nahradí stávající výrobní portfolio v oblasti „klasických stolových strojů“. Po krocích identifikace problému a rozhodování následuje implementace. Implementaci je možno chápat jako uskutečnění, naplnění a dovedení projektu do konce.

Záměrem projektu je oslovení širokého spektra zákazníků, zjednodušení výroby a sjednocení určitých prvků stroje, což povede také ke zlevnění nabízených produktů a zvýšení konkurenceschopnosti.

Projekt se nyní nachází ve fázi výzkumu a vývoje. Předpokládaný termín zahrnutí nových obráběcích strojů do portfolia je rok 2018.

Do nového portfolia budou zahrnuty tyto stroje:

- Stroj „klasika“,
- Stroj „centrum“.

Do portfolia strojů s vřetenem do 130mm budou zařazeny:

- „WHN13CNC“,
- Alternativa k „13“,
- Stroj „centrum“ (WHTec130).

Následující tabulka zobrazuje, jak by mohlo nové produktové portfolio vypadat včetně cen strojů a objemů prodeje.

Tabulka 34: Nové produktové portfolio

		2018		
		ks	Cena v tis. Kč.	Tržba
Stroj	"WHN13CNC"	33	8 965	295 857
Stroj	Alternativa k "13"	78	7 530	587 340
Stroj	Stroj "centrum" (WHTec130)	31	13 121	406 751
Stroj	Stroj "klasika"	63	4 939	311 151
Stroj	Stroj "centrum"	68	6 140	417 520
Celkem prodaných strojů - ks		273		
Celkem tržby za prodané kusy - tis. Kč.				2 018 620

Zdroj: vlastní zpracování, 2015

Aby došlo k úspěšnému „dovedení projektu do konce“, musí být respektovány principy projektového řízení včetně identifikace rizik, které byly popsány výše.

Společnost by měla mít snahu identifikovaná rizika minimalizovat. V případě rizikového faktoru snížení poptávky by se společnost měla věnovat uzavírání smluv, kde budou přesně specifikovány podrobnosti odběru. Dále by měla zjišťovat potřeby a přání zákazníků a ve spolupráci s nimi vyvíjet nové produkty. Toto celé by mělo být podpořeno vhodnými marketingovými aktivitami. Špatné volbě distribučních cest by měla předcházet tím, že bude aktivně hledat spolehlivé prodejce, kteří budou schopni v dané oblasti umět najít zákazníka. Zásadním chybám ve fázi výzkumu a vývoje musí být předcházeno prováděním konstrukčně-technologických prověrek výrobků a procesů a pravidelnou kontrolou kvality. Společnost také musí zajistit údržbu a servis. Významné odchylky od plánu musí být okamžitě diskutovány. Špatné komunikaci společnost zabrání pořádáním kontrolních dnů a pravidelnými setkáními projektového týmu. Vlivy pohybu kurzů koruny vůči euru může společnost snižovat především prostřednictvím hedgingu – cílem je fixace budoucího kurzu. Riziko v podobě zvyšování cen vstupů materiálu a energií by společnost měla minimalizovat uzavíráním smluv s dodavateli, tzn. fixací cen. Ztrátě klíčových dodavatelů předejde důsledným výběrovým řízením na dodavatele projektu. Pravidelně musí kontrolovat činnost stávajících dodavatelů. A v neposlední řadě musí neustále promýšlet, kdo by se stal potenciálním náhradním dodavatelem. Selhání lidských zdrojů musí eliminovat pravidelnou motivací všech zaměstnanců, kteří jsou zapojeni do realizace projektu. Průběžně identifikovat nové potenciální zaměstnance pro řešení dílčích úkolů. Dále musí být dodržovány zásady správné personální politiky u zaměstnanců. Rizika v podobě právní legislativy daného státu lze považovat za rizika vyšší moci, nelze jim předcházet, společnost musí pravidelně monitorovat jejich výskyt. V případě, že nastanou, musí aktivně reagovat na jejich výskyt. Riziko neplnění podmínek dotačního programu by měla společnost eliminovat pravidelnými poradami řídicího výboru k administraci projektu. Měla by pořádat kontrolní dny, provádět interní controlling, aktivně komunikovat s poskytovatelem dotace ohledně podmínek a pravidel dotačního programu. Riziko nezískání dotace na projekt může eliminovat kvalitně vypracovaným projektem, který se opírá o průzkum trhu a strategickou výzkumnou agendu. Poslední riziko v podobě překročení plánovaného rozpočtu projektu by společnost mohla eliminovat pořádáním kontrolních dnů a interním controllingem projektu.

S uskutečněním projektu souvisí další činnosti, kterým se společnost musí věnovat. Na projekt musí být připravena všechna oddělení ve společnosti. Oddělení řízení lidských zdrojů

musí pomáhat zajišťovat personální přípravu a realizaci projektu. Může využívat základní personální procesy a v některých situacích aplikovat jejich podobu na oblast projektového managementu, ale zároveň musí být připraveno řešit určité odlišnosti. V plánování personálního zajištění by se mělo vycházet ze zadání projektu, ve kterém je specifikován rozsah prací a jejich rozložení v čase. V plánu personálních aktivit by mělo být specifikováno, zda si bude společnost experty pro práci na projektu připravovat sama nebo bude využívat vnější zdroje. Toto musí být vždy zajišťováno v souladu projektového manažera, manažera lidských zdrojů a manažera organizační jednotky, z níž člen týmu přichází.

Práce projektového týmu bude podpořena ze strany personálního managementu v oblasti řešení problémů v týmu a personálních procesů jako například plánování, získávání členů týmu, výběr, výcvik, hodnocení a motivace.

Aby docházelo k plnění harmonogramu, bude muset společnost přijmout nové pracovníky z řad konstruktérů a pracovníků na dílnách. Tyto pracovníky bude muset proškolit. V rámci organizační struktury dojde ke změnám ve výrobním úseku, v provozu montáží. Konkrétně se bude jednat o jednotlivá střediska montáží strojů, což souvisí s výrobou nových typů.

Společnost bude dále nucena vyhlásit výběrové řízení na dodavatele materiálu pro prototypy. Bude muset být proškolen management firmy tak, aby byl schopen pružně a efektivně reagovat na měnící se potřeby trhu, zajistit vyšší kvalitu organizace práce a zlepšit konkurenceschopnosti firmy. Dále by bylo vhodné zorganizovat úvodní a závěrečný workshop, který by byl přínosem jak pro zaměstnavatele, tak pro zaměstnance. Ti by dostali aktuální informace o aktivitách projektu, o způsobu plnění a výsledcích.

S projektem musí být také detailně seznámeno oddělení marketingu, to proto, aby docházelo k propagaci nových produktů společnosti.

Jak již bylo zmíněno výše projekt „*Vývoj nové řady obráběcích strojů*“ musí společnost TOS realizovat, aby uspokojila zvyšující se požadavky zákazníků. A to bez ohledu na to, zda bude schválena dotace či nikoli. Jednotlivé varianty vývoje byly popsány ve scénářích. Pokud se společnosti povedlo dobře analyzovat požadavky zákazníků, dojde k naplnění předpokládaných prodejů nových výrobků. To by pro společnost znamenalo zvyšování tržeb za vlastní výrobky a tím i posilování pozice na trhu.

Pokud společnost bude aktivně eliminovat všechna uvedená rizika a promýšlet související činnosti, projekt bude úspěšně realizován.

ZÁVĚR

V této práci se autorka věnovala analýze rizik podnikatelského projektu. Hlavním cílem práce bylo identifikovat rizika projektu „*Vývoj nové řady obráběcích strojů*“ a navrhnout doporučení při zvládnání těchto rizik. Dílčím cílem práce bylo pochopit pozici společnosti na trhu, zjistit příležitosti a hrozby a silné a slabé stránky podniku. Tyto faktory bylo nutno znát pro identifikaci klíčových rizik. Hlavní i dílčí cíle byly postupně naplněny v jednotlivých kapitolách.

V první kapitole došlo k charakteristice společnosti TOS VARNSDORF, a.s. Byla popsána její historie, organizační struktura a výrobní program. Další část práce byla věnována strategickým východiskům. Byl popsán smysl existence podniku pomocí vize, poslání a strategie na střednědobé období. Pro detailní prozkoumání okolí podniku a stanovení pozice na trhu byla provedena strategická analýza prostředí. Analýza makroprostředí predikovala vazby a souvislosti mezi jednotlivými působícími faktory a stanovila příležitosti a hrozby, na které by se měl podnik zaměřit. Analýza mezoprostředí, resp. Porterův model pěti sil charakterizoval konkurenční subjekty, substituty, ale také klíčové dodavatele a zákazníky podniku. Analýza mikroprostředí poskytla informace o managementu a lidských zdrojích, marketingu a výrobě. V této části práce tedy došlo k identifikaci silných a slabých stránek plynoucích z interního prostředí a příležitostí a hrozeb plynoucích z externího prostředí. Na základě sestavených matic IFE a EFE bylo zjištěno, že strategický záměr společnosti je realizovatelný. Společnost by se měla dále věnovat dalšímu rozvoji.

Následující část práce byla zaměřena na sestavení finančního plánu na období let 2015 – 2017, zahrnujícího výkaz zisku a ztráty a rozvahu. Tento finanční plán představoval očekávanou variantu střednědobého plánu. Tím byl naplněn dílčí cíl práce.

Za stěžejní kapitoly práce jsou považovány kapitoly 2 a 3. Druhá kapitola shrnula základní pojmy, které je nutné znát pro orientaci v řízení projektů. Definovala projekt, jeho druhy a životní cyklus. Třetí kapitola byla věnována procesu řízení rizik. Autorka identifikovala rizika projektu „*Vývoj nové řady obráběcích strojů*“ včetně jejich pravděpodobnosti výskytu a intenzity dopadu. Za pomoci matice posouzení významnosti rizikových faktorů byly vybrány čtyři klíčové rizikové faktory, které ležely nad stanovenou hranicí risk appetite, a to riziko snížení poptávky po produktech společnosti, chyby ve fázi výzkumu a vývoje, změny s dopadem do cen materiálu a energií a riziko nezískání dotace. Analýza citlivosti poté naznačila citlivost výsledku hospodaření na potenciální změny rizikových faktorů. Ve všech

třech letech šlo o tržby za prodej vlastních výrobků a služeb, spotřebu materiálu a služeb a osobní náklady.

Následně byly sestaveny scénáře, které zohlednily vývoj několika rizikových faktorů. Jednalo se o očekávaný, optimistický a pesimistický scénář. Jednotlivým scénářům autorka přiřadila pravděpodobnosti, se kterými dané scénáře mohou nastat. Na základě toho vznikl scénář realistický, který zobrazuje nejvíce reálnou podobu vývoje společnosti. Závěrečná kapitola shrnula vhodnost implementace projektu a stanovila doporučení při zvládnání rizik.

Vzhledem k finančnímu zdraví podniku a provedeným analýzám lze konstatovat, že společnost by měla být schopna projekt „*Vývoj nové řady obráběcích strojů*“ realizovat. Ovšem v rámci udržení konkurenceschopnosti by měla být jeho realizace podmínkou. Aby realizace projektu byla úspěšná a došlo k naplnění cílů projektu, měla by se společnost detailně věnovat rizikům, které autorka práce identifikovala. Tyto rizika by mohla ovlivnit naplnění projektu. Následně by se společnost měla věnovat navrženým opatřením na ošetření těchto rizik.

Společnost by se měla celkově u realizovaných projektů zaměřit na prohlubování znalostí v oblasti projektového řízení a měla by respektovat současný trend zvyšování zájmu o tuto oblast. Pokud se společnosti v budoucnu podaří hlouběji proniknout do oblasti projektového řízení, upevní tím svoji pozici na trhu a bude tak patřit mezi nejsilnější společnosti světa.

SEZNAM TABULEK

Tabulka 1 : Počet prodaných strojů za rok 2012	17
Tabulka 2 : Počet prodaných strojů za rok 2013	17
Tabulka 3: Vývoj DPH v letech 2010 - 2014.....	24
Tabulka 4 : Vývoj HPD ve světě.....	25
Tabulka 5 : Vývoj HDP v České republice	25
Tabulka 6 : Zhodnocení Porterova modelu 5 sil	31
Tabulka 7 : Fakta o vzdělávání za rok 2013.....	32
Tabulka 8: Zhodnocení interních faktorů.....	34
Tabulka 9: Ukazatele rentability	35
Tabulka 10 : Ukazatele likvidity	35
Tabulka 11 : Ukazatele aktivity	36
Tabulka 12: Ukazatele zadluženosti.....	36
Tabulka 13: Matice SWOT	38
Tabulka 14 : Matice EFE	40
Tabulka 15 : Matice IFE.....	41
Tabulka 16: Prodej strojů v r. 2014 a 2015	45
Tabulka 17: Prodej strojů v r. 2016 a 2017	45
Tabulka 18: Vývoj tržeb za ostatní výrobky a služby	45
Tabulka 19: Plán osobních nákladů	46
Tabulka 20: Plán dlouhodobého majetku.....	47
Tabulka 21: Plánovaný výkaz zisku a ztráty	48
Tabulka 22: Náklady projektu.....	49
Tabulka 23: Celkové náklady projektu	49
Tabulka 24: Plánovaná rozvaha	51
Tabulka 25: Technika SMART	62
Tabulka 26: Stanovení rizikových faktorů	74
Tabulka 27: Analýza citlivosti - rok 2015.....	82
Tabulka 28: Analýza citlivosti - rok 2016.....	83
Tabulka 29: Analýza citlivosti - rok 2017.....	84
Tabulka 30: Pesimistický scénář	88
Tabulka 31: Optimistický scénář.....	90
Tabulka 32: Rozdělení pravděpodobností scénářů.....	91

Tabulka 33: Realistický scénář.....	92
Tabulka 34: Nové produktové portfolio.....	94

SEZNAM OBRÁZKŮ

Obrázek 1: Letecký pohled na areál TOS VARNSDORF, a.s.	10
Obrázek 2 : Organizační struktura.....	15
Obrázek 3 : Počet objednávek v roce 2013 rozdělené dle teritorií.....	18
Obrázek 4: Vývoj kurzu EUR/CZK	26
Obrázek 5 : Míra nezaměstnanosti v České republice	27
Obrázek 6 : Podíl nezaměstnaných osob v okresech Ústeckého kraje 2014.....	27
Obrázek 7 : Porterův model pěti sil.....	29
Obrázek 8: SWOT analýza.....	37
Obrázek 9 : Matice IE	43
Obrázek 10: Atributy projektu	53
Obrázek 11: Základy projektového managementu.....	54
Obrázek 12: Portfolio výrobků.....	57
Obrázek 13: Životní cyklus projektu.....	59
Obrázek 14: Faktory ovlivňující výsledky projektu.....	65
Obrázek 15: Proces managementu rizika	68
Obrázek 16: Základní kroky řízení rizik	68
Obrázek 17: Vývoj cen energií v roce 2014.....	72
Obrázek 18: Stanovení závažnosti faktorů rizika.....	75
Obrázek 19: Matice posouzení významnosti rizikových faktorů.....	77
Obrázek 20: Strategie ošetření rizik	79
Obrázek 21: Porovnání výsledku hospodaření mezi scénáři v jednotlivých letech	93

SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY A OSTATNÍCH ZDROJŮ

Publikace

BARKER, Stephen a Karel RAIS. Projektový management pro praxi: se zaměřením na projekty v průmyslových podnicích. 1. vyd. Praha: Grada, 2009, 155 s. Management. ISBN 978-80-247-2838-4.

DOLEŽAL, Jan, Pavel MÁCHAL a Branislav LACKO. Projektový management podle IPMA: se zaměřením na projekty v průmyslových podnicích. 2., aktualiz. a dopl. vyd. Praha: Grada, 2012, 526 s. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-4275-5.

FOTR, Jiří. Tvorba strategie a strategické plánování: teorie a praxe. 1. vyd. Praha: Grada, 2012, 381 s. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-3985-4.

HNILICA, Jiří a Jiří FOTR. Aplikovaná analýza rizika ve finančním managementu a investičním rozhodování. 1. vyd. Praha: Grada, 2009, 262 s. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-2560-4.

KISLINGEROVÁ, Eva. Manažerské finance: teorie a praxe. 3. vyd. Praha: C. H. Beck, 2010, xxxviii, 811 s. Beckova edice ekonomie. ISBN 978-80-7400-194-9.

KORECKÝ, Michal a Václav TRKOVSKÝ. Management rizik projektů: se zaměřením na projekty v průmyslových podnicích. 1. vyd. Praha: Grada, 2011, 583 s. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-3221-3.

MERNA, Faisal F. Al-Thani and Tony. Corporate risk management. Unabridged. Hoboken, N.J.: Wiley, 2013. ISBN 11-199-9510-8.

JIŘÍ SKALICKÝ, Milan Jermář. Projektový management a potřebné kompetence. 1. vyd. V Plzni: Západočeská univerzita, 2010. ISBN 80-704-3975-0.

SMEJKAL, Vladimír a Karel RAIS. Řízení rizik ve firmách a jiných organizacích: se zaměřením na projekty v průmyslových podnicích. 4., aktualiz. a rozš. vyd. Praha: Grada, 2013, 483 s. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-4644-9.

SVOZILOVÁ, Alena a Václav TRKOVSKÝ. Projektový management: se zaměřením na projekty v průmyslových podnicích. 2., aktualiz. a dopl. vyd. Praha: Grada, 2011, 380 s. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-3611-2.

ŠTEFÁNEK, Radoslav. Projektové řízení pro začátečníky. Vyd. 1. Brno: Computer Press, 2011, vi, 304 s. ISBN 978-80-251-2835-0.

Elektronické zdroje

Míra nezaměstnanosti [online]. [cit. 2015-04-18]. Dostupné z: <https://www.czso.cz>

Obchodní rejstřík [online]. [cit. 2015-04-18]. Dostupné z: <https://or.justice.cz/ias/ui/rejstrik>

Technologická agentura [online]. [cit. 2015-04-18]. Dostupné z: <http://www.tacr.cz/index.php/cz/>

TOS VARNSDORF, a.s. [online]. [cit. 2015-04-18]. Dostupné z: <http://www.tosvarnsdorf.cz/cz/>

Vývoj kurzu [online]. [cit. 2015-04-18]. Dostupné z: <http://www.kurzy.cz>

SEZNAM PŘÍLOH

Příloha A: Výkaz zisku a ztráty 2013.....	106
Příloha B: Rozvaha 2013.....	108

Příloha A: Výkaz zisku a ztráty 2013

VZZ - část 1/2

Zpracováno v souladu s výměnkou č.
500/2002 Sb. ve znění pozdějších předpisů

VÝKAZ ZISKU A ZTRÁTY k 31.12.2013 (v celých tisících Kč)


Obchodní firma nebo jiný název
užšího jmeny
TOS VARNSDORF a.s.

IČ
27 32 78 50

Sídlo, bydliště nebo místo podnikání
účetní jednotky
Říční 1774
Varnsdorf
407 47

Označení a	TEXT b	Číslo řádku c	Skutečnost v účetním období	
			složený 1	minulém 2
L.	Tržby za prodej zboží	01	157 507	89 021
A.	Náklady vynaložené na prodané zboží	02	129 299	81 303
+	Obchodní marže (ř. 01-02)	03	28 208	17 718
II.	Výkony (ř. 05+06+07)	04	1 721 216	2 114 856
II. 1	Tržby za prodej vlastních výrobků a služeb	05	1 641 910	2 073 598
2	Změna stavu zásob vlastní činnosti	06	82 998	27 439
3	Aktivace	07	16 308	13 822
B.	Výkonová spotřeba (ř. 09+10)	08	1 292 094	1 509 666
B. 1	Spotřeba materiálu a energie	09	1 012 592	1 204 012
B. 2	Služby	10	279 502	305 654
+	Přidaná hodnota (ř. 03+04-08)	11	457 330	622 911
C.	Osobní náklady	12	296 977	333 972
C. 1	Mzdové náklady	13	213 388	241 662
C. 2	Odměny členům orgánů společnosti a družstva	14	600	800
C. 3	Náklady na sociální zabezpečení a zdravotní pojištění	15	82 145	90 612
4	Sociální náklady	16	844	698
D.	Daně a poplatky	17	1 187	1 310
E.	Odpisy dlouhodobého nehmotného a hmotného majetku	18	53 725	55 208
III.	Tržby z prodeje dlouhodobého majetku a materiálu (ř. 20+21)	19	53 949	55 665
III. 1	Tržby z prodeje dlouhodobého majetku	20	7 184	1 632
2	Tržby z prodeje materiálu	21	46 765	54 033
F.	Zůstatková cena prodaného dlouhodobého majetku a materiálu (ř. 23+24)	22	46 744	54 636
F. 1	Zůstatková cena prodaného dlouhodobého majetku	23	302	1 467
F. 2	Prodaný materiál	24	46 442	53 171
G.	Změna stavu rezerv a opravných položek v provozní oblasti a komplexních nákladů předešlých období	25	90 568	53 691
IV.	Ostatní provozní výnosy	26	22 475	16 904
H.	Ostatní provozní náklady	27	9 717	6 623
V.	Převod provozních výnosů	28	0	0
I.	Převod provozních nákladů	29	0	0
*	Provozní výsledek hospodaření (ř.11-12-17-18+19-22-26+26-27+(1-28)-(29))	30	34 836	190 037

Označení a	TEXT b	Číslo řádku c	Skutečnost v účetním období	
			sledovaném 1	minulém 2
VI	Tržby z prodeje cenných papírů a podílů	31	1 140	756
J.	Prodané cenné papíry a podíly	32	1 637	637
VII.	Výnosy z dlouhodobého finančního majetku (ř. 34 + 35 + 36)	33	1 966	14 524
VII. 1	Výnosy z podílů v ovládaných osobách a v účetních jednotkách pod podstatným vlivem	34	0	0
VII. 2	Výnosy z ostatních dlouhodobých cenných papírů a podílů	35	0	0
VII. 3	Výnosy z ostatního dlouhodobého finančního majetku	36	1 966	14 524
VIII.	Výnosy z krátkodobého finančního majetku	37	0	0
IX.	Náklady z finančního majetku	38	0	0
IX.	Výnosy z přecenění cenných papírů a derivátů	39	0	0
L.	Náklady z přecenění cenných papírů a derivátů	40	0	0
M.	Změna stavu rezerv a opravných položek ve finanční oblasti	41	0	600
X.	Výnosové úroky	42	29	131
N.	Nákladové úroky	43	8 687	11 063
XI.	Ostatní finanční výnosy	44	60 547	56 019
O.	Ostatní finanční náklady	45	67 202	63 538
XII.	Převod finančních výnosů	46	0	0
P.	Převod finančních nákladů	47	0	0
*	Finanční výsledek hospodaření (ř. 31-32+33+37-38+39-40+41+42-43+44-45-(-46)+(-47))	48	-13 854	-3 199
Q.	Daň z příjmů za běžnou činnost (ř. 50 + 51)	49	-21	36 014
Q. 1	-opětná	50	12 054	45 973
Q. 2	-odložená	51	-12 075	-9 959
**	Výsledek hospodaření za běžnou činnost (ř. 39 + 48 - 49)	52	21 003	150 824
XIII.	Mimořádné výnosy	53	0	0
R.	Mimořádné náklady	54	6 254	490
S.	Daň z příjmů z mimořádné činnosti (ř. 56 + 57)	55	0	0
S. 1	-opětná	56	0	0
S. 2	-odložená	57	0	0
*	Mimořádný výsledek hospodaření (ř. 53 - 54 - 55)	58	-6 254	-490
T.	Převod podílu na výsledku hospodaření společníkům (+/-)	59	0	0
***	Výsledek hospodaření za účetní období (+/-) (ř. 52 + 58 - 59)	60	14 749	150 334
****	Výsledek hospodaření před zdaněním (+/-) (ř. 30 + 48 + 53 - 54)	61	14 728	186 348

Ověřovací seznam 29.04.14	Podpisový záznam statutárního orgánu nebo fyzické osoby, která je účetní jednotkou Ing. Jan Rydř ml., MBA statutární ředitel	 TES WÄNDELORF s. r. o. Říční 1774, 487 47 Varnsdorf IČ: 27327850, DIČ: CZ27327850 -4-
---------------------------------	--	---

Příloha B: Rozvaha 2013

Rozvaha – část 1/4

Zpracováno v souladu s vyhláškou č. 500/2002
Sb. ve znění pozdějších předpisů.

ROZVAHA (BALANCE) k 31.12.2013 (v celých tisících Kč)

Obchodní firma nebo jiný
název účetní jednotky
TOS VARNSDORF a.s.

Sídlo, bydliště nebo místo
pohledání účetní jednotky
Řiční 1774
Varnsdorf
407 47

IČ
27 32 78 50

označ a	AKTIVA b	řad c	Běžné účetní období			Mn. úč. období
			Brutto 1	Korekce 2	Netto 3	Netto 4
	AKTIVA CELKEM (ř. 02 + 03 + 31 + 43)	001	3 861 025	1 192 331	2 668 694	2 804 658
..	Pohledávky za upsaný základní kapitál	002	0	0	0	0
B.	Dlouhodobý majetek (ř. 04 + 13 + 23)	003	2 418 733	1 101 218	1 317 515	1 376 628
B. I.	Dlouhodobý nehmotný majetek (ř.05 až 12)	004	37 852	33 237	4 615	5 018
B. I. 1	Zřizovací výdaje	005	0	0	0	0
2	Nehmotné výsledky výzkumu a vývoje	006	0	0	0	0
3	Software	007	35 330	32 992	2 338	2 919
4	Ozmišlelná práva	008	1 078	245	833	1 007
5	Goodwill	009	0	0	0	0
6	Jiný dlouhodobý nehmotný majetek	010	0	0	0	0
7	Nedokončený dlouhodobý nehmotný majetek	011	1 444	0	1 444	1 092
8	Poskytnuté zálohy na dlouhodobý nehmotný majetek	012	0	0	0	0
B. II.	Dlouhodobý hmotný majetek (ř.14 až 22)	013	2 309 933	1 061 906	1 248 025	1 306 677
B. II. 1	Podzemky	014	4 096	0	4 096	4 080
2	Stavby	015	399 431	114 109	285 322	294 584
3	Samostatné movité věci a soubory movitých věcí	016	659 931	458 090	201 841	213 978
4	Pěstitelské osady trvalých porostů	017	0	0	0	0
5	Dospělá zvířata a jejich skupiny	018	0	0	0	0
6	Jiný dlouhodobý hmotný majetek	019	10 243	10 243	0	0
7	Nedokončený dlouhodobý hmotný majetek	020	8 924	0	8 924	2 895
8	Poskytnuté zálohy na dlouhodobý hmotný majetek	021	36 704	0	36 704	850
9	Oceňovací rozdíly k nabytému majetku	022	1 190 604	479 466	711 138	790 312
B. III.	Dlouhodobý finanční majetek (ř. 24 až 30)	023	70 946	6 073	64 875	64 933
B. III. 1	Podíly - ovládaná osoba	024	63 664	5 680	58 084	58 106
2	Podíly v účetních jednotkách pod podstatným vlivem	025	6 787	0	6 787	6 787
3	Četní dlouhodobé cenné papíry a podíly	026	497	493	4	40
4	Půjčky a úvěry - ovládaná nebo ovládaná osoba, podstatný vliv	027	0	0	0	0
5	Jiný dlouhodobý finanční majetek	028	0	0	0	0
6	Pořizovaný dlouhodobý finanční majetek	029	0	0	0	0
7	Poskytnuté zálohy na dlouhodobý finanční majetek	030	0	0	0	0

Rozvaha – část 2/4

Kód	AKTIVA	Ná	Běžné účetní období			Min. ob. období Neto 4
			Brutto 1	Korekce 2	Neto 3	
a	b	c				
C.	Oběžná aktiva (ř. 32 + 39 + 48 + 58)	031	1 434 549	91 113	1 343 436	1 416 026
C. I.	Zásoby (ř.33 až 38)	032	661 457	25 659	635 798	616 619
C. I. 1	Materiál	033	289 659	24 098	264 561	304 006
2	Nedokončená výroba a polotovary	034	325 013	1 561	323 452	260 822
3	Výrobky	035	14 495	0	14 495	5 213
4	Mladá a ostatní zvířata a jejich skupiny	036	0	0	0	0
5	Zboží	037	7 243	0	7 243	7 001
6	Poskytnuté zálohy na zásoby	038	26 047	0	26 047	30 477
C. II.	Dlouhodobé pohledávky (ř. 40 až 47)	039	0	0	0	11 679
C. II. 1	Pohledávky z obchodních vztahů	040	0	0	0	0
2	Pohledávky - ovládané nebo ovládající osoba	041	0	0	0	0
3	Pohledávky - podstatný vliv	042	0	0	0	0
4	Pohledávky za společnosti, členy družstva a za účastníky sdružení	043	0	0	0	0
5	Dlouhodobé poskytnuté zálohy	044	0	0	0	0
6	Dohadné účty aktivní	045	0	0	0	0
7	Jiné pohledávky	046	0	0	0	11 679
8	Odkládaná daňová pohledávka	047	0	0	0	0
C. III.	Krátkodobé pohledávky (ř. 49 až 57)	048	648 456	65 454	583 002	702 786
C. III. 1	Pohledávky z obchodních vztahů	049	410 794	55 932	354 862	530 039
2	Pohledávky - ovládané nebo ovládající osoba	050	156 222	9 232	146 990	64 371
3	Pohledávky - podstatný vliv	051	31 100	290	30 810	22 746
4	Pohledávky za společnosti, členy družstva a za účastníky sdružení	052	0	0	0	0
5	Sociální zabezpečení a zdravotní pojištění	053	0	0	0	0
6	Stát - daňové pohledávky	054	33 877	0	33 877	47 443
7	Krátkodobé poskytnuté zálohy	055	4 543	0	4 543	7 722
8	Dohadné účty aktivní	056	0	0	0	0
9	Jiné pohledávky	057	11 920	0	11 920	30 446
C. IV.	Krátkodobý finanční majetek (ř. 59 až 62)	058	124 638	0	124 638	85 082
C. IV. 1	Peníze	059	708	0	708	1 517
2	Účty v bankách	060	123 928	0	123 928	83 548
3	Krátkodobý cenné papíry a podíly	061	0	0	0	0
4	Pořizovaný krátkodobý finanční majetek	062	0	0	0	0
D. I.	Časové rozlišení (ř. 64 až 66)	063	7 743	0	7 743	11 904
D. I. 1	Náklady přístich období	064	1 507	0	1 507	1 733
2	Komplexní náklady přístich období	065	0	0	0	0
3	Příjmy přístich období	066	6 236	0	6 236	10 171

Rozvaha – část 3/4

označ	PASIVA	řád	Běžné úč. období	Mh. úč. období
a	b	c	5	6
	PASIVA CELKEM (ř. 68 + 86 + 118)	067	2 668 804	2 804 568
A.	Vlastní kapitál (ř. 68 + 73 + 78 + 81 + 84)	068	1 528 587	1 532 388
A. I.	Základní kapitál (ř. 70 až 72)	069	945 812	944 012
1	Základní kapitál	070	958 412	958 412
2	Vlastní akcie a vlastní obchodní podíly (-)	071	-12 800	-14 400
3	Změny základního kapitálu	072	0	0
A. II.	Kapitálové fondy (ř. 74 až 77)	073	-219	-69
II. 1	Emisní úbo	074	0	0
2	Ostatní kapitálové fondy	075	50	50
3	Oceňovací rozdíly z přecenění majetku a závazků	076	-269	-119
4	Oceňovací rozdíly z přecenění při přeměnách společností	077	0	0
5	Rozdíly z přeměn společností	078	0	0
6	Rozdíly z ocenění při přeměnách společností	079	0	0
A. III.	Rezervní fondy, nedělitelný fond a ostatní fondy ze zisku (ř. 79 + 80)	080	204 483	206 083
A. III. 1	Zákonný rezervní fond / Nedělitelný fond	081	204 483	206 083
2	Statutární a ostatní fondy	082	0	0
A. IV.	Výsledek hospodaření minulých let (ř. 82 + 83)	083	363 962	232 028
A. IV. 1	Nerozdělený zisk minulých let	084	363 962	232 028
2	Neuhrazená ztráta minulých let	085	0	0
3	Jiný výsledek hospodaření minulých let	086	0	0
A. V.	Výsledek hospodaření běžného účetního období (+/-) <i>ř. 01 - (+ 83 + 73 + 78 + 81 + 85 + 118)</i>	087	14 749	150 334
B.	Cizí zdroje (ř. 88 + 91 + 102 + 114)	088	1 130 472	1 260 808
B. I.	Rezervy (ř. 87 až 90)	089	0	28 880
B. I. 1	Rezervy podle zvláštních právních předpisů	090	0	0
2	Rezerva na důchody a podobné závazky	091	0	0
3	Rezerva na daň z příjmů	092	0	28 880
4	Ostatní rezervy	093	0	0
B. II.	Dlouhodobé závazky (ř. 92 až 101)	094	176 499	177 191
B. II. 1	Závazky z obchodních vztahů	095	0	0
2	Závazky - ovládané nebo ovládající osoba	096	0	0
3	Závazky - podstatný vliv	097	0	0
4	Závazky ke společníkům, členům družstva a k účastníkům sdružení	098	0	0
5	Dlouhodobé přijaté zálohy	099	0	0
6	Vydané dluhopisy	100	0	0
7	Dlouhodobé amány k úhradě	101	0	0
8	Dohadné účty převlé	102	0	0
9	Jiné závazky	103	11 353	0
10	Odsouzený daňový závazek	104	165 116	177 191

Rozvaha – část 4/4

označ.	PASIVA	řád.	Běžné úč.	Min. úč.
a	b	c	období E	období E
B. III.	Krátkodobé závazky (ř. 103 až 113)	105	369 878	513 815
B. III. 1	Závazky z obchodních vztahů	106	146 510	279 980
2	Závazky - ovládané nebo ovládaná osoba	107	57 551	36 122
3	Závazky - podstatný vliv	108	178	154
4	Závazky ke společníkům, členům družstva a k účastníkům sdružení	109	1	12 743
5	Závazky k zaměstnancům	110	14 737	13 321
6	Závazky ze sociálního zabezpečení a zdravotního pojištění	111	6 688	7 304
7	Stát - daňové závazky a dotace	112	17 850	44 111
8	Krátkodobé přijaté zálohy	113	97 966	75 742
9	Vydané dluhopisy	114	0	0
10	Dohadné účty pasivní	115	19 832	44 016
11	Jiné závazky	116	8 365	142
B. IV.	Bankovní úvěry a výpomoci (ř. 115 až 117)	117	584 296	541 120
B. IV. 1	Bankovní úvěry dlouhodobé	118	0	0
2	Krátkodobé bankovní úvěry	119	581 825	541 120
3	Krátkodobé finanční výpomoci	120	2 470	0
C. I.	Časové rozlišení (ř. 119 + 120)	121	9 635	11 364
C. I. 1	Výdaje příštích období	122	9 635	11 364
2	Výnosy příštích období	123	0	0

Právní forma účetní jednotky :	akciová společnost
Předmět podnikání nebo jiné činnosti :	výroba a prodej obráběcích strojů

Okamžik sestavení	Podpisový záznam statutárního orgánu nebo fyzické osoby, která je účetní jednotkou	 TES VARNSDORF s.r.o. Říční 1774, 407 47 Varnsdorf IČ: 27327960, DIČ: CZ27327960
29.04.14	Ing. Jan Rýdli ml., MBA statutární ředitel	



ABSTRAKT

KŘENKOVÁ, Veronika. *Analýza rizik podnikatelského projektu*. Diplomová práce. Plzeň: Fakulta ekonomická ZČU v Plzni, 105 s., 2015

Klíčová slova: analýza citlivosti, analýza prostředí, analýza rizik, projekt, strategické scénáře

Předkládaná diplomová práce se zabývá tématem analýzy rizik podnikatelského projektu. Diplomová práce shrnuje teoretické poznatky z oblasti projektového managementu, které jsou podkladem pro zpracování praktické části.

Práce byla vypracována ve společnosti TOS VARNSDORF, a.s., která se zabývá výrobou obráběcích strojů se specializací na výrobu horizontálních frézovacích a vyvrtávacích strojů a obráběcích center.

V úvodní části práce je společnost představena, jsou formulována strategická východiska a je identifikována pozice společnosti na trhu. Dále je popsán projekt "Vývoje nové řady obráběcích strojů. Jsou identifikována jeho rizika a definována doporučující opatření.

ABSTRACT

KŘENKOVÁ, Veronika. *Risk Analysis of the business project*. Diploma thesis. Pilsen: Faculty of Economics, University of West Bohemia in Pilsen, 105 p., 2015

Key words: analysis of sensitivity, analysis of environment, analysis of risks, project, strategy scripts

Submitted diploma thesis is concentrated on the subject of analysis of risks of a business project. Diploma thesis summarizes Project management area theoretical findings which are the basis for practical part development.

The thesis was developed in the company of TOS VANSDORF, a.s. which deals with machine tool production. Its product program is based on horizontal milling and boring machines of medium class.

In the introductory part of thesis the company is introduced, strategic starting points are formulated and the trading position is identified. Further the project of „Development of new series of machine tools“ is described. Its risks are identified and recommendations defined.