

ZÁPADOČESKÁ UNIVERZITA V PLZNI
FAKULTA EKONOMICKÁ

Diplomová práce

**Projekt zvyšování výkonnosti firmy prostředky
strategického řízení**

The Project of a Company Performance Improvement by
Using Tools of Strategic Management

Bc. Jitka ÚTERSKÁ

Plzeň 2016

Zadání diplomové práce

Čestné prohlášení

Prohlašuji, že jsem diplomovou práci na téma

Projekt zvyšování výkonnosti prostředky strategického řízení

vypracovala samostatně pod odborným dohledem vedoucího bakalářské práce za použití pramenů uvedených v příložené bibliografii.

V Plzni, dne

.....

podpis autora

Poděkování

Tímto bych ráda poděkovala Ing. Jarmile Ircingové, Ph.D. za odbornou pomoc a vedení diplomové práce, především za cenné rady, připomínky a náměty.

Zároveň bych své poděkování chtěla věnovat společnosti Gerresheimer Horšovský Týn s.r.o. zejména Ing. Pavlovi Vířazkovi za poskytnutí interních informací a zprostředkování konzultací s ostatními zaměstnanci firmy, díky kterým jsem mohla vypracovat praktickou část této diplomové práce.

OBSAH

ÚVOD	5
1 CHARAKTERISTIKA SPOLEČNOSTI.....	7
1.1 Základní údaje o společnosti	7
1.2 Historie společnosti	7
2 ANALÝZA STÁVAJÍCÍ FINANČNÍ VÝKONNOSTI.....	9
2.1 Absolutní ukazatele	9
2.2 Rozdílové ukazatele.....	11
2.3 Poměrové ukazatele.....	11
2.3.1 Ukazatele rentability.....	12
2.3.2 Ukazatele likvidity.....	13
2.3.3 Ukazatele aktivity	15
2.3.4 Ukazatele zadluženosti	16
2.3.5 Zhodnocení finanční analýzy.....	17
3 STRATEGICKÁ VÝCHODISKA.....	18
3.1 Poslání společnosti	18
3.2 Vize společnosti.....	18
3.3 Strategické cíle společnosti	20
4 ANALÝZA OKOLÍ PODNIKU	21
4.1 Analýza interního prostředí společnosti	21
4.1.1 Technologické vybavení společnosti.....	21
4.1.2 Marketing.....	21
4.1.3 Organizační struktura	22
4.2 Analýza vnějšího prostředí	24
4.2.1 Politické a legislativní okolí	24
4.2.2 Demografické a sociální okolí.....	25
4.2.3 Ekonomické okolí	25

4.2.4	Technologické okolí	26
4.2.5	Ekologické okolí.....	27
4.3	Analýza oborového okolí.....	28
4.3.1	Existující konkurence	28
4.3.2	Potenciální noví konkurenti.....	28
4.3.3	Substituty	28
4.3.4	Odběratelé.....	29
4.3.5	Dodavatelé	29
4.4	Zhodnocení analýzy prostředí	30
4.4.1	PEST analýza.....	30
4.4.2	matice SWOT	31
4.4.3	Matice EFE	32
4.4.4	Matice IFE	33
5	STRATEGICKÁ ANALÝZA.....	35
5.1	Matice SPACE.....	35
5.2	Matice IE	37
5.3	Hodnocení a výběr strategických variant	38
5.4	Krátkodobé cíle.....	42
6	FINANČNÍ PLÁN	44
6.1	Výkaz zisků a ztrát	44
6.1.1	Stanovení výnosů.....	44
6.1.2	Stanovení nákladů.....	48
6.2	Rozvaha	55
6.2.1	Stanovení aktiv	56
6.2.2	Stanovení pasiv.....	59
6.3	Stanovení cash flow.....	65
7	FINANČNÍ ANALÝZA PRO OBDOBÍ 2016 - 2018	68

7.1 Čistý pracovní kapitál	68
7.2 Rentabilita.....	68
7.3 Likvidita.....	69
7.4 Aktivita	69
7.5 Zadluženost.....	70
8 ANALÝZA RIZIK	71
8.1 Identifikace rizikových faktorů	71
8.2 Stanovení významnosti rizikových faktorů	72
8.3 Analýza citlivosti	74
8.4 Posouzení vlivu významných rizikových faktorů na EBIT	77
8.5 Nepřímé stanovení rizika.....	78
8.6 Tvorba scénářů	84
8.6.1 Optimistický scénář	85
8.6.2 Pesimistický scénář.....	86
8.6.3 Realistický scénář	86
8.6.4 Nejpravděpodobnější scénář.....	86
8.7 Ošetření významných rizikových faktorů.....	87
9 ZHODNOCENÍ A DOPORUČENÍ PRO IMPLEMENTACI.....	89
9.1 Zhodnocení analýz.....	89
9.2 Parametrizace krátkodobých cílů.....	90
ZÁVĚR.....	94
SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY	95
SEZNAM PŘÍLOH	96

ÚVOD

Tématem této diplomové práce je „Projekt zvyšování výkonnosti firmy prostředky strategického řízení“. Toto téma je zpracováno na podnik Gerresheimer s.r.o., který působí v Horšovském Týně. Tento podnik se zabývá výrobou plastových výrobků pro zdravotnický a farmaceutický průmysl.

Hlavním cílem diplomové práce je zpracování projektu zvyšování výkonnosti firmy prostřednictvím sestavení střednědobého strategického záměru pro společnost Gerresheimer. Dále je provedena analýza prostředí podniku, kde budou identifikovány silné a slabé stránky podniku a vliv příležitostí a hrozeb. Provedenou analýzou prostředí jsou nastíněny strategie, které jsou následně vyhodnoceny ve strategické analýze. Nejvhodnějšími strategiemi byly vyhodnoceny strategie penetrace na trh a strategie rozvoje trhu. Implementací těchto strategií firma dosáhne zvýšení výkonnosti firmy.

Práce bude rozčleněna do devíti kapitol. V práci jsou obsaženy teoretické poznatky, které byly čerpány z odborné literatury. Popsaná teoretická část bude následně aplikována do části praktické.

V první kapitole je charakterizován zvolený podnik. Tato část obsahuje základní údaje o společnosti a historii společnosti. Další kapitola zahrnuje analýzu stávající finanční výkonnosti firmy, která je provedena dle jednotlivých ukazatelů finanční analýzy. Následně bude zhodnocen vývoj hospodaření podniku za období 2013 – 2015.

Obsahem třetí kapitoly jsou strategická východiska. Součástí této kapitoly je stanovení poslání, vize a strategických cílů.

Čtvrtá kapitola analyzuje prostředí podniku. Analýzou prostředí jsou definovány externí a interní faktory. Následně je provedeno hodnocení analýzy prostředí pomocí matice PEST, matice SWOT, matice EFE a matice IFE. V další části je provedena strategická analýza podniku, kde byly zkonstruovány matice IE, matice SPACE a bylo provedeno vyhodnocení strategických variant pomocí matice QSPM.

V šesté kapitole je sestaven finanční plán podniku vycházející z krátkodobých cílů. Tento finanční plán bude představovat realistickou variantu střednědobého plánu. Pro tuto realistickou variantu je v další kapitole provedena finanční analýza.

Součástí osmé kapitoly je zahrnuta analýza rizik a identifikace rizikových faktorů, které mohou ohrožovat naplnění finančního plánu.

V osmé kapitole jsou zkonstruovány strategické scénáře. V této práci byly využity tyto varianty scénářů – optimistický, pesimistický, nejpravděpodobnější, realistický. Za realistický

scénář se považuje finanční plán obsažen v kapitole 6. Jednotlivé scénáře představují vývoj původního finančního plánu.

Devátá kapitola obsahuje zhodnocení analýz, parametrizaci krátkodobých cílů a doporučení pro implementaci.

1 CHARAKTERISTIKA SPOLEČNOSTI

1.1 Základní údaje o společnosti

Obchodní jméno:	Gerresheimer Horšovský Týn s.r.o.
Spisová značka:	C 3562 vedená u Krajského soudu v Plzni
Sídlo společnosti:	Zahradní 282, Malé Předměstí, 346 01 Horšovský Týn
Identifikační číslo:	48360716
Datum vzniku:	3. 5. 1993
Předmět podnikání:	Výroba ostatních plastových výrobků Výroba pryžových a plastových výrobků Opravy kovodělných výrobků, strojů a zařízení Velkoobchod, kromě motorových vozidel Zprostředkování velkoobchodu a velkoobchod v zastoupení Činnosti v oblasti informačních technologií Ostatní profesní, vědecké a technické činnosti Univerzální administrativní činnosti
Základní kapitál:	110 000 000 Kč
Počet zaměstnanců:	676

1.2 Historie společnosti

Historie německé společnosti Gerresheimer se datuje od roku 1864, kdy byla společnost založena Ferdinandem Heyem. Společnost tehdy fungovala pouze jako sklárna, na předměstí Düsseldorfu pojmenovaném Gerresheim. V roce 1889 zakladatel Ferdinand Heye zemřel a firmu převzal jeho třiatdvacetiletý syn Hermann Heye. Od roku 1990 se firma začala zabývat i výrobou plastových výrobků pro zdravotnictví a farmaceutický průmysl.

Se svými znalostmi a zkušenostmi se stala společnost Gerresheimer AG předním výrobcem ve svém odvětví. V současné době společnost Gerresheimer AG eviduje přibližně 12 000 zaměstnanců a vlastní 49 výrobních závodů po celém světě. Portfolio výrobků zahrnuje především zdravotnické produkty, jako jsou inhalátory, inzulinová pera, injekční lahvičky, nosní spreje, oční kapátka, ale i nádoby pro kapaliny a pevné látky s uzavíracími bezpečnostními systémy, obaly pro kosmetický průmysl a drogových testů. Činnost společnosti Gerresheimer je rozdělena do následujících tří divizí:

- Primary Packaging Glass (primární obalové sklo) – tato divize vyrábí primární obaly léčiv a kosmetiky, jako jsou sklenice, farmaceutické ampule, injekční lahvičky, kazety, parfémové flakónky, skleněné obaly krémů.

- Plastic Systems (plastové systémy) – divize zahrnuje komplexní, zákaznický specifické produkty pro jednoduché a bezpečné podávání léků, jako jsou inzulínová pera, inhalátory a injekční stříkačky.
- Life science and research (věda a výzkum) – v této divizi se produkuje jednorázové laboratorní produkty, jako jsou laboratorní skla, pipety, Erlenmeyerova baňka a další speciální výrobky. (Gerresheimer.com 2016)

Pobočka v Horšovském Týně byla založena v roce 1993 a výroba byla zaměřena pouze na výrobu a montáž plastových dílů pro medicínský průmysl. Tento výrobní závod je součástí divize Medical Plastic Systems a jeho poloha se strategicky nachází 100 kilometrů od technického centra, Gerresheimer Pfreimd. Společnost se rozkládá na výrobní ploše o rozloze 24 100 m². Z této výrobní oblasti je vyčleněno 11 200 m² pro třídu ISO 8, tedy označení pro čisté prostory a plocha 2 900 m² je klasifikována jako tzv. kontrolovaná oblast. Výrobní pracoviště je vybaveno 120 vstřikovacími lisami s uzavírací silou 25 až 225 tun a 9 plně automatickými a poloautomatickými montážními linkami. Společnost je certifikována podle EN ISO 13 485, ISO 9001 a ISO 14 001. Gerresheimer Horšovský Týn podstoupilo již několik auditů jak od českých, tak od zahraničních firem a vždy s výbornými výsledky.

Společnost Gerresheimer Horšovský Týn se zabývá především výrobou inhalátorů, inzulínových per, odběrových per, drogových testů, komponentů pro dialyzační jednotky, sterilních lepidel pro hojení ran, výrobků pro umělé dýchání a mnoho dalších produktů. Výrobky jsou určeny jednak pacientům k aplikaci účinných látek do těla, ale také lékařům a nemocnicím. Tyto produkty nejsou určeny pro koncového spotřebitele, ale společnost Gerresheimer dodává svou produkci předním diagnostickým koncernům. Kromě výroby inovativních plastových systémů se společnost rovněž specializuje na montáže, úpravy, balení, mezinárodní dopravu a doručovací služby. K tomu také provozuje komplexní montáže a testovací systém. (Gerresheimer.com 2016)

Další výrobní pobočky Gerresheimeru, které se jako divize v Horšovském Týně, zaměřují na výrobu plastových dílů pro lékařský průmysl, sídlí v Německu (Pfreimd Wackersdorf), Švýcarsku (Küssnacht), USA (Peachtree City, Gruzii), Brazílii (Campinas) a Číně (Dongguan City).

2 ANALÝZA STÁVAJÍCÍ FINANČNÍ VÝKONNOSTI

V této kapitole je nastíněno ekonomické hospodaření v minulých letech, a to za období 2013 – 2015. Většina firem se v tomto období revitalizovala z finanční krize, avšak na společnost Gerresheimer tato událost neměla významný vliv. Se svými zákazníky si firma dojednává zakázky, které trvají např. až 10 let. S těmito zákazníky se snaží udržovat dobré vztahy a dlouhodobou spolupráci. Vlivem uzavírání těchto dlouhotrvajících projektů, propuknutí finanční krize nemělo na společnost tak významný dopad. Ovlivnilo ji to pouze v uzavírání nových smluv. Proto ekonomické hospodaření a výsledky firmy závisí na počtu uzavření smluv a velikosti zakázek.

Finanční analýza je nástroj, který slouží k souhrnnému posouzení finanční pozice a finančního zdraví společnosti. Také poskytuje zpětné informace o tom, jak se podnik v minulosti vyvíjel, jakých hodnot dosáhl a co se mu nepodařilo uskutečnit. (Finanční analýza, Knápková)

V následujících podkapitolách je provedena analýza minulého vývoje z údajů za poslední 3 roky, jedná se tedy o období v letech 2013 – 2015. Pro tuto analýzu byly použity účetní výkazy firmy, které jsou k nahlédnutí v přílohách. Účetním obdobím společnosti je kalendářní rok.

2.1 Absolutní ukazatele

Podklad pro absolutní ukazatele představují finanční výkazy. V rozvaze jsou uvedeny veličiny stavové, neboť se uvádí k určitému datu a naopak ve výkazu cash-flow a výkazu zisků a ztrát se tyto ukazatele označují jako tokové, které se vykazují za uplynulé období.

Tab. č. 1: Vývoj aktiv v letech 2013 - 2015

AKTIVA	2013	2014	2015
Dlouhodobý majetek	1 065 493	1 311 556	1 245 970
Dlouhodobý nehmotný majetek	422	325	301
Dlouhodobý hmotný majetek	1 065 071	1 311 231	1 245 669
Oběžný majetek	502 619	718 589	682 660
Zásoby	198 909	320 489	290 345
Krátkodobé pohledávky	297 265	395 535	384 473
Krátkodobý finanční majetek	6 653	2 535	7 893

Zdroj: Vlastní zpracování, 2015

V tabulce aktiv je patrný pokles jak dlouhodobého majetku, tak i oběžného majetku, čímž klesla celková aktiva firmy. Pokles položky dlouhodobého majetku byl způsoben odpisy. Největší meziroční pokles dlouhodobého majetku firma zaznamenala v roce 2015, kdy tento úbytek byl evidován ve výši 65 586 tis. Kč.

Oběžný majetek během sledovaného období vykazoval nejdříve vzestupnou, a poté klesající tendenci, což bylo způsobeno úbytkem zásob a krátkodobých pohledávek podniku. Nejvyšší hodnoty dosahoval v roce 2014, kdy tato výše dosahovala 718 589 tis. Kč. Největší meziroční propad podnik registroval v roce 2015 snížením oběžného majetku o 35 929 tis. Kč.

V tabulce č. 2 jsou zachycena pasiva firmy v letech 2013 – 2015.

Tab. č. 2: Vývoj pasiv v letech 2013 - 2015

PASIVA	2013	2014	2015
Vlastní kapitál	1 183 056	889 611	980 354
Základní kapitál	110 000	110 000	110 000
Nerozdělený zisk	498 612	350 672	426 485
Kapitálové fondy	100 000	50 000	70 000
Cizí zdroje	847 680	684 823	647 858
Rezervy	160 158	42 465	34 157
Dlouhodobé závazky	17 999	29 746	12 854
Krátkodobé závazky	669 523	612 612	600 847

Zdroj: Vlastní zpracování, 2015

Na následující tabulce (viz tab. č. 2) jsou vyčíslena pasiva podniku. Hodnota vlastního kapitálu v průběhu let oscilovala. V roce 2014 se vlastní kapitál snížil oproti roku 2013 o 239 445 tis. Kč. Svého maxima dosahoval v roce 2013, kdy činil 1 183 056 tis. Kč. Naopak v roce 2015 firma zaznamenala jeho mírný vzestup.

Z tabulky lze vidět, že cizí kapitál má také klesající tendenci za sledovaného období. Pokles cizích zdrojů je v tomto případě způsoben jak úbytkem dlouhodobých závazků, tak i úbytkem krátkodobých závazků podniku.

2.2 Rozdílové ukazatele

Tyto ukazatele představují rozdíl stavu určitých skupin aktiv nebo pasiv vztažených k danému okamžiku. K nejvýznamnějším rozdílovým ukazatelům patří čistý pracovní kapitál.

Čistý pracovní kapitál

Čistý pracovní kapitál tvoří rozdíl oběžného majetku a krátkodobých závazků. Udává tedy výši oběžných aktiv, které jsou financovány z dlouhodobých zdrojů. Je významným ukazatelem pro solventnost podniku. Pro to, aby byl podnik likvidní, je potřeba aby měl dostatek krátkodobých likvidních aktiv, které budou převyšovat hodnotu krátkodobých zdrojů. Důležité je, aby čistý pracovní kapitál nabýval kladných hodnot. (Knápková, Pavelková 2013)

$ČPK = \text{Oběžná aktiva} - \text{Krátkodobé závazky}$ (Knápková, Pavelková 2013)

Tab. č. 3: Ukazatel čistého pracovního kapitálu v letech 2013 - 2015

Ukazatel	2013	2014	2015
Čistý pracovní kapitál	- 109 993	49 066	61 813

Zdroj: Vlastní zpracování, 2015

V roce 2013 společnost vykazovala zápornou hodnotu čistého pracovního kapitálu, což znamená, že část stálých aktiv podniku je kryta finančními zdroji, které mají krátkou dobu splatnosti. Pokud by tento stav trval dlouhodobě, podnik by byl nucen prodávat svůj dlouhodobý majetek proto, aby splatil své krátkodobé závazky a tím by mohla být ohrožena jeho existence. V roce 2013 převyšovaly krátkodobé závazky oběžná aktiva. V dalších letech, tj. v letech 2014 a 2015, již podnik vykazuje kladné hodnoty tohoto ukazatele, které informují o tom, že podnik je solventní a je schopný platit své splatné závazky. Tyto hodnoty jsou kladné díky tomu, že výrazně vzrostla oběžná aktiva při minimálním růstu krátkodobých závazků. Ani příliš vysoké hodnoty nejsou pro podnik žádoucí, jelikož by ČPK mohl být pro podnik zbytečně drahý (např. vysoké zásoby, pohledávky).

2.3 Poměrové ukazatele

Základem poměrových ukazatelů je to, že udává poměr jednotlivých položek rozvahy, výkazu zisků a ztrát či cash-flow.

Poměrová analýza je charakterizována několika skupinami ukazatelů:

- ukazatele rentability,
- ukazatele aktivity,
- ukazatele zadluženosti,
- ukazatele likvidity.

2.3.1 Ukazatele rentability

Tato kategorie poměrových ukazatelů vypovídá o efektivitě podnikání. Také podává informace o tom, zda je pro společnost lepší financovat majetek vlastními zdroji nebo cizím kapitálem.

Rentabilita aktiv (ROA)

ROA ukazuje, jak efektivně firma vytváří zisk bez ohledu na to, z jakých zdrojů tento zisk tvoří (zda se jedná o zdroje cizí nebo vlastní). Interpretace tohoto ukazatele je, kolik haléřů zisku lze vyprodukovat z jedné koruny celkových pasiv.

$ROA = zisk / celková\ aktiva$ (Černohorský 2011)

Rentabilita vlastního kapitálu (ROE)

ROE je ukazatel, který označuje, kolik čistého zisku připadá na jednu korunu investovaného kapitálu. Je klíčovým ukazatelem především pro investory, kterým slouží jako nástroj pro posouzení výnosnosti kapitálu. Demonstruje výnosnost kapitálu, který byl do podniku vložen vlastníky.

$ROE = zisk / vlastní\ kapitál$ (Černohorský 2011)

Rentabilita tržeb (ROS)

ROS označuje, kolik korun čistého zisku připadá na jednu korunu tržeb. Čím větší je hodnota ukazatele, tím přínosnější je to pro podnik. Někdy je také označován jako zisková marže nebo ziskové rozpětí. Vyjadřuje, kolik čistého zisku je vytvořeno z jedné koruny tržeb.

$ROS = EAT / tržby$ (Hobza 2015)

Tab. č. 4: Ukazatele rentability v letech 2013 - 2015

Ukazatel	2013	2014	2015
ROA	0,270	0,248	0,241
ROE	0,234	0,391	0,404
ROS	0,244	0,219	0,198

Zdroj: Vlastní zpracování, 2015

Ukazatel ROA vykazuje, že k poklesu došlo v roce 2014 a 2015, kdy tento ukazatel dosahoval stejných hodnot. ROA v jednotlivých letech klesá, což vypovídá o tom, že efektivnost podniku se snižuje. Oborová hodnota pro rok 2014 indikátoru ROA byla 7,68 %. Z výpočtu (tab. č. 4) je patrné, že ROA podniku je třikrát větší, než hodnota v odvětví.

U společnosti Gerresheimer vykazuje rentabilita vlastního kapitálu rostoucí trend. Rentabilita vlastního kapitálu vystihuje, kolik společnosti přinesla jedna vložená jednotka vlastního kapitálu. Dle Ministerstva obchodu a průmyslu je oborová hodnota pro rok 2013 zjištěná dle metody INFA 9,16 %. V porovnání s firmou Gerresheimer, je tento ukazatel ve firmě vyšší, než je oborová hodnota. Pro rok 2014 byla oborová hodnota ukazatele ROE ve výši 10,24 %. Nejvyšší hodnoty dosahoval tento ukazatel společnosti v roce 2015, a to 40,4 %. Pro rok 2015 je oborová hodnota ukazatele ROE 16,1 %, což je výrazně nižší než hodnota pro tento rok u analyzované společnosti. Dále dle benchmarkingového diagnostického systému finančních indikátorů metodou INFA Ministerstva obchodu a průmyslu byl zjištěn ukazatel r_e (náklady na vlastní kapitál), který pro rok 2014 dosahoval oborové hodnoty 8,71 % a analyzovaný podnik hodnoty 6,2 %. Z toho vyplývá, že firma v tomto roce dosahuje nižší hodnoty, než je oborová.

Posledním ukazatelem je rentabilita tržeb, ta udává, jak velká část tržeb zůstává v podniku ve formě zisku neboli marže. Dominantní byl rok 2013, kdy rentabilita tržeb dosahovala nejvyšší hodnoty. Pokles v posledním roce je způsoben růstem tržeb.

2.3.2 Ukazatele likvidity

Ukazatele likvidity vyjadřují solventnost podniku. Stupeň likvidity je dán likvidností aktiv. Rozlišujeme tři stupně likvidity:

- a) Běžná likvidita je známa jako ukazatel likvidity pracovního kapitálu. Patří mezi nepoužívanější poměrové ukazatele likvidity.

$Běžná\ likvidita = oběžná\ aktiva / krátkodobé\ závazky$ (Staňková 2007)

Tab. č. 5: Vývoj běžné likvidity

Ukazatel	2013	2014	2015
Běžná likvidita	0,882	1,073	1,021

Zdroj: Vlastní zpracování, 2015

Běžná likvidita říká, kolikrát je firma schopna uspokojit své věřitele, kdyby přeměnila svá oběžná aktiva na hotovost. Doporučená hodnota tohoto ukazatele se pohybuje v rozmezí 1,5 – 2. Hodnoty ukazatele pro společnost Gerresheimer, s.r.o. se pohybují pod hranicí doporučeného rozpětí. Je to způsobeno hlavně tím, že firma má poměrně vysoké závazky. V roce 2013 byla výše oborové hodnoty 5,25. Při porovnání se společností Gerresheimer se i v tomto roce pohybovala společnost pod úrovní oboru. Oborová hodnota pro rok 2014 je přibližně na úrovni 3,5. Z toho vyplývá, že společnost se pohybuje pod hranicí oborové hodnoty.

Běžná likvidita v roce 2013 dosahovala nejnižší hodnoty. V roce 2014 firma evidovala mírný růst a v roce 2015 opět pokles, který byl způsoben poklesem výši oběžných aktiv společnosti, kdy výše závazků zůstala víceméně na stejné úrovni.

- b) Pohotová likvidita je přesnějším vyjádřením solventnosti podniku než běžná likvidita díky tomu, že je v čitateli odečtena položka zásob.

$Pohotová\ likvidita = (oběžná\ aktiva - zásoby) / krátkodobé\ závazky$ (Kislingerová 2001)

Tab. č.6: Vývoj pohotové likvidity

Ukazatel	2013	2014	2015
Pohotová likvidita	0,495	0,593	0,653

Zdroj: Vlastní zpracování, 2015

Doporučená hodnota pohotové likvidity je 0,7 – 1,2. Společnost se pohybuje pod tímto intervalem. Průměrná hodnota v oboru se pohybuje okolo hodnoty 3,41 pro rok 2013 a za rok 2014 se výše této průměrné oborové hodnoty mírně snížila, a to na hodnotu 2,57. I přes to je firma Gerresheimer ve sledovaném období pod hranicí oborových hodnot. Z tabulky je však

patrné, že pohotová likvidita nabývá rostoucího trendu. Nejvyšší hodnota za sledované období je v roce 2015, kdy pohotová likvidita dosahovala hodnoty 0,653.

c) Okamžitá likvidita ukazuje schopnost dostat svým krátkodobým závazkům právě v tuto chvíli. V čitateli je odečtena od oběžného majetku položka zásob a položka pohledávek.

Okamžitá likvidita = peněžní prostředky / okamžitě splatné závazky (Kislingerová 2001)

Tab. č.7: Vývoj okamžité likvidity

Ukazatel	2013	2014	2015
Okamžitá likvidita	0,00831	0,00383	0,0131

Zdroj: Vlastní zpracování, 2016

Okamžitá likvidita je považována za nejpřísnější likvidní ukazatel, který udává schopnost společnosti ihned splatit své krátkodobé závazky z finančního majetku (hotovost, peníze na bankovních účtech, šeků a krátkodobých cenných papírů). Jako přijatelná hodnota je brána hodnota vyšší než 0,2. U společnosti Gerresheimer, s.r.o. se tato hodnota pohybuje hluboko pod doporučovanou hladinou. V oboru se tato hodnota blíží 1,34 pro rok 2013 a 1,42 pro rok 2014. Při srovnání s analyzovanou společností jsou hodnoty okamžité likvidity společnosti rapidně nižší.

Ukazatel okamžité likvidity se vyvíjí obdobně jako předchozí dva ukazatele. Pokles v roce 2014 a 2015 je způsoben poklesem úrovně krátkodobého finančního majetku podniku.

2.3.3 Ukazatele aktivity

Tyto ukazatele udávají, jak efektivně společnost hospodaří se svými aktivy.

a) $Obrat\ aktiv = tržby / celková\ aktiva$ (Váchal, Vochozka 2013)

Obrat aktiv vyjadřuje, jak společnost využívá svoje aktiva k tomu, aby mohla produkovat tržby.

b) $Obrat\ pohledávek = tržby / pohledávky$ (Váchal, Vochozka 2013)

Obrat pohledávek reprezentuje, jak rychle se transformují pohledávky na hotové peníze.

c) $Doba\ obratu\ zásob = zásoby / tržby * 360$ (Váchal, Vochozka 2013)

Tento ukazatel informuje o tom, za kolik dní se zásoby transformují na tržby.

Tab. č. 8: Vývoj ukazatelů aktivity

	2013	2014	2015
Obrat aktiv	1,109	1,134	1,055
Obrat pohledávek	5,878	5,825	5,688
Doba obratu zásob	4,159	5,078	4,264

Zdroj: Vlastní zpracování, 2016

Ukazatel obratu aktiv by se měl pohybovat minimálně na úrovni hodnoty 1. U společnosti Gerresheimer, s.r.o. se hodnota ukazatele obratu aktiv pohybuje přibližně v úrovni doporučené hodnoty. Značí to efektivní využívání celkových aktiv společnosti. Oborová hodnota obratu aktiv byla 0,69 za rok 2013. V porovnání s podnikem je hodnota obratu aktiv podniku vyšší o 0,419. Průměrná oborová hodnota pro rok 2014 je přibližně 0,5.

Růst hodnoty ukazatele obratu aktiv v roce 2014 je způsoben značným růstem tržeb, kdy výše aktiv podniku nerostla tak výrazným tempem. Následující rok, tedy rok 2015, ukazatel obratu aktiv opět mírně klesl. Hodnota obratu pohledávek se ve všech letech pohybuje zpravidla na stejné úrovni. Čím vyšší je tento indikátor, tím rychleji společnost přeměňuje své pohledávky na hotové peníze a může s nimi disponovat. Doba obratu zásob říká, jak dlouho jsou oběžná aktiva vázána v zásobách. Nejvyšší hodnoty firma ve sledovaném období dosahovala v roce 2014.

2.3.4 Ukazatele zadluženosti

Tyto ukazatele jsou měřítko výše rizika, která mohou podniku nastat při určitém poměru financování kapitálu.

Celková zadluženost = cizí kapitál / celková aktiva (Knápková, Pavelková 2013)

Tab. č. 9: Celková zadluženost

	2013	2014	2015
Celková zadluženost	0,538	0,337	0,275

Zdroj: Vlastní zpracování, 2015

Hodnoty vyšší než 0,5 jsou považovány za rizikové. Čím vyšší je tato hodnota, tím vyšší je finanční riziko. V roce 2013 se hodnota ukazatele společnosti pohybovala kolem hranice doporučované hodnoty. Nejvyšší hodnoty dosahuje tento ukazatel v roce 2013, a to hodnoty

0,538. Vypovídá to o tom, že podnik je financován z 53,8 % cizím kapitálem a 46,2 % vlastními zdroji. Z ukazatele vyplývá, že majetek společnosti je více než z poloviny kryt cizími zdroji. Určitá výše zadlužení je pro firma užitečná, jelikož cizí kapitál je levnější než vlastní. Dokazuje to fakt, že úroky z cizího kapitálu snižují daňové zatížení (tzv. daňový efekt). V roce 2014 a 2015 byla hodnota ukazatele nižší než v roce 2013, kdy nepatrně přesahoval rizikový koeficient 0,5. Celková zadluženost za sledované období vykazuje klesající trend. Oborová hodnota pro rok 2013 činila 0,253 a pro rok 2014 0,285.

2.3.5 Zhodnocení finanční analýzy

Z výsledků finanční analýzy za období 2012 – 2015 vyplývá, že nejvyšší podíl na celkových aktivech má dlouhodobý hmotný majetek. Stálá aktiva mají za sledované období kolísavou tendenci. Při pohledu na tabulku pasiv (viz tab. č. 2) je patrné, že vlastní kapitál převyšuje cizí zdroje. Z toho vyplývá, že podnik dodržuje jedno z bilančních pravidel financování podniku, pravidlo vyrovnání rizika, které konstatuje, že vlastní zdroje by měli převyšovat hodnotu cizích zdrojů.

Z tabulky č. 3 je zřejmé, že nejnižší hodnota čistého kapitálu společnost evidovala v roce 2013, kdy byla tato hodnota záporná, ve výši –109 993. V tomto případě to znamená, že firma nedodržovala zlaté bilanční pravidlo, které říká, že dlouhodobá aktiva se mají financovat z dlouhodobých zdrojů a krátkodobá aktiva mohou být financována i ze zdrojů krátkodobých. V ostatních letech období již byly hodnoty ČPK kladné.

Z výpočtu jednotlivých ukazatelů rentability lze říci, že rentabilita aktiv a rentabilita tržeb podniku vykazují klesající hodnoty. Rentabilita vlastního kapitálu byla ve všech letech rostoucí. I přes klesající trend, při benchmarkingovém srovnání, se firma Gerresheimer nacházela nad průměrem v porovnání s oborovými hodnotami.

Ukazatele likvidity jsou až na okamžitou likviditu, která v letech 2013 – 2015 demonstruje kolísavou výši pro jednotlivé roky, rostoucí. Vzhledem k růstu těchto ukazatelů se pohybuje výše hodnot pod doporučenými hodnotami. Lze konstatovat, že likvidita společnosti pro sledované období je poměrně nízká.

U všech sledovaných ukazatelů aktivity znázorněných v tab. č. 8 je registrován v letech 2013 a 2014 vzestup a v roce 2015 zaznamenán mírný pokles. V porovnání s oborovými hodnotami se ukazatel obratu aktiv nachází nad průměrnou hodnotou v odvětví.

V roce 2013 překračovala hodnota celkové zadluženosti doporučenou hranici 0,5. Při srovnání s oborovými hodnotami, se společnost nachází ve vyšších číslech, než je průměr odvětví.

3 STRATEGICKÁ VÝCHODISKA

Tato kapitola zahrnuje poslání, vizi a strategické cíle společnosti.

3.1 Poslání společnosti

Poslání vyjadřuje smysl existence podniku. Přitom musí respektovat vlivy okolí, které působí na podnik, jeho pravomoce a historii společnosti. (Vacík, Fotr 2012)

„Poslání je maják, který ukazuje cestu do cílového přístavu“. (Šulák, Vacík 2005)

Na podstatě poslání společnosti je potřeba vytyčit strategické cíle, které se stanou návodem pro vedení podniku. Poslání sděluje filozofii a směr podniku, kterým se hodlá v budoucnu vydat. (Kotler, Wong, Saunders, Armstrong 2007)

Posláním společnosti je zlepšit svou dosavadní pozici na trhu a svou konkurenceschopnost. Základem je udržení dlouhodobé spolupráce se stabilními zákazníky a získání nových odběratelů. K tomu, aby si firma udržela své dosavadní zákazníky, je pro ni také prioritou eliminace reklamací a poskytování kvalitních produktů. Všechny své činnosti společnost provádí s ohledem na životní prostředí a dále dodržuje přísné hygienické normy a standardy, které jsou pro tento obor podnikání nezbytné.

3.2 Vize společnosti

„Vize dává odpověď na otázku, jak bude podnik vypadat v budoucnosti. Dobře formulovaná vize v sobě obsahuje inovační náboj a vytváří pozitivní pocity všech zainteresovaných pro motivaci“. (Jakubíková 2013)

Vize musí korespondovat s cíli a měla by být srozumitelná, jasně formulovaná, aby jí každý pochopil. Vize může mít externí podobu (např. publikovaná v médiích) a interní podobu. Pokud je vize zveřejňována v médiích, je zveřejněna pouze její část, jelikož je to interní dokument a její uveřejnění by mělo negativní vliv na konkurenceschopnost firmy.

Vize společnosti je formulována pro období následujících tří let, jedná se tedy o období od roku 2016 do roku 2018. Skládá se z následujících komponent:

Zákazníci strategického záměru

Společnost se bude i v následujícím období zaměřovat především na své stávající dlouhodobé odběratele, kteří poptávají značnou část produkce. Klíčoví zákazníci společnosti jsou: AstraZeneca, Meda Pharma, Novo Nordisk, Roche Diagnostics, Securetec, Abbott, GSK,

Boehringer Ingelheim. S těmito zákazníky společnost udržuje dlouhodobé vztahy a také odebírají značnou část produkce.

Produkt a jeho výjimečnost

Společnost hodlá i v dalším období nabízet dosavadní sortiment výrobků, zboží a služeb. Největší pozornost klade na výrobu Novolizeru, Turbuhaleru, inzulínových a odběrových per a instantní testy pro detekci zneužívání drog.

Popis trhu a jeho segmentů

Na trhu ve zdravotnickém a farmaceutickém průmyslu má společnost dobré postavení. V následujícím období bude tato pozice nadále upevňována, popř. zlepšována. Společnost si je také vědoma toho, že pokud chce na trhu uspět, musí sledovat vývoj trhu a reagovat na jeho požadavky. Firma působí na trhu Asie, Ameriky, Evropy, Latinské Ameriky a Asie. V těchto lokalitách má umístěny své pobočky, které chce neustále rozšiřovat.

Technické, technologické a užité přednosti produktu

Pro úspěch v oboru je nutné vyrábět kvalitní produkty, které budou především splňovat požadavky odběratelů. Společnost v oblasti plastových systémů neustále spolupracuje se svými dlouhodobými odběrateli a snaží se o co nejkvalitnější výrobky. V odvětví, ve kterém společnost podniká, je také nutné dodržovat přísně hygienické podmínky. Do vlastností produktu lze zařadit přesnost parametrů výrobku. V tomto průmyslu jsou tolerované jen velmi nízké odchylky, jelikož se jedná o zdravotnické produkty a pro konečného spotřebitele musí být bezpečné a snadno použitelné.

Strategie záměru

Záměrem společnosti je především udržet si stávající zákazníky a případně získat nové. Důraz je kladen na konkurenceschopnost a kvalitu výrobků. Pro firmu je důležité zvyšovat objem tržeb a zisk a tím si zajistit ekonomickou stabilitu.

Veřejná image

Společnost si i v budoucnosti hodlá posilovat svou image především referencí dosavadních zákazníků, se kterými se snaží udržovat dlouhodobé partnerské vztahy a poskytováním kvalitních výrobků. Společnost se snaží vykonávat svou činnost v souladu s právními

předpisy a legislativními normami. Podnik se také snaží klást důraz na environmentální politiku.

Sociální koncepce

Společnost si je dobře vědoma skutečnosti, že za kvalitním výrobkem stojí kvalifikovaní a spokojení zaměstnanci. Proto firma hodlá vytvářet příjemné prostředí pro své zaměstnance a zvyšovat jejich kvalifikaci. Pro zvyšování odbornosti svých zaměstnanců firma zajišťuje semináře, školení, vzdělávací kurzy a v rámci dobrovolnosti hradí i jazykové kurzy, které se konají přímo ve firmě.

Shrnutí vize

Časový horizont vize je dán na období 3 let. Vizi společnosti je i nadále posilovat veřejnou image, především referencemi zákazníků a poskytovat co nejvyšší kvalitu produktů. Do budoucna se podnik bude zaměřovat na své dlouhodobé odběratele, jelikož tyto odběratelé poptávají značnou část produkce a popřípadě na získávání nových zákazníků. Společnost hodlá svou pozici ve zdravotnickém a farmaceutickém průmyslu udržovat, případně zlepšovat a to tak, že se bude zaměřovat na neustálý vývoj, co nejvyšší kvalitu a přání zákazníků.

3.3 Strategické cíle společnosti

Společnost si pro období od roku 2016 do roku 2018 stanovila následující cíle:

- Tržby z prodeje výrobků do roku 2018 porostou alespoň o 15 % za sledované období.
- Předpokládaný mírný nárůst zaměstnanců alespoň o 4 % ročně.
- Zajištění pro své zákazníky vysoké kvality produktů a tím omezení počtu reklamací od zákazníka, počet reklamací nepřesáhne 3 reklamace ročně.
- Získávání nových zákazníků a tím navýšení objemu zakázek alespoň o 20 %.
- Hodnota ROS poroste ročně o 2 %.
- Snižování fluktuace zaměstnanců alespoň o 10 % ročně.

4 ANALÝZA OKOLÍ PODNIKU

Okolí podniku je vše, co podnik obklopuje, co je za pomyslnými hranicemi podniku a čím je podnik ovlivňován, případně na co sám může mít vliv. Působení okolí na podnik je obvykle silné, avšak možnosti podniku působit na své okolí jsou omezené. Okolí ovlivňuje podnik tak, že ho přiměje k určitému rozhodování, výběru cílů a prostředků jejich docílení. (Synek, Kislingerová 2010)

Okolí podniku tvoří předpoklady pro to, aby podnik mohl vstoupit do výrobního procesu a umožňoval produkci výrobků a služeb. Při analýze okolí podniku je důležité zvážit příležitosti a hrozby, které okolí poskytuje. V dnešním turbulentním prostředí je nutné identifikovat vše, co okolí umožňuje, pro co vytváří podmínky, co podporuje, naopak co omezuje a jaké možnosti poskytuje. To vše záleží na aspektech dané okolím. (Sedláčková, Buchta 2006)

4.1 Analýza interního prostředí společnosti

Interní analýza je analýza faktorů vnitřního prostředí firmy. Výsledkem analýzy interního prostředí jsou silné a slabé stránky společnosti, které vyplývají také z finanční analýzy podniku, která je provedena v kapitole 2.

4.1.1 Technologické vybavení společnosti

Společnost Gerresheimer Horšovský Týn s.r.o. je výrobní společnost a většina produkce je automatizovaná a poloautomatizovaná. Společnost disponuje 120 vstřikovými lisami, 9 montážními linkami a 14 potiskovacími stroji. Každý zaměstnanec společnosti prochází odborným školením o tom, jak obsluhovat konkrétní zařízení s důrazem na kvalitu a především bezpečnostní hledisko. Toto školení na pracovní místo a obsluhu stroje se uskutečňuje první měsíc od nástupu do společnosti. Vysoce automatizovaná produkce probíhá sedm dní v týdnu, dvacet čtyři hodin denně. V této oblasti automatizované výroby je zaveden nepřetržitý provoz a zaměstnanci vykonávají dvanácti hodinové směny pro plynulý chod strojů. Potiskovací stroje, slouží k označování hotových výrobků. Tyto stroje vytisknou štítek, který se posléze nalepí na hotové výrobky. Ty mohou pověřeni zaměstnanci přepravit do skladu, kde jsou připravovány k expedici pro zákazníky. Kromě skladu, který se nachází v objektu podniku, vlastní společnost ještě další, centrální sklad v Boru u Tachova.

Důležitou silnou stránkou společnosti Gerresheimer oproti konkurenci je vysoká přesnost v parametrech vyráběných produktů. Formy, které se opracovávají v úseku Nástrojárny, mají dle stanovených norem vysoké požadavky na přesnost a tolerují jen velmi nízké odchylky. Forma je rozdělena na dvě části, z nichž do jedné části je vstřikovacím lisem vpraven granulát

plastu, který je zahříván na vysokou teplotu, poté je následně přiklopena druhá část formy a celá forma je zchlazována a vysoušena. Celý proces sestává z několika kroků. Nízká tolerance je stanovena z důvodu toho, aby koneční spotřebitelé mohli rychle a bezpečně výrobky aplikovat.

4.1.2 Marketing

V oblasti marketingu není společnost Gerresheimer, s.r.o. příliš aktivní a trh, na kterém se pohybuje, to ani nevyžaduje. Firma tudíž nemusí vynakládat finanční prostředky na nákladnou propagaci. Je však registrována na internetu, kde má své webové stránky. Společnost se účastní různých veletrhů. Podnik své výrobky vystavuje např. na veletrhu zdravotnických technik a zdraví Medical fair v Brně, Pharmapack v Paříži, kde Gerresheimer prezentuje výrobky s použitím biomateriálů, čímž chce přispět ke snižování emisí skleníkových plynů, tím chránit životní prostředí a vyvarovat se zbytečnému plýtvání. Jedním z biomateriálů je cukrová třtina, která má vlastnosti jako konveční plasty a je rovněž recyklovatelná. Dále podnik participuje na veletrhu Compamed Medica v Německu v Düsseldorfu, MedTec v Číně a mnoha dalších.

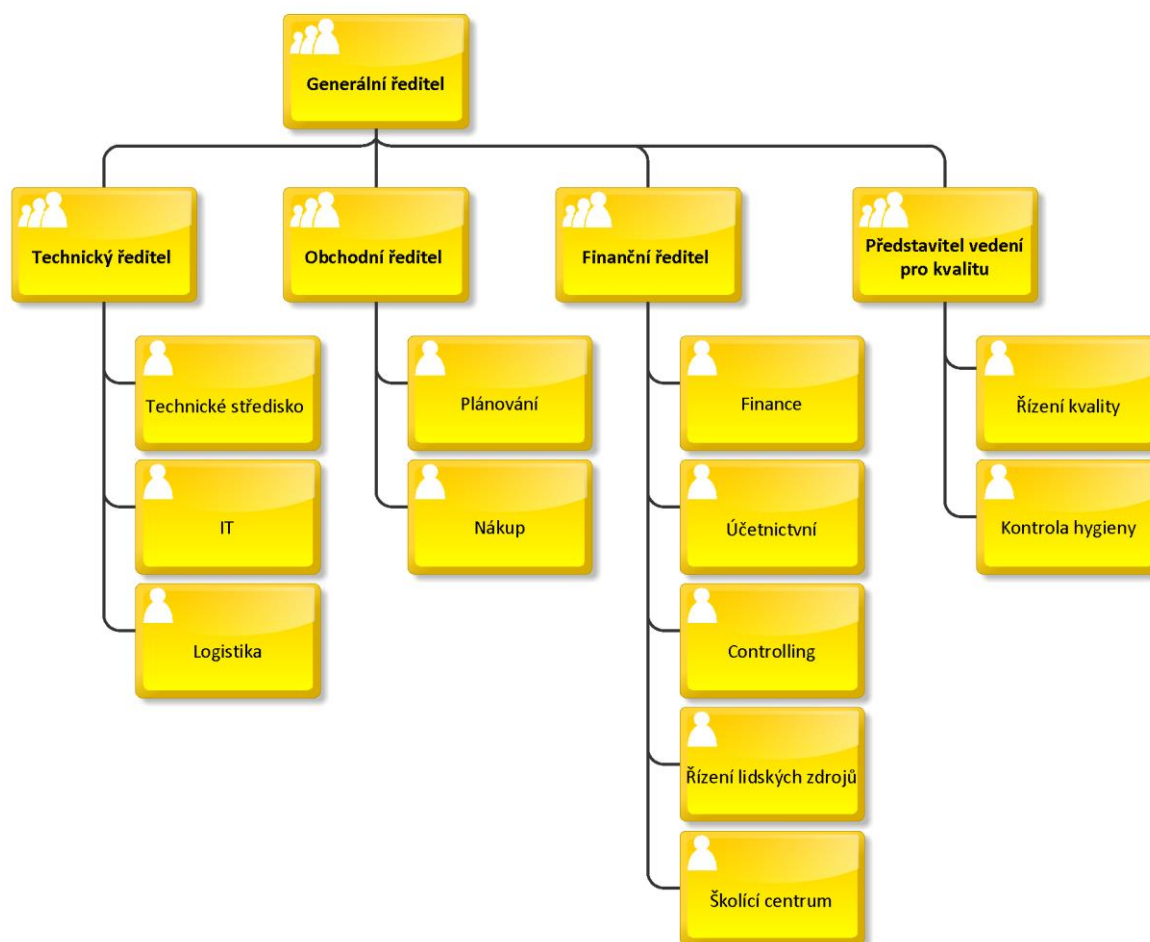
Společnost své konečné produkty dodává dalším firmám a jsou tak využívány v dalším procesu. Firma za své dlouhodobé působení na trhu má již vytvořeny distribuční kanály. Tyto distribuční kanály jsou nepřímé, tudíž nesměřují přímo ke konečnému spotřebiteli. Společnost je tedy subdodavatelským podnikem. Se svými hlavními obchodními partnery udržuje podnik stálý kontakt a získává od těchto zákazníků zpětné vazby a reference.

4.1.3 Organizační struktura

Gerresheimer AG sídlí ve švýcarském kantonu Schwyz, ve městě Küssnacht. Jelikož je to akciová společnost, nejvyšším orgánem je valná hromada. Jejím řídicím orgánem je správní rada, skládající se ze tří členů. Tito členové jsou: Uwe Röhrhoff, který je výkonným ředitelem, zástupce divize primárního obalového skla, dále Rainer Beaujean, finanční ředitel, zástupce pro divizi vědy a výzkumu a posledním členem rady Andreas Schütte, zástupce pro divizi plastových systémů. Společnost Gerresheimer Horšovský Týn s.r.o., je dceřinou společností. U společnosti s ručeným omezeným je nejvyšším orgánem valná hromada, kde členové jsou všichni společníci. Společníkem je v tomto případě společnost Gerresheimer Regensburg GmbH. Statutárním orgánem jsou jednatelé. V případě společnosti Gerresheimer Horšovský Týn jsou to dva jednatelé, a to německý jednatel Helmut Schweiger a český zástupce, jednatel Ing. Jindřich Špilar. Za společnost vždy jednají oba jednatelé společně.

V čele společnosti je generální ředitel, který je nadřazen technickému, finančnímu, obchodnímu řediteli a vedoucímu představiteli pro řízení kvality. Na následujícím schématu (obr. č. 1) je možné vidět organizační strukturu společnosti.

Obr. č. 1: Organizační schéma podniku Gerresheimer



Zdroj: Vlastní zpracování, 2016

Podnik Gerresheimer zaměstnává celkem 676 pracovníků. Podnik pečuje o své zaměstnance a nabízí možnost zvyšování kvalifikace zaměstnanců. Pro všechny zaměstnance podnik umožňuje kurzy cizích jazyků. Tato výuka cizích jazyků je poskytována na 1 hodinu týdně zdarma v prostorách firmy. I přesto podnik Gerresheimer registruje nedostatek kvalifikovaných zaměstnanců. Podnik před čtyřmi lety uzavřel smlouvu se Středním odborným učilištěm v Domažlicích, čímž se snaží do budoucna vyřešit problém s nedostatkem kvalifikovaných zaměstnanců. Studenti dochází do firmy na praxe a uzavírají s firmou smlouvu, která stanovuje, že po vystudování svého oboru – strojní mechanik se

zaměřením na obsluhu lisů pro vstřikování plastů, budou tři roky pracovat ve firmě. Tím si chce firma kompenzovat finance i čas vložený do studentů.

Podnik se v posledních letech potýká s vysokou fluktuací zaměstnanců. Dle slov managementu byla provedena analýza v podniku za první pololetí 2015, kdy bylo zjištěno, že ve firmě, z celkového počtu 652 zaměstnanců, za analyzované období byla fluktuace, měřená pomocí míry odchodů, 412 zaměstnanců. Je to způsobeno tím, že firma zaměstnává na posty výrobních dělníků pracovníky, poskytované personální agenturou. Tito zaměstnanci většinou opouštějí firmu ještě v tříměsíční zkušební lhůtě.

4.2 Analýza vnějšího prostředí

Analýza makrookolí se zabývá faktory, které jsou externí ve vztahu k danému podniku. Vymezením externích faktorů lze stanovit příležitosti a hrozby, na které by se měl podnik zaměřit. Analýza makroprostředí podniku zahrnuje následující prvky:

- politické a legislativní okolí,
- demografické a sociální okolí,
- ekonomické okolí,
- technologické okolí,
- ekologické okolí.

4.2.1 Politické a legislativní okolí

Společnost se při své činnosti musí řídit platnou legislativou. Všechny zákony, nařízení a směrnice se neustále mění a vyvíjí. Pokud chce společnost být aktivní na trhu, je nutné tuto legislativu pravidelně sledovat a přizpůsobovat se jí. Každý výrobek, který firma vyprodukuje, musí dodržovat směrnice pro zdravotnické prostředky především v zemích, kam je produkt distribuován. Vládní nařízení a směrnice tak zajišťují vysokou kvalitu a bezpečnost výrobků. Odběratelé produkce společnosti Gerresheimer jsou především zahraniční firmy. Proto změny v legislativě jako jsou zákony o zahraničním či mezinárodním obchodě, uvalení embarga, dovozního cla nebo stanovení kvót, by mohly znamenat pro podnik hrozbu. Hlavním zákonem, kterému společnost podléhá, je Zákon o obchodních korporacích, platný od 1. 1. 2014.

Politická stabilita má nemalý vliv na podnik. Je důležité, jaká vládnoucí strana je u moci, zda je vláda stabilní, či hrozí rozpad vlády a vzniká potřeba nových, předčasných voleb. Politická stabilita neovlivňuje pouze podniky, ale celou ekonomiku.

Daňové zatížení firem je dalším faktorem, který má dopad na podnik. Sazba daně z příjmů právnických osob pro rok 2016 činí 19 %.

4.2.2 Demografické a sociální okolí

Demografie a sociální okolí společnost ovlivňuje nepřímo, jelikož je firma Gerresheimer subdodavatelství podnik. Avšak koneční zákazníci finálních výrobků jsou nemocnice a obyvatelé, kteří trpí různými onemocněními, např. respiračním onemocněním, diabetes apod. To znamená, že s nárůstem populace přibývá i lidí s těmito nemocemi a tím se zvyšuje i objem vyráběných produktů. V rámci demografického prostředí působí např. stárnutí obyvatelstva, nezdravý styl života, kvalita zdravotní péče, průměrný věk, obezita, každodenní stres a další. Všechny tyto faktory mají vliv na zdraví obyvatelstva a nemoci jako je například diabetes. V dnešní hektické době vlivem stresu, špatného životního stylu a nezdravého stravování, lidí s těmito různými onemocněními přibývá. Obecně platí, že stárnutí populace představuje značnou příležitost pro subjekty podnikající ve farmaceutickém odvětví.

Sociální prostředí ovlivňuje společnost Gerresheimer s.r.o. především při hledání a výběru kvalifikovaných pracovníků, a s tím také souvisí přístup lidí k práci a ochota pracovat. Společnost registruje vysokou míru fluktuace zaměstnanců, i přesto že se svým zaměstnancům snaží poskytovat dobré pracovní prostředí a zajišťovat zvyšování profesní kvalifikace prostřednictvím různých kurzů a školení.

V Plzeňském kraji, kde je podnik umístěn, je registrováno přibližně 576 000 obyvatel. Větší část z tohoto počtu připadá na ženy, a to 289 000. Největší skupinu tvoří obyvatelé ve věku 35-39 let, která činí 51 000. Toto číslo naznačuje, že nejpočetnější skupina obyvatel je v produktivním věku. (Czso.cz 2016)

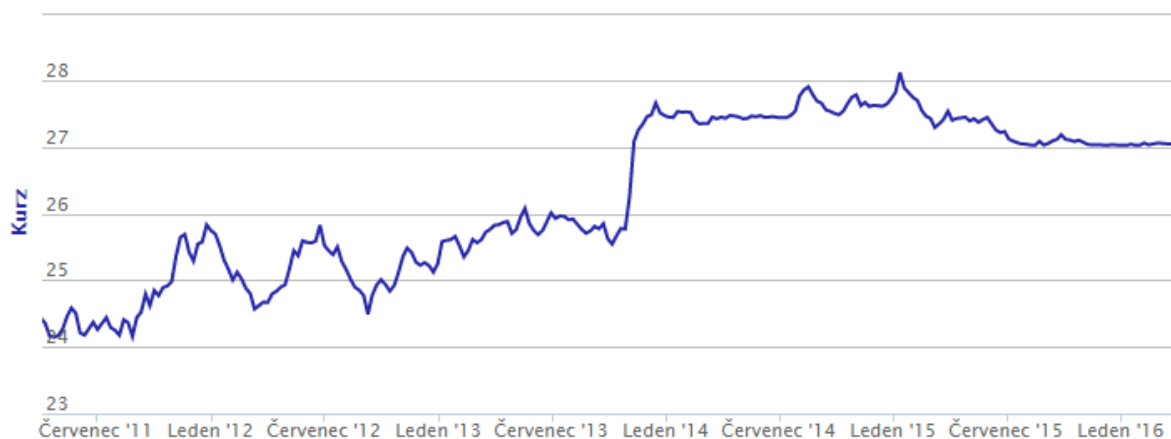
4.2.3 Ekonomické okolí

Jelikož firma svou produkci vyváží především do zahraničí, důležitým faktorem je pro ni měnový kurz. Nejvíce hotových výrobků exportuje do zemí Evropy, jejichž měnou je euro. Je pro ni tedy důležité sledovat vývoj měnového kurzu, neboť při velkém objemu zakázek, v době, kdy je vysoký kurz koruny vůči euru, je uzavírání transakcí výhodné. Je nutné sledovat nejen vývoj eura vůči koruně, ale také národních měn zemí, do kterých podnik Gerresheimer exportuje. Vývoj měnového kurzu koruny vůči euru je v současné době pro podnik výhodný. Měnový kurz byl dle České národní banky za první čtvrtletí 27,03 CZK/EUR. V současné době vlivem intervence České národní banky je měnový kurz pro tuzemské exportéry výhodnější. Podle prohlášení rady České národní banky, které bylo

zveřejněno na posledním měnověpolitickém jednání, rada rozhodla, že intervence nebude ukončena dříve než v roce 2017. (Cnb.cz, 2016)

Vývoj měnového kurzu za posledních pět let je zobrazen na obr. č. 2.

Obr. č. 2: Vývoj koruny vůči euru



Zdroj: Cnb.cz, 2016

Vývoj průměrné a minimální mzdy podnik také ovlivňuje. V Plzeňském kraji byl dle Českého statistického úřadu k 31. 10. 2015 nejnižší podíl nezaměstnanosti v České republice. Míra nezaměstnanosti činila 4,25 %. Naproti tomu např. míra nezaměstnanosti v hlavní metropoli k tomuto datu 4,28 %. (Czso.cz, 2016)

Dalším faktorem, který působí na podnik, jsou úrokové sazby. Dle bankovní rady ČNB zůstávají úrokové sazby na stejné úrovni. Dvoutýdenní repo sazba setrvává na úrovni 0,05 %, diskontní sazba také na 0,05 % a lombardní sazba na 0,25%. ČNB může také množství peněžních prostředků regulovat např. intervencí na devizových kurzech, ke které dochází v ČR od listopadu 2013. ČNB tuto intervenci hodlá ukončit nejdříve v roce 2017. (Cnb.cz, 2016)

4.2.4 Technologické okolí

Pro firmu je důležité sledovat nejmodernější postupy a technologie, také pro to, že investicí do modernější a novější technologie většinou dochází k přesnějším postupům. Lze tedy omezit lidský faktor a eliminovat míru chybovosti při výrobní procesu. Vybavení a stroje však pro tento obor podnikání je poměrně finančně náročný. Např. vstříkovací lis, které jsou potřebné k tomu, aby plnily formy pro výrobu některých plastových výrobků, se pohybují v rozmezí od 10 – 50 milionů korun. Využíváním nových vstříkovacích lisů oproti starším

technologíím, klasickým hydraulickým strojům, společnost ušetří na provozních nákladech. Ušetřit lze zejména nízkou spotřebou energie, bezolejového hospodářství, eliminací drahých dílů, které se rychle opotřebovávají, jako jsou čerpadla, proporcionální ventily apod. Společnost Gerresheimer se snaží držet krok se všemi technologickými upgrady inovacemi a nejmodernějšími trendy, které se na trhu vyvíjí. To přináší firmě určitou konkurenční výhodu. V dnešní době však vývoj a inovace technologií neroste tak rychle, jako tomu bylo v minulých letech. Společnost Gerresheimer vlastní své know-how, které je důležité pro to, aby se mohla uplatnit ve svém oboru, ve kterém podniká. V současné době je technologickým trendem automatizace výroby. Podnik disponuje několika automatickými linkami. S příchodem této výroby se snižuje potřeba zaměstnanců, ale také výroba nekvalitních produktů.

4.2.5 Ekologické okolí

Ochrana životního prostředí a hrozby spojené se změnou klimatu podnik motivují k tomu, aby se zlepšil ve spotřebě zdrojů, úspory energie a řízení emisí. Výrobní zařízení patří mezi nejmodernější v dnešním světě. Společnost se zapojuje do různých projektů v oblasti ochrany životního prostředí a to je hlavně přínosem pro zákazníky, investory, dodavatele, zaměstnance a stejně tak pro společnost jako celek.

Společnost dodržuje všechna zákonná nařízení týkající se ochrany životního prostředí a vyvíjí maximální úsilí k ochraně životního prostředí od návrhu dílů až po transport a snižování počtu neshodných produktů. Taktéž výběr vhodných výrobních technologií napomáhá ochraně životního prostředí.

Podnik se zapojuje do jedné z největších světových iniciativ v oblasti životního prostředí, Carbon Disclosure Project (CDP), se sídlem v Londýně. Jedná se o neziskovou organizaci, která zkoumá emise skleníkových plynů firem po celém světě a vyvíjí strategie pro tyto společnosti. Podnik eliminuje výrobu z materiálů a surovin, které jsou škodlivé pro zdraví a životní prostředí. Svou environmentální politikou se snaží chránit životní prostředí, ať už výrobou obalů z biomateriálů či tříděním odpadu do příslušných kontejnerů, které jsou ve firmě umístěny. Svými výrobními postupy se snaží minimalizovat dopad na životní prostředí, o čemž svědčí i certifikát ISO 14001. (Gerresheimer.com 2016)

4.3 Analýza oborového okolí

Analýza oborového okolí bude provedena pomocí Porterova modelu pěti konkurenčních sil. Podstatou modelu je vývoj konkurenční situace a stanovení prognózy chování subjektů působících na trhu a stanovení možných rizik, které mohou hrozit z jejich strany.

4.3.1 Existující konkurence

Vzhledem k tomu, že společnost Gerresheimer s.r.o. se zaměřuje na farmaceutický a zdravotnický průmysl, nemá žádnou přímou konkurenci na českém trhu a nachází konkurenci spíše v zahraničních firmách. Analyzovaný podnik má v Evropě několik konkurentů, zejména potom v Německu a Švýcarsku a v celosvětovém měřítku pak americká společnost Nypro Inc. Mezi hlavní konkurenty patří zejména:

- Vectura Group,
- Ypsomed Holding,
- B. Braun,
- Consort Medical plc.,
- Nypro Inc.,
- Nolato,
- Hospira Inc.,
- Rexam plc.

4.3.2 Potenciální noví konkurenti

Vstup do odvětví není omezen žádnými legislativními či podobnými bariérami. Bariéry pro vstup do odvětví je především vysoký počáteční kapitál pro koupi potřebných strojů pro výrobu. Důležitým faktorem je nalezení distribučních kanálů a tím také odbytu pro vyprodukované výrobky. Pro nové podniky, které chtějí podnikat v tomto odvětví, by mohlo být náročné získat odběratelé pro svou produkci, jelikož etablované firmy se snaží se svými zákazníky udržovat dlouhodobou spolupráci. Další bariérou vstupu je technologické know-how každého producenta v tomto oboru.

4.3.3 Substituty

Jelikož firma Gerresheimer působí ve zdravotnickém a farmaceutickém průmyslu, neexistuje zatím mnoho produktů, které by mohly nahradit ty stávající. Např. pro diabetiky se vyrábí

inzulinová pera, inzulinové injekční stříkačky či inhalátory inzulinu. Z tohoto hlediska substituty nejsou.

Na druhou stranu podniky, které vyrábí tyto homogenní produkty, mohou nabízet různou cenu svých výrobků. I přesto, že nabízené produkty jsou identické, hlavní význam pro konečného spotřebitele má především bezpečnost a kvalita výrobku. Tyto aspekty jsou pro zákazníka nejdůležitější. Např. pro pacienta s astmatem může nekvalitní výrobek či výrobek, který není zcela bezpečný při používání, být ohrožující na zdraví.

Pokud jsou kupující zvyklí na nějaký osvědčený výrobek, neradi přechází na jiný. Je to také z toho důvodu, že při přechodu na jiného výrobce není zaručena stejná kvalita. V tomto ohledu je možnost substituce poměrně velká.

4.3.4 Odběratelé

Společnost Gerresheimer se se svou produkcí zaměřuje spíše na zahraniční zákazníky. Do Evropy vyváží 58 % produkce, USA 22 %, Latinské Ameriky 3 % a Asie 17 % produkce. Struktura zákazníků se v průběhu působení firmy mění a neustále se vyvíjí. Původně byli zákazníci převážně z Německa a zemí, kde se platí eurem, později se dodávky produkce rozšířily i do USA a Asie. Společnost Gerresheimer je subdodavatelský podnik a tak přímí zákazníci společnosti se skládají z malých či velkých podniků. S odběrateli podnik udržuje dlouhodobé vztahy a uzavírá s nimi projekty, které trvají několik let. Tím je zaručena spolupráce do budoucna. Pro společnost by byl problém, kdyby tito stálí zákazníci přešli k jinému dodavateli. Hledání nového sektoru pro odbyt své produkce by bylo pro firmu finančně i časově náročné.

Společnost Gerresheimer se chce do budoucna zaměřit na získávání nových zákazníků na novém, dosud neprozkoumaném trhu, kterým je pro společnost Austrálie.

Mezi hlavní odběratele patří především firmy: Astra Zeneca, Meda Pharma, Novo Nordisk, Roche Diagnostics, Securetec, Abbott, GSK, Boehringer Ingelheim, Sanofi.

Vyjednávací síla odběratelů je tudíž poměrně velká vzhledem k velkému počtu konkurentů.

4.3.5 Dodavatelé

Mezi hlavní dodavatele firmy patří Ticona GmbH, SABIC Innovative Plastics BV, Lanxess Deutschland GmbH, kteří dodávají granulát, používaný při výrobě léčivých přípravků. Na trhu je mnoho dodavatelů granulátu, kteří by firmě granulát mohli dodávat. Společnost by se tak mohla snadno rozhodnout pro jiného dodavatele. To znamená, že se společnost rozhoduje pro své dodavatele na základě čtyř kritérií: cena, kvalita, spolehlivost a platební schopnost.

Každé toto kritérium se vyčíslí určitou hodnotou na stanovené stupnici a podle toho se poté vyhodnotí potenciální dodavatel. Kromě toho, společnost nakupuje automatické montážní linky a vstříkovací lisy od firmy ABBAU Bauträger GmbH. Jelikož na trhu je mnoho dodavatelů, jejich vyjednávací síla je spíše malá.

4.4 Zhodnocení analýzy prostředí

Analýzu prostředí využívá především oblast marketingu k tomu, aby byly vyhodnoceny faktory, které působí na podnik z vnějšího prostředí, tak i z vnitřního prostředí. Zhodnocení analýzy prostředí bude provedeno pomocí PEST analýzy, maticí SWOT, maticí EFE a maticí IFE.

4.4.1 PEST analýza

„Za klíčové součásti makrookolí lze označit faktory politické a legislativní, ekonomické, sociální a kulturní i technologické. Analýza dělí vlivy makrookolí do čtyř základních skupin a označuje se PEST analýza. Každá z těchto skupin v sobě zahrnuje řadu faktorů, které různou měrou ovlivňují firmu.“ (Srpková, 2010)

Tab. č. 10: PEST analýza společnosti Gerresheimer s.r.o.

Politické prostředí	Ekonomické prostředí
Legislativa	Vývoj měnového kurzu
Politická stabilita	Měnová politika a úrokové sazby
Omezení mezinárodního obchodu	Míra inflace
Daňová sazba	Vývoj průměrné a minimální mzdy
	Nezaměstnanost
Sociální prostředí	Technologické prostředí
Kvalifikovaná pracovní síla	Rychlost zastarávání
Postoj k environmentální politice	Technologické know-how
Ochota lidí pracovat	Změny v technologii
	Automatizace výroby

Zdroj: Vlastní zpracování, 2016

4.4.2 Matice SWOT

SWOT analýza je široce používaným nástrojem. Zahrnuje jak vnitřní, tak i vnější prostředí firmy. Interní rámec pojednává o silných a slabých stránkách podniku a zaměřuje se na klíčové aspekty, jako je např. finanční výkonnost podniku, lidské zdroje, výrobní zařízení a kapacity, podíl na trhu, vnímání zákazníků, kvalita výrobků, organizační komunikace, dostupnost výrobků aj. Vnější aspekty poskytují informace o trhu (hospodářská soutěž, zákazníci), sociální trendy, ekonomické podmínky, technologie a vládní nařízení. SWOT analýza je jedním z nejučinnějších nástrojů v analýze marketingových dat a informací. Pokud je SWOT analýza použita správně, může být užitečná při odhalování konkurenční výhody, které lze využít ve firmě jako marketingové strategie. (Ferrell 2014)

Tab. č. 11: Matice SWOT

Příležitosti	Hrozby
Vývoj měnového kurzu	Zvyšování cen vstupů
Získání nových zákazníků	Legislativní změny
Expanze na nové trhy	Konkurenční prostředí
Spolupráce se Středním odborným učilištěm v Domažlicích	Technologické změny
Používání biomateriálů při výrobě produktů	Vyšší možnost substituce výrobků
Silné stránky	Slabé stránky
Podpora zvyšování kvalifikace zaměstnanců	Vysoká míra fluktuace zaměstnanců
Vysoké hodnoty ukazatelů rentability	Nízká hodnota okamžité likvidity
Vysoká přesnost v parametrech produktů	Nedostatek kvalifikovaných zaměstnanců
Dobrá pozice na trhu	Vyšší počet reklamací
Vztah se zákazníky	Nízká úroveň strategického plánování

Zdroj: Vlastní zpracování, 2016

Z provedené SWOT analýzy vyplývá, že podnik má několik silných stránek, které mohou upevnovat jeho pozici na trhu. Disponuje příležitostmi, které pokud dokáže správně využít, může dosáhnout určité konkurenční výhody. Dále by se společnost měla zaměřit i na své slabé stránky, zamyslet se nad hrozbami a snažit se je eliminovat. Z výsledků vnitřního a vnějšího prostředí vyplývá marketingová strategie, na kterou by management podniku měl brát zřetel. Ze SWOT analýzy společnosti Gerresheimer, že společnost by se měla zaměřit na strategie

WO, tedy strategii mini-maxi, která se zaměřuje na překonání slabých stránek naskytnutými příležitostmi. Slabou stránkou společnosti Gerresheimer je především fluktuace zaměstnanců a nedostatečná míra kvalifikovaných pracovníků. Tuto slabou stránku by mohla překonat využitím příležitosti, kterou je spolupráce se SOU Domažlice. Studenti Středního odborného učiliště chodí na praxe do společnosti Gerresheimer. Při těchto praxích uzavírají smlouvy, kde se zavazují k tomu, že po absolvování studia nastoupí do zaměstnání právě do společnosti Gerresheimer. Pokud by tak po ukončení studia neučinili, byli by postiženi peněžní sankcí.

4.4.3 Matice EFE

Další metodou, kterou lze zhodnotit analýzu prostředí, je matice EFE. Smyslem matice EFE je identifikace příležitostí a hrozeb, které na podnik působí z vnějšího prostředí a mají významný dopad na strategický záměr podniku. Vybrané faktory jsou označovány jako rizikové, které mají kladný nebo záporný dopad na strategický záměr. (Fotr, Vacík 2012)

Postup, pro sestavení matice EFE, zahrnuje tyto kroky:

- 1) Vytvoření tabulky a stanovení příležitostí a hrozeb působící na podnik a mající významný vliv na strategický záměr.
- 2) Je vhodné stanovit stejný počet vybraných faktorů, tzn. příležitostí a hrozeb. Matice by měla být symetrická.
- 3) Ke každému stanovenému činiteli se přiřadí váha v rozpětí 0,00 – 1,00 dle významu. Suma vah příležitostí i hrozeb musí být rovna jedné.
- 4) Každý z faktorů je ohodnocen podle toho, jaký vliv má na strategický záměr podniku. Faktory se hodnotí dle škály:
4 = nejvyšší,
3 = nadprůměrný,
2 = střední,
1 = nízký.
- 5) Posledním krokem při tvorbě matice EFE je stanovení celkového váženého poměru. (Fotr, Vacík 2012)

Tab. č. 12: Matice EFE

Příležitosti	Váha	Stupeň vlivu	Součin
Získávání nových zákazníků	0,08	3	0,24
Spolupráce se Středním odborným učilištěm	0,13	4	0,52
Vývoj měnového kurzu	0,09	2	0,18
Expanze na nové trhy	0,07	2	0,14
Používání biomateriálů při výrobě produktů	0,06	1	0,06
Hrozby			
Technologické změny	0,08	2	0,16
Vyšší možnost substituce výrobků	0,05	2	0,10
Konkurenční prostředí	0,20	1	0,20
Legislativní změny	0,13	3	0,39
Zvyšování cen vstupů	0,11	1	0,11
Celkem	1		2,10

Zdroj: Vlastní zpracování, 2016

Výsledkem váženého ohodnocení matice EFE je hodnota 2,10, což značí nižší citlivost společnosti na změnu externích faktorů.

Dle matice EFE byla vyhodnocena spolupráce se Středním odborným učilištěm v Domažlicích jako největší příležitost. Naopak za největší hrozbu pro podnik byly vyhodnoceny legislativní změny.

4.4.4 Matice IFE

Matice IFE slouží ke stanovení a hodnocení faktorů vnitřního prostředí, tedy silným a slabých stránek podniku. Postup tvorby matice IFE je analogický jako u matice EFE.

Stupnice pro hodnocení jednotlivých faktorů je následující:

4 = významná silná stránka,

3 = méně důležitá silná stránka,

2 = méně důležitá slabá stránka,

1 = významná slabá stránka. (Fotr, Vacík 2012)

Tab. č. 13: Matice IFE

Silné stránky	Váha	Stupeň vlivu	Součin
Podpora zvyšování kvalifikace zaměstnanců	0,06	4	0,24
Vysoké hodnoty ukazatelů rentability	0,09	3	0,27
Vysoká přesnost v parametrech produktů	0,14	4	0,56
Dobrá pozice na trhu	0,11	3	0,33
Vztah se zákazníky	0,10	4	0,40
Slabé stránky			
Vysoká míra fluktuace zaměstnanců	0,12	1	0,12
Nízká hodnota okamžité likvidity	0,05	2	0,10
Nedostatek kvalifikovaných zaměstnanců	0,14	1	0,14
Vyšší počet reklamací	0,11	2	0,22
Nízká úroveň strategického plánování	0,09	2	0,18
Celkem	1		2,56

Zdroj: Vlastní zpracování, 2016

Výsledná hodnota matice IFE je hodnota 2,56. Ta značí, že strategický záměr podniku Gerresheimer s.r.o. se opírá o středně silnou interní pozici a při ošetření stanovených rizik je pravděpodobné, že bude zdárně naplněn. Nejsilnější stránkou podniku dle matice IFE je vyhodnocen faktor vysoká přesnost v parametrech produktů. Největší hodnotu váženého poměru při analýze slabých stránek podniku má faktor vyšší počet reklamací.

5 STRATEGICKÁ ANALÝZA

Strategická analýza obsahuje analýzu makroprostředí, mikroprostředí a oborového prostředí. Při analýze makroprostředí lze použít např. PEST analýzu, pro oborové prostředí např. model konkurenčních sil a k interní analýze např. benchmarking. (Srpová 2010)

5.1 Matice SPACE

Matice SPACE hodnotí strategickou a akční pozici podniku. Hodnotí vnější prostředí (stabilita prostředí, atraktivnost odvětví) a vnitřní prostředí (konkurenční vlastnosti, finanční síla). Dle těchto faktorů stanovuje strategie, zda podniku náleží pozice agresivní, konkurenční, defenzivní nebo konzervativní. (Palatková 2011)

Matice SPACE je tvořena na základě specifických charakteristik výkonnosti i prostředí, kde firma působí. Počet jednotlivých ukazatelů nemusí být symetrický. (Fotr, Vacík 2012)

Po vyhodnocení jednotlivých charakteristik a na základě komparace s konkurenčními firmami, lze zkonstruovat výslednou matici, kde podniku je poté přiřazena strategická pozice v příslušném kvadrantu. (Fotr, Vacík 2012)

Tab. č. 14: Tabulka hodnocení charakteristik konkurenčních vlastností a atraktivnosti odvětví

Konkurenční vlastnosti	Váha	Stupeň vlivu		Vážený stupeň vlivu	
		2015	2018	2015	2018
Životní cyklus výrobku	0,03	-2	-1	-0,06	-0,03
Technické parametry produktu	0,10	-3	-4	-0,30	-0,40
Kvalita výrobků	0,08	-3	-3	-0,24	-0,24
Loajalita zákazníků	0,16	-2	-3	-0,32	-0,48
Podíl na trhu	0,12	-2	-2	-0,24	-0,24
Atraktivnost odvětví	Váha	Stupeň vlivu		Vážený stupeň vlivu	
		2015	2018	2015	2018
Bariéry vstupu	0,05	1	2	0,05	0,10
Technologické know-how	0,12	3	4	0,36	0,48
Růst trhu	0,12	4	3	0,48	0,36
Vyjednávací síla dodavatelů	0,14	3	3	0,42	0,42
Využití kapacit	0,08	2	4	0,16	0,32
Celkem	1			0,31	0,77

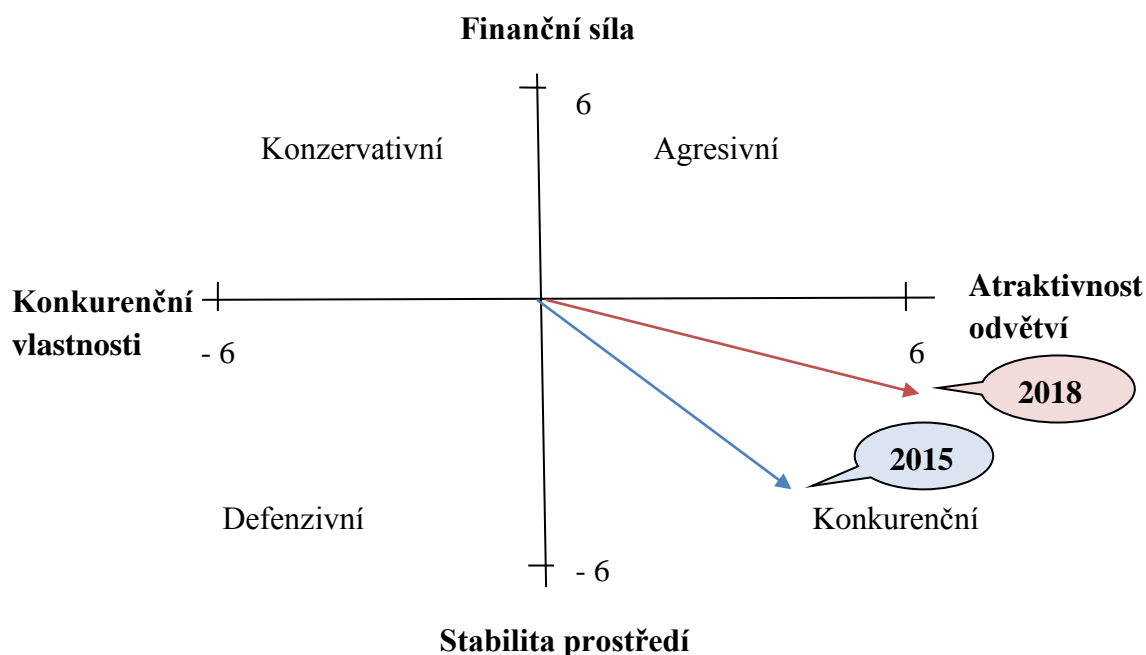
Zdroj: Vlastní zpracování, 2016

Tab. č. 15: Tabulka hodnocení charakteristik finanční síly a stability prostředí

Finanční síla	Váha	Stupeň vlivu		Vážený stupeň vlivu	
		2015	2018	2015	2018
Likvidita	0,10	2	3	0,20	0,30
Rentabilita	0,12	3	4	0,36	0,48
Riziko podnikání	0,07	4	3	0,28	0,21
Výstupní bariéry	0,04	1	2	0,04	0,08
Obrat zásob	0,09	2	2	0,18	0,18
Stabilita prostředí	Váha	Stupeň vlivu		Vážený stupeň vlivu	
		2015	2018	2015	2018
Tlak ze strany substitutů	0,17	-2	-3	-0,34	-0,51
Technologické změny	0,16	-1	-2	-0,16	-0,32
Míra inflace	0,05	-1	-1	-0,05	-0,05
Vyjednávací síla zákazníků	0,10	-4	-3	-0,40	-0,30
Legislativa	0,12	-3	-3	-0,36	-0,36
Celkem	1			-0,25	-0,29

Zdroj: Vlastní zpracování, 2016

Obr. č. 3: Matice SPACE společnosti Gerresheimer



Zdroj: Vlastní zpracování, 2016

Jednotlivým ukazatelům byla přiřazena příslušná váha a stupeň vlivu. Celkové hodnoty charakteristik se vynesou na osy X a Y a dle největší plochy, který zaujímá výsledný čtyřúhelník, se vyhodnotí pozice podniku. Z konečných hodnot vyplývá, že společnost Gerresheimer spadá v roce 2015 i v roce 2018 do kvadrantu s konkurenčním postavením. Z obrázku č. 3 vyplývá, že v roce 2015 má společnost Gerresheimer uspokojivé konkurenční vlastnosti a relativně méně stabilním prostředí. V roce 2018 z obrázku č. 3 je patrný posun polohy vektoru v kvadrantu s konkurenčním profilem. Za sledované období si společnost do roku 2018 posílila své konkurenční vlastnosti a vybudovala si tak silnou konkurenční pozici v dynamickém oboru.

Pro konkurenční profil jsou vhodné následující strategie – dopředná integrace, zpětná integrace, horizontální integrace, penetrace na trh, rozvoj trhu, vývoj výrobku a Joint Venture. (Fotr, Vacík 2012)

5.2 Matice IE

Matice IE je vyhodnocením matice EFE a matice IFE. Celkový vážený průměr z obou matic dává základ pro konstrukci matice IE. Na ose x jsou vynášeny interní faktory, tedy faktory z matice IFE, kdy celkový vážený průměr v rozmezí 1,0 – 1,99 reprezentuje slabou interní pozici firmy, 2,0 – 2,99 se považuje za průměrnou pozici a 3,0 – 4,0 představuje silnou pozici podniku. Obdobné je to i na ose y, kam jsou zanášeny faktory vycházející z matice EFE, kdy celkový vážený průměr reprezentuje vliv externích faktorů na podnik. Vážený průměr v rozmezí 1,0 – 1,99 je považován za nízký vliv, 2,0 – 2,99 za střední vliv a 3,0 – 4,0 za vysoký vliv faktorů na podnik. (David, 2015)

Matice IE se skládá z 9 kvadrantů. Těchto 9 polí se rozděluje do tří hlavních oblastí, jež každá oblast demonstruje vhodnou strategii. První oblast, do které spadají pole I, II, a IV lze označit jako „Stavěj a zajišťuj růst“. Doporučované strategie pro tuto oblast jsou – penetrace trhu, vývoj trhu a vývoj produktu. Dále se doporučují také dopředná, zpětná integrace a horizontální integrace. Druhá oblast, kam spadají pole III, V a VII, se označuje jako „Udržuj a potvrzuj“. Doporučují se strategie penetrace na trh a vývoj produktu. Třetí oblast matice IE, která se skládá z polí VI, VIII a IX, znamená „Sklízej a zbavuj se“. (David, 2015)

Na následujícím tabulce (viz tab. č. 16) je zobrazena matice IE společnosti Gerresheimer s.r.o.

Tab. č. 16: Matice IE

		Interní hodnocení			
		4	3	2	1
4	I	II	III		
3					
2	VI	V	VI		
1	VII	VIII	IX		
	4	3	2	1	Externí hodnocení

Zdroj: Vlastní zpracování, 2016

Jak je patrné z výsledné matice IE, obě přímky se protínají v oblasti č. V – „Udržuj a potvrzuj“. Vhodnými strategiemi pro tuto oblast jsou penetrace na trh a vývoj produktu.

5.3 Hodnocení a výběr strategických variant

„Hodnocení a výběr variant strategie pro tvorbu strategického plánu je značně náročný proces, které využívá především zkušenosti, znalosti a intuici hodnotitelů s dílčí podporou počítačových modelů, které je možné uplatnit při zjišťování dopadů strategických variant na některé kvantitativní ukazatele výkonnosti firmy.“ (Fotr, Vacík 2012, str. 58)

Výběr strategických variant pro tvorbu strategického plánu lze provést pomocí **matice QSPM** (Quantitative Strategic Planning Matrix), která vychází z výsledků externích a interních faktorů, které obsahují podkapitoly 4.4.2 (matice EFE) a 4.4.3 (matice IFE). (Fotr, Vacík 2012)

Koncepčně se matice QSPM určuje jako relativní atraktivnost různých strategií založených na rozsahu, v jakém jsou klíčové externí a interní faktory. Relativní atraktivita každé strategie v rámci souboru alternativ je vypočítána stanovením kumulativního dopadu rozhodujícího

vnějšího a vnitřního faktoru pro úspěch. V matice QSPM může být zahrnut jakýkoliv počet alternativních strategií. (David 2015)

Matice QSPM navazuje na matice EFE a IFE. Externí a interním faktorům jsou přiřazeny váhy. Následně se stanoví hodnota relativní atraktivity každé strategie v daném souboru alternativ. V tabulce bude tato hodnota označena jako AS (Attractiveness Scores). Stupnice pro hodnocení relativní atraktivity strategií je následující:

- 1 = nejméně atraktivní,
- 2 = spíše atraktivní,
- 3 = průměrně atraktivní,
- 4 = vysoce atraktivní.

Dále je nutné stanovit celkovou hodnotu atraktivity, v tabulce označenou jako TAS (Total Attractiveness Scores). Tato celková hodnota bude vypočtena jako součin váhy, přiřazené k externímu či internímu faktoru a relativní atraktivnosti strategie (AS). Na závěr bude provedena, u každé strategie, suma hodnoty TAS, v tabulce označena jako STAS (Sum Total Attractiveness Score). Sumarizace hodnoty TAS odhalí, která strategie je nejatraktivnější strategií, s ohledem na veškeré relevantní a externí a interní faktory, které by mohly mít vliv na strategická rozhodnutí. Za nejatraktivnější strategii se považuje ta strategie, která má nejvyšší hodnotu STAS. (David 2015)

S ohledem na výstupy z analýzy prostředí, byly zvoleny tyto alternativní strategie:

- penetrace na trh,
- vývoj produktu,
- rozvoj trhu.

Penetrace na trh – jedná se o strategii, u které se firma snaží proniknout se stávajícím produktem na existující trh. Usiluje o zvýšení podílu na trhu pro současné výrobky nebo služby. Tato strategie je široce používána samostatně nebo v kombinaci s jinými strategiemi. Strategie penetrace na trh zahrnuje zvýšení počtu prodejů, zvýšení reklamních výdajů a zvýšení propagačního úsilí. (David 2015)

Rozvoj trhu – tato strategie spočívá v zavádění stávajících produktů nebo služeb na nové trhy. Jedná se o expanzní strategii. Klima pro mezinárodní rozvoj trhu je stále výhodnější. Expanze na světových trzích však není zárukou úspěchu pro firmu. Strategii realizují firmy, které chtějí zvýšit svůj objem tržeb vstupem na nové trhy. (David 2015)

Vývoj produktu – je strategie, která usiluje o zvýšení tržeb inovací nebo modifikací stávajících produktů nebo služeb na stávajících trzích. Vývoj produktů obvykle znamená velké výzkumné a vývoje náklady. Jedná se tedy o strategii s novým produktem, který je dodáván na existující trh. (David 2015)

Tab. č. 17: Matice QSPM

	Váha	Penetrace trhu		Rozvoj trhu		Vývoj produktu	
Příležitosti	V	AS	TAS	AS	TAS	AS	TAS
Získávání nových zákazníků	0,08	4	0,32	4	0,32	1	0,08
Spolupráce se SOU Domažlice	0,13	2	0,26	1	0,13	2	0,26
Vývoj měnového kurzu	0,09	3	0,27	1	0,09	2	0,18
Expanze na nové trhy	0,07	0	0	4	0,28	0	0
Používání biomateriálu při výrobě produktů	0,06	1	0,06	0	0	2	0,12
Hrozby							
Technologické změny	0,08	2	0,16	1	0,08	3	0,24
Vyšší možnost substituce	0,05	4	0,20	1	0,05	2	0,10
Konkurenční prostředí	0,09	4	0,36	4	0,36	2	0,18
Legislativní změny	0,13	2	0,26	1	0,13	1	0,13
Zvyšování cen vstupů	0,11	1	0,11	3	0,33	2	0,22
Silné stránky							
Podpora zvyšování kvalifikace zaměstnanců	0,06	1	0,06	3	0,18	2	0,12
Vysoké hodnoty rentability	0,09	1	0,09	2	0,18	2	0,18
Vysoká přesnost v parametrech	0,14	4	0,56	2	0,28	3	0,42
Dobrá pozice na trhu	0,11	3	0,33	3	0,33	2	0,22
Vztah se zákazníky	0,10	3	0,30	2	0,20	1	0,10
Slabé stránky							
Vysoká fluktuace zaměstnanců	0,12	3	0,36	2	0,24	2	0,24
Nízká hodnota okamžité likvidity	0,05	1	0,05	2	0,10	3	0,15
Nedostatek kvalifikovaných zaměstnanců	0,14	3	0,42	2	0,28	2	0,28
Vyšší počet reklamací	0,11	4	0,44	1	0,11	3	0,33
Nízká úroveň strategického plánování	0,09	2	0,18	4	0,36	2	0,18
STAS			4,79		4,03		3,73

Zdroj: Vlastní zpracování, 2016

Z výsledků matice QSPM vyplývá, že nejvhodnější strategií pro společnost je strategie penetrace na trh, která dosáhla nejvyššího ohodnocení 4,79. Tato strategie se pro společnost Gerresheimer jeví jako vhodná, což potvrzují i stanovené strategické cíle v kapitole 3.3. Další uvažovanou strategií je rozvoj trhu, kdy touto strategií, by svou výkonnost mohla zvýšit expanzí na nové trhy. Jako nejméně vhodná se jeví strategie rozvoje produktu s ohodnocením 3,73.

5.4 Krátkodobé cíle

Krátkodobé cíle vycházejí z dlouhodobých cílů společnosti, definovaných v kapitole 3.3 Strategické cíle společnosti.

Cíle pro rok 2016

- Společnost zvýší do konce roku 2016 objem tržeb zvýšením prodejů vlastních výrobků o 4 % oproti roku 2015.
- Zvýšení počtu zaměstnanců alespoň o 4 % oproti roku 2015.
- Zvýšení a zajišťování kvalitu pro zákazníky a to tím, že podnik omezí počet reklamací. Počet reklamací nesmí být více než 3 reklamace ročně.
- Získávání nových zákazníků a tím zvýšit objem zakázek alespoň o 6 % do konce roku 2016.
- Hodnota ROS se zvýší do konce roku 2016 o 2 % oproti roku 2015.
- Během roku 2016 společnost sníží míru fluktuace zaměstnanců alespoň o 10 % oproti roku 2015.

Cíle pro rok 2017

- V tomto roce chce společnost navýšit tržby alespoň o 5 % oproti roku 2016.
- Společnost předpokládá nárůst počtu zaměstnanců o 4 % oproti roku 2016.
- Vysokou kvalitu pro zákazníky chce podnik zajišťovat omezením počtu reklamací. Počet reklamací by neměl přesahovat 3 reklamace ročně.
- Společnost chce získat nové zákazníky a zvýšit počet zakázek. Do konce roku 2017 plánuje toto navýšení objemu zakázek alespoň o 6 %.
- V roce 2017 se zvýší hodnota ROS o 2 % oproti předcházejícímu roku.
- Snížení míry fluktuace zaměstnanců alespoň o 10 %.

Cíle pro rok 2018

- Z hlediska tržeb podnik plánuje jejich opětovné navýšení, v tomto roce alespoň o 6 % oproti roku 2017.
- Počet zaměstnanců se zvýší v tomto roce alespoň o 4 %.
- Společnost chce zvyšovat kvalitu pro zákazníky tím, že omezí počet reklamací od zákazníka. V tomto roce nesmí počet reklamací přesáhnout 3 reklamace.
- Podnik chce získat nové zákazníky a tím zvýšit objem zakázek do konce roku alespoň o 8 %.
- Zvýšení hodnoty ROS v tomto roce alespoň o 2 % oproti roku 2017.
- Snížení míry fluktuace zaměstnanců o 10 % do konce roku 2018.

6 FINANČNÍ PLÁN

V této práci bude finanční plán sestaven na období tří let: na roky 2016 – 2018. Hlavní plánované výkazy budou: rozvaha, výkaz zisku a ztrát a výkaz peněžních toků. Dále bude vytvořen plán tržeb, investiční plán, plán zásob, závazků, vlastního kapitálu a plán počtu zaměstnanců.

6.1 Výkaz zisku a ztráty

Z plánovaného výkazu zisku a ztráty, který patří mezi klíčové složky finančního plánování, vyplývají všechny výnosy a náklady společnosti a hlavně také plánovaný výsledek hospodaření, který bude potřeba pro další výpočty a účely této práce.

6.1.1 Stanovení výnosů

Plánování tržeb

Společnost Gerresheimer s.r.o. si se svými dlouhodobými zákazníky sjednává zakázky na několik let dopředu a od toho se odvíjí plánované tržby. Podnik se snaží udržovat dlouhodobé vztahy se svými zákazníky, avšak stále hledá pro svou produkci i nové, potenciální odběratele. Pro to, aby podnik dosáhl během plánovaného období navýšení tržeb o 15 %, musí nepatrně zvýšit ceny svých produktů.

Jelikož počet pacientů např. s onemocněním diabetes neustále narůstá, je pravděpodobné, že produkce firmy se bude také zvyšovat. Tudiž se také předpokládá, že poptávka po výrobcích společnosti Gerresheimer, bude v plánovaném období stoupat. Jako názorný příklad je uveden vývoj počtu obyvatel v ČR s onemocněním diabetes, který lze vidět v tabulce č. 18.

Tab. č. 18: Vývoj počtu obyvatel v ČR s onemocněním diabetes v letech 2009 - 2012

	2009	2010	2011	2012
DM 2. typu	717 365	739 859	758 719	772 585
DM 1. typu	55 414	55 811	55 542	56 514
Sekundární diabetes	10 542	10 560	11 121	12 128
Celkem	783 321	806 230	825 382	841 227

Zdroj: Vlastní zpracování, 2016

V tabulce č. 18 je možné vidět nárůst počtu pacientů. Tento vývoj je uveden pro období 2009 – 2012. Jak je z tabulky patrné, nejvíce osob trpí onemocněním diabetes mellitus 2. typu a každý rok celkově diabetiků přibývá. (Diabetickaasociace.cz 2016)

V níže uvedené tabulce (tab. č. 19), je zachycen vývoj tržeb společnosti na jednotlivých trzích pro plánované období 2016 – 2018. Je vidět, že objem na všech trzích má rostoucí trend. Nejvíce společnost Gerresheimer exportuje do zemí v Evropě. Je to především Německo, Švédsko, Dánsko, Švýcarsko a Velká Británie. Na trhu USA vyváží podnik převážně do Chicaga.

Tab. č. 19 : Plánované tržby na jednotlivých trzích (v tisících Kč)

	2016	2017	2018
USA	505 513	530 789	557 328
Latinská Amerika	68 934	72 380	75 999
Evropa	1 332 717	1 399 353	1 469 320
Asie	390 624	410 156	430 664
Celkové tržby	1 945 556	2 103 037	2 218 725

Zdroj: Vlastní zpracování

V tabulce č. 20 je možné vidět ceny jednotlivých produktů, které společnost produkuje a také plánované objemy výrobků pro období 2016 – 2018.

Tab. č. 20: Plánované ceny a objemy produktů

Cena produktu (v korunách)	2016	2017	2018
Novolizer	162	168	176
Drugwipe	55	57	60
Lancets	89	93	97
Reagent set	8 624	8 969	9 417
Scalp fix	2 328	2 421	2 542
Sterile wound plaster set	391	407	427
Needle trap	269	279	294
Respimat	593	617	648
Turbuhaler	856	890	935
Novopen	414	430	453
Objemy prodejů	2016	2017	2018
Novolizer	295 000	367 570	414 526
Drugwipe	160 800	230 410	281 485
Lancets	174 859	152 780	260 580
Reagent set	139 893	147 446	119 579
Scalp fix	48 650	24 259	68 584
Sterile wound plaster set	30 580	25 800	98 960
Needle trap	120 960	79 610	135 860
Respimat	400 510	382 360	392 420
Turbuhaler	147 860	209 580	268 740
Novopen	350 470	412 960	475 560
Objemy celkem	1 869 582	1 981 757	2 516 294

Zdroj: Vlastní zpracování, 2016

Tab. č. 21: Plánované tržby

Tržby (v tisících Kč)	2016	2017	2018
Novolizer	47 790	61 751	72 956
Drugwipe	8 844	13 133	16 889
Lancets	15 562	14 208	25 276
Reagent set	1 206 437	1 322 443	1 126 075
Scalp fix	113 257	61 149	174 340
Sterile wound plaster set	11 956	10 500	42 256
Needle trap	32 538	32 401	39 943
Respimat	237 502	235 916	254 288
Turbuhaler	126 568	186 526	251 272
Novopen	145 094	177 573	215 429
Celkem	1 945 556	2 103 037	2 218 725

Zdroj: Vlastní zpracování, 2016

Ostatní provozní výnosy

Tab. č. 22: Plán ostatních provozních výnosů

	2016	2017	2018
Ostatní provozní výnosy	45 955	48 253	50 542

Zdroj: Vlastní zpracování, 2015

Další položkou jsou ostatní provozní výnosy. Tato položka je plánována na základě minulých trendů. Jsou tvořeny smluvními pokutami a penále, úroky z prodlení. Vzhledem k růstu tržeb se uvažuje zvýšení této položky. Z finančních výkazů předcházejících let bylo zjištěno, že ostatní provozní výnosy tvoří průměrně 2,21 % tržeb.

Plán ostatních finančních výnosů

Finanční výnosy představují přijaté úroky a kurzové zisky. Jedním z hlavních trhů, na který společnost Gerresheimer vyváží, jsou země Evropské unie. Vlivem intervence České národní banky koruna vůči euru oslabila. Avšak pro exportéry, kterým je i společnost Gerresheimer, je tento krok výhodný. Česká národní banka zatím neuvažuje o ukončení intervence, proto se také předpokládá mírný nárůst položky ostatní finanční výnosy v následujících letech 2016 – 2018. Tento plán je postaven na expertním odhadu, který vychází z minulých let.

Tab. č. 23 : Plán ostatních finančních výnosů

	2016	2017	2018
Ostatní finanční výnosy	12 132	12 993	13 643

Zdroj: Vlastní zpracování, 2016

6.1.2 Stanovení nákladů

Do plánu nákladů jsou zahrnuty plány osobních nákladů, výkonové spotřeby, ostatních provozních nákladů a také plán finančních nákladů.

Plán výkonové spotřeby

Výkonová spotřeba zahrnuje následující položky:

- Spotřeba materiálu – tvoří nejvýznamnější položku výkonové spotřeby. Vychází z plánu výroby, tudíž je nutné při plánování této položky, brát zřetel na počet plánovaných zakázek. Nejpoužívanějším materiálem je granulát plastu, který je důležitým prvkem pro výrobu zdravotnických a farmaceutických produktů, které jsou převážně vyráběny z tohoto materiálu.
- Spotřeba energií – zahrnuje spotřebu elektrické energie, spotřebu vody a spotřebu plynu. Tyto položky jsou také závislé na počtu zakázek a vyráběného množství produktů.
- Služby – do této položky nákladů se řadí opravy a údržba, přepravné, subdodávky, školení a ostatní služby a náklady. Položka opravy a údržba vychází z předem plánovaných oprav strojů a forem, potřebných ke zhotovení finálních výrobků. Tyto formy se opravují v úseku Nástrojárny. Dále je tato položka tvořena i neočekávanými opravami strojů, automatických a poloautomatických linek a majetku podniku. Také se zde počítá s plánovanými opravami budovy a prostor společnosti Gerresheimer. Školení se plánuje v závislosti na předpokládaných cenách. Pro své zaměstnance podnik zajišťuje školení o bezpečnosti práce, školení na nové stroje, školení o dodržování hygienických předpisů, nabízí také školení jazykových kurzů a další. Pracovníci managementu absolvují školení o motivaci zaměstnanců, MS Excel, štíhlá výroba, metoda Kanban, software SAP, MES Hydra atd. Tato školení probíhají proto, aby společnost zajišťovala možnost zvyšování odborné způsobilosti svých zaměstnanců a disponovala tak kvalifikovanými zaměstnanci. Položka subdodávek souvisí s výrobou a zahrnuje především výrobu forem. Poslední položkou jsou ostatní

služby a náklady. Ty demonstrují zejména náklady na reklamace, marketingové náklady, úklidové práce a další.

Tab. č. 24: Výkonová spotřeba

	2016	2017	2018
Výkony	2 445 698	2 513 524	2 604 548
Výkonová spotřeba	1 411 644	1 482 227	1 571 160
<i>Spotřeba materiálu</i>	847 639	892 676	922 898
- Granulát	830 686	874 822	900 440
- Ostatní	16 953	17 854	22 458
<i>Spotřeba energie</i>	93 457	95 475	124 542
<i>Služby</i>	470 548	494 076	523 720
- Převážné	209 425	215 845	220 758
- Opravy a údržby	195 076	220 159	227 984
- Subdodávky	14 326	16 519	18 679
- Školení	40 047	23 042	22 323
- Ostatní služby a náklady	41 674	62 511	63 976

Zdroj: Vlastní zpracování, 2015

Plán osobních nákladů

Druhou nejvýznamnější položkou nákladů společnosti jsou osobní náklady. Ty tvoří z největší části mzdy zaměstnanců společnosti a dále odvody na sociální a zdravotní pojištění a sociální náklady. Společnost v roce 2015 zaměstnávala 676 pracovníků. Osobní náklady jsou plánovány na základě počtu zaměstnanců a průměrné výše jejich mezd. Plán počtu zaměstnanců se odvíjí od plánů výroby, tržeb, pořízených nových strojů a předpokládaných zakázek společnosti. Vzhledem k cílům společnosti se počítá s nárůstem zaměstnanců v plánovaném období.

Tab. č. 25: Plán počtu zaměstnanců

	2016	2017	2018
Celkový počet zaměstnanců	681	708	737
- Vedení společnosti + THP pracovníci	129	132	136
- Dělníci ve výrobě	540	564	588
- Ostatní pracovníci	12	12	13

Zdroj: Vlastní zpracování, 2016

Tab. č. 26: Plán průměrné mzdy

	2016	2017	2018
Vedení společnosti – průměrná mzda	25 540 Kč	26 306 Kč	27 095 Kč
Dělníci ve výrobě – průměrná mzda	17 357 Kč	17 870 Kč	18 406 Kč
Ostatní pracovníci – průměrná mzda	12 201 Kč	12 566 Kč	12 943 Kč

Zdroj: Vlastní zpracování, 2015

Do vedení společnosti a THP pracovníků se zařazuje management společnosti a zaměstnanci jednotlivých oddělení. Do položky ostatní pracovní jsou zařazeni zaměstnanci jako – pracovník ostrahy, uklízečky, vrátný.

Tab. č.27: Plán osobních nákladů

	2016	2017	2018
Mzdové náklady	200 991	210 907	220 785
- Vedení společnosti	38 188	40 072	44 157
- Dělníci ve výrobě	158 783	166 617	172 212
- Ostatní pracovníci	4 020	4 218	4 416
SP a ZP	77 254	80 415	85 918
Sociální náklady	10 659	12 027	14 847
Osobní náklady	288 904	303 349	321 550

Zdroj: Vlastní zpracování, 2015

Celkové osobní náklady se vypočítají tak, že k průměrné mzdě bude připočítáno 9 % za zdravotní pojištění a 25 % na sociální pojištění, které za zaměstnance odvádí jeho

zaměstnavatel. Tímto se vypočtou osobní náklady na jednoho zaměstnance na měsíc. Pro celkové roční náklady je nutno vypočítat součin měsíčních nákladů na jednoho pracovníka a odpovídajícího počtu zaměstnanců a vynásobením dvanácti.

Pro výpočet celkových ročních mzdových nákladů je potřeba udělat sumu průměrných mezd vynásobené počtem zaměstnanců pronásobené dvanácti.

Položka sociální a zdravotní pojištění je spočítána tak, že jsou mzdové náklady vynásobeny hodnotou 0,34, což představuje výši odvodu za zdravotní a sociální pojištění zaměstnavatelem. Sociální náklady zahrnují náklady na pracovní oděvy, pracovní pomůcky a příspěvek zaměstnavatele na stravování. Plánování této položky vychází z minulých let.

Plán odpisů investičního majetku

Společnost vlastní dlouhodobý nehmotný majetek, tedy software, který používá např. při evidenci majetku. Z těchto softwarů, je to především program SAP a program MES Hydra, jež jsou vzájemně propojené.

Podnik také disponuje dlouhodobým hmotným majetkem. V současné době obsahuje dlouhodobý hmotný majetek prostory společnosti Gerresheimer o rozloze 24 100m², 120 vstřikovacích strojů, 9 montážních linek, 14 tiskáren, které se využívají pro označování hotových produktů. Dále dlouhodobý hmotný majetek zahrnuje 4 nákladní vozy.

Poslední významná investice společnosti byla uskutečněna v roce 2014, kdy společnost investovala do výstavby další výrobní haly a do rozšíření technologického vybavení. V roce 2016 plánuje koupit nový vstřikovací lis. V roce 2017 má vedení podniku v plánu přístavbu výrobní haly. V roce 2018 plánuje společnost zakoupit další technologické vybavení, konkrétně dva nové potiskovací stroje.

Společnost svůj majetek odepisuje daňovými odpisy. Pro dosavadní i nově pořízené stroje používá zrychlené odpisy s odpisovou skupinou 2 a dobou odepisování 10 let. Stavby a budovy zařazuje do 5. odpisové skupiny s dobou odepisování 30 let.

Výše odpisů nově pořízeného majetku je vypočtena z hodnoty investice a podle odpisové politiky zavedené ve společnosti.

Plán pozemků

V plánu pozemků se nepředpokládají v plánovaném období žádné změny.

Společnost v letech plánu 2016 – 2018 neuvažuje o pořízení nových pozemků, tudíž je v tomto období počáteční i konečný stav totožný, jelikož hodnota pozemků se neodepisuje.

Plán staveb

V následujícím období společnost předpokládá navýšení hodnoty staveb v roce 2017, kdy společnost plánuje přístavbu haly za 17,8 milionů Kč. Výsledná hodnota se zjistí tak, že se počáteční hodnota staveb v každém roce sníží o oprávky a tím se vypočte hodnota netto. K této hodnotě se přičtou nově pořízené stavby a odečtou odpisy původního a nového majetku. Tímto postupem se stanoví konečný stav staveb v jednotlivých letech.

Tab. č. 28: Plán staveb

Stavby	2016	2017	2018
Hodnota brutto	716 258	716 258	734 103
Dosavadní oprávky = PS	41 669	62 000	73 363
Hodnota netto	674 589	654 258	660 740
Nově pořízeno	0	17 845	0
Vyřazeno	0	0	0
Odpisy původního majetku	46 887	49 587	54 485
Odpisy nového majetku	0	759	1 857
KS staveb	627 702	621 757	604 398

Zdroj: Vlastní zpracování, 2016

Plán samostatných movitých věcí

Společnost plánuje v roce 2016 nákup nového vstříkovacího lisu za 8,5 milionů Kč, který se projeví v hodnotě samostatných movitých věcí. O tuto částku vzroste v roce 2017 hodnota brutto. Odpisy nového vstříkovacího lisu jsou vykázány na samostatném řádku. Dále společnost plánuje rozšíření technologického vybavení v posledním roce plánu o necelých 5,5 milionů Kč. Společnost se rozhodla, že nový lis i technologické vybavení bude odepisovat zrychleně a zařadí nově pořízený majetek do 2. odpisové skupiny, což představuje, že první rok bude odepisovat sazbou 11 %, pro následující roky 22,25 %.

Tab. č. 29: Plán samostatných movitých věcí

Samostatné movité věci	2016	2017	2018
Hodnota brutto	952 584	961 110	961 110
Dosavadní oprávky = PS	170 023	192 598	215 562
Hodnota netto	782 561	768 512	745 548
Nově pořízeno	8 526	0	5 485
Vyřazeno	0	0	0
Odpisy stávajícího majetku	64 003	61 948	54 095
Odpisy nového majetku	938	1 897	2 500
KS samostatných mov. věcí	726 146	704 667	695 041

Zdroj: Vlastní zpracování, 2016

Společnost odepisuje stávající i nově pořízený majetek zrychlenými odpisy podle následující odpisové politiky.

Tab. č. 30: Politika odepisování

	Sazby účetních odpisů
Pozemky	Neodepisovány
Budovy	30 let
Stroje a zařízení	10 let
Drobný DHM	2 roky

Zdroj: Vlastní zpracování, 2015

Tab. č. 31: Plán odpisů

	2016	2017	2018
Odpisy stávajícího majetku	110 952	111 535	107 976
Odpisy nového majetku	938	1 897	4 357
Odpisy celkem	111 890	113 432	112 334

Zdroj: Vlastní zpracování, 2015

Ostatní náklady

Do této skupiny lze zahrnout ostatní provozní náklady, daně a poplatky a nákladové úroky. Do položky ostatních provozních nákladů se řadí pojistné a škody v provozní činnosti. Do

plánu daní a poplatků se řadí daň silniční a daň z nemovitosti. Výše této položky by se v plánovaném období neměla výrazně měnit. Nákladové úroky vychází z velikosti úročeného cizího kapitálu podniku. Výpočet nákladových úroků je uveden v kapitole plán cizích zdrojů.

Tab. č. 32: Plán ostatních nákladů

	2016	2017	2018
Ostatní provozní náklady	57 744	58 900	61 348
Daně a poplatky	1048	1065	1065
Nákladové úroky	1 880	2 528	3 541

Zdroj: Vlastní zpracování, 2015

Z plánů výnosů a nákladů uvedených v předchozích kapitolách je sestaven výkaz zisku a ztrát podniku, který je uveden v tabulce č. 33.

Tab. č. 33: Plán výkazu zisku a ztráty

VÝKAZ ZISKU A ZTRÁTY	2016	2017	2018
Tržby za prodej vlastních výrobků a služeb	1 945 556	2 103 547	2 218 725
<i>Výkonová spotřeba</i>	<i>1 411 644</i>	<i>1 482 227</i>	<i>1 571 160</i>
Spotřeba materiálu a energie	941 096	988 151	1 047 440
Služby	470 548	494 076	523 720
Přidaná hodnota	1 028 118	1 079 524	1 133 501
<i>Osobní náklady</i>	<i>288 904</i>	<i>303 349</i>	<i>321 550</i>
Mzdové náklady	200 991	210 907	220 785
Náklady na SP a ZP	77 254	80 415	85 918
Sociální náklady	10 659	12 027	14 847
<i>Daně a poplatky</i>	<i>1 048</i>	<i>1 065</i>	<i>1 065</i>
<i>Odpisy z DHM a DNM</i>	<i>111 890</i>	<i>113 432</i>	<i>112 334</i>
<i>Ostatní provozní výnosy</i>	<i>45 955</i>	<i>48 253</i>	<i>50 542</i>
<i>Ostatní provozní náklady</i>	<i>57 744</i>	<i>58 900</i>	<i>61 348</i>
Provozní VH	555 288	595 571	640 105
Nákladové úroky	1 880	2 528	3 541
Ostatní finanční výnosy	13 284	14 698	15 948
Ostatní finanční náklady	16 584	14 589	13 284
Finanční VH	- 15 485	- 12 584	-10 478
Daň z příjmu za běžnou činnost	53 960	58 548	63 548
VH za běžnou činnost	485 843	524 439	566 079
VH za účetní období	485 843	524 439	566 079
VH před zdaněním	539 803	582 987	629 627

Zdroj: Vlastní zpracování, 2015

6.2 Rozvaha

Rozvaha má dvě základní části, stranu aktiv, která reprezentuje majetek společnosti, a stranu pasiv, která reprezentuje zdroje financování aktiv.

V pasivech je důležitá položka výsledku hospodaření podniku, který je zachycen ve výkazu zisků a ztrát. Výsledek hospodaření je demonstrován jako rozdíl výnosů a nákladů bez ohledu na to, zda výnosy představují příjem peněz a náklady reálný výdaj peněz. Proto je pro podnik nezbytné sledovat tok peněžních prostředků – výkaz cash flow.

Na straně aktiv je především podstatná doba jejich použitelnosti, popřípadě obtížnost a tempo jejich transformace na peněžní prostředky. (Knápková 2013)

6.2.1 Stanovení aktiv

Aktiva se v zásadě dělí na dlouhodobá a oběžná. Toto dělení se liší dobou, po kterou slouží v provozu podniku. Dlouhodobý majetek slouží podniku zpravidla delší než 1 rok a není pořizován za účelem dalšího prodeje. Rozlišuje se na:

- dlouhodobý nehmotný majetek,
- dlouhodobý hmotný majetek,
- dlouhodobý finanční majetek.

V rámci dlouhodobých hmotných aktiv se jedná o majetek, který se postupně opotřebovává a podnik s ním může disponovat dlouhou dobu, aniž by majetek ztrácel svou hodnotu. Toto opotřebení se vyjadřuje odpisy. Dlouhodobý majetek se dále člení na movitý, který lze přemísťovat (stroje, zařízení, přístroje aj.) a nemovitý majetek, který nelze přemísťovat (pozemky, budovy).

V rámci nehmotných aktiv tvoří významné položky software, ocenitelná práva včetně patentů a ochranných známek, know-how, licence, obchodní značka firmy, goodwill a další. Goodwill obchodní společnosti je ekonomický pojem označující rozdíl mezi tržní hodnotou firmy a aktivy obchodní společnosti snížené o závazky. Zjednodušeně řečeno se dá hodnota goodwillu vyčíslit rozdílem mezi nákupní cenou a účetní hodnotou kupované společnosti.

Dlouhodobý finanční majetek zahrnuje majetkové účasti a podíly v jiných korporacích, dlouhodobé cenné papíry aj. (Synek, 2011)

Oběžný majetek je v podniku používán krátkou dobu a je zpravidla spotřebováván jednorázově. Tento majetek je stále v pohybu a takzvaně „obíhá“, odtud je také jeho pojmenování. U těchto aktiv je možná rychlá konverze na peněžní prostředky. Oběžný majetek lze členit na:

- zásoby,
- pohledávky,
- krátkodobý finanční majetek. (Synek, 2011)

Dlouhodobý majetek společnosti Gerresheimer

Dlouhodobý hmotný majetek společnosti vychází z jejího plánovaného rozvoje v letech plánu tedy 2016 – 2018. Společnost vlastní dlouhodobý nehmotný, software, který používá např. při

evidenci majetku. Poslední významná investice společnosti byla uskutečněna v roce 2014, kdy společnost investovala do výstavby výrobní haly a do rozšíření technologického vybavení. V roce 2016 plánuje koupit nový vstřikovací lis. V roce 2017 má společnost v plánu zakoupit další technologické vybavení, konkrétně dvě nové tiskárny. V roce 2018 zamýšlí vedení podniku další přístavbu výrobní haly. Do dlouhodobého nehmotného majetku podnik v analyzovaném období, tedy v letech 2016 – 2018, neplánuje investovat.

V současné době obsahuje dlouhodobý hmotný majetek prostory společnosti Gerresheimer o rozloze 24 100 m², 120 vstřikovacích strojů, 9 montážních linek, 14 tiskáren, které se využívají pro označování hotových produktů. Z dlouhodobého nehmotného majetku je to především software. Jsou to zvláště informační systémy SAP, MES Hydra, dále MS Office aj. Výše odpisů nově pořízeného majetku je vypočtena z hodnoty investice a podle odpisové politiky zavedené ve společnosti, která je uvedena v tabulce č. 30. Výše odpisů byla stanovena dle odpisových plánů společnosti.

Oběžná aktiva

Oběžná aktiva zahrnují zásoby (materiál, nedokončenou výrobu, polotovary a výrobky), krátkodobé pohledávky (pohledávky z obchodních styků, krátkodobé poskytnuté zálohy) a krátkodobý finanční majetek (peněžní prostředky v hotovosti a účty v bankách). Je možné je plánovat v procentním poměru k tržbám nebo pomocí obrátových ukazatelů. V této práci bylo využito druhého způsobu - plánování podle obrátových ukazatelů. Ty jsou plánovány na základě vývoje z minulých let a dále se odvíjí od plánů navýšení objemu výroby a přepokládaných zakázek v následujících třech letech. Zásoby společnosti obsahují materiál, nedokončenou výrobu, polotovary a výrobky.

Plán krátkodobých pohledávek a zásob

Obrát zásob i pohledávek se společnost v letech 2016 - 2018 bude snažit udržet na stejné úrovni i přes to, že se plánuje navyšovat výroba. Vývoj zásob a krátkodobých pohledávek bude vycházet z účetních výkazů minulých let. Z těchto výkazů byl vytvořen plán, který byl revidován tak, aby korespondoval s cíli společnosti.

Položky krátkodobých pohledávek jsou plánovány dle obrátových ukazatelů k celkovým tržbám podniku. Tento ukazatele se vypočte dle vzorce: obrátka pohledávek = $\frac{\text{Tržby}}{\text{Pohledávky}}$

Tab. č. 34: Ukazatele obratu pohledávek

	Absolutní hodnota 2015	Obrat pohledávek
Tržby	1 745 556	-
Pohledávky z obchodních vztahů	342 658	5,1
Stát – daňové pohledávky	20	87 277,8

Zdroj: Vlastní zpracování, 2016

Tab. č. 35: Plán krátkodobých pohledávek a zásob

	2016	2017	2018
Tržby	1 945 556	2 103 547	2 218 275
Pohledávky z obchodních vztahů	381 481	412 460	434 956
Stát - daňové pohledávky	23	25	26
Pohledávky celkem	381 504	412 485	434 982

Zdroj: Vlastní zpracování, 2015

Do položky zásob společnosti lze zahrnout materiál, nedokončenou výrobu a polotovary, výrobky. Plán zásob bude vycházet z výpočtu pomocí obratových ukazatelů, podle postupu

$\frac{\text{tržby}}{\text{konkrétní položka zásob}}$ · Výpočet plánu zásob bude proveden dle postupu $\frac{\text{plánované tržby}}{\text{ukazatel obratu}}$ ·

Tab. č. 36: Ukazatele obratu zásob

	Absolutní hodnota 2015	Obratový ukazatel
Tržby	1 745 556	-
Materiál	198 584	8,79
Nedokončená výroba a polotovary	68 956	25,31
Výrobky	71 584	24,38

Zdroj: Vlastní zpracování, 2016

Tab. č. 37: Plán zásob

	2016	2017	2018
Tržby	1 945 556	2 103 547	2 218 275
Materiál	221 337	239 311	252 364
Nedokončená výroba	76 869	83 111	87 644
Výrobky	79 801	86 282	90 988

Zdroj: Vlastní zpracování, 2016

Plán krátkodobého finančního majetku

Krátkodobý finanční majetek je závislý na investičním plánování a dosaženém zisku a je tvořen penězi a bankovními účty. Společnost plánuje vývoj této položky podle ukazatele obratu k tržbám.

Tab. č. 38: Ukazatel obratu krátkodobého finančního majetku

	Absolutní ukazatel 2015	Ukazatel obratu
Tržby	1 745 556	-
Krátkodobý finanční majetek	7 893	221,15

Zdroj: Vlastní zpracování

Tab. č. 39: Plán krátkodobého finančního majetku

	2016	2017	2018
Krátkodobý finanční majetek	2 697	2 913	3 146

Zdroj: Vlastní zpracování, 2015

6.2.2 Stanovení pasiv

Výše pasiv a jejich plánování velmi úzce souvisí s plánem aktiv. Jedná se o zdroje pro financování majetku společnosti a mají dvě části: vlastní kapitál a cizí kapitál.

Vlastní kapitál je v rozvaze zásadní složkou pasiv. Jeho elementární částí je základní kapitál, který tvoří obchodní společnosti. Základní kapitál představuje souhrn vložených peněžních i nepeněžních vkladů do společnosti. Struktura vlastního kapitálu dále obsahuje kapitálové fondy, ostatní kapitálové fondy jako jsou rezervní fondy a fakultativní fondy. U akciové společnosti převážnou část kapitálového fondu tvoří emisní ážio, tj. rozdíl mezi prodejní cenou akcií a jejich nominální hodnotou. Poslední položky, které základní kapitál zahrnuje,

jsou položky výsledku hospodaření z minulých let a výsledek hospodaření běžného účetního období. (Vochozka 2011)

Cizí zdroje jsou takové zdroje, které si podnik půjčil od fyzických či právnických osob na určitou dobu se závazáním se splatit úrok. Výhodou tohoto financování je to, že oproti vlastnímu kapitálu lze cenu tohoto financování zahrnout do nákladů. Struktura cizích zdrojů se dělí na rezervy, krátkodobé a dlouhodobé závazky a časové rozlišení. Položka rezerv se rozděluje na rezervy zákonné, a rezervy účetní. Rezervy slouží podniku např. ke krytí ztrát, rizik apod. Dlouhodobé závazky jsou závazky se splatností delší než jeden rok a patří sem např. dluhopisy, úvěry, závazky k jiným podnikům s rozhodujícím podstatným vlivem. Do krátkodobých závazků je možné zařadit závazky se splatností kratší než jeden rok, např. závazky vůči dodavatelům, závazky vůči zaměstnancům, závazky vůči společníkům aj. (Vochozka, 2011)

Plán vlastního kapitálu

Vlastní kapitál společnosti je tvořen základním kapitálem, zákonným rezervním fondem, nedělitelnými fondy a ostatními fondy ze zisku, hospodářským výsledkem minulých let a výsledkem hospodaření běžného účetního období. Společnost Gerresheimer udržuje svůj základní kapitál v hodnotě 110 000 tisíc Kč a v plánovaném období, v letech 2016 – 2018 tuto výši neplánuje měnit. Zákonný rezervní fond podnik udržuje na úrovni ve výši 11 000 tisíc Kč a jeho výše bude pro následující období 2016 - 2018 každý rok stejná. Další rezervní fondy společnost nevytváří. Hospodářský výsledek minulých let zahrnuje nerozdělený zisk minulých let.

Tab. č. 40: Plán vlastního kapitálu

	2016	2017	2018
Vlastní kapitál	1 143 090	1 210 977	1 295 801
Základní kapitál	110 000	110 000	110 000
Rezervní fond	11 000	11 000	11 000
VH minulých let	523 543	548 719	577 205
VH běžného účetního období	485 843	524 439	566 079

Zdroj, Vlastní zpracování, 2016

Plán cizích zdrojů

Další významnou složkou pasiv tvoří cizí zdroje podniku. Dlouhodobý závazek je tvořen bankovním úvěrem. Bankovní úvěr je dlouhodobého charakteru a je úročen 10 % ročně a měsíční splátka bude činit 200 000 Kč měsíčně. Úroková sazba zůstane po celou dobu plánu neměnná. Plánované navyšování úvěru bude v roce 2017 o 7 milionů Kč a v posledním roce plánu, tj. v roce 2018, bude činit úvěr 10 milionů Kč.

Tab. č. 41: Plán splátek dlouhodobých závazků

	2016	2017	2018
PS	18 799	18 279	25 407
Nový úvěr	0	7 000	10 000
Úroková sazba	10,00%	10,00%	10,00%
Nákladové úroky	1 880	2 528	3 541
Snížení závazku	2 400	2 400	2 400
KS	18 279	25 407	36 548

Zdroj: Vlastní zpracování, 2015

Výše dlouhodobých závazků vychází z výše investic a výše splátek. Z výše úvěrů a úrokové sazby se spočítají celkové nákladové úroky, jak je možné vidět v tab. č. 41.

Krátkodobé závazky z obchodních vztahů jsou plánovány dle obrátových ukazatelé, které vychází z plánovaných tržeb. Závazky k zaměstnancům a závazky za sociální a zdravotní pojištění vychází z výše mzdových nákladů. Položka daňové závazky a dotace je naplánována dle trendu minulých let. Ve sledovaném období 2016 – 2018, společnost plánuje položku závazky ke společníkům snižovat, a to každý rok o 58 tisíc Kč.

Tab. č. 42: Obrátové ukazatele krátkodobých závazků

	Absolutní hodnota 2015	Obrátový ukazatel
Tržby	1 745 556	-
Závazky z obchodních vztahů	174 598	9,99
Mzdové náklady	182 364	-
Závazky ze sociální a zdravotního pojištění	9 485	19,23
Závazky k zaměstnancům	15 847	11,51

Zdroj: Vlastní zpracování, 2016

Tab. č. 43: Plán krátkodobých závazků

	2016	2017	2018
Tržby	1 945 556	2 103 547	2 218 275
Závazky z obchodních vztahů	194 750	210 565	222 049
Mzdové náklady	200 991	210 907	220 785
Závazky k zaměstnancům	17 462	18 323	19 182
Závazky SP a ZP	10 451	10 967	11 481

Zdroj: Vlastní zpracování, 2016

Tab. č. 44: Plán cizích zdrojů

	2016	2017	2018
Cizí zdroje	915 494	961 269	1 047 783
Rezervy	236 822	317 579	425 174
Dlouhodobé závazky	17 339	31 619	36 050
Krátkodobé závazky	661 333	612 071	586 559
Závazky z obchodních vztahů	194 750	210 565	222 049
Závazky k zaměstnancům	17 462	18 323	19 182
Závazky ke společníkům	393 955	325 265	284 548
Závazky ze SP a ZP	10 451	10 967	11 481
Stát daňové závazky	44 715	46 951	49 299

Zdroj: Vlastní zpracování, 2016

Plán dodatečného externího kapitálu

Správně sestavená rozvaha vždy musí splňovat základní bilanční rovnici, to znamená, že součet aktiv musí odpovídat součtu pasiv. Pokud souhrn aktiv převyšuje sumu pasiv, je nutné vypočítat dodatečný externí kapitál. Tato veličina se dopočte jako:

$$DEK = (p_1 - p_2) \times \Delta T + \Delta SA - \Delta NZ$$

kde DEK dodatečný externí kapitál;

p_1 procentní poměr oběžných aktiv k tržbám v desetinném vyjádření;

p_2 procentní poměr krátkodobých pasiv k tržbám v desetinném vyjádření;

ΔT přírůstek tržeb;

ΔSA přírůstek stálých aktiv;

ΔNZ přírůstek nerozděleného zisku. (Fotr, Vacík, 2012)

Tab. č. 45: Výpočet dodatečného externí kapitálu

	2016	2017	2018
Oběžná aktiva	772 807	836 462	881 755
Tržby	1 945 556	2 103 547	2 218 725
p ₁	0,3972	0,3976	0,3974
Krátkodobá pasiva	661 333	612 071	586 554
p ₂	0,3399	0,2909	0,2644
ΔT	200 000	157 991	115 178
ΔSA	65 497	113 432	107 334
ΔNZ	21 060	25 176	28 486
DEK	43 897	105 113	94 167

Zdroj: Vlastní zpracování, 2016

V následující tabulce č. 46 a v tabulce č. 47 je zobrazena plánovaná rozvaha společnosti Gerresheimer.

Tab. č. 46: Rozvaha - Aktiva

	2016	2017	2018
AKTIVA	2 084 274	2 034 497	1 972 456
Dlouhodobý majetek	1 311 467	1 198 035	1 090 701
<i>DNM</i>	328	328	328
Software	328	328	328
<i>DHM</i>	<i>1 311 139</i>	<i>1 197 566</i>	<i>1 090 138</i>
Pozemky	17 015	17 866	18 759
Stavby	677 365	692 365	693 587
SMV	616 759	487 335	377 792
Oběžná aktiva	772 807	836 462	881 755
<i>Zásoby</i>	<i>377 543</i>	<i>408 704</i>	<i>430 996</i>
Materiál	221 337	239 311	252 364
Nedokončená výroba	76 869	83 111	87 644
Výrobky	79 801	86 282	90 988
<i>Krátkodobé pohledávky</i>	<i>392 567</i>	<i>424 845</i>	<i>447 613</i>
Pohledávky z obchodních vztahů	381 481	412 460	434 956
Stát - daňové pohledávky	23	25	26
<i>KFM</i>	<i>2 697</i>	<i>2 913</i>	<i>3 146</i>
Peníze	84	102	136
Účty v bankách	2 613	2 811	3 010
<i>Časové rozlišení</i>	<i>2 548</i>	<i>2 985</i>	<i>4 589</i>
Náklady příštích období	2 548	2 985	4 589

Zdroj: Vlastní zpracování, 2015

Tab. č. 47: Rozvaha - Pasiva

	2016	2017	2018
PASIVA	2 084 274	2 034 497	1 972 456
Vlastní kapitál	1 143 090	1 210 977	1 295 801
Základní kapitál	110 000	110 000	110 000
Zákonný rezervní fond	11 000	11 000	11 000
VH minulých let	523 543	548 719	577 205
Nerozdělený zisk	523 543	548 719	577 205
VH běžného období	498 547	541 258	597 596
Cizí zdroje	727 494	751 269	667 783
<i>Dlouhodobé závazky</i>	<i>17 339</i>	<i>31 619</i>	<i>36 050</i>
<i>Krátkodobé závazky</i>	<i>661 333</i>	<i>612 071</i>	<i>586 554</i>
Závazky z obchodních vztahů	194 750	210 565	222 049
Závazky ke společníkům	393 955	325 265	284 548
Závazky k zaměstnancům	17 462	18 323	19 182
Závazky ze SP a ZP	10 451	10 967	11 481
Stát – daňové závazky	44 715	46 951	49 299
<i>Dodatečný externí kapitál</i>	<i>43 897</i>	<i>105 113</i>	<i>94 167</i>
<i>Časové rozlišení</i>	<i>312</i>	<i>374</i>	<i>449</i>
Výdaje příštích období	312	374	449

Zdroj: Vlastní zpracování, 2016

6.3 Stanovení cash-flow

Plán peněžních toků představuje třetí základní složku finančního plánu. Tento plán podává obraz o příjmech podniku a na druhé straně o výdajích. Existují dvě metody pro stanovení peněžních toků, a to metoda přímá a nepřímá. (Fotr, Vacík, 2012)

Výkaz cash-flow, sestavený přímou metodou, zobrazuje příjmy a výdaje, které vedou ke změně krátkodobého finančního majetku. Přímá metoda sleduje příjmy a výdaje za určité období. Na konci období musí být stav finančního majetku roven stavu počátku období a k němu přičtený přírůstek peněžních toků v daném období.

Nepřímá metoda vyplývá z:

- nákladů, které nejsou skutečným výdajem;

- výdajů, které nejsou nákladem;
- výnosů, které nejsou skutečným příjmem;
- příjmů, které nejsou výnosem.

Při nepřímé metodě se nevychází z pohybu peněz na účtech, ale začíná se hospodářským výsledkem, ke kterému se přičítají a odečítají jednotlivé položky. Pro plánování peněžních toků společnosti Gerresheimer byla použita nepřímá metoda. Na začátku každého období se vychází z výsledku hospodaření po zdanění, kde se od něj odečítají nebo přičítají jednotlivé položky. Plán cash-flow se dělí na peněžní toky provozní činnosti, peněžní toky z investiční činnosti a peněžní toky z finanční činnosti. Pro výpočet peněžních toků celkem, se tyto tři položky peněžních toků podle činnosti podniku sečtou. K peněžním tokům celkem se přičte krátkodobý finanční majetek v příslušném roce a zjistí se tak konečný stav peněžních prostředků.

Tab. č. 48: Plán cash-flow

	2016	2017	2018
Peněžní toky z provozní činnosti	517 481	725 169	418 455
HV po zdanění	485 524	498 547	561 258
Odpisy (+)	111 890	113 432	112 334
Změna rezerv	0	0	0
Změna časového rozlišení - Aktiva	-380	-420	-1604
Změna časového rozlišení - Pasiva	31	62	75
Změna zásob	58 485	139 498	-28 794
Změna krátkodobých pohledávek	-65 485	-71 437	-91 598
Změna krátkodobých závazků	-72 584	135 581	-94 997
Peněžní toky z investiční činnosti	-49 677	-253 277	0
Změna dlouhodobého majetku	62 213	-141 387	112 334
Odpisy (-)	-111 890	-113 432	-112 334
Peněžní toky z finanční činnosti	-454 685	-471 676	-418 222
Změna dlouhodobých závazků	-12 584	-8147	14 280
VH minulých let	20 158	21 678	26 045
VH za účetní období	23 584	13 340	42 711
VH za účetní období	-485 843	-498 547	-501 258
Peněžní toky celkem	583	216	233
Počáteční stav PP	2 114	2 697	2 913
Peněžní toky	583	216	233
Konečný stav PP	2 697	2 913	3 146

Zdroj: Vlastní zpracování, 2016

7 FINANČNÍ ANALÝZA PRO OBDOBÍ 2016 – 2018

V následující kapitole je uvedena finanční analýza plánu (pro roky 2016 – 2018), která bude porovnávána s finanční analýzou minulého období (viz kapitola 2). V rámci finanční analýzy byly vybrány následující ukazatele:

- ukazatele rentability,
- ukazatele likvidity,
- ukazatele aktivity,
- ukazatele zadluženosti.

7.1 Čistý pracovní kapitál

V následující tabulce je zobrazen ukazatel ČPK za období 2016 – 2018.

Tab. č. 49: ČPK pro období 2016 - 2018

	2016	2017	2018
ČPK	111 474	224 391	295 201

Zdroj: Vlastní zpracování, 2016

Jak je patrné z tab. č. 49, v analyzovaném období hodnota čistého pracovního kapitálu v jednotlivých letech roste. Kladná hodnota ve všech letech plánu naznačuje, že stálá aktiva jsou kryta zdroji, které mají dlouhou dobu splatnosti.

7.2 Rentabilita

Tab. č. 50: Ukazatele rentability pro období 2016 - 2018

	2016	2017	2018
ROA	0,257	0,261	0,289
ROE	0,486	0,492	0,494
ROS	0,234	0,265	0,318

Zdroj: Vlastní zpracování, 2016

Z dat uvedených v tabulce ukazatelů rentability si lze všimnout zvýšení všech ukazatelů rentability v letech plánu oproti předešlému roku 2015. Rentabilita aktiv se zvýšila v roce 2016 z 0,248 na 0,257 a do konce plánu má zvyšující se trend. Ukazatel ROE demonstruje,

jak byl zhodnocen vlastní kapitál. I zde je vidět nárůst z 0,404 na 0,486, jako je tomu v ostatních letech plánu. Roste i rentabilita tržeb. V roce 2016 vzrostla z hodnoty 0,198 na 0,234.

7.3 Likvidita

Tab. č. 51: Ukazatelé likvidity v letech 2016- 2018

	2016	2017	2018
Běžná likvidita	1,525	1,622	1,624
Pohotová likvidita	0,725	0,726	0,728
Okamžitá likvidita	0,00456	0,00455	0,00468

Zdroj: Vlastní zpracování, 2016

Běžná likvidita v letech plánu roste oproti roku 2015, nicméně přesahuje doporučené hodnoty (v rozmezí 1,5 – 2,5) jen velmi nepatrně. Co se týká pohotovosti likvidity, tak i tato likvidita v letech plánu mírně roste. Avšak ve všech letech je hodnota nižší než 1. Poslední, okamžitá likvidita, je velmi nízká a to z důvodu nízkého stavu krátkodobého finančního majetku.

7.4 Aktivita

Tab. č. 52: Ukazatelé aktivity v letech 2016 - 2018

	2016	2017	2018
Obrat aktiv	0,831	1,029	1,108
Obrat pohledávek	5,284	5,431	5,645
Doba obratu zásob	6,458	5,548	5,178

Zdroj: Vlastní zpracování, 2016

V rámci ukazatelů aktivity byly hodnoceny výše uvedené ukazatele. Obrat aktiv by se měl pohybovat na úrovni 1 (oborová hodnota je 1,54). V rámci plánu je hodnota pod touto úrovní jen v roce 2016. Obrat pohledávek je v letech plánu kolísavý. Hodnota doby obratu zásob vyčísluje, jak dlouho leží zásoby společnosti na skladě a vážou na sebe finanční prostředky. Tato doba je v rámci v roce 2015 nejnižší, v roce 2016 se tato hodnota zvýšila, avšak od tohoto roku má v rámci plánu klesající tendenci, což je pro firmu pozitivní.

7.5 Zadluženost

Tab. č. 53: Celková zadluženost v letech 2016 - 2018

	2016	2017	2018
Celková zadluženost	0,436	0,429	0,480

Zdroj: Vlastní zpracování, 2016

Celková zadluženost v roce 2016 vzrostla oproti roku 2015 o 0,711. V dalším roce, tj. v roce 2017, se tento ukazatel snížil o 0,007 oproti předchozímu roku a v roce 2018 je zaznamenán opět růst celkové zadluženosti společnosti Gerresheimer.

8 ANALÝZA RIZIK

„Analýza rizik je obvykle chápána jako proces definování hrozeb, pravděpodobnosti jejich uskutečnění a dopadu na aktiva, tedy stanovení rizik a jejich závažnosti.“ (Smejkal, Rais, 2010 str. 93)

Analýza rizik by měla být v souladu se souborem předpokladů a umožňovat smysluplné srovnání mezi výsledky různých analýz. Někdy je lepší revidovat předpoklady, než provádět nové analýzy. Často se vyskytuje problém s historickými daty při výpočtu různých statistik, např. nezaměstnanosti. Základ pro tyto statistiky se neustále mění, takže je obtížné zjistit, zda se problém zhoršil či zlepšil. Analýza rizik by měla využívat pravděpodobnostních předpovědí, nicméně se často odvíjí i od fixních hodnot. (Vose 2008)

Jednou z obecných definic rizika je: „vystavení se riziku poškození či ztrátě“. (Merriam-Webster, 1997)

Pojem riziko původně pochází ze 17. století. Vycházel ze souvislosti s lodní plavbou. Tento pojem pochází z italského výrazu *risico* a označoval úskalí, jemuž se museli plavci vyhnout. Poté se tímto pojmem vyjadřovalo „vystavení nepříznivým okolnostem“. Až o několik let později se začal používat i význam ve smyslu možné ztráty. Dnešní definice a výklady označují riziko jako nebezpečí vzniku škody, poškození, ztráty či zničení. (Smejkal, Rais, 2010)

„Většinou se provádí vícekritériální rozhodování v podmínkách určité nejistoty, neurčitosti, což jsou podmínky podnikání. Vystavit se této nejistotě představuje určité riziko“. (Šulák, Vacík, Ircingová, 2007)

Pokud chce společnost správně řídit rizika, musí umět identifikovat rizika specifická pro organizaci a reagovat na ně odpovídajícím stylem. Řízení rizik je formální proces, který umožňuje stanovení rizik, plánování a řízení rizik. Do řízení rizik musí být zahrnuty všechny úrovně řízení. Tyto úrovně se dělí na korporátní, obchodní a projektová. (Merna, Al-Thani, 2011)

8.1 Identifikace rizikových faktorů

Cílem identifikace rizikových faktorů je odhalení takových faktorů, které by mohly společnost ovlivnit jak negativním, tak i pozitivním dopadem. Vymezením rizik lze předejít potenciálním problémům, které by podniku mohly v budoucnu nastat.

Rizikové faktory společnosti Gerresheimer

- Nedostatek kvalifikovaných pracovních sil

- Změna měnového kurzu (za předpokladu, že by ČNB neintervenovala měnový kurz)
- Růst konkurence
- Růst cen energií a materiálu
- Změny daňového zatížení
- Kvalita dodávaných výrobků
- Dlouhodobé vztahy se zákazníky
- Fluktuace zaměstnanců

8.2 Stanovení významnosti rizikových faktorů

Ke stanovení významnosti rizik lze využít dva přístupy, a to buď expertní hodnocení, nebo analýzu citlivosti. V případě kvantifikovatelných rizik je možné využít analýzu citlivosti, v opačném případě, tedy pokud jsou rizika nekvantifikovatelná, se využívá expertního hodnocení, jehož nástroje je matice rizik. (Hnilica, Fotr, 2009)

Při hodnocení matice rizik je nutné stanovit pravděpodobnost výskytu rizika a intenzitu dopadu.

Pro výskyt rizika bude použita následující pravděpodobnostní stupnice (Hnilica, Fotr, 2009)

Stupeň 1 – riziko by se mohlo vyskytnout výjimečně (0 – 4 %)

Stupeň 2 – riziko by se mohlo někdy vyskytnout (5 – 39 %)

Stupeň 3 – riziko se vyskytuje občas (40 – 59 %)

Stupeň 4 – riziko se vyskytuje ve většině situací (60 – 79 %)

Stupeň 5 – riziko se vyskytuje téměř vždy (80 – 100 %)

Pro stanovení intenzity dopadu rizika je stanovena tato mocinná stupnice:

- 1 - velmi malý vliv
- 2 - malý vliv
- 4- střední vliv
- 8 - vysoký vliv
- 16 - velmi vysoký vliv

Výsledná hodnota jednotlivých rizikových faktorů se určí jako součin pravděpodobnosti výskytu a intenzity dopadu.

Tab. č. 54: Ohodnocení rizikových faktorů

Faktor rizik		Pravděpodobnost výskytu	Intenzita dopadu	Celková hodnota
1	Nedostatek kvalifikovaných pracovních sil	4	16	64
2	Změna měnového kurzu	2	8	16
3	Růst konkurence	2	4	8
4	Růst cen energií a materiálů	3	2	6
5	Změny daňového zatížení	3	2	6
6	Kvalita dodávaných výrobků	3	4	12
7	Dlouhodobé vztahy se zákazníky	4	8	32
8	Vysoká fluktuace zaměstnanců	5	8	40

Zdroj: Vlastní zpracování, 2016

Společnost si stanovila Risk Appetite na úroveň hodnoty 20. Rizika do této hodnoty jsou pro firmu ještě přijatelná. Rizikové faktory s hodnotou vyšší než 20 jsou považovány za významné a podnik jim musí věnovat značnou pozornost.

Významné rizikové faktory společnosti Gerresheimer

- Nedostatek kvalifikovaných pracovních sil.
- Vysoká fluktuace zaměstnanců.
- Dlouhodobé vztahy se zákazníky

Obr. č. 55: Matice rizik

Intenzita dopadu	16				I	
	8		II		VII	VIII
	4		III	VI		
	2			IV,V		
	1					
		1	2	3	4	5

Pravděpodobnost výskytu

Zdroj: Vlastní zpracování, 2016

8.3 Analýza citlivosti

„Analýza citlivosti je možná v případě kvantifikovatelných rizik, kdy lze modelovat závislost finančních kritérií na faktorech rizika a dalších ovlivňujících proměnných.“ (Hnilica, Fotr, 2014, str. 53)

Analýza citlivosti je nástroj, kterým lze stanovit významnost rizikových faktorů. Tento nástroj má ale určité omezení, mezi které patří to, že v praxi se většinou rizikové faktory neměnní izolovaně, ale změna jednoho faktoru vyvolá změnu jiného faktoru. (Fotr, Souček, 2005)

Základním smyslem analýzy citlivosti je zkoumat to, jak ovlivní vstupní hodnota stanovenou kritériální veličinu a jaký dopad to bude mít na budoucnost. Důležité je věnovat pozornost těm vstupním hodnotám, jejichž změna výslednou kritériální veličinu ovlivní nejvíce. (Scholleová, 2009)

Při analýze citlivosti se zjišťuje, jak jednotlivé faktory ovlivňují výslednou hodnotu stanovené kritériální veličiny. Jako kritériální veličina je vybrán výsledek hospodaření před úroky a zdaněním (EBIT). Postupně budou měněny o stejnou míru, v tomto případě o 10 %, jednotlivé faktory, které mají na EBIT vliv. Náklady budou o tuto míru navýšeny a výnosy naopak sníženy. Po změně vstupních hodnot budou posouzeny rizikové faktory, na jejichž změnu je EBIT nejcitlivější.

Přijatelná míra rizika byla stanovena na 50% změny EBIT na vstupní hodnoty. Faktorům, které budou mít vyšší míru rizika než je stanovená hranice, bude věnována vyšší pozornost.

Hospodářský výsledek před úroky a zdaněním bude počítán dle vzorce:

EBIT = *tržby z prodeje vlastních výrobků a služeb - spotřeba materiálu – spotřeba energie - opravy a udržování - subdodávky - přepravné - ostatní náklady - osobní náklady - daně a poplatky - odpisy DM + ostatní provozní výnosy - ostatní provozní náklady*

Tab. č. 56: Analýza citlivosti společnosti Gerresheimer pro rok 2016

(v tisících Kč)	2016	změna o 10%	EBIT	absolutní změna EBIT	% změna EBIT
Tržby za prodej výrobků a služeb	1 945 556	1 751 000	- 64 228	194 556	149 %
Spotřeba materiálu	847 639	932 403	45 564	84 764	65 %
Spotřeba energie	93 457	102 803	120 982	9 346	7 %
Opravy a údržby	195 076	214 584	110 820	19 508	15 %
Subdodávky	14 326	15 759	128 895	1 433	1 %
Přepravné	209 425	230 367	109 386	20 943	16 %
Ostatní náklady	41 674	45 841	126 161	4 167	3 %
Osobní náklady	288 904	317 794	101 438	28 890	22 %
Daně a poplatky	1 048	1 153	130 223	105	0 %
Odpisy DHM a DNM	111 890	123 079	119 139	11 189	9 %
Ostatní provozní výnosy	45 955	41 360	125 733	4 596	4 %
Ostatní provozní náklady	57 744	63 518	124 554	5 774	4 %
Provozní výsledek hospodaření	130 328				

Zdroj: Vlastní zpracování, 2016

Z analýzy citlivosti za rok 2016 vyplývá, že stanovenou hranici rizika přesahují dvě položky výkazu zisků a ztrát. Jsou to položky – tržby za prodej výrobků a služeb a spotřeba materiálu. Ostatní položky nepřesáhly stanovenou hranici přijatelnosti rizika.

Tab. č. 57: Analýza citlivosti společnosti Gerresheimer pro rok 2017

(v tisících Kč)	2017	změna o 10%	EBIT	absolutní změna EBIT	% změna EBIT
Tržby za prodej výrobků a služeb	2 103 547	1 893 192	-38 486	210 355	122 %
Spotřeba materiálu	892 676	981 944	82 601	89 268	52 %
Spotřeba energie	95 475	105 023	162 322	9 548	6 %
Opravy a údržby	220 159	242 175	149 853	22 016	13 %
Subdodávky	16 519	18 171	170 217	1 652	1 %
Přepravné	215 845	237 430	150 285	21 585	13 %
Ostatní náklady	62 511	68 762	165 618	6 251	4 %
Osobní náklady	303 349	333 684	141 534	30 335	18 %
Daně a poplatky	1 065	1 172	171 763	107	0 %
Odpisy DHM a DNM	113 432	124 775	160 526	11 343	7 %
Ostatní provozní výnosy	48 253	43 423	167 044	4 825	3 %
Ostatní provozní náklady	58 900	64 790	165 979	5 890	3 %
Provozní výsledek hospodaření	171 869				

Zdroj: Vlastní zpracování, 2016

Z výsledků analýzy citlivosti za rok 2017 je zřejmé, že nejvýznamnější vliv na EBIT má opět spotřeba materiálu a tržby za prodej vlastních výrobků a služeb. Při 10 % navýšení položky spotřeby materiálu byla změna EBIT o 52 %, tj. o 2 % více než je stanovená hranice. U položky tržby za prodej vlastních výrobků a služeb byla tato procentuální změna výsledku hospodaření před úroky a zdaněním o 122 %.

Tab. č. 58: Analýza citlivosti společnosti Gerresheimer pro rok 2018

(v tisících Kč)	2018	změna o 10%	EBIT	absolutní změna EBIT	% změna EBIT
Tržby za prodej výrobků a služeb	2 218 725	1 996 853	-27 739	221 873	114 %
Spotřeba materiálu	922 898	1 015 188	101 844	92 290	48%
Spotřeba energie	124 542	136 996	181 680	12 454	6 %
Opravy a údržby	227 984	250 782	171 336	22 798	12 %
Subdodávky	18 679	20 547	192 266	1 868	1 %
Přepravné	220 758	242 834	172 058	22 076	11 %
Ostatní náklady	63 976	70 374	187 736	6 398	3 %
Osobní náklady	321 550	353 705	161 979	32 155	17 %
Daně a poplatky	1 065	1 172	194 028	107	0 %
Odpisy DHM a DNM	112 334	123 567	182 901	11 233	6 %
Ostatní provozní výnosy	50 543	45 489	189 080	5 054	3 %
Ostatní provozní náklady	61 348	67 483	187 999	6 135	3 %
Provozní výsledek hospodaření	194 134				

Zdroj: Vlastní zpracování, 2016

Z citlivostní analýzy pro rok 2018 vychází, že při změně položky tržeb za prodej vlastních výrobků a služeb je změna EBIT o 114 %. Zbývající položky výkazu zisků a ztrát ovlivní EBIT jen do přijatelné míry.

8.4 Posouzení vlivu významných rizikových faktorů na EBIT

V této kapitole budou použity jako vstupní faktory rizika, které byly v kapitole 8.2 Stanovení významných rizikových faktorů, vyhodnoceny jako nejvýznamnější.

Dlouhodobé vztahy se zákazníky

Kdyby společnost neudržovala dlouhodobé vztahy se svými zákazníky, neměla by dopředu jisté zakázky, o které by mohla přijít, jelikož by zákazníci mohli přejít ke konkurenci. To by se výrazně projevilo na tržbách za prodej vlastních výrobků a služeb, což by se mělo i značný

dopad na snížení výsledku hospodaření před zdaněním a úroky. Společnost si své zákazníky snaží udržet kvalitními výrobky a včasnými dodávkami výrobků k zákazníkovi.

Vysoká míra fluktuace zaměstnanců

Fluktuace zaměstnanců ve společnosti Gerresheimer je způsobena především tím, že společnost přijímá na posty výrobních dělníků pracovníky zajištěné personální agenturou. Tito zaměstnanci většinou odcházejí ze společnosti ještě v tříměsíční zkušební lhůtě. Každého nového zaměstnance musí firma zaškolit a tím se zvyšují osobní náklady, které mají vliv na snižování EBIT.

Nedostatek kvalifikovaných pracovních sil

Tento významný rizikový faktor by mohl způsobit i produkci nekvalitních výrobků a tím by mohl přijít i o zákazníky. Vlivem nedostatku pracovních sil by se mohl zvýšit počet reklamací a to by znamenalo, že by zákazníci přecházeli ke konkurenci, která by produkovala lepší a kvalitnější výrobky. Tím by společnost přišla o zakázky, což by se výrazně projevilo snížením tržeb z prodeje výrobků a služeb a tudíž by došlo i ke snížení EBIT.

8.5 Nepřímé stanovení rizika

Nepřímé stanovení rizika lze zjistit analýzou bodu zvratu (Break even point analysis). Tato analýza zkoumá rovnováhu mezi náklady a výnosy. BEP analýza uvažuje, že v podnikových výkazech jsou fixní a variabilní náklady separovány. Touto analýzou lze stanovit bod zvratu podniku, kde se celkové náklady vyrovnají celkovým příjmům. (Blažková, 2007)

„Bod zvratu projektu rozumíme takovou hodnotu určitého rizikového faktoru ovlivňující hospodářské výsledky projektu, při které tento projekt dosahuje určité hraniční hodnoty zvoleného ekonomického kritéria.“ (Fotr, Souček, 2011, str. 182)

Bod zvratu je významnou charakteristikou, dle které lze určovat rezistenci projektu při dopadu negativních faktorů. Většinou je posuzován z pohledu objemu produkce. Čím je bod zvratu vyšší, tím nižší je odolnost projektu při dopadu nepříznivých změn, neboť při poklesu produkce se podnik dostává rychle do ztráty. (Fotr, Souček, 2011)

Pro společnost Gerresheimer bude bod zvratu vypočítán dle vzorce:

$$T_{\text{BEP}} = \frac{FN}{PVr} \quad (\text{Šulák, Vacík, Ircingová, 2007})$$

kde:

FN ... Fixní náklady

PV_r ... Profit volume ratio (krycí příspěvek k tržbám)

Profit volume ratio lze vyjádřit dle vzorce:

$$\text{PV ratio} = \text{PV}_r = \frac{KP}{T} \text{ (Šulák, Vacík, Ircingová, 2007)}$$

kde:

KP ... Celkový krycí příspěvek

T ... Tržby

Fixní náklady zahrnují:

- 80 % mzdových nákladů
- 3 % spotřeby materiálu
- 85 % spotřeby energie
- náklady na sociální a zdravotní pojištění
- sociální náklady
- daně a poplatky
- odpisy

Variabilní náklady zahrnují:

- 97 % spotřeby materiálu
- 15 % spotřeby energie
- 20 % mzdové náklady
- subdodávky
- přepravné
- opravy a údržby
- ostatní služby a náklady
- ostatní provozní náklady

Náklady společnosti Gerresheimer budou sledovány odděleně jako fixní náklady a variabilní náklady. V následujících tabulkách (č. 59 a č. 60) je znázorněn přehled variabilních a fixních nákladů společnosti.

Tab. č. 59: Variabilní náklady

VN (v tisících Kč)	2016	2017	2018
Spotřeba materiálu	822 210	865 896	895 211
Spotřeba energie	14 019	14 321	18 681
Mzdové náklady	40 198	42 181	44 157
Opravy a údržby	195 076	220 159	227 984
Subdodávky	14 326	16 519	18 679
Přepravné	209 425	215 845	220 758
Ostatní služby a náklady	41 674	65 511	63 976
Ostatní provozní náklady	57 744	58 900	61 348
Celkem	1 394 672	1 499 332	1 550 794

Zdroj: Vlastní zpracování, 2016

Tab. č. 60: Fixní náklady

FN (v tisících Kč)	2016	2017	2018
Spotřeba materiálu	25 429	26 780	27 687
Spotřeba energie	79 439	81 154	105 861
Mzdové náklady	160 793	168 726	176 628
Náklady na SP a ZP	77 254	80 415	85 918
Sociální náklady	10 659	12 027	14 847
Daně a poplatky	1 048	1 065	1 065
Odpisy	111 890	113 432	112 334
Celkem	466 512	483 599	524 340

Zdroj: Vlastní zpracování, 2016

V tabulce č. 61 je znázorněn výpočet variabilních nákladů jednotlivých výrobků a v tabulce č. 62 je vypočten krycí příspěvek jednotlivých výrobků.

Tab. č. 61: Variabilní náklady jednotlivých výrobků

VN (v tisících Kč)	2016	2017	2018
Novolizer	21 628	28 909	35 736
Drugwipe	3 637	6 796	9 386
Lancets	8 321	7 957	15 912
Reagent set	876 692	1 005 319	921 555
Scalp fix	100 178	34 910	146 973
Sterile wound plaster set	4 935	3 350	24 220
Needle trap	27 738	24 582	36 082
Respimat	102 423	97 359	99 708
Turbuhaler	98 288	140 981	164 992
Novopen	78 832	102 501	126 230

Zdroj: Vlastní zpracování, 2016

Tab. č. 62: Výpočet krycího příspěvku pro jednotlivé produkty

KP (v tisících Kč)	2016	2017	2018
Novolizer	26 162	32 842	37 220
Drugwipe	5 207	6 337	7 503
Lancets	7 241	6 251	9 364
Reagent set	215 986	417 168	404 518
Scalp fix	13 079	23 818	47 367
Sterile wound plaster set	7 021	7 150	18 036
Needle trap	4 800	7 819	3 861
Respimat	135 079	138 557	154 580
Turbuhaler	28 280	45 545	86 280
Novopen	66 262	75 072	89 199
KP celkem	509 117	760 559	857 928

Zdroj: Vlastní zpracování, 2016

Tab. č. 63: Výpočet ukazatele Profit volume ratio

	2016	2017	2018
PV _r	0,26168	0,36156	0,38668

Zdroj: Vlastní zpracování, 2016

V tabulce níže, viz tabulka č. 64, bude vypočítán bod zvratu tržeb. Bod zvratu bude vyjádřen pomocí ukazatele Profit volume ratio.

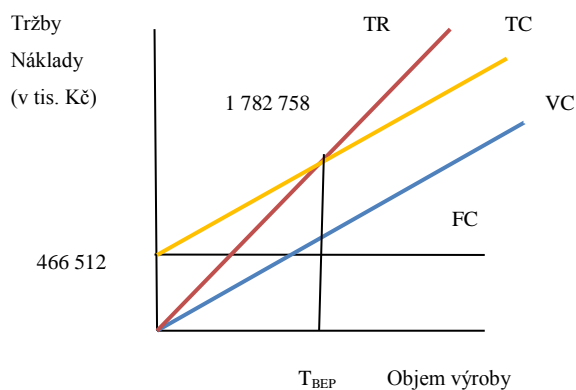
Tab. č. 64: Bod zvratu

UKAZATEL (v tis. Kč)	2016	2017	2018
Tržby	1 945 556	2 103 547	2 218 725
Fixní náklady	466 512	483 599	524 340
Variabilní náklady	1 394 672	1 499 332	1 550 794
Celkový krycí příspěvek	509 117	760 559	857 928
Profit volume ratio	0,26168	0,36156	0,38668
Bod zvratu	1 782 758	1 337 535	1 356 005
Pracovní pole	162 798	766 212	862 720

Zdroj: Vlastní zpracování, 2016

Nejvyšší hodnota bodu zvratu tržeb společnosti dosahuje v roce 2016, a to hodnoty 1 782 758 tis. Kč. V dalších letech je z tabulky č. 64 patrné, že hodnota bodu zvratu tržeb bude nižší. V roce 2016 bude rozdíl mezi tržbami za prodej vlastních výrobků a služeb a bodem zvratu tržeb, tj. pracovním polem, dosahovat 162 798 tis. Kč. Pro společnost Gerresheimer to znamená, že v roce 2016 bude dosahovat nejnižších zisků. V dalších letech společnost předpokládá, že zisk bude navyšován. Graficky bude bod zvratu vyjádřen pro jednotlivé roky na následujících obrázcích (viz. obr. č. 4, obr. č. 5, obr. č. 6)

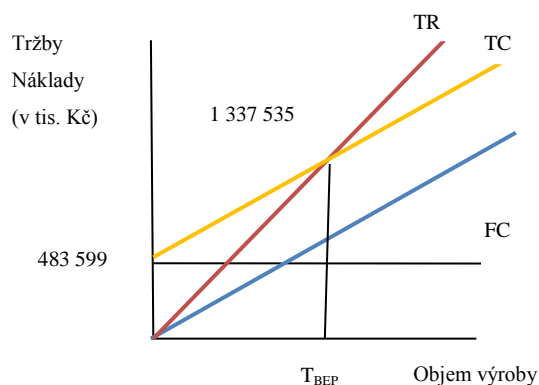
Obr. č. 4: Grafické zobrazení bodu zvratu za rok 2016



Zdroj: Vlastní zpracování, 2016

Z obrázku č. 4 je patrné, že v roce 2016 dosahoval bod zvratu 1 782 758 tis. Kč. V tomto roce byl bod zvratu nejvyšší. Čím vyšší je bod zvratu, tím rizikovější dopad to pro společnost může mít. Jelikož zakázky společnosti Gerresheimer mají dlouhodobý charakter a projekty jsou nasmlouvány na několik let dopředu, neměl by vyšší bod zvratu společnost výrazně ohrožovat.

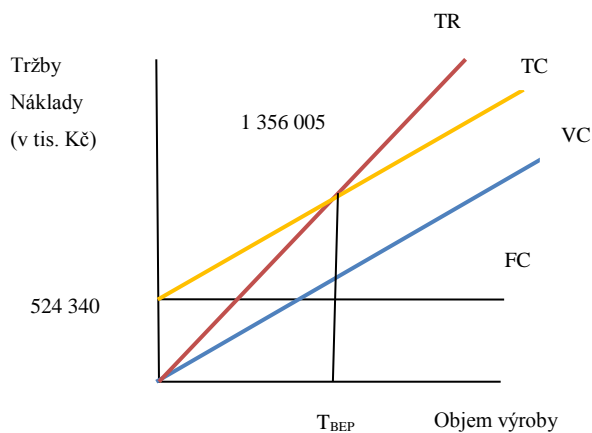
Obr. č. 5: Grafické zobrazení bodu zvratu za rok 2017



Zdroj: Vlastní zpracování, 2016

Celkové tržby a celkové náklady se v roce 2017 rovnaly při hodnotě 1 337 535 tis. Kč. Oproti roku 2016 zde dosáhl bod zvratu nižší hodnoty a pracovní pole bylo oproti minulému období výrazně vyšší.

Obr. č. 6: Grafické zobrazení bodu zvratu za rok 2018



Zdroj: Vlastní zpracování, 2016

Bod zvratu tržeb v roce 2018 dosahoval za sledované období nejnižší hodnotu. Tato hodnota činila 1 135 600 tis. Kč. Tržby se v tomto roce rovnaly hodnotě 2 218 725 tis. Kč. Z toho vyplývá, že pracovní rozsah společnosti byl 862 720 tis. Kč. Pro firmu to znamená, že pracovní pole v období 2016 – 2018 každým rokem rostlo a snižuje se tak míra působení rizika, která plyne z prostředí firmy.

8.6 Tvorba scénářů

Scénáře lze chápat jako alternativní pohled na budoucnost, které jsou založeny na sjednocení dílčích elementech, jež společně vytváří charakteristiku možného stavu budoucnosti. Tyto stavy budoucnosti se opírají o rozbor činitelů konkurenčního okolí. Scénáře lze dělit do těchto skupin:

- kvalitativní,
- semikvantitativní,
- kvalitativní (Fotr, Vacík, 2012)

„Proces tvorby scénářů lze rozdělit do šesti kroků:

1. *Stanovení základních trendů vývoje makroprostředí a mezoprostředí na základě PEST analýzy a analýzy dle Porterova modelu pěti sil.*
2. *Stanovení interního potenciálu firmy na základě analýzy mikroprostředí.*
3. *Identifikace existujících a požadavků klíčových zájmových skupin (stakeholders).*
4. *Identifikace základních budoucích nejistot a klíčových faktorů rizika včetně odhadu jejich pravděpodobnosti.*
5. *Formulace základních scénářů a testování jejich konzistence.*
6. *Stanovení pravděpodobnosti scénářů.*“ (Fotr, Vacík, 2012, str. 46)

Nejčastěji se uvádí tyto typy scénářů:

- optimistický,
- pesimistický,
- realistický,
- nejpravděpodobnější.

Za nejvýznamnější rizikové faktory budou zvoleny faktory, které byly stanoveny v předchozí analýze významnosti rizik, tj. v kapitole 8.2. Jedná se o faktory:

- nedostatek kvalifikovaných pracovních sil,

- míra fluktuace zaměstnanců,
- dlouhodobé vztahy se zákazníky.

8.6.1 Optimistický scénář

Optimistický scénář je determinován jako optimistické hodnoty, tj. nejlepší hodnoty rizikových faktorů. V případě společnosti Gerresheimer to znamená – dostatek kvalifikovaných pracovních sil, nízká míra fluktuace zaměstnanců a udržování dlouhodobých vztahů se zákazníky.

Vlivem udržování dlouhodobých vztahů jak se stávajícími zákazníky, tak i s potenciálními odběrateli se bude navyšovat objem počtu zakázek a tím dojde ke zvýšení tržeb v plánovaném období o 30 %, každý rok o 10 %. Dostatek kvalifikované pracovní síly souvisí jednak se zvyšováním tržeb a jednak i se snižováním mzdových nákladů. Pokud bude mít společnost dostatek kvalifikovaných zaměstnanců, může se zvyšovat produktivita práce, s čímž souvisí i zvyšování tržeb. Dostatek kvalifikovaných a stálých zaměstnanců znamená také to, že pracovníci jsou způsobilí ve svém oboru, a firma nemusí vynakládat značné množství finančních prostředků, jako u zaměstnanců nových a nekvalifikovaných. Nízká fluktuace zaměstnanců se promítne do snížení mzdových nákladů, které zahrnují náklady na inzerci v médiích, náklady na odměnu pro personální agenturu za nalezení pracovníka, náklady na zaškolení, vzdělávání se aj. Touto pozitivní změnou klesnou mzdové náklady, náklady na sociální a zdravotní pojištění a sociální náklady každý rok o 10 %.

Tab. č. 65: Optimistický scénář – vliv rizikových faktorů na EBIT v letech 2016 - 2018

(v tisících Kč)	2016	2016 (O)	2017	2017 (O)	2018	2018 (O)
Tržby za prodej vlastních výrobků a služeb	1 945 556	2 140 112	2 103 547	2 313 902	2 218 725	2 440 597
Mzdové náklady	200 991	180 892	210 907	189 816	220 785	198 707
Náklady na SP a ZP	77 254	69 529	80 415	72 373	85 918	77 326
Sociální náklady	10 659	9 593	12 027	10 824	14 847	13 363
EBIT	539 803	600 450	582 987	648 544	629 627	700 429

Zdroj: Vlastní zpracování, 2016

8.6.2 Pesimistický scénář

Pesimistický scénář vychází z pesimistických předpokladů, tj. z negativního vývoje rizikových faktorů. Dle pesimistického scénáře se předpokládá neudržování vztahů se zákazníky a tím nejsou do budoucna zajištěny zakázky. Pro pesimistický scénář se vlivem toho plánuje pokles tržeb, a to každoročně o 15 %. Vysoká míra fluktuace zaměstnanců a nedostatek kvalifikovaných sil způsobí nárůst mzdových nákladů, nákladů na sociální a zdravotní zabezpečení a sociálních nákladů o 15 % každý rok.

Tab. č. 66: Pesimistický scénář - vliv rizikových faktorů na EBIT v letech 2016 - 2018

(v tisících Kč)	2016	2016 (P)	2017	2017 (P)	2018	2018 (P)
Tržby za prodej vlastních výrobků a služeb	1 945 556	1 653 723	2 103 547	1 788 015	2 218 725	1 885 916
Mzdové náklady	200 991	231 140	210 907	242 543	220 785	253 903
Náklady na SP a ZP	77 254	88 842	80 415	92 477	85 918	98 805
Sociální náklady	10 659	12 258	12 027	13 831	14 847	17 074
EBIT	539 803	472 700	582 987	510 516	629 627	551 358

Zdroj: Vlastní zpracování, 2016

8.6.3 Realistický scénář

Za realistický scénář je považován finanční plán zahrnutý v kapitole 6.

8.6.4 Nejpravděpodobnější scénář

Nejpravděpodobnější scénář se stanoví jako vážený průměr všech předešlých scénářů, tj. pesimistického, optimistického a realistického scénáře. Nejpravděpodobnější scénář bude vyčíslen jako pravděpodobnosti jednotlivých rizikových faktorů, přičemž suma pravděpodobností všech scénářů každého faktoru musí být rovna nule. Na následující tabulce, viz tab. č. 67, je zobrazeno rozdělení jednotlivých pravděpodobností pro rizikové faktory.

Tab. č. 67: Rozdělení pravděpodobností

	Optimistický	Pesimistický	Realistický
Nedostatek kvalifikovaných pracovních sil	30 %	5 %	65 %
Vysoká míra fluktuace zaměstnanců	15 %	10 %	75 %
Dlouhodobé vztahy se zákazníky	30 %	15 %	55 %
Pravděpodobnost	25 %	10 %	65 %

Zdroj: Vlastní zpracování, 2016

Tab. č. 68: Pesimistický scénář - vliv rizikových faktorů na EBIT v letech 2016 - 2018

(v tisících Kč)	2016	2016 (N)	2017	2017 (N)	2018	2018 (N)
Tržby za prodej vlastních výrobků a služeb	1 945 556	1 965 012	2 103 547	2 124 583	2 218 725	2 240 912
Mzdové náklady	200 991	198 981	210 907	208 798	220 785	218 577
Náklady na SP a ZP	77 254	76 482	80 415	79 611	85 918	85 059
Sociální náklady	10 659	10 552	12 027	11 907	14 847	14 699
EBIT	539 803	548 255	582 987	592 129	629 627	639 500

Zdroj: Vlastní zpracování, 2016

8.7 Ošetření významných rizikových faktorů

Pro společnost byly identifikovány následující rizikové faktory:

- nedostatek kvalifikovaných pracovních sil,
- míra fluktuace zaměstnanců,
- dlouhodobé vztahy se zákazníky.

Nedostatek kvalifikovaných pracovních sil může společnost řešit různými školeními a kurzy pro své zaměstnance. Společnost již v současné době poskytuje řadu školení a kurzů pro své zaměstnance. Většina školení jsou poskytována spíše managementu firmy. Hlavním problémem v nedostatku kvalifikace zaměstnanců však spočívá ve výrobním procesu. Jedná se především o obsluhu lisů pro vstřikování plastů a nástrojaře. Dále společnost uzavřela smlouvu se Středním odborným učilištěm v Domažlicích. Studenti docházejí do firmy na praxe a uzavírají se společností smlouvu, které po absolvování studia zajišťuje budoucí zaměstnání sjednané minimálně na 3 roky od ukončení studia. Při nedodržení této smlouvy

jsou studenti postiženi sankcemi. Firma si tím snaží kompenzovat časovou a finanční náročnost vloženou do studentů. Společnost plánuje, že tento projekt by v budoucnu přispěl k minimalizaci tohoto rizikového faktoru.

Míra fluktuace zaměstnanců není v podniku dlouhodobě sledována, avšak podnik pozorně sleduje počet propuštěných zaměstnanců včetně důvodů odchodu, pokud ho zaměstnanec uvede. Toto sledování může podniku pomoci objevit přicházející problémy s vysokou mírou fluktuací zaměstnanců a včasným odhalením může firma přijmout opatření, pomocí kterých bude možné tomuto problému předcházet. Podnik by se měl zaměřit na zajištění dobrých pracovních podmínek zaměstnance. Hlavní je zajištění kvalitní a bezporuchové techniky, která je důležitá pro plynulost pracovního chodu a zajištění bezpečného pracovního prostředí. Důležitým faktorem, na který by se měl podnik zaměřit, je komunikace se zaměstnanci. Zaměstnanci by měli být více informováni o aktuální situaci podniku, rozhodnutích vedení apod. Tyto informace by měly být interpretovány s důrazem na srozumitelnost pro zaměstnance. Pro zaměstnance jsou také důležité kolektivní vztahy na pracovišti. Tyto vztahy by se firma měla snažit podporovat prostřednictvím pořádání různých kulturních či sportovních akcí i mimopracovní dobu. Tyto aktivity jsou prostředkem jak docílit utužení vztahů mezi zaměstnanci.

Firma se již v současné době snaží udržovat se svými dlouhodobými zákazníky dobré vztahy a to především prostřednictvím komunikace se zákazníky. Se zákazníky jsou uzavírány dlouhodobé projekty, které zajišťují firmě odbyt produkce na několik let dopředu. Pro udržování dlouhodobých vztahů se zákazníky je především důležitá flexibilita, tzn. schopnost pružně reagovat na požadavky zákazníka. Každá firma, která chce dosáhnout úspěchu, se musí přizpůsobit svým zákazníkům a tím zajistit spokojenost zákazníka. Společnost Gerresheimer by pro své stálé zákazníky mohla zavést věrnostní program, který by poskytoval zákazníkům různé slevy při nákupu výrobků. Firma by také mohla zavést Net Promoter Score, což je nástroj měření loajality zákazníků a současně metoda pro získání zpětné vazby od zákazníků za účelem zvýšení výkonnosti společnosti.

9 ZHODNOCENÍ A DOPORUČENÍ PRO IMPLEMENTACI

V této kapitole bude provedeno zhodnocení provedených analýz a následné doporučení pro implementaci vybraného scénáře.

9.1 Zhodnocení analýz

Při vytvoření projektu zvyšování výkonnosti firmy byla provedena nejprve finanční analýza stávající výkonnosti firmy Gerresheimer s.r.o. Z finanční analýzy vyplynulo, že podnik má poměrně nízké hodnoty ukazatelů likvidity. Pokles byl zaznamenán také v ukazatelích rentability. Jedná se o ukazatele rentability tržeb a rentability aktiv, kdy byl evidován pokles ve všech letech sledovaného období. Tato skutečnost vypovídá o tom, že efektivnost podniku se snižovala. Naopak nejlépe byly vyhodnoceny ukazatele aktivity, především obrát aktiv, který se pohyboval nad oborovými hodnotami.

Dále byla provedena externí a interní analýza společnosti, která identifikovala příležitosti, hrozby, silné a slabé stránky společnosti. Následně byla provedena strategická analýza, jejímž výsledkem bylo navrnutí vhodné strategie. Jako nejvhodnější strategie byly vyhodnoceny strategie penetrace na trh a strategie rozvoje trhu.

Dále byla provedena finanční analýza z údajů vygenerovaných finančním plánem. Z této analýzy je zřejmé, že vzrostly ukazatele rentability, především rentabilita tržeb. Růst rentability tržeb byl také jedním ze stanovených cílů společnosti.

V analýze rizik byly identifikovány rizikové faktory. Tyto faktory by mohly společnost ovlivnit a proto je potřeba vymežit tato rizika, aby firma mohla předejít potenciálním problémům. Za významné rizikové faktory lze považovat:

- nedostatek kvalifikovaných pracovních sil,
- míra fluktuace zaměstnanců,
- dlouhodobé vztahy se zákazníky.

Provedením analýzy citlivosti vyplynuly rizikové faktory, které je vhodné sledovat. Při změně těchto faktorů je způsobena i změna kritériální veličiny. Jako výchozí kritérium byl stanoven EBIT. Těmito faktory, při jejichž změně bylo ovlivněno i kritérium, jsou tržby za prodej vlastních výrobků a služeb a spotřeba materiálu.

Vytvořením strategických scénářů byl naznačen vývoj finančního plánu. Byly zkonstruovány tyto varianty scénářů: optimistický, pesimistický a nejpravděpodobnější. Optimistická varianta obsahuje splnění vytyčených cílů nad hodnoty stanoveného rámce. Jedná se tedy o

dostatek kvalifikovaných pracovních sil, který souvisí se zvyšováním tržeb a snižováním mzdových nákladů, nízkou mírou fluktuace zaměstnanců, která se projeví snížením mzdových nákladů a dlouhodobé vztahy se zákazníky zaručí, že se bude zvyšovat objem zakázek. U pesimistického scénáře se jedná o opak, tzn., že vytyčené cíle nebudou dosaženy. V tomto případě bude vysoká míra fluktuace zaměstnanců, nedostatek kvalifikovaných pracovních sil a podnik nebude udržovat dlouhodobé vztahy se svými zákazníky. Nejpravděpodobnější scénář byl sestaven z váženého průměru všech předešlých scénářů a měl by splňovat stanovené cíle.

9.2 Parametrizace krátkodobých cílů

V této kapitole bude provedena parametrizace krátkodobých cílů společnosti, které jsou stanoveny v kapitole 5.4.

Parametrizace stanovených cílů bude provedena z hlediska:

- stanovených měřítek, podle kterých budou cíle hodnoceny,
- klíčových indikátorů výkonnosti (KPI),
- požadované hodnoty,
- hodnoty dle plánu,
- GAP analýzou, kterou budou zjištěny případné odchylky,
- povahou odchylky, zda je odchylka pro firmu negativní nebo pozitivní,
- kontrolou, která slouží k tomu, aby si firma mohla ověřit správnost parametrizace cílů.

Gap analýza neboli analýza tržních mezer je nástroj, který usnadňuje marketingu rozhodování při výběru vhodné strategie. Cílem této analýzy je identifikace odchylek mezi plánovanými marketingovými cíli a skutečně dosaženými cíli. (Jakubíková 2008)

V následujících tabulkách (viz tab. č. 69, tab. č. 70, tab. č. 71) je stanovena parametrizace krátkodobých cílů pro jednotlivé roky.

Tab. č. 69: Parametrizace krátkodobých cílů pro rok 2016

2016						
Cíl	KPI	Požadovaná hodnota	Hodnota dle plánu	GAP analýza	Povaha odchylky	Kontrola
Zvýšení tržeb	% nárůst tržeb	o 4 %	5,1 %	1,1 %	Pozitivní	plán tržeb
zvýšení počtu zaměstnanců	% nárůst počtu zaměstnanců	o 4 %	4,608 %	6,08 %	Pozitivní	evidence zaměstnanců
snížení počtu reklamací	počet reklamací	3	2	1	Pozitivní	oddělení kontroly
zvýšit objem zakázek	% nárůst objemu zakázek	o 6 %	6 %	0		plán odbytu
sledování ROS	% nárůst ROS	o 2 %	3,6 %	1,6 %	Pozitivní	finanční analýza
míra fluktuace zaměstnanců	% snížení fluktuace zaměstnanců	o 10 %				evidence zaměstnanců

Zdroj: Vlastní zpracování, 2016

Tab. č. 70: Parametrizace krátkodobých cílů pro rok 2017

2017						
Cíl	KPI	Požadovaná hodnota	Hodnota dle plánu	GAP analýza	Povaha odchylky	Kontrola
Zvýšení tržeb	% nárůst tržeb	o 5 %	8,121 %	3,121 %	Pozitivní	plán tržeb
zvýšení počtu zaměstnanců	% nárůst počtu zaměstnanců	o 4 %	4 %	0		evidence zaměstnanců
snížení počtu reklamací	počet reklamací	3	2	1	Pozitivní	oddělení kontroly
zvýšit objem zakázek	% nárůst objemu zakázek	o 6 %	6 %	0		plán odbytu
sledování ROS	% nárůst ROS	o 2 %	3,1 %	1,1 %	Pozitivní	finanční analýza
míra fluktuace zaměstnanců	% snížení fluktuace zaměstnanců	o 10 %	11 %	1 %	Pozitivní	evidence zaměstnanců

Zdroj: Vlastní zpracování, 2016

Tab. č. 71: Parametrizace krátkodobých cílů pro rok 2018

2018						
Cíl	KPI	Požadovaná hodnota	Hodnota dle plánu	GAP analýza	Povaha odchylky	Kontrola
Zvýšení tržeb	% nárůst tržeb	o 6 %	6 %	0		plán tržeb
zvýšení počtu zaměstnanců	% nárůst počtu zaměstnanců	o 4 %	4,096 %	0,096 %	Pozitivní	evidence zaměstnanců
snížení počtu reklamací	počet reklamací	3	1	2	Pozitivní	oddělení kontroly
zvýšit objem zakázek	% nárůst objemu zakázek	o 8 %	8,52 %	0, 52 %	Pozitivní	plán odbytu
sledování ROS	% nárůst ROS	o 2 %	5,3 %	3,3 %	Pozitivní	finanční analýza
míra fluktuace zaměstnanců	% snížení fluktuace zaměstnanců	o 10 %	12,1 %	2,1 %	Pozitivní	evidence zaměstnanců

Zdroj: Vlastní zpracování, 2016

Z výše uvedených tabulek (tab. č. 69, tab. č. 70, tab. č. 71) vyplývá, že odchylky plánu, které byly zaznamenány, mají pozitivní charakter a proto není důvod ke korekci plánu. Dále je také zřejmé, že všechny cíle společnosti byly naplněny. Nejpravděpodobnější scénář splnil všechny definované cíle, proto ho lze považovat za optimální variantu, která je vhodná k implementaci ve společnosti Gerresheimer s.r.o.

ZÁVĚR

Tato diplomová práce se zaměřuje na posouzení zvyšování výkonnosti firmy prostředky strategického řízení. Tato práce byla zpracována na společnost Gerresheimer s.r.o., Horšovský Týn.

Hlavním cílem diplomové práce bylo sestavení střednědobého strategického záměru pro společnost Gerresheimer. Dále byla provedena analýza prostředí podniku, jejímž závěrem byly navrženy a vyhodnoceny strategie, jejichž implementací dojde ke zvýšení výkonnosti podniku.

Dílčím cílem bylo provést analýzu současného stavu zvoleného podniku, která dává základ pro rozhodnutí, zda v sestaveném střednědobém plánu došlo ke zvýšení výkonnosti podniku.

V této práci byl nejprve představen a charakterizován zvolený podnik. V následující kapitole byla provedena finanční analýza současného stavu podniku pomocí jednotlivých ukazatelů. Ve třetí kapitole byla stanovena a popsána strategická východiska firmy, která zahrnují poslání, vizi a strategické cíle společnosti. V další části byla provedena analýza prostředí podniku, která obsahovala analýzu interního prostředí, analýzu externího prostředí a analýzu mezoprostředí. Ke zhodnocení analýzy prostředí byla využita matice PEST, matice SWOT, matice EFE a matice IFE. Následná strategická analýza byla provedena pomocí matice SPACE a matice IE. Při hodnocení a výběru strategických variant byla použita matice QSPM. Z výsledků této matice vyplynulo, že nejvhodnější strategií pro společnost Gerresheimer je penetrace na trh a strategie rozvoje trhu. Implementací těchto strategií přispěje ke zvýšení výkonnosti firmy.

V šesté kapitole byl sestaven finanční plán podniku, který tvoří základní účetní výkazy, tzn. plánovaný výkaz zisků a ztrát, plánovanou rozvahu a plánované cash-flow. Finanční plán představuje realistickou variantu střednědobého plánu. V následující kapitole je vyhodnocena finanční analýza plánu.

Obsahem sedmé kapitoly je analýza rizik, kde byla identifikována rizika, která mají na podnik určitý vliv. U těchto rizik byla stanovena pravděpodobnost výskytu a intenzita vlivu na společnost. Analýzou citlivosti byly vyhodnoceny rizikové faktory, které mají vliv na zvolené finanční kritérium, kterým je EBIT.

Osmá kapitola zahrnuje tvorbu scénářů – realistický, optimistický, pesimistický a nejpravděpodobnější.

V poslední, deváté kapitole byly zhodnoceny provedené analýzy a byla provedena parametrizace cílů. Jako optimální varianta se jeví nejpravděpodobnější scénář, který je

stanoven jako průměr ze všech předešlých variant a je vhodný k implementaci ve společnosti Gerresheimer s.r.o. Horšovský Týn.

SEZAM POUŽITÉ LITERATURY

ČERNOHORSKÝ, Jan. *Tvorba Základy financí*, Praha: Grada Publishing a.s., 2011, 304 s., ISBN 978-80-247-3669-3.

DAVID, Fred R. *Strategic management: concepts and cases*. 15th ed. Upper Saddle River, N.J.: Prentice Hall, 2015, 416 p. ISBN 978-0133444896.

FOTR, Jiří., SOUČEK, Ivan. *Podnikatelský záměr a investiční rozhodování*, Praha: Grada Publishing a.s., 2005, 356 s., ISBN 80-247-0939-2.

FOTR, Jiří., VACÍK, Emil. aj. *Tvorba strategie a strategického plánování – teorie a praxe. 1. vydání*, Praha: Grada Publishing a.s., 2012, 384 s., ISBN 978-80-247-3985-4.

FERREL, O.C. *Marketing, 17th edition*, USA, 2014, ISBN 978-1-133-93925-2.

HNILICA, Jiří., FOTR, Jiří. *Aplikovaná analýza rizika*, Praha: Grada Publishing, 2009, 264s. ISBN 978-80-247-2560-4.

HOBZA, Vladimír. *Manažerská ekonomika*, Univerzita Palackého v Oloumouci, 2015, ISBN 978-80-244-4889-3.

JAKUBÍKOVÁ, Dagmar. *Strategický marketing*, Praha: Grada Publishing a.s., 2013, 368 s., ISBN 978-80-247-4670-8.

KISLINGEROVÁ, Eva. *Oceňování podniku*, 2. přepracované a doplněné vydání, Praha: C.H. BECK, 2001, 367 s., ISBN 80-7179-529-1.

KOTLER, Philip. *Moderní marketing*, 4. evropské vydání, Praha: Grada Publishing a.s., 2007, 1041 s., ISBN 9788024715452.

KNÁPKOVÁ, Adriana., PAVELKOVÁ, Drahomíra., ŠTEKER, Karel. *Finanční analýza: komplexní průvodce s příklady. 2., rozš. vyd.* Praha: Grada, 2013. Prosperita firmy. ISBN 978-80-247-4456-8.

MERNA, Tony., AL-THANI, Faisal F. *Risk management: Řízení rizika ve firmě. 1. vydání*, Praha: Computer Press, 2011, 208 s., ISBN 978-80-251-1547-3.

PALATKOVÁ, Monika. *Mezinárodní cestovní ruch*. Praha: Grada Publishing, 2011, 221 s. ISBN 978-80-247-3750-8.

SEDLÁČKOVÁ, H., BUCHTA, K. *Strategická analýza*, 2. Vydání, Praha: C. H. BECK, 2006, ISBN 80-7179-367-1.

SCHOLLEOVÁ, Hana. *Investiční controlling*, Praha: Grada Publishing, 2009, 288 s., ISBN 978-80-247-2952-7.

SMEJKAL, Vladimír. *Řízení rizik ve firmách a jiných organizacích. 3., rozš. a aktualiz. vyd.* Praha: Grada, 2010, 354 s. ISBN 978-80-247-3051-6.

SRPOVÁ, Jitka., ŘEHOŘ, Václav. *Základy podnikání.*, Praha: Grada, 2010, 432 s. ISBN 978-80-247-3339-5.

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

SYNEK, Miloslav, KISLINGEROVÁ, Eva. *Podniková ekonomika.* Praha: C. H. BECK, 2010, 528 s. ISBN 978-80-7400-336-3.

ŠULÁK, Milan, VACÍK, Emil. *Měření výkonnosti firem.* Praha: Vysoká škola finanční a správní, 90 s. ISBN 80-86754-33-2.

ŠULÁK, Milan., VACÍK, Emil., IRCINGOVÁ, Jarmila. *Teze k přednáškám předmětu Řízení podnikatelských projektů.* 1. vyd. V Plzni: Západočeská univerzita, 2007, 159 s. ISBN 978-80-7043-612-7.

VÁCHAL, Jan., VOCHOZKA, Marek. *Podnikové řízení.*, Praha: Grada Publishing, 2013, 688 s. ISBN 978-80-247-4642-5.

VOCHOZKA, Marek. *Teze Podnikové řízení.*, Praha: *Metody komplexního hodnocení podniku.*, Praha: Grada Publishing, 2011, 248 s. ISBN 978-80-247-3647-1.

Online zdroje

Český statistický úřad: Metodika ukazatelů. Český statistický úřad [online]. Praha: Český statistický úřad, 2016 [cit. 2016-25-03]. Dostupné z: <https://www.czso.cz/csu/xp/nezamestnanost-v-plzenskem-kraji-k-31-10-2015>

Česká národní banka. [online]. [cit. 2016-04-15]. Dostupné z: https://www.cnb.cz/cs/financni_trhy/devizovy_trh/kurzy_devizoveho_trhu/grafy_form.jsp

Diabetická asociace. [online]. [cit. 2016-04-20]. Dostupné z: <http://www.diabetickaasociace.cz/co-je-diabetes/data-o-diabetu-v-cr/>

Finanční analýza podnikové sféry za 1. pololetí 2015. Ministerstvo průmyslu a obchodu [online], Praha: Ministerstvo průmyslu a obchodu, 2016, [cit. 2016-04-04], Dostupné z: <http://www.mpo.cz/dokument171078.html>

Gerresheimer. [online]., 2016[cit. 2016-04-05]. Dostupné z: [Gerresheimer.com](http://www.gerresheimer.com)

Ministerstvo průmyslu a obchodu [online]. [cit. 2016-04-15]. Dostupné z: <http://www.mpo.cz/cz/infa-cznace.html>

Interní materiály., Gerresheimer., Horšovský Týn, 2016

Justice. [online]. Praha: Ministerstvo spravedlnosti ČR, 2016 [cit. 2016-03-02]. Dostupné z: <https://or.justice.cz/ias/ui/rejstrik->

\$firma?jenPlatne=PLATNE&nazev=gerresheimer&polozek=50&typHledani=STARTS_WIT

H

Konzultace ve společnosti Gerresheimer.

PŘÍLOHY

Příloha 1: Výkaz zisků a ztrát v plném rozsahu

VÝKAZ ZISKU A ZTRÁTY	2013	2014	2015
Výkony	1 727 697	2 323 582	2 231 548
Tržby za prodej vlastních výrobků a služeb	1 745 556	1 758 569	1 652 722
Změna stavu zásob vlastní činnosti	-25 969	6 307	4 859
Aktivace	8 110	13 728	14 526
<i>Výkonová spotřeba</i>	973 541	1 064 856	1 344 423
Spotřeba materiálu a energie	636 353	845 698	933 326
Služby	337 188	395 689	411 096
Přidaná hodnota	754 156	859 478	979 160
<i>Osobní náklady</i>	223 688	269 587	270 004
Mzdové náklady	162 920	172 369	184 188
Náklady na SP a ZP	55 992	62 510	67 569
Sociální náklady	4 776	5 246	8 547
<i>Daně a poplatky</i>	768	415	420
<i>Odpisy z DHM a DNM</i>	83 385	98 631	104 621
<i>Tržby z prodeje dlouhodobého majetku a mat.</i>	9 458	16 547	18 547
<i>Tržby z prodeje dlouhodobého majetku</i>		94	
<i>Tržby z prodeje materiálu</i>	9 458	16 636	18 547
<i>Zůstatková cena prodaného DM a materiálu</i>	6 932	16 272	14 523
<i>Zůstatková cena prodaného DM</i>		76	
<i>Prodáný materiál</i>	6 932	16 196	12 365
<i>Změna stavu rezerv a opravných položek</i>	19 844	114 807	51 236
<i>Ostatní provozní výnosy</i>	38 668	32 652	35 845
<i>Ostatní provozní náklady</i>	30 838	46 612	49 785
Provozní VH	336 827	422 329	478 956
Nákladové úroky	5 212	3 215	2 145
Ostatní finanční výnosy	15 243	10 894	11 526
Ostatní finanční náklady	1 565	13 387	12 456
Finanční VH	- 11 534	- 12 870	- 13 456
Daň z příjmu za běžnou činnost	57 354	41 044	45 569
-splatná	52 870	52 791	42 562
Odložená	4 483	-11 746	3 007
VH za běžnou činnost	367 939	423 445	452 542
VH za účetní období	367 939	423 445	452 542
VH před zdaněním	425 293	504 489	521 526

ABSTRAKT

Úterská, Jitka. Projekt zvyšování výkonnosti firmy prostředky strategického řízení. Diplomová práce. Plzeň: Fakulta ekonomická ZČU v Plzni, 95 s., 2016

Klíčová slova: strategie, strategické řízení, výkonnost, finanční analýza, analýza rizik, strategické scénáře

Tato diplomová práce se zabývá vytvořením projektu zvyšování výkonnosti firmy prostředky strategického řízení.

V úvodní části je představen vybraný podnik. Následující kapitola se zabývá analýzou stávající finanční výkonnosti firmy. V rámci zvyšování výkonnosti jsou stanovena strategická východiska vedoucí k naplnění definovaných cílů společnosti. Další kapitola se zabývá analýzou prostředí. Tato analýza identifikuje interní a externí faktory, které firmu ovlivňují. Při zhodnocení analýzy prostředí jsou nastíněny vhodné strategie, které jsou následně vyhodnoceny ve strategické analýze. V návaznosti na krátkodobé cíle je sestaven finanční plán podniku a provedena finanční analýza. Dále je provedena analýza rizik, která vyhodnocuje rizikové faktory, ze kterých vycházejí strategické scénáře. Poslední částí práce je zhodnocení provedených analýz, parametrizace krátkodobých cílů a následné doporučení pro implementaci.

ABSTRACT

ÚTERSKÁ, Jitka. The Project of a Company Performance Improvement by Using Tools of Strategic Management. Diploma thesis. Pilsen: Faculty of Economics, University of West Bohemia in Pilsen, 95 p., 2016

Key words: strategy, strategic management, performance, financial analysis, risk analysis, strategic scenarios

This thesis deals with creating a project improving company performance means of strategic management.

In the introductory part of the chosen enterprise. The following chapter analyzes the current financial performance of the company. In order to increase performance are determined by strategic starting points leading to the fulfillment of defined objectives. The next chapter analyzes the environment. This analysis identifies internal and external factors affecting the company. When reviewing the environmental analysis are outlined appropriate strategies, which are then evaluated in strategic analysis. Following the short-term goals is the financial plan and financial analysis. Furthermore, a risk analysis that evaluates the risk factors that motivate the strategic scenarios. The last part is an evaluation conducted analyzes, setting of short-term goals and follow recommendations for implementation.