

**ZÁPADOČESKÁ UNIVERZITA V PLZNI**

**FAKULTA EKONOMICKÁ**

Diplomová práce

**Projekt implementace strategického programu organizace  
The Project of Implementation of Strategic Programme of  
Organization**

Kristina Dolejšová

Plzeň 2017

ZÁPADOČESKÁ UNIVERZITA V PLZNI  
Fakulta ekonomická  
Akademický rok: 2016/2017

## ZADÁNÍ DIPLOMOVÉ PRÁCE

(PROJEKTU, UMĚLECKÉHO DÍLA, UMĚLECKÉHO VÝKONU)

Jméno a příjmení: **Bc. Kristina DOLEJŠOVÁ**  
Osobní číslo: **K15N0007P**  
Studijní program: **N6209 Systémové inženýrství a informatika**  
Studijní obor: **Systémy projektového řízení**  
Název tématu: **Projekt implementace strategického programu organizace**  
Zadávací katedra: **Katedra podnikové ekonomiky a managementu**

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

1. Charakterizujte vybranou organizaci včetně analýzy prostředí.
2. Formulujte strategický plán pro střednědobé období, vyvoďte krátkodobé cíle a KPI.
3. Zpracujte plán pro implementaci strategického plánu organizace na dané období.
4. Vypracujte analýzu rizik a strategické scénáře.
5. Navrhněte základní parametry pro controlling strategického plánu.
6. Zhodnoťte strategická východiska na základě provedených analýz a navrhněte případné korekce.

Rozsah grafických prací: **neuveden**  
Rozsah kvalifikační práce: **60 - 80 stran**  
Forma zpracování diplomové práce: **tištěná/elektronická**  
Seznam odborné literatury:


- **DAVID, Fred R. a Forest R. DAVID.** *Strategic management: concepts and cases.* 15th ed. Harlow: Pearson, c2015. ISBN 978-1-292-01689-4.
- **FOTR, Jiří a kol.** *Tvorba strategie a strategické plánování: teorie a praxe.* Praha: Grada, 2012. ISBN 978-80-247-3985-4.
- **FOTR, Jiří a Ivan SOUČEK.** *Investiční rozhodování a řízení projektů: jak připravovat, financovat a hodnotit projekty, řídit jejich riziko a vytvářet portfolio projektů.* Praha: Grada, 2011. ISBN 978-80-247-3293-0.
- **SMEJKAL, Vladimír a Karel RAIS.** *Řízení rizik ve firmách a jiných organizacích.* 4., aktualiz. a rozš. vyd. Praha: Grada, 2013. ISBN 978-80-247-4644-9.

Vedoucí diplomové práce: **Ing. Jarmila Ircingová, Ph.D.**  
Katedra podnikové ekonomiky a managementu

Datum zadání diplomové práce: **21. října 2016**  
Termín odevzdání diplomové práce: **24. dubna 2017**

  
Doc. Dr. Ing. Miroslav Pivný  
děkan



  
Doc. PaedDr. Dana Egerová, Ph.D.  
vedoucí katedry

V Plzni dne 21. října 2016

## **Čestné prohlášení**

Prohlašuji, že jsem diplomovou práci na téma

*„Projekt implementace strategického programu organizace“*

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

V Plzni dne

.....

podpis autora

## **Poděkování**

Na tomto místě bych chtěla poděkovat vedoucí mé diplomové práce Ing. Jarmile Ircingové, Ph.D. za konzultace, cenné rady a připomínky v průběhu zpracování mé diplomové práce.

## Obsah

|   |    |
|---|----|
| Úvod.....   | 7  |
| 1. Představení podnikatelského subjektu .....                   | 9  |
| 1.1 Základní údaje o společnosti.....                           | 9  |
| 1.2 Představení a historie společnosti .....                    | 10 |
| 1.3 Certifikace.....  | 11 |
| 1.4 Výrobní program společnosti.....                            | 12 |
| 2. Formulace strategického plánu .....                          | 13 |
| 2.1 Strategická východiska .....                                | 13 |
| 2.1.1 Poslání.....  | 14 |
| 2.1.2 Vize.....   | 15 |
| 2.2 Strategické cíle.....                                       | 15 |
| 3. Analýza prostředí .....                                      | 16 |
| 3.1 Analýza externího prostředí .....                           | 18 |
| 3.1.1 Analýza makroprostředí.....                               | 18 |
| 3.1.2 Analýza mezoprostředí .....                               | 24 |
| 3.1.3 Matice EFE .....  | 29 |
| 3.2 Analýza interního prostředí.....                            | 30 |
| 3.2.2 Matice IFE .....  | 38 |
| 3.3 SWOT analýza .....  | 40 |
| 3.4 Výběr strategie pro dosažení cílů.....                      | 40 |
| 4. Definování krátkodobých cílů, včetně KPI.....                | 42 |
| 5. Finanční plán.....   | 46 |
| 5.1 Plán výkazu zisku a ztrát.....                              | 46 |
| 5.1.1 Plán výnosů.....  | 46 |
| 5.1.2 Plánování nákladů.....                                    | 49 |
| 5.1.3 Plán výkazu zisku a ztrát 2017 – 2019.....                | 57 |
| 5.2 Plán rozvahy.....   | 58 |
| 5.2.1 Plán aktiv .....  | 58 |
| 5.2.2 Plán pasiv .....  | 61 |
| 5.2.3 Plánovaná rozvaha .....                                   | 64 |
| 5.3 Plán Cash Flow .....  | 64 |
| 6. Analýza rizik, analýza citlivosti a strategické scénáře..... | 67 |
| 6.1 Analýza rizik.....  | 67 |
| 6.2 Analýza citlivosti .....                                    | 69 |

|  |    |
|--|----|
| 6.3 Strategické scénáře.....                       | 72 |
| 6.3.1 Realistický scénář .....                     | 72 |
| 6.3.2 Optimistický scénář .....                    | 72 |
| 6.3.3 Pesimistický scénář .....                    | 74 |
| 6.3.4 Nejpravděpodobnější scénář .....             | 75 |
| 7. Controlling a zhodnocení finančního plánu ..... | 78 |
| 7.1 GAP analýza .....                              | 78 |
| 7.2 Zhodnocení.....                                | 81 |
| Závěr .....  | 83 |
| Seznam tabulek.....                                | 84 |
| Seznam obrázků.....                                | 86 |
| Seznam grafů .....                                 | 87 |
| Seznam použitých zkratk .....                      | 88 |
| Seznam použité literatury .....                    | 89 |
| Seznam příloh .....                                | 91 |

# Úvod

Čím chceme být? Čeho chceme dosáhnout? Kde budeme za x let? To jsou otázky, které si společnosti kladou stále častěji. Každá společnost by měla mít definované své specifické poslání a vizi, které ji dokážou na tyto otázky odpovědět. Pro to, aby společnost svým strategickým východiskům dostala, je nutné si definovat strategické cíle, které ji pomohou naplnit její očekávání. Nejdůležitější částí však je plánování. Plánování celé strategie, jak se stát čím chceme, dosáhnout čeho chceme a být tam, kde chceme být. Pokud se strategickému plánování nevěnuje dostatečná pozornost, společnost takřka neví, jaké její rozhodnutí může mít důsledky a kam ji její rozhodnutí může dovést.

Cílem diplomové práce je u zvoleného podniku vytvořit strategický plán na období tří let a návrh jeho implementace. Nejprve se práce bude zaměřovat na představení společnosti OK Záchlumí, a.s., na kterou bude práce zpracována. Jedná se o firmu, jejíž hlavní činností je výroba dílů pro stavební stroje a nákladní automobily, výroba zemědělských strojů, tváření plechů apod. Dále budou definována strategická východiska, tedy poslání, vize a cíle společnosti. Obsáhlou částí práce bude analýza prostředí. Analýza se bude zaměřovat na interní a externí okolí podniku a na základě vyhodnocení výsledků bude vybrána vhodná strategie pro dosažení cílů.

Strategické cíle bude nutné dále rozčlenit na cíle krátkodobé, ke kterým budou stanoveny klíčové indikátory výkonnosti, díky kterým bude možno sledovat, zda jednotlivých cílů společnost dosáhne, či nikoliv. Stěžejní částí celé práce bude finanční plán. Jak již bylo zmíněno, finanční plán bude sestaven pro tři roky, tedy pro roky 2017, 2018 a 2019. Finanční plán se bude zaměřovat na plánování výkazu zisku a ztrát, rozvahy a také cash flow.

Každý plán má svá rizika a ty bude nutné si definovat, aby na ně firma mohla reagovat a být připravena na situace, kdy tato rizika nastanou. Důležité zde budou strategické scénáře, které namodelují několik variant budoucností, jež mohou nastat. Přesněji se bude jednat o realistický, optimistický, pesimistický a nejpravděpodobnější scénář.

Závěrem práce bude zhodnocení finančního plánu na základě již zmíněných klíčových identifikátorů výkonnosti. V této části bude vyhodnoceno, zda společnost



stanovených strategických cílů dosáhla nebo nedosáhla a zda bude strategický plán přípustný, či nikoliv.

# 1. Představení podnikatelského subjektu

První podkapitola bude zaměřena na stručnou charakteristiku společnosti OK Záchlumí, a.s., která se zabývá kovovýrobou, svařováním, tvářením plechů, CNC pálením apod. V další části bude představena podrobněji, bude popsána její historie, výrobní program a certifikace, které jí byly uděleny.

## 1.1 Základní údaje o společnosti

Obchodní firma: OK Záchlumí, a.s.

Datum zápisu: 26. března 2007

IČO: 27975924

DIČ: CZ27975924

Právní forma: Akciová společnost

Sídlo podnikání: Záchlumí 45, 349 01

Předmět podnikání:

- Podnikání v oblasti nakládání s nebezpečnými odpady
- Kovářství, podkovářství
- Obráběčství
- Zámečnictví, nástrojařství
- Opravy ostatních dopravních prostředků a pracovních strojů
- Silniční motorová doprava – nákladní provozovaná vozidly nebo jízdními soupravami o největší povolené hmotnosti přesahující 3,5 tuny, jsou-li určeny k přepravě zvířat nebo věcí, - nákladní provozovaná vozidly nebo jízdními soupravami o největší povolené hmotnosti nepřesahující 3,5 tuny, jsou-li určeny k přepravě zvířat nebo věcí
- Výroba, obchod a služby neuvedené v přílohách 1 až 3 živnostenského zákona

Statutární orgán: Představenstvo – předseda představenstva – Ing. Pavel Klejna

Dozorčí rada – člen dozorčí rady – Pavel Vaněk

Způsob jednání: Společnost zastupuje představenstvo. Za představenstvo jedná navenek samostatně kterýkoli člen představenstva.

Akcie: 10 ks kmenové akcie na jméno v listinné podobě ve jmenovité hodnotě 1 000 000 Kč

Základní kapitál: 10 000 000 Kč; splaceno 100 % (VRSL, 2017)

Obrázek 1: Logo společnosti OK Záchlumí, a. s.



Zdroj: OKZ, 2017a

## 1.2 Představení a historie společnosti

Akciová společnost OK Záchlumí, a. s. byla založena 26. března roku 2007, kdy byla zapsána do obchodního rejstříku u Krajského soudu v Plzni. Svým počtem 101 zaměstnanců se řadí mezi podniky střední velikosti. Svou činností navazuje na výrobní program a služby, které byly poskytovány závodem Záchlumí v rámci společnosti OSONA holding, a. s. a bývalou společností Opravy a kovovýroba Záchlumí, a. s. (OKZ, 2017b)

Jedná se o českou firmu, jejíž hlavní činností je výroba dílů pro stavební stroje a nákladní automobily, výroba zemědělských strojů, CNC pálení (laser, plazma, autogen) a tváření plechů za studena lisováním. Společnost se také zabývá výrobou speciálních kovových palet, dále pak zařízení pro transport, manipulaci a skladování včetně navazujících komponentů. (OKZ, 2017b) Obchodní činnost společnosti je zaměřena na Českou republiku a země Evropské unie a to hlavně Německo a Rakousko. Většina produkce je určena pro trhy v zahraničí.

Společnost OK Záchlumí je schopna díky současné výrobní i personální úrovni pružně reagovat na poptávku svých zákazníků. Dodržování termínů dodávek a vysoká kvalita výrobků jsou samozřejmostí. Svou činností je společnost schopna uspokojit požadavky náročných tuzemských i zahraničních partnerů ve svém výrobním oboru.

Výroba je realizována v samostatných objektech o celkové ploše 6 000 m<sup>2</sup>. Tyto objekty se člení dle způsobu využití na 4 výrobní haly. V těchto halách jsou svařovny, hala pálicího centra, dílna přípravy materiálu, velká lisovna, malá lisovna, obrobná, montážní dílna, sklady materiálu a hotových výrobků.

Společnost v posledních letech investovala do rozvoje v oblasti svařování, modernizace strojního svářečského vybavení a také do růstu kvalifikovanosti svářečského personálu. Konkrétním a velmi aktuálním příkladem rozvoje implementovaných systémů a technologií je pořízení nových strojních vybavení a to svářečského robota CLOOS s volně programovatelným polohovadlem a multiprocesovým řídicím systémem Rotroll a dále pak navařovací automat s ohýbačkou pro svařování dlouhých konstrukcí a nosníků. Všechny ostatní prostory určené pro výrobu jsou modernizovány. Tyto inovace probíhají průběžně a v souladu s rozvojem strojního trhu a požadavky tuzemských i zahraničních zákazníků. Dalším takovým příkladem je zakoupení CNC ohraňovacího lisu, při jehož pořízení se společnost rozhodla využít dotačního programu Ministerstva průmyslu a obchodu ve spolupráci s Evropskými fondy pro regionální rozvoj. (OKZ, 2017d)

Dotačních programů využívá společnost i v personální oblasti, a to ve spolupráci s Plzeňským krajem nebo Úřadem práce České republiky. Jedná se o příspěvky v rámci projektu „Podpora odborného vzdělávání zaměstnanců II“ – školení stávajících zaměstnanců nebo „Aktivní politika zaměstnanosti“ – příspěvek na vyhrazení společensky účelného pracovního místa – tedy příspěvek pro nové zaměstnance z řady uchazečů evidovaných na Úřadu práce na nově vytvořené pracovní místo.

### **1.3 Certifikace**

Zárukou kvality a profesionality firmy jsou certifikace. Společnost OK Záchlumí, a. s. je díky svým dlouholetým zkušenostem s managementem podniku a dodržováním kvality svých služeb na základě implementovaného systému managementu jakosti držitelem certifikátu podle systémové normy ČSN EN ISO 9001:2009, který pravidelně obhájí před kvalifikovaným certifikačním orgánem. Poslední certifikační audit proběhl v roce 2013 bez připomínek a 20. 11. 2013 byl společnosti certifikačním úřadem Bureau Veritas Czech Republic vydán nový certifikát s dobou platnosti 3 roky.

Firmě OK Záchlumí, a.s. byly uděleny tyto certifikáty (OKZ, 2017b):

- ČSN EN ISO 9001:2009
  - Certifikát systému managementu jakosti
- ČSN EN ISO 3834-2
  - Osvědčení o kompetentnosti výrobce a kvality svářečských prací

Svářeči ve firmě jsou odborně kvalifikováni dle norem (OKZ, 2017b):

- EN ISO 9606-1
- ČSN EN 287-1
- ČSN EN ISO 9606-2
- ČSN 05 0705

## **1.4 Výrobní program společnosti**

Výrobní program společnosti zahrnuje (OKZ, 2017c):

- 1) Svařování
  - Výroba podskupin zemědělských strojů a komponentů
  - Konstrukce a díly pro těžší automobilový průmysl
  - Konstrukce pro stavební stroje
  - Ostatní kovovýroba
- 2) Tváření plechů
  - Tvarování plechů za studena lisováním
  - Plechové výlisky pro zemědělské a stavební stroje
  - Precizní plechové výlisky pro automobilový průmysl
- 3) Přesné CNC pálení
  - Laserem
  - Plazmou
  - Autogenem
- 4) Ostatní kovovýroba
  - Speciální kovové palety, zařízení pro transport, manipulaci a skladování
  - Univerzální komponenty přepravních palet

## 2. Formulace strategického plánu

V této kapitole bude popsán samotný strategický plán. Nejprve budou definována strategická východiska, mezi která patří poslání, vize a strategické cíle. (Fotr, 2012) Následně na základě těchto východisek bude určena strategie a krátkodobé cíle, které nám pomohou stanovených strategických cílů dosáhnout.

### 2.1 Strategická východiska

Strategická východiska mohou být brána jako záměr firmy, její filozofie či víra nebo její principy. Definování strategických východisek lze nazvat hlavním startovacím bodem pro sestavení strategického záměru.

Formulace strategického plánu musí především obsahovat správnou definici poslání společnosti, které uvádí hlavní směr pro další postup strategie. (David, 2015) Poslání by mělo odpovídat na tři základní otázky, které jsou následující:

- Jaký má námi zvažované podnikání smysl?
- Kdo bude cílová skupina produktů organizace a čím bude organizace originální, jedinečná?
- Čeho by chtěla organizace dosáhnout a co je jejím cílem?

Důležité je, aby definované poslání bylo v souladu s historií firmy a aby respektovalo její kompetence, hodnoty strategie a v neposlední řadě i vlivy prostředí. (Fotr, 2012) Dalším důležitým prvkem poslání je, aby vedlo k motivaci zaměstnanců. Ti by měli vidět, že jejich aktivity vedou k neustálému naplňování tohoto poslání a cíle společnosti obecně.

Vize společnosti by měla poskytnout zdroje pro sestavení dlouhodobých cílů a měla by vyvolávat pozitivní motivaci pro zainteresované strany. Jedná se o jasný popis stavu firmy v definovaném budoucím časovém období. Odpovídá na otázky: Kde chceme být? Kde vidíme firmu v budoucnosti? Díky vizi můžeme stanovit strategické cíle podniku, protože by měla obsahovat určité inovační postoje, které vyjadřují to, jak se firma změní od aktuálního stavu v následujících letech plánu. Každá společnost má svou specifickou vizi, protože limity pro její sestavení jsou především z vnitřních zdrojů podniku. (Fotr, 2012)

Mnoho organizací sestavuje obojí, misi i vizi. Mise odpovídá na otázku „Co je náš business?“ a vize odpovídá na otázku „Čím se chceme stát?“ Většinou se uvádí, že nejsilnější hnací motor pro korporace je zisk. To je ale sporné. Zisk může být pro některé zaměstnance negativním cílem. Je to pro ně něco, co si management vydělá, použije a dá svým stakeholderům. Je proto důležité misi a vizi stanovit tak, aby efektivně motivovaly pracovníky k lepším výkonům. (David, 2013)

Jak již bylo zmíněno, na definovanou vizi by měly navazovat strategické cíle, které mají za úkol tuto vizi zpřesnit. Strategické cíle musejí být vyjádřeny v ukazatelích, které jsou měřitelné a spolehlivě mohou vypovídat o tom, zda jsme konkrétního cíle dosáhli. Měřitelnost cílů je jedním z nejdůležitějších požadavků, protože co nemůžeme změřit, nemůžeme řídit. Pokud mají být cíle správně definované, měly by být SMART. Jedná se o analytickou techniku, pomocí které navrhujeme cíle. Každé písmenko v sobě nese jeden z anglických názvů:

- **S** - Specific
  - Cíle by měly být konkrétní a specifické
- **M** - Measurable
  - Cíle by měly být měřitelné
- **A** - Achievable
  - Cíle by měly být přijatelné a dosažitelné v rámci organizace
- **R** - Result oriented
  - Cíle by měly být orientované na výsledek a také realistické a relevantní vzhledem ke zdrojům
- **T** - Time framed
  - Cíle by měly být časově vymezené, sledovatelné

### **2.1.1 Poslání**

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

Poslání firmy OK Záchlumí a. s.:

Patřit k nejsilnější trojce dodavatelů komponentů pro zemědělskou techniku a nákladní dopravu v České Republice. Být první volbou pro naše zákazníky díky neustále zlepšujícím se procesům a kontinuálnímu přístupu k inovacím výrobní

technologie. Přinášet svým zákazníkům výrobky prvotřídní kvality a nejvyšší jakosti za konkurence schopné ceny. Být společností, která pozitivně ovlivňuje dění v kraji tím, že vytváří pracovní místa. Poskytovat svým zaměstnancům zájem, plné benefitů a kontinuálního navyšování kvalifikace, díky kterému mohou odvádět kvalitní práci a tím aktivně přispívat k nejvyšší spokojenosti našich zákazníků.

### **2.1.2 Vize**

„Vize je striktně časově ohraničený popis podoby, do které se chce firma na konci plánovacího období transformovat.“ (Fotr, 2012 str. 33)

Vize firmy OK Záchlumí a. s.:

V rámci evropského trhu zvýšíme svůj podíl, staneme se špičkovou společností ve výrobě a poskytování služeb v oblasti kovovýroby, budeme rozšiřovat své výrobní prostory a vylepšovat kvalitu svých výrobků pro maximální spokojenost našich zákazníků.

## **2.2 Strategické cíle**

Na základě strategických východisek je možné nadefinovat strategické cíle, kterých chce firma dosáhnout a které mají zlepšit její momentální situaci. Celkem bylo definováno 5 následujících strategických cílů:

- Meziroční zvyšování tržeb o 5 %
- Zvýšení podílu prodejů na evropských trzích o 8 % do konce plánovaného období
- Meziročně vkládat 25 tis. Kč do zvyšování kvalifikace
- Investice do rozšíření a vybavení výrobních prostorů 45 mil. Kč
- Navýšení zisku na čtyřnásobek na konci plánovaného období oproti roku 2016



### 3. Analýza prostředí

Analýza prostředí je jeden z nejdůležitějších kroků v oblasti manažerského plánování. Je důležité správně analyzovat prostředí a okolí podniku, v kterém se nachází. Toto prostředí na podnik během celé jeho činnosti neustále působí a ovlivňuje strategická východiska. Možnosti podniku ovlivnit své okolí jsou omezené, kdežto okolí podnik velice silně ovlivňuje.

Pokud je posuzován vliv podnikatelského prostředí na strategický záměr společnosti, řídí se analýza tohoto prostředí podle zásad metody zvané MAP. Název této metody je odvozen ze tří anglických slov, které převedené do češtiny znamenají následující:

- Monitoruj
- Analyzuj
- Predikuj vývoj

Hlavním cílem této analýzy je detailněji rozložit vnější analýzu prostředí do tří kroků, které na sebe navazují. Pod písmenkem M se skrývá identifikace všech důležitých faktorů, které jsou při vytváření strategie stěžejní. Pod písmenkem A se nacházejí faktory, které byly vybrány v prvním kroku, ale nyní budou analyzovány z pohledu jejich působení na společnost. Poslední písmenko P znamená predikci vývoje faktorů, které byly identifikované jako nejdůležitější.

Na začátku každé analýzy prostředí je nutné zjistit, jestli se předpoklady, na kterých jsme naši strategii sestavili, výrazně nezměnily. Pokud se tyto předpoklady, na kterých byla stavěna nynější strategie, změnily výrazně, nebo dokonce firma plánuje své strategické kroky změnit, je nutné znovu zformulovat strategický záměr společnosti. Za změny předpokladů se mohou považovat například změny, které byly způsobeny vývojem ekonomického cyklu, nebo se společnost rozhodla diverzifikovat své produktové portfolio, nebo se rozhodla přejít na úplně nové tržní segmenty. (Fotr, 2012)

Okolí podniku je možno rozdělit na externí a interní viz Obrázek 2. Do externího prostředí se zahrnuje makroprostředí a mezoprostředí. Makroprostředí podnik není schopen ovlivnit, mezoprostřední podnik z části může ovlivnit různými nástroji marketingu. (Fotr a kol., 2012) Interní prostředí, neboli mikroprostředí, podnik ovlivňuje přímo svými činnostmi.

Obrázek 2: Podnikatelské prostředí



Zdroj: *Fotr a kolektiv, 2012 str. 39*

Pro analýzu prostředí se nejčastěji používá nejznámější metoda, která se dle výstupů nazývá SWOT. Název SWOT analýzy je odvozen od anglických názvů:

- **S** - Strengths
  - Silné stránky společnosti
- **W** - Weaknesses
  - Slabé stránky společnosti
- **O** - Opportunities
  - Příležitosti společnosti
- **T** - Threats
  - Hrozby společnosti

Písmenka S a W, tedy silné a slabé stránky společnosti se vztahují k internímu prostředí. Písmenka O a T, neboli příležitosti a hrozby společnosti se vztahují k externímu prostředí, viz Obrázek 3. SWOT analýza lze považovat za nejjednodušší systematický přístup pro vytvoření analýzy konkrétní společnosti.

Obrázek 3: SWOT analýza

|   |   |  |
|---|---|--|
| Vnitřní faktory<br><br>Vnější faktory                   | <b>Slabé stránky (W)</b><br>1. ....<br>2. ....<br>3. .... atd.                                      | <b>Silné stránky (S)</b><br>1. ....<br>2. ....<br>3. .... atd.                                   |
|   | <b>Příležitosti (O)</b><br>1. ....<br>2. ....<br>3. .... atd.                                       | <b>WO strategie</b><br><b>„hledání“</b><br><i>Překonání slabé stránky využitím příležitosti</i>  |
| <b>Hrozby (T)</b><br>1. ....<br>2. ....<br>3. .... atd. | <b>WT strategie</b><br><b>„vyhýbání“</b><br><i>Minimalizace slabé stránky a vyhnutí se ohrožení</i> | <b>ST strategie</b><br><b>„konfrontace“</b><br><i>Využití silné stránky k odvrácení ohrožení</i> |

Zdroj: Grasseová a kol., 2012 str. 299

### 3.1 Analýza externího prostředí

Jak již bylo zmíněno, z externí analýzy prostředí organizace by měly vyplynout příležitosti (Opportunities) a hrozby (Treats). Při zjišťování a stanovování těchto charakteristik je nutné pohlížet především na to, aby byla externí analýza provedena tak, že bude respektovat čas. Časem se zde rozumí jak minulost, tak i přítomnost a budoucnost. Dále je také nutné věnovat pozornost různým faktorům a jevům, které mohou ovlivnit daný strategický záměr společnosti a mohou být klíčové pro dosažení stanovených strategických cílů. (Fotr, 2012)

#### 3.1.1 Analýza makroprostředí

V oblasti makroprostředí se pozornost věnuje analýze faktorů zahraničního a národního prostředí, které jsou důležité pro strategii společnosti. Mezinárodní prostředí hraje stále větší roli, především z důvodu vlivu globalizace nebo z důvodu různých mezinárodních událostí, které danou společnost ovlivňují. Základní síly makroprostředí:

- Politika – politický systém a různé deregulační a regulační zásady, způsoby, jakými se plánuje, sankce apod.
- Ekonomika – do této síly můžeme zahrnout vývoj ukazatelů jako je měnový kurz, sazby úroků, inflace, vývoj HDP apod.

- Sociologie, kultura – jedná se například o zdravotní, sociální a kulturní programy, zaměstnanost obyvatel apod.
- Technologie – zde se řeší technická a také technologická úroveň. Konkrétně se může jednat například o informační nebo počítačovou techniku. (Vacík, Šulák, 2001)

### **3.1.1.1 Politické faktory**

V současné době se společnost v právním systému musí řídit Zákonem o obchodních korporacích, Zákonem o účetnictví, Zákoníkem práce a Daňovými zákony. Nejvýznamněji je společnost ovlivněna výší daní z přidané hodnoty (DPH). Výše této hodnoty je pro společnost zásadní, protože ceny prodaného zboží jsou značně vysoké a tato daň tvoří nemalou část z konečné ceny. V současnosti jsou tři sazby DPH: základní sazba DPH 21 %, snížená sazba DPH 15 % a druhá snížená sazba DPH 10 %.

Dalším faktorem, který společnost ovlivňuje, jsou dotace. Společnost OK Záchlumí čerpá dotace od EU. Například při pořizování nového CNC ohraňovače lisu se rozhodla využít dotačního programu Ministerstva průmyslu a obchodu, který byl ve spolupráci s Evropskými fondy pro regionální rozvoj. Společnost využívá těchto dotačních programů i v oblasti personalistiky. Jedná se o spolupráci s Úřadem práce České republiky nebo s Plzeňským krajem. Tyto příspěvky jsou poskytovány v rámci projektu „Podpora odborného vzdělávání zaměstnanců II“, kde se jedná o školení stávajících zaměstnanců nebo „Aktivní politika zaměstnanosti“, kde se jedná o příspěvek na vyhrazení společensky účelného pracovního místa, což je příspěvek pro nové zaměstnance, kteří jsou evidováni na Úřadu práce a uchází se o nově vytvořené pracovní místo.

Díky různým dotačním programům má společnost příležitost rozvíjet se. Otevírají se jí tak díky novým strojům nové možnosti v oblasti výroby, ale i v oblasti personální, kdy se jedná o zvyšování kvalifikace pracovníků.

### **3.1.1.2 Ekonomické faktory**

Mezi ekonomické faktory, jejichž změna ovlivní rozvoj společnosti OK Záchlumí, a. s., patří inflace, hrubý domácí produkt, měnový kurz a úrokové sazby. Vějířové grafy, které jsou použity pro predikci vývoje inflace, HDP a úrokových sazeb, znázorňují nejistotu v budoucím vývoji ukazatelů. Vějíř je tvořen ze čtyř barev, které

určují, s jakou pravděpodobností ukazatel dosáhne konkrétní hodnoty. Nejtmavší barva odpovídá vývoji, který nastane s 30 % pravděpodobností a následně je to odstupňováno na 50 %, 70 % a 90 % pravděpodobnost.

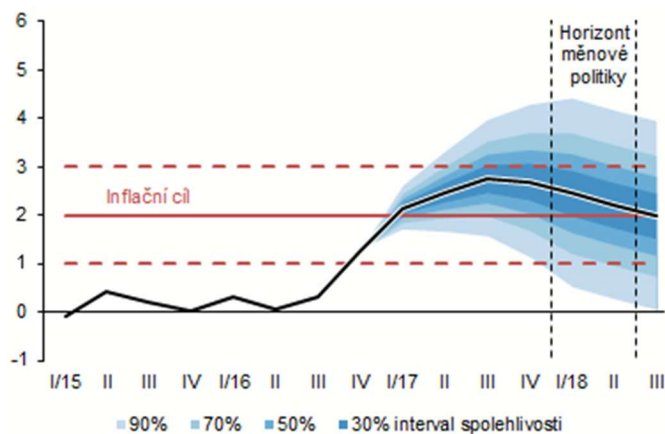
### Inflace

Prvním ekonomickým ukazatelem je inflace. Inflaci je možno popsat jako všeobecný nárůst cenové hladiny v čase. Znamená to, že si za jednu peněžní jednotku lze menší množství zboží. Inflace vychází z měření cenových změn pomocí indexů spotřebitelských cen.

Z následujícího grafu č. 1 je patrné, že v posledních měsících roku 2016 se inflace výrazně zvýšila a dosáhla inflačního cíle. To bylo způsobeno nečekaným zrychlením meziročního růstu spotřebitelských cen. Největší vliv na zrychlení inflace v tomto období měly ceny potravin a pohonných hmot, z důvodu rostoucí ceny ropy. (MFČR, 2017b) V následujícím roce 2018 se předvídá klesající trend tohoto ukazatele, kdy se očekává inflace v prvním čtvrtletí 2,4 % a v druhém 2,2 %. Pro rok 2019 se predikuje pohyb hodnoty ukazatele okolo inflačního cíle, tedy 2 %. (ČSÚ, 2017a)

Klesající trend tohoto ukazatele by měl pozitivní vliv na dosažení stanovených strategických cílů společnosti. Ceny nakupovaného materiálu by neměly z důvodu zvyšování inflace růst a společnost tedy nebude muset řešit zvyšování cen, aby si zachovala stanovené marže. V případě negativní prognózy, tedy zvyšování inflace, by bylo nutné navýšit ceny zboží a služeb společnosti na základě vývoje cen nakupovaného materiálu.

Graf 1: Prognóza vývoje inflace



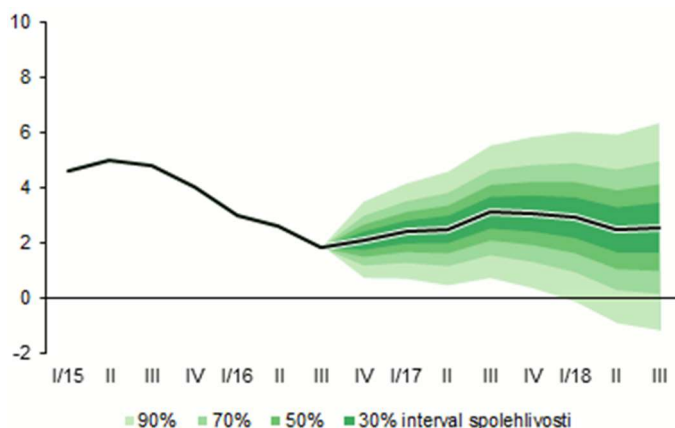
Zdroj: ČNB, 2017

## HDP

Česká národní banka počítá, ve svém posledním oficiálním vydání, s následujícím vývojem meziročního růstu HDP, dle grafu č. 2. V roce 2017 byla hodnota HDP stanovena na 2,8 %. V následujícím roce 2018 se počítá se stagnací tohoto ukazatele a hodnota se rovná té z předchozího roku, tedy 2,8 %. Dle průzkumu ministerstva financí by se růst neměl ani v roce 2019 výrazně lišit a měl by se pohybovat okolo 2,5 %. (HN, 2017)

Pro společnost je tento ukazatel důležitý zejména z důvodu, že rostoucí trend ukazatele HDP by měl značit vyšší spotřebu obyvatelstva a i vyšší poptávku po zbytkových materiálech společnosti, které prodává např. plechové odřezky.

Graf 2: Prognóza vývoje HDP

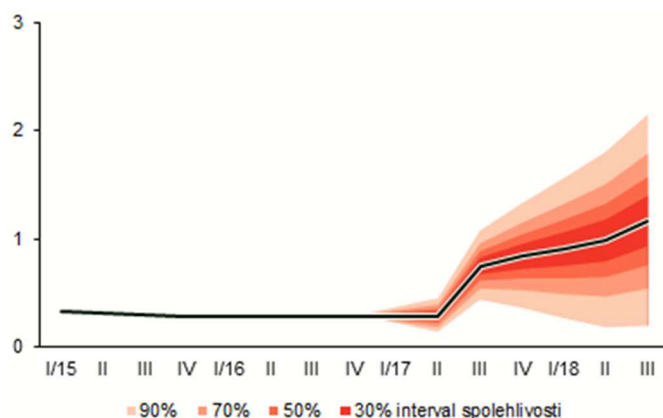


Zdroj: ČNB, 2017

## Úrokové sazby

Dle prognózy ČNB, která je zobrazena na grafu č. 3, se úrokové sazby v roce 2017 začnou zvyšovat k 1 % a v roce 2018 budou dosahovat 1,1 %. V roce 2019 se předpokládá další nárůst tohoto ukazatele.

Graf 3: Prognóza vývoje úrokových sazeb



Zdroj: ČNB, 2017

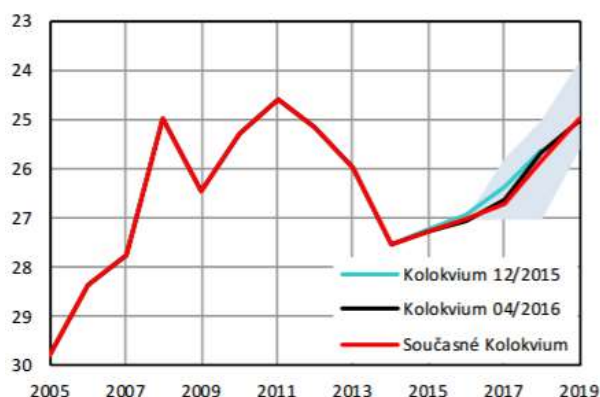
Vzhledem k tomu, že společnost plánuje pokrýt své investice do nové výrobní haly a výrobního zařízení za pomoci kombinace krátkodobého a dlouhodobého úvěru, měla by sledovat vývoj úrokových sazeb. Společnost má ale u své banky sjednané fixní úrokové míry. Úroková míra pro pořízené samostatné movité věci je fixní 1,1 % pa. Pro budovy je tato úroková míra 0,9 %. Díky těmto výhodným fixním sazbám odpadá společnosti povinnost sledovat vývoj úrokových sazeb.

#### Měnový kurz

Jak již bylo zmíněno, společnost má kontrakty s dodavateli i odběrateli ze zahraničí, přesněji z Rakouska a Německa, se kterými obchoduje v EUR (eurech). Proto je vývoj měnového kurzu CZK/EUR pro společnost zásadní. Změna kurzu o několik haléřů může při velkých dodávkách v celkové částce znamenat velký rozdíl, který může výrazně ovlivnit konečnou cenu za objednaný materiál respektive za dodané zboží.

Společnost reaguje na předpokládaný vývoj kurzu eura. Dle následujícího grafu, který zobrazuje predikci vývoje měnového kurzu CZK/EUR lze vidět, že kurz koruny bude vůči kurzu eura posilovat. Tato situace je způsobena především tím, že na začátku roku 2017 se předpokládá ukončení kurzového závazku České národní banky. Společnost OK Záchlumí, a. s. se rozhodla, že po skončení intervence ČNB přijme zafixování kurzu na 26,70 CZK/EUR.

Graf 4: Predikce vývoje měnového kurzu CZK/EUR



Zdroj: MFČR, 2017a

### 3.1.1.3 Socio-kulturní faktory

Okres Tachov se již delší dobu potýká s nedostatkem volných pracovních míst a tím i s vysokým počtem nezaměstnaných osob. Tachovsko je okres Plzeňského kraje s nejvyšší nezaměstnaností. Nezaměstnanost k 31. 12. 2016 zde činila 4,92 %. K vysokým hodnotám tohoto ukazatele výrazně přispívá nedostatečně vybudovaná infrastruktura a špatné dopravní spojení. (ČSÚ, 2017b)

V minulosti v této oblasti pracovní místa nabízel především zemědělský státní statek, který zanikl v roce 1989. Tento statek se rozdělil do několika malých zemědělských farem. Tato situace způsobila snižování počtu potřebných pracovníků a lidé v této oblasti přicházeli o své pracovní pozice. V jednom z těchto areálů má společnost OK Záchlumí, a. s. své sídlo a zaměstnává velký počet obyvatel z okolí. Tato skutečnost je pro společnost velice výhodná, protože v případě potřeby mimořádných směn nemusí řešit svoz svých zaměstnanců.

V okolí města Stříbro se nyní situace s nezaměstnaností výrazně zlepšila. Toto zlepšení je způsobeno tím, že se v okolí otevřely nové podniky v průmyslové zóně u Ostrova u Stříbra. Zde nová místa nabídly zaměstnancům nové provozy společností jako je např. Assa Abloy Entrance System s. r. o., Kion Group AG, Ideal Automotive s. r. o. nebo Lear Corporation Czech Republic s. r. o.

V současnosti hrozí velký nedostatek kvalifikovaných svářečů a může dojít k boji mezi společnostmi o tyto zaměstnance. Společnosti se mohou začít přelácet



a přetahovat se navzájem. Je velice důležité mít loajální zaměstnance a mít schopnost si je udržet.

#### **3.1.1.4 Technologické faktory**

Vývoj technologií jde neustále kupředu, a proto je nutné průběžně inovovat, modernizovat a neustále držet krok. Kvalitu, efektivitu a spolehlivost strojního vybavení můžeme považovat za klíč k úspěšnému podnikání. Technologie je v tomto oboru opravdu velice důležitá. Jedná se o zpracování kovů a k tomu je zapotřebí kvalitních strojů, které dokáží splnit požadavky zákazníků na kvalitu, ale i na kvantitu. V případě nákupu nových výrobních zařízení se jedná o obrovskou investici pro podnik. Například zakoupení nového pálicího stroje společnost vyjde na 18 milionů korun.

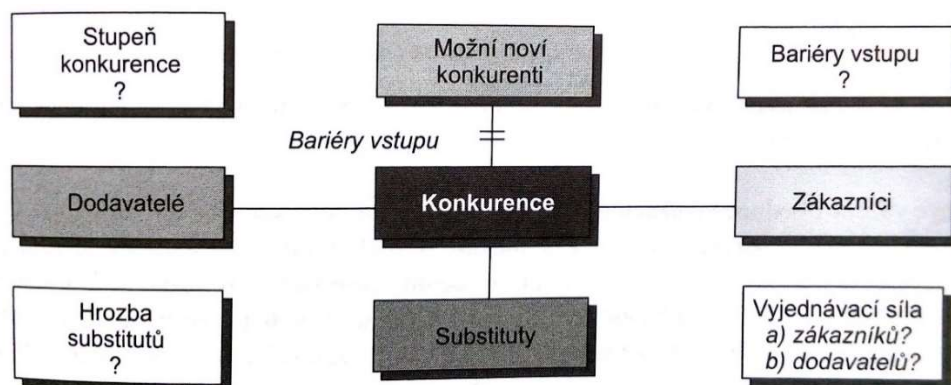
#### **3.1.2 Analýza mezoprostředí**

Analýze mezoprostředí bude věnována charakteristice odvětví, v kterém se podnik nachází nebo kam chce svou činnost přesunout. V této části je důležité zhodnotit konkurenceschopnost společností, které se v tomto odvětví nacházejí, porovnání jejich výkonnosti, ale i výkonnosti celého oboru. (Fotr, 2012) Základní síly mezoprostředí jsou odvozeny podle Porterova modelu pěti sil, viz obrázek 4. Tento model, jak je již z názvu zřejmé, tvoří pět dynamických faktorů, které musí podnik analyzovat, než vstoupí na trh zvoleného odvětví. Těmito faktory jsou:

- Zákazníci
- Dodavatelé
- Substituční výrobky
- Potenciální noví konkurenti
- Konkurence v oboru

Je důležité zmínit, že každé odvětví je jedinečné, a proto těchto pět faktorů nebude mít vždy stejnou důležitost. Tato analýza slouží společnosti k tomu, aby dokázala proniknout do struktury zvoleného odvětví a stanovila si konkrétní faktory, které jsou pro danou společnost z pohledu konkurence nejvýznamnější a rozhodující. (Grasseová a kol., 2012)

Obrázek 4: Porterův model pěti sil



Zdroj: Fotr a kolektiv, 2012 str. 41

### 3.1.2.1 Zákazníci

Zákazníci mají schopnost ovlivnit jak poptávané množství, tak cenu výrobku nebo služby. (MM, 2017) U zákazníků je hrozba zvyšující se vyjednávací síly. Pokud mají zákazníci tuto sílu vysokou nebo se zvyšuje, je pro společnosti tento trh neatraktivní. V této situaci se snaží zákazníci vyvíjet tlak na firmy, aby zvyšovaly kvalitu svých výrobků, aby nabízely větší množství výrobků a služeb, ale snaží se snižovat ceny. Tento tlak vede k tomu, že se konkurenti staví proti sobě, čímž si vzájemně snižují zisk. Nejlepší obranou proti síle zákazníků tlačit ceny dolů je vyvinout špičkovou nabídku, kterou zákazníci nemohou odmítnout. (Grasseová a kol., 2012)

Společnost má své stálé odběratele. A jako většina společností i OK Záchlumí a. s. se musí vypořádávat s platební neschopností některých zákazníků. Jedná se například o konkrétní situaci, která nastala v roce 2009, kdy do chodu společnosti zasáhlo ukončení činnosti německé společnosti Heinzl GmbH, která v tomto roce vstoupila do insolvence. Tato společnost měla vůči OK Záchlumí, a. s. dluh necelých 6 milionů Kč. Insolvenční řízení nebylo do dnešního dne ukončeno a společnost se musela několik let po této události potýkat s nedostatkem finančních prostředků. Po této skutečnosti se společnost rozhodla sjednat pojištění pohledávek za pomoci pojišťovacího makléře. Díky tomu se v budoucnu nebudou tyto události opakovat.

Hlavní odběratelé společnosti:

- PÖTTINGER Landtechnik GmbH
- PÖTTINGER deutschland GmbH

- PÖTTINGER s. r. o.
- Kässbohrer Transport Technik GmbH
- KÖGEL Trailer GmbH
- ROHR Spezialfahrzeuge GmbHs

Největším odběratelem je firma PÖTTINGER GmbH z Rakouska, která odebírá téměř 45 % produkce společnosti. Pokud by společnost o tuto firmu přišla, mělo by to likvidační následky, protože je společnost OK Záchlumí na této firmě existenčně závislá. Vyjednávací síla této firmy je vysoká a snaží se tlačit na cenu směrem dolů. Z důvodu velkého objemu odběrů se snaží společnost OK Záchlumí, a.s. požadavkům vyhovět a nabízí firmám PÖTTINGER výhodnější nabídky i úzkou spolupráci na zlepšení produktů apod. Ztráta tohoto důležitého partnera je velkou hrozbou pro společnost OK Záchlumí, a.s. Proto společnosti mají mezi sebou dlouhodobé smlouvy, kde jsou uvedeny veškeré povinnosti jak kupujícího tak dodávajícího. Pokud by jedna ze smluvních stran podmínky nedodržela, jsou tyto smlouvy ošetřeny případnými sankcemi. Jedná se například o sankce za nedodržení termínu, sankce za pozdní úhradu apod.

Dalšími velkými zákazníky společnosti jsou firmy Kässbohrer Transport Technik GmbH a KÖGEL Trailer GmbH. Tyto společnosti mají také velký podíl na celkovém odběru produkce a jejich případný krach nebo přerušování spolupráce by způsobilo společnosti problémy. Najít náhradu za takto velké odběratele je nyní takřka nemožné. Ostatní odběratelé již nemají tak vysoký vliv na společnost, zejména z důvodu, že jejich odběr není tak vysoký a tím i jejich síla. Ztráta těchto malých odběratelů by pro společnost nebyla tak zásadní.

### **3.1.2.2 Dodavatelé**

Dodavatelé mají schopnost ovlivnit nabízené množství a cenu potřebných vstupů. (MM, 2017) Jedná se o hrozbu rostoucí vyjednávací síly dodavatelů. Pokud dodavatelé zvyšují své ceny nebo naopak snižují kvalitu a kvantitu svých dodávek, je toto odvětví nepřitažlivé. Důležité je, abychom se snažili s dodavatelskými firmami budovat dobré vztahy a tím snížit hrozbu jejich rostoucí síly. (Grasseová a kol., 2012)

Dodavatelé se snaží vyvíjet tlak na cenu směrem nahoru a zvyšovat tím své tržby. Společnost má své stabilní dodavatele, což pro ni může být hrozbou. Pokud o nějakého dodavatele přijde, těžko za něj bude hledat adekvátní náhradu.

Někteří dodavatelé dodávají společnosti specifický druh plechu, který se musí objednávat půl roku dopředu. Pokud by se například měsíc před dodáním zásilky cokoliv stalo, nemá firma žádnou možnost, jak tento plech nahradit, protože zákazníci vyžadují pouze tento druh materiálu. Tato skutečnost může ohrozit společnost, protože by musela následně platit sankce za nedodržení termínu výroby a mohla by také přijít o své zákazníky.

Hlavní dodavatelé společnosti:

- ALLSTAHL GmbH – svařené ocelové trubky a duté profily
- HATO s. r. o. – pozinkovaný a hutní materiál
- IT BOHEMIA s. r. o. – ocelové plechy a tyčový materiál
- Salzgitter Mannesmann Stahlhandel s. r. o. – ocelové trubky, tenké plechy a pásy
- Thyssenkrupp Materials Czechia s. r. o. – předběžné zpracování kovů, plechy, trubky, uzavřené profily, tyče

### 3.1.2.3 Substituční výrobky

Jedná se o výrobky, které jsou alespoň částečně schopné nahradit výrobky či služby nabízené společností. Tyto výrobky jsou také schopny ovlivnit cenu i nabízené množství. (MM, 2017) Pokud existuje možnost, že výrobek společnosti má substituty, nebo je zde potenciální riziko, že se substitut může objevit, je firma limitována v oblasti ceny a svého zisku. Pokud výrobek substituty má, musí je společnost neustále sledovat z hlediska cen, vývoje a inovací. (Grasseová a kol., 2012)

Společnost OK Záchlumí, a. s. vyrábí výrobky, jako jsou například dveře kabin na kombajny, díly do aut, podvozky. Jelikož se jedná o díly do strojů, tak zde odpadá riziko substituce. Tyto výrobky se nedají nahradit ničím jiným. Společnost se tedy nemusí zabývat sledováním toho, zda by jejich výrobky ohrožovala existence určitého substitutu, který by je mohl nahradit.

### **3.1.2.4 Potenciální noví konkurenti**

Jedná se o možnost vstupu na trh novým konkurentům, kteří mohou ovlivnit nabízené množství i cenu daného výrobku či služby. (MM, 2017) Dle Grasseové a kol. (2012) ohrožení ze strany potenciálních nových konkurentů je závislé především na tom, zda jsou v daném odvětví určité vstupní bariéry, které by mohli společností ztížit vstup nebo mu úplně zamezit. Těmito bariérami může být například vysoká kapitálová náročnost vstupu, různé vládní zásahy a legislativa nebo například i přístup ke kanálům distribuce.

Právě kapitálová náročnost v tomto případě hraje velkou roli. Například v oblasti pálení je vstup nových konkurentů omezen. Pořizovací cena pálicího stroje se pohybuje okolo 17 milionů korun a firmy musí mít velký kapitál, aby si tento stroj mohli pořídit a stali se tak novými konkurenty firmy. Je zde tedy malá pravděpodobnost, že se na trhu objeví firmy, které by dokázaly společnosti OK Záchlumí, a. s. konkurovat a snížit tak její podíl na trhu. Naopak například v oblasti svařování není kapitálová náročnost tak vysoká a z této strany by nová konkurence mohla přijít. Pořizovací cena svářecího stroje se pohybuje okolo 60 000 Kč.

### **3.1.2.5 Konkurence v oboru**

Jedná se o stávající konkurenci, která ovlivňuje nabízené množství a cenu daného výrobku či služby. (MM, 2017) U konkurence v oboru je hrozba silné rivality mezi společnostmi. Pokud v odvětví je velké množství konkurentů, je v takovém případě nepřitažlivé. Velká rivalita společností hrozí například v případě, že se odvětví zmenšuje a společnosti se snaží získat svůj podíl na trhu na úkor konkurentů, nebo společnosti mají vysoké fixní náklady a jsou pod vysokým nátlakem a tato situace může vést k cenovým válkám. (Grasseová a kol., 2012)

Konkurence v tomto oboru existuje, ale podle charakteru výroby se společnosti navzájem znají. Firmy se snaží navzájem kooperovat. Tato spolupráce se projevuje například tím, že pokud jedna z firem není schopna dodržet časový termín zakázky pro svého zákazníka, jsou další firmy ochotny a schopny ji pomoci. Spolupráce probíhá tak, že daná firma kontaktuje ostatní a žádá je o výpomoc při výrobě zakázky. Společnost, která má kapacity pro dodatečnou výrobu, svou pomoc nabídne. Cena za tuto službu je stanovena převážně dohodou a tvoří ji především náklady na práci, protože materiál je

dodán od firmy, která žádala o pomoc. Vzájemně mezi sebou spolupracují, ale i nadále jsou si konkurenty. Mezi konkurencí nejsou žádné konkurenční boje ani cenové války.

### 3.1.3 Matice EFE

Pro hodnocení faktorů externí analýzy se používá matice EFE (External Forces Evaluation) – matice hodnocení faktorů externí analýzy. Hlavním účelem této matice je ze získaných příležitostí a hrozeb vybrat ty, které mají na strategický záměr konkrétní společnosti zásadní vliv. Tyto faktory mohou mít kladný nebo záporný vliv na daný záměr. Matici tvoříme podle základních pěti kroků:

1. Zpracování tabulky externích faktorů
2. Ke každému faktoru přiřadit váhu v rozmezí 0,00 až 1,00, podle toho, jak je příležitost nebo hrozba důležitá. Suma vah poté musí dát 1,00
3. Každý faktor ohodnotit stupněm vlivu na strategický záměr a strategické cíle podle následující škály:
  - a. 4 = nejvyšší
  - b. 3 = nadprůměrný
  - c. 2 = střední
  - d. 1 = nízký
4. U každého z faktorů následně násobit váhu a stupeň vlivu. Výsledkem bude vážené ohodnocení
5. Součet vážených ohodnocení daných faktorů = celkové vážené ohodnocení (Fotr, 2012)

Po splnění všech těchto kroků nám celkové vážené ohodnocení definuje celkovou citlivost strategického záměru organizace na externí prostředí. (Fotr, 2012)

Tabulka 1: Matice EFE

| Č.                    | Faktor                                    | Váha [V]    | Stupeň vlivu [SV] | V x SV      |
|-----------------------|---|-------------|-------------------|-------------|
| <b>Příležitosti O</b> |   |             |                   |             |
| 1.                    | Expanze na nový zahraniční trh            | 0,05        | 3                 | 0,15        |
| 2.                    | Žádné substituty                          | 0,15        | 3                 | 0,45        |
| 3.                    | Možnost využití dotačních programů EU     | 0,05        | 2                 | 0,10        |
| 4.                    | Možnost kooperace s partnery              | 0,15        | 3                 | 0,45        |
| 5.                    | Nové technologie v odvětví                | 0,15        | 3                 | 0,45        |
| <b>Hrozby T</b>       |   |             |                   |             |
| 1.                    | Nedostatek svářečů (odchod ke konkurenci) | 0,15        | 4                 | 0,60        |
| 2.                    | Ztráta dodavatelů                         | 0,05        | 4                 | 0,20        |
| 3.                    | Ztráta odběratelů                         | 0,05        | 3                 | 0,15        |
| 4.                    | Zhoršení ekonomiky v Německu              | 0,05        | 3                 | 0,15        |
| 5.                    | Špatná zastupitelnost pracovníků          | 0,15        | 1                 | 0,15        |
| Σ                     |   | <b>1,00</b> |                   | <b>2,85</b> |

Zdroj: Vlastní zpracování, 2017 vychází z (Fotr, 2012 str. 42)

Díky provedení externí analýzy prostředí byl zjištěn seznam hrozeb a příležitostí pro společnost. Celkové vážené ohodnocení je 2,85, což říká, že citlivost na externí prostředí strategického záměru daného podniku je střední. Z matice EFE lze dále vyčíst, že příležitosti č. 2, 4 a 5 jsou nejvýznamnější a největší hrozbou je hrozba č. 1, která získala ohodnocení 0,6.

## 3.2 Analýza interního prostředí

Jak již bylo zmíněno, z interní analýzy prostředí organizace by měly vyplynout její silné stránky (S) a slabé stránky (W).

Interní analýza by se měla provádět v těchto oblastech:

- Management,
- marketing,
- finanční analýza,
- výroba,
- výzkum a vývoj (inovace),
- informační systémy. (Fotr, 2012)

### 3.2.1.1 Management

Společnost OK Záchlumí, a. s. je tvořena liniovou organizační strukturou (viz. Příloha C), tudíž jsou pozice a vztahy uspořádány vertikálně. V této organizační

struktura je jasné uspořádání vztahů mezi nadřízenými a podřízenými, protože každý podřízený má svého nadřízeného a naopak. Možnou nevýhodou tohoto uspořádání je, že na liniové vedoucí mohou být kladeny vyšší nároky a hrozí tak nebezpečí přetížení těchto vyšších úrovní.

Společnost vede dozorčí rada, která má zde spíše úlohu kontrolního orgánu. Za společnost vystupuje představenstvo, které má jednoho člena. Tímto členem je ing. Pavel Klejna, který má jako jediný právo za společnost uzavírat smlouvy a podepisovat veškeré dokumenty. Organizaci a řízení výroby má v kompetenci ing. Václav Brček, který také řídí vedoucí jednotlivých středisek. Za finanční vedení podniku a kontrolu zaměstnanců ekonomického oddělení je odpovědná paní Petra Benešová. Pan Brček i paní Benešová mohou vystupovat jako zástupci předsedy představenstva.

Společnost nabízí svým zaměstnancům kromě nadstandardního platového ohodnocení i benefity, jako je týden dovolené navíc, závodní stravování a stravenky.

Ve firmě v současné době pracuje 101 stálých zaměstnanců. Personální struktura společnosti je následující:

|  |                    |
|--|--------------------|
| Předseda představenstva a.s.                       | ing. Pavel Klejna  |
| Výrobní ředitel                                    | ing. Václav Brček  |
| Vedoucí obchodního oddělení                        | ing. Milan Neumann |
| Vedoucí ekonomického úseku                         | Petra Benešová     |
| THP výrobně-technického úseku a technické kontroly | 16 zaměstnanců     |
| Obchodní a ekonomický úsek                         | 8 zaměstnanců      |
| Výrobní dělníci                                    | 72 zaměstnanců     |
| Ostatní pomocní pracovníci                         | 6 zaměstnanců      |

Společnost OK Záchlumí, a. s. nemá v současné době žádný příliv nových zaměstnanců a personální obsazení začalo „stárnout“. V nejbližší době by mělo do starobního důchodu odejít cirká 8 svářečů a několik pracovníků z řad THP. Zaměstnanci v oblasti svářečů nebo obsluhy či programování CNC strojů se těžko nahrazují a jsou pro společnost klíčoví. Společnost může konkurenčním podnikům v oblasti konkurovat například platovým ohodnocením, ale ztrácí své body například v oblasti benefitů pro zaměstnance nebo například právě svou pozicí a špatným dopravním spojením.



Špatné dopravní spojení je slabou stránkou společnosti. K sídlu společnosti lze dostat pouze autobusovou dopravou, která nemá přímý spoj a je nutné přestupovat ve Stříbře. Tato skutečnost demotivuje zaměstnance, kteří nemají možnost dostat se do práce svým vozem. Společnost si je tohoto nedostatku vědoma, a proto zajišťuje svoz svých zaměstnanců minibusem, aby jim zlehčila a zpříjemnila cestu do práce.

### **3.2.1.2 Marketing**

4P, neboli marketingový mix, jsou základní komponenty marketingu. Tyto komponenty jsou Product (produkt), Price (cena), Place (Distribuce), Promotion (Propagace).

Produkt – hlavní činností společnosti OK Záchlumí, a. s. je výroba dílů pro stavební stroje a nákladní automobily, CNC pálení za pomoci laseru, plazmy a autogenu, tváření plechů. Dále se společnost zabývá výrobou speciálních kovových palet a různých zařízení, které slouží pro transport, manipulaci a skladování.

Cena – podklady k cenám dodává pan Špeta, který pracuje v oddělení TPV. Ten se zabývá sestavováním podkladů k cenám, za pomoci kterých se následně sestavují nabídky cen. Konečná cena se kalkuluje podle základního kalkulačního vzorce:

1. Přímý materiál
2. Přímé mzdy
3. Ostatní přímé náklady
4. Výrobní režie

#### **Vlastní náklady výroby**

5. Správní režie

#### **Vlastní náklady výkonu**

6. Odbytové náklady

#### **Úplné vlastní náklady výkonu**

7. Kalkulovaný zisk

#### **Konečná prodejní cena**

Propagace – v dnešní době platí, že když firma není na internetu, je to, jako by neexistovala. I z tohoto důvodu se společnost rozhodla investovat do vylepšení svých webových stránek, které mají přehlednější a příjemnější uživatelské rozhraní. Na těchto stránkách se návštěvníci mohou dozvědět důležité údaje o společnosti, jako je její výrobní program nebo jaká výrobní zařízení využívá. Také se zde mohou dočíst o novinkách ve společnosti, jako je například nákup nových technologií. Firma se dále účastní různých veletrhů, kde ji její zástupci propagují a hledají nové obchodní partnery. Pokud se jedná o stávající klienty, společnost je o novinkách nebo změnách kontaktuje osobně.

Distribuce – společnost OK Záchlumí, a. s. se nachází na velmi dobrém strategickém místě, na okraji malé vesnice Záchlumí cca 8 km od města Stříbro, které se nachází v okrese Tachov. Výhoda tohoto místa spočívá v tom, že 40 km od místa působení společnosti se nacházejí hranice s Německem a dálnice je vzdálena do 15 km. Díky tomu je usnadněna přeprava vyrobených dílů pro odběratele a i je usnadněno zásobování materiálem, což se dá považovat za silnou stránku společnosti. K distribuci svých výrobků využívá společnost služeb spedičních firem. Jedná se o firmy PAME-AUTO, s. r. o., která převáží nadměrné náklady, DHL Express, s. r. o., Urban Transporte, s. r. o., Emons Spedice, s. r. o. Společnosti PÖTTIGER mají distribuci výrobků zajištěnou svým vlastním dopravcem.

### **3.2.1.3 Finanční analýza**

V této kapitole bude shrnuto, jak se společnosti dařilo v minulosti, tedy v letech 2014 – 2016 za pomoci finančních ukazatelů. V příloze A se nachází rozvaha za tyto roky a v příloze B výkaz zisku a ztráty, z kterých se následně použijí data pro finanční analýzu. Na hlavních finančních ukazatelích bude vyhodnoceno, jak se společnosti daří. Analýza bude provedena za pomoci finančních ukazatelů likvidity, zadluženosti a rentability.

#### **Ukazatelé likvidity**

##### ***Okamžitá likvidita***

Tento ukazatel zobrazuje, zda má společnost schopnost hradit své právě splatné závazky. Výsledná hodnota by se měla pohybovat nad 0,2, což znamená, že by podnik měl mít stále dostatečné množství nejlikvidnějších prostředků, aby mohl tyto závazky

uhradit. V tomto konkrétním případě je z následující tabulky vidět, že firma nemá dostatečné množství prostředků k tomu, aby uhradila okamžité závazky. Ukazatel se pohybuje hluboko pod přijatelnou hranicí. Je to způsobeno tím, že firma má pouze malý obnos finančních prostředků na účtech. Hodnotu okamžité likvidity se zjišťuje následovně:

$$\text{Okamžitá likvidita} = \text{Finanční majetek} / \text{Krátkodobé závazky}$$

### ***Pohotová likvidita***

Ukazatel pohotové likvidity se zaměřuje na solventnost firmy, ale je zde vyloučen vliv zásob z důvodu, že bývá problém s jejich přeměnou na peníze. Hodnota tohoto ukazatele by se měla pohybovat mezi 1 a 1,5. Opět lze vidět, že na přijatelnou hranici firma nedosahuje. Pohotovou likviditu lze vyjádřit podle rovnice:

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

### ***Běžná likvidita***

Ukazatel běžné likvidity zobrazuje, kolikrát je společnost schopna splatit pohledávky věřitelům, když oběžná aktiva přemění na peněžní prostředky. Hodnota by se měla pohybovat nad 1,5. V tomto konkrétním případě je to obdobné jako u předchozích ukazatelů likvidity. Firma na tuto hodnotu nedosahuje, a proto by mohlo snadno dojít k tomu, že firma nebude schopna své pohledávky splatit. Tento ukazatel vychází ze vzorce:

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

Tabulka 2: Ukazatelé likvidity 2014 -2016

| <b>Likvidita</b>   | <b>2014</b> | <b>2015</b> | <b>2016</b> |
|--------------------|-------------|-------------|-------------|
| Okamžitá likvidita | 0,10        | 0,12        | 0,01        |
| Pohotová likvidita | 0,72        | 0,76        | 0,71        |
| Běžná likvidita    | 1,29        | 1,26        | 1,33        |

Zdroj: Vlastní zpracování, 2017

### **Ukazatelé zadluženosti**

Ukazatelé zadluženosti podávají informace, které se týkají úvěrového zatížení společnosti. Ve spočteném podílu vlastního kapitálu na celkovém v následující tabulce je vidět, že zdroje cizí tvoří více jak polovinu kapitálu. Ukazatel úrokového krytí zobrazuje, kolikrát celkový zisk pokryje úrokové platby. Znamená to, že čím vyšší

hodnota tohoto ukazatele, tím vyšší je schopnost společnosti platit úroky, tedy náklady, které jsou spojené s užíváním cizího kapitálu. Z následující tabulky je patrné, že hodnota ukazatele dosahuje vysokých a příznivých hodnot, takže by společnost neměla mít problém s uhrazením vzniklých úroků.

Tabulka 3: Ukazatelé zadluženosti 2014 - 2016

| Zadluženost                          | 2014   | 2015   | 2016   |
|--------------------------------------|--------|--------|--------|
| Podíl vlastního kapitálu na celkovém | 36,8 % | 37,6 % | 35,3 % |
| Úrokové krytí                        | 14,3   | 28,6   | 6,5    |

Zdroj: Vlastní zpracování, 2017

### Ukazatelé rentability

Jedná se o ukazatele výnosnosti nebo návratnosti. Ve výpočtech rentability se řeší vztah mezi ziskem a zdroji. Z výsledků těchto ukazatelů vychází, zda je společnost úspěšná v plnění cílů a zda jsou vložené prostředky zhodnoceny.

#### **ROE**

Ukazatel ROE (Return of Equity) neboli rentabilita vlastního kapitálu zobrazuje, kolik čistého zisku připadá na korunu investovaného kapitálu. ROE se vypočítá jako poměr zisku po zdanění k vlastnímu kapitálu podle vzorce:

$$ROE = \frac{EAT * 100}{Vlastní\ kapitál}$$

kde: EAT ... Earning after Taxes – výsledek hospodaření za účetní období po zdanění

#### **ROA**

ROA (Return of Assets) neboli rentabilita aktiv či celkového kapitálu zobrazuje, jak se společnosti daří z aktiv vytvářet zisk. Jde o to, jak je zhodnocen vložený majetek, aniž by se zohledňovalo jeho financování. Čím vyšší hodnota, tím je situace příznivější. ROA vychází ze vzorce:

$$ROA = \frac{EBIT * 100}{Celková\ aktiva}$$

kde: EBIT ... Earnings before Interest and Taxes – zisk před zdaněním a úroky

## ROS

ROS (Return on Sales) neboli rentabilita tržeb ukazuje podíl čistého zisku na tržbách společnosti. Kolik korun zisku připadne na jednu korunu tržeb. Ukazatel ROS se vypočítá dle vzorce:

$$ROS = \frac{EAT * 100}{Tržby}$$

Tabulka 4: Ukazatelé rentability 2014 - 2016

| Položky v tis. Kč        | 2014    | 2015    | 2016    |
|--------------------------|---------|---------|---------|
| EBIT                     | 2 072   | 3 172   | 1 127   |
| EAT                      | 1 725   | 2 542   | 572     |
| Vlastní kapitál          | 12 994  | 15 537  | 16 109  |
| Celková aktiva           | 35 267  | 41 359  | 45 643  |
| Tržby                    | 116 224 | 127 071 | 140 733 |
| <b>Rentabilita (v %)</b> |         |         |         |
| ROE                      | 13,3    | 16,4    | 3,6     |
| ROA                      | 5,9     | 7,7     | 2,5     |
| ROS                      | 1,5     | 2,0     | 0,4     |

Zdroj: Vlastní zpracování, 2017

Z předešlé tabulky je zřejmé, že všechny ukazatele od roku 2014 do roku 2015 evidují rostoucí tendenci, ale v roce 2016 všechny výrazně poklesnou. Tento pokles je způsoben výrazným snížením zisku společnosti, který byl zapříčiněn záporným finančním výsledkem hospodaření. Tato skutečnost negativně ovlivňuje vývoj hodnot těchto ukazatelů. Hodnota ROE například v roce 2014 činí 13,3 a to znamená, že 0,133 Kč zisku připadá na jednu vloženou korunu. Stejný vývoj je zaznamenán i u ukazatele ROA, kde v roce 2014 připadalo 0,059 Kč zisku před úroky a daněmi na jednu korunu aktiv. V následujícím roce opět jeho hodnota vzrostla a v roce 2016 klesla opět z důvodu nízkého dosaženého zisku. U ukazatele ROS se situace opět opakuje a nízký zisk ovlivňuje v roce 2016 i tento výsledek.

### 3.2.1.4 Výroba

Technologie je pro společnost zásadní. Díky kvalitní technologii je schopna zařídit plynulý provoz výroby a může zaručit kvalitu svých výrobků. Společnost v posledních letech výrazně investovala do rozvoje mnoha oblastí své výroby. Investovala především do svářečských strojů a jejich modernizace. Jak již bylo

zmíněno, nejaktuálnějším příkladem je pořízení nového svářecího robota CLOOS. Společnost se snaží pružně reagovat na rozvoj strojního trhu a na požadavky zákazníků zahraničních i těch tuzemských.

Výroba je hlavní činností podniku. Velikost produkce závisí na poptávkách zákazníků, kteří z výrobků společnosti vytvářejí konečný produkt. Doba objednání některých komponentů a materiálů pro výrobu je extrémně dlouhá, a proto je důležité detailní plánování výroby na základě komunikace s dodavateli a odběrateli společnosti.

Výrobní program společnosti OK Záchlumí je následující (OKZ, 2017c):

- „Výroba strojů, komponentů a zařízení pro zemědělské a stavební stroje
- Výroba základních rámců a podskupin pro nákladní automobily
- Výroba speciálních transportních palet pro automobilový průmysl
- Výroba konstrukcí a navazujících dílčích soustrojí z kovu na pozemní FVE
- Svařování kovů v ochranné atmosféře
- Soustružení a frézování kovů
- Dělení hutních polotovarů
- Tváření kovů lisováním za studena
- Pálení hutních materiálů – laserem, plazmou a acetylenem
- Povrchové úpravy požadované zákazníkem (např. lakování, práškové lakování, galvanické nebo žárové zinkování) zajistí společnost samostatně nebo formou subdodávky“

Společnost je schopna výrobu realizovat například na základě referenčního výrobku, který je poskytnutý zákazníkem, na základě výrobní dokumentace doložené zákazníkem nebo na základě vlastního vývoje, který je realizován na základě požadavků konkrétního zákazníka. (OKZ, 2017c)

### **3.2.1.5 Výzkum a vývoj**

Společnost si uvědomuje významnost inovací a snaží držet krok s trendy a s vývojem na strojního trhu. OK Záchlumí, a.s. sídlí ve staré zástavbě starého podniku a některé budovy jsou pro některé etapy výroby, například pro práci s lasery, nevyhovující a musí se upravovat. Staré haly se společnost snaží postupně modernizovat a staré stroje obměňovat za novější modely. Především z důvodu nevyhovujících budov pro nové technologie se společnost rozhodla pro vysokou

investici do inovace nových prostor pro výrobu, která zaručí technický stav rovný úrovni strojům.

Z důvodu pořízení nových modernějších strojů bude nutné zainvestovat do školení pracovníků, kteří budou tyto stroje obsluhovat.

### **3.2.1.6 Informační systémy**

Společnost dlouhodobě používala program firmy SoftAg Stříbro s.r.o., který zařítivoval všechny moduly, které potřebují k vedení účetnictví. Od roku 2008, kdy společnost provedla výběrové řízení na pořízení nového informačního systému, využívá služeb brněnské společnosti Micros a. s. Program vytvořený touto společností se jmenuje WAM/S3 a zařítířuje ekonomickou část. Micros dále za kooperace se společností Arsiqa systém, s. r. o. vyprodukoval program AROP, který zpracovává výrobní část (např. zadávání norem, hodnoty rozpracovanosti, skladové hospodářství). Tyto dva programy jsou vzájemně kompatibilní a data se mezi nimi dají přenášet a dále zpracovávat. Společnost OK Záchlumí, a. s. vzájemně s vývojáři vlastněných programů spolupracuje. Se zmíněnými firmami je společnost stále v kontaktu a společně přizpůsobují programy potřebám společnosti, vytvářejí nové moduly a upravují uživatelské rozhraní.

Program WAM by se svým ovládáním a uživatelským prostředím dal přirovnat ke zjednodušenému programu SAP. Do budoucna vzhledem k pořizovací ceně programu SAP, investici do programu WAM (3 miliony) a tím, že si firma nyní může tento program přizpůsobovat, není důvod k jeho obměně a složitému přechodu na jiný informační systém.

### **3.2.2 Matice IFE**

Pro hodnocení faktorů interní analýzy se používá matice IFE (Internal Forces Evaluation) – matice hodnocení faktorů interní analýzy. Obdobně jako u matice EFE je nutno při její tvorbě dodržet následující kroky:

1. Zpracování tabulky interních faktorů, které zahrnují důležité silné a slabé stránky organizace, které mohou ovlivnit dosažení strategického záměru. Doporučuje se vybrat stejný počet silných i slabých stránek, aby byla matice symetrická.

2. Ke každému faktoru přiřadit váhu v rozmezí 0,00 až 1,00, podle toho, jak je silná nebo slabá stránka důležitá. Suma vah poté musí dát 1,00.
3. Každý faktor ohodnotit stupněm vlivu na strategický záměr a strategické cíle podle následující škály:
  - a. 4 = významná silná stránka
  - b. 3 = méně důležitá silná stránka
  - c. 2 = méně důležitá slabá stránka
  - d. 1 = významná slabá stránka
4. U každého z faktorů následně násobit váhu a stupeň vlivu. Výsledkem bude vážené ohodnocení.
5. Součet vážených ohodnocení daných faktorů = celkové vážené ohodnocení (Fotr, 2012)

Po splnění všech těchto kroků nám celkové vážené ohodnocení vyhodnotí interní pozici organizace ke strategickému záměru. (Fotr, 2012)

Tabulka 5: Matice IFE

| Č.                       | Faktor  | Váha [V]    | Stupeň vlivu [SV] | V x SV      |
|--------------------------|---|-------------|-------------------|-------------|
| <b>Silné stránky [S]</b> |   |             |                   |             |
| 1.                       | Historie a dobré jméno společnosti  | 0,05        | 3                 | 0,15        |
| 2.                       | Výstavba nové haly a modernizace prostředí                                | 0,15        | 4                 | 0,60        |
| 3.                       | Vlastnictví jedinečných strojů  | 0,15        | 4                 | 0,60        |
| 4.                       | Výhodná pozice společnosti pro dodavatele a odběratele (dálnice, hranice) | 0,05        | 3                 | 0,15        |
| 5.                       | Přizpůsobivost trendům výr. programu                                      | 0,10        | 4                 | 0,40        |
| <b>Slabé stránky [W]</b> |   |             |                   |             |
| 1.                       | Zastaralá výrobní hala  | 0,15        | 1                 | 0,15        |
| 2.                       | Nutnost obnovy technologie  | 0,10        | 1                 | 0,10        |
| 3.                       | Úbytek zaměstnanců  | 0,15        | 1                 | 0,15        |
| 4.                       | Málo zaměstnaneckých benefitů   | 0,05        | 2                 | 0,10        |
| 5.                       | Špatné spoje do lokality společnosti pro zaměstnance                      | 0,05        | 2                 | 0,10        |
| <b>Σ</b>                 |   | <b>1,00</b> |                   | <b>2,50</b> |

Zdroj: Vlastní zpracování, 2017 vychází z (Fotr, 2012 str. 45)

Díky provedení interní analýzy prostředí jsme zjistili seznam silných a slabých stránek společnosti. Celkové vážené ohodnocení je 2,5, což nám říká, že citlivost na externí prostředí strategického záměru daného podniku je střední. Z matice IFE můžeme dále vyčíst, že silné stránky, které jsou důležité pro naplnění strategického plánu, jsou č. 2 a 3 a nejvýznamnějšími slabými stránkami jsou stránky č. 1 a 5.



### 3.3 SWOT analýza

Z předchozí interní a externí analýzy byly analyzovány příležitosti, hrozby, silné stránky a slabé stránky. Byly definovány tedy všechny části SWOT analýzy, kterou jsem nyní schopna sestavit a její podoba je následující.

Tabulka 6: SWOT analýza společnosti

| SWOT analýza      |  |   |
|-------------------|--|---|
| Interní prostředí | <b>Silné stránky</b><br>- Historie a dobré jméno společnosti<br>- Kvalita výrobků<br>- Vlastnictví jedinečných strojů<br>- Výhodná pozice společnosti pro dodavatele a odběratele (dálnice, hranice)<br>- Přizpůsobivost trendům výr. programu | <b>Slabé stránky</b><br>- Zastaralá výrobní hala<br>- Nutnost obnovy technologie<br>- Úbytek zaměstnanců<br>- Málo zaměstnaneckých benefitů<br>- Špatné spoje do lokality společnosti pro zaměstnance |
|                   | <b>Příležitosti</b><br>- Expanze na nový trh<br>- Žádné substituty<br>- Možnost využití dotačních programů EU<br>- Možnost kooperace s partnery<br>- Nové technologie v odvětví  | <b>Hrozby</b><br>- Nedostatek svářečů (odchod ke konkurenci)<br>- Ztráta dodavatelů<br>- Ztráta odběratelů<br>- Zhoršení ekonomiky v Německu<br>- Špatná zastupitelnost pracovníků                    |

Zdroj: Vlastní zpracování, 2017

### 3.4 Výběr strategie pro dosažení cílů

Vhodná strategie pro OK Záchlumí, a. s. bude vybrána za pomoc matice IE. Tato matice čerpá z celkových výsledků interní a externí analýzy, respektive ze sestavených matic EFE a IFE, které následně srovnává a hodnotí.

Matice je definována osou x, která nám zobrazuje hodnocení interních faktorů ze sestavené matice IFE. Dále je definována osou y, která zobrazuje hodnocení externích faktorů z matice EFE. Matice hodnocení interních a externích faktorů je rozdělena do devíti polí, do kterých se tyto výsledky zakreslují. Pozici společnosti je možno na základě výsledků zanesených do matice IE rozdělit do tří oblastí. Každé této oblasti je přidělena odpovídající skupina vhodných strategií (Fotr a kol, 2012):

- „Stavěj a zajišťuj růst“
  - Tato strategie se volí, pokud se společnost nachází v oblasti I, II a IV
  - Doporučení je penetrace trhu, rozvoj trhu, vývoj produktu a integrační strategie (předná, zpětná a horizontální)

- „Udržuj a potvrzuj“
  - Tato strategie je pro oblasti III, V a VII
  - Doporučuje se penetrace trhu a vývoj produktu
- „Sklízej a zbavuj se“
  - Jedná se o oblasti VI, VIII a IX
  - Vhodná je defenzivní strategie, opuštění trhu a likvidace

Na následujícím obrázku je vynesena celkový vážený průměr z matice IFE (2,50) na osu x a na osu y je vynesena celkový vážený průměr z matice EFE (2,85). Průtnutí těchto hodnot po vnesení je v oblasti V, která odpovídá strategii „Udržuj a potvrzuj“. Tato strategie doporučuje penetraci trhu a vývoj produktu. Především se pozornost zaměří na penetraci trhu, která odpovídá strategickým cílům i samotné vizi společnosti na období plánu.

Obrázek 5: Matice IE

|                   |         | Interní hodnocení |         |       |
|-------------------|---------|-------------------|---------|-------|
|                   |         | Silné             | Střední | Slabé |
| Externí hodnocení | Vysoké  | I.                | II.     | III.  |
|                   | Střední | IV.               | V.      | VI.   |
|                   | Nízké   | VII.              | VIII.   | IX.   |

Zdroj: Vlastní zpracování, 2017 dle Fotra a kol. (2012)

## 4. Definování krátkodobých cílů, včetně KPI

Předtím, než budou strategické cíle rozpracovány do krátkodobých cílů, je nutné zvážit výsledky předchozí analýzy prostředí a stanovenou strategii. Z výsledků analýzy prostředí vyplývá, že vize společnosti je kompatibilní a není nutné dlouhodobé cíle upravovat. Na základě výsledků interní analýzy prostředí nebyly zjištěny žádné nedostatky a společnost je schopna a připravena zvolenou strategií realizovat.

Následující tabulka zobrazuje strategické cíle a k nim přiřazené strategické akce, které by měly vést k jejich dosažení.

Tabulka 7: Akční plán pro strategické cíle

| Strategická akce   | Datum začátku | Datum konce  |
|--|---------------|--------------|
| <b>Cíl 1: Meziroční zvyšování tržeb o 5 %</b>  |               |              |
| <ul style="list-style-type: none"> <li>- Zvýšení povědomí o společnosti               <ul style="list-style-type: none"> <li>- návštěva veletrhů,</li> <li>- propagační e-maily</li> </ul> </li> <li>- Navázání strategického partnerství</li> <li>- Udržování stávajících zákazníků (aktivní komunikace)</li> <li>- Rozšíření působnosti na zahraničních trzích</li> <li>- Rozšíření a modernizace výrobních hal pro větší objemy výroby</li> <li>- Zvýšení efektivity výroby</li> </ul>                              | 1. 1. 2017    | 31. 12. 2019 |
| <b>Cíl 2: Zvýšení podílu prodeje na evropských trzích o 8 % do konce plánovaného období</b>  |               |              |
| <ul style="list-style-type: none"> <li>- Zvýšení povědomí o společnosti               <ul style="list-style-type: none"> <li>- návštěva veletrhů,</li> <li>- propagační e-maily</li> </ul> </li> <li>- Pravidelná aktualizace webových stránek</li> <li>- Dostupné reference od zákazníků</li> <li>- Navázání strategického partnerství</li> </ul>   | 1. 1. 2017    | 31. 12. 2019 |
| <b>Cíl 3: Meziročně vkládat 25 tis. Kč do zvyšování kvalifikace</b>  |               |              |
| <ul style="list-style-type: none"> <li>- Každý rok vkládat alespoň 25 tis. Kč na školení</li> <li>- Možné využití dotačních programů</li> <li>- Výběr vhodného školení pro zaměstnance               <ul style="list-style-type: none"> <li>- zajištění cílených školicích programů</li> </ul> </li> <li>- Výběr vhodných zaměstnanců pro školení               <ul style="list-style-type: none"> <li>- primárně vedoucí pracovníci výroby</li> <li>- technický obor – obsluha a opravy strojů</li> </ul> </li> </ul> | 1. 1. 2017    | 31. 12. 2019 |
| <b>Cíl 4: Investice do rozšíření a vybavení výrobních prostor 45 mil. Kč</b>   |               |              |
| <ul style="list-style-type: none"> <li>- Investování 40 mil. Kč do nové výrobní haly               <ul style="list-style-type: none"> <li>- výběr vhodné stavební společnosti</li> </ul> </li> <li>- Investování 5 mil. Kč do strojního vybavení               <ul style="list-style-type: none"> <li>- zaměření na automatizaci procesu</li> </ul> </li> <li>- Možné využití dotačních programů</li> </ul>  | 1. 1. 2018    | 31. 12. 2019 |

| Strategická akce   | Datum začátku | Datum konce  |
|--|---------------|--------------|
| Cíl 5: Navýšení zisku na čtyřnásobek na konci plánovaného období oproti roku 2016                |               |              |
| - Zvyšování tržeb<br>- viz Cíl 1<br>- Zvýšení efektivity výroby<br>- Snižování nákladů na výrobu | 1. 1. 2017    | 31. 12. 2019 |

Zdroj: Vlastní zpracování, 2017

Společnost má své stálé portfolio produktů i loajální zákaznickou základnu a pohybuje se na relativně stabilním trhu. Dále má společnost zájem na tom, aby se diferencovala od konkurence kvalitou a prvotřídní jakostí svých produktů, časem zpracování zakázek a cenovou hladinou svých produktů.

Jedním z cílů společnosti je navyšovat tržby meziročně o 5 %, čehož chce dosáhnout tím, že bude zvyšovat nasmlouvané zakázky a celkově zvyšovat povědomí. V návaznosti na tento cíl chce společnost dosáhnout většího podílu prodeje na zahraničním trhu, kde by chtěla navázat strategické partnerství s novou firmou. Toho by chtěla docílit účastí na veletrzích nebo osobním kontaktem. Důležité je, aby společnost měla aktuální webové stránky a to nejen v jazyce českém, ale i v cizích jazycích, především v němčině.

Společnost také cílí na snížení svých nákladů, čehož by chtěla dosáhnout za pomoci značné investice do nové moderní výrobní haly a nových výrobních zařízení, díky kterým bude možné minimalizovat výrobní náklady.

Aby byla společnost schopna dodávat svým zákazníkům výrobky nejvyšší kvality a jakosti, plánuje dále investovat každý rok do vzdělávání svých zaměstnanců, které bude posílat na různá školení, díky kterým budou postupně navyšovat svou kvalifikaci.

Od svého strategického plánu společnost očekává navýšení zisků o čtyřnásobek oproti roku 2016. Rok 2016 byl z hlediska zisku výrazně podprůměrný, a tak se společnost chce snažit vrátit zisk k hodnotám z předchozích let.

Na základě stanovených strategických cílů je dále nutné si tyto cíle rozplánovat na cíle krátkodobé. Krátkodobé cíle budou sestaveny na jednotlivé roky plánu zvlášť. Jedná se o roky 2017, 2018 a 2019.

### **Krátkodobé cíle pro rok 2017**

- Zvýšení tržeb o 5 %
- Zvýšení podílu na evropských trzích o 2 %
- Vložení 25 tis. Kč do školení zaměstnanců

### **Krátkodobé cíle pro rok 2018**

- Zvýšení tržeb o 5 %
- Zvýšení podílu na evropských trzích o 3 %
- Investice do nové výrobní haly 40 mil. Kč
- Investice do dodatečného vybavení haly 5 mil. Kč
- Vložení 25 tis. Kč do školení zaměstnanců

### **Krátkodobé cíle pro rok 2019**

- Zvýšení tržeb o 5 %
- Zvýšení podílu na evropských trzích o 3 %
- Vložení 25 tis. Kč do školení zaměstnanců

Pro každý cíl je nutné stanovit klíčové indikátory výkonnosti (KPI – Key Performance Indicator). Klíčové indikátory výkonnosti jsou indikátory (metriky), které vyjadřují požadovanou výkonnost. Na základě těchto indikátorů bude možné v závěru práce změřit a analyzovat, zda jsme konkrétního cíle dosáhli.

Následující tabulka obsahuje KPI pro každý strategický cíl, osobu, která je odpovědná za dosažení cíle, periodu měření daného cíle, způsob tohoto měření, stávající a cílový stav hodnot dané položky.

Tabulka 8: Klíčové indikátory výkonnosti

| Cíl  | KPI                        | Zodpovědná osoba   | Perioda měření                    | Způsob měření                     | Stávající stav  | Cílový stav     |
|--|----------------------------|--------------------|-----------------------------------|-----------------------------------|-----------------|-----------------|
| Meziroční zvyšování tržeb o 5 %  | Výše tržeb v procentech    | Obchodní ředitel   | 1x ročně na konci účetního období | Kvantitativní z finančních výkazů | 140 733 tis. Kč | 162 916 tis. Kč |
| Zvýšení podílu prodejů na evropských trzích o 8 %                          | Podíl prodejů v %          | Obchodní ředitel   | 1x ročně na konci účetního období | Kvantitativní z finančních výkazů | -               | + 8 %           |
| Meziročně vkládat 25 tis. Kč do zvyšování kvalifikace                      | Výše vkladů v tis. Kč      | Personální ředitel | 1x ročně na konci účetního období | Kvantitativní z finančních výkazů | 0 Kč            | 75 tis. Kč      |
| Investice do rozšíření a vybavení výrobních prostorů 45 mil. Kč            | Výše investic v tis. Kč    | Finanční ředitelka | 1x ročně na konci účetního období | Kvantitativní z finančních výkazů | 0 Kč            | 45 000 tis. Kč  |
| Navýšení zisku na čtyřnásobek oproti roku 2016 do konce plánovaného období | Poměr zisku vůči roku 2016 | Generální ředitel  | 1x ročně na konci účetního období | Kvantitativní z finančních výkazů | 1 127 tis. Kč   | 4 508 tis. Kč   |

Zdroj: Vlastní zpracování, 2017

## 5. Finanční plán

Následující kapitola je zaměřena na sestavení finančního plánu na období 2017 - 2019, jež je jednou z hlavních částí implementování strategie. Do finančního plánu se promítají efekty strategického plánu a je třeba tomuto plánování věnovat dostatečnou pozornost. Finanční plán podá informace i pro případné korekce některých funkčních plánů. Finanční plán je sestaven za pomoci dílčích rozpočtů, ze kterých se vychází při sestavování výkazu zisku a ztrát, rozvahy a Cash Flow.

Výkaz zisku a ztrát se dá považovat za klíčovou složku finančního plánování. Vyplývá z něj, jakého výsledku hospodaření společnost za dané období dosáhne, na základě stanovení jednotlivých výnosů a nákladů.

Rozvaha se rozděluje na aktiva a pasiva společnosti. Aktiva můžeme popsat jako majetek společnosti, který je tvořen dlouhodobým a oběžným majetkem, a pasiva jako zdroje financování, do kterých se zahrnují vlastní a cizí zdroje.

Cash Flow neboli peněžní tok znázorňuje příjmy a výdaje společnosti za dané období. Cash Flow se skládá z provozních, investičních a finančních peněžních toků.

### 5.1 Plán výkazu zisku a ztrát

Nejprve bude pozornost zaměřena na plánování výkazu zisku a ztráty. Kapitola se člení na plán výnosů a následně na plán nákladů.

#### 5.1.1 Plán výnosů

##### **Plán tržeb za prodej vlastních výrobků a služeb**

Jak již bylo zmíněno, firma působí nejen na českém trhu, ale i v zahraničí. Z tohoto důvodu je plán tržeb rozpracován na tuzemský a zahraniční trh. Společnost vyrábí a prodává obrovské množství výrobků a tak je nemožné naplánovat tržby pro každý zvlášť. Z tohoto důvodu byly vybráni zástupci 12 druhů výrobků, které jsou ve společnosti stěžejní a na nich budou tržby naplánovány.

V následující tabulce je vidět plán tržeb podle jednotlivých položek v letech v roce 2017. Pro každý výrobek je stanovena jeho cena za kus, dále celkový prodej jak v kusech, tak v tis. Kč. Tyto prodeje jsou dále rozčleněny na prodej zahraničním subjektům a tuzemským subjektům. Největší podíl na tržbách má výrobek Rám baterie

Kunstmann. Na celkových prodejkách se s větším podílem podílí prodej zahraničním subjektům. Plán tržeb za prodej vlastních výrobků a služeb pro roky 2018 (viz Příloha F) a 2019 (viz Příloha G) je namodelován obdobně jako pro rok 2017.

Tabulka 9: Plán tržeb za prodej vlastních výrobků 2017

| Název výrobku                                | Kč/ks | Prodej (tržby) 2017 |                |                              |                |                            |               |
|--|-------|---------------------|----------------|------------------------------|----------------|----------------------------|---------------|
|  |       | celkem              |                | z toho                       |                |                            |               |
|  |       |                     |                | prodej zahraničním subjektům |                | prodej tuzemským subjektům |               |
|  |       | kusy                | v tis. Kč      | kusy                         | v tis. Kč      | kusy                       | v tis. Kč     |
| Rám Kögel AWE                                | 3 245 | 2 061               | 6 689          | 1 649                        | 5 351          | 412                        | 1 338         |
| Rám Kögel EN                                 | 5 525 | 1 435               | 7 927          | 1 148                        | 6 342          | 287                        | 1 585         |
| Pomocný rám<br>KÄSSBOHRER - MPA5             | 1 550 | 1 598               | 2 477          | 1 279                        | 1 982          | 320                        | 495           |
| Základní rám<br>JUNGHEINRICH -<br>Lastrahmen | 1 500 | 5 285               | 7 927          | 4 228                        | 6 342          | 1 057                      | 1 585         |
| Základní rám ROHR - 225                      | 4 130 | 900                 | 3 716          | 720                          | 2 973          | 180                        | 743           |
| Základní rám ROHR - 197                      | 3 180 | 156                 | 495            | 125                          | 396            | 31                         | 99            |
| Nárazník ROHR                                | 1 120 | 3 318               | 3 716          | 2 654                        | 2 973          | 664                        | 743           |
| Rám baterie Kunstmann                        | 445   | 69 585              | 30 965         | 55 668                       | 24 772         | 13 917                     | 6 193         |
| Kompletní rám<br>PÖTTINGER 2092              | 975   | 8 639               | 8 423          | 6 911                        | 6 738          | 1 728                      | 1 685         |
| Díl PÖTTINGER díl secí<br>botky 8504         | 230   | 75 394              | 17 341         | 60 315                       | 13 873         | 15 079                     | 3 468         |
| Kompletní rám<br>PÖTTINGER<br>FAHRRAHMEN     | 750   | 21 469              | 16 102         | 17 175                       | 12 882         | 4 294                      | 3 220         |
| Kompletní rám<br>PÖTTINGER 375               | 800   | 50 164              | 40 131         | 40 131                       | 32 105         | 10 033                     | 8 026         |
| <b>Celkem</b>                                |       |                     | <b>145 909</b> |                              | <b>116 727</b> |                            | <b>29 182</b> |

Zdroj: Vlastní zpracování, 2017

V následující tabulce je zobrazen plán tržeb za služby pro roky 2017 – 2019. Tržby za služby se skládají z provozování pozemní dopravy a pronájmu a správy vlastních nebo pronajatých nemovitostí. Výše těchto položek byla odhadnuta na základě předchozího vývoje a byl nastaven rostoucí trend.

Tabulka 10: Plán tržeb za služby pro roky 2017 – 2019

| Položky v tis. Kč  | 2017       | 2018       | 2019       |
|--|------------|------------|------------|
| Ostatní pozemní doprava                                  | 39         | 48         | 56         |
| Pronájem a správa vlastních nebo pronajatých nemovitostí | 456        | 470        | 490        |
| <b>Tržby za služby celkem</b>                            | <b>495</b> | <b>518</b> | <b>546</b> |

Zdroj: Vlastní zpracování, 2017



V následující tabulce je zobrazen sumarizovaný plán tržeb, kterých bude firma dosahovat v letech 2017 – 2019.

Tabulka 11: Plán tržeb pro roky 2017 - 2019

| <b>Položky v tis. Kč</b>                   | <b>2017</b> | <b>2018</b> | <b>2019</b> |
|--|-------------|-------------|-------------|
| Tržby za prodej vlastních výrobků          | 145 909     | 152 062     | 159 026     |
| Tržby za služby                            | 495         | 518         | 546         |
| Tržby za prodej vlastních výrobků a služeb | 146 404     | 152 580     | 159 572     |

Zdroj: Vlastní zpracování, 2017

### **Změna stavu zásob vlastní činnosti**

Položka změna stavu zásob vlastní činnosti nepředstavuje velkou částku v poměru s ostatními výnosovými položkami. Pro další tři roky se plánuje ponechat stejný vývojový trende jako v letech předchozích, protože se nepředpokládá, že nastanou události, které by mohly tuto položku zásadním způsobem ovlivnit.

### **Tržby z prodeje materiálu**

Tržby z prodeje materiálu jsou v jednotlivých letech velmi obdobné. V následujících letech se předpokládá pouze malé zvýšení z důvodu, že se bude rozšiřovat provoz do nové výrobní haly a bude tak vznikat jeho větší množství.

Tabulka 12: Tržby z prodeje materiálu 2017 - 2019

| <b>Položky v tis. Kč</b>  | <b>2017</b> | <b>2018</b> | <b>2019</b> |
|---------------------------|-------------|-------------|-------------|
| Tržby z prodeje materiálu | 201         | 220         | 240         |

Zdroj: Vlastní zpracování, 2017

### **Ostatní provozní výnosy**

Položka ostatní provozní výnosy se těžko plánuje, protože její hodnota je obtížně stanovitelná. Do ostatních výnosů lze například zahrnout rozdíl při inventarizaci, výnos z pohledávek, které byly zaplacený, tržby z prodeje šrotu, přijaté dotace atd. Je tedy mnoho aspektů, které mohou tuto položku ovlivnit. V plánu vývoje pro další roky byl zachován obdobný trend vývoje jako v minulosti. V roce 2017 bude hodnota činit 2 527 tis. Kč, v roce 2018 to bude 2 731 tis. Kč a v posledním roce plánu 2 949 tis. Kč.

### **Výnosové úroky a ostatní finanční výnosy**

Finanční činnost – Společnost OK Záchlumí svoji činnost financuje především za pomoci kontokorentního úvěru, ze kterého stále platí úroky, což znamená, že nemá finanční výnos.

Do ostatních finančních výnosů jsou zahrnuty výnosy z kurzových rozdílů (kurzové zisky). Při plánování těchto položek byl brán ohled na konzultace a doporučení specialisty ze společnosti a podle vývoj z minulosti.

Tabulka 13: Výnosové úroky a ostatní finanční výnosy 2016 - 2019

| Položky v tis. Kč       | 2017 | 2018 | 2019 |
|-------------------------|------|------|------|
| Výnosové úroky          | 2    | 4    | 1    |
| Ostatní finanční výnosy | 301  | 316  | 380  |

Zdroj: Vlastní zpracování, 2017

### 5.1.2 Plánování nákladů

Následující část práce je zaměřena na plán nákladů, který se bude týkat především výkonové spotřeby, která je úzce spojena s množstvím produkce společnosti.

Práce se pak dále zaměřuje na plánování osobních nákladů, jelikož společnost plánuje společně s nárůstem produkce rozšiřovat své výrobní haly a najímat nové pracovníky, proto je v následujících letech očekáván nárůst osobních nákladů společnosti a se zvyšováním produkce se plánuje zároveň nárůst výkonové spotřeby.

#### Spotřeba materiálu a energie

Převážnou část z celkové výkonové spotřeby společnosti tvoří spotřeba materiálu a energií. Tato položka bude růst především z důvodu zvyšování produkce a v následujících letech z důvodu vybudování a uvedení do provozu již zmíněné nové výrobní haly. I když společnost uvažuje o snižování nákladů na výrobu, rostoucí trend je způsoben již zmíněným růstem produkce.

Jelikož snahou podniku je, aby neustále zvyšoval svůj zisk, je důležité, aby tyto nákladové položky rostly pomaleji, než výnosy společnosti.

Největší položkou ve spotřebě materiálu je hutní materiál, který je základní složkou výroby téměř všech výrobků společnosti. Tato položka má rostoucí trend s ohledem na rostoucí produkci výrobků. Další důležitou položkou je obalový materiál. Společnost si zakládá na kvalitě svých výrobků a jejich jakost se snaží co nejvíce chránit a všechny své výrobky pečlivě balí do různých fólií, kartonů a dalších materiálů, které zabraňují poškrábání, poškození nebo jakémukoliv znehodnocení výrobků. Následující položkou jsou pohonné hmoty, které se používají pro provoz vysokozdvížných vozíků. Spotřeba pohonných hmot je naplánována dle trendu

z minulých let a s předpokladem jejich častějšího využití i v nové hale. Ochranné pomůcky tvoří především ochranné oděvy pro dělníky, přilby, rukavice. Hodnota této položky je naplánována dle predikované inflace. Mazadla se používají na promazání mechanismů strojů, aby tato místa ošetřila, zamezila drhnutí a případnému tření, které by mohlo stroje poškodit. Jedná se například o různé oleje nebo vazelíny. Hodnota této položky je stanovena podle předpokládané inflace. Poslední plánovanou položkou je ostatní spotřeba materiálu. Do této položky můžeme zařadit například spotřebu kancelářských potřeb nebo ostatní drobné nákupy materiálu v menších objemech. I hodnoty této položky jsou vyčísleny dle předpokládaného vývoje inflace.

Spotřeba energie se skládá ze spotřeby elektrické energie a spotřeby plynu. Společnost má možnost si u svého dodavatele energií sjednat cenu pro daný rok předem. Pro rok 2017 se předpokládají náklady na elektrickou energii 2 857 tis. Kč a na plyn 1 361 tis. Kč. Pro následující roky, tedy pro 2018 a 2019, nebyla zatím žádná cena ujednána. Z tohoto důvodu byly tyto položky naplánovány s přihlédnutím k vývoji v minulých letech a k většímu objemu spotřeby z důvodu rozšíření výroby.

Tabulka 14: Spotřeba materiálu a energie 2017 – 2019

| <b>Položky v tis. Kč</b>            | <b>2017</b>   | <b>2018</b>   | <b>2019</b>   |
|-------------------------------------|---------------|---------------|---------------|
| <b>Spotřeba materiálu celkem</b>    | <b>66 082</b> | <b>68 343</b> | <b>71 464</b> |
| Hutní materiál                      | 60 497        | 62 378        | 65 089        |
| Obalový materiál                    | 1 724         | 1 896         | 2 086         |
| Pohonné hmoty                       | 1 573         | 1 730         | 1 903         |
| Ochranné pomůcky                    | 514           | 525           | 536           |
| Spotřeba mazadel                    | 65            | 67            | 68            |
| Ostatní spotřeba materiálu          | 1 709         | 1 746         | 1 782         |
| <b>Spotřeba energie celkem</b>      | <b>4 218</b>  | <b>5 144</b>  | <b>5 379</b>  |
| Spotřeba elektrické energie         | 2 857         | 3 485         | 3 644         |
| Spotřeba plynu                      | 1 361         | 1 659         | 1 735         |
| <b>Spotřeba materiálu a energie</b> | <b>70 300</b> | <b>73 487</b> | <b>76 843</b> |

Zdroj: vlastní zpracování 2017

### **Služby**

Další položkou ve výkonové spotřebě jsou služby. Do služeb se musí promítnout plánované náklady na školení zaměstnanců, které budou činit v každém roce 25 tis. Kč.

Do služeb je dále zahrnuta kovovýroba, kde si firma nechává opracovat některé ze svých výrobků, nájemné, které musí firma hradit za své prostory, částečná úhrada

ceny jídla za své zaměstnance, zajištění svozu zaměstnanců do výrobních hal, udržování cizího majetku (OSONA na základě mandátní smlouvy).

Položky služeb jsou plánovány na základě vývoje z předchozích let a k přihlídnutí stávající situace v letech plánu.

Tabulka 15: Služby 2017 - 2019

| <b>Položky v tis. Kč</b>    | <b>2017</b>   | <b>2018</b>   | <b>2019</b>   |
|-----------------------------|---------------|---------------|---------------|
| Kovovýroba                  | 3 602         | 3 730         | 3 849         |
| Nájmy                       | 7 481         | 7 715         | 7 993         |
| Částečná úhrada ceny jídla  | 1 682         | 1 721         | 1 776         |
| Zajištění svozu zaměstnanců | 560           | 574           | 598           |
| Udržování cizího majetku    | 14 409        | 14 924        | 15 413        |
| Školení                     | 25            | 25            | 25            |
| <b>Služby celkem</b>        | <b>27 759</b> | <b>28 689</b> | <b>29 654</b> |

Zdroj: Vlastní zpracování, 2017

### **Plán výkonové spotřeby**

Celková výkonová spotřeba je tvořena z položky spotřeba materiálu a energie a z položky služby. Celkovou výši této spotřeby můžete vidět v následující tabulce.

Tabulka 16: Plán výkonové spotřeby 2017 - 2019

| <b>Položky v tis. Kč</b>     | <b>2017</b>   | <b>2018</b>    | <b>2019</b>    |
|------------------------------|---------------|----------------|----------------|
| Spotřeba materiálu a energie | 70 300        | 73 487         | 76 843         |
| Služby                       | 27 759        | 28 689         | 29 654         |
| <b>Výkonová spotřeba</b>     | <b>98 060</b> | <b>102 176</b> | <b>106 497</b> |

Zdroj: vlastní zpracování 2017

### **Plán lidských zdrojů**

Osobní náklady společnosti obsahují náklady na mzdy všech pracovníků. V tabulce jsou znázorněny všechny skupiny pracovníků. Celkem jsou pracovníci rozděleni do 3 skupin. Konkrétně na dělníky, technické pracovníky a management. V roce 2017 společnost nepočítá s přírůstkem dělníků do výroby. V roce 2018 je již patrný pozvolný přírůstek dělníků, kteří budou muset pomoci pokrýt výrobu v nové hale. Díky moderní hale, která bude částečně robotizována, bude možné zvládnout stejné množství práce s menším počtem dělníků, takže není třeba hledat velké množství zaměstnanců. V roce 2019 se plánuje přijmout další nový zaměstnanec. Na pozicích technických pracovníků a vedoucího managementu se v horizontu tří let neplánují žádné změny oproti roku 2016.

Tabulka 17: Plán lidských zdrojů – počet zaměstnanců 2016 - 2019

| Plán lidských zdrojů      | 2016 | 2017 | 2018 | 2019 |
|---------------------------|------|------|------|------|
| Dělníci                   | 75   | 75   | 78   | 79   |
| Techničtí pracovníci      | 24   | 24   | 24   | 24   |
| Management                | 3    | 3    | 3    | 3    |
| Celkový počet zaměstnanců | 102  | 102  | 105  | 106  |

Zdroj: Vlastní zpracování, 2017

Následující tabulka znázorňuje plán lidských zdrojů - dělníků. Jak bylo výše zmíněno, v roce 2018 dojde k navýšení výroby, a proto budou přijati 3 noví dělníci do výroby. V dalších roce přibude, jak již bylo zmíněno, další dělník. Celkové mzdové náklady byly spočteny z počtu dělníků a průměrné mzdy této pozice. Průměrná mzda bude v jednotlivých letech plánu růst. Nejvyšší mzdy budou dělníci dosahovat v roce 2019. Náklady na sociální a zdravotní pojištění činí 34 % z celkových mezd.

Tabulka 18: Plán lidských zdrojů - dělníci 2017 - 2019

| Plán lidských zdrojů   | 2017       | 2018       | 2019       |
|------------------------|------------|------------|------------|
| Dělníci                | 75         | 78         | 79         |
| Průměrná měsíční mzda  | 22 042     | 22 140     | 23 235     |
| Celkové mzdové náklady | 19 837 800 | 20 723 040 | 22 026 780 |
| Náklady na pojištění   | 6 744 852  | 7 045 834  | 7 489 105  |

Zdroj: Vlastní zpracování, 2017

Následující tabulka znázorňuje plán nákladů technických pracovníků. Firma počítá s tím, že jejich počet se nebude časem měnit. Průměrná mzda technických pracovníků se bude dle plánu meziročně zvyšovat o 1 000 Kč. Mzdové náklady a náklady na pojištění jsou spočteny dle stejného principu jako u předchozí skupiny pracovníků.

Tabulka 19: Plán lidských zdrojů - techničtí pracovníci 2017 – 2019

| Plán lidských zdrojů  | 2017      | 2018       | 2019       |
|-----------------------|-----------|------------|------------|
| Techničtí pracovníci  | 24        | 24         | 24         |
| Průměrná měsíční mzda | 34 000    | 35 000     | 36 000     |
| Mzdové náklady        | 9 792 000 | 10 080 000 | 10 368 000 |
| Náklady na pojištění  | 3 329 280 | 3 427 200  | 3 525 120  |

Zdroj: Vlastní zpracování, 2017

Následující tabulka zobrazuje plán nákladů vrcholového managementu. Ani ve vrcholovém managementu nejsou plánované žádné změny v personálním obsazení ani v průměrné měsíční mzdě. Proto je vývoj v jednotlivých letech stejný.

Tabulka 20: Plán lidských zdrojů - vrcholový management 2017 - 2019

| <b>Plán lidských zdrojů</b> | <b>2017</b> | <b>2018</b> | <b>2019</b> |
|-----------------------------|-------------|-------------|-------------|
| Management                  | 3           | 3           | 3           |
| Průměrná měsíční mzda       | 44 000      | 44 000      | 44 000      |
| Mzdové náklady              | 1 584 000   | 1 584 000   | 1 584 000   |
| Náklady na pojištění        | 538 560     | 538 560     | 538 560     |

Zdroj: Vlastní zpracování, 2017

V následující tabulce jsou shrnuty veškeré osobní náklady následujících let. Jedná se o souhrn výše zmíněných kalkulací, kde jsou sečteny veškeré mzdové náklady a z nich jsou následně vypočítány náklady na pojištění, které v současné době činí 34 % z celkových mzdových nákladů.

Tabulka 21: Plán lidských zdrojů celkem 2016 - 2019

| <b>Plán lidských zdrojů</b> | <b>2017</b>   | <b>2018</b>   | <b>2019</b>   |
|-----------------------------|---------------|---------------|---------------|
| Dělníci                     | 19 838        | 20 723        | 22 027        |
| Techničtí pracovníci        | 9 792         | 10 080        | 10 368        |
| Management                  | 1 584         | 1 584         | 1 584         |
| <b>Mzdové náklady</b>       | <b>31 214</b> | <b>32 387</b> | <b>33 979</b> |
| <b>Náklady na pojištění</b> | <b>10 613</b> | <b>11 012</b> | <b>11 553</b> |

Zdroj: Vlastní zpracování, 2017

Položky Sociální náklady a Odměny členům orgánu společnosti budou v plánovaném období zaznamenávat rostoucí trend vývoje.

### **Daně a poplatky**

Položka daně a poplatky by měla v dalších letech růst z důvodu, že se firma bude snažit o rozšiřování své působnosti.

Tabulka 22: Daně a poplatky 2017 - 2019

| <b>Položky v tis. Kč</b> | <b>2017</b> | <b>2018</b> | <b>2019</b> |
|--------------------------|-------------|-------------|-------------|
| Daně a poplatky          | 95          | 99          | 104         |

Zdroj: Vlastní zpracování, 2017

### **Odpisy DNM a DHM**

Proto, aby se mohly naplánovat odpisy, je nutné vycházet ze stávajícího stavu dlouhodobého majetku a ze stanoveného plánu investic pro následující roky. Odpisy společnost rozlišuje daňové a účetní – odpisy jsou dané zákonem o dani z příjmů podle zařazení do příslušné skupiny a účetní odpisy společnost účtuje dle stavu, v jakém byly v roce 1998. Pro následující plánování se budou používat odpisy lineární.

Tabulka 23: Odpisové skupiny a doba odepisování majetku společnosti

| <b>Odpisová skupina</b> | <b>Doba odepisování</b> |
|-------------------------|-------------------------|
| 1.                      | 4 roky                  |
| 2.                      | 8 let                   |
| 3.                      | 15 let                  |
| 4.                      | Firma nemá              |
| 5. (stavby)             | 45 let                  |
| 6.                      | Firma nemá              |

Zdroj: Vlastní zpracování dle interních materiálů společnosti, 2017

V následující tabulce jsou rozepsány investice společnosti pro další léta v tisících Kč. V roce 2018 se plánuje velká investice do nové výrobní haly v částce 40 miliónů Kč. V témže roce bude zapotřebí investovat do zařízení, které se zakoupí do nové haly. Do tohoto zařízení spadají především výrobní stroje a technické vybavení kanceláří.

Tabulka 24: Plán investic

| <b>Položky</b> | <b>Odpisová skupina</b> | <b>Doba odepisování</b> | <b>2017</b> | <b>2018</b> | <b>2019</b> |
|----------------|-------------------------|-------------------------|-------------|-------------|-------------|
| Výrobní hala   | 5.                      | 45 let                  |             | 40 000      |             |
| Vybavení       | 2.                      | 8 let                   |             | 5 000       |             |

Zdroj: Vlastní zpracování, 2017

Další tabulka znázorňuje vývoj stávajících odpisů společnosti. Společnost odepisuje stavby a samostatné movité věci a soubory. Jak již bylo zmíněno, pro výpočet bylo použito lineární odepisování pro každou položku majetku. Po rozepsání těchto položek dle doby odepisování byl vypočítán roční odpis. Tyto hodnoty byly následně sečteny do souhrnné skupiny staveb a skupiny SMV a soubory což je zobrazeno v následující tabulce.

Tabulka 25: Stávající odpisy 2017 - 2019

| <b>Položky v tis. Kč</b>       | <b>2017</b>  | <b>2018</b>  | <b>2019</b>  |
|--------------------------------|--------------|--------------|--------------|
| Stavby                         | 36           | 28           | 15           |
| SMV a soubory                  | 2 564        | 1 972        | 1 032        |
| <b>Stávající odpisy celkem</b> | <b>2 600</b> | <b>3 110</b> | <b>3 520</b> |

Zdroj: Vlastní zpracování, 2017

V tabulce 27 jsou vypočítané nové odpisy. Výrobní hala spadá pod odpisovou skupinu 5 s roční odpisovou sazbou pro první rok odepisování 1,4 % a pro další roky 3,4 % a celkovou dobou odepisování 30 let. Vybavení do výrobní haly spadá pod odpisovou skupinu 2 s roční odpisovou sazbou v prvním roce 11 % a v dalších letech 22,25 % a celkovou dobou odepisování 5 let.

Tabulka 26: Nové odpisy 2017 - 2019

| <b>Položky v tis. Kč</b> | <b>2017</b> | <b>2018</b>  | <b>2019</b>  |
|--------------------------|-------------|--------------|--------------|
| Výrobní hala             | -           | 560          | 1 360        |
| Vybavení                 | -           | 550          | 1 113        |
| <b>Nové odpis celkem</b> | <b>-</b>    | <b>1 110</b> | <b>2 473</b> |

Zdroj: Vlastní zpracování, 2017

V následující tabulce lze vidět celkovou velikost odpisů pro roky 2017 – 2019. Celkově je patrné, že odpisy budou mít rostoucí trend z důvodu nových investic.

Tabulka 27: Odpisy DNM a DHM celkem 2017 - 2019

| <b>Položky v tis. Kč</b>       | <b>2017</b>  | <b>2018</b>  | <b>2019</b>  |
|--------------------------------|--------------|--------------|--------------|
| Stavby                         | 36           | 28           | 15           |
| SMV                            | 2 564        | 1 972        | 1 032        |
| Nová hala                      | 0            | 560          | 1 360        |
| Nové zařízení                  | 0            | 550          | 1 113        |
| <b>Odpisy DNM a DHM celkem</b> | <b>2 600</b> | <b>3 110</b> | <b>3 520</b> |

Zdroj: Vlastní zpracování, 2017

### **Prodaný materiál, změna stavu rezerv a opravných položek, ostatní provozní náklady**

Obdobně jako tržby z prodaného materiálu tak i náklady na prodaný materiál se budou navyšovat jen lehce.

Společnost si tvoří rezervy, aby vybalancovala případný propad na konci roku. Během roku rezervu vytváří a na konci roku ji rozpustí.

V roce 2009 jeden z velkých odběratelů Heincl s. r. o. spadl do konkurzu a tak se společnost OK Záchlumí musela přihlásit do insolvenčního řízení. Pohledávky činily



200 tisíc EUR. Vzhledem k tomu, že řízení z roku 2009 dodnes neskončilo, OK Záchlumí tyto pohledávky vede řádně ve svém účetnictví a v roce 2009 vytvořila opravnou položku k pohledávkám ve výši 100 % dle tehdejší legislativy a pohledávky ocenila kurzem ČNB k 31. 12. 2009. Od té doby každý rok k 31. 12. tuto pohledávku přeceňuje aktuálním kurzem k danému roku. Tím se hýbe výše opravné položky. Dále se tato položka mění, pokud zůstane na skladě neoprávková zásoba.

Položka ostatních provozních nákladů byla odhadnuta na základě vývoje v minulých letech.

Tabulka 28: Provozní náklady 2017 - 2019

| <b>Položky v tis. Kč</b>               | <b>2017</b> | <b>2018</b> | <b>2019</b> |
|--|-------------|-------------|-------------|
| Prodaný materiál                       | 199         | 217         | 237         |
| Změna stavu rezerv a opravných položek | -140        | -230        | -360        |
| <b>Ostatní provozní náklady</b>        | <b>509</b>  | <b>545</b>  | <b>583</b>  |

Zdroj: Vlastní zpracování, 2017

### **Finanční náklady**

Vzhledem k pohybům kurzu v minulosti vznikala firmě kurzová ztráta. Nákladové úroky z úvěru byly naplánovány pro jednotlivé roky ve stejné výši.

Tabulka 29: Finanční náklady 2017 - 2019

| <b>Položky v tis. Kč</b>        | <b>2017</b> | <b>2018</b> | <b>2019</b> |
|---------------------------------|-------------|-------------|-------------|
| Prodané cenné papíry a podíly   | 500         | 0           | 0           |
| Nákladové úroky                 | 175         | 176         | 176         |
| <b>Ostatní finanční náklady</b> | <b>852</b>  | <b>756</b>  | <b>513</b>  |

Zdroj: Vlastní zpracování, 2017

### **Daň z příjmů za běžnou činnost**

Poslední nákladovou položkou je daň z příjmů za běžnou činnost. Tato daň se spočítá z výsledku hospodaření. Jako sazba daně byla uvažována sazba platná v roce 2016 a to 19 %.

Tabulka 30: Daň z příjmů za běžnou činnost 2017 - 2019

| <b>Položky v tis. Kč</b> | <b>2017</b> | <b>2018</b> | <b>2019</b> |
|--------------------------|-------------|-------------|-------------|
| Splatná                  | 547         | 754         | 925         |

Zdroj: Vlastní zpracování, 2017

### 5.1.3 Plán výkazu zisku a ztrát 2017 – 2019

V následující tabulce je zobrazen kompletní plán výkazu zisku a ztrát pro roky 2017 – 2019.

Tabulka 31: Plán výkazu zisku a ztrát 2017 – 2019

| <b>Položky v tis. Kč</b>                              | <b>2017</b> | <b>2018</b> | <b>2019</b> |
|---|-------------|-------------|-------------|
| Výkony  | 148 316     | 154 549     | 161 601     |
| Tržby za prodej vlastních výrobků a služeb            | 146 404     | 152 580     | 159 572     |
| Změna stavu zásob vlastní činnosti                    | 1 912       | 1 969       | 2 028       |
| Výkonová spotřeba                                     | 98 060      | 102 176     | 106 497     |
| Spotřeba materiálu a energie                          | 70 300      | 73 487      | 76 843      |
| Služby  | 27 759      | 28 689      | 29 654      |
| Přidaná hodnota                                       | 50 256      | 52 373      | 55 104      |
| Osobní náklady  | 44 858      | 46 526      | 48 779      |
| Mzdové náklady  | 31 214      | 32 387      | 33 979      |
| Odměny členům orgánu společnosti a družstva           | 1 306       | 1 333       | 1 380       |
| Náklady na sociální zabezpečení a zdravotní pojištění | 10 613      | 11 012      | 11 553      |
| Sociální náklady                                      | 1 725       | 1 795       | 1 867       |
| Daně a poplatky                                       | 95          | 99          | 104         |
| Odpisy DNM a DHM                                      | 2 600       | 3 110       | 3 520       |
| Tržby z prodeje DM a materiálu                        | 201         | 220         | 240         |
| Tržby z prodeje materiálu                             | 201         | 220         | 240         |
| Zůstatková cena prodaného DM a materiálu              | 199         | 217         | 237         |
| Prodaný materiál                                      | 199         | 217         | 237         |
| Změna stavu rezerv a opravných položek                | -140        | -230        | -360        |
| Ostatní provozní výnosy                               | 2 528       | 2 731       | 2 949       |
| Ostatní provozní náklady                              | 509         | 545         | 583         |
| Provozní výsledek hospodaření                         | 4 865       | 5 056       | 5 429       |
| Prodané cenné papíry a podíly                         | 500         | 0           | 0           |
| Výnosové úroky  | 2           | 4           | 1           |
| Nákladové úroky                                       | 175         | 176         | 176         |
| Ostatní finanční výnosy                               | 301         | 316         | 380         |
| Ostatní finanční náklady                              | 852         | 756         | 513         |
| Finanční výsledek hospodaření                         | -1 223      | -612        | -309        |
| Daň z příjmu za běžnou činnost                        | 692         | 844         | 973         |
| Splatná   | 692         | 844         | 973         |
| Výsledek hospodaření za běžnou činnost                | 2 949       | 3 599       | 4 147       |
| Výsledek hospodaření za účetní období                 | 2 949       | 3 599       | 4 147       |
| Výsledek hospodaření před zdaněním                    | 3 641       | 4 444       | 5 120       |

Zdroj: Vlastní zpracování, 2017

Z výkazu zisku a ztrát je patrné, že výsledek hospodaření bude v jednotlivých letech plánu kladný, a to hlavně díky rostoucím tržbám. V druhém roce plánu bude zaznamenán pokles výsledku hospodaření z důvodu vysokých investic. V dalších letech se očekává rostoucí trend této položky a navracení vynaložené investice.

## 5.2 Plán rozvahy

Plánování rozvahy bude zaměřeno na plánování celkových aktiv a následně celkových pasiv.

### 5.2.1 Plán aktiv

Plánování aktiv bude rozděleno do dvou částí, a to na plán dlouhodobého majetku a na plán oběžných aktiv.

#### 5.2.1.1 Plán dlouhodobého majetku

##### Dlouhodobý hmotný majetek

Následující tabulky zobrazují plán dlouhodobého hmotného majetku pro roky 2017–2019. Dlouhodobý majetek se skládá ze staveb, samostatných movitých věcí a nedokončeného dlouhodobého hmotného majetku. Výpočet části hodnoty dlouhodobého majetku byl stanoven následovně: počáteční stav dlouhodobého majetku (bez nedokončeného dlouhodobého majetku) v roce 2017 je konečný stav z roku 2016. K tomuto stavu se následně přičtou nové investice, odečtou získané dotace a celkové odpisy. Tato hodnota bude konečným stavem pro rok 2017 a počátečním stavem pro rok 2018. Stejný postup bude i pro další roky.

Tabulka 32: Dlouhodobý hmotný majetek 2017 – 2019

| Položky v tis. Kč | 2017   | 2018   | 2019   |
|-------------------|--------|--------|--------|
| Počáteční stav    | 15 463 | 12 863 | 50 753 |
| Nové investice    | 0      | 45 000 | 0      |
| Dotace            | 0      | 4 000  | 4 500  |
| Odpisy            | 2 600  | 3 110  | 3 520  |
| Konečný stav      | 12 863 | 50 753 | 42 733 |

Zdroj: Vlastní zpracování, 2017

##### Dlouhodobý finanční majetek

Dlouhodobý finanční majetek společnosti se skládá pouze z položky Podíly – ovládaná osoba. Společnost neplánuje žádné výrazné změny této položky, proto se bude v následujících letech plánu měnit pouze minimálně.

### 5.2.1.2 Plán oběžných aktiv

Oběžná aktiva byla naplánována za pomoci metody obratových ukazatelů, po jednotlivých položkách oběžných aktiv.

#### Zásoby

Položka zásoby je složena z materiálu, nedokončené výroby a polotovarů a z poskytnutých záloh na zásoby. Pro plánování zásob bylo využito metody procentního poměru k plánovaným tržbám.

Materiál bude mít samozřejmě rostoucí trend z důvodu rozšiřování výroby a většího počtu zakázek. Stejný vývojový trend bude mít i položka nedokončené výroby a polotovarů.

Tabulka 33: Zásoby 2017-2019

| <b>Položky v tis. Kč</b>        | <b>2016</b>   | <b>2017</b>   | <b>2018</b>   | <b>2019</b>   |
|---------------------------------|---------------|---------------|---------------|---------------|
| Celkové tržby                   | 140 731       | 146 605       | 152 800       | 159 812       |
| <b>Plán obrátek</b>             |               |               |               |               |
| Materiál                        | 23,44         | 23,55         | 23,53         | 23,52         |
| Nedokončená výroba a polotovary | 12,00         | 11,89         | 11,91         | 11,92         |
| Poskytnuté zálohy na zásoby     | 0,16          | 0,16          | 0,17          | 0,16          |
| <b>Plán zásob</b>               |               |               |               |               |
| Materiál                        | 9 038         | 9 460         | 9 850         | 10 300        |
| Nedokončená výroba a polotovary | 4 628         | 4 774         | 4 984         | 5 217         |
| Poskytnuté zálohy na zásoby     | 61            | 66            | 70            | 71            |
| <b>Zásoby</b>                   | <b>13 727</b> | <b>14 300</b> | <b>14 904</b> | <b>15 588</b> |

Zdroj: Vlastní zpracování, 2017

#### Krátkodobé pohledávky

Položka krátkodobých pohledávek se skládá z pohledávek z obchodních vztahů, daňových pohledávek, krátkodobých poskytnutých záloh a jiných pohledávek. Pohledávky z obchodních vztahů budou mít také rostoucí trend díky rostoucímu počtu zakázek. K výpočtu krátkodobých pohledávek byla použita metoda obratových ukazatelů. Při výpočtu bude uvažováno, že má rok 365 dní.

Tabulka 34: Krátkodobé pohledávky 2017 - 2019

| <b>Položky v tis. Kč</b>            | <b>2016</b>   | <b>2017</b>   | <b>2018</b>   | <b>2019</b>   |
|-------------------------------------|---------------|---------------|---------------|---------------|
| Celkové tržby                       | 140 731       | 146 605       | 152 800       | 159 812       |
| <i>Plán obrátek</i>                 |               |               |               |               |
| Pohledávky z obchodních vztahů      | 35,64         | 35,31         | 35,33         | 35,40         |
| Stát – daňové pohledávky            | 4,91          | 5,23          | 5,21          | 5,14          |
| Krátkodobé poskytnuté zálohy        | 0,22          | 0,22          | 0,23          | 0,23          |
| Jiné pohledávky                     | 0,04          | 0,04          | 0,05          | 0,05          |
| <i>Plán krátkodobých pohledávek</i> |               |               |               |               |
| Pohledávky z obchodních vztahů      | 13 741        | 14 184        | 14 790        | 15 498        |
| Stát – daňové pohledávky            | 1 893         | 2 100         | 2 180         | 2 250         |
| Krátkodobé poskytnuté zálohy        | 84            | 90            | 95            | 99            |
| Jiné pohledávky                     | 17            | 18            | 19            | 21            |
| <b>Krátkodobé pohledávky</b>        | <b>15 735</b> | <b>16 392</b> | <b>17 084</b> | <b>17 868</b> |

Zdroj: Vlastní zpracování, 2017

### **Krátkodobý finanční majetek**

Pro plánování peněžních prostředků byla vzata v potaz dotace, díky které bude mít společnost na konci roku vyšší zůstatky na BÚ, než tomu bylo v minulosti. Společnost financuje své obchodní vztahy, přes kontokorentní účet, z toho důvodu, jsou prostředky krátkodobé finanční prostředky minimální

Tabulka 35: Krátkodobý finanční majetek 2017 - 2019

| <b>Položky v tis. Kč</b>           | <b>2017</b> | <b>2018</b> | <b>2019</b> |
|------------------------------------|-------------|-------------|-------------|
| Peníze                             | 10          | 82          | 66          |
| Účty v bankách                     | 5           | 300         | 270         |
| <b>Krátkodobý finanční majetek</b> | <b>15</b>   | <b>382</b>  | <b>336</b>  |

Zdroj: Vlastní zpracování, 2017

Následující tabulka udává celkový přehled struktury oběžných aktiv a jejich celkovou hodnotu v jednotlivých letech plánu.

Tabulka 36: Oběžná aktiva 2017-2019

| <b>Položky v tis. Kč</b>        | <b>2017</b>   | <b>2018</b>   | <b>2019</b>   |
|---------------------------------|---------------|---------------|---------------|
| <b>Zásoby</b>                   | <b>14 300</b> | <b>14 904</b> | <b>15 588</b> |
| Materiál                        | 9 415         | 9 813         | 10 263        |
| Nedokončená výroba a polotovary | 4 821         | 5 025         | 5 255         |
| Poskytnuté zálohy na zásoby     | 64            | 66            | 69            |
| <b>Krátkodobé pohledávky</b>    | <b>16 392</b> | <b>17 084</b> | <b>17 868</b> |
| Pohledávky z obchodních vztahů  | 14 315        | 14 919        | 15 604        |

| <b>Položky v tis. Kč</b>           | <b>2017</b>   | <b>2018</b>   | <b>2019</b>   |
|------------------------------------|---------------|---------------|---------------|
| Stát – daňové pohledávky           | 1 972         | 2 055         | 2 150         |
| Krátkodobé poskytnuté zálohy       | 88            | 91            | 95            |
| Jiné pohledávky                    | 18            | 18            | 19            |
| <b>Krátkodobý finanční majetek</b> | <b>15</b>     | <b>382</b>    | <b>336</b>    |
| Peníze                             | 10            | 82            | 66            |
| Účty v bankách                     | 5             | 300           | 270           |
| <b>Oběžná aktiva</b>               | <b>30 707</b> | <b>32 371</b> | <b>33 793</b> |

Zdroj: Vlastní zpracování, 2017

## 5.2.2 Plán pasiv

### Vlastní kapitál

Základní kapitál společnosti bude ve všech letech plánu stejný a to 10 milionů Kč. Kapitálové fondy ani fondy ze zisku společnost nevytváří. Položka výsledek hospodaření minulých let obsahuje nerozdělený zisk nebo ztrátu minulých let. V tomto případě ztrátu podnik nevykazuje a je zohledňován pouze nerozdělený zisk. Jedná se o zdroje, které byly vytvořeny v minulých letech po zdanění. O jejich použití rozhoduje vlastník (nejvyšší orgán). Pokud není evidována ztráta, společnost vyplácí dividendy. Položka výsledek hospodaření běžného účetního období byla přejata z plánovaného výkazu zisku a ztrát.

Tabulka 37: Vlastní kapitál 2017 - 2019

| <b>Položky v tis. Kč</b>                  | <b>2017</b>   | <b>2018</b>   | <b>2019</b>   |
|---|---------------|---------------|---------------|
| Základní kapitál                          | 10 000        | 10 000        | 10 000        |
| Kapitálové fondy                          | 0             | 0             | 0             |
| Fondy ze zisku                            | 0             | 0             | 0             |
| Výsledek hospodaření minulých let         | 572           | 2 949         | 3 599         |
| Výsledek hospodaření běž. úč. období (+-) | 2 949         | 3 599         | 4 147         |
| <b>Vlastní kapitál</b>                    | <b>13 521</b> | <b>16 549</b> | <b>17 747</b> |

Zdroj: Vlastní zpracování, 2017

### Cizí zdroje

Dlouhodobé závazky se zde skládají pouze z odloženého daňového závazku. Pro určení dlouhodobých závazků bylo využito expertního odhadu managementu společnosti.

Tabulka 38: Dlouhodobé závazky 2017 - 2019

| <b>Položky v tis. Kč</b>  | <b>2017</b> | <b>2018</b> | <b>2019</b> |
|---------------------------|-------------|-------------|-------------|
| Odložený daňový závazek   | 1 064       | 1 117       | 1 173       |
| Dlouhodobé závazky celkem | 1 064       | 1 117       | 1 173       |

Zdroj: Vlastní zpracování, 2017

### **Krátkodobé závazky**

Krátkodobé závazky se skládají ze závazků z obchodních vztahů, závazků k zaměstnancům, závazků ze sociálního zabezpečení a zdravotního pojištění, daňových závazků a dotací, dohadných účtů pasivních a jiných závazků.

Pro plánování závazků z obchodních vztahů, dohadných účtů pasivních a jiných závazků byla využita metoda obratových ukazatelů.

Závazky k zaměstnancům a závazky ze sociálního zabezpečení a zdravotního pojištění jsou vytvořeny díky mzdám a odvodům pojištění, které nebyly vyplaceny za poslední měsíc v roce, tedy za prosinec.

Položka Stát – dotace obsahuje dotace, které firma získala. V roce 2018 dotace činily 4 miliony Kč a v následujícím roce 4,5 milionu Kč.

Dohadné účty pasivní slouží k zaznamenání závazků vůči dodavateli ve výši, která je odhadována. Změna této položky není výrazná.

Položka jiné závazky je v jednotlivých letech plánu také jen s minimálními změnami.

Tabulka 39: Krátkodobé závazky 2017 - 2019

| <b>Položky v tis. Kč</b>                     | <b>2016</b> | <b>2017</b> | <b>2018</b> | <b>2019</b> |
|--|-------------|-------------|-------------|-------------|
| Celkové tržby                                | 140 731     | 146 605     | 152 800     | 159 812     |
| <i>Plán doby obratu závazku</i>              |             |             |             |             |
| Závazky z obchodních vztahů                  | 20,13       | 20,22       | 20,57       | 20,69       |
| Dohadné účty pasivní                         | 5,23        | 5,85        | 7,02        | 8,79        |
| Jiné závazky                                 | 3,17        | 3,72        | 4,56        | 5,66        |
| <i>Plán krátkodobých závazků</i>             |             |             |             |             |
| Závazky z obchodních vztahů                  | 7 762       | 8 121       | 8 610       | 9 057       |
| Závazky k zaměstnancům                       | 2 018       | 2 350       | 2 940       | 3 850       |
| Závazky ze sociál. zabezpečení a zdrav. poj. | 1 223       | 1 494       | 1 908       | 2 480       |
| Stát – dotace                                | 666         | 710         | 4 000       | 4 500       |

| <b>Položky v tis. Kč</b>         | <b>2016</b>   | <b>2017</b>   | <b>2018</b>   | <b>2019</b>   |
|----------------------------------|---------------|---------------|---------------|---------------|
| Dohadné účty pasivní             | 1 943         | 1 962         | 2 087         | 2 164         |
| Jiné závazky                     | 71            | 74            | 77            | 81            |
| <b>Krátkodobé závazky celkem</b> | <b>13 683</b> | <b>14 711</b> | <b>19 622</b> | <b>22 132</b> |

Zdroj: Vlastní zpracování, 2017

### **Bankovní úvěry a výpomoci**

Firma si plánuje pokrýt investici do nové výrobní haly a výrobního zařízení za pomoci kombinace krátkodobého a dlouhodobého úvěru. Dlouhodobý úvěr bude ve výši 40 milionů Kč a krátkodobý ve výši 5 milionů Kč. Úroková míra pro pořízené samostatné movité věci je fixní 1,1 % pa. Pro budovy je tato úroková míra 0,9 %. Společnost patří do skupiny podniků, kde je vlastník, který má u banky lepší vyjednávací podmínky. To jim umožňuje využívat výhodnější úrokové sazby.

Tabulka 40: Bankovní úvěry a výpomoci 2017 - 2019

| <b>Položky v tis. Kč</b>  | <b>2017</b> | <b>2018</b> | <b>2019</b> |
|---------------------------|-------------|-------------|-------------|
| Bankovní úvěry a výpomoci | 14 631      | 45 899      | 35 640      |
| Bankovní úvěry dlouhodobé | 5 129       | 34 730      | 24 393      |
| Krátkodobé bankovní úvěry | 9 090       | 11 169      | 11 247      |

Zdroj: Vlastní zpracování, 2017

### **Cizí zdroje**

Následující tabulka udává celkový přehled struktury cizích zdrojů a jejich celkovou hodnotu v jednotlivých letech plánu. Na financování svých investic společnost plánuje čerpat dlouhodobé a krátkodobé bankovní úvěry, proto je plánován rapidní nárůst těchto položek.

Tabulka 41: Cizí zdroje 2017 - 2019

| <b>Položky v tis. Kč</b>  | <b>2017</b>   | <b>2018</b>   | <b>2019</b>   |
|---------------------------|---------------|---------------|---------------|
| Rezervy                   | 0             | 0             | 0             |
| Ostatní rezervy           | 0             | 0             | 0             |
| Dlouhodobé závazky        | 1 064         | 1 117         | 1 173         |
| Krátkodobé závazky        | 14 711        | 19 622        | 22 132        |
| Bankovní úvěry a výpomoci | 14 631        | 45 899        | 35 640        |
| Bankovní úvěry dlouhodobé | 5 129         | 34 730        | 24 393        |
| Krátkodobé bankovní úvěry | 9 090         | 11 169        | 11 247        |
| <b>Cizí zdroje</b>        | <b>30 406</b> | <b>66 638</b> | <b>58 945</b> |

Zdroj: Vlastní zpracování, 2017



### 5.2.3 Plánovaná rozvaha

V následující tabulce je sestavena kompletní plánovaná rozvaha pro roky 2017, 2018 a 2019.

Tabulka 42: Plánovaná rozvaha

| Položky v tis. Kč                         | 2017          | 2018          | 2019          |
|---|---------------|---------------|---------------|
| <b>AKTIVA CELKEM</b>                      | <b>44 152</b> | <b>83 540</b> | <b>76 962</b> |
| <b>Dlouhodobý majetek</b>                 | <b>12 916</b> | <b>50 808</b> | <b>42 791</b> |
| Dlouhodobý nehmotný majetek               | 0             | 0             | 0             |
| Dlouhodobý hmotný majetek                 | 12 863        | 50 753        | 42 733        |
| Dlouhodobý finanční majetek               | 53            | 55            | 58            |
| <b>Oběžná aktiva</b>                      | <b>30 890</b> | <b>32 371</b> | <b>33 793</b> |
| Zásoby                                    | 14 300        | 14 904        | 15 588        |
| Dlouhodobé pohledávky                     | 183           | 0             | 0             |
| Krátkodobé pohledávky                     | 16 392        | 17 084        | 17 868        |
| Krátkodobý finanční majetek               | 15            | 382           | 336           |
| <b>Časové rozlišení</b>                   | <b>347</b>    | <b>362</b>    | <b>378</b>    |
|   |               |               |               |
| <b>PASIVA CELKEM</b>                      | <b>44 152</b> | <b>83 540</b> | <b>76 962</b> |
| <b>Vlastní kapitál</b>                    | <b>13 521</b> | <b>16 549</b> | <b>17 747</b> |
| Základní kapitál                          | 10 000        | 10 000        | 10 000        |
| Kapitálové fondy                          | 0             | 0             | 0             |
| Fondy ze zisku                            | 0             | 0             | 0             |
| Výsledek hospodaření minulých let         | 572           | 2 949         | 3 599         |
| Výsledek hospodaření běž. úč. období (+-) | 2 949         | 3 599         | 4 147         |
| <b>Cizí zdroje</b>                        | <b>30 406</b> | <b>66 638</b> | <b>58 945</b> |
| Rezervy                                   | 0             | 0             | 0             |
| Ostatní rezervy                           | 0             | 0             | 0             |
| Dlouhodobé závazky                        | 1 064         | 1 117         | 1 173         |
| Krátkodobé závazky                        | 14 711        | 19 622        | 22 132        |
| Bankovní úvěry a výpomoci                 | 14 631        | 45 899        | 35 640        |
| Bankovní úvěry dlouhodobé                 | 5 129         | 34 730        | 24 393        |
| Krátkodobé bankovní úvěry                 | 9 090         | 11 169        | 11 247        |
| <b>Časové rozlišení</b>                   | <b>225</b>    | <b>178</b>    | <b>150</b>    |
| <b>Dodatečný externí kapitál</b>          |               | <b>176</b>    | <b>121</b>    |

Zdroj: vlastní zpracování 2017

### 5.3 Plán Cash Flow

Posledním krokem plánování je sestavení plánu peněžních toků (Cash Flow). Plán Cash Flow zobrazuje příjmy, které zvyšují finanční fondy společnosti a výdaje, které z těchto fondů čerpají. Cílem plánu peněžních toků je stanovit všechny příjmy a výdaje za plánované období. Cash Flow se dělí na Cash Flow z provozní, investiční a finanční činnosti. Souhrnem těchto tří částí je čisté Cash Flow, které udává buď čisté zvýšení, nebo snížení peněžních prostředků dané společnosti. Pro sestavení tohoto plánu

je možné použít dvou metod. Metody přímé a nepřímé. Plánované Cash Flow, které je uvedeno v následující tabulce, je sestaveno pomocí nepřímé metody. Tato metoda vychází z hospodářského výsledku a dalších položek z rozvahy a výkazu zisku a ztrát. (Fotr a kol., 2012)

Čisté Cash Flow je možné stanovit následovně:

„Čistý peněžní tok = plánované výnosy – plánované náklady (plánovaný hospodářský výsledek) + plánované příjmy bez výnosového efektu (např. čerpání bankovního úvěru) – plánované výnosy bez příjmového efektu (např. prodej na úvěr) + plánované náklady bez výdajového efektu (např. odpisy) – plánované výdaje bez nákladového efektu (např. splátka bankovního úvěru).“ (Fotr a kol., 2012 str. 194)

Výkaz Cash Flow je sestaven na plánované období 2017 – 2019 a je tvořen z dat, která byla zjištěna z plánu výkazu zisku a ztrát a z plánu rozvahy. K první položce, zisk po zdanění, se přičtou odpisy a dále se započítává změna stavu časového rozlišení aktiv a pasiv. Po souhrnu těchto položek vyjde Cash Flow Netto. K této hodnotě se následně započítávají vybrané položky oběžných aktiv (změna stavu zásob, pohledávek) a změna stavu provozních krátkodobých závazků. Výsledkem této části propočtů je Cash Flow z provozní činnosti.

Cash Flow z investiční činnosti počítá se změnami dlouhodobého majetku, které jsou očištěny o položku odpisů.

Pro výpočet poslední části, tedy části finanční, jsou zapotřebí položky změny stavu kapitálu a kapitálových fondů, dlouhodobých a krátkodobých bankovních úvěrů, změna stavu fondů tvořených ze zisku a v poslední krok je změna stavu výsledku hospodaření z minulých let a samotný výsledek hospodaření za běžné účetní období. Výsledkem je Cash Flow z finanční činnosti

Po shrnutí těchto tří částí se získá čisté Cash Flow pro jednotlivé roky plánu.

Tabulka 43: Plánované Cash Flow nepřímou metodou

| Cash Flow položky (tis. Kč)               | 2017         | 2018         | 2019         |
|---|--------------|--------------|--------------|
| Zisk po zdanění                           | 2 949        | 3 599        | 4 147        |
| Odpis DHM a DNM                           | 2 600        | 3 110        | 3 520        |
| Změna stavu rezerv                        | 0            | 0            | 0            |
| Změna stavu časového rozlišení v aktivech | -14          | -15          | -17          |
| Změna stavu časového rozlišení v pasivech | 173          | -47          | -28          |
| <b>Cash Flow Netto</b>                    | <b>5 709</b> | <b>6 648</b> | <b>7 623</b> |

| <b>Cash Flow položky (tis. Kč)</b>                   | <b>2017</b>   | <b>2018</b>    | <b>2019</b>    |
|--|---------------|----------------|----------------|
| Změna stavu zásob                                    | -573          | -604           | -684           |
| Změna stavu pohledávek                               | -657          | -693           | -784           |
| Změna stavu provozních krátkodobých závazků          | 1 028         | 4 911          | 2 510          |
| <b>Cash Flow z provozní činnosti</b>                 | <b>5 507</b>  | <b>10 262</b>  | <b>8 665</b>   |
| DHM a DNM  | 2 745         | -37 890        | 8 020          |
| Odpisy   | -2 600        | -3 110         | -3 520         |
| Změna stavu DFM                                      | -3            | -3             | -3             |
| <b>Cash Flow z investiční činnosti</b>               | <b>143</b>    | <b>-41 003</b> | <b>4 497</b>   |
| Změna stavu základního kapitálu a kapitálových fondů | 0             | 0              | 0              |
| Změna stavu dlouhodobých BÚ                          | -1 000        | 29 601         | -10 337        |
| Změna stavu krátkodobých BÚ                          | 433           | 2 079          | 78             |
| Změna stavu fondů tvořených ze zisku                 | 0             | 0              | 0              |
| Změna stavu VH minulých let a za účetní ob.          | -2 588        | 3 027          | 1 198          |
| Výsledek hospodaření za účetní období                | -2 949        | -3 599         | -4 147         |
| <b>Cash Flow z finanční činnosti</b>                 | <b>-6 104</b> | <b>31 108</b>  | <b>-13 209</b> |
| <b>Cash Flow</b>                                     | <b>-455</b>   | <b>367</b>     | <b>-46</b>     |
| Změna stavu krátkodobého finančního majetku          | -455          | 367            | -46            |

Zdroj: Vlastní zpracování, 2017

## 6. Analýza rizik, analýza citlivosti a strategické scénáře

Co to vlastně je riziko? Rizikem se rozumí určité odchýlení výsledků od těch, které jsme si naplánovali. Jedná se o možnost či pravděpodobnost vzniku ztráty. Riziko můžeme posuzovat ze dvou hledisek. Z hlediska jeho pravděpodobnosti, že nastane a z hlediska jeho dopadu, neboli toho, do jaké míry ovlivní celý náš projekt.

„Z hlediska problematiky řízení podnikatelských rizik bude užitečné vycházet z chápání rizika jako možnosti, že s určitou pravděpodobností dojde k události, jež se liší od předpokládaného stavu či vývoje.“ (Pearce, 1995 str. 361)

Dva pojmy, které jsou spjaty s rizikem:

- **Neurčitý výsledek** = v definicích rizika se uvažuje o tom, že výsledek musí být nejistý. Pokud jsme si jisti, že riziko nastane a dojde ke ztrátě, v tomto případě o riziku nelze hovořit. (Smejkal, Rais, 2003)
- **Nejméně jeden výsledek je nežádoucí** = může jít o například i o ztrátu části majetku investora. Konkrétně se může jednat například o to, že výnos, kterého jsme dosáhli, je nižší než výnos, kterého jsme mohli dosáhnout. (Smejkal, Rais, 2003)

Pokud má dojít k snižování rizika, je nutné si je nejprve definovat, analyzovat. Analýza rizik znamená definování hrozeb, které mohou nastat s určitou pravděpodobností a s mírou dopadu. Firma může řídit jen ta rizika, která si identifikovala a připravila si pro ně vhodný plán způsobu jejich ošetření. Proto je tato fáze jednou z nejdůležitějších v managementu rizik. Při nedokonalém, neúplném provedení tohoto kroku zde nastává možnost, že se nepodaří identifikovat všechna rizika, která mohou nastat, a tím by mohl být ohrožen chod společnosti.

### 6.1 Analýza rizik

V následující tabulce jsou uvedena veškerá rizika, která by mohla výrazně ovlivnit strategický plán zvolené společnosti. Společnost si stanovila svůj Risk Appetite na hodnotu 10, což je objem rizika, který je firma ještě ochotna akceptovat. Veškerá rizika byla hodnocena z hlediska pravděpodobnosti a z hlediska dopadu. Rizika, která budou přesahovat Risk Appetite společnosti, bude nutno pozorně sledovat, věnovat jim pozornost a vytvořit pro ně postup jejich ošetření.

Tabulka 44: Rizika

| Č  | Faktory rizika                                | Pravděp. výskytu | Dopad | Celková hodnota | Risk appetite |
|----|---|------------------|-------|-----------------|---------------|
| R1 | Nedostatek kvalifikovaných pracovníků         | 3                | 5     | 15              | 10            |
| R2 | Zvyšování cen materiálu a služeb              | 3                | 5     | 15              | 10            |
| R3 | Posílení koruny vůči euru                     | 1                | 4     | 4               | 10            |
| R4 | Změna technologie výroby                      | 2                | 4     | 8               | 10            |
| R5 | Požadavky na speciální certifikace            | 3                | 3     | 9               | 10            |
| R6 | Vstup nové konkurence a tlak na snižování cen | 2                | 5     | 10              | 10            |

Zdroj: vlastní zpracování 2017

Ve výše uvedené tabulce jsou uvedena všechna rizika, jež by mohla výrazně ovlivnit strategický plán společnosti. Risk Appetite společnosti byl stanoven na hodnotu 10. Jednotlivá rizika byla ohodnocena jak z hlediska pravděpodobnosti, tak z hlediska dopadu a byla identifikovány ta, která přesahují risk apetit společnosti.

Mezi tato rizika patří: riziko nedostatku kvalifikované pracovní síly, toto riziko má nejvyšší celkovou hodnotu 15. Dalším významným rizikem je riziko zvyšování cen materiál a služeb, které by mělo velký dopad na náklady a tím na konečnou cenu vyráběného zboží, čímž by společnost mohla přijít o své zákazníky. Toto riziko má také celkovou hodnotu 15. Posledním rizikem, které může výrazně ohrozit strategický plán společnosti je riziko vstupu nové konkurence a tím vznik tlaku na snižování cen. V případě, že by toto riziko nastalo, vedlo by ke snižování tržeb a tím pak i ke snižování výsledků hospodaření. Toto riziko je velice závažné, především svým dopadem a v celkovém hodnocení rizik má hodnotu 10.

**R1** – Riziko nedostatku kvalifikovaných pracovníků se snaží minimalizovat školením svých zaměstnanců a tím, že se firma chodí prezentovat na různé střední školy, především učiliště. Na těchto prezentacích se snaží získat kvalifikované studenty do své společnosti.

**R2** – Riziku zvyšování cen materiálu a služeb závisí především na dodavatelích a vývoji cen materiálu potřebných pro výrobu. Firma plánuje investici do nové výrobní haly, kde se výroba zmodernizuje. Díky této modernizaci se předpokládá snížení výrobních nákladů, nebo minimálně jejich udržení ve stejné výši. Díky tomu firma bude

schopna nadále nabízet své výrobky za přijatelnou cenu pro své zákazníky a nebude případným zvýšením cen materiálu a služeb tolik ovlivněna.

**R3** – Riziko posílení koruny vůči euru je zcela mimo kontrolu společnosti. Protože dle současného vývoje kurzu eura se předpokládá nízká pravděpodobnost výrazné změny, a proto se firma rozhodla toto riziko pouze sledovat. Jak již bylo zmíněno v analýze prostředí, firma využívá u své banky fixaci kurzu. Kdyby toto riziko začalo ohrožovat existenci firmy, mohli by přestoupit na jiné trhy, kde se neobchoduje s eurem, ale například s dolary.

**R4** – Riziko změny technologie výroby. Jedná se o riziko, že bude zapotřebí využívat pro výrobu nové technologie (stroje, postup výroby), který nebude možné provozovat ve staré budově výrobní haly (nevhodné prostory, vysoká zátěž). Toto riziko se firma snaží minimalizovat vybudováním nové, moderní výrobní haly, díky které budou moci pružněji reagovat na změny. Firma si dále tvoří rezervy na případné dokoupení strojů, nebo potřebné zaškolení svých zaměstnanců (nové certifikáty apod.) a využívá různé dotační programy.

**R5** – Požadavky na speciální certifikace. Jak již bylo zmíněno u předchozího rizika, firma si vytváří rezervy a účastní se dotačních programů pro podporu vzdělávání, díky kterým je schopna svým zaměstnancům zaplatit školení a tyto požadované certifikace tak doplnit.

**R6** – Riziko vstupu nové konkurence a tlak na snižování cen. Pravděpodobnost vstupu nové konkurence na trh je sice malá, ale dopad je nutné ohodnotit vysokým počtem bodů. Společnost opět díky nové moderní hale bude mít nejmodernější technologie, díky nimž může snížit své výrobní náklady a snížit i cenu svých výrobků. Díky těmto krokům a nabídce kvalitnějších výrobků by firma byla schopna se ubránit případné konkurenci.

## **6.2 Analýza citlivosti**

„Podstatou analýzy citlivosti v oblasti investičního rozhodování je zjišťování citlivosti zvoleného finančního kritéria projektu na možné změny hodnot faktorů rizika, které toto kritérium ovlivňují.“ (Fotr a kol., 2011 str. 158)

Jednofaktorová analýza je základní forma analýzy citlivosti. Při této analýze se snažíme zjistit vliv izolovaných změn rizikových faktorů na dané finanční kritérium. Znamená to, že je měněn pouze jeden faktor a ostatní zůstávají neměnné. Tyto změny hodnot budou provedeny na základě odchylek. Odchylka je stanovena na 10 % od plánovaných hodnot. Těchto deset procent se přičte v případě nákladových položek, respektive odečte v případě výnosových položek. (Fotr a kol., 2011)

V následující tabulce je provedena analýza citlivosti strategického plánu pro rok 2017. Jako finanční kritérium, jehož vývoj chceme sledovat, byl zvolen EBIT. V prvním sloupci tabulky vidíme plánované hodnoty na rok 2017, v druhém sloupci tyto hodnoty upravíme o odchylku 10 %, ve třetím sloupci je hodnota EBITU po úpravě, ve čtvrtém sloupci je celková hodnota změny EBIT oproti plánu a poslední sloupec zobrazuje procentuální změnu EBIT při změně daného faktoru.

Z výsledků vidíme na jaké položky je EBIT nejvíce citlivý a jaké položky vyvolávají jen nepatrné změny. Z analýzy vyplývá, že nejvýznamnějším faktorem, který ovlivňuje finanční kritérium, jsou tržby za prodej vlastních výrobků a služeb. Vzhledem k tomu, že tržby v tomto roce nenabývaly vysokých hodnot, změna tohoto faktoru ovlivnila výsledný EBIT opravdu výrazně. Společnost by se při poklesu tržeb dostala do problémů a špatné finanční situace. Stejný vývoj má i změna faktoru Spotřeba materiálu a energie, kdy se společnost také dostává do vysokých záporných hodnot EBIT. Dalším faktorem, na který je EBIT značně citlivý, je nákladová položka Mzdové náklady. Zde se již společnost nedostává do záporných hodnot výsledného EBIT, ale hodnoty nejsou příznivé a ohrožovaly by chod firmy.

Tabulka 45: Analýza citlivosti strategického plánu na rok 2017

| Položky v tis. Kč                          | 2017    | Odchylka<br>10% | Výsledný<br>EBIT | Změna<br>EBIT | Změna v<br>% |
|--|---------|-----------------|------------------|---------------|--------------|
| Tržby za prodej vlastních výrobků a služeb | 146 404 | 131 764         | -10 999          | 14 640        | <b>-402%</b> |
| Změna stavu zásob vlastní činností         | 1 912   | 1 721           | 3 450            | 191           | -5%          |
| Spotřeba materiálu a energie               | 70 300  | 77 330          | -3 389           | 7 030         | <b>-193%</b> |
| Kovovýroba                                 | 3 602   | 3 962           | 3 281            | 360           | -10%         |
| Nájmy                                      | 7 481   | 8 229           | 2 893            | 748           | -21%         |
| Částečná úhrada ceny jídla                 | 1 663   | 1 829           | 3 475            | 166           | -5%          |
| Zajištění svozu zaměstnanců                | 554     | 609             | 3 586            | 55            | -2%          |
| Udržování cizího majetku                   | 14 409  | 15 850          | 2 201            | 1 441         | -40%         |
| Školení                                    | 50      | 55              | 3 636            | 5             | 0%           |
| Mzdové náklady                             | 31 214  | 34 336          | 520              | 3 121         | <b>-86%</b>  |

| Položky v tis. Kč                         | 2017         | Odchylka<br>10% | Výsledný<br>EBIT | Změna<br>EBIT | Změna v<br>% |
|---|--------------|-----------------|------------------|---------------|--------------|
| Odměny členům orgánu spol. a družstva     | 1 306        | 1 436           | 3 511            | 131           | -4%          |
| Náklady na SZ a ZP                        | 10 613       | 11 674          | 2 580            | 1 061         | -29%         |
| Sociální náklady                          | 1 725        | 1 898           | 3 469            | 173           | -5%          |
| Daně a poplatky                           | 95           | 104             | 3 632            | 9             | 0%           |
| Odpisy DNM a DHM                          | 2 600        | 2 860           | 3 381            | 260           | -7%          |
| Tržby z prodeje materiálu                 | 201          | 181             | 3 621            | 20            | -1%          |
| Prodaný materiál                          | 199          | 219             | 3 621            | 20            | -1%          |
| Změna stavu rezerv a opravných položek    | -140         | -126            | 3 627            | 14            | 0%           |
| Ostatní provozní výnosy                   | 2 528        | 2 275           | 3 389            | 253           | -7%          |
| Ostatní provozní náklady                  | 509          | 560             | 3 590            | 51            | -1%          |
| Prodané cenné papíry a podíly             | 500          | 550             | 3 591            | 50            | -1%          |
| Výnosové úroky                            | 2            | 2               | 3 641            | 0             | 0%           |
| Nákladové úroky                           | 175          | 192             | 3 624            | 17            | 0%           |
| Ostatní finanční výnosy                   | 301          | 271             | 3 611            | 30            | -1%          |
| Ostatní finanční náklady                  | 852          | 937             | 3 556            | 85            | -2%          |
| <b>Výsledek hospodaření před zdaněním</b> | <b>3 641</b> |                 |                  |               |              |

Zdroj: Vlastní zpracování, 2017

Další tabulka zobrazuje výsledky analýzy citlivosti pro všechny roky strategického plánování, tedy pro roky 2016 – 2019. Detailní rozpis analýzy citlivosti pro rok 2018 je uveden v příloze D a pro rok 2019 v příloze E. Z výsledků je zřejmé, že nejcitlivější faktory se v jednotlivých letech nemění. Mění se pouze jejich hodnota a to tak, že postupně klesá. Pokles je způsoben především tím, že společnosti budou růst tržby, díky kterým bude její finanční situace stabilnější.

Tabulka 46: Výsledky analýzy citlivosti pro roky 2016 – 2019

| Položky                                    | % změna<br>EBIT - 2017<br>(při změně<br>daného<br>faktoru) | % změna<br>EBIT - 2018<br>(při změně<br>daného<br>faktoru) | % změna<br>EBIT - 2019<br>(při změně<br>daného<br>faktoru) |
|--|--|--|--|
| Tržby za prodej vlastních výrobků a služeb | -402%  | -343%  | -312%  |
| Změna stavu zásob vlastní činnosti         | -5%  | -4%  | -4%  |
| Spotřeba materiálu a energie               | -193%  | -165%  | -150%  |
| Kovovýroba                                 | -10%   | -8%  | -8%  |
| Nájmy                                      | -21%   | -17%   | -16%   |
| Částečná úhrada ceny jídla                 | -5%  | -4%  | -3%  |
| Zajištění svozu zaměstnanců                | -2%  | -1%  | -1%  |
| Udržování cizího majetku                   | -40%   | -34%   | -30%   |
| Školení                                    | 0%   | 0%   | 0%   |
| Mzdové náklady                             | -86%   | -73%   | -66%   |
| Odměny členům orgánu spol. a družstva      | -4%  | -3%  | -3%  |



| Položky                                | % změna EBIT - 2017 (při změně daného faktoru) | % změna EBIT - 2018 (při změně daného faktoru) | % změna EBIT - 2019 (při změně daného faktoru) |
|--|--|--|--|
| Náklady na SZ a ZP                     | -29%   | -25%   | -23%   |
| Sociální náklady                       | -5%  | -4%  | -4%  |
| Daně a poplatky                        | 0%   | 0%   | 0%   |
| Odpisy DNM a DHM                       | -7%  | -7%  | -7%  |
| Tržby z prodeje materiálu              | -1%  | 0%   | 0%   |
| Prodaný materiál                       | -1%  | 0%   | 0%   |
| Změna stavu rezerv a opravných položek | 0%   | -1%  | -1%  |
| Ostatní provozní výnosy                | -7%  | -6%  | -6%  |
| Ostatní provozní náklady               | -1%  | -1%  | -1%  |
| Prodané cenné papíry a podíly          | -1%  | 0%   | 0%   |
| Výnosové úroky                         | 0%   | 0%   | 0%   |
| Nákladové úroky                        | 0%   | 0%   | 0%   |
| Ostatní finanční výnosy                | -1%  | -1%  | -1%  |
| Ostatní finanční náklady               | -2%  | -2%  | -1%  |

Zdroj: Vlastní zpracování, 2017

### 6.3 Strategické scénáře

Strategická rozhodnutí založená pouze na jediné představě o budoucnosti mohou vést k neúspěchu. Z důvodu, že vývoj budoucnosti je v některých oblastech nejasný, to vedlo k podnětu pro vznik a rozvoj strategických scénářů. Scénáře prezentují alternativní možnosti vývoje určitých parametrů. Díky scénářům je možné vidět rozpory a odchylky mezi předpokládanou situací, která je modelována, a situací, která je aktuální. Podle Fotra a kol. (2012) se rozlišují čtyři typy scénářů:

- Realistický scénář (označení R)
- Optimistický scénář (označení O)
- Pesimistický scénář (označení P)
- Nejpravděpodobnější scénář (označení N)

#### 6.3.1 Realistický scénář

Za realistický scénář se považuje finanční plán, který je uveden v kapitole č. 5.

#### 6.3.2 Optimistický scénář

Optimistický scénář je sestavován na základě nejlepších hodnot jednotlivých faktorů a měl by vést k nejlepším výsledkům. Tento scénář pro jednotlivé roky plánu je

vytvořen v následující tabulce. Jsou zde potlačena rizika R2 – Riziko zvyšování cen materiálu a služeb a R6 – Vstup nové konkurence a tlak na snižování cen.

V důsledku většího zájmu o výrobky společnosti, rozšíření působnosti na nové trhy a neexistenci nové konkurence na stávajících trzích je položka Tržby za prodej vlastních výrobků a služeb v optimistickém scénáři oproti realistickému navýšena každoročně o 2 %. Výkonová spotřeba díky snížení cen za materiál a služby naopak v optimistickém scénáři bude každoročně mírně klesající. Položka Osobní náklady bude v nezměněné výši dle předpokladu. U ostatních výnosů a nákladů se se změnou nepočítá, jen u položek, které jsou naplánovány dle tržeb.

Tabulka 47: Optimistický scénář

| <b>Položky v tis. Kč</b>                   | <b>2017 (R)</b> | <b>2017 (O)</b> | <b>2018 (R)</b> | <b>2018 (O)</b> | <b>2019 (R)</b> | <b>2019 (O)</b> |
|--|-----------------|-----------------|-----------------|-----------------|-----------------|-----------------|
| Tržby za prodej vlastních výrobků a služeb | 146 404         | 149 332         | 152 580         | 155 632         | 159 572         | 162 764         |
| Změna stavu zásob vlastní činnosti         | 1 912           | 1 950           | 1 969           | 2 009           | 2 028           | 2 069           |
| Spotřeba materiálu a energie               | 70 300          | 68 894          | 73 487          | 72 018          | 76 843          | 75 306          |
| Služby                                     | 27 759          | 27 204          | 28 689          | 28 115          | 29 654          | 29 061          |
| Osobní náklady                             | 44 858          | 44 858          | 46 526          | 46 526          | 48 779          | 48 779          |
| Daně a poplatky                            | 95              | 95              | 99              | 99              | 104             | 104             |
| Odpisy DNM a DHM                           | 2 600           | 2 600           | 3 110           | 3 110           | 3 520           | 3 520           |
| Tržby z prodeje DM a materiálu             | 201             | 205             | 220             | 225             | 240             | 244             |
| Prodaný materiál                           | 199             | 199             | 217             | 217             | 237             | 237             |
| Změna stavu rezerv a opravných položek     | -140            | -140            | -230            | -230            | -360            | -360            |
| Ostatní provozní výnosy                    | 2 528           | 2 723           | 2 731           | 2 838           | 2 949           | 2 967           |
| Ostatní provozní náklady                   | 509             | 514             | 545             | 568             | 583             | 593             |
| <b>Provozní výsledek hospodaření</b>       | <b>4 865</b>    | <b>9 986</b>    | <b>5 056</b>    | <b>10 279</b>   | <b>5 429</b>    | <b>10 803</b>   |
| Prodané cenné papíry a podíly              | 500             | 500             | 0               | 0               | 0               | 0               |
| Výnosové úroky                             | 2               | 2               | 4               | 4               | 1               | 1               |
| Nákladové úroky                            | 175             | 175             | 176             | 176             | 176             | 176             |
| Ostatní finanční výnosy                    | 301             | 305             | 316             | 320             | 380             | 390             |
| Ostatní finanční náklady                   | 852             | 860             | 756             | 770             | 513             | 530             |
| <b>Finanční výsledek hospodaření</b>       | <b>-1 223</b>   | <b>-1 228</b>   | <b>-612</b>     | <b>-622</b>     | <b>-309</b>     | <b>-315</b>     |
| <b>Výsledek hospodaření před zdaněním</b>  | <b>3 641</b>    | <b>8 758</b>    | <b>4 444</b>    | <b>9 657</b>    | <b>5 120</b>    | <b>10 488</b>   |

Zdroj: Vlastní zpracování, 2017

Díky výše uvedeným pozitivním změnám hodnot se dosáhlo na výrazně lepší výsledek hospodaření oproti realistickému scénáři. Je to způsobeno především citlivostí

daného plánu na tržby, které jsou v tomto scénáři zvýšené a zároveň nákladové položky jsou sniženy. Hodnota výsledku hospodaření v optimistickém scénáři je nejvyšší ze všech scénářů.

### 6.3.3 Pesimistický scénář

Pesimistický scénář je tvořen na základě nejhoršího možného vývoje hodnot jednotlivých faktorů a měl by vést k nejhorším výsledkům. Tento scénář pro jednotlivé roky plánu je vytvořen v následující tabulce.

Hlavním rizikovým faktorem, který ovlivňuje pesimistický scénář je vstup nové konkurence, čímž se razantně sníží tržby. Bude to způsobeno jednak snížením počtu zákazníků a tlakem na snižování cen výrobků a služeb společnosti.

V důsledku vstupu nové konkurence vznikne vyšší poptávka po dodávaném materiálu potřebném pro výrobu daných výrobků. Tím vznikne tlak dodavatelů tohoto materiálu na cenu směrem nahoru a zvýší se tak náklady na spotřebu materiálu energie a služeb, čemuž odpovídá riziko R2.

Tabulka 48: Pesimistický scénář

| <b>Položky v tis. Kč</b>                   | <b>2017 (R)</b> | <b>2017 (P)</b> | <b>2018 (R)</b> | <b>2018 (P)</b> | <b>2019 (R)</b> | <b>2019 (P)</b> |
|--|-----------------|-----------------|-----------------|-----------------|-----------------|-----------------|
| Tržby za prodej vlastních výrobků a služeb | 146 404         | 139 084         | 152 580         | 144 951         | 159 572         | 151 594         |
| Změna stavu zásob vlastní činnosti         | 1 912           | 1 854           | 1 969           | 1 910           | 2 028           | 1 968           |
| Spotřeba materiálu a energie               | 70 300          | 71 706          | 73 487          | 74 957          | 76 843          | 78 380          |
| Služby                                     | 27 759          | 28 315          | 28 689          | 29 263          | 29 654          | 30 247          |
| Osobní náklady                             | 44 858          | 44 858          | 46 526          | 46 526          | 48 779          | 48 779          |
| Daně a poplatky                            | 95              | 95              | 99              | 99              | 104             | 104             |
| Odpisy DNM a DHM                           | 2 600           | 2 600           | 3 110           | 3 110           | 3 520           | 3 520           |
| Tržby z prodeje DM a materiálu             | 201             | 201             | 220             | 220             | 240             | 240             |
| Prodaný materiál                           | 199             | 199             | 217             | 217             | 237             | 237             |
| Změna stavu rezerv a opravných položek     | -140            | -140            | -230            | -230            | -360            | -360            |
| Ostatní provozní výnosy                    | 2 528           | 2 537           | 2 731           | 2 644           | 2 949           | 2 764           |
| Ostatní provozní náklady                   | 509             | 479             | 545             | 529             | 583             | 553             |
| <b>Provozní výsledek hospodaření</b>       | <b>4 865</b>    | <b>-4 435</b>   | <b>5 056</b>    | <b>-4 747</b>   | <b>5 429</b>    | <b>-4 895</b>   |
| Prodané cenné papíry a podíly              | 500             | 500             | 0               | 0               | 0               | 0               |
| Výnosové úroky                             | 2               | 2               | 4               | 4               | 1               | 1               |
| Nákladové úroky                            | 175             | 175             | 176             | 176             | 176             | 176             |
| Ostatní finanční výnosy                    | 301             | 299             | 316             | 305             | 380             | 360             |

| Položka                                   | 2017 (R)      | 2017 (P)      | 2018 (R)     | 2018 (P)      | 2019 (R)     | 2019 (P)      |
|---|---------------|---------------|--------------|---------------|--------------|---------------|
| Ostatní finanční náklady                  | 852           | 860           | 756          | 770           | 513          | 530           |
| <b>Finanční výsledek hospodaření</b>      | <b>-1 223</b> | <b>-1 234</b> | <b>-612</b>  | <b>-637</b>   | <b>-309</b>  | <b>-345</b>   |
| <b>Výsledek hospodaření před zdaněním</b> | <b>3 641</b>  | <b>-5 669</b> | <b>4 444</b> | <b>-5 384</b> | <b>5 120</b> | <b>-5 240</b> |

Zdroj: Vlastní zpracování, 2017

Z výsledků je patrný výrazný pokles výsledku hospodaření, který dosahuje záporných hodnot. Naplánovaný pesimistický vývoj hodnot vedle k nejnižším hodnotám výsledku hospodaření ze všech scénářů.

### 6.3.4 Nejpravděpodobnější scénář

Nejpravděpodobnější scénář vychází z pesimistického, optimistického a realistického scénáře. Jedná se o vážený průměr těchto scénářů. V následující tabulce jsou vypsány rizikové faktory, ke kterým jsou přidány pravděpodobnosti. Součet jednotlivých pravděpodobností musí být roven 1. Realistický scénář má v obou případech nejvyšší pravděpodobnost ze všech scénářů. U rizika R2 má větší pravděpodobnost pesimistický scénář, tedy 30 %, oproti optimistickému, který má pravděpodobnost 20 %. U rizika R6 má realistický scénář hodnotu pravděpodobnosti 70 %, protože je zde malá pravděpodobnost, že toto riziko nastane. Z tohoto důvodu má pesimistický scénář pouze 10 % pravděpodobnost a optimistický 20 %. Výsledná pravděpodobnost v posledním řádku je stanovena pro jednotlivé scénáře za použití aritmetických průměrů pravděpodobnostního hodnocení konkrétního faktoru rizika pro daný scénář.

Tabulka 49: Pravděpodobnost scénářů v letech 2017 – 2019

| Scénář   | Realistický | Pesimistický | Optimistický |
|--|-------------|--------------|--------------|
| R2 – zvyšování cen materiálu a služeb              | 0,5         | 0,3          | 0,2          |
| R6 – vstup nové konkurence a tlak na snižování cen | 0,7         | 0,1          | 0,2          |
| Výsledná pravděpodobnost                           | 60 %        | 20 %         | 20 %         |

Zdroj: Vlastní zpracování, 2017

Pro výpočet jednotlivých položek nejpravděpodobnějšího scénáře byl použit vážený průměr realistického, optimistického a pesimistického scénáře. Váhami jsou výsledné pravděpodobnosti konkrétních scénářů. Podoba nejpravděpodobnějšího scénáře je uvedena v následující tabulce.

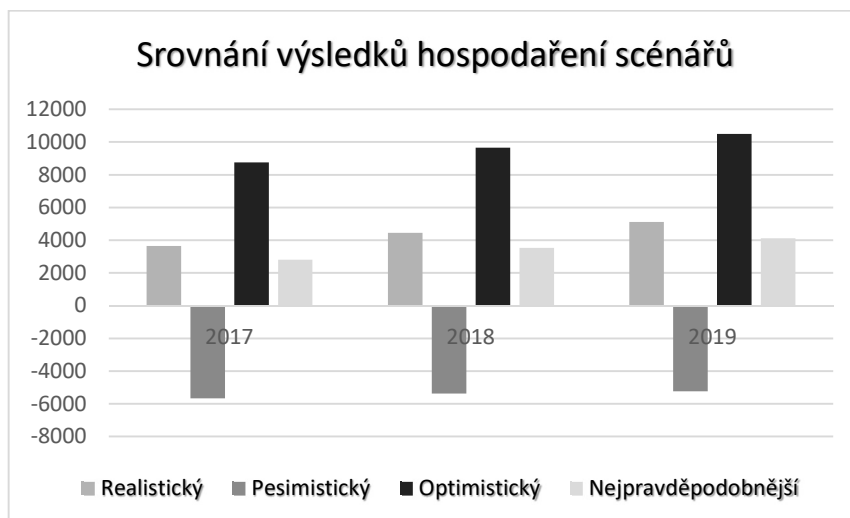
Tabulka 50: Nejpravděpodobnější scénář

| Položky v tis. Kč                          | 2017 (R)      | 2017 (N)      | 2018 (R)     | 2018 (N)     | 2019 (R)     | 2019 (N)     |
|--|---------------|---------------|--------------|--------------|--------------|--------------|
| Tržby za prodej vlastních výrobků a služeb | 146 404       | 145 526       | 152 580      | 151 665      | 159 572      | 158 615      |
| Změna stavu zásob vlastní činnosti         | 1 912         | 1 908         | 1 969        | 1 965        | 2 028        | 2 024        |
| Spotřeba materiálu a energie               | 70 300        | 70 300        | 73 487       | 73 487       | 76 843       | 76 843       |
| Služby                                     | 27 759        | 27 759        | 28 689       | 28 689       | 29 654       | 29 654       |
| Osobní náklady                             | 44 858        | 44 858        | 46 526       | 46 526       | 48 779       | 48 779       |
| Daně a poplatky                            | 95            | 95            | 99           | 99           | 104          | 104          |
| Odpisy DNM a DHM                           | 2 600         | 2 600         | 3 110        | 3 110        | 3 520        | 3 520        |
| Tržby z prodeje DM a materiálu             | 201           | 202           | 220          | 221          | 240          | 241          |
| Prodaný materiál                           | 199           | 199           | 217          | 217          | 237          | 237          |
| Změna stavu rezerv a opravných položek     | -140          | -140          | -230         | -230         | -360         | -360         |
| Ostatní provozní výnosy                    | 2 528         | 2 569         | 2 731        | 2 735        | 2 949        | 2 916        |
| Ostatní provozní náklady                   | 509           | 504           | 545          | 546          | 583          | 579          |
| <b>Provozní výsledek hospodaření</b>       | <b>4 865</b>  | <b>4 029</b>  | <b>5 056</b> | <b>4 140</b> | <b>5 429</b> | <b>4 439</b> |
| Prodané cenné papíry a podíly              | 500           | 500           | 0            | 0            | 0            | 0            |
| Výnosové úroky                             | 2             | 2             | 4            | 4            | 1            | 1            |
| Nákladové úroky                            | 175           | 175           | 176          | 176          | 176          | 176          |
| Ostatní finanční výnosy                    | 301           | 302           | 316          | 315          | 380          | 378          |
| Ostatní finanční náklady                   | 852           | 855           | 756          | 762          | 513          | 520          |
| <b>Finanční výsledek hospodaření</b>       | <b>-1 223</b> | <b>-1 226</b> | <b>-612</b>  | <b>-619</b>  | <b>-309</b>  | <b>-317</b>  |
| <b>Výsledek hospodaření před zdaněním</b>  | <b>3 641</b>  | <b>2 802</b>  | <b>4 444</b> | <b>3 521</b> | <b>5 120</b> | <b>4 122</b> |

Zdroj: Vlastní zpracování, 2017

Pro zobrazení a porovnání jednotlivých scénářů je použit výsledek hospodaření před zdaněním (EBIT) na následujícím obrázku. Z grafu je patrné, že EBIT nejpravděpodobnějšího scénáře se nejvíce přiblížil k hodnotě realistického scénáře po dobu celého naplánovaného období. V případě optimistického scénáře jsou hodnoty EBIT výrazně vyšší oproti těm plánovaným. V pesimistickém scénáři jsou hodnoty naopak výrazně nižší a dokonce v záporných hodnotách oproti původnímu plánu.

Graf 5: Srovnání výsledků hospodaření scénářů



Zdroj: Vlastní zpracování, 2017

## 7. Controlling a zhodnocení finančního plánu

V rámci této kapitoly bude vyhodnoceno, zda bylo dosaženo stanovených cílů pomocí GAP analýzy, která bude provedena na výsledcích nejpravděpodobnějšího scénáře. „GAP analýza slouží k identifikaci a zkoumání rozdílů mezi současným a plánovaným stavem plnění strategického cíle prostřednictvím cílových hodnot ukazatelů.“ (Grasseová a kol., 2012 str. 232)

### 7.1 GAP analýza

Ke každému strategickému cíli je dán KPI, na základě kterého bude vyhodnoceno dosažení tohoto cíle. Analýza začíná zjištěním reálné hodnoty ukazatele, která byla dosažena. Tato hodnota bude následně porovnána s hodnotou, která byla plánována na dané časové období. Tyto hodnoty se od sebe mohou lišit (Planning Gap – mezery v plnění cíle). Negativní změna znamená, že dosažená hodnota ukazatele je nižší než plánovaná a nedošlo k naplnění cíle. Pozitivní změna znamená, že reálná hodnota ukazatele je vyšší nežli plánovaná a strategický cíl byl překročen. Pokud vyjde Planning Gap nulová, znamená to, že cíl byl naplněn na 100 %.

#### Strategické cíle, pro které jsou stanoveny KPI:

- *Strategický cíl: Investice do rozšíření a vybavení výrobních prostorů 45 mil. Kč*

Tabulka 51: KPI: Výše investic v tis. Kč

|                  |                                   |
|------------------|-----------------------------------|
| KPI              | Výše investic v tis. Kč.          |
| Zodpovědná osoba | Finanční ředitelka                |
| Perioda měření   | 1x ročně na konci účetního období |
| Způsob měření    | Kvantitativní z finančních výkazů |

Zdroj: vlastní zpracování 2017

Tabulka 52: GAP analýza – Výše investic v tis. Kč

| Investice do vybavení a nových prostor 45 mil. Kč | 2016   | 2017 | 2018   | 2019 |
|---|--------|------|--------|------|
| Investice v tis. Kč – cíl                         | -      | 0    | 45 000 | 0    |
| Investice v tis. Kč – plán                        | -      | 0    | 45 000 | 0    |
| Planning Gap                                      | -      | 0    | 0      | 0    |
| <b>Celková Gap</b>                                |        |      |        |      |
| Cíl   | 45 000 |      |        |      |
| Plán  | 45 000 |      |        |      |
| Celková Gap                                       | 0      |      |        |      |

Zdroj: vlastní zpracování 2017

Prvním strategickým cílem je investice do nové moderní výrobní haly. Tento investiční cíl by měl být dle předpokladů splněn, pokud se neobjeví nepředvídatelný problém, který nebyl ošetřen. Zdrojů na dosažení tohoto cíle by měla mít firma dostatek. Celková Planning Gap je nulová a tohoto strategického cíle bude dosaženo na 100 %.

- *Strategický cíl: Meziroční zvyšování tržeb o 5%*

Tabulka 53: KPI - Výše tržeb v procentech

|                  |                                   |
|------------------|-----------------------------------|
| KPI              | Výše tržeb v procentech           |
| Zodpovědná osoba | Obchodní ředitel                  |
| Perioda měření   | 1x ročně na konci účetního období |
| Způsob měření    | Kvantitativní z finančních výkazů |

Zdroj: vlastní zpracování 2017

Tabulka 54: GAP analýza – Výše tržeb v procentech

| <b>Tržby – meziroční růst o 5%</b>                | <b>2016</b> | <b>2017</b> | <b>2018</b> | <b>2019</b> |
|---|-------------|-------------|-------------|-------------|
| Tržeb za prodej vlastních výrobků a služeb – cíl  | 140 548     | 147 575     | 154 954     | 162 702     |
| Tržeb za prodej vlastních výrobků a služeb – plán | 140 548     | 145 526     | 151 665     | 158 615     |
| Cíl v procentech                                  | -           | 5%          | 5%          | 5%          |
| Plán v procentech                                 |             | 4%          | 4%          | 5%          |
| Planning Gaps                                     |             | -1%         | -1%         | 0%          |
| <b>Celková Gap</b>                                |             |             |             |             |
| Cíl   | 15%         |             |             |             |
| Plán  | 13%         |             |             |             |
| Celková Gap                                       | 2%          |             |             |             |

Zdroj: vlastní zpracování 2017

Druhý strategický cíl je zaměřen na tržby společnosti. Jedná se tedy o finanční cíl a to o zvýšení tržeb meziročně o 5 %. Tohoto strategického cíle by mělo být dosaženo především díky zvýšení podílu na evropských trzích. V tabulce výše je zobrazen růst tržeb ve sledovaných letech 2016 – 2019. Při porovnání hodnot lze vidět negativní odchylku. V prvních dvou letech strategického cíle nebylo dosaženo a meziroční růst byl pouze 4 %. V posledním roce plánu, v roce 2019, již bylo strategického cíle dosaženo a meziroční růst činil 5 %. V kumulovaném růstu je zřejmé, že díky nesplnění cílů z roku 2017 a 2018 se tržby zvedly o 13 % oproti plánovaným 15 %. Přesto jsou výsledné hodnoty tržeb v jednotlivých letech pro firmu uspokojivé a dostačující.



- *Meziročně vkládat 25tis. Kč do zvyšování kvalifikace*

Tabulka 55: KPI - Výše investic v tisících Kč

|                  |                                   |
|------------------|-----------------------------------|
| KPI              | Výše vkladu v tisících Kč         |
| Zodpovědná osoba | Personální ředitel                |
| Perioda měření   | 1x ročně na konci účetního období |
| Způsob měření    | Kvantitativní z finančních výkazů |

Zdroj: vlastní zpracování 2017

Tabulka 56: GAP analýza - Výše investic v tisících Kč

| <b>Meziročně vkládat 25 tis. Kč do zvyšování kvalifikace</b> | <b>2016</b> | <b>2017</b> | <b>2018</b> | <b>2019</b> |
|--|-------------|-------------|-------------|-------------|
| Investice v tisících Kč - cíl                                | -           | 25          | 25          | 25          |
| Investice v tisících Kč - plán                               | -           | 25          | 25          | 25          |
| Planning Gaps  | -           | 0           | 0           | 0           |
| <b>Celková Gap</b>   |             |             |             |             |
| Cíl  | 75          |             |             |             |
| Plán   | 75          |             |             |             |
| Celková Gap  | 0           |             |             |             |

Zdroj: vlastní zpracování 2017

Dalším strategickým cílem, který bude společnost sledovat, jsou investice do školení zaměstnanců. Ve strategickém cíli bylo naplánováno 25 tis. Kč ročně. Tato hodnota byla vynaložena v plné výši. Tento cíl byl splněn v plném rozsahu a celková Gap je nulová.

- *Navýšení zisku (po zdanění) na čtyřnásobek na konci plánovaného období oproti roku 2016*

Tabulka 57: KPI - Poměr zisku vůči roku 2016

|                  |   |
|------------------|---|
| KPI              | Poměr zisku (po zdanění) vůči roku 2016 |
| Zodpovědná osoba | Generální ředitel                       |
| Perioda měření   | 1x ročně na konci účetního období       |
| Způsob měření    | Kvantitativní z finančních výkazů       |

Zdroj: vlastní zpracování 2017

Tabulka 58: GAP analýza – Poměr zisku (po zdanění) vůči roku 2016

| Navýšení zisku (po zdanění) na čtyřnásobek na konci plán období | 2016 | 2017  | 2018  | 2019  |
|---|------|-------|-------|-------|
| Zisk – cíl  | 572  | 1 144 | 1 716 | 2 288 |
| Zisk – plán   | 572  | 2 270 | 2 852 | 3 339 |
| Poměr – cíl   | -    | 2x    | 3x    | 4x    |
| Poměr – plán  | -    | 4x    | 5x    | 6x    |
| Planning Gaps   | -    | 2x    | 2x    | 2x    |
| Celková Gap   |      |       |       |       |
| Cíl   | 4x   |       |       |       |
| Plán  | 6x   |       |       |       |
| Celková Gap   | 2x   |       |       |       |

Zdroj: vlastní zpracování 2017

Posledním sledovaným strategickým cílem je zvýšení zisku po zdanění na konci plánovaného období na čtyřnásobek vůči roku 2016. Společnost v roce 2016 dosahovala výrazně podprůměrného zisku a tak se chtěla dostat zpět do vyšších hodnot tohoto ukazatele. Zisk po zdanění ve vytvořeném finančním plánu dosahuje šestinásobné výše vůči roku 2016, který byl výrazně podprůměrným. Pro tento strategický cíl lze sledovat pozitivní Gap v dvojnásobné výši a cíle je tedy překročen.

## 7.2 Zhodnocení

Z výsledků provedené GAP analýzy bylo zjištěno, že většiny ze stanovených strategických cílů bude dosaženo a plán bude splněn. Jediný cíl, kterého dosaženo nebude, je cíl meziročního zvyšování tržeb o 5 %. Zde se objevily záporné odchylky, které značí, že daný cíl nebude naplněn. Přestože tržby nevzrostly do plánované výše, je jejich hodnota pro podnik velice příznivá a nemůže se to považovat za neúspěch. Pokud by společnost chtěla dosáhnout plánovaných hodnot tržeb, mohla by vložit finanční prostředky do marketingové propagace, kterou nevyužívá. Díky případné marketingové kampani by se o společnosti mohlo dozvědět více firem, které by mohli mít zájem o spolupráci a stát se novým zákazníkem. Tato propagace by se mohla soustředit na nové trhy v zahraničí.

Ostatních strategických cílů bude dle GAP analýzy dosaženo. U posledního cíle se dokonce dá předpokládat, že svou plánovanou hodnotu překročí, což lze hodnotit velmi pozitivně.

Dle těchto výsledků se dá usuzovat, že strategický plán pro společnost OK Záchlumí, a.s. na roky 2017 – 2019 je reálný a jeho cílů lze dosáhnout.

## Závěr

Předmětem diplomové práce bylo zpracování projektu implementace strategického programu organizace. Hlavním předmětem podnikání společnosti OK Záchlumí, a.s., na kterou byla práce zpracována, je výroba dílů pro stavební stroje a nákladní automobily, výroba zemědělských strojů, tváření plechů apod.

První kapitola byla zaměřena na charakteristiku společnosti, kde byla popsána historie společnosti, její získané certifikace a výrobní program. Druhá kapitola se zabývala formulací strategických východisek společnosti (poslání, vize, strategické cíle).

Rozsáhlou kapitolou byla kapitola číslo 3 – Analýza prostředí. V této analýze byl rozpracován vliv externího a interního prostředí na společnost. Pro analýzu makroprostředí byla zvolena metoda PEST, která se zabývá politickými, ekonomickými, socio-kulturními a technologickými faktory. Analýza mezoprostředí byla rozpracována dle Porterova modelu pěti sil, který sleduje zákazníky, dodavatele, substituční výrobky, potenciální nové konkurenty a konkurenci v oboru. Interní prostředí bylo analyzováno z oblasti managementu, marketingu, finanční analýzy, výroby, výzkumu a vývoje a informačních systémů. Výsledkem těchto analýz byly matice EFE a IFE, které vedly k vytvoření SWOT analýzy a výběru strategie pro dosažení stanovených cílů.

Následující kapitola byla zaměřena na definování krátkodobých cílů z těchto strategických. K jednotlivým cílům byly také přiřazeny klíčové identifikátory výkonnosti.

Stěžejní kapitolou byla kapitola 5 – Finanční plán, který se zabýval plánem výkazu zisku a ztrát, plánem rozvahy a plánem Cash Flow pro plánované období, tedy pro roky 2017 – 2019. V šesté kapitole byla provedena analýza rizik, analýza citlivosti a byly vytvořeny strategické scénáře. Na nejpravděpodobnější scénář byl v sedmé kapitole proveden controlling pomocí GAP analýzy. V závěru bylo vyhodnoceno, že téměř vše vede k úspěšnému naplnění strategických cílů. K cíli, který nebyl dosažen byla navržena akce, která by mohla konečné hodnocení zlepšit.

Výsledky provedené diplomové práce by mohly sloužit pro společnost OK Záchlumí, a.s. jako předloha pro další období.

## Seznam tabulek

|   |    |
|---|----|
| Tabulka 1: Matice EFE .....   | 30 |
| Tabulka 2: Ukazatelé likvidity 2014 -2016 .....                           | 34 |
| Tabulka 3: Ukazatelé zadluženosti 2014 - 2016 .....                       | 35 |
| Tabulka 4: Ukazatelé rentability 2014 - 2016 .....                        | 36 |
| Tabulka 5: Matice IFE .....   | 39 |
| Tabulka 6: SWOT analýza společnosti.....                                  | 40 |
| Tabulka 7: Akční plán pro strategické cíle .....                          | 42 |
| Tabulka 8: Klíčové indikátory výkonnosti .....                            | 45 |
| Tabulka 9: Plán tržeb za prodej vlastních výrobků 2017.....               | 47 |
| Tabulka 10: Plán tržeb za služby pro roky 2017 – 2019 .....               | 47 |
| Tabulka 11: Plán tržeb pro roky 2017 - 2019 .....                         | 48 |
| Tabulka 12: Tržby z prodeje materiálu 2017 - 2019 .....                   | 48 |
| Tabulka 13: Výnosové úroky a ostatní finanční výnosy 2016 - 2019 .....    | 49 |
| Tabulka 14: Spotřeba materiálu a energie 2017 – 2019 .....                | 50 |
| Tabulka 15: Služby 2017 - 2019.....                                       | 51 |
| Tabulka 16: Plán výkonové spotřeby 2017 - 2019 .....                      | 51 |
| Tabulka 17: Plán lidských zdrojů – počet zaměstnanců 2016 - 2019.....     | 52 |
| Tabulka 18: Plán lidských zdrojů - dělníci 2017 - 2019.....               | 52 |
| Tabulka 19: Plán lidských zdrojů - techničtí pracovníci 2017 – 2019 ..... | 52 |
| Tabulka 20: Plán lidských zdrojů - vrcholový management 2017 - 2019 ..... | 53 |
| Tabulka 21: Plán lidských zdrojů celkem 2016 - 2019 .....                 | 53 |
| Tabulka 22: Daně a poplatky 2017 - 2019.....                              | 53 |
| Tabulka 23: Odpisové skupiny a doba odepisování majetku společnosti ..... | 54 |
| Tabulka 24: Plán investic.....  | 54 |
| Tabulka 25: Stávající odpisy 2017 - 2019 .....                            | 55 |
| Tabulka 26: Nové odpisy 2017 - 2019.....                                  | 55 |
| Tabulka 27: Odpisy DNM a DHM celkem 2017 - 2019 .....                     | 55 |
| Tabulka 28: Provozní náklady 2017 - 2019.....                             | 56 |
| Tabulka 29: Finanční náklady 2017 - 2019 .....                            | 56 |
| Tabulka 30: Daň z příjmů za běžnou činnost 2017 - 2019 .....              | 56 |
| Tabulka 31: Plán výkazu zisku a ztrát 2017 – 2019 .....                   | 57 |
| Tabulka 32: Dlouhodobý hmotný majetek 2017 – 2019 .....                   | 58 |
| Tabulka 33: Zásoby 2017-2019 .....  | 59 |
| Tabulka 34: Krátkodobé pohledávky 2017 - 2019 .....                       | 60 |
| Tabulka 35: Krátkodobý finanční majetek 2017 - 2019.....                  | 60 |
| Tabulka 36: Oběžná aktiva 2017-2019 .....                                 | 60 |
| Tabulka 37: Vlastní kapitál 2017 - 2019 .....                             | 61 |
| Tabulka 38: Dlouhodobé závazky 2017 - 2019 .....                          | 62 |
| Tabulka 39: Krátkodobé závazky 2017 - 2019.....                           | 62 |
| Tabulka 40: Bankovní úvěry a výpomoci 2017 - 2019 .....                   | 63 |
| Tabulka 41: Cizí zdroje 2017 - 2019 .....                                 | 63 |

|  |    |
|--|----|
| Tabulka 42: Plánovaná rozvaha.....                                     | 64 |
| Tabulka 43: Plánované Cash Flow nepřímou metodou .....                 | 65 |
| Tabulka 44: Rizika.....  | 68 |
| Tabulka 45: Analýza citlivosti strategického plánu na rok 2017.....    | 70 |
| Tabulka 46: Výsledky analýzy citlivosti pro roky 2016 – 2019.....      | 71 |
| Tabulka 47: Optimistický scénář .....                                  | 73 |
| Tabulka 48: Pesimistický scénář.....                                   | 74 |
| Tabulka 49: Pravděpodobnost scénářů v letech 2017 – 2019.....          | 75 |
| Tabulka 50: Nejpravděpodobnější scénář.....                            | 76 |
| Tabulka 51: KPI: Výše investic v tis. Kč.....                          | 78 |
| Tabulka 52: GAP analýza – Výše investic v tis. Kč.....                 | 78 |
| Tabulka 53: KPI - Výše tržeb v procentech.....                         | 79 |
| Tabulka 54: GAP analýza – Výše tržeb v procentech .....                | 79 |
| Tabulka 55: KPI - Výše investic v tisících Kč.....                     | 80 |
| Tabulka 56: GAP analýza - Výše investic v tisících Kč.....             | 80 |
| Tabulka 57: KPI - Poměr zisku vůči roku 2016 .....                     | 80 |
| Tabulka 58: GAP analýza – Poměr zisku (po zdanění) vůči roku 2016..... | 81 |

## **Seznam obrázků**

|   |    |
|---|----|
| Obrázek 1: Logo společnosti OK Záchlumí, a. s. .... | 10 |
| Obrázek 2: Podnikatelské prostředí .....            | 17 |
| Obrázek 3: SWOT analýza .....                       | 18 |
| Obrázek 4: Porterův model pěti sil .....            | 25 |
| Obrázek 5: Matice IE .....                          | 41 |

## Seznam grafů

|  |    |
|--|----|
| Graf 1: Prognóza vývoje inflace .....                | 20 |
| Graf 2: Prognóza vývoje HDP .....                    | 21 |
| Graf 3: Prognóza vývoje úrokových sazeb .....        | 22 |
| Graf 4: Predikce vývoje měnového kurzu CZK/EUR ..... | 23 |
| Graf 5: Srovnání výsledků hospodaření scénářů .....  | 77 |



## Seznam použitých zkratek

|        |   |
|--------|---|
| apod.  | A podobně   |
| atd.   | A tak dále  |
| a.s.   | Akciová společnost  |
| CK     | Cizí kapitál  |
| CZ     | Cizí zdroje   |
| č.     | Číslo   |
| ČSÚ    | Český statistický úřad                                    |
| EAT    | Earnings after Taxes                                      |
| EBIT   | Earning before Interests and Taxes                        |
| EU     | Evropská unie   |
| EUR    | Euro  |
| Kč     | Koruna česká  |
| kol.   | Kolektiv  |
| KPI    | Key Performance Indicator - klíčové indikátory výkonnosti |
| mil.   | Milion  |
| OA     | Oběžná aktiva   |
| R      | Rizikový faktor   |
| ROA    | Return on Assets  |
| ROE    | Return on Equity  |
| ROS    | Return on Sales   |
| SMV    | Samostatné movité věci                                    |
| s.r.o. | Společnost s ručením omezeným                             |
| tis.   | Tisíc   |
| VZZ    | Výkaz zisku a ztrát                                       |

## Seznam použité literatury

- DAVID, Fred R. a Forest R. DAVID. *Strategic management: concepts and cases*. 15th ed. Harlow: Pearson, c2015. ISBN 978-1-292-01689-4.
- FOTR, Jiří a kol. *Tvorba strategie a strategické plánování: teorie a praxe*. Praha: Grada, 2012. ISBN 978-80-247-3985-4.
- FOTR, Jiří a Ivan SOUČEK. *Investiční rozhodování a řízení projektů: jak připravovat, financovat a hodnotit projekty, řídit jejich riziko a vytvářet portfolio projektů*. Praha: Grada, 2011. ISBN 978-80-247-3293-0.
- FRED R. DAVID. *Strategic management concepts: a competitive advantage approach*. 14th ed., Global ed. Harlow: Pearson Education, 2013. ISBN 0273767607.
- GRASSEOVÁ, Monika, Radek DUBEC a David ŘEHÁK. *Analýza podniku v rukou manažera: 33 nejpoužívanějších metod strategického řízení*. 2. vyd. Brno: BizBooks, 2012. ISBN 9788026500322.
- PEARCE, D. W.: *Macmillanův slovník moderní ekonomie*. 2. vydání, Victoria Publishing, Praha 1995, ISBN 8085605422.
- SEDLÁČKOVÁ, Helena. *Strategická analýza*. Praha: C.H. Beck, 2000. C.H. Beck pro praxi. ISBN 80-7179-422-8
- SMEJKAL, Vladimír a Karel RAIS. *Řízení rizik*. Praha: Grada, 2003. ISBN 80-247-0198-7.
- SMEJKAL, Vladimír a Karel RAIS. *Řízení rizik ve firmách a jiných organizacích*. 4., aktualiz. a rozš. vyd. Praha: Grada, 2013. ISBN 978-80-247-4644-9.
- VACÍK, Emil a Milan ŠULÁK. *Strategický management*. Plzeň: Západočeská univerzita, 2001. ISBN 8070827289.

## Elektronické zdroje

- ČNB, 2017. Aktuální prognóza ČNB. *Česká národní banka* [online]. 2017 [cit. 2017-03-29]. Dostupné z: [https://www.cnb.cz/cs/menova\\_politika/prognoza/](https://www.cnb.cz/cs/menova_politika/prognoza/)
- ČSÚ, 2017a. Inflace - druhy, definice, tabulky. *Český statistický úřad* [online]. 2017 [cit. 2017-03-29]. Dostupné z: [https://www.czso.cz/csu/czso/mira\\_inflace](https://www.czso.cz/csu/czso/mira_inflace)
- ČSÚ, 2017b. Nezaměstnanost v Plzeňském kraji k 31. 12. 2016. *Český statistický úřad* [online]. 2017 [cit. 2017-03-31]. Dostupné z: <https://www.czso.cz/csu/xp/nezamestnanost-v-plzenskem-kraji-k-31-12-2016>

HN, 2017. Ministerstvo financí: Ekonomika poroste do roku 2019 zhruba o 2,5 procent ročně. *Hospodářské noviny* [online]. 2016 [cit. 2017-03-30]. Dostupné z: <http://byznys.ihned.cz/c1-65253490-ministerstvo-financi-ekonomika-poroste-do-roku-2019-zhruba-o-2-5-procent-rocne>

MFČR, 2017a. 42. Kolokvium – průzkum prognóz makroekonomického vývoje ČR (2016–2019). *Ministerstvo financí České republiky* [online]. 2017 [cit. 2017-03-29]. Dostupné z: [http://www.mfcr.cz/assets/cs/media/Odborne-vyzkumy\\_Prognoza\\_2016-11\\_42-Kolokvium-pruzkum-prognoz-makroekonomickeho-vyvoje-CR-2016-2019.pdf](http://www.mfcr.cz/assets/cs/media/Odborne-vyzkumy_Prognoza_2016-11_42-Kolokvium-pruzkum-prognoz-makroekonomickeho-vyvoje-CR-2016-2019.pdf)

MFČR, 2017b. Makroekonomická predikce - leden 2017. *Ministerstvo financí České republiky* [online]. 2017 [cit. 2017-03-30]. Dostupné z: <http://www.mfcr.cz/cs/verejny-sektor/makroekonomika/makroekonomicka-predikce/2017/makroekonomicka-predikce-leden-2017-27446> (Shrnutí predikce)

MM, 2017. Analýza pěti sil 5F (Porter's Five Forces). *Management Mania* [online]. 2016 [cit. 2017-03-27]. Dostupné z: <https://managementmania.com/cs/analyza-5f>

OKZ, 2017a. Cíle společnosti. *OK Záchlumí, a.s.* [online]. [cit. 2017-03-10]. Dostupné z: <http://www.okz.cz/kovovyroba/>

OKZ, 2017b. Firemní profil. *OK Záchlumí, a.s.* [online]. [cit. 2017-03-10]. Dostupné z: <http://www.okz.cz/firemni-profil/>

OKZ, 2017c. Výrobní program. *OK Záchlumí, a.s.* [online]. [cit. 2017-03-10]. Dostupné z: <http://www.okz.cz/vyrobni-program/>

OKZ, 2017d. Výrobní zařízení. *OK Záchlumí, a.s.* [online]. [cit. 2017-03-10]. Dostupné z: <http://www.okz.cz/vyrobni-zarizeni/>

VRSL, 2017. Výpis z obchodního rejstříku. *Veřejný rejstřík a sbírka listin* [online]. [cit. 2017-03-10]. Dostupné z: <https://or.justice.cz/ias/ui/rejstrik-firma.vysledky?subjektId=133765&typ=PLATNY>

## **Seznam příloh**

Příloha A: Rozvaha OK Záchlumí, a.s. za období 2014 – 2016

Příloha B: VZZ OK Záchlumí, a.s. za období 2014 – 2016

Příloha C: Organigram OK Záchlumí, a.s.

Příloha D: Analýza citlivosti strategického plánu na rok 2018

Příloha E: Analýza citlivosti strategického plánu na rok 2019

Příloha F: Plán tržeb za prodej vlastních výrobků pro rok 2018

Příloha G: Plán tržeb za prodej vlastních výrobků pro rok 2019

## Přílohy

Příloha A: Rozvaha OK Záchlumí, a.s. za období 2014 – 2016

| Položka  | 2014          | 2015          | 2016          |
|--|---------------|---------------|---------------|
| <b>AKTIVA CELKEM</b>                             | <b>35 267</b> | <b>41 359</b> | <b>45 643</b> |
| <b>Dlouhodobý majetek</b>                        | <b>10 304</b> | <b>16 522</b> | <b>15 658</b> |
| <b>Dlouhodobý nehmotný majetek</b>               | <b>42</b>     | <b>60</b>     | <b>0</b>      |
| Software   | 42            | 60            | 0             |
| <b>Dlouhodobý hmotný majetek</b>                 | <b>8 262</b>  | <b>14 462</b> | <b>15 608</b> |
| Stavby   | 0             | 304           | 1 125         |
| Samostatné movité věci                           | 8 262         | 12 870        | 14 338        |
| Nedokončený dlouhodobý hmotný majetek            | 0             | 100           | 145           |
| Poskytnuté zálohy na DHM                         | 0             | 1 188         | 0             |
| <b>Dlouhodobý finanční majetek</b>               | <b>2 000</b>  | <b>2 000</b>  | <b>50</b>     |
| Podíly - ovládaná osoba                          | 2 000         | 2 000         | 50            |
| <b>Oběžná aktiva</b>                             | <b>24 716</b> | <b>24 547</b> | <b>29 652</b> |
| <b>Zásoby</b>                                    | <b>10 964</b> | <b>9 843</b>  | <b>13 727</b> |
| Materiál   | 5 910         | 7 032         | 9 038         |
| Nedokončená výroba a polotovary                  | 5 006         | 2 772         | 4 628         |
| Poskytnuté zálohy na zásoby                      | 48            | 39            | 61            |
| <b>Dlouhodobé pohledávky</b>                     | <b>0</b>      | <b>0</b>      | <b>0</b>      |
| <b>Krátkodobé pohledávky</b>                     | <b>11 848</b> | <b>12 400</b> | <b>15 735</b> |
| Pohledávky z obchodních vztahů                   | 9 626         | 10 146        | 13 741        |
| Stát - daňové pohledávky                         | 1 870         | 2 042         | 1 893         |
| Krátkodobé poskytnuté zálohy                     | 348           | 27            | 84            |
| Dohadné účty aktivní                             | 0             | 113           | 0             |
| Jiné pohledávky                                  | 4             | 72            | 17            |
| <b>Krátkodobý finanční majetek</b>               | <b>1 904</b>  | <b>2 304</b>  | <b>190</b>    |
| Peníze   | 151           | 84            | 110           |
| Účty v bankách                                   | 1 753         | 2 220         | 80            |
| <b>Časové rozlišení</b>                          | <b>247</b>    | <b>290</b>    | <b>333</b>    |
| Náklady příštích období                          | 242           | 286           | 333           |
| Příjmy příštích období                           | 5             | 4             | 0             |
| <b>PASIVA CELKEM</b>                             | <b>35 267</b> | <b>41 359</b> | <b>45 643</b> |
| <b>Vlastní kapitál</b>                           | <b>12 994</b> | <b>15 537</b> | <b>16 109</b> |
| <b>Základní kapitál</b>                          | <b>10 000</b> | <b>10 000</b> | <b>10 000</b> |
| <b>Kapitálové fondy</b>                          | <b>0</b>      | <b>0</b>      | <b>0</b>      |
| <b>Fondy ze zisku</b>                            | <b>719</b>    | <b>806</b>    | <b>0</b>      |
| Rezervní fond                                    | 719           | 806           | 0             |
| <b>Výsledek hospodaření minulých let</b>         | <b>550</b>    | <b>2 189</b>  | <b>5 537</b>  |
| Nerozdělený zisk minulých let                    | 844           | 2 189         | 5 537         |
| Neuhrazená ztráta minulých let                   | -294          | 0             | 0             |
| <b>Výsledek hospodaření běž. úč. období (+-)</b> | <b>1 725</b>  | <b>2 542</b>  | <b>572</b>    |
| <b>Cizí zdroje</b>                               | <b>22 070</b> | <b>25 672</b> | <b>29 482</b> |
| <b>Rezervy</b>                                   | <b>200</b>    | <b>0</b>      | <b>0</b>      |
| <b>Ostatní rezervy</b>                           | <b>200</b>    | <b>0</b>      | <b>0</b>      |
| <b>Dlouhodobé závazky</b>                        | <b>2 640</b>  | <b>1 013</b>  | <b>1 013</b>  |
| Jiné závazky                                     | 2 000         | 0             | 0             |

| <b>Položka</b>                               | <b>2014</b>   | <b>2015</b>   | <b>2016</b>   |
|--|---------------|---------------|---------------|
| Odložený daňový závazek                      | 640           | 1 013         | 1 013         |
| <b>Krátkodobé závazky</b>                    | <b>12 442</b> | <b>10 762</b> | <b>13 683</b> |
| Závazky z obchodních vztahů                  | 8 926         | 6 587         | 7 762         |
| Závazky k zaměstnancům                       | 1 654         | 1 863         | 2 018         |
| Závazky ze sociál. zabezpečení a zdrav. poj. | 1 000         | 1 084         | 1 223         |
| Stát - daňové závazky a dotace               | 233           | 521           | 666           |
| Dohadné účty pasivní                         | 534           | 654           | 1 943         |
| Jiné závazky                                 | 95            | 53            | 71            |
| <b>Bankovní úvěry a výpomoci</b>             | <b>6 788</b>  | <b>13 897</b> | <b>14 786</b> |
| Bankovní úvěry dlouhodobé                    | 0             | 5 231         | 6 129         |
| Krátkodobé bankovní úvěry                    | 6 788         | 8 666         | 8 657         |
| <b>Časové rozlišení</b>                      | <b>203</b>    | <b>150</b>    | <b>52</b>     |
| Výdaje příštích období                       | 203           | 150           | 2             |
| Výnosy příštích období                       | 0             | 0             | 50            |

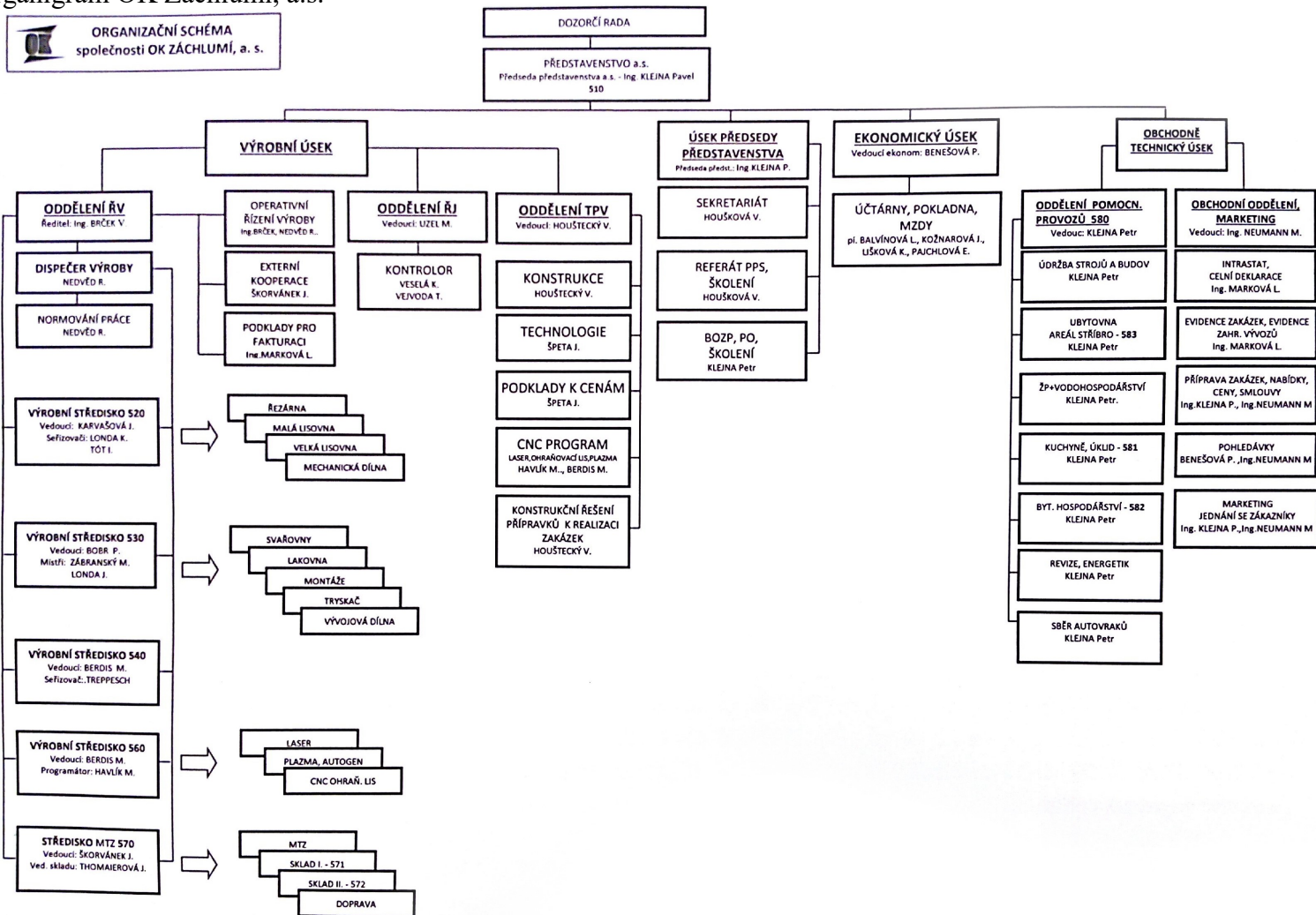
Zdroj: Vlastní zpracování dle interních materiálů, 2016

Příloha B: VZZ OK Záchlumí, a.s. za období 2014 – 2016

| <b>Položka</b>  | <b>2014</b>   | <b>2015</b>   | <b>2016</b>   |
|---|---------------|---------------|---------------|
| <b>Výkony</b>   | 115 168       | 124 575       | 142 404       |
| Tržby za prodej vlastních výrobků a služeb            | 114 560       | 126 809       | 140 548       |
| Změna stavu zásob vlastní činnosti                    | 477           | -2 234        | 1 856         |
| Aktivace  | 131           | 0             | 0             |
| <b>Výkonová spotřeba</b>                              | <b>76 651</b> | <b>80 534</b> | <b>94 137</b> |
| Spotřeba materiálu a energie                          | 58 995        | 59 273        | 67 273        |
| Služby  | 17 656        | 21 261        | 26 864        |
| <b>Přidaná hodnota</b>                                | <b>38 517</b> | <b>44 041</b> | <b>48 267</b> |
| <b>Osobní náklady</b>                                 | <b>37 267</b> | <b>40 838</b> | <b>43 180</b> |
| Mzdové náklady  | 25 873        | 28 751        | 29 775        |
| Odměny členům orgánu společnosti a družstva           | 698           | 578           | 1 270         |
| Náklady na sociální zabezpečení a zdravotní pojištění | 8 949         | 9 839         | 10 476        |
| Sociální náklady                                      | 1 747         | 1 670         | 1 659         |
| Daně a poplatky                                       | 62            | 61            | 90            |
| Odpisy DNM a DHM                                      | 1 847         | 2 105         | 2 855         |
| Tržby z prodeje DM a materiálu                        | 1 664         | 262           | 185           |
| Tržby z prodeje materiálů                             | 1 664         | 262           | 185           |
| Zůstatková cena prodaného DM a materiálu              | 1 496         | 117           | 183           |
| Prodaný materiál                                      | 1 496         | 117           | 183           |
| Změna stavu rezerv a opravných položek                | 617           | -171          | -155          |
| Ostatní provozní výnosy                               | 2 241         | 2 371         | 2 341         |
| Ostatní provozní náklady                              | 793           | 500           | 476           |
| <b>Provozní výsledek hospodaření</b>                  | <b>340</b>    | <b>3 224</b>  | <b>4 164</b>  |
| Tržby z prodeje cenných papírů a podílů               | 0             | 0             | 2             |
| Prodané cenné papíry a podíly                         | 0             | 0             | 2 000         |
| Výnosové úroky  | 0             | 4             | 14            |
| Nákladové úroky                                       | 145           | 111           | 173           |
| Ostatní finanční výnosy                               | 2 465         | 568           | 287           |
| Ostatní finanční náklady                              | 588           | 513           | 1 167         |
| <b>Finanční výsledek hospodaření</b>                  | <b>1 732</b>  | <b>-52</b>    | <b>-3 037</b> |
| Daň z příjmů za běžnou činnost                        | 347           | 630           | 555           |
| Splatná   | 0             | 258           | 555           |
| Odložená  | 347           | 372           | 0             |
| <b>Výsledek hospodaření za běžnou činnost</b>         | <b>1 725</b>  | <b>2 542</b>  | <b>572</b>    |
| <b>Výsledek hospodaření za účetní období</b>          | <b>1 725</b>  | <b>2 542</b>  | <b>572</b>    |
| <b>Výsledek hospodaření před zdaněním</b>             | <b>2 072</b>  | <b>3 172</b>  | <b>1 127</b>  |

Zdroj: Vlastní zpracování dle interních materiálů, 2016

Příloha C: Organigram OK Záchlumí, a.s.



Zdroj: Interní materiály společnosti



Příloha D: Analýza citlivosti strategického plánu na rok 2018

| <b>Položka</b>                             | <b>2018</b>  | <b>změna o 10%</b> | <b>Výsledný EBIT</b> | <b>Změna EBIT</b> | <b>Změna v %</b> |
|--|--------------|--------------------|----------------------|-------------------|------------------|
| Tržby za prodej vlastních výrobků a služeb | 152 580      | 137 322            | -10 814              | 15 258            | <b>-343%</b>     |
| Změna stavu zásob vlastní činnosti         | 1 969        | 1 772              | 4 247                | 197               | -4%              |
| Spotřeba materiálu a energie               | 73 487       | 80 836             | -2 905               | 7 349             | <b>-165%</b>     |
| Kovovýroba                                 | 3 730        | 4 103              | 4 071                | 373               | -8%              |
| Nájmy                                      | 7 746        | 8 521              | 3 669                | 775               | -17%             |
| Částečná úhrada ceny jídla                 | 1 721        | 1 893              | 4 271                | 172               | -4%              |
| Zajištění svozu zaměstnanců                | 574          | 631                | 4 386                | 57                | -1%              |
| Udržování cizího majetku                   | 14 918       | 16 410             | 2 952                | 1 492             | -34%             |
| Školení                                    | 0            | 0                  | 4 444                | 0                 | 0%               |
| Mzdové náklady                             | 32 387       | 35 626             | 1 205                | 3 239             | <b>-73%</b>      |
| Odměny členům orgánu spol. a družstva      | 1 333        | 1 466              | 4 310                | 133               | -3%              |
| Náklady na SZ a ZP                         | 11 012       | 12 113             | 3 342                | 1 101             | -25%             |
| Sociální náklady                           | 1 795        | 1 974              | 4 264                | 179               | -4%              |
| Daně a poplatky                            | 99           | 109                | 4 434                | 10                | 0%               |
| Odpisy DNM a DHM                           | 3 110        | 3 421              | 4 133                | 311               | -7%              |
| Tržby z prodeje materiálu                  | 220          | 198                | 4 422                | 22                | 0%               |
| Prodaný materiál                           | 217          | 239                | 4 422                | 22                | 0%               |
| Změna stavu rezerv a opravných položek     | -230         | -207               | 4 421                | 23                | -1%              |
| Ostatní provozní výnosy                    | 2 731        | 2 457              | 4 170                | 273               | -6%              |
| Ostatní provozní náklady                   | 545          | 599                | 4 389                | 54                | -1%              |
| Prodané cenné papíry a podíly              | 0            | 0                  | 4 444                | 0                 | 0%               |
| Výnosové úroky                             | 4            | 4                  | 4 443                | 0                 | 0%               |
| Nákladové úroky                            | 176          | 194                | 4 426                | 18                | 0%               |
| Ostatní finanční výnosy                    | 316          | 285                | 4 412                | 32                | -1%              |
| Ostatní finanční náklady                   | 756          | 832                | 4 368                | 76                | -2%              |
| <b>Výsledek hospodaření před zdaněním</b>  | <b>4 444</b> |                    |                      |                   |                  |

Zdroj: Vlastní zpracování, 2017

Příloha E: Analýza citlivosti strategického plánu na rok 2019

| Položka                                    | 2019         | změna o 10% | Výsledný EBIT | Změna EBIT | Změna v % |
|--|--------------|-------------|---------------|------------|-----------|
| Tržby za prodej vlastních výrobků a služeb | 159 572      | 143 615     | -10 837       | 15 957     | -312%     |
| Změna stavu zásob vlastní činnosti         | 2 028        | 1 826       | 4 917         | 203        | -4%       |
| Spotřeba materiálu a energie               | 76 843       | 84 528      | -2 564        | 7 684      | -150%     |
| Kovovýroba                                 | 3 849        | 4 234       | 4 735         | 385        | -8%       |
| Nájmy                                      | 7 993        | 8 792       | 4 321         | 799        | -16%      |
| Částečná úhrada ceny jídla                 | 1 776        | 1 954       | 4 943         | 178        | -3%       |
| Zajištění svozu zaměstnanců                | 592          | 651         | 5 061         | 59         | -1%       |
| Udržování cizího majetku                   | 15 394       | 16 933      | 3 581         | 1 539      | -30%      |
| Školení                                    | 50           | 55          | 5 115         | 5          | 0%        |
| Mzdové náklady                             | 33 979       | 37 377      | 1 722         | 3 398      | -66%      |
| Odměny členům orgánu spol. a družstva      | 1 380        | 1 518       | 4 982         | 138        | -3%       |
| Náklady na SZ a ZP                         | 11 553       | 12 708      | 3 965         | 1 155      | -23%      |
| Sociální náklady                           | 1 867        | 2 054       | 4 933         | 187        | -4%       |
| Daně a poplatky                            | 104          | 115         | 5 110         | 10         | 0%        |
| Odpisy DNM a DHM                           | 3 520        | 3 872       | 4 768         | 352        | -7%       |
| Tržby z prodeje materiálu                  | 240          | 216         | 5 096         | 24         | 0%        |
| Prodaný materiál                           | 237          | 261         | 5 096         | 24         | 0%        |
| Změna stavu rezerv a opravných položek     | -360         | -324        | 5 084         | 36         | -1%       |
| Ostatní provozní výnosy                    | 2 949        | 2 654       | 4 825         | 295        | -6%       |
| Ostatní provozní náklady                   | 583          | 641         | 5 062         | 58         | -1%       |
| Prodané cenné papíry a podíly              | 0            | 0           | 5 120         | 0          | 0%        |
| Výnosové úroky                             | 1            | 1           | 5 120         | 0          | 0%        |
| Nákladové úroky                            | 176          | 194         | 5 103         | 18         | 0%        |
| Ostatní finanční výnosy                    | 380          | 342         | 5 082         | 38         | -1%       |
| Ostatní finanční náklady                   | 513          | 564         | 5 069         | 51         | -1%       |
| <b>Výsledek hospodaření před zdaněním</b>  | <b>5 120</b> |             |               |            |           |

Zdroj: Vlastní zpracování, 2017

Příloha F: Plán tržeb za prodej vlastních výrobků pro rok 2018

| Název výrobku                                | Kč/ks | Prodej (tržby) 2018 |                |                              |                |                            |               |
|--|-------|---------------------|----------------|------------------------------|----------------|----------------------------|---------------|
|  |       | celkem              |                | z toho                       |                |                            |               |
|  |       |                     |                | prodej zahraničním subjektům |                | prodej tuzemským subjektům |               |
|  |       | kusy                | v tis. Kč      | kusy                         | v tis. Kč      | kusy                       | v tis. Kč     |
| Rám Kögel AWE                                | 3 277 | 2 127               | 6 971          | 1 808                        | 5 925          | 319                        | 1 046         |
| Rám Kögel EN                                 | 5 580 | 1 480               | 8 261          | 1 258                        | 7 022          | 222                        | 1 239         |
| Pomocný rám<br>KÄSSBOHRER - MPA5             | 1 566 | 1 649               | 2 582          | 1 402                        | 2 194          | 247                        | 387           |
| Základní rám<br>JUNGHEINRICH -<br>Lastrahmen | 1 515 | 5 453               | 8 261          | 4 635                        | 7 022          | 818                        | 1 239         |
| Základní rám ROHR - 225                      | 4 171 | 928                 | 3 873          | 789                          | 3 292          | 139                        | 581           |
| Základní rám ROHR - 197                      | 3 212 | 161                 | 516            | 137                          | 439            | 24                         | 77            |
| Nárazník ROHR                                | 1 131 | 3 423               | 3 873          | 2 910                        | 3 292          | 514                        | 581           |
| Rám baterie Kunstmann                        | 449   | 71 802              | 32 271         | 61 031                       | 27 431         | 10 770                     | 4 841         |
| Kompletní rám<br>PÖTTINGER 2092              | 985   | 8 914               | 8 778          | 7 577                        | 7 461          | 1 337                      | 1 317         |
| Díl PÖTTINGER díl secí<br>botky 8504         | 232   | 77 795              | 18 072         | 66 126                       | 15 361         | 11 669                     | 2 711         |
| Kompletní rám<br>PÖTTINGER<br>FAHRRAHMEN     | 758   | 22 153              | 16 781         | 18 830                       | 14 264         | 3 323                      | 2 517         |
| Kompletní rám<br>PÖTTINGER 375               | 808   | 51 762              | 41 824         | 43 997                       | 35 550         | 7 764                      | 6 274         |
| <b>Celkem</b>                                |       |                     | <b>152 062</b> |                              | <b>129 253</b> |                            | <b>22 809</b> |

Zdroj: Vlastní zpracování, 2017

Příloha G: Plán tržeb za prodej vlastních výrobků pro rok 2019

| Název výrobku                                | Kč/ks | Prodej (tržby) 2019 |                |                              |                |                            |              |
|--|-------|---------------------|----------------|------------------------------|----------------|----------------------------|--------------|
|  |       | celkem              |                | z toho                       |                |                            |              |
|  |       |                     |                | prodej zahraničním subjektům |                | prodej tuzemským subjektům |              |
|  |       | kusy                | v tis. Kč      | kusy                         | v tis. Kč      | kusy                       | v tis. Kč    |
| Rám Kögel AWE                                | 3 310 | 2 202               | 7 290          | 1 960                        | 6 488          | 242                        | 802          |
| Rám Kögel EN                                 | 5 636 | 1 533               | 8 640          | 1 364                        | 7 689          | 169                        | 950          |
| Pomocný rám<br>KÄSSBOHRER - MPA5             | 1 581 | 1 708               | 2 700          | 1 520                        | 2 403          | 188                        | 297          |
| Základní rám<br>JUNGHEINRICH -<br>Lastrahmen | 1 530 | 5 646               | 8 640          | 5 025                        | 7 689          | 621                        | 950          |
| Základní rám ROHR - 225                      | 4 213 | 961                 | 4 050          | 856                          | 3 604          | 106                        | 445          |
| Základní rám ROHR - 197                      | 3 244 | 166                 | 540            | 148                          | 481            | 18                         | 59           |
| Nárazník ROHR                                | 1 143 | 3 545               | 4 050          | 3 155                        | 3 604          | 390                        | 445          |
| Rám baterie Kunstmann                        | 454   | 74 346              | 33 749         | 66 168                       | 30 037         | 8 178                      | 3 712        |
| Kompletní rám<br>PÖTTINGER 2092              | 995   | 9 230               | 9 180          | 8 214                        | 8 170          | 1 015                      | 1 010        |
| Díl PÖTTINGER díl secí<br>botky 8504         | 235   | 80 553              | 18 900         | 71 692                       | 16 821         | 8 861                      | 2 079        |
| Kompletní rám<br>PÖTTINGER<br>FAHRRAHMEN     | 765   | 22 938              | 17 550         | 20 415                       | 15 619         | 2 523                      | 1 930        |
| Kompletní rám<br>PÖTTINGER 375               | 816   | 53 596              | 43 739         | 47 701                       | 38 928         | 5 896                      | 4 811        |
| <b>Celkem</b>                                |       |                     | <b>159 026</b> |                              | <b>141 533</b> |                            | <b>17493</b> |

Zdroj: Vlastní zpracování, 2017

## **Abstrakt**

DOLEJŠOVÁ, Kristina. *Projekt implementace strategického programu organizace*. Diplomová práce. Plzeň: Fakulta ekonomická ZČU v Plzni, 91 s., 2017

Klíčová slova: strategický plán, finanční plán, analýza prostředí, analýza rizik, controlling

Předložená diplomová práce je zaměřena na projekt implementace strategického plánu organizace OK Záchlumí, a.s., která se zabývá kovovýrobou. Práce je zpracována tak, že se teoretické a praktické části prolínají v logických souvislostech. V úvodu je představena společnost a jsou definována strategická východiska. Dále je zpracována analýza prostředí a je formulován strategický plán pro roky 2016 - 2019. Pro toto období je vytvořen finanční plán – výkaz zisku a ztrát, rozvaha a Cash Flow. Následuje část, která je zaměřena na analýzu rizik, analýzu citlivosti a scénáře. Poslední částí práce je controlling a vyhodnocení strategického plánu.

## **Abstract**

DOLEJŠOVÁ, Kristina. *The Project of Implementation of Strategic Programme of Organization*. Master's Thesis. Pilsen: Faculty of Economics, University of West Bohemia, 91 p., 2017

Keywords: strategic plan, financial plan, business environment, risk analysis, controlling

This thesis is focused on Project of Implementation of Strategic Programme of Organization OK Záchlumí, a.s., which is producing metal parts. In this thesis are intertwined theoretical to the practical part in a logical context. In the beginning is introduction of the company and formulation of the strategic plan for the years 2017 – 2019. For the strategic plan is created financial plan, which consist from profit and loss account, balance sheet and Cash Flow. The next part contains risk analysis and creation of risk scenarios. At the end are defined steps of controlling and strategic plan evaluation metrics.