

ZÁPADOČESKÁ UNIVERZITA V PLZNI

FAKULTA EKONOMICKÁ

DIPLOMOVÁ PRÁCE

Projekt implementace strategického programu organizace

The project of implementation of strategic program of organization

Kateřina Kölblová

Plzeň 2017

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

ZADÁNÍ DIPLOMOVÉ PRÁCE

(PROJEKTU, UMĚLECKÉHO DÍLA, UMĚLECKÉHO VÝKONU)

Jméno a příjmení: **Bc. Kateřina KÖLBLOVÁ**
Osobní číslo: **K15N0016P**
Studijní program: **N6209 Systémové inženýrství a informatika**
Studijní obor: **Systémy projektového řízení**
Název tématu: **Projekt implementace strategického programu organizace**
Zadávající 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 vybraný podnikatelský subjekt včetně strategického záměru a krátkodobých cílů.
2. Zpracujte analýzu prostředí daného podniku.
3. Vytvořte jednotlivé strategické plány respektující stanovené výkonnostní cíle.
4. Posuďte efektivnost dílčích variant a vyberte optimální variantu na základě analýzy rizik.
5. Stanovte organizační postupy podporující implementaci plánů.
6. Navrhněte základní parametry pro controlling strategického plánu organizace.

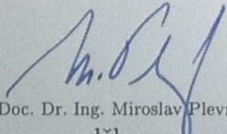
Rozsah grafických prací: **neuveđen**
Rozsah kvalifikační práce: **60 - 80 stran**
Forma zpracování diplomové práce: **tištěná/elektronická**

Seznam odborné literatury:

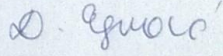
- DAVID, Fred R., DAVID, Forest R. *Strategic management: concepts and cases: a competitive advantage approach*. 15th, global ed. Boston: Pearson, 2015. ISBN 978-1-292-01689-4.
- FOTR, Jiří a Ivan SOUČEK. *Investiční rozhodování a řízení projektů*. Praha: Grada, 2011. ISBN 978-80-247-3293-0.
- FOTR, Jiří, VACÍK, Emil a kol. *Tvorba strategie a strategické plánování*. Praha: Grada, 2012. ISBN 978-80-247-3985-4.
- MALLYA, Thaddeus. *Základy strategického řízení a rozhodování*. Praha: Grada, 2007. ISBN 80-247-1911-8.

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 Plevný
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 vedoucí diplomové práce za použití pramenů uvedených v příložené bibliografii.

Plzeň dne 20. 4. 2017

.....

podpis autora

Poděkování

Tímto bych ráda poděkovala vedoucí mé diplomové práce paní Ing. Jarmile Ircingové, Ph.D. za její odborný dohled, poskytnuté rady, trpělivost a čas věnovaný konzultacím mé diplomové práce.

Dále bych ráda poděkovala paní Ing. Václavě Vurmové, vedoucí oddělení kvality ve společnosti Mubea spol. s r.o., za spolupráci a poskytnuté informace.

Obsah

Úvod.....	8
1 Představení společnosti.....	10
2 Formulace střednědobého strategického plánu.....	11
2.1 Poslání.....	11
2.2 Vize	12
2.3 Dlouhodobé cíle	16
2.4 Volba vhodné strategie.....	17
2.5 Analýza prostředí	18
2.5.1 Externí analýza	20
2.5.2 Interní analýza.....	28
2.5.3 SWOT analýza.....	40
3 Korekce dlouhodobých cílů a definování krátkodobých cílů	41
4 Finanční plán.....	45
4.1 Plán výkazu zisků a ztrát.....	45
4.1.1 Plán výnosů.....	45
4.1.2 Plán nákladů.....	50
4.1.3 Plánovaný výkaz zisků a ztrát.....	56
4.2 Plánovaná rozvaha	57
4.2.1 Plán aktiv	57
4.2.2 Plán pasiv	61
4.2.3 Plánovaná rozvaha	63
4.3 Plán cash flow	65
5 Analýza rizik.....	67
5.1 Identifikace rizikových faktorů	67
5.2 Stanovení významnosti rizika	68

5.2.1	Matice hodnocení rizik	69
5.3	Analýza citlivosti	70
5.4	Ošetření rizik	73
5.5	Scénáře	73
5.5.1	Očekávaný scénář	74
5.5.2	Pesimistický scénář	74
5.5.3	Optimistický scénář	76
5.5.4	Realistický scénář	78
6	Implementace strategického plánu.....	83
6.1	Strategické akce	83
6.1.1	Strategické akce vedoucí k naplnění 1. cíle.....	84
6.1.2	Strategické akce vedoucí k naplnění 2. cíle.....	84
6.1.3	Strategické akce vedoucí k naplnění 3. cíle.....	85
6.1.4	Strategické akce vedoucí k naplnění 4. cíle.....	85
6.1.5	Strategické akce vedoucí k naplnění 5. cíle.....	86
6.1.6	Strategické akce vedoucí k naplnění 6. cíle.....	86
6.1.7	Strategické akce vedoucí k naplnění 7. cíle.....	86
6.1.8	Strategické akce vedoucí k naplnění 8. cíle.....	86
7	Controlling	87
	Závěr	89
	Seznam tabulek	91
	Seznam obrázků.....	94
	Seznam použitých zkratk	95
	Seznam použité literatury	96
	Seznam příloh	99

Úvod

Diplomová práce na téma Projekt implementace strategického programu organizace bude zpracována ve společnosti Mubea spol. s r. o., která se zabývá montáží a prodejem součástí pro automobilový průmysl. Tato společnost v současné době příliš nevyužívá nástroje strategického managementu ani strategického plánování, proto budou v této práci navrženy kroky, které bude moci společnost v budoucnosti využít.

Cílem práce je implementace strategického programu organizace. Prvním krokem k naplnění tohoto cíle bude uvedení strategického záměru společnosti včetně vyvození krátkodobých cílů. Dále se zanalyzuje prostředí daného podniku a dojde k vytvoření strategických plánů, které budou respektovat stanovené výkonnostní cíle. Na základě analýzy rizik poté dojde k vytvoření scénářů a k výběru optimální varianty. V závěru práce budou stanoveny organizační postupy podporující implementaci plánů a budou navrženy základní parametry pro controlling strategického plánu organizace.

Práce bude rozdělena do sedmi kapitol. V první kapitole bude společnost Mubea stručně představena. V následující kapitole budou vymezena strategická východiska - poslání a vize, která budou východiskem pro zpracování dlouhodobých cílů společnosti. Neméně důležitou částí této kapitoly bude identifikace strategie, která povede k naplnění poslání, vize a dlouhodobých cílů. Následně bude provedena analýza externího i interního prostředí, jejímž výstupem bude SWOT analýza.

V třetí kapitole budou na základě analýzy prostředí upřesněny dlouhodobé cíle. Z nich se vyvodí cíle krátkodobé, včetně klíčových ukazatelů výkonnosti a jejich cílových hodnot.

V následující kapitole bude sestaven finanční plán v návaznosti na stanovené cíle. Nejprve budou jednotlivě naplánovány všechny výnosové i nákladové položky, z kterých se následně sestaví finální plánovaný výkaz zisků a ztrát. Poté budou naplánována aktiva, pasiva a nakonec i výsledná rozvaha. Tyto výkazy budou vstupem pro vytvoření plánovaného cash flow.

V páté kapitole dojde ke zpracování analýzy rizik. Budou identifikovány rizikové faktory a bude stanovena jejich významnost. Následně bude provedena analýza citlivosti, díky které se zjistí, jak citlivý je provozní výsledek hospodaření na změnu

hodnot jednotlivých faktorů rizika. V závěru této kapitoly budou zpracovány scénáře, díky kterým bude moci společnost zohlednit dopady jednotlivých rizikových faktorů.

Obsahem šesté kapitoly bude stanovení organizačních postupů podporujících implementaci plánů. Budou popsány strategické akce, které povedou k naplnění cílů společnosti.

V poslední kapitole budou navrženy základní parametry controllingu, aby bylo možné posoudit, zda je podnik schopen dosáhnout stanovených cílů.

1 Představení společnosti

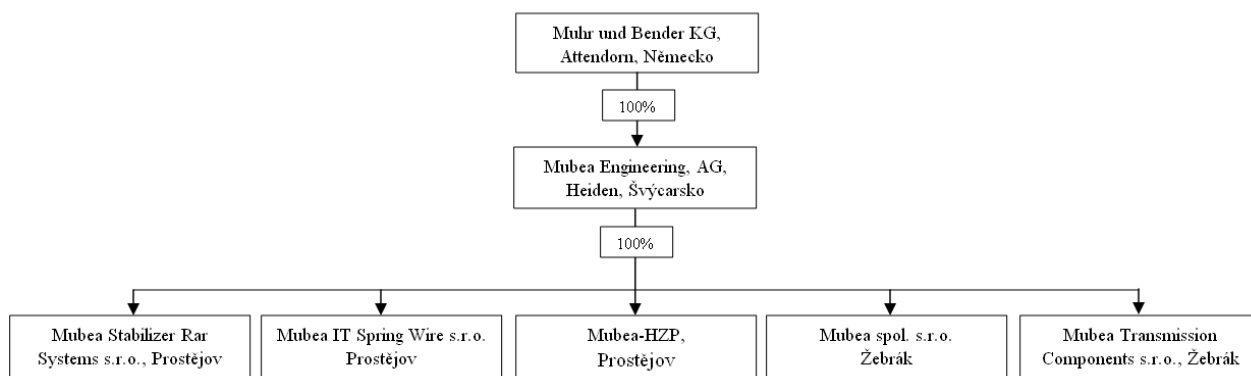
Mubea, spol. s r. o. působí na trhu od roku 1994 a sídlí v Žebráku, kde byla společnost založena tzv. na zelené louce. Hlavním důvodem jejího založení právě na tomto místě byla dobrá dostupnost dálnice D5 a hranic s Německem. Nejdříve se společnost zaměřovala na výrobu nástrojů a přípravků pro domácnost, ale od roku 2003 se společnost koncentruje na výrobu lisovaných a svařovaných dílů na automobilové podvozky. V současné době je tedy hlavním předmětem podnikání společnosti montáž a prodej součástek pro automobilový průmysl. [32]

Mezi výrobky společnosti patří napínací systémy řemene, spony stabilizátorů, stojiny hlavových opěrek, kovové konstrukce pro sedačky osobních automobilů, karbonové pohledové části automobilů a technologické celky (stroje, nástroje). [1]

Hlavními zákazníky jsou všichni výrobci automobilů na celém světě (např. Audi, BMW, Fiat, Ford či Ferrari) a také tzv. Tier-1, systémoví dodavatelé součástek pro automobilový průmysl (např. Benteler, Delphi či Grammer). V roce 2016 realizovala společnost obrat 3 mld. Kč a na výrobní ploše 30 000 m² zaměstnávala 1326 zaměstnanců. [32]

Mubea je plně vlastněna společností Mubea Engineering AG, zapsanou ve Švýcarsku, a mateřskou společností celé skupiny je společnost Muhr und Bender KG se sídlem v Německu. [32]

Obrázek 1: Organizační struktura koncernu



Zdroj: Vlastní zpracování dle [32], 2017

2 Formulace střednědobého strategického plánu

Formulací strategického plánu můžeme rozumět zpracování strategických východisek čili vymezení cílového stavu společnosti na konci plánovaného období a stanovení postupů k jeho dosažení.

Prvním zpracovávaným východiskem je poslání firmy, ze kterého se následně odvíjí přesná formulace vize, na jejímž základě jsou vyvozeny strategické cíle.

Následně je zpracována analýza prostředí, kde dochází k vymezení faktorů ovlivňujících strategický záměr. Tato analýza nám pomůže stanovit externí příležitosti i hrozby a definovat silné a slabé stránky organizace. [5]

Společnost se řídí posláním a vizí své mateřské společnosti v Německu, které se revidují přibližně jednou za tři roky.

2.1 Poslání

Dříve, než se zformuluje strategie, musí se společnost shodnout na účelu existence firmy, tedy na jejím poslání. Poslání vymezuje, proč organizace existuje. Poslání by mělo stanovit:

- základní účel dané společnosti,
- čím je organizace jedinečná a pro koho budou určeny její produkty,
- informace pro zaměstnance o celkovém cíli, o jehož dosažení musí společně usilovat. [9]

Každá společnost musí mít základní filozofii, díky které bude utvářet svoji strategickou pozici. Cílem firmy je vymezit budoucí zaměření firmy, ve kterém bude promítnuta obchodní strategie řídicích pracovníků, sebepojetí firmy, hlavní produkt nebo služba a klíčoví zákazníci společnosti. Stručně řečeno, poslání popisuje výrobek firmy, trh a technologie a činí tak způsobem, který odráží hodnoty a priority celé společnosti.

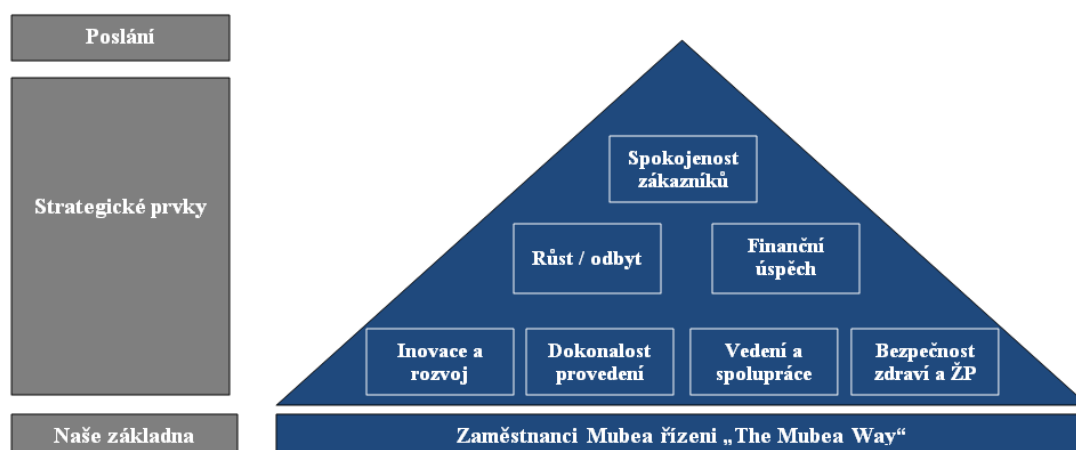
Poslání by mělo být formulováno tak, aby zajišťovalo jednomyslnost v rámci organizace, aby poskytlo základ pro motivaci všech zaměstnanců i zainteresovaných stran a aby stanovilo obecný tón či organizační klima celé společnosti. [13]

Skupina Mubea má vedoucí postavení na trhu ve vývoji a výrobě automobilových výrobků. Jejím hlavním úkolem je snižování hmotnosti vozidla a ochrana životního prostředí snižováním emisí CO₂.

„Jsme zavázáni k zajištění udržitelného růstu podniku, který vytváří hodnotu pro zákazníky, zaměstnance, akcionáře a životní prostředí. Jako rodinná firma se snažíme dosáhnout dlouhodobé finanční stability a ziskovosti.

Naším cílem je dosáhnout výše uvedených cílů prostřednictvím našich velmi cenných, motivovaných, vysoce kvalifikovaných a různorodých lidí, kterým nabízíme dlouhodobou a individualizovanou kariéru.“ [1]

Obrázek 2: Poslání společnosti Mubea



Zdroj: [1]

2.2 Vize

Vize vyjadřuje představu o budoucí podobě podniku. Je to tedy přesné a strukturované vyjádření stavu firmy v konkrétním budoucím časovém horizontu. Vize by měla být stručná a srozumitelná, jelikož stručnost umožní její snadnou komunikaci a jednoduchost umožní myšlenkové zvládnutí strategie. [15]

Na základě vize můžeme stanovit strategické cíle podniku a určit prostředky k dosažení těchto cílů. Z vize by měl být patrný posun, jak se organizace v cílovém roce plánu změní oproti současnému stavu.

Vize musí být formulována nejdříve v dílčích komponentách a následně konzistentně tak, aby se nevytratil její smysl. Vize je tvořena na základě následujících devíti faktorů:

- zákazníci strategického záměru,
- produkt a jeho výjimečnost,
- popis trhu a jeho segmentů,
- technické, technologické a užité přednosti produktu,
- strategická dimenze záměru,
- filozofie záměru,
- vliv na koncepci a postavení podniku,
- veřejná image,
- sociální koncepce. [18]

Zákazníci

Zákazníky společnosti jsou výrobci automobilů na celém světě - Audi, BMW, Fiat, Ford či Ferrari. Dalšími zákazníky jsou tzv. Tier-1, systémoví dodavatelé, což znamená, že společnost dodává přímo na výrobní linku do automobilky. Mezi tyto zákazníky můžeme zařadit Benteler, Delphi či Grammer. Cílem organizace není ani tak získávat nové zákazníky, ale především být leaderem na trhu ve smyslu nových technologií, díky nimž nové zákazníky nakonec získává.

Produkt a jeho výjimečnost

Společnost se zaměřuje na automobilový průmysl, konkrétně na výrobu lisovaných a svařovaných dílů na podvozky. Do současného portfolia společnosti patří napínací systémy řemene, spony stabilizátorů, stojiny hlavových opěrek, kovové konstrukce pro sedačky osobních automobilů, karbonové pohledové části automobilů a technologické celky (stroje, nástroje). Společnost Mubea má vždy strategii rozšiřovat portfolio svých výrobků ve smyslu vývoje nových technologií, ale v současnosti neplánuje další výrobní prostory.

Popis trhu a jeho segmentů

Společnost se v současné době pohybuje na níže vyznačených trzích. Jedná se o USA, Mexiko, Jižní Ameriku (Brazílii), Evropu (Německo, ČR, Švýcarsko, Španělsko, Itálii, Rakousko, Velkou Británii, Francii, Turecko, Polsko, Rusko), Asii (Čínu, Japonsko,

Indii, Jižní Koreu). Společnost chce v budoucnu proniknout se všemi zásadními výrobními skupinami na trhy triády - Evropy, Severní Ameriky a Asie. Největší pozornost chce společnost v následujících letech věnovat východoevropským trhům.

Obrázek 3: Trhy, na kterých působí společnost Mubea



Zdroj: [26]

Technické, technologické a užité přednosti produktu

Společnost klade důraz na inovace v oblasti snižování spotřeby energií a snižování emisí CO₂. Mubea je specialistou pro návrh odlehčených konstrukcí a díky tomu realizuje snížení hmotnosti asi o 20 kg na vozidlo a snížení emisí CO₂ o 3 - 6 g na kilometr. Výrobky společnosti tedy nesnižují jenom spotřebu paliva, ale také chrání přírodní zdroje a životní prostředí. V následujících letech chce společnost v tomto trendu pokračovat. [25]

Strategická dimenze záměru

V současné době zaznamenává automobilový průmysl růst. Toho chce společnost využít k udržení a posílení pozice na trhu. Přispívat k tomu bude vývoj nových technologií, díky kterým bude docházet ke snižování spotřeby energií a snižování emisí CO₂.

Filozofie záměru

Společnost používá slogan „Driven by the best“, který odpovídá jak požadavkům zákazníků kladených na Mubeu, tak hodnotám společnosti. Vysoké nároky zákazníků a plně kvalifikovaní zaměstnanci motivují společnost k dosažení co nejlepších výsledků. Společnost nabízí následující hodnoty a užitek.

Obrázek 4: Hodnoty a užitek společnosti Mubea



Zdroj: [22]

Díky dlouholetému a rozsáhlému know-how v oblasti optimalizace pružin a souvisejících výrobků, díky použití materiálů s vysokou pevností a použití nejmodernějších výrobních procesů společnost usiluje o snížení hmotnosti svých výrobků. Mubea chce být „štíhlým“ podnikem a chce v celém řetězci tvorby přidané hodnoty eliminovat plýtvání. [22]

Vliv na koncepci a postavení podniku

Díky neustálým inovacím, zaměřeným na ochranu životního prostředí a přírodních zdrojů a svému know-how v oblasti optimalizace výrobních procesů, chce společnost posílit svoji pozici na trhu.

Veřejná image

Společnost si chce udržet dobré vztahy s veřejností, a to hlavně prostřednictvím různých kulturních akcí pro zaměstnance a veřejnost. Tyto akce již společnost v minulosti realizovala a v oblasti, kde firma působí, jsou již dobře známé.

V některých profesních kruzích chce ale společnost svoji pověst zlepšit. Nejlepší pověst společnost nemá zejména v oblasti zajištění kvality, jelikož firma ještě nebyla schopna zavést zcela funkční systém managementu.

Sociální koncepce

Úspěch společnosti závisí na výkonnosti jejích zaměstnanců, a proto si společnost sama vychovává a vzdělává své odborníky a vedoucí pracovníky. Dále také investuje do vzdělání zaměstnanců na všech pracovních pozicích. V následujících letech by společnost chtěla rozšířit nabídku jazykových kurzů, modernizovat systém odměňování a zavést flexibilní pracovní dobu.

Výsledná vize společnosti je následující:

„Chceme být vysoce efektivní, štlhlá a rychle se pohybující organizace. Do roku 2019 chceme přinést inovace v oblasti snižování spotřeby energií a snižování emisí CO₂ a tím přispívat ke zlepšování životního prostředí. Díky tomu budeme nabízet sortiment kvalitních výrobků pro naše zákazníky.“

2.3 Dlouhodobé cíle

Cíle můžeme definovat jako konkrétní výsledky, kterých se firma snaží dosáhnout při plnění svého poslání a vize. Dlouhodobé cíle znamenají, že jsou stanoveny na dobu delší než jeden rok. Stanovení cílů je důležité pro budoucí úspěch, jelikož určují směr, kterým se má společnost ubírat, pomáhají při vyhodnocování, vytvářejí synergii, odhalují priority, umožňují koordinaci a vytváří základ pro efektivní plánování, organizování, motivaci a kontrolní činnosti. [2]

Všechny cíle jsou orientovány výsledkově, musí být jasně popsány a také musí být měřitelné, abychom byli schopni kontrolovat jejich dosažení. Správně formulované cíle by měly být tzv. SMARTER:

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

Tyto požadavky platí jak pro „tvrdé“ cíle, které lze kvantifikovatelně vyjádřit, tak i pro „měkké“ cíle, které vyjadřujeme kvalitativně. U měkkých cílů měříme míru dosažení požadovaného stavu na hodnotící stupnici nebo sledujeme nepřímý dopad na vývoj některého tvrdého cíle. [5]

Strategické cíle pro období 2017 – 2019 jsou následující:

- **Meziroční růst tržeb za prodej vlastních výrobků a služeb o 5 %.** Pozornost bude zaměřena především na oblast konstrukce sedaček. Tato oblast nebyla dosud plně vyvinuta a výrobek neměl velké množství zákazníků. V plánovaném období dojde k dokončení vývoje produktu, což přivede nové zákazníky.
- **Do roku 2019 investovat 90 mil. Kč do vývoje technologie duálního kalení trubek z flexibilně válcovaných plechů.** Jedná se o technologii, která přispěje ke zlepšení parametrů kalených dílů, což způsobí snížení praskání materiálu trubek v ohybu. Tím dojde k zefektivnění výrobního procesu a ke snížení výrobních nákladů.
- **Do roku 2019 zvýšit index recyklace nad hranici 50 %.** Ke zvyšování indexu recyklace bude docházet pomocí optimalizace komponentů od dodavatelů tak, aby dodávali komponenty z recyklovatelných materiálů. Společnost tedy bude postupně měnit portfolio nakupovaných výrobků s ohledem na recyklaci.
- **Do roku 2019 plně přejít na informační systém SAP.** Mubea chce přejít na informační systém SAP i v oblastech lidských zdrojů a výroby.
- **Každý rok poskytnout jazykové kurzy pro 5 zaměstnanců.** Jelikož se společnost pohybuje v mezinárodním prostředí a je vlastněna německou mateřskou společností, je pro zaměstnance znalost cizích jazyků velice důležitá. Jazykové kurzy budou poskytovány především vedoucím pracovníkům.
- **Do roku 2019 investovat minimálně 600 mil. Kč do rozvoje výrobní základny.** Investice budou realizovány především do výrobních linek a do vybavení ve výrobě.

2.4 Volba vhodné strategie

Pro identifikaci možností, jak naplnit poslání a vizi firmy pro dosažení dlouhodobých cílů, je možné využít celou řadu strategických postupů. K určení strategie dosažení cílů společnosti Mubea bude využita Ansoffova matice, jejímž autorem je Igor Ansoff.

Tato matice řeší, jak dosáhnout největšího růstu kombinováním dvou faktorů:

- trhů, které se dělí na existující a nové,
- produktů, které se také dělí na existující a nové. [8]

Spojením těchto faktorů vyprodukuje Ansoffova matice čtyři generické strategie:

Tabulka 1: Ansoffova matice

	Dosavadní výrobek	Nový výrobek
Dosavadní trhy	Tržní penetrace	Rozvoj výrobku
Nové trhy	Rozvoj trhu	Diverzifikace

Zdroj: Vlastní zpracování dle [8], 2017

- Tržní penetrace – strategie umožňující rozvoj firmy zvýšením objemu prodejů stávajících výrobků na stávajícím trhu.
- Rozvoj trhu – strategie podporující rozvoj firmy prostřednictvím vstupu do nových tržních segmentů, ve kterých firma uplatňuje stávající produkty.
- Rozvoj produktu – firma nabízí upravené, inovované či zcela nové výrobky stávajícím tržním segmentům.
- Diverzifikace – firemní růst je realizován akvizicemi, popřípadě rozvojem nových aktivit mimo tradiční pole působnosti firmy. [11]

Na základě definovaných strategických cílů a vize v předchozí kapitole zvolí společnost strategii rozvoje produktu. Společnost klade velký důraz na inovace v oblasti snižování spotřeby energií a snižování emisí CO₂ a chce být leadrem na trhu ve smyslu nových technologií. Společnost tedy bude zůstat na stávajících trzích, ale bude inovovat produkt.

2.5 Analýza prostředí

Analýza prostředí se dělá zejména pro to:

- aby společnost věděla, jaká je její pozice v prostředí, v němž působí,
- aby efektivně reagovala na neustálé změny v okolí a mohla v něm přežít,

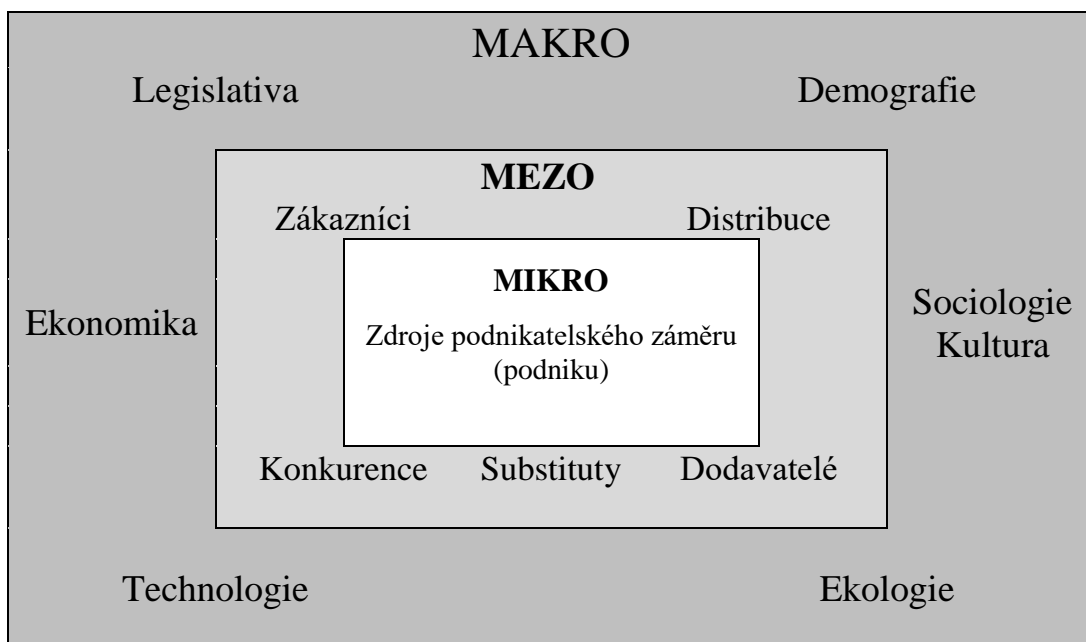
- aby se mohla dívat na organizaci jako celek,
- aby mohla analyzovat své vnitřní možnosti,
- aby předešla překvapení od konkurentů,
- aby mohla vytvořit pevnou základnu pro své strategické aktivity.

Ke zpracování analýzy prostředí se využívá metoda MAP, která pod svými písmeny skrývá následující činnosti: monitoruj, analyzuj a predikuj. Prvním krokem analýzy musí být zjištění, zda se příliš nezměnily faktory, dle kterých byla stanovena současná strategie. Pokud se faktory nezměnily, je možné využít zjištěných trendů. Pokud se ale zjištěné faktory podstatně změnilly, je třeba strategický záměr upravit. [12]

Podnikatelské prostředí můžeme rozdělit na dvě části:

- externí prostředí:
 - makroprostředí (existuje nezávisle na vůli podniku),
 - mezoprostředí (podnik může částečně ovlivnit nástroji marketingu),
- interní prostředí:
 - mikroprostředí (podnik přímo ovlivňuje svými činnostmi). [5]

Obrázek 5: Analýza prostředí



Zdroj: [5]

2.5.1 Externí analýza

Účelem externí analýzy je vypracování konečného seznamu příležitostí, které by mohly být pro firmu prospěšné, a seznamu hrozeb, kterým je třeba se vyhnout. Cílem externí analýzy není vytvořit vyčerpávající seznam všech možných faktorů, ale spíše identifikovat klíčové faktory, které mohou podnikání ovlivnit. Do externího prostředí můžeme zařadit jak makroprostředí, tak i mezoprostředí společnosti. [2]

2.5.1.1 Makroprostředí

Popis základních sil makroprostředí:

Legislativa – směr a stabilita legislativy a politických faktorů je jedním z nejdůležitějších aspektů pro formulování strategie společnosti. Tyto faktory definují právní a regulační prostředí, ve kterém firmy působí. Do této skupiny můžeme zařadit platné zákony, daňové sazby, mzdovou legislativu, cenovou politiku a další nařízení, jejichž cílem je chránit zaměstnance, spotřebitele, širokou veřejnost a životní prostředí.

Ekonomika – do této oblasti náleží především makroekonomické údaje a jejich trendy, ať už na národní či na mezinárodní úrovni. Mezi hlavní makroekonomické údaje patří hrubý domácí produkt, inflace či měnové kurzy.

Sociologie – přesvědčení, hodnoty, postoje, názory a životní styl obyvatelstva. Sociologie také zahrnuje kulturní, ekologické, demografické, náboženské, vzdělávací či etnické faktory.

Technologie – aby firma zabránila zastarávání a podpořila inovace, musí si být vědoma technologických změn, které ovlivňují její podnikání. Díky technologickým faktorům může podnik navrhovat nové produkty, inovovat existující produkty nebo zlepšovat výrobní či marketingové techniky.

Ekologie – nejvýznamnějším faktorem externího prostředí je vzájemný vztah mezi podnikáním a ekologií, jelikož ekologické předpisy mohou ovlivnit investiční výstavbu, použití různých materiálů či norem. [13]

Politicko-legislativní faktory

Jelikož je Česká republika členem EU, musí se řídit předpisy schválenými Evropským parlamentem spolu s Radou EU. Tyto předpisy se týkají DPH, cla, dodržování

evropských norem, péče o zaměstnance, dovozu a vývozu, dodržování pravidel EU v oblasti životního prostředí a veřejných zakázek. [33]

Od 1. ledna 2014 nabyly účinnosti nový občasný zákoník (zák. č. 89/2012 Sb.) a zákon o obchodních korporacích (zák. č. 90/2012 Sb.), který zčásti nahradil obchodní zákoník. Tím došlo k některým změnám, které se týkají společností s ručením omezeným. Jedná se zejména o změny v povinných úpravách společenské smlouvy, změny základního kapitálu a vkladů či zrušení zákazu řetězení. Pro plánované období se nechystají výrazné změny zákonů, které by ovlivnily společnost Mubea. [27]

Dále se musí společnost řídit zákonem o vynálezech, průmyslových vzorech a zlepšovacích návrzích (zák. č. 527/1990 Sb.), jelikož vlastní na území České republiky patent č. 1273267, který se týká zátěžového testování sloupců pružin. Ostatní patenty, které jsou zčásti platné i pro Českou republiku, spravuje a vlastní mateřská společnost v Německu. [1]

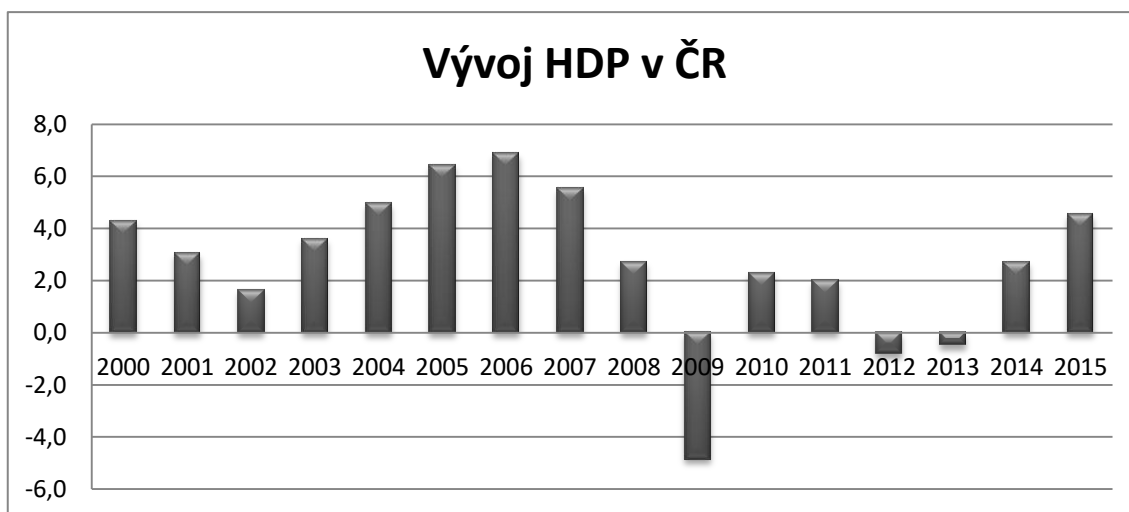
Ekonomické faktory

HDP

Hrubý domácí produkt je peněžním vyjádřením celkové hodnoty statků a služeb nově vytvořených v daném období na určitém území a používá se pro stanovení výkonnosti ekonomiky. [24]

Roky 2002 až 2006 byly pro Českou republiku obdobím hospodářského růstu. Tento růst byl ale v roce 2007 ukončen celosvětovou ekonomickou a finanční krizí. V roce 2009 byl zaznamenán propad o 4,5 %. V letech 2010 a 2011 následovalo krátké oživení a v roce 2012 nastala opět recese. Od roku 2014 zaznamenáváme růst HDP. [23]

Graf 1: Vývoj HDP v ČR



Zdroj: Vlastní zpracování dle [23], 2017

Následující tabulka zobrazuje prognózu vývoje meziročního růstu reálného HDP pro roky 2016 až 2019. Jak můžeme vidět, předpokládá se konstantní meziroční růst v rozmezí 2,0 až 3,0.

Tabulka 2: Prognóza vývoje meziročního růstu HDP

	2016	2017	2018	2019
HDP	2,2 až 2,8	2,2 až 3,0	2,0 až 3,0	2,0 až 3,0

Zdroj: Vlastní zpracování dle [30], 2017

Inflace

Obecně inflace znamená všeobecný růst cenové hladiny v čase. Je to oslabení kupní síly dané měny vůči zboží a službám, které spotřebitel kupuje. Znamená to tedy, že na nákup téhož koše zboží a služeb spotřebitel potřebuje čím dál více jednotek měny dané země. [20]

Cenová hladina byla v minulosti až na období celosvětové hospodářské krize relativně stabilní. V roce 2016 byla průměrná roční míra cenové inflace 0,7 %. Pro plánované období se očekává mírný růst cenové hladiny. Dle prognózy se má míra inflace v roce 2017 pohybovat v rozmezí 1,2 % až 2,2 %. V následujícím roce jsou očekávané hodnoty 1,6 % až 2,6 % a v roce 2019 1,5 % až 2,5 %. Díky této predikci, která předpokládá relativně stálou hladinu inflace, nebude společnost tímto ukazatelem příliš zatížena. [30]

Měnové kurzy

Jelikož společnost obchoduje se zahraničními subjekty, je pro ni důležitý vývoj měnových kurzů, zejména eura. Česká národní banka v roce 2013 zahájila intervenci v podobě oslabení koruny. Chtěla tím dosáhnout nárůstu cen a zvýšení inflace. Od této doby se kurz pohyboval okolo hladiny 27 Kč/€. V dubnu letošního roku bankovní rada České národní banky ukončila režim devizových intervencí. Na základě důkladného posouzení dostupných makroekonomických dat bankovní rada usoudila, že došlo k udržitelnému plnění dvouprocentního inflačního cíle do budoucna a udržovat kurzový závazek 27 korun za euro tak podle ČNB již není nutné. Do budoucna by měla koruna posílit až na hodnotu kolem 25 korun za euro. [21]

Sociálně-demografické faktory

Nezaměstnanost

V roce 2016 byla nejnižší míra nezaměstnanosti od roku 2008. V posledním čtvrtletí tohoto roku činila 3,6 % a do budoucna se očekává další pokles tohoto ukazatele. Nejnižší nezaměstnanost je v Praze a nejhůře je na tom Ústecký kraj s podílem nezaměstnaných 7,9 %. Současná míra nezaměstnanosti se nachází pod přirozenou mírou nezaměstnanosti, což je pro zaměstnavatele nepříznivý jev. Na pracovním trhu panuje ze strany zaměstnavatelů nejistota, dochází ke zvyšování mezd a je nedostatek kvalifikovaných pracovníků. [28]

Migrace

V současné době je aktuální téma migrace občanů ze zemí mimo Evropskou unii do Evropské unie. Na jednu stranu mohou migranti více zpružnit pracovní trh, na druhou stranu může jejich vstup na pracovní trh zvýšit deflační tlak, jelikož bude docházet ke snižování mezd v nejnižším segmentu mzdového žebříčku. Vše záleží na tom, jak se budou migranti integrovat.

Demografické faktory

Dle českého statistického úřadu se bude díky relativně nízké porodnosti mírně snižovat celkový počet obyvatel a také bude docházet k významnému populačnímu stárnutí. Česká republika zůstane imigrační zemí, takže bude získávat obyvatele zahraniční

migrací. Obyvatelstvo České republiky výrazně zestárne, což bude znamenat úbytek aktivního obyvatelstva a nárůst osob s nárokem na starobní důchod. [31]

Technologické faktory

Význam automobilového odvětví pro Českou republiku je značný, ať už z pohledu ekonomického výkonu nebo z hlediska pracovního trhu, kdy představuje jednoho z hlavních zaměstnavatelů v průmyslu. Proto je logické, že vláda podporuje tuto oblast a pro roky 2016 - 2020 schválila vláda Národní politiku výzkumu, vývoje a inovací. [29]

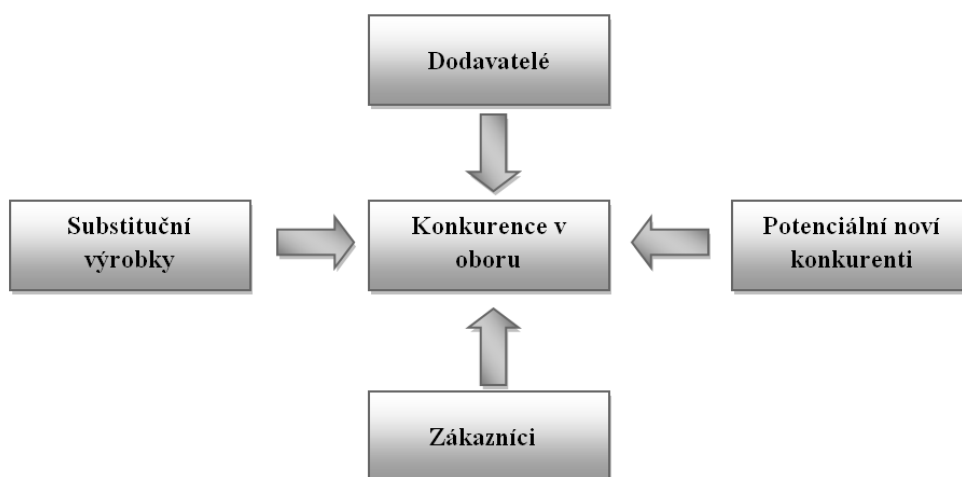
Výrobci automobilů neustále zvyšují nároky na rychlost výroby, náklady výroby a na celkový vzhled výrobku. Proto společnost neustále vyvíjí nové technologie, aby její výrobky splňovaly náročné požadavky zákazníků.

2.5.1.2 Mezoprostředí

Mezoprostředí popisuje odvětví, ve kterém podnik působí nebo kam chce podnik rozšířit svoji činnost. Analyzuje základní charakteristiky podniků, které v daném odvětví působí, a hodnotí jejich konkurenceschopnost a výkonnost.

Mezoprostředí společnosti popisuje model pěti konkurenčních sil, který vytvořil M. Porter. [5]

Obrázek 6: Mezoprostředí společnosti



Zdroj: [18]

Intenzita konkurence v oboru závisí například na stupni koncentrace neboli počtu výrobců na trhu, na diferenciaci výrobků, na změně velikosti trhu, struktuře nákladů či nárůstu výrobních kapacit.

Aby podniky zabránily vstupu na trh novým podnikům, budují si bariéry pro ztížení vstupu. Může se jednat buď o strategické bariéry, jako jsou volné kapacity, zadržované technologie či uměle vytvořené nižší ceny, nebo strukturální bariéry, kam patří vysoké počáteční investice pro vstup na trh či nezkušenost s distribucí.

V oblasti zákazníků a dodavatelů existují klíčové faktory, které ovlivňují zvýšení intenzity konkurence. U zákazníků je to především nižší stupeň diferenciacce výrobků, nižší počet zákazníků či vyšší závislost zákazníka na kvalitě produktu. V oblasti dodavatelů je to nižší výběr nahraditelných materiálů a subdodávek či nižší počet dodavatelů. [18]

Konkurence v oboru

Stávající konkurenci společnosti lze rozdělit dle jednotlivých výrobků. V oblasti napínáků řemene nemá firma v České republice významnějšího konkurenta. Na mezinárodní úrovni jsou konkurenty hlavně firmy Litens a DAYCO.

V oblasti karbonových vláken existuje poměrně široké spektrum konkurentů. V současné době jsou největšími konkurenty samy automobilky, které mají vlastní výroby tohoto produktu. Významným konkurentem je například společnost BMW. Pokud bychom se ale nepohybovali jen v sektoru automotive, ale i v ostatních oblastech průmyslu, kde se využívá uhlíkové vlákno, je na trhu poměrně mnoho firem.

V oblasti hlavových opěrek je velké množství konkurentů, ale nikoliv v České republice. Konkurentem společnosti je v této oblasti například firma GRAMMER, která má na trhu v Evropě cca 30% podíl.

V oblasti stabilizátorů a spon pro stabilizátory firma opět nemá v České republice významnějšího konkurenta. Na mezinárodní úrovni, konkrétně v Evropě, je firma leaderem na trhu a celosvětově má 22% podíl na trhu.

V oblasti konstrukce sedaček je firma nováčkem na trhu a produkt je stále ještě ve vývoji, takže se zde podíl nedá zcela vyčíslit.

Potenciální noví konkurenti

Za bariéry vstupu na trh pro automobilový průmysl můžeme považovat například vysoké investiční výdaje spojené se vstupem do odvětví nebo úspory z rozsahu, kdy firma usilující o vstup do odvětví musí dosahovat při své výrobě nízkých průměrných nákladů jako již existující firmy v odvětví.

Další bariéry vstupu na trh můžeme rozdělit dle jednotlivých oblastí. V USA se velkou bariérou ukazuje současný politický směr nastavený novým prezidentem. Společnost Mubea chystá velkou investici v Mexiku, kterou již nemůže zastavit. Tato investice by se týkala i závodu v Žebráku, jelikož by se starší technologie ze Žebráku přesunula do Mexika a Žebrák by investoval do nové technologie. Jednalo by se o divizi napínáků řemene. V Asii žádné bariéry nejsou. Mubea zde již masivně investovala v minulých letech. Pro západní Evropu by mohla být bariérou současná politika EU, která chystá zvýšení daní pro výrobce surového materiálu, což by mohlo Mubee zvýšit náklady na výrobu. V České republice je současnou největší bariérou nedostatek kvalifikované pracovní síly. Celkově se tedy nedá říci, že by společnost Mubea byla ohrožena novými konkurenty.

Substituční výrobky

Výrobky společnosti Mubea nemají samy o sobě substituty. Z pohledu automobilového průmyslu ale můžeme za substituty považovat leteckou, lodní či železniční dopravu. Za substitut můžeme považovat i veřejnou dopravu, do které spadají autobusy, trolejbusy či tramvaje. Také nesmíme opomenout motocykly a nemotorovou dopravu, jako je cyklistika, pěší doprava či kolečkové brusle.

V současné době vysokých cen pohonných hmot, masivního znečišťování ovzduší, vysokého hluku a dopravně ucpaných měst je veřejná či nemotorová doprava čím dál více populárnější. I přesto se ale počet nově registrovaných osobních automobilů neustále zvyšuje, a proto nelze považovat hrozbu substitutů za příliš vysokou.

Dodavatelé

Dodavatelé společnosti Mubea mají vysokou vyjednávací sílu, a to zejména ze dvou důvodů. Prvním důvodem jsou uzavřené staré smlouvy, které často nezohledňují standardy v automotive, jelikož tyto smlouvy byly uzavřeny ještě v době, kdy

společnost Mubea nedodávala do automobilového průmyslu. Druhým důvodem je jedinečnost některých dodavatelů. Například dodavatel pokovení pro divizi hlavových opěrek používá při výrobě technologii, která je v rámci regionu ojedinělá, a dodavatel z jiného regionu by byl neúnosně drahý.

Hlavními dodavateli v divizi napínáků řemene jsou Kovolis, Katring a Wunder, v divizi stabilizačních tyček to jsou Rosso, Voest Alpine, Sanok a Eska, v divizi hlavových opěrek jsou hlavními dodavateli GTM, Mesu a Tata a v divizi karbonových částí to jsou Hexcel, Cyttec a Gurit.

Zákazníci

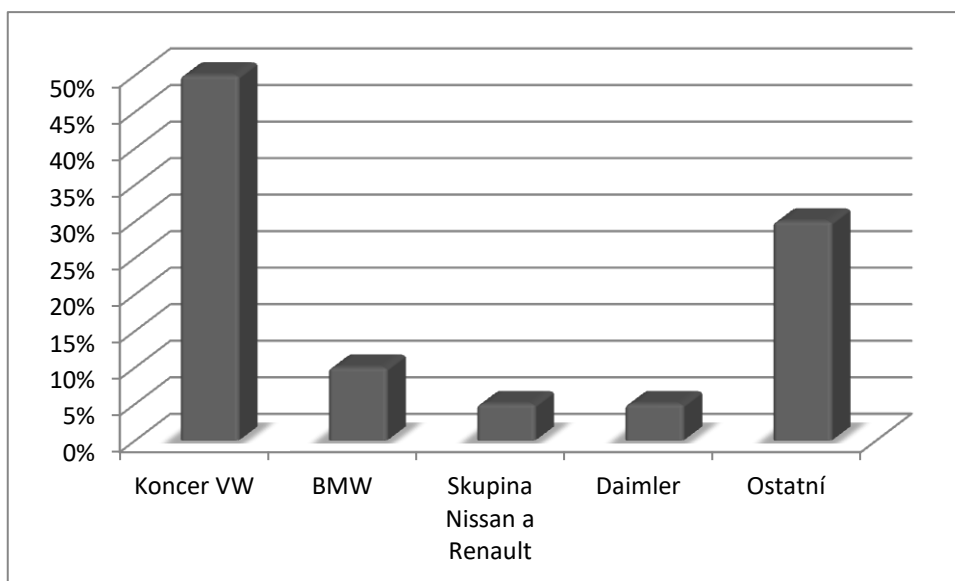
Vyjednávací síla automobilek je vysoká. Společnost dodává své výrobky buď přímo automobilce, nebo přes dalšího výrobce. Pokud dodává přímo automobilce, záleží na typu produktu. U produktu, kde je vysoká konkurence, je moc automobilky vysoká a většinou se vede cenová válka. U unikátních produktů, jako jsou například nové pružiny či nové napínáky, má vysokou vyjednávací sílu společnost Mubea, protože automobilky nemají jinou možnost než přistoupit na podmínky firmy. Většinou zde ale není agresivní boj, jelikož společnost očekává spolupráci i s neunikátními výrobky.

Druhou variantou je, že společnost nedodává napřímo automobilce, ale přes dalšího výrobce. Jedná se například o firmy Lear, Faurecia či GRAMMER. Zde je většinou Mubea tzv. nominovaným dodavatelem. To znamená, že automobilka společnost nominuje a svým způsobem ji vnutí koncovému výrobcí. Zde většinou dodacích podmínek řeší automobilka a výrobce se do těchto jednání příliš nezapojuje.

Mezi hlavní zákazníky v divizi napínáků řemene patří Renault, Daimler a BMW, v divizi stabilizačních tyček jsou to Daimler, Ford, ZF a Benteler, v divizi hlavových opěrek patří mezi hlavní zákazníky Johnson Controls, Grammer a Lear a v divizi karbonových částí jsou to McLaren, Bentley, Alfa Rome a Audi.

V následujícím grafu bude znázorněn procentní odbyt u jednotlivých zákazníků.

Graf 2: Procentní odbyt zákazníků



Zdroj: Vlastní zpracování, 2017

50 % výrobků společnosti Mubea odebírá koncern VW, do kterého patří společnosti VW, Škoda, Audi, Porsche, Bentley. Dále sem patří nominovaní zákazníci jako GRAMMER, Faurecia, Adient a Lear, kde je koncovým zákazníkem opět VW. Mezi ostatní automobilky patří Aston Martin, McLaren, Fiat, Alfa Romeo, Honda, Suzuki Maruti či Ford.

2.5.2 Interní analýza

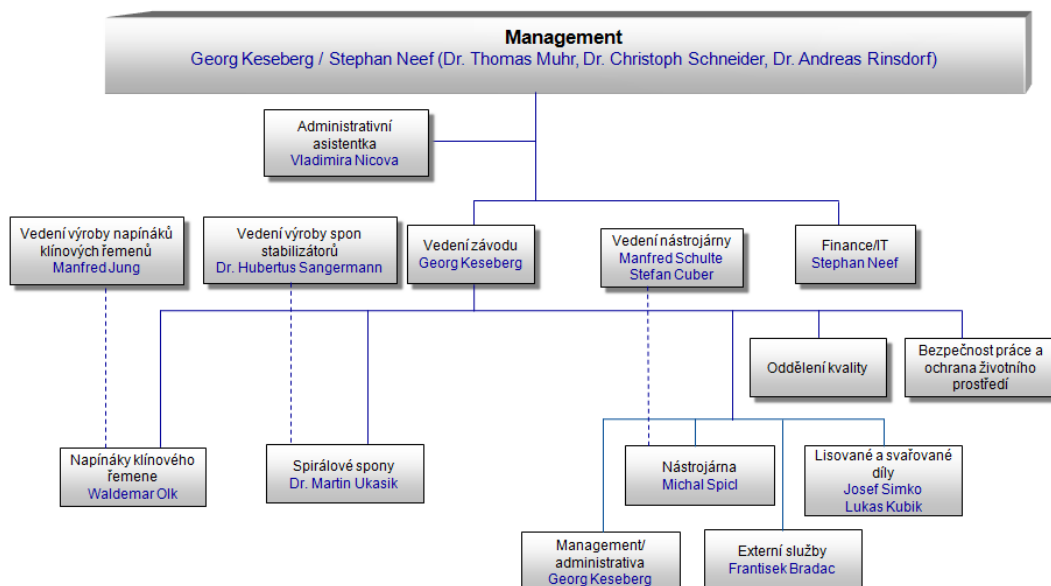
Výsledkem interní analýzy by mělo být objektivní zhodnocení současného stavu firmy. Jde tedy o identifikaci silných a slabých stránek společnosti. Při interní analýze je třeba prověřit znalosti a zdroje ve všech funkčních oblastech firmy. Aby bylo možné stanovit, v čem firma vyniká a co není její silnou stránkou, je zapotřebí analyzovat tyto funkční oblasti: management, marketing, výrobu, výzkum a vývoj, informační systémy a finance a účetnictví. [12]

2.5.2.1 Management

Společnost Mubea spol. s r. o. je součástí koncernu, ve kterém je rozhodující osobou Muhr und Bender KG v Německu. Tato společnost nepřímo ovládá firmu Mubea prostřednictvím společnosti Mubea Engineering AG se sídlem ve Švýcarsku, která je jediným společníkem společnosti Mubea. Statutární orgán je tvořen pěti jednateli, kteří

zastupují společnost a jsou v čele managementu. Společnost je rozdělena na vedení závodu a oddělení financí. Závod se pak dále dělí dle jednotlivých oblastí výroby na oddělení napínáků klínových řemenů, oddělení spirálových spon, nástrojárnu a oddělení lisovaných a svařovaných dílů. Všechny tyto oblasti jsou pod záštitou oddělení kvality a bezpečnosti práce a ochrany životního prostředí.

Obrázek 7: Organizační struktura společnosti Mubea



Zdroj: [1]

Management společnosti Mubea spol. s r.o. nemá právo rozhodovat o:

- finálním schválení investic,
- finálním schválení personálního plánu,
- výběru dodavatelů materiálu,
- přidělování zakázek zákazníků,
- vývoji produktů na divizích hlavových opěrek, spon stabilizátorů a konstrukcí sedaček a karbonu,
- strategii přesunu linek/projektů do jiných závodů.

Kromě výše uvedených bodů může lokální management rozhodovat o všem.

2.5.2.2 Marketing

Marketing firmy na úrovni závodu v Žebráku neexistuje. Společnost marketing nepotřebuje díky své mateřské společnosti v Německu. Jedinou oblastí, v níž lze hovořit

o marketingu, je „HR marketing“. Společnost v současné době hledá 29 specialistů s technickým vzděláním a 74 pracovníků výroby. Současný HR marketing nevyužívá téměř žádné on-line nástroje, jako například Facebook nebo Xing. Jediným on-line nástrojem je profil na LinkedInu. Dále se společnost zviditelňuje pomocí dvou billboardů u dálnice D5, nárazovou reklamou v rádiu, letákovými akcemi v okolí Žebráku a Hořovic, dnem otevřených dveří pro veřejnost, účastí na pracovních veletrzích či informačními letáky na Západočeské univerzitě v Plzni.

2.5.2.3 Výroba

Jak je uvedeno v úvodu, společnost se zaměřuje na výrobu lisovaných a svařovaných dílů na podvozky. Mezi výrobky společnosti patří napínací systémy řemene, spony stabilizátorů, stojiny hlavových opěrek, kovové konstrukce pro sedačky osobních automobilů, karbonové pohledové části automobilů a technologické celky.

Závod v Žebráku disponuje pěti výrobními divizemi, kde se nachází přibližně sto výrobních linek. Za rok 2016 společnost vyprodukovala 78 216 101 kusů výrobků. Výrobní kapacita celého závodu je přibližně 91 mil. výrobků měsíčně. Počty vyrobených kusů závisí na EDI plánu od zákazníka. Jedná se o elektrickou výměnu dokladů, která spočívá v automatickém vystavování objednávek na základě skladových zásob či řízení skladového personálu s využitím čteček čárových kódů. Objednávka pořízená v informačním systému odběratele se tedy automaticky přenese až do informačního systému dodavatele. Tyto EDI plány jsou zákazníkem fixovány na dva týdny dopředu.

Výroba je třísměnná a do strojního vybavení společnosti patří poloautomatické montážní stroje, které kompletují a testují funkci výrobku. Výroba tedy probíhá tak, že pracovník zakládá komponenty do stroje, stroj tyto komponenty smontuje a pracovník následně vyndá hotový výrobek, který zkontroluje.

Při výrobě vzniká velké množství odpadních materiálů, proto se společnost snaží o jejich snížení. Měřítkem je index recyklace, který v roce 2016 činil 48 %. Cílem pro následující období je překročit hranici 50 %. Při výrobě také vzniká CO₂, kterým společnost zatěžuje ovzduší. V roce 2016 společnost vypustila do ovzduší v průměru 1071 t CO₂ měsíčně. Jejím cílem je snížit tuto hodnotu pod 1 000 t CO₂ za měsíc.

2.5.2.4 Výzkum a vývoj

Společnost Mubea má vlastní centrum výzkumu a vývoje v Žebráku. Vývoj se týká oddělení napínáků a lisovaných a svařovaných dílů. Ostatní vývojové aktivity zajišťuje prozatím společnost Muhr und Bender KG sídlící v Attendornu v Německu. V roce 2016 investovala společnost do dalšího rozvoje výrobní základny v celkové výši 127 mil. Kč. [32]

V současné době Mubea vyvíjí novou poloautomatickou výrobní linku na zpracování karbonových vláken. Tato linka vyloučí lidský zásah z výroby a bude schopna tepelně zpracovat karbonová vlákna přibližně 5,5 krát rychleji než pracovník. Také se zlepší způsobilost výrobního procesu. Díky lidskému faktoru ve výrobě není možné, aby index způsobilosti procesu (C_{PK}) byl vyšší než 1,33, což je podmínka pro to, aby byl proces způsobilý. Při správném nastavení nové výrobní linky by byl C_{PK} ve výši 1,67.

Dále bude společnost vyvíjet novou technologii duálního kalení trubek z flexibilně válcovaných plechů. Tato technologie přispěje ke zlepšení parametrů kalených dílů, což způsobí snížení praskání materiálu trubek v ohybu. [1]

2.5.2.5 Informační systémy

Společnost v současnosti využívá informační systém XPPS, který je zaměřen pouze na plánování a řízení výroby. V tomto systému je možné pouze organizování výroby, plánování materiálu a kapacit. Oddělení lidských zdrojů využívá systém Target a provedení účetnictví je využíván program SAP. V současné době ale společnost zcela přechází na informační systém SAP, díky kterému bude moci řídit všechny procesy ve firmě v rámci jednoho systému. Pod základní funkcionalitu SAPu spadá řízení financí a controlling, personální evidence a správa uživatelských účtů, CRM a servis, obchod a logistika, řízení výroby, řízení zakázek/projektů, proaktivní řízení, výkazy a reporting, integrace a podpora mobilních uživatelů, systémové funkce a technická správa.

2.5.2.6 Finance a účetnictví

V účetnictví najdeme pouze údaje, které mají podobu stavových absolutních veličin uváděných k určitému datu. Samostatně tyto hodnoty nemají velkou vypovídací schopnost, jelikož nejsou schopny poskytnout údaje o finančním zdraví podniku, o jeho silných či slabých stránkách nebo o celkové kvalitě hospodaření. K tomu nám slouží

finanční analýza, která jednotlivé údaje navzájem poměruje a zvyšuje tak jejich vypovídací schopnost. [6]

Finanční analýza nám tedy poskytuje informace o tom, v jaké situaci se podnik nachází k okamžiku ocenění, a odhalí potenciální rizika plynoucí z podnikatelské činnosti v budoucnosti. [10]

Základním nástrojem finanční analýzy jsou poměrové ukazatele, které vypočteme jako podíl dvou absolutních ukazatelů. Na základě těchto ukazatelů můžeme porovnávat různé podniky navzájem nebo porovnávat určitý podnik s odvětvovým průměrem. Mezi nejčastější ukazatele patří ukazatele rentability, ukazatele aktivity, ukazatele zadluženosti a ukazatele likvidity. [16]

Ukazatele rentability

„Ukazatele rentability poměrují konečný efekt dosažený podnikatelskou činností k určitému vstupu, a to buď k celkovým aktivům (majetku), kapitálu (vlastní kapitál), nebo k tržbám.“ [10, str. 69]

Mezi hlavní ukazatele rentability patří rentabilita celkového kapitálu, neboli rentabilita aktiv (ROA). [7]

$$ROA = \frac{\text{Zisk před odečtením úroků a daní} * 100}{\text{Celková aktiva}}$$

Tento ukazatel je základním měřítkem rentability, jelikož vyjadřuje celkovou efektivnost podniku. Poměruje zisk s celkovými investovanými aktivy společnosti bez ohledu na to, zda byly financovány z vlastního kapitálu, krátkodobých nebo dlouhodobých závazků.

Dalším ukazatelem rentability, který hodnotí výnosnost vlastního kapitálu, je rentabilita vlastního kapitálu (ROE). [7]

$$ROE = \frac{\text{Zisk po zdanění} * 100}{\text{Vlastní kapitál}}$$

Tento ukazatel měří efektivnost využití vlastního kapitálu. Určuje, kolik Kč (%) čistého zisku připadá na 1 Kč investovanou do podniku jeho vlastníky. [16]

Hodnota tohoto ukazatele by měla být vyšší než míra výnosu bezrizikové alokace kapitálu na finančním trhu. Pokud je jeho hodnota trvale nižší, směřuje podnik k zániku, jelikož investoři očekávají od rizikovějších investic vyšší míru zhodnocení. [6]

Rentabilita tržeb (ROS) patří k jedněm z hlavních ukazatelů efektivnosti společnosti.

$$ROS = \frac{\text{Hospodářský výsledek před zdaněním} * 100}{\text{Tržby}}$$

Rentabilita tržeb vyjadřuje podíl zisku k tržbám. Udává, kolik Kč zisku dokáže podnik vyprodukovat na 1 Kč tržeb. [7]

Tabulka 3: Ukazatele rentability společnosti Mubea

Ukazatel: (v %)	2014	2015	2016
ROA	22,12	21,58	21,14
ROE	22,77	20,82	20,38
ROS	12,29	12,76	13,09
Zdrojová data: (v tis. Kč)			
EAT	326 211	356 349	417 091
EBIT	364 733	457 669	516 901
Vlastní kapitál	1 432 430	1 711 680	2 046 391
Aktiva celkem	1 648 832	2 121 001	2 445 098
Tržby celkem	2 654 451	2 793 132	3 186 946

Zdroj: Vlastní zpracování, 2017

Hodnota ukazatele ROA se od roku 2014 mírně snižovala, ale i přesto stále dosahovala vysokých hodnot. To bylo zapříčiněno tím, že celková aktiva rostla rychleji než zisk před odečtením úroků a daní. V roce 2014 připadalo na 1 Kč aktiv 0,2212 Kč zisku před odečtením úroků a daní, v roce 2015 připadalo 0,2158 Kč a v roce 2016 0,2114 Kč. Hodnoty ukazatele ROE dosahují příznivých hodnot a pohybují se vysoko nad hranicí výnosnosti cenných papírů garantovaných státem. V roce 2014 připadalo na 1 Kč investovanou vlastníky do podniku 0,2277 Kč zisku. Rentabilita tržeb vykazuje v měřeném období růst. V roce 2016 připadalo na 1 Kč zisku před zdaněním 0,1309 Kč tržeb.

Jak je uvedeno výše, na základě těchto ukazatelů můžeme porovnávat různé konkurenční podniky navzájem. Pro toto srovnávání byla vybrána firma GRAMMER.

Tabulka 4: Ukazatele rentability společnosti GRAMMER

Ukazatel: (v %)	2014	2015	2016
ROA	11,93	2,25	4,35
ROE	27,91	5,22	12,47
ROS	4,58	0,93	1,79

Zdroj: Vlastní zpracování, 2017

Jak vyplývá z výše uvedené tabulky, společnost Mubea vykazuje vyšší hodnoty ukazatelů rentability než konkurenční podnik.

Ukazatele likvidity

Aby byl podnik schopen v podmínkách tržní ekonomiky dostát svým závazkům, musí disponovat dostatečnou hotovostí a ostatními likvidními aktivy. Oběžný majetek ale neprodukuje žádný zisk, naopak v něm má podnik vázané své zdroje. Nastává zde tedy kolize mezi snahou o udržení likvidity tak nízké, jak jen je to možné, na druhé straně tak vysoké, aby byla splněna podmínka likvidity. [10]

Ukazatele likvidity vyjadřují aktuální schopnost podniku uhradit své splatné závazky. Představují tedy měřítko krátkodobé nebo okamžité solventnosti. Obvykle se počítá běžná, pohotová a okamžitá likvidita.

Běžná likvidita je určena především k měření krátkodobé platební schopnosti. Udává, kolikrát pokrývají oběžná aktiva krátkodobé závazky. Za přijatelnou hodnotu běžné likvidity se považují hodnoty v intervalu 1,5 – 2,5. [19]

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

Za přísnější měřítko likvidity můžeme považovat pohotovou likviditu, jelikož vylučuje z výpočtu zásoby, které tvoří nejméně likvidní část oběžných aktiv. Doporučuje se, aby hodnota tohoto ukazatele dosahovala vyšších hodnot než 1. V tom případě by měl být podnik schopen vyrovnat se svými závazky, aniž by musel prodávat své zásoby. [19]

$$\text{Pohotová likvidita} = \frac{\text{Oběžná aktiva} - \text{zásoby}}{\text{Krátkodobé závazky}}$$

Nejpřísnějším ukazatelem je okamžitá likvidita, jelikož měří schopnost společnosti dostát svým právě splatným závazkům. Za pohotové platební prostředky považujeme

krátkodobý finanční majetek, kam spadají peníze na běžných účtech, hotovost a obchodovatelné cenné papíry a šeky. Hodnota tohoto ukazatele by měla být 0,5. [16]

$$\text{Okamžitá likvidita} = \frac{\text{Pohotov\acute{e} platebn\acute{i} prostředky}}{\text{Krátkodobé závazky}}$$

Tabulka 5: Ukazatele likvidity společnosti Mubea

Ukazatel:	2014	2015	2016
Běžná likvidita	7,67	5,56	6,73
Pohotová likvidita	6,52	4,78	5,70
Okamžitá likvidita	1,02	0,39	0,54
Zdrojová data: (v tis. Kč)			
Oběžná aktiva	1 123 603	1 582 292	1 864 634
Krátkodobé závazky	146 517	284 539	277 131
Zásoby	168 963	223 019	284 488
Krátkodobý finanční majetek	148 860	110 287	149 957

Zdroj: Vlastní zpracování, 2017

Běžná likvidita společnosti Mubea se pohybuje nad doporučeným intervalem. Znamená to, že společnosti hrozí malé riziko platební neschopnosti, na druhou stranu takto vysoká hodnota běžné likvidity snižuje výnosnost podniku. I pohotová likvidita dosahuje vysokých hodnot, které jsou sice příznivé pro věřitele, ale nepříznivě ovlivňují rentabilitu společnosti. Okamžitá likvidita je přijatelná a v roce 2016 se přiblížila doporučené hodnotě.

Tabulka 6: Ukazatele likvidity společnosti GRAMMER

Ukazatel:	2014	2015	2016
Běžná likvidita	1,22	1,04	1,18
Pohotová likvidita	0,86	0,82	0,61
Okamžitá likvidita	0,04	0,28	0,13

Zdroj: Vlastní zpracování, 2017

Všechny ukazatele likvidity společnosti GRAMMER se pohybují pod doporučenými hodnotami. Znamená to tedy, že společnosti hrozí riziko platební neschopnosti.

Ukazatele aktivity

Ukazatele aktivity měří efektivnost hospodaření s aktivy. Pokud jich má podnik více, než je potřeba, vznikají jí mu vysoké náklady a s tím spojený nízký zisk. Pokud jich má naopak málo, přichází tím o tržby. [7]

Existují ukazatele dvojího typu, a to ukazatele doby obratu nebo rychlosti obrátů. Doba obratu poskytuje informace o počtu dnů, kdy jsou finanční prostředky vázány v určité formě majetku. Rychlost obratu vyjadřuje počet obrátek, neboli kolikrát se obrátí určitý druh majetku v tržbách za daný časový interval. [7]

Obrat aktiv patří k základním ukazatelům efektivnosti, jelikož slouží k měření celkového využití majetku. Udává, kolikrát se stálá aktiva obrátí za rok. Tento ukazatel by měl být co nejvyšší, minimálně však roven 1. [10]

$$\text{Obrat aktiv} = \frac{\text{Tržby}}{\text{Aktiva}}$$

Obrat zásob udává počet obrátek zásob za rok. Firma by měla usilovat o co nejvyšší počet obrátek čili o zkrácování doby obratu.

$$\text{Obrat zásob} = \frac{\text{Tržby}}{\text{Zásoby}}$$

Doba obratu zásob měří, jak dlouho jsou oběžná aktiva vázána ve formě zásob. Firma musí usilovat o co nejnížší dobu obratu zásob, ale stále musí být schopna zajistit plynulou výrobu a pružně reagovat na poptávku. [6]

$$\text{Doba obratu zásob} = \frac{\text{Zásoby}}{\frac{\text{Tržby}}{365}}$$

Doba obratu pohledávek určuje průměrný počet dní, po které musí podnik čekat, než obdrží platby od odběratelů. Firmy se snaží o co nejkratší dobu obratu pohledávek, jelikož čím delší dobu poskytuje společnost svým odběratelům obchodní úvěr, tím roste riziko dočasné ztráty likvidity. [18]

$$\text{Doba obratu pohledávek} = \frac{\text{Pohledávky}}{\frac{\text{Roční tržby}}{365}}$$

Doba obratu závazků stanovuje období mezi nákupem zásob a jejich úhradou. Určuje, nakolik využívá společnost své dodavatele pro vlastní financování. [18]

$$\text{Doba obratu závazků} = \frac{\text{Závazky z obchodních vztahů}}{\frac{\text{Roční tržby}}{365}}$$

Tabulka 7: Ukazatele aktivity společnosti Mubea

Ukazatel:	2014	2015	2016
Obrat aktiv	1,61	1,32	1,30
Obrat zásob	15,71	12,52	11,20
Doba obratu zásob	23,23	29,14	32,58
Doba obratu pohledávek	109,58	162,96	163,36
Doba obratu závazků	15,33	30,74	23,84
Zdrojová data: (v tis. Kč)			
Aktiva celkem	1 648 832	2 121 001	2 445 098
Tržby celkem	2 654 451	2 793 132	3 186 946
Zásoby	168 963	223 019	284 488
Krátkodobé pohledávky	796 886	1 247 076	1 426 387
Závazky z obchodních vztahů	111 489	235 266	208 113

Zdroj: Vlastní zpracování, 2017

Obrat aktiv splňuje podmínku pro efektivní hospodaření, ale od roku 2014 se neustále zpomaluje. V roce 2016 došlo k obratu aktiv jen 1,3 krát za rok. Obrat zásob společnosti Mubea se pohybuje v doporučených hodnotách, které jsou 5 – 20 obrátek za rok, ale od roku 2014 dochází k poklesu tohoto ukazatele. Doba obratu zásob souvisí s vývojem obratu zásob a dochází k jejímu neustálému navyšování. V roce 2016 byla oběžná aktiva vázána ve formě zásob 32,58 dní, než došlo k jejich spotřebě. Doba obratu pohledávek dosahuje vysokých hodnot. To je způsobeno uzavřenými smlouvami se zákazníky, jelikož v automobilovém průmyslu je doba obratu pohledávek vždy vysoká. Doba obratu závazků se pohybuje v příznivé výši, což znamená, že společnost Mubea má dobrou platební morálku vůči svým věřitelům, ale kvůli příliš vysoké době obratu pohledávek jí hrozí riziko dočasné ztráty likvidity.

Tabulka 8: Ukazatele aktivity společnosti GRAMMER

Ukazatel:	2014	2015	2016
Obrat aktiv	2,08	1,58	2,01
Obrat zásob	18,87	16,17	7,16
Doba obratu zásob	19,08	22,27	50,26
Doba obratu pohledávek	44,32	53,94	41,54
Doba obratu závazků	53,76	100,26	87,64

Zdroj: Vlastní zpracování, 2017

Společnost GRAMMER dosahuje lepších hodnot téměř u všech ukazatelů aktivity než společnost Mubea.

Ukazatele zadluženosti

Tyto ukazatele poměřují, v jaké rozsahu využívají podniky k financování dluh. Charakterizují zadluženost vlastního kapitálu, ale také poměr vlastního a cizího kapitálu. Společnost musí mít vyvážený poměr mezi financováním vlastním kapitálem, který je drahý, a financováním cizím kapitálem, který přináší vysoké riziko. [16]

Nejpoužívanějším ukazatelem zadluženosti je celková zadluženost. S růstem hodnoty tohoto ukazatele roste i finanční riziko. Firma by se měla snažit o udržení této hodnoty pod 0,5. [7]

$$\text{Celková zadluženost} = \frac{\text{Celkový cizí kapitál} * 100}{\text{Celkový kapitál}}$$

Ukazatel úrokového krytí vyjadřuje, kolikrát zisk převyšuje placené úroky. Pomocí tohoto ukazatele podnik zjistí, zda je pro něj ještě únosné jeho dluhové zatížení, tedy zda je schopen splácet úroky. [7]

$$\text{Ukazatel úrokového krytí} = \frac{\text{Zisk před odečtením úroků a daní}}{\text{Úroky}}$$

Tabulka 9: Ukazatele zadluženosti společnosti Mubea

Ukazatel:	2014	2015	2016
Celková zadluženost	0,13	0,19	0,16
Ukazatel úrokového krytí	247,44	844,41	1279,46
Zdrojová data: (v tis. Kč)			
Cizí zdroje	216402	409321	392866
Pasiva celkem	1648832	2121001	2445098
EBIT	364733	457669	516901
Nákladové úroky	1474	542	404

Zdroj: Vlastní zpracování, 2017

Celková zadluženost společnosti dosahuje ve všech letech optimálních hodnot, a společnosti tudíž nehrozí finanční riziko. Ukazatel úrokového krytí v jednotlivých letech neustále narůstá, což je způsobeno poklesem nákladových úroků. V roce 2016 převyšoval zisk před odečtením úroků a daní 1279,46 krát úrokové platby.

Tabulka 10: Ukazatele zadluženosti společnosti GRAMMER

Ukazatel:	2014	2015	2016
Celková zadluženost	0,65	0,72	0,71
Ukazatel úrokového krytí	6,47	1,88	4,48

Zdroj: Vlastní zpracování, 2017

Konkurenční firma dosahuje vyšších hodnot celkové zadluženosti, které překračují optimální hodnoty, a společnosti tak hrozí finanční riziko. Ukazatele úrokového krytí jsou několikanásobně nižší než u společnosti Mubea. To je způsobeno hlavně vyššími nákladovými úroky.

Celkové zhodnocení

Celková finanční situace společnosti Mubea je příznivá. Většina finančních ukazatelů se pohybuje v doporučených hodnotách, obzvláště hodnoty ukazatelů rentability a zadluženosti jsou pro společnost pozitivní. Naopak ukazatele likvidity dosahují vysokých hodnot, díky kterým se snižuje výnosnost podniku. Dalším nedostatkem, který vyplynul z finanční analýzy, je vysoká hodnota doby obratu pohledávek. I přesto,

že vyjednávací síla většiny zákazníků je vysoká, měla by se Mubea snažit o snížení doby splatnosti faktur, aby jí nehrozilo riziko finanční neschopnosti.

2.5.3 SWOT analýza

SWOT je zkratka pro silné (Strengths) a slabé (Weaknesses) stránky podniku vycházející z vnitřního prostředí firmy a pro příležitosti (Opportunities) a hrozby (Threats) z vnějšího prostředí. SWOT analýza tedy slouží k systematické identifikaci těchto faktorů a strategie, která maximalizuje silné stránky a příležitosti společnosti a minimalizuje jejich nedostatky a hrozby. [13]

Tabulka 11: SWOT analýza

SILNÉ STRÁNKY	SLABÉ STRÁNKY
Know-how společnosti	Nespokojenost některých zákazníků v oblasti zajištění kvality
Technologie pro snižování spotřeby a emisí CO ₂	Vysoká fluktuace zaměstnanců
Vlastní centrum výzkumu a vývoje – vývoj nových technologií	Neexistující marketing
Management mateřské společnosti v Německu	Vysoké hodnoty ukazatelů likvidity
Vysoký podíl na trhu	Vysoká doba obratu pohledávek
Navyšování zisku	
PŘÍLEŽITOSTI	HROZBY
Technologie zpracování karbonu	Nízká nezaměstnanost
Technologie duálního kalení trubek z flexibilně válcovaných plechů	Nedostatek kvalifikovaných zaměstnanců
Růst produktivity práce	Vyjednávací síla odběratelů
Vstup na nové trhy	

Zdroj: Vlastní zpracování, 2017

3 Korekce dlouhodobých cílů a definování krátkodobých cílů

Strategické plánování probíhá iterativním způsobem, neboli metodou postupného zpřesňování a optimalizování. První varianta plánu obvykle nebývá přesná, a pokud se v průběhu plánování vyskytnou nové skutečnosti, které mohou plány ovlivnit, musí společnost plánovací cyklus opakovat. [5]

Z provedené analýzy prostředí byly vyvozeny slabé stránky společnosti, které by Mubea měla zahrnout do svého plánování. Jedná se především o vysokou hodnotu ukazatele doby obratu pohledávek. Krátkodobé pohledávky jsou tvořeny především pohledávkami z obchodních vztahů a pohledávkami k ovládané nebo ovládající osobě, které ale společnost nemůže příliš ovlivňovat. Proto se pro období plánu společnost zaměří na snižování pohledávek z obchodních vztahů.

Dalším nedostatkem je nízký počet kvalifikovaných zaměstnanců. Společnost v současné době hledá 29 specialistů s technickým vzděláním a 74 zaměstnanců výroby.

Dlouhodobé cíle budou tedy po analýze prostředí následující:

- každoročně zvyšovat tržby za prodej vlastních výrobků a služeb o 5 % oproti předchozímu roku,
- do roku 2019 investovat 90 milionů korun do vyvinutí technologie duálního kalení trubek z flexibilně válcovaných plechů,
- do roku 2019 zvýšit index recyklace nad hranici 50 %,
- do roku 2019 plně přejít na informační systém SAP,
- každý rok poskytnout jazykové kurzy pro 5 zaměstnanců,
- do roku 2019 investovat minimálně 500 mil. Kč do rozvoje výrobní základny,
- do roku 2019 snížit pohledávky z obchodních vztahů o 5 % oproti hodnotě z roku 2016,
- do roku 2019 přijmout 20 nových zaměstnanců s technickým vzděláním a 50 zaměstnanců výroby,

Po provedené analýze prostředí a korekci dlouhodobých cílů není nutné měnit stanovenou strategii dosažení cílů. Mubea tedy zvolí strategii rozvoje produktu, kdy bude kladen velký důraz na inovace stávajících produktů.

V následujících tabulkách budou z dlouhodobých cílů společnosti Mubea vyvozeny cíle krátkodobé. U každého cíle budou stanoveny klíčové indikátory výkonnosti, cílová hodnota a odpovědná osoba.

Tabulka 12: Krátkodobé cíle pro rok 2017

Krátkodobý cíl	KPI	Cílová hodnota	Odpovědný
Růst tržeb za prodej vlastních výrobků a služeb o 5 % oproti roku 2016	% růst tržeb	3 250 539 tis. Kč	Finanční ředitel
Investice 30 mil. Kč do vyvinutí technologie duálního kalení trubek	Výše investovaných prostředků	30 mil. Kč	Finanční ředitel
Zvýšení indexu recyklace o 1 % oproti roku 2016	Hodnota indexu recyklace	49 %	Manažer nákupu
Poskytnutí jazykových kurzů pěti zaměstnancům	Počet zaměstnanců	5	HR manažer
Snížení pohledávek z obchodních vztahů o 1 % oproti roku 2016	% snížení pohledávek	391 870 tis. Kč	Finanční ředitel
Přijetí 7 nových zaměstnanců s technickým vzděláním a 20 nových zaměstnanců výroby	Počet zaměstnanců	1353	HR manažer
Investovat alespoň 100 mil. Kč do rozvoje výrobní základny	Výše investovaných prostředků	100 mil. Kč	Finanční ředitel

Zdroj: Vlastní zpracování, 2017

Prvním cílem pro rok 2017 je zvýšení tržeb za prodej vlastních výrobků a služeb o 5 % oproti roku 2016. Společnost by se chtěla zaměřit především na rozvoj nové oblasti výroby a tím získat nové zákazníky. Dále bude investovat 30 mil. Kč do vyvinutí nové technologie, která přispěje ke zlepšení parametrů kalených dílů. Díky optimalizaci dodávaných komponentů by společnost chtěla v roce 2017 zvýšit index recyklace na 49 % a vyrábět tak větší část produktů z recyklovatelných materiálů. V rámci rozvoje stávajících zaměstnanců chce společnost poskytnout jazykové kurzy pěti zaměstnancům. Kurzy anglického a německého jazyka budou poskytovány především vedoucím pracovníkům. Kvůli vysoké hodnotě ukazatele doby obratu pohledávek chce společnost snížit pohledávky z obchodních vztahů na hodnotu 391 870 tis. Kč. Dalším cílem pro rok 2017 je přijetí 27 nových zaměstnanců, čímž dojde ke zlepšení současné nepříznivé situace v oblasti stávajících zaměstnanců. Investovat 100 mil. Kč do nákupu

nových strojů a výrobních linek je poslední cíl v roce 2017. Bude docházet k obnově starých výrobních zařízení za nové.

Tabulka 13: Krátkodobé cíle pro rok 2018

Krátkodobý cíl	KPI	Cílová hodnota	Odpovědný
Růst tržeb za prodej vlastních výrobků a služeb o 5 % oproti roku 2017	% růst tržeb	3 413 065 tis. Kč	Finanční ředitel
Investice 30 mil. Kč do vyvinutí technologie duálního kalení trubek	Výše investovaných prostředků	60 mil. Kč	Finanční ředitel
Zvýšení indexu recyklace o 1 % oproti roku 2017	Hodnota indexu recyklace	50 %	Manažer nákupu
Přechod z IS Target na IS SAP v oblasti lidských zdrojů	SAP implementován	SAP v oblasti HR	IT manažer
Poskytnutí jazykových kurzů pěti zaměstnancům	Počet zaměstnanců	5	HR manažer
Snížení pohledávek z obchodních vztahů o 2 % oproti roku 2017	% snížení pohledávek	384 032 tis. Kč	Finanční ředitel
Přijetí 7 nových zaměstnanců s technickým vzděláním a 15 nových zaměstnanců výroby	Počet zaměstnanců	1375	HR manažer
Investovat alespoň 200 mil. Kč do rozvoje výrobní základny	Výše investovaných prostředků	300 mil. Kč	Finanční ředitel

Zdroj: Vlastní zpracování, 2017

Kromě krátkodobých cílů, které jsou totožné s rokem 2017, má společnost v plánu přejít na informační systém SAP v oblasti lidských zdrojů. Cílem tedy bude přenesení všech dat z informačního systému Target a následné spuštění SAPu v této oblasti.

Tabulka 14: Krátkodobé cíle pro rok 2019

Krátkodobý cíl	KPI	Cílová hodnota	Odpovědný
Růst tržeb za prodej vlastních výrobků a služeb o 5 % oproti roku 2018	% růst tržeb	3 583 719 tis. Kč	Finanční ředitel
Investice 30 mil. Kč do vyvinutí technologie duálního kalení trubek	Výše investovaných prostředků	90 mil. Kč	Finanční ředitel
Zvýšení indexu recyklace o 1 % oproti roku 2018	Hodnota indexu recyklace	51 %	Manažer nákupu
Přechod z IS XPPS na IS SAP v oblasti výroby	SAP implementován	SAP v oblasti výroby	IT manažer
Poskytnutí jazykových kurzů pěti zaměstnancům	Počet zaměstnanců	5	HR manažer
Snížení pohledávek z obchodních vztahů o 2 % oproti roku 2018	% snížení pohledávek	376 352 tis. Kč	Finanční ředitel
Přijetí 6 nových zaměstnanců s technickým vzděláním a 15 nových zaměstnanců výroby	Počet zaměstnanců	1396	HR manažer
Investovat alespoň 200 mil. Kč do rozvoje výrobní základny	Výše investovaných prostředků	500 mil. Kč	Finanční ředitel

Zdroj: Vlastní zpracování, 2017

Cíle pro rok 2019 jsou téměř totožné s předcházejícími lety. Jedinou změnou je přechod z informačního systému XPPS, který je využíván v oblasti výroby na informační systém SAP. Poté bude společnost řídit všechny procesy ve firmě v rámci jednoho systému.

V následující kapitole dojde k vytvoření finančního plánu, který bude respektovat výše uvedené cíle.

4 Finanční plán

Finanční plánování představuje rozhodování o způsobu financování investic či běžné činnosti, o investování kapitálu s cílem jeho zhodnocení a o peněžním hospodaření. Hlavním cíle finančního plánování je finanční zajištění cílů podniků a maximalizace jeho tržní hodnoty.

Součástí finančního plánování je:

- plánování výnosů, nákladů a zisku (plánovaný výkaz zisků a ztrát),
- plánování aktiv a pasiv (plánovaná rozvaha),
- plánování peněžních příjmů a výdajů (plán cash-flow). [17]

4.1 Plán výkazu zisků a ztrát

Výnosy podniku jsou peněžním vyjádřením souboru realizovaných výrobků a služeb za určité období.

Náklady podniku tvoří peněžně vyjádřenou spotřebu výrobních faktorů vynaloženou na tvorbu podnikových výnosů.

Rozdíl mezi výnosy a náklady tvoří výsledek hospodaření podniku. Pokud jsou výnosy vyšší než náklady podniku, jedná se o zisk, pokud jsou náklady vyšší než výnosy, jedná se o ztrátu. [17]

4.1.1 Plán výnosů

Pro plánování výnosů můžeme použít dva způsoby, a to agregovaný nebo dezagregovaný přístup. Agregovaný přístup určuje budoucí vývoj tržeb jako časovou řadu jedné agregované položky. Dezagregovaný přístup rozčleňuje výrobní program do určitého počtu komodit, které se plánují odděleně. [3]

Výkony

Výkony společnosti Mubea jsou tvořeny tržbami za prodej vlastních výrobků a služeb a změnami zásob vlastní činnosti.

Tržby za prodej vlastních výrobků a služeb

Tržby z prodeje vlastních výrobků a služeb jsou rozděleny na jednotlivé výrobní skupiny. Největší část (49 %) tržeb tvoří napínáky řemenů, lisované a svařované díly

tvoří v průměru 28 % z celkových tržeb, nástrojárna 13 % a spirálové spony tvoří nejmenší část tržeb, a to 10 %. Dále se tržby dělí na tuzemské a zahraniční. Každá výrobová skupina obsahuje stovky výrobků, které nemají pevně stanovené ceny, proto budou pro zjednodušení uváděny jen jednotlivé výrobové skupiny a jejich průměrné ceny, které byly stanoveny interním specialistou společnosti Mubea.

Tabulka 15: Tržby z prodeje vlastních výrobků a služeb za rok 2016

	Počet kusů	Cena	Tržby celkem (tis. Kč)
Tuzemsko			279 754
- Napínáky řemenů	91 386	1500 Kč	137 079
- Lisované a svařované díly	88 012	890 Kč	78 331
- Nástrojárna	68 619	530 Kč	36 368
- Spony	259 028	108 Kč	27 975
Zahraníčí – kurz 27,00 Kč/EUR			2 815 997
- Napínáky řemenů	912 592	56 EUR	1 379 839
- Lisované a svařované díly	884 937	33 EUR	788 479
- Nástrojárna	677 926	20 EUR	366 080
- Spony	2 607 407	4 EUR	281 600
Tržby celkem			3 095 751

Zdroj: Vlastní zpracování, 2017

Tržby z prodeje vlastních výrobků a služeb jsou tedy plánovány na základě počtu prodaných kusů a ceny za kus. Také se musí brát v potaz dlouhodobý cíl společnosti, a to každoroční nárůst tržeb z prodeje vlastních výrobků a služeb o 10 %. Pro tuzemský trh společnost neplánuje navyšování cen výrobků, ceny se budou navyšovat pouze o očekávanou míru inflace. Pro zahraniční trh se díky predikovanému posílení koruny bude cena výrobků navyšovat, a to kvůli dosažení stanovených cílů.

Tabulka 16: Tržby z prodeje vlastních výrobků a služeb za rok 2017

	Počet kusů	Cena	Tržby celkem (tis. Kč)
Tuzemsko			292 548
- Napínáky řemenů	95 566	1 500 Kč	143 349
- Lisované a svařované díly	92 038	890 Kč	81 914
- Nástrojárna	71 757	530 Kč	38 031
- Spony	270 878	108 Kč	29 255
Zahraníčí – kurz 26,80 Kč/EUR			2 957 990
- Napínáky řemenů	948 819	57 EUR	1 449 415
- Lisované a svařované díly	908 952	34 EUR	828 237
- Nástrojárna	652 203	22 EUR	384 539
- Spony	2 452 728	4,5 EUR	295 799
Tržby celkem			3 250 539

Zdroj: Vlastní zpracování, 2017

Tabulka 17: Tržby z prodeje vlastních výrobků a služeb za rok 2018

	Počet kusů	Cena	Tržby celkem (tis. Kč)
Tuzemsko			307 176
- Napínáky řemenů	100 344	1 500 Kč	150 516
- Lisované a svařované díly	96 640	890 Kč	86 009
- Nástrojárna	75 345	530 Kč	39 933
- Spony	284 422	108 Kč	30 718
Zahraníčí – kurz 25,50 Kč/EUR			3 105 890
- Napínáky řemenů	1 037 944	57,5 EUR	1 521 886
- Lisované a svařované díly	988 518	34,5 EUR	869 649
- Nástrojárna	703 731	22,5 EUR	403 766
- Spony	2 435 992	5 EUR	310 589
Tržby celkem			3 413 065

Zdroj: Vlastní zpracování, 2017

Tabulka 18: Tržby z prodeje vlastních výrobků a služeb za rok 2019

	Počet kusů	Cena	Tržby celkem (tis. Kč)
Tuzemsko			322 535
- Napínáky řemenů	105 361	1 500 Kč	158 042
- Lisované a svařované díly	101 472	890 Kč	90 310
- Nástrojárna	79 112	530 Kč	41 930
- Spony	298 643	108 Kč	32 253
Zahraníčí – kurz 24,90 Kč/EUR			3 261 184
- Napínáky řemenů	1 087 727	59 EUR	1 597 980
- Lisované a svařované díly	1 018 665	36 EUR	913 132
- Nástrojárna	709 428	24 EUR	423 954
- Spony	2 182 854	6 EUR	326 118
Tržby celkem			3 583 719

Zdroj: Vlastní zpracování, 2017

Změna stavu zásob vlastní činnosti

V plánovém období se předpokládá mírný růst této položky vlivem rostoucího výkonu.

Tabulka 19: Změna stavu zásob vlastní činnosti (v tis. Kč)

	2016	2017	2018	2019
Změna stavu zásob vlastní činnosti	59 010	59 895	60 794	61 705

Zdroj: Vlastní zpracování, 2017

Tržby z prodeje dlouhodobého majetku

V roce 2017 a 2018 společnost plánuje prodej již odepsaných montážních strojů. V roce 2017 prodá stroj za cenu 250 000 Kč a v roce 2018 za cenu 190 000 Kč.

Tabulka 20: Tržby z prodeje dlouhodobého majetku (v tis. Kč)

	2017	2018	2019
Tržby z prodeje dlouhodobého majetku	250	190	0

Zdroj: Vlastní zpracování, 2017

Tržby z prodeje materiálu

Tržby z prodeje materiálu jsou tvořeny především prodejem odpadního výrobního materiálu. Na základě informací poskytnutých společností Mubea jsou tržby z prodeje materiálu naplánovány následovně.

Tabulka 21: Tržby z prodeje materiálu (v tis. Kč)

	2016	2017	2018	2019
Tržby z prodeje materiálu	41 959	42 588	43 227	43 876

Zdroj: Vlastní zpracování, 2017

Ostatní provozní výnosy

Ostatní provozní výnosy ve společnosti Mubea jsou převážně tvořeny výsledkem přeúčtování nákladů spojených se zhotovením nástrojů. V minulosti měly tyto výnosy rostoucí trend, v průměru meziročně rostly o 2 mil. Kč. V tomto trendu budou ostatní provozní výnosy plánovány i pro roky 2017 až 2019.

Tabulka 22: Ostatní provozní výnosy (v tis. Kč)

	2016	2017	2018	2019
Ostatní provozní výnosy	48 496	50 496	52 496	54 496

Zdroj: Vlastní zpracování, 2017

Výnosové úroky

Výnosové úroky jsou tvořeny půjčkami poskytnutými spřízněným stranám v rámci koncernu. V roce 2016 poskytla Mubea krátkodobý úvěr společnosti Mubea Engineering A. G. Ve výši 840 979 tis. Kč. Jelikož se jedná o cash pooling v rámci koncernu, úroková sazba je 1,43 %. Výše výnosových úroků byla tedy 12 026 tis. Kč. Společnost nemůže dopředu plánovat potřebu poskytování úvěrů spřízněným stranám, a proto se pro období plánu bude počítat s hodnotou z roku 2016.

Ostatní finanční výnosy

Do této skupiny můžeme zahrnout především kurzové rozdíly. Transakce prováděné v cizích měnách jsou přepočteny a zaúčtovány pevným měsíčním kurzem, který je stanovený na základě kurzů zveřejněných Českou národní bankou S ohledem na vývoj

měnového kurzu může společnost počítat s růstem těchto hodnot. S přihlédnutím k ukončení intervence v roce 2017 se očekává posílení koruny až na hodnotu 26 Kč/€.

Tabulka 23: Ostatní finanční výnosy (v tis. Kč)

	2016	2017	2018	2019
Ostatní finanční výnosy	5 748	5 920	6 098	6 281

Zdroj: Vlastní zpracování, 2017

4.1.2 Plán nákladů

Při plánování nákladů můžeme také použít buď agregovaný, nebo dezagregovaný přístup. Dle agregovaného přístupu se náklady stanovují v relaci k tržbám, kdy vycházíme z trendů z minulosti. Dezagregovaný přístup stanovuje nákladové položky dle skutečných potřeb. [3]

Výkonová spotřeba

Výkonová spotřeba je tvořena spotřebou materiálu a energie a službami. Spotřebu materiálu můžeme rozdělit na hlavní materiál a podpůrný materiál. Do energií patří spotřeba elektrické energie a vody. Největší část výkonové spotřeby tvoří spotřeba materiálu, která se zbytečně navyšuje díky zmetkovitosti a technologickému odpadu. Energie i spotřeba materiálu budou meziročně růst v souvislosti s nárůstem objemu výroby. Mezi služby můžeme zařadit opravy a údržby strojů, dopravu a ostatní služby, do kterých patří poštovní poplatky, známky, telefonní služby a úklid. I tyto položky budou plánovány v souvislosti s růstem objemu výroby.

Tabulka 24: Spotřeba materiálu a energie (v tis. Kč)

	2016	2017	2018	2019
Hlavní materiál	1 095 226	1 139 035	1 184 596	1 231 980
Podpůrný materiál	121 692	126 559	131 622	136 887
Elektrická energie	365 075	401 583	441 741	485 915
Voda	156 461	172 107	189 318	208 249
Spotřeba materiálu a energie	1 738 454	1 839 284	1 947 277	2 063 032
Opravy a údržby	117 532	118 708	119 895	121 094
Doprava	235 064	237 415	239 789	242 187
Ostatní služby	39 177	39 569	39 965	40 365
Služby celkem	391 774	395 692	399 649	403 645
Výkonová spotřeba	2 130 228	2 234 976	2 346 926	2 466 677

Zdroj: Vlastní zpracování

Mzdové náklady

V současné době zaměstnává společnost 1326 zaměstnanců. Dle stanovených krátkodobých cílů chce společnost v období plánu navyšovat počty zaměstnanců. U všech zaměstnanců je plánován meziroční růst mezd o 2 %. Společnost v následujících letech neuvažuje o poskytování úvěrů pro zaměstnance ani o dalších plnění v peněžní či v naturální formě.

Tabulka 25: Počty zaměstnanců

	2016	2017	2018	2019
Vedoucí pracovníci	5	5	5	5
Administrativní pracovníci	287	287	287	287
Technici	156	163	170	176
Pracovníci výroby	878	898	913	928
Celkem	1 326	1 353	1 375	1 396

Zdroj: Vlastní zpracování, 2017

Tabulka 26: Mzdové náklady (v tis. Kč)

	2016	2017	2018	2019
Vedoucí pracovníci	2 400	2 448	2 497	2 547
Administrativní pracovníci	67 158	68 501	69 871	71 269
Technici	46 546	49 878	53 060	56 032
Pracovníci výroby	158 040	164 873	170 979	177 264
Celkem	274 144	285 700	296 408	307 111

Zdroj: Vlastní zpracování, 2017

Náklady na sociální zabezpečení a zdravotní pojištění

Náklady na sociální zabezpečení a zdravotní pojištění tvoří 34 % ze mzdových nákladů.

Tabulka 27: Náklady na sociální a zdravotní pojištění (v tis. Kč)

	2016	2017	2018	2019
Náklady na sociální a zdravotní pojištění	91 492	97 138	100 779	104 418

Zdroj: Vlastní zpracování, 2017

Sociální náklady

Do sociálních nákladů společnosti můžeme zahrnout cenu jazykových kurzů nebo dalšího vzdělávání či příspěvek na závodní stravování. V minulosti měly sociální náklady rostoucí trend, se kterým se bude počítat i v období plánu. Sociální náklady porostou úměrně se zvyšujícím se stavem zaměstnanců.

Tabulka 28: Sociální náklady (v tis. Kč)

	2016	2017	2018	2019
Sociální náklady	20 667	21 700	22 785	23 925

Zdroj: Vlastní zpracování, 2017

Daně a poplatky

Do této skupiny náleží daň silniční, daň z nemovitostí, místní poplatky či pojištění podniku. Společnost v období plánu nepředpokládá nákup automobilů či nemovitostí ani výraznou změnu ostatních položek, a proto bude tato položka ve stejné výši jako v roce 2016, tedy 771 tis. Kč.

Odpisy dlouhodobého nehmotného a hmotného majetku

Odpisy dlouhodobého nehmotného a hmotného majetku jsou stanoveny na základě odpisového plánu, který je v průběhu používání majetku aktualizován na základě očekávané doby životnosti. Majetek je odpisován metodou rovnoměrných odpisů na základě jeho předpokládané doby životnosti.

V lednu 2018 společnost plánuje investovat do informačního systému SAP, konkrétně modulu HR ve výši 1,5 mil. Kč s neomezenou licenci. V lednu 2019 plánuje investici ve výši 2 mil. Kč do modulu výroby, také s neomezenou licenci. Předpokládaná využitelnost obou těchto softwarů je 60 měsíců. Společnost začne tento majetek odepisovat od následujícího měsíce po jeho zařazení do dlouhodobého majetku.

Tabulka 29: Plán odpisů dlouhodobého nehmotného majetku (v tis. Kč)

	2016	2017	2018	2019
Původní odpisy	436	239	156	96
SAP modul lidských zdrojů	0	0	275	300
SAP modul plánování výroby	0	0	0	367
Odpisy celkem	436	239	431	763

Zdroj: Vlastní zpracování, 2017

V roce 2017 společnost pořídí montážní zařízení v hodnotě 89 852 tis. Kč a svařovací zařízení v hodnotě 67 020 tis. Kč. V roce 2018 společnost pořídí drátořezy v hodnotě 94 773 tis. Kč, montážní zařízení v hodnotě 93 521 tis. Kč a CNC soustruhy v hodnotě 73 542 tis. Kč. V roce 2019 bude společnost investovat do pořízení CNC soustruhů v pořizovací ceně 94 067 tis. Kč, do pořízení obráběcího centra v hodnotě 88 485 tis. Kč a do svařovacích zařízení v hodnotě 65 780 tis. Kč. Všechna tato zařízení patří do druhé odpisové skupiny a budou se odepisovat lineárně pět let.

Tabulka 30: Plán odpisů dlouhodobého hmotného majetku (v tis. Kč)

	2017	2018	2019
Původní odpisy	69419	46 239	0
Montážní zařízení	17 970	36 675	36 675
Svařovací zařízení	13404	13404	26560
Drátořezy	0	18 955	18 955
CNC soustruhy	0	14708	33 522
Obráběcí centrum	0	0	17 697
Odpisy celkem	100 793	101 868	133 408

Zdroj: Vlastní zpracování, 2017

Zůstatková cena prodaného dlouhodobého majetku a materiálu

Společnost plánuje pro roky 2017 až 2019 prodej dlouhodobého majetku, který je již odepsaný, proto bude jeho zůstatková cena nulová. Zůstatková cena prodaného materiálu zůstane na hodnotě z roku 2016 ve výši 38 866 tis. Kč.

Ostatní provozní náklady

Ostatní provozní náklady se týkají zejména nástrojů vyráběných externími dodavateli a reklamací. Dále sem patří pojistné, inventarizační rozdíly, penále či pokuty. V minulých letech docházelo k meziročnímu růstu těchto hodnot a v tomto trendu budou ostatní provozní náklady naplánovány i pro roky 2017 až 2019.

Tabulka 31: Ostatní provozní náklady (v tis. Kč)

	2016	2017	2018	2019
Nástroje - externí dodavatelé	45 291	46 197	47 121	48 063
Reklamace	7 899	8 057	8 218	8 382
Jiné	18 836	19 213	19 597	19 989
Ostatní provozní náklady celkem	72 026	73 467	74 936	76 435

Zdroj: Vlastní zpracování, 2017

Nákladové úroky

Nákladové úroky jsou plánovány v návaznosti na bankovní úvěry. V roce 2017 bude společnost čerpat úvěry ve výši 130 345 tis. Kč, v roce 2018 ve výši 62 090 tis. Kč

a v roce 2019 ve výši 28 057 tis. Kč. Výše nákladových úroků je zobrazena v následující tabulce.

Tabulka 32: Nákladové úroky (v tis. Kč)

	2017	2018	2019
Nákladové úroky	2 086	993	449

Zdroj: Vlastní zpracování, 2017

Ostatní finanční náklady

Do ostatních finančních nákladů můžeme zahrnout zejména kurzové ztráty. Ty jsou naplánovány na základě vývoje z minulých let a s ohledem na předpokládaný vývoj kurzu.

Tabulka 33: Ostatní finanční náklady (v tis. Kč)

	2017	2018	2019
Ostatní finanční náklady	1 498	1 423	1 352

Zdroj: Vlastní zpracování, 2017

Daň z příjmů za běžnou činnost

Pro výpočet daně z příjmů musíme nejdříve vypočítat výsledek hospodaření před zdaněním, který získáme součtem provozního a finančního výsledku hospodaření. Tento základ daně dále upravíme o přičitatelné a odčitatelné položky. Takto upravený výsledek hospodaření vynásobíme sazbou daně, která činí 19 %.

Tabulka 34: Daň z příjmů za běžnou činnost (v tis. Kč)

	2017	2018	2019
Provozní výsledek hospodaření	550 118	586 002	591 422
Finanční výsledek hospodaření	14 362	15 708	16 506
Výsledek hospodaření před zdaněním	564 480	601 710	607 928
Dary	5 000	5 000	5 000
Náklady na reprezentaci	938	985	1 034
Pokuty	2 000	2 000	2 000
Základ daně	572 418	609 695	615 962
Daň z příjmů za běžnou činnost	108 759	115 842	117 033

Zdroj: Vlastní zpracování, 2017

4.1.3 Plánovaný výkaz zisků a ztrát

Z výše naplánovaných položek můžeme sestavit finální plánovaný výkaz zisků a ztrát.

Tabulka 35: Plánovaný výkaz zisků a ztrát (v tis. Kč)

	2017	2018	2019
Výkony	3 310 434	3 473 859	3 645 424
Tržby za prodej vlastních výrobků a služeb	3 250 539	3 413 065	3 583 719
Změna stavu zásob vlastní činnosti	59 895	60 794	61 705
Výkonová spotřeba	2 234 976	2 346 926	2 466 677
Spotřeba materiálu a energie	1 839 284	1 947 277	2 063 032
Služby	395 692	399 649	403 645
Přidaná hodnota	1 075 458	1 126 933	1 178 747
Osobní náklady	404 538	419 972	435 454
Mzdové náklady	285 700	296 408	307 111
Náklady na soc. zabezpečení a zdrav. pojištění	97 138	100 779	104 418
Sociální náklady	21 700	22 785	23 925
Daně a poplatky	771	771	771
Odpisy dl. nehmotného a hmotného majetku	101 032	102 299	134 171
Tržby z prodeje dl. majetku a materiálu	42 838	43 417	43 876
Tržby z prodeje dlouhodobého majetku	250	190	0
Tržby z prodeje materiálu	42 588	43 227	43 876
Zůst. cena prod. dl. majetku a materiálu	38 866	38 866	38 866
Zůstatková cena prodaného dl. majetku	0	0	0
Prodaný materiál	38 866	38 866	38 866
Ostatní provozní výnosy	50 496	52 496	54 496
Ostatní provozní náklady	73 467	74 936	76 435
Provozní výsledek hospodaření	550 118	586 002	591 422
Výnosové úroky	12 026	12 026	12 026
Nákladové úroky	2 086	993	449
Ostatní finanční výnosy	5 920	6 098	6 281
Ostatní finanční náklady	1 498	1 423	1 352
Finanční výsledek hospodaření	14 362	15 708	16 506
Daň z příjmů za běžnou činnost	108 759	115 842	117 033
Výsledek hospodaření za běžnou činnost	455 721	485 868	490 896
Výsledek hospodaření za účetní období	455 721	485 868	490 896
Výsledek hospodaření před zdaněním	564 480	601 710	607 928

Zdroj: Vlastní zpracování, 2017

4.2 Plánovaná rozvaha

Rozvaha je písemný přehled o majetku podniku a jeho zdrojích k určitému datu. Rozvaha se dělí na majetkovou část, kterou označujeme aktiva, a na kapitálovou část, kterou označujeme pasiva. Rovnost majetkové a kapitálové části se nazývá bilanční rovnice (aktiva = pasiva). [17]

Při plánování aktiv i pasiv můžeme použít tři metody, a to metodu procentních poměrů k tržbám, regresní metodu nebo metodu ukazatelů obratu. Metoda procentních poměrů k tržbám vychází z odhadu poměrů určitých složek rozvahy k tržbám. Pokud známe plán tržeb, můžeme pak snadno stanovit jednotlivé složky aktiv a pasiv. Regresní metoda využívá k plánování aktiv a pasiv regresní a korelační analýzu. Tyto analýzy vychází z časových řad jednotlivých položek, které jsou stanoveny za určitý počet uplynulých let. Při aplikaci metody ukazatelů obratu vycházíme z ukazatelů obratu, a to buď z počtu obrátek, nebo dob obratu ve dnech. [3]

4.2.1 Plán aktiv

Dlouhodobý nehmotný majetek

Za dlouhodobý nehmotný majetek považuje společnost majetek, jehož doba použitelnosti je delší než jeden rok a pořizovací cena převyšuje 60 tis. Kč. Do této skupiny můžeme zařadit software. V roce 2018 společnost plánuje investovat do informačního systému SAP, konkrétně modulu lidských zdrojů, 1 500 tis. Kč a v roce 2019 do modulu pro plánování výroby 2 000 tis. Kč.

Konečný stav v plánu investic stanovíme jako počáteční stav + nové investice – odprodeje a vyřazení – odpisy.

Tabulka 36: Plán investic dlouhodobého nehmotného majetku (v tis. Kč)

	2017	2018	2019
Počáteční stav	1 364	1 125	2 194
Nové investice	0	1 500	2 000
Odprodeje a vyřazení	0	0	0
Odpisy	239	431	763
Konečný stav	1 125	2 194	3 431

Zdroj: Vlastní zpracování, 2017

Dlouhodobý hmotný majetek

Za dlouhodobý hmotný majetek považuje společnost majetek, jehož doba použitelnosti je delší než jeden rok a pořizovací cena převyšuje 40 tis. Kč. Do této skupiny patří pozemky, stavby a samostatné movité věci a soubory hmotných movitých věcí. Plán dlouhodobého hmotného majetku vychází ze stanovených cílů společnosti.

V roce 2017 společnost pořídí montážní zařízení v hodnotě 89 852 tis. Kč a svařovací zařízení v hodnotě 67 020 tis. Kč. V roce 2018 společnost pořídí drátořezy v hodnotě 94 773 tis. Kč, montážní zařízení v hodnotě 93 521 tis. Kč a CNC soustruhy v hodnotě 73 542 tis. Kč. V roce 2019 bude společnost investovat do pořízení CNC soustruhů s pořizovací cenou 94 067 tis. Kč, do pořízení obráběcího centra v hodnotě 88 485 tis. Kč a do svařovacích zařízení v hodnotě 65 780 tis. Kč.

Tabulka 37: Plán investic dlouhodobého hmotného majetku (v tis. Kč)

	2017	2018	2019
Počáteční stav	554881	610 710	770 487
Nové investice	156872	261836	248332
Odprodeje a vyřazení	250	190	0
Odpisy	100 793	101 868	133 408
Konečný stav	610 710	770 487	885 411

Zdroj: Vlastní zpracování, 2017

Oběžná aktiva

Mezi oběžná aktiva společnosti Mubea patří zásoby, dlouhodobé a krátkodobé pohledávky a krátkodobý finanční majetek.

Zásoby

Do zásob můžeme zařadit materiál, nedokončenou výrobu, polotovary a výrobky. Všechny tyto položky budou plánovány pomocí ukazatele obratu zásob. Při výpočtu těchto hodnot se bude vycházet z roku 2016 a v období plánu zůstane obrat zásob stejný.

Tabulka 38: Zásoby (v tis. Kč)

	2016	2017	2018	2019
Tržby celkem	3 186 946	3 563 571	3 841 772	4 218 817
Obrat zásob	11,20	11,20	11,20	11,20
Zásoby celkem	284 488	318 176	343 016	376 680

Zdroj: Vlastní zpracování, 2017

Dlouhodobé pohledávky

Dlouhodobé pohledávky budou plánovány na základě odhadů interního specialisty společnosti Mubea. V období plánu bude docházet k jejich mírnému růstu.

Tabulka 39: Dlouhodobé pohledávky (v tis. Kč)

	2016	2017	2018	2019
Dlouhodobé pohledávky	3 802	4 282	4 616	5 069

Zdroj: Vlastní zpracování, 2017

Krátkodobé pohledávky

Mezi krátkodobé pohledávky můžeme zařadit především pohledávky z obchodních vztahů a pohledávky k ovládané nebo ovládající osobě, které tvoří 96 % všech krátkodobých pohledávek. Pohledávky z obchodních vztahů budou plánovány na základě stanovených krátkodobých cílů společnosti a bude docházet k jejich každoročnímu snižování. Pohledávky k ovládané nebo ovládající osobě nemůže společnost příliš ovlivnit a budou naplánovány na základě odhadu interního specialisty společnosti Mubea. Dále sem patří daňové pohledávky ke státu, krátkodobé poskytnuté zálohy a jiné pohledávky, které budou plánovány dle očekávané míry inflace vycházející z analýzy externího prostředí. Hodnota předchozího roku bude násobena koeficientem inflace a bude tedy docházet k růstu těchto hodnot.

Tabulka 40: Krátkodobé pohledávky (v tis. Kč)

	2016	2017	2018	2019
Pohledávky z obchodních vztahů	395 828	391 870	384 032	376 352
Pohledávky – ovládaná nebo ovládající osoba	1 187 951	1 369 712	1 511 652	1 684 022
Očekávaná míra inflace (v %)	-	1,7	2,1	2
Stát – daňové pohledávky	25 451	25 884	26 427	26 956
Krátkodobé poskytnuté zálohy	15 273	15 533	15 859	16 176
Jiné pohledávky	4 992	5 077	5 183	5 287
Krátkodobé pohledávky celkem	1 639 399	1 808 076	1 943 153	2 108 793

Zdroj: Vlastní zpracování, 2017

Krátkodobý finanční majetek

Mezi krátkodobý finanční majetek můžeme zařadit peníze v hotovosti a účty v bankách. Tyto položky budou plánovány v návaznosti na cash flow.

Tabulka 41: Krátkodobý finanční majetek (v tis. Kč)

	2016	2017	2018	2019
Peníze	604	664	731	804
Účty v bankách	149 353	269 820	339 874	456 762
Krátkodobý finanční majetek	149 957	270 484	340 605	457 566

Zdroj: Vlastní zpracování, 2017

Časové rozlišení

Časové rozlišení je tvořeno náklady příštích období. Pro období plánu předpokládáme, že jeho hodnota zůstane stejná jako v roce 2016, tedy ve výši 19 840 tis. Kč.

Dohadné účty aktivní

Dohadné účty aktivní budou naplánovány dle odhadu interního specialisty společnosti Mubea. Bude docházet k jejich mírnému nárůstu.

Tabulka 42: Dohadné účty aktivní (v tis. Kč)

	2016	2017	2018	2019
Dohadné účty aktivní	9 904	10 072	10 284	10 490

Zdroj: Vlastní zpracování, 2017

4.2.2 Plán pasiv

Vlastní kapitál

Vlastní kapitál je tvořen základním kapitálem, fondem ze zisku, výsledkem hospodaření minulých let a výsledkem hospodaření běžného účetního období.

Základní kapitál zůstane po celou dobu plánu stejný, a to ve výši 63 000 tis. Kč.

Vzhledem k tomu, že společnost nepřistoupila k zákonu o obchodních korporacích jako celku, rezervní fond je tvořen ze zisku společnosti podle zákona a nelze jej rozdělit mezi společníky, ale lze jej použít výhradně k úhradě ztrát. Jeho výše zůstane po celou dobu plánu stejná, a to v hodnotě 6 300 tis. Kč.

Výsledek hospodaření z minulých let je tvořen převážně nerozděleným ziskem z minulých let. Společnost nevykazuje žádnou neuhrazenou ztrátu z minulých let, a proto bude výsledek hospodaření z minulých let stanoven jako součet výsledku hospodaření z minulých let a výsledku hospodaření běžného období, od kterého budou odečteny vyplacené podíly na zisku. O vyplacení podílů na zisku rozhodují jednatelé společnosti. V roce 2017 nebudou vyplacené žádné podíly na zisku, v roce 2018 budou vyplaceny podíly ve výši 26 292 tis. Kč a v roce 2019 budou činit 39 739 tis. Kč.

Tabulka 43: Vlastní kapitál (v tis. Kč)

	2017	2018	2019
Vlastní kapitál	2 553 102	3 028 429	3 510 096
Základní kapitál	63 000	63 000	63 000
Fondy ze zisku – rezervní fond	6 300	6 300	6 300
Výsledek hospodaření minulých let	2 028 081	2 473 261	2 949 900
Výsledek hospodaření běžného účet. období	455 721	485 868	490 896

Zdroj: Vlastní zpracování, 2017

Cizí zdroje

Cizí zdroje jsou tvořeny rezervami, dlouhodobými a krátkodobými závazky, bankovními úvěry a výpomocemi.

Rezervy jsou tvořeny rezervami na opravy či bankovními rezervami. V roce 2016 byly rezervy ve výši 73 371 tis. Kč. V roce 2017 dojde k jejich mírnému navýšení na hodnotu 78 874 tis. Kč a tato hodnota zůstane neměnná po celou dobu plánu.

Společnost v současné době nevykazuje žádné dlouhodobé závazky, a proto se nebudou promítat ani do období plánu.

Mezi krátkodobé závazky patří závazky z obchodních vztahů, závazky k zaměstnancům, závazky ze sociálního zabezpečení a zdravotního pojištění, daňové závazky a dotace a jiné závazky. Závazky z obchodních vztahů jsou určeny na základě metody ukazatelů obratu. Tyto obraty budou v průběhu plánu růst, aby docházelo ke snižování závazků. Závazky k zaměstnancům a závazky ze sociálního zabezpečení a zdravotního pojištění budou plánovány dle dosavadního trendu a dle vývoje mzdových nákladů. V minulosti tvořily závazky k zaměstnancům 6,5 % ze mzdových nákladů a závazky ze sociálního zabezpečení a zdravotního pojištění tvořily 4 % ze mzdových nákladů. V tomto trendu budou plánovány i pro následující roky. Ostatní závazky budou plánovány dle očekávané míry inflace vycházející z analýzy externího prostředí. Dojde tedy k růstu hodnot dle očekávané míry inflace.

Tabulka 44: Krátkodobé závazky (v tis. Kč)

	2016	2017	2018	2019
Tržby celkem	3 138 450	3 293 377	3 456 482	3 627 595
Obrat závazků	11,5	12,88	14,43	16,16
Závazky z obchodních vztahů	228 226	209 118	191 483	174 967
Mzdové náklady	274 144	285 700	296 408	307 111
Závazky k zaměstnancům	17 960	18 571	19 267	19 962
Závazky ze soc. zabezpečení a zdravotního pojištění	10 420	11 428	11 856	12 284
Očekávaná míra inflace (v %)	-	1,7	2,1	2
Stát – daňové závazky a dotace	3 220	3 275	3 344	3 411
Jiné závazky	13 083	13 305	13 584	13 856
Krátkodobé závazky celkem	272 909	255 697	239 534	224 480

Zdroj: Vlastní zpracování, 2017

Bankovní úvěry a výpomoci jsou tvořeny dlouhodobými a krátkodobými bankovními úvěry. Společnost bude v následujícím období čerpat níže uvedené bankovní úvěry, které se budou meziročně snižovat.

Tabulka 45: Bankovní úvěry a výpomoci (v tis. Kč)

	2017	2018	2019
Bankovní úvěry dlouhodobé	113 628	62 090	28 057
Krátkodobé bankovní úvěry	16 717	0	0
Bankovní úvěry a výpomoci	130 345	62 090	28 057

Zdroj: Vlastní zpracování, 2017

Dohadné účty pasivní

Dohadné účty pasivní budou naplánovány dle odhadu interního specialisty společnosti Mubea a bude docházet k jejich mírnému nárůstu.

Tabulka 46: Dohadné účty pasivní (v tis. Kč)

	2016	2017	2018	2019
Dohadné účty pasivní	24 335	24 748	25 268	25 773

Zdroj: Vlastní zpracování, 2017

4.2.3 Plánovaná rozvaha

Z výše naplánovaných jednotlivých položek můžeme sestavit finální plánovanou rozvahu.

Tabulka 47: Plánovaná rozvaha – Aktiva celkem (v tis. Kč)

	2017	2018	2019
AKTIVA CELKEM	3 042 765	3 434 195	3 867 280
Dlouhodobý majetek	611 835	772 681	888 842
Dlouhodobý nehmotný majetek	1 125	2 194	3 431
Zřizovací výdaje	0	0	0
Software	1 125	2 194	3 431
Dlouhodobý hmotný majetek	610 710	770 487	885 411
Pozemky	67 024	67 024	67 024
Stavby	303 663	303 663	303 663
Samost. mov. věci a soubory hmot. movitých věcí	240 023	399 800	514 724
Oběžná aktiva	2 401 018	2 631 390	2 948 108
Zásoby	318 176	343 016	376 680
Dlouhodobé pohledávky	4 282	4 616	5 069
Krátkodobé pohledávky	1 808 076	1 943 153	2 108 793
Pohledávky z obchodních vztahů	391 870	384 032	376 352
Pohledávky - ovládaná nebo ovládající osoba	1 369 712	1 511 652	1 684 022
Stát - daňové pohledávky	25 884	26 427	26 956
Krátkodobé poskytnuté zálohy	15 533	15 859	16 176
Jiné pohledávky	5 077	5 183	5 287
Dohadné účty aktivní	10 072	10 284	10 490
Krátkodobý finanční majetek	270 484	340 605	457 566
Peníze	664	731	804
Účty v bankách	269 820	339 874	456 762
Časové rozlišení	19 840	19 840	19 840
Náklady příštích období	19 840	19 840	19 840

Zdroj: Vlastní zpracování, 2017

Tabulka 48: Plánovaná rozvaha – Pasiva celkem (v tis. Kč)

	2017	2018	2019
PASIVA CELKEM	3 042 765	3 434 195	3 867 280
Vlastní kapitál	2 553 102	3 028 429	3 510 096
Základní kapitál	63 000	63 000	63 000
Fondy ze zisku	6 300	6 300	6 300
Rezervní fond	6 300	6 300	6 300
Výsledek hospodaření minulých let	2 028 081	2 473 261	2 949 900
Nerozdělený zisk minulých let	2 028 081	2 473 261	2 949 900
Výsledek hosp. běžného účetního období	455 721	485 868	490 896
Cizí zdroje	489 664	405 766	357 184
Rezervy	78 874	78 874	78 874
Krátkodobé závazky	255 697	239 534	224 480
Závazky z obchodních vztahů	209 118	191 483	174 967
Závazky k zaměstnancům	18 571	19 267	19 962
Závazky ze soc. zabezpečení a zdrav. pojištění	11 428	11 856	12 284
Stát - daňové závazky a dotace	3 275	3 344	3 411
Jiné závazky	13 305	13 584	13 856
Dohadné účty pasivní	24 748	25 268	25 773
Bankovní úvěry a výpomoci	130 345	62 090	28 057
Bankovní úvěry dlouhodobé	113 628	62 090	28 057
Krátkodobé bankovní úvěry	16 717	0	0

Zdroj: Vlastní zpracování, 2017

4.3 Plán cash flow

Mezi hlavní cíle podnikání patří zhodnocení vloženého kapitálu, neboli vytváření zisku. Zisk je ale jen účetní veličinou, nikoli skutečnými penězi. Za skutečné peníze můžeme považovat cash flow (peněžní tok), který je tvořen rozdíly mezi peněžními příjmy a peněžními výdaji. Úkolem finančního plánování je tedy dosažení zisku a zároveň zajištění dostatečného množství peněz vždy, kdy je podnik potřebuje, aby nebyl insolventní. [17]

Plánované cash flow můžeme zjistit dvěma metodami, a to přímou nebo nepřímou metodou. Přímou metodou se částky cash flow zjišťují jako celkové sumy všech příjmů a celkové sumy všech výdajů. Nepřímá metoda vychází z hospodářského výsledku. Při použití výkazu zisků a ztrát jako vstupních hodnot musíme ale transformovat výnosy

a náklady na příjmy a výdaje a musíme zahrnout operace, které mají charakter příjmů a výdajů a nejsou ve výkazu zisků a ztrát začleněny. [3]

Cash flow společnosti Mubea je plánováno nepřímou metodou.

Tabulka 49: Plánované cash flow (v tis. Kč)

	2017	2018	2019
Provozní činnost			
Zisk po zdanění	455 721	485 868	490 896
Odpisy (+)	101 032	102 299	134 171
Změna rezerv	5 503	0	0
Změna časového rozlišení aktiv	0	0	0
Změna časového rozlišení pasiv	0	0	0
Změna zásob	-33 688	-24 840	-33 664
Změna krátkodobých pohledávek	-178 581	-135 077	-165 640
Změna dlouhodobých pohledávek	-480	-334	-453
Změna krátkodobých závazků	-17 212	-16 162	-15 055
Peněžní toky z provozní činnosti	332 295	411 753	410 255
Investiční činnost			
Změna dlouhodobého majetku	-55 590	-160 846	-116 161
Odpisy (-)	-101 032	-102 299	-134 171
Peněžní toky z investiční činnosti	-156 622	-263 145	-250 332
Finanční činnost			
Změna ZK a kapitálových fondů	0	0	0
Změna dlouhodobých závazků	0	0	0
Změna dlouhodobých bankovních úvěrů	-46 664	-51 538	-34 033
Změna krátkodobých závazků	-17 212	-16 162	-15 055
Změna krátkodobých bankovních úvěrů	2 854	-16 717	0
Výdaje z rozdělení zisku	5 876	5 930	6 126
Peněžní toky z finanční činnosti	-55 146	-78 487	-42 962
Změna krátkodobého finančního majetku	120 527	70 121	116 961

Zdroj: Vlastní zpracování, 2017

5 Analýza rizik

Pro pojem riziko existuje velké množství definic. Obecně můžeme riziko chápat jako možnost, při níž s určitou pravděpodobností dojde k nepříznivé odchylce od žádoucího výsledku. [14]

Abychom mohli rizika snižovat, musíme nejprve provést jejich analýzu. Prvním krokem analýzy rizik je identifikace aktiv, tedy všeho, co má pro podnik hodnotu, která může být rizikem ovlivněna. Poté se musí stanovit hodnota aktiv. Hodnotí se jejich význam pro daný podnik nebo možný dopad na podnik v případě jejich ztráty, změny či poškození. Následně se identifikují rizika, ohodnotí se jejich dopad na podnik a stanoví se pravděpodobnost výskytu. Nakonec dojde k návrhu strategie způsobu ošetření rizik.

Z analýzy rizik vyplývají následující řešení:

- uskutečnění vhodných opatření pro snížení rizika,
- vědomé akceptování rizik za předpokladu, že jimi není ohrožena činnost organizace,
- vyhnutí se rizikům,
- přenesení rizik na třetí strany. [14]

5.1 Identifikace rizikových faktorů

Identifikace rizikových faktorů je nejdůležitější fází analýzy rizik, jelikož rizika, která jsme včas neidentifikovali a vhodně neošetřili, nemůžeme řídit. Při identifikaci rizik se vybírají ty faktory, které mohou ohrozit alespoň jedno z aktiv podniku. Můžeme vycházet ze seznamu hrozeb, z vlastních zkušeností nebo použít některou z metod jako Delphi či brainstorming. [14]

Ve strategickém plánu společnosti Mubea byla identifikována následující rizika:

1. Zvýšení cen vstupů

Dodavatelé společnosti Mubea mají vysokou vyjednávací sílu, a to hlavně z důvodu svojí jedinečnosti. Pokud by některý z těchto dodavatelů navýšil ceny materiálu, společnost by na tyto podmínky musela přistoupit, jelikož dodavatelé z jiného kraje by byli neúnosně drazí. Tím by došlo k růstu výkonové spotřeby, což by mělo nepříznivý vliv na výsledek hospodaření.

2. Nedostatek zaměstnanců

Společnost trpí nedostatkem zaměstnanců, a to nejen těch kvalifikovaných. Pokud by společnost nenabrala dostatek nových zaměstnanců, zvýšil by se tlak na udržení stávajících zaměstnanců a společnost by musela navyšovat mzdy. Nedostatek kvalifikovaných zaměstnanců by také vedl ke zpomalení výroby a ke zvýšení zmetkovitosti.

3. Vysoká zmetkovitost

Největší část zmetkovitosti je tvořena chybou pracovníka. Pokud by společnost v budoucnosti nenabrala dostatek kvalifikovaných zaměstnanců, zmetkovitost by se navyšovala a tím by docházelo k růstu nákladů. Další část je tvořena chybou stroje, která vzniká v případě jeho poškození. K těmto chybám by ale nemělo docházet, jelikož společnost bude investovat do obnovy strojního vybavení.

4. Vyjednávací síla odběratelů

Silou kupujících se myslí zejména jejich vyjednávací síla o ceně či vysoká doba obratu pohledávek. Odběratelé by mohli začít zvyšovat tlak na pokles cen výrobků společnosti Mubea. Ta by na nižší ceny svých výrobků musela přistoupit, jelikož ztrátu některého ze svých významných zákazníků by si nemohla dovolit. Velké riziko také představuje dlouhá doba splatnosti vystavených faktur. Ta by mohla vést k dočasné ztrátě likvidity společnosti.

5. Ztráta nenahraditelných dodavatelů

Pokud by společnost ztratila některého ze svých unikátních dodavatelů, mělo by to velký vliv na náklady. Společnost by musela odebírat vstupy do výroby od dodavatelů z jiných krajů, což by vyvolávalo vysoké náklady.

5.2 Stanovení významnosti rizika

Výsledkem identifikace rizik je velké množství rizikových faktorů. Společnost nemůže věnovat pozornost všem rizikům, proto musí vybrat pouze významné faktory, které mají značné dopady na podnik. [4]

5.2.1 Matice hodnocení rizik

Významnost rizik můžeme zjistit pomocí matice hodnocení rizik. Tato matice hodnotí rizika ze dvou hledisek. Jedná se o pravděpodobnost výskytu rizika a intenzitu negativního (pozitivního) dopadu na podnik. Čím je riziko pravděpodobnější a čím je vyšší jeho intenzita dopadu, je dané riziko významnější. [4]

Hodnocení může být kvalitativní, významnost se v tomto případě nestanovuje v číselné formě, nebo semikvantitativní, kdy se významnost jednotlivých rizik vyjadřuje číselně. Pro hodnocení se většinou používá pětistupňová stupnice, která je zobrazena v tabulce níže. Semikvantitativní ohodnocení rizika se pak stanoví jako součin pravděpodobnosti výskytu rizika a jeho dopadu. [4]

Stupnice hodnocení (pravděpodobnosti/intenzity negativního dopadu):

5 – zvláště vysoká

4 – vysoká

3 – střední

2 – malá

1 – velice malá [4]

Tabulka 50: Stanovení významnosti rizik

Riziko		Pst výskytu	Intenzita dopadu	Ohodnocení rizika
R1	Zvýšení cen vstupů	4	4	16
R2	Nedostatek zaměstnanců	4	4	16
R3	Vysoká zmetkovitost	3	3	9
R4	Vyjednávací síla odběratelů	2	3	6
R5	Ztráta nenahraditelných dodavatelů	1	4	4

Zdroj: Vlastní zpracování, 2017

Na základě ohodnocení významnosti rizik můžeme jednotlivá rizika zakreslit do mapy rizik.

Tabulka 51: Mapa rizik

Ohodnocení pravděpodobnosti	Ohodnocení intenzity negativních dopadů				
	1	2	3	4	5
5					
4				R1, R2	
3			R3		
2			R4		
1				R5	

Zdroj: Vlastní zpracování, 2017

Mapa je rozdělena do tří částí podle významnosti rizika. Hranice významnosti rizik byla stanovena interním specialistou společnosti Mubea. Z mapy vyplývá, že by společnost měla věnovat pozornost hlavně třem rizikům, a to zvýšení cen vstupů, nedostatku zaměstnanců a vysoké zmetkovitosti.

5.3 Analýza citlivosti

Abychom zjistili, jak citlivé je vybrané finanční kritérium na změny hodnot faktorů rizika, které toto kritérium ovlivňují, používáme analýzu citlivosti.

Základní formou je jednofaktorová analýza, při níž se zjišťují dopady izolovaných změn jednotlivých faktorů rizika na vybrané finanční kritérium a ostatní faktory zůstávají neměnné. [4]

V analýze citlivosti společnosti Mubea byl jako finanční kritérium vybrán provozní výsledek hospodaření (EBIT). Analýza bude prováděna pomocí odchylek od plánovaných hodnot. Velikost odchylky bude 10 %, což znamená, že výnosové položky o 10 % klesnou a nákladové položky o 10 % vzrostou.

Tabulka 52: Analýza citlivosti strategického plánu pro rok 2017

	2017 (v tis. Kč)	10% změna (v tis. Kč)	Výsledný EBIT (v tis. Kč)	Absolutní změna EBIT (v tis. Kč)	% změna EBIT
Výkony	3 310 434	2 979 390	219 074	-331 043	-60,18%
Výkonová spotřeba	2 234 976	-	-	-	-
Hlavní materiál	1 139 035	1 252 939	436 214	-113 904	-20,71%
Podpůrný materiál	126 559	139 215	537 462	-12 656	-2,30%
Elektrická energie	401 583	441 741	509 959	-40 158	-7,30%
Voda	172 107	189 318	532 907	-17 211	-3,13%
Opravy a údržby	118 708	130 579	538 247	-11 871	-2,16%
Doprava	237 415	261 157	526 376	-23 742	-4,32%
Ostatní služby	39 569	43 526	546 161	-3 957	-0,72%
Přidaná hodnota	1 075 458	-	-	-	-
Osobní náklady	404 538	444 992	509 664	-40 454	-7,35%
Daně a poplatky	771	848	550 041	-77	-0,01%
Odpisy dl. Majetku	101 032	111 135	540 015	-10 103	-1,84%
Tržby z prodeje dl. majetku a materiálu	42 838	38 554	545 834	-4 284	-0,78%
Zůstatková cena prodaného dl. majetku a materiálu	38 866	42 753	546 231	-3 887	-0,71%
Ostatní provozní výnosy	50 496	45 446	545 068	-5 050	-0,92%
Ostatní provozní náklady	73 467	80 814	542 771	-7 347	-1,34%
Provozní výsledek hospodaření	550 118	-	-	-	-

Zdroj: Vlastní zpracování, 2017

V následující tabulce jsou uvedeny výsledky citlivostní analýzy pro období 2017 – 2018. Podrobné výpočty citlivostních analýz pro jednotlivé roky jsou uvedeny v příloze A.

Tabulka 53: Výsledky citlivostní analýzy pro roky 2017 - 2018

	% změna EBIT 2017	% změna EBIT 2018	% změna EBIT 2019
Výkony	-60,18%	-59,28%	-61,64%
Výkonová spotřeba	-	-	-
Hlavní materiál	-20,71%	-20,21%	-20,83%
Podpůrný materiál	-2,30%	-2,25%	-2,31%
Elektrická energie	-7,30%	-7,54%	-8,22%
Voda	-3,13%	-3,23%	-3,52%
Opravy a údržby	-2,16%	-2,05%	-2,05%
Doprava	-4,32%	-4,09%	-4,09%
Ostatní služby	-0,72%	-0,68%	-0,68%
Přidaná hodnota	-	-	-
Osobní náklady	-7,35%	-7,17%	-7,36%
Daně a poplatky	-0,01%	-0,01%	-0,01%
Odpisy dl. nehmotného a hmotného majetku	-1,84%	-1,75%	-2,27%
Tržby z prodeje dlouhodobého majetku a materiálu	-0,78%	-0,74%	-0,74%
Zůstatková cena prodaného dl. majetku a materiálu	-0,71%	-0,66%	-0,66%
Ostatní provozní výnosy	-0,92%	-0,90%	-0,92%
Ostatní provozní náklady	-1,34%	-1,28%	-1,29%
Provozní výsledek hospodaření	-	-	-

Zdroj: Vlastní zpracování, 2017

Jak můžeme vidět, provozní výsledek hospodaření je ve všech letech plánu nejvíce citlivý na změnu výkonů, hlavního materiálu, elektrické energie a osobních nákladů. Se změnou výkonů souvisí riziko vysoké vyjednávací síly odběratelů. Rizika zvýšení cen vstupů, nedostatek zaměstnanců, vysoká zmetkovitost či ztráta nenahraditelných dodavatelů souvisí s citlivostí na změnu hlavního materiálu a energie. Citlivost změny osobních nákladů souvisí s rizikem nedostatku zaměstnanců.

Výsledky citlivostní analýzy se promítnou do tvorby scénářů.

5.4 Ošetření rizik

S existencí rizika musí společnost počítat. Management firmy má ale možnost podnikatelská rizika ovlivnit. Musí tedy zvolit správné metody, jak riziko snížit, respektive jak mu čelit. [14]

Mezi základní metody zvládnání rizik patří:

- Redukce – snížení nepříznivých důsledků rizika.
- Podstoupení – riziko se akceptuje, monitoruje, ale aktivně se proti němu nic nepodniká.
- Vyhnouti se – danou aktivitu buď omezíme, nebo ukončíme.
- Přenos – odstraní příčinu vzniku rizik, jedná se například o pojištění. [14]

První riziko, zvýšení cen vstupů, nemůže společnost příliš ovlivnit. Možným ošetřením tohoto rizika je udržování dobrých vztahů s dodavateli, včasné placení faktur či úprava starých smluv, ve kterých by došlo na určité období k fixaci cen.

Aby společnost zabránila nedostatku zaměstnanců, bude vypisovat výběrová řízení pro nábor nových zaměstnanců. Volné pozice bude inzerovat na pracovních portálech či na sociálních sítích. Dále bude společnost investovat do vzdělávání současných zaměstnanců.

Vysoká zmetkovitost souvisí s nedostatkem kvalifikovaných zaměstnanců. Společnost tedy bude organizovat školení pro stávající zaměstnance, aby se zvýšila jejich odborná způsobilost a docházelo tak ke snižování zmetkovitosti. Společnost bude také v následujících třech letech investovat velké množství finančních prostředků do obnovy výrobní základy, čímž bude docházet ke snižování zmetkovitosti chybou strojů.

Rizika vyjednávací síly odběratelů a ztráty nenahraditelných dodavatelů nejsou pro společnost příliš významná, jelikož mají velice malou pravděpodobnost vzniku. Tato rizika bude společnost pouze monitorovat, a pokud by došlo k zvýšení pravděpodobnosti jejich vzniku, zvolí společnost vhodnou strategii jejich ošetření.

5.5 Scénáře

„Scénáře se obvykle chápou jako vnitřně konzistentní obrazy budoucnosti založené na určité množině vzájemně propojených faktorů.“ [4, str. 203]

Scénáře slouží ke stanovení dopadů, hodnocení a výběru rizikových rozhodnutí. Obvykle se sestavují 4 typy scénářů, a to očekávaný, pesimistický, optimistický a realistický. [4]

5.5.1 Očekávaný scénář

Za očekávaný scénář se považuje finanční plán uvedený v kapitole 4.

5.5.2 Pesimistický scénář

Pesimistický scénář zahrnuje všechny rizikové faktory a jejich nepříznivý vývoj. Z citlivostní analýzy vyplynulo, že provozní výsledek hospodaření je nejvíce citlivý na změnu výkonů. Tato položka je ovlivňována rizikem vyjednávací síly odběratelů. V očekávaném scénáři byly tržby z prodeje vlastních výrobků a služeb počítány jako součin průměrné ceny výrobků a počtu vyrobených kusů. Dodavatelé by mohli vytvořit tlak na snižování ceny, která by mohla v nejhorším případě klesnout až o 10 %. Počty prodaných kusů zůstanou neměnné. Ostatní položky výkonů zůstanou stejné jako v očekávaném scénáři.

Tabulka 54: Tržby z prodeje vlastních výrobků a služeb - pesimistický scénář

	Počet kusů	Cena	Tržby celkem (tis. Kč)
Tuzemsko			263 294
- Napínáky řemenů	95 566	1 350 Kč	129 014
- Lisované a svařované díly	92 038	801 Kč	73 722
- Nástrojárna	71 757	477 Kč	34 228
- Spony	270 878	97 Kč	26 329
Zahraničí – kurz 26,80 Kč/EUR			2 662 192
- Napínáky řemenů	948 819	51,3 EUR	1 304 474
- Lisované a svařované díly	908 952	30,6 EUR	745 413
- Nástrojárna	652 203	19,8 EUR	346 085
- Spony	2 452 728	4,05 EUR	266 219
Celkem			2 925 486

Zdroj: Vlastní zpracování, 2017

Další položkou citlivou na změnu je hlavní materiál a elektrická energie. Tyto položky jsou ovlivněny rizikem zvýšení cen vstupů, vysokou zmetkovitostí a ztrátou

nenahraditelných dodavatelů. Pokud by měly všechny rizikové faktory nepříznivý vývoj, spotřeba hlavního materiálu by se navýšila o 10 % a spotřeba elektrické energie o 5 %. Ostatní položky výkonové spotřeby zůstanou stejné jako v očekávaném scénáři.

Tabulka 55: Výkonová spotřeba - pesimistický scénář (v tis. Kč)

	2017
Hlavní materiál	1 252 939
Podpůrný materiál	126 559
Elektrická energie	421 662
Voda	172 107
Spotřeba materiálu a energie	1 839 284
Opravy a údržby	118 708
Doprava	237 415
Ostatní služby	39 569
Služby celkem	395 692
Výkonová spotřeba	2 368 959

Zdroj: Vlastní zpracování, 2017

Poslední položkou citlivou na změny jsou osobní náklady. Ty jsou ovlivněny rizikem nedostatku zaměstnanců. Osobní náklady byly v očekávaném scénáři spočítány jako průměrné mzdy vynásobené počtem zaměstnanců. Společnost plánuje pro rok 2017 nábor 7 nových zaměstnanců s technickým vzděláním a 15 nových zaměstnanců výroby. Pokud by k přijetí nových zaměstnanců nedošlo, firma by si musela udržet stávající zaměstnance. Proto by docházelo k navyšování mezd a všem zaměstnancům by byly mzdy zvýšeny o 5 %.

Tabulka 56: počty zaměstnanců - pesimistický scénář

	2017
Vedoucí pracovníci	5
Administrativní pracovníci	287
Technici	156
Pracovníci výroby	878
Celkem	1 326

Zdroj: Vlastní zpracování, 2017

Tabulka 57: Mzdové náklady - pesimistický scénář

	Průměrná mzda	Mzdové náklady
Vedoucí pracovníci	42 840 Kč	2 570 400 Kč
Administrativní pracovníci	20 885 Kč	71 926 218 Kč
Technici	26 775 Kč	50 122 800 Kč
Pracovníci výroby	16 065 Kč	169 260 840 Kč
Mzdové náklady celkem		293 880 258 Kč

Zdroj: Vlastní zpracování, 2017

S růstem mzdových nákladů by docházelo i k růstu nákladů na sociální zabezpečení a zdravotní pojištění. Ty by činily v roce 2017 99 919 tis. Kč.

Ostatní položky by zůstaly stejné jako v očekávaném scénáři.

5.5.3 Optimistický scénář

Optimistický scénář je tvořen na základě nejlepšího hodnot jednotlivých faktorů. V tomto scénáři tedy počítáme s příznivým vývojem rizikových faktorů.

U výkonů by tedy docházelo k růstu cen jednotlivých produktů, a to o 15 %.

Tabulka 58: Tržby z prodeje vlastních výrobků a služeb - optimistický scénář

	Počet kusů	Cena	Tržby celkem (tis. Kč)
Tuzemsko			336 431
- Napínáky řemenů	95 566	1 725 Kč	164 851
- Lisované a svařované díly	92 038	1 024 Kč	94 201
- Nástrojárna	71 757	610 Kč	43 736
- Spony	270 878	124 Kč	33 643
Zahraničí – kurz 26,80 Kč/EUR			3 401 689
- Napínáky řemenů	948 819	65,55 EUR	1 666 828
- Lisované a svařované díly	908 952	39,1 EUR	952 473
- Nástrojárna	652 203	25,3 EUR	442 220
- Spony	2 452 728	5,18 EUR	340 169
Celkem			3 738 121

Zdroj: Vlastní zpracování, 2017

Pokud by měly všechny rizikové faktory příznivý vývoj, spotřeba hlavního materiálu by klesla o 10 % a spotřeba elektrické energie o 5 %.

Tabulka 59: Výkonová spotřeba - optimistický scénář (v tis. Kč)

	2017
Hlavní materiál	1 025 132
Podpůrný materiál	126 559
Elektrická energie	381 504
Voda	172 107
Spotřeba materiálu a energie	1 705 301
Opravy a údržby	118 708
Doprava	237 415
Ostatní služby	39 569
Služby celkem	395 692
Výkonová spotřeba	2 100 993

Zdroj: Vlastní zpracování, 2017

Pokud by došlo k příznivému vývoji rizikového faktoru nedostatku zaměstnanců, společnost by přijala 10 zaměstnanců s technickým vzděláním a 20 zaměstnanců výroby. Průměrné mzdy by klesly o 5 %.

Tabulka 60: počty zaměstnanců - optimistický scénář

	2017
Vedoucí pracovníci	5
Administrativní pracovníci	287
Technici	166
Pracovníci výroby	898
Celkem	1 326

Zdroj: Vlastní zpracování, 2017

Tabulka 61: Mzdové náklady - optimistický scénář

	Průměrná mzda	Mzdové náklady
Vedoucí pracovníci	38 760 Kč	2 325 600 Kč
Administrativní pracovníci	18 896 Kč	65 076 102 Kč
Technici	24 225 Kč	48 256 200 Kč
Pracovníci výroby	14 535 Kč	156 629 160 Kč
Mzdové náklady celkem		272 287 062 Kč

Zdroj: Vlastní zpracování, 2017

Náklady na sociální zabezpečení a zdravotní pojištění by činily 92 578 tis. Kč. Ostatní položky by zůstaly stejné, jako v očekávaném scénáři.

5.5.4 Realistický scénář

Realistický scénář vychází z očekávaného, pesimistického a optimistického scénáře. V tomto scénáři je zohledněna pravděpodobnost výskytu rizikových faktorů v jednotlivých scénářích.

Tabulka 62: Pravděpodobnosti jednotlivých scénářů

Riziko	Očekávaný scénář	Pesimistický scénář	Optimistický scénář
R1 Zvýšení cen vstupů	65 %	20 %	15 %
R2 Nedostatek zaměstnanců	60 %	25 %	15 %
R3 Vysoká zmetkovitost	65 %	15 %	20 %
R4 Vyjednávací síla odběratelů	75 %	15%	10 %
R5 Ztráta nenahraditelných dodavatelů	85 %	10 %	5 %
Pravděpodobnost scénáře	70 %	17 %	13 %

Zdroj: Vlastní zpracování, 2017

Hodnoty pro realistický scénář jsou spočítány jako vážený průměr hodnot očekávaného, pesimistického a optimistického scénáře.

Ceny jednotlivých výrobků jsou stanoveny následovně: $Cena_{\text{očekávaný scénář}} + \text{pravděpodobnost}_{\text{očekávaný scénář}} * Cena_{\text{pesimistický scénář}} + \text{pravděpodobnost}_{\text{pesimistický scénář}} * Cena_{\text{optimistický scénář}} + \text{pravděpodobnost}_{\text{optimistický scénář}} * Cena_{\text{optimistický scénář}}$

Tabulka 63: Tržby z prodeje vlastních výrobků a služeb - realistický scénář

	Počet kusů	Cena	Tržby celkem (tis. Kč)
Tuzemsko			288 690
- Napínáky řemenů	95 566	1 480 Kč	141 450
- Lisované a svařované díly	92 038	878 Kč	80 841
- Nástrojárna	71 757	523 Kč	37 537
- Spony	270 878	107 Kč	28 862
Zahraníčí – kurz 26,80 Kč/EUR			2 918 889
- Napínáky řemenů	948 819	56,2 EUR	1 430 211
- Lisované a svařované díly	908 952	33,5 EUR	817 263
- Nástrojárna	652 203	21,7 EUR	379 444
- Spony	2 452 728	4,4 EUR	291 971
Celkem			3 207 579

Zdroj: Vlastní zpracování, 2017

Výkonová spotřeba realistického scénáře je opět stanovena jako vážený průměr všech předchozích scénářů.

Tabulka 64: Výkonová spotřeba - realistický scénář (v tis. Kč)

	2017
Hlavní materiál	1143591
Podpůrný materiál	126 559
Elektrická energie	402386,16
Voda	172 107
Spotřeba materiálu a energie	1 844 643
Opravy a údržby	118 708
Doprava	237 415
Ostatní služby	39 569
Služby celkem	395 692
Výkonová spotřeba	2 240 335

Zdroj: Vlastní zpracování, 2017

Osobní náklady jsou plánovány stejným způsobem jako tržby a výkonová spotřeba.

Tabulka 65: Mzdové náklady - realistický scénář

	Mzdové náklady
Vedoucí pracovníci	2 452 948 Kč
Administrativní pracovníci	68 638 037 Kč
Technici	49 708 756 Kč
Pracovníci výroby	164 547 213 Kč
Mzdové náklady celkem	285 346 954 Kč

Zdroj: Vlastní zpracování, 2017

Náklady na sociální zabezpečení a zdravotní pojištění by činily 97 018 tis. Kč. Ostatní položky by zůstaly stejné jako v očekávaném scénáři.

Tabulka 66: Porovnání scénářů 2017 (v tis. Kč)

	Očekávaný scénář	Pesimistický scénář	Optimistický scénář	Realistický scénář
Výkony	3 310 434	2 985 381	3 798 016	3 318 598
Výkonová spotřeba	2 234 976	2 368 959	2 100 993	2 240 335
Přidaná hodnota	1 075 458	616 422	1 697 023	1 078 263
Osobní náklady	404 538	415 499	386 565	404 065
Daně a poplatky	771	771	771	771
Odpisy dl. Majetku	101 032	101 032	101 032	101 032
Tržby z prodeje dl. majetku a materiálu	42 838	42 838	42 838	42 838
Zůstatková cena prodaného dl. majetku a materiálu	38 866	38 866	38 866	38 866
Ostatní provozní výnosy	50 496	50 496	50 496	50 496
Ostatní provozní náklady	73 467	73 467	73 467	73 467
Provozní výsledek hospodaření	550 118	80 121	1 189 656	553 396

Zdroj: Vlastní zpracování, 2017

Ve výše uvedené tabulce jsou porovnány všechny scénáře za rok 2017. V pesimistickém scénáři se provozní výsledek hospodaření sice nedostane do záporných hodnot, ale je pouze ve výši 80 121 tis. Kč. Na druhou stranu v optimistickém scénáři dosahuje provozní výsledek hospodaření více než dvojnásobných hodnot než v očekávaném scénáři. Realistický scénář se nejvíce blíží k očekávanému scénáři, a proto je pro společnost neoptimálnější.

Scénáře pro roky 2018 a 2019 budou počítány stejným způsobem jako v roce 2017. Pro zjednodušení budou uvedeny pouze výsledné tabulky porovnání scénářů.

Tabulka 67: Porovnání scénářů 2018 (v tis. Kč)

	Očekávaný scénář	Pesimistický scénář	Optimistický scénář	Realistický scénář
Výkony	3 473 859	3 132 552	3 985 818	3 482 391
Výkonová spotřeba	2 346 926	2 487 473	2 206 379	2 326 317
Přidaná hodnota	1 126 933	645 079	1 779 438	1 156 074
Osobní náklady	419 972	432 646	402 351	419 834
Daně a poplatky	771	771	771	771
Odpisy dl. majetku	102 299	102 299	102 299	102 299
Tržby z prodeje dl. majetku a materiálu	43 417	43 417	43 417	43 417
Zůstatková cena prodaného dl. majetku a materiálu	38 866	38 866	38 866	38 866
Ostatní provozní výnosy	52 496	52 496	52 496	52 496
Ostatní provozní náklady	74 936	74 936	74 936	74 936
Provozní výsledek hospodaření	586 002	91 474	1 256 128	615 281

Zdroj: Vlastní zpracování, 2017

V roce 2018 je vývoj scénářů totožný s rokem 2017. Provozní výsledek hospodaření v realistickém scénáři dosahuje vyšších hodnot než v očekávaném scénáři, což je pro společnost příznivé. I v pesimistickém scénáři by společnost dosahovala kladného provozního výsledku hospodaření.

Tabulka 68: Porovnání scénářů 2019 (v tis. Kč)

	Očekávaný scénář	Pesimistický scénář	Optimistický scénář	Realistický scénář
Výkony	3 645 424	3 287 051	4 182 981	3 654 382
Výkonová spotřeba	2 466 677	2 585 978	2 290 990	2 418 153
Přidaná hodnota	1 178 747	701 074	1 891 991	1 236 230
Osobní náklady	435 454	448 828	417 267	425 323
Daně a poplatky	771	771	771	771
Odpisy dl. majetku	134 171	134 171	134 171	134 171
Tržby z prodeje dl. majetku a materiálu	43 876	43 876	43 876	43 876
Zůstatková cena prodaného dl. majetku a materiálu	38 866	38 866	38 866	38 866
Ostatní provozní výnosy	54 496	54 496	54 496	54 496
Ostatní provozní náklady	76 435	76 435	76 435	76 435
Provozní výsledek hospodaření	591 422	100 375	1 322 853	659 036

Zdroj: Vlastní zpracování, 2017

I rok 2019 je totožný s předchozími roky. Pokud by byl vývoj rizikových faktorů pesimistický, provozní výsledek hospodaření by byl jen 100 375 tis. Kč. Pokud by došlo k příznivému vývoji rizikových faktorů, provozní výsledek hospodaření by dosahoval více jak dvojnásobných hodnot oproti očekávanému scénáři. I v roce 2019 dosahuje provozní výsledek hospodaření vyšších hodnot než v očekávaném scénáři.

6 Implementace strategického plánu

Proces strategického řízení nekončí volbou vhodné strategie, ale přenesením této strategie do konkrétních akcí. Tyto akce souvisí zejména s identifikací měřitelných dlouhodobých cílů, které jsou následně převedeny do krátkodobých cílů. Dále souvisí s rozvojem specifických funkčních strategií, které rozdělí zdroje dle konkrétních akcí, a s vývojem a komunikací stručných politik, které vedou ke konkrétním rozhodnutím. [13]

6.1 Strategické akce

V následující tabulce jsou rozpracovány strategické cíle do konkrétních strategických akcí, neboli organizačních postupů, které povedou k naplnění strategických cílů.

Tabulka 69: Strategické akce (1. část)

Strategický cíl	Strategická akce
1. Každoročně zvyšovat tržby za prodej vlastních výrobků a služeb o 5 % oproti předchozímu roku.	Zvýšení prodeje v oblasti konstrukce sedaček
	Navyšování cen
2. Do roku 2019 investovat 90 milionů korun do vyvinutí technologie duálního kalení trubek z flexibilně válcovaných plechů.	Vymezení požadavků zainteresovaných stran
	Příprava dokumentace
	Vývoj
	Konstrukce linky
	Testování
	Spuštění
3. Do roku 2019 plně přejít na informační systém SAP	Vstupní analýza
	Příprava projektu
	Realizace
	Konfigurace systému
4. Do roku 2019 zvýšit index recyklace nad hranici 50 %.	Analýza současné situace
	Zjištění portfolia výrobků u stávajících dodav.
	Změna portfolia výrobků u stávajících dodav.
	Poptání nových dodavatelů
	Uzavření smluv s novými dodavateli

Zdroj: Vlastní zpracování, 2017

Tabulka 70: Strategické akce (2. část)

Strategický cíl	Strategická akce
5. Do roku 2019 přijmout 20 nových zaměstnanců s technickým vzděláním a 50 zaměstnanců výroby.	Vytvoření inzerce
	Výběr vhodných zaměstnanců
	Zaučení nových zaměstnanců
6. Každý rok poskytnout jazykové kurzy pro 5 zaměstnanců.	Příprava kurzů
	Výběr zaměstnanců
	Realizace jazykových kurzů
7. Do roku 2019 investovat minimálně 500 mil. Kč do rozvoje výrobní základny.	Zpracování investičního plánu
	Nákup nových strojů
	Odstranění starých strojů
	Uvedení nových strojů do užívání
8. Do roku 2019 snížit pohledávky z obchodních vztahů o 5 % oproti hodnotě z roku 2016.	Analýza současné situace
	Zpřísnění platebních podmínek u vybraných odběratelů

Zdroj: Vlastní zpracování, 2017

V následující části budou jednotlivé strategické akce popsány. Dojde tedy k podrobnějšímu rozvedení jednotlivých organizačních postupů podporující naplnění strategických cílů.

6.1.1 Strategické akce vedoucí k naplnění 1. cíle

V plánovaném období bude společnost mírně navyšovat ceny svých produktů, což povede k navyšování tržeb. Dále se společnost zaměří na oblast konstrukce sedaček. V této oblasti je firma nováčkem na trhu, jelikož tento produkt je stále ještě ve vývoji. V plánovaném období ale dojde k úplnému dokončení vývoje a tím společnost získá nové zákazníky, což povede ke zvyšování tržeb.

6.1.2 Strategické akce vedoucí k naplnění 2. cíle

Prvním krokem k naplnění toho cíle je vymezení požadavků zainteresovaných stran. Musí dojít k souladu mezi požadavky mateřské společnosti a společnosti Mubea, jelikož mateřská společnost musí danou investici odsouhlasit. Dále musí být provedena analýza

požadavků, ve které bude docházet ke sběru a specifikaci požadavků mezi společností Mubea a vývojáři.

Poté, co dojde k vyjasnění požadavků, musí být vše důkladně zdokumentováno. Dojde tedy k přesnému a jednoznačnému zaznamenání všech charakteristik projektu.

Následně se přistoupí k samotnému vývoji technologie, který budou provádět specialisté společnosti Mubea v centru výzkumu a vývoje v Žebráku. Po vývoji technologie se přistoupí ke konstrukci samotné linky. Před zahájením výroby bude muset dojít k měření a testování tohoto zařízení. Bude provedena kontrola, měření a testování parametrů výrobků, aby byla zajištěna funkčnost finálního produktu.

6.1.3 Strategické akce vedoucí k naplnění 3. cíle

Aby byl přechod na nový informační systém bezproblémový, musí dojít k jeho důkladnému naplánování a pečlivému provedení. Tuto činnost bude provádět externí společnost, která nejprve provede vstupní analýzu IT vybavení, aby zjistila stávající situaci ve společnosti Mubea. Na základě toho připraví projekt, ve kterém bude zpracován podrobný harmonogram a návaznost jednotlivých akcí. Poté bude následovat samotná realizace, tedy přenos dat ze starých informačních systémů do systému SAP. Na závěr se provede konfigurace systému, kdy se nastavení systému doladí dle konkrétních potřeb společnosti Mubea.

6.1.4 Strategické akce vedoucí k naplnění 4. cíle

Jak už bylo uvedeno, ke zvyšování indexu recyklace bude docházet pomocí optimalizace komponentů od dodavatelů tak, aby dodávali komponenty z recyklovatelných materiálů. Společnost bude postupně měnit portfolio nakupovaných výrobků s ohledem na recyklaci.

Prvním krokem k naplnění tohoto cíle bude analýza současné situace, při které si Mubea udělá přehled o dodavatelích, dodávaných komponentech a materiálu, z kterého jsou vyráběny. Komponenty, u kterých se zjistí, že nejsou z recyklovatelného materiálu, budou optimalizovány. Pokud budou stávající dodavatelé schopni dodávat komponenty v požadovaném materiálu, dojde pouze k obměně současného portfolia. Pokud ale stávající dodavatelé nebudou schopni dodávat komponenty z recyklovatelného materiálu, Mubea bude muset hledat nové dodavatele, se kterými uzavře nové smlouvy.

6.1.5 Strategické akce vedoucí k naplnění 5. cíle

Současná situace v oblasti stávajících zaměstnanců je nedostatečná. Společnost hledá především zaměstnance s technickým vzděláním a zaměstnance výroby. HR marketing zatím nevyužívá téměř žádné on-line nástroje, jako je Facebook, LinkedIn nebo Xing. Společnost chce proto vytvořit profily na LinkedInu a Facebooku, kde budou pravidelně aktualizovány volné pozice. Dalším krokem bude aktualizace webových stránek, na kterých se zvláště vyčlení stránky týkající se nabízených pozic. Personální oddělení poté na základě výběrových řízení vybere vhodné kandidáty, kteří budou následně zaučeni.

6.1.6 Strategické akce vedoucí k naplnění 6. cíle

Jelikož je společnost vlastněna německou mateřskou společností a pohybuje se v mezinárodním prostředí, je pro její zaměstnance důležitá znalost cizích jazyků. Společnost nabídne svým zaměstnancům kurzy anglického a německého jazyka. Nejprve vybere vhodnou školicí firmu a upřesní požadavky na výuku. Výuka bude zaměřena zejména na pracovní komunikaci s důrazem kladeným na problematiku pracovní náplně společnosti Mubea. Poté budou vybráni vhodní zaměstnanci, kteří budou jazykové kurzy navštěvovat. Kurzy budou probíhat dvakrát týdně po dobu šesti měsíců.

6.1.7 Strategické akce vedoucí k naplnění 7. cíle

Společnost musí zpracovat investiční plán, ve kterém budou naplánovány budoucí investice a zdroje jejich financování. Po identifikaci potřebného dlouhodobého majetku dojde k jeho poptání u dodavatelů a následnému pořízení. Poté budou původní stroje nahrazeny novými. Nová výrobní zařízení budou seřizena, testována a následně uvedena do užívání.

6.1.8 Strategické akce vedoucí k naplnění 8. cíle

Doba obratu pohledávek dosahuje vysokých hodnot, což je způsobeno hlavně dlouhou dobou splatnosti vystavených faktur. Pro automobilový průmysl jsou vysoké hodnoty tohoto ukazatele běžné. Vyjednávací síla automobilek je velká, ale u unikátních produktů, jako jsou například nové pružiny či nové napínačky, má vysokou vyjednávací sílu společnost Mubea. U těchto výrobků Mubea zpřísní platební podmínky a stanoví sankce za pozdní platby, což povede ke snížení pohledávek z obchodních vztahů.

7 Controlling

Aby podnik zjistil, zda je zvolená strategie dobře implementována a zda jsou předpoklady, na jejichž základě byla strategie vytvořena ještě vhodné, musí provádět kontrolu.

Kontrola je tedy proces, díky kterému organizace zjišťuje, zda jsou uskutečněné aktivity v souladu s očekáváním a zajišťuje odstranění případných odchylek od cílů. [12]

Aby byly odhaleny případné rozdíly mezi cílovým stavem a očekávanou skutečností, bude provedena GAP analýza. Ta bude porovnávat plánované hodnoty s nejpravděpodobnějším scénářem a identifikuje případné plánovací odchylky, neboli planning gaps.

Tabulka 71: GAP analýza (1. část)

Dlouhodobý cíl	KPI		2017	2018	2019
Každoročně zvyšovat tržby za prodej vlastních výrobků a služeb o 5 % oproti předchozímu roku.	% růst tržeb	Plán (v tis. Kč)	3 250 539	3 413 065	3 583 719
		Očekávaná skutečnost (v tis. Kč)	3 258 703	3 421 597	3 592 677
		Planning gaps (v tis. Kč)	8164	8532	8958
Do roku 2019 investovat 90 milionů korun do vyvinutí technologie duálního kalení trubek z flexibilně válcovaných plechů.	Výše investovaných prostředků	Plán (v tis. Kč)	30 000	30 000	30 000
		Očekávaná skutečnost (v tis. Kč)	30 000	30 000	30 000
		Planning gaps	0	0	0
Do roku 2019 plně přejít na informační systém SAP	SAP implementován	Plán	-	SAP v oblasti HR	SAP v oblasti výroby
		Očekávaná skutečnost	-	SAP v oblasti HR	SAP v oblasti výroby
		Planning gaps	-	-	-
Do roku 2019 zvýšit index recyklace nad hranici 50 %.	Hodnota indexu recyklace	Plán	49 %	50 %	51 %
		Očekávaná skutečnost	49 %	50 %	51 %
		Planning gaps	-	-	-
Do roku 2019 přijmout 20 nových zaměstnanců s technickým vzděláním a 50 zaměstnanců výroby.	Počet zaměstnanců	Plán	1353	1375	1396
		Očekávaná skutečnost	1353	1375	1396
		Planning gaps	-	-	-

Zdroj: Vlastní zpracování, 2017

Tabulka 72: Gap analýza (2. část)

Dlouhodobý cíl	KPI		2017	2018	2019
Každý rok poskytnout jazykové kurzy pro 5 zaměstnanců.	Počet zaměstnanců	Plán	5	5	5
		Očekávaná skutečnost	5	5	5
		Planning gaps	-	-	-
Do roku 2019 investovat minimálně 500 mil. Kč do rozvoje výrobní základny.	Výše investovaných prostředků	Plán (v tis. Kč)	100 000	200 000	200 000
		Očekávaná skutečnost (v tis. Kč)	156 872	261 836	248 332
		Planning gaps (v tis. Kč)	56 872	61 836	48 332
Do roku 2019 snížit pohledávky z obchodních vztahů o 5 % oproti hodnotě z roku 2016.	% snížení pohledávek	Plán (v tis. Kč)	391 870	384 032	376 352
		Očekávaná skutečnost (v tis. Kč)	391 870	384 032	376 352
		Planning gaps	0	0	0

Zdroj: Vlastní zpracování, 2017

Z provedené GAP analýzy vyplývá, že všech krátkodobých cílů společnosti Mubea bude dosaženo. U dlouhodobého cíle, každoroční zvyšování tržeb, vyšly kladné odchylky, což znamená, že společnost bude dosahovat vyšších tržeb z prodeje vlastních výrobků a služeb než plánovala. I u dlouhodobého cíle, investice do výrobní základny, vyšly kladné odchylky. Společnost tedy bude investovat více finančních prostředků do obnovy výrobní základny, než bylo plánováno. V ostatních případech jsou odchylky nulové, což je pro společnost pozitivní. Společnost tedy může výše uvedený strategický plán realizovat.

Závěr

Tématem diplomové práce byla implementace strategického programu společnosti Mubea spol. s r. o., která se zabývá montáží a prodejem součástí pro automobilový průmysl.

V první kapitole byla představena společnost, která je předmětem diplomové práce. Údaje byly zaměřeny na současnou situaci společnosti, její hlavní produkty a zákazníky.

V druhé části byl zformulován střednědobý strategický plán. Nejprve byla vymezena strategická východiska – poslání a vize, což vytvořilo základ pro definování dlouhodobých cílů společnosti. Následně byla zvolena vhodná strategie, která bude přispívat k dosažení stanovených cílů a k naplnění poslání a vize. V závěru této kapitoly byla provedena analýza prostředí. Analýza externího prostředí popsala jak vlivy makroprostředí, do kterých patří politicko-legislativní, ekonomické, sociálně-demografické a technologické faktory, tak i mezoprostředí, do kterých patří konkurence v oboru, potenciální noví konkurenti, substituční výrobky, dodavatelé a zákazníci. Výstupem analýzy prostředí byla SWOT analýza, která zhodnotila silné a slabé stránky společnosti a její příležitosti a hrozby.

V třetí kapitole byly na základě analýzy prostředí upřesněny dlouhodobé cíle společnosti, které byly následně rozpracovány do krátkodobých cílů. Pro všechny cíle byly stanoveny klíčové ukazatele výkonnosti a jejich plánované hodnoty.

V následující kapitole byl sestaven finanční plán, který respektoval stanovené cíle. Nejprve byly dezagregovanou metodou naplánovány všechny výnosové i nákladové položky, z kterých se nákladně sestavil finální výkaz zisků a ztrát. Poté byla agregovaným přístupem a pomocí metody ukazatelů obratu naplánována aktiva a pasiva a výsledná rozvaha. Tyto výkazy byly vstupem pro sestavení plánovaného cash flow.

V páté kapitole byla zpracována analýza rizik, ve které byly identifikovány rizikové faktory, které by mohly ovlivnit strategický program organizace. Následně byla pomocí matice hodnocení rizik určena jejich významnost. Poté byla provedena analýza citlivosti, díky které se zjistilo, jak citlivý je provozní výsledek hospodaření na změnu

hodnot jednotlivých faktorů rizika. V závěru došlo ke zpracování scénářů, díky kterým mohly být zohledněny dopady jednotlivých rizikových faktorů.

Obsahem šesté kapitoly bylo stanovení organizačních postupů podporujících implementaci plánů. Byly popsány jednotlivé kroky, které povedou k naplnění cílů společnosti.

V závěru práce byly navrženy základní parametry controllingu. Implementace strategie byla zhodnocena na základě GAP analýzy, která porovnávala plánované hodnoty s očekávanými.

Diplomová práce poskytuje ucelený přehled o problematice strategického plánování. Obsahuje jak teoretická východiska, tak i jejich praktické uplatnění v konkrétní společnosti. Proto bude moci společnost Mubea využít tuto práci jako předlohu pro implementaci strategického programu v následujících obdobích.

Seznam tabulek

Tabulka 1: Ansoffova matice.....	18
Tabulka 2: Prognóza vývoje meziročního růstu HDP	22
Tabulka 3: Ukazatele rentability společnosti Mubea.....	33
Tabulka 4: Ukazatele rentability společnosti GRAMMER	34
Tabulka 5: Ukazatele likvidity společnosti Mubea.....	35
Tabulka 6: Ukazatele likvidity společnosti GRAMMER.....	35
Tabulka 7: Ukazatele aktivity společnosti Mubea.....	37
Tabulka 8: Ukazatele aktivity společnosti GRAMMER	38
Tabulka 9: Ukazatele zadluženosti společnosti Mubea	39
Tabulka 10: Ukazatele zadluženosti společnosti GRAMMER.....	39
Tabulka 11: SWOT analýza.....	40
Tabulka 12: Krátkodobé cíle pro rok 2017	42
Tabulka 13: Krátkodobé cíle pro rok 2018.....	43
Tabulka 14: Krátkodobé cíle pro rok 2019	44
Tabulka 15: Tržby z prodeje vlastních výrobků a služeb za rok 2016	46
Tabulka 16: Tržby z prodeje vlastních výrobků a služeb za rok 2017	47
Tabulka 17: Tržby z prodeje vlastních výrobků a služeb za rok 2018	47
Tabulka 18: Tržby z prodeje vlastních výrobků a služeb za rok 2019	48
Tabulka 19: Změna stavu zásob vlastní činnosti (v tis. Kč).....	48
Tabulka 20: Tržby z prodeje dlouhodobého majetku (v tis. Kč).....	48
Tabulka 21: Tržby z prodeje materiálu (v tis. Kč).....	49
Tabulka 22: Ostatní provozní výnosy (v tis. Kč).....	49
Tabulka 23: Ostatní finanční výnosy (v tis. Kč).....	50
Tabulka 24: Spotřeba materiálu a energie (v tis. Kč)	51

Tabulka 25: Počty zaměstnanců	51
Tabulka 26: Mzdové náklady (v tis. Kč)	52
Tabulka 27: Náklady na sociální a zdravotní pojištění (v tis. Kč).....	52
Tabulka 28: Sociální náklady (v tis. Kč)	52
Tabulka 29: Plán odpisů dlouhodobého nehmotného majetku (v tis. Kč).....	53
Tabulka 30: Plán odpisů dlouhodobého hmotného majetku (v tis. Kč).....	54
Tabulka 31: Ostatní provozní náklady (v tis. Kč).....	54
Tabulka 32: Nákladové úroky (v tis. Kč)	55
Tabulka 33: Ostatní finanční náklady (v tis. Kč).....	55
Tabulka 34: Daň z příjmů za běžnou činnost (v tis. Kč)	55
Tabulka 35: Plánovaný výkaz zisků a ztrát (v tis. Kč)	56
Tabulka 36: Plán investic dlouhodobého nehmotného majetku (v tis. Kč)	57
Tabulka 37: Plán investic dlouhodobého hmotného majetku (v tis. Kč).....	58
Tabulka 38: Zásoby (v tis. Kč)	59
Tabulka 39: Dlouhodobé pohledávky (v tis. Kč).....	59
Tabulka 40: Krátkodobé pohledávky (v tis. Kč).....	60
Tabulka 41: Krátkodobý finanční majetek (v tis. Kč)	60
Tabulka 42: Dohadné účty aktivní (v tis. Kč).....	60
Tabulka 43: Vlastní kapitál (v tis. Kč).....	61
Tabulka 44: Krátkodobé závazky (v tis. Kč)	62
Tabulka 45: Bankovní úvěry a výpomoci (v tis. Kč).....	63
Tabulka 46: Dohadné účty pasivní (v tis. Kč)	63
Tabulka 47: Plánovaná rozvaha – Aktiva celkem (v tis. Kč)	64
Tabulka 48: Plánovaná rozvaha – Pasiva celkem (v tis. Kč).....	65
Tabulka 49: Plánované cash flow (v tis. Kč)	66

Tabulka 50: Stanovení významnosti rizik	69
Tabulka 51: Mapa rizik.....	70
Tabulka 52: Analýza citlivosti strategického plánu pro rok 2017	71
Tabulka 53: Výsledky citlivostní analýzy pro roky 2017 - 2018	72
Tabulka 54: Tržby z prodeje vlastních výrobků a služeb - pesimistický scénář	74
Tabulka 55: Výkonová spotřeba - pesimistický scénář (v tis. Kč)	75
Tabulka 56: počty zaměstnanců - pesimistický scénář.....	75
Tabulka 57: Mzdové náklady - pesimistický scénář.....	76
Tabulka 58: Tržby z prodeje vlastních výrobků a služeb - optimistický scénář.....	76
Tabulka 59: Výkonová spotřeba - optimistický scénář (v tis. Kč)	77
Tabulka 60: počty zaměstnanců - optimistický scénář	77
Tabulka 61: Mzdové náklady - optimistický scénář	78
Tabulka 62: Pravděpodobnosti jednotlivých scénářů	78
Tabulka 63: Tržby z prodeje vlastních výrobků a služeb - realistický scénář.....	79
Tabulka 64: Výkonová spotřeba - realistický scénář (v tis. Kč).....	79
Tabulka 65: Mzdové náklady - realistický scénář	80
Tabulka 66: Porovnání scénářů 2017 (v tis. Kč)	80
Tabulka 67: Porovnání scénářů 2018 (v tis. Kč)	81
Tabulka 68: Porovnání scénářů 2019 (v tis. Kč)	82
Tabulka 69: Strategické akce (1. část)	83
Tabulka 70: Strategické akce (2. část)	84
Tabulka 71: GAP analýza (1. část)	87
Tabulka 72: Gap analýza (2. část)	88

Seznam obrázků

Obrázek 1: Organizační struktura koncernu	10
Obrázek 2: Poslání společnosti Mubea	12
Obrázek 3: Trhy, na kterých působí společnost Mubea.....	14
Obrázek 4: Hodnoty a užitek společnosti Mubea	15
Obrázek 5: Analýza prostředí	19
Obrázek 6: Mezoprostředí společnosti	24
Obrázek 7: Organizační struktura společnosti Mubea.....	29

Seznam použitých zkratk

CNC	Computer Numerical Control
CO ₂	Oxid uhličitý
CRM	Customer relationship management
ČNB	Česká národní banka
ČR	Česká republika
DPH	Daň z přidané hodnoty
EAT	Earning after Taxes
EBIT	Earnings before Interest and Taxes
EU	Evropská unie
EUR	Euro
g	Gram
HDP	Hrubý domácí produkt
HR	Lidské zdroje
Kč	Koruna česká
Kg	Kilogram
KPI	Key Performance Indicators
m ²	Metr čtvereční
mil.	Milion
Mld.	Miliarda
ROA	Return on Assets
ROE	Return on Equity
ROS	Return on Sales
SAP	Systeme, Anwendungen, Produkte in der Datenverarbeitung
Spol. s r.o.	Společnost s ručením omezeným
Pst	Pravděpodobnost
t	Tuna
tis.	Tisíc
Tzv.	Takzvaný
USA	Spojené státy americké

Seznam použité literatury

[1] Interní materiály společnosti Mubea spol. s r.o.

Knižní zdroje:

[2] DAVID, Fred R., DAVID, Forest R. *Strategic management: concepts and cases: a competitive advantage approach*. 15th, global ed. Boston: Pearson, 2015. ISBN 978-1-292-01689-4.

[3] FOTR, Jiří. *Strategické finanční plánování*. Praha: Grada, 1999. Manažer. ISBN 80-7169-694-3.

[4] FOTR, Jiří a Ivan SOUČEK. *Investiční rozhodování a řízení projektů*. Praha: Grada, 2011. ISBN 978-80-247-3293-0.

[5] FOTR, Jiří, VACÍK, Emil a kol. *Tvorba strategie a strategické plánování*. Praha: Grada, 2012. ISBN 978-80-247-3985-4.

[6] GRÜNWARD, Rolf a Jaroslava HOLEČKOVÁ. *Finanční analýza a plánování podniku*. Praha: Vysoká škola ekonomická, 1997. ISBN 80-7079-257-4.

[7] HRDÝ, Milan a Michaela KRECHOVSKÁ. *Podnikové finance v teorii a praxi*. 2. vydání. Praha: Wolters Kluwer, 2016. ISBN 978-80-7552-449-2.

[8] JIRÁSEK, Jaroslav. *Strategie: umění podnikatelských vítězství*. 2. vyd. Praha: Professional Publishing, 2003. ISBN 80-86419-46-0.

[9] KAPLAN, Robert S. a David P. NORTON. *Efektivní systém řízení strategie: nový nástroj zvyšování výkonnosti a vytváření konkurenční výhody*. Praha: Management Press, 2010. Knihovna světového managementu. ISBN 978-80-7261-203-1.

[10] KISLINGEROVÁ, Eva. *Oceňování podniku*. 2. Přepřac. a dopl. Vyd. Praha: C. H. Beck, 2001. C. H. Beck pro praxi. ISBN 80-7179-529-1.

[11] KOTLER, Philip a Gary ARMSTRONG. *Marketing*. Praha: Grada, c2004. ISBN 80-247-0513-3.

[12] MALLYA, Thaddeus. *Základy strategického řízení a rozhodování*. Praha: Grada, 2007. ISBN 80-247-1911-8.

- [13] PEARCE, John A. a Richard B. ROBINSON. *Strategic management: formulation, implementation, & control*. Chicago: Irwin, 1995. ISBN 0-256-17067-3.
- [14] SMEJKAL, Vladimír a Karel RAIS. *Řízení rizik ve firmách a jiných organizacích*. 4., aktualiz. a rozš. vyd. Praha: Grada, 2013. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-4644-9.
- [15] SOUČEK, Zdeněk. *Strategie úspěšného podniku: symbióza kreativity a disciplíny*. V Praze: C.H. Beck, 2015. ISBN 978-80-7400-572-5.
- [16] SYNEK, Miloslav. *Manažerská ekonomika*. 5., aktualiz. a dopl. vyd. Praha: Grada, 2011. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-3494-1.
- [17] SYNEK, Miloslav a Eva KISLINGEROVÁ. *Podniková ekonomika*. 6., přeprac. a dopl. vyd. V Praze: C.H. Beck, 2015. Beckovy ekonomické učebnice. ISBN 978-80-7400-274-8.
- [18] ŠULÁK, Milan a Emil VACÍK. *Strategické řízení v podnicích a projektech*. Praha: Vysoká škola finanční a správní, 2005. ISBN 80-86754-35-9.
- [19] VALACH, Josef a kolektiv. *Finanční řízení podniku*. Praha: Ekopress, 1999. ISBN 80-86119-21-1.

Internetové zdroje:

- [20] Co to je inflace? *Česká národní banka* [online], 2017 [cit. 2017-03-21]. Dostupné z: https://www.cnb.cz/cs/faq/co_to_je_inflace.html
- [21] ČNB ukončila intervence. *Novinky.cz* [online], 2017 [cit. 2017-03-21]. Dostupné z: <https://www.novinky.cz/ekonomika/434383-cnb-ukoncila-intervence-koruna-posilila.html>
- [22] Filosofie společnosti Mubea spol. s r.o. *Mubea.com* [online], 2017 [cit. 2017-03-18]. Dostupné z: <https://www.mubea.com/cz/company/philosophy/>
- [23] Hlavní makroekonomické ukazatele. *Český statistický úřad* [online], 2017 [cit. 2017-03-20]. Dostupné z: https://www.czso.cz/csu/czso/hmu_cr
- [24] Hrubý domácí produkt. *Český statistický úřad* [online], 2017 [cit. 2017-03-20]. Dostupné z: https://www.czso.cz/csu/czso/hruby_domaci_produk-_hdp
- [25] Kompetence v odlehčených konstrukcích. *Mubea.com* [online], 2017 [cit. 2017-03-18]. Dostupné z: <https://www.mubea.com/cz/strategy/lightweight-competence/>

- [26] Lokality společnosti Mubea spol. s r.o. *Mubea.com* [online], 2017 [cit. 2017-03-15]. Dostupné z: <https://www.mubea.com/cz/company/locations/>
- [27] Nejvýraznější změny u s.r.o. *Eurocompanies.cz* [online], 2017 [cit. 2017-03-20]. Dostupné z: <http://www.eurocompanies.cz/blog/nejvyraznejsi-zmeny-u-sro-t>
- [28] Nezaměstnanost. *Český statistický úřad* [online], 2017 [cit. 2017-03-22]. Dostupné z: https://www.czso.cz/csu/czso/zamestnanost_nezamestnanost_prace
- [29] Podpora výzkumu, vývoje a inovací v automobilovém průmyslu patří ke klíčovým. *Parlamentnilisty.cz* [online], 2017 [cit. 2017-03-22]. Dostupné z: <http://www.parlamentnilisty.cz/politika/politici-volicum/Belobradek-KDU-CSL-Podpora-vyzkumu-vyvoje-a-inovaci-v-automobilovem-prumyslu-patri-ke-klicovym-444953>
- [30] Prognóza vybraných makroekonomických ukazatelů. *Ministerstvo práce a sociálních věcí* [online], 2017 [cit. 2017-03-20]. Dostupné z: <http://www.mpsv.cz/cs/869>
- [31] Projekce obyvatelstva České republiky. *Český statistický úřad* [online], 2017 [cit. 2017-03-22]. Dostupné z: <https://www.czso.cz/documents/10180/20538390/4025rra.pdf/9142790b-9517-463c-860b-8fc78897f30d?version=1.0>
- [32] Výroční zpráva společnosti Mubea spol. s r.o. *Justice.cz* [online], 2016 [cit. 2017-03-15]. Dostupné z: <https://or.justice.cz/ias/ui/vypis-sl-firma?subjektId=667279>
- [33] Život a podnikání v EU. *Europa.eu* [online], 2017 [cit. 2017-03-20]. Dostupné z: https://europa.eu/european-union/life-business_cs

Seznam příloh

Příloha A: Analýza citlivosti strategického plánu

Příloha A: Analýza citlivosti strategického plánu

Rok 2018

	2018 (v tis. Kč)	10% změna (v tis. Kč)	Výsledný EBIT (v tis. Kč)	Absolutní změna EBIT (v tis. Kč)	% změna EBIT
Výkony	3 473 859	3 126 473	238 616	-347 386	-59,28%
Výkonová spotřeba	2 346 926	-	-	-	-
Hlavní materiál	1 184 596	1 303 056	467 543	-118 460	-20,21%
Podpůrný materiál	131 622	144 784	572 840	-13 162	-2,25%
Elektrická energie	441 741	485 915	541 828	-44 174	-7,54%
Voda	189 318	208 250	567 071	-18 932	-3,23%
Opravy a údržby	119 895	131 885	574 013	-11 990	-2,05%
Doprava	239 789	263 768	562 023	-23 979	-4,09%
Ostatní služby	39 965	43 962	582 006	-3 997	-0,68%
Přidaná hodnota	1 126 933	-	-	-	-
Osobní náklady	419 972	461 969	544 005	-41 997	-7,17%
Daně a poplatky	771	848	585 925	-77	-0,01%
Odpisy dl. majetku	102 299	112 529	575 772	-10 230	-1,75%
Tržby z prodeje dl. majetku a materiálu	43 417	39 075	581 661	-4 342	-0,74%
Zůstatková cena prodaného dl. majetku a materiálu	38 866	42 753	582 116	-3 887	-0,66%
Ostatní provozní výnosy	52 496	47 246	580 753	-5 250	-0,90%
Ostatní provozní náklady	74 936	82 430	578 509	-7 494	-1,28%
Provozní výsledek hospodaření	586 002	-	-	-	-

Rok 2019

	2019 (v tis. Kč)	10% změna (v tis. Kč)	Výsledný EBIT (v tis. Kč)	Absolutní změna EBIT (v tis. Kč)	% změna EBIT
Výkony	3 645 424	3 280 882	226 880	-364 542	-61,64%
Výkonová spotřeba	2 466 677	-	-	-	-
Hlavní materiál	1 231 980	1 355 178	468 224	-123 198	-20,83%
Podpůrný materiál	136 887	150 576	577 734	-13 689	-2,31%
Elektrická energie	485 915	534 507	542 831	-48 592	-8,22%
Voda	208 249	229 074	570 597	-20 825	-3,52%
Opravy a údržby	121 094	133 203	579 313	-12 109	-2,05%
Doprava	242 187	266 406	567 204	-24 219	-4,09%
Ostatní služby	40 365	44 402	587 386	-4 037	-0,68%
Přidaná hodnota	1 178 747	-	-	-	-
Osobní náklady	435 454	478 999	547 877	-43 545	-7,36%
Daně a poplatky	771	848	591 345	-77	-0,01%
Odpisy dl. majetku	134 171	147 588	578 005	-13 417	-2,27%
Tržby z prodeje dl. majetku a materiálu	43 876	39 488	587 035	-4 388	-0,74%
Zůstatková cena prodaného dl. majetku a materiálu	38 866	42 753	587 536	-3 887	-0,66%
Ostatní provozní výnosy	54 496	49 046	585 973	-5 450	-0,92%
Ostatní provozní náklady	76 435	84 079	583 779	-7 644	-1,29%
Provozní výsledek hospodaření	591 422	-	-	-	-

Abstrakt

KÖLBLOVÁ, Kateřina, *Projekt implementace strategického programu organizace*.
Diplomová práce. Plzeň: Fakulta ekonomická ZČU v Plzni, 96 s., 2017

Klíčová slova: strategie, implementace, analýza, plán, rizika

Tématem diplomové práce je implementace strategického programu společnosti. V práci se prolíná teoretická část s praktickou částí v logických souvislostech. Na začátku práce je představena společnost Mubea spol. s r.o., jejímž hlavním předmětem podnikání je montáž a prodej součástek pro automobilový průmysl. V následující části je uveden strategický záměr společnosti. Ten obsahuje strategická východiska, dlouhodobé cíle, strategii dosažení cílů a analýzu prostředí. Poté jsou z dlouhodobých cílů vyvozeny cíle krátkodobé. Dále jsou vytvořeny strategické plány, které respektují stanovené výkonnostní cíle. Na základě analýzy rizik je zpracována analýza citlivosti a jsou zpracovány scénáře. V závěru práce jsou stanoveny organizační postupy podporující implementaci plánu a jsou navrženy základní parametry pro controlling strategického plánu organizace.

Abstract

KÖLBLOVÁ, Kateřina. *The project of implementation of strategic program of organization*. Diploma Thesis. Pilsen: Faculty of Economics, University of West Bohemia, 96 p., 2017

Keywords: strategy, implementation, analysis, plan, risks

The theme of this diploma thesis is the implementation of the company's strategic program. The theoretical part is with the practical part in the logical context. At the beginning of the work is introduced Mubea spol. s r.o., whose main business is the assembly and sale of parts for the automotive industry. The following section is shown the company's strategic plan. It includes strategic starting points, long-term goals, a strategy for achieving goals, and environmental analysis. Then short-term goals are derived from long-term goals. Additionally, strategic plans are created that respect the target performance. Based on the risk analysis, the sensitivity analysis is processed and the scenarios are processed. At the end of the thesis are defined the organizational procedures supporting the implementation of the plan and the basic parameters for controlling the strategic plan of the organization are proposed.