

ZÁPADOČESKÁ UNIVERZITA V PLZNI

FAKULTA EKONOMICKÁ

Diplomová práce

Projekt implementace strategického programu organizace

**The Project of Implementation of Strategic Programme of
Organization**

Bc. Barbora Hablová

Plzeň 2018

ZÁPADOČESKÁ UNIVERZITA V PLZNI
Fakulta ekonomická
Akademický rok: 2017/2018

ZADÁNÍ DIPLOMOVÉ PRÁCE

(PROJEKTU, UMĚLECKÉHO DÍLA, UMĚLECKÉHO VÝKONU)

Jméno a příjmení: **Bc. Barbora HABLOVÁ**
Osobní číslo: **K16N0010P**
Studijní program: **N6209 Systémové inženýrství a informatika**
Studijní obor: **Systémy projektového řízení**
Název tématu: **Projekt implementace strategického programu organizace**
Zadávací katedra: **Katedra podnikové ekonomiky a managementu**

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

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

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


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

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

Datum zadání diplomové práce: **23. října 2017**
Termín odevzdání diplomové práce: **23. dubna 2018**


Doc. Dr. Ing. Miroslav Plevný
děkan




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

V Plzni dne 23. října 2017

Čestné prohlášení

Prohlašuji, že jsem diplomovou práci na téma

„Projekt implementace strategického programu organizace“

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

V Plzni, dne

.....

podpis autora

Poděkování

Tímto bych ráda poděkovala vedoucí mé kvalifikační práce paní Ing. Jarmile Ircingové, Ph.D. za pozitivní přístup ke konzultacím, užitečné rady a připomínky v průběhu zpracovávání mé práce.

Obsah

Úvod.....	8
1 Představení společnosti.....	10
1.1 Obchodní rejstřík	11
1.2 Organizační struktura	11
2 Formulace strategického plánu pro střednědobé období	12
2.1 Vymezení strategických východisek	12
2.1.1 Mise	12
2.1.2 Vize.....	13
2.2 Strategické cíle	16
2.3 Navrhovaná strategie	18
3 Analýza prostředí.....	19
3.1 Externí prostředí	20
3.1.1 Analýza makroprostředí.....	20
3.1.2 Analýza mezoprostředí	27
3.2 Interní prostředí	32
3.3 SWOT analýza.....	41
3.4 Výběr strategie pro dosažení cílů	43
4 Definování krátkodobých cílů	47
5 Finanční plán.....	50
5.1 Plánovaný výkaz zisku a ztráty	50
5.1.1 Plán výnosů.....	50
5.1.2 Plán nákladů.....	53
5.2 Plánovaná rozvaha	59
5.2.1 Plán aktiv	59

5.2.2	Plán pasiv	61
5.3	Plán cash flow	66
6	Analýza rizik	68
6.1	Identifikace rizikových faktorů	68
6.2	Stanovení významnosti rizik	71
6.2.1	Matice hodnocení rizik	71
6.2.2	Analýza citlivosti	73
6.3	Scénáře	75
6.3.1	Očekávaný scénář	76
6.3.2	Pesimistický scénář	76
6.3.3	Optimistický scénář	77
6.3.4	Realistický scénář	79
6.4	Shrnutí analýzy rizik	81
7	Implementace strategického plánu	83
7.1	Akční plán	83
8	Controlling	86
	Závěr	88
	Seznam tabulek	90
	Seznam obrázků	92
	Seznam grafů	93
	Seznam použitých zkratk	94
	Seznam použité literatury	96
	Seznam příloh	99

Úvod

V současné době je čím dál složitější se prosadit na trhu prakticky v jakémkoli oboru podnikání. Úspěšné se stávají jen takové podniky, které jsou schopné držet krok s konkurencí a dokážou se přizpůsobit rychle se měnícím podmínkám. Jedním z předpokladů úspěchu a konkurenceschopnosti podniku je strategické řízení, které může pomoci určit podniku správný směr na několik let dopředu. Každá společnost by měla mít definované své poslání, vizi a následně i strategické cíle, které ji pomohou v naplnění jejích očekávání. Zřejmě nejdůležitější součástí strategického řízení je plánování. Proces plánování zahrnuje aktivity, díky nimž se zvyšuje pravděpodobnost, že bude strategických cílů dosaženo.

Tato diplomová práce na téma Projekt implementace strategického programu organizace bude vypracována pro společnost XYZ s.r.o., která se zabývá autorizovaným prodejem a servisem vozů nejmenované prémiové značky. Společnost v současné době příliš nevyužívá principy strategického řízení a nemá ani jasně stanovená strategická východiska. Proto bude tento projekt zaměřen na návrh postupů, které by mohla společnost v budoucnosti využít. Společnost je zčásti ovlivněna koncernem prodávané značky a její činnost je tak závislá na rozhodnutí jeho managementu. Je tedy nutné, aby se při formulování strategie vycházelo právě z tohoto faktu.

Cílem práce je pro vybraný podnik vytvořit strategický plán na střednědobý časový horizont tří let a následně navrhnout jeho implementaci. Práce bude rozdělena do osmi kapitol. V první kapitole bude společnost stručně představena. Poté budou definována strategická východiska, poslání a vize, z nichž se bude vycházet při zpracování dlouhodobých cílů společnosti. Dále bude zanalyzováno a popsáno vnější a vnitřní podnikatelské prostředí, jehož výstupem bude SWOT analýza. Vhodnou metodou bude následně vybrána strategie pro dosažení cílů.

Ve čtvrté kapitole budou z dlouhodobých cílů vyvozeny cíle krátkodobé. Pro každý z nich bude stanoven klíčový indikátor výkonnosti včetně jeho cílové hodnoty.

Ve stěžejní páté kapitole bude zpracován finanční plán, při jehož plánování se bude vycházet ze stanovených krátkodobých cílů. Tento plán bude obsahovat plánovaný výkaz zisku a ztráty, plánovanou rozvahu a plánovaný výkaz cash flow. Šestá kapitola

bude zaměřena na analýzu rizik. Nejprve se identifikují rizika, která by mohla ohrozit strategický plán. Následně se pomocí expertního odhadu a citlivostní analýzy vyberou ta rizika, která ohrožují naplnění finančního plánu. V závěru této kapitoly se vytvoří scénáře, které odhalí dopady jednotlivých rizikových faktorů na výsledek hospodaření.

Předposlední část bude věnována implementaci strategického plánu. Za tímto účelem bude sestaven akční plán pro jednotlivé strategické cíle. Každému cíli budou přiřazeny konkrétní akce, které povedou k naplnění daného cíle.

V závěru práce bude provedeno zhodnocení strategického plánu s využitím GAP analýzy. Ta zjišťuje naplnění strategických cílů při působení realistického scénáře. Budou tak zjištěny případné odchylky od plánovaných hodnot a bude se moci posoudit, zda je navržený strategický plán realizovatelný.

1 Představení společnosti

Z důvodu zveřejnění citlivých informací se společnost rozhodla zůstat v anonymitě, proto na její přání nebude v této práci uvedeno její pravé jméno, ale smyšlený název XYZ s.r.o.

Společnost XYZ s.r.o. je česká firma, která se zabývá prodejem a opravou vozidel prémiové značky. V sídle společnosti je k dispozici prodejna osobních, užitkových a nákladních automobilů, autorizovaný servis a čerpací stanice s myčkou.

Společnost je zákaznický orientována a kromě prodeje nabízí především také kompletní servisní služby s ohledem na potřeby zákazníků. Běžné opravy realizuje na základě objednávky, nutné opravy jsou řešeny bezodkladně, s přihlédnutím k okamžitému stavu a vzniklé situaci. Stejným operativním postupem řeší společnost i dodávky náhradních dílů. Díly pro předepsaný servis jsou ihned k dispozici, u ostatních jsou zajištěny dodávky dvakrát denně přímo ze skladu v SRN.

Spolehlivost je synonymem značky firmy i značek jejích produktů. Základem jsou moderní technologie, kvalitní materiály, vysoce kvalifikovaní pracovníci, bohaté zkušenosti a v neposlední řadě i důsledná kontrola.

Společnost spolupracuje s významnými dodavateli v oblasti nástaveb a speciálních zařízení kompletovaných na podvozcích nákladních, užitkových a speciálních automobilů. Zákazník tak nemusí ztrácet drahocenný čas přejezdy, vše probíhá logisticky organizovaně s ohledem k sídlu nástavbáře nebo specialisty na příslušenství.

Spolupráce s dodavateli probíhá převážně na základě dlouhodobých rámcových smluv, díky kterým může společnost svým zákazníkům nabídnout výhodnější podmínky.

V září 2016 byly vystavěny nové servisní prostory a přikoupeno šest nových zdviží pro urychlení servisních procesů.

Společnost působí především v Plzeňském a Středočeském kraji, kde si za léta své existence vybudovala značnou konkurenční pozici a stabilní základnu zákazníků. V současnosti poskytuje své služby i v rámci Evropské unie. (Interní zdroj firmy, 2018)

1.1 Obchodní rejstřík

Obchodní firma: XYZ s.r.o.

Právní forma: Společnost s ručením omezeným

Předmět činnosti: Výroba, obchod a služby neuvedené v přílohách 1 až 3 živnostenského zákona,

Poskytování nebo zprostředkování spotřebitelského úvěru,

Činnost účetních poradců, vedení účetnictví, vedení daňové evidence,

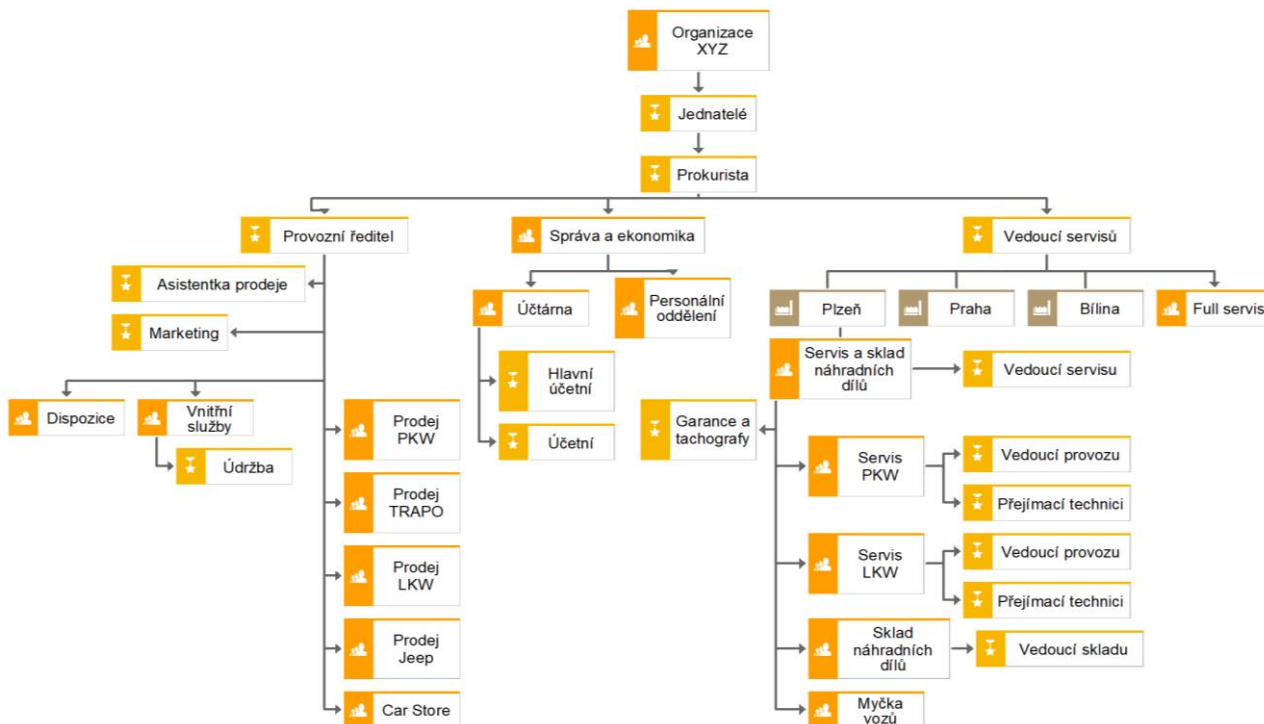
Opravy silničních vozidel,

Klempířství a oprava karoserií.

1.2 Organizační struktura

Na následujícím obrázku je znázorněna organizační struktura společnosti XYZ. V současné době společnost zaměstnává 90 zaměstnanců, kteří se podílejí na chodu firmy. Řízení firmy a vnitřní komunikace probíhá velice efektivně, bez zbytečných průtahů a umožňuje rychlé rozhodování.

Obrázek 1: Organizační struktura společnosti



Zdroj: vlastní zpracování dle interních zdrojů, 2018

2 Formulace strategického plánu pro střednědobé období

V této kapitole bude formulován strategický záměr firmy XYZ pro střednědobý časový horizont 2018 – 2020. Nejprve budou definována strategická východiska, kterými jsou mise, vize a strategické cíle, na jejichž základě poté bude navržena strategie a stanoveny krátkodobé cíle.

2.1 Vymezení strategických východisek

Strategický plán by měl obsahovat určitá strategická východiska. Dle literatury od autora Davida sem patří zejména správné definování mise společnosti, která udává hlavní směr pro další rozvoj strategie. Pro stanovení strategie časově ohraničeného období je pak stejně tak důležité stanovení vize včetně jejích komponent. (David, 2011)

Vhodně definovaná mise a vize zaměřuje organizaci žádoucím směrem, neboť vymezují hranice, ve kterých se odehrávají strategické akce a rozhodování. Stejně tak slouží jako limity v budoucím nasměrování organizace. Jsou to dokumenty, které nastolují soulad mezi všemi zainteresovanými stranami (stakeholders) uvnitř i vně organizace v tom, že se organizace díky svým aktivitám ubírá správným směrem. (Fotr, Vacík, Špaček, Souček, 2017)

Na správně formulovanou misi a vizi navazuje stanovení střednědobých cílů a provedení externích a interních analýz, na základě kterých jsou vyvozeny silné a slabé stránky, příležitosti a hrozby firmy, ty následně slouží při vytváření SWOT analýzy.

Dalším krokem je rozpracování dlouhodobých cílů na krátkodobé a definování KPI (klíčové indikátory výkonnosti), což jsou ukazatele sloužící k posouzení výkonnosti.

2.1.1 Mise

Mise neboli poslání je časově nevymezené prohlášení budoucího zaměření společnosti a hodnot, které předurčují její podnikatelské aktivity. Měla by odpovídat na tři základní otázky:

- Jaký smysl bude mít podnikání?

- Čím se bude organizace odlišovat od ostatních a pro koho budou její produkty či služby určeny?
- Čeho by chtěla organizace svými činnostmi dosáhnout?

Mise by jednoduše měla vysvětlovat, proč společnost existuje, aby zaměstnanci byli obeznámeni s tím, že vykonávání jejich aktivit vede k jejímu neustálému naplňování. Zároveň tak jsou o důvodu existence společnosti informováni i všichni stakeholders. Vlastnostmi poslání je orientace na trh, dosažitelnost stanovených výsledků, jedinečnost podnikatelského programu a zaměření na motivační prvky. (Fotr a kol., 2012)

Posláním společnosti XYZ je usilovat o poskytování kvalitních služeb v oblasti prodeje a oprav nových i ojetých vozů. Zákazník je vnímán jako host, je vždy vítán a je o něj při koupi vozu postaráno v příjemném prostředí vyškoleného personálu. Společnost si zakládá na kvalitě poskytovaných služeb, individuálním přístupu a budování dlouhodobých vztahů se zákazníky. Poskytuje komplexní služby od dealerství přes autorizovaný servis, prodej pohonných hmot až po finanční služby. Mottem společnosti je: *„Zákazník musí cítit, že jsme tu pro něho. K zásadám firmy proto patří spolehlivost, rychlost, komfort a bezpečnost.“*

2.1.2 Vize

Vize je časově ohraničený popis stavu, do kterého se společnost chce do konce plánovacího období přetransformovat. Je to představa, jak bychom chtěli firmu v budoucnosti vidět. Časový horizont plánování je obvykle střednědobý, ale záleží na charakteru podnikání a vývoji ekonomického cyklu.

Měla by obsahovat komponenty pro sestavení strategických cílů a určení prostředků, jak cílů dosáhnout. Zároveň by měla respektovat požadavky a postoje vůči stakeholders a vyvolávat pozitivní pocity pro motivaci. Každá společnost má svoji vizi svým obsahem specifickou, neboť limity pro její sestavení vycházejí zejména z vnitřních zdrojů podniku. (Fotr a kol., 2012)

Dle autorů Fotra (2012) a Davida (2011) se vize skládá z následujících devíti komponentů:

- zákazníci strategického záměru,
- produkt nebo služba,

- popis trhu a jeho segmentů,
- technické, technologické a užité přednosti produktu,
- strategická dimenze záměru – zaměření firmy v plánovacím období,
- filozofie záměru (priority, hodnoty, soulad s posláním),
- vliv na koncepci a postavení podniku,
- veřejná image,
- sociální koncepce. (Fotr a kol., 2012)

Vize firmy XYZ je zpracována do roku 2020 a při její tvorbě se postupovalo dle výše zmíněných komponent.

Zákazníci strategického záměru

Zákazníci firmy XYZ jsou fyzické i právnické osoby, podíly FO a PO se na prodeji liší podle jednotlivých modelů. Do roku 2020 chce společnost rozšířit a zkvalitnit péči o zákazníky, což bude mít za následek více spokojených klientů, kteří budou firmě a jejím nabízeným produktům věrní. I nadále bude společnost usilovat o navýšení počtu prodaných vozů nejen prostřednictvím rozšíření portfolia vozů o nové modely, ale především orientací na služby obecně.

Produkt a služby

Společnost poskytuje následující služby:

- prodej nových vozů,
- prodej a výkup ojetých vozů,
- servis, prodej náhradních dílů a příslušenství,
- vyřízení pojistných událostí, finanční služby a pronájem vozů,
- čerpací stanice.

Protože firma je pouze dealer, který vyrobené zboží jen distribuuje zákazníkům a není schopen přímo ovlivnit technické parametry produktů, v plánovacím období bude jejím hlavním zaměřením poskytování kvalitních služeb ve všech oblastech její činnosti. Poskytované služby se zkvalitní také díky plánované přestavbě showroomu, kdy dojde k vylepšení komfortu pro zákazníky a vizuální přeměně autosalonu.

Popis trhu a jeho segmentů

Firma se zaměřuje především na český automobilový trh, pouze část prodeje se vyváží na trh zahraniční. Sídli v Plzeňském kraji a částečně operuje také ve Středočeském

kraji, kde vlastní jednu pobočku. Díky dlouhodobému působení na místním trhu si získala silnou základnu spokojených zákazníků.

Z hlediska segmentů firma působí na trhu osobních, užitkových a nákladních vozů. Nabízí modely jedné automobilové značky spadající do kategorie prémiových značek. Záměrem je rozšíření portfolia vozů o další nové modely této prémiové značky a tím rozšíření svého působení v jednotlivých tržních segmentech.

Technické a technologické přednosti produktu

Vedle komplexnosti služeb je jedním z cílů společnosti zvyšování kvality poskytovaných služeb, neustálé zlepšování a zdokonalování systému řízení firmy. Jedním z potvrzení, že se firma o jakost zajímá a splňuje ji podle mezinárodních pravidel, je vlastnění certifikace kvality ISO 9001:2015 pro oblast nákupu, prodeje, servisu osobních, užitkových a nákladních automobilů a nákup a prodej náhradních dílů automobilů.

Strategická dimenze záměru

V plánovacím období se firma zaměří na trvalé zvyšování obrátu, čehož dosáhne zkvalitněním poskytovaných služeb a rozšířením portfolia nabízených modelů. Díky tomu dojde k navyšování počtu prodaných vozů a objemu obchodu ve službách, což bude mít za následek zvýšení tržeb.

Filozofie záměru

Firemní filozofie je shrnuta v poslání společnosti. Jde o spokojeného zákazníka, o kterého je postaráno týmem profesionálních zaměstnanců v příjemném prostředí autosalonu. Základem úspěchu je právě kvalitní vyškolený personál. Společnost si uvědomuje důležitou roli svých zaměstnanců a usiluje o to, aby zaměstnávala dostatečný počet kvalifikovaných a správně motivovaných pracovníků.

Vliv na koncepci a postavení podniku

Importéři kladou na dealery velmi vysoké nároky ohledně investování. Společnosti se musí zavázat k plnění přísných standardů výrobců, které jsou podmínkou pro působení v této oblasti autorizovaného prodeje. Firma je jimi značně ovlivněna a musí disponovat dostatečnými zdroji, aby byla schopna se neustále přizpůsobovat.

Veřejná image

Společnost XYZ má v regionu, ve kterém působí, vybudované silné postavení. Jedná se jak o vztahy se zákazníky, obchodními partnery a veřejností, tak i se zaměstnanci firmy. Chce být i nadále vnímána jako spolehlivá a rozvíjející se firma. V současné době zlepšila podobu svých webových stránek a díky tomu se může ještě lépe prezentovat a komunikovat s veřejností. V dnešní době lidé před realizací nákupu u konkrétní firmy rádi sledují recenze ostatních lidí s nákupem, řídí se jejich doporučeními a čtou si zkušenosti ostatních. Takový nástroj, kde zákazníci mají možnost pro vyjádření svého postoje či zkušeností s firmou, nabízí i společnost Google. U firmy XYZ lze díky tomuto nástroji pozorovat mnoho kladných referencí od jejích zákazníků a celkové hodnocení společnosti zde zaujímá vysoké postavení.

Sociální koncepce

Firmě záleží na tom, aby její zaměstnanci byli spokojeni, měli možnost dalšího vzdělávání, profesního růstu a byli motivováni prostřednictvím nadstandardního ohodnocení. Kromě kladných referencí od zákazníků chce být pozitivně vnímána i jako zaměstnavatel. Svých zaměstnanců si firma váží a dokládá to i velice nízká fluktuace za dobu působení firmy. Několikrát do roka se zaměstnanci scházejí na společných akcích, které podporují utužení vztahů mezi spolupracovníky. Jedná se například o oslavy narozenin zaměstnanců, společné výlety či vánoční večírky.

Výsledná vize společnosti zní následovně:

„V následujícím období bude společnost usilovat o pokračování v současném trendu, kterým je rok od roku vyšší počet prodaných nových vozů, což vede k růstu tržního podílu v rámci Plzeňského kraje. I nadále zůstává prioritou šíření dobrého jména v regionu, čehož dosáhne zkvalitněním poskytovaných služeb a udržením spokojených zákazníků na maximální úrovni.“

2.2 Strategické cíle

Dlouhodobé cíle popisují plánovaný konečný stav, ke kterému směřuje zpracovaná vize. Stanovují se pro oblasti finanční výkonnosti firmy, trhu, výzkumu a vývoje, úrovně technologie, sociální oblasti, životního prostředí apod.

Cíle vždy vyjadřují nějakou změnu, kterou chce firma uskutečnit. Musí být jasně popsány a vyjádřeny v měřitelných ukazatelích. Je vhodné, když je počet cílů co nejnižší a jsou v co nejtěsnějším souladu s vizí. Správně formulovaný cíl by měl 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).

Uvedené požadavky platí jak pro cíle „tvrdé“, které jsou vyjádřeny kvantifikovatelně, tak pro cíle „měkké“, které se vyjadřují kvalitativně. U měkkých cílů by se měla míra dosažení požadovaného stavu převést na hodnotící stupnici. (Fotr a kol., 2012)

Strategické cíle společnosti XYZ pro období 2018 – 2020 jsou následující:

- Společnost chce do roku 2020 dosáhnout každoročního navýšování tržeb za prodej zboží, výrobků a služeb o 5 % oproti předchozímu roku,
- S navýšením tržeb souvisí zvýšení počtu prodeje vozů, do roku 2020 je cílem dosáhnout minimálně 500 prodaných osobních vozů za rok,
- Firma chce v průběhu let 2018 - 2020 zkvalitnit poskytované služby jak v oblasti prodeje vozidel, tak v oblasti servisu. Tento cíl bude mimo jiné naplněn prostřednictvím častějšího školení zaměstnanců prodeje i servisu,
- Dalším cílem je do roku 2020 investovat 800 tis. Kč do SW a HW vybavení, čímž se propojí a zavede jednotný informační systém a zvýší se produktivita práce,
- V roce 2018 a 2019 bude společnost investovat 15,5 mil. Kč do přestavby showroomu osobních vozů (PKW) a rozšíření venkovních parkovacích a odstavných ploch. Tato přestavba bude zahrnovat změny stavebních částí budovy a komplexní modernizaci prostoru pro zákazníky PKW a venkovních ploch, jak pro dispozice nových vozidel, tak pro parkování zákazníků servisu. Dále se bude rekonstruovat jídelna pro zaměstnance.

2.3 Navrhovaná strategie

Jak již bylo v přechozích kapitolách zmíněno, firma XYZ je autorizovaným prodejcem vozů prémiové značky, proto její strategie musí být v souladu se strategií koncernu.

Již 10 let tato značka buduje strategii zaměřenou na získání a udržení pozice v oblasti spokojenosti zákazníků v segmentu prémiových značek. Tato strategie je aplikována po celé Evropě a probíhá formou akcí zaměřených na zlepšování spokojenosti zákazníků. Do průzkumu jsou zapojeni všichni autorizovaní prodejci osobních a nákladních vozidel a v jeho rámci probíhá telefonické dotazování zákazníků autorizovaných prodejců a servisů nezávislou agenturou a na základě ohodnocení zákazníky je změřena zákaznická spokojenost.

Ze zdrojů koncernu vyplývá, že jeho dlouhodobá strategie se v rámci zlepšování a udržování spokojenosti zákazníků zaměřuje na zmodernizování prostorů showroomu a servisu u všech autorizovaných dealerů a servisních středisek. Součástí strategie je také pravidelně uvádět na trh nový nebo faceliftový model vozů PKW, a to minimálně jednou ročně.

Z důvodu udržení licence autorizovaného prodejce je firma povinna svým působením a svými činnostmi pomáhat k naplnění výše uvedené strategie koncernu. Pokud by došlo k nedodržení některých požadovaných podmínek, mohla by firma o licenci přijít. Z jedné strany se takové podmínky mohou jevit jako svazující, ale ze strany druhé z těchto nařízení vyplývají také značná pozitiva.

Strategie na plánované období firmy XYZ bude vycházet právě ze strategie koncernu. Z důvodu zkvalitnění poskytovaných služeb bude zahrnovat zmíněnou modernizaci showroomu, s čímž souvisí zajištění dostatečného množství finančních prostředků a následná kontrola jejich čerpání.

3 Analýza prostředí

Jedná se o nástroj, který identifikuje faktory ovlivňující strategický záměr, s jehož pomocí lze určit příležitosti a hrozby a vymežit silné a slabé stránky. Aby firma mohla určit svoji pozici v prostředí, ve kterém působí, mohla efektivně reagovat na změny, identifikovat rizikové faktory a byla schopna posoudit svůj potenciál dalšího rozvoje, musí analyzovat své podnikatelské prostředí, které se dělí na:

- Externí – makroprostředí, existující nezávisle na podniku, a mezoprostředí, které podnik může ovlivnit svými činnostmi,
- Interní (mikroprostředí) – prostředí, které je přímo ovlivňováno působením a činnostmi firmy. (Fotr a kol., 2012)

Obrázek 2: Podnikatelské prostředí



Zdroj: Vlastní zpracování dle Fotr a kol., 2012

Nejčastěji používaná metoda k provádění analýzy prostředí je SWOT analýza, která analyzuje silné stránky (Strengths), slabé stránky (Weaknesses), příležitosti (Opportunities) a hrozby (Threats). Silné a slabé stránky se vztahují k internímu prostředí firmy a příležitosti a hrozby se týkají externího prostředí strategického záměru firmy. (Fotr a kol., 2012)

3.1 Externí prostředí

Výsledkem této analýzy je odhalení příležitostí, kterých by firma měla využít, a hrozeb, které by měla eliminovat, případně alespoň monitorovat. Měly by být sledovány zejména takové jevy a faktory, které jsou v souladu se strategickým záměrem a jsou důležité pro splnění strategických cílů. Také je třeba, aby analýza respektovala čas a ohlížela se na minulost, přítomnost i budoucnost. (Jakubíková, 2013)

3.1.1 Analýza makroprostředí

Do makroprostředí patří okolnosti, vlivy a situace, které firma svými aktivitami nemůže či jen velmi složitě může ovlivnit, spíše se jimi musí řídit. Při analýze vlivů makroprostředí se zkoumají faktory globálního prostředí a postupně se postupuje směrem dolů, až k lokálnímu prostředí. Přičemž se vybírají pouze ty faktory, které jsou pro podnik důležité.

V následujících odstavcích jsou detailněji rozebrány vlivy legislativní, ekonomické, demografické, sociální, kulturní a technologické. Technologické se řadí mezi vlivy hmotné, ostatní jsou považovány za nehmotné. (Jakubíková, 2013)

Legislativní faktory

Společnost XYZ se stejně jako ostatní firmy v České republice musí řídit zákony, vyhláškami a normami, které jsou v naší zemi platné. Mohou nastat změny v legislativě, které by mohly ovlivnit její strategický záměr. Nejvíce ovlivňují podnikání firmy následující zákony:

- Zákon č. 89/2012 Sb., občanský zákoník – obecná úprava postavení právnických osob a závazkového práva,
- Zákon č. 90/2012 Sb., o obchodních korporacích, který nahradil obchodní zákoník – upravuje fungování obchodních společností a družstev,
- Zákon č. 586/1992 Sb., o daních z příjmu – upravuje daň z příjmů fyzických a právnických osob,
- Zákon č. 563/1991 Sb., o účetnictví – upravuje rozsah a způsob vedení účetnictví,
- Zákon č. 235/2004 Sb., o dani z přidané hodnoty,
- Zákon č. 262/2006 Sb., zákoník práce,

- Zákon č. 143/2001 Sb., o ochraně hospodářské soutěže,
- Zákon č. 634/1992 Sb., o ochraně spotřebitele,
- Zákon č. 112/2016 Sb., o evidenci tržeb,
- Zákon č. 56/2001 Sb., o podmínkách provozu vozidel na pozemních komunikacích – od června 2017 přišla v platnost novela tohoto zákona, která se týká i firmy XYZ, součástí novely je povinnost autoservisů informovat písemnou formou zákazníka o provedených změnách na vozidle (např. odstranění filtru pevných částic), kvůli kterým vozidlo ztrácí technickou způsobilost pro jízdu na pozemních komunikacích. Dokument zajistí informovanost klienta o ztrátě technické způsobilosti vozidla a majitel vozu se tak nemůže při odhalení změn odvolávat na to, že je udělali v servisu bez jeho vědomí. (BusinessInfo, online, 2018)
- Směrnice 95/46/ES a související zákon č. 101/2000 Sb., o ochraně osobních údajů (GDPR) – v květnu 2018 vstoupí v platnost nové evropské nařízení, které se týká ochrany osobních údajů v evropském prostoru s cílem lépe hájit práva občanů EU proti neoprávněnému zacházení s jejich daty. Firma XYZ jako prodejce vozů a provozovatel autoservisu zpracovává osobní údaje svých zákazníků (adresa, telefon, e-mail aj.) a také zaměstnanců, tudíž se jí toto nařízení týká. V jeho rámci je potřeba provést vhodná opatření pro vedení záznamů a zavést principy zpracování osobních údajů tak, aby byly zpracovávány v souladu s požadavky nařízení GDPR.

V současné době nejsou plánovány takové změny zákonů, které by měly na činnost firmy XYZ výrazný vliv.

Ekonomické faktory

Vývoj HDP ČR

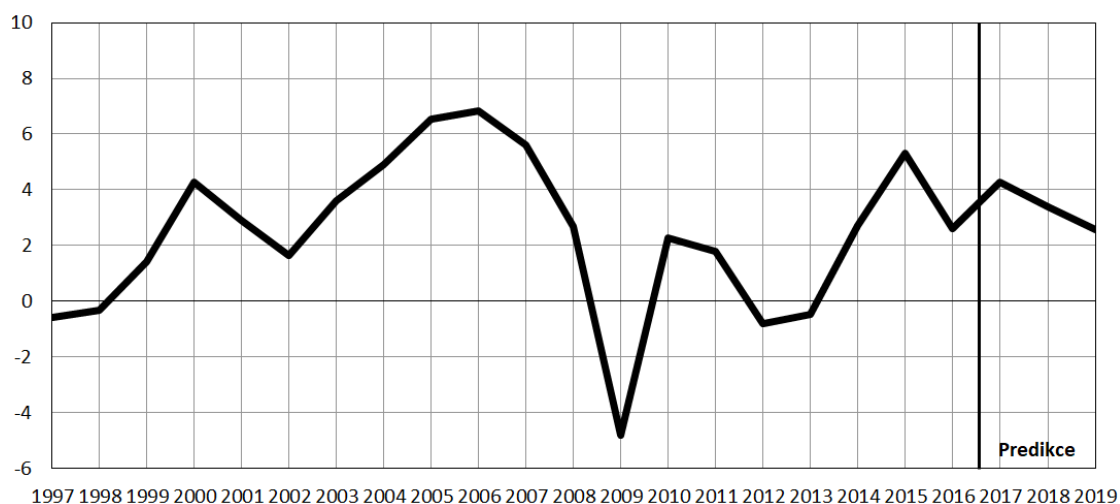
Pozitivním faktorem pro společnost je hospodářský růst, který vyjadřuje například hrubý domácí produkt. Ekonomika České republiky je v dobré kondici. V roce 2017 vzrostl HDP o 4,5 % a byl tak druhý nejsilnější za posledních deset let. K růstu přispěla poptávka a spotřeba domácností i investice firem, dařilo se i exportérům. Posilování ekonomiky se oproti roku 2016 výrazně zvýšilo, v roce 2016 dosáhl celoroční růst HDP pouze 2,5 %. Na posílení českého hospodářství se podílela

všechna odvětví domácí i zahraniční poptávky, rostly mzdy i důchody a tím pádem domácnosti více utrácely. (Hospodářské noviny, online, 2018)

Očekává se, že v následujícím období dojde ke zpomalení tempa růstu, neboť ekonomika již operuje na hranici svých možností a těžko by se hledaly nové produkční kapacity, které by umožnily další zrychlení růstu HDP. Momentálně je to patrné především na trhu práce, kde zaměstnavatelé mají problém najít vhodnou pracovní sílu v požadovaném množství. To ale neznamená, že se ekonomická situace nyní nebude pozitivně vyvíjet, i v roce 2018 a 2019 se předpokládá hospodářský růst. Ten by měl být tažen domácí poptávkou spolu se silnými výdaji na konečnou spotřebu domácností a investiční aktivitou firem a vládních institucí. Růst reálného disponibilního důchodu a klesající míra úspor bude mít vliv na spotřebu domácností, navíc by mělo dojít k navýšení platů v sektoru vládních institucí, snížení daňové zátěže u rodin s dětmi a nárůstu výdajů na sociální zabezpečení. V roce 2018 by měl hospodářský růst postupně zpomalit na 3,4 % a v roce 2019 poté na 2,6 %. (Makroekonomická predikce ČR – leden 2018)

Následující graf znázorňuje minulý vývoj a předpokládané tendence vývoje HDP dle makroekonomické predikce Ministerstva financí.

Graf 1: Meziroční reálný růst HDP v %



Zdroj: Makroekonomická predikce ČR – leden 2018

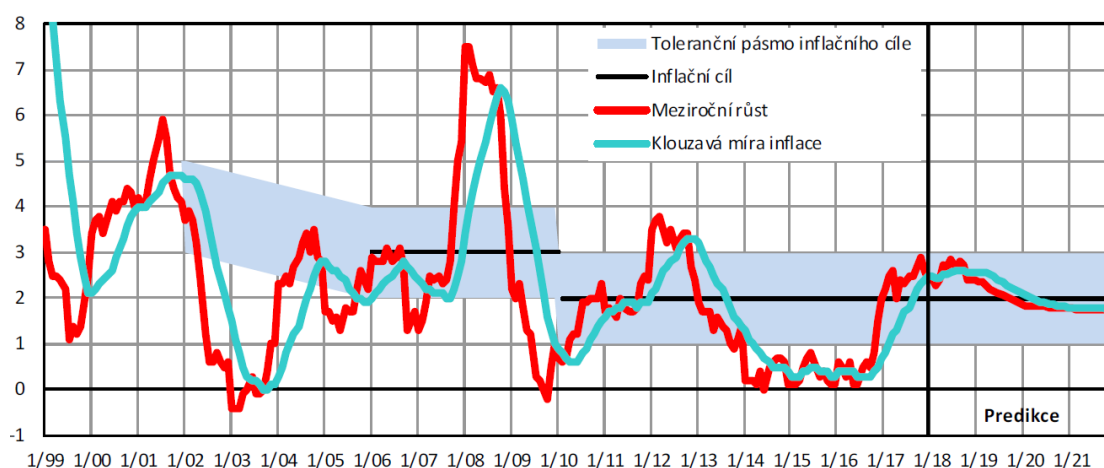
Míra inflace

Průměrná míra inflace v roce 2017 dosáhla 2,5 %, což je nejvíce za posledních 5 let. Vliv na její výši měly zejména domácí faktory na nabídkové i poptávkové straně.

Nízká nezaměstnanost spojená s vysokým počtem volných pracovních míst měla za následek rychlý růst mezd, který způsobil nárůst jednotkových nákladů práce. Ten poté spolu s rostoucí cenou ropy vytvářel nabídkovou inflaci a poptávková inflace plynula z rostoucí spotřeby domácností. Klíčový růst cen byl zřejmý v oddílu potravin a nealkoholické nápoje. Podstatným faktorem, který inflaci v 2. polovině roku tlumil, bylo posílení koruny po ukončení kurzového závazku ČNB. (Makroekonomická predikce ČR – leden 2018)

V následujícím období se počítá s tím, že se inflace i nadále bude pohybovat v horní polovině tolerančního pásma inflačního cíle, odhaduje se 2,6 % v roce 2018 a 2,1 % v roce 2019. Administrativní opatření, jako například růst regulovaných cen elektrické energie, ovlivní inflaci jen mírně. (Makroekonomická predikce ČR – leden 2018)

Graf 2: Spotřebitelské ceny (meziroční růst v %)



Zdroj: Makroekonomická predikce ČR – leden 2018

Trh práce

Česká ekonomika se stále ve větší míře potýká s nedostatkem zaměstnanců, nedostatek je evidován prakticky ve všech odvětvích a představuje bariéru pro extenzivní ekonomický růst. Zaměstnanost ve 3. čtvrtletí roku 2017 meziročně vzrostla o 2,0 %, z velké části je tento růst dán zpracovatelským průmyslem a značné přírůstky byly zaznamenány i v odvětvích velkoobchod, maloobchod a vzdělávání. Míra nezaměstnanosti se pohybuje pod svým dlouhodobým průměrem a stále klesá na rekordně nízké hodnoty. Ve 3. čtvrtletí 2017 se snížila na 2,8 % a dosáhla tím nejnižší úrovně v historii ČR. Zvýšil se také počet volných pracovních míst a trh práce

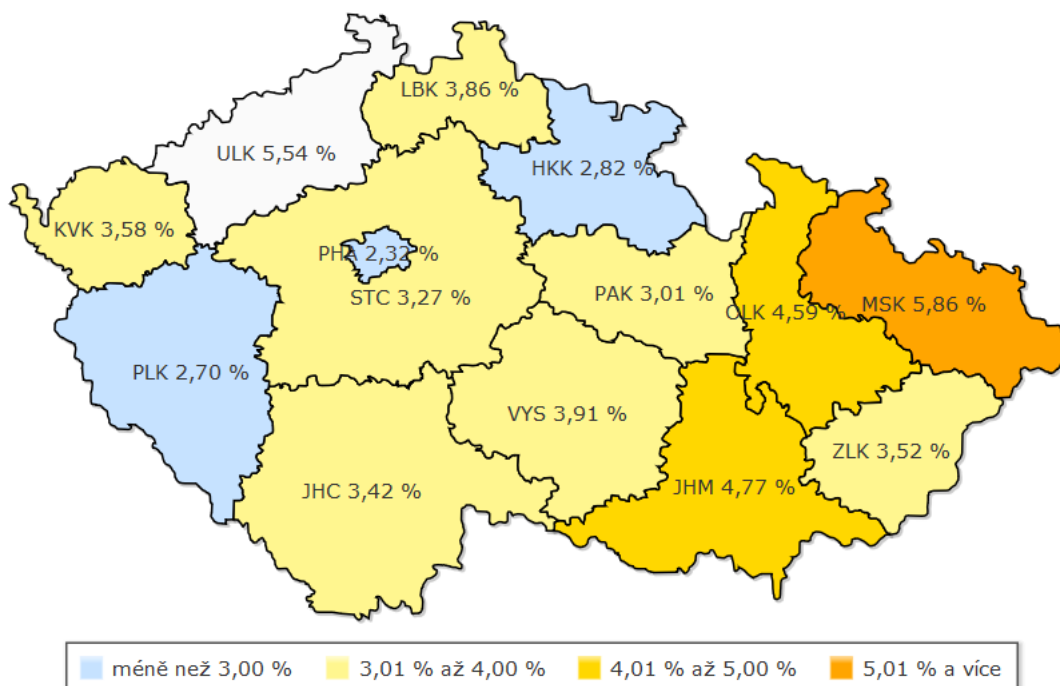
naráží na nedostatek pracovních sil zejména u kvalifikovaných pozic. Tento nesoulad mezi nabídkou a poptávkou po pracovní síle má za následek spíše zvyšování mezd než navyšování počtu zaměstnanců. (Makroekonomická predikce ČR – leden 2018)

Na stávající úrovni má nezaměstnanost velmi omezený prostor pro další pokles a tak se odhaduje, že míra nezaměstnanosti dosáhne 2,4 % v roce 2018 a 2,3 % v roce 2019.

Průměrná mzda na přepočtené počty zaměstnanců ve 3. čtvrtletí 2017 vzrostla meziročně o 6,9 % na 29 500 Kč. Vzhledem k nadále přetrvávajícímu nedostatku zaměstnanců by v roce 2018 tempo průměrné nominální mzdy mohlo dosáhnout 7,1 %. Růst mezd má na prodeje aut příznivý vliv, protože dochází ke zvýšení kupní síly obyvatelstva. (Makroekonomická predikce ČR – leden 2018)

Firma působí v Plzeňském kraji, ve kterém je k 31. 1. 2018 druhá nejnižší v celé České republice, k rozvoji zaměstnanosti přispívá výhodné dopravní spojení s Prahou a Norimberkem.

Obrázek 3: Podíl nezaměstnaných osob na obyvatelstvu ve věku 15 až 64 let v krajích ČR k 31. 1. 2018



Zdroj: ČSÚ, 2018

Růst a rozvoj firmy XYZ by mohl omezit nedostatek kvalifikovaných pracovníků. Jedná se zejména o sektor prodeje a oprav silničních vozidel, a to z důvodu stále

většího začleňování ICT technologií do automobilů, kde je potřeba kvalifikovaného personálu. Aby firma mohla obstát na dynamickém trhu osobních vozidel, je nutné zaměstnávat pracovníky v této oblasti.

Úrokové sazby

Pro dealery automobilů je vývoj úrokových sazeb důležitý. Jednak z důvodu financování jejich činnosti z velké části bankovními úvěry a jednak protože úrokové sazby mohou ovlivnit i rozhodnutí zákazníka o koupi vozu. V případě, že se zákazník rozhodne pro financování vozu úvěrem či leasingem, mají sazby vliv na celkovou cenu vozu.

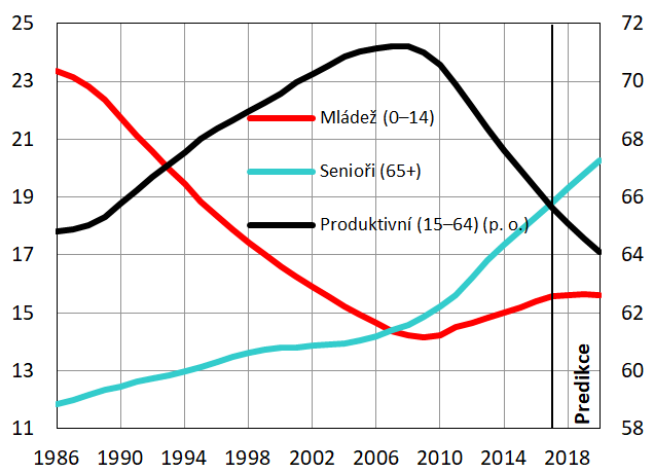
ČNB naposledy hýbala s úrokovými sazbami v listopadu 2012, kdy je snížila na minimální úroveň, až do roku 2017 základní úroková sazba činila 0,05 %. V roce 2017 ČNB poprvé od února 2008 sazby zvýšila. Je to z důvodu příznivého ekonomického růstu, neboť v některých ohledech lze v ekonomice pozorovat známky „přehřívání“. Nulové sazby nejsou konzistentní se současným stavem ekonomiky a vedou ke vzniku nerovnováh. Od srpna roku 2017 centrální banka úrokové sazby již třikrát zvýšila a v současnosti jsou na úrovni 0,75 %. Podle analytiků by se tempo růstu sazeb mělo nyní zpomalit a k dalšímu zvýšení by mělo dojít na přelomu let 2018 a 2019. (Hospodářské noviny, online, 2018)

Podnikům přinášejí vyšší úroky dražší úvěry na investice a provoz a zákazníkům vyšší cenu vozu. Z tohoto důvodu může postupné zvyšování úrokových sazeb zatížit rozpočet firmy.

Demografické faktory

Každá společnost je ovlivněna demografickými faktory a ani firma XYZ není výjimkou. Nejvýznamnějším demografickým faktorem je věková struktura obyvatelstva, která má dopad na finanční potřeby obyvatelstva. V současné době obyvatelstvo významně stárne, což znamená převahu starých lidí (nad 65 let) nad dětmi. Tento vývoj je ovlivněn klesající porodností a zároveň prodlužující se délkou života. Stárnutí populace se může na první pohled zdát jako nevýznamný faktor, ale v budoucnu to znamená zvýšení počtu zákazníků pocházejících z této věkové kategorie, postupem času by bylo vhodné se zaměřit na tento zákaznický segment. (Makroekonomická predikce ČR – leden 2018)

Graf 3: Podíl věkových skupin na celkové populaci v %



Zdroj: Makroekonomická predikce ČR – leden 2018

Demografický faktor bude společnost zabývající se prodejem a servisem vozů prémiové značky ovlivňovat především v oblasti preferencí individuálních kupujících. Silniční vozy kupují lidé všech věkových kategorií i sociálních skupin. Tato prémiová značka byla před pár dekadami vnímána jako staromódní pro starší, seriózní pány, v současnosti se však její image díky mladistvému vzhledu posledních modelů mění a značka tak láká nové zákazníky všech věkových kategorií. Aktuálně automobilka nabízí velmi širokou, atraktivní a moderní modelovou paletu.

Sociální a kulturní faktory

Zájem lidí o automobily je ovlivněn několika faktory, např. příjmy domácností, životní úroveň, náklady na palivo nebo kvalitou dopravní infrastruktury v dané lokalitě. Zásadní roli při koupi vozidla hrají také zvyklosti a postoje zákazníků. Český zákazník bývá často charakterizován jako velice citlivý na cenu a v případě, že nedisponuje dostatkem finančních prostředků, rozhodne se spíše pro koupi ojetého vozu než nového. Ne každá domácnost vlastní automobil, ale najde se i mnoho takových, které mají aut více. Pozitivní skutečnost pro firmu je, že rok od roku rostou prodeje vozů prémiových značek. V roce 2017 stouply prodeje nových vozidel na rekordní hodnoty, počty registrací nových osobních vozidel v ČR za celý rok vzrostly o 4,58% a dosáhly nového rekordu 271 995 kusů. (Deník Zdopravy.cz, online, 2018)

Technologické faktory

Automobilový průmysl je v poslední době charakterizován velkými a rychlými změnami. Modely vozů zastarávají z technologického pohledu již po 4 letech uvedení na trh. Faktor, který ovlivňuje a v budoucnu i nadále ovlivní dynamiku tohoto průmyslu, je neustálé zpřísňování ekologických požadavků, jako je neustálá aktualizace emisních norem z EU, která nutí výrobce vyvíjet stále šetrnější motory k životnímu prostředí. Výrobci proto musejí být schopni pružně reagovat na takové změny na trhu. Pokud by tomu tak nebylo, dealeri automobilů nebudou schopni takové vozy prodat. Samotní prodejci si musejí udržovat velmi dobré a aktualizované znalosti o nabízených modelech, a to včetně konkurenčních.

Do této oblasti lze zařadit i rozvoj komunikačních technologií, prostřednictvím kterých prodejci komunikují se zákazníky. Jejich ignorování by v budoucnu také znamenalo určitou konkurenční nevýhodu.

Velkým trendem současnosti jsou nepochybně elektromobily a je velice pravděpodobné, že v dohledné době díky pokročilým technologiím dojde k jejich rozšiřování. Poroste zájem o vozy poháněné elektrinou a bude klesat poptávka po vozech na naftu a benzin. Koncern prémiové značky vozů, které prodává analyzovaná společnost, v tomto směru rozhodně není pozadu, elektrickému pohonu věří a investuje do přeměn továren na výrobu elektromotorů.

3.1.2 Analýza mezoprostředí

Analýza mezoprostředí neboli konkurenčního prostředí podniku slouží k odhalení klíčových konkurentů. Umožňuje společnosti předejít překvapení z nové strategie či taktiky konkurence, identifikovat potenciální konkurenty, urychlit reakci na kroky konkurence a být před nimi o krok vpřed. (Mallya, 2007)

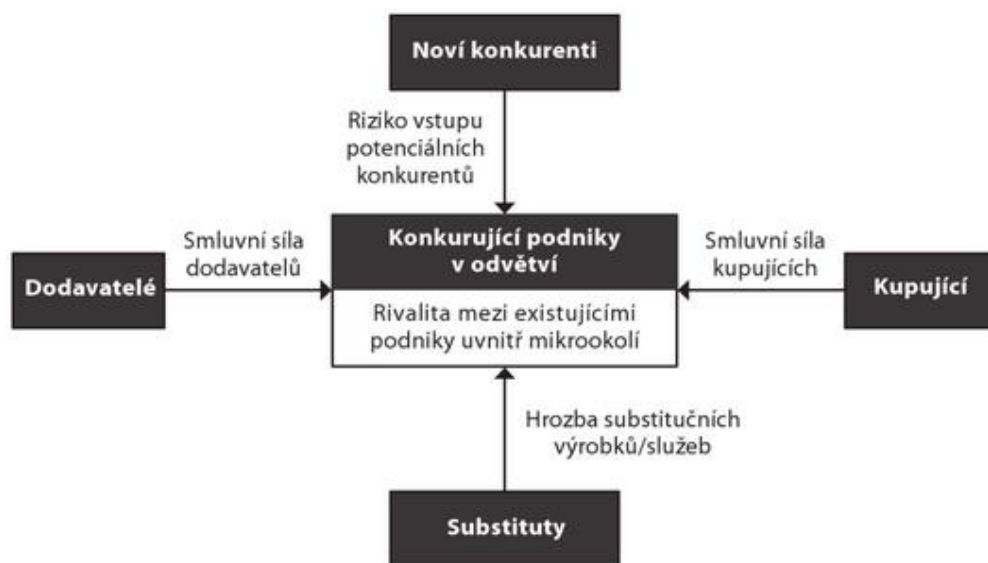
Pro provádění této analýzy je vytvořen Model pěti sil dle Michaela Portera, který je tvořen pěti dynamickými faktory, které by měla společnost analyzovat, než vstoupí na trh. Tyto faktory jsou následující:

- Kupující,
- Dodavatelé,

- Substituty,
- Potenciální noví konkurenti,
- Konkurence v odvětví.

Každé odvětví je jedinečné, a proto tyto faktory mohou mít pokaždé odlišnou důležitost. Analýza slouží společnosti k tomu, aby pronikla do struktury daného odvětví a stanovila si faktory, které jsou pro ni nejvýznamnější a rozhodující. (Grasseová a kol., 2012)

Obrázek 4: Model pěti sil podle Michaela Portera



Zdroj: Blažková, 2007

Kupující

Kupující jako jedni ze zainteresovaných skupin mají zájem na výhodných obchodních podmínkách, aby mohli ovlivňovat nebo určovat podmínky spolupráce s dodavatelem. Kupující mohou mít velký vliv na aktivity firmy v případě že:

- existují substituty,
- existuje hodně dodavatelů v blízkém okolí,
- kupovaný předmět pro ně není důležitým vstupem,
- odvětví se skládá z velkého počtu malých prodejců,
- menší počet zákazníků nakupujících velké množství,
- nákupy zákazníka představují velkou část z celkového odbytu prodávajícího oboru. (Mallya, 2007)

V odvětví prodeje vozidel kupující představují tzv. nepřímou vyjednávací sílu, pro kterou je typické, že pokud nebude kupující spokojen s nabídkou jednoho prodejce, může kdykoli zvolit jiného, výhodnějšího prodejce.

Protože koupě vozidla bývá větší investice, klíčovým kritériem při jeho koupi je mnohdy jeho cena, ta bývá přednější před kvalitou. Kupující bývají dostatečně informováni, což jim pomáhá pro výběr té nejlepší varianty. Nejsou limitováni přechodovými náklady, ani sortimentem produktů, protože konkurenční vozy nabízejí podobné parametry a výbavu. Vyjednávací síla kupujících je navíc umocněna využíváním internetu a srovnáváním cen. Dá se tedy konstatovat, že jejich vyjednávací síla je celkem vysoká.

Dodavatelé

Dodavatel je vedle odběratele dalším významným článkem celého podnikatelského procesu organizace. Jeho síla je závislá na následujících faktorech:

- vzdálenost dodavatele od volné konkurence,
- nakupující podnik není důležitým zákazníkem,
- vstup je pro kupujícího důležitý,
- produkty dodavatele jsou jedinečné do té míry, pokud je pro kupujícího obtížné či nákladné přejít k jinému dodavateli. (Mallya, 2007)

Vyjednávací síla dealerů bývá velmi omezená zejména z pohledu výrobců vozidel, neboť výrobci dodávají vozy velkému množství společností a žádná pro ně není klíčová. Dealeri oproti tomu nabízí většinou jednu značku automobilu a jsou tak závislí na jednom výhradním dodavateli. Dealerství na automobilovém trhu probíhá většinou na základě smluv a předpisů, které zaručují výrobcům jistá privilegia. Následně jsou uzavírány prodejní a servisní smlouvy s dealery, které chtějí mít výrobci ve svém portfoliu. Prodejce je nucen respektovat různé legislativní standardy od výrobce týkající se prodeje, servisování a dodržovat podmínky (například vzhled showroomu musí splňovat koncept značky).

Substituty

Substitut je takový produkt, který má stejné vlastnosti jako výrobek vyráběný v oboru a který stejným způsobem uspokojuje potřebu zákazníka. V případě, že se cena či parametr substitutu stane pro kupujícího přitažlivější, kupující mohou být v pokušení

odvrátit přízeň od původního produktu. Pokud substituty představují hrozbu, pak se jí firmy snaží předcházet tím, že budou své výrobky nebo služby zdokonalovat, vyvíjet a nebudou zvyšovat ceny. Tlak substitutů se zvyšuje v případě, že existují substituty s vysokou kvalitou, nízkou cenou a užitnou hodnotou. (Mallya, 2007)

Pojetí substitutů v oblasti prodeje vozů může být odlišné, za alternativu se dají považovat ojeté vozy, které nabízí autobazary a zákazník tak dá přednost ojetému vozidlu před novým, a to zejména kvůli nedostatku financí. Dalším substitutem může být, ať už z důvodu finančního či časově výhodnějšího, využívání veřejné dopravy, taxi služby, cyklodopravy nebo nyní populární bikesharing a carsharing. Lidé přemýšlejí více ekologicky a ekonomicky a sdílení dopravního prostředku pro ně může být výhodnější než koupě nového.

Za alternativu k novým a ojetým vozům daného dealera lze považovat také vůz jiné značky či jiné kategorie vozidel nebo také stejný vůz od jiného dealera, který nabídne lepší služby či cenu.

Potenciální noví konkurenti

Vstup nových konkurentů do odvětví s sebou přináší dodatečné kapacity a plány na získání konkurenční pozice na trhu. Míra hrozby vstupu nových konkurentů záleží na tom, jaké jsou bariéry vstupu do oboru. Jedná se například o:

- diferenciaci výrobků,
- reakci od existujících firem,
- existenci nákladových výhod ze získaných zkušeností,
- preferenci značky a loajalitu zákazníků, která znesnadňuje nově vstupujícím získat zákazníky,
- kapitálové požadavky,
- činnost a politiku státu,
- přístup k distribučním kanálům. (Mallya, 2007)

V současné situaci je příchod nových konkurentů velmi málo pravděpodobný, protože v oblasti prodeje vozidel podniká na malém území mnoho dealerů (alespoň jeden prodejce vozů od každé značky), a zároveň existuje mnoho bariér vstupu na tento trh. Jednou z nich je splnění podmínek u daného importéra, kdy celý proces od podání žádosti po schválení může trvat až jeden rok. Importéři mají často vysoké požadavky,

jedním z nich je například předložení podnikatelského plánu či informování o ekonomické situaci firmy. Až po splnění takovýchto podmínek a následném sepsání smlouvy se dealer stane autorizovaným prodejcem.

Další a zřejmě největší překážkou vstupu na trh jsou kapitálové požadavky na vybudování autosalonu dle standardů daného importéra, finanční prostředky na marketing a zajištění chodu podniku. Dealeři musí měsíčně vynaložit velkou část peněz za dodávky vozidel a u skladových vozů nelze počítat s okamžitou návratností peněžních prostředků.

Z důvodu nízkých marží prodejců vozidel se toto odvětví ani nemusí jevit pro potenciální zájemce jako atraktivní.

Konkurence v odvětví

Struktura konkurenčního prostředí je dána velikostí podílu jednotlivých firem na trhu daného území. Rozsah rivality mezi firmami je odrazem úsilí, které soupeřící firmy vkládají do snahy získat tržní pozici. Je proto důležité sledovat konkurenční okolí, zejména například:

- kolik konkurentů působí v oboru,
- jak se podniky liší ve strategických přístupech,
- jaká je jejich velikost, finanční síla, způsob vedení,
- čím se liší jejich produkty, atd. (Mallya, 2007)

Aby firma dosahovala vysokých zisků, je dobré znát konkurenci a být před ní o krok napřed, prodávat kvalitní produkty a poskytovat kvalitní služby, mít srovnatelné nebo lepší dodací podmínky, udržovat dobré vztahy se zákazníky, být otevřený, zaměstnávat solidní prodejce a rychle vyřizovat stížnosti a reklamace. (Fotr a kol., 2012)

Jelikož společnost XYZ působí v regionech, které zahrnují kraje Plzeňský a částečně Středočeský, není o konkurenty z oboru nouze. Jednou z příčin je skutečnost, že nyní existuje na trhu mnoho dealerů s novými vozy či autobazary s ojetými vozy. Dealeři nabízejí stejné nebo podobné produkty, a tak v rámci konkurenčního boje musí používat různé nástroje, řadí se sem cenová politika či prostředky marketingové propagace. Firma XYZ je však jediná v Plzeňském kraji, která je autorizovaným prodejcem prodávané prémiové značky, a tak si v tomto regionu udržuje důležité postavení. Nejdůležitější roli ale hraje zejména úroveň kvality poskytovaných služeb a

individuální přístup k zákazníkovi, v této oblasti může podnik získat nejvíce konkurenčních výhod.

3.2 Interní prostředí

Interní prostředí zahrnuje vlivy, okolnosti a situace, které firma svými aktivitami může významně ovlivnit. Jeho analýzou je možné identifikovat vnitřní zdroje a schopnosti firmy, kterými by měl podnik disponovat, aby byl schopen pružně reagovat na změny externího prostředí. (Jakubíková, 2013)

Cílem analýzy interního prostředí je zejména identifikace silných a slabých stránek společnosti, aby bylo možné je odhalit, je nezbytné analyzovat následující oblasti: management a provoz, marketing, finance a účetnictví a informační systémy.

1.1.1 Management a provoz

Za úspěchem a dosažením strategických cílů stojí lidské zdroje. Z toho důvodu se společnost snaží si udržet výhodu oproti konkurenci v podobě schopných a kvalitních pracovníků, kteří jsou ztotožnění s firmou a jsou schopni plnit úkoly, které vedou k dosažení strategických cílů.

Firma v současné chvíli zaměstnává 90 pracovníků. Organizační struktura je rozdělena na několik oddělení, a to oddělení prodeje a marketingu, oddělení správy a ekonomiky, kam patří účtárna a personální oddělení a dále oddělení servisu a skladu. Všichni pracovníci jsou povinni se v rámci kvalifikačního růstu účastnit různých školení. Jedná se např. o kvalifikační školení automechaniků, přijímacích techniků servisu či prodejců. Veškerá tato školení jsou velice kvalitní a od účastníků vždy vyžadují prokázání znalostí formou zkoušky či testu. Ve vedení společnosti působí 2 jednatelé, jejichž „pravou rukou“ je prokurista. Detailní organizační struktura je znázorněna v první kapitole.

Management firmy vede a řídí pracovníky tak, aby firma byla schopná naplnit své cíle. Vedoucí pracovníci se nebojí delegovat úkoly na své zaměstnance, ale při tom dbají na to, aby si zaměstnanci byli vědomy svého důležitého postavení ve firmě. V oblasti strategického řízení a plánování má však firma jisté nedostatky, společnost si uvědomuje nutnost dlouhodobého výhledu, ale upřednostňuje spíše plánování do

jednoho roku a postrádá podklady a průzkumy okolí. Většina činností je prováděna na základě rozhodnutí jednatelů a prokuristy a jsou postaveny na zkušenostech z minulosti.

Zaměstnancům jsou za odvedenou práci kromě mzdy poskytovány různé benefity ve formě příspěvků na stravování či příspěvku na penzijní připojištění. Ti zaměstnanci, kteří jsou ve vedoucích pozicích, mají navíc nárok na roční odměny na základě jejich výkonů a splněných úkolů.

Servis

Díky individuálním službám a vysoce kvalitním originálním dílům prémiové značky zajišťuje společnost XYZ ve všech svých autorizovaných servisech zachování hodnoty a spolehlivosti vozidel – bez ohledu na to, jsou-li zcela nové nebo použité.

Odborně vyškolený a certifikovaný tým přijímacích techniků a pracovníků servisní dílny zajišťuje:

- Servisní prohlídky osobních, užitkových i nákladních vozidel a autobusů prémiové značky,
- Pravidelnou údržbu vozidel,
- Záruční a pozáruční opravy,
- Servis a údržbu klimatizací,
- Opravy havarovaných vozidel,
- Likvidaci pojistných událostí a jednání s pojišťovnami,
- Kompletní diagnostiku,
- Měření geometrie na nejmodernějším diagnostickém přístroji,
- Měření účinku brzd,
- Cejchování tachografů,
- Mechanické, klempířské a lakýrnické práce,
- Práce autoelektrikáře,
- Měření emisí,
- Přípravu na technickou kontrolu STK, včetně jejího zprostředkování,
- Asistenci při odtahu nepojízdných vozidel, odtahové vozidlo,
- Služby pneuservisu, včetně úschovy kol,

- Montáž autopříslušenství, telefonních zařízení, vyhledávacích systémů a systému ochrany vozidla s šestiměsíční zárukou,
- Použití výhradně originálních náhradních dílů a příslušenství,
- Ruční mytí vozů a čištění interiérů,
- Optické zhodnocení interiéru a exteriéru Vašeho vozidla,
- Zapůjčení náhradního vozidla,
- Nouzovou službu Service24h (oprava vozidla na místě poruchy),
- Služby v rámci Mobil Go. (Interní zdroj firmy, 2018)

Firma v rámci bezpečnosti a poskytování kvalitních služeb provádí pravidelné kontroly a prohlídky přístrojů a strojů, které používají servisní technici a pracovníci v dílně při výkonu své práce. Protože se jedná o práci s vozidly, kde jedna chyba může znamenat poškození vozu či ohrožení života, je dbán velký důraz na přesnost a kontrolu při provádění veškerých prací.

1.1.2 Marketing

Firma XYZ si za dobu provozování své činnosti vybudovala na trhu silnou pozici a marketingové aktivity ji v tom nepochybně pomáhají. V Plzeňském kraji lze spatřit billboardové kampaně firmy, výstavy vozidel například v obchodních centrech, polepená vozidla zaměstnanců a vozidla poskytovaná zákazníkům jako náhradní a také distribuované letáky.

Firma je samozřejmě k vidění také na internetu, provozuje webové stránky, kterým aktuálně zlepšila jejich podobu a může se tak ještě lépe prezentovat a komunikovat s veřejností. Je však nutné, aby byly stránky pravidelně aktualizovány. V minulosti tomu tak nebylo a docházelo k nejasnostem a nepřesnému informování zákazníků. Zákazníky může firma oslovit také prostřednictvím svého facebookového profilu, kde je velice aktivní a kde si lidé mohou prohlédnout většinou pozitivní reference od lidí, které mají s firmou zkušenosti. Stejně tak má firma pozitivní hodnocení od svých zákazníků na Googlu.

1.1.3 Informační systém

Pro oblast prodeje, servisu, účetnictví, evidence majetku a manažerského řízení společnosti je využíván jeden informační systém. Tento systém je napojený i na DMS v oblasti servisu, což je nezbytná podmínka pro kvalitní fungování servisní činnosti.

Samostatný informační systém tvoří software na objednávání vozidel do výroby a objednávání náhradních dílů. Firma tedy využívá dva informační systémy, které nejsou navzájem propojeny a nedoplňují se, což občas zaměstnancům způsobuje problémy.

1.1.4 Finanční analýza

V této části jsou zpracovány ukazatele finanční analýzy společnosti XYZ za přechodí roky 2014 - 2017. Zdrojem dat byly finanční výkazy společnosti, v příloze A je rozvaha za tyto roky a v příloze B výkaz zisku a ztráty. Na základě těchto ukazatelů bude zhodnoceno, jak se společnosti daří po finanční stránce.

Čistý pracovní kapitál

Čistý pracovní kapitál představuje část oběžných aktiv krátkodobého majetku, který je financován dlouhodobými finančními zdroji a podnik s ním může volně disponovat při realizaci svých záměrů, vypočítává se jako rozdíl oběžných aktiv a krátkodobých závazků. Je to jakýsi „finanční polštář“, neboť jsou to prostředky, které by podniku dovolily v omezeném rozsahu pokračovat v činnosti, pokud by musel splatit své krátkodobé závazky. (Růčková, 2011)

Tabulka 1: Čistý pracovní kapitál v tis. Kč

ČPK	2014	2015	2016	2017
Oběžná aktiva	436 993	564 566	561 744	571 812
Krátkodobé závazky	306 195	399 820	383 082	380 895
ČPK (OA – KZ)	130 798	164 746	178 662	190 917

Zdroj: vlastní zpracování, 2018

Z tabulky je zřejmé, že společnost splňuje požadavek na kladný čistý pracovní kapitál ve všech hodnocených letech. Z čehož je patrné, že disponuje dostatečným množstvím kapitálu, který je nezbytný k vykonávání hospodářské činnosti. A dále jí tato skutečnost existence „finančního polštáře“ poskytuje možnost hradit případné neočekávané výdaje peněžních prostředků.

Ukazatele rentability

Rentabilita neboli výnosnost vloženého kapitálu měří schopnost podniku vytvářet nové zdroje a dosahovat zisku použitím investovaného kapitálu. Při jejich výpočtu se nejčastěji vychází z výkazu zisku a ztráty a z rozvahy. Tyto ukazatele slouží k hodnocení celkové efektivnosti dané činnosti a budou s jistotou zajímat akcionáře a potenciální investory. V časové řadě by obecně měly mít rostoucí tendenci. (Růčková, 2011)

Tabulka 2: Ukazatele rentability (v %)

Ukazatele rentability	Výpočet	2014	2015	2016	2017
ROE – rentabilita vlastního kapitálu	$(EAT/vlastní\ kapitál)*100$	13,90	19,17	21,32	18,71
ROA – rentabilita aktiv	$(EBIT/celková\ aktiva)*100$	7,80	9,20	10,94	10,17
ROS – rentabilita tržeb	$(EBT/tržby)*100$	3,31	3,26	2,99	3,54

Zdroj: vlastní zpracování, 2018

Čím vyšší je hodnota ukazatelů rentability, tím lepší je rentabilita společnosti.

Ukazatel ROE neboli rentabilita vlastního kapitálu vyjadřuje výnosnost vlastního kapitálu vloženého vlastníky podniku. Z tabulky 2 lze vidět, že v jednotlivých letech měla kolísavou tendenci, držela si však stále stabilní úroveň. Rentabilita vlastního kapitálu se od roku 2015 pohybuje nad oborovými hodnotami, oborová hodnota ROE pro rok 2016 činí **18,56 %** a byla zjištěna pomocí benchmarkingového diagnostického systému finančních indikátorů INFA na stránkách Ministerstva průmyslu a obchodu.

U **ukazatele rentability aktiv** také dochází k mírnému kolísání, v roce 2017 mírně poklesla. Při srovnání s oborovými hodnotami se rentabilita aktiv společnosti pohybuje nad úrovní v oboru, v roce 2016 činila hodnota ROA **7,52 %**. Lze konstatovat, že hodnota ukazatele ROA je ve sledovaném období na velmi dobré úrovni, je vidět, že společnost hospodařila efektivně se svými zdroji. (Finanční analýza podnikové sféry za rok 2016)

Ukazatel ROS neboli rentabilita tržeb je pomocníkem při zjišťování, kolik Kč zisku produkuje společnost na 1 Kč tržeb. Je nazývána také ziskovou marží. Ve sledovaných

letech má stabilní úroveň, hodnota tohoto ukazatele v oboru byla v roce 2016 na úrovni **3,34 %**, tudíž se společnost pohybuje v oborových hodnotách. (Finanční analýza podnikové sféry za rok 2016)

Ukazatele likvidity

Ukazatele likvidity poukazují na to, jak rychle je firma schopna splácet své krátkodobé závazky. Nedostatek likvidity vede k tomu, že firma není schopna využít ziskových příležitostí či hradit běžné závazky, což může vést až k bankrotu. Z hlediska finanční rovnováhy firmy je tedy likvidita velmi důležitá, neboť jen dostatečně likvidní firma je schopna dostát svým závazkům a na druhou stranu vysoká míra likvidity také není vhodná, protože finanční prostředky jsou vázány v aktivech a nezhodnocují se. Likvidita by proto měla být vyvážená a zaručit jak vhodné zhodnocení prostředků, tak schopnost dostát závazkům. (Růčková, 2011)

Tabulka 3: Ukazatele likvidity

LIKVIDITA	Výpočet	2014	2015	2016	2017
Běžná likvidita (L3)	Oběžná aktiva/Krátkodobé závazky	1,43	1,41	1,47	1,50
Pohotová likvidita (L2)	(Oběžná aktiva- Zásoby)/Krátkodobé závazky	0,93	0,82	1,05	0,94
Okamžitá likvidita (L1)	Pohotovému peněžní prostředky/Krátkodobé závazky	0,46	0,52	0,57	0,53

Zdroj: vlastní zpracování, 2018

Běžná likvidita ukazuje, kolikrát by byl podnik schopen uspokojit své věřitele, kdyby v určitém momentě přeměnil veškerá oběžná aktiva na hotovost. Čím vyšší je hodnota ukazatele, tím má podnik větší pravděpodobnost zachování platební schopnosti. Používá se k měření krátkodobé platební schopnosti a jeho hodnoty by se měly pohybovat v rozmezí 1,5 – 2,5 (Růčková, 2011). V odvětví v roce 2016 činil průměr běžné likvidity **1,52** a firma se tak pohybuje lehce pod průměrem, je ale důležité, že ve sledovaných letech má rostoucí tendenci. (Finanční analýza podnikové sféry za rok 2016)

Co se týče **likvidity pohotové**, zde je rozdíl v tom, že jsou od oběžných aktiv odečteny zásoby a je proto označována jako přísnější. Z tabulky je patrné, že pohotová

likvidita společnosti XYZ se s výjimkou roku 2016 udržuje pod hranicí 1 a doporučenému pásmu hodnot, které činí 1,0 – 1,5 tak odpovídal pouze rok 2016. Oborové průměry pro rok 2016 dosahují hodnoty **1,01**. (Finanční analýza podnikové sféry za rok 2016)

Okamžitá likvidita říká, jak je společnost schopna okamžitě splácet své závazky. Vypočítá se podílem pohotových peněžních prostředků a krátkodobých závazků. V tomto případě je ideální hodnota více než 0,2. Jak lze vidět, zde se firma nacházela ve všech letech nad stanovenou hodnotou a měla tedy dostatek peněžních prostředků na splacení svých závazků. Průměr v oboru pro rok 2016 byl na úrovni **0,27** a tuto hodnotu přesahuje okamžitá likvidita společnosti ve všech sledovaných letech. (Finanční analýza podnikové sféry za rok 2016)

Ukazatele aktivity

Tyto ukazatele měří, do jaké míry je společnost schopna využívat investované finanční prostředky a vázanost jednotlivých složek kapitálu v jednotlivých druzích aktiv a pasiv. Nejčastěji jsou vyjadřovány pomocí počtu obrátek jednotlivých složek zdrojů nebo aktiv nebo doby obratu. Slouží zejména ke zjištění, jak společnost hospodaří s aktivy a s jejich jednotlivými složkami a jaký vliv to má na výnosnost a likviditu. (Růčková, 2011)

Tabulka 4: Ukazatele aktivity

UK. AKTIVITY	Výpočet	2014	2015	2016	2017
Obrat celkových aktiv	Roční tržby/Celková aktiva	2,26	2,76	3,60	2,84
Obrat zásob	Náklady na prodané zboží/Zásoby	6,67	6,55	13,24	7,60
Doba obratu zásob	Zásoby/(Náklady na prodané zboží/360)	53,96	54,92	27,19	47,35
Obrat pohledávek	Roční tržby/Pohledávky	8,68	15,57	12,92	12,53
Doba obratu pohledávek	Pohledávky/(Tržby/360)	41,49	23,12	27,87	28,74
Obrat závazků	Náklady na prodané zboží/Závazky	3,15	3,79	5,44	4,28
Doba obratu závazků	Závazky/(Náklady na zboží/360)	114,39	94,87	66,22	84,08

Zdroj: vlastní zpracování, 2018

Ukazatel obratu celkových aktiv bývá označován jako vázanost celkového vloženého kapitálu a říká, kolikrát se aktiva za daný rok ve společnosti obrátí. Doporučená hodnota je mezi 1,6 – 2,9, což firma nespĺňuje pouze v roce 2016. Až na daný rok tedy společnost svá aktiva využívala velmi efektivně. Při srovnání s oborovými hodnotami se společnost pohybuje v podobných intervalech, například v roce 2016 byla dosažená hodnota obratu aktiv v oboru **2,25**. (Finanční analýza podnikové sféry za rok 2016)

Ukazatel obratu zásob udává, kolikrát se přemění zásoby v ostatní formy oběžného majetku až po prodej hotových výrobků a opětovný nákup zásob. Doporučená hodnota je 4,6 – 6, firma v jednotlivých letech kolísala a poslední dva roky se pohybovala mimo tuto mez, zejména v roce 2016 dosahovala i dvojnásobku hodnoty. Spolu s tímto ukazatelem souvisí odvozený ukazatel **dobý obratu zásob**, který udává, jak dlouho jsou oběžná aktiva vázána ve formě zásob, preferována je jeho klesající hodnota, firma dosahuje hodnoty okolo 50 dní, pouze v roce 2016 se jí podařilo dostat na hodnotu necelých 28 dní. Platí, že čím vyšší je obratovost zásob a kratší doba obratu zásob, tím pro firmu lépe. (Růčková, 2011)

Obrat pohledávek je jedním z ukazatelů aktivity, který ukazuje, kolikrát je během sledovaného období (roku) jednotka pohledávek přeměněna v tržby. Důležitějším je zde ale ukazatel **dobý obratu pohledávek**. Ten by měl odpovídat době splatnosti faktur, kterou má většina firem stanovenou na 30 dní. Z tabulky 4 je vidět, že v roce 2014 dosahovala lhůty téměř 42 dní, což není ideální, ale v dalších letech se doba snížila pod 30 dní a tak lze tyto hodnoty považovat za pozitivní.

Naopak stejně důležité je pro firmu, jaká je její platební morálka vůči věřitelům. K tomu slouží ukazatel **obratu závazků** a odvozený ukazatel **dobý obratu závazků**, který byl v roce 2014 relativně vysoký. Důležitá je zde ale skutečnost, že doba obratu pohledávek byla kratší než doba obratu závazků, tím si firma udržela finanční zdraví podniku.

Značný rozdíl mezi dobou obratu pohledávek a závazků je zejména z důvodu způsobu financování došlých faktur, kdy závazky jsou nejprve financovány finanční společností koncernu a firma XYZ má poté na úhradu zhruba 3 měsíce. Stejně tak totéž platí i u pohledávek, neboť většina kupujících pro financování vozu využívá

leasing či úvěr a pohledávky firmy XYZ jsou splaceny ihned a kupující splácí svůj dluh finanční společnosti.

Ukazatele zadluženosti

Zadlužeností je myšlena skutečnost, že firma využívá k financování aktiv své činnosti cizí zdroje, tzn. dluh. U velkých podniků není reálné, aby podnik financoval veškerá svá aktiva vlastním nebo naopak jen cizím kapitálem. Při financování pouze vlastním kapitálem dochází ke snížení celkové výnosnosti vloženého kapitálu a naopak použití výhradně cizích zdrojů by bylo pravděpodobně spojeno s problémy při jeho získávání. Myšlenkou analýzy zadluženosti je nacházení optimálního vztahu mezi vlastním a cizím kapitálem, hovoří se tak o kapitálové struktuře podniku. (Růčková, 2011)

Tabulka 5: Ukazatele zadluženosti

UK. ZADLUŽENOSTI	Výpočet	2014	2015	2016	2017
Celková zadluženost	Cizí zdroje/Celková aktiva	0,59	0,61	0,58	0,56
Zadluženost vlastního kapitálu	Cizí zdroje/Vlastní kapitál	1,44	1,59	1,37	1,29

Zdroj: vlastní zpracování, 2018

Ukazatel celkové zadluženosti se počítá jako podíl cizích zdrojů a celkových aktiv. Maximální doporučená hodnota je do 50 %, cizí kapitál by tedy neměl převyšovat vlastní. Čím vyšší je celková zadluženost, tím vyšší je míra rizika. Z tabulky 5 lze vidět, že firma tuto hodnotu překračovala v každém roce analýzy. Znamená to, že společnost byla mírně předlužená a majetek společnosti byl z více jak 50 % financován cizími zdroji. Tato skutečnost je způsobena z důvodu vysokých závazků z obchodních vztahů, které plynou právě ze způsobu financování obchodu – viz kapitola 3.2.4.4.

Zadluženost vlastního kapitálu lze určit podílem cizích zdrojů a vlastního kapitálu. Maximální doporučená hodnota je zde 1, naopak minimum je 0. Z tabulky lze vypořadovat, že hodnoty zadluženosti přesahovaly ve všech zkoumaných letech hodnotu 1. Z toho obdobně jako u celkové zadluženosti vyplývá, že společnost v těchto letech využívala k financování své činnosti i majetku podstatně více cizích zdrojů než zdrojů vlastních.

Celkové zhodnocení finanční analýzy

Z dílčích finančních analýz lze vyvodit, že celková finanční situace společnosti XYZ se ve sledovaném období 2014 – 2017 vyvíjela příznivě. Většina finančních ukazatelů společnosti se pohybuje v doporučených hodnotách a je shodná i s oborovými hodnotami. Nedostatky lze pozorovat u ukazatelů zadluženosti, kdy dochází k odchylkám od doporučených hodnot a to z důvodu financování majetku cizími zdroji, konkrétně závazky z obchodních vztahů, což je dáno způsobem financování obchodu, kdy závazky jsou financovány ze zdrojů finanční společnosti koncernu a až poté je firma XYZ uhradí finanční společnosti. Dochází tak k tomu, že cizí zdroje převyšují zdroje vlastní a tomuto jevu se firma bude chtít v budoucnosti vyhnout, bude usilovat o postupné snižování závazků z obchodních vztahů tak, aby se ukazatel celkové zadluženosti vyvíjel příznivěji zejména z důvodu plánované modernizace showroomu. Lze konstatovat, že celkově je firma v dobré finanční kondici a je tak schopna naplnit strategický záměr a dosáhnout strategických cílů.

3.3 SWOT analýza

Po předchozích analýzách lze z uvedených informací sestavit matici **SWOT**, která zohledňuje silné a slabé stránky vyplývající z interní analýzy a příležitosti a hrozby vycházející z externí analýzy.

SWOT analýza má za úkol nejen identifikovat klíčové faktory, ale zejména by měla sloužit k predikci vývojových trendů do budoucna.

Tabulka 6: SWOT analýza

Silné stránky	Slabé stránky
<ul style="list-style-type: none"> • Dostatek kvalifikovaných a schopných pracovníků • Kvalitní a prosperující prémiová značka vozů • Flexibilita při plnění individuálních požadavků zákazníků • Marketing a dobrá pověst firmy • Vysoký podíl loajálních zákazníků • Dobrá finanční stabilita a kondice společnosti • Provoz činnosti podniku bez nutnosti využití dlouhodobého úvěru 	<ul style="list-style-type: none"> • Prostorová omezení v současně uzpůsobeném areálu firmy • Nedostatečné využití principů strategického řízení a plánování • Nutnost dodržovat podmínky koncernu a být v souladu s jejich strategií • Vnímání prodávané značky jako staromódní pro starší seriózní pány • Chybějící jednotný DMS systém s řídicími moduly pro střediska • Nižší hodnoty likvidity a vysoký poměr cizího kapitálu vůči vlastnímu
Příležitosti	Hrozby
<ul style="list-style-type: none"> • Růst kupní síly v ČR, vzrůstající potenciál zákazníků • Růst ekonomiky ČR • Růst automobilového trhu v ČR • Osvědčená dodavatelská síť • Nízká konkurence na místním trhu • Oslovení nových zákazníků z řad mladších věkových kategorií • Rozšíření portfolia nabízených vozů o elektromobily 	<ul style="list-style-type: none"> • Odchod kvalifikovaných zaměstnanců a při nízké nezaměstnanosti nenalezení náhrady • Zvyšující se náklady na zaměstnance • Růst úrokových sazeb a následné zatížení rozpočtu firmy • Zvýšení nároků ze strany koncernu • Slabá vyjednávací pozice vůči výrobcům • Snižující se marže v automobilovém průmyslu a tím do budoucna i rentabilita společnosti

Zdroj: vlastní zpracování, 2018

3.4 Výběr strategie pro dosažení cílů

Pro stanovení strategie firmy lze vycházet právě z položek SWOT analýzy, kde se naskýtají možnosti pro výběr ze čtyř dílčích strategií, které jsou zobrazeny na následující matici TOWS.

Obrázek 5: TOWS matice

	Silné stránky (S) Seznam: 1..... 2..... 3..... atd. 10.....	Slabé stránky (W) Seznam: 1..... 2..... 3..... atd. 10.....
Příležitosti (O) Seznam: 1..... 2..... 3..... atd. 10.....	Strategie (SO) Využit S na identifikované O. Ofenzivní přístup – Maxi – Maxi <i>Komparativní výhoda, využívat soulad zdrojů a poptávky.</i>	Strategie (WO) Překonat W při sdílení O. Opatrný přístup – Mini – Maxi <i>Investice do produktů, sklizeň, kooperace.</i>
Hrozby (T) Seznam: 1..... 2..... 3..... atd. 10.....	Strategie (ST) Využit S a vyhnout se T. Maxi – Mini <i>Mobilizace zdrojů pro překonání hrozeb.</i>	Strategie (WT) Důraz na management rizik. Mini – Mini <i>Ustupovat, kompromisy, event. likvidace.</i>

Zdroj: Fotr a kol., 2012

Princip metody TOWS spočívá na zvážení vzájemných vlivů externích a interních faktorů, z matice vyplývají následující možné strategie:

Strategie Maxi – Maxi (SO)

Tato strategie se jeví nejpříznivěji, podnik se nachází na trhu s mnoha příležitostmi a zároveň je schopen nabídnout i velké množství silných stránek. Na základě takto příznivých okolností firma volí ofenzivní přístup, ale neměla by opomenout přítomnost slabých stránek a hrozeb.

Strategie Mini – Maxi (WO)

V tomto případě se podnik nachází na trhu, kde se taktéž naskýtá mnoho příležitostí, ale z důvodu přítomnosti slabých stránek je nemožné jich naplno využít. Nabízí se zde opatrný přístup, kde se podnik musí nejprve popasovat se svými slabinami a až poté využít příležitostí.

Strategie Maxi – Mini (ST)

Zde se podnik nachází v situaci, kde má řadu silných stránek, ale oproti strategii SO se nachází v oblasti hrozeb. V tomto případě se nabízí tato strategie, kde podnik musí čelit hrozbám při využití svých předností.

Strategie Mini – Mini (WT)

Firma je v situaci, kdy se k nepříznivému vývoji zvenčí připojí ještě slabé stránky. Zde se jednoznačně aplikuje defenzivní přístup, kdy podnik bojuje o přežití. (Fotr a kol., 2012)

Z následující TOWS matice plyne, že zvolenou strategií pro firmu je **Mini – Maxi** z druhého kvadrantu. Tímto přístupem je potřeba uvnitř společnosti provést vhodné změny pro potlačení slabých stránek, čehož může být využito prostřednictvím příležitostí z vnějšího okolí. Dle Fotra (2012) je tuto strategii možné realizovat v případě, že firma usiluje o zvýšení objemu tržeb na nových trzích, má problém s likviditou, což je vhodné řešit přijmutím krátkodobého úvěru a také si je vědoma nedostatků v oblasti strategického řízení a chce je řešit. Všechny uvedené aspekty jsou velmi podobné faktorům ze SWOT analýzy firmy XYZ a napovídají ke zvolení právě této strategie.

Obrázek 6: TOWS matice firmy XYZ

		SILNÉ STRÁNKY	SLABÉ STRÁNKY
		<ul style="list-style-type: none"> - Dostatek kvalifikovaných a schopných pracovníků - Kvalitní a prosperující prémiová značka vozů - Flexibilita při plnění individuálních požadavků zákazníků - Marketing a dobrá pověst firmy - Vysoký podíl loajálních zákazníků - Dobrá finanční stabilita a kondice společnosti - Provoz činnosti bez nutnosti využití dlouhodobého úvěru 	<ul style="list-style-type: none"> - Prostorová omezení v současně uzpůsobeném areálu firmy - Nedostatečné využití principů strategického řízení a plánování - Nutnost dodržovat podmínky koncernu a být v souladu s jejich strategií - Vnímání prodávané značky jako staromódní pro starší seriózní pány - Chybějící moderní jednotný DMS systém včetně řídicích modulů pro jednotlivá střediska - Nižší hodnoty likvidity a vysoký poměr cizího kapitálu vůči vlastnímu
PŘÍLEŽITOSTI		<p>Firma má možnost využít současného hospodářského růstu, který se kladně promítá do kupní síly obyvatel a růstu automobilového trhu. Veškeré silné stránky a nízká konkurence na místním trhu ji nahrávají k tomu, aby využila svůj potenciál, oslovila nové zákazníky a navýšila tak svoje tržby.</p>	<p>Příznivá ekonomická situace a konkurenční pozice pomůže firmě navýšovat počty zakázek a zároveň dosahovat většího zisku. Rekonstrukcí a modernizací areálu se eliminují současná prostorová omezení. Díky nabídce nových modelů a použitím vhodného marketingu se může změnit povaha značky a lze tak oslovit zákazníky mladší generace. Větší mírou zapojení principů strategického řízení do podniku dojde k jasněmu stanovení cílů, hodnot a plánování na delší období.</p>
<ul style="list-style-type: none"> - Růst kupní síly v ČR, vzrůstající potenciál zákazníků - Růst ekonomiky ČR - Růst automobilového trhu v ČR - Osvědčená dodavatelská síť - Nízká konkurence na místním trhu - Oslovení nových zákazníků z řad mladších věkových kategorií - Rozšíření portfolia nabízených vozů o elektromobily 			
HROZBY		<p>Využitím dobrého jména značky i firmy, dobrého marketingu a dalších silných stránek je možné některé hrozby eliminovat. Díky finanční stabilitě lze vhodně rozložit finance a předejít problémům s financováním nároků koncernu, stejně tak investovat do plánované přestavby. Aby firma předešla odchodu schopných zaměstnanců, má možnost „pojistit se“ vhodným motivačním programem.</p>	<p>V této obranné pozici má firma možnost pouze ke snížení dopadu slabých stránek a hrozeb. K tomu jí může pomoci začít s využíváním strategického řízení a plánování a včasné tak identifikovat externí faktory.</p>
<ul style="list-style-type: none"> - Odchod kvalifikovaných zaměstnanců a při nízké nezaměstnanosti nenalezení náhrady - Zvyšující se náklady na zaměstnance - Růst úrokových sazeb a následné zatížení rozpočtu firmy - Zvýšení nároků ze strany koncernu - Slabá vyjednávací pozice vůči výrobcům - Snižující se marže a tím do budoucna i rentabilita společnosti 			

Zdroj: vlastní zpracování, 2018

Již bylo zmíněno, že optimální volbou bude strategie Mini – Maxi, což potvrzují i důvody uvedené v matici TOWS.

Firma má mnoho příležitostí k oslovení dalších zákazníků a následnému navýšení podílu na trhu. Bude usilovat o to, aby maximálně využila potenciál trhu za podpory importéra a dealerské spolupráce a rozšířila tak základnu zákazníků za pomoci produktového a servisního portfolia. V následujícím období se očekává, že koncern obohatí trh o nové modely vozů, které by mohly zaujmout i mladší generace

potenciálních zákazníků. Vhodnou marketingovou podporou lze zacílit na tento segment v regionu a změnit tím jejich přístup k značce. Firma má vhodnou konkurenční pozici a nahrává jí i momentální ekonomická situace, zvyšují se mzdy, což má na prodeje aut příznivý vliv, protože dochází k růstu kupní síly obyvatelstva.

Překážkou v dalším rozvoji firmy mohou být některé slabé stránky. Jedním z cílů společnosti je přestavba a modernizace areálu, která eliminuje právě jednu ze současných slabých stránek. Díky této plánované přestavbě dojde k rozšíření venkovních parkovacích stání a odstavných ploch jak pro dispozice nových vozidel, tak pro parkování zákazníků servisu. Bude se také rekonstruovat showroom, čímž se zmodernizují prostory, ve kterých se prodejci setkávají se zákazníky, a zároveň dojde k rekonstrukci jídelny pro zaměstnance uvnitř autosalonu. Další slabou stránkou je používání dvou nepropojených informačních systémů, jeden pro oblast prodeje, servisu, účetnictví, manažerského řízení a druhý pro objednávání vozidel do výroby a objednávání náhradních dílů, což způsobuje značné problémy. V následujícím období proto bude firma investovat do SW a HW vybavení, čímž dojde k propojení a zavedení jednotného systému a následnému zvýšení produktivity práce. K celkovému růstu firmy a dosažení cílů také může pomoci zavedení principů strategického řízení, které v současné době není příliš využíváno. V budoucnosti je potřeba, aby firma zvýšila aktivity v této oblasti, začala dlouhodobě plánovat a díky tomu mimo jiné včasně identifikovala příležitosti a hrozby.

Při implementaci této strategie je však vhodné využít i silných stránek a neopomínat možné hrozby. Hrozbou je například odchod kvalifikovaných pracovníků, kteří jsou pro růst a rozvoj firmy klíčoví. Bylo by vhodné zavést odpovídající motivační program, kterým by si je firma udržela.

Zvolená strategie v závěru povede k cílovému zvýšení výkonnosti firmy v uvažovaném plánovacím horizontu.

4 Definování krátkodobých cílů

Ještě před rozpracováním strategických cílů do krátkodobých, je vhodné, aby se porovnálo, zda jsou v souladu výsledky analýzy prostředí se stanovenou strategií. Z výsledků analýzy prostředí firmy XYZ a následně zvolené strategie je zřejmé, že vize je v souladu a není potřeba strategické cíle přepracovat. Firma je schopná realizovat zvolenou strategii.

Krátkodobé cíle společnosti XYZ jsou následující:

Cíle pro rok 2018

- Společnost zvýší do konce roku 2018 tržby za prodej zboží, výrobků a služeb o 5 % oproti roku 2017, a to díky zvýšení počtu prodaných a servisovaných vozů.
- Navýšení počtu prodaných vozů na 450 kusů.
- Během roku 2018 se začne s plánovanou přestavbou, do konce roku bude dokončena stavební část opláštění budovy v hodnotě 7,5 mil. Kč.
- Zvyšování spokojenosti zákazníků prostřednictvím kvality servisu a prodejních služeb, s čímž souvisí zahájení zvyšování odborných znalostí zaměstnanců servisu a prodeje díky možnosti rozšíření pravidelného školení.

Cíle pro rok 2019

- Do konce roku 2019 opětovné navýšení tržeb za prodej zboží, výrobků a služeb o 5 % oproti roku 2018.
- Navýšení počtu prodaných vozů na 480 kusů.
- V tomto roce se dokončí přestavba, bude provedena modernizace showroomu a rekonstrukce kantýny pro zaměstnance a budou upraveny vnější prostory, vytvořena nová parkovací stání pro dispozice nových vozidel i pro parkování zákazníků, částka se bude pohybovat okolo 8 mil. Kč.
- Zavedení jednotného informačního systému a nákup HW v celkové hodnotě 800 tis. Kč.
- Zvyšování spokojenosti zákazníků prostřednictvím kvality servisu a prodejních služeb, s čímž souvisí pokračování ve zvyšování odborných znalostí zaměstnanců servisu a prodeje díky možnosti rozšíření pravidelného školení.

Cíle pro rok 2020

- Zvýšení tržeb za prodej zboží, výrobků a služeb o dalších 5 % oproti roku 2019.
- Dále bude podnik usilovat o navýšení počtu prodaných vozů na plánovaných 500 kusů za rok.
- Zvyšování spokojenosti zákazníků prostřednictvím kvality servisu a prodejních služeb, s čímž souvisí opětovné pokračování ve zvyšování jazykových znalostí zaměstnanců servisu a prodeje díky možnosti rozšíření pravidelného školení.

Všechny krátkodobé cíle by měly mít stanoveny klíčové indikátory výkonnosti (KPI), na základě kterých je vyjádřena požadovaná výkonnost a díky nimž je možné v závěru měřit, zda bylo cílů dosaženo.

Následně tedy bude každý krátkodobý cíl parametrizován na období jednoho roku na základě způsobu měření, KPI, zodpovědných osob nebo oddělení a termínu splnění.

Tabulka 7: Parametrizace cílů pro rok 2018

Cíl	Způsob měření	KPI	Termín splnění	Zodpovědná osoba/oddělení
Zvýšení tržeb za prodej zboží, výrobků a služeb	růst tržeb v %	5 %	31. 12. 2018	jednatelé společnosti
Zvýšení počtu prodaných vozů	počet prodaných vozů v ks	450 ks	31. 12. 2018	provozní ředitel
Začátek přestavby	množství vynaložených finančních prostředků	7,5 mil. Kč	31. 12. 2018	jednatelé společnosti
Rozšíření školení zaměstnanců prodeje i servisu	Počet dnů na školení jednoho pracovníka za rok	4 dny	31. 12. 2018	provozní ředitel a vedoucí servisu

Zdroj: vlastní zpracování, 2018

Tabulka 8: Parametrizace cílů pro rok 2019

Cíl	Způsob měření	KPI	Termín splnění	Zodpovědná osoba/oddělení
Zvýšení tržeb za prodej zboží, výrobků a služeb	růst tržeb v %	5 %	31. 12. 2019	jednatelé společnosti
Zvýšení počtu prodaných vozů	počet prodaných vozů v ks	480 ks	31. 12. 2019	provozní ředitel
Dokončení přestavby	množství vynaložených finančních prostředků	8 mil. Kč	31. 12. 2019	jednatelé společnosti
Nákup IS a HW	množství vynaložených finančních prostředků	800 tis. Kč	31. 12. 2020	jednatelé společnosti
Rozšíření školení zaměstnanců prodeje i servisu	Počet dnů na školení jednoho pracovníka za rok	4 dny	31. 12. 2019	provozní ředitel a vedoucí servisu

Zdroj: vlastní zpracování, 2018

Tabulka 9: Parametrizace cílů pro rok 2020

Cíl	Způsob měření	KPI	Termín splnění	Zodpovědná osoba/oddělení
Zvýšení tržeb za prodej zboží, výrobků a služeb	růst tržeb v %	5 %	31. 12. 2020	jednatelé společnosti
Zvýšení počtu prodaných vozů	počet prodaných vozů v ks	500 ks	31. 12. 2020	provozní ředitel
Rozšíření školení zaměstnanců prodeje i servisu	Počet dnů na školení jednoho pracovníka za rok	5 dní	31. 12. 2020	provozní ředitel a vedoucí servisu

Zdroj: vlastní zpracování, 2018

5 Finanční plán

Pro přípravu strategického plánu a pro jeho implementaci je důležité sestavit strategický finanční plán, který zaujímá v soustavě funkčních plánů klíčové postavení. Představuje důležitou složku strategického plánu, do které se promítají jeho finanční efekty i finanční náročnost a proto je nutné věnovat této části plánu patřičnou pozornost. Z důvodu jeho významnosti je důležité, aby manažeři angažovaní ve strategickém řízení měli patřičné znalosti potřebné k jeho tvorbě, výsledkům a způsobům využití ve strategickém plánování. (Fotr a kol, 2012)

V této kapitole budou vytvořeny dílčí plány výnosů a nákladů, na základě kterých bude sestaven výkaz zisku a ztráty. Následně budou naplánována aktiva a pasiva pro sestavení rozvahy a naplánován výkaz cash flow. Plán bude sestaven pro roky 2018, 2019 a 2020.

5.1 Plánovaný výkaz zisku a ztráty

Výkaz zisku a ztráty je účetní výkaz, ve kterém jsou uspořádány položky nákladů, výnosů a výsledku hospodaření za určité období. Tento výkaz se sestavuje pravidelně v ročních či kratších intervalech. V rámci jeho analýzy se hledají odpovědi na otázku, jak jednotlivé položky výkazu ovlivňovaly výsledek hospodaření. Informace z výkazu tedy slouží jako podklad pro hodnocení firemní ziskovosti. Ve struktuře výkazu zisku a ztráty je obsaženo několik stupňů výsledků hospodaření, které se od sebe liší druhem vstupujících nákladů a výnosů. Nejdůležitější položkou je přitom výsledek hospodaření z provozní činnosti, neboť odráží schopnost firmy vytvářet kladný výsledek hospodaření ze své hlavní činnosti. (Růčková, 2011)

V následujících odstavcích jsou naplánovány jednotlivé položky výkazu zisku a ztráty firmy XYZ pro roky 2018 – 2020.

5.1.1 Plán výnosů

Z hlediska stanovených strategických cílů je plánování výnosů jednou z nejdůležitějších součástí finančního plánu. Tržby za prodej zboží zaujímají ve společnosti XYZ výsadní postavení, mezi další položky výnosů patří tržby

za prodej výrobků a služeb, tržby z prodeje dlouhodobého majetku a tržby z prodeje materiálu.

Plán tržeb

Společnost XYZ si stanovila jako hlavní strategický cíl každoročně navyšovat tržby za prodej zboží, výrobků a služeb o 5 %. Při jejich plánování se tedy vycházelo z tohoto cíle.

V následující tabulce jsou vypočítány tržby za prodané nové vozy. Prodeje jsou rozděleny na tři skupiny, a to osobní, užitkové a nákladní vozy. Průměrná cena jednotlivých skupin vozů je určena na základě objemu prodeje a tržeb za prodané vozy z minulých let. Průměrná cena vozů se postupně v letech plánu zvyšuje vždy o 1 % oproti předchozímu roku. Plánované objemy prodeje osobních vozů vycházejí z krátkodobého cíle společnosti, kterým je prodat minimálně 500 vozů do roku 2020, což by mělo být dle plánu splněno. Objemy prodeje užitkových a nákladních vozů jsou plánovány dle předchozího vývoje.

Tabulka 10: Plán prodeje nových vozů (v tis. Kč)

Položky v tis. Kč		2017	PLÁN		
			2018	2019	2020
Osobní vozy	prům. cena	1 020	1 030	1 041	1 051
	ks	430	450	480	500
	tržby	438 600	463 590	499 441	525 454
Užitkové vozy	prům. cena	1 300	1 313	1 326	1 339
	ks	208	214	220	229
	tržby	269 816	280 690	292 001	306 718
Nákladní vozy	prům. cena	4 300	4 343	4 386	4 430
	ks	216	221	227	234
	tržby	929 950	958 034	996 643	1 036 808
Tržby celkem		1 638 366	1 702 314	1 788 085	1 868 979

Zdroj: vlastní zpracování, 2018

V následující tabulce 12 jsou tržby doplněny o prodané náhradní díly a příslušenství, které jsou plánovány na základě plánu prodeje nových vozů. Výnosy z prodaných ojetých vozů jsou plánovány dle předchozího vývojového trendu.

Výnosy z prodeje výrobků a služeb zahrnují zejména servis vozidel, ale také tržby za pronájem vozidel, mytí, odtah a služby mycí stanice. Společnost chce v roce 2018 lehce navýšit ceny v oblasti servisu vozů, proto tomto roce vzrostou tržby o 10 %, v následujících letech poté o 5 %.

Strategický cíl, kterým je každoroční navyšování tržeb za prodej zboží, výrobků a služeb o 5 %, bude prostřednictvím tohoto plánu splněn.

Tabulka 11: Plán celkových tržeb

Položky v tis. Kč	2017	PLÁN		
		2018	2019	2020
Tržby za prodej zboží	1 722 178	1 794 508	1 884 889	1 970 623
Prodané nové vozy	1 638 366	1 702 314	1 788 085	1 868 979
Prodané náhradní díly a příslušenství	40 936	45 029	47 281	49 645
Prodané ojeté vozy	42 877	47 165	49 523	51 999
Tržby za prodej výrobků a služeb	216 677	238 345	250 262	262 775
Celkem	1 938 855	2 032 852	2 135 151	2 233 398
Zvýšení		5%	5%	5%

Zdroj: vlastní zpracování, 2018

Tržby z prodeje dlouhodobého hmotného majetku i tržby z prodeje materiálu odpovídají trendům z minulých let. Tržby z prodeje DHM zahrnují především tržby z prodeje předváděcích vozů, které byly majetkem společnosti. K takovému prodeji dochází z toho důvodu, že společnost musí svůj vozový park pravidelně obnovovat. Výnosy z prodeje materiálu vznikají prodejem nepotřebných náhradních dílů. Jiné provozní výnosy jsou těžko plánovatelné, protože jejich hodnota je obtížně stanovitelná, lze sem zahrnout například rozdíl při inventarizaci, výnos z pohledávek, které byly zaplacený a další, je zde tedy opět zachován obdobný trend vývoje jako v minulosti.

Tabulka 12: Plán ostatních provozních výnosů

Položky v tis. Kč	2017	PLÁN		
		2018	2019	2020
Ostatní provozní výnosy	59 966	62 398	64 933	67 575
Tržby z prodeje DHM	19 605	20 389	21 204	22 053
Tržby z prodeje materiálu	40 055	41 657	43 323	45 056
Jiné provozní výnosy	307	353	406	466

Zdroj: vlastní zpracování, 2018

Plán ostatních výnosů

Zde jsou zahrnuty výnosy z dlouhodobého finančního majetku, které obsahují výnosy z podílů na zisku, a dále výnosové úroky, jejichž výše plyne z poskytnutých půjček na vozy a z běžného účtu. Ostatní finanční výnosy jsou pro autorizovaného prodejce vozů důležitou položkou. Vychází z nestálých marží, kdy se ceny nákupu a prodeje vozů překrývají, zahrnují například bonusy za poskytnutí vozu na úvěr či zajištění pojištění. Nárůst položek ostatních výnosů je naplánován s ohledem na předchozí vývoj.

Tabulka 13: Plán ostatních výnosů

Položky v tis. Kč	2017	PLÁN		
		2018	2019	2020
Výnosy z DFM	34	48	67	93
Výnosové úroky	59	70	84	101
Ostatní finanční výnosy	5 667	5 950	6 248	6 560

Zdroj: vlastní zpracování, 2018

5.1.2 Plán nákladů**Výkonová spotřeba**

Výkonová spotřeba je tvořena náklady na prodané zboží, spotřebou materiálu a energiemi a službami. Náklady vynaložené na prodané zboží jsou vypočteny na základě poměru k tržbám. V roce 2017 odpovídaly tyto náklady zhruba 95% z tržeb za prodej zboží, v plánovaných letech se předpokládá zachování stejného poměru.

Do spotřeby materiálu patří používané díly, komponenty a další materiál potřebný pro výkon servisu. Do spotřeby energie se řadí pozemní plyn, elektrická energie a spotřeba vody. Tyto položky jsou plánované dle vývoje z minulých let.

Služby jsou taktéž plánovány dle vývoje minulých let a tato položka zahrnuje náklady na opravy a udržování, internet, telefonní služby, poštovné a další.

Tabulka 14: Plán výkonové spotřeby

Položky v tis. Kč	2017	PLÁN		
		2018	2019	2020
Výkonová spotřeba	1 804 136	1 883 159	1 982 032	2 077 502
Náklady na prodané zboží	1 637 835	1 704 782	1 790 644	1 872 092
Spotřeba materiálu a energie	113 840	120 670	127 911	135 585
Služby	52 461	57 707	63 478	69 825

Zdroj: vlastní zpracování, 2018

Osobní náklady

U všech položek osobních nákladů se vychází z předchozího vývoje společnosti, stav zaměstnanců se v roce 2017 výrazně snížil oproti roku 2016 a to z důvodu změny v organizační struktuře společnosti. Předpokládá se, že během následujících tří let se nebude počet zaměstnanců nijak výrazně měnit a bude odpovídat současnému organizačnímu uspořádání, je počítáno s vývojem meziročního růstu o 2%.

Mzdové náklady jsou tvořeny sumou hrubých mezd jednotlivých zaměstnanců. Náklady na sociální a zdravotní pojištění jsou vypočteny 34% ze mzdových nákladů. V ostatních nákladech je zahrnut příspěvek na stravování, který získávají všichni pracovníci a dále příspěvek do penzijního fondu, který získávají jen THP.

Tabulka 15: Plán osobních nákladů

Položky v tis. Kč	2017	PLÁN		
		2018	2019	2020
Osobní náklady	63 131	63 997	65 277	66 583
<i>Mzdové náklady</i>	47 021	47 472	48 421	49 390
- prokurista	-	1 008	1 028	1 049
- provozní ředitel	-	1 044	1 065	1 086

- pracovníci prodeje	-	8 064	8 225	8 390
- účetní	-	4 860	4 957	5 056
- pracovníci marketingového odd.	-	2 352	2 399	2 447
- pracovníci personálního odd.	-	1 656	1 689	1 723
- vedoucí servisů/provozu	-	8 208	8 372	8 540
- pracovníci servisu	-	10 944	11 163	11 386
- údržba a úklidové služby	-	1 584	1 616	1 648
- ostatní	-	7 752	7 907	8 065
<i>Náklady na SZ, ZP a ostatní nákl.</i>	16 109	16 525	16 856	17 193
- Náklady na SZ a ZP	15 732	16 140	16 463	16 793
- Ostatní náklady	377	385	393	400

Zdroj: vlastní zpracování, 2018

Úpravy hodnot v provozní oblasti

Úpravy hodnot jsou dle legislativních změn v účetnictví v roce 2016 novým termínem pro odpisy. Při plánování odpisů byl zohledněn jak stávající majetek, tak majetek plynoucí z investice do nových předváděcích vozů, náhradních vozů, vozů používaných k pronájmu, a dále z investice do rekonstrukce budovy a softwaru.

Každý rok firma investuje do nových předváděcích vozů, náhradních vozů a vozů k pronájmu. V každém roce plánu činí hodnota odpisů těchto nově pořízených vozů 4 900 tis. Kč.

S přestavbou se začne již v roce 2018, ale dokončení je naplánováno v roce 2019, proto jsou odpisy plynoucí z této investice plánovány až od roku 2019. Majetek je zařazen do 5. odpisové skupiny a je odpisován po dobu 30 let. V prvním roce činí roční odpisová sazba 1,4%, v dalších letech poté 3,4%. Hodnota investice se předpokládá ve výši 15,5 mil. Kč, čili v prvním roce odepisování činí odpis 217 tis. Kč a v dalších letech poté 527 tis. Kč.

Nový software bude pořízen na počátku roku 2019 a odepisuje se 36 měsíců, jeho pořizovací hodnota je 800 tis. Kč, roční odpis tedy činí 267 tis. Kč.

Tabulka 16: Plán odpisů

Položky v tis. Kč	2017	PLÁN		
		2018	2019	2020
Stávající majetek	9 546	5 410	5 751	6 332
Z nové investice	-	4 900	5 384	5 694
Celkem	9 546	10 310	11 134	12 025

Zdroj: vlastní zpracování, 2018

Ostatní náklady

Velkou část ostatních provozních nákladů tvoří zůstatkové ceny prodaného dlouhodobého majetku a materiálu. Položka týkající se dlouhodobého majetku vzniká zejména prodejem předváděcích vozů zákazníkům a u materiálu se jedná o prodej nepotřebných náhradních dílů. Tyto položky korespondují s tržbami z prodeje DM a materiálu a jejich vývoj je tedy plánován poměrem k těmto tržbám. Rozdíly mezi těmito položkami výnosů a nákladů vznikají z důvodu prodeje za cenu vyšší, než je zůstatková.

Položky daně a poplatky a jiné provozní náklady jsou plánovány na základě vývoje předchozích let.

Tabulka 17: Plán ostatních provozních nákladů

Položky v tis. Kč	2017	PLÁN		
		2018	2019	2020
Ostatní provozní náklady	55 866	57 164	58 502	59 881
Zůstatková cena prodaného DM	19 631	20 023	20 424	20 832
Zůstatková cena prodaného materiálu	32 812	33 468	34 138	34 820
Daně a poplatky	331	364	401	441
Jiné provozní náklady	3092	3 308	3 540	3 788

Zdroj: vlastní zpracování, 2018

Následující tabulka zahrnuje nákladové úroky, které plynou z úvěrů, jejich vývoj je naplánován dle probíhajících úvěrů. Co se týče ostatních finančních výnosů, zde se účtuje pojištění majetku, bonusy pro odběratele, bankovní poplatky a provize a také pojistné pro nové vozy, očekává se stejný vývoj jako v předchozích letech.

Tabulka 18: Plán ostatních nákladů

Položky v tis. Kč	2017	PLÁN		
		2018	2019	2020
Nákladové úroky	854	683	547	437
Ostatní finanční náklady	1 968	2 263	2 603	2 993

Zdroj: vlastní zpracování, 2018

Daň z příjmů za běžnou činnost

Pro výpočet daně z příjmů je potřeba nejprve zjistit výsledek hospodaření před zdaněním, ten se získá součtem provozního a finančního výsledku hospodaření. Tento základ daně je nutno upravit o položky zvyšující a snižující výsledek hospodaření. Položky zvyšující výsledek hospodaření, které společnost uplatňuje, jsou náklady na reprezentaci a odměny orgánům společnosti, daňové odpisy jsou shodné s účetními. Tímto se získá základ daně, který se zaokrouhlí na celé tisíce dolů a z této částky je možné vypočítat daňovou povinnost společnosti, sazba daně činí 19%.

Tabulka 19: Výpočet daně z příjmů za běžnou činnost

Položky v tis. Kč	2 018	2 019	2 020
Provozní výsledek hospodaření	80 620	83 138	84 982
Finanční výsledek hospodaření	3 122	3 250	3 325
Výsledek hospodaření před zdaněním	83 742	86 387	88 306
+ Náklady na reprezentaci	140	154	169
+ Odměna orgánům společnosti	0	0	15 790
Základ daně	83 882	86 541	104 266
Základ daně po zaokrouhlení	83 882	86 541	104 266
Daň z příjmů za běžnou činnost	15 938	16 443	19 810

Zdroj: vlastní zpracování, 2018

Tabulka 20: Plánovaný výkaz zisku a ztráty 2018 - 2020 v tis. Kč

	TEXT	2017	PLÁN		
			2018	2019	2020
I.	Tržby z prodeje výrobků a služeb	216 677	238 345	250 262	262 775
II.	Tržby za prodej zboží	1 722 178	1 794 508	1 884 889	1 970 623
A.	Výkonová spotřeba	1 804 136	1 883 159	1 982 032	2 077 502
A. 1	Náklady vynaložené na prodané zboží	1 637 835	1 704 782	1 790 644	1 872 092
A. 2	Spotřeba materiálu a energie	113 840	120 670	127 911	135 585
A. 3	Služby	52 461	57 707	63 478	69 825
D.	Osobní náklady	63 131	63 997	65 277	66 583
D. 1	Mzdové náklady	47 021	47 472	48 421	49 390
D. 2	Náklady na SZ, ZP a ostatní náklady	16 109	16 525	16 856	17 193
D.	- Náklady na SZ a ZP	15 732	16 140	16 463	16 793
D.	- Ostatní náklady	377	385	393	400
E.	Úpravy hodnot v provozní oblasti = odpisy	9 546	10 310	11 134	12 025
III.	Ostatní provozní výnosy	59 966	62 398	64 933	67 575
III. 1.	Tržby z prodeje dlouhodobého majetku	19 605	20 389	21 204	22 053
III. 2.	Tržby z prodeje materiálu	40 055	41 657	43 323	45 056
III. 3.	Jiné provozní výnosy	307	353	406	466
F.	Ostatní provozní náklady	55 866	57 164	58 502	59 881
F. 1	Zůstatková cena prodaného DM	19 631	20 023	20 424	20 832
F. 2	Zůstatková cena prodaného materiálu	32 812	33 468	34 138	34 820
F. 3	Daně a poplatky	331	364	401	441
F. 4	Jiné provozní náklady	3 092	3 308	3 540	3 788
*	Provozní výsledek hospodaření	65 741	80 620	83 138	84 982
IV.	Výnosy z dlouhodobého finančního majetku – podíly	34	48	67	93
VI.	Výnosové úroky a podobné výnosy	59	70	84	101
J.	Nákladové úroky a podobné náklady	854	683	547	437
VII.	Ostatní finanční výnosy	5 667	5 950	6 248	6 560
K.	Ostatní finanční náklady	1 968	2 263	2 603	2 993
*	Finanční výsledek hospodaření	2 938	3 122	3 250	3 325
**	Výsledek hospodaření před zdaněním	68 679	83 742	86 387	88 306
L.	Daň z příjmů za běžnou činnost	12 993	15 938	16 443	19 810
**	Výsledek hospodaření po zdanění	55 686	67 804	69 945	68 496
***	Výsledek hospodaření za účetní období	55 686	67 804	69 945	68 496

Zdroj: vlastní zpracování, 2018

5.2 Plánovaná rozvaha

Rozvaha je přehled o majetku podniku a jeho zdrojích k určitému okamžiku. Zahrnuje aktiva a pasiva společnosti, kde aktivy se rozumí majetek společnosti a pasivy zdroje financování aktiv.

Základní rozdíl mezi výkazem zisku a ztráty a rozvahou je v tom, že zatímco výkaz zisku a ztráty je přehledem o výsledkových operacích za určitý časový interval, rozvaha zachycuje aktiva a pasiva k určitému časovému okamžiku. (Růčková, 2011)

Při jejím plánování se mohou použít tři metody, a to metoda procentního poměru k tržbám, regresní metoda nebo metoda ukazatelů obratu. U metody procentního poměru k tržbám se vychází z časových řad minulého období nebo z prognóz dle strategického plánu. Regresní analýza využívá postup regresní a korelační analýzy. A při určení parametrů rozvahy obratovými ukazateli se vychází z ukazatelů obratu, a to z počtu obrátek nebo doby obratu. (Šulák, Vacík, Ircingová, 2012)

5.2.1 Plán aktiv

Dlouhodobý nehmotný majetek

Společnost považuje za dlouhodobý nehmotný majetek takový majetek, který má dobu použitelnosti delší než jeden rok a jehož pořizovací cena je vyšší než 60 tis. Kč. Do této skupiny se řadí software, do kterého společnost plánuje v roce 2019 investovat 800 tis. Kč. Způsob výpočtu odpisů je uveden v plánu odpisů ve VZZ.

Výpočet je stanoven následovně: hodnota na počátku roku + nově pořízený majetek – odprodej a vyřazení – odpisy.

Tabulka 21: Plán investic dlouhodobého nehmotného majetku

	2017	PLÁN		
		2018	2019	2020
Hodnota na počátku roku	0	0	0	533
Nově pořízený majetek	0	0	800	0
Odprodej a vyřazení	0	0	0	0
Odpisy	0	0	267	267
Hodnota na konci roku	0	0	533	267

Zdroj: vlastní zpracování, 2018

Dlouhodobý hmotný majetek

Následující tabulka zobrazuje plán dlouhodobého hmotného majetku, který se skládá se staveb, samostatných movitých věcí a nedokončeného dlouhodobého hmotného majetku. Výpočet byl stanoven následovně: počáteční stav dlouhodobého majetku v roce 2018 je konečný stav z roku 2017, k tomuto stavu je přičten nově pořízený majetek a odečtena zůstatková cena prodaného dlouhodobého majetku a celkové odpisy. Tato hodnota bude konečným stavem pro rok 2018. Stejný postup se opakuje i pro další roky.

V nově pořízeném majetku jsou zahrnuty předváděcí vozy, náhradní vozy, vozy používané k pronájmu a v roce 2019 i hodnota plánované rekonstrukce showroomu, která činí 15,5 mil. Kč. Hodnota položky zůstatková cena prodaného dlouhodobého majetku vychází z výkazu zisku a ztráty.

Tabulka 22: Plán investic dlouhodobého hmotného majetku

Položky v tis. Kč	2017	PLÁN		
		2018	2019	2020
Hodnota DM na počátku roku	105 511	110 133	104 803	113 273
Nově pořízený majetek	33 799	25 003	39 762	23 815
Zůstatková cena prodaného DM	19 631	20 023	20 424	20 832
Odpisy	9 546	10 310	10 868	11 759
Hodnota DM na konci roku	110 133	104 803	113 273	104 497

Zdroj: vlastní zpracování, 2018

Dlouhodobý finanční majetek

Tento majetek je tvořen vlastnickým podílem ve společnosti, která provozuje čerpací stanici pohonných hmot. Výše tohoto majetku zůstává konstantní stejně jako v předchozích letech.

Oběžná aktiva

Oběžná aktiva společnosti XYZ tvoří zásoby, krátkodobé pohledávky a peněžní prostředky. Zásoby a krátkodobé pohledávky jsou plánovány pomocí metody ukazatelů obrátu. Předpokládá se, že v důsledku očekávaného růstu tržeb porostou i

položky zásob a krátkodobých pohledávek, z tohoto důvodu se budou obrátové ukazatele pro uvedené položky v jednotlivých letech snižovat. Položka peněžní prostředky jsou plánovány v návaznosti na cash flow podniku.

Tabulka 23: Plán oběžných aktiv

Položky v tis. Kč	2017	PLÁN		
		2018	2019	2020
Celkové tržby	1 938 855	2 032 852	2 135 151	2 233 398
Obraty oběžných aktiv				
Zásoby	9,00	8,73	8,19	7,95
Krátkodobé pohledávky	12,53	12,15	11,79	11,43
Hodnoty oběžných aktiv				
Zásoby	215 422	232 851	260 653	281 079
Krátkodobé pohledávky	154 764	167 286	181 138	195 333
Peněžní prostředky	201 626	236 098	247 785	266 512
Oběžná aktiva celkem	571 812	636 235	689 576	742 924

Zdroj: vlastní zpracování, 2018

Časové rozlišení

Na straně aktiv představuje tato rozvahová položka náklady a příjmy příštích období. Pro období plánu se předpokládá, že hodnoty položek zůstanou stejné jako v roce 2017.

5.2.2 Plán pasiv

Vlastní kapitál

Základní kapitál, kapitálové fondy a rezervní fondy zůstanou v plánovaném období neměnné. Hodnota vlastního kapitálu se bude měnit v závislosti na výsledku hospodaření a nerozděleném zisku společnosti. Výsledek hospodaření je převzat z plánovaného výkazu zisku a ztráty.

V důsledku generování vysokých zisků společnost vyplatí v posledním roce plánu svým společníkům podíl na výsledku hospodaření běžného účetního období, konkrétně

bude částka vyplacených podílů v roce 2020 činit 15 790 tis. Kč. Zbylý zisk společnosti v každém roce plánu bude ponechán jako nerozdělený zisk minulých let.

Tabulka 24: Plán vlastního kapitálu

Položky v tis. Kč	2017	PLÁN		
		2018	2019	2020
Vlastní kapitál	297 591	365 395	435 340	488 046
Základní kapitál	450	450	450	450
Kapitálové fondy - Ostatní kapitálové fondy	2 671	2 671	2 671	2 671
Rezervní fondy	122	122	122	122
Nerozdělený zisk/ztráta min. let	238 662	294 348	362 152	416 307
Výsledek hospodaření běžného účetního období	55 686	67 804	69 945	68 496

Zdroj: vlastní zpracování, 2018

Cizí zdroje

Cizí zdroje jsou tvořeny rezervami, dlouhodobými a krátkodobými závazky.

Rezervy se v letech plánu měnit nebudou, v roce 2018 dojde k jejich mírnému navýšení z 1 411 tis. Kč na 1 482 tis. Kč a tato hodnota zůstane neměnná po celou dobu plánu.

Dlouhodobé závazky jsou tvořeny závazky k úvěrovým institucím a odloženým daňovým závazkem. Závazky k úvěrovým institucím se díky splácení úvěru postupně snižují a tento vývoj je plánován i v letech 2018 – 2020. Odložený daňový závazek bude mít dle expertního odhadu managementu společnosti v letech plánu klesající charakter.

Tabulka 25: Plán dlouhodobých závazků

	2017	PLÁN		
		2018	2019	2020
Dlouhodobé závazky	1 650	1 423	1 251	1 172
Závazky k úvěrovým institucím	405	203	55	0
Odložený daňový závazek	1 245	1 220	1 196	1 172

Zdroj: vlastní zpracování, 2018

Krátkodobé závazky jsou složeny z krátkodobých přijatých záloh, závazků z obchodních vztahů a ostatních závazků. Ostatní závazky jsou dále tvořeny závazky ke společníkům, závazky k zaměstnancům, závazky ze sociálního zabezpečení a zdravotního pojištění, daňovými závazky a dotacemi, jinými závazky a dohadnými účty pasivními.

Krátkodobé přijaté zálohy a závazky z obchodních vztahů jsou určeny na základě metody ukazatelů obratu. Pro položku krátkodobé přijaté zálohy se předpokládá meziroční pokles ukazatelů obratu. Obrat závazků z obchodních vztahů bude v průběhu plánu růst, aby docházelo ke snižování závazků.

Závazky ke společníkům jsou plánovány na základě předchozího vývoje. Protože však v roce 2017 došlo k výraznému nárůstu, pro další roky plánu se předpokládá jejich postupné snižování.

Závazky k zaměstnancům a závazky ze sociálního zabezpečení a zdravotního pojištění jsou plánovány dle dosavadního trendu a dle vývoje mzdových nákladů. V roce 2017 tvořily závazky k zaměstnancům 6,4 % ze mzdových nákladů a závazky ze sociálního zabezpečení a zdravotního pojištění tvořily 4,6 % mzdových nákladů, v následujících letech proto budou plánovány ve stejném trendu.

Daňové závazky a dotace a jiné závazky jsou naplánovány dle očekávané míry inflace, která vychází z analýzy externího prostředí. A poslední položka dohadných účtů pasivních je naplánována dle předchozího vývoje.

Tabulka 26: Plán krátkodobých závazků

	2017	PLÁN		
		2018	2019	2020
<i>Celkové tržby</i>	1 938 855	2 032 852	2 135 151	2 233 398
<i>Obrat krátkodobých přijatých záloh</i>	84,14	82,46	80,81	79,20
Krátkodobé přijaté zálohy	23 042	24 652	26 421	28 201
<i>Obrat závazků z obchodních vztahů</i>	6,30	6,80	7,34	7,93
Závazky z obchodních vztahů	307 912	298 926	290 712	281 563
Závazky ostatní	49 941	48 763	47 779	46 826
- Závazky ke společníkům	40 565	39 235	38 058	36 916
<i>Mzdové náklady</i>	47 021	47 472	48 421	49 390

- Závazky k zaměstnancům	3 005	3 034	3 094	3 156
- Závazky ze SZ a ZP	2 141	2 162	2 205	2 249
<i>Očekávaná míra inflace (v %)</i>	-	2,6	2,1	1,8
- Stát - daňové závazky a dotace	2 482	2 547	2 600	2 647
- Jiné závazky	504	517	528	537
- Dohadné účty pasivní	1 244	1 269	1 294	1 320
Krátkodobé závazky celkem	380 895	372 341	364 912	356 590

Zdroj: vlastní zpracování, 2018

Časové rozlišení

Na straně pasiv představuje tato položka výdaje a výnosy příštích období. Pro období plánu se předpokládá, že hodnoty položek zůstanou stejné jako v roce 2017.

Tabulka 27: Plánovaná rozvaha 2018 - 2020 v tis. Kč

TEXT	2017 (Netto)	PLÁN		
		2018	2019	2020
AKTIVA CELKEM	683 460	742 553	804 898	849 203
Dlouhodobý majetek	110 601	105 271	114 274	105 232
Dlouhodobý nehmotný majetek	0	0	533	267
Dlouhodobý hmotný majetek	110 133	104 803	113 273	104 497
Dlouhodobý finanční majetek	468	468	468	468
- Podíly - ovládaná nebo ovládající osoba	104	104	104	104
- Zápůjčky a úvěry - ostatní	364	364	364	364
Oběžná aktiva	571 812	636 235	689 576	742 924
Zásoby	215 422	232 851	260 653	281 079
Pohledávky	154 764	167 286	181 138	195 333
Peněžní prostředky	201 626	236 098	247 785	266 512
Časové rozlišení	1 047	1 047	1 047	1 047
Náklady příštích období	89	89	89	89
Příjmy příštích období	958	958	958	958
PASIVA CELKEM	683 460	742 553	804 898	849 203
Vlastní kapitál	297 591	365 395	435 340	488 046
Základní kapitál	450	450	450	450
Kapitálové fondy	2 671	2 671	2 671	2 671
Fondy ze zisku – ostatní rezervní fondy	122	122	122	122
Výsledek hospodaření minulých let	238 662	294 348	362 152	416 307
Výsledek hospodaření běžného úč. období (+/-)	55 686	67 804	69 945	68 496
Cizí zdroje	383 956	375 245	367 645	359 244
Rezervy	1 411	1 482	1 482	1 482
Závazky	382 545	373 763	366 163	357 762
Dlouhodobé závazky	1 650	1 423	1 251	1 172
- Závazky k úvěrovým institucím	405	203	55	0
- Odložený daňový závazek	1 245	1 220	1 196	1 172
Krátkodobé závazky	380 895	372 341	364 912	356 590
- Krátkodobé přijaté zálohy	23 042	24 652	26 421	28 201
- Závazky z obchodních vztahů	307 912	298 926	290 712	281 563
- Závazky ostatní	49 941	48 763	47 779	46 826
Časové rozlišení	1 913	1 913	1 913	1 913
Výdaje příštích období	1 073	1 073	1 073	1 073
Výnosy příštích období	840	840	840	840

Zdroj: vlastní zpracování, 2018

5.3 Plán cash flow

Výkaz o peněžních tocích je sestaven pro roky plánu 2018 – 2020 a je tvořen z dat plánu výkazu zisku a ztrát a z plánu rozvahy. Pro plánování je využita nepřímá metoda, která se skládá ze tří částí, a to provozní, investiční a finanční.

Prvním krokem je přičtení odpisů ke zjištěnému zisku po zdanění, dále přičtení či odečtení změny rezerv a změny časového rozlišení aktiv a pasiv. Nuly u těchto položek značí, že v průběhu letch plánu nedochází k žádné změně. V dalších krocích se přičítají či odečítají změny vybraných oběžných aktiv a krátkodobých závazků. Výsledkem této části výpočtů je Čistý peněžní tok z provozní činnosti, který se na základě vytvořeného finančního plánu společnosti XYZ vyvíjí v letech 2018 – 2020 velmi příznivě.

K čistému peněžnímu toku z investiční činnosti se dojde odečtením odpisů od změn dlouhodobého majetku. Z tabulky lze vidět, že v roce 2019 dochází k větším investicím a to zejména z důvodu rekonstrukce areálu autosalonu.

Poslední finanční část se zabývá změnou základního kapitálu a kapitálových fondů, změnou dlouhodobých závazků a dlouhodobých a krátkodobých bankovních úvěrů, v posledním kroku se odečítají výdaje z rozdělení zisku. Zde je možno vidět, že v roce 2020 dochází k vyplacení podílů na zisku ve výši 15 790 tis. Kč. Sečtením vyjmenovaných položek se dospělo k Čistému peněžnímu toku z finanční činnosti. Z uvedených výsledků pro jednotlivé roky lze vidět, že cash flow v této oblasti je ovlivněno zejména vyplacenými podíly v roce 2020, ostatní položky na výsledky nemají výrazný vliv.

Sečtením jednotlivých čistých peněžních toků se došlo k celkové změně peněžních prostředků, což se označuje jako celkové Cash flow. Po přičtení této změny v jednotlivých letech k peněžním prostředkům na počátku období se dojde ke stavu peněžních prostředků na konci každého období. Tato položka se musí rovnat peněžním prostředkům v rozvaze.

Tabulka 28: Výkaz o peněžních tocích (v tis. Kč)

PROVOZNÍ ČINNOST	2018	2019	2020
Zisk po zdanění	67 804	69 945	68 496
+ Odpisy	10 310	11 134	12 025
+ přírůstek / - úbytek rezerv	0	0	0
- přírůstek / + úbytek časového rozlišení - aktiva	0	0	0
+ přírůstek / - úbytek časového rozlišení - pasiva	0	0	0
- přírůstek / + úbytek zásob	-17 156	-27 654	-20 371
- přírůstek / + úbytek krátkodobých pohledávek	-12 522	-13 852	-14 195
+ přírůstek / - úbytek krátkodobých závazků	-8 554	-7 429	-8 322
Čistý peněžní tok z provozní činnosti	39 882	32 144	37 633
INVESTIČNÍ ČINNOST			
- přírůstek / + úbytek dlouhodobého majetku	5 330	-9 003	9 043
- odpisy	-10 310	-11 134	-12 025
Čistý peněžní tok z investiční činnosti	-4 980	-20 138	-2 983
FINANČNÍ ČINNOST			
+ přírůstek / - úbytek ZK a kapitálových fondů	0	0	0
+ přírůstek / - úbytek dlouhodobých závazků	-227	-172	-79
+ přírůstek / - úbytek dlouhodobých bankovních úvěrů	-203	-148	-55
+ přírůstek / - úbytek krátkodobých bankovních úvěrů	0	0	0
Výdaje z rozdělení zisku (podíly na zisku)	0	0	-15 790
Čistý peněžní tok z finanční činnosti	-430	-319	-15 924
+ přírůstek / - úbytek peněžních prostředků	34 472	11 687	18 726
Počáteční stav peněžních prostředků	201 626	236 098	247 785
Konečný stav peněžních prostředků	236 098	247 785	266 512

Zdroj: vlastní zpracování, 2018

6 Analýza rizik

Pojem riziko lze definovat mnoha způsoby, neexistuje jen jedna obecně uznávaná definice. Z pohledu řízení podnikatelských rizik můžeme riziko chápat jako možnost, kdy s určitou pravděpodobností dojde k události, která se liší od předpokládaného výsledku.

Riziko je spjato se dvěma pojmy, a to:

- *Neurčitý výsledek* – riziko lze nazvat rizikem, pokud existují alespoň dvě varianty řešení. Není možné hovořit o riziku, když s jistotou víme, že ke ztrátě dojde.
- *Minimálně jeden nežádoucí výsledek* – může se jednat o ztrátu části majetku investora či může jít o výnos, který je nižší než mohl být.

Podnikatel či manažer může k riziku přistupovat se **sklonem k averzi**, kdy se rizikovým projektům vyhýbá a preferuje ty, které zaručují přijatelné výsledky. Dalším přístupem je **sklon k riziku**, kdy podnikatel vyhledává rizikové projekty, které jsou spjaty jak se značnými zisky, tak s nebezpečím špatných výsledků. A posledním možným přístupem je **neutrální postoj k riziku**, který je rovnováhou mezi dvěma předchozími přístupy.

Než se dojde k samotnému procesu snižování rizik, je nutné rizika nejprve analyzovat. Tato analýza spočívá v definici hrozeb, ke kterým může dojít s určitou pravděpodobností a mírou dopadu. Řídit lze jen taková rizika, která byla včasné identifikována a byl naplánován vhodný způsob jejich ošetření. Pokud by nebyla všechna rizika odhalena, mohlo by dojít k ohrožení realizace projektu nebo dokonce i chodu celé společnosti. (Smejkal, Rais, 2010)

6.1 Identifikace rizikových faktorů

Identifikace rizik a stanovení jejich významnosti se řadí mezi nejvýznamnější fáze analýzy rizik, protože další kroky této analýzy pracují právě s rozpoznávanými faktory.

Cílem identifikace je odhalit rizikové faktory, které mohou ovlivnit hospodářské nebo jiné výsledky podniku, hodnotu jeho aktiv či míru úspěšnosti investičních projektů.

Při jejím provádění je vhodné zodpovědět na následující otázky:

- Jaké faktory mohou ohrozit úspěšné dosažení cílů?
- Jaké problémy mohou vzniknout při realizaci projektu?
- Co může ovlivnit stakeholdery k přijetí akcí ohrožujících cíle?
- Co může být zdrojem případných benefitů?
- Kdy, kde, jak a proč se mohou tato rizika vyskytnout a koho mohou ovlivnit?

(Hnilica, Fotr, 2014)

Pro identifikaci rizikových faktorů strategického plánu firmy XYZ budou využity výstupy z analýzy externího a interního prostředí. Konkrétní rizika jsou detailněji popsána v následujících odstavcích.

R1: Pokles poptávky po vozech prodávané značky

Pokles může být způsoben mnoha faktory, může se jednat o faktory vnější - legislativní, ekonomické, technologické, sociální, ale i ekologické. Tyto faktory mohou způsobit, že lidé začnou využívat jiný typ dopravy nebo si vystačí se svým starším vozem a nebudou mít potřebu kupovat nový vůz. Může také dojít k situaci, že nová moderní paleta vozů prémiové značky na některé zákazníky dostatečně nezapůsobí a značku budou stále vnímat jako staromódní a neatraktivní a dají přednost koupí jiné prémiové značky. Dalším vlivem na tento faktor může být zvýšená činnost konkurentů v oboru. Pokles objemu poptávky by měl v konečném důsledku negativní dopad na snížení tržeb za zboží a služby, kam patří prodej nových vozů a servis.

R2: Snižující se marže v automobilovém průmyslu a tím do budoucna i rentabilita společnosti

V současné době se marže pohybují na nízkých úrovních a některé vozy jsou dokonce prodávány téměř bez zisku. Z důvodu vyvíjení tlaků ze strany výrobce je společnost často nucena odebírat větší množství vozů, než kolik poptávají zákazníci. V případě, že neodebere určité množství, přijde o bonusy či jí dokonce čekají pokuty a vyšší nákupní ceny v budoucnu. Z tohoto důvodu se často stává, že jsou vozy prodány s velmi nízkou marží, aby je firma nemusela držet na skladě po delší čas. Aby firma z prodeje těchto vozů něco utržila, je odkázána na prodeje doplňkových služeb. Nízká marže výrazně ovlivní i hospodářský výsledek a tím i zdroje nutné ke krytí činnosti firmy. Pokud by došlo ke zvýšení nákupních cen vozů a zároveň trvalému snížení

prodejních cen, marže se dostane na ještě nižší úroveň, poklesne rentabilita společnosti a taková situace by nebyla příznivá.

R3: Zvyšování nároků ze strany koncernu

Firma XYZ je povinna splňovat stále větší požadavky koncernu a investic plynoucích z dealerství. Obchodní partner si klade podmínky jak při zavádění značky do portfolia společnosti, tak během samotného provozu. Rizikem je zde myšlena potřeba vynakládání dodatečných investic, ale také následky plynoucí z nesplnění požadavků, firma může být potrestána pokutami či dokonce vzniká společnosti riziko odebrání certifikátu autorizovaného servisu a prodeje.

R4: Odchod kvalifikovaných zaměstnanců a nenalezení náhrady

Kvalifikovaní pracovníci jsou klíčoví pro růst a rozvoj firmy a jejich odchod by mohl způsobit značné problémy. Při aktuálně nízké nezaměstnanosti by navíc mohlo být obtížné najít vhodné kvalifikované uchazeče, kteří by byli schopni nahradit současné zaměstnance. Jedná se zejména o pracovníky v oblasti servisu, tzn. automechanici, autoklempíři, autolakýrníci a další. Tyto řemeslné obory nejsou v současné době příliš populární a dochází k tomu, že žáci základních škol preferují pro další studium jiné školy a obory, než tyto aktuálně potřebné. Společnost by z tohoto důvodu měla usilovat o udržení stávajících zaměstnanců, k čemuž jí může pomoci odpovídající systém odměňování.

R5: Nevyužívání principů strategického řízení

V současné době firma příliš nevyužívá principy strategického řízení, upřednostňuje plánování spíše do jednoho roku a postrádá podklady a průzkumy okolí, nemá jasně stanovenou vizi a strategické cíle. Většina činností je prováděna na základě rozhodnutí jednatelů a prokuristy a často jsou postaveny pouze na předchozích zkušenostech společnosti. Do budoucna by to mohlo způsobit problémy, neboť by společnost neodhalila včas případné hrozby.

R6: Zhoršení hodnot likvidity firmy

Likvidita je důležitý ukazatel zejména pro věřitele společnosti, protože vyjadřuje, jak je společnost schopna splácet své závazky. Ve sledovaných letech 2014 – 2017 se některé hodnoty likvidity společnosti pohybovaly lehce pod doporučenými a oborovými hodnotami. V současné době lze firmu považovat za stabilní, v dobré

finanční kondici, ale do budoucna by nedostatek likvidity mohl znamenat riziko. Bude důležité se zaměřit na řízení těchto ukazatelů, zejména z důvodu potřeby zdrojů pro krytí plánované investice.

R7: Zvyšující se náklady na zaměstnance

Nedostatek kvalifikovaných pracovníků na trhu se odráží i ve zvyšování platů, tedy rostoucích nákladech na zaměstnance. V loňském roce se v ČR výrazně zvýšila průměrná mzda a pro rok 2018 se předpokládá, že i nadále mzdy porostou. Aby si firma zaměstnance udržela, bude nucena platy zvyšovat. Vzniká zde riziko, že se společnost kvůli tlaku trhu dostane do finančních potíží či bude donucena k propouštění zaměstnanců.

6.2 Stanovení významnosti rizik

Ze zjištěných rizik lze věnovat pozornost pouze významným faktorům, které mají vysoké negativní či pozitivní dopady na firmu v případě jejich výskytu. Pro stanovení významnosti těchto rizik je možné použít dva přístupy, a to expertní hodnocení a analýzu citlivosti. (Fotr a kol., 2012)

6.2.1 Matice hodnocení rizik

Tato matice je nástrojem expertního hodnocení, které je založeno na znalostech a zkušenostech pracovníků podniku z oblasti, kam jsou daná rizika zařazena.

Významnost rizik se posuzuje ze dvou hledisek, jedná se o pravděpodobnost výskytu rizika a intenzitu negativního dopadu na firmu či projekt. Čím je pravděpodobnější výskyt rizika a čím vyšší je jeho intenzita negativního dopadu, tím je určité riziko významnější. (Hnilica, Fotr, 2014)

Hodnocení může mít dvě formy, a to kvalitativní hodnocení, které posuzuje rizika bez použití číselného vyjádření a druhou formou je semikvantitativní hodnocení, kdy se významnost rizik vyjadřuje v číselné formě. Pro číselné vyjádření se nejčastěji volí lineární stupnice s pěti stupni, která je vysvětlena a použita níže.

Stupnice hodnocení (pravděpodobnosti/intenzity dopadu)

5 – zvláště vysoká,

4 – vysoká,

- 3 – střední,
- 2 – nízká,
- 1 – velice nízká. (Hnilica, Fotr, 2014)

Tabulka 29: Stanovení významnosti rizik

Riziko		Ppst výskytu	Intenzita dopadu	Ohodno- cení rizika
R1	Pokles poptávky po prodávaných vozech	3	5	15
R2	Snižující se marže v automobil. průmyslu	4	3	12
R3	Zvyšování nároků ze strany koncernu	3	3	9
R4	Odchod kvalifikovaných za-ců	2	3	6
R5	Nevyužívání strategického řízení	3	2	6
R6	Zhoršení hodnot likvidity firmy	2	3	6
R7	Zvyšující se náklady na za-ce	3	1	3

Zdroj: vlastní zpracování, 2018

Po takto ohodnocených rizicích je možné vytvořit matici pravděpodobností a dopadu, která slouží jako přehledný grafický nástroj pro posouzení významnosti rizik. Mapa rizik společnosti XYZ je zobrazena v následující tabulce, významnost rizik je odlišena pomocí barev, kdy světlé oblasti představují rizika méně významná a tmavé oblasti jsou rizika závažná.

Tabulka 30: Mapa rizik

<i>Pravděpodobnost</i>	5					
	4			R2		
	3	R7	R5, R6	R3		R1
	2			R4		
	1					
		1	2	3	4	5

Dopad

Zdroj: vlastní zpracování, 2018

Z tabulky je patrné, že by společnost měla věnovat pozornost zejména rizikům R1 - pokles poptávky po prodáváných vozech, R2 – snižující se marže a R3 – zvyšování nároků ze strany koncernu.

6.2.2 Analýza citlivosti

Cílem této analýzy je zjistit citlivost určitého finančního kritéria firmy na změny hodnot faktorů rizika, které toto kritérium ovlivňují. Jde o to stanovit, jak určité změny faktorů (např. prodejních cen, cen materiálů, energií) ovlivňují dané kritérium.

Základní formou je jednofaktorová analýza, která zjišťuje dopady izolovaných změn jednotlivých rizik na vybrané finanční kritérium, zatímco všechny ostatní faktory zůstávají na plánovaných hodnotách. (Hnilica, Fotr, 2014)

V následující tabulce je provedena analýza citlivosti pro rok 2018, jako finanční kritérium byl vybrán výsledek hospodaření před úroky a zdaněním (EBIT). V prvním sloupci jsou plánované hodnoty pro rok 2018, ve druhém sloupci jsou tyto hodnoty upraveny o odchylku 10% (výnosové položky o 10% klesly a nákladové položky o 10% vzrostly), ve třetím sloupci je hodnota EBIT po úpravě, ve čtvrtém sloupci je změna EBIT oproti plánu a v posledním sloupci je zobrazena procentuální změna EBIT při změně jednotlivých faktorů.

EBIT je tvořen následujícím hodnototvorným řetězcem:

- **EBIT** = *výnosy – náklady*,
 - **Výnosy** = *tržby za prodej zboží + tržby z prodeje výrobků a služeb + tržby z prodeje dlouhodobého majetku + tržby z prodeje materiálu + jiné provozní výnosy + výnosy z dlouhodobého finančního majetku + výnosové úroky a podobné výnosy + ostatní finanční výnosy*,
 - **Náklady** = *náklady na prodané zboží + spotřeba materiálu a energie + služby + mzdové náklady + náklady na SZ, ZP a ostatní náklady + odpisy dlouhodobého majetku + zůstatková cena prodaného dlouhodobého majetku + zůstatková cena prodaného materiálu + daně a poplatky + jiné provozní náklady + nákladové úroky a podobné náklady + ostatní finanční náklady*.

Tabulka 31: Analýza citlivosti pro rok 2018

Položky v tis. Kč	2018	Odchylna 10%	Výsledný EBIT	Absolutní změna EBIT	Relativní změna EBIT
Tržby za prodej zboží	1 794 508	1 615 057	-95 709	179 451	214,29%
Náklady na prodané zboží	1 704 782	1 875 260	-86 736	170 478	203,58%
Tržby z prodeje výrobků a služeb	238 345	214 510	59 908	23 834	28,46%
Spotřeba materiálu a energie	120 670	132 737	71 675	12 067	14,41%
Služby	57 707	63 478	77 971	5 771	6,89%
Mzdové náklady	47 472	52 219	78 995	4 747	5,67%
Náklady na SZ, ZP a ostatní N	16 525	18 178	82 089	1 653	1,97%
Odpisy dlouhodobého majetku	10 310	11 341	82 711	1 031	1,23%
Tržby z prodeje DM	20 389	18 350	81 703	2 039	2,43%
Tržby z prodeje materiálu	41 657	37 491	79 576	4 166	4,97%
Jiné provozní výnosy	353	317	83 707	35	0,04%
Zůstatková cena prodaného DM	20 023	22 026	81 740	2 002	2,39%
Zůstatková cena prodaného mat.	33 468	36 815	80 395	3 347	4,00%
Daně a poplatky	364	401	83 706	36	0,04%
Jiné provozní náklady	3 308	3 639	83 411	331	0,40%
Výnosy z DFM	48	43	83 737	5	0,01%
Výnosové úroky a podobné V	70	63	83 735	7	0,01%
Nákladové úroky a podobné N	683	752	83 674	68	0,08%
Ostatní finanční výnosy	5 950	5 355	83 147	595	0,71%
Ostatní finanční náklady	2 263	2 490	83 516	226	0,27%
EBIT	83 742				

Zdroj: vlastní zpracování, 2018

Z výsledků pro rok 2018 lze pozorovat, že nejvýznamnějším faktorem, který ovlivňuje EBIT, jsou tržby za prodej zboží a náklady na prodané zboží. Tyto položky jsou nejvýznamnější z toho důvodu, že se z největší části podílejí na tvorbě hospodářského výsledku, ovlivňují ho o více než 200 %. Znamená to, že by se firma při poklesu těchto tržeb či zvýšení nákladů na prodané zboží o 10 % dostala do špatné finanční situace, mělo by to za následek vysoké záporné hodnoty hospodářského výsledku. Dalšími faktory, na které je EBIT citlivý, jsou tržby z prodeje výrobků a služeb a spotřeba materiálu a energie. U těchto položek se firma nedostává do záporných hodnot výsledného EBIT, ale hodnoty nejsou příznivé.

V další tabulce jsou zobrazeny výsledky analýzy citlivosti pro všechny plánované roky 2018 – 2020. Podrobné výpočty pro rok 2019 jsou uvedeny v příloze C a pro rok 2020 v příloze D. Z výsledků je patrné, že nejcitlivější faktory zůstávají ve všech letech stejné, mění se pouze jejich hodnota, která se postupně navyšuje.

Tabulka 32: Výsledky analýzy citlivosti pro roky 2018 - 2020

Položky v tis. Kč	Relativní změna EBIT - 2018	Relativní změna EBIT - 2019	Relativní změna EBIT - 2020
Tržby za prodej zboží	214,29%	218,19%	223,16%
Náklady na prodané zboží	203,58%	207,28%	212,00%
Tržby z prodeje výrobků a služeb	28,46%	28,97%	29,76%
Spotřeba materiálu a energie	14,41%	14,81%	15,35%
Služby	6,89%	7,35%	7,91%
Mzdové náklady	5,67%	5,61%	5,59%
Náklady na SZ, ZP a ostatní N	1,97%	1,95%	1,95%
Odpisy dlouhodobého majetku	1,23%	1,29%	1,36%
Tržby z prodeje DM	2,43%	2,45%	2,50%
Tržby z prodeje materiálu	4,97%	5,01%	5,10%
Jiné provozní výnosy	0,04%	0,05%	0,05%
Zůstatková cena prodaného DM	2,39%	2,36%	2,36%
Zůstatková cena prodaného mat.	4,00%	3,95%	3,94%
Daně a poplatky	0,04%	0,05%	0,05%
Jiné provozní náklady	0,40%	0,41%	0,43%
Výnosy z DFM	0,01%	0,01%	0,01%
Výnosové úroky a podobné V	0,01%	0,01%	0,01%
Nákladové úroky a podobné N	0,08%	0,06%	0,05%
Ostatní finanční výnosy	0,71%	0,72%	0,74%
Ostatní finanční náklady	0,27%	0,30%	0,34%

Zdroj: vlastní zpracování, 2018

6.3 Scénáře

Scénáře představují určité obrazy či popisy budoucnosti, které jsou tvořeny vzájemně konzistentními prvky a jejich vazbami v rámci souboru specifikovaných předpokladů. Umožňují lépe pochopit potenciální trendy vývoje významných faktorů podnikatelského okolí a jejich vazeb. Jejich cílem je poskytnout strukturovaný pohled

na vývoj okolí, ve kterém se podnik nachází a na možné odlišnosti tohoto vývoje, které umožní zvýšení kvality přípravy strategických rozhodnutí. (Hnilica, Fotr, 2014)

Nejčastěji se vytváří následující čtyři scénáře:

- očekávaný scénář,
- pesimistický scénář,
- optimistický scénář,
- nejpravděpodobnější (realistický) scénář. (Fotr a kol, 2012)

6.3.1 Očekávaný scénář

Očekávaným scénářem se rozumí finanční plán, který je již vytvořen v páté kapitole.

6.3.2 Pesimistický scénář

V pesimistickém scénáři jsou zahrnuta všechna rizika, která mohou mít nepříznivý vliv na výši hospodářského výsledku. Hlavním rizikovým faktorem, který ovlivňuje tento scénář je pokles poptávky po vozech prodávané značky. Toto riziko by způsobilo snížení počtu zákazníků, čímž by klesly prodeje vozů a tím by se snížily tržby za prodej zboží. Je uvažováno s 10% snížením tržeb za prodej zboží v každém roce plánu. Spolu s poklesem tržeb za prodej zboží klesnou z důvodu poklesu zakázek servisu i tržby z prodeje výrobků a služeb. U těchto tržeb se počítá také s 10% odchylkou od očekávaného scénáře.

Dalším rizikovým faktorem je snižující se marže v automobilovém průmyslu. Toto riziko by mělo vliv na zvýšení procentuálního podílu nákladů na prodané zboží k tržbám za prodej zboží. V očekávaném scénáři bylo počítáno s 95% podílem, v pesimistickém scénáři se tento podíl navýší na 98 %, čímž poklesne marže o 3 %.

Z důvodu klesající poptávky dojde i k poklesu nákladů na spotřebu materiálu a energie o 5 %. Ovšem při uvažování růstu inflace o 2,6 % v roce 2018, o 2,1 % v roce 2019 a o 1,8 % v roce 2020, dojde ke zdražení materiálu. Náklady na spotřebu materiálu a energie tedy nakonec klesnou o 2,4 % v roce 2018, o 2,9 % v roce 2019 a o 3,2 % v roce 2019. Náklady na služby jsou ovlivněny jak klesající poptávkou, tak inflací, zvýší se v každém roce plánu o 2 %.

Pokles realizovaných zakázek má vliv i na snížení mzdových nákladů pracovníků servisu, pracovníků ve vedoucích pozicích i prodejců. Působí však zde i riziko

zvyšování nákladů na zaměstnance, kdy firma je nucena zvyšovat platy. Mzdové náklady tedy zůstanou ve stejné výši jako v očekávaném scénáři.

Následující tabulka zohledňuje vliv výše uvedených rizikových faktorů na vývoj provozního výsledku hospodaření v jednotlivých letech plánu.

Tabulka 33: Pesimistický scénář

Položky v tis. Kč	2018		2019		2020	
	Oček. scénář	Pesim. scénář	Oček. scénář	Pesim. scénář	Oček. scénář	Pesim. scénář
Tržby za prodej zboží	1 794 508	1 615 057	1 884 889	1 696 400	1 970 623	1 773 561
Náklady na prodané zboží	1 704 782	1 582 756	1 790 644	1 662 472	1 872 092	1 738 090
Tržby z prodeje výr. a služeb	238 345	214 510	250 262	225 236	262 775	236 498
Spotřeba materiálu a energie	120 670	117 774	127 911	124 201	135 585	131 247
Služby	57 707	58 861	63 478	64 747	69 825	71 222
Mzdové náklady	47 472	47 472	48 421	48 421	49 390	49 390
Náklady na SZ, ZP a ostatní N	16 525	16 525	16 856	16 856	17 193	17 193
Odpisy dlouhodobého majetku	10 310	10 310	11 134	11 134	12 025	12 025
Tržby z prodeje DM	20 389	20 389	21 204	21 204	22 053	22 053
Tržby z prodeje materiálu	41 657	41 657	43 323	43 323	45 056	45 056
Jiné provozní výnosy	353	353	406	406	466	466
Zůstatková cena prodaného DM	20 023	20 023	20 424	20 424	20 832	20 832
Zůstatková cena prodaného mat.	33 468	33 468	34 138	34 138	34 820	34 820
Daně a poplatky	364	364	401	401	441	441
Jiné provozní náklady	3 308	3 308	3 540	3 540	3 788	3 788
Provozní výsledek hospodaření	80 620	1 103	83 138	235	84 982	-1 414

Zdroj: vlastní zpracování, 2018

Z výsledků je patrné, že změna položek, ovlivněných nepříznivým vývojem rizik, má velmi zásadní vliv na zisk společnosti. Dochází k výraznému poklesu výsledku hospodaření, který v roce 2020 dokonce dosahuje záporné hodnoty.

6.3.3 Optimistický scénář

Optimistický scénář je sestaven na základě pozitivních změn dílčích rizikových faktorů. Konkrétně je v tomto scénáři uvažováno s potlačením rizika poklesu poptávky po vozech prodávané značky. Tento faktor je brán z pozitivního hlediska, kdy se poptávka naopak zvýší z důvodu rozšíření nabídky vozů o nové modely. Předpokládá

se zvýšení tržeb za prodej zboží o 10 %. Zároveň se také o stejné procento zvýší tržby z prodeje výrobků a služeb.

Dojde i k potlačení rizika snižující se marže v automobilovém průmyslu. Naopak se marže zvýší z původních 5 % v očekávaném scénáři na 8 %. Procentuální podíl nákladů na prodané zboží k tržbám za prodej zboží tedy činí v optimistickém scénáři 92 %.

Se zvýšením tržeb za prodej výrobků a tržeb souvisí také zvýšení nákladů na spotřebu materiálu. Bude se zde ale uvažovat, že cena energií bude do roku 2020 stagnovat. Proto se předpokládá zvýšení nákladů na spotřebu materiálu a energie pouze o 3 %. Ceny služeb se dle odhadu budou meziročně snižovat o 2 %.

Potlačí se zde riziko zvyšujících mezd, ale z důvodu zvýšení prodejů dojde ke zvýšení osobních nákladů zaměstnanců prodeje. Toto zvýšení odpovídá 3 % mzdových nákladů, což samozřejmě vede i k odpovídajícímu zvýšení nákladů na sociální zabezpečení.

Tabulka 34: Optimistický scénář

Položky v tis. Kč	2018		2019		2020	
	Oček. scénář	Optim. scénář	Oček. scénář	Optim. scénář	Oček. scénář	Optim. scénář
Tržby za prodej zboží	1 794 508	1 973 958	1 884 889	2 073 378	1 970 623	2 167 685
Náklady na prodané zboží	1 704 782	1 816 042	1 790 644	1 907 507	1 872 092	1 994 271
Tržby z prodeje výr. a služeb	238 345	250 262	250 262	262 775	262 775	275 914
Spotřeba materiálu a energie	120 670	124 291	127 911	131 748	135 585	139 653
Služby	57 707	56 553	63 478	62 208	69 825	68 429
Mzdové náklady	47 472	48 896	48 421	49 874	49 390	50 872
Náklady na SZ, ZP a ostatní N	16 525	16 625	16 856	16 957	17 193	17 296
Odpisy dlouhodobého majetku	10 310	10 310	11 134	11 134	12 025	12 025
Tržby z prodeje DM	20 389	20 389	21 204	21 204	22 053	22 053
Tržby z prodeje materiálu	41 657	41 657	43 323	43 323	45 056	45 056
Jiné provozní výnosy	353	353	406	406	466	466
Zůstatková cena prodaného DM	20 023	20 023	20 424	20 424	20 832	20 832
Zůstatková cena prodaného mat.	33 468	33 468	34 138	34 138	34 820	34 820
Daně a poplatky	364	364	401	401	441	441
Jiné provozní náklady	3 308	3 308	3 540	3 540	3 788	3 788
Provozní výsledek hospodaření	80 620	156 739	83 138	163 155	84 982	168 748

Zdroj: vlastní zpracování, 2018

Díky pozitivním změnám hodnot došlo k výraznému zvýšení výsledku hospodaření oproti očekávanému scénáři. Je to zejména z důvodu citlivosti plánu na tržby, které se v této variantě zvyšovaly a nákladové položky naopak snižovaly.

6.3.4 Realistický scénář

Nejpravděpodobnější neboli realistický scénář vychází z očekávaného, pesimistického a optimistického scénáře. Pravděpodobnost této varianty je určena váženým průměrem všech těchto scénářů.

V následující tabulce jsou rizikové faktory, s kterými se uvažovalo při stanovení jednotlivých scénářů. Těmto faktorům jsou přiřazeny pravděpodobnosti, jejichž součet musí být u každého rizika roven 1. Očekávaný scénář má v případě všech rizik nejvyšší pravděpodobnost ze všech scénářů. A naopak u pesimistického scénáře je uvažováno s nejnižší pravděpodobností, že daná rizika nastanou. Výsledná pravděpodobnost v posledním řádku je stanovena použitím aritmetického průměru hodnocení konkrétního faktoru rizika pro daný scénář.

Tabulka 35: Pravděpodobnosti jednotlivých scénářů

Riziko	Očekávaný scénář	Optimistický scénář	Pesimistický scénář
Pokles poptávky po prodáváných vozech	65%	15%	20%
Snižující se marže v automobilovém průmyslu	70%	20%	10%
Zvyšující se náklady na zaměstnance	60%	25%	15%
Pravděpodobnost scénáře	65%	20%	15%

Zdroj: vlastní zpracování, 2018

Pro výpočet jednotlivých položek realistického scénáře se použil vážený průměr očekávaného, pesimistického a optimistického scénáře. Vahami jsou jednotlivé výsledné pravděpodobnosti scénářů.

Tabulka 36: Realistický scénář

Položky v tis. Kč	2018		2019		2020	
	Oček. scénář	Realist. scénář	Oček. scénář	Realist. scénář	Oček. scénář	Realist. scénář
Tržby za prodej zboží	1 794 508	1 803 480	1 884 889	1 894 313	1 970 623	1 980 476
Náklady na prodané zboží	1 704 782	1 708 730	1 790 644	1 794 791	1 872 092	1 876 427
Tržby z prodeje výr. a služeb	238 345	237 153	250 262	249 011	262 775	261 461
Spotřeba materiálu a energie	120 670	120 960	127 911	128 122	135 585	135 748
Služby	57 707	57 649	63 478	63 414	69 825	69 755
Mzdové náklady	47 472	47 757	48 421	48 712	49 390	49 686
Náklady na SZ, ZP a ostatní N	16 525	16 545	16 856	16 876	17 193	17 214
Odpisy dlouhodobého majetku	10 310	10 310	11 134	11 134	12 025	12 025
Tržby z prodeje DM	20 389	20 389	21 204	21 204	22 053	22 053
Tržby z prodeje materiálu	41 657	41 657	43 323	43 323	45 056	45 056
Jiné provozní výnosy	353	353	406	406	466	466
Zůstatková cena prodaného DM	20 023	20 023	20 424	20 424	20 832	20 832
Zůstatková cena prodaného mat.	33 468	33 468	34 138	34 138	34 820	34 820
Daně a poplatky	364	364	401	401	441	441
Jiné provozní náklady	3 308	3 308	3 540	3 540	3 788	3 788
Provozní výsledek hospodaření	80 620	83 916	83 138	86 706	84 982	88 776

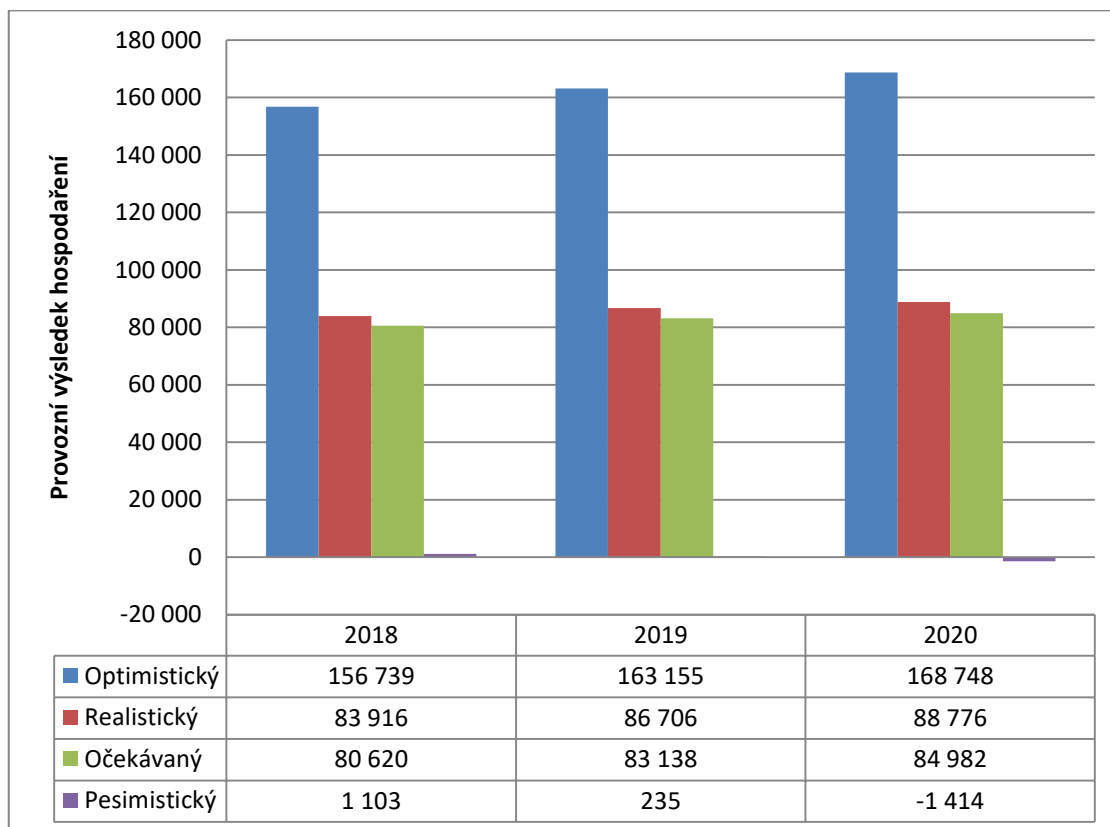
Zdroj: vlastní zpracování, 2018

V realistickém scénáři se provozní výsledek hospodaření nejvíce přiblížil očekávanému scénáři. Výsledné hodnoty realistického scénáře dosahují vyšších hodnot než v případě výchozího finančního plánu, a to zejména z důvodu vyšší pravděpodobnosti optimistické varianty.

Tržby za prodej zboží a s nimi související náklady na prodané zboží se jednoznačně jeví jako klíčová finanční rizika, která jsou závislá na dosažení jednotlivých cílů a tím i celého strategického plánu firmy XYZ.

Na následujícím grafu je zobrazen vývoj jednotlivých scénářů v plánovaných letech.

Graf 4: Srovnání provozních výsledků hospodaření jednotlivých scénářů



Zdroj: vlastní zpracování, 2018

Z grafu lze vidět, že optimistická a pesimistická varianta dosahuje extrémních výsledných hodnot výsledku hospodaření. V případě optimistického scénáře jsou hodnoty provozního výsledku hospodaření výrazně vyšší oproti těm plánovaným. V pesimistickém scénáři jsou hodnoty naopak výrazně nižší oproti původnímu plánu. Vzhledem k tomu, že výsledek hospodaření v pesimistickém scénáři dosahuje hodnot přibližujících se nule, není při daném měřítku v grafu téměř viditelný. Realistická varianta se po dobu celého plánovaného období nejvíce přibližuje očekávanému scénáři.

6.4 Shrnutí analýzy rizik

Z jednotlivých kapitol analýzy rizik vyplynuly klíčové rizikové faktory, které nejvíce ovlivňují provozní výsledek hospodaření společnosti XYZ. Jedná se o následující tři

rizika: pokles poptávky po vozech prodávané značky, snižující se marže v automobilovém průmyslu a zvyšování nákladů na zaměstnance.

V analýze citlivosti byla namodelována citlivost EBIT na jednotlivá rizika. Mezi klíčová rizika vycházející z citlivostní analýzy se řadí tržby za prodej zboží, náklady na prodané zboží a tržby z prodeje výrobků a služeb. Tyto položky se z největší části podílejí na tvorbě hospodářského výsledku, tudíž na jeho výslednou hodnotu mají největší vliv. Jsou to položky, které by firma měla nejvíce sledovat.

V rámci analýzy rizik byly následně sestaveny strategické scénáře, které zobrazují dopady pesimistického, optimistického a realistického vývoje hlavních rizikových faktorů. V případě pesimistické varianty hrozí společnosti ve třetím roce plánu záporný provozní výsledek hospodaření, což by pro ni nebylo příznivé. Projevuje se zde zejména riziko poklesu poptávky po vozech prodávané značky, které má vliv především na snížení tržeb za prodej zboží. V rámci optimistické varianty bylo vykázáno splnění cílů nad stanovený rámec díky pozitivním změnám dílčích rizikových faktorů, konkrétně bylo potlačeno riziko poklesu poptávky po vozech. Působením optimistického scénáře by společnost dosáhla kladného výsledku hospodaření ve všech plánovaných letech, a to dokonce o téměř dvojnásobnou hodnotu očekávaného výsledku hospodaření ročně. Realistický scénář byl sestaven z předchozích scénářů a je považován za nejpravděpodobnější. Vykazuje takové výsledky, při kterých by měla společnost dosáhnout všech strategických cílů naplánovaných v rámci strategického záměru.

7 Implementace strategického plánu

Volbou vhodné strategie není ukončen celý proces strategického řízení. Strategie by měla být přenesena do konkrétních akcí. Implementací strategického plánu se rozumí jeho transformace do akčních plánů. V této části budou vymezeny jednotlivé strategické akce, které vycházejí ze stanovených dlouhodobých cílů. Souhrn těchto akcí tvoří právě akční plán, který vede k naplnění perspektivy interních procesů a posílení současného stavu. (Fotr a kol., 2012)

7.1 Akční plán

V následující tabulce jsou rozpracovány dlouhodobé cíle společnosti do konkrétních strategických akcí, které povedou k naplnění dlouhodobých cílů.

Tabulka 37: Akční plán pro jednotlivé strategické cíle

Strategický cíl	Strategická akce
Cíl 1: Do konce plánovacího období každoročně navyšovat tržby za prodej zboží, výrobků a služeb o 5% oproti předchozímu roku.	Navyšování počtu prodaných vozů
	Navyšování zakázek servisu
	Zvýšení cen v oblasti servisu
	Přestavba a modernizování areálu
Cíl 2: Do roku 2020 dosáhnout minimálně 500 prodaných osobních vozů za rok.	Vhodné propagování nových modelů vozů se zacílením na mladší generace
	Dostatečné motivování prodejců
	Přestavba a modernizování areálu
Cíl 3: V průběhu plánovacího období zkvalitnit poskytované služby prostřednictvím častějšího školení zaměstnanců prodeje i servisu.	Zavedení odpovídajícího motivačního programu zaměstnanců
	Využívání principů strategického řízení
	Sjednocení informačních systémů
	Pravidelné aktualizování webových stránek
	Přestavba a modernizování areálu
Cíl 4: V roce 2019 investovat 800 tis. Kč do SW a HW vybavení.	Investice 500 tis. Kč do sjednocení IS
	Výběr vhodné softwarové firmy
	Investice 300 tis. Kč do nákupu HW

Strategický cíl	Strategická akce
Cíl 5: V roce 2018 a 2019 investovat 15,5 tis. Kč do přestavby a modernizace současného areálu.	Investice 12,5 mil. Kč do přestavby vnitřních prostor
	Investice 3 mil. Kč do rozšíření venkovního parkování
	Výběr vhodné stavební firmy

Zdroj: vlastní zpracování, 2018

Některé strategické cíle jsou vzájemně propojeny a navazují na sebe. V následujících odstavcích jsou proto pro upřesnění blíže popsány jednotlivé strategické akce.

V plánovaném období bude společnost XYZ usilovat o navýšení tržeb zejména prostřednictvím druhého cíle, a to zvýšením objemu prodaných vozů. K růstu tržeb povede také mírné navýšení cen v oblasti servisu. Očekává se, že v plánovaných letech bude koncern pravidelně obohacovat trh o nové modely vozů, které budou cílit zejména na mladší generaci. Společnost proto chce využít svého potenciálu a vhodnou propagací těchto vozů oslovit zákazníky v tomto segmentu. Protože je prodávána značka některými lidmi vnímána jako staromódní, je zde díky novým modelům příležitost pro změnu jejich přístupu ke značce. Na navýšení objemu prodeje vozidel mají velký vliv také samotní zaměstnanci. V průběhu plánovaných let dojde k rozšíření školení zaměstnanců prodeje i servisu. Aby odváděli co nejlepší výkony a vždy vyšli vstříc zákazníkům, musí být i dostatečně motivováni. Je tedy důležité je podporovat v týmové spolupráci a v integraci do systému zvýšení výkonnosti napříč celým podnikem.

Zavedení odpovídajícího motivačního programu zaměstnanců vede ke splnění i třetího cíle, kterým je zkvalitnění poskytovaných služeb. K tomuto cíli přispěje také využívání principů strategického řízení, které v současné době není ve firmě příliš využíváno. Zvýšení aktivit v této oblasti pomůže firmě k včasnému odhalení příležitostí a hrozeb a možnosti se na ně s předstihem připravit. V roce 2017 firma renovovala své webové stránky, což jí přispělo k lepší prezentaci a komunikaci s veřejností. Je tedy nutné, aby byly stránky pravidelně aktualizovány a zákazník byl jejich prostřednictvím dostatečně informován. Momentálně není ve firmě žádný ze zaměstnanců pověřen administrátorem webových stránek. Je vhodné, aby se toto změnilo a případně firma zaměstnala pracovníka v této oblasti. Se zkvalitněním služeb souvisí i plánovaná investice do sjednocení informačních systémů.

S předchozím cílem souvisí i investice do hardwarového a softwarového vybavení firmy. Momentálně jsou firmou využívány dva informační systémy, které nejsou navzájem propojeny, což způsobuje problémy. V roce 2019 proto bude investovat 500 tis. Kč do jednotného informačního systému. Je nutné, aby firma za podpory importéra zvolila vhodného dodavatele softwaru, který bude schopen splnit požadavky firmy. Spolu s nákupem softwaru je nutné investovat i do nákupu hardwarového vybavení v hodnotě 300 tis. Kč.

Posledním z hlavních strategických cílů je investice do přestavby a modernizace areálu. V současně uzpůsobeném areálu vznikají jistá prostorová omezení, která brání firmě v růstu. Z tohoto důvodu bude v roce 2019 a 2020 investováno 12,5 mil. Kč do rekonstrukce vnitřních prostor autosalonu. Dojde tak k modernizaci prostoru, kde se prodejci setkávají se svými zákazníky. Zároveň se bude rekonstruovat jídelna pro zaměstnance. Dále budou investovány 3 mil. Kč do rozšíření venkovních parkovacích stání a odstavných ploch pro nová vozidla i pro parkování zákazníků servisu. Tento cíl napomáhá k dosažení téměř všech ostatních strategických cílů.

8 Controlling

Kontrola je proces, při kterém se zjišťuje, zda uskutečněné aktivity jsou v souladu s očekáváním a případné odchylky od cílů jsou odstraněny. Zároveň poskytuje zpětnou vazbu, kterou lze použít při vytváření budoucích cílů a standardů. Proces kontroly zahrnuje vytváření standardů, měření výkonnosti v porovnání s těmito standardy a případné podniknutí nápravných kroků. Kontrola se považuje za efektivní, pokud jsou naplněna očekávání či cíle organizace. (Mallya, 2007)

Pro odhalení případných rozdílů cílového stavu od očekávané skutečnosti, je provedena GAP analýza. Ta zjišťuje naplnění stanovených strategických cílů při působení realistického scénáře. Zjišťují se případné odchylky, neboli planning gaps, mezi plánovanými hodnotami a hodnotami realistického scénáře.

Tabulka 38: GAP analýza

Dlouhodobý cíl	KPI		2018	2019	2020
Do konce plánovacího období každoročně navyšovat tržby za prodej zboží, výrobků a služeb o 5% oproti předchozímu roku.	růst tržeb v %	Plán (v tis. Kč)	2 032 852	2 135 151	2 233 398
		Očekávaná skutečnost (v tis. Kč)	2 040 633	2 143 324	2 241 937
		Planning gaps (v tis. Kč)	7 781	8 173	8 539
Do roku 2020 dosáhnout minimálně 500 prodaných osobních vozů za rok.	počet prodaných vozů v ks	Plán	450 ks	480 ks	500 ks
		Očekávaná skutečnost	450 ks	480 ks	500 ks
		Planning gaps	0	0	0
V průběhu plánovacího období zkvalitnit poskytované služby prostřednictvím častějšího školení zaměstnanců prodeje i servisu.	Počet dnů na školení jednoho pracovníka za rok	Plán	4 dny	4 dny	5 dní
		Očekávaná skutečnost	4 dny	4 dny	5 dní
		Planning gaps	-	-	-
V roce 2019 investovat 800 tis. Kč do SW a HW vybavení.	množství vynaložených finančních prostředků	Plán (v tis. Kč)	0	800	0
		Očekávaná skutečnost (v tis. Kč)	0	800	0
		Planning gaps (v tis. Kč)	0	0	0

Dlouhodobý cíl	KPI		2018	2019	2020
V roce 2018 a 2019 investovat 15,5 tis. Kč do přestavby a modernizace současného areálu.	množství vynaložených finančních prostředků	Plán (v tis. Kč)	7 500	8 000	0
		Očekávaná skutečnost (v tis. Kč)	7 500	8 000	0
		Planning gaps (v tis. Kč)	0	0	0

Zdroj: vlastní zpracování, 2018

Z výsledků provedené GAP analýzy plyne, že jednotlivých strategických cílů podnikatelského plánu bude dosaženo. U cíle každoročního zvyšování tržeb vychází kladné planning gaps, což značí, že společnost dosáhne vyšších tržeb za prodej zboží, výrobků a služeb než se uvažovalo v původním plánu. U žádného cíle nebylo dosaženo záporných planning gaps, které by znamenaly nenaplnění očekávané hodnoty. Dle těchto výsledků lze konstatovat, že strategický plán pro společnost XYZ na roky 2018 – 2020 je realizovatelný a lze dosáhnout plánovaných cílů.

Závěr

Předmětem diplomové práce byla implementace strategického programu společnosti XYZ s.r.o., která se zabývá autorizovaným prodejem a servisem vozů prémiové značky.

V první kapitole byla provedena charakteristika samotného podniku a jeho nabízené portfolio produktů a služeb. Byly popsány základní informace o předmětu podnikání a představena organizační struktura společnosti. Následovala formulace střednědobého strategického plánu. Byla vymezena strategická východiska – poslání, vize a dlouhodobé cíle společnosti. V závěru této kapitoly byla navržena strategie, která musí být v souladu se strategií koncernu. Při nesplnění určitých požadavků koncernu firmě totiž vzniká riziko odebrání certifikátu autorizovaného prodeje a servisu.

Rozsáhlou kapitolou byla kapitola zaměřená na analýzu podnikatelského prostředí. Zde bylo detailně popsáno makroprostředí, do kterého se řadí legislativní, ekonomické, sociální, kulturní a technologické faktory. Poté následovala analýza mezoprostředí, která byla zpracována na základě Porterova modelu pěti sil. Ten zohledňuje kupující, dodavatele, substituty, potenciální nové konkurenty a současnou konkurenci v odvětví. Dále bylo analyzováno interní prostředí, které se zabývalo managementem a provozem společnosti, marketingem, informačními systémy a finanční analýzou současné výkonnosti. Výsledky finanční analýzy byly porovnány s oborovými hodnotami. Ze zjištěných hrozeb, příležitostí, silných a slabých stránek byla sestavena SWOT analýza, jejíž výstupy následně sloužily pro výběr vhodné strategie společnosti.

V další části práce byly dlouhodobé cíle rozvedeny do krátkodobých. Pro jednotlivé cíle byly stanoveny klíčové indikátory výkonnosti a jejich plánované hodnoty.

Na základě respektování stanovených cílů byl sestaven finanční plán. Nejprve byly naplánovány veškeré výnosové a nákladové položky, z nichž se sestavil výkaz zisku a ztráty. Následovalo naplánování aktiv, pasiv a nakonec i výsledná rozvaha. Na závěr byl sestaven plánovaný cash flow, jehož hodnoty vycházely z předchozích výkazů.

V šesté kapitole byla provedena analýza rizik, identifikovaly se jednotlivé rizikové faktory, které by mohly negativně ovlivnit strategický plán. Následně se pomocí

expertního odhadu a citlivostní analýzy vybrala ta nejvýznamnější rizika. Poté došlo ke zpracování scénářů, které zohlednily dopady jednotlivých rizikových faktorů.

Obsahem následující kapitoly byla implementace strategie pomocí jednotlivých strategických akcí, které vedou k naplnění dlouhodobých cílů společnosti.

V závěru celé práce byl proveden controlling, který by odhalil případné odchylky od naplnění strategických cílů. Na základě GAP analýzy však vyplynulo, že některé plánované hodnoty jsou dokonce překročeny. Společnost je připravena na úspěšné splnění jednotlivých strategických cílů a je tak schopna naplnit svůj strategický záměr.

Přínosem této diplomové práce je ucelený přehled postupu tvorby strategického plánu od formulace strategických východisek, až po samotnou implementaci a její zhodnocení. Obsahem práce jsou jak teoretická východiska, tak jejich transformace do praxe v konkrétní firmě. Společnost XYZ s.r.o. může tento strategický plán využít jako předlohu pro jeho implementaci v následujících obdobích.

Seznam tabulek

Tabulka 1: Čistý pracovní kapitál v tis. Kč	35
Tabulka 2: Ukazatele rentability (v %).....	36
Tabulka 3: Ukazatele likvidity.....	37
Tabulka 4: Ukazatele aktivity	38
Tabulka 5: Ukazatele zadluženosti	40
Tabulka 6: SWOT analýza.....	42
Tabulka 7: Parametrizace cílů pro rok 2018	48
Tabulka 8: Parametrizace cílů pro rok 2019	49
Tabulka 9: Parametrizace cílů pro rok 2020	49
Tabulka 10: Plán prodeje nových vozů (v tis. Kč)	51
Tabulka 11: Plán celkových tržeb.....	52
Tabulka 12: Plán ostatních provozních výnosů	53
Tabulka 13: Plán ostatních výnosů	53
Tabulka 14: Plán výkonové spotřeby.....	54
Tabulka 15: Plán osobních nákladů	54
Tabulka 16: Plán odpisů	56
Tabulka 17: Plán ostatních provozních nákladů	56
Tabulka 18: Plán ostatních nákladů	57
Tabulka 19: Výpočet daně z příjmů za běžnou činnost	57
Tabulka 20: Plánovaný výkaz zisku a ztráty 2018 - 2020 v tis. Kč.....	58
Tabulka 21: Plán investic dlouhodobého nehmotného majetku	59
Tabulka 22: Plán investic dlouhodobého hmotného majetku	60
Tabulka 23: Plán oběžných aktiv	61
Tabulka 24: Plán vlastního kapitálu.....	62

Tabulka 25: Plán dlouhodobých závazků	62
Tabulka 26: Plán krátkodobých závazků	63
Tabulka 27: Plánovaná rozvaha 2018 - 2020 v tis. Kč	65
Tabulka 28: Výkaz o peněžních tocích (v tis. Kč).....	67
Tabulka 29: Stanovení významnosti rizik	72
Tabulka 30: Mapa rizik.....	72
Tabulka 31: Analýza citlivosti pro rok 2018	74
Tabulka 32: Výsledky analýzy citlivosti pro roky 2018 - 2020	75
Tabulka 33: Pesimistický scénář.....	77
Tabulka 34: Optimistický scénář	78
Tabulka 35: Pravděpodobnosti jednotlivých scénářů	79
Tabulka 36: Realistický scénář	80
Tabulka 37: Akční plán pro jednotlivé strategické cíle	83
Tabulka 38: GAP analýza	86

Seznam obrázků

Obrázek 1: Organizační struktura společnosti	11
Obrázek 2: Podnikatelské prostředí	19
Obrázek 3: Podíl nezaměstnaných osob na obyvatelstvu ve věku 15 až 64 let v krajích ČR k 31. 1. 2018	24
Obrázek 4: Model pěti sil podle Michaela Portera	28
Obrázek 5: TOWS matice	43
Obrázek 6: TOWS matice firmy XYZ.....	45

Seznam grafů

Graf 1: Meziroční reálný růst HDP v %	22
Graf 2: Spotřebitelské ceny (meziroční růst v %)	23
Graf 3: Podíl věkových skupin na celkové populaci v %	26
Graf 4: Srovnání provozních výsledků hospodaření jednotlivých scénářů	81

Seznam použitých zkratek

aj.	A jiné
apod.	A podobně
atd.	A tak dále
č.	Číslo
ČNB	Česká národní banka
ČPK	Čistý pracovní kapitál
ČR	Česká republika
ČSÚ	Český statistický úřad
DFM	Dlouhodobý finanční majetek
DHM	Dlouhodobý hmotný majetek
DM	Dlouhodobý majetek
DMS	Document management system
EAT	Earnings after taxes
EBIT	Earnings before interest and taxes
EBT	Earnings before taxes
EU	Evropská unie
FO	Fyzická osoba
GDPR	General Data Protection Regulation
HDP	Hrubý domácí produkt
HW	Hardware
ICT	Information and Communication Technologies
IS	Informační systém
Kč	Koruna česká
kol.	Kolektiv

KPI	Key performance indicators
Ks	Kus
mil.	Milion
např.	Například
PO	Právnická osoba
Ppst	Pravděpodobnost
PKW	Personenkraftwagen
ROA	Return on Assets
ROE	Return on Equity
ROS	Return on Sales
Sb.	Sbírka
SMARTER	Specific, Measurable, Achievable, Result oriented, Time framed, Ethical, Resourced
SRN	Spolková republika Německo
s.r.o.	Společnost s ručením omezeným
STK	Stanice technické kontroly
SW	Software
SWOT	Strengths, Weaknesses, Opportunities, Threats
SZ	Sociální zabezpečení
tis.	Tisíc
tzv.	Takzvaný
VZZ	Výkaz zisku a ztráty
ZP	Zdravotní pojištění

Seznam použité literatury

Interní materiály společnosti XYZ s.r.o

Odborné publikace

BLAŽKOVÁ, Martina. *Marketingové řízení a plánování pro malé a střední firmy*. 1. vydání. Praha: Grada Publishing, 2007. ISBN 978-80-247-1535-3.

DAVID, Fred R. *Strategic management: concepts and cases*. 13th edition. Upper Saddle River: Prentice Hall, 2011. ISBN 978-0-13-612098-8.

FOTR, Jiří, VACÍK, Emil, SOUČEK, Ivan, ŠPAČEK, Miroslav a HÁJEK, Stanislav. *Tvorba strategie a strategické plánování: teorie a praxe*. Praha: Grada, 2012. ISBN 978-80-247-3985-4.

FOTR, Jiří, VACÍK, Emil, ŠPAČEK, Miroslav a SOUČEK, Ivan. *Úspěšná realizace strategie a strategického plánu*. Praha: Grada, 2017. ISBN 978-80-271-0434-5.

GRASSEOVÁ, Monika, DUBEC, Radek a ŘEHÁK, David. *Analýza podniku v rukou manažera: 33 nejpoužívanějších metod strategického řízení*. 2. vydání. Brno: BizBooks, 2012. ISBN 978-80-265-0032-2.

HNILICA, Jiří, FOTR, Jiří. *Aplikovaná analýza rizika ve finančním managementu a investičním rozhodování*. 2. vydání. Praha: Grada Publishing, 2014. ISBN 978-80-247-5104-7.

JAKUBÍKOVÁ, Dagmar. *Strategický marketing: Strategie a trendy*. Praha: Grada, 2013. ISBN 978-80-247-4670-8.

MALLYA, Thaddeus. *Základy strategického řízení a rozhodování*. 1. vydání. Praha: Grada Publishing, 2007. ISBN 978-80-247-1911-5.

RŮČKOVÁ, Petra. *Finanční analýza – metody, ukazatele, využití v praxi*. 4. vydání, Praha: Grada Publishing, 2011. ISBN 978-80-247-3916-8.

SEDLÁČKOVÁ, Helena, BUCHTA, Karel. *Strategická analýza*. 2. vydání, Praha: C.H. Beck, 2006. ISBN 978-80-7179-367-1.

SMEJKAL, Vladimír, RAIS, Karel. *Řízení rizik ve firmách a jiných organizacích*. 3. vydání, Praha: Grada Publishing, 2010. ISBN 978-80-247-3051-6.

ŠULÁK, Milan, VACÍK, Emil, IRCINGOVÁ, Jarmila. *Teze k přednáškám předmětu řízení podnikatelských projektů*. 2. Vydání, Západočeská univerzita v Plzni, 2012. ISBN 978-80-261-0098-0.

Elektronické zdroje

BusinessInfo [online], 2018. Servisy musí majitele informovat o velkých zásazích [cit. 2018-02-27]. Dostupné z: <http://www.businessinfo.cz/cs/clanky/mereni-emisi-se-od-ledna-2018-zmeni-ceka-je-povinna-fotodokumentace-99028.html>

Český statistický úřad [online], 2018. Podíl nezaměstnaných osob v krajích k 31. 1. 2018 [cit. 2018-03-02]. Dostupné z: <https://www.czso.cz/csu/xc/mapa-podil-kraje>

Hospodářské noviny [online], 2018. Ekonomický růst Česka je na svém vrcholu [cit. 2018-02-27]. Dostupné z: <https://byznys.ihned.cz/c1-66051960-ve-ctvrtem-ctvrtletilonskeho-roku-vzrostl-hdp-mezirocne-na-5-1-procenta-ekonomiku-tahl-prumysl-i-spotreba-domacnosti>

Hospodářské noviny [online], 2018. ČNB nejspíš v příštích měsících úrokové sazby nezvýší [cit. 2018-03-02]. Dostupné z: <https://archiv.ihned.cz/c1-66066730-cnb-nejspis-v-pristich-mesicich-urokove-sazby-nezvysi-koruna-udelala-kus-prace-za-nas-rika-vojtech-benda-z-vedeni-banky>

Ministerstvo financí České republiky [online], 2018. Makroekonomická predikce České republiky – leden 2018 [cit. 2018-02-27]. Dostupné z: <http://www.mfcr.cz/cs/verejny-sektor/makroekonomika/makroekonomicka-predikce/2018/makroekonomicka-predikce-leden-2018-30908>

Ministerstvo průmyslu a obchodu [online], 2018. Finanční analýza podnikové sféry za rok 2016 [cit. 2018-03-23]. Dostupné z: <https://www.mpo.cz/cz/rozcestnik/analyticke-materialy-a-statistiky/analyticke-materialy/financni-analyza-podnikove-sfery-za-rok-2016--228985/>

Deník Zdobry.cz [online], 2018. Prodeje nových aut v Česku zaznamenaly rekord [cit. 2018-03-02]. Dostupné z: <http://zdobry.cz/prodeje-novych-aut-v-cesku-zaznamenaly-rekord-za-deset-let-se-prodeje-temer-zdvojnasily-6289/>

Seznam příloh

Příloha A: Rozvaha společnosti XYZ za roky 2014 – 2017

Příloha B: Výkaz zisku a ztráty společnosti XYZ za roky 2014 – 2017

Příloha C: Analýza citlivosti pro rok 2019

Příloha D: Analýza citlivosti pro rok 2020

Příloha A: Rozvaha společnosti XYZ za roky 2014 - 2017

AKTIVA	2014 (Netto)	2015 (Netto)	2016 (Netto)	2017 (Netto)
AKTIVA CELKEM	549 569	671 456	669 118	683 460
Dlouhodobý majetek	110 619	102 854	105 979	110 601
Dlouhodobý nehmotný majetek	31	0	0	0
Ocenitelná práva	31	0	0	0
<i>Software</i>	31	0	0	0
Dlouhodobý hmotný majetek	110 484	102 386	105 511	110 133
Pozemky a stavby	59 274	61 379	63 799	73 416
<i>Pozemky</i>	13 379	13 379	13 392	13 392
<i>Stavby</i>	45 895	48 000	50 407	60 024
Hmotné movité věci a soubory movitých věcí	45 766	40 310	41 107	36 692
Poskytnuté zálohy na DHM a nedokončený DHM	5 444	697	605	25
<i>Poskytnuté zálohy na dlouhodobý hmotný majetek</i>	0	0	0	0
<i>Nedokončený dlouhodobý hmotný majetek</i>	5 444	697	605	25
Dlouhodobý finanční majetek	104	468	468	468
Podíly - ovládaná nebo ovládající osoba	104	104	104	104
Zápůjčky a úvěry - ostatní	0	364	364	364
Oběžná aktiva	436 993	564 566	561 744	571 812
Zásoby	151 811	237 031	158 106	215 422
Materiál	16 298	18 058	16 671	16 919
Nedokončená výroba a polotovary	834	527	401	0
Výrobky a zboží	134 679	218 446	141 034	198 503
<i>Výrobky</i>	0	0	0	0
<i>Zboží</i>	134 679	218 446	141 034	198 503
Pohledávky	143 365	118 906	186 640	154 764
Krátkodobé pohledávky	143 365	118 906	186 640	154 764
<i>Pohledávky z obchodních vztahů</i>	114 437	96 675	178 496	133 893
<i>Pohledávky - ovládaná nebo ovládající osoba</i>	250	0	0	0
<i>Pohledávky - ostatní</i>	28 678	22 231	8 144	20 871
- Stát - daňové pohledávky	26 435	18 881	2 160	18 558
- Krátkodobé poskytnuté zálohy	1 506	1 265	4 792	1 291
- Jiné pohledávky	737	2 085	1 192	1 022
Peněžní prostředky	141 817	208 629	216 998	201 626
Peněžní prostředky v pokladně	1 008	1 963	906	936
Peněžní prostředky na účtech	140 809	206 666	216 092	200 690
Časové rozlišení	1 957	4 036	1 395	1 047
Náklady příštích období	227	94	146	89
Příjmy příštích období	1 730	3 942	1 249	958

PASIVA	2014	2015	2016	2017
PASIVA CELKEM	549 569	671 456	669 118	683 460
Vlastní kapitál	224 368	259 014	281 782	297 591
Základní kapitál	450	450	450	450
Základní kapitál	450	450	450	450
Ážio	6 460	6 460	2 671	2 671
Kapitálové fondy	6 460	6 460	2 671	2 671
Ostatní kapitálové fondy	6 460	6 460	2 671	2 671
Fondy ze zisku	122	122	122	122
Ostatní rezervní fondy	122	122	122	122
Výsledek hospodaření minulých let	186 141	202 336	218 453	238 662
Nerozdělený zisk minulých let	186 141	202 336	218 453	238 662
Výsledek hospodaření běžného účetního období (+/-)	31 195	49 646	60 086	55 686
Cizí zdroje	323 137	410 911	386 441	383 956
Rezervy	1 282	1 487	1 344	1 411
Rezerva na důchody a podobné závazky	1 282	1 487	1 344	1 411
Závazky	321 855	409 424	385 097	382 545
Dlouhodobé závazky	15 660	9 604	2 015	1 650
Závazky k úvěrovým institucím	10 700	8 257	770	405
Odložený daňový závazek	1 883	1 347	1 245	1 245
Závazky - ostatní	3 077	0	0	0
- Jiné závazky	3 077	0	0	0
Krátkodobé závazky	306 195	399 820	383 082	380 895
Závazky k úvěrovým institucím	0	2 140	0	0
Krátkodobé přijaté zálohy	22 523	22 591	16 846	23 042
Závazky z obchodních vztahů	254 287	347 037	330 784	307 912
Závazky ostatní	29 385	28 052	35 452	49 941
<i>Závazky ke společníkům</i>	23 014	21 448	21 073	40 565
<i>Závazky k zaměstnancům</i>	2 933	3 250	3 017	3 005
<i>Závazky ze sociálního zabezpečení a zdravotního pojištění</i>	1 870	2 086	1 645	2 141
<i>Stát - daňové závazky a dotace</i>	0	0	5 861	2 482
<i>Dohadné účty pasivní</i>	1 182	1 078	3 776	1 244
<i>Jiné závazky</i>	386	190	80	504
Časové rozlišení	2 064	1 531	895	1 913
Výdaje příštích období	1 564	491	55	1 073
Výnosy příštích období	500	1 040	840	840

Zdroj: vlastní zpracování dle interních materiálů, 2018

Příloha B: Výkaz zisku a ztráty společnosti XYZ za roky 2014 - 2017

	TEXT	2014	2015	2016	2017
I.	Tržby z prodeje výrobků a služeb	163 255	204 229	187 923	216 677
II.	Tržby za prodej zboží	1 080 638	1 647 577	2 223 094	1 722 178
A.	Výkonová spotřeba	1 140 655	1 715 599	2 260 617	1 804 136
A. 1	Náklady vynaložené na prodané zboží	1 012 889	1 553 653	2 093 418	1 637 835
A. 2	Spotřeba materiálu a energie	88 030	108 193	102 647	113 840
A. 3	Služby	39 736	53 753	64 552	52 461
B.	Změna stavu zásob vlastní činnosti	-401	307	126	401
D.	Osobní náklady	54 946	69 986	70 268	63 131
D. 1	Mzdové náklady	41 227	52 993	54 177	47 021
D. 2	Náklady SZ, ZP a ostatní náklady	13 719	16 993	16 091	16 109
D.	- Náklady na SZ a ZP	13 268	16 533	15 741	15 732
D.	- Ostatní náklady	451	460	350	377
E.	Úpravy hodnot v provozní oblasti	11 435	12 794	11 809	9 546
E. 1	Úpravy hodnot DNM a DHM	11 435	12 794	11 896	9 546
E.	- Úpravy hodnot DNM a DHM - trvalé	0	0	12 218	9 546
E.	- Úpravy hodnot DNM a DHM - dočasné	0	0	-322	0
E. 2	Úpravy hodnot pohledávek	0	0	-87	0
III.	Ostatní provozní výnosy	54 355	60 683	57 300	59 966
III. 1	Tržby z prodeje DM	25 777	24 076	18 793	19 605
III. 2	Tržby z prodeje materiálu	28 254	35 611	38 243	40 055
III. 3	Jiné provozní výnosy	324	996	264	307
F.	Ostatní provozní náklady	49 362	52 929	51 866	55 866
F. 1	Zůstatková cena prodaného DM	23 200	20 136	16 223	19 631
F. 2	Zůstatková cena prodaného materiálu	22 390	29 234	31 954	32 812
F. 3	Daně a poplatky	654	445	594	331
F. 4	Rezervy v provozní oblasti	382	73	-143	0
F. 5	Jiné provozní náklady	2 736	3 041	3 238	3 092
*	Provozní výsledek hospodaření	42 251	60 874	73 631	65 741
IV.	Výnosy z DFM	13	0	16	34
VI.	Výnosové úroky a podobné výnosy	558	496	198	59
J.	Nákladové úroky a podobné náklady	1 711	1 506	1 111	854
J. 1	Nákladové úroky a podobné náklady	1 711	1 506	1 111	854
VII.	Ostatní finanční výnosy	3 592	4 311	1 077	5 667
K.	Ostatní finanční náklady	3 553	3 885	1 711	1 968
*	Finanční výsledek hospodaření	-1 101	-584	-1 531	2 938
**	Výsledek hospodaření před zdaněním	41 150	60 290	72 100	68 679
L.	Daň z příjmů za běžnou činnost	9 955	10 644	12 014	12 993
L. 1	Daň z příjmů splatná	8 662	11 180	12 115	13 049
L. 2	Daň z příjmů odložená	1 293	-536	-101	-56
**	Výsledek hospodaření po zdanění	31 195	49 646	60 086	55 686
***	Výsledek hospodaření za účetní období	31 195	49 646	60 086	55 686

Zdroj: vlastní zpracování dle interních materiálů, 2018

Příloha C: Analýza citlivosti pro rok 2019

Položky v tis. Kč	2019	Odchylka 10%	Výsledný EBIT	Absolutní změna EBIT	Relativní změna EBIT
Tržby za prodej zboží	1 884 889	1 696 400	-102 101	188 489	218,19%
Náklady na prodané zboží	1 790 644	1 969 709	-92 677	179 064	207,28%
Tržby z prodeje výrobků a služeb	250 262	225 236	61 361	25 026	28,97%
Spotřeba materiálu a energie	127 911	140 702	73 596	12 791	14,81%
Služby	63 478	69 825	80 040	6 348	7,35%
Mzdové náklady	48 421	53 264	81 545	4 842	5,61%
Náklady na SZ, ZP a ostatní N	16 856	18 541	84 702	1 686	1,95%
Odpisy dlouhodobého majetku	11 134	12 248	85 274	1 113	1,29%
Tržby z prodeje DM	21 204	19 084	84 267	2 120	2,45%
Tržby z prodeje materiálů	43 323	38 991	82 055	4 332	5,01%
Jiné provozní výnosy	406	365	86 347	41	0,05%
Zůstatková cena prodaného DM	20 424	22 466	84 345	2 042	2,36%
Zůstatková cena prodaného mat.	34 138	37 551	82 974	3 414	3,95%
Daně a poplatky	401	441	86 347	40	0,05%
Jiné provozní náklady	3 540	3 894	86 033	354	0,41%
Výnosy z DFM	67	60	86 381	7	0,01%
Výnosové úroky a podobné V	84	76	86 379	8	0,01%
Nákladové úroky a podobné N	547	601	86 333	55	0,06%
Ostatní finanční výnosy	6 248	5 623	85 763	625	0,72%
Ostatní finanční náklady	2 603	2 863	86 127	260	0,30%
EBIT	86 387				

Zdroj: vlastní zpracování, 2018

Příloha D: Analýza citlivosti pro rok 2020

Položky v tis. Kč	2020	Odchylka 10%	Výsledný EBIT	Absolutní změna EBIT	Relativní změna EBIT
Tržby za prodej zboží	1 970 623	1 773 561	-108 756	197 062	223,16%
Náklady na prodané zboží	1 872 092	2 059 301	-98 903	187 209	212,00%
Tržby z prodeje výrobků a služeb	262 775	236 498	62 029	26 278	29,76%
Spotřeba materiálu a energie	135 585	149 144	74 748	13 559	15,35%
Služby	69 825	76 808	81 324	6 983	7,91%
Mzdové náklady	49 390	54 329	83 367	4 939	5,59%
Náklady na SZ, ZP a ostatní N	17 193	18 912	86 587	1 719	1,95%
Odpisy dlouhodobého majetku	12 025	13 228	87 104	1 203	1,36%
Tržby z prodeje DM	22 053	19 847	86 101	2 205	2,50%
Tržby z prodeje materiálu	45 056	40 550	83 801	4 506	5,10%
Jiné provozní výnosy	466	420	88 260	47	0,05%
Zůstatková cena prodaného DM	20 832	22 915	86 223	2 083	2,36%
Zůstatková cena prodaného mat.	34 820	38 302	84 824	3 482	3,94%
Daně a poplatky	441	485	88 262	44	0,05%
Jiné provozní náklady	3 788	4 167	87 927	379	0,43%
Výnosy z DFM	93	84	88 297	9	0,01%
Výnosové úroky a podobné V	101	91	88 296	10	0,01%
Nákladové úroky a podobné N	437	481	88 262	44	0,05%
Ostatní finanční výnosy	6 560	5 904	87 650	656	0,74%
Ostatní finanční náklady	2 993	3 292	88 007	299	0,34%
EBIT	88 306				

Zdroj: vlastní zpracování, 2018

Abstrakt

HABLOVÁ, Barbora. *Projekt implementace strategického programu organizace*. Plzeň, 2018. 98 s. Diplomová práce. Západočeská univerzita v Plzni. Fakulta ekonomická.

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

Předložená diplomová práce je zaměřena na projekt implementace strategického programu organizace XYZ s.r.o. zabývající se autorizovaným prodejem a servisem vozů prémiové značky. Práce je zpracována na základě prolínání teoretických a praktických částí v logických souvislostech. V úvodu je společnost a její nabízené produkty a služby charakterizovány. Dále je specifikován střednědobý strategický plán, na který navazuje analýza podnikatelského prostředí. Následně je vybrána vhodná strategie vedoucí k naplnění strategického plánu. Dlouhodobé cíle jsou rozpracovány na krátkodobé, z nichž se poté vycházelo při sestavení finančního plánu. Na základě analýzy rizik je provedena citlivostní analýza a jsou zpracovány scénáře. Předposlední část se zabývá implementací strategického plánu pomocí strategických akcí a v závěru práce je provedeno vyhodnocení této implementační fáze.

Abstract

HABLOVÁ, Barbora. *The Project of Implementation of Strategic Programme of Organization*. Plzeň, 2018. 98 p. Master's Thesis. University of West Bohemia. Faculty of Economics.

Key words: strategic plan, financial plan, business environment, risk analysis, controlling

This thesis is focused on Project of Implementation of Strategic Programme of Organization XYZ. The company is an authorized dealer and service centre of the premium brand cars. In this thesis are intertwined theoretical to the practical part in a logical context. An introductory chapter includes characteristic of the company and its portfolio of offered products and services. The next chapter is focused on the definition of the medium-term strategic plan, followed by an analysis of the company environment. The following is select the optimal strategy leading to the fulfillment of the plan. Long-term goals are divided into short-term goals. In the following chapter is created a financial plan that respect short-term goals. Based on the risk analysis, the sensitivity analysis and the risk scenarios are processed. In the penultimate section is the implementation of the plan by the strategic actions and in the end, there is an assessment of the implementation phase.