

ZÁPADOČESKÁ UNIVERZITA V PLZNI

FAKULTA EKONOMICKÁ

Diplomová práce

Strategická analýza a návrh možné strategie organizace
Strategic analysis and suggestion of possible organization
strategy

Bc. Gabriela Kováčiková

Plzeň 2020

Čestné prohlášení

Prohlašuji, že jsem diplomovou práci na téma

„Strategická analýza a návrh možné strategie organizace“

Vypracovala samostatně pod odborným dohledem Ing. Jarmily Ircingové, Ph.D. za použití parametrů uvedených v příložené bibliografii.

V plzni, dne

.....

podpis

Poděkování

Ráda bych poděkovala vedoucí diplomové práce Ing. Jarmile Ircingové, Ph.D. za odborné vedení a za cenné rady a informace, které významně dopomohly ke vzniku diplomové práce.

Dále bych ráda poděkovala společnosti Magna Automotive (CZ) s.r.o. za možnost spolupracovat na s nimi na této práci. Zejména bych chtěla poděkovat Barboře Šandové za její ochotu, čas a poskytnuté informace.

V neposlední řadě bych chtěla poděkovat svým blízkým za podporu po dobu mého studia.

Obsah

Úvod.....	8
1 Charakteristika společnosti	9
1.1 Základní údaje o firmě	9
1.2 Organizační struktura	11
2 Strategická východiska	12
2.1 Poslání společnosti	12
2.2 Vize společnosti	12
2.3 Strategické cíle	14
3 Strategická analýza	16
3.1 Strategie.....	16
3.2 Strategická analýza.....	16
3.3 Analýza makroprostředí	17
3.3.1 Politické a legislativní prostředí	18
3.3.2 Ekonomické faktory.....	19
3.3.3 Technologie	20
3.3.4 Ekologie	20
3.4 Analýza mezoprostředí.....	21
3.4.1 Zákazníci.....	22
3.4.2 Dodavatelé	22
3.4.3 Potenciální konkurence.....	23
3.4.4 Substituční výrobky	24
3.5 Analýza mikroprostředí.....	24
3.5.1 Organizování.....	24
3.5.2 Personální řízení a motivace	25
3.5.3 Výroba	27
3.5.4 Informační systémy.....	27

3.5.5	Analýza finančních faktorů.....	27
3.6	SWOT analýza	31
3.7	Krátkodobé cíle společnosti	33
3.8	Popis výběru strategie	35
4	Finanční plán.....	37
4.1	Plán výkazu zisku a ztráty.....	37
4.1.1	Plán výnosů.....	38
4.1.2	Tržby z prodeje vlastních výrobků a služeb	38
4.1.3	Tržby z dlouhodobého majetku a tržby z prodeje materiálu	39
4.1.4	Ostatní provozní výnosy	39
4.1.5	Ostatní finanční výnosy	39
4.1.6	Plán nákladů.....	39
	Náklady vynaložené na prodej zboží	40
4.1.7	Plán výkonové spotřeby	40
4.1.8	Plán osobních nákladů	41
4.1.9	Daně a poplatky	41
4.1.10	Odpisy	42
4.1.11	Ostatní provozní náklady a ostatní finanční náklady	42
4.1.12	Výkaz zisku a ztráty.....	42
4.2	Rozvaha.....	43
4.2.1	Aktiva.....	45
4.2.1.1	Plán dlouhodobého majetku	45
4.2.1.2	Dlouhodobá aktiva.....	46
4.2.1.3	Oběžná aktiva	46
4.2.1.4	Časové rozlišení.....	47
4.2.2	Pasiva.....	47
4.2.2.1	Základní kapitál	47

4.2.2.2	Kapitálové fondy	47
4.2.2.3	Cizí zdroje	48
4.2.2.4	Bankovní úvěry	50
4.2.2.5	Tabulka rozvahy	51
4.2.3	Cash Flow	52
5	Analýza rizik.....	53
5.1	Maximální ztráta	54
5.2	Očekávaná ztráta	55
5.3	Finanční rizika.....	56
5.3.1	Identifikace rizik	57
5.3.2	Významnost rizikových faktorů.....	57
5.3.3	Ošetření rizik.....	59
6	Finanční analýza pro plánované období	60
6.1	Metoda tvorby scénářů.....	61
6.1.1	Pojetí scénářů.....	61
6.1.2	Scénáře.....	62
6.1.3	Zhodnocení strategických scénářů.....	65
	Závěr.....	66

Úvod

Strategické plánování je pro většinu společností způsob, jakým se organizují změny a cestou, jak plánovat budoucí vývoj. Strategické plánování se dotýká všech činností v podniku a vrcholový management takto stanovuje způsob, jakým chce dosáhnout vytyčených cílů. Bez zvolených cílů není možné dobře plánovat, a je nereálné bez dostatečných zdrojů, kterými jsou například peníze, vybavení, pracovní síla, aj. Strategický plán je klíčovým dokumentem strategického plánování, a poskytuje organizaci určitou konkurenční výhodu. Díky němu bude společnost znát své cíle a smysl své činnosti. Strategické plánování pomáhá společnostem překonávat změny a udržet si stabilní pozici na trhu.

Cílem práce je vytvoření strategické analýzy a návrh možné strategie společnosti Magna Automotive CZ. Jedná se o jednu ze společností koncernu Magna International. V této společnosti se šijí látkové a kožené potahy na automobilová sedadla. Tento závod také provádí montáže dílů automobilových sedadel.

Tato diplomová práce propojuje teorii s následnou praktickou aplikací. Teoretické části kapitol popisují význam a proces strategického plánování, a zahrnují důležitost strategického plánování, a popis jednotlivých kroků. V jednotlivých kapitolách si nejprve představíme společnost, pro kterou je strategický plán vytvořen, dále vize, poslání, na to navazuje analýza situace organizace a následně cíle a volba strategie.

V souvislosti s cílem práce bude následně sestaven finanční plán pro střednědobé období, analýza prostředí organizace a dále bude provedena analýza rizik, která poskytne představu o rizicích, která mohou narušit chod podniku, rizika budou zařazena do matice rizik a bude sestaven návrh na jejich ošetření. Poté budou sestaveny strategické scénáře, které reagují na působení zjištěných rizikových faktorů. Na závěr práce bude provedeno zhodnocení provedených analýz včetně finančního plánu a nastíněn návrh strategie společnosti.

1 Charakteristika společnosti

V této části si představíme společnost Magna Automotive CZ (dále jen Magna), která je součástí koncernu Magna International. Kapitola se věnuje historii společnosti, základním údajům o společnosti, a organizační struktuře.

1.1 Základní údaje o firmě

Kořeny této společnosti v automobilovém průmyslu sahají až do roku 1957 a začínají spoluprací s General Motors. Dnes Magna Automotive vyrábí vše od sedadel po hnací ústrojí, a je jediným dodavatelem, který je schopen zajistit kompletní výrobu vozidla.

Je v popředí nové technologické revoluce v automobilovém průmyslu a vede cestu ve všech oblastech budoucí mobility s důrazem na elektrifikaci a samostatnost.

Magna International je předním světovým dodavatelem v automobilovém průmyslu, který se věnuje poskytování nových mobilních řešení a technologií, které změni svět. Výrobky této společnosti můžeme najít ve většině vozidel a pocházejí z celkem 346 výrobních operací a 94 vývojových a konstrukčních a prodejních center ve 27 zemích světa.

Magna Automotive CZ s.r.o. má v České republice několik samostatných závodů: Chanařovice; Teplice; Lipovka; Řepov; Chomutov; Spořice; a divize Trading. Všechny závody operují pod jedním IČ DIČ, ale interně se každý závod považuje za samostatnou jednotku.

Magna v Chomutově, je součástí nadnárodního kanadského koncernu Magna International Inc., který je jedním z největších dodavatelů automobilového průmyslu celosvětově. Magna vyvíjí a vyrábí systémy, sestavy i celé moduly. Pro některé finalisty jsou vyvíjeny a vyráběny i kompletní automobily. Mezi největší zákazníky patří BMW, Volkswagen, PSA, Škoda, Daimler Chrysler, Saab nebo např. General Motors.

Nad lokálním managementem v Magně je pak group management, který funguje jako podpora a zastřešuje všechny závody a následně pak odesílá pravidelné reporty generálnímu řediteli. Na této úrovni funguje také struktura meetingu a reportů.

Další level je reporting na centrálu do Německa, jelikož česká skupina je samozřejmě součástí daleko rozsáhlejší celosvětové struktury. I zde funguje group management, ale

to už se pohybuje v nadnárodním měřítku, tato práce se tomu proto nadále nebude věnovat.

Každý ze závodů je svým způsobem specifický, a nejen proto má svého ředitele a svůj management. Stejně tak struktura meetingů, porad, setkávání se zaměstnanci, popřípadě interní reporting je samostatná pro každý závod.

Tato práce se věnuje konkrétně závodu v Chomutově, jehož historie sahá do roku 1999. Tento závod je zároveň sídlem Magna Automotive (CZ) s.r.o. v České republice. Tento závod dodává svým zákazníkům hlavně látkové a kožené potahy, a provádí také montáže dílů automobilových sedadel. Nachází se zde také centrum, kde jsou auto sedadla vyvíjena. [14]

Tabulka 1: Výpis firmy dle obchodního rejstříku

Datum zápisu	02.04.2007
Spisová značka	C 24166 vedená u Krajského soudu v Ústí nad Labem
Obchodní firma	Magna Automotive (CZ) s.r.o.
Sídlo	Chomutov, Pražská 5447, PSČ 43001
Identifikační číslo	27318583
Právní forma	Společnost s ručením omezeným
Předmět podnikání	Výroba, obchod a služby neuvedené v přílohách 1 až 3 živnostenského zákona
	Barvení a chemická úprava textilií
	Obráběčství
	Zpracování kůží a kožešin
	Výroba, instalace, opravy elektrických strojů a přístrojů, elektronických a komunikačních zařízení
	Zámečnictví, nástrojářství

Zdroj: Vlastní zpracování podle Obchodní rejstřík firem, 2020

Hlavním předmětem podnikání je vlastní výroba. V případě závodu Chomutov, se jedná o šití potahů, výrobu komponentů a stříhání kůže pro závody, které na to nemají vybavení.

Za vedlejší sekci by se dalo považovat oddělení vývoje, které vymýšlí, navrhuje a vyrábí prototypy, které jsou pak implementovány do sériové výroby. Jakékoli změny, vylepšení atd., které si zákazník objedná, jde prvotně také přes oddělení vývoje. (Interní materiály společnosti), (OR)

1.2 Organizační struktura

Obrázek 1 – Organizační struktura

Generální ředitel	Asistentka	
	AGM	Správce budovy, ochranka IT Lean/CIP koordinátor
	Výroba	Plánování výroby Údržba Výroba
	Kvalita	Vstupní kontrola Výstupní kontrola Výrobní kontrola
	Personální oddělení	Recepce Bezpečnostní technik Rozvoj zaměstnanců, školení Mzdová účtárna
	Logistika	Dispozice DHL
	Finance	Controlling Účtárna
	Nákup	Režijní nákup Investice
	Technologické oddělení	Vedení projektů

Zdroj: Vlastní zpracování dle interních podkladů společnosti, 2020

Nejvyšší pozici ve společnosti představuje Generální ředitel, který stojí ve vedení firmy.

Úsek **Technologické oddělení** zpracovává požadavky od zákazníka, a předává je dalším oddělením. V tomto úseku se zpracovávají veškeré technické dokumentace, a také spolupracuje s finančním oddělením, které na základě kalkulací vyhodnocuje zakázky.

Technologické oddělení poté předává požadavky úseku **Logistika**, které prostřednictvím oddělení **Dispozice** provádí nákup materiálu pro výrobu. Objednávání transportu a komunikaci se zákazníky zajišťuje technologické oddělení.

Úsek Nákup v Magně zajišťuje hlavně drobného materiálu, nákup materiálu pro nástroje, nákup pomocného materiálu. Nezajišťuje tedy žádné nákupy přímo pro samotnou výrobu.

Úsek **Kvalita** dohlíží na procesy na všech úrovních. V souvislosti se zlepšováním firemních procesů se v nejbližší době uvažuje o změně organizační struktury. [interní materiály společnosti]

2 Strategická východiska

V podmínkách globální ekonomiky, která je charakterizována značnou nejistotou a dynamičností konkurenčního prostředí, roste význam strategického řízení, které formuluje hlavní strategické cíle podniku, a také umožňuje podniku snadnější orientaci v tomto tržním prostředí.

2.1 Poslání společnosti

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

Poslání nám obecně poskytuje odpovědi na otázku, čeho chce organizace dosáhnout, jaký smysl má mít její podnikání a čím je jedinečná, a pro koho jsou určeny její produkty. Poslání také respektuje historii firmy, její schopnosti a strategické hodnoty, a vlivy prostředí. [6]

Posláním společnosti Magna Automotive (CZ) s.r.o. je především uspokojovat požadavky a potřeby zákazníků v souvislosti s výrobou, montáž komponentů a stříhám kůže pro další závody v republice.

Spokojenost zákazníků je jedním z hlavních zájmů společnosti, proto se veškerým činnostem, které jsou spojeny se zajišťováním služeb zákazníkům, věnuje maximální možná pozornost.

Dále společnost klade důraz a snaží se přispívat k inovacím výrobků a technologií, a k výrobě konkurenceschopných produktů, a k tomu využívá zkušenosti, které byli získány dlouhodobým působením v automobilovém průmyslu.

V neposlední řadě klade důraz na neustálý rozvoj a špičkové technologie, a díky tomu spolupracuje s velkými jmény v automobilovém průmyslu. (interní materiály společnosti)

2.2 Vize společnosti

Vize je definována jako přesné a strukturované vyjádření stavu firmy v konkrétně stanoveném budoucím časovém horizontu. Zobrazuje nám představu, jak bychom chtěli firmu vidět v budoucnosti. Je to základní plánovací dokument, proto musí být formulována tak, aby jako celek neztrácela smysl. Obvykle se plánuje střednědobě, ale je

podmíněn charakterem podnikání nebo vývojem ekonomického cyklu. Je specifická pro každý podnik, a tvůrci vize musí respektovat limity, které tvoří vnitřní zdroje podniku, a obecně známé faktory podnikatelského prostředí. Vize společnosti utváří přesnější představu o budoucím podnikání.

Komponenty, které vize obsahuje, slouží ke stanovení strategických cílů podniku, a prostředků, jak takto stanovených cílů dosáhnout. Vize poté slouží i jako nástroj pro vyvození dlouhodobých cílů. [6]

„Měníme způsob, jakým se vozidla pohybují a jak integrují s okolním světem“, tak zní vize celého koncernu. Každá z dceřiných společností však hospodaří sama za sebe, proto se společnost Magna v budoucnu zaměří na:

- systematický rozvoj vlastního know-how a inovace výrobního programu se zaměřením na komplexní řešení technologií,
- schopnost individuálního konstrukčního a technologického řešení problému a služeb dle specifických požadavků zákazníků,
- zákaznicky orientovanou společnost, naslouchat zákazníkům tak, aby bylo možné se přizpůsobit jejich potřebám, vytvářet se zákazníky kvalitní a dlouhodobé vztahy,
- směřování veškerých svých aktivit k růstu tržeb společnosti, a tento trend si pro následující roky udržet,
- trvalý rozvoj firemní kultury a podporu stávajících pracovníků, a efektivní obsazení nových pracovních míst; společnost chce zaměstnávat odborně kvalitní a vzdělané pracovníky a chce maximálně podpořit jejich profesní růst.

Společnost je v rámci koncernu důležitým článkem. Každá dceřiná společnost v republice se zabývá výrobou jiného komponentu pro celek, nebo pro jiného zákazníka. V této konkrétní společnosti se nachází také centrum, kde jsou sedadla vyvíjena. Každá z dceřiných společností koncernu Magna vyrábí určitý komponent, z celku a tím pádem nejsou závislé na subdodavatelích. Příkladem je Magna v Chabařovicích a v Teplicích, která vyrábí ocelové konstrukce, v Chomutově se potom stříhají a šijí potahy, a to vše je dodáváno do Mladé Boleslavi nebo Lipovky, kde se sedačky montují. Tím vznikne kompletní sedačka do automobilu, která je dodávána výrobcům automobilům – zákazníkům. [14]

2.3 Strategické cíle

Strategické cíle jsou klíčové pro upřesnění vize společnosti, díky kterým je vize přesnější a konkrétnější. Cíle by se měli navzájem vyvažovat, aby splnění jednoho cíle nezpůsobilo nerovnováhu jinde. Cíle korespondují s návrhy postupu k jejich dosažení. Dlouhodobé strategické cíle je nutné rozdělit na cíle krátkodobé, kterým se budu věnovat později. Těmto krátkodobým cílům přísluší funkční strategie a jsou poté východiskem pro operativní řízení.

Strategické cíle se obvykle zaměřují na oblast finanční výkonnosti, na oblast výzkumu a vývoje nových výrobků, na úroveň investic a technologie, na pozici podniku na trhu, nebo na samotný rozvoj podniku, jeho sociální oblast a oblast ekologie. Základním strategickým cílem podniku však téměř vždy bývá zvyšování jeho tržní hodnoty. Strategické cíle se tedy zaměřují na výsledek, a musí být jasně popsány a vyjádřeny v měřitelných ukazatelích.

Platí zde pravidlo, že počet strategických cílů by měl být co nejnižší, cíle by neměli být vzájemně závislé, a musí respektovat pravidlo „SMART“.

S	(Specific)	= specifické,
M	(Measurable)	= měřitelné,
A	(Achievable)	= dosažitelné,
R	(Realistic)	= realistické,
T	(Timed)	= časově vymezené

Zdroj: vlastní zpracování podle (Fotr, 2012)

Pro splnění těchto strategických cílů je nutné je rozdělit do několika jednotlivých dílčích cílů pro všechny příslušné oblasti podniku. Stupeň splnění strategických cílů je jedním z důležitých kritérií hodnocení podniku.

Hlavním dlouhodobým cílem společnosti je navýšení tržeb. Protože se společnost zabývá šitím potahů na automobilová sedadla, není zde moc prostoru pro navýšení tržeb. Proto se rozhodla pro rozšíření služeb, které poskytuje svým zákazníkům, a díky tomu v budoucích letech navýšit své tržby. Společnost postaví na svém pozemku novou halu, který je zatím částečně využíván jen jako plocha pro zaměstnanecké akce, jako je například den otevřených dveří, či marketingové akce. S postavením nové haly také souvisí její uvedení do provozu, a navýšení počtu kmenových pracovníků. V současné

době není nutné navyšovat stav zaměstnanců o několik desítek. Pro začátek bude společnosti stačit jen několik kmenových zaměstnanců, které v případě potřeby doplní agenturní pracovníci, tak jak tomu bylo i doposud v již zaběhlé výrobě.

Dlouhodobé cíle organizace:

- 1) Společnost plánuje do roku 2022 zvýšení tržeb za prodej zboží a vlastních výrobků a služeb o 15 %
- 2) Do roku 2022 postavit novou výrobní halu s moderním vybavením ve výši 10 mil. Kč, a její uvedení do provozu
- 3) Nábor 20 nových kmenových pracovníků do roku 2022

Vlastní návrh vize společnosti:

„Naší vizí jsou spokojení zákazníci, včasná dodávka v prvotřídní kvalitě, a za konkurence schopnou cenu.“

3 Strategická analýza

Po stanovení svého poslání a vize do budoucnosti, následuje pro společnost další krok v rámci strategického řízení, a tím je fáze strategické analýzy. V té společnosti hodnotí svou aktuální situaci, a formuluje svou podnikovou strategii.

3.1 Strategie

Otázku „Co je strategie?“ je velmi těžké zodpovědět, a možná právě proto s tím mnoho vedoucích pracovníků bojuje. Pochopení toho, jak je strategie vytvořena, je důležité. Existuje totiž prokazatelné spojení mezi strategickými rozhodnutími společnosti a jejím dlouhodobým výkonem. Úspěšné společnosti mají obvykle lepší přehled o přání a potřebách svých zákazníků, o silných a slabých stránkách svých konkurentů, a o tom, jak mohou vytvářet hodnotu pro všechny zúčastněné strany. Úspěšné strategie odráží jasný strategický záměr společnosti a hluboké pochopení jejích klíčových kompetencí a aktivit – obecné strategie jen zřídka kdy pohání společnost na vedoucí pozici.

V minulosti bylo provedeno mnoho pokusů o poskytnutí jednoduché a popisné definice strategie, ale kvůli její vlastní složitosti se nedá popsat pouze jednou větou. Strategie je o nalezení konkurenční výhody pro organizaci. Zahrnuje to rozhodování o tom, na kterých trzích obchodovat, jaké produkty a služby nabídnout a jak rozdělit podnikové zdroje. Jejím primárním cílem je vytvářet dlouhodobou hodnotu pro akcionáře a další zúčastněné strany poskytováním hodnoty pro zákazníka. Strategie se proto liší od vize, poslání, cílů, priorit a plánů. Je to výsledek rozhodnutí vedoucích pracovníků, o tom, co nabídnout, kde hrát a jak uspět, a jak maximalizovat dlouhodobou hodnotu.

Výběr strategie je důležitý, protože obvykle existuje více než jeden způsob, jak uspět na každém trhu, ale ne každý může uspět na jakémkoli vybraném trhu. Díky dobrým rozhodnutím získá podnik větší šanci na úspěch na vybraných cílových trzích. Cílový trh, návrh hodnoty, schopnosti a režim řízení musí jít spolu ruku v ruce. [4] [17]

3.2 Strategická analýza

Důležitou součástí strategického plánu, je analýza podnikatelského prostředí, protože odpovídá na otázky společnosti, jak je připravena realizovat svůj strategický záměr. Společnost by si o svém okolí měla udělat ucelenou představu, a neměla by se spoléhat na stávající strategie, ale stále hledat nové.

Tato analýza zahrnuje různé analytické techniky, které se využívají pro identifikaci vztahů mezi okolím podniku a zdrojovým potenciálem podniku. Je to východisko pro výběr a formulaci poslání, cílů, a strategie vedoucí k naplnění těchto cílů, k získání konkurenceschopnosti. Každé poslání i cíle a strategie na ně navazující, musí být stanoveny na míru každého podniku.

A z tohoto důvodu se používá právě strategická analýza, která identifikuje, analyzuje a hodnotí všechny faktory, u kterých je předpoklad, že by mohli v budoucnu ovlivnit strategii podniku. [22]

Velmi důležitým krokem ke zkvalitnění procesu tvorby strategie je včasné identifikování dosavadních důsledků vývoje, ať už jsou pozitivní, či negativní. Na pozitivní výsledky by měla strategie navázat, a ty negativní by měla mít snahu eliminovat, a hlavně by se měla věnovat vyhledávání, vnímání a využívání nových příležitostí k tvorbě vyšší hodnoty a neměla by zapomínat ani na sledování potenciálního ohrožení.

U strategické analýzy existují dva základní okruhy její orientace, které musí podnik vnímat, a to analýza orientovaná na vnitřní okolí podniku, a analýza orientovaná na vnější okolí podniku. Nejsou to však dvě nezávislé roviny, naopak se jedná o analýzy, které jsou vzájemně propojené a mezi oběma okruhy existuje vzájemná propojenost. [4] [20]

Analýza okolí podniku se zaměřuje na faktory, které ovlivňují strategickou pozici podniku a vytvářejí potenciální příležitosti a hrozby. Analyzuje vlivy v makrookolí a v mikrookolí. Analýzu vlivů makrookolí, tedy obecného prostředí podniku, tvoří například faktory politické, ekonomické, technologické, sociální, legislativní, a ekologické. Analýzu mikrookolí – tedy oborového prostředí podniku, tvoří vyjednávací síla dodavatelů, konkurence a rivalita v odvětví, hrozba vstupu nových firem do odvětví a hrozba substitutů. Cílem této části analýzy, je identifikovat ty faktory, které ovlivňují atraktivitu odvětví. [20]

„Výsledky provedené analýzy představují podklady pro syntézu směřující k určení zdrojů konkurenční výhody a vymezení konkurenční pozice podniku, jako východiska pro strategii podniku.“ (Synek, 2015)

3.3 Analýza makroprostředí

Změny v širším ekonomickém, technologickém, politickém a sociokulturním prostředí, které často společnosti nemohou ovlivnit, mohou mít zásadní vliv na úspěch společnosti.

Environmentální změny vznikají z interakcí mezi lidmi a jejich prostředím, například růst světové populace nebo urbanizace. Ovlivňují řízení zdrojů, zdraví a kvalitu života lidí na celém světě. Technologické síly – pokroky v biotechnologiích, nanotechnologiích a informačních systémech, pohánějí ekonomický růst a rozvoj, globální integraci a rychlost, jakou se globální ekonomika stává znalostní ekonomikou.

Změny ve společenských silách představují posuny v mezinárodní správě a v politických a kulturních hodnotách, jako je současná vlna demokratizace, deregulace a reformy správy věcí veřejných. Zde se zaměříme na tři síly, které mají pravděpodobně největší dopad na strategické myšlení.

Globalizace zvýšila vzájemnou závislost mezi hlavními ekonomikami světa a zesílila konkurenci v mnoha průmyslových odvětvích. V průběhu tohoto procesu byla celá průmyslová odvětví restrukturalizována na základě dokonstruovaných hodnotových řetězců a objevily se nové formy hospodářské soutěže. Technologická revoluce změnila způsob, jakým žijeme, pracujeme a odpočíváme, a to vytváří zcela nová průmyslová odvětví. A v neposlední řadě přiměly rostoucí obavy o životní prostředí mnoho společností zkoumat jejich ekologickou stopu, restrukturalizovat dodavatelské řetězce nebo dokonce radikálně změnit své obchodní modely, a to vše proto, že si uvědomují, že společenská odpovědnost se stává jakýmsi obchodním příkazem dnešní doby.

Externí prostředí se rozděluje na makroprostředí a mezoprostředí. Makroprostředí má vliv na samotné podnikání, ale protože ho podnik nedokáže ovlivnit, musí se mu přizpůsobit. Mezoprostředí vedle toho je podnik částečně schopen ovlivnit, a to prostřednictvím marketingu. Základní metodou, kterou zde využíváme ke zkoumání makroprostředí, je například PEST analýza a další metody. PEST analýza identifikuje nejvýznamnější jevy, rizika a vlivy, které by mohli souviset, či již souvisí s podnikáním, a podnik je není schopen ovlivnit.

Její název je odvozen od počátečních písmen hodnocených faktorů. Jsou to faktory politické a legislativní, ekonomické, technologické a ekologické. [24]

3.3.1 Politické a legislativní prostředí

ČR je členem několika politických a ekonomických společenství. Činnosti Magny se konkrétně týká členství České republiky ve třech mezinárodních organizacích, kterými jsou Visegrádská skupina (V4), Evropská unie (EU) a Světová obchodní organizace

(WTO). Visegrádská skupina podporuje vzájemnou ekonomickou spolupráci mezi Českou republikou, Polskem, Slovenskem a Maďarskem. EU si klade za cíl zlepšit situaci v Evropě. Zakládá se na otevřeném trhu a jeho vysoké konkurenceschopnosti, vysoké zaměstnanosti, udržitelném vývoji na základě vyváženého ekonomického růstu a volném pohybu osob mezi členskými státy.

Díky členství České republiky v mezinárodních organizacích má společnost Magna jasné benefity. Jsou to například snížené náklady při nakupování a distribuci ze zahraničí, i případná jednodušší expanze. Ovšem je důležité mít na paměti, že i zahraniční konkurenti mohou čerpat z této výhody, a mohou vstoupit na tuzemský trh.

Rozhodnutí Velké Británie vystoupit z EU vyvolalo mezi členskými státy debatu na téma budoucnosti této organizace. V případě České republiky současná vláda i většina opozičních stran podporují rozhodnutí nadále setrvat v EU. Co se týče členství ve zbylých dvou mezinárodních organizacích, o kterých byla řeč, žádné významnější změny se v současné době neočekávají.

Oblast, ve které Magna podniká, je korigována předpisy a zákony. Kromě těch základních, kterým podléhá každý podnik, tedy Obchodní a Občanský zákoník, Zákoník práce, Daňové zákony a Zákony o účetnictví, podléhá činnost společnosti už pouze interním skupinovým směrnicím.

3.3.2 Ekonomické faktory

Co se týče ekonomických faktorů, tady má na společnost vliv vývoj reálného HDP. Ten z hlediska výkonnosti řadí ČR v rámci Evropské unie mezi ty nejrychleji se vyvíjející země. V roce 2009 se do národních účtů promítla globální finanční krize, která zapříčinila propad reálného HDP do relativně záporných hodnot. Z toho se již Česká republika zotavila. V současné době už několik let po sobě hrubý domácí produkt roste. Vzhledem ke krizi, která přináší mimořádné události roku 2020, by se v budoucích letech dalo očekávat, že se bude globální krize z roku 2009 přinejmenším opakovat. [1]

Další vliv by na společnost mohla mít změna ceny energií. Tato změna by se promítla v provozních nákladech společnosti. Vzhledem k tomu, že jsou náklady na spotřebu energií velmi nízké, protože se jedná o energeticky nenáročný závod, tento vliv je minimální.

Zásadním ekonomickým faktorem je samozřejmě přirozené kolísání trhů a nálada nakupujících.

Dalším vlivem je devizový kurz. Hlavní měnou jsou totiž EUR, jelikož veškerá fakturace, a tedy i příchozí platby, jsou v EUR. Nicméně například mzdy nebo DPH je položka, která musí být hrazena v CZK. Proto na základě plánovaných nákladů v CZK probíhá uzavírání kontraktů o směně měn při dohodnutém kurzu. Tento problém řeší hedgingové operace. To jsou takové operace, jinak také zajištění rizik, které se snaží eliminovat případné ztráty.

V praxi to ve společnosti vypadá tak, že společnost nakupuje v CZK a prodává v EUR, aby byla schopna pokrýt závazky ve všech měnách.

3.3.3 Technologie

Pro současnou dobu jsou charakteristické rychlé změny, proto by společnost měla respektovat trend a včas se přizpůsobit. Technologický vývoj je sice neodmyslitelná kapitola, nicméně společnost vyvíjí pouze v případě, že si někdo vývoj objedná, a to především v oblasti potahů sedaček. V tomto směru je řeč například o možnostech skladby materiálu, tvarování sedaček, či vhodném střihu. Vzhledem k tomu, že se nejedná o nezávislou inovátorskou společnost, pracuje hlavně s produkty, které jsou na trhu dostupné a poptávané.

3.3.4 Ekologie

V této oblasti společnost podléhá hlavně ISO auditům kvality, kterým jako dodavatel automobilového průmyslu musí podléhat. Společnost má také určené postupy, povinnosti a odpovědnosti v péči o ochranu životního prostředí v oblasti hospodaření s odpady.

Z velké části je automobilový průmysl ovlivněn celosvětovou snahou o snížení emisí. Tato problematika se činnosti společnosti až tolik nedotýká, a to z důvodu, že společnost je jen dodavatelem výrobců automobilů.

Nekoordinovaný růst výrobních a skladových areálů na okrajích měst přispívá ke zvýšení rozsahu dopravy. Proto se společnost snaží své zásoby eliminovat tak, aby se zpracovali co nejrychleji, a nebylo tak nutné je dlouhodobě skladovat.

Dále například obalové materiály, které většinou končí na skládkách, a jejich sběr, třídění a likvidace rozhodně není levnou záležitostí, se společnost snaží eliminovat.

Co se týče spotřeby energie, jedná se o energeticky nenáročnou výrobu.

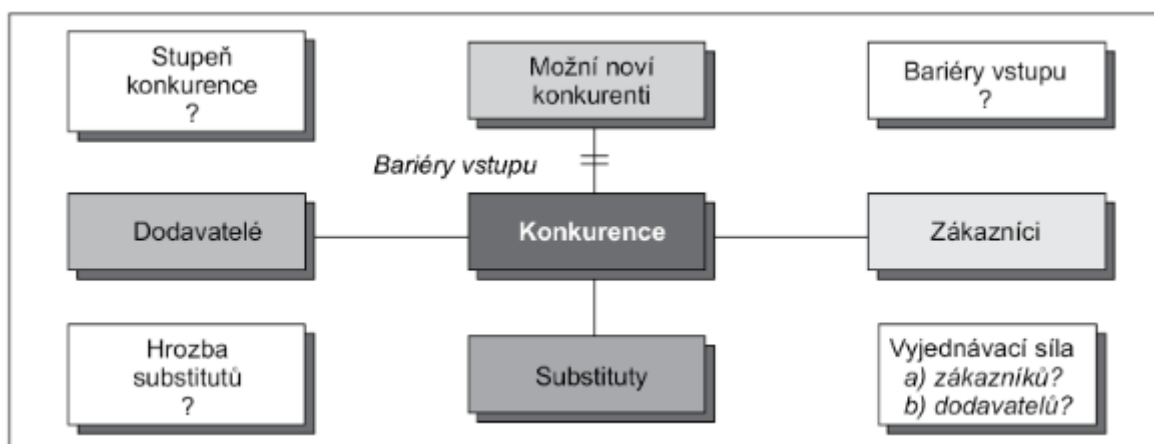
3.4 Analýza mezoprostředí

Tato analýza, identifikující mezoprostředí podniku, má za úkol rozpoznat nejdůležitější faktory, určit jejich možný dopad na podnik a vytvořit strategie, reagující na tyto faktory. Zde se zaměřujeme již na konkrétní trh a jeho charakteristiku. Hledáme bariéry vstupu do odvětví, kapitálovou náročnost, velikost trhu, podíl na trhu, počet konkurentů, fáze životního cyklu atd.

Subjekty, které ovlivňují mikroprostředí, jsou zákazníci, dodavatelé a konkurenti, popřípadě partneři. Jsou zde tedy zahrnuty subjekty, které ovlivňují chod a fungování podniku. Na rozdíl od makroprostředí, je podnik schopen toto ovlivnit. Zde používáme také analýzu dle Michaela E. Portera. Jedná se o model pěti sil, který se zaměřuje na popsání a pochopení podstaty konkurenčního prostředí. Určuje možná rizika pro společnost, díky analýze trhu z pohledu pěti sil, kterými jsou stávající konkurence, dodavatelé, zákazníci, potenciální konkurenti a možné substituty.

Nejzásadnější otázkou v tomto modelu, je velikost vlivu subjektů na činnost společnosti, a jak se jim bránit. Umožňuje také společnosti vidět odvětví, ve kterém působí v širší souvislosti.

Obrázek 2 - Porterův model konkurenčních sil



Zdroj: Fotr, 2012.

Tato metoda nám pomáhá určit konkurenční působení v okolí firmy, které závisí na pěti základních silách. Jde o působení ze strany stávající konkurence, ze strany potenciální konkurence, dodavatelů, odběratelů, a hrozba substitučních výrobků. Každý z těchto faktorů by měl být ohodnocen podle toho, jakou mírou ohrožuje společnost. [22]

3.4.1 Zákazníci

Pro své zákazníky dodává společnost kompletní servis činností, od konzultací a úvodních studií či případného technologického vývoje, až po výrobu a dodávku.

Každá zakázka se tvoří na míru konkrétnímu zákazníkovi.

U stěžejních zákazníků je dbáno na osobní kontakt při nabídce produktů, a funguje zde i zpětná vazba při zjišťování, zda jsou zákazníci spokojeni.

Zákazníkem je zde většinou nějaká velká automobilka, která má podstatně větší vyjednávací schopnosti a sílu, proto se společnost svým zákazníkům maximálně podřídí. 95 % vstupních materiálů je řízeno zákazníkem, a tam společnost nemá žádnou vyjednávací možnost. Je to takzvaný nominovaný materiál za nominované ceny. Zákazník si tím sám hlídá kvalitu a jednotnost produktu. Protože tato společnost není jediným dodavatelem potahů na trhu, a i přes tuto skutečnost má každý model auta své specifikum, je potřeba zachovat určitou identitu a úroveň kvality. Výhodou pro společnost je to, že odpadá spousta administrativy a potřeba pracovní síly.

Běžná lhůta splatnosti pohledávek v tuzemsku se nejčastěji pohybuje mezi 60–90 dny. Tyto lhůty jsou závislé hlavně na smluvním ujednání v jednotlivých obchodních případech. [14]

3.4.2 Dodavatelé

Vzájemné vztahy mezi dodavateli a výrobcí vozidel jsou často ovlivněny konkurenčním bojem mezi jednotlivými dodavateli a také tlakem výrobního závodu na snižování ceny materiálu nebo komponent.

Dodavatelé mají na společnost takový vliv, že jejich změna většinou pro společnost představuje zvýšení nákladů. V případě, že je malý počet dodavatelů, stává se jejich produkt pro podnik vzácným, a tím pádem představují pro podnik důležitý zdroj. [3]

V případě dodavatelů v automobilovém průmyslu, je typická úzká spolupráce mezi dodavateli a výrobcí. Je to hlavně kvůli tomu, že vozidlo se skládá z několika tisíc dílů, a stejně tak jeho komponenty, a proto jsou výrobci na dodavatelích naprosto závislí.

V této společnosti se jedná hlavně o dodavatele kůže a látek. Podnik je v této části koncernu zpracuje, a vyexpeduje je dál. V budoucnu bude podnik více spolupracovat se sesterskou společností v Chabařovicích, která bude dodávat ocelové konstrukce na hlavové opěrky.

Ale jak již bylo zmíněno výše, 95 % vstupních materiálů je řízeno zákazníkem. Výběr dodavatele je tedy na něm. Společnost je tedy nucena přistoupit na podmínky svých zákazníků, kterými jsou výrobci vozidel.

Mezi dodavatele společnosti bychom měli zařadit nejen dodavatele materiálu či zboží, ale také dodavatele pracovní síly, ve formě zaměstnanců. Pokud by například práce ve společnosti vyžadovala nějakou speciální kvalifikaci, zvyšuje se tím vyjednávací síla dodavatelů práce.

3.4.3 Potenciální konkurence

Společnost má na trhu velmi výsadní postavení, a velkým přínosem pro společnost je její spolupráce s mnoha firmami v automobilovém průmyslu.

Vznik nové firmy se stejným zaměřením na trhu je velmi náročné. Možnost založit si firmu a oslovit automobilový koncern s nabídkou je možná, vzhledem k tomu že se jedná o otevřenou ekonomiku, není to však úplně reálné.

Vstoupit na trh by pro nového hráče znamenalo překonat velké bariéry vstupu, a to především finančního charakteru. Nová společnost by musela postavit nový závod, vybavit ho technologií a zaměstnat potřebný počet pracovníků. To vyžaduje velkou počáteční investici. Další investice by pak musela být vynaložena na marketingové aktivity. Přesto, že potenciální konkurence může mít vliv na ziskovost společnosti, jsou pro potenciální novou konkurenci tyto aktivity tak náročné, že existuje malá pravděpodobnost, že by nový konkurent ohrozil tuto společnost.

Konkurence však může přicházet formou skupování podniků, fúzí a akvizic. Na evropský trh může vstoupit hráč, který léta funguje třeba v Asii. To by mohla společnost považovat za reálnou potenciální konkurenci.

Největší konkurencí pro společnost Magna, je v současné době společnost Faurecia. Tato společnost byla založena v roce 1997 a od té doby je významným hráčem v globálním automobilovém průmyslu. Je také preferovaným partnerem největších výrobců automobilů na světě, kteří oceňují provozní dokonalost a technologické znalosti. [5]

3.4.4 Substituční výrobky

Substituty obecně ohrožují společnost, a čím jsou dostupnější, tím je hrozba vyšší. Substitut může mít formu výrobku, zboží, služby, ale může se také objevovat i ve formě odlišných prodejních kanálů, skrz které jsou produkty prodávány.

Substitutem nemusí být nutně stejný produkt od jiné značky, či v odlišné variantě. Jde hlavně o to, jakou potřebu uspokojují pro zákazníka.

I v oblasti sedaček a potahů dochází ke změnám, ale dalo by se spíše mluvit o oblasti technologického vývoje než o substitutech. Sedačka bude vždy sedačkou a nezáleží na tom, zda je potažena kůží, látkou, nebo je vylisovaná z plastu.

3.5 Analýza mikroprostředí

„Analýza vnitřních zdrojů a schopností podniku směřuje k identifikaci zdrojů a schopností podniku, resp. strategické způsobilosti, kterou podnik musí mít, aby byl schopen reagovat na hrozby a příležitosti vznikající nepřetržitě v jeho okolí. Analýza zdrojů a schopností je proto velmi zásadním východiskem, je orientovaná jednak na jednotlivé druhy zdrojů, jednak na schopnosti, jak tyto zdroje využívat. Komplexně pojatá analýza k identifikaci specifických předností podniku jako základu konkurenční výhody.“
(Sedláčková, Buchta)

3.5.1 Organizování

Pravomoci a odpovědnosti jsou již popsány v organizační struktuře společnosti (v kapitole 1), která je patrná z hierarchie podniku.

V organizaci a rozmístění pracovníků je vše pevně dané. Každý pracovník má svou pracovní pozici. V případě, že je potřeba práce přesčas či nastane výkyv v objednávkách, je společnost schopna si vypomoct zajištěním pracovních sil přes pracovní agenturu. To však platí pouze pro výrobu.

Společnost vyvíjí maximální snahu pro spokojenost svých zaměstnanců. Snaží se je zapojit do plánování a plnění cílů, hodnotí je podle dosažených výsledků. Vedení se snaží podpořit nové nápady na zlepšení procesů v organizaci formou různých soutěží. Časté porady vedoucích pracovníků vedou k získání dostatečných informací o probíhajících dílčích úkolech, a vedení tak dostává i možnost získat zpětnou vazbu od zaměstnanců a projednat případné změny.

Tyto činnosti se společnosti osvědčily, proto v nich hodlá i v budoucnu pokračovat. Do budoucna společnost zvažuje také větší možnost kariérního růstu.

3.5.2 Personální řízení a motivace

Společnost posiluje kapacity pracovníků hlavně ve výrobě a daří se jim získat šikovné šiče a šičky. Podnik nabízí pracovní příležitosti nejčastěji středoškolsky vzdělaným osobám, ale neodmítá ani ty vysokoškolsky vzdělané, například do oddělení technologického vývoje.

Rozhodující skupinou zaměstnanců budou v nejbližší době tvořit právě výrobní pracovníci. Jejich počet je prozatím dostatečný, ale v souvislosti s výstavbou nové haly bude společnost jejich řady rozšiřovat, aby bylo dosaženo strategického záměru. Společnost tak bude pracovat na zvýšení připravenosti lidského kapitálu přijmutím několika nových šičů a šiček.

Společnost umožňuje svým zaměstnancům také rozšíření znalosti jazyků, což je nezbytné hlavně pro spolupráci se zahraničními partnery. Zaměstnanci mohou využít zvýhodněných kurzů, a to hlavně anglického a německého jazyka.

Dále také podnik poskytuje finanční a hmotné výhody za plnění norem a za včasné vyřízení zakázek.

V následujících letech bude tedy společnost pokračovat ve výchově nových kvalitních pracovníků. Nadále se také bude snažit snižovat fluktuaci zaměstnanců, protože náklady na pořízení nového pracovníka výroby jsou vysoké. Pro nového pracovníka je nutné zajistit pracovní oblečení, dále také školení, kterým musí každý pracovník výroby projít. A v neposlední řadě, se také bude společnost snažit zabránit zmetkovosti výrobků, která je vyšší u nových pracovníků.

Plán do budoucna v této oblasti je takový, který zajistí, že zaměstnanci budou ve firmě spokojeni a budou méně často měnit zaměstnání.

3.5.3 Výroba

Magna se snaží řídit tím, aby se dělalo přesně to, co zákazník chce, a přitom byly prováděny jen potřebné činnosti a dělaly se napoprvé. Tím se snaží zamezit plýtvání, a redukovat odpad.

Výroba probíhá v hale, kde se materiál nastříhá podle technické dokumentace, a poté se zpracovává na šicích strojích. Hotový výrobek se potom přesune do skladu, kde čeká na přesun.

Vzhledem ke skutečnosti, že se společnost chystá rozšířit výrobu o hlavové opěrky, bude v budoucnu nutné zaškolit nové výrobní pracovníky, kteří budou působit v nové hale.

Tato nová hala společnosti umožní také zefektivnění stávající výroby. Do nové haly se přesunou některá výrobní zařízení, která jsou v hale stávající, a část výroby se přesune tam. Ve staré hale tak vznikne víc prostoru na skladování, a také více místa pro stávající výrobní zařízení. Manipulace s materiálem i s hotovými výrobky se tak díky většímu prostoru zrychlí, a zaměstnancům to usnadní práci.

3.5.4 Informační systémy

Mimo jiné do této skupiny faktorů patří internet pro komunikaci v rámci podniku i mimo něj, email, podniková databáze, která shromažďuje data o zaměstnancích, dodavatelích, zákaznících i konkurenci. Tato databáze je průběžně aktualizována a doplňována. Společnost dále používá účetní systém Ginis.

3.5.5 Analýza finančních faktorů

Tato analýza odráží úspěšnost podniku, a je východiskem finančního řízení podniku. Je součástí veškerých marketingových a prodejních rozhodnutí, a měla by zajišťovat vliv rozhodnutí, které se týkají zavádění nových výrobků, a tedy změn tržního postavení.

Analýza finančních faktorů je důležitým kritériem při hodnocení firmy. Při sestavování této analýzy bylo čerpáno z výročních zpráv z let 2016-2018, a rok 2019, který je v této práci považován za aktuální rok, je tvořen expertním odhadem, a který je dále zhodnocen až v rámci plánu. Údaje jsou v tis. Kč.

V analýze finančních faktorů se často používají takzvané poměrové ukazatele, které se relativně jednoduše určují a mohou se rychle použít. Jsou to ukazatele rentability (ROA, ROE, ROS), aktivity (obrat aktiv, doba obratu zásob, doba obratu pohledávek),

zadluženosti (míra celkové zadluženosti, zadluženosti vlastního kapitálu, úrokové krytí), a ukazatele platební schopnosti (likvidita).

Rentabilita

Tabulka 2 - Ukazatele rentability

	Vzorec	2016	2017	2018
ROA	VH před zdaněním/aktiva	0,0953	0,0271	-0,0810
ROE	VH za úč období/VK	0,3677	0,0990	-0,4319
ROS	VH před zdaněním/tržby	0,0415	0,0140	-0,0412

Zdroj: Vlastní zpracování, 2019.

ROA (Return on Assets) neboli rentabilita aktiv, je označována jako produkční síla, která porovnává zisk s celkovými aktivy investovanými do podnikání bez ohledu na způsob financování. Tento ukazatel hodnotí efektivnost společnosti a jedná se o základní měřítko finanční výkonnosti podniku.

$$\text{ROA} = \text{EBIT} / \text{Celková aktiva}$$

Ukazatel ROE (Return on Equity) neboli rentabilita vlastního kapitálu. Vyjadřuje výnosnost vlastního kapitálu vloženého vlastníky podniku. Tento ukazatel se často označuje jako zisková marže, a lze na tomto ukazateli vidět, kolik čistého zisku připadá na 1 Kč investovaného kapitálu. Je to klíčový ukazatel pro akcionáře, investory a společníky. Využívá se při analýze poměrových ukazatelů.

$$\text{ROE} = \text{EAT} / \text{Vlastní kapitál}$$

ROS (Return on Sales) nebo také rentabilita tržeb. Na tomto ukazateli vidíme, kolik korun čistého zisku připadá na 1 Kč tržeb. Pro firmu je přínosem, pokud hodnota stále stoupá. Čím větší je tedy hodnota, tím vyšší tržby firma vykazuje. [11]

$$\text{ROS} = \text{EAT} / (\text{Celkové tržby})$$

Likvidita

Tabulka 3 - Ukazatele likvidity

	Vzorec	2016	2017	2018
Běžná likvidita	OA/krátkodobé závazky	1,77	1,79	0,93
Pohotová likvidita	(OA-zásoby) / krátkodobé závazky	1,54	1,57	0,67
Okamžitá likvidita	Peníze/ krátkodobé závazky	0,01	0,00	0,00

Zdroj: Vlastní zpracování, 2019.

Běžná likvidita nebo také ukazatel solventnosti prezentuje v jakém množství je společnost schopna uspokojit věřitele v případě, že by proměnila veškerá svá oběžná aktiva na peněžní prostředky. Podnik by měl dosahovat doporučené hodnoty 1,8 – 2,5. Čím vyšší je hodnota, tím menší riziko hrozí společnosti, že nebude schopna platit. Z tabulky je patrné, že se společnost se téměř pohybuje v doporučených hodnotách jen v roce 2016 a 2017.

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

Pohotová likvidita nám ukazuje, jakým množstvím pohledávek a hotovosti je pokryta 1 koruna krátkodobých závazků. Doporučená hodnota činí 1,0 – 1,5. Čím vyšší hodnota, tím hůř pro firmu, ale naopak lépe pro věřitele. Tento ukazatel vyjadřuje nízkou výnosnost podnikání, což znamená, že velká část oběžných aktiv je vázána v pohotových prostředcích a nepřináší žádný úrok. V doporučené hodnotě se společnost pohybuje jen v roce 2018.

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

Okamžitá likvidita vyjadřuje schopnost okamžitě splatit krátkodobé závazky. Její doporučená hodnota se pohybuje od 0,2 a výše. Jak je patrné, společnost se pohybuje v těchto hodnotách jen v roce 2019. [12], [11]

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

Ukazatel zadluženosti

Zadluženost ukazuje, v jaké kapitálové struktuře je kryt majetek společnosti. Jinak řečeno, v jaké míře hospodaří společnost se svými zdroji. Vysoká zadluženost nemusí nutně znamenat něco špatného, pokud jí podnik správně řídí. J. Knight ve své knize vysvětluje, že by se společnosti neměly bát cizí kapitál využít, protože zadluženost do určité míry dovoluje společnosti efektivněji hospodařit. Zde se projevuje efekt finanční páky, a ten společností umožňuje zvýšit výnosnost vlastního kapitálu právě využitím cizího kapitálu k podnikání.

Tento ukazatel nás informuje o tom, do jaké míry je majetek společnosti krytý cizím kapitálem.

$$\text{Míra celkové zadluženosti} = \text{Cizí kapitál} / \text{Celková aktiva}$$

Pokud tento ukazatel určujeme u akciové společnosti, potom nám stanovuje, jaký podíl společnosti je financován kapitálem akcionářů. Zároveň vyjadřuje, jak moc je společnost finančně závislá na cizích zdrojích. [11], [12]

Poměr vlastního kapitálu a celkových aktiv = Vlastní kapitál/Celková aktiva

Tabulka 4 - Ukazatele zadluženosti

	Vzorec	2016	2017	2018
Zadluženost	Cizí zdroje/aktiva	0,77	0,72	0,74
Zadluženost vlastního kapitálu	Vlastní kapitál/celková aktiva	3,58	2,96	4,22

Zdroj: Vlastní zpracování, 2019.

Aktivita

Tabulka 5 - Ukazatele aktiv

	Vzorec	2016	2017	2018
Obrat celkových aktiv	Tržby/aktiva	2,30	1,93	1,97
Obrat zásob	Tržby/zásoby	31,32	25,54	14,67
Obrat závazků	Tržby/závazky	3,12	2,77	2,72
Obrat pohledávek	Tržby/pohledávky	4,57	3,72	5,78
Doba obratu závazků	360/(tržby/závazky)	115,26	129,79	132,15
Doba obratu pohledávek	360/(tržby/pohledávky)	78,79	96,79	62,33
Doba obratu zásob	360/(tržby/zásoby)	11,49	14,09	24,54

Zdroj: Vlastní zpracování, 2019.

Doporučená hodnota u obratu celkových aktiv je minimálně 1. Z tabulky je patrné, že se společnost pohybuje nad touto hodnotou. Vysoké hodnoty naznačují, že podnik se svým majetkem nakládá efektivně.

Prostřednictvím obratu zásob se dá zjistit, kolikrát je během roku každá položka zásob přeměněna v hotovost a opět uskladněna.

Doba obratu zásob udává, za kolik dní firma průměrně prodá své zásoby. Konkrétněji jak dlouho tyto zásoby leží na skladě a vážou tak na sebe finanční prostředky.

Doba obratu pohledávek ukazuje, za jak dlouho zákazník zaplatí. Tedy jak dlouhou dobu jsou v těchto pohledávkách vázány finance.

Doba obratu závazků vyjadřuje dobu, která uplyne mezi nákupem zásob a jejich zaplacením. Tedy ukazuje platební morálku vůči věřitelům. [12], [11]

Společnost si z pohledu finanční analýzy vede dobře, a zásadní vliv na její fungování má vyšší objem tržeb, než společnost očekávala. Hospodářský výsledek společnosti přesto v letech 2016-2017 dosahuje sice kladných, ale nízkých hodnot, a v roce 2018 padá

dokonce do záporných hodnot. Tento propad zapříčinilo zvýšení některých nákladů, jako třeba mzdové nebo osobní náklady, a naproti tomu snížení tržeb za prodej vlastních výrobků a služeb.

3.6 SWOT analýza

SWOT analýza je jednou z nejznámějších metod strategické analýzy, které se používají při analýze prostředí. SWOT se označuje podle výstupů, které jsou z ní získány, a vychází z anglických názvů – Strengths, Weaknesses, Opportunities, Threats. Ve vztahu s interním prostředím se tato analýza věnuje silným a slabým stránkám podniku, ve vztahu s externím prostředím určuje příležitosti a hrozby. Výhody této analýzy jsou, že je graficky velmi přehledná, je stručná, a zároveň komplexní.

Výstupy, které jsou z této analýzy získány, nám dává užitečný nástroj, který má ovšem smysl jen v případě, že na něj budou navazovat další kroky. Tato analýza pomáhá najít směr, kterým by se společnost měla vydat. [7]

Závěry z analýzy prostředí jsou zde shrnuty do SWOT analýzy, která následně identifikuje silné a slabé stránky podniku, její příležitosti a také případně hrozby.

Ze strategické analýzy vnitřního okolí společnosti Magna byly identifikovány její silné a slabé stránky a příležitosti a hrozby vplynuly z analýzy vnějšího okolí společnosti. Zjištěné faktory byly shrnuty do SWOT analýzy.

Mezi silné stránky společnosti patří především neměnnost produktu a malá šance zastarání produktu. Další výhodou je pro společnost jistota objemu výroby, díky tomu, že zákazník objednává zakázky s předstihem.

Neméně důležitou silnou stránkou společnosti je její finanční stabilita a také dosahování zisků, které společnosti umožňují investovat prostředky do modernizace a rozšíření výroby. To přispívá i ke konkurenceschopnosti společnosti na českém i zahraničním trhu. Rovněž málo náročná výchova nových pracovníků je jednou ze silných stránek společnosti. V praxi to znamená, že zaučení nového kvalitního pracovníka zabere společnosti jen několik týdnů.

Co se týče slabých stránek společnosti, jednou z nich je její závislost na zákazníkovi a fakt, že možnost ovlivnit, s jakými dodavateli spolupracuje, je jen velmi malá. Tato slabá stránka by se z pohledu této analýzy však mohla považovat i za pozitivní, a to z toho

důvodu, že společnosti odpadá velká část administrativy a práce s hledáním nejvhodnějších dodavatelů.

Příležitost může společnost spatřovat ve skutečnosti, že tuzemský trh poskytuje poměrně příznivou ekonomickou situaci. Budoucí výhoda by mohla plynout ze zvyšování počtu obyvatel, tedy zvyšování počtu nových zákazníků, kteří nakupují automobily, do kterých společnost vyrábí komponenty. S tím souvisí i stále se rozrůstající automobilový průmysl.

Další z příležitostí pro společnost, je malá pravděpodobnost, že se na trhu objeví substitut. To pro společnost přináší výhodu nenarůstajícího, nebo velmi malého počtu konkurenčních podniků.

Značné ohrožení vyplývá z možnosti, že na evropský trh vstoupí nový hráč, který doposud působil pouze na asijském trhu. Za hrozbu je také považován vývoj měnového kurzu, kdy posilování domácí měny oproti zahraniční má negativní vliv na export, nebo nedostupnost zákazníků, kteří působí většinou na asijském trhu, nebo na trhu USA.

Nemalé riziko se také pojí se zhoršením ekonomického vývoje v zahraničí, což může mít negativní vliv na poptávce po automobilech, a to způsobí snížení poptávky po komponentech. Další hrozbou je stárnutí populace, což ovlivňuje velikost poptávky, a také způsobuje úbytek práceschopného obyvatelstva.

Z analýzy vnějšího prostředí vplynuly příležitosti a hrozby, a z analýzy vnitřního prostředí potom silní a slabé stránky společnosti Magna. Provedená SWOT analýza byla shrnuta do následující tabulky.

Tabulka 6 - SWOT analýza

<p>S</p> <ul style="list-style-type: none"> • Neměnnost produktu, malá šance zastarání • Jistota objemu výroby • Stabilní finanční situace • Nenáročné výrobní technologie • Málo náročná výchova nových pracovníků • Zavedené distribuční cesty 	<p>W</p> <ul style="list-style-type: none"> • Společnost nemůže ovlivnit, s kým spolupracuje – závislost na zákazníkovi
<p>O</p> <ul style="list-style-type: none"> • Stále se rozvíjející automobilový průmysl • Ekonomická situace v ČR • Růst populace • Malá pravděpodobnost substitutů 	<p>T</p> <ul style="list-style-type: none"> • Možnost vstupu asijských hráčů na trh • Vývoj měnového kurzu • Zhoršení ekonomického vývoje v zahraničí • Stárnutí populace • Závislost na hospodářském cyklu • Nedostupnost trhů, jako například Asie nebo USA

Zdroj: Vlastní zpracování, 2020.

3.7 Krátkodobé cíle společnosti

Krátkodobé cíle společnosti budou vycházet ze strategických cílů. Krátkodobé cíle společnosti je potřeba naplánovat, jelikož právě krátkodobé cíle vedou k úspěšnosti dlouhodobých cílů.

1) Dlouhodobý cíl: Vystavení nové haly a uvedení do plného provozu do konce roku 2022

- **Krátkodobý cíl pro rok 2020:**

- Vystavení nové haly pro výrobu hlavových opěrek

- **Krátkodobý cíl pro rok 2021:**

- Vybavení nové haly a uvedení do zkušebního provozu

- **Krátkodobý cíl pro rok 2022:**

- Uvedení nové haly do ostrého provozu

S výstavbou nové haly souvisí i dosažení druhého dlouhodobého cíle. Nové prostory umožní spolupráci s novými dodavateli i odběrateli a umožní otevřít nová pracovní místa. Proto je potřeba vystavit novou výrobní halu a přijmout nové zaměstnance, kteří budou v této výrobě pracovat. Jeden z důvodů, proč chce společnost rozšířit výrobu, je možnost práce na nových projektech nových zákazníků.

2) Dlouhodobý cíl: Společnost plánuje do roku 2022 zvýšení tržeb za prodej zboží a vlastních výrobků a služeb o 15 %

- **Krátkodobý cíl pro rok 2020:**

- Do konce roku 2020 zvýšení tržeb za prodej zboží a vlastních výrobků a služeb o 5 % oproti 2019

- **Krátkodobý cíl pro rok 2021:**

- Do konce roku 2021 zvýšení tržeb za prodej zboží a vlastních výrobků a služeb o 5 % oproti 2020

- **Krátkodobý cíl pro rok 2022:**

- Do konce roku 2022 zvýšení tržeb za prodej zboží a vlastních výrobků a služeb o 5 % oproti 2021

V roce 2018 byl projednán návrh na postavení nové výrobní haly. S tím souvisí možnost získat nové zákazníky a rozšířit výrobu o nové výrobky, které budou postupně uváděny na trh.

3) Dlouhodobý cíl: Do roku 2021 zvýšit stav kmenových zaměstnanců o 20.

- **Krátkodobý cíl pro rok 2020:**

- Zvýšení stavu zaměstnanců o 15 oproti roku 2019

- **Krátkodobý cíl pro rok 2021:**

- Zvýšení stavu zaměstnanců o 5 oproti roku 2020

- **Krátkodobý cíl pro rok 2022:**

- Zvýšení stavu zaměstnanců o 5 oproti roku 2021

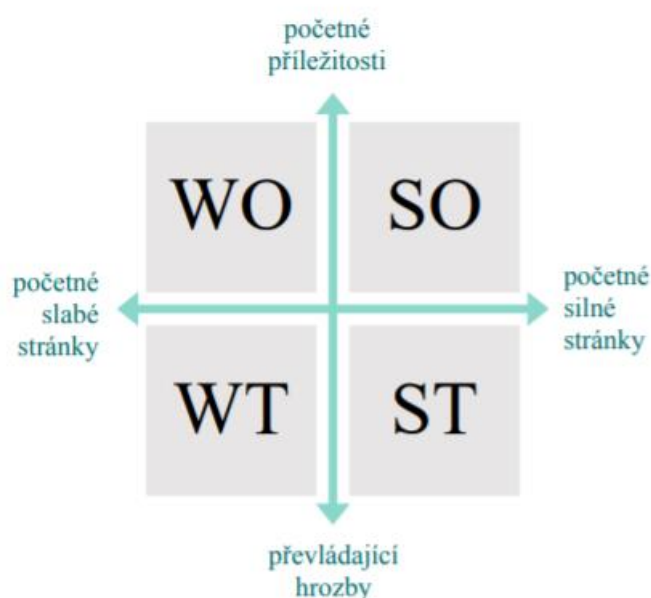
Třetí dlouhodobý cíl navazuje na druhý dlouhodobý cíl. K uspokojení poptávky je kromě výstavby nového skladu třeba navýšit i stav zaměstnanců.

3.8 Popis výběru strategie

Po provedení analýzy, a zjištění potřebných informací o společnosti, následuje další důležitý krok ve strategické analýze, a tím je volba strategie společnosti.

Při volbě SWOT analýzy se strategie hledá na základě vzájemného působení mezi kvadranty. Vzniká tak matice TOWS, která výsledky analýzy sumarizuje do strategických alternativ. [25]

Obrázek 3 - TOWS matice



Zdroj: Vlastní zpracování podle (Grasserová, 2012)

- SO – Využití příležitostí pomocí silných stránek
- ST – Minimalizace hrozeb za použití silných stránek
- WO – Zmírnění nebo odstranění slabých stránek pomocí příležitostí
- WT – Minimalizace dopadů hrozeb na podnik

Na základě provedené analýzy, a dosažených výsledků z této analýzy, bude společnosti navrhována strategie. V tomto případě je to strategie SO. Ofenzivní strategie, nebo také strategie VYUŽITÍ, říká společnosti, že by se měla soustředit na využití svých silných stránek, a mnohých příležitostí, které trh, na kterém podniká nabízí.

Mezi klíčové silné stránky a příležitosti společnosti patří:

- Neměnnost produktu
- Nenáročná výrobní technologie
- Zavedené distribuční cesty
- Stále se rozvíjející automobilový průmysl

Jednotlivé příležitosti a silné stránky již byly popsány v rámci provedené SWOT analýzy, a došlo tak k částečnému návrhu na jejich využití.

4 Finanční plán

Po provedené analýze prostředí je dalším krokem sestavení finančního plánu. Finanční plánování je soubor činností, které vedou k jasnému výsledku. Tím je předpověď budoucích efektů finančních a investičních rozhodnutí společnosti – tedy finanční plán. Ten se poté stává nezbytným nástrojem pro finanční řízení podniku. Jeho další funkce spočívá v umožnění srovnání zvolených cílů a skutečnosti. [16]

4.1 Plán výkazu zisku a ztráty

Tento výkaz, zkráceně VZZ, a někdy nazýván jako výsledovka, ukazuje společnosti, jakého výsledku hospodaření dosáhla za sledované období. Podle zákona o účetnictví se tento výkaz stává povinnou součástí účetní uzávěrky. Výkaz se může v ČR objevit ve zkrácené, nebo v plné verzi, a lze z něj získat informace o hospodaření společnosti, velikosti dosažených tržeb, zisku a nákladů v základním členění. Jedná se o členění na materiálové náklady, mzdové náklady a odpisy.

Právními předpisy jsou stanoveny položky, které jsou povinně obsaženy v každé z variant VZZ. Účetní jednotka je pak musí uvést jednotlivě ve stanoveném pořadí. V tomto výkazu je zachycen pohyb nákladů a lze z něj získat komplexní pohled na to, jak položky VZZ ovlivňují hospodářský výsledek.

Informace, získané z tohoto výkazu představují významný podklad pro hodnocení firemní ziskovosti. VZZ obsahuje tokové veličiny, které jsou kumulované, a jejich změny v čase nemusí být rovnoměrné.

Hospodářský výsledek, který nám vyplyne z výkazu zisku a ztráty, získáme rozdílem mezi položkami výnosů a nákladů. Výnosem se v ekonomii myslí peněžní částky, které podnik získává svou činností za určité období. Tímto obdobím může být měsíc, nebo rok, a nezáleží na tom, zda v tomto období došlo k jejich úhradě.

Výnosy podniku tvoří:

- Provozní výnosy získané v provozně –hospodářské činnosti
- Finanční výnosy získané z finančních investic, cenných papírů, vkladů a účastí
- Mimořádné výnosy získané mimořádně – například prodej odepsaných strojů

Výnosy podniku se uspořádávají podle jednotlivých zdrojů, ze kterých vznikly. Náklady se uspořádávají variantně, podle druhového a účelového členění. Tato kombinace členění položek nákladů umožní využití údajů k následné nákladové analýze tvorby výsledku hospodaření.

Náklady podniku tvoří:

- Finanční náklady – náklady spojené s úrokovou mírou, daněmi, cenou investic, amortizací

Následující směřují k celému VZZ pro následující roky 2020, 2021, 2022. Protože je nutné počítat s daty z minulých let, jsou v plánech uvedeny také. [16]

4.1.1 Plán výnosů

Tržby z prodeje zboží

Tabulka 7 - Tržby z prodeje zboží

Plán tržeb za prodej zboží	Tržby z prodeje zboží			
	2019	2020	2021	2022
Celkem	623 240	654 402	687 122	721 478

Zdroj: Vlastní zpracování, 2019.

Tržby z prodeje zboží představují jednu z významných položek, budou se tedy v plánu odvíjet podle stanovených cílů. Jedním z cílů bylo zvýšení tržeb za prodej zboží a vlastních výrobků a služeb do roku 2022 o 15 %. Tržby v plánu se tyto tržby tedy každý rok zvednou o 5 % oproti předchozímu roku.

4.1.2 Tržby z prodeje vlastních výrobků a služeb

Další položkou tržeb jsou tržby za výrobky a služby. Tržby za prodej výrobků a služeb jsou plánovány podle stanovených cílů. Tržby za prodej vlastních výrobků jsou pak rozděleny na výrobky pro jednotlivé zákazníky.

Tabulka 8 - Tržby za prodej vlastních výrobků a služeb

Tržby z prodeje výrobků	Tržby za výrobky				
Výrobek – podle zákazníka	2018	2019	2020	2021	2022
Škoda Auto	2 395 583	2 515 362	2 641 131	2 773 187	2 911 846
Volkswagen	1 949 893	2 047 388	2 149 757	2 257 245	2 370 108
Daimler	1 058 514	1 111 439	1 167 011	1 225 362	1 286 630
Mimořádné výrobky	167 134	175 490	184 265	193 478	203 152
Celkem	5 571 124	5 849 680	6 142 164	6 449 272	6 771 736

Zdroj: Vlastní zpracování, 2019.

4.1.3 Tržby z dlouhodobého majetku a tržby z prodeje materiálu

Tržby z dlouhodobého majetku a tržby z prodeje materiálu ve vztahu k tržbám nepředstavují pro podnik významnou položku. Firma očekává, že bude postupně prodávat odepsaný majetek. Mohlo by se jednat například o vyřazený zastaralý majetek, jehož zůstatková cena bude nulová. Proto byly ve všech letech plánu plánovány jako průměr posledních 3 let.

4.1.4 Ostatní provozní výnosy

Zahrnují především výnosy z postoupených pohledávek, úroky z prodlení a inventarizační rozdíly. Hodnoty pro období plánu byly stanoveny trendem z minulých let na základě poskytnutých údajů.

4.1.5 Ostatní finanční výnosy

Tato kategorie výnosů zahrnuje náhrady mank a schodků na finančním majetku, dále také náhrady škody na finančním majetku, které byly poskytnuté pojišťovnou. Hodnoty pro plánovaná období byly taktéž stanoveny trendem, na základě poskytnutých údajů.

4.1.6 Plán nákladů

Náklady jsou plánovány s narůstající tendencí, vzhledem k plnu růstu tržeb.

Náklady vynaložené na prodej zboží

Mezi tyto náklady lze zařadit například náklady spojené s výrobou daného zboží, náklady na reklamu a propagaci tohoto zboží, náklady na přepravu, clo, náklady na nájem a provoz prodejny i náklady na mzdy zaměstnanců.

Tabulka 9 - Náklady na zboží

Plán nákladů na prodané zboží	Tempo růstu nákladů na zboží				Náklady na prodané zboží				
	2019	2020	2021	2022	2018	2019	2020	2021	2022
Druhy zboží									
ZBOŽÍ 1	3,6 %	4,3 %	4,6 %	4,7 %	337 129	349 363	364 256	380 904	398 703
ZBOŽÍ 2	4,1 %	3,8 %	2,5 %	2,8 %	224 753	234 059	242 837	248 957	255 996
CELKEM	7,8 %	8,0 %	7,1 %	7,5 %	561 882	583 422	607 093	629 860	654 699

Zdroj: Vlastní zpracování, 2019

4.1.7 Plán výkonové spotřeby

Výkonovou spotřebu tvoří spotřeba materiálu a energie a služby. Tyto nákladové položky byly pro jednotlivé roky plánovaného období 2020–2022 stanoveny metodou procentního poměru k tržbám.

Výkonová spotřeba je velkou částí výkonů, proto byla naplánována agregovaným způsobem. Plán je tvořen na základě počtu prodaných výrobků, což bylo naplánované v souladu se strategickými cíli, konkrétně při plánování tržeb. Spotřeba materiálu a energie je tvořena ze 74 % spotřebou materiálu a z 26 % spotřebou energií.

Tabulka 10 - Výpočet výkonové spotřeby v tis. Kč

Plán služby	Podíly na tržbách (v %)			
	2019	2020	2021	2022
Druh služby				
Tržby za prodej výrobků a služeb	-	-	-	-
Spotřeba materiálu a energie	73,8 %	70,8 %	67,9 %	65,1 %
Služby	13,8 %	13,5 %	13,3 %	13,0 %
Náklady vynaložené na prodané zboží	10,0 %	9,9 %	9,8 %	9,7 %

Zdroj: Vlastní zpracování, 2019.

Z předchozí tabulky bylo zjištěno procento zastoupení na celkových tržbách a také průměrné tempo růstu těchto procentních ukazatelů, které je promítnuto v další tabulce. Cestovné, údržba a opravy, náklady na marketing a ostatní služby jsou v této tabulce zastoupeny v řádku Služby.

Tabulka 11 - Výpočet výkonové spotřeby - absolutní hodnota

Plán služby	Absolutní hodnota v (tis. Kč)			
	2019	2020	2021	2022
Druh služby				
Tržby za prodej výrobků a služeb	5 849 680	6 142 164	6 449 272	6 771 736
Spotřeba materiálu a energie	4 315 923	4 346 135	4 376 558	4 407 194
Cestovné	137 016	132 825	137 665	148 841
Údržba, opravy	314 332	332 063	349 721	363 735
Náklady na marketing	169 256	190 936	171 013	158 529
Ostatní služby	185 375	174 333	194 954	206 087
Náklady vynaložené na prodané zboží	583 234	607 143	629 971	654 850

Zdroj: Vlastní zpracování, 2019

4.1.8 Plán osobních nákladů

Jedním z cílů společnosti je do konce roku 2022 uvedení do provozu novou výrobu. S tím souvisí nábor nových kmenových zaměstnanců. Tato skutečnost se samozřejmě promítne do plánu osobních nákladů. Navýší se mzdové náklady a náklady na SP a ZP. Ostatní náklady společnosti byly naplánovány poměrem na mzdových nákladech z minulých let.

Tabulka 12 - Plán osobních nákladů

Plán osobních nákladů	2019	2020	2021	2022
Počet zaměstnanců	235	250	255	260
Mzdové náklady celkem	578 102	601 437	625 385	626 641
Náklady na SP a ZP	196 555	203 286	211 380	211 805
Sociální náklady	6 590	6 856	7 129	7 144
Osobní náklady	781 247	811 579	843 895	845 589

Zdroj: Vlastní zpracování, 2019.

Mzdové náklady pracovníků byly vypočteny následovně: počet pracovníků * průměrná mzda. Při výpočtu je potřeba brát v úvahu ZP za zaměstnavatele (9 %) a SP za zaměstnavatele (24,8 %). Podnik nemá v plánu změnu své sociální politiky, tím pádem náklady porostou úměrně se zvyšujícím se stavem zaměstnanců.

Vzhledem ke stavbě nové haly, která bude společnosti v budoucnu umožňovat rozšíření výroby, musí firma přijmout nové zaměstnance. Tito zaměstnanci budou proškoleni a zaučeni v jiných společnostech.

Co se týče dalších pracovníků, firma využívá pracovních agentur. Náklady na tyto zaměstnance se promítnou ve finančním plánu v nákladech za služby.

4.1.9 Daně a poplatky

Položku daně a poplatky počítáme v letech plánu poměrem k tržbám.

4.1.10 Odpisy

Společnost plánuje investovat do stavby a vybavení nového výrobní haly. Odpisy jsou stanoveny v plánu odpisů DM.

4.1.11 Ostatní provozní náklady a ostatní finanční náklady

Tyto položka je v letech plánu počítána pomocí procentního poměru k tržbám.

4.1.12 Výkaz zisku a ztráty

Výkaz zisku a ztráty nebo také výsledovka, informuje společnost o její schopnosti vytvářet zisk. Obsahuje náklady a výnosy za účetní období a zahrnuje různé položky výsledku hospodaření.

Jednotlivé plány jsou propsány v tabulce výkazu zisku a ztráty. Položky ostatní provozní výnosy/náklady, ostatní finanční výnosy a náklady, daně a poplatky byly vypočteny procentním zastoupením na tržbách.

V těchto položkách se ukrývá například předplatné licenčních softwarů, náklady na vývoj hrazený zákazníky, dodané a nevyfakturované náhradní díly, nebo nevyplacené slevy zákazníkům,

Tabulka 13 - Výkaz zisků a ztrát pro jednotlivé roky v tis. Kč

	2016-2018			2019	2020-2022		
	2016	2017	2018	2019	2020	2021	2022
I.	<i>Tržby za prodej zboží</i>						
	270 174	331 873	593 562	623 240	654 402	687 122	721 478
	<i>Náklady vynaložené na prodané zboží</i>						
	228 790	299 399	561 882	583 422	607 093	629 860	654 699
	41 384	32 474	31 680	39 818	47 309	57 262	66 779
II.	Výkony						
	7 562 260	6 409 282	5 573 169	5 849 680	6 142 164	6 449 272	6 771 736
<i>II.1.</i>	<i>Tržby za prodej vlastních výrobků a služeb</i>						
	7 543 833	6 415 484	5 571 124	5 849 680	6 142 164	6 449 272	6 771 736
<i>II.2.</i>	<i>Změna stavu zásob vlastní činnosti</i>						
	18 427	-6 202	2 045	0	0	0	0
B.	Výkonová spotřeba						
	6 462 950	5 457 283	5 068 426	5 121 903	5 176 293	5 231 621	5 287 909
<i>B.1.</i>	<i>Spotřeba materiálu a energie</i>						
	5 903 410	4 843 143	4 285 922	4 315 923	4 346 135	4 376 558	4 407 194
<i>B.2.</i>	<i>Služby</i>						
	559 540	614 140	782 504	805 979	830 158	855 063	880 715
+	Přidaná hodnota						
	1 099 310	951 999	504 743	727 778	965 871	1 217 651	1 483 827
C.	Osobní náklady						
	678 764	705 969	734 307	781 247	811 579	843 895	845 589
<i>C.1.</i>	<i>Mzdové náklady</i>						
	508 099	529 592	546 616	546 616	578 102	601 437	625 385
<i>C.3.</i>	<i>Náklady na sociální zabezpečení a zdravotní pojištění</i>						
	170 665	176 377	187 691	187 691	196 555	203 286	211 380
D.	Daně a poplatky						
	922	923	982	1 031	1 083	1 137	1 194
E.	Odpisy dlouhodobého nehmotného a hmotného majetku						
	212 430	219 316	233 282	221 906	225 352	227 639	225 706
III.	Tržby z prodeje dlouhodobého majetku a materiálu						
	21 108	13 993	28 255	28 119	21 122	23 499	21 913
<i>III.1</i>	<i>Tržby z prodeje dlouhodobého majetku</i>						
	132	870	1 037	680	862	860	801
<i>III.2</i>	<i>Tržby z prodeje materiálu</i>						
	20 976	13 123	27 218	20 439	20 260	22 639	21 113
F.	Zůstatková cena prodaného dlouhodobého majetku a materiálu						
	16 979	10 771	0	14 624	13 839	14 917	14 460
<i>F.1.</i>	<i>Zůstatková cena prodaného dlouhodobého majetku</i>						
	0	165	0	0	0	0	0
<i>F.2.</i>	<i>Prodaný materiál</i>						
	16 979	10 606	16 288	14 624	13 839	14 917	14 460
IV.	Ostatní provozní výnosy						
	103 790	102 301	226 301	237 616	249 497	261 972	275 070
H.	Ostatní provozní náklady						
	45 856	23 840	22 504	23 629	24 811	26 051	27 354
*	Provozní výsledek hospodaření						
	402 402	194 102	-244 585	-9 107	207 135	446 745	733 287
X.	Výnosové úroky						
	34	114	132	139	146	153	160
N.	Nákladové úroky						
	61 598	60 690	55 978	58 777	61 716	64 802	68 042
XI.	Ostatní finanční výnosy						
	9 877	98 187	94 159	98 867	103 810	109 001	114 451
O.	Ostatní finanční náklady						
	21 644	135 692	57 967	60 865	63 909	67 104	70 459
*	Finanční výsledek hospodaření						
	-73 331	-98 081	-19 654	-20 775	-21 814	-22 905	-24 050
***	Výsledek hospodaření před zdaněním						
	329 071	96 021	-264 239	-29 882	185 321	423 840	709 237
Q.	Daň z příjmu za běžnou činnost						
	56 998	10 954	-16 471	1 410	43 267	88 472	120 126
**	Výsledek hospodaření za běžnou činnost						
	272 073	85 067	-247 768	-31 292	142 054	335 368	589 111
***	Výsledek hospodaření za účetní období						
	272 073	85 067	-247 768	-31 292	142 054	335 368	589 111

Zdroj: Vlastní zpracování, 2020.

4.2 Rozvaha

Rozvahou rozumíme písemný přehled o majetku a finanční skladbě podniku k určitému datu a ukazuje finanční situaci podniku. Nejčastější podoba rozvahy je ve tvaru bilance T, kdy levá strana rozvahy je označována jako „aktiva“, a pravá strana rozvahy se označuje jako „pasiva“. Aktiva ukazují majetkovou strukturu podniku, a pasiva vyjadřují kapitálovou strukturu podniku.

Obrázek 4 - Struktura rozvahy

ROZVAHA			
AKTIVA		PASIVA	
A.	Pohledávky za upsaný ZK	A.	Vlastní kapitál
B.	Dlouhodobý majetek	A.I.	Základní kapitál
B.I.	DNM	A.II.	Ážio a kapitálové fondy
B.II.	DHM	A.III.	Fondy ze zisku
B.III.	DFM	A.IV.	VH minulých let
C.	Oběžná aktiva	A.V.	VH běžného účetního období
C.I.	Zásoby	A.VI.	Rozhodnuto o zálohách na výplatě podílu na zisku
C.II.	Pohledávky	B. + C.	Cizí zdroje
C.II.1	<i>Dlouhodobé pohledávky</i>	B.	Rezervy
C.II.2	<i>Krátkodobé pohledávky</i>	C.	Závazky
C.III.	Krátkodobý finanční majetek	C.I.	<i>Dlouhodobé závazky</i>
C.IV.	Peněžní prostředky	C.II.	<i>Krátkodobé závazky</i>
D.	Časové rozlišení aktiv	D.	Časové rozlišení pasiv

Zdroj: Knápková, 2017

V praxi se můžeme setkat s další podobou rozvahy, a tou je vertikální forma. Ta ukazuje jednotlivé položky uspořádané do sloupce, nejprve aktiva, a po nich pasiva.

Rozvaha by měla ukazovat co podnik vlastní, tedy jeho strukturu majetku, dále z jakých zdrojů byl majetek pořízen, tedy strukturu kapitálu, jaká je jeho finanční situace, stupeň zadlužení podniku, jeho likviditu aj.

Při porovnání dvou rozvah v po sobě jdoucích letech, získáme poměrně přesný přehled o tom, jak se podnik vyvíjí po finanční stránce, a můžeme díky tomu učinit dlouhodobá i krátkodobá opatření tak, aby se podnik v dalších letech efektivně rozvíjel.

Při zakládání podniku se sestavuje počáteční rozvaha. Aby se nemusela při každé hospodářské operaci rozvaha měnit, změny se zachycují v soustavě účtů, v souladu se stranami rozvahy, tedy aktivní a pasivní. Další rozvahy se poté sestavují pravidelně na konci účetního období, což může být rok, popřípadě pololetí, anebo měsíc. Tyto rozvahy nazýváme řádně rozvahy. Rozvaha, která se sestavuje ke 31.12., se nazývá konečná rozvaha a je součástí roční závěrky, spolu s výkazem zisku a ztráty.

Při mimořádných příležitostech, jako je například změna právní formy podniku, fúze, likvidace podniku, rozdělení podniku, či konkurzu, se tvoří mimořádná rozvaha. Do této skupiny patří i počáteční rozvaha, kterou sestavujeme při založení podniku. [12]

4.2.1 Aktiva

Aktiva jsou v účetnictví vše, co společnost vlastní, a co jí v budoucnu přinese nějaký ekonomický prospěch. Mezi aktiva se řadí například majetek, zásoby, peníze, nebo licence.

4.2.1.1 Plán dlouhodobého majetku

Společnost se v jednom ze svých dlouhodobých cílů rozhodla investovat peníze do nového projektu týkajícího se dlouhodobého hmotného majetku, konkrétně výstavby nové haly pro výrobu hlavových opěrek. Hala se zařadí do užívání v roce 2020 a tím pádem se začne odepisovat také v roce 2020. Odpisy u současného majetku se stanovily na základě trendu z minulosti, u nových odpisů byl použit měsíční odpis.

Hodnota odprodaného a vyřazeného majetku pro následující roky byla odhadnuta na základě údajů z dřívějších let. Z této tabulky byla získána hodnota dlouhodobého majetku na konci roku, a který poté mohl být promítnut do rozvahy.

Tabulka 14 - Plán odpisů nově pořízené budovy

Stavby	2018	2019	2020	2021	2022
Hodnota brutto	193 805	131 057	140 827	150 644	150 497
Nově pořízeno			10 000		
Odpisy staveb	287	230	184	147	118
Odpisy nově pořízených staveb			334	645	623
KS staveb	131 057	130 827	150 644	150 497	150 379
Odpisy staveb	287	230	518	792	741

Zdroj: Vlastní zpracování, 2020.

Odpisy u současného majetku se stanovily na základě trendu z minulosti, u nových odpisů byl použit měsíční odpis.

Společnost vystaví novou halu a v roce 2020 ji zařadí do užívání. V prvních několika letech bude tuto halu využívat z části jako sklad hotových výrobků z již fungujícího závodu.

Tabulka 15 - Dlouhodobý majetek v tis. Kč

	2019	2020	2021	2022
Dlouhodobý nehmotný majetek	22 798	24 443	25 256	25 972
Dlouhodobý hmotný majetek	1 315 491	1 368 164	1 382 445	1 355 367
<i>Pozemky</i>	2 828	2 828	2 828	2 828
<i>Stavby</i>	130 827	150 644	150 497	150 379
<i>Samostatné hmotné movité věci a SHMV</i>	260 260	263 607	276 546	266 804

Zdroj: Vlastní zpracování, 2020.

4.2.1.2 Dlouhodobá aktiva

Společnost v jednom ze svých dlouhodobých cílů plánuje investovat peníze do dlouhodobého majetku, konkrétně tedy do nové haly na výrobu hlavových opěrek. Nejprve bylo zapotřebí spočítat konečný stav majetku, který se vypočítal následovně: počáteční stav + přírůstek – vyřazený majetek – odpisy. Odpisy u současného majetku se stanovily na základě trendu z minulosti, u nových odpisů byl použit měsíční odpis.

4.2.1.3 Oběžná aktiva

Do oběžných aktiv patří:

- Zásoby,
- Krátkodobé pohledávky,
- Dlouhodobé pohledávky,
- Krátkodobý finanční majetek.

Jednotlivé položky byly počítány pomocí obrátových ukazatelů:

Obrat = Tržby/Zásoby (pohledávky, krátkodobý finanční majetek)

Doba obratu = Zásoby (pohledávky, krátkodobý finanční majetek) /tržby * 360

Tabulka 16 - Plán oběžných aktiv pro jednotlivé roky v tis. Kč

Položka/rok		2019	2020	2021	2022
Tržby		6 738 655	7 067 185	7 421 865	7 790 198
Zásoby		462 679	484 552	496 482	513 251
Dlouhodobé pohledávky		0	0	0	0
Krátkodobé pohledávky		1 147 443	1 144 688	1 201 517	1 258 550
Krátkodobý finanční majetek		259 369	287 557	519 374	988 401
Zásoby	Obrat	14,56	14,58	14,95	15,18
	Doba obratu	24,72	24,68	24,08	23,72
Dlouhodobé pohledávky	Obrat	0	0	0	0
	Doba obratu	0	0	0	0
Krátkodobé pohledávky	Obrat	5,87	6,17	6,18	6,19
	Doba obratu	61,30	58,31	58,28	58,16
Krátkodobý finanční majetek	Obrat	25,98	24,58	14,29	7,88
	Doba obratu	13,86	14,65	25,19	45,68

Zdroj: Vlastní zpracování, 2020.

4.2.1.4 Časové rozlišení

Tato část aktiv se skládá pouze z nákladů příštího období. Položka byla naplánována na základě odhadu z minulých let a v závislosti na tržbách. Postupem času nedochází k příliš velkým změnám.

Tabulka 17 - Časové rozlišení

	2019	2020	2021	2022
Časové rozlišení	114 622	135 573	147 395	159 673

Zdroj: Vlastní zpracování, 2020.

4.2.2 Pasiva

Pasiva jsou opakem aktiv. Jsou to závazky společnosti, vklady vlastníků do společnosti, zisk nebo ztráta z minulých let, a výsledek hospodaření v běžném roce.

4.2.2.1 Základní kapitál

Zde se předpokládá, se na začátku roku 2020 o 500 tis. Kč, a dál po dobu plánu zůstane nezměněn. Jeho hodnota v roce 2020 je 3 500 tis. Kč. Zisk z běžného období se převádí do nerozděleného zisku minulých let. Podnik netvoří rezervní fond ani fondy ze zisku.

4.2.2.2 Kapitálové fondy

Kapitálové fondy představují vklady zakladatelů, zřizovatelů nebo dárců do podniku mimo základní kapitál a mimo vkladů ze zisku. Tyto vklady mohou mít jak peněžitou,

tak i nepeněžitou povahu a jsou to zdroje, které firma získala jinou cestou než svou ekonomickou aktivitou, např. bezplatně pořízený majetek.

4.2.2.3 Cizí zdroje

Mezi cizí zdroje společnosti jsou řazeny krátkodobé závazky a dlouhodobé závazky.

Dlouhodobé závazky se skládají z:

- Závazky – ovládaná nebo ovládající osoba
- Odložený daňový závazek

Z této části rozvahy se společnosti týkají hlavně závazky – ovládaná nebo ovládající osoba. Jedná se o takzvaný cash pooling.

„Cash pooling – soustředování přebytků peněžních prostředků na jednom účtu, a to v kombinaci s možností využívání kontokorentu.“ (Kislingerová, 2007)

Cílem využívání cash pooling je nahradit decentralizované řízení finančních prostředků centrálním řízením likvidity. Využívá se zejména ve velkých organizacích a společnostech, které disponují větším množstvím účtů. Je důležité, aby všechny tyto účty byli u jedné banky, a aby se jednalo o ekonomicky propojené osoby. Systém se potom dá nastavit tak, že je sdílen pracovní kapitál, a tím se snižují náklady kapitálu, snižuje se potřeba vnějších dodatečných zdrojů a optimalizuje se řízení cash flow ve skupině. [11]

Můžeme si to představit jako běžný účet s kontokorentem. Nějaká platba přijde, nějaká odejde a na konci měsíce vidíme aktuální stav. Pokud přecerpáme do mínusu, musíme platit úrok za výpůjčku peněz, pokud naopak zůstaneme v plusu, dostaneme úrok za uložení.

Obecně by se dal cash pooling rozlišit na dva typy, kdy jedním typem cash pooling, je ten, kdy jednotlivé podniky přinášejí svá konta do poolu. V tomto případě by se na cash pooling podílelo více právnických osob. Druhým typem je centrální vedení účtů na jednotlivých bankovních účtech a dál systémy, které se využívají v rámci firmy. Tento typ je právě společnost Magna Automotive CZ s.r.o., kde jednotlivé závody reprezentují podnikové části, ale všechny vystupují pod stejnou hlavičkou firmy. Cash pooling je zde v rámci jedné právnické osoby s vlastními konty podnikové divize.

Cash pooling umožňuje skupině shromáždit peněžní prostředky, které se mohou použít k případnému zapůjčení kapitálu nebo v budoucnu použít jako investice.

V principu to tedy znamená, že na běžných účtech nemá Magna Automotive CZ s.r.o. žádné volné finanční prostředky, jelikož jsou automaticky odesílány do poolu.

V praxi a na bankovním výpise to vypadá následovně:

- + příchozí platba od zákazníka 100
- Odchozí platba cash pool 100
- platba mzdy 50
- + příchozí platba cash pool 50

Vše je řízeno centrálně a veškeré transakce probíhají přímo přes banku. Cash pooling zásadně zkresluje finanční ukazatele, kde je počítáno se zůstatkem hotovosti.

Na pozadí každého bankovního účtu je evidován právě stav cash poolu. [4], [11]

Další z cizích zdrojů společnosti jsou krátkodobé závazky.

Krátkodobé závazky se skládají z:

- Závazky z obchodních vztahů,
- Závazky se společníkům,
- Závazky k zaměstnancům,
- Závazky ze sociálního zabezpečení a zdravotního pojištění,
- Stát – daňové závazky,
- Krátkodobé přijaté zálohy.

Položky, které se vztahují k tržbám, jsou počítány pomocí metody ukazatelů obratu. Pro společnost je dobré, když je doba obratu závazků větší než doba obratu pohledávek.

V následující tabulce je vidět plán krátkodobých závazků, kdy počítáme s tím, že se v letech plánu trochu zvýší doba obratu závazků.

Tabulka 18 - Plán krátkodobých závazků

Plán pohledávek		2017	2018	2019	2020	2021	2022
Tržby	7938905	6863651	6419242	6738655	7067185	7421865	7790198
Doba obratu pohledávek	78,79	96,79	62,33	61,30	58,31	58,28	58,16
Krátkodobé pohledávky	1737508	1845314	1111505	1147443	1144688	1201517	1258550

Zdroj: Vlastní zpracování, 2020.

4.2.2.4 Bankovní úvěry

Peněžní úvěr, poskytnutý bankou se nazývá bankovní úvěr. Je to forma dočasného postoupení peněžních prostředků dlužníkovi na principu návratnosti. Za tuto zápůjčku peněžních prostředků je vždy sjednán úrok.

Úvěry lze členit podle doby splatnosti na krátkodobé, střednědobé, a dlouhodobé. Další členění je podle zajištění na kryté, nekryté, a reálné, kdy kryté úvěry jsou zajištěny ručením či směnkou, a reálné jsou zajištěny nemovitými či movitými věcmi. Úvěry se mohou také členit podle toho kdo je poskytl, tedy podle subjektu, a to na bankovní, které poskytuje banka, nebankovní, nebo veřejné, které poskytuje státní instituce. Z dalšího členění můžeme zmínit například členění podle příjemce, podle účelu, na který jsou sjednány, nebo podle povahy úvěrování (jednorázové, kontokorentní, revolvingové).

Nová hala se začala stavět v roce 2019, a do užívání se zařadila na začátku roku 2020. Společnost si na výstavbu nové haly nepotřebovala vzít žádný bankovní úvěr, nová hala se zaplatí z cash poolingů.

4.2.2.5 Tabulka rozvahy

Tabulka 19 - Tabulka rozvahy v tis. Kč

	AKTIVA	2016-2018			2019	2020-2022		
		2016	2017	2018	2019	2020	2021	2022
	AKTIVA CELKEM (ř. 02 + 03 + 07 + 12)	3 452 592	3 548 965	3 262 172	3 322 402	3 444 977	3 772 470	4 301 213
B.	Dlouhodobý majetek (ř. 04 až 06)	1 352 589	1 341 152	1 486 477	1 338 289	1 392 607	1 407 701	1 381 339
B. I.	Dlouhodobý nehmotný majetek	11 281	15 830	22 798	22 798	24 443	25 256	25 972
B. II.	Dlouhodobý hmotný majetek	1 341 308	1 325 322	1 463 679	1 315 491	1 368 164	1 382 445	1 355 367
	<i>Pozemky</i>	2 631	2 828	2 828	2 828	2 828	2 828	2 828
	<i>Stavby</i>	158 428	144 225	131 057	130 827	150 644	150 497	150 379
	<i>Samostatné hmotné movité věci a SHMV</i>	250 221	224 790	305 770	260 260	263 607	276 546	266 804
C.	Oběžná aktiva (ř. 08 až 11)	2 000 475	2 117 004	1 553 135	1 869 491	1 916 797	2 217 374	2 760 201
C. I.	Zásoby	253 482	268 703	437 604	462 679	484 552	496 482	513 251
	Materiál	208 138	198 474	212 379	224 875	235 412	238 965	243 651
	Nedokončená výroba a polotovary	13 944	18 041	16 659	17 462	18 280	19 137	20 035
	Výrobky	14 889	16 482	15 162	16 894	18 452	20 345	23 486
	Zboží	16 478	35 706	191 578	198 763	206 452	211 788	219 465
	Poskytnuté zálohy na zásoby	862	1 939	1 826	4 685	5 956	6 247	6 614
C. II.	Dlouhodobé pohledávky	0	0	0	0	0	0	0
C. III.	Krátkodobé pohledávky	1 737 508	1 845 314	1 111 505	1 147 443	1 144 688	1 201 517	1 258 550
	<i>Pohledávky – ovládaná nebo ovládající osoba</i>	854 155	1 053 152	300 709	408 986	445 083	504 886	271 656
	<i>Pohledávky z obchodních vztahů</i>	845 083	700 992	627 990	640 241	634 116	637 178	935 647
	<i>Pohledávky – ostatní</i>	38 270	91 170	182 806	98 216	65 489	59 453	51 247
C. IV.	Krátkodobý finanční majetek	9 485	2 987	4 026	259 369	287 557	519 374	988 401
	<i>Peněžní prostředky na účtech</i>	9 318	2 551	3 525	258 800	287 002	518 792	987 800
	<i>Peněžní prostředky v pokladně</i>	167	436	501	569	555	582	601
D. I.	Časové rozlišení	99 528	90 809	222 560	114 622	135 573	147 395	159 673
	PASIVA	2016-2018			2019	2020-2022		
		2016	2017	2018	2019	2020	2021	2022
	PASIVA CELKEM (ř.14 + 20 + 25)	3 452 592	3 548 965	3 262 172	3 322 402	3 444 976	3 772 469	4 301 213
A.	Vlastní kapitál (ř. 15 až 19)	739 934	859 444	573 622	542 330	684 884	1 020 252	1 609 363
A. I.	Základní kapitál	3 000	3 000	3 000	3 000	3 500	3 500	3 500
A. II.	Kapitálové fondy	1 556 467	1 593 603	1 561 193	1 561 193	1 561 193	1 561 193	1 561 193
A. IV.	Výsledek hospodaření minulých let	-1 091 606	-822 226	-742 803	-990 571	-1 021 863	-879 809	-544 441
A. V.	Výsledek hospodaření běžného účetního období (+/-)	272 073	85 067	-247 768	-31 292	142 054	335 368	589 111
B.	Cizí zdroje (ř. 21 až 24)	2 647 847	2 542 499	2 422 337	2 549 278	2 523 622	2 512 653	2 454 547
B. I.	Rezervy	106 162	68 032	65 929	80 041	71 334	72 435	74 603
B. II.	Dlouhodobé závazky	1 408 565	1 294 135	684 391	780 081	742 225	721 232	630 179
	<i>Závazky – ovládaná nebo ovládající osoba</i>	1 257 894	1 142 941	555 355	549 487	527 351	615 164	483 551
	<i>Odložený daňový závazek</i>	150 671	151 194	129 036	102 634	96 621	92 430	91 228
B. III.	Krátkodobé závazky	1 133 120	1 180 332	1 672 017	1 689 156	1 710 063	1 718 986	1 749 765
B. IV.	Bankovní úvěry a výpomoci	0	0	0	0	0	0	0
C. I.	Časové rozlišení	64 811	147 022	266 213	230 794	236 471	239 564	237 303

Zdroj: Vlastní zpracování, 2020.

4.2.3 Cash Flow

Finanční řízení podniku má za úkol zajistit, aby majetek ve firmě vzrostl. Nástrojem pro tento růst a bezpečným financováním jeho růstu je zisk.

Podnik však potřebuje mít dostatek peněžních prostředků k tomu, aby mohl platit svým dodavatelům, vyplácet mzdy, platit za režijní náklady, daně aj. Aby mohl podnik všechny tyto výdaje platit, musí mít nějaké peněžní příjmy. Tyto peněžní příjmy a peněžní výdaje představují po podnik trvalý peněžní tok, tedy cash flow.

Pokud podnik nemá dostatek hotových prostředků na platbu svých peněžních závazků, stává se platebně neschopným, insolventním, a pokud by k tomu došlo, hrozí mu konkurz nebo soudní vyrovnání. Je proto velmi důležité plánování příjmů a výdajů.

Pro výpočet cash flow se sestavuje samostatný výkaz – přehled peněžních toků. Ten se dá sestavit dvěma metodami, přímou metodou, a nepřímou metodou.

Při výpočtu přímou metodou se počítá rozdíl mezi příjmy a výdaji na základě dílčích rozpočtů (rozpočet výnosů z prodeje, rozpočet spotřeby jednicového materiálu, rozpočet jednicových mezd, rozpočet variabilních a fixních nákladů a výdajů, aj.). Výchozím plánem pro výpočet cash flow přímou metodou je plán prodeje, a na něj navazující plán výroby. Příjmy a výdaje se rozpočtují ve vztahu k postupně vznikajícím provozním pohledávkám a závazkům.

Nepřímá metoda sestavení cash flow je založena na změnách položek, které jsou uvedeny v provozní části rozvahy. V investičních činnostech se zachycují změny v investičním majetku a jeho zdrojích. Finanční činnosti soustřeďují fondy, plynoucí z použití úvěrů a jiných dluhů, společných akcií, splátek dluhů, placení dividend. Čisté cash flow v daném období je potom součet cash flow z provozní činnosti, z investiční činnosti a z finanční činnosti. [20]

Roční plán peněžních toků je předpokladem celkové stability a likvidity podnikatelského plánu.

Cash Flow pro plánované období 2019-2022 je v následující tabulce.

Tabulka 20 - Cash flow

	2019	2020	2021	2022
PS Peněžních prostředků	4 026	259 369	287 557	519 374
VH po zdanění	-29 882	185 321	423 840	709 237
Odpisy (+)	221 906	225 352	227 639	225 706
Změna zásob	25 075	21 874	11 930	16 768
Změna časového rozlišení aktiv	-107 938	20 951	11 822	12 278
Změna časového rozlišení pasiv	-35 419	5 677	3 093	-2 261
Změna rezerv	14 112	-8 707	1 101	2 169
Změna krátkodobých pohledávek	35 938	-2 756	56 830	57 032
Změna provozních krátkodobých závazků	17 139	20 906	8 924	30 779
Čistý peněžní tok z provozní činnosti	234 781	388 480	584 015	879 550
Změna dlouhodobého majetku	-148 188	52 673	14 281	-27 078
odpisy (-)	221 906	225 352	227 639	225 706
Zápůjčky a úvěry spřízněným osobám				
Čistý peněžní tok z investiční činnosti	161 063	-278 025	-241 920	-198 628
Změna ZK a kapitálových fondů	0	0	0	0
Změny bankovních úvěrů	0	0	0	0
Zápůjčky a úvěry spřízněným osobám	-140 501	-82 268	-110 278	-211 895
Čistý peněžní tok z finanční činnosti	-140 501	-82 268	-110 278	-211 895
ČISTÝ PENĚŽNÍ TOK CELKEM	255 343	28 187	231 817	469 027
KS peněžních prostředků	259 369	287 557	519 374	988 401

Zdroj: Vlastní zpracování, 2020

5 Analýza rizik

Řízení rizik je s ohledem na informace o důsledcích celosvětové finanční krize, bankrotech společností a dalších mimořádných událostech velmi významné. Pojem riziko je často interpretován a aplikován různými způsoby, proto je důležité si tato rizika identifikovat.

Neexistuje jednotná definice rizika. Rizikem rozumíme nejistou událost, která jestliže nastane, může mít na společnost negativní vliv. Řízení takových možných vlivů je označováno jako analýza rizik. [9]

„Riziko je významným atributem podnikatelských aktivit. Výsledky každé podnikatelské činnosti jsou ovlivněny působením rizik, ať už ve směru pozitivních či negativních odchylek. Analýzu rizika tvoří identifikace rizik, posouzení jejich významu, stanovení velikosti rizika a jeho zhodnocení.“ (Hnilica, 2014)

Slovo „riziko“ pochází z raného italského *risicare*, což znamená „odvážit se“. V teorii obchodního rozhodování je koncept rizika založen na znalostech pravděpodobností nebo rozdělení pravděpodobností ohledně nejistých budoucích událostí, které mohou nastat.

Řízení rizik zahrnuje celofiremní měření a dohled nad všemi možnými riziky. Zejména posouzení synergií mezi různými riziky, tzv. diverzifikační efekt, představuje důležité rozlišení mezi řízením jednotlivých rizik, a řízením rizik jako celku. Pojem kontrola rizika, který se v této souvislosti často používá v praxi i teorii, se od řízení rizik podstatně liší.

Kontrola rizik je chápána jako součást řízení rizik, která podporuje plánování a řízení společnosti. Z tohoto pohledu plní kontrola rizika silnou organizační a kontrolní roli. Naproti tomu řízení rizik se točí kolem konkrétního provádění ustanovení o měření rizik a řízení rizik. Řízení rizik je součástí procesně orientovaného popisu řízení, a vliv na způsob, jakým je s riziky zacházeno, má vedení společnosti.

Po identifikaci rizik, přichází na řadu měření rizika a na základě toho analýza rizik. Měření rizik je jádrem řízení rizik. Plánovat a kontrolovat lze pouze ta rizika, která lze identifikovat a jsou měřitelná. [18]

Měření se opírá o dlouho známé výpočty pravděpodobnosti, které jsou podpořeny zdravým rozumem. Nevýhodou měření je naprosto nedostatečný obraz skutečného nebo relevantního obsahu rizika, zejména s ohledem na potenciálně nezbytnou kontrolu rizik. Z tohoto důvodu mají tyto klíčové ukazatele v praxi podřízenou roli. Výhodou však zůstává fakt, že je můžeme snadno použít i přes jejich nepřesnosti jako hrubý odhad pro vytvoření většího rámce pro posouzení věrohodnosti komplexních měření, protože jsou snadno použitelné a lze je snadno vypočítat.

5.1 Maximální ztráta

Přímým a velmi jednoduchým měřením rizika je maximální ztráta.

Výhoda maximální ztráty spočívá v její vypočítatelnosti, to znamená, že není třeba zahrnout žádnou pravděpodobnost. Maximální ztráta je také vhodná jako kontrolní číslo, protože výpočet rizika s výsledky většími, než maximální ztráta nemůže být správný.

Jednoduchost maximální ztráty je zároveň její zásadní nevýhodou. Neexistuje žádné kvalitativní hodnocení obsahu rizika, to znamená, co je rizikovější nelze posoudit.

Toto měření by proto nemělo být používáno pro kvalifikované hodnocení rizika. Kromě toho, zejména v oblasti nástrojů finančního trhu, existují pozice, u nichž nelze vypočítat maximální ztrátu. Hlavně se to týká derivátů, kde ztráta aktiv může být způsobena nikoli klesajícími cenami, ale rostoucími cenami. Pokud však cena může stoupat libovolně, alespoň teoreticky, nelze stanovit horní hranici ve smyslu maximální ztráty.

Maximální ztrátu také nelze určit pro rizika nebo škody s potenciálně nevyčíslitelnými peněžními důsledky. Příkladem by byla rizika vyplývající z provozu jaderné elektrárny. Pokud by došlo ke katastrofické jaderné havárii, pojištění odpovědnosti by nestačilo pokrýt potenciální maximální ztráty. Zbytek škody by musel nést stát nebo daňoví poplatníci.

Stručně řečeno, maximální ztrátu lze vždy použít jako další řídicí proměnnou, protože je velmi snadno vypočitatelná. Zejména může být použit jako varovný ukazatel, pokud jeho konkrétní výpočet není možný, například u derivátů a jaderných elektráren. Jeho základní slabosti však nesmí být ignorovány a musí být použita další významná měření rizik. [18], [9]

5.2 Očekávaná ztráta

Pro zmírnění závažných nevýhod maximální ztráty je zřejmé, že do měření rizika musí být zahrnuty pravděpodobnosti. Nejjednodušší možností je vypočítat očekávanou ztrátu z hlediska statistické očekávané hodnoty. Očekávaná hodnota odpovídá váženému průměru hodnot, který může vyjádřit nejistou ztrátu aktiv.

Výhoda oproti maximální ztrátě je zjevná: hodnocení rizika je mnohem přesnější, pokud zahrnuje pravděpodobnosti.

Očekávaná ztráta však má také významné nevýhody, pokud jde o kvalitu posouzení rizik. V očekávané ztrátě se původ rizika neodráží. Jinými slovy: očekávaná hodnota dostatečně neprokazuje rozdělení rizika.

Protože různé původy rizika nejsou pozorovatelné, nelze potenciální rizikový postoj nositele rizika adekvátně zmapovat. Při výpočtu očekávaných ztrát je navíc možné v každém případě použít jiný základ výpočtu. Faktor času byl až dosud doposud ignorován, protože byl zkoumán pouze jeden singulární děj (statický). V praxi se však obchodní činnosti skládají z neustále se opakujících operací (např. probíhající nákup).

5.3 Finanční rizika

Každá obchodní činnost, která je spojena s rizikem, může být obecně klasifikována jako finanční riziko nebo riziko související s výkonem. V zásadě lze tyto dvě hlavní kategorie od sebe odlišit následujícími definicemi, ačkoli existují rozhraní, která nelze jednoznačně přiřadit. Finanční rizika zahrnují ztráty z aktiv, které mohou nastat v důsledku nejistoty ohledně budoucích peněžních toků (rizika z peněžních toků), ztráty, které mohou vzniknout v důsledku negativního výkonu finančních cenných papírů (akcie, cenné papíry s pevným výnosem, devizové pozice).

Rizika spojená s výkonem jsou možné ztráty, které mohou vzniknout v důsledku obchodních činností v oblasti nákupu, výroby a prodeje. Obtížnost rozlišování mezi těmito dvěma kategoriemi může být dobře ilustrována na příkladu „klesajících prodejů“. Pokud společnost nedosáhne svého plánovaného objemu prodeje, dojde ke ztrátě, která je přiřazena rizikům souvisejícím s výkonem. Pokles prodeje zároveň vede ke snížení budoucích peněžních toků (riziko peněžních toků), a tedy také představuje finanční riziko.

Riziko „poklesu prodeje“ je tedy nejprve přiřazeno rizikům spojeným s výkonem, protože riziko prodeje je kontrolováno pomocí marketingových nástrojů a metod. Řízení rizik peněžních toků vyplývajících z klesajících prodejů vede k riziku likvidity a je kontrolováno pomocí odpovídajících nástrojů finančního plánování a je proto klasifikováno jako finanční riziko. [18]

Finanční rizika jsou dále rozdělena do tří kategorií:

- rizika tržní ceny,
- úvěrová rizika,
- rizika likvidity.

Rizika tržních cen v zásadě zahrnují finanční rizika, avšak rizika peněžních toků mohou také vyplývat z finančních cenných papírů (např. z nároků na úrokové platby z úrokových pozic). S úvěrovými riziky v konečném důsledku souvisí finanční rizika a rizika peněžních toků. Na jedné straně mají úvěry také finanční hodnotu, která může například poklesnout snížením ratingu: na druhé straně splácení úvěru a ztráty úrokových sazeb vedou v budoucnu přímo ke snížení peněžních toků (riziko peněžních toků).

Co je klíčové pro rozlišení mezi tržním cenovým rizikem a úvěrovým rizikem, je opět nástroj původně používaný. U úvěrových rizik je hodnocení úvěrového rizika zaměřeno na ratingové aktivity, zatímco tržní cenová rizika se zaměřují na měření změn hodnoty v pozici aktiv prostřednictvím metod současné hodnoty nebo srovnatelné přístupy. Rizika likvidity zahrnují především nástroje pro měření a řízení rizik peněžních toků.

5.3.1 Identifikace rizik

Na základě hrozeb a slabých stránek, a dalších možných vlivů byla vybrána následující rizika:

- Zesílení pozice zákazníků a vznik tlaku na cenu – *příčina poklesu marže*
- Vysoký nárůst cen energií – *růst režijních nákladů*
- Vznik mimořádných nákladů – *růst režijních nákladů*
- Vývoj sazeb ZP a SP, daně z příjmu PO, DPH, případně dalších výdajů plynoucích do státního rozpočtu – *zvýšení nákladů firmy*
- Příchod nové konkurence – *pokles tržeb*
- Problém s návratností investice do nové haly

5.3.2 Významnost rizikových faktorů

Na stanovení významnosti zjištěných rizikových faktorů bude použita metoda expertního ohodnocení. V této metodě je každý faktor posuzován z hlediska pravděpodobnosti výskytu, a z hlediska intenzity dopadu na podnik.

V následující tabulce (24) je určena stupnice hodnocení rizikových faktorů.

Tabulka 21 - Stupnice hodnocení rizikových faktorů

	Pravděpodobnost výskytu	Intenzita negativního dopadu
Velmi malá pravděpodobnost/ intenzita dopadu	1	1
Malá pravděpodobnost/ intenzita dopadu	2	2
Střední pravděpodobnost/ intenzita dopadu	3	4
Vysoká pravděpodobnost/ intenzita dopadu	4	8
Velmi vysoká pravděpodobnost/ intenzita dopadu	5	16

Zdroj: Vacík, 2012

Následující tabulka (22) obsahuje rizikové faktory, které jsme identifikovali výše, a které jsou ohodnoceny expertní metodou. Tabulka také obsahuje součin těchto dvou hodnot. Tento součin určuje významnost jednotlivých faktorů.

Tabulka 22 - Hodnocení rizikových faktorů

	Rizikový faktor	Pravděpodobnost výskytu	Intenzita dopadu	Významnost rizikového faktoru
I	Zesílení pozice zákazníků	2	8	16
II	Nárůst cen energií	5	1	5
III	Vznik mimořádných nákladů	3	2	6
IV	Vývoj sazeb zdravotního a sociálního pojištění	2	2	4
V	Příchod nové konkurence	2	16	32
VI	Návratnost investice	3	4	12

Zdroj: Vlastní zpracování, 2020

Tyto hodnoty byly dále přeneseny do matice hodnocení rizik. Matice rizik je výstupem kvalitativního posouzení rizik. Dále také vymezuje závažná a neakceptovatelná rizika, a je nástrojem ke stanovení priority rizik.

Tabulka 23 - Matice rizik

Pravděpodobnost výskytu	Intenzita dopadu				
	1	2	4	8	16
5	II				
4					
3		III	VI		
2		IV		I	V
1					

Zdroj: Vlastní zpracování, 2020

Čím vyšší je pravděpodobnost výskytu rizika, a čím vyšší je jeho dopad, tím významnější je riziko. V matici hodnocení rizik jsou ta nejvýznamnější rizika v pravém horním rohu. Naproti tomu v levém dolním rohu matice jsou rizika nejméně významná.

5.3.3 Ošetření rizik

Nejzávažnějším rizikem se podle této analýzy zdá být riziko konkurence. Existuje sice nízká pravděpodobnost výskytu, ovšem na společnost by to mělo velký dopad. Proti tomuto riziku se Magna může bránit tím, že se bude snažit být pro své zákazníky nepostradatelná. Může toho dosáhnout například osobnějším přístupem a vysokou kvalitou svých výrobků.

Dalším rizikem, které by měla společnost ošetřit, je zesílení pozice zákazníků. V současné době je situace taková, že si společnost s každým svým zákazníkem předem sjedná marži, kterou na svých výrobcích má. Do budoucna by se měla snažit tuto marži přinejmenším udržet.

Co se týká rizika návratnosti investice, toto riziko je částečně ošetřeno skutečností, že společnost v rámci koncernu používá cash pool. Pokud by toto riziko nastalo, může si ve velmi krátké době vypomocet touto cestou. Organizace by si však měla pohlídat, aby plánovaná investice zbytečně nepřevyšovala plánované náklady.

Další rizika by měla společnost monitorovat, v současné době není nutné je nijak ošetřovat.

6 Finanční analýza pro plánované období

Rentabilita

Tabulka 24 - Ukazatele rentability

	Vzorec	2019	2020	2021	2022
ROA	VH před zdaněním/aktiva	-0,00899	0,053795	0,112351	0,164892
ROE	VH za úč období/VK	-0,0577	0,207413	0,328711	0,366052
ROS	VH před zdaněním/tržby	-0,00443	0,026223	0,057107	0,091042

Zdroj: Vlastní zpracování, 2020

Ukazatel ROA je základním měřítkem pro hodnocení efektivnosti celé společnosti a její finanční výkonnosti. Pomocí ROE zjistíme výnosnost vlastního kapitálu, který je tvořen vklady vlastníků společnosti. ROS ukazuje, kolik korun čistého zisku připadá na jednu korunu tržeb.

V tabulce č. 20 jsou jednotlivé výsledky ukazatelů rentability. Čísla v roce 2019 jsou záporná z důvodu záporného výsledku hospodaření.

Likvidita

V tabulce č. 21 jsou vidět výsledky ukazatelů likvidity pro jednotlivé roky. Ukazatele klesají, a to je způsobeno zvyšováním závazků.

Tabulka 25 - Ukazatele likvidity

	Vzorec	2019	2020	2021	2022
Běžná likvidita	OA/krátkodobé závazky	1,10676	1,120893	1,289931	1,57747
Pohotová likvidita	(OA – zásoby) / krátkodobé závazky	0,83285	0,837539	1,001108	1,284144
Okamžitá likvidita	Peníze/ krátkodobé závazky	0,153550	0,168156	0,302140	0,564876

Zdroj: Vlastní zpracování, 2020

Aktivita

Tabulka 26 - Ukazatele aktivity

	Vzorec	2019	2020	2021	2022
Obrat celkových aktiv	Tržby/aktiva	2,03	2,05	1,97	1,81
Obrat zásob	Tržby/zásoby	14,56	14,58	14,95	15,18
Obrat závazků	Tržby/závazky	2,73	2,88	3,04	3,27
Obrat pohledávek	Tržby/pohledávky	5,87	6,17	6,18	6,19
Doba obratu závazků	360/(tržby/závazky)	131,91	124,92	118,36	109,98
Doba obratu pohledávek	360/(tržby/pohledávky)	61,30	58,31	58,28	58,16
Doba obratu zásob	360/(tržby/zásoby)	24,72	24,68	24,08	23,72

Zdroj: Vlastní zpracování, 2020

Tímto ukazatelem zjišťujeme, jak efektivně společnost hospodaří se svými aktivy. V tabulce č. 22 vidíme zhoršení doby obratu závazků, což by mohlo společnost negativně ovlivnit.

6.1 Metoda tvorby scénářů

K tomu, aby mohla prognóza tvořit základ kvalitního strategického rozhodnutí, jsou zapotřebí scénáře vývoje budoucnosti. Tyto scénáře nabízí podniku logický pohled na to, jak by se v budoucnu mohla situace vyvinout, a také mu umožňuje se lépe rozhodnout o tom, jakou strategii přijmout.

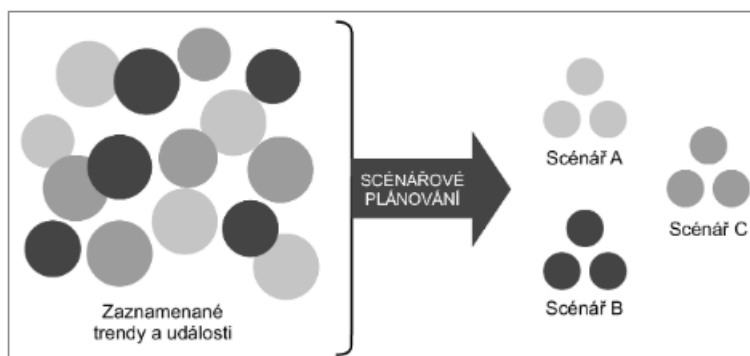
6.1.1 Pojetí scénářů

Scénáře vždy představují více budoucnosti, a v žádném případě se nesnaží vytvářet prognózy nejpravděpodobnější budoucnosti, ale vytváří varianty možného vývoje budoucnosti. Scénáře podporují tvorbu strategických variant.

Existují dvě základní složky, které tvoří strukturu scénářů. Jsou to nejistoty, a predeterminované elementy, které mají podobu trendů. Nejistoty představují výskyt událostí, které mohou nastat, a které mají vliv na organizaci. Obvykle těchto nejistot bývá několik, proto je třeba vybrat ty, které mají velký dopad. A ty označit jako kritické pro podnik. Tyto nejistoty poté představují základní kameny pro tvorbu scénářů. Trendy potom představují kvantifikované faktory s malou nejistotou. Jejich vývoj se dá relativně přesně předpovědět. T těchto trendů se opět vybírají ty, které se týkají podniku, a jsou pak společné pro všechny scénáře.

Následující obrázek představuje vytváření scénářů na základně stanovených trendů nejistot.

Obrázek 5 - Tvorba scénářů



Zdroj: Fotr, Souček (2020)

6.1.2 Scénáře

Tvorba scénářů, je vlastně projekt, který zahrnuje několik fází, vzájemně na sebe navazujících. Je vhodné před zahájením tvorby scénářů určit:

- Primární cíl – účel,
- Uživatele scénářů – kdo bude scénáře používat,
- Důvod volby scénářového postupu,
- Očekávané výsledky
- Délku časového období pokrytí scénářů
- Dobu, kterou máme k dispozici pro tvorbu scénářů
- Kdo se na scénářích podílí
- Výši nákladů
- Způsob aplikace scénáře

Díky těmto charakteristikám je pro společnost schopnější scénáře úspěšně vytvořit a aplikovat.

Jako vstup pro vytvoření scénářů využijeme poznatky z analýzy vytvořené výše. Konkrétně výkaz zisku a ztráty z roku 2020, na kterém vytvoříme 3 scénáře. V potaz by měly být brány tyto scénáře – optimistický, pesimistický, a kombinovaný reálný. Při této analýze bylo zkoumáno, jakého výsledku hospodaření společnost dosáhne, a jaké složky výkazu zisku a ztráty nejvíce ovlivní výsledek hospodaření. [8]

Scénáře mohou sloužit jako pomocný stavební kámen pro strategii podniku Magna.

Optimistický scénář

Tento scénář předpokládá, že se jednotlivé rizikové faktory budou pro společnost Magna vyvíjet pozitivně. Nedojde tedy k zesílení pozice zákazníků, ani ke vzniku mimořádných nákladů. Nedojde ani k takovému růstu cen energií, aby to mohlo podnik ohrozit. Vývoj sazeb zdravotního a sociálního pojištění nebude nijak vysoký, proto nedojde ani k velkému navýšení s tím souvisejících mzdových nákladů. Co se týče návratnosti investice, situace se bude vyvíjet podle plánu, a na trh nepřijde ani nová konkurence. Optimistická varianta předpokládá pouze obvyklý růst nákladů související s novou investicí, a růst tržeb v plánovaném období.

Realistický scénář

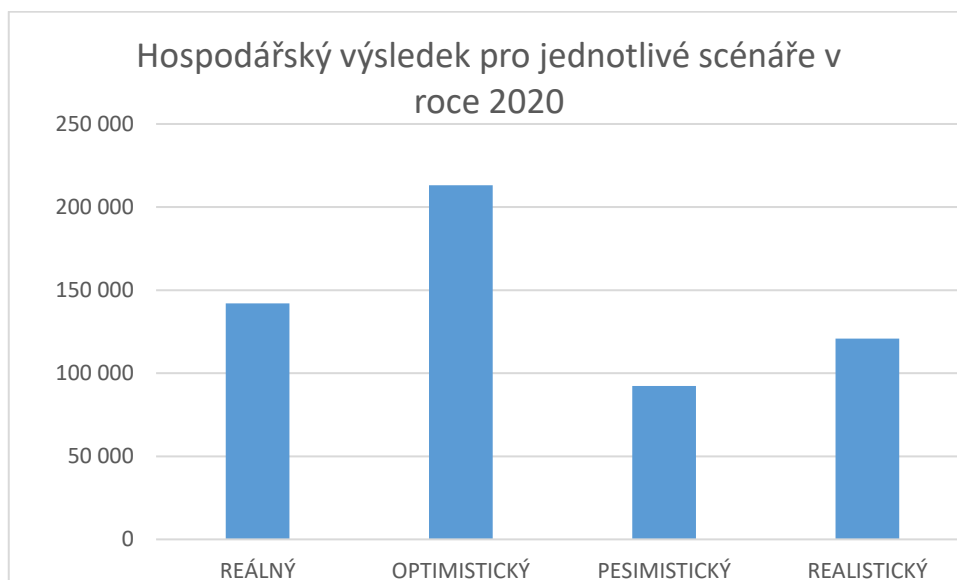
Tento scénář se velmi neliší od očekávaného scénáře, který byl již vytvořen v kapitole výše. Reaguje na předpokládané zvýšení tržeb, a s tím souvisejících nákladů, ne však značný. Mzdové náklady se v reálném scénáři nijak neliší od toho očekávaného, protože se nepředpokládá zvýšení sazeb ZP a SP, ani se nezvýší počet zaměstnanců oproti původně plánovaného.

Pesimistický scénář

Tento scénář počítá s poklesem tržeb, s tím souvisí i snížení nákladů potřebných k jejich dosažení. Naopak se zvýší náklady na ZP a SP. Odpisy dlouhodobého majetku se nemění.

V následujícím grafu je vidět srovnání hospodářských výsledků pro jednotlivé scénáře.

Graf 1 - Hospodářské výsledky pro jednotlivé scénáře



Zdroj: Vlastní zpracování, 2020

V následující tabulce jsou všechny varianty scénáře spočítané pro první rok plánu.

Tabulka 27 - Realistický, optimistický a pesimistický scénář pro rok 2020

	REÁLNÝ 2020	OPTIMISTICKÝ 2020	PESIMISTICKÝ 2020	Realistický
Tržby za prodej zboží	654 402	981 603	425 361	556 242
Náklady vynaložené na prodané zboží	607 093	910 640	394 610	516 029
Obchodní marže	47 309	70 964	30 751	40 213
Výkony	6 142 164	9 213 246	3 992 407	5 220 839
Tržby za prodej vlastních výrobků a služeb	6 142 164	9 213 246	3 992 407	5 220 839
Změna stavu zásob vlastní činnosti	0	0	0	0
Výkonová spotřeba	5 176 293	7 764 440	3 364 590	4 399 849
Spotřeba materiálu a energie	4 346 135	6 519 203	2 824 988	3 694 215
Služby	830 158	1 245 237	539 603	705 634
Přidaná hodnota	965 871	1 448 807	627 816	820 990
Osobní náklady	811 579	1 217 369	527 526	689 842
Mzdové náklady	578 102	867 153	375 766	491 387
Náklady na sociální zabezpečení a zdravotní pojištění	196 555	294 833	127 761	167 072
Daně a poplatky	1 083	1 625	704	921
Odpisy dlouhodobého nehmotného a hmotného majetku	225 352	338 028	146 479	191 549
Tržby z prodeje dlouhodobého majetku a materiálu	21 122	31 683	13 729	17 954
Tržby z prodeje dlouhodobého majetku	862	1 293	560	733
Tržby z prodeje materiálu	20 260	30 390	13 169	17 221
Zůstatková cena prodaného dlouhodobého majetku a materiálu	13 839	20 759	8 995	11 763
Zůstatková cena prodaného dlouhodobého majetku	0	0	0	0
Prodaný materiál	13 839	20 759	8 995	11 763
Ostatní provozní výnosy	249 497	374 246	162 173	212 072
Ostatní provozní náklady	24 811	37 217	16 127	21 089
Provozní výsledek hospodaření	207 135	310 703	134 638	176 065
Výnosové úroky	146	219	95	124
Nákladové úroky	61 716	92 574	40 115	52 459
Ostatní finanční výnosy	103 810	155 715	67 477	88 239
Ostatní finanční náklady	63 909	95 864	41 541	54 323
Finanční výsledek hospodaření	-21 814	-32 721	-14 179	-18 542
Výsledek hospodaření před zdaněním	185 321	277 982	120 459	157 523
Daň z příjmu za běžnou činnost	43 267	64 901	28 124	36 777
Výsledek hospodaření za běžnou činnost	142 054	213 081	92 335	120 746
Výsledek hospodaření za účetní období	142 054	213 081	92 335	120 746

Zdroj: Vlastní zpracování, 2020

6.1.3 Zhodnocení strategických scénářů

V nejpravděpodobnějším scénáři, kterým je realistický scénář, můžeme vidět pokles hospodářského výsledku oproti plánu. V tomto scénáři je patrný pokles jak tržeb, tak i nákladů.

Na základě všech provedených analýz a jejich výsledků je potřeba vytvořit plán implementace, díky kterým mohou být zformulované strategie realizovány. Aby se minimalizovalo riziko neúspěchu při realizaci, je nutné na tento plán dohlížet. Jak již bylo naznačeno v kapitole 3, doporučená strategie je strategie ofenzivní. Při ofenzivní strategii by se měl podnik snažit udržet své místo na trhu. K tomu může využít příležitostí, které trh nabízí, i svých silných stránek. Jedná se o strategii, která je poměrně nákladná. Doporučení pro podnik je proto používat své osvědčené postupy a teorie, aby si udržel své místo na trhu. Další možností, je zkoumat konkurenci, odhalovat jejich chyby, a nabídnout inovovaný výrobek. S touto strategií souvisí i jeden z dlouhodobých cílů společnosti, kterým je stavba nové haly a plán rozšíření svého sortimentu o hlavové opěrky.

Vzhledem ke své další silné stránce, kterou je nenáročná výchova nových pracovníků, má společnost možnost více investovat do motivačních programů. V budoucnu doporučuji se zaměřit na hledání faktorů, které pracovníky motivují. Jedním z takových faktorů může být pro zaměstnance podíl na zisku, či zaměstnanecké akce. Je tedy třeba aby byl nastaven systém odměňování, který může mít finanční i nefinanční povahu.

Dalším doporučením je také seznámení pracovníků se strategickým plánem na příští roky. Pokud budou pracovníci dobře informováni o chystaných plánech a výsledcích organizace, je pravděpodobné, že se plánům lépe přizpůsobí. S tímto souvisí také hodnocení pracovníků, kdy by manažeři měli hodnotit jednotlivé zaměstnance a seznámit je s tímto hodnocením, aby mohli zaměstnanci vnímat svou hodnotu pro firmu.

Společnost je díky koncernu, kterého je součástí, schopna velmi pružně reagovat na změny a přizpůsobit se změnám na trhu. Díky svému zavedenému jménu a dlouhodobým zákazníkům, se tato strategie jeví jako nejvhodnější.

Závěr

Cílem této práce bylo vytvoření strategické analýzy a návrh možné strategie společnosti Magna Automotive (CZ) s.r.o., jejíž činností je šití potahů do automobilových sedadel.

V úvodu byla představena společnost, její základní údaje, stručná historie, a závěrem kapitoly byla představena organizační struktura společnosti.

Další kapitola se zabývala strategickými východisky. V této kapitole byla představena vize společnosti Magna Automotive (CZ) s.r.o. a její poslání, a byli zde definovány strategické cíle pro roky 2020–2022. V této kapitole byl také představen návrh nové vize společnosti.

Třetí kapitola se věnovala strategické analýze. V této kapitole byla provedena analýza podnikatelského prostředí. Konkrétně analýza mikroprostředí, makroprostředí a mezoprostředí podniku. V této kapitole byla dále představena provedena SWOT analýza, byli zde představeny konkrétní krátkodobé cíle pro jednotlivé roky plánu. Následně byla na základě zjištěných informací navržena možná strategie pro společnost.

V další čtvrté kapitole byl vytvořen finanční plán společnosti Magna Automotive (CZ) s.r.o. pro období 2020-2022. Nejdříve byl sestaven výkaz zisku a ztráty, byl tedy sestaven plán výnosů. Dále byl sestaven plán tržeb z prodeje vlastních výrobků a služeb. Poté byly stanoveny náklady organizace, a byly zde představeny zdroje, které může společnost využít, pokud by na financování činnosti nestačila sama. V další části této kapitoly byla sestavena plánovaná rozvaha, a výkaz cash flow.

Pátá kapitola obsahuje identifikaci rizikových faktorů. Východiskem pro identifikaci těchto rizikových faktorů byla analýza prostředí provedená ve třetí kapitole této práce. Následně byly tyto faktory ohodnoceny, zařazeny do matice rizik, a byl sestaven návrh na jejich ošetření.

Poslední šestá kapitola této práce obsahuje strategické scénáře, které reagují na působení nejvýznamnějších rizikových faktorů.

Seznam grafů

Graf 1 - Hospodářské výsledky pro jednotlivé scénáře	63
--	----

Seznam obrázků

Obrázek 1 – Organizační struktura	11
Obrázek 2 - Porterův model konkurenčních sil	21
Obrázek 3 - TOWS matice.....	35
Obrázek 4 - Struktura rozvahy.....	44
Obrázek 5 - Tvorba scénářů.....	61

Seznam tabulek

Tabulka 1: Výpis firmy dle obchodního rejstříku.....	10
Tabulka 2 - Ukazatele rentability.....	28
Tabulka 3 - Ukazatele likvidity	28
Tabulka 4 - Ukazatele zadluženosti	30
Tabulka 5 - Ukazatele aktiv	30
Tabulka 6 - SWOT analýza	33
Tabulka 7 - Tržby z prodeje zboží	38
Tabulka 8 - Tržby za prodej vlastních výrobků a služeb	39
Tabulka 9 - Náklady na zboží	40
Tabulka 10 - Výpočet výkonové spotřeby v tis. Kč	40
Tabulka 11 - Výpočet výkonové spotřeby - absolutní hodnota	41
Tabulka 12 - Plán osobních nákladů.....	41
Tabulka 13 - Výkaz zisků a ztrát pro jednotlivé roky v tis. Kč	43
Tabulka 14 - Plán odpisů nově pořízené budovy.....	45
Tabulka 15 - Dlouhodobý majetek v tis. Kč.....	46
Tabulka 16 - Plán oběžných aktiv pro jednotlivé roky v tis. Kč	47
Tabulka 17 - Časové rozlišení	47
Tabulka 18 - Plán krátkodobých závazků.....	49
Tabulka 19 - Tabulka rozvahy v tis. Kč.....	51
Tabulka 20 - Cash flow.....	53
Tabulka 21 - Stupnice hodnocení rizikových faktorů.....	58
Tabulka 22 - Hodnocení rizikových faktorů.....	58
Tabulka 23 - Matice rizik.....	59
Tabulka 24 - Ukazatele rentability.....	60
Tabulka 25 - Ukazatele likvidity	60
Tabulka 26 - Ukazatele aktivity.....	60
Tabulka 27 - Realistický, optimistický a pesimistický scénář pro rok 2020	64
Tabulka 28 - Rozvaha společnosti 2016	74
Tabulka 29 - VZZ 2016	76
Tabulka 30 - Rozvaha 2017	77
Tabulka 31 - VZZ 2017	79
Tabulka 32 - Rozvaha 2018	80

Tabulka 33 - VZZ 2018	82
-----------------------------	----

Seznam použitých zdrojů

- [1] Český statistický úřad. (2. března 2018). HDP Výdajová metoda. Získáno 15. června 2020, z Český statistický úřad: http://apl.czso.cz/pll/rocenka/rocenkavyber.makroek_vydaj
- [2] DAVID, Fred R. *Strategic management: A Competitive Advantage Approach, Concepts & Cases*. 15th ed. Prentice Hall, 2015, 416 p. ISBN 978-0133444896.
- [3] DEDOUCHOVÁ, Marcela. *Strategie podniku*. Praha: C.H. Beck, 2001. C.H. Beck pro praxi. ISBN 8071796034.
- [4] DE KLUYVER, Cornelius a John A. PEARCE II. *Strategic Management: An Executive Perspective*. Business Expert Press, 2015. ISBN 9781631570735.
- [5] Faurecia - CZ [online]. [cit. 2020-07-05]. Dostupné z: <https://www.faurecia-cz.cz/>
- [6] FOTR, J. et al. *Tvorba strategie a strategické plánování: teorie a praxe*. 1. vyd. Praha: Grada, 2012. 381 s. Expert. ISBN 978-80-247-3985-4.
- [7] FOTR, Jiří, Emil VACÍK, Miroslav ŠPAČEK a Ivan SOUČEK. *Úspěšná realizace strategie a strategického plánu*. Praha: Grada Publishing, 2017. Expert (Grada). ISBN 978-80-271-0434-5.
- [8] FOTR, Jiří a Ivan SOUČEK, *Scénáře pro strategické rozhodování a řízení*. Praha: Grada Publishing, 2020. Expert (Grada). ISBN 978-80-271-2020-8
- [9] FOTR, Jiří a Jiří HNILICA. *Aplikovaná analýza rizika ve finančním managementu a investičním rozhodování*. 2., aktualiz. a rozš. vyd. Praha: Grada, 2014. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-5104-7.
- [10] GRASSEOVÁ, Monika, Radek DUBEC a David ŘEHÁK. *Analýza podniku v rukou manažera: 33 nejpoužívanějších metod strategického řízení*. 2. vyd. Brno: BizBooks, 2012. ISBN 978-80-265-0032-2.
- [11] KISLINGEROVÁ, Eva. *Manažerské finance*. 2., přeprac. a rozš. vyd. Praha: C.H. Beck, 2007. Beckova edice ekonomie. ISBN isbn978-80-7179-903-0.
- [12] KNÁPKOVÁ, Adriana, Drahomíra PAVELKOVÁ, Daniel REMEŠ a Karel ŠTEKER. *Finanční analýza: komplexní průvodce s příklady*. 3., kompletně aktualizované vydání. Praha: Grada Publishing, 2017. Prosperita firmy. ISBN 9788027105632.

- [13] KORECKÝ, Michal a Václav TRKOVSKÝ. Management rizik projektů: se zaměřením na projekty v průmyslových podnicích. Praha: Grada, 2011. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-3221-3.
- [14] Magna automotive CZ [online]. [cit. 2020-07-05]. Dostupné z: <https://magna-automotive.jobs.cz/>
- [15] MAŘÍK, Miloš. Metody oceňování podniku pro pokročilé: hlubší pohled na vybrané problémy. Praha: Ekopress, 2011. ISBN 978-80-86929-80-4.
- [16] RŮČKOVÁ, Petra a Michaela ROUBÍČKOVÁ. Finanční management. Praha: Grada, 2012. Finance (Grada). ISBN 9788024740478.
- [17] SEDLÁČKOVÁ, Helena a Karel BUCHTA. Strategická analýza. 2., přeprac. a dopl. vyd. V Praze: C.H. Beck, 2006. C.H. Beck pro praxi. ISBN 8071793671.
- [18] SMEJKAL, Vladimír a Karel RAIS. Řízení rizik ve firmách a jiných organizacích. 4., aktualiz. a rozš. vyd. Praha: Grada, 2013. Expert (Grada). ISBN 9788024746449.
- [19] SYNEK, Miloslav. Manažerská ekonomika. 4., aktualiz. a rozš. vyd. Praha: Grada, 2007. Expert (Grada). ISBN 9788024719924.
- [20] SYNEK, Miloslav a Eva KISLINGEROVÁ. Podniková ekonomika. 6., přeprac. a dopl. vyd. V Praze: C.H. Beck, 2015. Beckovy ekonomické učebnice. ISBN 9788074002748.
- [21] ŠULÁK, Milan, Emil VACÍK a Jarmila IRCINGOVÁ. Teze k přednáškám předmětu Řízení podnikatelských projektů. 2. vyd. V Plzni: Západočeská univerzita, 2012. ISBN 9788026100980.
- [22] ŠULÁK, Milan a Emil VACÍK. Strategické řízení v podnicích a projektech. Praha: Vysoká škola finanční a správní, 2005. Eupress. ISBN isbn80-86754-35-9.
- [23] VACÍK, Emil. Risk management (přednáška). Plzeň: Západočeská univerzita v Plzni. 2012
- [24] KOŠŤAN, Pavol et al. Management: [co je management, proces řízení, obsah řízení, manažerské dovednosti]. Vyd. 1. Brno: Computer Press, 2006. Business books. ISBN 80-251-0396-X
- [25] VÁCHAL, Jan a Marek VOCHOZKA. Podnikové řízení. Praha: Grada, 2013. Finanční řízení. ISBN isbn978-80-247-4642-5

Seznam příloh

Příloha A: Rozvaha 2016

Příloha B: VZZ 2016

Příloha C: Rozvaha 2017

Příloha D: VZZ 2017

Příloha E: Rozvaha 2018

Příloha F: VZZ 2018

Příloha A: Rozvaha 2016

Tabulka 28 - Rozvaha společnosti 2016

		31.12.2016			31.12.2015
		Brutto	Korekce	Netto	Netto
ROZVAHA		Magna Automotive (CZ) s.r.o.			
v plném rozsahu		IČO 273 18 583			
k datu		Pražská 5447			
31.12.2016		430 01 Chomutov			
(v tisících Kč)					
AKTIVA CELKEM		5 231 942	1 779 350	3 452 592	2 953 722
B.	Dlouhodobý majetek	3 091 368	1 738 779	1 352 589	1 375 074
<i>B.I.</i>	<i>Dlouhodobý nehmotný majetek</i>	<i>74 088</i>	<i>62 807</i>	<i>11 281</i>	<i>13 497</i>
B.I.1.	Nehmotné výsledky výzkumu a vývoje	1 506	1 506		
B.I.2.	Ocenitelná práva	70 467	61 301	9 166	12 692
B.I.2.1.	Software	70 467	61 301	9 166	12 692
B.I.5.	<i>Poskytnuté zálohy na dlouhodobý nehmotný majetek a nedokončený dlouhodobý nehmotný majetek</i>	<i>2 115</i>		<i>2 115</i>	<i>805</i>
B.I.5.2.	Nedokončený dlouhodobý nehmotný majetek	2 115		2 115	805
<i>B.II.</i>	<i>Dlouhodobý hmotný majetek</i>	<i>3 017 280</i>	<i>1 675 972</i>	<i>1 341 308</i>	<i>1 361 577</i>
B.II.1.	Pozemky a stavby	351 699	190 640	161 059	173 788
B.II.1.1.	Pozemky	2 631		2 631	2 631
B.II.1.2.	Stavby	349 068	190 640	158 428	171 157
B.II.2.	Hmotné movité věci a jejich soubory	807 293	557 072	250 221	280 535
B.II.3.	Oceňovací rozdíl k nabytému majetku	1 852 543	928 260	924 283	899 920
B.II.5.	<i>Poskytnuté zálohy na dlouhodobý hmotný majetek a nedokončený dlouhodobý hmotný majetek</i>	<i>5 745</i>		<i>5 745</i>	<i>7 334</i>
B.II.5.1.	Poskytnuté zálohy na dlouhodobý hmotný majetek				56
B.II.5.2.	Nedokončený dlouhodobý hmotný majetek	5 745		5 745	7 278
C.	Oběžná aktiva	2 041 046	40 571	2 000 475	1 434 800
<i>C.I.</i>	<i>Zásoby</i>	<i>289 672</i>	<i>36 190</i>	<i>253 482</i>	<i>277 154</i>
C.I.1.	Materiál	241 809	33 671	208 138	224 650
C.I.2.	Nedokončená výroba a polotovary	15 323	1 346	13 977	26 267
C.I.3.	Výrobky a zboží	32 540	1 173	31 367	26 082
C.I.3.1.	Výrobky	16 062	1 173	14 889	21 461
C.I.3.2.	Zboží	16 478		16 478	4 621
C.I.5.	Poskytnuté zálohy na zásoby				155
<i>C.II.</i>	<i>Pohledávky</i>	<i>1 741 889</i>	<i>4 381</i>	<i>1 737 508</i>	<i>1 146 106</i>
<i>C.II.2.</i>	<i>Krátkodobé pohledávky</i>	<i>1 741 889</i>	<i>4 381</i>	<i>1 737 508</i>	<i>1 146 106</i>
C.II.2.1.	Pohledávky z obchodních vztahů	849 464	4 381	845 083	1 019 663
C.II.2.2.	Pohledávky - ovládaná nebo ovládající osoba	854 155		854 155	94 324
C.II.2.4.	<i>Pohledávky - ostatní</i>	<i>38 270</i>		<i>38 270</i>	<i>32 119</i>
C.II.2.4.4.	Krátkodobé poskytnuté zálohy	862		862	1 420
C.II.2.4.5.	Dořadné účty aktivní	36 784		36 784	30 699
C.II.2.4.6.	Jiné pohledávky	624		624	
<i>C.IV.</i>	<i>Peněžní prostředky</i>	<i>9 485</i>		<i>9 485</i>	<i>11 540</i>
C.IV.1.	Peněžní prostředky v pokladně	167		167	165
C.IV.2.	Peněžní prostředky na účtech	9 318		9 318	11 375
D.	Časové rozlišení	99 528		99 528	143 848
D.1.	Náklady příštích období	40 737		40 737	49 038
D.2.	Komplexní náklady příštích období	22 853		22 853	25 495
D.3.	Příjmy příštích období	35 938		35 938	69 315

Zdroj: Interní materiály společnosti

	31.12.2016	31.12.2015
PASIVA CELKEM	3 452 592	2 953 722
A. Vlastní kapitál	739 935	466 431
<i>A.I. Základní kapitál</i>	3 000	3 000
A.I.1. Základní kapitál	3 000	3 000
<i>A.II. Ařio a kapitálové fondy</i>	1 556 467	1 550 512
<i>A.II.2. Kapitálové fondy</i>	1 556 467	1 550 512
A.II.2.1. Ostatní kapitálové fondy	1 392 102	1 392 102
A.II.2.2. Oceňovací rozdíly z přecenění majetku a závazků (+/-)	505	-5 450
A.II.2.3. Oceňovací rozdíly z přecenění při přeměnách obchodních korporací (+/-)	163 860	163 860
<i>A.IV. Výsledek hospodaření minulých let (+/-)</i>	-1 091 606	-1 024 008
A.IV.1. Nerozdělený zisk minulých let	221 415	221 415
A.IV.2. Neuhrazená ztráta minulých let (-)	-1 308 496	-1 231 464
A.IV.3. Jiný výsledek hospodaření minulých let (+/-)	-4 525	-13 959
<i>A.V. Výsledek hospodaření běžného účetního období (+/-)</i>	272 074	-63 073
B.+C. Cizí zdroje	2 647 846	2 407 244
B. Rezervy	106 161	128 775
B.IV. Ostatní rezervy	106 161	128 775
C. Závazky	2 541 685	2 278 469
<i>C.I. Dlouhodobé závazky</i>	1 408 565	1 339 675
C.I.6. Závazky - ovládaná nebo ovládající osoba	1 257 894	1 197 838
C.I.8. Odložené daňový závazek	150 671	141 837
<i>C.II. Krátkodobé závazky</i>	1 133 120	938 794
C.II.3. Krátkodobé přijaté zálohy	5 233	
C.II.4. Závazky z obchodních vztahů	557 915	550 459
C.II.8. Závazky ostatní	569 972	388 335
C.II.8.3. Závazky k zaměstnancům	29 545	28 743
C.II.8.4. Závazky ze sociálního zabezpečení a zdravotního pojištění	16 375	16 055
C.II.8.5. Stát - daňové závazky a dotace	104 788	81 090
C.II.8.6. Dohadné účty pasivní	417 553	254 091
C.II.8.7. Jiné závazky	1 711	8 356
D. Časové rozlišení pasív	64 811	80 047
D.1. Výdaje příštích období	25 030	26 722
D.2. Výnosy příštích období	39 781	53 325

Zdroj: Interní materiály společnosti

Příloha B: Výkaz zisku a ztráty 2016

Tabulka 29 - VZZ 2016

VÝKAZ ZISKU A ZTRÁTY v druhovém členění		Magna Automotive (CZ) s.r.o. IČO 273 18 583	
období končící k 31.12.2016 (v tisících Kč)		Pražská 5447 430 01 Chomutov	
		Období do 31.12.2016	Období do 31.12.2015
I.	Tržby z prodeje výrobků a služeb	7 543 833	6 141 716
II.	Tržby za prodej zboží	270 174	423 447
A.	Výkonová spotřeba	6 691 740	5 602 358
A.1.	Náklady vynaložené na prodané zboží	228 790	366 463
A.2.	Spotřeba materiálu a energie	5 903 410	4 653 390
A.3.	Služby	559 540	582 505
B.	Změna stavu zásob vlastní činnosti (+/-)	18 427	-10 285
D.	Osobní náklady	678 764	585 552
D.1.	Mzdové náklady	508 099	434 954
D.2.	Náklady na sociální zabezpečení, zdravotní pojištění a ostatní náklady	170 665	150 598
D.2.1.	Náklady na sociální zabezpečení a zdravotní pojištění	166 042	144 954
D.2.2.	Ostatní náklady	4 623	5 644
E.	Úpravy hodnot v provozní oblasti	80 608	278 232
E.1.	Úpravy hodnot dlouhodobého nehmotného a hmotného majetku	64 564	276 839
E.1.1.	Úpravy hodnot dlouhodobého nehmotného a hmotného majetku - trvalé	212 430	213 032
E.1.2.	Úpravy hodnot dlouhodobého nehmotného a hmotného majetku - dočasné	-147 866	63 807
E.2.	Úpravy hodnot zásob	15 916	6 936
E.3.	Úpravy hodnot pohledávek	128	-5 543
III.	Ostatní provozní výnosy	103 790	167 694
III.1.	Tržby z prodaného dlouhodobého majetku	132	5 078
III.2.	Tržby z prodaného materiálu	20 976	29 765
III.3.	Jiné provozní výnosy	82 682	132 851
F.	Ostatní provozní náklady	45 856	223 101
F.1.	Zůstatková cena prodaného dlouhodobého majetku	9 709	9 709
F.2.	Zůstatková cena prodaného materiálu	16 979	21 786
F.3.	Daně a poplatky	922	971
F.4.	Rezervy v provozní oblasti a komplexní náklady přístich období	-4 807	164 974
F.5.	Jiné provozní náklady	32 762	25 661
*	Provozní výsledek hospodaření (+/-)	-402 402	53 899
VI.	Výnosové úroky a podobné výnosy	34	7
VI.1.	Výnosové úroky a podobné výnosy - ovládaná nebo ovládající osoba	34	
VI.2.	Ostatní výnosové úroky a podobné výnosy		7
J.	Nákladové úroky a podobné náklady	61 597	86 761
J.1.	Nákladové úroky a podobné náklady - ovládaná nebo ovládající osoba	53 773	79 151
J.2.	Ostatní nákladové úroky a podobné náklady	7 824	7 610
VII.	Ostatní finanční výnosy	9 877	49 796
K.	Ostatní finanční náklady	21 644	80 671
*	Finanční výsledek hospodaření (+/-)	-73 330	-117 629
**	Výsledek hospodaření před zdaněním (+/-)	329 072	-63 730
L.	Daň z příjmů	56 998	-657
L.1.	Daň z příjmů splatná	49 562	48 488
L.2.	Daň z příjmů odložená (+/-)	7 436	-49 145
**	Výsledek hospodaření po zdanění (+/-)	272 074	-63 073
***	Výsledek hospodaření za účetní období (+/-)	272 074	-63 073
*	Čistý obrát za účetní období	7 927 708	6 782 660

Zdroj: Interní materiály společnosti

Příloha C: Rozvaha 2017

Tabulka 30 - Rozvaha 2017

		31.12.2017			31.12.2016
		Brutto	Korekce	Netto	Netto
ROZVAHA		Magna Automotive (CZ) s.r.o.			
v plném rozsahu		IČO 273 18 583			
k datu		Pražská 5447			
31.12.2017		430 01 Chomutov			
(v tisících Kč)					
AKTIVA CELKEM		5 425 510	1 876 545	3 548 965	3 452 592
B.	Dlouhodobý majetek	3 181 697	1 840 545	1 341 152	1 352 589
<i>B.I.</i>	<i>Dlouhodobý nehmotný majetek</i>	<i>73 324</i>	<i>57 494</i>	<i>15 830</i>	<i>11 281</i>
B.I.1.	Nehmotné výsledky výzkumu a vývoje	1 506	1 506		
B.I.2.	Ocenitelná práva	67 176	55 988	11 188	9 166
B.I.2.1.	Software	67 176	55 988	11 188	9 166
B.I.5.	Poskytnuté zálohy na dlouhodobý nehmotný majetek a nedokončený dlouhodobý nehmotný majetek	4 642		4 642	2 115
B.I.5.2.	Nedokončený dlouhodobý nehmotný majetek	4 642		4 642	2 115
<i>B.II.</i>	<i>Dlouhodobý hmotný majetek</i>	<i>3 108 373</i>	<i>1 783 051</i>	<i>1 325 322</i>	<i>1 341 308</i>
B.II.1.	Pozemky a stavby	353 058	206 005	147 053	161 059
B.II.1.1.	Pozemky	2 828		2 828	2 631
B.II.1.2.	Stavby	350 230	206 005	144 225	158 428
B.II.2.	Hmotné movité věci a jejich soubory	789 550	564 760	224 790	250 221
B.II.3.	Oceňovací rozdíly k nabytému majetku	1 852 543	1 012 286	840 257	924 283
B.II.5.	Poskytnuté zálohy na dlouhodobý hmotný majetek a nedokončený dlouhodobý hmotný majetek	113 222		113 222	5 745
B.II.5.1.	Poskytnuté zálohy na dlouhodobý hmotný majetek	4 366		4 366	
B.II.5.2.	Nedokončený dlouhodobý hmotný majetek	108 856		108 856	5 745
C.	Oběžná aktiva	2 153 004	36 000	2 117 004	2 000 475
<i>C.I.</i>	<i>Zásoby</i>	<i>293 435</i>	<i>24 732</i>	<i>268 703</i>	<i>253 482</i>
C.I.1.	Materiál	219 647	21 173	198 474	208 138
C.I.2.	Nedokončená výroba a polotovary	19 580	1 539	18 041	13 977
C.I.3.	Výrobky a zboží	54 208	2 020	52 188	31 367
C.I.3.1.	Výrobky	18 502	2 020	16 482	14 889
C.I.3.2.	Zboží	35 706		35 706	16 478
<i>C.II.</i>	<i>Pohledávky</i>	<i>1 856 582</i>	<i>11 268</i>	<i>1 845 314</i>	<i>1 737 508</i>
<i>C.II.2.</i>	<i>Krátkodobé pohledávky</i>	<i>1 856 582</i>	<i>11 268</i>	<i>1 845 314</i>	<i>1 737 508</i>
C.II.2.1.	Pohledávky z obchodních vztahů	712 260	11 268	700 992	845 083
C.II.2.2.	Pohledávky - ovládaná nebo ovládající osoba	1 053 152		1 053 152	854 155
C.II.2.4.	Pohledávky - ostatní	91 170		91 170	38 270
C.II.2.4.3.	Stát - daňové pohledávky	13 165		13 165	
C.II.2.4.4.	Krátkodobé poskytnuté zálohy	1 939		1 939	862
C.II.2.4.5.	Dohadné účty aktivní	29 595		29 595	36 784
C.II.2.4.6.	Jiné pohledávky	46 471		46 471	624
<i>C.IV.</i>	<i>Peněžní prostředky</i>	<i>2 987</i>		<i>2 987</i>	<i>9 485</i>
C.IV.1.	Peněžní prostředky v pokladně	436		436	167
C.IV.2.	Peněžní prostředky na účtech	2 551		2 551	9 318
D.	Časové rozlišení	90 809		90 809	99 528
D.1.	Náklady příštích období	38 160		38 160	40 737
D.2.	Komplexní náklady příštích období	36 711		36 711	22 853
D.3.	Příjmy příštích období	15 938		15 938	35 938

Zdroj: Interní materiály společnosti

	31.12.2017	31.12.2016
PASIVA CELKEM	3 548 965	3 452 591
A. Vlastní kapitál	859 444	739 934
<i>A.I. Základní kapitál</i>	<i>3 000</i>	<i>3 000</i>
A.I.1. Základní kapitál	3 000	3 000
<i>A.II. Ážio a kapitálové fondy</i>	<i>1 593 603</i>	<i>1 556 467</i>
A.II.2. Kapitálové fondy	1 593 603	1 556 467
A.II.2.1. Ostatní kapitálové fondy	1 392 102	1 392 102
A.II.2.2. Oceňovací rozdíly z přecenění majetku a závazků (+/-)	37 641	505
A.II.2.3. Oceňovací rozdíly z přecenění při přeměnách obchodních korporací (+/-)	163 860	163 860
<i>A.IV. Výsledek hospodaření minulých let (+/-)</i>	<i>-822 226</i>	<i>-1 091 606</i>
A.IV.1. Nerozdělený zisk minulých let	221 415	221 415
A.IV.2. Neuhrazená ztráta minulých let (-)	-1 040 946	-1 308 496
A.IV.3. Jiný výsledek hospodaření minulých let (+/-)	-2 695	-4 525
<i>A.V. Výsledek hospodaření běžného účetního období (+/-)</i>	<i>85 067</i>	<i>272 073</i>
B.+C. Cizí zdroje	2 542 499	2 647 846
B. Rezervy	68 032	106 161
B.IV. Ostatní rezervy	68 032	106 161
C. Závazky	2 474 467	2 541 685
<i>C.I. Dlouhodobé závazky</i>	<i>1 294 138</i>	<i>1 408 568</i>
C.I.6. Závazky - ovládaná nebo ovládající osoba	1 142 941	1 257 894
C.I.8. Odložený daňový závazek	151 194	150 671
<i>C.II. Krátkodobé závazky</i>	<i>1 180 332</i>	<i>1 133 120</i>
C.II.3. Krátkodobé přijaté zálohy	16 816	5 233
C.II.4. Závazky z obchodních vztahů	574 411	557 915
C.II.6. Závazky - ovládaná nebo ovládající osoba	165 141	
<i>C.II.8. Závazky ostatní</i>	<i>423 964</i>	<i>569 972</i>
C.II.8.3. Závazky k zaměstnancům	30 698	29 545
C.II.8.4. Závazky ze sociálního zabezpečení a zdravotního pojištění	17 052	16 375
C.II.8.5. Stát - daňové závazky a dotace	26 180	104 788
C.II.8.6. Dohadné účty pasivní	348 444	417 553
C.II.8.7. Jiné závazky	1 590	1 711
D. Časové rozlišení pasiv	147 022	64 811
D.1. Výdaje příštích období	24 919	25 030
D.2. Výnosy příštích období	122 103	39 781

Zdroj: Interní materiály společnosti

Příloha D: Výkaz zisku a ztráty 2017

Tabulka 31 - VZZ 2017

VÝKAZ ZISKU A ZTRÁTY v druhovém členění		Magna Automotive (CZ) s.r.o. IČO 273 18 583	
období končící k 31.12.2017 (v tisících Kč)		Pražská 5447 430 01 Chomutov	
		Období do 31.12.2017	Období do 31.12.2016
I.	Tržby z prodeje výrobků a služeb	6 415 484	7 543 833
II.	Tržby za prodej zboží	331 873	270 174
A.	Výkonová spotřeba	5 756 682	6 691 740
A.1.	Náklady vynaložené na prodané zboží	299 399	228 790
A.2.	Spotřeba materiálu a energie	4 843 143	5 903 410
A.3.	Služby	614 140	559 540
B.	Změna stavu zásob vlastní činnosti (+/-)	-6 202	18 427
D.	Osobní náklady	705 969	678 764
D.1.	Mzdové náklady	529 592	508 099
D.2.	Náklady na sociální zabezpečení, zdravotní pojištění a ostatní náklady	176 377	170 665
D.2.1.	Náklady na sociální zabezpečení a zdravotní pojištění	171 757	166 042
D.2.2.	Ostatní náklady	4 620	4 623
E.	Úpravy hodnot v provozní oblasti	175 267	80 608
E.1.	Úpravy hodnot dlouhodobého nehmotného a hmotného majetku	179 839	64 564
E.1.1.	Úpravy hodnot dlouhodobého nehmotného a hmotného majetku - trvalé	219 316	212 430
E.1.2.	Úpravy hodnot dlouhodobého nehmotného a hmotného majetku - dočasné	-39 477	-147 866
E.2.	Úpravy hodnot zásob	-11 458	15 916
E.3.	Úpravy hodnot pohledávek	6 886	128
III.	Ostatní provozní výnosy	102 301	103 790
III.1.	Tržby z prodaného dlouhodobého majetku	870	132
III.2.	Tržby z prodaného materiálu	13 123	20 976
III.3.	Jiné provozní výnosy	88 308	82 682
F.	Ostatní provozní náklady	23 840	45 856
F.1.	Zůstatková cena prodaného dlouhodobého majetku	165	16 979
F.2.	Zůstatková cena prodaného materiálu	10 606	922
F.3.	Daně a poplatky	923	-4 807
F.4.	Rezervy v provozní oblasti a komplexní náklady příštích období	-27 547	32 762
F.5.	Jiné provozní náklady	39 693	114
*	Provozní výsledek hospodaření (+/-)	194 102	402 402
VI.	Výnosové úroky a podobné výnosy	114	34
VI.1.	Výnosové úroky a podobné výnosy - ovládaná nebo ovládající osoba	114	34
J.	Nákladové úroky a podobné náklady	60 690	61 598
J.1.	Nákladové úroky a podobné náklady - ovládaná nebo ovládající osoba	60 690	61 598
VII.	Ostatní finanční výnosy	98 187	9 877
K.	Ostatní finanční náklady	135 692	21 644
*	Finanční výsledek hospodaření (+/-)	-98 081	-73 331
**	Výsledek hospodaření před zdaněním (+/-)	96 021	329 071
L.	Daň z příjmů	10 954	56 998
L.1.	Daň z příjmů splatná	19 142	7 436
L.2.	Daň z příjmů odložená (+/-)	-8 188	272 073
**	Výsledek hospodaření po zdanění (+/-)	85 067	272 073
***	Výsledek hospodaření za účetní období (+/-)	85 067	272 073
*	Čistý obrát za účetní období	6 947 959	7 927 708

Zdroj: Interní materiály společnosti

Příloha E: Rozvaha 2018

Tabulka 32 - Rozvaha 2018

ROZVAHA v plném rozsahu		Magna Automotive (CZ) s.r.o. IČO 273 18 583			
		k datu 31.12.2018 (v tisících Kč)			
		31.12.2018			31.12.2017
		Brutto	Korekce	Netto	Netto
	AKTIVA CELKEM	5 361 980	2 099 808	3 262 172	3 548 965
B.	Stálá aktiva	3 497 883	2 011 406	1 486 477	1 341 152
<i>B.I.</i>	<i>Dlouhodobý nehmotný majetek</i>	<i>81 088</i>	<i>58 290</i>	<i>22 798</i>	<i>15 830</i>
B.I.1.	Nehmotné výsledky vývoje	1 506	1 506		
B.I.2.	Ocenitelná práva	65 495	56 784	8 711	11 188
B.I.2.1.	Software	65 495	56 784	8 711	11 188
B.I.5.	<i>Poskytnuté zálohy na dlouhodobý nehmotný majetek a nedokončený dlouhodobý nehmotný majetek</i>	<i>14 087</i>		<i>14 087</i>	<i>4 642</i>
B.I.5.1.	Poskytnuté zálohy na dlouhodobý nehmotný majetek				
B.I.5.2.	Nedokončený dlouhodobý nehmotný majetek	14 087		14 087	4 642
<i>B.II.</i>	<i>Dlouhodobý hmotný majetek</i>	<i>3 416 795</i>	<i>1 953 116</i>	<i>1 463 679</i>	<i>1 325 322</i>
B.II.1.	Pozemky a stavby	353 058	219 173	133 885	147 053
B.II.1.1.	Pozemky	2 828		2 828	2 828
B.II.1.2.	Stavby	350 230	219 173	131 057	144 225
B.II.2.	Hmotné movité věci a jejich soubory	943 401	637 631	305 770	224 790
B.II.3.	Oceňovací rozdíl k nabytému majetku	1 852 543	1 096 312	756 231	840 257
B.II.5.	<i>Poskytnuté zálohy na dlouhodobý hmotný majetek a nedokončený dlouhodobý hmotný majetek</i>	<i>267 793</i>		<i>267 793</i>	<i>113 222</i>
B.II.5.1.	Poskytnuté zálohy na dlouhodobý hmotný majetek	51		51	4 366
B.II.5.2.	Nedokončený dlouhodobý hmotný majetek	267 742		267 742	108 856
C.	Oběžná aktiva	1 641 537	88 402	1 553 135	2 117 084
<i>C.I.</i>	<i>Zásoby</i>	<i>458 400</i>	<i>20 796</i>	<i>437 604</i>	<i>268 703</i>
C.I.1.	Materiál	228 957	16 578	212 379	198 474
C.I.2.	Nedokončená výroba a polotovary	17 732	1 073	16 659	18 041
C.I.3.	Výrobky a zboží	209 885	3 145	206 740	52 188
C.I.3.1.	Výrobky	18 307	3 145	15 162	16 482
C.I.3.2.	Zboží	191 578		191 578	35 706
C.I.5.	Poskytnuté zálohy na zásoby	1 826		1 826	
<i>C.II.</i>	<i>Pohledávky</i>	<i>1 179 111</i>	<i>67 606</i>	<i>1 111 505</i>	<i>1 845 314</i>
<i>C.II.2.</i>	<i>Krátkodobé pohledávky</i>	<i>1 179 111</i>	<i>67 606</i>	<i>1 111 505</i>	<i>1 845 314</i>
C.II.2.1.	Pohledávky z obchodních vztahů	695 596	67 606	627 990	700 992
C.II.2.2.	Pohledávky - ovládaná nebo ovládající osoba	300 709		300 709	1 053 152
C.II.2.4.	<i>Pohledávky - ostatní</i>	<i>182 806</i>		<i>182 806</i>	<i>91 170</i>
C.II.2.4.3.	Stát - daňové pohledávky	42 428		42 428	13 165
C.II.2.4.4.	Krátkodobé poskytnuté zálohy	23 843		23 843	1 939
C.II.2.4.5.	Dohadné účty aktivní	110 294		110 294	29 595
C.II.2.4.6.	Jiné pohledávky	6 241		6 241	46 471
<i>C.IV.</i>	<i>Peněžní prostředky</i>	<i>4 026</i>		<i>4 026</i>	<i>2 987</i>
C.IV.1.	Peněžní prostředky v pokladně	501		501	436
C.IV.2.	Peněžní prostředky na účtech	3 525		3 525	2 551
D.	Časové rozlišení aktiv	222 560		222 560	90 809
D.1.	Náklady příštích období	82 364		82 364	38 160
D.2.	Komplexní náklady příštích období	97 219		97 219	36 711
D.3.	Příjmy příštích období	42 977		42 977	15 938

Zdroj: Interní materiály společnosti

	31.12.2018	31.12.2017
PASIVA CELKEM	3 262 172	3 548 965
A. Vlastní kapitál	573 622	859 444
<i>A.I. Základní kapitál</i>	<i>3 000</i>	<i>3 000</i>
A.I.1. Základní kapitál	3 000	3 000
<i>A.II. Ážio a kapitálové fondy</i>	<i>1 561 193</i>	<i>1 593 603</i>
A.II.2. Kapitálové fondy	1 561 193	1 593 603
A.II.2.1. Ostatní kapitálové fondy	1 392 102	1 392 102
A.II.2.2. Oceňovací rozdíly z přecenění majetku a závazků (+/-)	5 231	37 641
A.II.2.3. Oceňovací rozdíly z přecenění při přeměnách obchodních korporací (+/-)	163 860	163 860
<i>A.IV. Výsledek hospodaření minulých let (+/-)</i>	<i>-742 803</i>	<i>-822 226</i>
A.IV.1. Nerozdělený zisk nebo neuhrazená ztráta minulých let (+/-)	-737 159	-819 531
A.IV.2. Jiný výsledek hospodaření minulých let (+/-)	-5 644	-2 695
A.V. <i>Výsledek hospodaření běžného účetního období (+/-)</i>	<i>-247 768</i>	<i>85 067</i>
B.+C. Cizí zdroje	2 422 337	2 542 499
B. Rezervy	65 929	68 032
B.IV. Ostatní rezervy	65 929	68 032
C. Závazky	2 356 408	2 474 467
<i>C.I. Dlouhodobé závazky</i>	<i>684 391</i>	<i>1 294 135</i>
C.I.6. Závazky - ovládaná nebo ovládající osoba	555 355	1 142 941
C.I.8. Odložený daňový závazek	129 036	151 194
<i>C.II. Krátkodobé závazky</i>	<i>1 672 017</i>	<i>1 180 332</i>
C.II.3. Krátkodobé přijaté zálohy	7 333	16 816
C.II.4. Závazky z obchodních vztahů	646 338	574 411
C.II.6. Závazky - ovládaná nebo ovládající osoba	641 359	165 141
C.II.8. Závazky ostatní	376 987	423 964
C.II.8.3. Závazky k zaměstnancům	33 381	30 698
C.II.8.4. Závazky ze sociálního zabezpečení a zdravotního pojištění	19 014	17 052
C.II.8.5. Stát - daňové závazky a dotace	10 892	26 180
C.II.8.6. Dohadné účty pasivní	312 104	348 444
C.II.8.7. Jiné závazky	1 596	1 590
D. Časové rozlišení pasiv	266 213	147 022
D.1. Výdaje příštích období	41 341	24 919
D.2. Výnosy příštích období	224 872	122 103

Zdroj: Interní materiály společnosti

Příloha F: Výkaz zisku a ztráty 2018

Tabulka 33 - VZZ 2018

VÝKAZ ZISKU A ZTRÁTY v druhovém členění		Magna Automotive (CZ) s.r.o. IČO 273 18 583	
období končící k 31.12.2018 (v tisících Kč)		Pražská 5447 430 01 Chomutov	
		Období do 31.12.2018	Období do 31.12.2017
I.	Tržby z prodeje výrobků a služeb	5 571 124	6 415 484
II.	Tržby za prodej zboží	593 562	331 873
A.	Výkonová spotřeba	5 630 308	5 756 682
A.1.	Náklady vynaložené na prodané zboží	561 882	299 399
A.2.	Spotřeba materiálu a energie	4 285 922	4 843 143
A.3.	Služby	782 504	614 140
B.	Změna stavu zásob vlastní činnosti (+/-)	2 045	-6 202
D.	Osobní náklady	734 307	705 969
D.1.	Mzdové náklady	546 616	529 592
D.2.	Náklady na sociální zabezpečení, zdravotní pojištění a ostatní náklady	187 691	176 377
D.2.1.	Náklady na sociální zabezpečení a zdravotní pojištění	178 675	171 757
D.2.2.	Ostatní náklady	9 016	4 620
E.	Úpravy hodnot v provozní oblasti	246 208	175 267
E.1.	Úpravy hodnot dlouhodobého nehmotného a hmotného majetku	193 805	179 839
E.1.1.	Úpravy hodnot dlouhodobého nehmotného a hmotného majetku - trvalé	233 282	219 316
E.1.2.	Úpravy hodnot dlouhodobého nehmotného a hmotného majetku - dočasné	-39 477	-39 477
E.2.	Úpravy hodnot zásob	-3 936	-11 458
E.3.	Úpravy hodnot pohledávek	56 339	6 886
III.	Ostatní provozní výnosy	226 101	102 301
III.1.	Tržby z prodaného dlouhodobého majetku	1 037	870
III.2.	Tržby z prodaného materiálu	27 218	13 123
III.3.	Jiné provozní výnosy	197 846	88 308
F.	Ostatní provozní náklady	22 504	23 840
F.1.	Zůstatková cena prodaného dlouhodobého majetku	165	165
F.2.	Prodaný materiál	16 288	10 606
F.3.	Daně a poplatky	982	923
F.4.	Rezervy v provozní oblasti a komplexní náklady příštích období	-62 611	-27 547
F.5.	Jiné provozní náklady	67 845	39 693
*	Provozní výsledek hospodaření (+/-)	-244 585	194 102
VI.	Výnosové úroky a podobné výnosy	132	114
VI.1.	Výnosové úroky a podobné výnosy - ovládaná nebo ovládající osoba	132	114
J.	Nákladové úroky a podobné náklady	55 978	60 690
J.1.	Nákladové úroky a podobné náklady - ovládaná nebo ovládající osoba	55 978	60 690
VII.	Ostatní finanční výnosy	94 159	98 187
K.	Ostatní finanční náklady	57 967	135 692
*	Finanční výsledek hospodaření (+/-)	-19 654	-98 081
**	Výsledek hospodaření před zdaněním (+/-)	-264 239	96 021
L.	Daň z příjmů	-16 471	10 954
L.1.	Daň z příjmů splatná	-1 916	19 142
L.2.	Daň z příjmů odložená (+/-)	-14 555	-8 188
**	Výsledek hospodaření po zdanění (+/-)	-247 768	85 067
***	Výsledek hospodaření za účetní období (+/-)	-247 768	85 067
*	Čistý obrat za účetní období	6 485 078	6 947 959

Zdroj: Interní materiály společnosti

Abstrakt

KOVÁČIKOVÁ, Gabriela. *Strategická analýza a návrh možné strategie organizace*. Diplomová práce. Plzeň: Fakulta ekonomická ZČU v plzni, 84 s., 2020

Klíčová slova: strategický plán, strategická analýza, finanční plán, analýza rizik, strategické scénáře

Předložená diplomová práce je zaměřena na vytvoření strategické analýzy organizace Magna Automotive (CZ) s.r.o. Práce začíná představením společnosti, vyjmenováním jejích základních údajů. Dále jsou představena strategická východiska, a je provedena analýza prostředí společnosti, a na základě této analýzy je společnosti navržena možná strategie. Poté je sestaven strategický plán pro období 2020-2022. Pro toto období je dále sestaven finanční plán společnosti. Další část této práce se zaměřuje na analýzu rizik společnosti, a identifikování rizikových faktorů, které ohrožují naplnění strategického plánu, a tvorbu scénářů.

Abstract

KOVÁČIKOVÁ, Gabriela. *Strategic analysis and suggestion of possible organization strategy*. Diploma thesis. Pilsen: Faculty of economics, University of West Bohemia in Pilsen, 84 p., 2020

Key words: strategic plan, strategic analysis, financial plan, analysis of risks, strategic scenarios.

This thesis is focused on creating strategic analysis for company Magna Automotive (CZ) Ltd. The work begins by introduction company, and naming their main details. Continuing with introduction of strategic planning, and an analysis of the environment of the company is performed, based on this analysis of the company the possible strategy is proposed. After that the strategic plan for the period 2020-2022 is compiled. For this period is made financial plan for the company. The next part of this work is focused on analysis of risks for the company, and identifying risk factors, which are threatening strategic plan and creating scenarios.