

**ZÁPADOČESKÁ UNIVERZITA V PLZNI**  
**FAKULTA EKONOMICKÁ**

Diplomová práce

**Analýza výkonnosti strategického plánu organizace**

**Performance Analysis of Strategic Plan of an Organization**

Bc. Tereza Bejčková

Plzeň 2013

## ZADÁNÍ DIPLOMOVÉ PRÁCE

## Čestné prohlášení

Prohlašuji, že jsem diplomovou práci na téma

*„Analýza výkonnosti strategického plánu organizace“*

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

V Plzni, dne 26.4.2013

.....

Bc. Tereza Bejčková

## Poděkování

Ráda bych poděkovala svému vedoucímu diplomové práce panu Doc. Ing. Emilovi Vacíkovi za jeho odborné rady, náměty, připomínky a trpělivost.

Dále bych chtěla poděkovat výrobnímu řediteli společnosti *Strojírna Tyc s.r.o.*, Ing. Ondřejovi Tycovi, který mi poskytl cenné informace a podklady o společnosti. Děkuji mu za jeho velkou ochotu a čas, jenž mi věnoval při zpracování této diplomové práce.

## Obsah

Úvod.....	12
<b>1 Profil společnosti .....</b>	<b>14</b>
1.1 Historie.....	14
1.1.1 Obchodní rejstřík.....	14
1.2 Produkty .....	16
1.2.1 Typová řada strojů FVC .....	17
1.2.2 Typová řada strojů FPPC .....	17
1.2.3 Typová řada strojů BPP.....	18
1.2.4 Typová řada strojů FVP .....	18
1.3 Služby a generální opravy.....	19
1.4 Analýza výkonnosti.....	19
1.4.1 Pozice na trhu .....	19
1.4.2 Finanční výkonnost .....	21
<b>2 Atributy marketingových prognóz .....</b>	<b>23</b>
2.1 Prognóza.....	23
2.1.1 Český trh .....	23
2.1.2 Rusko.....	25
2.1.3 Bělorusko, Ukrajina, Kazachstán .....	26
2.2 Poslání.....	29
<b>3 Strategický plán podniku.....</b>	<b>30</b>
3.1 Vize .....	30
3.2 Strategické cíle .....	30
3.3 Strategie .....	31
3.4 Analýza prostředí .....	32

	3.4.1	Externí analýza .....	32
	3.4.2	Interní analýza .....	38
4		<b>Odvození finančního plánu .....</b>	<b>44</b>
	4.1	Krátkodobé strategické cíle.....	44
	4.2	Finanční plán.....	46
	4.2.1	Plán Tržeb .....	46
	4.2.2	Plán zásob a pohledávek .....	47
	4.2.3	Plán investičního majetku .....	48
	4.2.4	Plán cizích zdrojů.....	49
	4.2.5	Plán nákladů .....	50
	4.2.6	Plán výkazu zisku a ztrát.....	52
	4.2.7	Plán rozvahy.....	53
5		<b>Analýza rizik, strategická analýza .....</b>	<b>54</b>
	5.1	Analýza rizik .....	54
	5.1.1	Ohodnocení rizikových faktorů.....	55
	5.1.2	Analýza citlivosti.....	57
	5.1.3	Posouzení vlivu významných faktorů rizika na EBT .....	59
	5.1.4	Nepřímé stanovení rizika .....	60
	5.2	Strategické scénáře.....	65
	5.2.1	Realistický strategický scénář .....	65
	5.2.2	Pesimistický strategický scénář.....	65
	5.2.3	Optimistický strategický scénář .....	68
	5.2.4	Očekávaný scénář.....	70
	5.2.5	Stanovení Planning gaps .....	73
	5.3	Strategická analýza .....	74
6		<b>Dispozice pro implementaci podnikatelského plánu .....</b>	<b>77</b>

6.1	Parametrizace krátkodobých cílů .....	77
6.2	Organizace, vedení pracovníků.....	80
6.2.1	Organizace.....	81
6.2.2	Rozdělení kompetencí .....	81
6.2.3	Řízení lidského kapitálu .....	84
<b>Závěr.....</b>		<b>86</b>
<b>Seznam tabulek.....</b>		<b>89</b>
<b>Seznam obrázků .....</b>		<b>91</b>
<b>Seznam použitých zkratk.....</b>		<b>92</b>
<b>Seznam použité literatury a ostatních zdrojů .....</b>		<b>94</b>
<b>Seznam příloh .....</b>		<b>96</b>

# Úvod

Strategický plán je důležitý nástroj pro úspěšné fungování každého podniku. Vede podnik k dlouhodobému vývoji, napomáhá k připravenosti na budoucí vývoj vnějších podmínek, řeší problémy komplexně a dlouhodobě a umožňuje optimálně využívat zjevné i skryté zdroje.

Cílem diplomové práce je analýza výkonnosti strategického plánu organizace. Pro její zpracování jsem si zvolila středně velký podnik *Strojírna Tyc s.r.o.*, orientující se na výrobu nových portálových center vlastního vývoje i konstrukce. Tuto společnost jsem si zvolila zejména proto, že sídlí v místě mého rodiště a zaujalo mě, že na svou velikost je ve svém oboru jedničkou na trhu, což dokazují i její mnohočetná ocenění.

Práce je rozdělena do šesti kapitol. V první části je představena společnost z pohledu její historie, produktů a služeb. Dále je zpracována analýza pozice na trhu a posouzena finanční výkonnost společnosti, zejména pomocí analýz trendů vývoje tržeb a výsledku hospodaření. Následuje budoucí prognóza trhů, na kterých firma operuje, ať už se jedná o trh domácí či zahraniční.

Další část je pro diplomovou práci stěžejní. Obsahuje stanovení vize, strategických cílů a strategií, jež mají vést k naplnění cílů. Součástí je analýza podnikatelského prostředí. Za použití situační analýzy, skládající se z popisu externího a interního prostředí, jsou vyvozeny příležitosti, hrozby, silné a slabé stránky organizace. Následuje sestavení finančního plánu vycházejícího z krátkodobých cílů a práce s rizikem a strategickými scénáři. Riziko je přítomné v každém podnikání, a proto je důležité ho identifikovat, ohodnotit a posoudit jeho vliv na strategický záměr. Faktorům rizika je přiřazena významnost na základě expertního ohodnocení rizika. Následuje analýza citlivosti, jejíž cílem je zjištění citlivosti zvoleného kritéria finančního plánu na možné změny hodnot faktorů rizika. Součástí je nepřímé stanovení rizika prostřednictvím BEP analýzy ve všech letech plánu. Scénáře potom představují obrazy budoucího vývoje při působení rizikových faktorů. Konkrétně jsou sestaveny realistický, optimistický a pesimistický scénář. Podle pravděpodobností se určí očekávaný scénář vývoje, jež je prověřen z pohledu jeho výkonnosti na původně definované strategické cíle společnosti.

V poslední části práce je zhodnocena připravenost organizace dosáhnout stanovených cílů v oblasti organizace a řízení lidského kapitálu.



Dílčí cíle práce jsou následující:

- Představení společnosti a analýzy její výkonnosti v kontextu vývoje prostředí
- Stanovení základních marketingových prognóz podmiňujících strategický plán
- Formulace vize, strategických cílů, strategie a analýza prostředí
- Analýza rizik a formulace strategických scénářů
- Parametrizace dispozice pro implementaci strategického plánu.

Pro zpracování diplomové práce jsem čerpala z odborné literatury a ze zdrojů dostupných na internetu. Značnou část potřebných informací jsem získala z interních materiálů *Strojírny Tyc s.r.o* a na základě odborných konzultací ve firmě.

# 1 Profil společnosti

Pro analýzu výkonnosti strategického plánu jsem si zvolila středně velikou firmu v Plzeňském kraji *Strojírnu Tyc s.r.o.* Tento podnik se zabývá výrobou nových portálových center vlastního vývoje i konstrukce a ve své činnosti podnikání je jedničkou na trhu, což dokazují mnohočetná ocenění, která získal.

## 1.1 Historie

Počátek vzniku společnosti *Strojírna Tyc s.r.o.* (dále jen *Strojírna Tyc*) se vztahuje již k roku 1992. Firma vznikla v oblasti s bohatou strojírenskou tradicí nedaleko města Plzně, v okrese Rokycany, a zpočátku svojí existence se zabývala pouze prodejem použitých obráběcích strojů. O dva roky později začala nabízet částečné a následně generální opravy těchto strojů a netrvalo dlouho a firma se zaměřila na modernizaci obráběcích strojů, aby zlepšila jejich parametry a mohla svým zákazníkům nabízet stroje s vysokou kvalitou a spolehlivostí. V roce 1998 modernizací a částečnou přestavbou stroje VR 5 N vznikla první portálová konstrukce FVP 50 CNC, která odstartovala úspěšnou sérii výroby nových center.

### 1.1.1 Obchodní rejstřík

*Strojírna Tyc* byla zapsána do obchodního rejstříku dne **24. listopadu roku 1997** jako společnost s ručením omezeným a se sídlem Dlouhá třída 17, 338 05 Mýto u Rokycan.

**Předmětem podnikání** je ode dne zápisu do obchodního rejstříku:

1. koupě zboží za účelem jeho dalšího prodeje a prodej,
2. zprostředkování obchodu a služeb,
3. zámečnictví,
4. kovoobráběčství.

Dne 10. září roku 2003 přibyli do předmětu podnikání další tři činnosti:

5. výroba strojů a zařízení pro určitá hospodářská odvětví,
6. opravy pracovních strojů,
7. výzkum a vývoj v oblasti přírodních a technických věd nebo společenských věd.

V čele společnosti jsou dva jednatelé Jaroslav a Marcela Tycovi, přičemž každý z nich poskytl počáteční vklad 50 000 Kč a vlastní 50% podíl společnosti. Prokuristou, a tedy osobou oprávněnou jednat samostatně, je jejich syn a zároveň výrobní ředitel Ondřej Tyc. (1) V současné době zaměstnává firma **65** pracovníků a hlavní činností je výroba nových portálových center vlastního vývoje a konstrukce, což jsou plně řízená obráběcí centra a brusky na rovinné i tvarové plochy. Vedlejší činností společnosti jsou nabízené služby jako modernizace a generální opravy strojů.

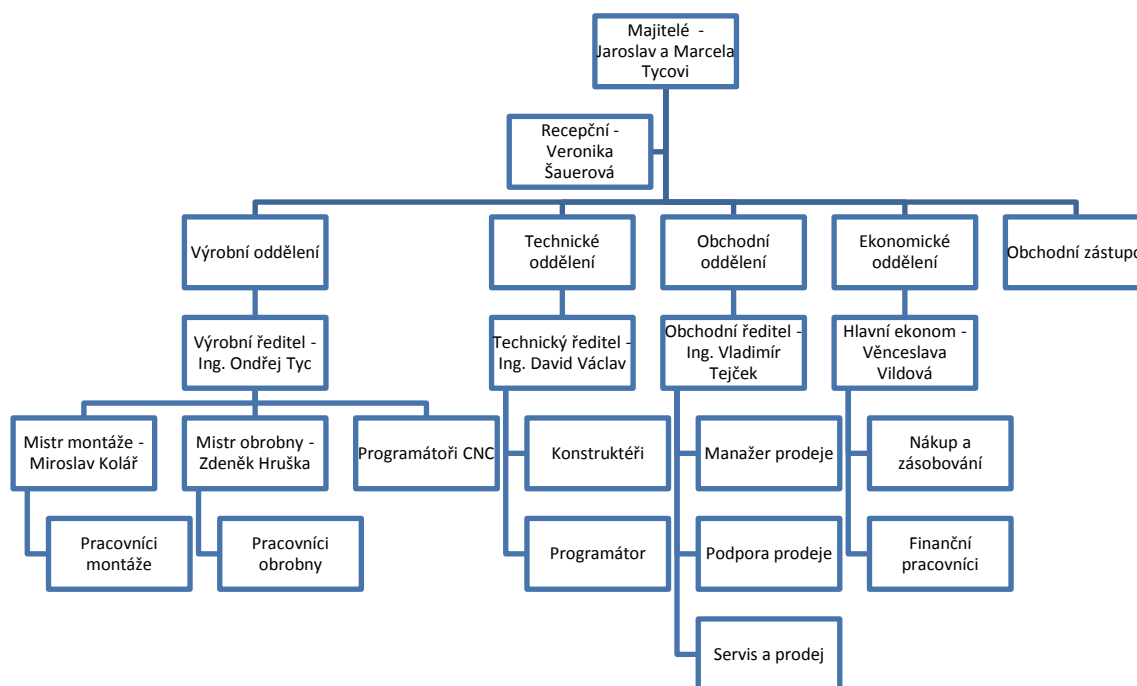
*Strojírna Tyc* má na českém trhu velice dobrou reputaci a je již známá. Dokazuje to její spolupráce s mnoha významnými institucemi. Je dlouholetým členem **Svazu strojírenské technologie (SST)**, který sdružuje od roku přibližně 40 významných výrobních a dodavatelských organizací. Spolupracuje s technickým měsíčníkem **MM Průmyslové spektrum**, jenž se specializuje na strojírenství v České republice a mimo jiné přináší informace o posledních novinkách vědecko-technického výzkumu a upozorňuje na veletrhy a výstavy. V oblasti konstrukce mechanické části strojů firma spolupracuje s konstrukční kanceláří **Liget s.r.o.** Mezi významné akademické a výzkumné instituce, s nimiž společnost udržuje stálou spolupráci, patří **Katedra technologie obrábění ZČU** a **Výzkumné centrum pro strojírenskou výrobní techniku a technologii (VCSVTT)**.

Obr. č. 1: Logo společnosti



Zdroj: Strojírna TYC s.r.o. [online]. [cit. 15.4.2013] Dostupný na [http://www.sst.cz/public/upload/companies/thumbnail\\_export/tyc\\_logo\\_final2.jpg](http://www.sst.cz/public/upload/companies/thumbnail_export/tyc_logo_final2.jpg)

Obr. č. 2: Organogram společnosti



Zdroj: Vlastní zpracování, 2013

## 1.2 Produkty

Předmětem výroby společnosti jsou nová portálová centra vlastního vývoje i konstrukce. V roce 2003 firma vyvinula dvě základní modelové řady těchto portálových center - FVC a FPPC, které jsou nyní nosnou páteří výrobního programu. Na těchto strojích lze provést velké množství technologických operací a jejich funkcí je jak hrubovací, tak dokončovací. Všechny nosné části strojů jsou vyrobeny z šedé litiny a díky tomu výrobky vykazují výborné parametry tuhosti a tlumí chvění, jež vzniká při obrábění. Komponenty jsou sestaveny modulárně a stroje plní požadavky spolehlivosti, vysoké produktivity práce, přesnosti a kvality dosahovaného povrchu. Všechny stroje jsou vyráběny firmě na míru přesně podle požadavků zákazníka. Každý vzniklý stroj je unikátní, speciálně přizpůsoben firmě, proto každá výroba souvisí s vývojem a inovacemi. Obě řady strojů byly během svého vzniku podporovány *Ministerstvem průmyslu a obchodu v programu IMPULZ* pro vývoj a výzkum. Společnost spolupracovala také s *ČVUT Praha*.

Strojírna Tyc s.r.o. za své stroje získala tři ocenění *Zlatá medaile na MVS v Brně*. V roce 2001 to bylo za stroj FVP 120 CNC, v roce 2007 za stroj FPPC 300/9000 CNC a v roce 2011 toho samého ocenění dosáhl stroj FVCT 180/2CNC. V neposlední řadě se společnost kromě funkčnosti produktu zaměřila i na příjemný vzhled, což dokazuje ocenění *Vynikající výrobek*

roku 2007 za *design* portálového obráběcího centra řady FVC, udělené Design centrem České republiky.

### 1.2.1 Typová řada strojů FVC

Jedná se o frézovací a vrtací centrum tuhé portálové konstrukce s pojízdným stolem, které lze uplatnit v mnoha technologických operacích. Mezi tyto operace patří například výroba forem, hrubování, dokončování výrobků z různých materiálů. Je možné stroj specifikovat zvýšenou přesností a poté je možné ho využít i k dokončování rovinných a tvarových ploch. Tato řada strojů je konstruována v provedení se třemi až šesti řízenými osami, a to za pomoci souvislých nebo indexovaných hlav a otočných stolů. (2)

Obr. č. 3: Typová řada strojů FVC



Zdroj: Strojírna TYC s.r.o. [online]. [cit. 15.4.2013] Dostupný na <<http://www.sst.cz/public/upload/products/default/fvc-120-cnc-ok.jpg>>

### 1.2.2 Typová řada strojů FPPC

Jedná se o frézovací centrum, jež se vyznačuje vysokou tuhostí a dynamickou teplotní stabilitou. Stroje se používají zejména k výrobě složitých a rozměrných dílů například pro výrobu automobilů, vlaků, lisů a válcoven. Dále slouží k obrábění svařovaných ocelových konstrukcí, modelů z modelářských materiálů nebo odlitků z šedé litiny a hliníkových slitin. Stroje jsou, stejně jako je tomu tak u předchozí typové řady, vyráběny v provedení se třemi až šesti řízenými osami za pomoci souvislých nebo indexovaných hlav a otočných stolů. (2)

Obr. č. 4: Typová řada strojů FPPC



Zdroj: Strojirna TYC s.r.o. [online]. [cit. 15.4.2013] Dostupný na < [http://www.strojirna-tyc.cz/fotos/about\\_us\\_reference/1\\_foto1.jpg](http://www.strojirna-tyc.cz/fotos/about_us_reference/1_foto1.jpg)>

### 1.2.3 Typová řada strojů BPP

Jedná se o modelovou řadu brusek, jež se používá k broušení velkých dílů deskového typu. Stroj se vyznačuje tuhou portálovou konstrukcí a je možné ho modifikovat nebo doplnit o volitelná příslušenství. (2)

Obr. č. 5: Stroj BPP 120/2 CNC



Zdroj: Strojirna TYC s.r.o. [online]. [cit. 15.4.2013] Dostupný na < [http://www.strojirna-tyc.cz/fotos/about\\_us\\_reference/18\\_foto1\\_full.jpg](http://www.strojirna-tyc.cz/fotos/about_us_reference/18_foto1_full.jpg)>

### 1.2.4 Typová řada strojů FVP

Stejně jako u typové řady strojů FVC se jedná o portálovou konstrukci s pojízdným stolem se stejným uplatněním. Stroj je vyroben pouze ve tříosém provedení a je možné na základě

požadavku zákazníka přidat úhlové technologické zařízení pro lehčí technologické operace.  
(2)

### 1.3 Služby a generální opravy

Kromě nabídky již výše zmíněných strojů společnost poskytuje služby a provádí kompletní generální opravy strojů včetně jejich modernizace. Mezi poskytované služby patří:

1. **Měření** – a to buď prostřednictvím *Laserového měřicího systému ML 10 Gold Standard*, kterým je možné měřit, rovnat a kompenzovat stroje FVC a FPPC s přesností 0,05 um/m, a nebo za použití *Souřadnicového měřicího stroje Leitz PMM 181006*, jenž se používá především pro proměření dílů vyráběných pro montáž strojů FVC a FPPC nebo pro měření dílů vyráběných přímo pro zákazníka. Tento stroj měří s přesností 0,006 mm a je cejchován, takže je možné zákazníkovi vydat měrové protokoly.
2. **Rovnění strojů** – s přesností 0,006 mm, a pokud zákazník požaduje, je možné stroje přebrousit nebo ručně doškrábat. (2)

Tyto služby a generální opravy však firma poskytuje jen jako doplňkovou činnost. Je možné je využít i pro stroje, které byly vyrobeny jinou společností. Pokud má ale firma mnoho zakázek, soustřeďuje se pouze na konstrukci strojů a servis poskytuje jen svým zákazníkům.

### 1.4 Analýza výkonnosti

#### 1.4.1 Pozice na trhu

V současné době (od roku 2012) se společnost specializuje zejména na výrobu velkých strojů, které firmě přináší největší přínos. Produkce velkých strojů představuje zhruba 80% obrátu firmy. Zbýlých 20% je rovnoměrně rozděleno na servis spolu s generálními opravami a na kooperální obrábění. Tyto doplňkové služby provádí hlavně stávajícím zákazníkům, aby si udržela dobré jméno a reputaci.

Výroba velkého portálového centra trvá zhruba 8 měsíců a celý výrobní proces představuje několik fází. Jedná se o fáze:

1. Zhotovení zakázkového listu – tento dokument je výstupem uzavřeného obchodu a vždy ho musí obchodní zástupce předat dále do firmy.

2. Specifikace požadavků zákazníka.
3. Nákres neboli zástavbový a zdvihový plán.
4. Objednání dílů – přibližně 40% komponentů se objednává od různých dodavatelů, což má na starosti nákup a technické oddělení společnosti.
5. Detailní rozkreslení.
6. Obrábění dílů.
7. Montáž v montážní hale firmy.
8. Montáž výsledného zařízení u zákazníka

Segment trhu, na který se společnost zaměřuje, jsou výrobci velkých nebo rozměrných dílů. Jednu velkou skupinu tvoří strojírenské firmy, jež vyrábí svařované konstrukce, výrobci lisů a pil, slévárny, výrobci hromadné dopravní techniky (autobusy, vlaky, tramvaje, trolejbusy) a výrobci leteckého průmyslu. Druhou samostatnou skupinou, která tvoří poptávky *Strojírně Tyc* je automobilový průmysl. V tomto odvětví se společnost zaměřuje na 3 typy firem: firmy vyrábějící lisovací a tvářecí formy, firmy vyrábějící makety aut a částí automobilů a firmy vyrábějící kontrolní přípravky. V České republice je automobilový průmysl rozhodujícím odvětvím ekonomiky a v současné době tvoří 27% podíl na celkových tržbách průmyslu. (3) Výroba osobních automobilů se za posledního čtvrt roku zvýšila o 13,7% a automobilový průmysl si udržel růstovou dynamiku z předcházejících dvou let. (3) Výroba strojů a zařízení je hned druhým nejvýznamnějším odvětvím českého průmyslu, s podílem na celkových tržbách průmyslu 6,7%. (3) Z toho je patrné, že segment trhu, na který se *Strojírna Tyc* zaměřuje, je velice perspektivní.

Společnost se chce v tomto segmentu zaměřit více na výrobu velkých a dokonalejších strojů. Ve výrobě má samozřejmě omezenou kapacitu a za rok je schopna při svých zdrojích vyrobit 8 – 10 velkých strojů. Toto číslo se odvíjí od velikosti a složitosti zakázky, protože každý stroj je zákazníkovi vyroben přesně na míru podle jeho požadavků. Ideálním stavem je, když společnost za rok vyrobí tolik strojů, kolik je schopna a naplní tak svou roční kapacitu. Za rok **2012** firma vyrobila a dodala svým zákazníkům celkem 7 portálových center, což je pro *Strojírnu Tyc* velice pozitivní. 3 stroje byly dodány do České republiky, 3 do Ruska a 1 do Kazachstánu. Předěšlý rok byl tedy pro firmu velice úspěšný a dobrým startem do dalších let.



## 1.4.2 Finanční výkonnost

Jedním z důležitých aspektů je finanční výkonnost firmy. Díky finanční analýze a účetním výkazům můžeme zjistit, jak firma hospodařila v minulosti a jak se jí daří v současnosti. Zároveň je to velice důležitý nástroj k modelování budoucnosti. Napomáhá nám posoudit, jak je firma atraktivní pro investory a zda je schopná dovést strategický záměr do konce.

Finanční výkonnost lze posoudit na základě několika ukazatelů. V této kapitole jsou uvedeny pouze absolutní ukazatele, které jsou porovnány v čase.

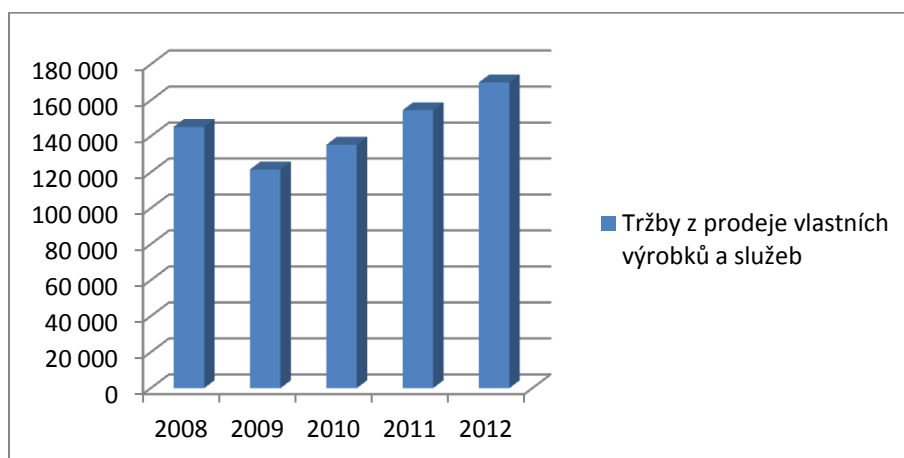
V následující tabulce jsou znázorněny tržby za prodej vlastních výrobků a služeb a výsledek hospodaření od roku 2008 až po rok 2012.

Tabulka č. 1: Tržby a VH v letech 2008 – 2012 v tis. Kč

	2008	2009	2010	2011	2012
Tržby za prodej vlastních výrobků a služeb	145 265	121 568	135 279	154 506	169 979
Výsledek hospodaření za účetní období	2 955	972	1 398	2 704	3 107

Zdroj: Vlastní zpracování, 2013

Obr. č. 6: Tržby z prodeje vlastních výrobků a služeb v letech 2008 – 2012 v tis. Kč.

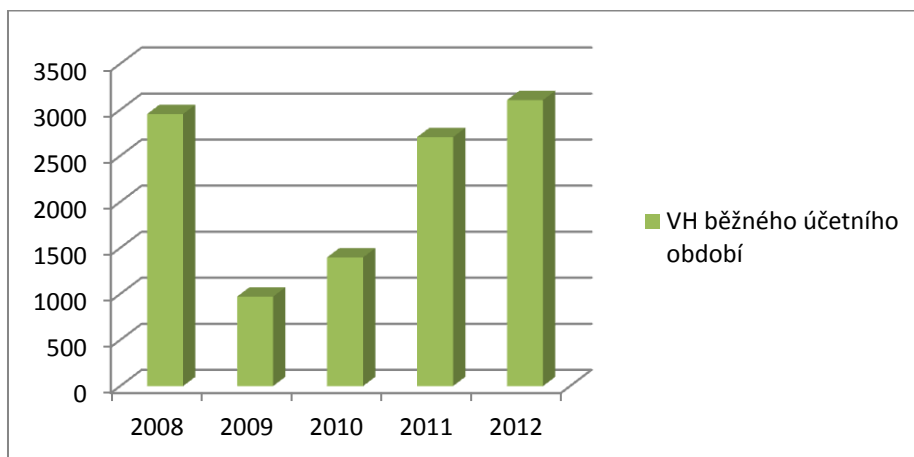


Zdroj: Vlastní zpracování, 2013

Tržby v roce 2009 oproti předchozímu roku klesly o 16,31%, což byl jediný pokles od roku 2008. Pokles tržeb byl způsoben nedostatečnou poptávkou po výrobcích. V tomto roce byly vyráběny levnější a méně složité stroje, které byly stejně časově náročné jako stroje velké, ale nepřinesly společnosti takový obrat. Druhou příčinou propadu tržeb byla skutečnost, že některé zakázky vyrobené v roce 2009 byly vyfakturovány až v dalším roce 2010. V roce

2010 oproti předchozímu roku vzrostly o 11,28%, v roce 2011 o 14,21%, kdy již převýšily hodnotu roku 2008. V posledním roce grafu tržby vzrostly o 10%. Z grafu je patrné, že tržby mají od roku 2009 rostoucí tendenci a díky již nasmlouvaným kontraktům na příští rok se předpokládá další růst v roce 2013.

**Obr. č. 7: Výsledku hospodaření běžného účetního období v letech 2008 – 2012 v tis. Kč**



**Zdroj: Vlastní zpracování, 2013**

Společnost v žádném roce neutrpěla ztrátu a výsledek hospodaření byl od roku 2008 až do současnosti vždy kladný. V roce 2009 nastal pokles oproti předešlému roku o 67,11% z důvodu poklesu tržeb. V roce 2010 došlo k navýšení, ve srovnání s rokem 2008 však došlo stále k poklesu, a to o 52,69%. Oba tyto roky jsou poznamenány investicemi, které společnost provedla. Jednalo se o investice do technologie firmy, díky kterým se společnosti podařilo překlenout období krize. V roce 2011 i 2012 opět došlo k růstu VH. V roce 2011 se jedná o nárůst o 93,4% oproti roku 2010. V posledním roce o 14,9%. Stejně jako u tržeb i tento graf vykazuje rostoucí tendenci od roku 2009. K nejvyššímu nárůstu došlo v roce 2011, a to téměř o dvojnásobek.

## 2 Atributy marketingových prognóz

### 2.1 Prognóza

Produkty společnosti jsou velice specifické a jsou konstruovány a vyráběny přímo podle přání zákazníka, kdy každý stroj je unikátní. Portálové obráběcí centrum si firmy nekupují každý rok. Jedná se o velkou investici v řádu desítek milionů Kč. Nejjednodušší stroj, který společnost vyrábí je přibližně za 9 mil. Kč a složité stroje mohou být i za 80 mil. Kč. Pokud si firma nakoupí stroj od společnosti, představuje to pro ni velké výdaje, které splácí několik let. S tím úzce souvisí vysoká nestabilita trhu. Přibližně **80%** zákazníků si portálové centrum koupí jen jednou za celou svou existenci. Zbýlých **20%** má od společnosti více než 1 stroj. Díky tomu je nutné, aby společnost nezhálela a neustále hledala nové potenciální zákazníky, protože na ty stávající se nelze spoléhat. Snahou je aby společnost ročně uzavřela 8 - 10 smluv na výrobu portálového centra, aby plně využila své výrobní kapacity. Ideální je nejdéle do poloviny roku nasmlouvat zakázky na 4 – 6 strojů. Počet se liší podle velikosti a náročnosti konstrukce.

#### 2.1.1 Český trh

V České republice má *Strojírna Tyc s.r.o.* již dobré jméno a je na trhu známá. Dokazuje to řada ocenění, kterou v minulých letech získala. Český trh je však na tak velké stroje malý a začíná být přesycen. Velké množství potenciálních zákazníků bylo již osloveno a společnost již není schopna uzavřít na českém trhu smlouvy na 10 strojů ročně. Z průzkumů je realistické dodat ročně do České republiky **2-3** stroje. Aby naplnila svou kapacitu, musí expandovat na trhy zahraniční.

Strojírenství má v Plzeňském kraji významnou historii a bohatou tradici. I do budoucna má toto odvětví velký potenciál. S touto skutečností však narůstá i konkurence, která je ve strojírenství veliká, a to nejen v tuzemsku, ale zejména v zahraničí. S velkou konkurencí společnost plánuje nadále bojovat svou vstřícností, nabídkou nadstandardních servisních podmínek a vytrvalou a kvalitní péčí o zákazníka.

Na rok **2013** se firmě podařilo uzavřít kontrakty na **9** velkých strojů v celkové hodnotě 172 mil. Kč a naplnit svou kapacitu výroby. To znamená, že společnost má již na rok 2013 plno a další kontrakty může přijmout až na rok 2014. Smlouvy byly podepsány v lednu 2013 a jedná se o 4 stroje v České republice a 5 strojů v Rusku. Jsou to zakázky pro společnosti:

- **První brněnská strojírna Velká Bíteš, a.s.**

*Strojírna Tyc s.r.o.* uzavřela se společností smlouvu na zakázku na 1 stroj - FVCTP 160/2, v hodnotě 30 mil. Kč. Konečná instalace stroje u zákazníka by měla proběhnout na začátku února roku 2013.

- **SKLOSTROJ Turnov CZ, s.r.o.**

Se *Strojírnou Tyc s.r.o.* uzavřela zakázku na 1 stroj - FPPC 250/9, v hodnotě 25 mil. Kč, který by měl podle plánu být dokončen v první polovině července 2013.

- **První železářská společnost Kladno, s.r.o.**

*Strojírna Tyc s.r.o.* pro tuto firmu vyrobila a dodala v minulosti již 2 velké stroje. V lednu 2013 uzavřela kontrakt na dodávku třetího centra, konkrétně se jedná o stroj FPPC 500/10 v hodnotě 15 mil. Kč. Jeho konečná instalace by měla proběhnout v první polovině října téhož roku.

- **LET Aircraft Industries Kunovice a.s.**

Společnost Aircraft Industries již vlastní jedno portálové centrum od *Strojírny Tyc s.r.o.* V roce 2013 uzavřela dva další kontrakty na stroje FVC 160/2 v hodnotě 12 mil. Kč a zakázka na stroj FPPC 200/5 v hodnotě 20 mil. Kč.

- **URAL závod dopravního inženýrství a.s., Rusko** (Уральский завод транспортного машиностроения)

Firma URAL již vlastní 2 velké stroje od *Strojírny Tyc s.r.o.* a uzavřením zakázky na 2 další se zařadila mezi spokojené vážené stálé zákazníky. V lednu 2013 byly uzavřeny smlouvy na konstrukci a dodávku stroje FPPC 500/10 v hodnotě 15 mil. Kč a stroje FPPC 250/6 v hodnotě 20 mil. Kč. Finální montáž prvního stroje je naplánována na konec března 2013 a druhého o měsíc déle, tedy v dubnu.

- **JSC GOZ Závod Obukhov, a. s., Rusko** (ОАО ГОЗ Обуховский завод)

*Strojírna Tyc* bude pro Závod Obukhov zhotovovat 1 stroj FVC 160/2 v hodnotě 20 mil. Kč, přičemž jeho finální montáž je plánována na začátek září 2013.

- **Kazan Helicopters Joint Stock Company, Rusko**

Jedná se o první uzavřenou smlouvu na výrobu a dodávku stroje *Strojírnou Tyc s.r.o.*, která by mohla odstartovat delší spolupráci. Pro *Strojírnu Tyc* je to velká příležitost, která přinese

výborné recenze. Konkrétně se jedná o zakázku na stroj FVC 160/3,2 v hodnotě 15 mil. Kč, který by do Kazan Helicopters měl být nainstalován v polovině července 2013.

Z těchto 7 zákazníků pouze se 3 byla uzavřena smlouva opakovaně. *První železářská společnost Kladno, s.r.o., LET Aircraft Industries Kunovice a.s. a URAL závod dopravního inženýrství a.s., Rusko* jsou firmy, se kterými *Strojírna Tyc* spolupracovala již v minulosti a další dodávkou nového centra se řadí mezi spokojené profilové zákazníky. Zbylé 4 firmy byly *Strojírnou Tyc* osloveny poprvé a jedná se o první spolupráci. Z nich je velice důležitý nově navázaný kontakt se společností *Kazan Helicopters Joint Stock Company v Rusku*, která patří mezi světově známé společnosti v leteckém průmyslu a mohla by odstartovat další spolupráci.

### **2.1.2 Rusko**

V současné době je společnost zaměřena na ruský trh, kde svoji pozici chce nadále upevňovat. Ruská federace je pro Českou republiku klíčovým hospodářským partnerem a jednou z teritoriálních priorit v oblasti rozvoje dvoustranných obchodních vztahů. Hospodářská spolupráce mezi oběma zeměmi má pozitivní vývoj. Dle *Oficiálního portálu pro podnikání a export businessInfo.cz* zahraniční obchod mezi ČR a Ruskem zaznamenal v posledních dvou letech výrazné oživení. V roce 2011 se objem vzájemného obchodu oproti minulému roku zvýšil o **28,6%** a dosáhl **13,3** mld. USD, čímž byl překročen historicky nejúspěšnější rok 2008. Český vývoz do Ruska se v roce 2011 oproti roku 2010 zvýšil o **47,6%** a předběžné výsledky vzájemného obchodu za rok 2012 ukazují, že pozitivní trend růstu stále pokračuje a růst se očekává i v dalších letech. (4) Rusko je rostoucí a osvojitelný trh s více než 140 mil. obyvatel s předpokladem dlouhodobého rozvoje a růstu. Růst reálných příjmů této země zvyšuje výdaje na spotřebu a tím vzniká nová spotřebitelská poptávka po dováženém zboží. Česká republika má v mezinárodním obchodu s Ruskem výhodnou výchozí pozici a vývoz českého zboží na ruský trh se opírá o dlouholetou tradici, k čemuž napomáhá i sounáležitost slovanského národa a schopnost komunikace v ruském jazyce. V současné době se tato země zaměřuje na modernizaci zastaralé výrobní základny a zavádění nových technologií v celé řadě průmyslového odvětví. Snaží se o rychlý rozvoj dopravní a telekomunikační infrastruktury. Většina podniků je státních a míra zasahování státu do ruské ekonomiky je vysoká. Ruská vláda podporuje ekonomiku státními programy rozvoje sektorů a oblastí a provádí významné investice.

Strojírenství je pro české exportéry velice perspektivním sektorem. Ruské strojírenství nezbytně potřebuje další modernizaci a rozšíření výrobních kapacit s využitím moderní technologie. *Strojírna Tyc* z této země získává největší množství poptávek, má zde již značné reference a dokáže pružně reagovat na požadavky ruského trhu. V budoucnu by *Strojírna Tyc* chtěla stabilizovat svou pozici na ruském trhu a ročně uzavřít smlouvu minimálně na **4** velké stroje.

### **2.1.3 Bělorusko, Ukrajina, Kazachstán**

Dále společnost plánuje vstoupit na nový trh dalších zemí sovětského bloku. Konkrétně se jedná o Bělorusko, Ukrajinu a Kazachstán. V minulosti již nějaká spolupráce proběhla, ale nejedná se o nic stabilního, proto se na tyto trhy chce více zaměřit.

Situace na tomto trhu je velice podobná jako v Rusku, akorát v menším měřítku. Převážnou část průmyslu tvoří státní podniky s orientací na dopravní stroje a stroje pro těžební průmysl. Vláda podporuje investice, a proto je na tomto trhu nejenom poptávka po strojích, ale i prostředky k investicím. Příznivým faktem je i vznik **celní unie Rusko – Bělorusko – Kazachstán**, což udává jednotný celní sazebník, harmonizaci režimu dovozních licencí a dává vznik většímu trhu díky vznikajícímu společnému hospodářskému prostoru.

Společnost by chtěla v budoucnu uzavřít zakázku na **1** stroj do každé z těchto zemí ročně.

#### **Bělorusko**

Stejně jako Ukrajina i Bělorusko bylo na základě *Exportní strategie České republiky na léta 2012 – 2020* zařazeno mezi zájmové země našeho exportu. Obrat vzájemného obchodu, kromě roku 2009 v důsledku finanční a hospodářské krize, dlouhodobě roste. Podle *businessInfo.cz* v roce 2011 dosáhl vzájemný obchod mezi Českou republikou a Běloruskem svého maxima a oproti roku 2010 vzájemný obrat vzrostl o 5,7% na **8,7** mld. Kč, z čehož český vývoz činil **6,18** mld. Kč. V českém vývozu převažují stroje a přepravní zařízení. Podíl strojů a přepravního zařízení na celkovém exportu do Běloruska v posledních 5 letech zobrazuje následující tabulka, z které je patrné, že má rostoucí tendenci, což je pro českou ekonomiku, ale i *Strojírnu Tyc* příznivým signálem.

Tabulka č. 2: Struktura vývozu z ČR do Běloruska podle zbožových skupin SITC v %

	2011	2010	2009	2008	2007
Stroje a přepravní zařízení	61,1	60,8	58,9	61,9	58,1

Zdroj: BusinessInfo.cz [online]. [cit. 15.4.2013] Dostupný na <<http://www.businessinfo.cz/cs/clanky/belorusko-obchodni-a-ekonomicka-spoluprace-s-cr-19295.html>>

Pro vstup na nový trh je také velice pozitivní fakt, že běloruská vláda má velký zájem na další rozvoj hospodářské spolupráce. Stejně jako s ruským trhem i na běloruském trhu se ČR může opírat o dlouholetou tradici exportu, znalost potřeb běloruských partnerů a příznivá je i schopnost komunikovat v ruském jazyce, který je druhým oficiálním jazykem Běloruska. České zboží má na tomto trhu dobrou pověst a v poměru cena – kvalita má velkou konkurenceschopnost. Podobná je i situace s hospodářskými subjekty, kdy 75% z nich je ve vlastnictví státu, a vláda hodně zasahuje do ekonomiky a podnikatelského prostředí. Má zájem na modernizaci výrobní základny a zavádění nových technologií a na postupném rozvoji dopravní infrastruktury, přičemž všechen tento rozvoj a modernizace podporuje rozsáhlými vládními investicemi. Dokazuje to fakt, že v prosinci 2012 byly schváleny projekty úvěrových smluv Běloruska s *Evropskou bankou pro obnovu a rozvoj (EBRD)* a *Nordic Investment Bank (NIB)* v objemu 43,255 mil. EUR. (4)

Příznivá je i pomoc České rozvojové agentury, jež v rámci dvoustranné oficiální pomoci v roce 2011 financovala projekty v objemu **31,5** mld. Kč, což se stalo realizátorem zahraniční rozvojové spolupráce ve vztahu k Bělorusku. (4)

### Ukrajina

Na základě Exportní strategie České republiky na léta 2012 – 2020 schválené vládou ČR v roce 2012 bylo Bělorusko zařazeno mezi zájmové země našeho exportu. Obraz vzájemného obchodu dlouhodobě roste a v roce 2011 dle *businessInfo.cz* dosáhl historicky nejvyšší úrovně, konkrétně **49,2** mld. Kč a oproti předešlému roku se zvýšil o **27,1%**. Český vývoz zaznamenal obrovský růst o **36,7%** a dosáhl výše **24,4** mld. Kč. Ukrajina se díky těmto výsledkům zařadila mezi naše obchodní partnery z pohledu našeho vývozu na 18. místo. Průzkum ukazuje na jeho pokračující vysokou dynamiku. Z více jak **60%** se na českém vývozu do Ukrajiny podílí stroje a dopravní prostředky, což je pro *Strojírnu Tyc* příznivým faktem.

Situace na ukrajinském trhu je velice podobná, jako je tomu v případě Ruska i Běloruska. Existuje zde dlouholetá vývozní tradice, výhodou je znalost ukrajinského trhu a potřeb ukrajinských partnerů, české zboží má dobré renomé a je konkurenceschopné. I ukrajinská vláda se snaží o modernizaci a postupný rozvoj dopravní infrastruktury. Trh je doposud nenasyčený a je zde velký prostor pro dovoz, což *Strojírna Tyc* hodlá využít.

### **Kazachstán**

V Exportní strategii České republiky na léta 2012 – 2020 je Kazachstán definován jako jedna z 12 prioritních zemí z hlediska českého exportu. Patří mezi největšího a nejvýznamnějšího obchodního partnera ČR v regionu Střední Asie, kdy zájem českých firem o tento trh nadále roste. Kazachstán je finančně stabilní s perspektivou dlouhodobého ekonomického růstu, má dobře organizovaný trh, politickou stabilitu a je to stát otevřený vůči zahraničním obchodům. Tento stát disponuje obrovským nerostným bohatstvím, které tvoří velkou poptávku po technologii na modernizaci zpracovatelského průmyslu. Kazašská vláda přijímá opatření na podporu zahraničního obchodu, zejména ve zpracovatelském průmyslu. (4)

Podle *businessInfo.cz* zaznamenal v uplynulých letech vzájemný obchodní vztah mezi ČR a Kazachstánem vysokou dynamiku růstu, v průměru o několik desítek procent. **64%** na českém vývozu zaujímá vývoz strojů a dopravních prostředků.

*Strojírna Tyc* vidí, díky obrovské poptávce po strojích, kazašský trh jako velikou příležitost. V roce 2012 strojírna spolupracovala na otevření společného technologického centra v Kazachstánu, kam dodala vlastní stroj. To funguje jako poradenské centrum pro firmy, které mají zájem koupit nový stroj, a představuje pro společnost zdroj potenciálních zákazníků.

Jak v Rusku, tak v ostatních zemích sovětského bloku společnost získává nové zákazníky prostřednictvím tzv. „zástupců“. Ti spolupracují s cca. 10 různými firmami, jejichž produkty nabízí potenciálním zákazníkům. V případě uzavření smlouvy dostanou od zadavatelské společnosti provizi. *Strojírna Tyc s.r.o.* má po celém světě přibližně 50 zástupců, prostřednictvím kterých nabízí své produkty v zahraničí. Dalším zdrojem potenciálních smluv jsou ale i reference stávajících zákazníků, výstavy a veletrhy a samozřejmě účast na veřejných zakázkách.



## 2.2 Poslání

Poslání je jednou z velmi důležitých částí strategického záměru podniku, od kterého se odvíjí vize a od té jsou poté vymezeny strategické cíle. Poslání je časově nevymezená proklamace budoucího zaměření firmy a mělo by jasně a pro všechny zainteresované srozumitelně vyjadřovat základní smysl podnikání organizace.

*„Poslání je maják, který ukazuje cestu do cílového přístavu.“ (5)*

Poslání by mělo společnosti odpovídat na základní otázky o existenci, smyslu, filozofii, záměru a principech uvažovaného podnikání.

*„Posláním společnosti je být specialistou a odborníkem ve strojírenském průmyslu. Společnost využívá své dlouholeté zkušenosti a zaměřuje se na výrobu vysoce kvalitních obráběcích portálových center, kdy každý výrobek je unikátní a přizpůsoben nejrůznějším požadavkům zákazníka. Firma usiluje o maximální spokojenost zákazníků, kterým poskytuje velkou péči, nadstandardní servis, generální opravy a pomoc při technologických problémech. Spolu s výrobou každého stroje je nutný další vývoj, a proto společnost využívá nejmodernější technologie a klade důraz na inovace.“*

### 3 Strategický plán podniku

Strategie je způsob, kterým společnost zajišťuje naplnění stanovených strategických cílů. Při tvorbě plánu se vychází z poslání organizace, které se rozpracuje do vize, od které se odvíjí strategické cíle. Následuje navržení strategie jako akce, jež vede k naplnění cílů.

#### 3.1 Vize

Vize udává představu o budoucím postavení organizace v konkrétním časovém horizontu a posunuje „stabilní poslání k dynamické strategii“. Vyjadřuje představu o tom, jak by firma měla vypadat v budoucnosti, kdy plánovací období je většinou stanoveno na střední období.

(5)

Vize i cíle společnosti *Strojírna Tyc s.r.o.* jsou určeny na období tří let, tedy k datu konec roku **2015**.

*„Strojírna Tyc s.r.o. chce i nadále poskytovat svým zákazníkům kvalitní výrobky vlastního vývoje i konstrukce přesně podle jejich požadavků. Společnost by chtěla v horizontu 3 let investovat do racionalizačních inovací, které rozšíří její technologické vybavení a možnosti, což by umožnilo zvýšení ceny výrobků přes jejich kvalitu a tím i zvýšení obrátu společnosti.*

*Mimo český trh se společnost chce zaměřit na trh zahraniční, kdy bude usilovat o upevnění pozice na ruském trhu a o vstup na nové trhy do ostatních zemí sovětského bloku, kde již nějaká spolupráce v minulosti proběhla, ovšem nejedná se o spolupráci stabilní. Na konci plánovacího období by společnost chtěla uzavřít smlouvu na dodávku jednoho stroje ročně do Ukrajiny, Běloruska a Kazachstánu.*

*V rámci lidských zdrojů již společnost dosáhla svého plánovaného stavu, kdy pracovní tým je stabilizován po stránce technické i kvalifikační, proto bude společnost nadále klást důraz na motivaci a vzdělání zaměstnanců zejména v oblasti jazykové průpravy. Poslední a neméně důležitou částí vize firmy je udržovat dobré jméno a reputaci a nadále se reprezentovat na 4 světových veletrzích ročně.“*

#### 3.2 Strategické cíle

Ze stanovených vizí společnosti je důležité vyvodit strategické cíle, které musí být *SMART*. Cíle jsou stejně jako vize plánovány na dobu 3 let do konce roku **2015**.

1. Do konce plánovaného období společnost bude investovat do modernizace administrativní budovy a montážní haly a provede inovace stávajícího technologického vybavení, přičemž celkové vynaložené náklady by neměly přesáhnout částku **38 mil. Kč**.
2. Z pohledu finanční perspektivy *Strojírna Tyc* do konce roku 2015, přes kvalitu a zvýšení cen nových portálových center, zvýší obrat firmy minimálně o **30%**.
3. Společnost chce upevnit pozici na ruském trhu prostřednictvím **servisního střediska**, které do konce roku 2015 otevře v Jekatěrinburgu, což by mělo *Strojírně Tyc* přinést konkurenční výhodu i úsporu času a nákladů. Náklady s tím spojené by neměly přesáhnout částku **2 mil. Kč**.
4. Společnost chce vstoupit na nový trh zemí sovětského bloku a do konce plánovacího období uzavře zakázku na konstrukci **1 stroje** ročně do **Ukrajiny, Běloruska a Kazachstánu**.

### 3.3 Strategie

Vzhledem k tomu, že společnost je zaměřena na výrobu velice specifického produktu, její strategie musí být zcela orientována na zákazníka. Musí detailně porozumět požadavkům zákazníka a poté využít své odborné technologické i praktické znalosti a vybavení k jeho konstrukci. Společnost uplatňuje **strategii dodávek řešených plně podle přání zákazníka** a tuto strategii bych doporučila dále rozvíjet a zdokonalovat. Tento postup je založen na dlouhodobém vytváření spolupráce se zákazníkem a vzájemné důvěře, kdy pracovníci *Strojírny Tyc* jedou přímo k zákazníkovi, snaží se plně porozumět jeho požadavkům, společně zkoumají všechny možnosti a poté „ušijí výrobek na míru“. Co se cenové úrovně týče, společnost se snaží vymyslet optimální řešení, aby plně vyhověla přáním zákazníka. Nemusí se jednat o výrobek nejvyšší cenové úrovně, ale v ceně musí být zahrnuta náročnost přizpůsobení pro zákaznické řešení. Extrémně přizpůsobený výrobek přináší zákazníkovi hodnotovou výhodu a hodnotu pro majitele podniku musí zajistit obchodně-zákaznické procesy speciálně upravenou nabídkou. (6)

Vzhledem k tomu, že společnost bude usilovat o expanzi na nové trhy, měla by se kromě této centrální strategie střednědobě zaměřit i na strategii **rozvoj trhu**. Rozvoj trhu znamená uvést stávající produkty na nové tržní segmenty, což pro *Strojírnu Tyc* konkrétně znamenají země

Ukrajina, Bělorusko a Kazachstán. K tomu by jí měla napomoci dobrá reputace a spolehlivé a konkurenceschopné distribuční kanály.

V boji proti konkurenci by kromě renomé společnosti měla pomoci kvalita výrobku, včasné dodržení termínů a samozřejmě nadstandardní záruční i pozáruční servis. Aby tyto strategie vedly k úspěšnému naplnění cílů, je nutné „neusnout na vavřínech“ a neustále rozvíjet interní procesy firmy.

### 3.4 Analýza prostředí

Analýza podnikatelského prostředí je důležitou součástí strategického záměru, neboť nám odpovídá na otázky, jak je společnost připravena realizovat svůj strategický záměr. Dává nám podklady pro sestavení matic EFE a IFE, kdy hledá nejlepší alternativy z hlediska příležitostí, hrozeb, silných a slabých stránek organizace.

#### 3.4.1 Externí analýza

Externí prostředí je rozděleno na makroprostředí, které podnik není schopen ovlivnit a musí se mu přizpůsobovat, a na mezoprostředí, které je společnost schopna částečně ovlivnit prostřednictvím marketingu. V této části jsem se zaměřila jenom na aspekty, které mají opravdu vliv na strategický záměr společnosti.

- **Makroprostředí**

Největší vliv představují faktory *ekonomické*. Ostatní faktory jako socio-kulturní, legislativní, technologické a politické nemají na tento projekt zásadní vliv, a proto nejsou součástí analýzy.

V oblasti ekonomiky je společnost ovlivněna *devizovým kurzem, cenami energií, odvětvím*, ze kterého jsou největší odběratelé společnosti, a také *potenciálem zahraničních trhu*, na které hodlá vstoupit nebo s nimi upevnit pozici.

**Devizový kurz** - Vzhledem k tomu, že mezi nejvýznamnější dodavatele patří Německé firmy, ovlivňuje obchod mezi nimi *kurz eura*. Na druhou stranu převážná většina zakázek směřuje do Ruska, kde klienti platí v ruských rublech, tedy i *kurz ruského rublu* je jedním z faktorů vnějšího prostředí.

V tabulce níže je zobrazena predikce kurzu CZK/EUR na roky 2013-2015 dle České národní banky (ČNB). Jak je možné vidět z tabulky, tak kurz České koruny by měl k Euru ve

sledovaném období mírně posilovat, což znamená pozitivní signál. Problematická může být volatilita, která se u kurzu CZK/EUR v poslední době objevuje.

Tabulka č. 3: Predikce Kurzu CZK/EUR v letech 2013 – 2015.

Rok	Kurz CZK/EUR
2013	25,3
2014	24,90
2015	24,60

Zdroj: Česká národní banka [online]. [cit. 15.4.2013] Dostupný na <[http://www.cnb.cz/cs/menova\\_politika/prognoza/index.html#kurz](http://www.cnb.cz/cs/menova_politika/prognoza/index.html#kurz)>

Následující tabulka obsahuje predikci kurzu CZK/USD a RUB/USD podle Ministerstva financí České republiky a ČNB. Z těchto dvou kurzů je odvozena predikce kurzu Ruské Rubly vůči České koruně. Předpokládaná mírná deprecie rublu má příznivý vliv na export společnosti. Jedná se však pouze o velice malé změny, proto tento faktor nebude mít téměř žádný vliv na strategický záměr společnosti.

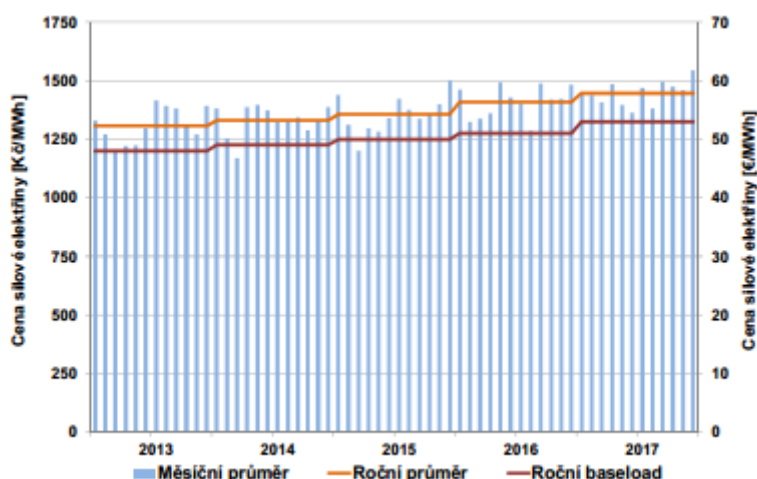
Tabulka č. 4: Predikce kurzu RUB/CZK v letech 2013 - 2015

Rok	Kurz CZK/USD	Kurz RUB/USD	Kurz RUB/CZK
2013	19,20	30,70	1,61
2014	19,10	30,94	1,63
2015	19,00	31,16	1,66

Zdroj: Vlastní zpracování, 2013

**Ceny energií** - Dalším faktorem jsou ceny energií, které přímo vstupují do nákladů spojených s výrobou. Se zvyšující se výrobou rostou náklady na energie a zvyšování cen energií má tedy pro společnost nepříznivý vliv. V následujícím obrázku je očekávaný vývoj ceny silové elektřiny v ČR. V tomto pětiletém cenovém výhledu se očekává pouze mírný růst cen elektřiny cca o 8%.

Obr. č. 8: Očekávaný vývoj cen silové elektřiny v ČR v letech 2013 - 2017



Zdroj: OTE.cr [online]. [cit. 15.4.2013] Dostupný na < [http://www.ote-cr.cz/statistika/files-dlouhodobebilance/Zprava\\_o\\_ockavane\\_rovnovaze\\_mezi\\_nabidkou\\_a\\_poptavkou\\_elektriny\\_a\\_plynu.pdf](http://www.ote-cr.cz/statistika/files-dlouhodobebilance/Zprava_o_ockavane_rovnovaze_mezi_nabidkou_a_poptavkou_elektriny_a_plynu.pdf) >

**Odvětví** – Velice důležitým faktorem je vývoj odvětví, ze kterého jsou zákazníci *Strojírny Tyc*. Téměř všechny zakázky byly zhotoveny pro strojní firmy. **Výroba strojů a zařízení** patří mezi nejvýznamnější odvětví zpracovatelského průmyslu v ČR. Svým rozsahem zasahuje do celého sektoru hospodářství a zahrnuje produkci pro další investice a stroje a zařízení provádějící výrobní činnost. Je indikátorem budoucího stavu a dalšího rozvoje hospodářství. (3)

Strojírenství dosahuje významného podílu na celkových tržbách průmyslu a i přes krizi si zachovává stále rostoucí tendenci, což zobrazuje následující tabulka.

Tabulka č. 5: Meziroční růst IPP a podíl na celkových tržbách průmyslu strojírenství

	1. čtvrt. 2012	2. čtvrt. 2012	3. čtvrt. 2012
Index průmyslové produkce (IPP)	7,20%	2,20%	1,50%
Podíl na celk. tržbách průmyslu	6,70%	7,40%	7,40%
	1. čtvrt. 2011	2. čtvrt. 2011	3. čtvrt. 2011
Index průmyslové produkce (IPP)	20%	16,90%	14,80%
	1. čtvrt. 2010	2. čtvrt. 2010	3. čtvrt. 2010
Index průmyslové produkce (IPP)	-0,30%	7,40%	23,90%

Zdroj: Vlastní zpracování, 2013

**Potenciál zahraničních trhu** – vzhledem k tomu, že jedním z cílů *Strojírny Tyc* je upevnit pozici na ruském trhu, kde plánuje uzavřít ročně minimálně 4 zakázky, je důležité prozkoumat, zda je pro společnost na tomto trhu příznivá situace. Rozbor ruského trhu je uveden v kapitole 2.1.1.

Dalším cílem společnosti je vstup na nové trhy (Ukrajina, Bělorusko, Kazachstán). I na těchto trzích je nutné provést průzkum, který je uveden v kapitole 2.1.2.

- **Mezoprostředí**

Analýza mezoprostředí je provedena na základě Porterova modelu 5 sil, který analyzuje konkurenční síly. Postupně je analyzována konkurence v oboru, potenciální konkurenti, substituční výrobky, zákazníci a dodavatelé.

### ***Konkurence v oboru***

V oblasti výroby obráběcích strojů je velmi silná konkurence. To jak tuzemská, tak především zahraniční. Mezi největší 3 konkurenty v ČR patří:

*TOS Kuřim – OS, a.s., Trimill, a.s., TAJMAC – ZPS, a.s.*

V zahraničí má Strojírna Tyc s.r.o. největší konkurenci v sousedském Německu. Mezi největší soupeře patří:

*Waldrich GmbH, F. Zimmermann GmbH, Handtmann GmbH, SHW Werkzeugmaschinen GmbH*

Jedním z cílů společnosti je upevnit pozici na ruském trhu a vstoupit na nový trh do 3 zemí sovětského bloku. V této oblasti pro *Strojírnu Tyc* nepředstavují místní firmy hrozbu v podobě konkurence. Místní výrobci jsou zaostalejší a zdaleka nejsou na takové technologické úrovni. Proto země sovětského bloku preferují zahraniční výrobce. Hrozbu tedy představují firmy ze západních zemí, které také exportují. Jedná se opět o firmy z Německa (viz výše) a z Francie, které jsou pro *Strojírnu Tyc* i na tomto trhu velkou hrozbou.

Jak tuzemské, tak zahraniční konkurenční firmy jsou zaměřeny na stejnou cílovou skupinu zákazníků jako *Strojírna Tyc*. Jsou to strojírenské firmy, orientující se na výrobu hromadné dopravní techniky a letecký průmysl, a automobilový průmysl. Ačkoliv obě tyto odvětví jsou velice prosperující, velká konkurence může představovat významnou překážku při uzavírání požadovaném počtu zakázek a naplnění výrobní kapacity společnosti.

### ***Potenciální noví konkurenti***

Velké bariéry vstupu do odvětví v podobě vysoké kapitálové náročnosti a odborných znalostí a zkušeností brání vzniku nové konkurence. Strojírenství je odvětví s dlouholetou tradicí a důležitý je postupný vývoj, který umožňuje získání odbornosti. V ČR je trh přeplněný a nedává tak moc prostoru pro vznik nových firem.

V rámci tříletého horizontu, na který je sestaven strategický záměr společnosti, *Strojírna Tyc* neuvažuje vstup žádného nového konkurenta. Tento faktor tedy pro naplnění cílů společnosti nepředstavuje žádnou hrozbu.

### ***Substituční výrobky***

Co se týče situace v oblasti substitučních výrobků, tak situace na trhu v současné době neumožňuje příliš nahrazovat železné a hutní produkty. V některých oblastech jsou tyto produkty v současnosti dokonce zcela nenahraditelnými. Hrozbu by mohl představovat budoucí vývoj nových technologií zejména v oblasti vývoje tvrzených plastů. Nahrazení železných a hutních produktů tvrzeným plastem je však otázkou daleké budoucnosti a v příštích třech letech společnost tuto možnost nepovažuje za hrozbu.

### ***Zákazníci***

Společnost má velmi dobré reference od stávajících zákazníků. Mezi tuzemské spokojené zákazníky patří např. *ŠKODA VAGONKA, a.s.* a *Škoda Auto a.s., Mladá Boleslav, První železářská společnost Kladno, s.r.o., LET Aircraft Industries Kunovice a.s.* Zahraniční odběratelé jsou převážně velké ruské strojírenské firmy, z nichž nejvýznamnější je *URAL závod dopravního inženýrství a.s., Rusko*, která od *Strojírny Tyc* vlastní již 2 velká portálová centra a na rok 2013 byly uzavřeny zakázky na další 2 centra. V minulém roce se společnosti podařilo uzavřít kontakt s ruskou firmou *Kazan Helicopters Joint Stock Company*, která je světovým fenoménem v leteckém průmyslu a nepochybně přispěje firmě k upevnění reputace na ruském trhu.

Přestože společnost spolupracuje se světoznámými velikány v oboru, nezaručuje to další zakázky a stav zakázek nelze moc predikovat. Zákazníky jsou firmy, které mají práci a disponují zdroji k investici. Vzhledem k tomu, že se jedná o velké investice v řádu 20 mil. Kč, z 80% si zákaznické firmy koupí stroj pouze jednou.

Každý uzavřený kontrakt zahrnuje pro společnost velice tvrdé podmínky zakázky. Zákazník si podmínky uzavření smlouvy stanovuje sám. Na společnost působí mnoho faktorů, které mohou přispět k nedodržení podmínek. Nejčastějším porušením podmínek je nedodržení termínu vyhotovení zakázky, což může nastat z mnoha příčin. Příčina může být na straně dodavatele v podobě zpožděné dodávky materiálu a důležitých komponent, nutné reklamace v případě nekvalitní subdodávky, nebo v samotné firmě, kdy může dojít k poruše ve výrobě nebo ztráty lidských zdrojů, atd. V případě kdy společnost nedodrží termín zakázky, čeká ji



obrovská penalizace. Tato sankce se liší od každé zakázky a někteří zákazníci vyžadují i 1% z ceny stroje za každý týden zpoždění s maximální hranicí 10%, což pro společnost představuje obrovské ušlé zisky. Samozřejmě každé porušení podmínek má neblahý vliv na jejich reputaci.

### ***Dodavatelé***

Strojírna Tyc s.r.o. spolupracuje s obrovským množstvím dodavatelů. Nakupuje cca **40%** dílů přibližně od **300** dodavatelů z tuzemska i ze zahraničí. Mezi nejvýznamnější z nich patří:

*ARGOHYTOS s.r.o. (Vrchlabí), Slévárna METALURGIE Rumburk s.r.o., Slévárna KOVOSVIT MAS (Sezimovo Ústí), TECNIMETAL a.s. (Zlín), MEKR'S s.r.o. (Praha), Slévárna GWARANT (Polsko), HEIDENHAIN (Německo), SIEMENS (Německo), TRAMEC A SEMPUCO (Německo), FESTO (Německo), a další.*

Přestože se jedná o nesourodou skupinu a velké množství dodavatelů, na kterých je *Strojírna Tyc* závislá, společnost spolupráci vidí jako silnou stránku. Dodavatelské firmy prošly přísným výběrem, kdy se společnost zaměřila zejména na poměr cena/kvalita a na technické provedení produktů, a jsou spolehliví, osvědčení a strojírna s nimi má velmi dobré vztahy. Jedná se o komponenty, které si firma ani nemůže sama vyrobit, proto je spolupráce nutná. Tato závislost je vzájemná. Na jednu stranu na trhu s těmito součástkami je konkurenční boj, a proto si dodavatelské firmy cení spolupráce a snaží se o její udržení. Na druhou stranu, ale stroje *Strojírny Tyc* jsou nastaveny na komponenty od těchto firem a změna dodavatele by znamenala nutnost úpravy stroje, což je pozitivum pro dodavatelské firmy.

Nepříznivým faktorem by však mohlo být výhradní postavení na trhu dodavatelských firem HEIDENHAIN a SIEMENS, od kterých společnost nakupuje řídicí systémy a elektroniku. Tyto firmy nemají v okolí konkurenci a mají takové postavení na trhu, že si mohou nastavit vysoké ceny. Pokud by došlo k navýšení cen subdodávek, zvýšilo by to *Strojírnu Tyc* náklady spojené s výrobou a tedy i konečnou cenu výrobku, což by mohlo mít nepříznivý vliv v boji proti konkurenci.

- **MATICE EFE (External Forces Evaluation)**

Zhodnocení výsledků externí analýzy je provedeno pomocí matice EFE. Tato matice, obsahuje čtyři příležitosti a čtyři hrozby, která mají vliv na společnost *Strojírna Tyc s.r.o.* Výsledkem je vážený poměr jednotlivých faktorů, který vychází **2,77**, což představuje lehce nadprůměrnou citlivost strategického záměru společnosti na externí prostředí.

Tabulka č. 6: Matice EFE

HROZBY	Váha	Stupeň vlivu	Vážený poměr
výhradní postavení firem <i>Heidenhain</i> a <i>Siemens</i>	0,08	1	0,08
velké množství konkurenčních firem vstupujících na zahraniční trh	0,25	4	1
saturace poptávky po strojích na českém trhu	0,15	3	0,45
prognóza růstu ceny elektřiny	0,05	1	0,05
<b>PŘÍLEŽITOSTI</b>			
rozsáhlé vládní investice na rozvoj technologie v zemích Ruska, Běloruska a Ukrajiny	0,15	3	0,45
rostoucí poptávka po strojích v Kazachstánu	0,15	3	0,45
stabilní, osvědčená síť dodavatelů	0,12	2	0,24
neexistence konkurence na ruském trhu v podobě ruských firem	0,05	1	0,05
<b>Suma celkem</b>	<b>1,00</b>		<b>2,77</b>

Zdroj: Vlastní zpracování, 2013

### 3.4.2 Interní analýza

Interní analýza má za úkol sestavit seznam silných a slabých stránek podniku. Je provedena ze 4 různých hledisek. Jedná se o výrobu a služby, management a zaměstnance, renomé firmy a finanční analýzu. Ostatní faktory jako je marketing, informační systémy apod. nejsou v analýze zahrnuty vzhledem k jejich nedůležitosti na strategický záměr.

#### *Výroba a služby*

V oddělení výroby pracuje 42 zaměstnanců, kteří mají mnoho zkušeností v oboru. Společnost produkuje **vlastní výrobek**, který si sama vyvíjí, konstruuje, obrábí, montuje, oživuje. Na strojích dělá společnost 95% produktu, kromě nakupovaných součástek, sama. Každý výrobek je přizpůsoben přesně podle přání a potřeb zákazníka. Kromě samotné výroby společnost poskytuje nadstandardní servis, jak záruční, tak i pozáruční. Komunikuje se zákazníky, na vlastní náklady drží velké množství náhradních dílů skladem, nabízí rychlou pomoc při technologických problémech, dálkovou diagnostiku stroje přes internet. Péče o zákazníky je velice důležitou konkurenční výhodou firmy, kterou hodlá nadále udržovat v tvrdém boji s konkurencí.

*Strojírna Tyc* k výrobě vlastních výrobků používá nejnovější stroje a technologii, kdy disponuje lepším technologickým vybavením než v průměrném odvětví. Vzhledem k tomu, že

společnost velkou většinu produktu vyrábí sama na svých strojích, každá sebemenší závada způsobuje velké prostoje a škody. Stroje jsou kapitálově velice náročné a každá větší porucha představuje pro společnost velké náklady nejen v podobě finančních prostředků na opravu, ale i v podobě ušlých zisků po dobu, kdy nemůže být vyráběno.

### ***Management a zaměstnanci***

V řízení společnosti došlo v poslední době k příznivým změnám. Rozhodování jedné osoby v podobě majitele bylo delegováno na více míst, kdy každé oddělení (obchodní, výrobní, technické a ekonomické) má svého vedoucího, který zodpovídá za své zaměstnance. Strategické rozhodování stále provádí pouze majitel spolu se synem, který je zároveň výrobním ředitelem, takže v této oblasti rozhoduje i na taktické úrovni. Úloha středního managementu ale byla delegována na vedoucí pracovníky jednotlivých oddělení, na technického ředitele, obchodního ředitele a hlavního ekonoma. Operativní řízení provádí mistr montáže a mistr obrobny, kteří se zabývají vedením každodenních činností. Ve firmě jsou již zavedeny i prvky procesního řízení, když každý proces výroby produktu probíhá v určitém oddělení, které je také za daný proces odpovědné. Důležitá je propojenost a zpětná vazba ve všech procesech, od zhotovení zakázkového listu, které má na starosti obchodní oddělení, přes nákres v v technickém oddělení, až po samotnou montáž výsledného zařízení pracovníky montáže u zákazníka. Tato organizační struktura umožňuje větší flexibilitu řešení problémů a vymezuje jasnou zodpovědnost.

Strategický plánování společnosti zůstává na úrovni strategického managementu a není komunikován na nižší úroveň. Pracovníci na operativní úrovni jsou motivováni pouze finanční odměnou a o záměrech a cílech společnosti nemají žádné povědomí. Vedení si sestavuje pouze plán investic a obrátové roční cíle, které vychází z požadavku bank. Strategické plánování společnosti je na velice nízké úrovni, což by vzhledem k nejistotě trhu mohlo nepříznivě ovlivnit existenci firmy.

Vzhledem k tomu, že společnost plánuje vstup na nové trhy, jednou ze slabých stránek by mohl být fakt, že ve společnosti neexistuje samostatné marketingové oddělení. Marketingovou činností se zabývá obchodní oddělení, a to pouze formou prezentací firmy na veletrzích, publikací článků do odborného tisku, prezentací firmy na internetu.

Podobné je to v případě výzkumu a vývoje, kdy tato činnost spadá pod technickou část a ve firmě neexistuje samostatně řízené koncepce výzkumu a vývoje. Tato činnost funguje

operativně, kdy každá nová zakázka je vlastně vývoj, protože každý stroje je unikátní a „ušíťý na míru“ pro potřeby zákazníka.

Společnost zaměstnává 65 pracovníků a zaměstnanci jsou mladí a vysoce kvalifikovaní lidé, kteří jsou odborníci v oboru. Sám majitel má v oboru zkušenosti a své zaměstnance si vybral a proškolil dle svých představ. Pracovní síla je jednou z velkých silných stránek společnosti.

### ***Renomé***

Jednou ze silných stránek společnosti je dobré renomé firmy, což dokazují i všechna ocenění, která během své existence firma získala. Dobré jméno společnosti je velice důležitým nápomocným faktorem při získávání nových kontraktů a v udržení konkurenceschopnosti.

### ***Finanční analýza***

Částečné finanční analýze byla již věnována první kapitola práce. Byly v čase porovnány absolutní ukazatele v podobě tržeb a hospodářského výsledku. Nyní budou vypočteny ukazatele rozdílové a poměrové, které jsou neméně důležité a napomáhají k posouzení finanční síly podniku. Důležité je jejich srovnání nejen v čase, ale i v rámci odvětví.

#### Rozdílové ukazatele

V této skupině jsem se zaměřila pouze na čistý pracovní kapitál (ČPK), který představuje tzv. „finanční polštář“, jenž podniku umožňuje pokračovat ve své činnosti i v případě, že by ji potkala nepříznivá událost, jež by vyžádala neočekávaný výdaj peněžních prostředků. Vypočte se jako rozdíl oběžných aktiv a krátkodobých závazků. (5)

Tabulka č. 7: Čistý pracovní kapitál v tis. Kč v letech 2008 - 2012

	2008	2009	2010	2011	2012
<b>ČPK</b>	<b>16 253</b>	<b>18 651</b>	<b>2 531</b>	<b>13 437</b>	<b>22 275</b>

Zdroj: Vlastní zpracování, 2013

Ve všech letech si společnost držela jistou „rezervu“ v oběžném majetku. Základní požadavek vyžaduje kladnou hodnotu ČPK, kterou společnost ve všech letech splňuje.

#### Poměrové ukazatele

V této části jsou vypočteny některé ukazatele rentability, likvidity, zadluženosti a obrátové ukazatele, které jsou důležité pro získání představy o základních finančních charakteristikách společnosti.

Tabulka č. 8: Poměrové ukazatele v letech 2008 - 2012

	2008	2009	2010	2011	2012
<b>ROE</b> (v%) - Čistý zisk/VK	34,88	10,29	12,90	19,96	14,75
<b>ROA</b> (v%) - EBIT/Celková aktiva	4,42	2,36	3,47	4,55	3,26
<b>ROS</b> (v%) - EBT/Tržby	2,55	1,07	1,39	2,24	2,34
<b>BL</b> - OA/KZ	1,22	1,32	1,05	1,21	1,21
<b>PL</b> - OA - zásoby/KZ	0,49	0,45	0,54	0,77	0,85
<b>PNL</b> - Platební prostředky/KZ	0,27	0,17	0,17	0,49	0,23
<b>OA</b> - roční Tržby/Aktiva	1,22	1,26	1,58	1,46	1,03
<b>CZ</b> - CK/Celková Pasiva	92,38	89,92	85,63	86,75	87,28

Zdroj: Vlastní zpracování, 2013

*Rentabilita vlastního kapitálu* (ROE) slouží k hodnocení výnosnosti vlastního kapitálu. Průměrná hodnota ve stejném odvětví za rok 2011 tohoto ukazatele je **10,38%**. (3) Ve všech letech společnost tuto hodnotu převyšuje a vykazuje tedy vysokou výnosnost vloženého kapitálu. Vysoká hodnota rentabilita aktiv je však na úkor velké zadluženosti společnosti.

*Rentabilita aktiv* (ROA) vyjadřuje produkční sílu podniku. Průměrná odvětvová hodnota za rok 2011 je **6,51%**. (3) *Strojírna Tyc s.r.o.* vykazuje ROA od 2,36% v roce 2009 do 4,55% v roce 2011, což je pod průměrem v odvětví. Je tomu tak z důvodu inovací *Strojírny Tyc*. Poslední velké investice provedla v roce 2008 a 2009 a společnost vykazuje lepší rozvojový potenciál než v odvětví, ale nižší hodnotu rentability aktiv.

*Rentabilita tržeb* (ROS) udává informaci o velikosti zisku z podnikání a definuje měřítko vytvářet nové zdroje. Kromě let 2009 a 2010 se tento ukazatel pohybuje kolem 2,5%. Největší hodnotu dosahoval v roce 2008 a v posledním roce se k ní opět blíží. V roce 2013 se očekává další nárůst.

*Běžná likvidita* (BL) se používá k měření krátkodobé platební schopnosti, tedy kolikrát jsou schopny OA splatit krátkodobé závazky. Doporučená hodnota je 1,5 a průměr v odvětví za rok 2011 je **1,65**. (3) U *Strojírny Tyc* se tento ukazatel pohybuje kolem 1,2, což je pod doporučenou hodnotou i pod hodnotou v odvětví. Nedochozí však k velkým výkyvům tohoto ukazatele a společnost mírnou odchylku nevidí jako problém a neplánuje podnikat žádná opatření.

*Pohotová likvidita* (PL) vylučuje z výpočtu zásoby, čímž se stává přísnějším měřítkem pro hodnocení likvidity podniku. Doporučená hodnota je 0,8 – 1 a průměrná hodnota v oboru **1,08**. (3) Hodnota pohotové likvidity společnosti má v letech 2008 – 2012 stoupající tendenci,

kdy v posledním roce s hodnotou 0,85 splňuje doporučení, avšak stále je nižší než hodnota v odvětví. Vyšší hodnota by naznačovala nadměrnou výši OA, která se mohla využít jinde a snižovala by rentabilitu.

*Peněžní likvidita* (PNL) měří schopnost hradit právě splatné závazky. Za přijatelnou hodnotu se považuje výsledek vyšší než 0,2 a průměrná hodnota v odvětví je **0,39**. (3) Krom let 2009 a 2010 společnost převyšuje doporučenou hodnotu a v roce 2011 i průměrnou odvětvovou.

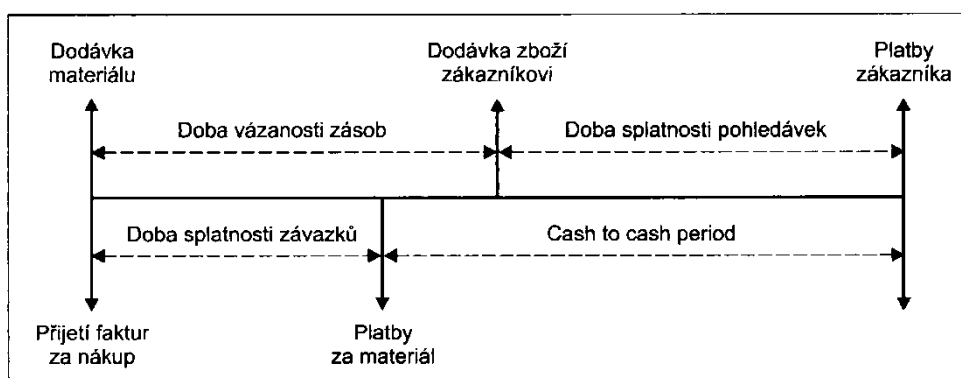
*Obrat aktiv* (OA) je měřítkem celkového využití majetku. Vyjadřuje jak účinně, intenzivně a rychle podnik využívá svůj majetek. Čím vyšší hodnota, tím jsou zdroje využívány efektivněji. Průměrná hodnota v odvětví za rok 2011 je **1,02**, (3) což společnost ve všech letech analýzy splňuje. Tento ukazatel má však klesající tendenci, a proto by si společnost měla dát pozor, aby nedošlo k jeho dalšímu snižování pod přijatelnou úroveň.

*Celková zadluženost* (CZ) je ukazatel, který vyjadřuje vztah mezi cizími a celkovými zdroji a doporučuje se menší než **50%**. (5) Celková zadluženost společnosti byla v roce 2008 92,38% a v dalších letech tato hodnota klesá pod 90%, kdy v roce 2012 dosahuje 87,28%. Vysoká hodnota ukazatele je příčinou velkých hodnot závazků z obchodních vztahů a samozřejmě bankovními úvěry. Obzvláště velkou část tvoří krátkodobé bankovní úvěry, které společnost uzavírá s Komerční bankou. Tyto úvěry jsou splatné do 8 měsíců a financují společnosti náklady spojené s výrobou, na které nestačí 20% záloha od zákazníka. Jedná se o provozní financování, kdy tyto krátkodobé úvěry jsou kryty zakázkami a nepředstavují pro společnost riziko. Každá smlouva je uzavřena ve spolupráci s bankou, kdy banka musí smlouvu schválit. Výše úvěru představuje cca 30% ceny stroje a podmínkou je, že poslední splátka zákazníka je právě ve výši úvěru a banka si ji nechá.

#### Cash to cash period – obratový cyklus peněz (OCP)

Jedná se o dobu mezi platbou za nakoupený materiál a příjmem inkasa z prodeje výrobků. Obratový cyklus peněz určuje strukturu pracovního kapitálu. (7)

Obr. č. 9: Obratový cyklus peněz



Zdroj: (8)

Skládá se ze 3 složek:

Doba obratu zásob – **DOZ** = průměrná zásoba/(Tržby/360) (7)

Doba obratu pohledávek neboli Doba inkasa – **DI** = pohledávky/(Tržby/360) (7)

Doba odkladu plateb – **DOP** = dluhy dodavatelům/(Tržby/360) (7)

Obratový cyklus peněz se vypočte podle vzorce: **OCP** = **DOZ** + **DI** – **DOP**. (7)

Tabulka č. 9: Obratový cyklus peněz ve dnech

	2008	2009	2010	2011	2012
DOZ	135,02	150,90	70,99	66,26	81,54
DI	39,25	40,23	42,17	31,55	134,20
DOP	85,01	86,76	79,51	73,95	99,11
<b>OCP</b>	<b>259,28</b>	<b>277,89</b>	<b>192,66</b>	<b>171,77</b>	<b>314,85</b>

Zdroj: Vlastní zpracování, 2013

Čím kratší je obratový cyklus peněz, tím méně peněz podnik potřebuje. V praxi jsou výrobní zásoby drženy na skladě nějakou dobu, nějakou dobu trvá výrobní cyklus a odběratelé neplatí hned. Oběžný majetek je tedy v podniku vázán delší dobu, než se vrátí ve formě peněz. (7) Průměrný obratový cyklus *Strojírny Tyc* představuje za posledních pět let **243,29** dní, což je přibližně 8 měsíců. Je to způsobeno dlouhým časovým úsekem výroby. Výrobní cyklus jednoho stroje trvá 8-10 měsíců v závislosti na složitosti stroje. Nejdelší obratový cyklus peněz je v roce 2012, kdy se společnost zaměřila hlavně na výrobu velkých strojů, a došlo k poklesu služeb. Doba obratu zásob ve sledovaném období klesá, naopak doba inkasa roste, což dokazuje vstřícnost firmy k zákazníkům. Doba odkladu plateb vůči dodavatelům je

přibližně stejná. Z výsledků finanční analýzy (viz výše) bylo spočteno, že společnost drží kladný čistý pracovní kapitál, který může použít v případě neočekávané potřeby výdajů. Proto dlouhý obrátový cyklus peněz nepředstavuje pro společnost problém.

- **MATICE IFE (Internal Forces Evaluation)**

Pomocí matice IFE jsou hodnoceny výsledky interní analýzy. Je zpracována matice, která obsahuje čtyři silné a čtyři slabé stránky podniku. Výsledkem je opět vážený poměr jednotlivých faktorů, který vyšel **2,84**, což představuje nadprůměrnou interní pozici společnosti vzhledem k jejím ambicím naplnit strategický záměr.

Tabulka č. 10: Matice IFE

	Váha	Stupeň vlivu	Vážený poměr
<b>SLABÉ STRÁNKY</b>			
kapitálově náročné vybavení	0,12	1	0,12
neseznámení pracovníků s cíli firmy	0,04	2	0,08
neexistence marketingového oddělení	0,12	1	0,12
neexistence samostatně řízené koncepce výzkumu a vývoje	0,04	2	0,08
<b>SILNÉ STRÁNKY</b>			
vlastní kvalitní výrobky	0,20	4	0,8
mladí kvalifikovaní zaměstnanci	0,12	3	0,36
poskytování nadstandartního servisu	0,16	3	0,48
zdroje na inovace	0,20	4	0,8
<b>Suma celkem</b>	<b>1,00</b>		<b>2,84</b>

Zdroj: Vlastní zpracování, 2013

## 4 Odvození finančního plánu

Finanční plán musí reflektovat potřeby financování potřeb pro stanovení cílů v daném období. (5) Finanční plán je sestaven na základě krátkodobých cílů, proto je nutné nejprve stanovit krátkodobé (jednoroční) cíle.

### 4.1 Krátkodobé strategické cíle

Krátkodobé cíle vychází z cílů dlouhodobých a jsou stanoveny na období jednoho roku.

- **2013**
  1. Včasné dodržení **9** nasmlouvaných zakázek, což by společnosti mělo přinést růst tržeb min. o **10%**.



2. Vzhledem k tomu, že kontrakty na výrobu velkých strojů se uzavírají s ročním předstihem, dalším krátkodobým cílem společnosti je uzavřít zakázky na rok 2014 a to min. **8** tak, aby byla naplněna výrobní kapacita.
3. V rámci upevnění pozice na ruském trhu je dalším cílem společnosti otevření servisního střediska v Jekatěrinburgu. Středisko bude představovat jednu místnost se základním vybavením a sklad se základními náhradními díly. Je potřeba najmout 1 až 2 zaměstnance, kteří budou zákazníkům k dispozici v případě jakékoliv poruchy. Náklady s tím spojené by neměly přesáhnout částku **2** mil. Kč.
4. Společnost plánuje expandovat na nový trh do *Ukrajiny, Běloruska a Kazachstánu*. Cílem je v každé z těchto zemí získat 2 obchodní zástupce a na rok 2014 v každé z těchto zemí uzavřít zakázku min. na **1** stroj.
5. Inovace stávajícího technologického vybavení nákupem dvou nových strojů v celkové hodnotě **20** mil. Kč.
6. Z pohledu upevňování konkurenceschopnosti a z reprezentativních důvodů se společnost plánuje účastnit **5** veletrhů strojírenského průmyslu. Konkrétně se jedná o 1 veletrh v České republice – *Veletrh Brno*, a 4 veletrhy v zahraničí – *Metalabrabodka v Moskvě, veletrh v Petrohradě, veletrh v Kyjevu a veletrh Astana v Kazachstánu*.
7. Posledním krátkodobým cílem je zlepšení schopnosti pracovníků společnosti komunikovat v anglickém a ruském jazyce. *Strojírna Tyc* proto plánuje zintenzivnit jazykové kurzy pro pracovníky nejen v oddělení administrativy, ale i pro pracovníky ve výrobě a konstrukci, a to jednou týdně. Společnost chce dosáhnout stavu, kdy zaměstnanci obchodního oddělení budou schopni samostatně vést obchodní jednání v aj a rj a zaměstnanci konstrukce a výroby budou schopni v těchto jazycích samostatně komunikovat na montážních cestách.

- **2014**

1. Hlavním cílem společnosti na tento rok je naplnění výrobní kapacity a uzavření minimálně **8** nových kontraktů na rok 2015. Z toho cílem je zakázka minimálně na **1** stroj do každé ze zemí nového trhu sovětského bloku *Ukrajiny, Běloruska, Kazachstánu* a min. na **4** stroje do *Ruska*.
2. Z pohledu finanční perspektivy je hlavním krátkodobým cílem růst obrátu o **10%**, kterého společnost plánuje dosáhnout zvýšením cen výrobků přes zvýšenou kvalitu.

3. V rámci inovací společnost zahájí přípravu na stavbu nové montážní a administrativní haly. Zahrnuje to činnosti jako je výběr a nákup vhodného pozemku s maximálními náklady **1,5** mil. Kč, provedení stavebního projektu, vyřízení stavebního povolení, zařízení přípojek na energii, vytipování dodavatelů a specifikaci finálního provedení.
  4. Z reprezentativních důvodů se společnost bude účastnit **5** veletrhů.
  5. Zlepšení schopnosti komunikace v cizích jazycích pracovníků *Strojírny Tyc* a poskytování jazykových kurzů anglického a ruského jazyka zaměstnancům jednou týdně.
- **2015**
    1. Opět ročním cílem společnosti je naplnění kapacity výroby a uzavření zakázek na min. **8** velkých strojů podle složitosti zakázky na rok 2016. S *Ruskem* je cílem uzavřít min. **4** kontrakty, v *Ukrajíně, Bělorusku a Kazachstánu* min. **1** kontrakt.
    2. Navýšení obrátu o **10%**.
    3. Instalace inovovaného portálového centra vlastní konstrukce a výroby *FPPCT 400/4* s výměnou hlav a karuselovacím stolem s max. vynaloženými náklady **12** mil. Kč.
    4. Výstavba nové montážní haly s max. náklady **10** mil. Kč.
    5. Dalším cílem je účast na **5** veletrzích v tomto roce.
    6. Zlepšení schopnosti komunikace v cizích jazycích pracovníků *Strojírny Tyc* a poskytování jazykových kurzů anglického a ruského jazyka zaměstnancům jednou týdně.

## **4.2 Finanční plán**

Finanční plán se skládá s plánu tržeb, plánu zásob a pohledávek, plánu investičního majetku, plánu cizích zdrojů, plánu nákladů, plánu výkazu zisku a ztrát a plánu rozvahy na období strategického záměru *Strojírny Tyc*, tedy období 3 let.

### **4.2.1 Plán Tržeb**

Plán Tržeb z prodeje vlastních výrobků a služeb vychází z podepsaných kontraktů na rok 2013 a ze strategického záměru společnosti. Na rok 2013 jsou dojednané zakázky na 9 velkých strojů, které přinesou obrát v hodnotě 172 mil. Kč. Z celkových tržeb tržby za vlastní výrobky tvoří 80% a zbylých 20% jsou tržby za generální opravy a kooperační obrábění, což

představuje 42 mil. Kč. Celkové tržby za rok 2013 tedy jsou 43 mil. Kč za služby a 172 mil. Kč za prodej portálových center, tedy 215 mil. Kč, což představuje růst o 26,49% oproti minulému roku.

V roce 2014 a 2015 společnost předpokládá zaplnění kapacity výroby a růst tržeb vždy o **10%** oproti předešlému roku z důvodu růstu cen výrobků přes zlepšenou kvalitu výrobků díky inovacím stávajícího technologického vybavení.

Tabulka č. 11: Plán Tržeb za prodej vlastních výrobků a služeb v tis. Kč

	2012	2013	2014	2015
<b>Tržby za prodej vlastních výrobků a služeb</b>	169 979	<b>215 000</b>	<b>236 500</b>	<b>260 150</b>
Procentní změna oproti minulému roku		26,49%	10%	10%

Zdroj: Vlastní zpracování, 2013

#### 4.2.2 Plán zásob a pohledávek

Plán zásob a krátkodobých pohledávek je stanoven pomocí obrátových ukazatelů, které odráží komunikaci se zákazníkem, výrobní cyklus i komunikaci s dodavateli. V minulosti se obrátové ukazatele značně lišily z důvodu jiného zaměření činnosti podniku. Teprve od roku 2012 se *Strojírna Tyc* specializuje zejména na výrobu velkých strojů a činnost generálních oprav a kooperačního obrábění byla utlumena. Stejně tak je zaměřen i strategický záměr společnosti na příští 3 roky, proto je ukazatel obrátu na plánované roky stanoven s minimálním ohledem na předchozí roky a s maximálním ohledem na rok 2012, a to 80. U doby obrátu pohledávek neboli doby inkasa (DI) dochází v minulých letech ke větším výkyvům. Opět je brán ohled na zaměření společnosti v příštích třech letech a ukazatel doby inkasa pro plánování krátkodobých pohledávek je stanoven na 125. Dlouhodobé pohledávky se předpokládají konstantní jako v minulých letech.

Tabulka č. 12: Plán zásob a pohledávek v tis. Kč

	2010	2011	2012	2013	2014	2015
Tržby	135279	154506	169979	215000	236500	260150
DOZ	70,99	66,26	81,54	80	80	80
<b>Zásoby</b>	<b>26675</b>	<b>28439</b>	<b>38500</b>	<b>47778</b>	<b>52556</b>	<b>57811</b>
DI	42,17	31,55	134,20	125	125	125
Krátkodobé pohledávky	19652	16867	63820	74653	82118	90330
Dlouhodobé pohledávky	0	1244	1244	1244	1244	1244
<b>Pohledávky celkem</b>	<b>19652</b>	<b>18111</b>	<b>65064</b>	<b>75897</b>	<b>83362</b>	<b>91574</b>

Zdroj: Vlastní zpracování, 2013

## 4.2.3 Plán investičního majetku

Tabulka č. 13: Plán investičního majetku v tis. Kč

	2012	2013	2014	2015
Počáteční stav DM	28789	25255	38797	36135
Vybavení nového střediska		50		
Nákup pozemku			1500	
Nákup nového stroje		20000		
Výstavba montážní haly				10000
Konstrukce nového stroje				12000
Pořízení DM celkem		20050	1500	22000
Odpisy nově pořízeného DM		4013		2622
Celkové odpisy	3534	6508	4162	6822
Konečný stav DM	25255	38797	36135	51313

Zdroj: Vlastní zpracování, 2013

V roce 2013 společnost provede investice do stávajícího technologického vybavení, kdy nahradí starý stroj WHQ13 novým typem WHN13 za 15 mil. Kč a pořídí vodorovnou vyvrtávačku DIXI za 5 mil. Kč. Oba stroje bude odepisovat 5 let, takže roční odpisy z nových strojů činí 4 mil. Kč. Dále v tomto roce bude nakoupeno vybavení nového servisního střediska v Rusku v hodnotě 50 000 Kč. Vybavení bude odepisováno 4 roky částkou 12 500 Kč. Nové investice společnost plánuje hradit částečně z tržeb z prodaného dlouhodobého majetku, které činí 5 mil. Kč, a částečně z nerozděleného zisku minulých let.

V roce 2014 proběhne pouze přípravné fáze na výstavbu administrativní haly, kterou společnost plánuje na rok 2016 a přípravná fáze na výstavbu montážní haly. Dále společnost provede přípravu instalace nového portálového centra. V tomto roce dojde tedy pouze k nákupu pozemku v hodnotě 1,5 mil. Kč. Pozemek se neodepisuje, proto odpisy zůstávají 4012 500 Kč z nových strojů pořízených v minulém roce plus snížené původní odpisy. Pozemek společnost uhradí z peněz, které má na bankovním účtu.

V roce 2015 bude provedena investice související s výstavbou nové montážní haly za 10 mil. Kč. Hala bude odepisována 45 let a roční odpis činí 222 000 Kč. Dále v tomto roce bude ve společnosti instalováno inovované portálové centrum vlastní výroby FPPCT 400/4 s výměnou hlav a karuselovým stolem. Doba odepisování je 5 let, roční odpis z částky 12 mil. Kč je 2,4 mil. Kč. Odpis z nově pořízené investice je tedy dán součtem 222 000 a 2,4 mil. Kč. Celkový odpis zahrnuje odpis strojů z roku 2013 4 mil. o Kč plus odpis vybavení nového střediska

12500 Kč a snížení minulý odpis plus odpis z nově pořízené investice. Investice plánuje společnost hradit z nerozděleného zisku minulých let a dlouhodobým úvěrem.

#### 4.2.4 Plán cizích zdrojů

Plán cizích zdrojů je rozdělen na Plán závazků a Plán bankovních úvěrů.

Převážná část závazků je tvořena závazky z obchodních vztahů, jež se odvíjí od počtu zakázek. Společnost v plánovacím období nepředpokládá žádnou změnu vztahů a plateb s dodavateli, proto závazky budou plánovány agregovaně k Tržbám za prodej vlastních výrobků a služeb. Agregované procento bylo stanoveno opět na základě konzultace ve firmě s velkým ohledem na rok 2012 z důvodu stejné strategie i pro další tři roky strategického záměru.

Tabulka č. 14: Plán závazků v tis. Kč

	2010	2011	2012	2013	2014	2015
Tržby	135 279	154506	169 979	215 000	236500	260150
Krátkodobé závazky	52800	64648	105 868	129000	141900	156090
Procento k tržbám	39,03	41,84	62,28			
Agregované procento			<b>60</b>			
Dlouhodobé závazky	5313	1575	2 367	3225	3547,5	3902,25
Procento k tržbám	3,93	1,02	1,39			
Agregované procento			<b>1,5</b>			

Zdroj: Vlastní zpracování, 2013

*Bankovní úvěry* - společnost má dlouhodobé a krátkodobé bankovní úvěry. Dlouhodobé byly pořízeny na minulé investice u *Komerční banky* a *GE Money bank* a umožňují se ročně o 1 100 000 Kč. K úplnému umoření dlouhodobých úvěrů by mělo dojít v roce 2017. V posledním roce plánu si společnost chce vzít nový dlouhodobý úvěr v hodnotě 10 mil. Kč na stavbu nové montážní haly. Krátkodobé úvěry se skládají z provozních úvěrů, které jsou splatné do 8 měsíců podle zakázek. Slouží k pokrytí nákladů souvisejících s vyhotovením zakázky, na které nestačí 20% záloha od zákazníka. Krátkodobé úvěry společnost uzavírá s *Komerční bankou*. Představují cca 30% z ceny zakázky a každý úvěr je schvalován jednotlivě v závislosti na podepsané smlouvě se zákazníkem. Další položkou krátkodobých úvěrů je revolvingový úvěr, který společnost má opět u *Komerční banky*. Každý jednotlivý úvěr je úročen jinou úrokovou sazbou, jež se pohybuje od 4% do 7%. Pro nákladové úroky jsou jednotlivé sazby zprůměrovány, kdy celková úroková sazba činí 5,5%. Nový úvěr v roce 2015 je úročen sazbou 4,5% a celkové finanční náklady v tomto roce jsou stanoveny jako

5,5% z původního dlouhodobého úvěru a krátkodobého úvěru a 4,5% z nového dlouhodobého úvěru.

Tabulka č. 15: Plán bankovních úvěrů v tis. Kč.

	2012	2013	2014	2015
<b>Bankovní úvěry</b>	<b>36220</b>	<b>35833</b>	<b>33033</b>	<b>43259</b>
Dlouhodobé bankovní úvěry	4637	3537	2437	1337
Nový dlouhodobý úvěr				10000
Krátkodobé bankovní úvěry	31583	32296	30596	31922
Úrok	5,5%			
Úrok z nového úvěru				4,5%
Finanční náklady	1408	1985	1830	2279

Zdroj: Vlastní zpracování, 2013

#### 4.2.5 Plán nákladů

Nejprve je proveden plán osobních nákladů a poté plán celkových nákladů.

##### Plán osobních nákladů

V roce 2012 společnost přijala 10 nových zaměstnanců a s konečným počtem 65 zaměstnanců dosáhla stabilizovaného počtu, kdy neplánuje další navyšování. Pouze v roce 2013 najme dva nové zaměstnance do servisního střediska, které plánuje otevřít v Rusku. V roce 2013 budou mzdové náklady navýšeny o 14% oproti roku 2012. V dalších letech jsou mzdové náklady plánovány s 10 % nárůstem oproti minulému roku z důvodu zvyšování mezd. Náklady na sociální zabezpečení a zdravotní pojištění tvoří 34% mzdových nákladů. Sociální náklady jsou tvořeny náhradami mezd za dobu trvání dočasné pracovní neschopnosti, odstupné a ostatní dávky hrazené zaměstnavatelem. Vzhledem k tomu, že společnost nehodlá měnit počet zaměstnanců, jsou tyto náklady plánovány s drobným ročním navýšením.

Tabulka č. 16: Plán osobních nákladů v tis. Kč

	2012	2013	2014	2015
<b>Osobní náklady</b>	<b>31 419</b>	<b>36188</b>	<b>39798</b>	<b>43768</b>
Mzdové náklady	23598	26902	29592	32551
Náklady na SZ a ZP	7 686	9147	10061	11067
Sociální náklady	135	140	145	150

Zdroj: Vlastní zpracování, 2013

##### Plán nákladů

*Výkonová spotřeba* je rozdělena na spotřebu materiálu a energií a na služby.

Spotřeba materiálu závisí na výrobě. Společnost nakupuje materiál od stálých dodavatelů v závislosti na podepsaných zakázkách průběžně během výrobního procesu. Spotřeba energie je částečně fixní (cca 2%), kterou společnost musí platit i v případě, kdyby nevyráběla, ale převážná část tohoto nákladu je variabilní a závislá na výrobě. S růstem podepsaných smluv a tedy s růstem výroby, roste spotřeba energie. Spotřeba materiálu a energie je plánována z cen výrobků (tržeb za prodané výrobky a služby). V minulých letech spotřeba činila cca 65% z tržeb, proto v roce 2013 je spotřeba materiálu a energie plánována jako 65% z tržeb z prodeje výrobků a služeb. V tomto roce společnost naplní svou kapacitu výroby a růst tržeb v dalších letech je zapříčiněn zvýšením cen výrobků. V roce 2014 i 2015 spotřeba materiálu a energií roste o 8% oproti minulému roku z důvodu růstu cen energií (viz kapitola 3.4.1).

Služby zahrnují náklady, které přímo souvisejí s výrobou, jako je obrábění, outsourcing, ale i ostatní náklady související s provozem společnosti, jako je pronájem budovy, náklady na veletrhy, leasing, školení, telefon, atd. hodnota je po konzultaci ve firmě stanovena na 1/3 z procent k tržbám, tedy každoroční růst o 5%.

*Daně a poplatky* představují poplatky za cla a nepřímé daně jako je daň silniční atd. Společnost neplánuje žádné změny v majetku automobilů a poplatky za cla za dovoz materiálu ze zemí mimo EU se předpokládají přibližně stejná. Plánovaný vývoj této položky je uvažován konstantní v relaci s minulými roky.

*Ostatní provozní náklady* zahrnují náklady na smluvní pokuty z prodlení, poskytnuté dary, odpisy pohledávek, pojištění majetku i cestovní pojištění osob. Jednou z vizí společnosti je včasné dodržení zakázek, proto bude uvažovat nulové pokuty z prodlení. Odpisy pohledávek a cestovní pojištění osob předpokládá konstantní jako v minulých letech. Tato položka však poroste v důsledku pojištění z nových strojů. V roce 2013 vzroste o 100 000 z důvodu pojištění 2 nových strojů, v roce 2015 o 50 000 díky nákladů na pojištění 1 nového stroje.

*Ostatní finanční náklady* představují poplatky bankám za vedení účtu a podobné výdaje. Vývoj bude předpokládán konstantní v relaci s minulými roky.

*Mimořádné provozní náklady* představují náklady spojené s otevřením servisního střediska v Jekatěrinburgu.

Tabulka č. 17: Plán nákladů v tis. Kč

	2012	2013	2014	2015
Tržby	169979	215000	236500	260150
<b>Výkonová spotřeba</b>	<b>141319</b>	<b>167620</b>	<b>180194</b>	<b>193731</b>
Spotřeba materiálu a energie	114776	139750	150930	163004
Procento k tržbám	<b>65%</b>			
Procentní nárůst oproti min. roku		<b>5%</b>	<b>5%</b>	<b>5%</b>
Služby	26543	27870	29264	30727
Procento k tržbám	<b>15%</b>			
Procentní nárůst oproti min. roku		<b>5%</b>	<b>5%</b>	<b>5%</b>
Osobní náklady	31419	36188	39798	43768
Daně a poplatky	40	47	47	47
Odpisy DNM a DHM	3534	6508	4162	6822
Ostatní provozní náklady	157	257	257	307
Mimořádné provozní náklady		2000		
Celkové ostatní provozní náklady	157	2257	257	307
Nákladové úroky	1408	1985	1830	2279
Ostatní finanční náklady	1951	2365	2365	2365

Zdroj: Vlastní zpracování, 2013

#### 4.2.6 Plán výkazu zisku a ztrát

*Daň z příjmu za běžnou činnost* je výsledkem upravení hospodářského výsledku o připočitatelné a odečitatelné položky a následného zdanění sazbou z příjmů právnických osob. Tato sazba je uvažována na konstantní úrovni 19 %.

*Výsledek hospodaření za běžnou činnost* je kladný ve všech letech plánovacího období. V roce 2013 došlo, i přes zvýšení růstu tržeb o 26,49%, ke snížení VH oproti minulému roku o 25,1%. Je tomu tak z důvodu vynaložených nákladů na otevření ruského servisního střediska a zvýšení nákladů v podobě odpisů za velké investice na modernizaci stávajícího technologického vybavení společnosti. V dalších letech výsledek hospodaření roste a už v roce 2014 překonal hodnotu v roce 2012. V roce 2014 vzrostl oproti minulému roku o 83,3% a v roce 2015 o 28,14% oproti předchozímu roku.



Tabulka č. 18: Plán Výkazu Zisku a Ztrát v tis. Kč

	2012	2013	2014	2015
Tržby za prodej vlastních výrobků a služeb	169979	215000	236500	260150
<b>Výkonová spotřeba</b>	<b>141319</b>	<b>167620</b>	<b>180194</b>	<b>193731</b>
Spotřeba materiálu a energie	114 776	139750	150930	163004
Služby	26543	27870	29264	30727
<b>Osobní náklady</b>	<b>31419</b>	<b>36188</b>	<b>39798</b>	<b>43768</b>
Mzdové náklady	23598	26902	29592	32551
Náklady na SZ a ZP	7686	9147	10061	11067
Sociální náklady	135	140	145	150
Daně a poplatky	40	47	47	47
Odpisy DNM a DHM	3534	6508	4162	6822
Tržby z prodeje DM a materiálu	210	5000		
Ostatní provozní výnosy	1155	1441	1585	1743
Ostatní provozní náklady	157	2257	257	307
<b>Provozní výsledek hospodaření</b>	<b>9 711</b>	<b>8820</b>	<b>13483</b>	<b>16915</b>
Nákladové úroky	1408	1985	1830	2279
Ostatní finanční výnosy	1162	1313	1313	1313
Ostatní finanční náklady	1951	2365	2365	2365
<b>Finanční výsledek hospodaření</b>	<b>-2194</b>	<b>-3037</b>	<b>-2882</b>	<b>-3330</b>
Daň z příjmů za běžnou činnost	876	810	1484	1902
<b>Výsledek hospodaření za účetní období</b>	<b>6 641</b>	<b>4973</b>	<b>9117</b>	<b>11683</b>
Výsledek hospodaření před zdaněním	7517	5783	10601	13584

Zdroj: Vlastní zpracování, 2013

#### 4.2.7 Plán rozvahy

Růst *aktiv* a dlouhodobého majetku ovlivnila intenzivní investice do inovace technologického vybavení společnosti v prvním a posledním roce plánovacího období. V roce 2013 oproti minulému roku hodnota aktiv vzrostla o 7,67%, v roce 2014 o 10,96% v posledním roce plánu o 12,37%. Její způsob financování zapříčinil pokles nerozděleného zisku minulých let, kdy v roce 2013 z něj je čerpáno 15 mil. Kč a v roce 2015 se nerozdělený zisk snížil o 12 mil. Kč.

Tabulka č. 19: Plán Rozvahy v tis. Kč

	2012	2013	2014	2015
<b>AKTIVA CELKEM</b>	<b>165 517</b>	<b>178217</b>	<b>197757</b>	<b>222210</b>
<i>Dlouhodobý majetek</i>	<i>29 166</i>	<i>39174</i>	<i>35012</i>	<i>50190</i>
DNM	377	377	377	377
Nehmotné výsledky výzkumu a vývoje	100	178	178	178
Software	199	199	199	199
Nedokončený DNM	78			
DHM	28 789	38797	34635	49813
<i>Oběžná aktiva</i>	<i>128143</i>	<i>139043</i>	<i>162745</i>	<i>172020</i>
Zásoby	38500	58050	63855	70241
Pohledávky	65064	75250	82775	91053
Krátkodobý finanční majetek	24 579	15369	26827	22635
<b>PASIVA CELKEM</b>	<b>165 517</b>	<b>178217</b>	<b>197757</b>	<b>222210</b>
<i>Vlastní kapitál</i>	<i>21 062</i>	<i>10159</i>	<i>19276</i>	<i>18959</i>
Základní kapitál	100	100	100	100
Rezervní fond a ostatní fondy ze zisku	10	10	10	10
VH minulých let	13 435	5076	10049	7166
Nerozdělený zisk minulých let	13 435	5 076	10049	7166
VH běžného účetního období	6 641	4973	9117	11683
<i>Cizí zdroje</i>	<i>144 455</i>	<i>168058</i>	<i>178481</i>	<i>203251</i>
Dlouhodobé závazky	2 367	3225	3548	3902
Krátkodobé závazky	105 868	129000	141900	156090
<i>Bankovní úvěry a výpomoci</i>	<i>36220</i>	<i>35833</i>	<i>33033</i>	<i>43259</i>
Bankovní úvěry dlouhodobé	4637	3537	2437	11337
Krátkodobé bankovní úvěry	31583	32296	30596	31922

Zdroj: Vlastní zpracování, 2013

## 5 Analýza rizik, strategická analýza

### 5.1 Analýza rizik

V historii bylo riziko vysvětlováno mnoha způsoby. Převážně bylo uvažováno negativní riziko, které představuje nějaké nebezpečí. Definic negativního (čistého rizika) rizika je hned několik. Jiří Fotr negativní riziko vysvětluje jako:

- *možnost vzniku ztráty,*
- *možnost výskytu událostí, které zabrání či ohrozí dosažení cílů organizace,*
- *nebezpečí negativních odchylek od stanovených úrovní cílů organizace. (8)*

V současné době se ale neuvažují rizika pouze s negativní stránkou, ale v úvahu je brána i stránka pozitivní. Takové riziko (podnikatelské) je potom definováno jako:

- *variabilita možných výsledků,*
- *možnost odchylek (příznivých) od očekávaných výsledků. (8)*

Analýza rizika vychází z rizikových faktorů, jež byly stanoveny v analýze prostředí (externí a interní) v kapitole 3.4.

### **5.1.1 Ohodnocení rizikových faktorů**

Jednotlivé identifikované faktory rizika je nutné ohodnotit s ohledem na jejich pravděpodobnost výskytu a intenzitu dopadu. Pravděpodobnost výskytu je hodnocena na základě bodové stupnice od 1 do 5 podle následujícího významu:

1. 0 – 20% - nepatrná pravděpodobnost výskytu
2. 20 – 40% - nepravděpodobný výskyt
3. 40 – 60% - pravděpodobný výskyt
4. 60 – 80% - vysoká pravděpodobnost výskytu
5. 80 – 100% - jistý výskyt. (5)

Intenzita dopadu je určena na základě hodnotící škály opět od 1 do 5 s významem:

1. bezvýznamný dopad (*řešení je v kompetenci nižšího managementu a zaměstnanců*)
2. malý dopad (*řešení je v kompetenci středního managementu*)
3. střední dopad (*řešení vyžaduje účast středního a vyššího managementu*)
4. velký dopad (*řešení je v kompetenci vrcholového vedení*)
5. kritický dopad (*dopad rizika na společnost je závažný a trvalý*). (5)

Následující tabulka zobrazuje ohodnocení jednotlivých identifikovaných rizikových faktorů s ohledem na pravděpodobnost výskytu a intenzitu dopadu na strategický záměr *Strojírny Tyc s.r.o.*

Tabulka č. 20: Ohodnocení faktorů rizika

	Faktor rizika	Pravděpodobnost výskytu	Intenzita dopadu	Celková hodnota	Risk Appetite
1	<i>porucha výrobního technologického vybavení</i>	2	4	8	10
2	<i>neseznámení pracovníků s cíli firmy</i>	1	1	1	10
3	<i>neexistence marketingového oddělení</i>	3	3	9	10
4	<i>neexistence samostatně řízené koncepce výzkumu a vývoje</i>	3	2	6	10
5	<i>vlastní kvalitní výrobky</i>	3	2	6	10
6	<i>mladí kvalifikovaní zaměstnanci</i>	2	1	2	10
7	<i>poskytování nadstandardního servisu</i>	2	2	4	10
8	<i>zdroje na inovace</i>	2	3	6	10
9	<i>výhradní postavení firem Heidenhain a Siemens</i>	2	3	6	10
10	<i>velké množství konkurenčních firem vstupujících na zahraniční trh</i>	4	3	12	10
11	<i>saturace poptávky po strojích na českém trhu</i>	4	4	16	10
12	<i>prognóza růstu ceny elektřiny</i>	4	2	8	10
13	<i>růst vládních investic na rozvoj technologie v zemích Ruska, Běloruska a Ukrajiny</i>	4	4	16	10
14	<i>rostoucí poptávka po strojích v Kazachstánu</i>	3	2	6	10
15	<i>stabilní, osvědčená síť dodavatelů</i>	3	4	12	10
16	<i>neexistence konkurence na ruském trhu v podobě ruských firem</i>	3	2	6	10

Zdroj: Vlastní zpracování, 2013

Výsledky ohodnocení rizika z hlediska pravděpodobnosti výskytu a intenzity dopadu udávají významné faktory rizika, které převyšují hranici firmy Risk Appetite, jež byla na základě konzultací ve firmě stanovena na hranici 10, a které mohou významně ovlivnit strategický záměr *Strojírny Tyc*. Jedná se o *saturaci poptávky po strojích na českém trhu, růst vládních investic na rozvoj technologie v zemích Ruska, Běloruska a Ukrajiny, velké množství konkurenčních firem vstupujících na zahraniční trh a stabilní osvědčená síť dodavatelů*.

## 5.1.2 Analýza citlivosti

Cílem analýzy citlivosti je zjištění citlivosti zvoleného kritéria finančního plánu na možné změny hodnot faktorů rizika, jež toto kritérium ovlivňují. Jako finanční kritérium je zvolen *Hospodářský výsledek před zdaněním* (EBT), který je určen podle vzorce:

$$\text{EBT} = \text{Tržby z prodeje zboží a služeb} - \text{Spotřeba materiálu a energie} - \text{Služby} - \text{Osobní náklady} - \text{Daně a poplatky} - \text{Odpisy dlouhodobého nehmotného a hmotného majetku} + \text{Tržby z prodeje dlouhodobého majetku a materiálu} + \text{Ostatní provozní výnosy} - \text{Ostatní provozní náklady} - \text{Nákladové úroky} + \text{Ostatní finanční výnosy} - \text{Ostatní finanční náklady}$$

- Výpočet agregovaných položek

**Spotřeba materiálu a energie** musí být pro použití v analýze citlivosti rozdělena, tak aby byl vidět vliv každého z těchto dvou finančních kritérií na EBT zvlášť. Spotřeba energie představuje fixní složku (osvětlení budovy, počítače, ...), která činí 2% z celkového nákladu spotřeby materiálu a energie. Zbylých 98% je rozděleno na spotřebu materiálu – 80%, a na spotřebu energie související s výrobou – 20%.

**Osobní náklady** se skládají ze mzdových nákladů, nákladů na sociální a zdravotní pojištění a ze sociálních nákladů. *Strojírna Tyc* zaměstnává celkem 65 zaměstnanců a od roku 2013, kdy plánuje najmout dalších dva pracovníky, předpokládá stabilizovaný počet na 67 zaměstnancích. V oblasti managementu pracuje 20 zaměstnanců a náklady na management představují 40% celkových osobních nákladů. V oddělení výroby pracuje 45 (od roku 2013 47) zaměstnanců a osobní náklady tvoří zbylých 60% celkových osobních nákladů.

Jako hranice přijatelnosti rizika (*Risk appetite*) byla stanovena relativní změna EBT do **60%** vlivem dopadu rizika. Ta kritéria, jež jsou nad hranicí v roce 2013, jsou sledována i v dalších letech, i přestože v dalších letech nepřesahují povolenou hranici.

Následující tabulky zobrazují citlivost změny jednotlivých finančních složek výkazu zisku a ztrát o **10%** negativním směrem na EBT v jednotlivých letech plánu.

Tabulka č. 21: Analýza citlivost pro rok 2013 v tis. Kč

	Hodnota 2013	Změna o 10%	EBT	Absolutní změna EBT	Relativní změna EBT
Tržby za prodej vlastních výrobků a služeb	215000	193500	-15717	-21500	-371,77%
Spotřeba materiálu	109564	120520	-5173	-10956	-189,46%
Spotřeba energie	30186	33205	2764	-3019	-52,20%
Služby	27870	30657	2996	-2787	-48,19%
Osobní náklady	36188	39807	2164	-3619	-62,58%
Daně a poplatky	47	52	5778	-5	-0,08%
Odpisy DNM a DHM	6508	7159	5132	-651	-11,25%
Tržby z prodeje DM a materiálu	5000	4500	5283	-500	-8,65%
Ostatní provozní výnosy	1441	1296	5639	-144	-2,49%
Ostatní provozní náklady	2257	2483	5557	-226	-3,90%
Nákladové úroky	1 985	2184	5585	-199	-3,43%
Ostatní finanční výnosy	1313	1182	5652	-131	-2,27%
Ostatní finanční náklady	2365	2602	5547	-237	-4,09%
<b>EBT</b>	<b>5783</b>				

Zdroj: Vlastní zpracování, 2013

Tabulka č. 22: Analýzy citlivosti pro rok 2014 v tis. Kč

	Hodnoty 2014	Změna o 10%	EBT	Absolutní změna EBT	Relativní změna EBT
Tržby za prodej vlastních výrobků a služeb	236500	212850	-13049	-23650	-123,09%
Spotřeba materiálu	118329	130162	-1232	-11833	-111,62%
Spotřeba energie	32601	35861	7341	-3260	-30,75%
Služby	29264	32190	7675	-2926	-27,60%
Osobní náklady	39798	43778	6621	-3980	-37,54%
Daně a poplatky	47	52	10596	-5	-0,04%
Odpisy DNM a DHM	4162	4578	10185	-416	-3,93%
Tržby z prodeje DM a materiálu	0	0	10601	0	0,00%
Ostatní provozní výnosy	1441	1296	10457	-144	-1,36%
Ostatní provozní náklady	257	283	10575	-26	-0,24%
Nákladové úroky	1830	2013	10418	-183	-1,73%
Ostatní finanční výnosy	1313	1182	10470	-131	-0,06%
Ostatní finanční náklady	2365	2602	10364	-237	-2,23%
<b>EBT</b>	<b>10601</b>				

Zdroj: Vlastní zpracování, 2013

Tabulka č. 23: Analýza citlivosti pro rok 2015 v tis. Kč

	Hodnota v roce 2015	Změna o 10%	EBT	Absolutní změna EBT	Relativní změna EBT
Tržby za prodej vlastních výrobků a služeb	260150	234135	-12431	-26015	-191,51%
Spotřeba materiálu	127795	140575	805	-12780	-94,08%
Spotřeba energie	35209	38730	10063	-3521	-25,92%
Služby	30727	33800	10512	-3073	-22,62%
Osobní náklady	43768	48145	9208	-4377	-32,22%
Daně a poplatky	47	52	13580	-5	-0,03%
Odpisy DNM a DHM	6822	7504	12902	-682	-5,02%
Tržby z prodeje DM a materiálu	0	0	13584	0	0,00%
Ostatní provozní výnosy	1441	1296	13440	-144	-1,06%
Ostatní provozní náklady	307	338	13554	-31	-0,23%
Nákladové úroky	2279	2507	13356	-228	-1,68%
Ostatní finanční výnosy	1313	1182	13453	-131	-0,97%
Ostatní finanční náklady	2365	2602	13348	-237	-1,74%
EBT	<b>13584</b>				

Zdroj: Vlastní zpracování, 2013

Z výše uvedených tabulek získáváme klíčová rizika – tj. položky, které jsou nejvíce citlivé na výsledek hospodaření před zdaněním. Ve všech letech finančního plánu vyšly stejná klíčová rizika:

- tržby za prodej vlastních výrobků a služeb,
- spotřeba materiálu,
- osobní náklady.

### 5.1.3 Posouzení vlivu významných faktorů rizika na EBT

V kapitole 4.3.1 byly na základě ohodnocení z hlediska pravděpodobnosti výskytu a intenzity dopadu vybrány klíčové rizikové faktory, které mohou významně ovlivnit strategický záměr společnosti. V této kapitole je uveden vliv těchto klíčových rizikových faktorů na EBT v jednotlivých letech strategického záměru.

- **Saturace poptávky po strojích na českém trhu**

Společnost si klade za cíl každý rok naplnit kapacitu výroby a uzavřít minimálně 8 zakázek na výrobu nového portálového centra. Na českém trhu společnost vidí jako reálné uzavřít 2 – 3 zakázky. V analýze prostředí byl identifikován rizikový faktor saturace poptávky po strojích

na českém trhu. To by mohlo způsobit situaci, kdy společnost neuzavře požadovaný počet kontraktů a nenaplní svou kapacitu výroby, což sníží tržby z prodeje vlastních výrobků a služeb. Nedostatečné tržby mají negativní vliv na hospodářský výsledek společnosti.

- **Růst vládních investic na rozvoj technologie v zemích Ruska, Běloruska a Ukrajiny**

*Strojírna Tyc* se v příštích třech letech plánuje více zaměřit na ruský trh, kde chce upevnit svou pozici na trhu a získat ročně min. 4 zakázky na výrobu nového portálového centra. Zároveň plánuje vstup na nové trhy dalších zemí sovětského bloku Běloruska, Ukrajiny a Kazachstánu, kde je jejím cílem uzavřít 1 smlouvu ročně. Jedním z příznivých rizikových faktorů jsou vládní investice na rozvoj technologie v Rusku, Bělorusku a Ukrajině (viz kapitola 2.1.). Investice by měly zvýšit poptávku po strojích a to by společnosti mělo zajistit uzavření požadovaného počtu kontraktů a zvýšit tržby i výsledek hospodaření.

- **Velké množství konkurenčních firem vstupujících na zahraniční trh**

Na trhu s portálovými centry je velká konkurence, zejména v podobě německých firem (viz kapitola 3.4.1), které stejně jako *Strojírna Tyc* cítí příležitost na sovětském trhu a představují hrozbu pro naplnění cílů společnosti. V případě, že *Strojírna Tyc* prohraje konkurenční boj a neuzavře požadovaný počet zakázek tak, aby naplnila kapacitu výroby, projeví se to negativně v tržbách i výsledku hospodaření.

- **Stabilní osvědčená síť dodavatelů**

Společnost má dlouhodobě vybranou síť dodavatelů, od kterých odebírá materiál i součástky na základě delší spolupráce. S touto stálou skupinou dodavatelů (viz kapitola 3.4.1) je *Strojírna Tyc* spokojená a probíhá zde vztah vzájemné závislosti. Ceny materiálu jsou fixně stanoveny v dodavatelské smlouvě, která je dojednána vždy s ročním předstihem podle počtu nasmlouvaných zakázek. Výhodou jsou i množstevní slevy, které jsou důkazem dobrých vztahů. Problém by mohl nastat v případě, kdyby *Strojírna Tyc* nenaplnila výrobní kapacitu a odebírala menší množství materiálu, což by se projevilo i v jeho ceně a tedy v nákladech na spotřebu materiálu.

#### **5.1.4 Nepřímé stanovení rizika**

K nepřímému stanovení rizika se používá Analýza Bodu zvratu (BEP). Bod zvratu je místo, kde se náklady rovnají výnosům, tedy celkové náklady jsou rovny tržbám a hospodářský výsledek je nulový. Čím blíže se společnost blíží k Bodu zvratu, tím blíže se nachází k riziku.



Proto je důležité posoudit tzv. pracovní bod, což představuje místo, ve kterém společnost operuje. Čím dále se pracovní bod společnosti nachází od BEP, tím více je společnost chráněna proti riziku.

Pro výpočet Bodu zvratu lze použít vzorec:

$$T_{BEP} = FN/PV_r, \text{ kde } PV_r = KP/T \text{ a } KP = (T - VN)/T$$

$T_{BEP}$  ... Tržby v Bodě zvratu

$FN$  ... Fixní náklady

$PV_r$  ... Profit Volume Ratio

$KP$  ... Krycí příspěvek

$T$  ... Tržby

$VN$  ... Variabilní náklady (9)

Aby bylo možné stanovit výpočet BEP pro *Strojírnu Tyc*, je nutné nejprve rozdělit náklady na variabilní a fixní. Náklady jsou rozděleny na základě konzultace ve firmě.

**FIXNÍ** náklady jsou ty, které nesouvisí s výrobou. Společnost je musí hradit i v případě, kdy nevyrobí. Je zde zahrnuta:

- spotřeba energie, která představuje 2% z celkové spotřeby materiálu a energie
- 40% z položky služby, což jsou náklady na služby, které nesouvisí s výrobou, jako např. pronájem budovy, leasing, telefon, náklady na veletrhy, apod.
- Osobní náklady za pracovníky managementu – v oblasti managementu pracuje ve *Strojírně Tyc* 20 pracovníků z celkových 65 zaměstnanců. Osobní náklady na management představují 40% celkových osobních nákladů.
- Daně a poplatky
- Odpisy z dlouhodobého hmotného a nehmotného majetku
- Ostatní provozní náklady
- Finanční náklady
- Ostatní finanční náklady.

**VARIABILNÍ** náklady představují ty výdaje společnosti, které přímo souvisí s výrobou. Jsou to náklady, jež s růstem objemu výroby stoupají. Patří sem:

- 98% spotřeby materiálu a energie.

- Služby spojené s výrobou, jako je outsourcing, obrábění, apod. Služby spojené s výrobou jsou stanoveny jako 60% část celkových služeb.
- Osobní náklady na pracovníky ve výrobě – v oddělení výroby pracuje 45 zaměstnanců a jejich osobní náklady představují 60% celkových osobních nákladů.

Tabulka č. 24: Rozdělení fixních a variabilních nákladů v tis. Kč

	2013	2014	2015
<b>Fixní náklady</b>	<b>39580</b>	<b>39304</b>	<b>44878</b>
Spotřeba energie	2795	3019	3260
Služby	11148	11705	12291
Osobní náklady za mng	14475	15919	17507
Daně a poplatky	47	47	47
Odpisy DNM a DHM	6508	4162	6822
Ostatní provozní náklady	257	257	307
Finanční náklady	1985	1830	2279
Ostatní finanční náklady	2365	2365	2365

Zdroj: Vlastní zpracování, 2013

Na základě rozdělení nákladů je, podle vzorce uvedeného výše, vypočten Bod zvratu na jednotlivé roky plánovacího období, což ukazuje následující tabulka.

Tabulka č. 25: Bod zvratu v jednotlivých letech plánovacího období v tis. Kč

	2013	2014	2015
<i>Tržby</i>	<i>215000</i>	<i>236500</i>	<i>260150</i>
FN	39580	39304	44878
VN	175390	189348	204441
KP	39610	47152	55709
PV	0,1842	0,1994	0,2141
<b>T(BEP)</b>	<b>214839</b>	<b>197140</b>	<b>209571</b>

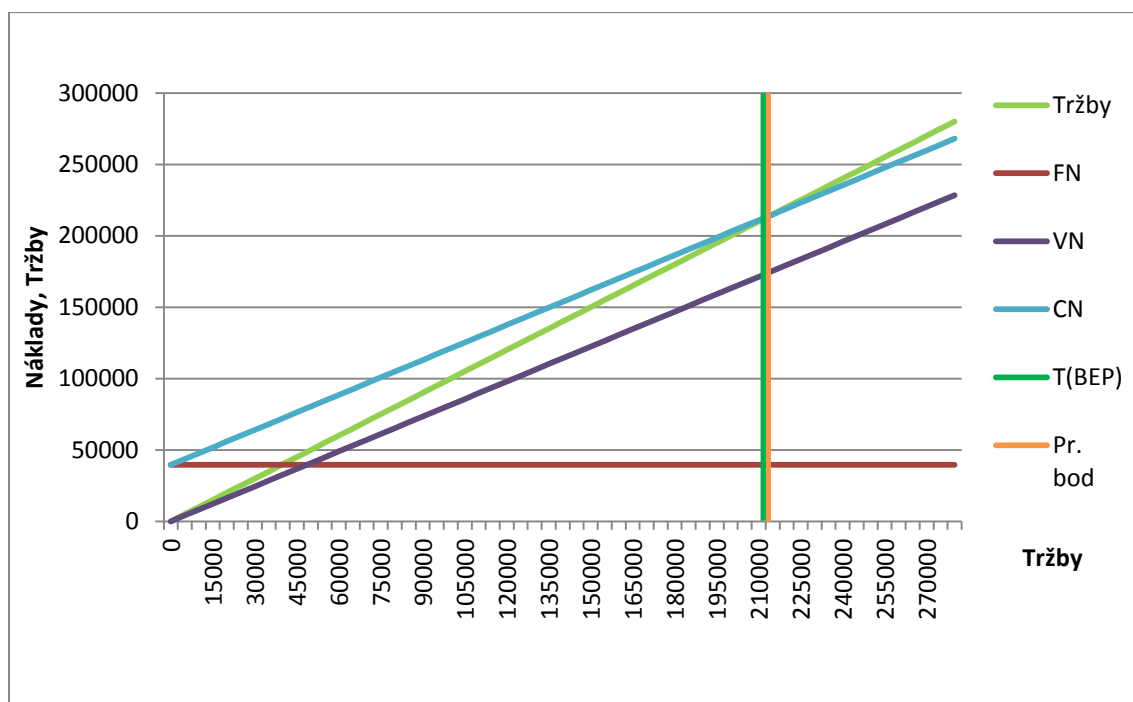
Zdroj: Vlastní zpracování, 2013

Z tabulky je patrné, že ve všech letech plánu společnost disponuje pracovním polem, jež dává společnosti prostor pro riziko. Nejmenší prostor pro riziko ve srovnání s ostatními roky vykazuje rok 2013, kdy rozdíl tržeb v bodu zvratu od skutečných tržeb je oproti ostatním letům minimální (pouze 161 mil.Kč).

Následující grafy zobrazují Analýzu BEP v jednotlivých letech strategického plánu společnosti. V grafech jsou zobrazeny přímky tržeb, fixních, variabilních i celkových nákladů. V bodě, kde jsou tržby shodné s celkovými náklady (tržby v bodě zvratu) je zobrazen bod zvratu a v bodě, v němž *Strojírna Tyc* skutečně operuje (skutečně dosažené tržby v daném roce) je tzv. pracovní bod. Vzdálenost mezi pracovní bodem a bodem zvratu poskytuje

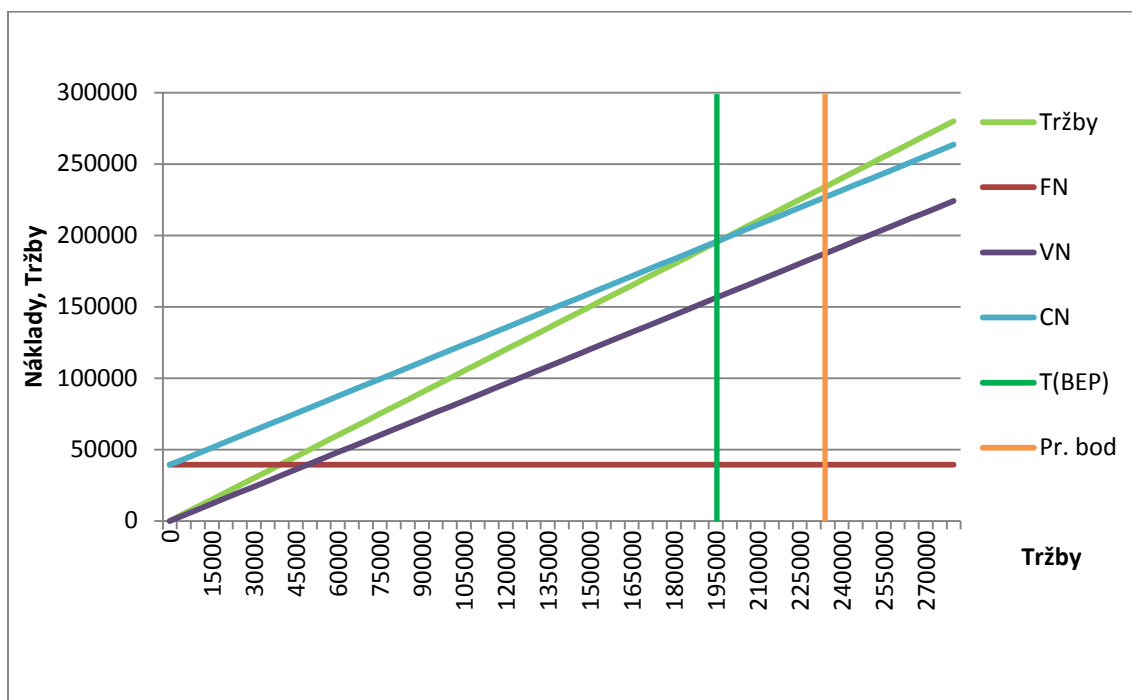
společnosti pracovní prostor pro neočekávané události a chrání společnost před rizikem. Vzdálenost bodu zvratu od pracovního bodu se v jednotlivých letech prodlužuje, tedy riziko se snižuje. Nejrizikovější rok, z hlediska analýzy bodu zvratu, představuje první rok strategického plánu, rok 2013. Z grafu je patrné, že vzdálenost mezi tržbami v BEP a pracovním bodem je nepatrná. Z důvodu již předem uzavřených kontraktů, nepředstavuje tento rok pro společnost skutečné riziko. V dalších letech je pracovní pole projektu dostačující.

Obr. č. 10: Analýza bodu zvratu pro rok 2013



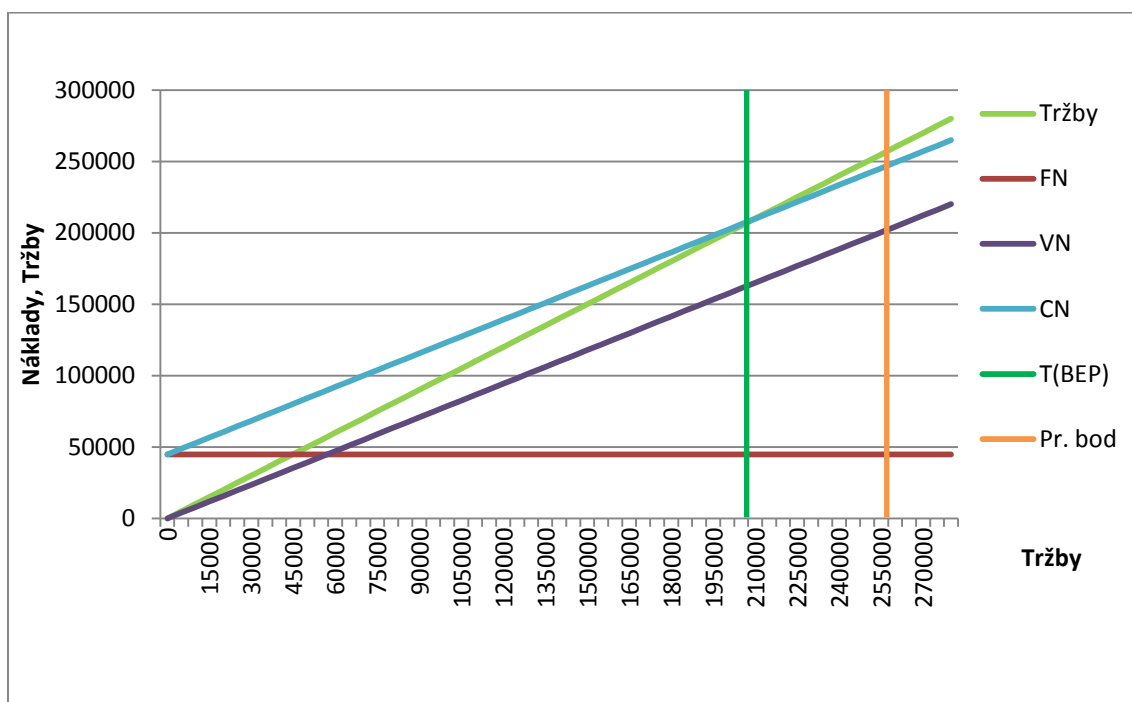
Zdroj: Vlastní zpracování, 2013

Obr. č. 11: Analýza bodu zvratu pro rok 2014



Zdroj: Vlastní zpracování, 2013

Obr. č. 12: Analýza bodu zvratu pro rok 2015



Zdroj: Vlastní zpracování, 2013

## 5.2 Strategické scénáře

Strategické scénáře mohou být vnímány jako „vzájemně konzistentní kombinace hodnot klíčových faktorů rizika.“ (8) Na rozdíl od Analýzy citlivosti strategické scénáře zahrnují působení více rizikových faktorů najednou. Obvykle se uvádí tři typy scénářů:

- Realistický
- Pesimistický
- Optimistický.

### 5.2.1 Realistický strategický scénář

Za realistický scénář společnost uvažuje výchozí finanční plán, který je prepisem vize společnosti viz kapitola 4.2.

### 5.2.2 Pesimistický strategický scénář

Pesimistický scénář předpokládá, že rizikové faktory se nevyvíjí podle plánu a negativně ohrožují výsledek hospodaření.

V realistickém scénáři společnost předpokládá, že ročně uzavře 2 – 3 zakázky na výrobu nových portálových center na českém trhu. Saturace poptávky po strojích na tomto trhu však může způsobit nesplnění tohoto cíle. Společnost může na tomto trhu uzavřít méně nebo také žádný kontrakt, což bude mít následky snížení tržeb za prodej vlastních výrobků a služeb. Na rok 2013 jsou již zakázky uzavřeny, kdy se společnosti podařilo uzavřít 4 zakázky v ČR. Smlouvy jsou uzavírány s ročním předstihem, proto ty, které se podaří uzavřít v tomto roce, se odrazí v roce následujícím. Pesimistický scénář předpokládá, že v jednotlivých letech plánu se společnosti podaří uzavřít pouze již rozjednané kontrakty a nepodaří se uzavřít žádné další nové. V roce 2014 společnost, v případě tohoto scénáře, uzavře kontrakt na 2 portálová centra a v dalším roce plánovacího období jen 1 kontrakt.

Dalším působícím faktorem je růst vládních investic na rozvoj technologie v Rusku, Bělorusku a Ukrajině. Jedná se o pozitivně působící rizikový faktor. V pesimistickém scénáři však nepůsobí tak příznivě jako v případě realistického scénáře. Působí zde další rizikový faktor v podobě německých konkurenčních firem, které *Strojírně Tyc* převezmou některé zakázky na nové stroje a společnost neuzavře požadovaný počet zakázek. Opět rok 2013 je s realistickým scénářem shodný díky již dopředu nasmlouvaným kontraktům. Na rok 2014

vládní investice nebudou působit tak příznivě na poptávku těchto zemí po strojích a konkurenční firmy vyhrají boj o některé zakázky. *Strojírně Tyc* se podaří uzavřít pouze ty kontrakty, jež má již rozjednané, a to na 3 stroje do Ruska, 1 do Běloruska a 0 do Ukrajiny. Na rok 2015 je pesimistickým předpokladem počet kontraktů do Ruska opět pouze na 3 stroje, Bělorusko 1 a Ukrajina 1.

Počet uzavřených smluv v Kazachstánu se v pesimistickém scénáři oproti realistickému nemění a v každém roce plánu je uzavřen 1 kontrakt.

Následující tabulka zobrazuje počet uzavřených kontraktů na výrobu portálových center v jednotlivých zemích ve všech letech strategického záměru.

Tabulka č. 26: Počet uzavřených kontraktů Strojírny Tyc v jednotlivých zemích

	2013	2014	2015
ČR	4	2	1
RUSKO	5	3	3
BĚLORUSKO	0	1	1
UKRAJINA	0	0	1
KAZACHSTÁN	0	1	1
<b>CELKEM</b>	<b>9</b>	<b>7</b>	<b>8</b>

Zdroj: Vlastní zpracování, 2013

Nepříznivý vliv obou rizikových faktorů se projeví **poklesem tržeb** oproti finančnímu plánu. Tržby tvoří z 80% tržby za prodej výrobků a z 20% za služby poskytované společnostmi. Tržby za služby se nebudou snižovat, tržby za prodané výrobky se spočtou jako průměrná cena stroje vynásobená počtem uzavřených zakázek. Průměrná cena výrobku je 19,4 mil. Kč, která je ale v letech plánu navýšena o 10% přes kvalitu výrobku, což je jedním z cílů společnosti. V roce 2014 je cena výrobků 21 340 tis. Kč a v roce 2015 23 474 tis. Kč. Následující tabulka zobrazuje Tržby z prodeje výrobků a služeb ve všech letech plánu.

Tabulka č. 27: Tržby pesimistického strategického scénáře v tis. Kč

	2013	2014	2015
Tržby za prodané výrobky	172 000	149380	187792
Tržby za služby	43 000	37345	46948
Tržby celkem	215 000	186 725	234 740

Zdroj: Vlastní zpracování, 2013

Rizikové faktory budou mít vliv i na **spotřebu materiálu**. Pokud společnost na základě menšího množství uzavřených zakázek sníží množství odebíraného materiálu od dodavatelů,

nedostane množstevní slevu a cena materiálu stoupne. Dodavatelské smlouvy se stejně jako zakázky na výrobu uzavírají s ročním předstihem, proto pokles produkce v roce 2014 se projeví na ceně materiálu, a tedy v nákladech na spotřebu materiálu až v roce 2015. V roce 2014 je tedy, díky dopředu smluveným cenám, spotřeba materiálu plánována agregovaně k tržbám, a to 60% jako tomu bylo v minulých letech. Služby činí 15% z tržeb. V roce 2015 se zvýšení cen materiálu promítne do nákladů na spotřebu materiálu zvýšením této položky o **5%**.

Ostatní složky jsou oproti finančnímu plánu neměnné.

V případě pesimistického scénáře, *Strojírna Tyc* tvoří kladný hospodářský výsledek ve všech letech plánovacího období. Výsledek hospodaření v roce 2013 je z důvodu předem uzavřených kontraktů stejný, v dalších letech však dochází k jeho velkému poklesu. V roce 2014 došlo k poklesu VH oproti realistickému scénáři o 90,35%, v roce 2015 o 97,57%. Z toho je patrné, že vliv rizikových faktorů v pesimistickém scénáři by byl pro společnost velice nepříznivý.

Tabulka č. 28: Pesimistický scénář společnosti Strojírna Tyc s.r.o. v tis. Kč

	2013	2014	2015
Tržby za prodej vlastních výrobků a služeb	215 000	186 725	234 740
Výkonová spotřeba	167 620	140 044	176 055
Spotřeba materiálu	109 564	87 835	110 422
Zvýšení spotřeby materiálu o 5%			<b>115 943</b>
Spotřeba energie	30 186	24 200	30 422
Služby	27870	28009	35211
Osobní náklady	36 188	39 798	43 768
Daně a poplatky	47	47	47
Odpisy DNM a DHM	6 508	4 162	6 822
Tržby z prodeje DM a materiálu	5 000	0	0
Ostatní provozní výnosy	1 441	1 441	1 441
Ostatní provozní náklady	2 257	257	307
<b>Provozní výsledek hospodaření</b>	<b>8 820</b>	<b>3 905</b>	<b>3 660</b>
Nákladové úroky	1 985	1 830	2 279
Ostatní finanční výnosy	1 313	1 313	1 313
Ostatní finanční náklady	2 365	2 365	2 365
<b>Finanční výsledek hospodaření</b>	<b>-3 037</b>	<b>-2 882</b>	<b>-3 330</b>
Daň z příjmů za běžnou činnost	810	143	46
<b>Výsledek hospodaření za účetní období</b>	<b>4973</b>	<b>880</b>	<b>283</b>
Výsledek hospodaření před zdaněním	5783	1023	330

Zdroj: Vlastní zpracování, 2013

Riziko se projeví nejvíce v roce 2015, ačkoliv množství uzavřených kontraktů je vyšší než v předchozím roce. Nedostatečné množství zakázek na rok 2014 se projeví nedůvěrou dodavatelských firem a zvýšením cen subdodávek na rok 2015, což zvýší náklady na spotřebu materiálu a sníží hospodářský výsledek. Nepříznivě působí značně vysoké osobní náklady, z důvodu vysokých mezd zaměstnancům i v případě, kdy nedosahuje požadovaného obrátu.

### 5.2.3 Optimistický strategický scénář

Optimistický scénář předpokládá, že rizikové faktory se sice nevyvíjí podle plánu, ale pozitivně ovlivňují výsledek hospodaření.



V optimistickém scénáři společnost předpokládá, že vliv saturace poptávky po strojích na českém trhu nebude mít tak negativní dopad, jako je tomu v případě scénáře pesimistického. V každém roce plánu se *Strojírně Tyc* podaří uzavřít 2 kontrakty na nová portálová centra.

Růst vládních investic na rozvoj technologie v Rusku, Bělorusku a Ukrajině bude mít pozitivní vliv na počet uzavřených kontraktů v těchto zemích. Cílem společnosti bylo uzavřít min. 4 smlouvy v Rusku a 1 smlouvu v každé z ostatních zemí. Smlouvy uzavřené v Kazachstánu se vyvíjí stejně jako je tomu tak v případě realistického scénáře. Předpokladem optimistického scénáře je, i přes velkou konkurenci působící na zahraničním trhu, naplnění kapacity ve všech letech a uzavření celkem 10 kontraktů, za cenu zvýšenou v každém roce o 10% z důvodu zlepšení kvality výrobků.

**Tabulka č. 29: Počet uzavřených kontraktů Strojírny Tyc v jednotlivých zemích**

	2013	2014	2015
ČR	4	2	2
RUSKO	5	5	4
BĚLORUSKO	0	1	2
UKRAJINA	0	1	1
KAZACHSTÁN	0	1	1
<b>CELKEM</b>	<b>9</b>	<b>10</b>	<b>10</b>

**Zdroj: Vlastní zpracování, 2013**

Příznivý vliv obou rizikových faktorů se projeví v růstu tržeb za vlastní výrobky. Tržby za prodané výrobky a služby v jednotlivých letech plánu zobrazuje následující tabulka. Jsou spočteny stejným způsobem jako v případě pesimistického scénáře.

**Tabulka č. 30: Tržby optimistického strategického scénáře v tis. Kč**

	2013	2014	2015
Tržby za prodané výrobky	172 000	213400	234740
Tržby za služby	43000	53350	58685
Tržby celkem	215 000	266 750	293 425

**Zdroj: Vlastní zpracování, 2013**

Vlivem působících rizikových faktorů dojde i ke změně výkonové spotřeby. Z důvodu maximálního množství vyrobených strojů, bude potřeba zvýšit outsourcing, aby společnost stihla termíny zakázek. Oproti realistickému scénáři dojde k navýšení služeb o 10% a zvýšeny budou i náklady na spotřebu energií, rovněž o 10%. Náklady na spotřebu materiálu také vzrostou, a to z důvodu většího spotřebovávaného množství při stejných cenách.

V případě optimistického scénáře společnost tvoří kladný VH ve všech letech plánu, přičemž VH převyšuje jeho realistickou podobu. Rok 2013 zůstává nezměněn, z důvodu předem nasmlouvaných kontraktů. V roce 2014 došlo k nárůstu VH oproti realistickému pojetí o 115,37% a v roce 2015 o 102,43%.

Tabulka č. 31: Optimistický scénář společnosti Strojírna Tyc s.r.o. v tis. Kč

	2013	2014	2015
Tržby za prodej vlastních výrobků a služeb	215000	266750	293425
Výkonová spotřeba	167620	198213	213104
Spotřeba materiálu	109564	130162	140575
Spotřeba energie	30186	35861	38730
Služby	27870	32190	33800
Osobní náklady	36188	39798	43768
Daně a poplatky	47	47	47
Odpisy DNM a DHM	6508	4162	6822
Tržby z prodeje DM a	5000	0	0
Ostatní provozní výnosy	1441	1441	1441
Ostatní provozní náklady	2257	257	307
<b>Provozní výsledek hospodaření</b>	<b>8820</b>	<b>25713</b>	<b>30817</b>
Nákladové úroky	1985	1830	2279
Ostatní finanční výnosy	1313	1313	1313
Ostatní finanční náklady	2365	2365	2365
<b>Finanční výsledek hospodaření</b>	<b>-3037</b>	<b>-2882</b>	<b>-3330</b>
Daň z příjmů za běžnou činnost	810	3196	3848
<b>Výsledek hospodaření za účetní období</b>	<b>4973</b>	<b>19635</b>	<b>23638</b>
Výsledek hospodaření před zdaněním	5783	22832	27486

Zdroj: Vlastní zpracování, 2013

#### 5.2.4 Očekávaný scénář

Očekávaný scénář je nejreálnější podobou všech scénářů a udává společnosti nejpravděpodobnější očekávaný vývoj. Nachází se někde mezi optimistickým, pesimistickým a reálným scénářem. Určuje se jako vážený průměr všech variant scénářů.

Následující tabulka zobrazuje rozdělení pravděpodobností jednotlivých rizikových faktorů v každém scénáři, kdy suma každého faktoru ve všech scénářích je jedna. Pravděpodobnost každého scénáře je určena jako vážený průměr rizikových faktorů.

Tabulka č. 32: Rozdělení pravděpodobností scénářů

	<b>Realistický</b>	<b>Pesimistický</b>	<b>Optimistický</b>
<i>Saturace poptávky na českém trhu</i>	0,75	0,2	0,05
<i>Růst vládních investic na rozvoj technologie v zemích Ruska, Běloruska a Ukrajiny</i>	0,7	0,2	0,1
<i>Velké množství konkurenčních firem vstupujících na zahraniční trh</i>	0,65	0,3	0,05
<i>Stabilní osvědčená síť dodavatelů</i>	0,5	0,3	0,2
<b>Pravděpodobnost scénáře</b>	<b>65%</b>	<b>25%</b>	<b>10%</b>

Zdroj: Vlastní zpracování, 2013

Výsledek hospodaření v očekávaném scénáři je nejpravděpodobnějším obrazem budoucnosti a nejvíce se blíží finančnímu plánu společnosti. V roce 2013 je výsledek hospodaření opět stejný jako v případě přepisu vize. V roce 2014 se VH oproti finančnímu plánu liší poklesem o 11,16% a v posledním roce plánu poklesem o 14,16%.

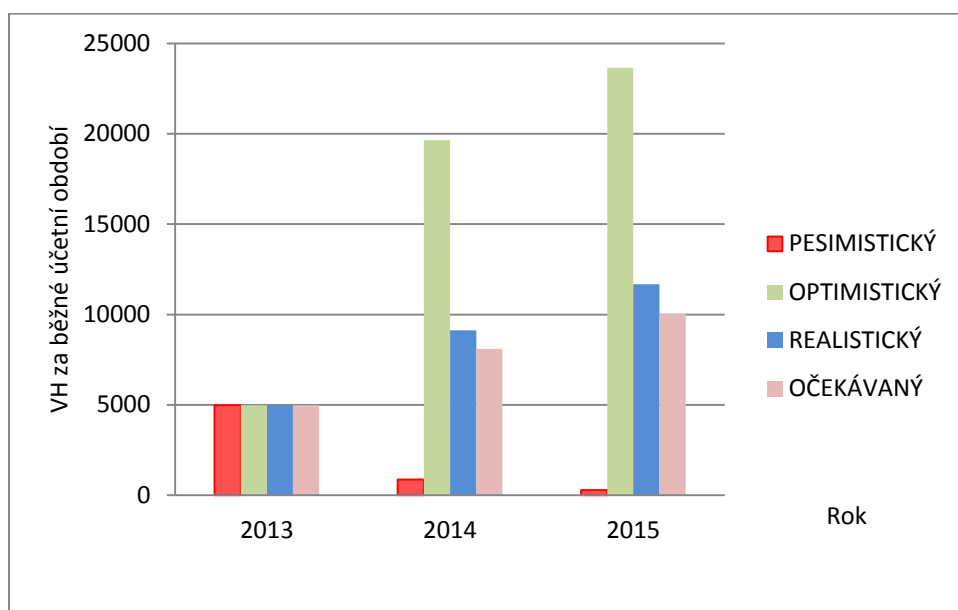
Tabulka č. 33: Očekávaný scénář společnosti Strojírna Tyc s.r.o. v tis. Kč

	2013	2014	2015
Tržby za prodej vlastních výrobků a služeb	215000	227081	257125
Výkonová spotřeba	167620	171958	192630
Spotřeba materiálu	109564	111889	126110
Spotřeba energie	30186	30827	34364
Služby	27870	29243	32155
Osobní náklady	36188	39798	43768
Daně a poplatky	47	47	47
Odpisy DNM a DHM	6508	4162	6822
Tržby z prodeje DM a materiálu	5000	0	0
Ostatní provozní výnosy	1441	1441	1441
Ostatní provozní náklady	2257	257	307
<b>Provozní výsledek hospodaření</b>	<b>8820</b>	<b>12299</b>	<b>14991</b>
Nákladové úroky	1985	1830	2279
Ostatní finanční výnosy	1313	1313	1313
Ostatní finanční náklady	2365	2365	2365
<b>Finanční výsledek hospodaření</b>	<b>-3037</b>	<b>-2882</b>	<b>-3330</b>
Daň z příjmů za běžnou činnost	810	1318	1633
<b>Výsledek hospodaření za účetní období</b>	<b>4973</b>	<b>8099</b>	<b>10028</b>
Výsledek hospodaření před zdaněním	5783	9418	11661

Zdroj: Vlastní zpracování, 2013

Následující graf zobrazuje srovnání výsledků hospodaření za běžnou činnost jednotlivých variant scénářů v letech 2013 až 2015. V roce 2013 jsou výsledky scénářů shodné, díky předem nasmlouvaným kontraktům v roce 2012. V dalších letech strategického plánu se výsledky hospodaření, z důvodu rozdílného působení rizikových faktorů na stanovené cíle, značně liší. Nejvíce podobné si jsou výsledky realistického a očekávaného scénáře. Optimistický scénář příznivě převyšuje scénář realistický, zejména v posledním roce plánu. Pesimistický scénář naopak ukazuje nepříznivý vývoj událostí, kterému by se společnost měla vyvarovat.

Obr. č. 13: Srovnání scénářů v jednotlivých letech strategického plánu



Zdroj: Vlastní zpracování, 2013

### 5.2.5 Stanovení Planning gaps

Očekávaný scénář byl sestaven na základě zahrnutých možných rizikových faktorů a pravděpodobnosti s jakými mohou nastat. Nyní je důležité prověřit výkonnost tohoto nejpravděpodobnějšího rozpočtu na původně formulované strategické cíle. **Planning gaps** představují zjištěné odchylky mezi prognózovaným rozpočtem (očekávaným scénářem) a definovanými strategickými cíli.

- **Obrat společnosti**

Jedním ze základních cílů společnosti bylo zvýšit obrat během plánovacího období minimálně o 30% ve srovnání s rokem 2012. Z tabulky č. 33 na str. 67 je patrné, že tržby za prodej vlastních výrobků a služeb se za tři roky plánu zvýšily o 51,27%. V této oblasti tedy nedošlo k žádné negativní odchylce.

- **Investice**

Společnost si ve svých strategických cílech stanovila investice do stávajícího technologického vybavení postupně ve všech třech letech plánovacího období v celkové hodnotě 38 mil. Kč. Očekávaný scénář vykazuje dostatečné výsledky hospodaření, které dávají prostor a zdroje pro plánované investice. I tento cíl byl splněn s nulovou odchylkou.

- **Upevnění pozice na ruském trhu**

Jedním z cílů zaměřených na zahraniční trhy bylo upevnit pozici na ruském trhu, k čemuž by mělo napomoci otevření servisního střediska v Jekatěrinburku. Náklady s tím související neměly přesáhnout částku 2 mil. Kč. Tento cíl měl vést k minimálnímu počtu 4 uzavřených zakázek v této oblasti, což mělo napomoci k naplnění výrobní kapacity. Cíl otevření servisního střediska byl splněn v prvním roce plánu.

- **Expanze na nové trhy**

Důležitým cílem společnosti bylo vstoupit na nový trh sovětského bloku, do zemí Běloruska, Ukrajiny a Kazachstánu a ročně zde uzavřít 1 kontrakt na výrobu portálového centra. Tento cíl měl stejně jako ten předchozí vést k naplnění výrobní kapacity, jež je min. 8 strojů ročně. Vzhledem k predikovaným tržbám v očekávaném scénáři (tab. č: 33, str. 67) a průměrné ceně stroje (viz tab. č: 27, str. 61) bylo v jednotlivých letech vyroben následující počet strojů:

2013 – 215000 tis. Kč / 19400 tis. Kč = 9 strojů

2014 – 227081 tis. Kč / 21340 tis. Kč = 10 strojů

2015 – 257125 tis. Kč / 23474 tis. Kč = 10 strojů.

I tento cíl byl splněn a je bez nežádoucích odchylek.

### **5.3 Strategická analýza**

V kapitole 3.3 byla stanovena strategie, která by měla vést k dosažení stanovených cílů společnosti *Strojírna Tyc s.r.o.* Centrální strategií je **strategie dodávek řešených plně podle přání zákazníka**, jež je založena na dlouhodobém vytváření spolupráce se zákazníkem a vzájemné důvěře. Produkty jsou extrémně přizpůsobeny požadavkům zákazníka a přináší mu hodnotovou výhodu. Strategický záměr společnosti se zaměřuje na vysokou kvalitu výrobků, čemuž odpovídá i cena. K tomu by ji mělo napomoci nejnovější moderní kapitálové vybavení, jímž disponuje a do kterého hodlá nadále investovat a svoji technologii plánuje neustále inovovat. Důležitou hybnou silou k naplnění cílů je i mladá kvalifikovaná pracovní síla. Zaměstnanci jsou odborníci v oboru s bohatými zkušenostmi, které předává sám majitel společnosti.

Nápomocnou strategií pro střední období je strategie **rozvoj trhu**. Vzhledem k tomu, že společnost usiluje o expanzi na nové zahraniční trhy, je tato strategie velice důležitá. Analýza

interního prostředí v kapitole 3.4.2 ukázala, že *Strojírna Tyc* disponuje nadprůměrnou interní pozicí vzhledem k ambicím naplnit strategický záměr. Silná interní pozice spolu se zvolenými strategiemi by měly společnost dovést ke stanoveným cílům.

Analýza externího prostředí v kapitole 3.4.1 ukázala lehce nadprůměrnou citlivost strategického záměru společnosti na externí prostředí. Proto by se společnost také měla zaměřit na monitoring rizik, jež mohou zabránit naplnění cílů a podniknout kroky k jejich ošetření.

Analýza rizik ukázala, že na strategický záměr společnosti působí 4 rizikové faktory, které mohou nepříznivě ovlivnit dosažení cílů. Byly stanoveny 4 strategické scénáře, přičemž všechny ukázaly kladný hospodářský výsledek a i v případě negativního působení všech faktorů rizika by společnost neměla vykazovat ztrátu. Měla by však podniknout kroky k prevenci rizika, aby se nedostala do situace, jež zobrazuje pesimistický scénář. V tomto scénáři je nejrizikovějším rokem rok 2015. Je tomu tak z důvodu nedostatečného počtu uzavřených zakázek na rok 2014, které vedou ke ztrátě důvěry dodavatelských firem a ke zdražení materiálu na rok 2015. To se projeví vysokými náklady na spotřebu materiálu, jež nepříznivě ovlivní výsledek hospodaření. Plánované investice na rok 2015 by musely být odloženy, což by společnosti brzdilo v cíli zvyšování kvality výrobků a tím ceny výrobků i tržeb za prodej v dalších letech. Stejně tak plánovaný dlouhodobý úvěr by byl odložen a nerozdělený zisk minulých let by byl držen a kumulován. Nějaká opatření pro prevenci rizika, plynoucí z dodavatelských firem, společnost již podnikla. Své dodavatele si pečlivě vybrala v požadovaném poměru cena/kvalita, kdy sama o sobě prohlašuje, že „nejsou tak bohatí, aby mohli nakupovat levný materiál“. Síť dodavatelů je stabilní a osvědčená, existuje zde vzájemná závislost a velice dobré vztahy. Aby nedošlo k zásadnímu zvýšení cen materiálu z důvodu sníženého množství odběru, mohla by se společnost pokusit přimět dodavatele o uzavření dlouhodobějších kontraktů (na delší dobu než jeden rok) s fixními cenami podle odebraného množství. Výhoda plyne pro obě strany. Dodavatelé budou mít i přes velkou konkurenci zajištěný odběr a *Strojírna Tyc* si, i v případě neuzavření cíleného množství zakázek, může být jistá, že materiál bude za smlouvenou cenu. Bude tak schopna predikovat své náklady, které může zahrnout do cen produktů.

Nepříznivě na tento rok působí i vysoké mzdy zaměstnanců, jež se promítají do osobních nákladů i v případě, kdy společnost nedosahuje dostatečného obrátu a nemůže si takto vysoké mzdy zaměstnancům dovolit. Společnost však nemůže z technologických důvodů podniknout

žádné kroky k ošetření tohoto rizika. Zaměstnanci představují know how firmy a pokud by jim neposkytla požadovanou výši mezd, odešli by ke konkurenci.

Aby se společnost vyhnula pesimistickému scénáři, musí podniknout preventivní opatření. Tato opatření je důležité zakotvit do strategie společnosti. Jedním z nich mohou být **Early warning systems** (tzv. systémy včasného varování). Společnost by měla sledovat takové systémy včasného varování, jež jsou schopny, na základě tzv. měkkých a tvrdých symptomů uvnitř organizace, včas identifikovat změny v okolí organizace, z nichž hrozí nebezpečí. Velice důležitá je co největší informovanost. *Strojírna Tyc* by měla sledovat největší konkurenty, jejich nejnovější metody, ceny, servis, atd., aby byla rovnocenným soupeřem v konkurenčním boji. Stejně tak by měla sledovat situaci, jak na domácím trhu, tak zejména na trzích zahraničních, aby dokázala pružně reagovat na požadavky potenciálních klientů.

Důležité je si nastavit tzv. **Trigger points** (spouštěcí signály), jež upozorňují na nepříznivý vývoj blížící se k limitní hranici, kterou je společnost ještě ochotna akceptovat. Těmito signály může být mezní termín uzavření kontraktů na další rok. Do poloviny roku by společnost měla uzavřít minimálně 4 kontrakty. Pokud se jí to nepodaří, má ještě dostatek času na to, zintenzivnit snahu, aby se jí do konce roku podařilo uzavřít požadovaný počet zakázek (min. 8). K tomu by jí mělo napomoci posílení marketingu, motivace obchodních zástupců v zahraničních zemích, sledování veřejných zakázek, apod.

V neposlední řadě by společnost měla neustále monitorovat rizika, aby se dokázala včas přizpůsobit neočekávaným událostem.



## 6 Dispozice pro implementaci podnikatelského plánu

V této kapitole jsou parametrizovány krátkodobé cíle pro jednotlivé jednotky podnikatelského subjektu na období jednoho roku. Výhody jednoročního plánování spočívají v možnosti přesně rozdělit pravomoce a alokovat zdroje potřebné k jejich dosažení. Důležitou součástí strategického plánu je i zhodnocení připravenosti *Strojírny Tyc* z hlediska organizace a řízení lidského kapitálu.

### 6.1 Parametrizace krátkodobých cílů

Krátkodobé cíle byly odvozeny z cílů dlouhodobých v kapitole 4.1 a nyní bude provedena jejich parametrizace. Následující tři tabulky popisují krátkodobé cíle v jednotlivých letech strategického plánu z hlediska:

- měřítka, pomocí kterého jsou hodnoceny,
- klíčového ukazatele výkonnosti KPI,
- termínu, do kterého musí být splněny,
- oddělení, jež je za splnění konkrétního úkolu zodpovědné.

Tabulka č. 34: Parametrizace krátkodobých cílů na rok 2013

Cíl	Měřítko	KPI	Termín	Oddělení
včasné dodržení 9 nasmlouvaných kontraktů	procentuální růst tržeb za prodej vlastních výrobků a služeb	růst min. o 10%	konec roku 2013	technické a výrobní oddělení
naplnění výrobní kapacity	minimální počet uzavřených zakázek	8 podepsaných kontraktů na výrobu strojů	konec roku 2013	obchodní oddělení
otevření servisního střediska v Rusku	maximální vynaložené náklady	2 mil. Kč	konec roku 2013	ekonomické oddělení
expanze na nový trh - <i>Běloruska, Ukrajiny, Kazachstánu</i>	počet nových obchodních zástupců	2 podepsané smlouvy s obchodními zástupci pro každou ze 3 zemí	konec roku 2013	obchodní oddělení
expanze na nový trh - <i>Běloruska, Ukrajiny, Kazachstánu</i>	minimální počet uzavřených zakázek	1 podepsaná smlouva na výrobu stroje v každé ze 3 zemí	konec roku 2013	obchodní oddělení
inovace stávajícího technologického vybavení	maximální vynaložené náklady	20 mil. Kč	konec roku 2013	ekonomické oddělení
posílení marketingu firmy	počet absolvovaných veletrhů strojího průmyslu	5 veletrhů	konec roku 2013	obchodní oddělení
zlepšení komunikace v a j a r j zaměstnanců společnosti	procentuální počet úspěšných zaměstnanců při složení testu z cizích jazyků	100%	konec roku 2013	ekonomické oddělení
pravidelná školení zaměstnanců v rámci bezpečnosti práce	procentuální počet úspěšných zaměstnanců při složení testu	100%	konec roku 2013	ekonomické oddělení

Zdroj: Vlastní zpracování, 2013

Tabulka č. 35: Parametrizace krátkodobých cílů na rok 2014

Cíl	Měřítko	KPI	Termín	Oddělení
naplnění výrobní kapacity	minimální počet uzavřených zakázek	8 podesaných kontraktů na výrobu strojů	konec roku 2014	obchodní oddělení
udržení a rozvoj pozice na ruském trhu	minimální počet uzavřených zakázek	4 podesané kontrakty na výrobu strojů	konec roku 2014	obchodní oddělení
udržení pozice na novém trhu - <i>Běloruska, Ukrajiny, Kazachstánu</i>	minimální počet uzavřených zakázek	1 podesaný kontrakt na výrobu strojů v každé ze 3 zemí	konec roku 2014	obchodní oddělení
zvýšení obrátu firmy	procentuální růst tržeb za prodej vlastních výrobků a služeb	růst o 10%	konec roku 2014	ekonomické oddělení
Završení přípravné fáze pro stavbu nové montážní haly	maximální vynaložené náklady	1,5 mil. Kč	konec roku 2014	ekonomické oddělení
posílení marketingu firmy	počet absolvovaných veletrhů strojího průmyslu	5 veletrhů	konec roku 2014	obchodní oddělení
zlepšení komunikace v a j r j zaměstnanců společnosti	procentuální počet úspěšných zaměstnanců při složení testu z cizích jazyků	100%	konec roku 2014	ekonomické oddělení
pravidelná školení zaměstnanců v rámci bezpečnosti práce	procentuální počet úspěšných zaměstnanců při složení testu	100%	konec roku 2014	ekonomické oddělení

Zdroj: Vlastní zpracování, 2013

Tabulka č. 36: Parametrizace krátkodobých cílů na rok 2015

Cíl	Měřítko	KPI	Termín	Oddělení
naplnění výrobní kapacity	minimální počet uzavřených zakázek	8 podesaných kontraktů na výrobu strojů	konec roku 2015	obchodní oddělení
udržení a rozvoj pozice na ruském trhu	minimální počet uzavřených zakázek	4 podesané kontrakty na výrobu strojů	konec roku 2015	obchodní oddělení
udržení pozice na novém trhu - <i>Bělorusko, Ukrajina, Kazachstán</i>	minimální počet uzavřených zakázek	1 podesaný kontrakt na výrobu strojů v každé ze 3 zemí	konec roku 2015	obchodní oddělení
zvýšení obratu firmy	procentuální růst tržeb za prodej vlastních výrobků a služeb	růst o 10%	konec roku 2015	ekonomické oddělení
výstavba nové montážní haly	maximální vynaložené náklady	10 mil. Kč	konec roku 2015	ekonomické oddělení
instalace inovovaného portálového centra vlastní konstrukce a výroba	maximální vynaložené náklady	12 mil. Kč	konec roku 2015	technické oddělení
posílení marketingu firmy	počet absolvovaných veletrhů strojího průmyslu	5 veletrhů	konec roku 2015	obchodní oddělení
zlepšení komunikace v aj a rj zaměstnanců společnosti	procentuální počet úspěšných zaměstnanců při složení testu z cizích jazyků	100%	konec roku 2015	ekonomické oddělení
pravidelná školení zaměstnanců v rámci bezpečnosti práce	procentuální počet úspěšných zaměstnanců při složení testu	100%	konec roku 2015	ekonomické oddělení

Zdroj: Vlastní zpracování, 2013

## 6.2 Organizace, vedení pracovníků

Poslední část práce je věnována zhodnocení připravenosti *Strojírny Tyc* naplnit strategický záměr z hlediska organizace a motivace pracovníků.

### 6.2.1 Organizace

Organizování je důležitou složkou implementace strategie a umožňuje racionální plnění plánovaných úkolů. Tato činnost má zajistit naplnění cílů strategického plánu, specializaci činností, koordinaci, rozdělení pravomocí a odpovědností. (5)

Na konci plánovaného období společnost předpokládá zaměstnávat 67 pracovníků. Organizační struktura společnosti je typickým příkladem funkcionální struktury s funkční specializací jednotlivých útvarů. Organogram společnosti je uveden na str. 11.

### 6.2.2 Rozdělení kompetencí

Rozdělení pravomocí mezi jednotlivá oddělení, která jsou zodpovědná za splnění krátkodobých cílů, vychází z tabulky parametrizace krátkodobých cílů. Je přesně vymezeno, co konkrétně a do jakého termínu musí každé oddělení splnit. Níže je konkrétní rozpis úkolů jednotlivých oddělení.

- **Obchodní oddělení**

Obchodní oddělení je zodpovědné hned za několik krátkodobých cílů společnosti.

Jedním z cílů v každém roce plánu je uzavření takového počtu nových kontraktů, aby byla naplněna výrobní kapacita společnosti. To znamená, že do konce každého roku musí podepsat min. 8 smluv s klienty. Na základě stanoveného *trigger point* to musí být do poloviny roku 4 smlouvy a do konce roku zbývající počet.

Vzhledem k tomu, že ve společnosti neexistuje samostatné marketingové oddělení, úkolem oddělení obchodního je expandovat na nové trhy. Do konce roku 2013 by mělo vyhledat alespoň 2 obchodní zástupce v každé ze 3 zemí (Běloruska, Ukrajiny, Kazachstánu) a uzavřít s nimi smlouvy o společné spolupráci. Poté v rámci naplnění kapacity by mělo do konce každého roku podepsat 1 smlouvu na výrobu portálového centra do každé z těchto zemí.

Mimo český a tento nový trh je cílem uzavřít minimálně 4 kontrakty na výrobu strojů v Rusku, kde společnost již působí a kde chce upevnit a stabilizovat svou pozici.

Dalším cílem je posilování marketingu každoroční účastí na 5 veletrzích strojírenského průmyslu.

- **Ekonomické oddělení**

Ekonomické oddělení, stejně jako oddělení obchodní, působí ve více oblastech fungování firmy. Má hlídat cíl zvýšení obratu každoročně minimálně o 10%. Tohoto cíle má být dosaženo inovacemi přes kvalitu a cenu produktu. Kromě ekonomického oddělení tedy hraje i významnou roli oddělení technické, jež musí dosáhnout zvýšení kvality produktu.

V roce 2013 ekonomické oddělení zodpovídá za otevření servisního střediska v ruském Jekatěrinburku. S tím souvisí výběr vhodného místa, zajištění pronájmu, výběr dvou zaměstnanců (ruské národnosti), školení zaměstnanců, vybavení skladu střediska. Celkové náklady nemají přesáhnout částku 2 mil. Kč a termín je do konce roku 2013, přičemž školení zaměstnanců se předpokládá po dobu 6 měsíců.

V rámci inovací má ekonomické oddělení, konkrétně oddělení nákupu a zásobování, za úkol do konce roku 2013 nahradit stávající stroj novým inovovaným strojem a nakoupit jeden zcela nový. V obou případech se jedná o vodorovné vyvrtávačky v celkové ceně 20 mil. Kč. Do konce roku 2014 zodpovídá za výběr a nákup vhodného pozemku na stavbu nové montážní haly. Do konce následujícího roku by hala měla být dokončena, přičemž vynaložené náklady nemají přesáhnout 11,5 mil. Kč (1,5 mil. Kč nákup pozemku, 10 mil. nová montážní hala).

Vzhledem k tomu, že ve společnosti se nenachází samostatné oddělení lidských zdrojů, zajištění školeních a jazykových kurzů je zcela v kompetenci ekonomického oddělení. Každoročně má organizovat týdenní jazykové kurzy anglického a ruského jazyka. Jednou ročně organizuje školení bezpečnosti práce s následným písemným testem, kdy si za cíl klade 100% úspěšnost proškolených zaměstnanců. Efektem bude způsob a kvalita komunikace.

- **Technické oddělení**

Technické oddělení se podílí na každé konkrétní zakázce, kdy sestavuje plány a nákresy. *Strojírna Tyc* nedisponuje samostatnou koncepcí výzkumu a vývoje, proto se každá úprava stroje podle požadavků zákazníka provádí v technickém oddělení přímo na prototypu. Kromě běžné činnosti je v kompetenci technického oddělení navrhnout a zkonstruovat inovované portálové centrum vlastní konstrukce a výroby, a to do konce roku 2015.

- **Výrobní oddělení**

Oddělení výroby je velice důležitou složkou organizační struktury společnosti. Zodpovídá za kvalitní a včasné provedení výrobků. Pracovníci výrobního oddělení, konkrétně oddělení

montáže, cestují do místa konečného zákazníka, kde montují výrobek a zodpovídají tak za jeho správnou funkčnost.

Na základě rozdělení pravomocí jednotlivým oddělením je patrné, že některá oddělení jsou přehlcena a nemohou se věnovat pouze své odbornosti. Navrhovala bych proto *Strojírně Tyc* zřídit další dvě oddělení, která by napomohla k lepší alokaci úkolů. Konkrétně se jedná o marketingové oddělení, jež by mělo na starosti expanzi na zahraniční trhy, hledání obchodních zástupců, průzkumy trhů i konkurence. Marketingové oddělení by řídil vedoucí tohoto oddělení a jemu by se zodpovídali další 2 – 3 pracovníci. Další oddělení, které, dle mého názoru, ve společnosti chybí je oddělení lidských zdrojů (HR). Jeho úkolem by bylo provádět školení, testování zaměstnanců, nábor nových zaměstnanců a zajištění vhodných jazykových kurzů. V neposlední řadě by se HR soustředovalo na vhodnou motivaci zaměstnanců. Činnosti v rámci HR by měli zvládat 2 zaměstnanci.

Nová navržená organizační strukturu společnosti *Strojírna Tyc s.r.o* je v příloze A. Navržený organogram rozšiřuje společnost o marketingové oddělení a oddělení lidských zdrojů. Takto navržená struktura by měla být dostatečně kompetentní k plnění jednotlivých úkolů v souladu se strategickým záměrem společnosti. Předpokladem je flexibilita a zpětné vazby mezi jednotlivými odděleními, tak aby byly uspokojeny všechny požadavky zákazníků.

Realizace navržené organizační struktury by pro společnost představovala najmutí celkem 5 nových zaměstnanců a tím i zvýšení osobních nákladů, které pro společnost představují klíčové riziko. To by však nemělo mít vliv na celkovou ekonomiku podniku. Následující tabulka zobrazuje, jak se změní výsledek hospodaření za běžné účetní vlivem zvýšení osobních nákladů z důvodu zřízení marketingového oddělení a oddělení lidských zdrojů. Náklady na mzdy zaměstnanců marketingového oddělení, činí 30 tis. Kč měsíčně pro vedoucího oddělení a 25 tis. Kč měsíčně pro každého z podřízených. HR předpokládá dva pracovníky, přičemž každému bude poskytnuta mzda 25 tis. Kč měsíčně. Roční náklady na mzdy všem pracovníkům nových oddělení činí 1560 tis. Kč. Původní hodnoty osobních nákladů i výsledku hospodaření za účetní období jsou uvažovány z očekávaného scénáře (viz. kapitola 5.2.4). Z tabulky je patrné, že výsledek hospodaření by se vlivem zřízení marketingového oddělení a oddělení HR snížil. Nejvíce v prvním roce plánu (o cca 27%), v dalších letech negativní změna klesá a v posledním roce činí negativní odchylka od očekávaného scénáře 13%. Ačkoliv navržená organizační struktura představuje pro *Strojírnu*

*Tyc* nepříznivé snížení očekávaného hospodářského výsledku, tvoří důležitý nástroj k dosažení cílů. Marketingové oddělení je nedílnou součástí firmy podobné velikosti, jež chce expandovat na zahraniční trhy a jež bojuje s velkou konkurencí. Obě tato oddělení mají významný vliv na splnění cílů společnosti.

Tabulka č. 37: Změna VH (v tis. Kč) vlivem změny organizační struktury společnosti v letech plánu

	2013	2014	2015
<b>Osobní náklady</b>	<b>37748</b>	<b>41358</b>	<b>45328</b>
Původní VH za účetní období	4973	8099	10028
Nový VH za účetní období	3632	6758	8687
<b>Relativní změna VH v %</b>	<b>-26,98</b>	<b>-16,56</b>	<b>-13,38</b>

Zdroj: Vlastní zpracování, 2013

### 6.2.3 Řízení lidského kapitálu

Pokud je lidský kapitál řízen efektivně, napomáhá významně k zajištění vysoké konkurenční schopnosti společnosti. Ve společnosti *Strojírna Tyc s.r.o.* je lidský kapitál rozhodujícím interním faktorem, který je nositelem know how. K maximálnímu využití jeho potenciálu, je však důležité, aby byl kvalitně řízen. Jedná se o správný výběr i rozmístění pracovníků, jejich hodnocení, odměňování, vedení a vhodná motivace. (5)

Jak již bylo zmíněno výše, ve společnosti chybí oddělení lidských zdrojů, které by se zabývalo najímáním, školením a v neposlední řadě motivací zaměstnanců. Pracovníci ve firmě *Strojírna Tyc* jsou motivováni pouze finančně, případně jazykovými kurzy, jež jsou provozovány jednou týdně v prostorách firmy. Zaměstnanci, a to zejména v technickém oddělení a v oddělení výroby, jsou vysoce kvalifikovaní a jsou odborníky v oboru. Jsou nositelem know how firmy, jejich případná ztráta by pro společnost představovala velký problém. Proto je dle mého názoru pouze finanční motivace nedostačující a *Strojírna Tyc* by se měla zaměřit na posílení motivačních prostředků.

Jedním z problémů může být nedostatečná komunikace se zaměstnanci o společné vizi a cílech společnosti. Důležitý je pocit začlenění se do strategického záměru, které zaměstnancům dává pocit zodpovědnosti a spoluúčasti a vytváří tak prostor pro zlepšení a vede ke zvýšené produktivitě. Důležité je i neustále zdůrazňovat úspěchy firmy a sdílet získaná ocenění s pracovníky. Tento úkol je zcela v kompetenci vrcholového managementu.

Důležitou součástí v efektivním řízení lidského kapitálu je hodnocení zaměstnanců. *Strojírna Tyc* na něj neklade příliš důraz, přitom je opět účinným nástrojem ke zvýšení motivace.



Hodnocení pracovníků ovlivňuje osobní rozvoj zaměstnanců a je nástrojem optimálního umístění zaměstnance. Na jeho základě jsou přidělovány prémie a odměny, a napomáhá k rozhodování o povýšení. Doporučila bych společnosti zavést jednorocní hodnotící pohovory, které by byly v kompetenci nově vzniklého oddělení lidských zdrojů. Součástí celého pohovoru by byla formulace slabých stránek zaměstnance s následným řešením k jejich odstranění a naopak vytyčení silných stránek a dovedností s doporučením, jak je dále rozvíjet. Důležitý je i prostor pro sebehodnocení zaměstnance. Pohovor vede k vyšší produktivitě a tím i lepší konkurenceschopnosti celé společnosti.

Mezi další motivátory bych doporučila použít:

#### Finanční

- prémie
- ocenění za výkon
- půlroční bonus (vyplácen zaměstnancům klíčových profesí útvaru)
- příplatky za bezkazovou práci
- příspěvky na rekreaci
- příspěvky na stravování
- příplatky za významná služební výročí.

#### Nehmotné

- ústní pochvala (za drobné úspěchy a malý přínos)
- poděkování (např. zejména poděkování před ostatními pracovníky je velmi motivující)
- osobní gratulace (různá výročí a jubilea)
- motivační a hodnotící pohovory.

Vhodná motivace je jedním z klíčů k dosažení strategického záměru.

## Závěr

Cílem diplomové práce bylo analyzovat výkonnost sestaveného strategického plánu společnosti *Strojírna Tyc s.r.o.* Ke zpracování mi kromě odborné literatury byly velkým přínosem odborné konzultace s výrobním ředitelem společnosti a s vedoucím diplomové práce.

Práci jsem rozdělila do šesti kapitol.

V první kapitole jsem přiblížila zvolený podnikatelský subjekt z pohledu jeho významné historie, specializace a analyzovala jsem výkonnost v oblasti jeho pozice na trhu a finanční výkonnosti. Finanční výkonnost byla provedena komparací absolutních ukazatelů (tržeb a VH) v letech 2008 - 2012. Zjistila jsem, že segment trhu, na který se *Strojírna Tyc s.r.o.* zaměřuje, je velice perspektivní a tvoří značný podíl na celkových tržbách českého průmyslu. Společnost v minulosti hospodařila vždy s kladným výsledkem a nikdy nevykazovala ztrátu. Jediný pokles VH v roce 2009 (konkrétně o 67,11%) byl způsoben nedostatečnou poptávkou po strojích a fakturací některých vyrobených strojů až v následujícím roce.

V druhé kapitole jsem se zaměřila na budoucí prognózu českého i zahraničních trhů a stanovila jsem poslání společnosti. Snahou je, aby společnost ročně uzavřela 8 - 10 smluv na výrobu portálového centra tak, aby plně využila své výrobní kapacity. Výsledkem je zjištění, že poptávka na českém trhu začíná být saturována, a proto se společnost musí orientovat i na trhy zahraniční. Strategickým záměrem je upevnit pozici na ruském trhu a vstoupit na nové zahraniční trhy, konkrétně běloruský, ukrajinský a kazašský. Z analýzy vyplynulo, že zvolené zahraniční trhy poskytují prostor pro výrobky společnosti a představují pro firmu velký potenciál.

Následující kapitolu jsem věnovala základním atributům strategického plánu. Sestavila jsem vizi, vytyčila strategické cíle a navrhla strategie, jež mají vést společnost k dosažení stanovených cílů. Poté jsem provedla analýzu prostředí, jejímž výsledkem je 8 externích a 8 interních rizikových faktorů, které mohou významně ovlivnit strategický záměr podniku. Externí analýza ukázala, že stanovený strategický záměr je lehce nadprůměrně citlivý na vnější prostředí. Na základě interní analýzy jsem zjistila, že *Strojírna Tyc s.r.o.* disponuje vysoce nadprůměrnou interní pozicí vzhledem k jejím ambicím naplnit strategický záměr.

Ve čtvrté kapitole byly z dlouhodobých cílů vyvozeny cíle krátkodobé na období jednoho roku. Na základě ročních cílů byly sestaveny finanční plány v podobě plánu tržeb, plánu zásob a pohledávek, plánu investičního majetku, plánu cizích zdrojů, plánu nákladů, plánu výkazu zisku a ztrát a plánu rozvahy, při splnění stanovených cílů. Výsledné hodnoty ukázaly očekávané kladné výsledky hospodaření. V prvním roce plánu došlo ke snížení VH oproti minulému roku o 25,1%, v následujících letech VH roste. V roce 2014 VH vzrostl oproti minulému roku o 83,3% a v roce 2015 o 28,14% oproti předchozímu roku.

V další kapitole jsem se zabývala analýzou rizik a strategickými scénáři. Nejprve jsem 16 faktorů rizika získaných z analýzy prostředí v kapitole 3.4. ohodnotila z hlediska pravděpodobnosti jejich výskytu a intenzity dopadu na strategický záměr. Získala jsem 4 významné rizikové faktory, které převyšují stanovenou hranici Risk Appetite (10) a jsou schopny ovlivnit strategický záměr společnosti. Konkrétně se jedná o tyto významné faktory rizika:

1. *velké množství konkurenčních firem vstupujících na zahraniční trh,*
2. *saturace poptávky po strojích na českém trhu,*
3. *růst vládních investic na rozvoj technologie v zemích Ruska, Běloruska a Ukrajiny,*
4. *stabilní, osvědčená síť dodavatelů.*

Na základě analýzy citlivosti jsem vyhodnotila tyto 3 klíčová rizika: *tržby z prodeje vlastních výrobků a služeb, spotřeba materiálu a osobní náklady*. Následně jsem významné rizikové faktory implementovala do těchto klíčových rizik. Analýza bodu zvratu ukázala, že společnost ve všech letech disponuje pracovním polem, jenž ji chrání před rizikem. Nejrizikovějším rokem na základě BEP byl zhodnocen první rok plánu 2013, kdy rozdíl tržeb v bodě zvratu od skutečných tržeb je pouze 161 mil. Kč. Z důvodu předem uzavřeným kontraktům na tento rok, nepředstavuje z pohledu analýzy BEP rok 2013 pro společnost skutečné riziko. V poslední části kapitoly jsem s ohledem na odlišné působení rizikových faktorů sestavila 3 strategické scénáře – realistický, pesimistický a optimistický. Na jejich základě byl sestaven, jako vážený průměr, scénář očekávaný, jenž je nejreálnějším obrazem budoucnosti. Všechny 4 strategické scénáře ukázaly kladný hospodářský výsledek a i v případě negativního působení všech faktorů rizika by společnost neměla vykazovat ztrátu. Aby se společnost nedostala do situace, jež ukazuje pesimistický scénář, navrhla jsem opatření, které je nutné zakotvit do strategie podniku. Jedná se o nastavení *Early warning systems* (systémy včasného varování) a *Trigger points* (spouštěcí signály).

V poslední kapitole byly parametrizovány krátkodobé cíle z hlediska měřítka, pomocí kterého jsou hodnoceny, klíčového ukazatele výkonnosti KPI, termínu, do kterého musí být splněny a oddělení, jež je za splnění konkrétního úkolu zodpovědné. Následně jsem zhodnotila připravenost společnosti naplnit strategický záměr z pohledu organizace a řízení lidského kapitálu. Na základě rozdělení kompetencí při vykonávání krátkodobých cílů jsem zjistila, že ve firmě chybí dvě důležitá oddělení, která by významně napomohla k lepší alokaci úkolů. Navrhla jsem změnu organizační struktury s nově zřízeným marketingovým oddělením a oddělením lidských zdrojů (HR). Realizace nových oddělení vyžaduje najmutí 5 dodatečných zaměstnanců a tím zasahuje do rizikových osobních nákladů společnosti. Výpočty však ukázaly, že zvýšené osobní náklady nebudou mít vliv na ekonomiku podniku. Na základě zhodnocení řízení lidského kapitálu jsem zjistila nedostatečnou motivaci pracovníků a navrhla další motivátory, jež by měly napomoci k dosažení cílů společnosti.

Při zpracovávání diplomové práce jsem získala spoustu nových poznatků o fungování společnosti *Strojírna Tyc s.r.o.*, kdy ne vždy se realita shodovala s teorií. Myslím, že se mi podařilo naplnit cíle i zadání diplomové práce a vypracování práce mi bylo velkým přínosem.

## Seznam tabulek

Tabulka č. 1: Tržby a VH v letech 2008 – 2012 v tis. Kč.....	21
Tabulka č. 2: Struktura vývozu z ČR do Běloruska podle zbožových skupin SITC v %27	
Tabulka č. 3: Predikce Kurzu CZK/EUR v letech 2013 – 2015. ....	33
Tabulka č. 4: Predikce kurzu RUB/CZK v letech 2013 - 2015.....	33
Tabulka č. 5: Meziroční růst IPP a podíl na celkových tržbách průmyslu strojírenství.	34
Tabulka č. 6: Matice EFE.....	38
Tabulka č. 7: Čistý pracovní kapitál v tis. Kč v letech 2008 - 2012 .....	40
Tabulka č. 8: Poměrové ukazatele v letech 2008 - 2012.....	41
Tabulka č. 9: Obrátový cyklus peněz ve dnech.....	43
Tabulka č. 10: Matice IFE.....	44
Tabulka č. 11: Plán Tržeb za prodej vlastních výrobků a služeb v tis. Kč .....	47
Tabulka č. 12: Plán zásob a pohledávek v tis. Kč .....	47
Tabulka č. 13: Plán investičního majetku v tis. Kč .....	48
Tabulka č. 14: Plán závazků v tis. Kč .....	49
Tabulka č. 15: Plán bankovních úvěrů v tis. Kč.....	50
Tabulka č. 16: Plán osobních nákladů v tis. Kč .....	50
Tabulka č. 17: Plán nákladů v tis. Kč.....	52
Tabulka č. 18: Plán Výkazu Zisku a Ztrát v tis. Kč .....	53
Tabulka č. 19: Plán Rozvahy v tis. Kč .....	54
Tabulka č. 20: Ohodnocení faktorů rizika.....	56
Tabulka č. 21: Analýza citlivost pro rok 2013 v tis. Kč.....	58
Tabulka č. 22: Analýzy citlivosti pro rok 2014 v tis. Kč .....	58
Tabulka č. 23: Analýza citlivosti pro rok 2015 v tis. Kč .....	59
Tabulka č. 24: Rozdělení fixních a variabilních nákladů v tis. Kč .....	62

Tabulka č. 25: Bod zvratu v jednotlivých letech plánovacího období v tis. Kč.....	62
Tabulka č. 26: Počet uzavřených kontraktů Strojírny Tyc v jednotlivých zemích .....	66
Tabulka č. 27: Tržby pesimistického strategického scénáře v tis. Kč.....	66
Tabulka č. 28: Pesimistický scénář společnosti Strojírna Tyc s.r.o. v tis. Kč.....	68
Tabulka č. 29: Počet uzavřených kontraktů Strojírny Tyc v jednotlivých zemích .....	69
Tabulka č. 30: Tržby optimistického strategického scénáře v tis. Kč.....	69
Tabulka č. 31: Optimistický scénář společnosti Strojírna Tyc s.r.o. v tis. Kč .....	70
Tabulka č. 32: Rozdělení pravděpodobností scénářů.....	71
Tabulka č. 33: Očekávaný scénář společnosti Strojírna Tyc s.r.o. v tis. Kč .....	72
Tabulka č. 34: Parametrizace krátkodobých cílů na rok 2013 .....	78
Tabulka č. 35: Parametrizace krátkodobých cílů na rok 2014 .....	79
Tabulka č. 36: Parametrizace krátkodobých cílů na rok 2015 .....	80
Tabulka č. 37: Změna VH vlivem změny organizační struktury společnosti v letech plánu .....	84

## Seznam obrázků

Obr. č. 1: Logo společnosti .....	15
Obr. č. 2: Organogram společnosti.....	16
Obr. č. 3: Typová řada strojů FVC .....	17
Obr. č. 4: Typová řada strojů FPPC .....	18
Obr. č. 5: Stroj BPP 120/2 CNC.....	18
Obr. č. 6: Tržby z prodeje vlastních výrobků a služeb v letech 2008 – 2012 v tis. Kč...21	
Obr. č. 7: Výsledku hospodaření běžného účetního období v letech 2008 – 2012 v tis. Kč .....	22
Obr. č. 8: Očekávaný vývoj cen silové elektřiny v ČR v letech 2013 - 2017 .....	34
Obr. č. 9: Obrátový cyklus peněz.....	43
Obr. č. 10: Analýza bodu zvratu pro rok 2013 .....	63
Obr. č. 11: Analýza bodu zvratu pro rok 2014.....	64
Obr. č. 12: Analýza bodu zvratu pro rok 2015 .....	64
Obr. č. 13: Srovnání scénářů v jednotlivých letech strategického plánu .....	73

## Seznam použitých zkratk

SST ... Svaz strojírenské technologie

VCSVTT ... Výzkumné centrum pro strojírenskou výrobní techniku a technologii

VH ... Výsledek hospodaření

ČNB ... Česká národní banka

IPP ... Index průmyslové produkce

ČPK ... Čistý pracovní kapitál

ROE ... Rentabilita vlastního kapitálu

ROA ... Rentabilita aktiv

ROS ... Rentabilita tržeb

BL ... Běžná likvidita

PL ... Pohotová likvidita

PNL ... Peněžní likvidita

OA ... Obrat aktiv

CZ ... Celková zadluženost

DOZ ... Doba obratu zásob

DI ... Doba inkasa

DOP ... Doba odkladu plateb

OCP ... Obratový cyklus peněz

EBT ... Hospodářský výsledek před zdaněním

BEP ... Analýza bodu zvratu

FN ... Fixní náklady

VN ... Variabilní náklady

CN ... Celkové náklady

T ... Tržby



PV<sub>r</sub> ... Profit Volume Ratio

KP ... Krycí příspěvek

KPI ... Klíčové ukazatele výkonnosti

HR ... Oddělení lidských zdrojů

## Seznam použité literatury a ostatních zdrojů

1. Justice.cz - úvodní strana. *Justice.cz*. [Online] [Citace: 15. Duben 2013.] <http://portal.justice.cz/Justice2/Uvod/uvod.aspx>.
2. Strojírna Tyc s.r.o. [Online] [Citace: 15. Duben 2013.] <http://www.strojirna-tyc.cz/?page=homepage>.
3. MPO - Finanční analýzy podnikové sféry průmyslu a stavebnictví - Finanční analýza podnikové sféry za rok 2011. *Ministerstvo průmyslu a obchodu*. [Online] [Citace: 15. Duben 2013.] <http://www.mpo.cz/dokument105732.html>.
4. BusinessInfo.cz - Oficiální portál pro podnikání a export. [Online] [Citace: 15. Duben 2013.] <http://www.businessinfo.cz/>.
5. **Šulák, Milan a Vacík, Emil**. *Strategické řízení v podnicích a projektech*. Praha : EUPRESS, 2005. ISBN 80-86754-35-9.
6. **Vacík, Emil a Šulák, Milan**. *Měření výkonnosti firem*. Praha : EUPRESS, 2005. ISBN 80-86754-33-2.
7. **Synek, Miloslav a kol., a**. *Manažerská ekonomika*. Praha : Grada Publishing, 2007. ISBN 978-80-247-1992-4.
8. **Fotr, Jiří, Vacík, Emil a kol., a**. *Tvorba strategie a strategického plánování*. Praha : Grada Publishing, 2012. ISBN 978-80-247-3985-4.
9. **Fotr, Jiří a Souček, Ivan**. *Investiční rozhodování a řízení projektů*. Praha : Grada Publishing, 2011. ISBN 978-80-247-3293-0.
10. **Šulák, Milan, Vacík, Emil a Ircingová, Jarmila**. *Teze k přednáškám Řízení podnikatelských projektů*. Plzeň : ZČU, 2007. ISBN 978-80-7043-612-7.
11. **Kaplan, Robert S. a Norton, David P**. *The Execution Premium*. Boston : Harvard Business School Publishing, 2001. ISBN 978-1-4221-2116-0.
12. Вертолеты России. [Online] [Citace: 15. Duben 2013.] <http://www.russianhelicopters.aero/ru/>.
13. Sklostroj. [Online] [Citace: 15. Duben 2013.] <http://www.sklostroj.cz/>.

14. První železářská společnost Kladno. [Online] [Citace: 15. Duben 2013.] <http://www.pzsk.cz/>.
15. PBS Velká Bíteš, a.s. [Online] [Citace: 15. Duben 2013.] <http://www.pbsvb.cz/prvni-brnenska-strojirna-velka-bites-a-s>.
16. OTE, a.s. [Online] Únor 2013. [Citace: 15. Duben 2013.] [http://www.ote-cr.cz/statistika/files-dlouhodobe-bilance/Zprava\\_o\\_ockavane\\_rovnovaze\\_mezi\\_nabidkou\\_a\\_poptavkou\\_elektriny\\_a\\_plynu.pdf](http://www.ote-cr.cz/statistika/files-dlouhodobe-bilance/Zprava_o_ockavane_rovnovaze_mezi_nabidkou_a_poptavkou_elektriny_a_plynu.pdf).
17. Aircraft Industries - KUNOVICE, AIRPORT. [Online] [Citace: 15. Duben 2013.] <http://www.let.cz/>.
18. F. Zimmermann GmbH - Portalfräsmaschinen. [Online] [Citace: 15. Duben 2013.] <http://www.f-zimmermann.com/>.
19. Handtmann Gruppe. [Online] [Citace: 15. Duben 2013.] <http://www.handtmann.de/>.
20. TOS Kouřim - Profil společnosti. [Online] [Citace: 15. Duben 2013.] <http://www.tos-kurim.cz/spolecnost/profil-spolecnosti/>.
21. SHW Werkzeugmaschinen | Präzise, flexibel, innovativ. [Online] [Citace: 15. Duben 2013.] <http://www.shw-werkzeugmaschinen.de/web/de/index.php>.
22. SHW Werkzeugmaschinen | Präzise, flexibel, innovativ. [Online] [Citace: 15. Duben 2013.] <http://www.shw-werkzeugmaschinen.de/web/de/index.php>.
23. TAJMAC - ZPS, a.s. [Online] [Citace: 15. Duben 2013.] <http://www.tajmac-zps.cz/>.
24. TRIMILL machine tools. [Online] [Citace: 15. Duben 2013.] <http://www.trimill.cz/cz/novinky/31-projekty-eu.html>.
25. WALDRICHSIEGEN: SALES OFFICES. [Online] [Citace: 15. Duben 2013.] <http://www.waldrich-siegen.de/index.php?id=8>.

## **Seznam příloh**

Příloha A Nově navržený organogram společnosti *Strojírna Tyc s.r.o.*

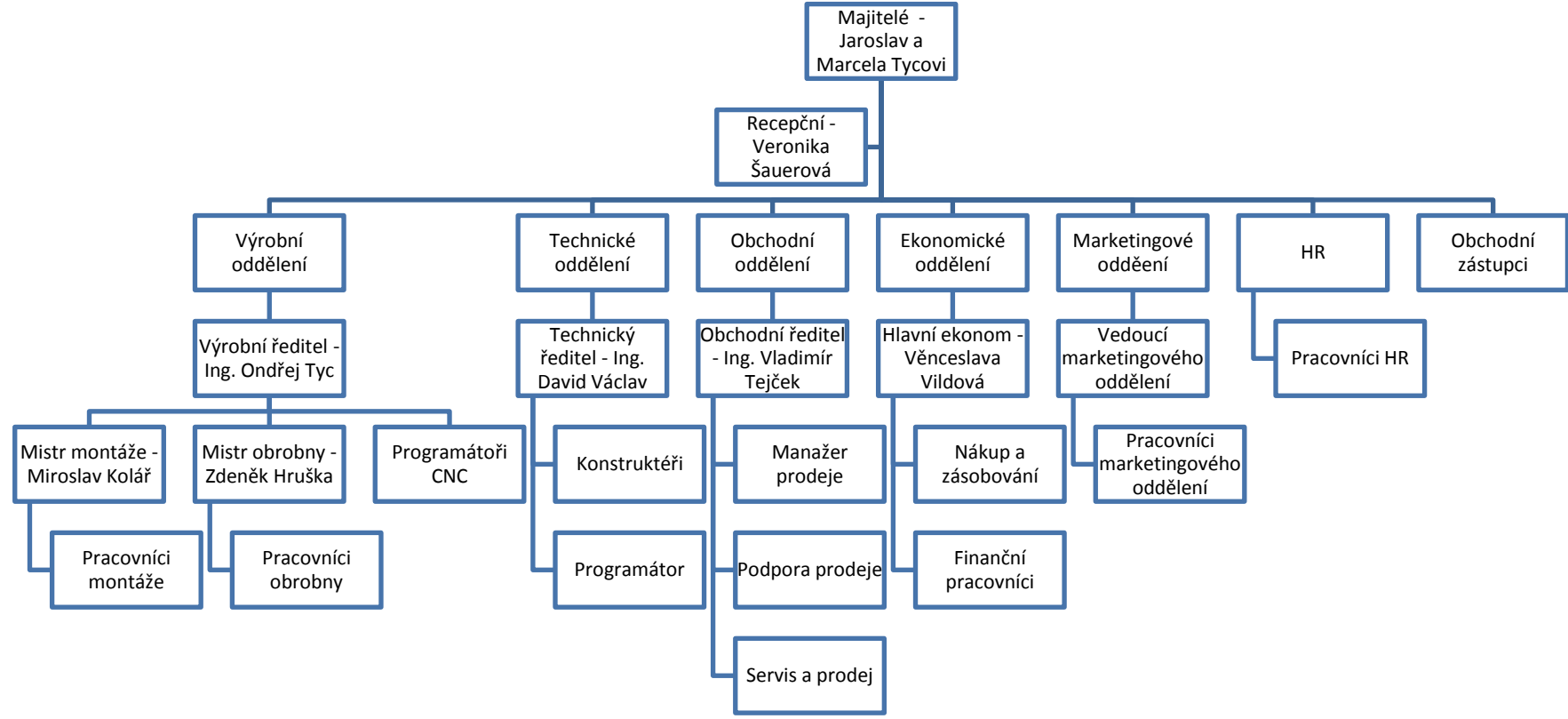
Příloha B Rozvaha a Výkaz zisku a ztrát v roce 2008

Příloha C Rozvaha a Výkaz zisku a ztrát v roce 2009

Příloha D Rozvaha a Výkaz zisku a ztrát v roce 2010

Příloha E Rozvaha a Výkaz zisku a ztrát v roce 2011

Příloha A Nově navržený organogram společnosti *Strojirna Tyc s.r.o.*



# Příloha B Rozvaha a Výkaz zisku a ztrát v roce 2008

## Rozvaha 2008 / část 1

Zpracováno v souladu s vyhláškou č.500/2002 Sb.

### ROZVAHA (BALANCE)

ke dni 31.12.2008  
(v celých tisících Kč)

Obchodní firma nebo jiný název účetní jednotky  
**STROJIRNA TYC s.r.o.**

IČ
25216121

Sídlo,bydliště nebo místo podnikání účetní jednotky  
**Dlouhá 17  
Mýto  
33805**

Označ a	AKTIVA b	řád c	Běžné účetní období			Min.úč.období
			Brutto 1	Korekce 2	Netto 3	Netto 4
	<b>AKTIVA CELKEM</b>	1	132 482	- 13 558	118 924	
A.	Pohledávky za upsaný základní kapitál	2				
B.	<b>Dlouhodobý majetek</b>	3	39 316	- 13 500	25 816	
B. I.	<b>Dlouhodobý nehmotný majetek</b>	4	1 533	- 1 404	129	
B. I. 1.	Zřizovací výdaje	5				
	2. Nehmotné výsledky výzkumu a vývoje	6	1 090	- 1 087	3	
	3. Software	7	443	- 317	126	
	4. Ocenitelná práva	8				
	5. Goodwill	9				
	6. Jiný dlouhodobý nehmotný majetek	10				
	7. Nedokončený dlouhodobý nehmotný majetek	11				
	8. Poskytnuté zálohy na dlouhodobý nehmotný majetek	12				
B. II.	<b>Dlouhodobý hmotný majetek</b>	13	36 446	- 12 096	24 350	
B. II. 1.	Pozemky	14				
	2. Stavby	15				
	3. Samostatné movité věci a soubory movitých věcí	16	19 532	- 12 024	7 508	
	4. Pěstitelské celky trvalých porostů	17				
	5. Dospělá zvířata a jejich skupiny	18				
	6. Jiný dlouhodobý hmotný majetek	19	11 267	- 72	11 195	
	7. Nedokončený dlouhodobý hmotný majetek	20	5 647		5 647	
	8. Poskytnuté zálohy na dlouhodobý hmotný majetek	21				
	9. Oceňovací rozdíl k nabytému majetku	22				
B. III.	<b>Dlouhodobý finanční majetek</b>	23	1 337		1 337	
B. III. 1.	Podíly v ovládaných a řízených osobách	24				
	2. Podíly v účetních jednotkách pod podstatným vlivem	25				
	3. Ostatní dlouhodobé cenné papíry a podíly	26				
	4. Půjčky a úvěry - ovládající a řídicí osoba, podstatný vliv	27				
	5. Jiný dlouhodobý finanční majetek	28	1 337		1 337	
	6. Pořizovaný dlouhodobý finanční majetek	29				
	7. Poskytnuté zálohy na dlouhodobý finanční majetek	30				

## Rozvaha 2008 / část 2

Označ a	AKTIVA b	řád c	Běžné účetní období			Min.úč.období
			Brutto 1	Korekce 2	Netto 3	Netto 4
C.	<b>Oběžná aktiva</b>	31	91 015	- 58	90 957	
C. I.	<b>Zásoby</b>	32	54 484		54 484	
C. I. 1.	Materiál	33	3 627		3 627	
	2. Nedokončená výroba a polotovary	34	45 539		45 539	
	3. Výrobky	35				
	4. Mladá a ostatní zvířata a jejich skupiny	36				
	5. Zboží	37	5 318		5 318	
	6. Poskytnuté zálohy na zásoby	38				
C. II.	<b>Dlouhodobé pohledávky</b>	39	130		130	
C. II. 1.	Pohledávky z obchodních vztahů	40				
	2. Pohledávky - ovládající a řídicí osoba	41				
	3. Pohledávky - podstatný vliv	42				
	4. Pohledávky za společníky, členy družstva a za účast.sdružení	43	130		130	
	5. Dlouhodobé poskytnuté zálohy	143				
	6. Dohadné účty aktivní	44				
	7. Jiné pohledávky	45				
	8. Odložená daňová pohledávka	46				
C. III.	<b>Krátkodobé pohledávky</b>	47	15 905	- 58	15 847	
C. III. 1.	Pohledávky z obchodních vztahů	48	15 894	- 58	15 836	
	2. Pohledávky - ovládající a řídicí osoba	49				
	3. Pohledávky - podstatný vliv	50				
	4. Pohledávky za společníky, členy družstva a za účast.sdružení	51	9		9	
	5. Sociální zabezpečení a zdravotní pojištění	52				
	6. Stát - daňové pohledávky	53	2		2	
	7. Krátkodobé poskytnuté zálohy	54				
	8. Dohadné účty aktivní	55				
	9. Jiné pohledávky	56				
C. IV.	<b>Krátkodobý finanční majetek</b>	57	20 496		20 496	
C. IV. 1.	Peníze	58	50		50	
	2. Účty v bankách	59	20 446		20 446	
	3. Krátkodobý cenné papíry a podíly	60				
	4. Pořizovaný krátkodobý finanční majetek	61				
D. I.	<b>Časové rozlišení</b>	62	2 151		2 151	
D. I. 1.	Náklady příštích období	63	570		570	
	2. Komplexní náklady příštích období	64	1 581		1 581	
	3. Příjmy příštích období	65				

## Rozvaha 2008 / část 3

Označ a	PASIVA b	řád c	Běžné účetní období 5	Min.úč.období 6
	<b>PASIVA CELKEM</b>	67	118 924	
A.	<b>Vlastní kapitál</b>	68	8 471	
A. I.	<b>Základní kapitál</b>	69	100	
A. I. 1.	Základní kapitál	70	100	
	2. Vlastní akcie a vlastní obchodní podíly (-)	71		
	3. Změny základního kapitálu	72		
A. II.	<b>Kapitálové fondy</b>	73		
A. II. 1.	Emisní ážio	74		
	2. Ostatní kapitálové fondy	75		
	3. Oceňovací rozdíly z přecenění majetku a závazků	76		
	4. Oceňovací rozdíly z přecenění při přeměnách	77		
A. III.	<b>Rezervní fondy, nedělitelný fond a ostatní fondy ze zisku</b>	78	10	
A. III. 1.	Zákonný rezervní fond/Nedělitelný fond	79	10	
	2. Statutární a ostatní fondy	80		
A. IV.	<b>Výsledek hospodaření minulých let</b>	81	5 406	
A. IV. 1.	Nerozdělený zisk minulých let	82	5 406	
	2. Neuhrazená ztráta minulých let	83		
A. V.	<b>Výsledek hospodaření běžného účetního období /+/-/</b>	84	2 955	
B.	<b>Cizí zdroje</b>	85	109 864	
B. I.	<b>Rezervy</b>	86		
B. I. 1.	Rezervy podle zvláštních právních předpisů	87		
	2. Rezerva na důchody a podobné závazky	88		
	3. Rezerva na daň z příjmu	89		
	4. Ostatní rezervy	90		
B. II.	<b>Dlouhodobé závazky</b>	91	12 499	
B. II. 1.	Závazky z obchodních vztahů	92		
	2. Závazky - ovládající a řídicí osoba	93		
	3. Závazky - podstatný vliv	94		
	4. Závazky ke společníkům, členům družstva a k účast.sdružení	95		
	5. Dlouhodobé přijaté zálohy	96	8 538	
	6. Vydané dluhopisy	97		
	7. Dlouhodobé směnky k úhradě	98		
	8. Dohadné účty pasivní	99		
	9. Jiné závazky	100	3 593	
	10. Odložený daňový závazek	101	368	



## Rozvaha 2008 / část 4

Označ a	PASIVA b	řád c	Běžné účetní období 5	Min.úč.období 6
B. III.	<b>Krátkodobé závazky</b>	102	74 704	
B. III. 1.	Závazky z obchodních vztahů	103	34 303	
	2. Závazky - ovládající a řídící osoba	104		
	3. Závazky - podstatný vliv	105		
	4. Závazky ke společníkům, členům družstva a k účast.sdružení	106	84	
	5. Závazky k zaměstnancům	107	1 059	
	6. Závazky ze sociálního zabezpečení a zdravotního pojištění	108	657	
	7. Stát - daňové závazky a dotace	109	2 534	
	8. Krátkodobé přijaté zálohy	110	36 067	
	9. Vydané dluhopisy	111		
	10. Dohadné účty pasivní	112		
	11. Jiné závazky	113		
B. IV.	<b>Bankovní úvěry a výpomoci</b>	114	22 661	
B. IV. 1.	Bankovní úvěry dlouhodobé	115	10 708	
	2. Krátkodobé bankovní úvěry	116	11 953	
	3. Krátkodobé finanční výpomoci	117		
C. I.	<b>Časové rozlišení</b>	118	589	
C. I. 1.	Výdaje příštích období	119	589	
	2. Výnosy příštích období	120		

Právní forma účetní jednotky:  
Předmět podnikání :

Okamžik sestavení 21.07.09	Podpisový záznam osoby odpovědné za sestavení účetní závěrky	Podpisový záznam statutárního orgánu nebo fyzické osoby, která je účetní jednotkou
----------------------------------	---	---

# Výkaz zisku a ztrát 2008 / část 1

Zpracováno v souladu s vyhláškou č.500/2002 Sb.

## VÝKAZ ZISKU A ZTRÁTY

ke dni 31.12.2008  
(v celých tisících Kč)

Obchodní firma nebo jiný název účetní jednotky  
**STROJÍRNA TYC s.r.o.**

IČ
25216121

Sídlo, bydliště nebo místo podnikání  
účetní jednotky  
**Dlouhá 17**  
**Mýto**  
**33805**

Označení a	TEXT b	Číslo řádku c	Skutečnost v účetním období	
			Sledovaném 1	2
I.	Tržby za prodej zboží	1	201	
A.	Náklady vynaložené na prodané zboží	2	104	
+	<b>Obchodní marže</b>	3	97	
II.	<b>Výkony</b>	4	153 202	
II. 1.	Tržby za prodej vlastních výrobků a služeb	5	145 265	
2.	Změna stavu zásob vlastní činnosti	6	7 937	
3.	Aktivace	7		
B.	<b>Výkonová spotřeba</b>	8	130 550	
B. 1.	Spotřeba materiálu a energie	9	111 527	
2.	Služby	10	19 023	
+	<b>Přidaná hodnota</b>	11	22 749	
C.	<b>Osobní náklady</b>	12	20 340	
C. 1.	Mzdové náklady	13	15 099	
2.	Odměny členům orgánů společnosti a družstva	14		
3.	Náklady na sociální zabezpečení a zdravotní pojištění	15	5 132	
4.	Sociální náklady	16	109	
D.	Daně a poplatky	17	16	
E.	Odpisy dlouhodobého nehmotného a hmotného majetku	18	2 442	
III.	<b>Tržby z prodeje dlouhodobého majetku a materiálu</b>	19	5 275	
III.1.	Tržby z prodeje dlouhodobého majetku	20	5 005	
2.	Tržby z prodeje materiálu	21	270	
F.	<b>Zůstatková cena prodaného dlouhodobého majetku a materiálu</b>	22	864	
F. 1.	Zůstatková cena prodaného dlouhodobého majetku	23	864	
2.	Prodaný materiál	24		
G.	Změna stavu rezerv a opr.pol.v provoz.oblasti a nákl.př.obd.	25	-300	
IV.	Ostatní provozní výnosy	26	2 512	
H.	Ostatní provozní náklady	27	272	
V.	Převod provozních výnosů	28		
I.	Převod provozních nákladů	29		
*	<b>Provozní výsledek hospodaření</b>	30	6 902	

## Výkaz zisku a ztrát 2008 / část 2

Označení a	TEXT b	Číslo řádku c	Skutečnost v účetním období	
			Sledovaném 1	2
VI.	Tržby z prodeje cenných papírů a podílů	31		
J.	Prodané cenné papíry a podíly	32		
VII.	<b>Výnosy z dlouhodobého finančního majetku</b>	33		
VII.1.	Výnosy z podílů v ovl.a fíz.osobách a v úč.jedn.pod podst.vl	34		
2.	Výnosy z ostatních dlouhodobých cenných papírů a podílů	35		
3.	Výnosy z ostatního dlouhodobého finančního majetku	36		
VIII.	Výnosy z krátkodobého finančního majetku	37		
K.	Náklady z finančního majetku	38		
IX.	Výnosy z přecenění cenných papírů a derivátů	39		
L.	Náklady z přecenění cenných papírů a derivátů	40		
M.	Změna stavu rezerv a opravných položek ve finanční oblasti	41		
X.	Výnosové úroky	42	28	
N.	Nákladové úroky	43	1 575	
XI.	Ostatní finanční výnosy	44	2 161	
O.	Ostatní finanční náklady	45	3 815	
XII.	Převod finančních výnosů	46		
P.	Převod finančních nákladů	47		
*	<b>Finanční výsledek hospodaření</b>	48	-3 201	
Q.	<b>Daň z příjmů za běžnou činnost</b>	49	749	
Q. 1.	- splatná	50	381	
2.	- odložená	51	368	
**	<b>Výsledek hospodaření za běžnou činnost</b>	52	2 952	
XIII.	Mimořádné výnosy	53	3	
R.	Mimořádné náklady	54		
S.	<b>Daň z příjmů z mimořádné činnosti</b>	55		
S. 1.	- splatná	56		
2.	- odložená	57		
*	<b>Mimořádný výsledek hospodaření</b>	58	3	
T.	Převod podílu na výsledku hospodaření společníkům (+/-)	59		
***	<b>Výsledek hospodaření za účetní období (+/-)</b>	60	2 955	
****	<b>Výsledek hospodaření před zdaněním (+/-)</b>	61	3 704	

Právní forma účetní jednotky:  
Předmět podnikání :

Okamžik sestavení 21.07.09	Podpisový záznam osoby odpovědné za sestavení účetní závěrky	Podpisový záznam statutárního orgánu nebo fyzické osoby, která je účetní jednotkou
-------------------------------	--	--

Ekonomický systém JUMP Lic. # 25216121 Strojírna Tyc s.r.o.

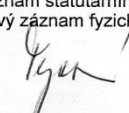
Příloha C Rozvaha a Výkaz zisku a ztrát v roce 2009

Rozvaha 2009 / část 1

Příloha k přiznání k dani z příjmů právnických osob		<b>ROZVAHA</b> v plném rozsahu										Obchodní firma nebo jiný název účetní firm STROJÍRNA TYC s.r.o.	
		ke dni 31.12.2009 (V celých tisících Kč)										Sídlo nebo bydliště účetní jednotky a místo podnikání liší-li se od bydliště	
		Rok Měsíc IČ										Dlouhá 17 33805 Mýto v Čechách	
		2009 1 2 2 5 2 1 6 1 2 1											
Označení	AKTIVA	Číslo řádku	Běžné účetní období			Minulé úč. období							
a	b	c	Brutto 1	Korekce 2	Netto 3	Netto 4							
	AKTIVA CELKEM (ř.2+3+31+63)	001	112833	-16079	96754	118924							
<b>B.</b>	Dlouhodobý majetek (ř.4+13+23)	003	32610	-15776	16834	25816							
<b>B.I.</b>	Dlouhodobý nehmotný majetek (ř.5 až 12)	004	1728	-1497	231	129							
<b>2.</b>	Nehmotné výsledky výzkumu a vývoje	006	1285	-1120	165	3							
<b>3.</b>	Software	007	443	-377	66	126							
<b>B.II.</b>	Dlouhodobý hmotný majetek (ř.14 až 22)	013	30882	-14279	16603	24350							
<b>3.</b>	Samostatné movité věci a soubory movitých věcí	016	19615	-13832	5783	7508							
<b>6.</b>	Jiný dlouhodobý hmotný majetek	019	11267	-447	10820	11195							
<b>7.</b>	Nedokončený dlouhodobý hmotný majetek	020	0	0	0	5647							
<b>B.III.</b>	Dlouhodobý finanční majetek (ř.24 až 30)	023	0	0	0	1337							
<b>5.</b>	Jiný dlouhodobý finanční majetek	028	0	0	0	1337							
<b>C.</b>	Oběžná aktiva (ř.32+39+48+58)	031	78051	-303	77748	90957							
<b>C.I.</b>	Zásoby (ř.33 až 38)	032	50957	0	50957	54484							
<b>C.I.1.</b>	Materiál	033	996	0	996	3627							
<b>2.</b>	Nedokončená výroba a polotovary	034	49271	0	49271	45539							
<b>5.</b>	Zboží	037	690	0	690	5318							
<b>C.III.</b>	Krátkodobé pohledávky (ř.49 až 57)	048	16989	-303	16686	15977							
<b>C.III.1.</b>	Pohledávky z obchodních vztahů	049	13889	-303	13586	15836							
<b>4.</b>	Pohledávky za společnosti, členy družstva a za účastníky sdružení	052	0	0	0	139							
<b>5.</b>	Sociální zabezpečení a zdravotní pojištění	053	286	0	286	0							
<b>6.</b>	Stát - daňové pohledávky	054	2770	0	2770	2							
<b>8.</b>	Dohadné účty aktivní	056	44	0	44	0							
<b>C.IV.</b>	Krátkodobý finanční majetek (ř.59 až 62)	058	10105	0	10105	20496							
<b>C.IV.1.</b>	Peníze	059	50	0	50	50							
<b>2.</b>	Účty v bankách	060	10055	0	10055	20446							
<b>D.I.</b>	Časové rozlišení (ř.64 až 66)	063	2172	0	2172	2151							
<b>D.I.1.</b>	Náklady příštích období	064	1228	0	1228	570							
<b>2.</b>	Komplexní náklady příštích období	065	944	0	944	1581							

## Rozvaha 2009 / část 2

Označení	PASIVA	Číslo řádku	Stav v běžném účetním období	Stav v minulém účetním období
a	b	c	5	6
	PASIVA CELKEM (ř.68+86+119)	067	96754	118924
<b>A.</b>	Vlastní kapitál (ř.69+73+79+82+85)	068	9443	8471
<b>A.I.</b>	Základní kapitál (ř.70 až 72)	069	100	100
<b>A.I.1.</b>	Základní kapitál	070	100	100
<b>A.III.</b>	Rezervní fondy, nedělitelný fond a ostatní fondy ze zisku (ř.80+81)	079	10	10
<b>A.III.1.</b>	Zákonný rezervní fond / Nedělitelný fond	080	10	10
<b>A.IV.</b>	Výsledek hospodaření minulých let (ř.83+84)	082	8361	5406
<b>A.IV.1.</b>	Nerozdělený zisk minulých let	083	8361	5406
<b>A.V.</b>	Výsledek hospodaření běžného účetního období (+/-)	085	972	2955
<b>B.</b>	Cizí zdroje (ř.87+92+103+115)	086	87000	109864
<b>B.II.</b>	Dlouhodobé závazky (ř.93 až 102)	092	5423	12499
<b>5.</b>	Dlouhodobé přijaté zálohy	097	2648	8538
<b>9.</b>	Jiné závazky	101	2311	3593
<b>10.</b>	Odložený daňový závazek	102	464	368
<b>B.III.</b>	Krátkodobé závazky (ř.104 až 114)	103	59097	74704
<b>B.III.1.</b>	Závazky z obchodních vztahů	104	29299	34303
<b>4.</b>	Závazky ke společníkům, členům družstva a k účastníkům sdružení	107	8	84
<b>5.</b>	Závazky k zaměstnancům	108	993	1059
<b>6.</b>	Závazky ze sociálního zabezpečení a zdravotního pojištění	109	524	657
<b>7.</b>	Stát - daňové závazky a dotace	110	2622	2534
<b>8.</b>	Krátkodobé přijaté zálohy	111	25648	36067
<b>10.</b>	Dohadné účty pasivní	113	3	0
<b>B.IV.</b>	Bankovní úvěry a výpomoci (ř.116 až 118)	115	22480	22661
<b>B.IV.1.</b>	Bankovní úvěry dlouhodobé	116	8824	10708
<b>2.</b>	Krátkodobé bankovní úvěry	117	13656	11953
<b>C.I.</b>	Časové rozlišení (ř.120+121)	119	311	589
<b>C.I.1.</b>	Výdaje příštích období	120	311	589

Sestaveno dne: 18.5.2010	<b>STROJÍRNA TVC s.r.o.</b> 338 05 Mýto, Dlouhá 17 Tel.: 371 750 591, Fax: 371 750 129 DIČ: CZ25216121, IČO: 25216121	Podpisový záznam statutárního orgánu účetní jednotky nebo podpisový záznam fyzické osoby, která je účetní jednotkou 
Právní forma účetní jednotky s.r.o.	Předmět podnikání opravy a prodej obráběcích strojů	Pozn.

# Výkaz zisku a ztrát 2009 / část 1

Příloha k přiznání k dani  
z příjmů právnických osob

## VÝKAZ ZISKU A ZTRÁTY v plném rozsahu

Obchodní firma nebo jiný název účetní firmy  
STROJÍRNA TYC s.r.o.

ke dni 31.12.2009  
(V celých tisících Kč)

Sídlo nebo bydliště účetní jednotky  
a místo podnikání liší-li se od bydliště

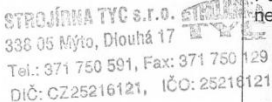
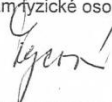
Rok	Měsíc	IČ
2009	1 2	2 5 2 1 6 1 2 1

Dlouhá 17  
33805 Mýto v Čechách

Označení a	TEXT b	Číslo řádku c	Skutečnost v účetním období	
			běžném 1	minulém 2
I.	Tržby za prodej zboží	001	2622	201
A.	Náklady vynaložené na prodané zboží	002	2617	104
+	Obchodní marže (ř.1-2)	003	5	97
II.	Výkony (ř.5+6+7)	004	125300	153202
II.1.	Tržby za prodej vlastních výrobků a služeb	005	121568	145265
2.	Změna stavu zásob vlastní činnosti	006	3732	7937
B.	Výkonová spotřeba (ř.9+10)	008	98509	130550
B.1.	Spotřeba materiálu a energie	009	75411	111527
2.	Služby	010	23098	19023
+	Přidaná hodnota (ř.3+4-8)	011	26796	22749
C.	Osobní náklady (ř.13 až 16)	012	19601	20340
C.1.	Mzdové náklady	013	14732	15099
3.	Náklady na sociální zabezpečení a zdravotní pojištění	015	4769	5132
4.	Sociální náklady	016	100	109
D.	Daně a poplatky	017	18	16
E.	Odpisy dlouhodobého nehmotného a hmotného majetku	018	3162	2442
III.	Tržby z prodeje dlouhodobého majetku a materiálu (ř.20+21)	019	5723	5275
III.1.	Tržby z prodeje dlouhodobého majetku	020	5647	5005
2.	Tržby z prodeje materiálu	021	76	270
F.	Zůstatková cena prodaného dlouhodobého majetku a materiálu (ř.23+24)	022	5647	864
F.1.	Zůstatková cena prodaného dlouhodobého majetku	023	5647	864
G.	Změna stavu rezerv a opravných položek v provozní oblasti a komplexních nákladů příštích období	025	245	-300
IV.	Ostatní provozní výnosy	026	784	2512
H.	Ostatní provozní náklady	027	2954	272
*	Provozní výsledek hospodaření (ř.11-12-17-18+19-22-25+26-27+(-28)-(-29))	030	1676	6902

## Výkaz zisku a ztrát 2009 / část 2

Označení a	TEXT b	Číslo řádku c	Skutečnost v účetním období	
			běžném 1	minulém 2
X.	Výnosové úroky	042	29	28
N.	Nákladové úroky	043	1016	1575
XI.	Ostatní finanční výnosy	044	1591	2161
O.	Ostatní finanční náklady	045	980	3815
*	Finanční výsledek hospodaření (ř.31-32+33+37-38+39-40-41+42-43+44-45+(-46)-(-47))	048	-376	-3201
Q.	Daň z příjmů za běžnou činnost (ř.50+51)	049	328	749
Q.1.	splatná	050	232	381
2.	odložená	051	96	368
**	Výsledek hospodaření za běžnou činnost (ř.30+48-49)	052	972	2952
XIII.	Mimořádné výnosy	053	0	3
*	Mimořádný výsledek hospodaření (ř.53-54-55)	058	0	3
***	Výsledek hospodaření za účetní období (+/-) (ř.52+58-59)	060	972	2955
****	Výsledek hospodaření před zdaněním (ř.30+48+53-54)	061	1300	3704

Sestaveno dne: 18.5.2010		 <p>STROJÁRNA TYC s.r.o. 338 05 Mýto, Dílnářská 17 Tel.: 371 750 591, Fax: 371 750 129 DIČ: CZ25216121, IČO: 25216121</p>	Podpisový záznam statutárního orgánu účetní jednotky nebo podpisový záznam fyzické osoby, která je účetní jednotkou
Právní forma účetní jednotky s.r.o.	Předmět podnikání opravy a prodej obráběcích strojů	 Pozn.	

Příloha D Rozvaha a Výkaz zisku a ztrát v roce 2010

Rozvaha 2010 / část 1

Příloha k přiznání k dani  
z příjmů právnických osob

**ROZVAHA**  
v plném rozsahu

Obchodní firma nebo jiný název účetní firmy  
STROJÍRNA TYC s.r.o.

ke dni 31.12.2010  
(V celých tisících Kč)

Sídlo nebo bydliště účetní jednotky  
a místo podnikání liší-li se od bydliště

Rok	Měsíc	IČ
2010	1 2 2 5 2 1 6 1 2 1	

Dlouhá 17  
33805 Mýto v Čechách

Označení a	AKTIVA b	Číslo řádku c	Běžné účetní období			Minulé úč. období
			Brutto 1	Korekce 2	Netto 3	Netto 4
	AKTIVA CELKEM (f.2+3+31+63)	001	103507	-17723	85784	96754
<b>B.</b>	Dlouhodobý majetek (f.4+13+23)	003	34272	-16632	17640	16834
<b>B.I.</b>	Dlouhodobý nehmotný majetek (f.5 až 12)	004	1936	-1642	294	231
<b>2.</b>	Nehmotné výsledky výzkumu a vývoje	006	1285	-1152	133	165
<b>3.</b>	Software	007	651	-490	161	66
<b>B.II.</b>	Dlouhodobý hmotný majetek (f.14 až 22)	013	32336	-14990	17346	16603
<b>3.</b>	Samostatné movité věci a soubory movitých věcí	016	21069	-14168	6901	5783
<b>6.</b>	Jiný dlouhodobý hmotný majetek	019	11267	-822	10445	10820
<b>C.</b>	Oběžná aktiva (f.32+39+48+58)	031	56422	-1091	55331	77748
<b>C.I.</b>	Zásoby (f.33 až 38)	032	26675	0	26675	50957
<b>C.I.1.</b>	Materiál	033	613	0	613	996
<b>2.</b>	Nedokončená výroba a polotovary	034	25967	0	25967	49271
<b>5.</b>	Zboží	037	95	0	95	690
<b>C.III.</b>	Krátkodobé pohledávky (f.49 až 57)	048	20743	-1091	19652	16686
<b>C.III.1.</b>	Pohledávky z obchodních vztahů	049	16936	-1091	15845	13586
<b>6.</b>	Stát - daňové pohledávky	054	0	0	0	286
<b>7.</b>	Krátkodobé poskytnuté zálohy	055	3773	0	3773	2770
<b>8.</b>	Dohadné účty aktivní	056	0	0	0	44
<b>9.</b>	Jiné pohledávky	057	34	0	34	0
<b>C.IV.</b>	Krátkodobý finanční majetek (f.59 až 62)	058	9004	0	9004	10105
<b>C.IV.1.</b>	Peníze	059	114	0	114	50
<b>2.</b>	Účty v bankách	060	8890	0	8890	10055
<b>D.I.</b>	Časové rozlišení (f.64 až 66)	063	12813	0	12813	2172
<b>D.I.1.</b>	Náklady příštích období	064	12331	0	12331	1228
<b>2.</b>	Komplexní náklady příštích období	065	482	0	482	944



## Rozvaha 2010 / část 2

Označení	PASIVA	Číslo řádku	Stav v běžném účetním období	Stav v minulém účetním období
a	b	c	5	6
	PASIVA CELKEM (f.68+86+119)	067	85784	96754
A.	Vlastní kapitál (f.69+73+79+82+85)	068	10841	9443
A.I.	Základní kapitál (f.70 až 72)	069	100	100
A.I.1.	Základní kapitál	070	100	100
A.III.	Rezervní fondy, nedělitelný fond a ostatní fondy ze zisku (f.80+81)	079	10	10
A.III.1.	Zákonný rezervní fond / Nedělitelný fond	080	10	10
A.IV.	Výsledek hospodaření minulých let (f.83+84)	082	9333	8361
A.IV.1.	Nerozdělený zisk minulých let	083	9333	8361
A.V.	Výsledek hospodaření běžného účetního období (+/-)	085	1398	972
B.	Cizí zdroje (f.87+92+103+115)	086	73453	87000
B.II.	Dlouhodobé závazky (f.93 až 102)	092	5313	5423
5.	Dlouhodobé přijaté zálohy	097	2506	2648
9.	Jiné závazky	101	2157	2311
10.	Odložený daňový závazek	102	650	464
B.III.	Krátkodobé závazky (f.104 až 114)	103	52800	59097
B.III.1.	Závazky z obchodních vztahů	104	29878	29299
4.	Závazky ke společníkům, členům družstva a k účastníkům sdružení	107	263	8
5.	Závazky k zaměstnancům	108	1115	993
6.	Závazky ze sociálního zabezpečení a zdravotního pojištění	109	601	524
7.	Stát - daňové závazky a dotace	110	1061	2622
8.	Krátkodobé přijaté zálohy	111	19882	25648
10.	Dohadné účty pasivní	113	0	3
B.IV.	Bankovní úvěry a výpomoci (f.116 až 118)	115	15340	22480
B.IV.1.	Bankovní úvěry dlouhodobé	116	6940	8824
2.	Krátkodobé bankovní úvěry	117	8400	13656
C.I.	Časové rozlišení (f.120+121)	119	1490	311
C.I.1.	Výdaje příštích období	120	1490	311

Sestaveno dne: 4.6.2011	Podpisový záznam statutárního orgánu účetní jednotky nebo podpisový záznam fyzické osoby, která je účetní jednotkou 338 05 Mýto, Diouhá 17 Tel.: 371 750 531, Fax: 371 750 129 DIČ: CZ25216121, IČO: 25216121
Právní forma účetní jednotky s.r.o.	Předmět podnikání opravy a prodej obráběcích strojů
	Pozn.

# Výkaz zisku a ztrát 2010 / část 1

Příloha k přiznání k dani  
z příjmů právnických osob

## VÝKAZ ZISKU A ZTRÁTY v plném rozsahu

Obchodní firma nebo jiný název účetní firmy  
STROJIRNA TYC s.r.o.

ke dni 31.12.2010  
(V celých tisících Kč)

Sídlo nebo bydliště účetní jednotky  
a místo podnikání liší-li se od bydliště

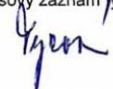
Rok	Měsíc	IČ
2010	1 2	2 5 2 1 6 1 2 1

Dlouhá 17  
33805 Mýto v Čechách

Označení a	TEXT b	Číslo řádku c	Skutečnost v účetním období	
			běžném 1	minulém 2
I.	Tržby za prodej zboží	001	4813	2622
A.	Náklady vynaložené na prodané zboží	002	4564	2617
+	Obchodní marže (ř.1-2)	003	249	5
II.	Výkony (ř.5+6+7)	004	111974	125300
II.1.	Tržby za prodej vlastních výrobků a služeb	005	135279	121568
2.	Změna stavu zásob vlastní činnosti	006	-23305	3732
B.	Výkonová spotřeba (ř.9+10)	008	85325	98509
B.1.	Spotřeba materiálu a energie	009	66490	75411
2.	Služby	010	18835	23098
+	Přidaná hodnota (ř.3+4-8)	011	26898	26796
C.	Osobní náklady (ř.13 až 16)	012	20907	19601
C.1.	Mzdové náklady	013	15645	14732
3.	Náklady na sociální zabezpečení a zdravotní pojištění	015	5147	4769
4.	Sociální náklady	016	115	100
D.	Daně a poplatky	017	105	18
E.	Odpisy dlouhodobého nehmotného a hmotného majetku	018	2666	3162
III.	Tržby z prodeje dlouhodobého majetku a materiálu (ř.20+21)	019	180	5723
III.1.	Tržby z prodeje dlouhodobého majetku	020	0	5647
2.	Tržby z prodeje materiálu	021	180	76
F.	Zůstatková cena prodaného dlouhodobého majetku a materiálu (ř.23+24)	022	0	5647
F.1.	Zůstatková cena prodaného dlouhodobého majetku	023	0	5647
G.	Změna stavu rezerv a opravných položek v provozní oblasti a komplexních nákladů příštích období	025	788	245
IV.	Ostatní provozní výnosy	026	1450	784
H.	Ostatní provozní náklady	027	592	2954
*	Provozní výsledek hospodaření (ř.11-12-17-18+19-22-25+26-27+(-28)-(-29))	030	3470	1676

## Výkaz zisku a ztrát 2010 / část 2

Označení a	TEXT b	Číslo řádku c	Skutečnost v účetním období	
			běžném 1	minulém 2
X.	Výnosové úroky	042	5	29
N.	Nákladové úroky	043	1110	1016
XI.	Ostatní finanční výnosy	044	702	1591
O.	Ostatní finanční náklady	045	1193	980
*	Finanční výsledek hospodaření (f.31-32+33+37-38+39-40-41+42-43+44-45+(-46)-(-47))	048	-1596	-376
Q.	Daň z příjmů za běžnou činnost (f.50+51)	049	476	328
Q.1.	splatná	050	290	232
Z.	odložená	051	186	96
**	Výsledek hospodaření za běžnou činnost (f.30+48-49)	052	1398	972
***	Výsledek hospodaření za účetní období (+/-) (f.52+58-59)	060	1398	972
****	Výsledek hospodaření před zdaněním (f.30+48+53-54)	061	1874	1300

Sestaveno dne:  4.6.2011	Podpisový záznam statutárního orgánu účetní jednotky nebo podpisový záznam fyzické osoby, která je účetní jednotkou  338 05 Mýto, Dlouhá 17 Tel.: 371 750 601, Fax: 371 750 129 DIČ: CZ25216121, IČO: 25216121	
Právní forma účetní jednotky  s.r.o.	Předmět podnikání  opravy a prodej obráběcích strojů	Pozn.

Příloha E Rozvaha a Výkaz zisku a ztrát v roce 2011

Rozvaha 2011 / část 1

Příloha k přiznání k dani  
z příjmů právnických osob

**ROZVAHA**  
v plném rozsahu

Obchodní firma nebo jiný název účetní firmy  
STROJÍRNA TYC s.r.o.

ke dni 31.12.2011  
(V celých tisících Kč)

Sídlo nebo bydliště účetní jednotky  
a místo podnikání liší-li se od bydliště

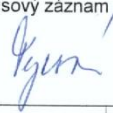

Rok	Měsíc	IČ
2011	1 2 2 5 2 1 6 1 2 1	

Dlouhá 17  
33805 Mýto v Čechách

Označení a	AKTIVA b	Číslo řádku c	Běžné účetní období			Minulé úč. období
			Brutto 1	Korekce 2	Netto 3	Netto 4
	AKTIVA CELKEM (f.2+3+31+63)	001	126244	-20492	105752	85784
B.	Dlouhodobý majetek (f.4+13+23)	003	37443	-19412	18031	17640
B.I.	Dlouhodobý nehmotný majetek (f.5 až 12)	004	2078	-1779	299	294
2.	Nehmotné výsledky výzkumu a vývoje	006	1285	-1185	100	133
3.	Software	007	793	-594	199	161
B.II.	Dlouhodobý hmotný majetek (f.14 až 22)	013	35365	-17633	17732	17346
3.	Samostatné movité věci a soubory movitých věcí	016	23770	-16429	7341	6901
6.	Jiný dlouhodobý hmotný majetek	019	11495	-1204	10291	10445
7.	Nedokončený dlouhodobý hmotný majetek	020	100	0	100	0
C.	Oběžná aktiva (f.32+39+48+58)	031	79165	-1080	78085	55331
C.I.	Zásoby (f.33 až 38)	032	28439	0	28439	26675
C.I.1.	Materiál	033	3121	0	3121	613
2.	Nedokončená výroba a polotovary	034	25192	0	25192	25967
5.	Zboží	037	126	0	126	95
C.II.	Dlouhodobé pohledávky (f.40 až 47)	039	1244	0	1244	0
6.	Dohadné účty aktivní	045	1244	0	1244	0
C.III.	Krátkodobé pohledávky (f.49 až 57)	048	17947	-1080	16867	19652
C.III.1.	Pohledávky z obchodních vztahů	049	14622	-1080	13542	15845
7.	Krátkodobé poskytnuté zálohy	055	3325	0	3325	3773
9.	Jiné pohledávky	057	0	0	0	34
C.IV.	Krátkodobý finanční majetek (f.59 až 62)	058	31535	0	31535	9004
C.IV.1.	Peníze	059	309	0	309	114
2.	Účty v bankách	060	31226	0	31226	8890
D.I.	Časové rozlišení (f.64 až 66)	063	9636	0	9636	12813
D.I.1.	Náklady příštích období	064	9616	0	9616	12331
2.	Komplexní náklady příštích období	065	20	0	20	482

## Rozvaha 2011 / část 2

Označení	PASIVA	Číslo řádku	Stav v běžném účetním období	Stav v minulém účetním období
a	b	c	5	6
	PASIVA CELKEM (ř.68+86+119)	067	105752	85784
A.	Vlastní kapitál (ř.69+73+79+82+85)	068	13545	10841
A.I.	Základní kapitál (ř.70 až 72)	069	100	100
A.I.1.	Základní kapitál	070	100	100
A.III.	Rezervní fondy, nedělitelný fond a ostatní fondy ze zisku (ř.80+81)	079	10	10
A.III.1.	Zákonný rezervní fond / Nedělitelný fond	080	10	10
A.IV.	Výsledek hospodaření minulých let (ř.83+84)	082	10731	9333
A.IV.1.	Nerozdělený zisk minulých let	083	10731	9333
A.V.	Výsledek hospodaření běžného účetního období (+/-)	085	2704	1398
B.	Cizí zdroje (ř.87+92+103+115)	086	91743	73453
B.II.	Dlouhodobé závazky (ř.93 až 102)	092	1575	5313
5.	Dlouhodobé přijaté zálohy	097	0	2506
9.	Jiné závazky	101	706	2157
10.	Odložený daňový závazek	102	869	650
B.III.	Krátkodobé závazky (ř.104 až 114)	103	64648	52800
B.III.1.	Závazky z obchodních vztahů	104	31740	29878
4.	Závazky ke společníkům, členům družstva a k účastníkům sdružení	107	131	263
5.	Závazky k zaměstnancům	108	1529	1115
6.	Závazky ze sociálního zabezpečení a zdravotního pojištění	109	862	601
7.	Stát - daňové závazky a dotace	110	9739	1061
8.	Krátkodobé přijaté zálohy	111	20647	19882
B.IV.	Bankovní úvěry a výpomoci (ř.116 až 118)	115	25520	15340
B.IV.1.	Bankovní úvěry dlouhodobé	116	5820	6940
2.	Krátkodobé bankovní úvěry	117	19700	8400
C.I.	Časové rozlišení (ř.120+121)	119	464	1490
C.I.1.	Výdaje příštích období	120	464	1490

Sestaveno dne: 2.6.2012		Podpisový záznam statutárního orgánu účetní jednotky nebo podpisový záznam fyzické osoby, která je účetní jednotkou   STROJIRNA TYC, s.r.o. 333 05 Myto, Dlouhá 17 Tel.: 371 750 591 Fax: 371 750 129 IČO: 25216121 DIČ: CZ25216121	
Právní forma účetní jednotky s.r.o.	Předmět podnikání výroba, opravy a prodej obr. strojů	Pozn.	

# Výkaz zisku a ztrát 2011 / část 1

Příloha k přiznání k dani  
z příjmů právnických osob

## VÝKAZ ZISKU A ZTRÁTY v plném rozsahu

Obchodní firma nebo jiný název účetní firmy  
STROJÍRNA TYC s.r.o.

ke dni 31.12.2011  
(V celých tisících Kč)

Sídlo nebo bydliště účetní jednotky  
a místo podnikání liší-li se od bydliště

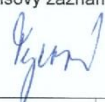

Rok	Měsíc	IČ
2011	1 2	2 5 2 1 6 1 2 1

Dlouhá 17  
33805 Mýto v Čechách

Označení a	TEXT b	Číslo řádku c	Skutečnost v účetním období	
			běžném 1	minulém 2
I.	Tržby za prodej zboží	001	1278	4813
A.	Náklady vynaložené na prodané zboží	002	1218	4564
+	Obchodní marže (ř.1-2)	003	60	249
II.	Výkony (ř.5+6+7)	004	153802	111974
II.1.	Tržby za prodej vlastních výrobků a služeb	005	154506	135279
2.	Změna stavu zásob vlastní činnosti	006	-775	-23305
3.	Aktivace	007	71	0
B.	Výkonová spotřeba (ř.9+10)	008	119390	85325
B.1.	Spotřeba materiálu a energie	009	90108	66490
2.	Služby	010	29282	18835
+	Přidaná hodnota (ř.3+4-8)	011	34472	26898
C.	Osobní náklady (ř.13 až 16)	012	25077	20907
C.1.	Mzdové náklady	013	18728	15645
3.	Náklady na sociální zabezpečení a zdravotní pojištění	015	6229	5147
4.	Sociální náklady	016	120	115
D.	Daně a poplatky	017	57	105
E.	Odpisy dlouhodobého nehmotného a hmotného majetku	018	2807	2666
III.	Tržby z prodeje dlouhodobého majetku a materiálu (ř.20+21)	019	297	180
III.1.	Tržby z prodeje dlouhodobého majetku	020	98	0
2.	Tržby z prodeje materiálu	021	199	180
F.	Zůstatková cena prodaného dlouhodobého majetku a materiálu (ř.23+24)	022	85	0
2.	Prodaný materiál	024	85	0
G.	Změna stavu rezerv a opravných položek v provozní oblasti a komplexních nákladů příštích období	025	-11	788
IV.	Ostatní provozní výnosy	026	1667	1450
H.	Ostatní provozní náklady	027	830	592
*	Provozní výsledek hospodaření (ř.11-12-17-18+19-22-25+26-27+(-28)-(-29))	030	7591	3470

## Výkaz zisku a ztrát 2011 / část 2

Označení a	TEXT b	Číslo řádku c	Skutečnost v účetním období	
			běžném 1	minulém 2
X.	Výnosové úroky	042	4	5
N.	Nákladové úroky	043	1362	1110
XI.	Ostatní finanční výnosy	044	950	702
O.	Ostatní finanční náklady	045	3729	1193
*	Finanční výsledek hospodaření (ř.31-32+33+37-38+39-40-41+42-43+44-45+(-46)-(-47))	048	-4137	-1596
Q.	Daň z příjmů za běžnou činnost (ř.50+51)	049	751	476
Q.1.	splatná	050	532	290
2.	odložená	051	219	186
**	Výsledek hospodaření za běžnou činnost (ř.30+48-49)	052	2703	1398
XIII.	Mimořádné výnosy	053	1	0
*	Mimořádný výsledek hospodaření (ř.53-54-55)	058	1	0
***	Výsledek hospodaření za účetní období (+/-) (ř.52+58-59)	060	2704	1398
****	Výsledek hospodaření před zdaněním (ř.30+48+53-54)	061	3455	1874

Sestaveno dne: 2.6.2012		Podpisový záznam statutárního orgánu účetní jednotky nebo podpisový záznam fyzické osoby, která je účetní jednotkou   STROJÍRNA TYC, s.r.o. 338 05 Myto, Dlouhá 17 Tel.: 371 750 591 Fax: 371 750 129 IČO: 25216121 DIČ: CZ25216121	
Právní forma účetní jednotky s.r.o.	Předmět podnikání výroba, opravy a prodej obr. strojů	Pozn.	

## **Abstrakt**

BEJČKOVÁ, T. *Analýza výkonnosti strategického plánu organizace*. Diplomová práce. Plzeň: Fakulta ekonomická ZČU v Plzni, 96 s., 2013

**Klíčová slova:** strategie, strategický plán, strategické cíle, finanční analýza, analýza rizik, strategické scénáře

Tématem diplomové práce je analýza výkonnosti strategického plánu konkrétní organizace. Práce byla vypracována v podniku Strojírna Tyc s.r.o., který se zaměřuje na výrobu nových portálových center vlastního vývoje a konstrukce. V první části je představen podnik a provedena analýza jeho výkonnosti do roku 2012. Poté jsou stanoveny základní atributy marketingových prognóz. Následuje formulace vize, strategických cílů, strategií a analýza externího i interního prostředí. Z krátkodobých cílů jsou vyvozeny finanční plány společnosti a dále je provedena analýza rizik a jsou sestaveny strategické scénáře. Poslední část práce se zaměřuje na zhodnocení připravenosti podniku naplnit strategický záměr.



## **Abstract**

BEJČKOVÁ, T. *Performance Analysis of Strategic Plan of an Organization*. Graduation thesis. Pilsen: Faculty of Economics University of West Bohemia in Pilsen, 96 pages, 2013

**Key words:** strategy, strategic plan, strategic objectives, financial analysis, risk analysis, strategic scenarios

The theme of this graduation thesis is Performance Analysis of Strategic Plan of a chosen Organization. The thesis was performed on the company Strojírna Tyc s.r.o., which is focused on the production of a new portal center from its own development and construction. In the opening chapter of the thesis, the company is introduced and the analysis of its efficiency, concluding in 2012, is performed. After which, the basic attributes of the marketing predictions were determined, followed by the formulation of a vision, strategic objectives, strategies and analysis of an external and internal environment. The financial plans of the organization were settled from the short-term goals, the risk analysis was performed and the strategic scenarios were constructed. The last part of the thesis focuses on the evaluation of readiness to meet strategic business plan.