

ZÁPADOČESKÁ UNIVERZITA V PLZNI

FAKULTA EKONOMICKÁ

Diplomová práce

**Projekt zvyšování výkonnosti firmy prostředky strategického
řízení**

**The Project for the Company Performance Increase by
Means of Strategic Management**

Bc. Barbora Kavková

Plzeň 2016

Zadání DP

Čestné prohlášení

Prohlašuji, že jsem diplomovou práci na téma

„Projekt zvyšování výkonnosti firmy prostředky strategického řízení“

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

Plzeň dne 25. 4. 2016

.....

Podpis autora

Poděkování

Ráda bych poděkovala vedoucí mé diplomové práce paní Ing. Petře Taušl Procházkové Ph.D. za její vedení, poskytnuté odborné rady a připomínky a v neposlední řadě za její praktické náměty.

Dále bych ráda poděkovala Ing. Martinu Končokovi, MBA za možnost zpracovávat diplomovou práci ve společnosti Engel strojírenská spol. s.r.o., za jeho odborné rady a připomínky a za čas, který mi v průběhu zpracování diplomové práce věnoval.

V neposlední řadě bych ráda poděkovala své rodině a svým přátelům za jejich pevné nervy a podporu během mého studia.

Obsah

Úvod	7
1 Engel strojírenská spol. s.r.o.	9
1.1 Charakteristika společnosti Engel strojírenská spol. s.r.o.	9
1.2 Představení společnosti Engel strojírenská spol. s.r.o.	10
1.3 Produkty společnosti Engel strojírenská spol. s.r.o.	11
2 Střednědobý strategický plán	12
2.1 Poslání	12
2.2 Vize	12
2.2.1 Rozpad vize do jednotlivých komponent	13
2.3 Strategické cíle	15
2.3.1 Dlouhodobé cíle společnosti	16
2.3.2 Krátkodobé cíle společnosti	17
2.3.3 Klíčové indikátory výkonnosti	18
2.4 Strategie pro dosažení cílů	19
3 Analýza podnikatelského prostředí	21
3.1 Analýza externího prostředí	22
3.1.1 Analýza makroprostředí	22
3.1.2 Analýza mezoprostředí	26
3.2 Analýza interního prostředí	29
3.2.1 Management a vedení společnosti	29
3.2.2 Marketingový mix společnosti	30
3.2.3 Výroba a technologie, výzkum a vývoj, informační systémy společnosti	33
3.2.4 Finanční analýza	34
3.3 Analýza absolutních ukazatelů	34
3.4 Analýza rozdílových ukazatelů	35
3.5 Analýza poměrových ukazatelů	36
3.5.1 Hodnocení rentability společnosti	36
3.5.2 Hodnocení aktivity společnosti	37
3.5.3 Hodnocení likvidity společnosti	39
3.5.4 Hodnocení zadluženosti společnosti	40
3.6 Zhodnocení analýzy prostředí	41
3.6.1 Matice SWOT	41
3.6.2 Matice EFE	42
3.6.3 Matice IFE	43
4 Strategická analýza	46
4.1 Matice IE	46
4.2 Matice TOWS	47
4.3 Výběr strategických variant	50
4.3.1 Matice QSPM	50
5 Finanční plán	54

5.1	Plán výkazu zisku a ztráty.....	55
5.1.1	Plán prodeje.....	55
5.1.2	Plán tržeb.....	57
5.1.3	Plán ostatních provozních výnosů a nákladů.....	58
5.1.4	Plán ostatních finančních výnosů a nákladů.....	58
5.1.5	Plán výkonové spotřeby.....	59
5.1.6	Plán osobních nákladů.....	60
5.1.7	Plán odpisů.....	62
5.1.8	Plánovaný výkaz zisku a ztrát.....	63
5.2	Plán rozvahy.....	63
5.2.1	Plán aktiv.....	64
5.2.2	Plán pasiv.....	66
5.3	Plán Cash Flow.....	67
5.4	Analýza finančního plánu pro plánované období.....	68
5.5	Zhodnocení stanoveného finančního plánu.....	71
6	Analýza rizik strategického záměru.....	72
6.1	Identifikace rizik společnosti.....	72
6.2	Stanovení významnosti rizikových faktorů společnosti.....	74
6.2.1	Expertní hodnocení.....	74
6.2.2	Semikvantitativní analýza.....	76
6.2.3	Analýza citlivosti.....	77
6.2.4	Vlivy jednotlivých významných rizik na EBIT.....	79
6.3	Návrh pro snížení rizikových faktorů.....	81
7	Scénáře vývoje společnosti.....	84
7.1	Očekávaný scénář.....	84
7.2	Optimistický scénář.....	84
7.3	Pesimistický scénář.....	86
7.4	Realistický scénář.....	90
8	Celkové zhodnocení strategického plánu a návrh jeho implementace.....	92
8.1	Planning Gaps.....	92
8.2	Zhodnocení analýz.....	93
8.3	Implementace podnikatelského plánu do společnosti.....	94
	Závěr.....	97
	Seznam tabulek.....	99
	Seznam obrázků.....	102
	Seznam použité literatury.....	104
	Seznam příloh.....	108

Úvod

Tématem předložené diplomové práce je „*Projekt zvyšování výkonnosti firmy prostředky strategického řízení*“. Zvyšování výkonnosti bývá cílem pro většinu společností, protože výkonnost a zejména finanční výkonnost značí, že daná společnost je finančně zdravý podnik, který je schopen vytvářet zisk a dostát svým závazkům. Výkonnost společnosti je ukazatel, který zajímá nejen společnost samotnou, ale je to ukazatel, na základě kterého se pro firmu rozhodují potencionální stakeholders.

Zvolené téma je zpracováváno ve společnosti Engel strojírenská spol. s.r.o., která sídlí v jižních Čechách a patří k nejvýznamnějším a nejmodernějším společnostem tohoto regionu. Strategie této společnosti je z velké míry závislá na nadřazené korporátní strategii celosvětové skupiny Engel Austria GmbH, nicméně tato společnost funguje jako samostatný subjekt, který má svou vlastní strategii a své vlastní cesty, jak jí dosahovat. Tento podnik byl zvolen, protože se jedná o podnik ve velice zajímavém konkurenčním podnikatelském prostředí.

Cílem diplomové práce je sestavení a následné zhodnocení střednědobého plánu pro tříleté období, pomocí kterého by společnost měla dosáhnout zvýšení výkonnosti. Jako kontrola, zda pomocí stanoveného plánu dojde ke zvyšování výkonnosti, bude provedena finanční analýza stanoveného střednědobého plánu. Součástí této práce je zvolení vhodné strategie, pomocí které dojde k naplnění stanovených dlouhodobých a krátkodobých cílů tak, aby podpořily podnikatelský záměr společnosti. Dále je nutné představit podnikatelské prostředí, ve kterém se společnost Engel strojírenská spol. s.r.o. nachází, zvážit všechny příležitosti a hrozby, které dané podnikatelské prostředí nabízí, a všech zjištění využít tak, aby co nejlépe podpořily stanovený střednědobý plán. Představený střednědobý plán může být ovlivňován celou řadou rizik a součástí této práce je potencionální rizika najít, vyhodnotit a navrhnout opatření proti nim. Tato práce by měla pro společnost být jakýmsi vodítkem možností, směrů a scénářů, kterými by se mohla v následujících třech letech dále vyvíjet.

Práce je rozdělena do osmi kapitol, ve kterých je nejprve společnost představena obecně, následně je představen střednědobý plán společnosti na tříleté období včetně vize, poslání a strategických cílů. Třetí kapitola je věnována analýze interního a externího prostředí. Tato kapitola slouží k představení silných a slabých stránek

společnosti. Dále je využíváno poznatků z této kapitoly pro sestavování dílčích rozpočtů a finančních plánů. S touto kapitolou úzce souvisí čtvrtá kapitola, ve které je využito strategických nástrojů pro zvolení správné strategie naplnění plánu. Obsahem páté kapitoly jsou dílčí rozpočty a na základě nich sestavený finanční plán pro plánované období. Součástí této kapitoly je finanční analýza stanoveného plánu, která je provedena pomocí vybraných finančních ukazatelů. Po představení finančního plánu následuje kapitola, která se věnuje rizikům ohrožujícím stanovený střednědobý plán společnosti. V předposlední kapitole jsou představeny možné varianty plánu růstu, ve kterých se promítnou všechny doposud zjištěné informace do různých variant scénářů. Součástí této kapitoly je i zhodnocení dosažení plánu a kontrola možných odchylek od plánu pomocí analýzy *planning gaps*. Závěrečnou kapitolou je celkové zhodnocení provedených analýz, zjištěných informací a návrh implementace předloženého střednědobého plánu do společnosti.

1 Engel strojírenská spol. s.r.o.

Tato kapitola představuje společnost Engel strojírenská spol. s.r.o., její právní formu a její portfolio produktů. Tato kapitola slouží k tomu, aby bylo možné udělat si obrázek o tom, co je zvolená společnost za typ společnosti, čím se zabývá a jak si stojí na trhu.

1.1 Charakteristika společnosti Engel strojírenská spol. s.r.o.

Společnost Engel strojírenská spol. s.r.o. je součástí celosvětové skupiny společností ENGEL Austria GmbH. ENGEL Austria GmbH má 8 výrobních závodů. Společnost ENGEL je celosvětově největším výrobcem vstřikovacích strojů.

Na následujícím obrázku je možné vidět rozmístění osmi závodů skupiny ENGEL. Jak je vidět, společnost je rozmístěna po celém světě. Kromě 8 výrobních závodů ke společnosti patří 29 přidružených společností a 60 obchodních zástupců.

Obrázek 1: Rozmístění výrobních závodů skupiny ENGEL



Zdroj: interní dokumenty společnosti, 2016

V příloze je k nahlédnutí organigram společnosti, kde je možné vidět, že se celá společnost v první řadě dělí na výrobní část a pak na část administrativní, kam spadají finance a obchod. Firma Engel strojírenská spol. s.r.o. v Kaplici je klíčovou jednotkou v celé výrobní skupině. Je dceřinou společností společnosti ENGEL Austria GmbH. Společnost je ze 100 % v rodinném vlastnictví. Společnost se nachází v jižních Čechách v městě Kaplice, které leží 10 km od rakouských hranic.

V následující tabulce jsou shrnuty základní údaje o společnosti Engel strojírenská spol. s.r.o., které byly získány z výpisu rejstříku.

Tabulka 1: Základní údaje společnosti

Název	Engel strojírenská spol. s.r.o.
Právní forma	Společnost s ručením omezeným
Sídlo	Kaplice, Českobudějovická 314, PSČ 382 91
Základní kapitál	125 032 000 Kč
Datum vzniku	31. 10. 1994
Počet zaměstnanců	500-999
Předmět činnosti	zámečnictví povrchové úpravy a svařování kovů a dalších materiálů, výroba instalace a opravy elektrických strojů a přístrojů výroba strojů a zařízení pro všeobecné účely zprostředkování obchodu koupě zboží za účelem jeho dalšího prodeje prodej
Odvětví	povrchová úprava a zušlechťování kovů obrábění výroba ostatních kovodělných výrobků výroba ostatních elektrických zařízení výroba ostatních strojů a zařízení pro všeobecné účely j. n. zprostředkování velkoobchodu nespecializovaný velkoobchod ostatní odborné, vědecké a technické činnosti

Zdroj: Výpis z rejstříku financí 2016, vlastní zpracování 2016

1.2 Představení společnosti Engel strojírenská spol. s.r.o.

Společnost Engel strojírenská spol. s.r.o. je největším dodavatelem pro tři rakouské pobočky ENGEL Austria GmbH. V této společnosti je také možné nalézt konstrukční oddělení, kde se pracuje na vývoji. Z velké části společnost vyrábí pouze pro mateřský závod. V současné době má společnost 18 externích zákazníků, kteří pocházejí z Rakouska, Švýcarska a Německa. V tomto směru se společnost chce neustále rozvíjet, a proto se neustále snaží oslovovat nové potenciální zákazníky prostřednictvím výroby vzorových zakázek, vzorové zakázky jsou vyráběny pro klienty, kteří jsou leadery trhu ve svých oborech (Svetprumyslu.cz, 2014).

Tato společnost se v letech svého bytí postupně vyvíjela, postupem času se rozrostlo její produktové portfolio. V roce 2009 byla otevřena v Kaplici nová výrobní hala o ploše

cca 17 000 m² a nová administrativní budova (Českokrumlovský deník, 2012).

Společnost patří k nejvýznamnějším a nejmodernějším společnostem v jižních Čechách. Díky užívání kvalitních technologií je společnost schopna dodávat velice kvalitní zboží. Pro společnost jsou důležití spokojení zákazníci, a proto se snaží dostát svým termínům a nabízet zboží za konkurence schopné ceny (Českokrumlovský deník, 2012).

Jak již bylo zmíněno, společnost využívá kvalitních technologií, k čemuž potřebuje vysoce kvalifikované pracovníky. Tato kombinace umožňuje například odhalovat možné vady ještě před tím, než vůbec vzniknou. Pro plánování výroby je využíván software SAP a dále jsou využívány 3D-simulační programy. Společnost Engel strojírenská spol. s.r.o. je držitelem certifikátu ISO 9001-2008 (Českokrumlovský deník, 2012).

Firma Engel strojírenská spol. s.r.o. se může pochlubit moderním strojovým parkem. Je možné zde naléznout laserové řezací stroje, laserové řezací a vysekávací kombinace, svářečí kabiny, ohraňovací listy a mnohé další technologické vymoženosti (MF DNES, 2012).

1.3 Produkty společnosti Engel strojírenská spol. s.r.o.

Ve společnosti Engel strojírenská spol. s.r.o. je možné nalézt tři typy výrobních center, v jednotlivých centrech jsou vyráběny produkty různých velikostí a tvarů, které jsou přizpůsobeny náročným požadavkům externích zákazníků.

Prvním střediskem je středisko Stahlbau, které je dodavatelem rámců strojů, olejových nádrží, krytování strojů a dalších ocelových, hliníkových či nerezových dílů. Druhým oddělením je oddělení elektro-výroby, kde se vyrábí veškeré elektrorozvaděče, připravuje se zde kabeláž, vyrábí se zde ovládací pulty, kabelové svazky robotů a další výrobky. Třetím výrobním centrem je výroba dopravníků, variabilních transportních systémů, podest, zdvihacích stolů (Svetprumyslu.cz, 2014).

2 Střednědobý strategický plán

V této kapitole jsou představeny plány společnosti pro následující tři období, v rámci toho jsou zde nastíněny dlouhodobé a krátkodobé cíle pro stanovené období a předpokládaná strategie pro jejich dosažení. Součástí této kapitoly je dále i poslání a vize společnosti.

2.1 Poslání

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

Jak Charvát (2006) uvádí, z průzkumů vyplývá, že pokud je poslání společnosti správně definováno, pomáhá měnit kulturu a vhodná kultura pomáhá ke ztotožnění se lidí s posláním společnosti a v tuhle chvíli se poslání stává silným nástrojem prosazování stanovené strategie společnosti.

Posláním společnosti Engel strojírenská spol. s.r.o. je stát se leaderem evropského trhu, vytvářet dlouhodobé vztahy se zákazníky a vyrábět stávající produkty v co nejvyšší kvalitě.

Poslání společnosti Engel strojírenská spol. s.r.o. vychází z poslání celé skupiny podniků ENGEL Austria GmbH. Zjednodušeně řečeno, posláním jednotlivých podniků skupiny ENGEL je podporovat obecné poslání.

Společnost Engel strojírenská spol. s.r.o. ve snaze o naplnění poslání využívá co nejmodernější technologie, snaží se zaměstnávat kvalifikované pracovníky, dokonce své pracovníky v průběhu zaměstnaneckého poměru neustále školí, v nespolední řadě, v cestě ve snaze o naplnění stanoveného poslání společnosti, přispívá, že výrobky této společnosti oplývají jedinečností na stávajících trzích, čímž v jistém smyslu předhánějí konkurenci.

2.2 Vize

„Vize se ve strategickém managementu chápe jako přesné a strukturované vyjádření stavu firmy v konkrétním budoucím časovém horizontu. Je to formalizovaná představa, jak bychom chtěli firmu vidět v budoucnosti“ (Fotr, Vacík a spol., 2012, 34 s.).

Dle Jakubíkové (2013) má vize odpovídat stávající reálné situaci ve firmě, jejím schopnostem a možnostem, dále říká, že vize by měla být pro člověka zapamatovatelná do pěti minut po přečtení. Vize by měla shrnovat dlouhodobé a nadčasové zásady se strategií a postupy, díky kterým se společnost přizpůsobuje neustále měnící se situaci ve světě.

Vize jako taková obsahuje jednotlivé komponenty, které pak umožňují stanovení jednotlivých strategických cílů společnosti a následně určuje i prostředky k dosahování stanovených cílů (Fotr, Souček, 2015).

Vizi společnosti Engel strojírenská spol. s.r.o. je stát se do roku 2018 stěžejním hráčem ve výrobě dopravníků, elektro-výrobních a dalších produktů na stávajících trzích, v čemž společnost podpoří její vysoce kvalifikovaní pracovníci, díky nimž budou vyráběné výrobky dosahovat vysoké kvality, čímž budou uspokojeni nároční zákazníci a díky tomu také poroste povědomí o společnosti.

2.2.1 Rozpad vize do jednotlivých komponent

V této části práce je představená vize společnosti Engel strojírenská spol. s.r.o. rozpadnuta do jednotlivých komponent vize, kde je každá komponenta vize konkrétně okomentována, aby bylo jasné, čeho chce společnost opravdu dosáhnout.

Zákazníci strategického záměru

Jak již bylo výše zmíněno, tak společnost se bude snažit o získání nových zákazníků. Ovšem nikoliv nechce zanevřít na své stávající zákazníky a naopak chce zvyšovat jejich spokojenost a udržovat si je. Získání nových zákazníků a zlepšování vztahů se stávajícími by se mělo projevit zvýšením zakázek a tedy i následným zvýšením tržeb v oblasti prodeje vlastních výrobků.

Produkt a jeho výjimečnost

Pro společnost jsou důležití spokojení zákazníci, pokud jsou zákazníci spokojeni, tak to znamená, že produkt, který obdrželi od společnosti, splnil jejich přísné požadavky. Co se týče produktů, jejichž odběratelem je skupina ENGEL Austria GmbH, konkrétně ve Schwetbergu, v St. Valentinu a v Dietachu, tak tam jsou jasně dané požadavky a část je samozřejmě vyráběna i sériově. Nicméně pro externí zákazníky, tedy zákazníky mimo skupinu ENGEL Austria GmbH, se společnost snaží udělat maximum. Většinou se

jedná o produkty vyráběné přesně na míru dle požadavků zákazníka, takže v tomto směru se společnost bude snažit i nadále plně vyhovovat zákazníkům a bude se snažit zlepšovat i servis a jednání se zákazníky.

Popis trhu

Snahou společnosti je udržet si a utvrdit stávající pozici na stávajících trzích a to především díky stávajícím produktům. V současnosti společnost poměrně dobře ovládá rakouské trhy, švýcarské trhy a německé trhy. Objevuje se i samozřejmě na českých trzích, ale pouze v zanedbatelném měřítku. Tím že většina výrobků jsou komponenty pro skupinu ENGEL, tak obsazování nových trhů je složitější. Nicméně tím, že se každoročně společnosti daří získávat nové zákazníky a hodlá v tom pokračovat, tak doufá, že díky rostoucímu povědomí se jí v budoucnu otevře alespoň jedna evropská země, na kterou by mohla svými výrobky „zaútočit“ a podmanit si tak její trh. Ale pro plánované období je snahou je utvrdit svou stávající pozici.

Technické a technologické parametry produktu

Vzhledem k tomu, že společnost operuje na evropských trzích, tak samozřejmě musí splňovat evropské technologické normy a standardy. Samozřejmostí je držení certifikací ISO. Na technických a technologických parametrech produktů a jejich zlepšování se samozřejmě pracuje ve vývoji. A jak již bylo zmíněno, pokud mají zákazníci speciální požadavky na parametry, tak je zde vždy snaha o jejich naplnění.

Strategická dimenze záměru

Společnost se v plánovaném období soustředí především na uskutečnění růstu tržeb. Růst tržeb souvisí se všemi komponentami vize, protože pokud bude mít společnost kvalitní produkty, tak bude mít spokojené zákazníky, bude se o ní zvyšovat povědomí, bude se zvedat poptávka, budou se objevovat noví zákazníci a s novými zákazníky přijdou nové zakázky a následné zvýšení tržeb. Dále se společnost bude snažit o snížení stávající zadluženosti, aby až v budoucnu bude plánovat nové velké investice, tak aby si to mohla dovolit.

Filosofie záměru

Jednoduše je možné říci, že prioritou je spokojenost. Pokud bude mít spokojené pracovníky, tak budou ochotni odvádět dobře svou práci, pravidelně se rekvalifikovat.

Takže jejich práce bude dobře a v čas odvede, což povede ke spokojeným zákazníkům, kteří obdrží v čas a v co nejvyšší kvalitě svůj produkt, tudíž budou ochotni v čas zaplatit a ideálně se o chválu podělit i jinde. A z této rovnice pak jako výsledek vychází spokojené vedení. Společnost Engel strojírenská spol. s.r.o. neustále pracuje na podnikové kultuře a snaží se, aby její zaměstnanci měli důvod svou práci odvádět pečlivě a kvalitně. Co se týče zvyšování spokojenosti u zákazníků, tak na tom chce společnost zapracovat zavedením nového softwaru pro implementaci CRM.

Vliv na koncepci a postavení podniku

Pokud se uvaží naplnění stanoveného strategického záměru, tak by se postavení společnosti mezi konkurencí mělo nadále zlepšovat a společnost prostřednictvím všech pracovníků bude pracovat na naplnění vize a následně se přibližovat i naplnění celkového poslání skupiny ENGEL.

Veřejná image

Společnost Engel strojírenská spol. s.r.o. se snaží reprezentovat i jinak než pouze kvalitními produkty a spokojenými zákazníky. Společnost je častým sponzorem maturitních plesů uskutečňujících se v Kaplici, podílí se i na událostech, které pořádá město. V neposlední řadě je společnost součástí i Veletrhu pracovních příležitostí v Plzni, takže povědomí o firmě mezi lidmi překračuje i hranice regionu. Společnost samozřejmě plánuje v těchto aktivitách setrvat a možná svou působnost ještě rozšířit.

Sociální koncepce

Jak již bylo několikrát zmíněno, tak společnost si svých pracovníků opravdu cení, snaží se, aby byli spokojeni. Nabízí jim zdarma školení v německém jazyce, snaží se pracovníky motivovat různými odměnami, například finančními odměnami za nemarodění v uplynulém roce. Buduje kulturu společnosti tím, že pořádá akce pro své pracovníky. Díky těmto všem faktorům má společnost poměrně dobrou pozici pro udržení si stávajících pracovníků a snižování tak fluktuace pracovníků.

2.3 Strategické cíle

Strategické cíle je možné považovat za jakýsi druh vodítek, který vede společnost k naplnění její vize a postupem času i poslání. Strategické cíle je možné považovat za jakési měřitelné mezníky (Kotler, Armstrong, 2001).

Dle Fotra, Vacíka a spol. (2012) strategické cíle musejí jasně vyjadřovat plánovanou změnu, musejí být jasně a zřetelně popsány, musejí být dosažitelné. Všechny stanovené cíle musejí být SMARTER (specifické, měřitelné, dosažitelné, realistické, časově vymezené, v souladu s etickým přístupem k podnikání a zaměřené na zdroje).

2.3.1 Dlouhodobé cíle společnosti

Cíle společnosti Engel strojírenská spol. s.r.o. jsou stanoveny na období 2016/17, 2017/18 a 2018/19 s tím, že byly diskutovány s pracovníkem společnosti a mají pomoci dosáhnout společnosti postupného naplnění stanovené vize a poslání. Stanovené hodnoty jednotlivých cílů vycházejí z vývoje společnosti v letech minulých a z předpokládaného budoucího vývoje, který je ovlivněn požadavky společnosti a stávající situací společnosti a jejího působení na trzích.

Ve stanovených cílech se promítá péče o pracovníky, zákazníky, snaha o zvyšování konkurenceschopnosti, zlepšení postavení společnosti a v neposlední řadě i obchodní politika společnosti a snaha o celkové zvýšení výkonnosti společnosti.

- Zvýšení tržeb za vlastní výrobky do konce plánovaného období alespoň o 20%.
 - o S tímto cílem částečně souvisí i pravidelné investice, které budou tento cíl podporovat. V plánu je nákup strojů pro obráběcí centrum, nový SW pro řízení výroby, rozšíření práškovací lakovny.
- Zvýšení prodeje v oblasti vlastních výrobků do konce plánovaného období alespoň o 16%.
- Do konce plánovaného období získat alespoň 3 nové externí zákazníky.
- Zakoupení a implementace softwaru CRM do společnosti do konce plánovaného období.
- Zvýšení průměrných měsíčních mezd pracovníků v plánovaném období alespoň o 9%.
- Snížení zadluženosti společnosti do konce plánovaného období alespoň o 15%.

2.3.2 Krátkodobé cíle společnosti

V této části práce jsou nastíněny stanovené cíle pro jednotlivé roky plánu.

Krátkodobé cíle 2016/17

- V období 2016/17 dojde k navýšení tržeb v oblasti prodeje vlastních výrobků oproti období 2015/16 alespoň o 6 %.
- V průběhu období 2016/17 nákup strojů pro obráběcí centrum v plánované výši 75 mil. Kč.
- V období 2016/17 dojde k navýšení prodeje v oblasti prodeje vlastních výrobků oproti období 2015/16 alespoň o 4 %.
- V průběhu období získá společnost nového důležitého zákazníka.
- Zakoupení licencovaného softwaru CRM v hodnotě 60 000 Kč s licencí užívání na tři roky.
- V období 2016/17 dojde k navýšení průměrných mezd všech skupin pracovníků oproti roku 2015/16 alespoň o 3 %.
- V období 2016 dojde ke snížení zadluženosti podniku oproti období 2015/16 alespoň o 5 %.

Krátkodobé cíle 2017/18

- V období 2017/18 dojde k navýšení tržeb v oblasti prodeje vlastních výrobků oproti roku 2016/17 alespoň o 8%.
- V průběhu období 2017/18 nákup nového SW pro usnadnění řízení výroby v plánované výši 120 tis. Kč.
- V období 2017/18 dojde k navýšení prodeje v oblasti prodeje vlastních výrobků oproti období 2016/17 alespoň o 6 %.
- V průběhu období získá společnost nového důležitého zákazníka.
- V období 2017/18 dojde k navýšení průměrných měsíčních mezd všech skupin pracovníků oproti období 2016/17 alespoň o 3 %.
- V období 2017/18 dojde ke snížení zadluženosti podniku oproti období 2016/17 alespoň o 5 %.

Krátkodobé cíle 2018/19

- V období 2018/19 dojde k navýšení tržeb v oblasti prodeje vlastních výrobků oproti období 2017/18 alespoň o 8 %.
- V období 2018/19 nákup strojů pro práškovací lakovnu v plánované výši zhruba 42 mil. Kč.
- V období 2018/19 dojde k navýšení prodeje v oblasti prodeje vlastních výrobků oproti období 2017/18 alespoň o 7 %.
- V průběhu období získá společnost nového důležitého zákazníka.
- V období 2018/19 dojde k navýšení průměrných měsíčních mezd všech skupin pracovníků oproti období 2017/18 alespoň o 3 %.
- V období 2018/19 dojde ke snížení zadluženosti podniku oproti období 2017/18 alespoň o 5%.

2.3.3 Klíčové indikátory výkonnosti

V následujících tabulkách jsou shrnuty krátkodobé cíle pro jednotlivé roky a k jednotlivým cílům je určeno měřítko, cílová hodnota, předstižný indikátor, KPI a jaké oddělení má za něj odpovědnost. Informací z těchto tabulek bude dále využíváno pro plánovanou GAP analýzu a pro představení implementace strategického plánu do společnosti ve smyslu rozdělení povinností, controlling splnění stanovených cílů a tak dále.

Tabulka 2: Klíčové indikátory výkonnosti pro období 2016/17

Cíl	KPI	Měřítko	Cíl	předstižný indikátor	odpovědnost
Zvýšení tržeb	Vývoj tržeb	%	6%	zvýšení tržeb	obchodní oddělení
Nákup strojů pro obráběcí centrum	Stav DHM, vynaložené náklady	Kč	-	navýšení DHM	účetní oddělení
Zvýšení prodeje	Vývoj prodeje	%	4%	zvýšení prodeje	obchodní oddělení
Získání nového zákazníka	Počet zákazníků	počet zákazníků	1	navýšení počtu zákazníků	obchodní oddělení
Nákup licencovaného SW CRM	Stav DNМ, vynaložené náklady	Kč	-	navýšení dlouhodobého finančního majetku	IT oddělení, účetní oddělení
Navýšení průměrných mezd pracovníků	Průměrná měsíční mzda skupiny	%	3%	zvýšení mzdových nákladů	mzdové oddělení, personální oddělení
Snížení zadluženosti	Vývoj stávající zadluženosti	%	5%	snížení zadluženosti	finanční oddělení

Zdroj: vlastní zpracování, 2016

Tabulka 3: Klíčové indikátory výkonnosti pro období 2017/18

Cíl	KPI	Měřítko	Cíl	předstižný indikátor	odpovědnost
Zvýšení tržeb	Vývoj tržeb	%	8%	zvýšení tržeb	obchodní oddělení
Nákup SW pro řízení výroby	Stav DHM, vynaložené náklady	Kč	-	navýšení dlouhodobého finančního majetku	
Zvýšení prodeje	Vývoj prodeje	%	6%	zvýšení prodeje	obchodní oddělení
Získání nového zákazníka	Počet zákazníků	počet zákazníků	1	navýšení počtu zákazníků	obchodní oddělení
Navýšení průměrných mezd pracovníků	Průměrná měsíční mzda skupiny	%	3%	zvýšení mzdových nákladů	mzdové oddělení, personální oddělení
Snížení zadluženosti	Vývoj stávající zadluženosti	%	5%	snížení zadluženosti	finanční oddělení

Zdroj: vlastní zpracování, 2016

Tabulka 4: Klíčové indikátory výkonnosti pro období 2018/19

Cíl	KPI	Měřítko	Cíl	předstižný indikátor	odpovědnost
Zvýšení tržeb	Vývoj tržeb	%	8%	zvýšení tržeb	obchodní oddělení
Nákup strojů pro práškovací lakovnu	Stav DHM, vynaložené náklady	Kč	-	navýšení dlouhodobého hmotného majetku	
Zvýšení prodeje	Vývoj prodeje	%	7%	zvýšení prodeje	obchodní oddělení
Získání nového zákazníka	Počet zákazníků	počet zákazníků	1	navýšení počtu zákazníků	obchodní oddělení
Navýšení průměrných mezd pracovníků	Průměrná měsíční mzda skupiny	%	3%	zvýšení mzdových nákladů	mzdové oddělení, personální oddělení
Snížení zadluženosti	Vývoj stávající zadluženosti	%	5%	snížení zadluženosti	finanční oddělení

Zdroj: vlastní zpracování, 2016

2.4 Strategie pro dosažení cílů

Stávající strategie byla stanovena v závislosti na stanovených cílech pro plánované období.

Cíle zvýšení mezd pracovníků se společnost snaží dosáhnout z několika důvodů, například protože chce, aby pracovníci byli motivováni, aby byli spokojeni, a domnívá se, že pokud pracovník bude vědět, že se o něj společnost stará, pravidelně mu každý rok navyšuje jeho mzdu, pak nebude mít důvod odcházet. Tím tedy získá společnost spokojeného pracovníka, který odvádí kvalitně svou práci s příslibem motivace. Pracovníka, který nebude hledat jinou práci (uvažuje se i o možném snížení fluktuace

pracovníků ve společnosti) a bude mít pracovníka, který hypoteticky bude šířit chválu na svou společnost, čímž tedy získá možnou reklamu mezi potenciálními zaměstnanci. Pro společnost dosažení tohoto cíle znamená navýšení mzdových nákladů, ale tento fakt by mohl být částečně vykompenzován tím, že teoreticky by se mohly snížit náklady na nábor nových pracovníků a jejich případné nové zaškolení.

Implementace softwaru CRM by pro společnost neměla být obtížná, jediným co společnost musí udělat, je nákup certifikovaného programu CRM. Ve společnosti jsou v současné době zaměstnáni pracovníci, kteří se problematikou softwaru CRM dříve zabývali, takže nebude nutné další školení. Společnost chce zavést CRM do podniku, protože by mohl společnosti napomoci ve znalosti zákazníků a v lepší péči o ně.

Zvyšování tržeb v oblasti prodeje je částečně propojeno s většinou cílů společnosti, protože jen spokojený zákazník se bude vracet a na tom se snaží společnost si zakládat, takže vývoj tržeb bude záviset na potenciálních nových zákaznících a na stávajících, jež si společnost bude moci lépe udržovat i díky implementaci softwaru CRM, na zvyšování kvality výrobků a na rychlosti jejich dodání. Se zvyšováním tržeb v oblasti prodeje je pak logicky propojeno zvyšování prodejů za vlastní výroby. Díky zvyšování prodejů pak společnost bude dosahovat zvýšení tržeb. Důležité je říci, že ke zvyšování prodejů bude docházet také díky novým zakázkám a díky zvyšování povědomí o naší firmě. Dále je určitě vhodné zmínit, že společnost se bude snažit o udržování své stávající pozice na stávajících trzích.

Snižování zadluženosti chce společnost docílit tím, že se pokusí snížit výši stávajících cizích zdrojů a to tak, že v průběhu plánovaného období by měly být splaceny některé vyšší dlouhodobé úvěry, které jsou na konci trvání. Tím, že pro plánované období bude snížena zadluženost, dostane prostor pro nové budoucí investice, kterými má v plánu se společnost zabývat v budoucnosti.

3 Analýza podnikatelského prostředí

Analýza podnikatelského prostředí slouží k tomu, aby byly identifikovány a odhaleny faktory, které mohou ovlivňovat činnost firmy a to jak kladně, tak záporně. Jedná se o seznámení se s faktory, které mohou mít vliv na budoucí vývoj společnosti (Jakubíková, 2013).

Dle Fotra, Vacíka a spol. (2012) se podnikatelské prostředí, které podléhá analýze, rozděluje na:

- Externí prostředí, které se dále rozděluje na:
 - o Makroprostředí – je nezávislé na podniku a podnik ho nemůže ovlivňovat.
 - o Mezoprostředí – podnik ho může částečně ovlivňovat prostřednictvím marketingových nástrojů.
- Interní prostředí = mikroprostředí – tuto oblast podnik ovlivňuje bezprostředně všemi svými činy.

Analýza podnikatelského prostředí společnosti se provádí za účelem:

- dobré znalosti pozice společnosti v prostředí, ve kterém působí,
- posouzení dalšího možného rozvoje společnosti,
- snahy o předvídaní chování konkurence a stávajících i potenciálních zákazníků,
- identifikace rizikových faktorů (Fotr, Vacík a spol., 2012).

Obrázek 2: Podnikatelské prostředí



Zdroj: vlastní zpracování 2016 dle Fotra, Vacíka a spol. (2012)

3.1 Analýza externího prostředí

Jak již bylo výše zmíněno, tak analýza externího prostředí spočívá v analýze makroprostředí a mezoprostředí. Výstupem analýzy externího prostředí je zjištění příležitostí a hrozeb pro společnost a na základě toho je sestavena matice EFE, která říká, jak je daný strategický záměr citlivý na faktory plynoucí z externího prostředí.

3.1.1 Analýza makroprostředí

Makroprostředí je tvořeno nepředvídatelnými vlivy okolí, neustále se mění a podnik ho nemůže ovlivnit, a proto podniky využívají analýzu makroprostředí, aby se mohly alespoň částečně přizpůsobovat vývoji makroprostředí.

Jak pan inženýr Kozel (2006) uvádí, makroprostředí je možné rozčlenit do šesti oblastí:

- Demografické prostředí
- Ekonomické prostředí
- Legislativní prostředí
- Přírodní prostředí
- Inovační prostředí
- Sociálně – kulturní prostředí

Demografické prostředí

Společnost se nachází v jižních Čechách ve městě Kaplice, které leží 10 kilometrů od rakouských hranic. Tato poloha má pozitivní vliv pro společnost, ale nese v sobě zároveň i negativní vlivy.

Pozitivní je určitě to, že společnost může poměrně jednoduše manévrovat na českém i rakouském trhu, kde může oslovovat různé typy zákazníků. Ze své strategické polohy je schopna uspokojit poptávku náročného rakouského, švýcarského, německého i českého zákazníka.

Negativní vliv je spatřován převážně v nebezpečí možné fluktuace pracovníků za prací do Rakouska. Nicméně jak již bylo zmíněno, společnost se věnuje a i nadále se chce věnovat budování stabilní podnikové kultury a chce se starat o své pracovníky, aby neměli potřebu odcházet za prací do ciziny. Nebezpečí pro společnost neplyne pouze z toho, že přijde o pracovníka jako takového, ale přijde o pracovníka, kterého si sama vyškolila, investovala do něj a pokud jí odejde, pak musí investovat do hledání a následně i školení nových kvalitních pracovníků.

Ekonomické prostředí

V této kapitole jsou zmíněny pouze body, které mohou razantně ovlivnit stanovený strategický plán. Kromě níže zmíněných bodů musí společnost neustále sledovat vývoj zahraničních ekonomik zemí, ve kterých již obchoduje nebo plánuje obchodovat, aby měla přehled o tom, zda je v danou dobu vhodné vstupovat a působit na daném zahraničním trhu nebo ne.

Měnový kurz

Jak již bylo zmíněno, společnost spolupracuje se zahraničními firmami a právě z tohoto důvodu je nutné sledovat kurzy měn jednotlivých zemí. Nejdůležitější je pro společnost sledovat vývoj Eura k České koruně. V případě, že by došlo k radikálním změnám na devizových trzích, pak by mohlo být například nevyhnutelné změnit či pozastavit spolupráci s některými zákazníky, protože z dlouhodobého hlediska by to pro společnost mohlo být velmi nevýhodné a mělo by to na ni velký dopad.

Z následujícího obrázku je patrné, že trend Eura je více méně stagnující na 27 Kč za 1 Euro.

Obrázek 3: Vývoj Eur/Kč za uplynulý rok



Zdroj: kurzy.cz, 2016

V roce 2016 se předpokládá ještě stagnace na hladině 27 Kč, ale pro roky 2017 a 2018 je předpokládán mírný pokles na zhruba 26,5Kč/Eur. Nicméně se počítá s tím, že kurz se bude pohybovat mezi 26-27Kč/1Eur. (40. kolokvium, 2015).

HDP a inflace

Dalšími faktory, které mohou ovlivnit společnost a její strategický záměr je hrubý domácí produkt a inflace. Vývoj obou faktorů pro plánované období je zachycen v následující tabulce, která představuje predikci na základě informací uvedených v dokumentu 40. kolokvia, který obsahuje zhodnocení a predikci některých ekonomických faktorů.

Tabulka 5: Vývoj HDP a inflace

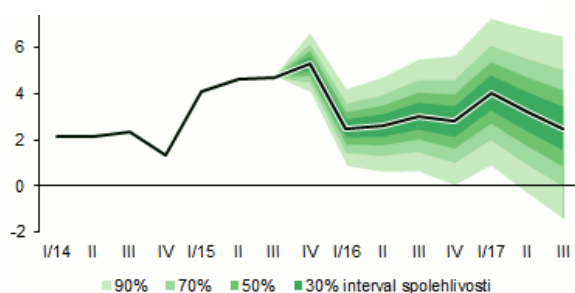
Vývoj HDP a inflace v %	2015	2016 *	2017 *	2018 *
Meziroční růst reálného HDP	4,7	2,7	2,4	2,4
Roční inflace	0,4	1,1	1,9	1,9

Zdroj: vlastní zpracování, 2016 dle 40. kolokvia, 2015; *predikce

Z tabulky vývoje HDP a inflace je zřetelně vidět, že se předpokládá pokles HDP a naopak nárůst inflace. Oba dva faktory jsou mimo jiné ovlivněny působením změn cen ropy v roce 2015. Jak z tabulky vyplývá, tak je možné očekávat růst cenové hladiny v následujících třech letech, což společnost ovlivní tím, že bude očekávat nárůst cen materiálů.

Na následujícím obrázku je zobrazen graf, na kterém je možné pozorovat předpokládaný vývoj HDP pro následující období. Tmavě zeleně označené pruhy mají spolehlivost 30%.

Obrázek 4: Prognóza vývoje HDP



Zdroj: cnb.cz, 2016

Průmyslová výroba

Za poslední rok se index průmyslové výroby zvýšil o 0,7 %. A dle czso.cz (2016) je možné do budoucna předpokládat stagnaci nebo mírný nárůst. To jsou pro společnost dobré vyhlídky a měla by tak mít šanci na získání nových zákazníků a navýšení tržeb.

Legislativní prostředí

Společnost Engel strojírenská spol. s.r.o. je povinna řídit se zákony v České republice. Její jednání je ovlivněno Občanským zákoníkem, Zákoníkem práce, Zákonem o účetnictví, Zákonem o DPH, Zákonem o dani z příjmu a mnoha dalšími, kterým podléhá, protože podniká v České republice.

Od ledna 2016 vešla v platnost novela zákona o účetnictví, ve které se odráží směrnice Evropského parlamentu, v rámci této novely je práce zpracovávána.

V souvislosti s tím, že společnost neobchoduje pouze na českém trhu, tak je povinna sledovat i legislativní nařízení zahraničních trhů, na kterých se již vyskytuje a také trhů, na které chce expandovat. Je nutné, aby společnost znala práva a povinnosti podnikatelů na zahraničních trzích, znala podmínky vstupu a výstupu z trhu. V neposlední řadě je společnost povinna sledovat vyhlášky Evropské unie.

Přírodní prostředí

V této oblasti jde převážně o dodržování ekologických norem, které jsou stanoveny Českou republikou a Evropskou unií. Tyto informace se prolínají tedy s legislativou, kterou musí společnost dodržovat. Veškeré jednání společnosti by mělo být v souladu s ochranou životního prostředí.

Inovační prostředí

V tomto prostředí jsou zahrnuty technologie, které jsou používány denně ve společnosti. Všechny stroje a zařízení ve společnosti by měly splňovat co nejlepší technologické parametry, aby tak docházelo ke zvyšování kvality produktů, snižování nákladů a obecně ke zlepšení pracovních podmínek pro pracovníky. Jak již bylo výše zmíněno, tak společnost do technologií investuje pravidelně a technologická úroveň společnosti je poměrně vysoká, což společnosti dodává konkurenční výhodu. Každopádně každý

výrobek vyrobený společností Engel strojírenská spol. s.r.o. musí splňovat normy EU, ISO normy a mnohé další technické normy.

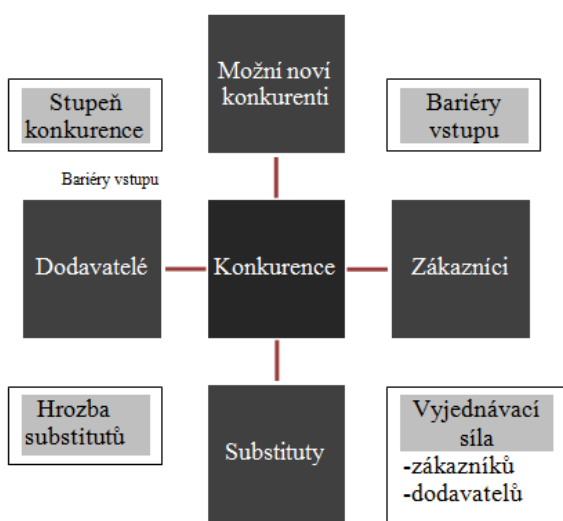
Sociálně-kulturní prostředí

Důležitou roli hraje nejen kultura společnosti jako taková, ale celková kultura regionu, ve kterém se společnost nachází, protože většina zaměstnanců pochází z tohoto regionu. Stávající zaměstnanci i potenciální zaměstnanci mají určité návyky, dovednosti a podnik s tím musí částečně počítat. Velký vliv má zde vzdělanost pracovníků v oboru. Vzhledem k tomu, že ve společnosti jsou používány moderní stroje, vysoce technologická zařízení, speciální stroje a různé odborné programy, tak se společnost snaží hledat kvalifikované pracovníky nebo pracovníky, kteří jsou ochotni se dále vzdělávat.

3.1.2 Analýza mezoprostředí

Analýza mezoprostředí se dle Fotra, Vacíka a spol. (2012) zabývá analýzou odvětví, ve kterém společnost působí nebo ve kterém by působit do budoucna chtěla. Postup analýzy mezoprostředí vychází z Porterova modelu pěti sil, který je možné vidět na následujícím obrázku. Mezoprostředí může společnost ovlivňovat pomocí nástrojů marketingu a je nutné ho popisovat z hlediska rozsahu plánované strategie.

Obrázek 5: Porterův model pěti sil



Zdroj: vlastní zpracování dle Fotra, Vacíka a spol., 2012, s. 41

Stávající konkurence

Skupina podniků ENGEL má poměrně mnoho konkurentů, vzhledem k tomu, že ze společnosti Engel strojírenská spol. s.r.o. přes 90% výroby odchází do tří podniků skupiny ENGEL v Rakousku, tak jsou uvedeni konkurenti celé skupiny. Jmenovitě společnost uvedla pouze dva významné konkurenty. V první řadě jde o společnost KraussMaffei, která sídlí v Německu a o společnost ARBURG, což je německý strojírenský závod. Mezi další konkurenty patří společnosti, které zajišťují výrobu skříňových rozvaděčů a dalších produktů, které by mohli zákazníci společnosti považovat za substituty výrobků společnosti Engel strojírenská spol. s.r.o.. Velkou výhodou, oproti jiným firmám zabývajícím se elektro-výrobou na českém trhu, má společnost svou velikostí a také tím, že nese jméno celosvětové skupiny podniků ENGEL. Proto je pro ni o něco jednodušší obchodování na zahraničních trzích. Nicméně konkurence se velmi rychle vyvíjí a proto se společnost snaží co nejlépe působit na zákazníky potenciální i stávající, snaží se mít dobré pracovní vztahy s dodavateli i pracovníky a v neposlední řadě se společnost snaží vlastnit co nejmodernější výrobní technologie, čímž se staví v rychlosti i kvalitě výroby před své konkurenty.

Potenciální noví konkurenti

Vstup na trh, ve kterém se pohybuje společnost Engel strojírenská spol. s.r.o., má své bariéry. První, poměrně velkou překážkou, je nutnost mít dostatečně velký počáteční kapitál, díky němuž je možné pořídit si dostatečné výrobní prostory, pořízení výrobních strojů a zařízení a v neposlední řadě je nutné pro začátek mít kvalifikované pracovníky. Další bariérou je pak nutnost splnění norem v tomto oboru, získání certifikace ISO. Obecně je tedy možné říci, že stěžejní a zásadní bariérou pro potenciální konkurenci jsou velmi vysoké počáteční náklady. Nicméně společnost se v současné době zcela nové konkurence příliš bát nemusí, protože má vybudované jméno, pověst a také je známá kvalitními produkty, které jsou dodávány a vyráběny dle požadavků zákazníků. Ovšem potenciální konkurence proti společnosti Engel strojírenská spol. s.r.o. stojí v případě, že se společnost rozhodne vstoupit na trh, na kterém již operují společnosti, které se zabývají elektro-výrobou. V tomto případě je pak společnost nucena přesně zmapovat konkurenci, její styl výroby, jednání se zákazníka, její nabídku a další

faktory, aby při vstupu na trh již svou potencionální konkurenci znala a měla v plánu takové jednání a takovou strategii, která ji dostane před konkurenci.

Zákazníci

Jak již bylo výše zmíněno, největším odběratelem jsou mateřské podniky, kde jsou produkty využívány jako komponenty ke kompletaci složitějších produktů. Dále 18 externích zákazníků, jejichž řady společnost plánuje každoročně rozšiřovat a velkou snahou společnosti je přetvářet „jednorázové“ zákazníky na pravidelné. Zákazníci této společnosti jsou z různých odvětví, většinou se jedná o strojírenské podniky či podniky vyrábějící obráběcí stroje.

Dodavatelé

Dodavatelů společnosti je celá řada. Jedná se o velké a významné dodavatele a také o menší dodavatele z blízkého regionu. Společnost se snaží odebírat materiály vždy od většího množství dodavatelů a tím se snaží o diverzifikaci rizika při výpadku jednoho dodavatele. Využíváním většího množství dodavatelů se společnost snaží předcházet například možnému riziku pokrytí výpadků dodávek materiálů. V celé řadě dodavatelů této společnosti, je i malé množství dodavatelů, na kterých je společnost opravdu závislá a tito dodavatelé, pak mohou částečně manipulovat s cenou a s dalšími obchodními podmínkami, ale najde se zde i nemalé množství dodavatelů, kterým diktuje podmínky společnost sama. V současné době je společnost se stávajícími vztahy mezi dodavateli spokojená, nicméně je otevřená případnému novému dodavateli, pokud přijde se zajímavou nabídkou.

Substituty

Hledisko substitutů je poměrně těžko zhodnotitelné, protože společnost externím zákazníkům ve velké míře vyrábí produkty přímo na míru. Takže v tomto směru záleží spíše na očekávání zákazníka. Společnost nabízí určitou kvalitu, kterou je známá, za určitou cenu. Nicméně cena je faktor, který může společnost ovlivňovat tím, že sleduje ceny konkurence.

3.2 Analýza interního prostředí

Do vnitřního prostředí jsou řazeny faktory, které jsou společností řízeny a také ovlivňovány. Pomocí analýzy interního prostředí jsou identifikovány schopnosti podniku, příležitosti podniku a také zdroje podniku. Obecně je možné říci, že analýza interního prostředí slouží ke zjištění klíčových kompetencí podniku. Výsledkem analýzy interního prostředí je identifikace silných a slabých stránek společnosti (Jakubíková, 2013).

3.2.1 Management a vedení společnosti

Jak již bylo výše zmíněno, společnost je v rodinném vlastnictví. Ve vedení společnosti stojí dva rodinní příslušníci. Vedení společnosti dále deleguje úkoly dalším manažerům a ti úkoly plní nebo je delegují dále. Nicméně je nutné podotknout, že zde není propojenost strategie mezi všemi, tedy každý pracovník jednotlivých pozic se zajímá pouze o to, aby byly splněny jeho povinnosti nikoliv o naplnění strategického záměru společnosti.

Plánování cílů vychází částečně z plánovaných cílů skupiny podniku ENGEL Austria GmbH, ale ve velké míře si společnost plánuje sama své vlastní cíle.

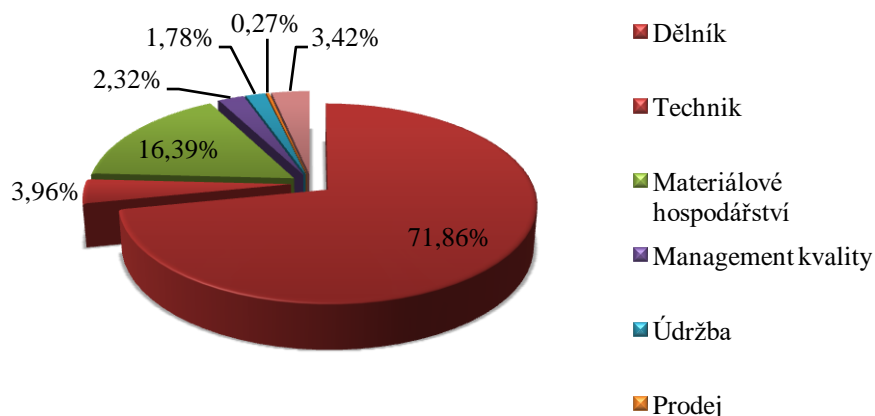
Management společnosti je velmi důležitou součástí strategického plánování, vychází od něj většina podnětů ke změnám.

Společnost zaměstnává 732 pracovníků, kteří pracují na dělnických pozicích, technických, v oblasti materiálového hospodářství (sklady), v oblasti kvality managementu, v údržbě, v prodeji a pak je zde skupina vedoucích pracovníků, kam spadá vedení společnosti a další složky. Své pracovníky se snaží motivovat a odměňovat různými způsoby, například pořádá pravidelně každý rok bohatý vánoční večírek, nabízí svým zaměstnancům zcela zdarma rozšiřování jazykových dovedností.

Společnost v současné době pracuje na programu EPOS – Engel Produktion Optimalization Systems, kde v realitě podniku to představuje, že ráno se sejdou dělníci s mistry, ti jim předají informace o průběhu a plnění dané směny, následně se situace opakuje i s managementem a s jednotlivými divizemi. Slouží to k tomu, aby docházelo k optimalizaci výroby a skutečně se vyrábělo to, co má a nedocházelo k duplicitnímu plnění jednotlivých úkolů a také aby docházelo k plnění plánu zakázek.

Na následujícím grafu, je možní vidět složení zaměstnanců pro rok 2015/16. Jak je z grafu patrné, významnou a důležitou složkou jsou dělníci, kteří se podílejí na výrobě v různých divizích.

Obrázek 6: Graf rozložení zaměstnanců v roce 2015 v procentech



Zdroj: vlastní zpracování, 2016

3.2.2 Marketingový mix společnosti

V této části práce je představen marketingový mix společnosti, který obsahuje produkt, cenu, distribuci a propagaci.

Produkt

Jak již bylo výše zmíněno, produkty společnosti Engel strojírenská spol. s.r.o. se dělí do více skupin. Produkty pro externí zákazníky jsou vyráběny velmi často „na míru“ dle přání zákazníka. U některých produktů je zákazníkům nabízena například instalace produktu a eventuelně další zákaznický servis. Ostatní vyráběné produkty v této společnosti většinou slouží jako komponenty k dalším produktům skupiny ENGEL.

Cena

Společnost si nepřála uvést konkrétní ceny jednotlivých produktů, nicméně cena jednotlivých produktů se obvykle pohybuje až do výše 50 000 € / ks. Stanovení ceny jednotlivých výrobků se skládá z různých faktorů. Mezi faktory, které ovlivňují cenu, patří samotná poptávka po daném produktu, náklady vynaložené na výrobu daného výrobku (náklady na materiál, energie, pracovníky), analýza nabízených cen

konkurence, velký vliv na cenu má také náročnost výroby a doba, po kterou je daný produkt vyráběn. Všechny tyto faktory jsou společně vyhodnocovány a na základě nich je stanovena cena, které je předložena zákazníkovi.

Je určitě nutné zmínit, že jako většina firem, nabízí společnost Engel strojírenská spol. s.r.o. svým zákazníkům možnost skonta. Možnost skonta získá zákazník, pokud je vydaná faktura zaplacená do třiceti dní od data vystavení faktury. Pokud zákazník splní tuto podmínku, pak jeho skonto činí slevu 3 % z celkové sumy vystavené faktury.

Distribuce, místo

Ve směru poptávky po zakázkách společnost velmi často využívá nepřímé distribuční kanály. Z druhé strany společnost bývá oslovována prostřednictvím přímých i nepřímých distribučních kanálů potenciálních zákazníků. Zajišťováním zakázek se v případě této společnosti zabírají obchodní manažeři.

Společnost svým zákazníkům tedy nabízí v rámci doplňkových služeb dopravu zboží až na zákaznickem požadované místo. Cena dopravy se odvíjí od vzdálenosti ujeté od společnosti až na zákaznickem požadované místo vyložení. Společnost Engel strojírenská spol. s.r.o. pro dopravu využívá jiné společnosti, jedná se o společnosti zajišťující dopravu v oblasti českokrumlovského regionu, jakou jsou ADM Mášl s.r.o., CORAX s.r.o. a AUTODOPRAVA SCHILLER VOJTĚCH a další.

Propagace

Společnost Engel strojírenská spol. s.r.o. pro svou reprezentaci a propagaci využívá poměrně velké množství propagačních kanálů, které budou představeny níže. Celkově společnost do propagace investuje kolem 300 000 Kč ročně.

Prostředky propagace, které společnost využívá, jsou logo, internet a média, reklamní předměty, sponzoring, tištěná reklama, výstavy a veletrhy a odporné publikace. Jednotlivé prostředky propagace jsou představeny níže.

- Logo. Jak již bylo zmíněno, jedná se o společnost, která patří do skupiny podniků společnosti ENGEL, tudíž logo a vůbec jméno společnosti, už v sobě nese pro potenciální zákazníky informaci. Logem je označená i výrobní hala společnosti, která je výborně viditelná z vysokorychlostní silnice E55, logo je

dále možné nalézt na pracovních oděvech zaměstnanců a také na reklamních předmětech, viz dále.

- Internet a média. Společnost má kvalitní, přehledné designové stránky. Celková webová prezentace společnosti je uživatelsky přátelská. Společnost má také facebookový profil, kde je možné společnost kontaktovat.
- Reklamní předměty. Jak již bylo výše zmíněno, společnost na reklamních předmětech uvádí své logo. Společnost má standardní sbírku reklamních předmětů, mezi které patří trička, hrnečky, propisky, tašky a mnohé další.
- Sponzoring. Společnost používá dvě formy sponzoringu. První formou je, že dává přímo peněžité dary a druhou možností jsou ony zmíněné reklamní předměty. Společnost na oplátku většinou požaduje, aby na sponzorované akci, byla vyvěšena reklamní plachta s logem společnosti, kterou dává k dispozici.
- Tištěná reklama. Jak již bylo zmíněno, tak v případech sponzoringu různých událostí, je na místě konání události vyvěšena plachta s logem společnosti, dále společnost využívá reklamy prostřednictvím billboardů.
- Výstavy a veletrhy. Tímto způsobem společnost předává potencionálním zákazníkům informace a vůbec o sobě dává vědět. Pravidelně společnost působí na Veletrhu v Brně. Dále se společnost také angažuje na veletrzích pro získávání potencionálních zaměstnanců, jako je Veletrh pracovních příležitostí, který je pod záštitou Západočeské univerzity v Plzni nebo Českého vysokého učení technického v Praze.
- Odborné publikace. Odborné publikace mohou být zajímavé pro potencionální i stávající zákazníky, protože v nich společnost většinou informuje o aktualitách v oblasti vyráběných výrobků, používaných technologií. Společnost v těchto publikacích i prezentuje jaká ocenění a za co získala. Čímž poukazuje na svoji kvalitu.

3.2.3 Výroba a technologie, výzkum a vývoj, informační systémy společnosti

V této podkapitole budou stručně charakterizovány v názvu zmíněné prvky analýzy mikroprostředí.

Výroba a technologie

Specifikace výroby jednotlivých produktů vyráběných ve společnosti je vzhledem ke specifčnosti a atypičnosti parametrů v případě zakázek na míru velmi obtížná. Nicméně jak již bylo několikrát zmíněno, na výrobě se podílejí vysoce kvalifikovaní pracovníci, díky nimž je zajištěn kvalitní a relativně rychlý výrobní proces.

Výroba je podpořená nejmodernějšími technologiemi výroby. Společnost se snaží využívat technologie High Tech. Díky používání moderních technologií společnost v jistém směru předbíhá svou konkurenci. Společnost investuje do nových technologií, tak aby co nejlépe zefektivnila výrobu, které vede k uspokojování stále náročnějších potřeb zákazníků.

Výzkum a vývoj

Do této oblasti společnost investuje, právě díky tomu, aby měla ve svém podniku opravdu moderní a kvalitní technologie, protože je to vyžadováno oborem i konkurencí. Společnost v současné době investuje do výzkumu nové technologie na vstřikování plastů. Ve společnosti Engel strojírenská spol. s.r.o. není přímo středisko výzkumu a vývoje jako takové. Stěžejní výzkum probíhá v mateřské společnosti, která informace sdílí dále, nicméně Engel strojírenská spol. s.r.o. se sám zabývá vývojem v oblasti divize dopravníků.

Informační systémy

Společnost využívá systém SAP, který společnosti umožňuje kontrolu a řízení důležitých procesů. Tento systém pojme výrobu, distribuce a mnohé další činnosti. Výhodou tohoto systému je, že nabízí uživatelsky relativně snadno ovladatelné a přátelské prostředí. Dalším systémem, který společnost používá, je SW NUGGET, který je využíván jako mzdový a personální systém.

3.2.4 Finanční analýza

V této kapitole je nastíněna finanční situace za uplynulé tři roky. Jedná se o období po významné investici společnosti, kdy společnost investovala do rozšíření o novou výrobní hala a administrativní prostory.

Finanční analýza je jakýmsi komplexním zhodnocením finanční situace podniku. Ukazuje, jak efektivně podnik využívá svá aktiva, zda splácí závazky, ukazuje využívání finančních zdrojů podniku. Finanční analýza let minulých je nutnou součástí pro budoucí plánování, neslouží však pouze pro interní potřeby společnosti, ale dává také možnost externím činitelům udělat si obrázek o situaci ve firmě. Jde například o investory, obchodní partnery, státní instituce, auditory, zaměstnance, burzovní makléře a mnoho dalších. V neposlední řadě je finanční analýza také důležitým faktorem v investičním rozhodování. (Knápková a spol., 2013)

Pro zpracování finanční analýzy této společnosti budou použita interní data společnosti, která společnost dodala nebo byla veřejně publikována. Výstupem finanční analýzy jsou ukazatele, které byly zvoleny jako zásadní ukazatele finanční situace společnosti Engel strojírenská spol. s.r.o. po konzultaci s pracovníkem společnosti. Některé ze zvolených ukazatelů byly srovnávány s oborem společnosti – tedy s podniky vyrábějícími elektronická zařízení.

3.3 Analýza absolutních ukazatelů

Pomocí absolutních ukazatelů je možné hodnotit výkonnost společnosti ihned, dá se říci, že pouhým pohledem na data. Absolutní ukazatelé jsou ukazatelé vycházející z rozvahy, tvoří tedy stavové veličiny. Výkazu zisku a ztráty a cash flow pak tvoří veličiny tokové (Fotr, Vacík a spol., 2012), (Šulák, Vacík 2003).

V následující tabulce jsou zobrazeny tržby společnosti za prodej vlastních výrobků a také výsledek hospodaření jednotlivých let společnosti.

Tabulka 6: Tržby a VH let minulých

Položka v tis. Kč.	2013/14	2014/15	2015/16
Tržby za prodej vlastních výrobků a služeb	2 051 179	2 098 539	2 470 432
Procentuelní meziroční změna		2,31 %	17,72 %
Výsledek hospodaření za účetní období	103 659	73 271	103 851
Procentuelní meziroční změna		-29,32 %	41,74 %

Zdroj: vlastní zpracování, 2016

Jak je z tabulky jasně vidět, tak co se týče tržeb, tak společnost v letech dosahovala každoročního nárůstu v oblasti tržeb, kde mezi obdobími 2014/15 a 2015/16, byl dokonce 17% nárůst. Je to dáno hlavně tím, že společnost se rok co rok snaží získat nového externího odběratele svých produktů a v poslední době se jí to daří, dále je to také tím, že společnost si stojí na trhu velmi dobře a díky produktům vysoké kvality po ní roste poptávka.

U výsledku hospodaření let minulých je možné vidět, že hospodářský výsledek společnosti „kolísá“, což je dáno tím, že společnost v roce 2014/15 investovala více do nových technologií a nových strojů než oproti jiným rokům.

3.4 Analýza rozdílových ukazatelů

Klíčovým ukazatelem rozdílových ukazatelů je čistý pracovní kapitál, pomocí něž je možné získat část oběžných aktiv podniku, na jejíž financování jsou použity dlouhodobé zdroje. Pro společnost je velmi důležité, aby hodnota čistého pracovního kapitálu byla kladná, ale nikoliv příliš vysoká, to by pak znamenalo, že společnost může prostředky použít jinde (Fotr, Vacík, 2012), (Šulák, Vacík, 2003).

Čistý pracovní kapitál je pak možné vypočítat ze dvou pohledů. Z pohledu manažerského, kde za cíl je stanoveno disponovat vysokým pracovním kapitálem. Z pohledu vlastníků, kteří upřednostňují financování oběžného majetku z krátkodobých zdrojů a financování stálých aktiv ze zdrojů dlouhodobých. Takže vlastníci se snaží čistý pracovní kapitál naopak minimalizovat (Fotr, Vacík, 2012).

Jak z následující tabulky vyplývá, tak společnost má poměrně vysoký a navíc každoročně se zvyšující čistý pracovní kapitál. Což značí, že je společnost finančně stabilní a má dostatek peněžních prostředků na neočekávané události, které by společnost mohly potkat.

Tabulka 7: Čistý pracovní kapitál let minulých

Položky v tis. Kč.	2013/14	2014/15	2015/16
Oběžná aktiva	428 597	559 032	643 647
Krátkodobé závazky	167 436	235 842	229 357
Čistý pracovní kapitál	261 161	323 190	414 290

Zdroj: vlastní zpracování, 2016

3.5 Analýza poměrových ukazatelů

Použití poměrových ukazatelů pro ohodnocení společnosti je velmi časté. Díky ustálené soustavě poměrových ukazatelů je možné srovnávat mezi sebou podniky zvoleného oboru nebo i zvoleného časového období (Hinke, Bárková, 2012).

3.5.1 Hodnocení rentability společnosti

Hodnocení rentability společnosti je velmi důležité, protože ukazatelé rentability jsou považovány za ukazatele výnosnosti. Jsou sestaveny jako poměr výsledku hospodaření a určitého vstupu. Proto lze všechny výstupy ukazatelů rentability definovat tak, že říkají, kolik Kč zisku připadána 1Kč zvoleného jmenovatele (Vochozka Marek, 2011).

Výsledky zhodnocení rentability let minulých jsou shrnuty v následující tabulce. Z analýzy je patrné, že všechny druhy rentability byly nejvyšší v roce 2013/14, pak nastal pokles a v roce 2015/16 se hodnoty již zase zvětšují. Jak bylo zjištěno, tak ve všech druzích rentability se společnost pohybuje pod oborovými hodnotami. Nižší hodnoty rentability jsou dány výkyvem hospodářského výsledku společnosti.

Co se týče rentability vlastního kapitálu, tak se podnik snaží přibližovat hodnotám oboru. Pro rok 2013 jsou hodnoty 19,08 %. Rentabilita vlastního kapitálu zvoleného oboru v roce 2014 byla 27,82 % (mpo.cz, 2013, 2014).

Rentabilita aktiv pro rok 2013 pro zvolený obor byla 11,84 %, což znamená, že se podnik přibližuje průměrným hodnotám oboru. Rentabilita aktiv 2014 pro zvolený obor byla 15,84 % (mpo.cz, 2013, 2014).

Tabulka 8: Ukazatelé rentability let minulých položky v tis. Kč

Položka	2013/14	2014/15	2015/16
Rentabilita aktiv = EBIT/CA			
EBIT	112 780	60 100	133 984
CA	1 062 178	1 158 959	1 251 910
ROA	10,62	5,19	10,70
Rentabilita VK= EAT/VK			
EAT	103 659	73 271	103 851
VK	589 608	641 346	766 730
ROE	17,79	10,27	13,15
Rentabilita tržeb = EAT/Tržby			
EAT	103 659	73 271	103 851
Tržby	2 058 980	2 096 477	2 460 997
ROS	5,03	3,49	4,22

Zdroj: vlastní zpracování, 2016

3.5.2 Hodnocení aktivity společnosti

Ukazatelé aktivity slouží jako informace o tom, jak podnik využívá jednotlivé části majetku. Existují dvě formy ukazatele aktivity a tedy doba obratu části majetku nebo jen obrat části majetku. Jednotlivé části majetku jsou pak většinou poměřovány k tržbám. Obrat jako takový slouží k tomu, aby informoval, kolikrát se daná část majetku obrátí za rok. Doba obratu pak říká, jak dlouho je zvolená část majetku vázána v podniku (Vochozka Marek, 2011).

Doporučené hodnoty pro obrat celkových aktiv je poměrně obtížné zcela jasně definovat, protože jsou velké rozdíly mezi jednotlivými obory. Obrat celkových aktiv společnosti je vyšší než oborové hodnoty. Například v roce 2013/14 byla hodnota vyšší než průměrná výše obratu aktiv oboru, což bylo 1,73 a v roce 2014/15 byla oborová hodnota 1,95 tedy téměř totožná jako obrat aktiv zvolené společnosti (mpo.cz,2013-14).

Ukazatelé obratu zásob, závazků a pohledávek se pohybují v poměrně v přijatelných hodnotách. To je pak dále vidět u doby obratu, kde doba obratu zásob se pohybuje kolem 30 -ti dní. Doba obratu pohledávek se pohybuje kolem 21 - ti dní, což je dobré a značí to, že odběratelé splácejí své závazky včas. Doba obratu závazků má pak kolísavý charakter, kdy nejdelší je v roce 2014/15. Doba obratu závazků je do jisté míry také dána splatností stanovenou dodavateli (mpo.cz, 2013, 2014).

Tabulka 9: Ukazatelé aktivity let minulých položky v tis. Kč

Položka	2013/14	2014/15	2015/16
Obrat Zásob = T/Z			
Zásoby	182 438	192 537	227 750
Tržby	2 058 980	2 096 477	2 460 997
Obrat zásob	11,29	10,89	10,81
Doba obratu zásob = (Z/T)*365			
Doba obratu zásob	32,34	33,52	33,78
Obrat pohledávek = T/KR.P.			
Krátkodobé pohledávky	103 749	124 170	145 894
Tržby	2 058 980	2 096 477	2 460 997
Obrat pohledávek	19,85	16,88	16,87
Doba obratu pohledávek = (KR. P. /tržby)*365			
Kr. pohledávky	103 749	124 170	145 894
Tržby	2 058 980	2 096 477	2 460 997
Doba obratu pohledávek	18,39	21,62	21,64
Obrat aktiv = T/CA			
Celková Aktiva	1 062 178	1 158 959	1 251 910
Tržby	2 058 980	2 096 477	2 460 997
Obrat aktiv	1,94	1,81	1,97
Obrat závazků = T/KRZ			
Krátkodobé závazky	178 319	251 172	244 265
Tržby	2 058 980	2 096 477	2 460 997
Obrat závazků	11,55	8,35	10,08
Doba obratu závazků = (KRZ/T)*365			
Doba obratu závazků	31,61	43,73	36,23

Zdroj: vlastní zpracování, 2016

3.5.3 Hodnocení likvidity společnosti

Pokud se hovoří o likviditě společnosti, pak to znamená, že je daná společnost schopna dostát svým závazkům. Obecným tvarem ukazatelů likvidity je poměr mezi tím, čím je možné platit a mezitím, co je nutné zaplatit. Používají se tři typy likvidity: běžná likvidita, pohotová likvidita a okamžitá likvidita (Růžičková, 2011).

Běžná likvidita, likvidita třetího stupně, říká, kolikrát oběžná aktiva pokrývají krátkodobé závazky podniku. Vyšší hodnota znamená vyšší pravděpodobnost zachování platební schopnosti společnosti. Doporučené hodnoty tohoto ukazatele by se měly pohybovat mezi 1,5-2,5 (Růžičková, 2011).

V následující tabulce jsou zobrazeny likvidity let minulých, bližší ohodnocení je k nalezení pod tabulkou likvidity let minulých.

Tabulka 10: Ukazatelé likvidity let minulých položky v tis. Kč

Položka	2013/14	2014/15	2015/16
Běžná likvidita = OA/KRZ			
Oběžná aktiva	428 597	559 032	643 647
Krátkodobé závazky	167 436	235 842	229 357
Běžná likvidita	2,56	2,37	2,81
Pohotová likvidita = (OA-Z)/KRZ			
(Oběžná aktiva - zásoby)	261 161	323 190	414 290
Krátkodobé závazky	167 436	235 842	229 357
Pohotová likvidita	1,56	1,37	1,81
Okamžitá likvidita = FM/KRZ			
Finanční majetek	158 050	247 582	280 246
Krátkodobé závazky	167 436	235 842	229 357
Okamžitá likvidita	0,94	1,05	1,22

Zdroj: vlastní zpracování, 2016

Běžná likvidita společnosti se pohybuje v doporučených hodnotách, dokonce v posledním roce je i vyšší. Při srovnání s oborovými hodnotami je jasně patrné, že běžná likvidita společnosti je vyšší i než oborové hodnoty. Pro představu v roce 2013 byly průměrné oborové hodnoty 1,42. V roce 2014 byly oborové hodnoty 1,33 (mpo.cz, 2013, 2014).

Pro pohotovou likviditu, likviditu druhého stupně, platí, že by měl být ideálně v poměru čitatele a jmenovatele 1:1, eventuelně 1,5:1. Pokud by byl poměr 1:1, pak by to

znamenovalo, že společnost vyrovnává své závazky bez prodeje svých zásob. Pro věřitele je dobré, pokud je tato hodnota vyšší, to ale není úplně dobré pro věřitele a vlastníky (Růžičková, 2011).

Z analýzy pohotovosti likvidity opět vyplývá, že zjištěné hodnoty se pohybují mezi doporučenými a podle oborových hodnot se pohotovost likvidity společnosti pohybuje nad oborovými hodnotami. Viz například L2 v roce 2013 byla 0,96 a v roce 2014 0,85 (mpo.cz, 2013, 2014).

Do okamžité likvidity, likvidity prvního stupně, vstupují nejlikvidnější části rozvahy. Doporučené hodnoty se ideálně pohybují v rozmezí 0,9-1,1. Pro Českou republiku se může objevovat interval rozšířený tedy 0,6-1,1 a dokonce v metodice ministerstva průmyslu a obchodu je možné najít interval 0,2-1,1. Ovšem hodnota 0,2 už bývá označována za kritickou. Jak z analýzy vyplývá, společnost je dostatečně likvidní, její hodnoty odpovídají i americkým doporučeným hodnotám. Ve srovnání s oborem je pak L1 samozřejmě vyšší. V roce 2013 byla oborová hodnota 0,11 a v roce 2014 byla 0,16 (Růžičková, 2011), (mpo.cz, 2013, 2014).

3.5.4 Hodnocení zadluženosti společnosti

V následující tabulce je představena zadluženost společnosti za minulé tříleté období.

Tabulka 11: Ukazatelé celkové zadluženosti let minulých v tis. Kč

Celková zadluženost = CK/CA			
Cizí kapitál	472 569	517 612	485 180
Celková aktiva	1 062 178	1 158 959	1 251 910
Celková zadluženost	44,49 %	44,66 %	38,76 %

Zdroj: vlastní zpracování, 2016

Společnost Engel strojírenská, spol. s r.o. se drží pod doporučenou hranici zadluženosti, která říká, že zadluženost podniku by neměla převyšovat hranici 50 %. Při srovnání s oborovými hodnotami, je pak možné vidět, že průměrná zadluženost oboru je vyšší než zadluženost zvoleného podniku. Pro rok 2013 činila zadluženost oboru 63,4 %, Pro rok 2014 byla zadluženost oboru 62,55 % (mpo.cz, 2013, 2014).

3.6 Zhodnocení analýzy prostředí

Pro zhodnocení analýzy prostředí jsou v této kapitole použity matice SWOT, matice EFE a matice IFE. Jednotlivé váhy a stupně vlivů byly stanoveny na základě konzultace ve společnosti.

3.6.1 Matice SWOT

SWOT je složená z počátečních písmen anglických slovíček představujících silné a slabé stránky, příležitosti a hrozby. SWOT analýza právě slouží k vyhodnocení všech těchto faktorů. SWOT analýza by měla pomoci společnosti k využití silných stránek a příležitostí společnosti pro naplnění strategického plánu a následně by se společnost měla snažit neutralizovat potencionální hrozby a vyhýbat se zjištěným slabinám (Griffin, 2014).

V matici SWOT je použito informací získaných z analýzy prostředí.

Tabulka 12: Matice SWOT

Příležitosti	Hrozby
Získání kvalitní nové technologie	Růst inflace
Nehrozí nebezpečí vstupu nového konkurenta na stávající trhy	Pokles HDP
Možný vstup na další trhy v EU	Zvýšení cen vstupů dodavatelů
Relativně nízká konkurence na stávajícím trhu	Odliv pracovníků do Rakouska
Rozrůstající se síť potenciálních dodavatelů	Změna měnového kurzu EUR/Kč - pokles
Získání nových pravidelných zákazníků	Odchod významného zákazníka
Silné stránky	Slabé stránky
Marketing společnosti	Hlavním odběratelem je mateřská firma
Moderní technologie používaná ve společnosti	Chybí systém CRM
Motivační a odměňovací systém pro pracovníky	Neinformovanost pracovníků o strategických plánech
Kvalifikovaní pracovníci	Nížší rentabilita
Relativně nízká zadluženost	Chybějící projektové řízení
Kvalita výrobků	

Zdroj: vlastní zpracování, 2016

3.6.2 Matice EFE

Matice EFE slouží k vyhodnocení externího prostředí a navazuje na matici SWOT, z níž jsou vybrány klíčové příležitosti a hrozby. Výsledkem je ohodnocení vlivu externího prostředí na strategický záměr společnosti. Každému faktoru je přiřazena váha, kde suma vah příležitostí a hrozeb se musí rovnat 1 (managementmania.com, 2011).

Hodnocení jednotlivých příležitostí a hrozeb je dle Fotra, Vacíka a spol. (2012) následující:

- Výrazná příležitost / hrozba = 4 body
- Nadprůměrná příležitost / hrozba = 3 body
- Střední příležitost / hrozby = 2 body
- Nevýrazná příležitost / hrozba = 1 bod

Dále je nutné vynásobit váhu stanoveným bodovým ohodnocením dané příležitosti či hrozby. Výpočtem celkové sumy je zjištěn vliv externího prostředí na strategický záměr. (Fotr, Vacík, 2012)

Na základě informací získaných z literatury je sestavená následující matice EFE, která zobrazuje poznatky zjištěné z analýzy externího prostředí.

Tabulka 13: Matice EFE

Příležitosti	Váha (V)	Stupeň vlivu (SV)	V*SV
Získání kvalitní technologie v oblasti vstřikování plastů	0,1	4	0,4
Možný vstup na nové trhy	0,09	2	0,18
Relativně nízká konkurence na stávajícím trhu	0,08	3	0,24
Získání nových zákazníků	0,1	4	0,4
Nehrozí vstup nového silného konkurenta na regionální trh	0,05	2	0,1
Rozrůstající se síť potenciálních dodavatelů	0,08	1	0,08
Hrozby	Váha (V)	Stupeň vlivu (SV)	V*SV
Růst inflace	0,05	3	0,15
Pokles HDP	0,06	2	0,12
Zvýšení cen vstupů dodavatelů	0,09	3	0,27
Odliv pracovníků do Rakouska	0,04	3	0,12
Změna měnového kurzu EUR/Kč	0,12	4	0,48
Odchod významného zákazníka	0,14	4	0,56
Suma	1		3,1

Zdroj: vlastní zpracování, 2016

Dle vytvořené matice EFE je citlivost na externí prostředí vyšší než průměrná. Výsledná hodnota je dána převážně stupněm vlivu jednotlivých příležitostí a hrozeb, protože se většinou jedná o hrozby i příležitosti, jejich stupeň vlivu se pohybuje v hodnotách 3 a 4. Tedy jedná se o významné příležitosti a hrozby.

Z tabulky je vidět, že mezi nejvýznamnější příležitosti patří získání kvalitní technologie, což by společnosti velmi pomohlo v oblasti konkurence a získávání nových zákazníků, dále relativně nízká konkurence na stávajícím trhu, což je pro společnost poměrně dobré, protože v tuto chvíli má možnost „ovládat“ trh například v oblasti ceny, dále je významnou příležitostí získání nového zákazníka, protože tím by si společnost splnila hned několik ze svých stanovených cílů.

Co se týče hrozeb, tak za velmi významné je považován růst inflace, což by se mohlo projevit mimo jiné na zvýšení cen vstupů, což je další hrozbou pro společnost, protože pokud se zvýší vstupy, pak automaticky společnost bude muset nastavit vyšší ceny a to by mohlo ovlivnit některé stávající i potenciální zákazníky, dále odliv pracovníků, tento bod se řešil již výše, společnost se tomu snaží předcházet motivačním systémem v podniku, nicméně odliv pracovníků je velkou hrozbou pro podnik, protože by musela investovat do získání nových pracovníků a ještě do jejich kvalifikace. Dále je nutné považovat za významnou hrozbu změnu měnového kurzu, což je dáno hlavně tím, že společnost obchoduje ve velké míře s Rakouskem a Německem. V tomto směru je možné doporučit společnosti zafixování kurzu na zakázky v období například půl roku. V nespolední řadě je pro společnost hrozbou odchod významného zákazníka, vzhledem k tomu, že společnost chce rozšiřovat počet zákazníků a plánuje růst tržeb, tak v tomto směru by v tomto případě byl tento cíl ohrožen.

3.6.3 Matice IFE

Matice IFE slouží k vyhodnocení poznatků získaných o interním prostředí a stejně jako matice EFE, tak vychází z matice SWOT. Zahrnuje silné a slabé stránky společnosti a jejím výsledkem je zjištění interní pozice vůči strategickému plánu. Každému parametru je přiřazena váha, součet vah silných a slabých stránek se musí rovnat jedné. Dále se vypočte vážený poměr jako násobek váhy a ohodnocení každého parametru (managementmania.com, 2011).

Hodnocení jednotlivých silných a slabých stránek je dle Fotra, Vacíka a spol. (2012) následující:

- Významná silná stránka = 4 body
- Méně významná silná stránka = 3 body
- Méně významná slabá stránka = 2 body
- Významná slabá stránka = 1 bod

Matice IFE byla sestavena na základě poznatků z literatury a podkladů získaných z analýzy interního prostředí. Všechny faktory pak byly ohodnoceny váhami a stupněm vlivu na základě konzultace ve společnosti

Tabulka 14: Matice IFE

Silné stránky	Váha (V)	Stupeň vlivu (SV)	V*SV
Marketing společnosti	0,12	4	0,48
Moderní technologie	0,12	4	0,48
Motivační a odměňovací systém	0,07	3	0,21
Kvalifikovaní pracovníci	0,1	4	0,4
Kvalita výrobků	0,09	3	0,27
Slabé stránky	Váha (V)	Stupeň vlivu (SV)	V*SV
Hlavní odběratel mateřská firma	0,08	1	0,08
Chybí systém CRM	0,15	1	0,15
Chybí projektové řízení	0,09	1	0,09
Nižší rentabilita	0,09	2	0,18
Neinformovanost pracovníků o strategických plánech	0,09	2	0,18
Suma	1		2,52

Zdroj: vlastní zpracování, 2016

Matice IFE byla zpracována na základě dat získaných z analýzy interního prostředí. Výsledkem je celkové ohodnocení 2,52, což značí průměrnou interní pozici vůči strategickému plánu.

Jak je z tabulky vidět, za silné významné silné stránky společnosti je považován marketing, díky němuž získává okolí povědomí o společnosti a to jak marketing na trzích B2B, tak na trzích B2C, dále využívání moderních technologií, díky čemuž společnost vzdoruje a předbíhá konkurenci a kvalifikovaní pracovníci, kteří odvádějí znamenitě svou práci, díky čemuž je zajištěn chod společnosti, jsou plněny plány výroby a k zákazníkovi se dostává kvalitně zpracovaný výrobek.

Za významné slabé stránky je pak považován chybějící systém CRM, tento fakt je zahrnut v cílech společnosti, a tudíž by tato slabá stránka měla být potlačena a dále chybějící projektové řízení, které by společnosti zajistilo plynulejší chod projektů a plánů.

4 Strategická analýza

Tato kapitola slouží především k tomu, aby byla vybrána vhodná strategie pro naplnění zvoleného střednědobého plánu. Využívá se zde poznatků z analýzy prostředí, které jsou dále rozpracovány do dílčích analýz pomocí matic IE a TOWS. Výběr konečné strategie je podřízen výstupu získanému z matice QSPM.

4.1 Matice IE

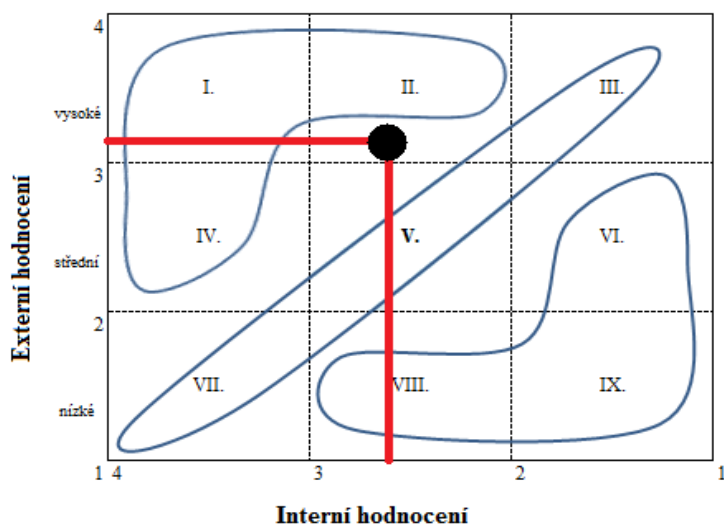
Matice IE = matice hodnocení interních a externích faktorů slouží k tomu, aby pomocí ní byla zvolena správná strategie, které bude vycházet a respektovat faktory, které byly zjištěny během analýzy prostředí. Jak z následujícího obrázku vyplývá, tak na ose x je zaneseno interní hodnocení, které bylo získáno z matice IFE a na ose y leží externí hodnocení, které využívá poznatků z matice EFE (Fotr, Vacík a spol., 2012).

Jak David (2015) uvádí, graf matice je sestaven z 9 - ti dílčích polí, ze kterých vychází rozdělení strategií do 3 skupin:

- Oblasti I, II, IV – „Stavěj a zajišťuj růst“
- Oblasti III, V, VII – „Udržuj a potvrzuj“
- Oblasti VI, VIII, IX – „Sklízej a zbavuj se“.

Jak je z následujícího obrázku matice IE vidět, tak společnost Engel strojírenská spol. s.r.o. se podle informací zjištěných v průběhu analýzy prostředí nachází v sektoru II – „Stavěj a zajišťuj růst“. Doporučenými strategiemi pro tento sektor jsou penetrace trhu, rozvoj trhu, vývoj produktu, takže v tomto případě zjištěná doporučená strategie přesně podporuje střednědobý stanovený plán do roku 2018/19.

Obrázek 7: Matice IE



Zdroj: vlastní zpracování 2016 dle Fotra, Vacíka a spol., 2012, s 53

4.2 Matice TOWS

Matice TOWS se používá pro analýzu konkurenční situace nebo pro zajištění vedoucí pozice pomocí strategických alternativ. Matice TOWS má širší rozsah, jde o systematickou analýzu, která představuje vnější příležitosti a hrozby a interní silné a slabé stránky. Matice TOWS představuje 4 strategie. Jde o:

- Strategii MAXI – MAXI (SO)
 - o Uplatnění silných stránek podniku v kombinaci s možnými příležitostmi podniku.
 - o Stále se musí brát v úvahu vliv slabých stránek a zároveň musí být ošetřeny možné hrozby.
- Strategie MINI – MAXI (WO)
 - o Strategie zaměřená na rozvoj.
 - o Společnost se musí snažit zlepšovat své slabé stránky.
 - o Společnost musí využívat zjištěných příležitostí, čemuž většinou brání zjištěné slabé stránky.

- Strategie MAXI – MINI (ST)
 - Společnost by se měla soustředit na své silné stránky.
 - Společnost by se měla snažit vyhýbat identifikovaným hrozbám.
 - Správné využití této strategie může vést k posílení konkurenční pozice společnosti.
- Strategie MINI – MINI (WT)
 - Společnost by se měla snažit redukovat své slabé stránky.
 - Společnost by se měla vyhýbat identifikovaným hrozbám.
 - Jde o defenzivní strategii. (Koontz a spol., 2007)

Na následujícím obrázku je možné vidět výslednou matici TOWS pro společnost Engel strojírenská spol. s.r.o.. Jako nejvhodnější strategie byla zvolena strategie MAXI – MAXI, kde společnost bude mít prostor pro využívání svých příležitostí a silných stránek. V případě použití této strategie by pak společnost neměla mít problém se splněním stanovených strategických cílů.

Obrázek 8: Matice TOWS

TOWS společnosti Engel strojířenská spol. s.r.o.	Silné stránky	Slabé stránky
<ul style="list-style-type: none"> - Marketing společnosti - Moderní technologie - Motivační a odměňovací systém - Kvalifikovaná pracovníci - Kvalita výrobků 	<ul style="list-style-type: none"> - Hlavní odběratel je mateřská firma - Chybí systém CRM - Chybí projektové řízení - Nižší rentabilita - Neinformovanost pracovníků o strategických plánech 	
Příležitosti	Strategie MAXI - MAXI	Strategie MINI - MAXI
<ul style="list-style-type: none"> - Získání nové kvalitní technologie - Rozrůstající se síť potenciálních dodavatelů - Relativně nízká konkurence na stávajících trzích - Získání nových zákazníků - Nehrozí nebezpečí vstupu nového konkurenta na stávající trhy 	<p>Snaha využít kvalitního marketingu společnosti, vysoké kvality výrobků k získání nových zákazníků a což zároveň vede i k posílení a zlepšení konkurenční pozice na trhu. Vzhledem k vysoce kvalifikovaným pracovníkům, kteří jsou ke své práci motivováni a jejichž práce je spravedlivě ohodnocena a díky využívání moderní technologie se společnost nemusí příliš obávat vstupu významného konkurenta na stávající trhy. Se získáváním nových zákazníků souvisí i plánovaný nárůst tržeb a tedy vyšší prostředky, pomocí nichž se mohou budovat i lepší dodavatelské vztahy a zároveň tedy bude mít prostředky na získání významně kvalitnější technologie, čímž opět podpoří získávání nových zákazníků.</p>	<p>Díky získání nové technologie, se společnost stává na trhu bezkonkurenční a stoupá o ni tedy zájem, díky čemuž získává nové zákazníky, kteří společnosti zajišťují přísun tržeb, čímž společnost může vylepšovat vztahy se svými dodavateli, dále si pořídit SW CRM, pomocí něž bude lépe pečovat o stávající zákazníky, dále bude schopna pořídit si projektovou kancelář, pomocí nichž se budou moci lépe plánovat všechny projekty, čímž dojde i ke zlepšení celkové strategie společnosti a díky tomu, by se mohl rozvinout výše zmiňovaný projekt EPOS tak, aby byli alespoň částečně o strategii informováni i pracovníci. Pomocí všech kroků vyvinout snahu o zvýšení rentability společnosti</p>
Hrozby	Strategie MAXI - MINI	Strategie MINI -MINI
<ul style="list-style-type: none"> - Růst inflace - Pokles HDP - Zvýšení cen vstupů dodavatelů - Odliv pracovníků do Rakouska - Změna měnového kurzu EUR/Kč - Odchod významného zákazníka 	<p>Využít dobrého motivačního systému k tomu, aby byl potlačen odliv pracovníků. Využít kvality výrobků a kvalifikovanosti pracovníků pro to, aby byla vylepšena a urychlena „obsluha“ zákazníků. Čímž bude zamezeno jejich možnému odchodu a v kombinaci s kvalitním marketingem by mohla společnost zapracovat na tom, aby za předpokladu růstu inflace (tedy růstu cen výstupů v závislosti na růstu cen vstupů) potlačila již výše zmíněný odchod významného zákazníka. Ošetřit si výkyvy měnového kurzu pomocí smluv se stanoveným pevným kurzem na stanovené období.</p>	<p>I přes to, že společnosti chybí CRM, snažit se starat o své stávající zákazníky. Snažit se plnit normy pro mateřský podnik, aby nedošlo k výpadku nejvýznamnějšího odběratele. Snaha udržet si stávající pracovníky i přes stávající ekonomickou situaci. Snaha zapojit pracovníky tak, aby měli pocit, že jsou opravdovou a nepostradatelnou součástí společnosti.</p>

Zdroj: vlastní zpracování, 2016

4.3 Výběr strategických variant

Na základě provedených analýz, všech získaných informací a známého směru, jakým by se společnost v průběhu let plánu měla ubírat, je potřebné si zvolit správnou strategii, která plány společnosti podpoří. Pro výběr konečné strategie a tedy i následné zhodnocení strategických variant je v této kapitole využito matice QSPM (Quantitative Strategic Planning Matrix).

4.3.1 Matice QSPM

Matice QSPM je dle Appa Rao a spol. (2008) založena na informacích získaných z analýzy prostředí, konkrétně navazuje na výstupy analýzy prostředí tedy na analýzy EFE a IFE, ze kterých vyplynuly příležitosti, hrozby, silné a slabé stránky. Následně se jednotlivým faktorům přiřadí váhy a stanoví se, vliv (atraktivnost) daného faktoru na zvolenou strategii. Vliv se označuje AS (Attractiveness Scores) a je hodnocen následovně:

- 1 – málo atraktivní
- 2 – více atraktivní
- 3 – průměrně atraktivní
- 4 – velice atraktivní

Dále je vypočítán celkový koeficient vlivu TAS (Total Attractiveness Scores), který je součinem váhy a atraktivnosti daného faktoru na zvolenou strategii. Na konec je sestavena suma TAS pro jednotlivé varianty strategií a jako doporučená se zvolí ta s největší hodnotou (David, 2015).

Na základě výše sestavené matice IE, byly jako alternativní strategie zvoleny strategie intenzivní. Jedná se tedy o strategii penetrace trhu, strategii rozvoje trhu a strategii rozvoje produktu.

Strategie **penetrace trhu** se snaží o zvýšení prodeje na stávajících trzích pomocí využití stávajících výrobků. Jde o strategii, pomocí níž se společnost snaží například udržet stávající pozici, zvýšit tržby a další. (Mallya, 2007)

Strategie **rozvoje trhu** je považována již za rizikovější, protože se jedná o uvedení stávajícího produktu na nové trhy. Společnost této strategie využívá, pokud chce získat nové zákazníky a zároveň nové trhy působnosti. Jedná se druh exportní strategie.

(Mallya, 2007) Jak autoři Šulák a Vacík (2005) dodávají, společnost by pro tuto strategii měla mít kvalitní distribuční síť, výborný marketing a v nespolední řadě dostatečné zdroje.

Strategie **rozvoje produktu** je také rizikovou strategií, jedná se o strategii, kdy na stávající trhy společnost přichází s novým, zdokonaleným nebo rozšířeným stávajícím produktem. Společnost v tomto případě musí počítat s vyššími náklady hlavně na vývoj nového produktu. Tato strategie se volí v případě, že stávající produkt je již ve fázi zralosti, zákazníci očekávají změnu nebo dokonce je zde už i tlak konkurence (Mallya, 2007).

Jak z následující analýzy vyplývá, tak společnost by se měla věnovat strategii penetrace trhu, což má společnost v plánovaném období v plánu. Nicméně při důkladném pohledu je vidět, že rozdíly mezi jednotlivými variantami nejsou příliš markantní, takže i zbývající strategie je možné považovat za vhodné strategie pro podporu strategického plánu. Jednoduše řečeno, vzhledem ke stanoveným cílům a vzhledem k faktům zjištěným v průběhu analýzy prostředí, vesměs všechny strategie by dokázaly podpořit střednědobý plán, nicméně nejideálnější je strategie penetrace trhu.

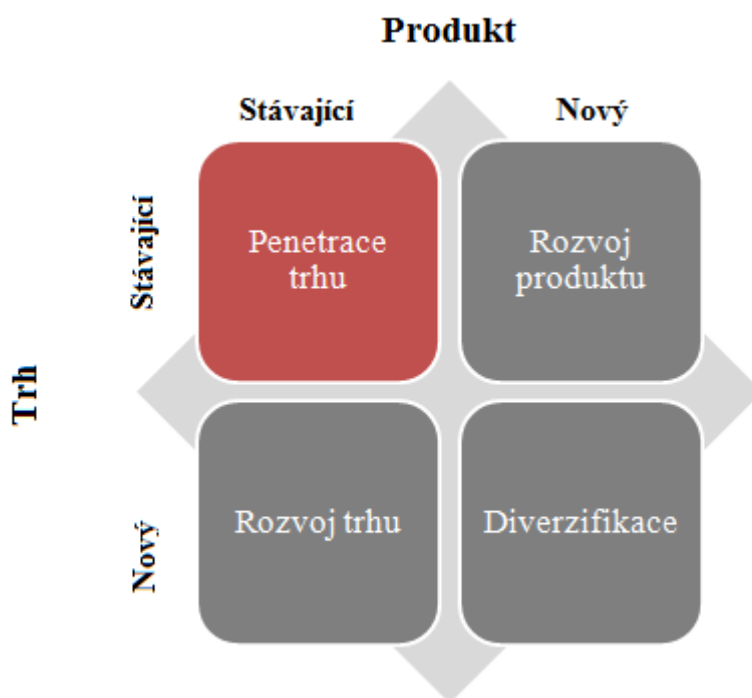
Tabulka 15: Matice QSPM

Faktory externí a interní analýzy	Váha	Strategie penetrace trhu		Strategie rozvoje produktu		Strategie rozvoje trhu	
		AS	TAS	AS	TAS	AS	TAS
Silné stránky	V	AS	TAS	AS	TAS	AS	TAS
Marketing společnosti	0,12	4	0,48	4	0,48	4	0,48
Moderní technologie	0,12	3	0,36	4	0,48	4	0,48
Motivační a odměňovací systém	0,07	2	0,14	2	0,14	2	0,14
Kvalifikovaní pracovníci	0,1	2	0,2	2	0,2	2	0,2
Kvalita výrobků	0,09	4	0,36	3	0,27	4	0,36
Slabé stránky	V	AS	TAS	AS	TAS	AS	TAS
Hlavní odběratel mateřská firma	0,08	2	0,16	1	0,08	2	0,16
Chybí systém CRM	0,15	4	0,6	2	0,3	3	0,45
Chybí projektové řízení	0,09	3	0,27	2	0,18	3	0,27
Nižší rentabilita	0,09	1	0,09	1	0,09	1	0,09
Neinformovanost pracovníků o strategických plánech	0,09	1	0,09	1	0,09	1	0,09
Příležitosti	V	AS	TAS	AS	TAS	AS	TAS
Získání nové kvalitní technologie	0,1	4	0,4	4	0,4	4	0,4
Možný vstup na nové trhy	0,09	0	0	0	0	4	0,36
Relativně nízká konkurence na stávajících trzích	0,08	4	0,32	4	0,32	0	0
Získání nových zákazníků	0,1	4	0,4	4	0,4	4	0,4
Nehrozí nebezpečí vstupu nového konkurenta na stávající trhy	0,05	4	0,2	4	0,2	1	0,05
Rozrůstající se síť potenciálních dodavatelů	0,08	2	0,16	3	0,24	3	0,24
Hrozby	V	AS	TAS	AS	TAS	AS	TAS
Růst inflace	0,05	3	0,15	4	0,2	4	0,2
Pokles HDP	0,06	3	0,18	3	0,18	2	0,12
Zvýšení cen vstupů dodavatelů	0,09	4	0,36	4	0,36	4	0,36
Odliv pracovníků do Rakouska	0,04	1	0,04	2	0,08	2	0,08
Změna měnového kurzu EUR/Kč	0,12	3	0,36	3	0,36	4	0,48
Odchod významného zákazníka	0,14	4	0,56	3	0,42	3	0,42
Suma STAS			5,88		5,47		5,83

Zdroj: vlastní zpracování, 2016

Následující obrázek zobrazuje Ansoffovu matici, ve které je vyznačena doporučená strategie pro společnost Engel strojírenská spol. s.r.o., charakteristika této strategie je zachycena výše v této kapitole.

Obrázek 9: Ansoffova matice – zvolená strategie



Zdroj: vlastní zpracování 2016 dle Johnson a spol., 2008, s. 258

5 Finanční plán

Finanční plánování napomáhá podniku k jeho rozvoji. Finanční plánování je označováno za soubor činností, kde za pomoci zahrnutí budoucích efektů ekonomiky a plánovaných investic je sestaven finanční plán. Finanční plán promítá stanovené plánované období, které zahrnuje všechny firemní aktivity a také pomocí něj je zjišťována finanční stabilita společnosti v průběhu daného období (Růčková, 2011).

Finanční plán je sestavován z krátkodobého či dlouhodobého hlediska. Krátkodobý finanční plán je sestaven pro časové období několika měsíců až jednoho roku. Střednědobé plánování obsahuje plán na dva a více let. V plánu jsou zahrnuty potřeby finančních zdrojů a také důsledky, které plynou z jednotlivých projektů a činností společnosti, které podnik plánuje realizovat v plánovaném časovém horizontu (Růčková, 2011).

Jak Fotr, Vacík a spol. (2012) uvádějí, součástí finančního plánu jsou finanční výkazy. Finanční výkazy, které jsou v průběhu plánu využívány, jsou:

- Výkaz zisku a ztrát, kde je pomocí plánu tržeb a nákladů v plánovaném období sestaven hospodářský výsledek,
- Rozvaha, kde jsou představena aktiva a pasiva společnosti,
- Peněžní toky, kde jsou představeny příjmy a výdaje společnosti, kde se jednotlivé příjmy a výdaje člení na provozní, investiční a finanční.

V této kapitole je představen plán společnosti Engel strojírenská spol. s.r.o. na období tří let. Pro zpracování finančního plánu bylo využito výkazů společnosti, jejichž hodnoty byly upraveny o koeficient, který byl stanoven na základě rozhovoru s pracovníkem společnosti, na základě stanovených cílů, které byly představeny v kapitole strategické cíle a na základě konzultací ve společnosti.

Finanční plán společnosti Engel strojírenská je zpracováván v souladu s vyhláškou č. 500/2002 Sb. ve znění pozdějších předpisů.

5.1 Plán výkazu zisku a ztráty

Výkaz zisku a ztráty zobrazuje strukturu nákladů a výnosů daného podniku. V tomto výkazu je také podrobně zachycen hospodářský výsledek. Výkaz zisku a ztráty ukazuje na schopnost společnosti vytvářet určitý objem zisku či ztráty (Martinovičová a spol., 2014).

Sestavení výkazu zisku a ztráty předchází sestavení jednotlivých plánů položek tohoto výkazu.

5.1.1 Plán prodejů

Plán prodejů pro zvolené plánované období zahrnuje strategické cíle, které byly stanoveny ve druhé kapitole této práce. Do plánů prodejů je zahrnut strategický cíl, kde se počítá se získáním nového zákazníka každá rok plánu. Konkrétně tedy, že v roce 2015/16 bylo externích zákazníků 18, tak v plánu je počítáno pro rok 2016/17 s 19 - ti externími zákazníky, pro rok 2017/18 se počítá s 20 – ti externími zákazníky a pro poslední rok plánu se počítá, že počet externích zákazníků bude navýšen až na 21. Součástí plánů prodejů je i předpokládané navýšení prodejů v jednotlivých letech plánu, s čímž předchozí cíl souvisí.

Jak bylo výše zmíněno, společnost má tři divize – stahlbau, elektro-výrobu a dopravníky, kde v každé divizi je vyráběno velké množství jednotlivých produktů, což je dáno také tím, že některé produkty jsou vyráběny na míru, dle přání zákazníka. Takže na základě konzultace ve společnosti pro rozpracování plánů prodejů jsou zahrnuty celkové prodeje v dané divizi.

Plán prodejů je sestavován na základě znalosti plánů prodejů v minulosti, na základě současného stavu zakázek, na základě plánovaných zakázek, na základě rozpracovaných zakázek a také na základě počtu externích zákazníků.

V následující tabulce je možné vidět plán prodeje pro rok 2015/16 a následně i pro plánované období 2016/17-2018/19. V tabulce je možné vidět rozložení prodeje pro jednotlivé trhy, na kterých společnost působí.

Tabulka 16: Plán prodeje ks pro dané divize a trhy

Plán prodeje (ks)	2015/16	2015/16	2016/17	2016/17	2017/18	2017/18	2018/19	2018/19
Odběratel / divize	%	ks	%	ks	%	ks	%	ks
Engel Austria GmbH	97,0 %	11769	96,8 %	12290	96,4%	13054	96,2 %	13936
Stahlbau	97,3 %	3569	97,1 %	3727	96,3 %	3943	96,1 %	4208
Elektro-výroba	96,5 %	6322	96,3 %	6602	96,1 %	7030	96,0 %	7508
Dopravníky	98,0 %	1878	97,8 %	1962	97,3 %	2081	97,0 %	2220
Ostatní odběratelé	3,0 %	367	3,1 %	409	3,6 %	486	3,8 %	552
Rakousko	0,9 %	113	1,0 %	125	1,1 %	145	1,2 %	168
Stahlbau	1,1 %	40	1,13 %	43	1,35 %	55	1,40 %	61
Elektro-výroba	0,9 %	59	0,97 %	66	0,99 %	72	1,10 %	86
Dopravníky	0,7 %	13	0,75 %	15	0,82 %	18	0,90 %	21
Německo	0,78 %	94	0,78 %	105	0,90 %	121	0,96 %	139
Stahlbau	0,8 %	29	0,86 %	33	1,00 %	41	1,1 %	49
Elektro-výroba	0,9 %	59	0,95 %	65	0,97 %	71	1,0 %	78
Dopravníky	0,3 %	6	0,35 %	7	0,45 %	10	0,52 %	12
Švýcarsko	0,85 %	103	0,85 %	115	1,00 %	136	1,02 %	148
Stahlbau	0,7 %	26	0,77 %	30	0,94 %	38	0,99 %	43
Elektro-výroba	1,1 %	72	1,15 %	79	1,20 %	88	1,20 %	94
Dopravníky	0,3 %	6	0,35 %	7	0,45 %	10	0,48 %	11
Ostatní	0,46 %	56	0,47 %	64	0,61 %	83	0,67 %	97
Stahlbau	0,1 %	4	0,14 %	5	0,35 %	14	0,40 %	18
Elektro-výroba	0,6 %	39	0,63 %	43	0,65 %	48	0,70 %	55
Dopravníky	0,7 %	13	0,75 %	15	1,00 %	21	1,10 %	25
Celkové prodeje	100 %	12 136	100 %	12 699	100 %	13 539	100 %	14 488

Zdroj: vlastní zpracování na základě konzultace, 2016

Jak je z tabulky patrné, tak největším odběratelem je mateřská společnost. Tento fakt byl již výše zmíněn a také byl považován za rizikový. Právě proto se společnost Engel strojírenská spol. s.r.o. snaží ve stanoveném plánu o získávání alespoň jednoho nového externího zákazníka ročně a také o navýšení prodeje v oblasti jednotlivých stávajících zákazníků. Jak je z tabulky patrné, tak se počítá postupně se snižováním prodeje „matce“ a s navýšováním prodeje pro externí zákazníky.

5.1.2 Plán tržeb

Pro stanovení plánu tržeb za prodej vlastních výrobků a služeb bylo nutné znát plán prodeje, který je možné vidět výše, dále bylo nutné znát plánovanou průměrnou cenu za výrobky v dané divizi. V následující tabulce jsou stanoveny ceny pro jednotlivé divize a jednotlivé roky plánu. Plánované ceny byly stanoveny na základě vývoje cen v letech minulých, na základě konzultace ve společnosti. Do stanovení ceny byl také zahrnut vývoj inflace pro plánované období. V nespoleční řadě s cenou souvisí také předpokládaný vývoj nákladů na výrobu. Uvedené ceny v tabulce odpovídají průměrným cenám jednotlivých výrobků dané divize, takto to bylo stanoveno na základě konzultace ve společnosti, protože uvedení konkrétních cen si společnost nepřála a protože jednotlivé ceny se liší od typu výrobku v dané divizi a také od konkrétních požadavků zákazníků na určitou zakázku – rychlost zpracování, složitost zpracování, atypičnost zpracování a další požadavky.

Tabulka 17: Vývoj cen výrobků dané divize v plánovaných letech

Cena v tisk.Kč/1ks/divize	2015/16	2016/17	2017/18	2018/19
Stahlbau	229	232	235	238
Elektro-výroba	181	183	186	188
Dopravníky	232	235	238	241

Zdroj: vlastní zpracování na základě konzultace, 2016

Jak je možné vidět v následující tabulce je naplánován vývoj tržeb pro stanovené období. Vývoj tržeb byl stanovován na základě vývoje cen za jednotlivé produkty jednotlivých divizí, navýšení prodeje a navýšení počtu externích zákazníků.

Tabulka 18: Vývoj tržeb na jednotlivých divizích

Tržby v tis. Kč/divize	2016/17	2017/18	2018/19
Engel Austria GmbH - celkové tržby	2 535 960	2 727 683	2 949 647
Stahlbau	864 524	926 570	1 001 692
Elektro	1 210 448	1 305 791	1 412 681
Dopravníky	460 988	495 322	535 274
Externí zákazníci - celkové tržby	82 697	100 569	116 068
Stahlbau	25 820	35 001	40 651
Elektro	46 507	51 721	58 862
Dopravníky	10 370	13 847	16 555
Celkové tržby	2 618 657	2 828 252	3 065 715

Zdroj: vlastní zpracování, 2016

5.1.3 Plán ostatních provozních výnosů a nákladů

Ostatní provozní výnosy společnosti Engel strojírenská spol. s.r.o. se skládají z tržeb z prodeje materiálu a ostatních provozních výnosů. Tržby z prodeje materiálu jsou zobrazeny v následující tabulce, tato položka je plánována na základě konzultace, na základě trendů v minulosti a na základě předpokládaných cen materiálů v období plánu. Ostatní provozní výnosy, které obsahují například pokuty z prodlení plateb, jsou také plánovány vzhledem k minulosti. Položky ostatních provozních nákladů jsou opět plánovány na základě konzultace ve společnosti, v plánu je zohledněna současná situace a je přihlídnuto k situaci v minulosti.

Jak je z tabulky patrné, tak se předpokládá navýšení položek provozních výnosů i provozních nákladů.

Tabulka 19: Plán ostatních provozních výnosů a nákladů

Ostatní provozní výnosy a náklady v tis. Kč	2016/17	2017/18	2018/19
Ostatní provozní výnosy	166 508	175 672	185 328
Tržby z prodeje materiálu	161 923	170 835	180 225
Ostatní provozní výnosy	4 585	4 837	5 103
Ostatní provozní náklady	64 633	90 155	93 585
Zůstatková cena prodaného materiálu	46 306	65 497	68 056
Daně a poplatky	535	564	595
Rezervy v provozní oblasti a komplexní náklady příštích období	13 099	15 428	15 739
Ostatní provozní náklady	4 693	8 665	9 195

5.1.4 Plán ostatních finančních výnosů a nákladů

Do ostatních finančních výnosů jsou zařazeny položky jako výnosy z dlouhodobého finančního majetku, výnosové úroky a podobné výnosy a ostatní finanční položky. Všechny tyto položky byly plánovány vzhledem k minulým trendům a vzhledem ke konzultaci.

U ostatních finančních výnosů byla zohledněna předpokládaná situace, které by mohla nastat ve vývoji kurzových výnosů, úroků přijatých od bank a v neposlední řadě byla zohledněna předpokládaná výše úrokových sazeb v plánovaném období.

Do ostatních finančních nákladů společnosti Engel strojírenská spol. s.r.o. jsou zařazeny náklady vynaložené na prodané podíly, které byly stanoveny na základě zkušeností v letech minulých, nákladové úroky a podobné úroky, které, po konzultaci ve

společnosti, byly stanoveny na základě trendu v minulých letech, ostatní finanční náklady, které byly stanoveny vzhledem k trendu v minulých letech.

5.1.5 Plán výkonové spotřeby

Plán výkonové spotřeby se skládá z části, které je tvořena náklady na materiál na jeden výrobek dané divize. Kde se počítá s plánovanými prodeji a dále je zde započítán materiál za nedokončenou výrobu, další složkou výkonové spotřeby jsou služby, které se skládají z nákladů na telefonování, internet, náklady na přepravu, náklady na reprezentaci, cestovní náklady a ostatní služby, kam se řadí například opravy, právní poradenství a další služby. Služby byly, na základě konzultace, sestaveny v závislosti na předchozích nákladech v této oblasti, bylo přihlídnuto k možným změnám cen jednotlivých služeb a nakonec bylo stanoveno, že služby budou tvořit cca 7 % z celkových tržeb.

V tabulce materiálové náklady na výrobu jsou představeny náklady na jeden výrobek příslušné divize. Je nutné podotknout, jak již bylo výše zmíněno, stejně jako cena, tak i náklady na jeden výrobek jsou stanoveny jako průměrné náklady na jeden výrobek dané divize. Materiálové náklady na jeden výrobek dané divize tvoří zhruba 60 % z celkové ceny prodaného výrobku dané divize.

Tabulka 20: Materiálové náklady na výrobu

Materiál/divize/1 výrobek v tis. Kč	2016/17	2017/18	2018/19
Stahlbau	139	141	143
Elektro-výroba	110	111	113
Dopravníky	141	143	145

Zdroj: vlastní zpracování, 2016

V tabulce plánu spotřeby energií a materiálu je možné vidět celkové náklady na materiál, kde jsou zahrnuty předpokládané prodeje jednotlivých divizí a také nedokončená výroba, na kterou byl vynaložen materiál. Dále jsou zde vidět náklady na energie, které jsou tvořeny náklady na vodu plyn a elektřinu. Tyto složky jsou stanoveny na základě konzultace, bylo přihlídnuto k minulým trendům a bylo zahrnuto možné zdražení energií. Jak je z tabulky patrné, náklady na materiál tvoří více než 70 % z celkových nákladů na materiál a energie. V souvislosti s touto skutečností bude dále pracováno v kapitole Analýza rizik strategického záměru.

Tabulka 21: Plán spotřeby energií a materiálu

Náklady na materiál a energie v tis. Kč	2016/17	2017/18	2018/19
Materiál pro divizi Stahlbau	526 647	550 346	575 111
Materiál pro divizi elektro - výroby	743 501	776 959	811 922
Materiál pro divizi dopravníků	278 813	291 359	304 471
Nedokončená výroba	84 586	90 084	95 940
Náklady na materiál celkem	1 633 547	1 708 748	1 787 443
Náklady na vodu	32 911	44 037	56 584
Náklady na plyn	98 734	132 110	169 751
Náklady na elektřinu	197 469	264 219	339 502
Celkové náklady na energie	329 114	440 366	565 836
Celkové náklady na materiál a energie	1 962 661	2 149 114	2 353 279

Zdroj: vlastní zpracování, 2016

V následující tabulce je vidět přehledně plán celkové výkonové spotřeby, která je tedy tvořena spotřebou materiálu a energií a službami, jejichž plán byl okomentován již výše.

Tabulka 22: Výkonová spotřeba pro plánované období

Výkonová spotřeba v tis. Kč	2016/17	2017/18	2018/19
Spotřeba materiálu a energie	1 962 661	2 149 114	2 353 279
Služby	183 306	197 978	214 600
Výkonová spotřeba celkem	2 145 967	2 347 091	2 567 879

Zdroj: vlastní zpracování, 2016

5.1.6 Plán osobních nákladů

Plán osobních nákladů je ovlivněn počtem zaměstnanců na jednotlivých pozicích a platy jednotlivých pozic. Stavů počtů pracovníků jednotlivých pozic jsou stanoveny na základě vývoje v minulých letech, na základě plánovaného rozšiřování některých výrobních dílen a na základě dalších faktorů.

V následující tabulce je možné vidět jednotlivé skupiny pracovníků, kteří se člení do skupin: dělník, technik, materiálové hospodářství (skladníci,...), management kvality, údržba, prodej, vedoucí zaměstnanci (jednatelé, management,...) a vývoj jejich počtů, který souvisí s plánovaným rozšířením některých výrobních dílen. Východiskem pro plánované počty pracovníků je rok 2015/16 a stav pracovníků na jednotlivých pozicích v tomto roce.

Tabulka 23: Počet pracovníků společnosti v plánovaných letech

Počet zaměstnanců na dané pozici	2015/16	2016/17	2017/18	2018/19
Pozice	Počet	Počet	Počet	Počet
Dělník	526	546	550	560
Technik	29	29	29	30
Materiálové hospodářství	120	120	125	125
Management kvality	17	17	17	17
Údržba	13	13	13	13
Prodej	2	2	3	2
Režijní zaměstnanci	25	25	25	26
celkem	732	752	762	773

Zdroj: vlastní zpracování, 2016

V následující tabulce je zachycen předpokládaný vývoj průměrných měsíčních mezd jednotlivých pozic, který je ovlivněn plánovaným navyšováním měsíčních mezd, protože tak bylo stanoveno v dlouhodobých a krátkodobých cílech viz kapitola 2.

Tabulka 24: Vývoj průměrných měsíčních mezd jednotlivých pozic

Pozice/prům. měsíční mzda	2015/16	2016/17	2017/18	2018/19
Dělník	26 644 Kč	27 450 Kč	28 270 Kč	29 100 Kč
Technik	29 850 Kč	30 750 Kč	31 670 Kč	32 600 Kč
Materiálové hospodářství	22 580 Kč	23 260 Kč	23 950 Kč	24 670 Kč
Management kvality	35 230 Kč	36 280 Kč	37 360 Kč	38 400 Kč
Údržba	17 210 Kč	17 720 Kč	18 250 Kč	18 800 Kč
Prodej	35 821 Kč	36 890 Kč	37 990 Kč	39 100 Kč
Vedoucí zaměstnanci	45 520 Kč	46 890 Kč	48 300 Kč	49 750 Kč

Zdroj: vlastní zpracování, 2016

V následující tabulce jsou shrnuty celkové osobní náklady pro plánované období. V tabulce je možné vidět mzdové náklady, které tedy odpovídají průměrným mzdám a plánovanému počtu zaměstnanců v daném roce na dané pozici, dále je možné vidět rozložení sociálního a zdravotního zajištění, které celkově tvoří 34% a nakonec jsou zahrnuty sociální náklady, které obsahují benefity jako například úrazové pojištění, stravenky a další příspěvky zaměstnavatele.

Tabulka 25: Plán osobních nákladů

Osobní náklady v tis. Kč	2016/17	2017/18	2018/19
Počet nových zaměstnanců	20	10	11
Mzdové náklady	249 166	259 854	271 520
SP a ZP	84 716	88 350	92 317
Sociální zabezpečení (9 %)	22 425	23 387	24 437
Zdravotní zabezpečení (25 %)	62 291	64 964	67 880
Sociální náklady	11 280	114 30	11 595
Benefity	11 280	114 30	11 595
Celkové osobní náklady	345 162	359 635	375 432

Zdroj: vlastní zpracování, 2016

5.1.7 Plán odpisů

V plánování odpisů jsou východiskem odpisy stávajícího majetku a také odpisy majetku nově zakoupeného. V prvním roce plánu se plánuje nákup SW v hodnotě 60 000 Kč a nákup strojů pro obráběcí centrum ve výši 75 mil. Kč, v druhém roce plánu je naplánovaná investice do SW v hodnotě 120 000 Kč, jehož zapojení do společnosti povede k usnadnění výroby. V posledním roce plánu bude zakoupeno nové strojové vybavení pro rozšíření a modernizaci práškovací lakovny v celkové výši 42 mil. Kč. Se SW bude nakládáno podle paragrafu 32 odstavce a – Odpisy nehmotného majetku. Stroje budou odepisovány lineárně v průběhu 5 – ti let.

V následující tabulce jsou shrnuty plánované investice a vzhledem k odpisové skupině dané investice je stanoven plánovaný nový roční odpis dané investice.

Tabulka 26: Plán nových investic

Nové investice v tis. Kč	2016/17	2017/18	2018/19
Nákup strojů	75 000	x	42 000
Nákup SW	60	120	x
Nový roční odpis jednotlivé investice	15 020	40	8 400

Zdroj: vlastní zpracování, 2016

V tabulce plánu odpisů jsou shrnuty celkové odpisy za hmotný i nehmotný majetek stávající i nově pořízený. Odpisy stávajícího majetku byly stanoveny na základě interních podkladů ze společnosti, vzhledem k odpisovým skupinám a doby odepisování jednotlivých skupin a byly upraveny o dohodnutý koeficient.

Tabulka 27: Plán odpisů

Odpisy v tis. Kč	2016/17	2017/18	2018/19
Každoroční odpis jednotlivé investice	15 040	40	8 400
Odpisy stávající – stanovené společností	51 985	41 697	34 676
Celkové roční odpisy	67 025	56 777	58 156

Zdroj: vlastní zpracování, 2016

5.1.8 Plánovaný výkaz zisku a ztrát

Plánovaný výkaz zisku a ztrát je k nahlédnutí v příloze B. Pro sestavení plánu výkazu zisku a ztráty byly využity všechny plány, které byly nastíněny v této kapitole. Položky, jejichž plán nebyl zobrazen, byly plánovány vzhledem k poměru k tržbám a vzhledem k trendům minulým. Pro alespoň částečnou představu je zde zobrazena tabulka, které představuje vývoj výsledku hospodaření v plánovaných letech. Daň z příjmu byla sestavena na základě konzultace ve společnosti, kde bylo počítáno s odečitatelnými položkami – odpočet za podporu odborného vzdělávání, odpočet za dary (dary do školství, dary na zdravotnické účely). Dále byla uplatněna sleva na vypočtenou daň, kde byla zahrnuta sleva na zdravotně znevýhodněné (paragraf 35 Zákon o dani z příjmu) a sleva na dani z investiční pobídky.

Tabulka 28: Plán výsledků hospodaření

Plán výsledků hospodaření v tis. Kč	2016/17	2017/18	2018/19
Provozní výsledek hospodaření	164 924	163 236	168 216
Finanční výsledek hospodaření	871	5 809	5 409
Výsledek hospodaření před zdaněním	165 795	169 045	173 625
Daň z příjmů	1 350	1 290	1 350
Výsledek hospodaření po zdanění	164 445	167 755	172 275
Výsledek hospodaření za účetní období	164 445	167 755	172 275

Zdroj: vlastní zpracování, 2016

5.2 Plán rozvahy

Rozvaha dle Synka (2011) zobrazuje majetkové a zdrojové rozložení podniku. Většinou je sestavena jako bilance T, kde na levé straně leží majetková struktura – aktiva a na straně pravé, zdrojová nebo kapitálová struktura – pasiva. Rozvaha společnosti by měla přehledně ukazovat vlastnictví podniku a také z jakých zdrojů je ono vlastnictví financováno.

Plán rozvahy pro plánované období je stanoven na základě dat z minulosti, na základě informací poskytnutých pracovníkem společnosti a jsou zahrnuty plánované cíle. Pro celý plán rozvahy bylo nutné sestavit dílčí plány.

5.2.1 Plán aktiv

V této části práce jsou představeny plány jednotlivých skupin aktiv. V plánu aktiv jsou zahrnuty plánované investice, které vyplývají ze stanovených cílů společnosti. Plány jednotlivých položek jsou podrobněji popsány níže.

Plán stálých aktiv

Pro stanovení vývoje dlouhodobého majetku je nutné nejprve stanovit plán nových investic. Nové investice jsou odepisovány na základě zákona o dani z příjmu a na základě pravidel účetních odpisů, které vycházejí ze zákona o účetnictví. Nové investice souvisejí s naplněním stanovených cílů v kapitole č. 2. Pro dobu plánu není plánován žádný odprodej stávajícího majetku.

Tabulka 29: Plán dlouhodobého hmotného majetku

Dlouhodobý hmotný majetek v tis. Kč	2016/17	2017/18	2018/19
počáteční hodnota	372 030	387 825	338 868
nově pořízený hmotný majetek	75 000	0	42 000
odprodej	0	0	0
odpisy hmotného majetku	59 205	48 957	50 296
konečná hodnota hmotného majetku	387 825	338 868	330 572

Zdroj: vlastní zpracování, 2015

Tabulka 30: Plán dlouhodobého nehmotného majetku

Dlouhodobý nehmotný majetek v tis. Kč	2016/17	2017/18	2018/19
počáteční hodnota	242	282	262
nově pořízený nehmotný majetek (SW)	60	0	120
odpis nehmotného majetku	20	20	60
konečná hodnota nehmotného majetku	282	262	322

Zdroj: vlastní zpracování, 2016

V následující tabulce je možné vidět celkový plán stávajících aktiv, plán hmotného a nehmotného majetku byl vysvětlen výše, kde se do plánu promítly plánované investice, plán finančního majetku je stanoven na základě konzultace ve společnosti vzhledem k poměru k tržbám ve výši 8%.

Tabulka 31: Plán dlouhodobého majetku

Plán dlouhodobého majetku v tis. Kč	2016/17	2017/18	2018/19
Dlouhodobý majetek	593 992	582 931	595 989
Dlouhodobý nehmotný majetek	271	321	322
Dlouhodobý hmotný majetek	388 047	338 868	330 572
Dlouhodobý finanční majetek	205 674	243 742	265 095

Zdroj: vlastní zpracování, 2016

Plán oběžných aktiv

Plán oběžných aktiv je stanoven na základě ukazatele doby obratu jednotlivých položek. Doby obratu jednotlivých let plánu byly stanoveny na základě výpočtů dob obratů let minulých a na základě trendů mezi nimi.

V následující tabulce jsou shrnuty doby obratu jednotlivých položek let minulých a na základě nich a na základě cílů byla stanovena predikce dob obratu pro následující tři roky plánu.

Tabulka 32: Doby obratu vybraných položek

Doba obratu	2016/17*	2017/18*	2018/19*
Zásob - materiálu	22	25	24
Dlouhodobých pohledávek	3	6	3
Pohledávek z obchodních vztahů	17	17	17

Zdroj: vlastní zpracování na základě interních dokladů, 2016; *predikce

Následující tabulka představuje souhrnný plán oběžných aktiv, kde položky materiál, dlouhodobé pohledávky a pohledávky z obchodních vztahů byly plánovány na základě doby obratu. Ostatní položky jsou pak plánovány vzhledem k tržbám daného roku, konkrétně státní daňové pohledávky jsou v poměru 1,1 % k tržbám, peníze 0,12 % k tržbám, účty v bankách 11,5 % k tržbám a nedokončená výroba je naplánována na základě konzultace, trendu v letech minulých a vzhledem k plánovaným zakázkám.

Tabulka 33: Plán oběžných aktiv

Položky OA v tis. Kč	2016/17	2017/18	2018/19
Zásoby	244 615	286 490	300 320
materiál	160 029	196 406	204 381
nedokončená výroba	84 586	90 084	95 940
Dlouhodobé pohledávky	21 722	47 130	25 548
Krátkodobé pohledávky	157 701	170 324	184 624
pohledávky z obchodních vztahů	123 659	133 556	144 770
stát - daňové pohledávky	34 043	36 767	39 854
Krátkodobý finanční majetek	268 400	312 138	460 793
peníze	314	389	362
účty v bankách	268 086	311 749	460 430

Zdroj: vlastní zpracování, 2016

5.2.2 Plán pasiv

Plán pasiv je rozložen do plánu vlastního kapitálu a plánu cizích zdrojů.

Plán vlastního kapitálu

Plán pasiv zobrazuje základní kapitál, kapitálové fondy, fondy ze zisku, výsledek hospodaření minulých let a výsledek hospodaření běžného účetního období. Jak je z tabulky patrné, předpokládá se, že položky kapitálových fondů a fondy ze zisku zůstanou ve stejné výši jako v minulých letech. V průběhu plánu došlo k navýšení vlastního kapitálu, což je dáno navýšením výsledků hospodaření, do kterého se promítlo plánované navýšení tržeb a prodejů.

Tabulka 34: Plán vlastního kapitálu

Plán vlastního kapitálu v tis. Kč.	2016/17	2017/18	2018/19
Vlastní kapitál	931 175	1 098 930	1 271 205
Základní kapitál	133 159	133 159	133 159
Kapitálové fondy	105 367	105 367	105 367
Fondy ze zisku	16 104	16 104	16 104
Výsledek hospodaření minulých let	512 100	676 545	844 300
Výsledek hospodaření běžného účetního období	164 445	167 755	172 275

Zdroj: vlastní zpracování, 2016

Plán cizích zdrojů

Jak bylo v kapitole 2 – Střednědobý strategický plán zmíněno, tak jedním ze strategických cílů je snižování zadluženosti společnosti. Proto společnost své nové

investice financuje z vlastních prostředků a stávající dlouhodobé závazky se společnost snaží splácet v co nejvyšší míře, tak aby stávající zadluženost společnosti klesla a společnost si v budoucnu mohla bez problému vzít dlouhodobý úvěr na plánované rozšíření výrobní haly, které je plánovaná nejdříve za 5 let.

Tabulka 35: Plán cizích zdrojů

Plán cizích zdrojů v tis. Kč	2016/17	2017/18	2018/19
Cizí zdroje	355 255	300 082	296 081
Rezervy	64 572	60 598	72 135
Závazky	290 684	239 484	223 946
Dlouhodobé závazky	101 566	64 891	29 569
Závazky ostatní	149	102	150
Závazky k úvěrovým institucím	101 417	64 789	29 419
Krátkodobé závazky	189 118	174 593	194 377
Závazky k úvěrovým institucím	0	0	0
Závazky ostatní	189 118	174 593	194 377
Závazky z obchodních vztahů	166 514	152 764	169 218
Závazky k zaměstnancům	16 869	17 797	18 775
Závazky ze sociálního zabezpečení	5 735	4 032	6 384

Zdroj: vlastní zpracování, 2016

Plánovaná rozvaha

Plánovaná rozvaha je k nahlédnutí v příloze C. Celé rozvaha byla zpracovávána na základě představených položek v předchozí části práce.

5.3 Plán Cash Flow

Výkaz cash flow informuje o minulých příjmech a výdajích společnosti. Zachycuje peněžní toky v oblasti investiční, provozní a finanční. Výkaz cash flow může být sestavován metodou přímou nebo nepřímou (Řezňáková, 2010).

Řezňáková (2010) uvádí že, přímá metoda sleduje samostatné třídění dokladů a z tohoto důvodu se využívá spíše v kratším období, zejména jde o období měsíců či čtvrtletí. Nepřímá metoda vychází z dat uvedených v rozvaze a výkazu zisku a ztráty. V principu jde o to, že meziroční změna dualit účetních operací zachycuje příliv či odliv peněz v daných položkách. Pokud se sečte cash flow z investiční, provozní a finanční činnosti, tak se získá čisté cash flow, které je v rozvaze vyobrazeno jako stav peněžních prostředků na konci období.

Plán Cash Flow je k nahlédnutí v příloze D, je sestaven nepřímou metodou. Jak je z tabulky patrné, tak čistý peněžní tok z provozní činnosti se v průběhu let plánu zvyšuje, stejně tak i celkové Cash Flow společnosti v období plánu.

5.4 Analýza finančního plánu pro plánované období

Aby bylo možné posoudit stanovený plán, je nutné provést analýzu výkonnosti podniku. Finanční analýza je provedena stejným způsobem jako v kapitole 3 – Analýza podnikatelského prostředí. Pro zjištění výkonnosti uvedeného finančního plánu byly zvoleny ukazatele rentability, likvidity a zadluženosti.

Analýza absolutních ukazatelů

Jak již bylo zmíněno ve třetí kapitole, jako analýza absolutních ukazatelů jsou k dispozici položky tržeb z prodeje vlastních výrobků a výsledku hospodaření za dané účetní období. Jak je z tabulky patrné, tak v tomto směru společnost každoročně navyšuje tržby, což je dáno stanovenými cíly, které se promítly do plánů prodeje a tržeb.

Tabulka 36: Vývoj tržeb a výsledku hospodaření v období plánu

Položka v tis. Kč.	2016/17	2017/18	2018/19
Tržby za prodej vlastních výrobků a služeb	2 618 657	2 828 150	3 06 5715
Výsledek hospodaření za účetní období	164 445	167 755	172 275

Zdroj: vlastní zpracování, 2016

Analýza rozdílových ukazatelů

Pro tuto analýzu je vypočítán čistý pracovní kapitál, který, jak již bylo zmíněno, může společnosti sloužit jako jakási jistota. Jak je z tabulky patrné, tak společnost pokračuje ve stejném tempu jako v minulosti. Poměrně dost vysoký čistý pracovní kapitál společnosti je dán vysokými a neustále se v plánu zvyšujícími oběžnými aktivy. V tomto směru má společnost prostor snížit čistý pracovní kapitál a uvolnit ho do fungování společnosti v budoucnosti. Oběžná aktiva jsou vysoká hlavně díky vysokým zásobám, které společnost drží a které se zvyšují díky navyšujícím se plánovaným prodejem, díky krátkodobým pohledávkám a v neposlední řadě díky navýšení zůstatků na bankovních účtech, které je mimo jiné dáno navyšujícími se tržbami.

Tabulka 37: Čistý pracovní kapitál společnosti v letech plánu

Čistý pracovní kapitál v tis. Kč	2016/17	2017/18	2018/19
Oběžná aktiva	692 438	816 082	971 285
Krátkodobé závazky	189 118	174 593	194 377
ČPK	503 320	641 489	776 908

Zdroj: vlastní zpracování, 2016

Ukazatelé rentability

Při analýze rentability minulosti společnosti Engel strojírenská spol. s.r.o., bylo zjištěno, že rentabilita všech druhů je vzhledem k oboru nižší. Nicméně i přesto že rentabilita v době plánu má mírně klesající tendenci, tak oproti letům plánu je vyšší. Navýšení oproti minulosti je dáno zvýšením tržeb a následně i navýšením zisků. Klesající tendence například u rentability aktiv je dáno hlavně tím, že se celková aktiva rapidně zvyšují, což je dáno mimo jiné i plánovanými investicemi a navyšujícími se krátkodobými finančními prostředky.

Tabulka 38: Ukazatelé rentability pro období plánu

Položka	2016/17	2017/18	2018/19
Rentabilita aktiv = EBIT/CA			
EBIT	164 924	163 236	168 216
CA	1 286 430	1 399 012	1 567 274
ROA	12,82	11,67	10,73
Rentabilita VK= EAT/VK			
EAT	164 445	167 755	172 275
VK	931 175	1 098 930	1 271 205
ROE	17,66	15,27	13,55
Rentabilita tržeb = EAT/Tržby			
EAT	164 445	167 755	172 275
Tržby	2 618 657	2 828 252	3 065 715
ROS	6,28	5,93	5,62

Zdroj: vlastní zpracování, 2016

Ukazatelé likvidity

Jak bylo v kapitole č. 3 uvedeno, likvidita vypovídá o schopnosti splácet závazky. Vývoj jednotlivých likvidit se v průběhu plánu zvyšuje, což je dáno navýšením oběžných aktiv společnosti. Likvidita společnosti je i vyšší než likvidita v minulých

letech. V tomto směru si společnost stojí velmi dobře, protože to značí její schopnosti dostát včas svým závazkům.

Tabulka 39: Ukazatelé likvidity pro období plánu

Položka	2016/17	2017/18	2018/19
Běžná likvidita = Oběžná aktiva/krátkodobé závazky			
OA	692 438	816 082	971 285
KRZ	189 118	174 593	194 377
BL	3,66	4,67	5,00
Pohotová likvidita = (Oběžná aktiva - Zásoby)/Krátkodobé závazky			
(OA-Z)	447 823	529 591	670 964
KRZ	189 118	174 593	194 377
PL	2,37	3,03	3,45
Okamžitá likvidita = Finanční majetek/Krátkodobé závazky			
FM	268 400	312 138	460 793
KRZ	189 118	174 593	194 377
OL	1,42	1,79	2,37

Zdroj: vlastní zpracování, 2016

Ukazatelé zadluženosti

Součástí stanovených strategických cílů bylo, že se bude snižovat zadluženost společnosti. Tento strategický cíl byl stanoven vzhledem k tomu, že v plánovaném období dojde ke splacení velké většiny dlouhodobých úvěrů a společnost bude mít k dispozici volné peněžní prostředky na splacení dlouhodobých úvěrů. Jak je z tabulky patrné, zadluženost rapidně klesá. Toho společnost využije v budoucnosti, kdy, jak již bylo zmíněno, má v plánu investici do zvětšení výrobní haly, která společnost zatíží dlouhodobým a vysokým úvěrem.

Tabulka 40: Zadluženost společnosti v plánovaném období

Položka	2016/17	2017/18	2018/19
Celková zadluženost = CK/CA			
CK	355 255	300 082	296 081
CA	1 286 430	1 399 012	1 567 274
Celková zadluženost	27,62 %	21,45 %	18,89 %

Zdroj: vlastní zpracování, 2016

5.5 Zhodnocení stanoveného finančního plánu

Na základě podkladů ze společnosti a na základě stanovených cílů společnosti pro plánované období byl sestaven finanční plán. Pomocí finanční analýzy bylo zjištěno, že stanovené cíle jsou vhodně postavené. Pomocí stanoveného finančního plánu, dojde k celkovému zvýšení výkonnosti společnosti. Došlo i ke zvýšení rentabilit společnosti v průběhu let, nicméně v tomto směru má společnost ještě mezery a musí na své rentabilitě zapracovat, protože se bude pravděpodobně i v letech plánu pohybovat mírně pod průměrem oboru.

6 Analýza rizik strategického záměru

Při analýze rizik se posuzuje riziko již při sestavování strategických variant plánů. Ve skutečnosti to tedy znamená, že k implementaci zvolené strategie dochází až v po provedení analýzy všech budoucích variant strategických scénářů. Strategické scénáře jsou pak sestaveny na základě promítnutí zjištěných a významných rizik, kterým je přiřazen jejich dopad a jejich pravděpodobnost výskytu (Šulák, Vacík, 2005).

Jak Merna a Al – Thani (2007) uvádějí, existují dva způsoby analýzy rizika: kvantitativní a kvalitativní. Pomocí kvalitativních metod se sleduje relativní význam rizik. O určení absolutních hodnot a pravděpodobností pro společnost se snaží kvantitativní metody, tyto metody už bývají zpracovávány i na počítačích.

6.1 Identifikace rizik společnosti

Identifikace rizik slouží k tomu, aby došlo k nalezení co nejvíce rizik, která ohrožují strategický záměr podniku, k tomu aby bylo porozuměno jejich podstatě a k tomu aby byla jednotlivá rizika co nejlépe popsána (Korecký, Trkovský, 2011).

Dle Koreckého a Trkovského (2011) je nutné do identifikace rizik zapojit všechny skupiny, konkrétně tedy zákazníky, přímé uživatele, dodavatele, externí experty i interní experty.

Obrázek 10: Postup identifikace rizik

IDENTIFIKACE RIZIK	
a) Příprava dat a volba metod identifikace rizik <ul style="list-style-type: none">• příprava podkladů pro identifikaci rizik• volba vhodných metod identifikace rizik	b) Provedení identifikace <ul style="list-style-type: none">• identifikace rizik zvolených metodami• zpracování seznamu rizik• zařazení rizik do struktury podniku / projektu• posouzení kompletnosti seznamu rizik• první návrh vlastníků rizik

Zdroj: vlastní zpracování 2016 dle Koreckého a Trkovského, 2011, s. 170

Pro identifikaci rizik byly využity poznatky zjištěné v kapitole 3 – Analýza podnikatelského prostředí, kde pomocí výstupů z analýzy externího a interního prostředí byla identifikována následující rizika, která jsou považována za významná.

R1 – Hlavní odběratel mateřská firma

- Jak již bylo výše zmíněno, tak více než 90 % prodejů odebírá mateřská firma. Při nepříznivém vývoji na trzích, na kterých operuje Engel strojírenská spol. s.r.o., by ENGEL Austria GmbH mohla rozhodnout o tom, že Engel strojírenská spol. s.r.o. pro ni již není výhodná a jihočeskou „dceru“ by mohla „odstříhnout“. V tomto případě, pokud by se společnost snažila udržet se na trhu, tak by měla opravdu velké problémy, i za předpokladu, že by jí zůstaly všichni okolní externí zákazníci.

R2 – Odchod významného zákazníka

- Toto riziko více méně souvisí s rizikem R1, nicméně je možné uvažovat i odchod externího zákazníka, což je pravděpodobnější než ukončení spolupráce s matkou.

R3 – Oslabení Eura vůči České koruně

- Jak již bylo výše několikrát zmíněno, tak většina prodejů a tedy následně tržeb je z jiných trhů než z českého, tudíž platby jsou v Eurech a pokud by došlo k rapidnímu oslabení eura vůči koruně, pak by to pro společnost mohlo znamenat velký propad v tržbách.

R4 – Zvýšení cen vstupů dodavatelů

- V případě tohoto rizika by společnost byla ohrožena ve směru zvýšení peněžních prostředků vynakládaných na výrobu (materiál,...), což by se v první řadě projevilo navýšením nákladů na materiál, to by se následně projevilo zvýšením cen produktů společnosti, čímž by mohlo dojít k tomu, že se zákazníci rozhodnou pro konkurenci, která by nabízela levnější substituty a tím pádem by došlo ke snížení prodejů a následně tedy i ke snížení tržeb v oblasti prodejů vlastních výrobků.

R5 – Odliv pracovníků do Rakouska

- Toto riziko vyplývá z výše zmíněné analýzy prostředí, kde bylo řečeno, že společnost leží 10km od hranic s Rakouskem. Fluktuace v tomto směru je poměrně častá a společnost se jí snaží vyvarovat tím, že nabízí pracovníkům k platu různé benefity a výhody. Nicméně za předpokladu, že by se fluktuace rapidně zvýšila, například za zhoršení situace vzhledem k některým výše zmíněným rizikům, pak by mohlo docházet k navýšení nákladů na získávání pracovníků, nižší počet pracovníků by mohl ohrozit plnění zakázek a tedy i velikost tržeb a pověst společnosti.

R6 – Nižší rentabilita společnosti

- Jak již bylo zmíněno výše, tak rentabilita společnosti se pohybuje lehce pod oborovými hodnotami, což je dáno vyšší hospodářského výsledku a za předpokladu, že by došlo k některým z výše zmíněných rizik, při kterých by došlo ke snížení tržeb, pak dojde i ke snížení hospodářského výsledku a následně tedy i ke snížení rentability společnosti.

6.2 Stanovení významnosti rizikových faktorů společnosti

Pro zjištění významnosti rizika bylo využito expertní metody a semikvantitativní analýzy. Nejvýznamnější rizika budou zohledněna v jednotlivých scénářích.

6.2.1 Expertní hodnocení

Stanovená rizika jsou ohodnocena podle pravděpodobnosti výskytu a intenzity negativního vlivu.

Rozdělení pravděpodobnosti výskytu dle Šuláka a Vacíka (2005):

- 1) nepatrná pravděpodobnost výskytu (0 % - 20 %) – překvapivá událost,
- 2) nepravděpodobný výskyt rizika (20 % - 40 %) – událost je přípustitelná,
- 3) pravděpodobný výskyt rizika (40 % - 60 %) – událost je reálná,
- 4) vysoká pravděpodobnost výskytu rizika (60 % - 80 %) – událost je očekávatelná,
- 5) jistý výskyt rizika (80 % - 100 %) – událost je jistá.

Dopad rizika je stanoven na základě skutečně možného finančního dopadu na společnost. Šulák a Vacík (2005) rozdělují dopady na následující kategorie:

- 1) bezvýznamný dopad – řešení má na starost nižší management,
- 2) malý dopad – řešení má na starost střední management,
- 3) střední dopad – řešení se věnuje střední a vyšší management,
- 4) velký dopad – řešení se věnuje vrcholové vedení a správní rada,
- 5) kritický dopad – dopad na společnost je závažný a trvalý.

Za středně významné jsou pak označeny rizikové faktory, které dosáhly alespoň úrovně 3 u dopadu i u pravděpodobnosti výskytu (Šulák, Vacík, 2005).

Na základě ohodnocení zjištěných rizikových faktorů byla vytvořena následující tabulka.

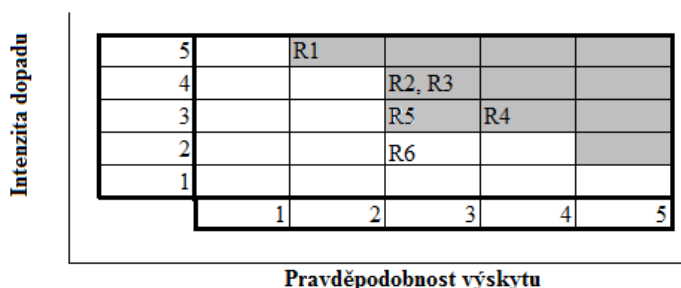
Tabulka 41: Ohodnocení rizikových faktorů – expertní hodnocení

Označení rizika	Riziko	Pravděpodobnost výskytu	Intenzita dopadu (ID)
R1	Hlavní odběratel mateřská firma	2	5
R2	Odchod významného zákazníka	3	4
R3	Oslabení Eura vůči České koruně	3	4
R4	Zvýšení cen vstupů dodavatelů	4	3
R5	Odliv pracovníků do Rakouska	3	3
R6	Nižší rentabilita společnosti	3	2

Zdroj: vlastní zpracování, 2016

Na obrázku matice ohodnocení rizik jsou vyobrazeny všechny rizikové faktory, na základě výše uvedené definice jsou všechny, až na rizikový faktor R6, zjištěné faktory považované za významné, a proto jsou podbarveny šedě.

Obrázek 11: Matice ohodnocení rizik – expertní ohodnocení



Zdroj: vlastní zpracování, 2016

6.2.2 Semikvantitativní analýza

V případě semikvantitativní analýzy je opět počítáno s tím, že pravděpodobnost výskytu rizika je ohodnocena čísly 1 – 5 a intenzita dopadu rizika je stanovena v rozmezí 1 – 16, konkrétně dle Hnilici a Fotra (2014):

- 1 – bezvýznamný dopad,
- 2 – malý dopad,
- 4 – střední dopad,
- 8 – vysoký dopad,
- 16 – kritický dopad.

Výsledná hodnota významnosti daného rizika je získána po vynásobení intenzity dopadu a pravděpodobnosti výskytu. V následující tabulce jsou pomocí pravděpodobnosti a intenzity dopadu ohodnocena všechna rizika.

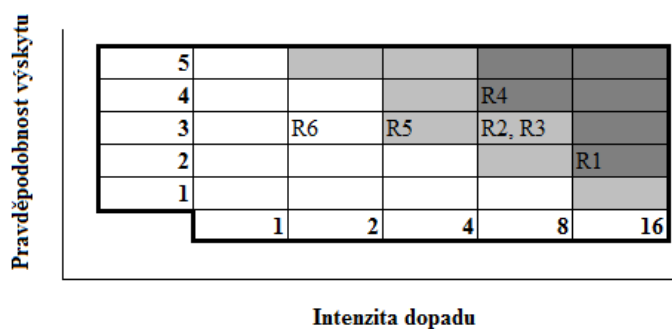
Tabulka 42: Ohodnocení rizikových faktorů - semikvantitativní analýza

Riziko	Pravděpodobnost	Intenzita dopadu	Výsledná významnost
Hlavní odběratel mateřská firma	2	16	32
Odchod významného zákazníka	3	8	24
Oslabení Eura vůči České koruně	3	8	24
Zvýšení cen vstupů dodavatelů	4	8	32
Odliv pracovníků do Rakouska	3	4	12
Nižší rentabilita společnosti	3	2	6

Zdroj: vlastní zpracování, 2016

V následující matici jsou shrnuty všechny rizikové faktory, jednotlivá pole jsou odstupňována podbarvením, kde čím tmavší pole, tím je riziko významnější.

Obrázek 12: Matice ohodnocení rizik - semikvantitativní ohodnocení



Zdroj: vlastní zpracování, 2016

Jak je z expertní analýzy i semikvantitativní analýzy patrné, tak:

- nejvýznamnější rizika jsou R1, R4,
- středně významná rizika jsou R2, R3, R5
- málo významná riziko je R6.

6.2.3 Analýza citlivosti

Analýza citlivosti má v první řadě pomoci zjistit dopady změn vstupních hodnot na výstupní veličinu. Obvykle je pomocí ní zjišťována citlivost hospodářského výsledku na faktory, které hospodářský výsledek ovlivňují. (Základy podnikání, Srpová),

V průběhu expertního a semikvantitativního hodnocení byla zjištěna rizika, která jsou pro společnost významná a jsou nad hranicí Risk Appetite společnosti. Výše zmíněná rizika mohou ohrozit plánovaný výsledek hospodaření. Pro zjištění vlivu jednotlivých položek na hospodářský výsledek je s položkami výkazu posunutými o 10 % v negativním smyslu.

Tabulka 43: Citlivostní analýza 2016/17

Položky VZZ v tis. Kč.	hodnota 2016/17	změna 10 %	Absolutní změna	Relativní změna
Tržby za prodej výrobků a služeb	2 618 657	2 356 792	-261 866	-158,78%
Spotřeba materiálu a energie	1 962 661	2 158 927	196 266	119,00%
Služby	183 306	201 637	18 331	11,11%
Změna stavu zásob vlastních výrobků a služeb	1 556	1 400	-156	-0,09%
Aktivace	203	183	-20	-0,01%
Osobní náklady	345 162	379 678	34 516	20,93%
Tržby z prodeje materiálu	162 691	146 422	-16 269	-9,86%
Ostatní provozní výnosy	4 607	4 146	-461	-0,28%
Úpravy hodnot v provozní části zůstatková cena prodaného mat.	67 025	73 728	6 703	4,06%
Daně a poplatky	46 306	50 937	4 631	2,81%
Daně a poplatky	537	591	54	0,03%
Rezervy v provozní oblasti	13 099	14 409	1 310	0,79%
Ostatní provozní náklady	4 693	5 162	469	0,28%
Provozní výsledek hospodaření	164 924	-376 126		

Zdroj: vlastní pracování, 2016

V tabulce citlivostní analýza 2016/17 je shrnuta citlivostní analýza pro první období, jak již bylo zmíněno, s položkami, které ovlivňují provozní výsledek hospodaření, bylo hýbáno o 10 % v negativním směru. Z tabulky je patrné, že provozní výsledek hospodaření je nejvýše ovlivněn tržbami za prodej výrobků a služeb a spotřebou materiálu a energie, jako další oproti ostatním mají pak významnější vliv osobní náklady. Při identifikaci bylo zjištěno několik rizik a všechna rizika se právě nejvíce projeví tím, že budou ovlivňovat tržby, spotřebu materiálu a energie a také osobní náklady. Citlivostní analýza tedy potvrzuje, že faktory, které ovlivňují tyto položky, jsou pro společnost významné a musí je sledovat.

Tabulka 44: Citlivostní analýza 2017/18

Položky VZZ v tis. Kč.	hodnota 2017/18	změna 10 %	Absolutní změna	Relativní změna
Tržby za prodej výrobků a služeb	2 828 252	2 545 427	-282 825	-171,49%
Spotřeba materiálu a energie	2 149 114	2 364 025	214 911	130,31%
Služby	197 978	217 775	19 798	12,00%
Změna stavu zásob vlastních výrobků a služeb	7 911	7 120	-791	-0,48%
Aktivace	60	54	-6	0,00%
Osobní náklady	359 635	395 598	35 963	21,81%
Tržby z prodeje materiálu	175 712	158 141	-17 571	-10,65%
Ostatní provozní výnosy	4 975	4 478	-498	-0,30%
Úpravy hodnot v provozní části zůstatková cena prodaného mat.	56 777	62 455	5 678	3,44%
Daně a poplatky	65 497	72 047	6 550	3,97%
Daně a poplatky	580	638	58	0,04%
Rezervy v provozní oblasti	15 428	16 971	1 543	0,94%
Ostatní provozní náklady	8 665	9 532	867	0,53%
Provozní výsledek hospodaření	163 236	-423 822		

Zdroj: vlastní zpracování, 2016

Jak je z předcházející tabulky patrné, opět jsou nejvýznamnějšími položkami, které mohou provozní výsledek hospodaření ohrozit položky tržeb za prodej výrobků a služeb, spotřeba materiálu a energie a osobní náklady.

Tabulka 45: Citlivostní analýza 2018/19

Položky VZZ v tis. Kč.	hodnota 2018/19	změna 10 %	Absolutní změna	Relativní změna
Tržby za prodej výrobků a služeb	3 065 715	2 759 143	-306 571	-185,89%
Spotřeba materiálu a energie	2 353 279	2 588 607	235 328	142,69%
Služby	214 600	236 060	21 460	13,01%
Změna stavu zásob vlastních výrobků a služeb	1 556	1 400	-156	-0,09%
Aktivace	173	156	-17	-0,01%
Osobní náklady	375 432	412 975	37 543	22,76%
Tržby z prodeje materiálu	190 465	171 419	-19 047	-11,55%
Ostatní provozní výnosy	5 393	4 854	-539	-0,33%
Úpravy hodnot v provozní části zůstatková cena prodaného mat.	58 156	63 972	5 816	3,53%
Daně a poplatky	629	692	63	0,04%
Rezervy v provozní oblasti	15 738	17 313	1 574	0,95%
Ostatní provozní náklady	9195	10 114	919	0,56%
Provozní výsledek hospodaření	168 216	-467 623		

Zdroj: vlastní zpracování, 2016

Citlivostní analýza pro období 2018/19 ukazuje stále stejné významné položky jako předchozí analýzy. V tomto směru by společnost tedy měla kontrolovat všechna možná rizika, která mohou ohrozit výše zmíněné položky.

6.2.4 Vlivy jednotlivých významných rizik na EBIT

V této části práce jsou shrnuta všechna významná rizika a to v tom smyslu, jakým způsobem mohou ohrozit výše zmíněné položky, které vyšly z citlivostní analýzy.

Nejvýznamnější rizika

R1 – Hlavní odběratel mateřská firma

Jak již bylo výše v krátkosti nastíněno, tak tento problém má poměrně malou pravděpodobnost výskytu, nicméně pokud by tato skutečnost nastala, tak by to pro společnost Engel strojírenská spol. s.r.o. mohlo mít fatální důsledky. Vzhledem k tomu, že mateřská firma je majoritním odběratelem zakázek a jak již bylo zmíněno, přes 90 % prodeje je pro mateřskou firmu, pak tedy logicky většina tržeb je získávána díky „matce“. V tomto případě by se společnost rapidně propadla a její existence by byla ohrožena. V důsledku pokud by společnost odstříhla „matka“, tak by to pro ni mohla být i negativní reklama a v dohledné době by mohla přijít i o externí zákazníky, kteří se

také podílejí na výsledku hospodaření. Výsledkem by pak mohlo být ukončení činnosti společnosti.

R4 – Zvýšení cen vstupů

Toto riziko je poměrně reálné i vzhledem k předpokládanému vývoji inflace. Každopádně to by se na EBIT projevilo bezpodmínečně, protože společnosti by vzrostly náklady na materiál, což by dále mohlo vést k tomu, že by společnost byla nucena zdražit jednotlivé produkty a v tuto chvíli hrozí nebezpečí, že potenciaální i stávající klienti budou volit raději levnější substituty. Což by se projevilo na poklesu zakázek a prodejů a vedlo by to k celkovému snížení provozního hospodářského výsledku.

Významná rizika

R2 – Odchod významného zákazníka

Toto riziko je ve skrze podobné jako riziko R1 s tím, že se zde bere v potaz možnost odchodu externího zákazníka. Jak již bylo několikrát zmíněno, tak externí zákazníci se na tržbách nepodílejí velkým procentem, ale společnost se toto snaží změnit a jakmile by společnost začala ztrácet své externí zákazníky, tak nejen že by jí klesly stávající prodeje, ale byly by ohroženy i budoucí prodeje, protože by to, že společnosti odcházejí klienti, mohlo mít negativní vliv na pověst společnosti, takže by to opět mělo vliv na tržby a následně EBIT společnosti.

R3 – Oslabení Eura vůči České koruně

Toto riziko bylo již také rozpadnuto výše, nicméně tento fakt by pro společnost také znamenal změnu EBIT v záporném slova smyslu, protože pokud bude hypotetický kurz například na 20Kč za 1 Eur, tak to pro společnost, která obchoduje se zeměmi platícími Eurem, bude mít velké důsledky. Na přepočítání dojde k rapidnímu poklesu tržeb a tedy následně i k poklesu EBIT.

R5 – Odliv pracovníků do Rakouska

Tento faktor byl již také několikrát zmiňován v souvislosti s tím, že společnost leží nedaleko hranic s Rakouskem a vzhledem k tomu, že tam mají jiné platové podmínky, tak je práce v Rakousku v kurzu. V tomto směru to pro společnost bude mít několik důsledků. V případě, že jí začnou rapidně odcházet zaměstnanci, pak bude muset

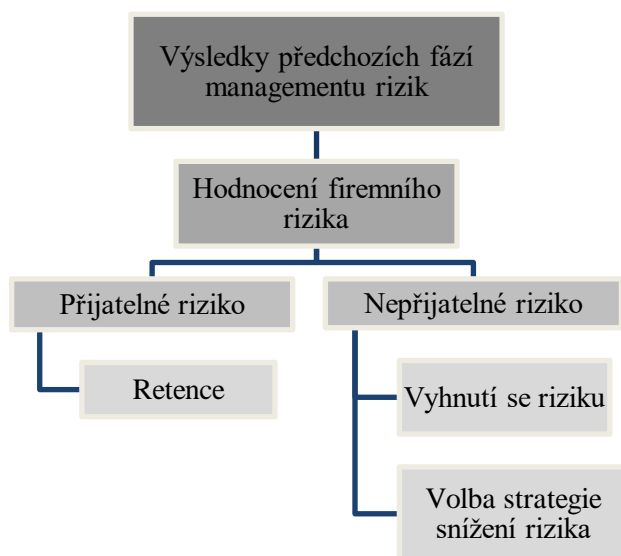
vynakládat čím dál tím větší náklady na získání nových pracovníků, bude muset vynakládat náklady na školení nových pracovníků. V tom horším případě, když by odešlo mnoho pracovníků, pak by mohlo dojít k ohrožení výroby a následnému neplnění objednávek, což by narušilo vztahy se zákazníky, pověst společnosti a mohlo by dojít k tomu, že by zákazníci rušili své zakázky a pro příště by už společnost nezvolili jako dodavatele požadovaných výrobků. Všechny tyto faktory by se pak promítly na výši tržeb a následně i EBITU.

6.3 Návrh pro snížení rizikových faktorů

Po zjištění všech možných rizik je nutné rizika srovnat s hranicí Risk Appetite a na základě toho dojde k rozhodnutí, zda se jedná o rizika přijatelné nebo nepřijatelné, v případě nepřijatelného rizika pak musí dojít k rozhodnutí o tom, co se bude dít s rizikem dále, viz následující obrázek (Fotr, Vacík a spol., 2012).

V případě této práce bylo jako riziko přijatelné označeno riziko R6 – Nižší rentabilita společnosti. Toto riziko tedy společnost vezme na vědomí, ale nebude proti němu podnikat žádné zásadní kroky, protože pokud se bude společnost držet zvolených cílů a strategie, tak se rentabilita společnosti v letech plánu zvýší. Ostatní rizika byla označena za nepřijatelná a v případě výše zmíněných rizik se společnost bude snažit hledat vhodné strategie pro snížení rizika.

Obrázek 13: Proces hodnocení a rozhodování o riziku



Zdroj: Fotr, Vacík a spol., 2012, s. 281

Dle Fotra, Vacíka a spol. (2012) pro snížení rizika jsou vhodné následující strategie:

- **Prevence rizika** – tato strategie se snaží o oslabení příčin vzniku rizika, snaží se riziku předcházet.
- **Opatření orientovaná na oslabení nepříznivých dopadů rizika** – pokud není možné zjištěná rizika alespoň částečně eliminovat, pak je snahou snížit negativní dopad zjištěných rizik. Mezi taktiky této strategie patří:
 - o Zvyšování robustnosti firmy – snižování fixních nákladů, diverzifikace,
 - o Zvyšování firemní flexibility,
 - o Další opatření na snížení negativních dopadů rizika – dělení rizika, kvalitní smluvní zajištění, termínové zajištění, tvorba rezerv.
- **Transfer rizika** – je možný úplný nebo částečný transfer, typický nástroj této strategie je pojištění, dále je možné přenést riziko na dodavatele odběratele pomocí uzavírání dlouhodobých smluv.

V následujícím textu budou shrnuty návrhy, jak by společnost mohla zmírnit dopad potencionálních významných rizik. Strategie pro snížení dopadu jednotlivých rizik se prolínají a byly použity výše zmíněné strategie.

R1 – hlavní odběratel mateřská firma, s tímto rizikem je to obtížné, protože pokud Engel strojírenská spol. s.r.o. přestane být pro ENGEL Austria GmbH atraktivní, změní se podmínky trhu, společnost nebude vyrábět výrobky v požadovaném čase a kvalitě a nebude produktivní, pak je šance, že může nastat odchod „matky“. Ale v tomto směru by se společnost měla snažit naopak získávat nové externí zákazníky, aby na jednu stranu klesla závislost na „matce“ a na stranu druhou, aby dokázala „matce“, že i firma v České republice je schopna získávat nové zákazníky, že je schopna vyrábět takovou kvalitu jako nikde jinde a že komponenty z této výroby jsou jedinečné a potřebné. Jednodušeji řečeno zapracovat na své vlastní pověsti a postavení vzhledem k ENGEL Austria GmbH.

R4 – zvýšení cen vstupů, v tomto směru je vhodné, aby společnost myslela do budoucna a to ve směru uzavírání smluv s dodavateli, kde bude zahrnuta cena za materiál na určité dlouhodobé období. Tím budou alespoň na určité období zajištěny relativně stabilní ceny a nemusí se tedy obávat rapidních nárůstů v nákladech na výrobu.

R2 – Odchod významného zákazníka, pokud se na to pohlédne v obecném hledisku, pak by společností v tomto směru mělo právě pomoci plánované zavedení systému CRM. Pomocí tohoto systému by se společnost měla začít starat lépe o stávající zákazníky. V jistém směru by se dalo hovořit například i zajímavější nabídkou skont při předčasném zaplacení pro dlouhodobé zákazníky a tak dále.

R3 – oslabení Eura vůči České koruně, v tomto směru by bylo vhodné, aby se společnost pravidelně věnovala zjišťování vývoje kurzů, aby mohla počítat vždy s nějakým pesimistickým scénářem na daný rok, který bude počítat s nejnižší možnou sazbou Kč / Eur. Dále je možné doporučit společnosti snažit se získávat i zákazníky z jiných trhů, aby to případné oslabení nebylo kompletní.

R5 – odliv pracovníků do Rakouska, jak již bylo několikrát zmíněno, společnost má poměrně dobrou podnikovou kulturu a poměrně dobrý i systém motivační. V tomto směru by se společnost měla snažit neustále zdokonalovat a snažit se mít spokojené pracovníky, kteří nebudou mít důvod odcházet ze společnosti. Protože jen spokojený pracovník může odvádět kvalitní práci, za kterou budou ochotni zákazníci zaplatit a pokud bude mít společnost i spokojené zákazníky, pak je menší šance, že by odcházeli a tedy společnost bude ziskovější a bude mít větší prostředky na odměny pro pracovníky.

7 Scénáře vývoje společnosti

„Scénáře obvykle představují soubor vnitřně konzistentních obrazů budoucnosti založených na logickém a racionálně zdůvodnitelném propojení jednotlivých prvků, a tudíž představují schematický popis možných stavů budoucnosti, založených na analýze kauzálních faktorů konkurenčního prostředí a jejich vztahů. (Fotr, Vacík a spol., 2012, s. 46).

Dle Vacíka (2013) existují 4 základní scénáře:

- Realistický – uvažuje nejpravděpodobnější trendy,
- Optimistický – je v souladu s cíli a zahrnuje všechny příležitosti,
- Pesimistický – zahrnuje identifikovaná rizika a dosažení stanovených cílů je vysoce nepravděpodobné,
- Očekávaný – sestavený finanční plán v kapitole 5.

7.1 Očekávaný scénář

Jak již bylo výše zmíněno, jako očekávaný scénář je sestaven finanční plán pro následující tři roky, který byl představen v páté kapitole. Pro tvorbu tohoto scénáře bylo využito interních údajů společnosti, byly v potaz brány stanovené cíle a bylo využito vědomostí získaných při studiu na Západočeské univerzitě v Plzni.

7.2 Optimistický scénář

Při sestavení optimistického scénáře se přihlédlo na pozitivní změny výše uvedených rizikových faktorů. Zjednodušeně to znamená, že kurz Eura vůči ČK zůstane na stejné výši. Dojde k získání nových zákazníků, čím se společnosti podaří alespoň částečně oslabit „matku“ jako odběratele, celkově dojde k navýšení prodeje společnosti, čímž dojde ke zvýšení celkových tržeb.

Navýšení prodeje je očekáváno ve výši 10 % oproti původnímu plánu. Celkový plán prodeje je možné vidět v následující tabulce.

Tabulka 46: Plán prodejů - optimistický scénář

Plán prodejů (ks)	2016/17	2016/17	2017/18	2017/18	2018/19	2018/19
Odběratel / divize	%	ks	%	ks	%	ks
Engel Austria GmbH	95,0 %	13271	94,0 %	13999	93,0 %	14821
Stahlbau	95,0 %	4011	94,0 %	4231	93,0 %	4479
Elektro-výroba	95,0 %	7164	94,0 %	7557	93,0 %	8001
Dopravníky	95,0 %	2096	94,0 %	2211	93,0 %	2341
Ostatní odběratele	5,0 %	698	6,0 %	894	7,0 %	1116
Rakousko	2,1 %	291	2,0 %	349	1,2 %	412
Stahlbau	2,0 %	84	2,1 %	95	2,0 %	96
Elektro-výroba	2,1 %	158	2,4 %	193	2,5 %	215
Dopravníky	2,2 %	49	2,6 %	61	4,0 %	101
Německo	1,1 %	147	1,5 %	208	1,0 %	245
Stahlbau	1,2 %	51	1,8 %	81	1,7 %	82
Elektro-výroba	1,0 %	75	1,2 %	96	1,6 %	138
Dopravníky	1,0 %	22	1,3 %	31	1,0 %	25
Švýcarsko	1,3 %	180	1,6 %	236	1,0 %	252
Stahlbau	1,6 %	68	1,7 %	77	2,3 %	111
Elektro-výroba	1,2 %	90	1,6 %	129	1,5 %	129
Dopravníky	1,0 %	22	1,3 %	31	0,5 %	13
Ostatní	0,6 %	80	0,9 %	101	0,7 %	206
Stahlbau	0,2 %	8	0,4 %	18	1,0 %	48
Elektro-výroba	0,7 %	54	0,8 %	64	1,4 %	120
Dopravníky	0,8 %	18	0,8 %	19	1,5 %	38
Celkové prodeje	100 %	13 969	100 %	14 893	100 %	15 937

Zdroj: vlastní zpracování, 2016

Tržby jsou naplánovány souběžně s navýšením prodejů při zachování plánovaných cen za jednotlivé produkty dílčích divizí. Plán tržeb je k nahlédnutí v následující tabulce.

Tabulka 47: Plán tržeb - optimistický scénář

Tržby v tis. Kč	2016/17	2017/18	2018/19
Stahlbau	979 378	1 057 728	1 146 577
Elektro	1 382 651	1 493 263	1 618 697
Dopravníky	518 494	559 974	607 011
Celkové tržby	2 880 523	3 110 965	3 372 286

Zdroje: vlastní zpracování, 2016

Pro optimistický scénář jsou ponechány výše osobních nákladů na jednotlivce stejné jako v plánu původním. Dále se uvažuje mírné navýšení spotřeby materiálu a zároveň je

uvažováno, že by mohlo dojít ke snížení energií. Dále se předpokládá, že by se mohly snížit zhruba o 1 % ročně ceny služeb oproti plánovanému období, které společnost využívá. Ostatní položky zůstávají stejné vzhledem k plánu.

Vývoj provozního výsledku hospodaření zahrnující změny, které by nastaly za předpokladu optimistického scénáře, je shrnut v následující tabulce. Optimistický VZZ je k nahlédnutí v příloze.

Tabulka 48: Provozní výsledek hospodaření - optimistický scénář

Položky v tis. Kč.	2016/17	2017/18	2018/19
Tržby z prodeje výrobků a služeb	2 880 523	3 110 965	3 372 286
Výkonová spotřeba	2 183 387	2 388 094	2 612 799
Spotřeba materiálu a energie	2 001 914	2 192 096	2 400 345
Služby	181 473	195 998	212 454
Změna stavu zásob vlastní činnosti	1 556	7 911	1 556
Aktivace	203	60	173
Osobní náklady	345 162	359 635	375 432
Úpravy hodnot v provozní části	67 025	56 777	58 156
Ostatní provozní výnosy	167 297	180 688	195 858
Ostatní provozní náklady	64 635	90 171	93 619
Provozní výsledek hospodaření	389 370	404 947	429 868

Zdroj: vlastní zpracování, 2016

7.3 Pesimistický scénář

Pro vypracování pesimistického scénáře byla všechna výše zmíněná rizika brána v potaz. Předpokládá se odchod matky, takže všechny prodeje půjdou pouze do externích zákazníků, dále se předpokládá i ztracení jednoho externího zákazníka. Dále je počítáno s tím, že společnost bude nucena snížit počty pracovníků, protože by je neuplatila vzhledem k situaci a dále se předpokládá snížení průměrných měsíčních mezd na jednotlivých pozicích. Dále se počítá s tím, že průměrná cena za jeden výrobek konkrétní divize se sníží, což je dáno změněným kurzem české koruny vůči euru, dále se předpokládá 1% navýšení materiálových vstupů vzhledem k možné inflaci a předpokládanému riziku. S položkami ostatních výnosů je počítáno tak, že se sníží zhruba o 30 % vzhledem k vzniklé situaci. Položky ostatních nákladů se částečně sníží tím, že odpadnou ostatní náklady k matce, ale na druhé straně u některých nákladů dojde k mírnému zvýšení. Co se týče daně z příjmu, tak se předpokládá, vzhledem

k situaci, že společnost nebude vynakládat tak vysoké prostředky na dary, takže se společnosti sníží odečitatelné položky.

V následující tabulce je zobrazen plán prodeje vzhledem k pesimistickému scénáři. Jak již bylo výše zmíněno, tak společnost přijde o hlavního zákazníka „matku“. Tudíž dojde k více než 90 – ti % snížení prodeje a také tržeb v oblasti prodeje vlastních výrobků. Dále se předpokládá, že společnost přijde minimálně o jednoho externího zákazníka. Plán prodeje tedy zobrazuje předpokládané prodeje vzhledem k uvažované situaci.

Tabulka 49: Plán prodeje - pesimistický scénář

Plán prodeje (ks)	2016/17	2016/17	2017/18	2017/18	2018/19	2018/19
Odběratel / divize	%	ks	%	ks	%	ks
Engel Austria GmbH	0	0	0	0	0	0
Stahlbau	0	0	0	0	0	0
Elektro-výroba	0	0	0	0	0	0
Dopravníky	0	0	0	0	0	0
Ostatní odběratelé	100 %	635	100 %	677	100 %	724
Rakousko	47 %	299	47 %	318	47 %	341
Stahlbau	60 %	115	60 %	123	60 %	131
Elektro-výroba	43 %	147	43 %	157	43 %	168
Dopravníky	36 %	36	36 %	38	36 %	41
Německo	33 %	210	33 %	224	33 %	239
Stahlbau	28 %	54	28 %	57	28 %	61
Elektro-výroba	37 %	127	37 %	135	37 %	145
Dopravníky	29 %	29	29 %	31	29 %	33
Švýcarsko	20 %	127	20 %	135	20 %	145
Stahlbau	12 %	23	12 %	25	12 %	26
Elektro-výroba	20 %	69	20 %	73	20 %	78
Dopravníky	35 %	35	35 %	37	35 %	40
Ostatní	0	0	0	0	0	0
Stahlbau	0	0	0	0	0	0
Elektro-výroba	0	0	0	0	0	0
Dopravníky	0	0	0	0	0	0
Celkové prodeje	100 %	635	100 %	677	100 %	724

Zdroj: vlastní zpracování, 2016

V následující tabulce je zobrazen plán cen v pesimistickém scénáři, jak již bylo zmíněno, společnost obchoduje hlavně se zeměmi, které platí v eurech a jedním z rizik

byla změna měnového kurzu, který by se projevil tím, že by společnost přišla o část zisků z prodeje. Pro tuto práci je toto riziko zobrazeno jako pokles cen.

Tabulka 50: Vývoj cen výrobků - pesimistický scénář

Cena v tisk.Kč/1ks/divize	2016/17	2017/18	2018/19
Stahlbau	209	211	214
Elektro	165	167	169
Dopravníky	212	214	217

Zdroj: vlastní zpracování, 2016

Tabulky tržby zobrazuje předpokládané tržby za jednotlivé divize v období pesimistického scénáře.

Tabulka 51: Tržby pesimistického scénáře

Tržby pesimistického scénáře v tis. Kč	2016/17	2017/18	2018/19
Stahlbau	40 065	43 271	46 905
Elektro	56 563	61 088	66 219
Dopravníky	21 211	22 908	24 832
Celkem	117 840	127 267	137 957

Zdroj: vlastní zpracování, 2016

Dále musely být zahrnuty změny v oblasti počtu pracovníků, nejen že je v následující tabulce zahrnuta narůstající fluktuace, ale také nutnost společnosti propustit většinu pracovníků, vzhledem k tomu, že by pro ně neměla práci a vzhledem k tomu, že by nebyla schopna je uplatit. Tabulka tedy zobrazuje počty pracovníků jednotlivých pozic, se kterými je počítáno v celém plánu pesimistického scénáře.

Tabulka 52: Počet zaměstnanců - pesimistický scénář

Počet zaměstnanců na dané pozici v pesimistickém scénáři	
Pozice	Počet
Dělník	70
Technik	6
Materiálové hospodářství	20
Management kvality	4
Údržba	3
Prodej	1
Vedoucí pracovníci	25
celkem	129

Zdroj: vlastní zpracování, 2016

V důsledku zmíněné situace se také počítá s rapidním snížením jednotlivých platových skupin. Průměrné mzdy pesimistického scénáře jsou shrnuty v následující tabulce a je s nimi počítáno ve všech třech letech stejně.

Tabulka 53: Průměrná mzda zaměstnanců - pesimistický scénář

Průměrná mzda jednotlivce v pesimistickém scénáři	
Pozice	Prům. mzda jednotlivce
Dělník	18 651 Kč
Technik	20 895 Kč
Materiálové hospodářství	15 806 Kč
Management kvality	24 661 Kč
Údržba	12 047 Kč
Prodej	25 075 Kč
Vedení společnosti	42 400 Kč

Zdroj: vlastní zpracování, 2016

Jak již bylo výše zmíněno, vzhledem k inflaci a situaci s dodavateli je očekáván nárůst materiálových vstupů pro jednotlivé divize. Průměrné náklady na jeden výrobek určité divize jsou shrnuty v následující tabulce.

Tabulka 54: Materiálové náklady na výrobek - pesimistický scénář

Materiál/divize/1 výrobek v tis. Kč	2016/17	2017/18	2018/19
Stahlbau	153	155	157
Elektro-výroba	121	123	124
Dopravníky	155	157	159

Zdroj: vlastní zpracování, 2016

V následující tabulce jsou shrnuty náklady výkonové spotřeby, kde materiál je uvažován vzhledem k předpokládané výrobě a vzhledem k možné nedokončené výrobě. Energie jsou částečně poníženy o to, že vzhledem k výrobním plánům pesimistického scénáře už nepoběží výroba na třisměnný provoz a nepoběží permanentně všechna výrobní centra. Tím společnost „ušetří“ náklady na elektřinu.

Tabulka 55: Výkonová spotřeba - pesimistický scénář

Celkové náklady na materiál a energie v tis. Kč	359 052	452 857	563 492
Služby v tis. Kč	8 249	8 909	9 657

Zdroj: vlastní zpracování, 2016

Následující tabulka shrnuje jednotlivé výsledky v hospodaření v letech pesimistického scénáře. Jak je z tabulky patrné a jak bylo předpokládáno, odchod „matky“ pro společnost má fatální důsledky. Společnost není zisková a přesto, že se ztráta v letech snižuje, tak by společnosti trvalo velmi dlouho, než by dosáhla zisku. Tento scénář jasně ukazuje, jak nebezpečné je, že „matka“ je majoritním odběratelem, v tomto směru společnosti určitě stojí za zvážení investice do získání výraznějiho počtu externích zákazníků než má v současnosti. Celý výkaz zisku a ztráty pro pesimistický scénář je k nahlédnutí v příloze.

Tabulka 56: Výsledky hospodaření - pesimistický scénář

Položky v tis. Kč.	2016/17	2017/18	2018/19
Provozní výsledek hospodaření	-2 120 675	-2 101 891	-2 094 197
Finanční výsledek hospodaření	-9 969	-7 505	-7 945
Výsledek hospodaření před zdaněním	-2 130 644	-2 109 396	-2 102 142
Daň z příjmů	4 520	4 670	3 780
Výsledek hospodaření po zdanění	-2 135 164	-2 114 066	-2 105 922
Výsledek hospodaření za účetní období	-2 135 164	-2 114 066	-2 105 922

Zdroj: vlastní zpracování, 2016

7.4 Realistický scénář

Jak již bylo na začátku této kapitoly zmíněno, realistický scénář by měl být tím nejpravděpodobnějším. Vzhledem ke zjištěným rizikovým faktorům, je počítáno s tím, že očekávaný scénář nastane s největší pravděpodobností, dále pak bude optimistický scénář a s nejmenší pravděpodobností nastane pesimistický scénář. Pro zpracování realistického scénáře bylo počítáno s mírně nižšími tržbami než v očekávaném scénáři a také s tím, že nedojde k tak rapidnímu nárůstu mzdových nákladů. Výkaz zisku a ztráty pro realistický scénář je k nahlédnutí v příloze.

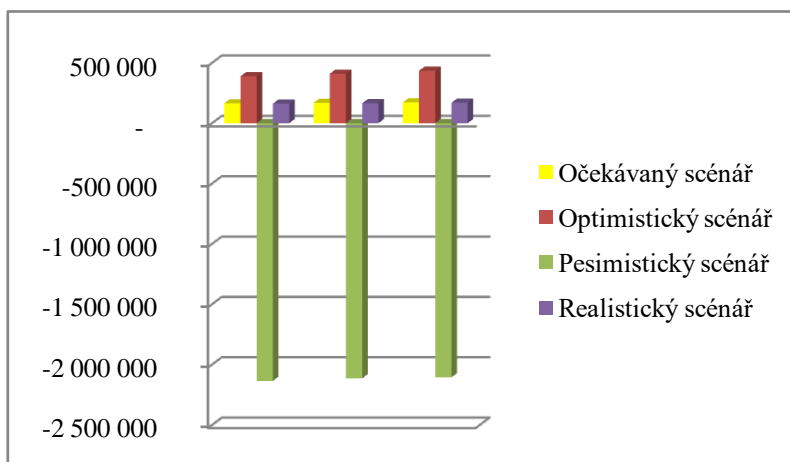
Jak je z následující tabulky patrné, tak v očekávaném scénáři se počítá s vyššími tržbami než v realistickém, což je dáno tím, že realistický scénář nepočítá s tak rapidním navýšením prodejů v jednotlivých letech, dále je vidět, že i výkonová spotřeba očekávaného scénáře je o něco vyšší, tento fakt je dáno hlavně tím, jak již bylo zmíněno, že realistický scénář nepočítá s tak vysokými prodeji, dále pak realistický scénář počítá s menším meziročním navýšením nákladů na jeden výrobek dané divize.

Tabulka 57: Srovnání realistického a očekávaného scénáře

v tis. Kč	Tržby z prodeje výrobků a služeb		Výkonová spotřeba	
	Realistický scénář	Očekávaný scénář	Realistický scénář	Očekávaný scénář
2016/17	2 579 378	2 618 657	2 113 777	2 145 967
2017/18	2 785 828	2 828 252	2 311 885	2 347 091
2018/19	3 019 729	3 065 715	2 529 361	2 567 879

Zdroj: vlastní zpracování, 2016

Následující graf shrnuje vývoj jednotlivých možných scénářů v letech. Jak je z obrázku patrné, očekávaný a realistický scénář mají podobnou výši, pesimistický scénář ukazuje významný propad, který je dán největším rizikem a to odchodem „matky“ jakožto největšího odběratele.

Obrázek 14: Graf výsledků hospodaření za účetní období v tis. Kč

Zdroj: vlastní zpracování, 2016

Následující tabulka zobrazuje vývoj výsledků hospodaření realistického scénáře, který je ve srovnání s očekávaným nižší, ale stále zůstává předpokládaná rostoucí tendence v letech.

Tabulka 58: Výsledky hospodaření realistického scénáře

položky v tis. Kč	2016/17	2017/18	2018/19
Provozní výsledek hospodaření	162 451	160 788	165 693
Finanční výsledek hospodaření	858	5 722	5 328
Výsledek hospodaření před zdaněním	163 308	166 509	171 020
Daň z příjmů	1 330	1 271	1 330
Výsledek hospodaření po zdanění	161 979	165 239	169 691
Výsledek hospodaření za účetní období	161 979	165 239	169 691

Zdroj: vlastní zpracování, 2016

8 Celkové zhodnocení strategického plánu a návrh jeho implementace

V této kapitole jsou zhodnoceny všechny získané poznatky z provedených analýz. V této kapitole je také k dispozici zhodnocení splnitelnosti stanovených cílů, doporučení konkrétní strategie, kterou by se společnost měla řídit a návrh implementace plánu do společnosti.

8.1 Planning Gaps

Pro zhodnocení stanovených cílů bylo využito analýzy planning gaps, která zjišťuje odchylky od stanovených cílů. Zhodnocení krátkodobých cílů je k nahlédnutí v příloze H, zhodnocení dlouhodobých cílů představuje následující tabulka.

Jak je z tabulky patrné, tak všechny cíle byly v průběhu plánovaného střednědobého podnikového záměru společnosti Engel strojírenská spol. s.r.o. naplněny a to s celkovou kladnou odchylkou 15,7 % oproti původnímu plánu. Je tedy možné říci, že stanovené cíle byly zvoleny správně tak, aby podpořily plánované zvýšení výkonnosti společnosti. Kladná odchylka je dána hlavně tím, že došlo k vyššímu navýšení tržeb a prodejů než bylo původně plánováno a také díky vyššímu snížení celkové zadluženosti společnosti, což bylo dáno následkem doběhnutí několika dlouhodobých úvěrů v plánovaném období a tím, že nové investice byly hrazeny z vlastních prostředků společnosti.

Tabulka 59: Zhodnocení dlouhodobých cílů

Cíle celkově	Plán	Realita	Splněno	Odchylka	Kontrolu provádí	Četnost kontroly
Zvýšení tržeb	20 %	24,1 %	ANO	4,1 %	obchodní oddělení	1x za období
Implementace SW	-	-	ANO	-	IT oddělení	1x za období
Zvýšení prodejů	16 %	19,4 %	ANO	3,4 %	obchodní oddělení	1x za období
Zvýšení průměrných mezd pracovníků	12 %	15,3 %	ANO	3,3 %	mzdová účtárna	1x za období
Snížení zadluženosti	-15 %	-19,9 %	ANO	4,9 %	vedení společnosti, účetní oddělení	1x za období
Provedení investic pro podporu výroby	-	-	ANO	-	vedení společnosti, účetní oddělení	1x za období
Zvýšení počtu externích zákazníků	21	21	ANO	-	obchodní oddělení	1x za období
			celková odchylka	15,7 %		

Zdroj: vlastní zpracování, 2016

8.2 Zhodnocení analýz

Aby bylo možné sestavit střednědobý plán, pomocí něž by společnost Engel strojírenská spol. s.r.o. dosáhla vyšší výkonnosti, bylo nejprve nutné zhodnotit stávající situaci ve společnosti.

Nejprve byla provedena analýza externího a interního prostředí, díky níž byly nalezeny příležitosti, hrozby a silné, slabé stránky společnosti. Díky těmto zjištěným faktům, která byla použita ve strategických nástrojích, byla zjištěna ideální strategie, která by společností měla pomoci dosáhnout stanovených cílů v kapitole č. 2. Jako vhodná strategie pro společnost byla vybrána strategie penetrace trhu, kdy se společnost soustředila na své silné stránky a příležitosti a pomocí toho, jak je vidět na začátku této kapitoly, dosáhla společnost ještě vyšších očekávání v oblasti naplnění cílů, než bylo původně plánováno. Takže zvolení této strategie je považováno za vhodné.

V rámci analýzy prostředí byla sestavena analýza finanční, která představila stávající výkonnost společnosti a jak již bylo zmíněno, úkolem této práce bylo zvýšení výkonnosti firmy, proto byl následně sestaven finanční plán pro tři roky do budoucna, který zahrnoval všechna fakta zjištěná v průběhu analýzy a také stanovené cíle. Při zhodnocení finančního plánu bylo zjištěno, že výkonnost společnosti se opravdu zvýšila, bylo dosaženo i vyšší rentability oproti minulosti, celkově je možné říci, že stanovený finanční plán a strategický záměr utvrdí pozici této společnosti na stávajících trzích.

Následně byly zjištěny rizikové faktory, které by společnost mohly ohrozit a z nich byly, prostřednictvím expertní analýzy a analýzy citlivosti, vybrány ty nejdůležitější rizikové faktory, které by společnost měla uvažovat a snažit se jim předcházet. V rámci analýzy citlivosti bylo zjištěno, že rizikové faktory nejvíce ovlivňují provozní výsledek hospodaření a to tak, že nejnáchylnější jsou tržby, náklady na materiál a dále pak osobní náklady. Vzhledem ke zjištěným faktům byla v této práci doporučena opatření, pomocí nichž by měla společnost předcházet zjištěným rizikům. Obecně lze společnosti v tomto směru doporučit, aby začala využívat krizového řízení a konkrétně early warnings systems – systém včasného varování. Jak Doležal a spol. (2012) uvádějí, díky tomuto systému je společnost dostatečně dopředu informována o možných hrozbách a díky

tomu, že je schopna hrozby identifikovat dostatečně dopředu, tak je schopna jim v dostatečném předstihu i čelit.

8.3 Implementace podnikatelského plánu do společnosti

Pro správnou implementaci podnikatelského plánu musí být dobře sestaveny stanovené cíle, k nim dobře sestaveny KPI, odpovědné osoby a termíny naplnění. V této práci už byla parametrizace cílů představena v kapitole č. 2. Dále by bylo vhodné, aby byl ve společnosti zaveden systém registrace plánovaných strategických akcí pro jednotlivé roky a následně i zavedení formulářů jednotlivých strategických akcí. Obojí by mělo být zavedeno online a mělo by docházet k pravidelným kontrolám těchto dokumentů.

V následující tabulce je návrh, jak by mělo vypadat rozpracování strategických akcí pro jeden rok plánu. Jak je z tabulky patrné, tak dosažení jednoho cíle, může mít více strategických akcí, které mohou být také samotnými cíly. Následující tabulka zobrazuje konkrétní rozpracování pouze jednoho cíle. Bylo by vhodné, aby tento registr byl zpřístupněn všem potřebným osobám a rozhodně vedení společnosti, které by mohlo kontrolovat situaci. Kontrola stavu jednotlivých cílů a akcí by měla probíhat několikrát ročně.

Tabulka 60: Návrh pro rozpracování strategických akcí

Cíl	Strategická akce	Začátek akce	Konec akce	Zodpovědná osoba	Stav	Splněno
Zvýšení tržeb	Podpora prodeje	3/2016	2/2017	Martin XY	Schváleno	ANO/NE
	Získání nového zákazníka	3/2016	2/2017	Karel ZY	Schváleno	ANO/NE
	Zvýšení prodejů	3/2016	2/2017	Martin XY	Schváleno	ANO/NE
	Modernizace výroby	5/2016	6/2016	Tereza MN	Ve schvalovacím řízení	ANO/NE
Snížení celkové zadluženosti	Dřívější splacení některých dlouhodobých úvěrů	3/2016	2/2017	Monika XY	Schváleno	ANO/NE
...

Zdroj: vlastní zpracování, 2016

Jak již bylo výše zmíněno, bylo by vhodné, aby každá strategická akce měla svůj formulář a aby bylo možné kontrolovat plnění jednotlivé strategické akce. Je nutné, aby tam bylo zapsáno, čeho se chce dosáhnout, kdo to má na starosti, zda se tím podpoří jiný cíl či jiná strategická akce, začátek a konec akce, průběžný report o splnění či nesplnění akce a priorita dané akce. Jak již bylo zmíněno u rozpracování akcí, vše by mělo být online a měly by k tomu mít přístup oprávněné osoby. Návrh formuláře strategické akce zobrazuje následující tabulka. Kontrola plnění dané akce a zároveň kontrola reportů, které bude zadávat odpovědná osoba, by měla probíhat každý měsíc. Díky pravidelné kontrole by mohlo dojít k dřívějšímu ukončení strategické akce a zodpovědná osoba dané akce by mohla dostat na starost jinou akci a mohlo by zároveň docházet i ke snížení možné prokrastinace pracovníků.

Tabulka 61: Návrh formuláře strategické akce

Strategická akce	Získání nového zákazníka
Podporovaný cíl	Zvýšení tržeb, zvýšení prodejů
Pořadové číslo	A002
Zodpovědná osoba	Karel ZY
Začátek akce	3/2016
Konec akce	2/2017
Průběh naplnění	<ol style="list-style-type: none"> 1) Dne 2. 4. 2016 uskutečněna schůzka s Firmou XYZ, byly představeny požadavky firmy, na základě nich byla sestavena nabídka, která byla zaslána firmě a nyní se čeká na odpověď. 2) 6. 4. 2016 firma XYZ nabídku nepřijala v zaslané podobě, má k ní výhrady, na základě rozhodnutí vedení bude nabídka přepracována a je naplánována nová schůzka s firmou XYZ na 12. 4. 2016

Zdroj: vlastní zpracování, 2016

V kapitole č. 3 bylo sice zmíněno, že společnost má relativně dobrou podnikovou kulturu, nicméně také bylo zmíněno, že pracovníci nejsou přímo propojeni se strategickým záměrem. V tomto směru by bylo vhodné, aby vedení společnosti tento fakt přehodnotilo a zavedlo do společnosti nové rituály, kdy na začátku plánovaného období by mohly být představeny roční cíle a aby se pracovníci cítili být ještě více motivovaní a zapojeni, tak by mohlo být následně na konci období uspořádáno shromáždění, kde by bylo řečeno, zda se cílů dosáhlo a také díky jakému oddělení a to dané oddělení by mohlo být například odměněno nějakou finanční odměnou nebo

jinými motivačními prvky. Pokud by byli zaměstnanci takto informováni, pak by pro ně bylo jednodušší porozumět smyslu existence společnosti a také by si mohli lépe uvědomovat jejich nutnou a nepostradatelnou existenci ve společnosti a vzhledem k možným odměnám by se mohli stát motivovanějšími k práci a podniková kultura by se tak mohla více sjednotit.

V neposlední řadě by bylo vhodné, aby se pracovníci mohli vyjádřit k situaci ve společnosti, aby například mohli ohodnotit přístup jejich přímého nadřízeného, pracovní podmínky, aby měli prostor pro své návrhy. Toto hodnocení by mělo probíhat samozřejmě anonymně, aby se pracovníci nemuseli bát napsat svůj subjektivní názor na situaci. Vedení společnosti by pak získané informace mělo vyhodnotit a naložit s nimi podle uznání.

Obecně lze tedy říci, že pokud bude vedení působit na své pracovníky, tak že si budou připadat potřební, motivováni, dojde ke sjednocení a posílení podnikové kultury a tím i k celopodnikovému zvýšení výkonnosti.

Dále je vhodné zmínit, že pro podporu plnění stanovených cílů a plánů, je nutné věnovat pozornost rizikům, které cíle a plány mohou ohrozit. Jak bylo v kapitole 6 vidět, tak společnost je ohrožena celou řadou rizik a právě proto, by bylo vhodné, aby byl do společnosti zaveden i management rizik, který by se věnoval kontrole rizik, věnoval by se variantám řešení v případě nastání krize a v neposlední řadě by se hlavně snažil předcházet potencionálním rizikům tak, aby vše bylo v souladu se strategickým záměrem společnosti.

Závěr

Pro správné zpracování zvoleného tématu bylo nutné představit společnost Engel strojírenská spol. s.r.o., nastínit v jakém prostředí se tato společnost nachází, jaké je její postavení na trhu a zjištění výkonnosti společnosti v letech minulých. Na základě získaných informací a konzultací ve společnosti mohly být sestaveny dlouhodobé a krátkodobé strategické cíle, které měly za úkol podpořit stanovený plán a pomocí nichž by společnost měla dosáhnout zvýšení výkonnosti. Pro dosažení stanovených cílů a pro podporu stanoveného strategického záměru, bylo nutné zvolit správnou strategii. Pro plánované období byla jako vhodná strategie pro Engel strojírenská spol. s.r.o. zvolena strategie penetrace trhu. Tato strategie byla zvolena pomocí strategických nástrojů.

Vzhledem k získaným podkladům, faktům a stanoveným cílům byl sestaven finanční plán společnosti na tříleté období. Aby bylo potvrzeno, zda pomocí sestaveného plánu dojde ke zvýšení výkonnosti, byla provedena finanční analýza sestaveného finančního plánu, která tuto skutečnost potvrdila. Po provedení zhodnocení výkonnosti bylo nutné provést analýzu rizik, pomocí níž byly představeny rizikové faktory, které by mohly strategický záměr společnosti značně ovlivnit. Pro jednotlivé významné rizikové faktory byla stanovena opatření, pomocí nichž by společnost měla rizikům částečně předejít. Na základě zjištěných rizikových faktorů pak byly sestaveny scénáře, které odrážely pesimistickou, realistickou a optimistickou variantu a tedy potencionální možnosti vývoje společnosti.

V poslední kapitole této práce byl zhodnocen stanovený strategický záměr. Byla provedena analýza planning gaps, pomocí níž byla zjištěna kladná odchylka od stanovených strategických cílů. Díky této analýze bylo zjištěno, že cíle jsou reálně stanovené a dokonce, že by si společnost, při příznivém vývoji podnikatelského prostředí, mohla dovolit cíle i o něco ambicióznější. Dále byl stanoven návrh pro společnost, který zahrnoval doporučenou strategii pro naplnění stanovených cílů, návrhy změn controllingu plnění strategického záměru ve společnosti a nakonec bylo v rámci této práce navrženo, aby společnost začlenila své pracovníky více do znalosti strategických cílů určitého období.

Výstupem této práce je tedy návrh a následné zhodnocení střednědobého plánu pro společnost Engel strojírenská spol. s.r.o.. Díky sestavenému střednědobému plánu by společnost v plánovaném období měla dosáhnout zvýšení výkonnosti a za předpokladu využívání strategických nástrojů a podpory risk managementu by se společnost mohla stát, jak stojí v poslání společnosti, leadrem evropského trhu.

Seznam tabulek

Tabulka 1: Základní údaje společnosti.....	10
Tabulka 2: Klíčové indikátory výkonnosti pro období 2016/17.....	18
Tabulka 3: Klíčové indikátory výkonnosti pro období 2017/18.....	19
Tabulka 4: Klíčové indikátory výkonnosti pro období 2018/19.....	19
Tabulka 5: Vývoj HDP a inflace.....	24
Tabulka 6: Tržby a VH let minulých.....	35
Tabulka 7: Čistý pracovní kapitál let minulých.....	36
Tabulka 8: Ukazatelé rentability let minulých položky v tis. Kč.....	37
Tabulka 9: Ukazatelé aktivity let minulých položky v tis. Kč.....	38
Tabulka 10: Ukazatelé likvidity let minulých položky v tis. Kč.....	39
Tabulka 11: Ukazatelé celkové zadluženosti let minulých v tis. Kč.....	40
Tabulka 12: Matice SWOT.....	41
Tabulka 13: Matice EFE.....	42
Tabulka 14: Matice IFE.....	44
Tabulka 15: Matice QSPM.....	52
Tabulka 16: Plán prodejů ks pro dané divize a trhy.....	56
Tabulka 17: Vývoj cen výrobků dané divize v plánovaných letech.....	57
Tabulka 18: Vývoj tržeb na jednotlivých divizích.....	57
Tabulka 19: Plán ostatních provozních výnosů a nákladů.....	58
Tabulka 20: Materiálové náklady na výrobu.....	59
Tabulka 21: Plán spotřeby energií a materiálu.....	60
Tabulka 22: Výkonová spotřeba pro plánované období.....	60
Tabulka 23: Počet pracovníků společnosti v plánovaných letech.....	61
Tabulka 24: Vývoj průměrných měsíčních mezd jednotlivých pozic.....	61

Tabulka 25: Plán osobních nákladů	62
Tabulka 26: Plán nových investic	62
Tabulka 27: Plán odpisů	63
Tabulka 28: Plán výsledků hospodaření.....	63
Tabulka 29: Plán dlouhodobého hmotného majetku.....	64
Tabulka 30: Plán dlouhodobého nehmotného majetku	64
Tabulka 31: Plán dlouhodobého majetku	65
Tabulka 32: Doby obratu vybraných položek.....	65
Tabulka 33: Plán oběžných aktiv	66
Tabulka 34: Plán vlastního kapitálu	66
Tabulka 35: Plán cizích zdrojů	67
Tabulka 36: Vývoj tržeb a výsledku hospodaření v období plánu.....	68
Tabulka 37: Čistý pracovní kapitál společnosti v letech plánu	69
Tabulka 38: Ukazatelé rentability pro období plánu.....	69
Tabulka 39: Ukazatelé likvidity pro období plánu.....	70
Tabulka 40: Zadluženost společnosti v plánovaném období	70
Tabulka 41: Ohodnocení rizikových faktorů – expertní hodnocení.....	75
Tabulka 42: Ohodnocení rizikových faktorů - semikvantitativní analýza	76
Tabulka 43: Citlivostní analýza 2016/17.....	77
Tabulka 44: Citlivostní analýza 2017/18.....	78
Tabulka 45: Citlivostní analýza 2018/19.....	79
Tabulka 46: Plán prodejů - optimistický scénář	85
Tabulka 47: Plán tržeb - optimistický scénář.....	85
Tabulka 48: Provozní výsledek hospodaření - optimistický scénář.....	86
Tabulka 49: Plán prodejů - pesimistický scénář	87

Tabulka 50: Vývoj cen výrobků - pesimistický scénář	88
Tabulka 51: Tržby pesimistického scénáře.....	88
Tabulka 52: Počet zaměstnanců - pesimistický scénář	88
Tabulka 53: Průměrná mzda zaměstnanců - pesimistický scénář.....	89
Tabulka 54: Materiálové náklady na výrobek - pesimistický scénář	89
Tabulka 55: Výkonová spotřeba - pesimistický scénář	89
Tabulka 56: Výsledky hospodaření - pesimistický scénář	90
Tabulka 57: Srovnání realistického a očekávaného scénáře.....	91
Tabulka 58: Výsledky hospodaření realistického scénáře.....	91
Tabulka 59: Zhodnocení dlouhodobých cílů	92
Tabulka 60: Návrh pro rozpracování strategických akcí.....	94
Tabulka 61: Návrh formuláře strategické akce	95

Seznam obrázků

Obrázek 1: Rozmístění výrobních závodů skupiny ENGEL	9
Obrázek 2: Podnikatelské prostředí.....	21
Obrázek 3: Vývoj Eur/Kč za uplynulý rok	23
Obrázek 4: Prognóza vývoje HDP	24
Obrázek 5: Porterův model pěti sil.....	26
Obrázek 6: Graf rozložení zaměstnanců v roce 2015 v procentech.....	30
Obrázek 7: Matice IE	47
Obrázek 8: Matice TOWS	49
Obrázek 9: Ansoffova matice – zvolená strategie.....	53
Obrázek 10: Postup identifikace rizik	72
Obrázek 11: Matice ohodnocení rizik – expertní ohodnocení.....	75
Obrázek 12: Matice ohodnocení rizik - semikvantitativní ohodnocení	76
Obrázek 13: Proces hodnocení a rozhodování o riziku	81
Obrázek 14: Graf výsledků hospodaření za účetní období v tis. Kč	91

Seznam použitých zkratk

B2B – business to business

B2C – business to customer

CRM – customer relationship management

ČPK – čistý pracovní kapitál

ČR – Česká republika

DPH – daň z přidané hodnoty

EBIT – zisk před úroky a zdaněním

EBT – zisk před zdaněním

EFE – external factors evaluation

EUR – euro

HDP – hrubý domácí produkt

IFE – internal factors evaluation

ISO – international organization for standardization

IT – informační technologie

KPI – klíčové indikátory výkonnosti

KZ – krátkodobé závazky

MPO ČR – ministerstvo průmyslu a obchodu České republiky

QSPM – quantitative strategic planning matrix

ROA – rentabilita aktiv

ROE – rentabilita vlastního kapitálu

S.R.O. – společnost s ručením omezeným

SW – software

SWOT – strengths, weaknesses, opportunities, threats

VH – výsledek hospodaření

Seznam použité literatury

Tištěné zdroje

„Šance do budoucna - Made by Engel“. *MF DNES*. 2012, 1.

„Z Kaplice do celého světa“. *Jihočeský deník INFOTIP – Českokrumlovský deník*. 2012, 1.

C. APPA RAO, B. PARVATHISWARA RAO, K. SIVARAMAKRISHNA., C. Appa Rao, B. Parvathiswara Rao, K. Sivaramakrishna. *Strategic management and business policy: texts and cases*. New Delhi, India: Excel, 2008. ISBN 9788174466686.

DAVID, Fred R a Forest R DAVID. *Strategic management: concepts and cases : a competitive advantage approach*. Fifteenth edition. Boston: Pearson, 2015. ISBN 0133444791

DOLEŽAL, Jan, Pavel MÁCHAL a Branislav LACKO. *Projektový management podle IPMA*. 2., aktualiz. a dopl. vyd. Praha: Grada, 2012. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-4275-5.

FOTR, Jiří a Jiří HNILICA. *Aplikovaná analýza rizika ve finančním managementu a investičním rozhodování*. 2., aktualiz. a rozš. vyd. Praha: Grada, 2014. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-5104-7.

FOTR, Jiří a SOUČEK, Ivan. *Tvorba a řízení portfolia projektů: jak optimalizovat, řídit a implementovat investiční a výzkumný program*. První vydání. Praha: Grada Publishing, 2015. 285 stran. Expert. ISBN 978-80-247-5275-4

FOTR, Jiří et al. *Tvorba strategie a strategické plánování: teorie a praxe*. 1. vyd. Praha: Grada, 2012. 381 s. Expert. ISBN 978-80-247-3985-4

GRIFFIN, Ricki. *Fundamentals of MANAGEMENT*. Texas: Texas AandM University, 2014. 544 s. ISBN 9781285849041.

HAROLD KOONTZ, Heinz Weihrich. *Essentials of management: an international perspective*. 7th ed. New Delhi: Tata McGraw-Hill, 2007. ISBN 9780070620308

HINKE, Jana a BÁRKOVÁ, Dana. *Účetnictví 2: pokročilé aplikace*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2010. 231 s. ISBN 978-80-247-3516-0

- CHARVÁT, Jaroslav. *Firemní strategie pro praxi: praktický návod pro manažery a podnikatele: od firemní kultury po schopnost vydělávat peníze: příklady a studie z praxe v ČR*. 1. vyd. Praha: Grada, 2006. 201 s. Expert. ISBN 80-247-1389-6
- JAKUBÍKOVÁ, Dagmar. *Strategický marketing: strategie a trendy*. 2., rozš. vyd. Praha: Grada, 2013. 362 s. Expert. ISBN 978-80-247-4670-8
- JOHNSON, Gerry, Kevan SCHOLES a Richard WHITTINGTON. *Exploring corporate strategy*. 8th ed. Harlow: FT Prentice Hall, 2008. ISBN 978-0-273-71192-6.
- KISLINGEROVÁ, Eva a Jiří HNILICA. *Finanční analýza: krok za krokem*. 2. vyd. Praha: C.H. Beck, 2008. C.H. Beck pro praxi. ISBN 978-80-7179-713-5.
- KNÁPKOVÁ, Adriana, PAVELKOVÁ, Drahomíra a ŠTEKER, Karel. *Finanční analýza: komplexní průvodce s příklady*. 2., rozš. vyd. Praha: Grada, 2013. 236 s. Prosperita firmy. ISBN 978-80-247-4456-8
- KOTLER, Philip a ARMSTRONG, Gary. *Principles of Marketing*. ninth ed. New Jersey: Prentice-Hall, 2001. 785 s. ISBN 0-13-029368-7.
- KOZEL, Roman a kol. *Moderní marketingový výzkum: nové trendy, kvantitativní a kvalitativní metody a techniky, průběh a organizace, aplikace v praxi, přínosy a možnosti*. 1. vyd. Praha: Grada, 2006. 277 s. Expert. ISBN 80-247-0966-X
- KORECKÝ, Michal a Václav TRKOVSKÝ. *Management rizik projektů: se zaměřením na projekty v průmyslových podnicích*. 1. vyd. Praha: Grada, 2011. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-3221-3.
- MALLYA, Thaddeus. *Základy strategického řízení a rozhodování*. 1. vyd. Praha: Grada, 2007. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-1911-5.
- MARTINOVIČOVÁ, Dana, Miloš KONEČNÝ a Jan VAVŘINA. *Úvod do podnikové ekonomiky*. 1. vyd. Praha: Grada, 2014. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-5316-4.
- MERNA, Tony a Faisal F AL-THANI. *Risk management: řízení rizika ve firmě*. Vyd. 1. Brno: Computer Press, c2007. ISBN 978-80-251-1547-3.
- REŽŇÁKOVÁ, Mária. *Řízení platební schopnosti podniku*. 1. vyd. Praha: Grada, 2010. Prosperita firmy. ISBN 978-80-247-3441-5.

RŮČKOVÁ, Petra. *Finanční analýza: metody, ukazatele, využití v praxi*. 4., aktualiz. vyd. Praha: Grada, c2011. Finanční řízení. ISBN 978-80-247-3916-8.

RŮŽIČKOVÁ, Petra, *Finanční analýza: metody, ukazatele, využití v praxi*. 4. vyd. Praha: Grada, 2011. 143 s. ISBN 978-80-247-3916-8

SYNEK, Miloslav. *Manažerská ekonomika*. 5., aktualiz. a dopl. vyd. Praha: Grada, 2011. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-3494-1.

ŠULÁK, Milan a Emil VACÍK. *Měření výkonnosti firem*. 1. vyd. V Plzni: Západočeská univerzita, 2003. ISBN 80-7043-258-6.

ŠULÁK, Milan., VACÍK, Emil. *Strategické řízení v podnicích a projektech*. 1. vydání, Praha: Vysoká škola finanční a právní, o.p.s., 2005, 234 s., ISBN 80-86754-35-9.

VACÍK. Emil. *Přednášky z předmětu Strategický management podniku*. Plzeň: Západočeská univerzita, Fakulta ekonomická, 2014.

IRCINGOVÁ. Jarmila. *Přednášky z předmětu Taktický management podniku*. Plzeň: Západočeská univerzita. Fakulta ekonomická, 2015.

VOCHOZKA, Marek. *Metody komplexního hodnocení podniku*. 1. vyd. Praha: Grada, 2011. 246 s. Finanční řízení. Finance. ISBN 978-80-247-3647-1

Zákon o daních z příjmů. In: Praha, 2016, 586/1992 Sb.

Zákon o účetnictví. In: Praha, 2016, 563/1991 Sb.

Elektronické zdroje

EFE matice. In: *Management Mania* [online]. Praha: Copyright © 2011-2013 ManagementMania.com., 2012 [cit. 2016-04-08]. Dostupné z: <https://managementmania.com/cs/efe-matice>

ENGEL strojírenská spol. s.r.o. – Nejmodernější technika z Kaplice [online]. [cit. 2016-02-08]. Dostupné z: *ENGEL strojírenská spol. s.r.o. – Nejmodernější technika z Kaplice* - See more at: <http://www.svetprumyslu.cz/engel-strojirenska-spol-r-nejmodernejsi-technika-kaplice/#sthash.tgFSVUKR.dpuf>

ENGEL. *ENGEL GLOBAL* [online]. [cit. 2016-04-08]. Dostupné z: <http://www.engelglobal.com/cs/cz.html>

Finanční analýza podnikové sféry se zaměřením na konkurenceschopnost sledovaných odvětví za rok 2013. In: *Ministerstvo průmyslu a obchodu* [online]. Praha: Copyright 2005 MPO, 2014 [cit. 2016-02-08]. Dostupné z: <http://www.mpo.cz/dokument150081.html>

Finanční analýza podnikové sféry za 1. čtvrtletí 2015. In: *Ministerstvo průmyslu a obchodu* [online]. Praha: Copyright 2005 MPO, 2015 [cit. 2016-04-08]. Dostupné z: <http://www.mpo.cz/dokument166960.html>

Finanční analýza podnikové sféry za rok 2014. In: *Ministerstvo průmyslu a obchodu* [online]. Praha: Copyright 2005 MPO, 2015 [cit. 2016-02-08]. Dostupné z: <http://www.mpo.cz/dokument157262.html>

KURZYCZ. *KURZYCZ* [online]. Praha: Kurzy.cz, spol. s r.o., AliaWeb, spol. s r.o., 2016 [cit. 2016-04-15]. Dostupné z: <http://rejstrik-firem.kurzy.cz/62497219/engel-strojirenska-sro/>

Veřejný rejstřík a sbírka listin. *Justice* [online]. Praha: eJustice, 2016 [cit. 2016-02-08]. Dostupné z: https://or.justice.cz/ias/ui/rejstrik-firma?jenPlatne=PLATNE&nazev=engel+stroj%C3%ADrensk%C3%A1&polozek=50&typHledani=STARTS_WITH

Konzultace

Ing. Martin Končok, MBA – sales manager společnosti Engel strojírenská spol. s.r.o.

Seznam příloh

Příloha A – organigram společnosti

Příloha B – plánovaný výkaz zisku a ztráty 2016/17 – 2018/19

Příloha C – plánovaná rozvaha 2016/17 – 2018/19

Příloha D – plánovaný výkaz CF 2016/17 – 2018/19

Příloha E – výkaz zisku a ztráty – optimistický scénář

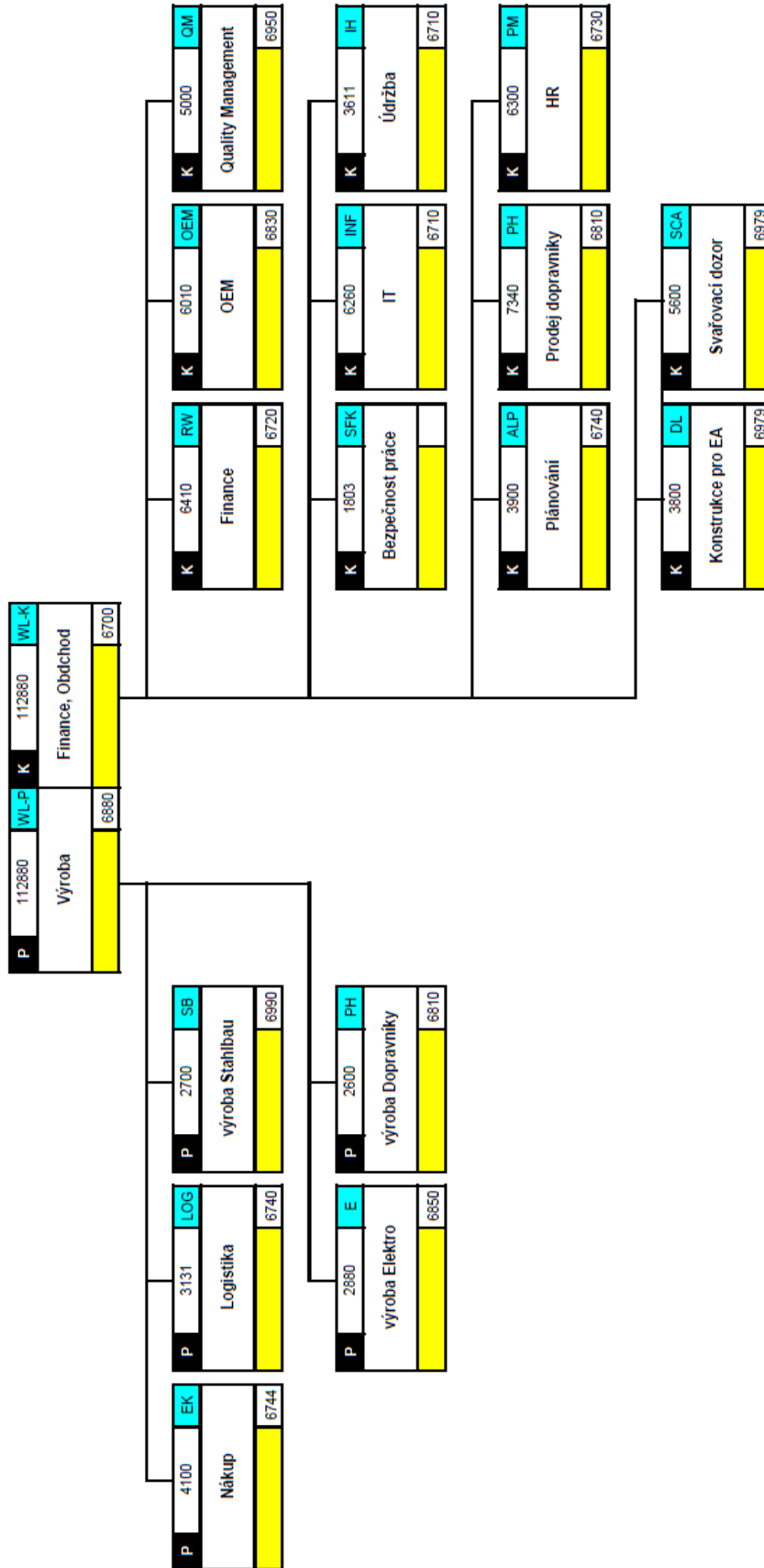
Příloha F – výkaz zisku a ztráty – pesimistický scénář

Příloha G – výkaz zisku a ztráty – realistický scénář

Příloha H – Gap analýza – krátkodobých cílů

Příloha A – organigram společnosti

Zdroj: interní dokumenty společnosti, 2016



Příloha B – plánovaný výkaz zisku a ztráty 2016/17 – 2018/19

Text	2016/17	2017/18	2018/19
Tržby z prodeje výrobků a služeb	2 618 657	2 828 252	3 065 715
Výkonová spotřeba	2 145 967	2 347 091	2 567 879
Spotřeba materiálu a energie	1 962 661	2 149 114	2 353 279
Služby	183 306	197 978	214 600
Změna stavu zásob vlastní činnosti	1 556	7 911	1 556
Aktivace	203	60	173
Osobní náklady	345 162	359 635	375 432
Mzdové náklady	249 166	259 854	271 520
Náklady na sociální zabezpečení, zdravotní pojištění a ostatní náklady	95 996	99 780	103 912
Náklady na sociální zabezpečení a zdravotní pojištění	84 716	88 350	92 317
Ostatní náklady	11 280	11 430	11 595
Úpravy hodnot v provozní části	67 025	56 777	58 156
Ostatní provozní výnosy	167 297	180 688	195 858
Tržby z prodeje materiálu	162 691	175 712	190 465
Ostatní provozní výnosy	4 607	4 975	5 393
Ostatní provozní náklady	64 635	90 171	93 619
Zůstatková cena prodaného materiálu	46 306	65 497	68 056
Daně a poplatky	537	580	629
Rezervy v provozní oblasti a komplexní náklady příštích období	13 099	15 428	15 739
Ostatní provozní náklady	4 693	8 665	9 195
Provozní výsledek hospodaření	164 924	163 236	168 216
Výnosy z dlouhodobého finančního majetku - podíly	5 650	23 133	28 561
Náklady vynaložené na prodané podíly	19 990	20 383	24 375
Výnosové úroky a podobné výnosy	3 180	2 680	2 671
Nákladové úroky a podobné náklady	9 502	8 091	8 175
Ostatní finanční výnosy	53 628	44 343	43 105
Ostatní finanční náklady	32 095	35 874	36 378
Finanční výsledek hospodaření	871	5 809	5 409
Výsledek hospodaření před zdaněním	165 795	169 045	173 625
Daň z příjmů	1 350	1 290	1 350
Výsledek hospodaření po zdanění	164 445	167 755	172 275
Výsledek hospodaření za účetní období	164 445	167 755	172 275
Čistý obrat za účetní období = I.+II.+III.+IV.+V.+VI.VII.	2 848 413	3 079 096	3 335 910

Zdroj: vlastní zpracování, 2016

Příloha C – plánovaná rozvaha 2016/17 – 2018/19

	Plánovaná rozvaha v tis. Kč	2016/17	2017/18	2018/19
	Aktiva celkem	1 286 430	1 399 012	1 567 274
A.	Pohledávky za upsaný základní kapitál			
B.	Dlouhodobý majetek	593 992	582 931	595 989
B.I.	Dlouhodobý nehmotný majetek	271	321	322
B.II.	Dlouhodobý hmotný majetek	388 047	338 868	330 572
B.III.	Dlouhodobý finanční majetek	205 674	243 742	265 095
C.	Oběžná aktiva	692 438	816 082	971 285
C.I.	Zásoby	244 615	286 490	300 320
	Materiál	160 029	196 406	204 381
	Nedokončená výroba a polotovary	84 586	90 084	95 940
C.II.	Pohledávky	179 423	217 453	210 172
C.II.1.	Dlouhodobé pohledávky	21 722	47 130	25 548
C.II.2.	Krátkodobé pohledávky	157 701	170 324	184 624
	Pohledávky z obchodních vztahů	123 659	133 556	144 770
	Odložená daňová pohledávka	34 043	36 767	39 854
C.III.	Krátkodobý finanční majetek	0	0	0
C.IV.	Peněžní prostředky	268 400	312 138	460 792
	PP v pokladně	314	389	362
	PP na účtech	268 086	311 749	460 430
D.I.	Časové rozlišení	0	0	0
	Náklady příštích období	0	0	0
	Pasiva celkem	1 286 430	1 399 012	1 567 286
A.	Vlastní kapitál	931 175	1 098 930	1 271 205
A.I.	Základní kapitál	133 159	133 159	133 159
A.II.	Ážio a kapitálové fondy	105 367	105 367	105 367
1)	Ážio	0	0	0
2)	Kapitálové fondy	105 367	105 367	105 367
A.III.	Fondy ze zisku	16 104	16 104	16 104
A.IV.	Výsledek hospodaření minulých let	512 100	676 545	844 300
A.V.	Výsledek hospodaření běžného účetního období	164 445	167 755	172 275
B. + C.	Cizí zdroje	355 255	300 082	296 081
B.	Rezervy	64 572	60 598	72 135
C.	Závazky	290 684	239 484	223 946
C.I.	Dlouhodobé závazky	101 566	64 891	29 569
	Závazky ostatní	149	102	150
	Závazky k úvěrovým institucím	101 417	64 789	29 419
C.II.	Krátkodobé závazky	189 118	174 593	194 377
	Závazky k úvěrovým institucím	0	0	0
	Závazky ostatní	189 118	174 593	194 377
	Závazky z obchodních vztahů	166 514	152 764	169 218

	Závazky k zaměstnancům	16 869	17 797	18 775
	Závazky ze sociálního zabezpečení	5 735	4 032	6 384
D.	Časové rozlišení	0	0	0

Zdroj: vlastní zpracování, 2016

Příloha D – plánovaný výkaz CF 2016/17 – 2018/19

Čistý peněžní tok	2016/17	2017/18	2018/19
PP na začátku období	295 294	268 086	311 749
Zisk po zdanění	164 445	167 755	172 275
Úpravy o nepeněžní operace	57 875	52 803	69 693
odpis dlouhodobého hmotného a nehmotného majetku	67 025	56 777	58 156
změna stavu rezerv	-8 282	-3 974	11 537
změna časového rozlišení v pasivech	0	0	0
změna časového rozlišení v aktivech	-868	0	0
Úpravy o některé položky pracovního kapitálu			
změna zásob	-16 865	-41 875	-13 830
změna pohledávek	-11 807	-12 622	-14 301
změna provozních krátkodobých závazků	-55 147	-14 525	19 784
Čistý peněžní tok z provozní činnosti	138 501	151 536	233 622
Stav DHM a DNM majetku	-51 008	-105 956	-66 452
změna DNM a DHM v ZC	16 017	-49 179	-8 296
minus odpisy	-67 025	-56 777	-58 156
Změna dlouhodobého finančního majetku	12 388	38 068	21 354
Čistý peněžní tok z investiční činnosti	-38 620	-67 888	-45 098
změna ZK a Kap. Fondů	0	0	0
změna dlouhodobých závazků	8	-47	48
změna bankovních úvěrů dlouhodobých	-29 188	-36 628	-35 370
změna bankovních úvěrů krátkodobých	-37 315	0	0
výdaje v rozdělení zisku	-60 594	-3 310	-4 520
změna fondů ze zisku	0	0	0
změna VH minulých let	103 851	164 445	167 755
VH za účetní období	164 445	167 755	172 275
Čistý peněžní tok z finanční činnosti	-127 089	-39 985	-39 842
Přírůstek / úbytek krátkodobého finančního majetku	-27 208	43 663	148 681
PP na konci období	268 086	311 749	460 430

Zdroj: vlastní zpracování, 2016

Příloha E – Výkaz zisku a ztráty – optimistický scénář

Položky v tis. Kč.	2016/17	2017/18	2018/19
Tržby z prodeje výrobků a služeb	2 880 523	3 110 965	3 372 286
Výkonová spotřeba	2 183 387	2 388 094	2 612 799
Spotřeba materiálu a energie	2 001 914	2 192 096	2 400 345
Služby	181 473	195 998	212 454
Změna stavu zásob vlastní činnosti	1 556	7 911	1 556
Aktivace	203	60	173
Osobní náklady	345 162	359 635	375 432
Mzdové náklady	249 166	259 854	271 520
Náklady na sociální zabezpečení, zdravotní pojištění a ostatní náklady	95 996	99 780	103 912
Náklady na sociální zabezpečení a zdravotní pojištění	84 716	88 350	92 317
Ostatní náklady	11 280	11 430	11 595
Úpravy hodnot v provozní části	67 025	56 777	58 156
Ostatní provozní výnosy	167 297	180 688	195 858
Tržby z prodeje materiálu	162 691	175 712	190 465
Ostatní provozní výnosy	4 607	4 975	5 393
Ostatní provozní náklady	64 635	90 171	93 619
Zůstatková cena prodaného materiálu	46 306	65 497	68 056
Daně a poplatky	537	580	629
Rezervy v provozní oblasti a komplexní náklady příštích období	13 099	15 428	15 739
Ostatní provozní náklady	4 693	8 665	9 195
Provozní výsledek hospodaření	389 370	404 947	429 868
Výnosy z dlouhodobého finančního majetku - podíly	5 650	23 133	28 561
Náklady vynaložené na prodané podíly	19 990	20 383	24 375
Výnosové úroky a podobné výnosy	3 180	2 680	2 671
Nákladové úroky a podobné náklady	9 502	8 091	8 175
Ostatní finanční výnosy	53 628	44 343	43 105
Ostatní finanční náklady	32 095	35 874	36 378
Finanční výsledek hospodaření	871	5 809	5 409
Výsledek hospodaření před zdaněním	390 241	410 756	435 277
Daň z příjmů	1 720	1 850	1 360
Výsledek hospodaření po zdanění	388 521	408 906	433 917
Převod podílu na výsledku hospodaření společníkům			
Výsledek hospodaření za účetní období	388 521	408 906	433 917

Zdroj: vlastní zpracování, 2016

Příloha F – Výkaz zisku a ztráty – pesimistický scénář

Text	2016/17	2017/18	2018/19
Tržby z prodeje výrobků a služeb	117 840	127 267	137 957
Výkonová spotřeba	2 145 967	2 145 967	2 145 967
Spotřeba materiálu a energie	359 052	452 857	563 492
Služby	8 249	8 909	9 657
Změna stavu zásob vlastní činnosti	1 300	6 340	1 400
Aktivace	203	60	173
Osobní náklady	50 908	50 908	50 908
Mzdové náklady	35 603	35 603	35 603
Náklady na sociální zabezpečení, zdravotní pojištění a ostatní náklady	15 305	15 305	15 305
Náklady na sociální zabezpečení a zdravotní pojištění	12 105	12 105	12 105
Ostatní náklady	3 200	3 200	3 200
Úpravy hodnot v provozní části	67 025	56 777	58 156
Ostatní provozní výnosy	50 189	54 206	58 757
Tržby z prodeje materiálu	48 807	52 714	57 140
Ostatní provozní výnosy	1 382	1 493	1 618
Ostatní provozní náklady	26 307	36 112	37 454
Zůstatková cena prodaného materiálu	13 892	19 649	20 417
Daně a poplatky	430	464	503
Rezervy v provozní oblasti a komplexní náklady příštích období	9 170	10 800	11 017
Ostatní provozní náklady	2 816	5 199	5 517
Provozní výsledek hospodaření	-2 120 675	-2 101 891	-2 094 197
Výnosy z dlouhodobého finančního majetku - podíly	3 955	16 193	19 993
Náklady vynaložené na prodané podíly	13 993	14 268	17 062
Výnosové úroky a podobné výnosy	2 226	1 876	1 869
Nákladové úroky a podobné náklady	7 602	6 473	6 540
Ostatní finanční výnosy	37 540	31 040	30 174
Ostatní finanční náklady	32 095	35 874	36 378
Finanční výsledek hospodaření	-9 969	-7 505	-7 945
Výsledek hospodaření před zdaněním	-2 130 644	-2 109 396	-2 102 142
Daň z příjmů	4 520	4 670	3 780
Výsledek hospodaření po zdanění	-2 135 164	-2 114 066	-2 105 922
Výsledek hospodaření za účetní období	-2 135 164	-2 114 066	-2 105 922

Zdroj: vlastní zpracování, 2016

Příloha G – Výkaz zisku a ztráty – realistický scénář

Položky v tis. Kč	2016/17	2017/18	2018/19
Tržby z prodeje výrobků a služeb	2 579 378	2 785 828	3 019 729
Výkonová spotřeba	2 113 777	2 311 885	2 529 361
Spotřeba materiálu a energie	1 933 221	2 116 877	2 317 980
Služby	180 556	195 008	211 381
Změna stavu zásob vlastní činnosti	1 533	7 792	1 533
Aktivace	200	59	170
Osobní náklady	339 984	354 240	369 800
Mzdové náklady	245 428	255 956	267 447
Náklady na sociální zabezpečení, zdravotní pojištění a ostatní náklady	94 556	98 284	102 353
Náklady na sociální zabezpečení a zdravotní pojištění	83 446	87 025	90 932
Ostatní náklady	11 111	11 259	11 421
Úpravy hodnot v provozní části	66 020	55 925	57 284
Ostatní provozní výnosy	164 788	177 977	192 920
Tržby z prodeje materiálu	160 250	173 077	187 608
Ostatní provozní výnosy	4 537	4 901	5 312
Ostatní provozní náklady	63 666	88 818	92 214
Zůstatková cena prodaného materiálu	45 611	64 515	67 035
Daně a poplatky	529	571	619
Rezervy v provozní oblasti a komplexní náklady příštích období	12 903	15 197	15 503
Ostatní provozní náklady	4 623	8 535	9 057
Provozní výsledek hospodaření	162 451	160 788	165 693
Výnosy z dlouhodobého finančního majetku - podíly	5 565	22 786	28 133
Náklady vynaložené na prodané podíly	19 690	20 077	24 009
Výnosové úroky a podobné výnosy	3 133	2 640	2 631
Nákladové úroky a podobné náklady	9 360	7 969	8 053
Ostatní finanční výnosy	52 824	43 678	42 459
Ostatní finanční náklady	31 614	35 336	35 832
Finanční výsledek hospodaření	858	5 722	5 328
Výsledek hospodaření před zdaněním	163 308	166 509	171 020
Daň z příjmů	1 330	1 271	1 330
Výsledek hospodaření po zdanění	161 979	165 239	169 691
Výsledek hospodaření za účetní období	161 979	165 239	169 691

Zdroj: vlastní zpracování, 2016

Příloha H – Gap analýza – krátkodobých cílů

Cíle 2016/17	Požadovaná hodnota	Skutečná hodnota	Cíl splněn	Odchylka	Kontrolu provádí	Četnost kontroly
Zvýšení tržeb	6%	6%	ANO	0%	obchodní oddělení	čtvrtletně - začátek 1.3.
Nákup strojů pro obráběcí centrum	75 mil. Kč	75 mil. Kč	ANO	-	vedení společnosti, účetní oddělení	na konci roku
Zvýšení prodejů	4%	4,6%	ANO	0,6%	obchodní oddělení	čtvrtletně - začátek 1.3.
Získání nového zákazníka	19	19	ANO	-	obchodní oddělení	na konci roku
Nákup licencovaného SW	60 tis. Kč	60 tis. Kč	ANO	-	IT oddělení, účetní oddělení	na konci roku
Navýšení průměrných mezd pracovníků	3%	5,8%	ANO	2,8%	mzdová účtárna	měsíčně
Snížení zadluženosti	-5%	-11,1%	ANO	-6,1%	účetní oddělení, vedení společnosti	na konci roku
Cíle 2017/18	Požadovaná hodnota	Skutečná hodnota	Cíl splněn	Odchylka	Kontrolu provádí	Četnost kontroly
Zvýšení tržeb	8%	8,0%	ANO	0,0%	obchodní oddělení	čtvrtletně - začátek 1.3.
Nákup SW pro řízení výroby	120 tis. Kč	120 tis. Kč	ANO	-	IT oddělení, účetní oddělení	na konci roku
Zvýšení prodejů	6%	6,6%	ANO	0,6%	obchodní oddělení	čtvrtletně - začátek 1.3.
Získání nového zákazníka	20	20	ANO	-	obchodní oddělení	na konci roku
Navýšení průměrných mezd pracovníků	3%	4,3%	ANO	1,3%	mzdová účtárna	měsíčně
Snížení zadluženosti	-5%	-6,2%	ANO	-1,2%	účetní oddělení, vedení společnosti	na konci roku
Cíle 2018/19	Požadovaná hodnota	Skutečná hodnota	Cíl splněn	Odchylka	Kontrolu provádí	Četnost kontroly
Zvýšení tržeb	8%	8,4%	ANO	0,4%	obchodní oddělení	čtvrtletně - začátek 1.3.
Nákup strojů pro práškovací lakovnu	42 mil. Kč	42 mil. Kč	ANO	-	vedení společnosti, účetní oddělení	na konci roku
Zvýšení prodejů	7%	7,0%	ANO	0,0%	obchodní oddělení	čtvrtletně - začátek 1.3.
Získání nového zákazníka	21	21	ANO	-	obchodní oddělení	na konci roku
Navýšení průměrných mezd pracovníků	3%	4,5%	ANO	1,5%	mzdová účtárna	měsíčně
Snížení zadluženosti	5%	-2,6%	NE	-7,6%	účetní oddělení, vedení společnosti	na konci roku

Zdroj: vlastní zpracování, 2016

Abstrakt

Kavková, B. *Projekt zvyšování výkonnosti firmy prostředky strategického řízení.*
Diplomová práce. Plzeň: Fakulta ekonomická ZČU v Plzni, 108 s., 2016

Klíčová slova: strategie, strategický záměr, finanční analýza, výkonnost, analýza rizik

Tato diplomová práce představuje projekt, pomocí něž dojde ke zvýšení výkonnosti společnosti Engel strojírenská spol. s.r.o.. V rámci této práce je představena společnost, sestaveny její cíle a strategie vedoucí k naplnění stanovených cílů. Dále je zhodnoceno externí a interní prostředí společnosti spolu s vyhodnocením finanční analýzy stávající situace. Díky zjištěným faktorům a stanoveným cílům je sestaven finanční plán pro tříleté období. Následně je provedena analýza, pomocí níž jsou odhaleny rizikové faktory, které ohrožují naplnění strategického záměru. Zjištěná rizika jsou využita pro sestavení strategických scénářů. Diplomová práce končí kapitolou zhodnocení provedených analýz a návrhem implementace strategie do společnosti, který podpoří plánované zvýšení výkonnosti společnosti.

Abstract

Kavková, B. *The Project for the Company Performance Increase by Means of Strategic Management*. The Diploma thesis. Pilsen: Faculty of Economics University of West Bohemia in Pilsen, 108 s., 2016

Key words: strategy, strategic purpose, financial analysis, performance, risk analysis

This diploma thesis represents a project through which will a performance of a company Engel strojírenská spol. s.r.o. bigger than before. In this thesis is presented the company, assembled its objectives and strategy, which leads to the fulfillment of the defined objectives. It is also evaluated the external and internal environment of the company together with an assessment of the financial analysis of the current situation. Thanks to identified factors and defined objectives is the financial plan for three years period processed. Subsequently it is a risk analysis done. This analysis identified risk factors that threaten the fulfillment of strategic purpose. Identified risks are used to build strategic scenarios. The diploma thesis ends by chapter about appreciation of performed analyzes and by concept of the implementation of the strategy to the company, which will support the planned increase of the company's performance.