

ZÁPADOČESKÁ UNIVERZITA V PLZNI

FAKULTA EKONOMICKÁ

DIPLOMOVÁ PRÁCE

**Projekt implementace střednědobého strategického plánu
organizace**

**Project of Middle – Term Strategic Plan Implementation
in an Organization**

Bc. Libor Bittner

Plzeň 2016

Čestné prohlášení

Prohlašuji, že jsem diplomovou práci na téma

Projekt implementace střednědobého strategického plánu organizace

vypracoval samostatně pod odborným dohledem vedoucí diplomové práce za použití parametrů uvedených v příložené bibliografii.

Plzeň dne 25. 4. 2016

.....

podpis autora

Poděkování

Tímto chci poděkovat vedoucí mé diplomové práce paní Ing. Jarmile Ircingové, Ph.D. za její odborné rady, připomínky a čas věnovaný při konzultacích mé diplomové práce.

Dále bych chtěl poděkovat jednatele a řediteli společnosti Asavet, a. s. panu Ing. Janu Oulickému za poskytnuté informace a ochotu konzultovat mé návrhy.

Obsah

Úvod	6
1 Představení podnikatelského subjektu	8
1.1 Základní údaje o společnosti.....	8
1.2 Historie společnosti	9
1.3 Současná situace	10
1.4 Produkty a jejich použití.....	11
1.5 Doprava	12
1.6 Environmentální politika	12
2 Formulace střednědobého strategického plánu	13
2.1 Strategická východiska	13
2.2 Střednědobé strategické cíle	17
2.3 Určení strategie pro dosažení zvolených cílů	19
2.4 Analýza prostředí	20
2.4.1 Analýza externího prostředí.....	21
2.4.1.1 Analýza makroprostředí	22
2.4.1.2 Analýza mezoprostředí.....	27
2.4.2 Matice EFE	32
2.4.3 Interní analýza.....	33
2.4.4 Matice IFE	46
2.4.5 Matice hodnocení interních a externích faktorů (matice IE)	47
2.4.6 Matice GE.....	48
2.4.7 Výběr optimální strategie	49
3 Korekce strategický cílů, definování krátkodobých cílů, včetně vyvození KPI	52
4 Finanční plán	57
4.1 Plán výkazu zisků a ztrát	57

4.1.1	Plán výnosů.....	57
4.1.2	Plán nákladů.....	64
4.1.3	Plánovaný hospodářský výsledek	69
4.1.4	Plánovaný výkaz zisků a ztrát.....	70
4.2	Plán rozvahy	70
4.2.1	Plán aktiv	70
4.2.2	Plán pasiv.....	73
4.2.3	Finální plánovaná rozvaha.....	75
4.3	Plánované Cash flow	75
5	Využití metodiky BSC se zaměřením na procesy společnosti.....	77
5.1	Problematika BSC	77
5.2	Formulace krátkodobých cílů dle perspektiv, stanovení měřítek	78
5.3	Vymezení strategických akcí	79
5.4	Specifikace strategických akcí interních procesů	81
5.5	Dopad do ostatních perspektiv	85
6	Analýza rizik interních procesů.....	87
6.1	Úvod do analýzy rizik	87
6.2	Vymezení rizikových faktorů s dopadem do interních procesů	87
6.3	Stanovení významnosti rizik včetně návrhů ošetření.....	88
7	Zhodnocení implementace strategie	91
	Závěr.....	93
	Seznam tabulek	95
	Seznam obrázků	98
	Seznam použitých zkratk	99
	Seznam použité literatury	100
	Seznam příloh	102

Úvod

Diplomová práce na téma Projekt implementace střednědobého strategického plánu organizace bude vypracována pro podnik Asavet, a. s., který se zabývá zpracováním živočišného odpadu, následným prodejem a provozování nákladní dopravy. Důvod, proč jsem si vybral tento podnik, je znalost jeho prostředí a procesních kroků, protože jsem zde absolvoval několik letních brigád a spolupracoval s vedením při psaní různých školních prací.

Důvodem výběru tohoto tématu byla jeho zajímavost, aktuálnost a snaha o aplikování nabytých teoretických vědomostí získaných v průběhu magisterského studia na reálný podnik se všemi jeho překážkami a úskalími. Dalším aspektem výběru tématu byla možnost aplikace dosažených výsledků do praxe.

Cílem mé diplomové práce je definování postupu implementace střednědobého strategického plánu organizace s důrazem na procesy. Primárně bude definován střednědobý strategický plán, který bude vstupem pro vymezení cílů krátkodobých, včetně příslušných indikátorů výkonnosti. Důležitou částí práce bude sestavení finančního plánu, který bude respektovat zdrojové dispozice organizace. Neméně důležitou částí bude navržení konkrétní strategie na plánované období vycházející ze závěrů předchozích kapitol. Dále bude provedeno rozpracování dílčích aktivit do podnikových procesů pomocí metodiky Balanced Scorecard.

Diplomová práce bude rozdělena do 7 samostatných kapitol, které se budou dále dělit dle potřebných kroků. Všechny kapitoly budou vycházet ze stanovených zásad a cílů.

V první kapitole bude představen samotný podnikatelský subjekt včetně základních údajů dohledatelných z veřejných zdrojů. Bude popsána historie společnosti, která má důležitý vliv na jeho další vývoj. Následně bude nastíněna současná situace, popsány produkty a služby společnosti a jeho činnost v oblasti environmentální politiky.

Druhá kapitola bude nejobsáhlejší a bude obsahovat výchozí skutečnosti pro další postupy vedoucí k naplnění cílů práce. Nejprve budou vymezena strategická východiska jako poslání podniku, vize i s jejími komponentami a střednědobé strategické cíle. V rámci této kapitoly bude provedena analýza prostředí podniku rozdělená na tři části. Závěry z analýzy vnějšího a mezoprostředí budou zhodnoceny v matici hrozeb a příležitostí. Silné a slabé stránky, které budou výsledky analýzy vnitřního prostředí, budou také zaneseny do příslušné matice obsahující stanovení vlivu na podnikatelský

záměr. V poslední části kapitoly budou výsledky analýzy prostředí použity jako vstup při konstrukci matic IE a GE. Finální strategie i s číselným ohodnocením různých variant, bude zobrazena v matici TAS.

Ve třetí části práce budou upraveny definované strategické cíle s ohledem na skutečnosti, které vyplynou z analýzy prostředí. Následně budou specifikovány krátkodobé cíle včetně klíčových ukazatelů výkonnosti. Tyto cíle budou s ohledem na další část práce rozčleněny do příslušných perspektiv dle metodiky Balanced Scorecard.

Obsahem čtvrté části práce bude zpracování finančního plánu. Nejdříve budou plánovány podrobně všechny zamýšlené výnosy a náklady reflektující stanovené cíle, hospodářský výsledek a nakonec plánovaný výkaz zisků a ztrát. Druhým krokem bude naplánovat aktiva a pasiva respektující zamýšlené změny související s určenými strategickými záměry. Výsledné položky rozvahy a výsledovky budou vstupem k plánovanému výkazu Cash flow.

Náplní páté kapitoly bude rozpracování dílčích aktivit do podnikových procesů vycházejících z metodiky BSC. Pro ušetření kroků bude část zabývající se krátkodobými cíli provedena v rámci třetí kapitoly. Dále budou definovány strategické akce potřebné k naplnění krátkodobých strategických cílů. Nakonec budou specifikovány strategické akce naplňující podnikové procesy v příslušných kartách.

V předposlední, šesté části, se bude práce zabývat analýzou rizik. Budou identifikována rizika, která by mohla ohrozit definované procesy v předchozí kapitole. Bude vyvozen celkový dopad jednotlivých rizikových faktorů, které budou následně zakresleny do mapy rizik. Výsledkem tohoto kroku bude grafické vyjádření významných a méně významných rizik. Posledním krokem v této kapitole bude návrh ošetření významných rizik, jak jim předejít a eliminovat jejich vznik.

Poslední část práce bude věnována zhodnocení implementace strategie. K tomuto kroku bude využita GAP analýza, ve které budou porovnány hodnoty stanovené v krátkodobých cílech s hodnotami očekávané skutečnosti. Následně vyplynou odchylky, zda bude uvažovaný plán naplněn nebo překročen.

1 Představení podnikatelského subjektu

V první kapitole bude představena společnost Asavet, a. s., jejímž klíčovým oborem podnikání je zpracování živočišného odpadu, výroba, prodej masokostní moučky a živočišného tuku, který není určen k lidské spotřebě.

V další části kapitoly budou vymezeny důležité milníky v historii společnosti, stručně popsány produkty a služby a následně postoj firmy k životnímu prostředí. [1]

1.1 Základní údaje o společnosti

<i>„Obchodní firma:</i>	<i>Asavet, a. s.</i>
<i>Právní forma:</i>	<i>Akciová společnost</i>
<i>Datum zápisu do OR:</i>	<i>27. listopadu 1991</i>
<i>IČ:</i>	<i>40525996</i>
<i>DIČ:</i>	<i>CZ40525996</i>
<i>Sídlo společnosti:</i>	<i>Praha 2 – Vinohrady, Chodská 1032/27 PSC 120 00</i>
<i>Předmět podnikání:</i>	<i>silniční motorová doprava - nákladní vnitrostátní provozovaná vozidla o největší povolené hmotnosti nad 3,5 tuny - nákladní mezinárodní provozovaná vozidla o největší povolené hmotnosti nad 3,5 tuny, výroba nebezpečných chemických látek a nebezpečných chemických přípravků a prodej chemických látek a chemických přípravků klasifikovaných jako vysoce toxické a toxické, výroba, obchod a služby neuvedené v přílohách 1 až 3 živnostenského zákona, asanační podnik, opravy silničních vozidel, činnost účetních poradců, vedení účetnictví, vedení daňové evidence.</i>

- Základní kapitál:* 40 000 000 Kč, splaceno 100%
- Akcie:* 40 ks kmenové akcie na jméno v listinné podobě ve jmenovité hodnotě 1 000 000 Kč Převoditelnost akcií je omezena souhlasem valné hromady
- Statutární orgán – představenstvo:*
- *předseda představenstva:* Ing. Jan Oulický,
 - *místopředseda představenstva:* HenricusFranciscus Antonius Marie van der Eerden,
 - *člen představenstva:* Karel Baloun
- Způsob jednání:* Společnost zastupuje předseda představenstva nebo vždy dva členové představenstva společně
- Dozorčí rada:*
- *předseda dozorčí rady:* Johannes Michael Ignatius Maria van der Velden
 - *člen dozorčí rady:* Jana Oulická,
Anna Loudová“[2]

Obrázek1: Logo společnosti



Zdroj: [1]

1.2 Historie společnosti

Společnost Asavet začala působit v oblasti zpracování živočišného odpadu v roce 1974. V té době byla státním podnikem Veterinární a asanační ústav Biřkov. Na rozdíl od současnosti působila pouze v západočeském kraji. Svozoová oblast byla delimitována od VAÚ Podbořany, Brusy, České Budějovice a Tišice.

Již od svého začátku se podnik do značné míry lišil od své konkurence především využíváním na tu dobu moderní technologie. Základem úspěchu bylo použití

technologicky nadčasového sedmitunového vařáku, 2 kontinuálních sušáren a benzinové extrakce. Tato část zařízení byla německé výroby. Tehdejší maximální denní výkonnost provozu byla 75 tun.

Jako státní podnik se společnost věnovala i jiným přidruženým činnostem, kterými byly např. chov kožešinových zvířat, výroba nativních krmiv pro masožravá zvířata, výroba sucharů pro psy a další.

V roce 1993 byl státní podnik privatizován společností Asavet, spol. s r. o. Tehdejší privatizační návrh podal současný jednatel. Již od počátku podniku v soukromém vlastnictví se dbalo na ochranu životního prostředí, modernizaci technologie a rozšiřování svozových oblastí. Od roku 1995 do 2005 docházelo k neustálému rozšiřování provozu výroby a příjmu surovin tak, aby byl zajištěn kontinuální proces zpracování bez zbytečných výpadků.

Dalším důležitým milníkem ve vývoji společnosti byl rok 2006, kdy se změnila právní forma na akciovou společnost. Tento rok byl jakýmsi pomyslným vstupem a trhy západní Evropy díky zahraničním akcionářům. Postupně dochází k rozšiřování působnosti ve více oborech, jako např. kompostování bio odpadu. [1]

1.3 Současná situace

V současné době je Asavet jednou z osmi kafilérií v České republice. V západních Čechách nemá konkurenci. Současné spádové oblasti jsou: Plzeňský, Karlovarský, Středočeský, Jihočeský kraj a hlavní město Praha. V těchto svozových oblastech vzniká povinnost se postarat o veškerá uhynulá zvířata. Tuto povinnost nařizuje Česká veterinární správa. V průměru společnost eviduje za poslední dekádu cca tisíc dodavatelů ročně, mezi něž patří především jatka a zemědělci. Pole působnosti bylo rozšířeno zejména skupováním menších kafilérií v Plzeňském kraji, ale i krajích sousedních. Výroba z těchto oblastí je centralizována v provozovně Biřkov.

Neustále je vyvíjena snaha o rozšíření svozové oblasti v Německu, Rakousku a Polsku. Veterinární nařízení povoluje svážet pouze materiál II. a III. kategorie, což jsou zejména opady z jatek.

Pomyslné ruce společnosti v dalším rozvoji svazuje nařízení EU (Evropská Unie) zakazující zkrmování masokostní moučky. Pro krmné účely je prodáván pouze kafilerní tuk, jenž může obsahovat maximálně patnáct procent nečistot.

Jednou z důležitých priorit je udržování a obnova vlastních vozů. Portfolio nákladních automobilů zahrnuje vozy speciálně upraven pro přepravu uhynulých zvířat, odpadů a následně produktů pro cílové zákazníky. Provozováním novějších vozů se dbá na eliminaci nákladů na jejich opravy a udržování. [1]

Obrázek 2: Provoz Biřkov



Zdroj: [3]

1.4 Produkty a jejich použití

Jak již bylo řečeno v úvodu kapitoly, společnost Asavet se zabývá zpracováním živočišného opadu. S výsledky zpracování je potřeba z důvodu legislativních požadavků manipulovat odděleně. Materiál je rozdělen do tří kategorií dle úrovně rizika pro zdraví lidí a zvířat. Jednotlivé skupiny materiálu jsou vařeny při teplotě osm set stupňů. Následným lisováním je separován kafilerní tuk a masokostní moučka.

Výsledná masokostní moučka je rozdělena do několika kategorií dle obsahu tuku. První kategorie je používána ke krmným účelům mimo Evropskou unii. Zbylé kategorie jsou využívány jako hnojivo v zemědělství. V poslední době se stále více množství využívá k výrobě energie v bioplynových stanicích. V průměru jedna osmina produkce slouží jako aditivum v centrálních výtopenách, které disponují fluidními kotli.

Podobně je i výsledný kafilerní tuk rozdělen do tří kategorií dle jeho původu. První kategorie je využívána jako příměs při výrobě krmných směsí pro zvířata. Jedná se o tuk

s minimálním obsahem vody a nečistot. Je označen jako kategorie III – neurčeno k lidské spotřebě. Další kategorie II – není určeno ke krmení zvířat, je využívána především při výrobě mýdel a parfémů. Třetí kategorie I – pouze k neškodnému odstranění, je prodávána zahraničním společností specializující se na její úpravu a zpracování.

Okrajovým produktem výroby jsou hovězí kůže. Pocházejí z materiálu III. kategorie. Po jejich vytěžení jsou přes obchodní agenty prodávány do oděvního, automobilového a nábytkářského průmyslu. [1]

1.5 Doprava

Společnost Asavet disponuje vlastní autodopravou. Hlavním důvodem je zajištění včasného příjezdu k uhynulému kusu nebo ekologické havárii. Vlastní vozy představují důležitý faktor při kalkulování ceny za jednu tunu odpadu. Díky tomu dokáže společnost nabízet velmi zajímavou cenu oproti své konkurenci, zejména zahraniční.

Při expedici finálních výrobků je zaručena včasnost dodávek a pružné reagování na změny požadovaných objemů, zejména kafilerního tuku. [1]

1.6 Environmentální politika

Vzhledem k povaze činnosti společnosti je jejím cílem zajišťovat ochranu životního prostředí. Touto problematikou se zabývá mnoho let. Jde především o znečišťování ovzduší odpadním vzduchem, který vzniká při výrobě. Proto byly vybudovány speciální půdní filtry, přes něž dochází k čištění tohoto vzduchu. V závislosti na zvětšující se výrobě roste i plocha těchto filtrů.

K ochraně životního prostředí přispívá i vlastní čistírna odpadních vod. Technologická voda je čištěna a biologicky upravována k dalšímu použití nejen v prostorách společnosti, ale i přilehlých obcích.

Za svůj postoj k ochraně životního prostředí dostala společnost Asavet certifikát normy ISO 14001. [1]

2 Formulace střednědobého strategického plánu

Dle knihy od autora Davida formulace strategického plánu zahrnuje především správné definování poslání společnosti, které by mělo být hlavním vodítkem pro další rozvoj strategie. Na časově ohraničené období je neméně důležité stanovení vize včetně jejích jednotlivých komponent.

Dalším krokem je stanovení konkrétních střednědobých cílů a následné provedení analýz vnějších příležitostí a hrozeb a stanovení vnitřních silných a slabých stránek s ohledem na strategické cíle. Závěry těchto analýz by měly být zpracovány do matic EFE (External Forces Evaluation) a IFE (Internal Forces Evaluation).

Dále bude následovat rozpracování jednotlivých dlouhodobých cílů na krátkodobé. Součástí tohoto kroku budou definovány jednotlivé klíčové ukazatele výkonnosti příslušné k implementaci strategického plánu. [4]

Autor David vymezuje formulaci a implementaci strategie jako soubor činností, který zasahuje do všech podnikových útvarů. K úspěšnému stanovení a následné implementaci je zapotřebí, aby se všechny činnosti zobrazily do všech firemních procesů. Jednotlivé činnosti jsou definovány jako:

Tabulka 1: Rozdíl formulace a implementace strategie

<u>Formulace strategie</u>	<u>Implementace strategie</u>
Alokace sil	Řízení sil
Cíle na proveditelnost	Cíle na výkonnost
Analytické a představitivé schopnosti	Motivovanost a sebezapření
Několik málo odborníků	Velké množství odborníků a zaměstnanců

Zdroj: Vlastní zpracování dle [6], 2016

2.1 Strategická východiska

Ve strategických východiscích je specifikován požadovaný stav firmy v závěru plánovaného období a kroky, vedoucí k požadovanému cíli. Tato východiska konkrétně představují vymezení poslání, vize a jejích komponent a nakonec určení strategických cílů. [6]

Poslání

Poslání je časově neurčené zaměření firmy. Mělo by poskytovat odpovědi na tři základní otázky:

- Jaký smysl má mít uvažované podnikání?
- Čím bude organizace jedinečná a pro koho budou její produkty určeny?
- Čeho chce organizace dosáhnout?

Říká, z jakého důvodu společnost existuje. Přihlíží na historické události ve firmě, její možnosti a uvažované vlivy prostředí. Důležité vlastnosti poslání jsou cílení na trh, na racionální dosažení stanovených výsledků a jedinečnost podnikatelského programu. [6]

„Poslání je definováno na obecné úrovni. Nejsou zde vysloveny měřitelné cíle (jejich časový rámec), pouze orientace a postoje. Formulací poslání podnik zdůvodňuje oprávněnost své existence, hlásí se k podnikové filozofii zahrnující obecné cílové představy, ze kterých vychází účel podnikání a základní hodnoty podniku.“ [8, s 23]

Posláním společnosti Asavet, a. s. je zpracování živočišného odpadu a snaha o co nejlepší zajištění doplňkových činností a ostatních nabízených služeb.

Snaží se o udržení dobrého jména na trhu, o využívání moderních technologií s co nejmenším dopadem na životní prostředí. Samozřejmostí je striktní dodržování ekologických norem, hygienických a právních nařízení.

Důraz je kladen na neustálé zlepšování a modernizaci procesů ve výrobě, vhodnou motivaci a spravedlivé odměňování zaměstnanců.

Vize

Na rozdíl od poslání vize specifikuje konkrétní časový horizont. Jedná se o přesně vymezený stav, jak si firmu představujeme v budoucnosti. Vize představuje základní dokument, který je obvykle definován ve střednědobém plánovacím horizontu. Je podmíněn charakterem podnikání a závislostí na vývoji ekonomického cyklu. [6]

„Vize je jakýsi obraz o budoucnosti firmy, o tom, jak se bude firma měnit a zlepšovat v budoucnosti.“ [3, s. 25]

V následujícím období na roky 2016 - 2018 bude společnost Asavet usilovat o rozšíření svozových oblastí nejen na území České republiky, ale i v Německu, Rakousku

a Polsku, čímž by si měla zajistit dosažení zvýšení tržeb. Chce do značné míry zajistit nezávislost na doplňkovém sortimentu při výrobě, využít novějších technologií na trhu a zlepšit pověst v rámci dopadu na životní prostředí. V neposlední řadě bude usilovat o rozšíření odbornosti svých stávajících zaměstnanců, aby mohli lépe analyzovat konkrétní nastalé problémy.

Jako základní plánovací dokument musí být vize popsána konzistentně (viz. výše) tak, aby jako celek nepozbývala smyslu a exaktně, čili v dílčích komponentách. Komponenty zajišťují určitý posun firmy a možnost aktualizace. Dle autorů Fotra a Vacíka se vize skládá z následujících devíti faktorů:

- zákazníci strategického záměru,
- produkt a jeho výjimečnost,
- popis trhu a jeho segmentů,
- technické, technologické a užité přednosti produktu,
- strategická dimenze záměru – profilové zaměření firmy v plánovacím období,
- filozofie záměru,
- vliv na koncepci a postavení podniku,
- veřejná image,
- sociální koncepce. [6]

Zákazníci strategického záměru

Jako většina firem i Asavet si zajišťuje příjmy prodejem výrobků zákazníkům. Zisků je dosahováno zejména stálými dodávkami v požadovaném množství, kvalitě a schůdné ceně. Se svými zákazníky udržuje společnost vztahy na vysoké úrovni a usiluje o co jejich nejlepší spokojenost.

Díky specifickým výrobkům je portfolio zákazníků velmi omezené. Kvůli nařízení EU o zákazu krmení masokostní moučky jsou klíčoví odběratelé ze zahraničí. Jde hlavně o klienty z Asie, Afriky a západní Evropy. Hlavním záměrem bude masivnější proniknutí na zahraniční trhy a navázání nových obchodních kontraktů. Nicméně tato strategie nebude v rozporu v posilování vztahů se současnými klienty.

Produkt a jeho výjimečnost

Daný obor podnikání v současnosti neumožňuje zásadně vyvíjet současné produkty nebo přicházet s novými. Portfolio je předem definované. Pozornost se bude ubírat na kvalitu produktu a zvýšení jeho prodeje. Dalším záměrem bude využívání odpadů vzniklých při výrobě. Například nežádoucí produkty při produkci masokostní moučky se budou používat jako hnojivo nebo podpurná topná surovina k výrobě tepelné energie.

Popis trhu a jeho segmentů

S ohledem na lokaci provozního závodu společnosti Asavet se v plánovaném období uvažuje o rozšíření svozových oblastí ve středních a severních Čechách. Po přeměně na akciovou společnost a vstupu zahraničních akcionářů se daří navazovat nové vztahy o rozšiřování oblastí v Německu, Rakousku a Polsku.

Bude vytvářena snaha distribuovat stávající výrobní portfolio více do zahraničí, především na mimoevropské trhy a zvyšovat tím tržby za vlastní výrobky. Vzhledem k nestabilnímu evropskému prostředí, jehož časté změny omezují rozvoj tohoto druhu obchodu, je expanze na asijské trhy žádoucí.

Technické, technologické a užitné přednosti produktu

Zpracování živočišného odpadu probíhá pouze jedním způsobem. Po příjmu surovin se vše vaří při velkých teplotách a následně dochází k sušení, vylisování a rozdělení masokostní moučky od kafilerního tuku. Tento sled činností vyžaduje specifické stroje, jež jsou enormně namáhány a po čase klesá jejich efektivita a potažmo kvalita finálních produktů. Proto je jedním z nejdůležitějších záměrů v následujícím střednědobém období zmodernizovat technologické vybavení. Výsledkem tohoto záměru by mělo dojít k úspoře provozních nákladů, zvýšení kvality finálních produktů a snížení dopadu na životní prostředí.

Strategie záměru

Strategií podniku v období následujících tří let je udržet si dobré jméno na trhu s kafilerními výrobky a získávat nové zákazníky, což souvisí se zvyšováním podílu na trhu a následně zisku. Tyto kroky jsou provázány s vysokou úrovní využívané technologie. Snahou bude pokračovat v dodávání kvalitních produktů s minimální výrobní a dodací lhůtou za přijatelné ceny.

Splnění těchto požadavků závisí na kvalifikovaných a spokojených zaměstnancích. Záměrem bude zvyšování odborné způsobilosti personálu zejména v technických záležitostech a rozšiřování slovní zásoby německého jazyka. Spokojenost zaměstnanců bude zajišťována příslušnou motivací.

Filozofie záměru

Cílem společnosti je udržení dobrého jména v okolí provozovny v Biřkově. Jako téměř jediný stabilní podnik plní funkci důvěryhodného zaměstnavatele v okrese Klatovy. Devizou společnosti je vyvinutý výrobní proces, který stojí za úspěchy při plnění požadavků odběratelů.

Vliv na koncepci a postavení podniku

V následujícím časovém horizontu tří let chce společnost dosáhnout ještě větší kvality svých výrobků a tím oslovit potenciální nové odběratele a posílit svoji pozici klíčového hráče na trhu s kafilerním tukem a masokostní moučkou.

Veřejná image

Společnost bude nadále zlepšovat již tak nadprůměrné vztahy s veřejností. V jejích očích chce vystupovat jako kladný činitel v otázkách ochrany životního prostředí prostřednictvím virtuální prezentace výstavby nových bio čističů vzduchu a začlenění ekologických nákladních vozidel do majetku firmy. Nadále chce podporovat různé sportovní, kulturní a společenské akce a v nemalé míře přispívat na vybrané charitativní projekty.

Sociální koncepce

Pro dosažení cílů obsažených v dlouhodobé vizi podniku bude nezbytné udržovat kvalitní podmínky na pracovišti a mít především kvalifikovaný personál. Pro budoucí rozvoj je nezbytné poskytovat školení, rekvalifikační kurzy a vytvářet příznivé podmínky přispívající ke kvalitním pracovním výkonům. Pro odhalování slabých míst v podnikovém procesu bude nezbytné zapracovat na přímé komunikaci mezi pracovníky a vedoucími. Zaměstnanci jsou motivováni příspěvky na penzijní připojištění, životní pojištění, dovolenou a každoročními mimořádnými benefity.

2.2 Střednědobé strategické cíle

Stejně jako vize podniku Asavet i střednědobé strategické cíle, které z vize vycházejí a zpřesňují ji, budou určeny na 3 roky. Obecné cíle podniku vycházejí z poslání, kdež to

strategické cíle mají za úkol definovat plánovaný konečný stav, ke kterému vize směřuje. [6]

Stanovují se pro tyto rozhodující oblasti:

- *parametry finanční výkonnosti podniku,*
- *parametry růstu podniku,*
- *parametry tržní (umístění produktu, uspokojení zákazníků, pozice na tržním segmentu),*
- *cíle v oblasti výzkumu, vývoje, technologie, investic,*
- *cíle v oblasti sociální, kvalita zaměstnanců a systémů motivace,*
- *cíle při implementaci informačních systémů, cíle ekologické apod.“ [13, s. 24]*

Cíle jsou zaměřené na výsledek, musí být popsány jasně, srozumitelně a měly by popisovat změnu, které chce podnik dosáhnout. Je nezbytné je vyjádřit v měřitelných ukazatelích. Musí být přijaty všemi, kteří se na dosažení cílů budou aktivně podílet. Dle nepsaného pravidla „twenty is plenty“ je záhodno, aby počet strategických cílů byl co nejnižší.

Dobře definovaný cíl musí být SMARTER. Je to název, který vznikl z počátečních písmen anglických slov. Doslovné překlady se mnohdy liší, avšak nabývají podobného smyslu. Autoři Šulák a Vacík definují následovně:

- *„specific = specifický,*
- *measurable = měřitelný,*
- *achievable = dosažitelný,*
- *resultoriented = realistický, orientovaný na výsledek,*
- *timeframed = časově vymezený,*
- *ethical = v souladu s etickým přístupem k podnikání,*
- *resourced = zaměřený na zdroje.“ [13, str. 37]*

Ve společnosti Asavet byly pro uvažované období 2016 – 2018 naplánovány a schváleny tyto střednědobé strategické cíle:

- zvýšit tržby za vlastní produkty o 10 % vůči předchozímu roku v uvažovaném časovém horizontu,
- zvýšit objem surovin ze zahraničí o 30 % oproti současnému objemu v plánovaném období,
- získání minimálně tří nových odběratelů v zahraničí v uvažovaných letech,
- investovat 70 mil. Kč do obnovy stávající a pořízení nové technologie pro zefektivnění výrobního procesu v plánovaných letech,
- zajištění vzdělávacího kurzu pro 5 vybraných pracovníků každý plánovaný rok,
- obměna dvou kotlů a s tím souvisejících tepelných rozvodů s lepší účinností o 30 % v plánovaných letech,
- rozšíření plochy pro příjem surovin o 250 m² v roce 2017,
- pořízení nového separátoru sloužícího k zachycení nečistot v kafilerním tuku v hodnotě 3,3 mil. Kč v roce 2018.

2.3 Určení strategie pro dosažení zvolených cílů

Existuje řada strategií sloužících k určení správného směru. Každý autor preferuje jinou. Po vyhodnocení možností, společnost Asavet využije Ansoffovu matici dle autorů Šuláka a Vacíka. Konečná strategie je určena dle umístování výrobků na trzích. Jsou možné čtyři varianty:

- *„strategie tržní penetrace – tržní potenciál je dosažen stávajícími výrobky na stávajících trzích,*
- *strategie rozvoje trhu – stávající výrobky pronikají na nové trhy,*
- *strategie rozvoje výrobku – na stávajících trzích jsou nabízené inovativní produkty,*
- *strategie diverzifikace – nové výrobky pronikají na nové trhy. “ [13, str. 79]*

Obrázek 3: Ansoffova matice

TRH	Nový	Strategie rozvoje trhu	Strategie diverzifikace
		<i>Obchodní riziko</i>	<i>Technické riziko</i> <i>Obchodní riziko</i>
	Stávající	Strategie penetrace trhu	Strategie rozvoje výrobku
		<i>Zvyšování kvality</i>	<i>Technické riziko</i>
		Stávající	Nový
		Produkt	

Zdroj: [13]

Dle výše vymezených popisů jednotlivých strategií a definovaných strategických cílů v předchozí kapitole je zřejmé, že se společnost bude ubírat především strategií penetrace trhu. Hlavním důvodem je povaha zpracování živočišných odpadů zabraňující možnosti vyvíjet nové produkty.

Určitě bude nadále pokračováno ve strategii rozvoje trhu. Výsledkem budou nová obchodní teritoria, kde se kafilerní produkty zatím nenabízejí.

Každé naplnění strategie skrývá určité riziko. Jako nejrizikovější je strategie diverzifikace, kterou podnik ani neuvažuje zkusit.

2.4 Analýza prostředí

Jedním z nejdůležitějších kroků v manažerském plánování je správně zanalyzovat prostředí ovlivňující strategická východiska.

„Výsledky se projeví především v:

- znalosti pozice v prostředí, ve kterém firma působí,
- efektivním reagováním na neustálé změny prostředí,
- schopnosti posoudit potenciál pro další rozvoj,
- předvídaní chování zákazníků a konkurentů,
- umění identifikovat rizikové faktory relevantní ke strategickému záměru.“ [6, str. 38]

Podnikatelské prostředí se dělí na externí a interní. Externí je dále rozděleno na makroprostředí – je nezávislé na podniku a nemůže ho svojí vůlí nijak změnit nebo ovlivnit a mezoprostředí – částečně ho podnik může ovlivnit nástroji marketingového mixu. Interní prostředí, resp. mikroprostředí má podnik téměř ve své moci a dokáže ho zcela ovlivnit svými činnostmi. [6]

Pro lepší přehlednost je rozdělení prostředí znázorněno na obrázku níže dle autorů Fotra a Vacíka.

Obrázek 4: Podnikatelské prostředí



Zdroj: [6]

Z výše uvedeného obrázku vyplývá, které klíčové faktory ovlivňují jakou část prostředí.

Jednotlivé kroky analýzy podnikatelského prostředí se řídí dle pravidla MAP:

- Monitoruj,
- Analyzuj,
- Predikuj.[6]

2.4.1 Analýza externího prostředí

Po provedení analýzy externího prostředí je znám seznam příležitostí a hrozeb relevantních a podstatných pro naplnění podnikatelských cílů.

Při provádění analýzy makroprostředí jsou podrobovány jednotlivé důležité prvky národního a nadnárodního prostředí. Naopak v mezoprostředí se provádí analýza odvětví, kam podnik povahově patří. [13]

2.4.1.1 Analýza makroprostředí

Analýza makroprostředí bude vycházet z analýzy PEST. Budou prozkoumány faktory politicko – právní, ekonomické, sociálně kulturní a technologické.

Politicko – právní faktory

Jako každý podnik v České republice, i Asavet ovlivňuje řada zákonů, vyhlášek a nařízeních, které musí neustále sledovat a dodržovat jejich nejnovější znění.

Do 1. 1. 2016 platila povinnost pro společnosti se podřídit režimu Zákonu o obchodních korporacích, který nahrazuje Obchodní zákoník. Změna přinesla především větší jistotu v pravidlech, dle kterých se řídí vnitřní poměry a vztahy mezi společníky – akcionáři. V průběhu roku se plánuje novela tohoto zákona, která se má dotýkat změny statutárního ředitele jako orgánu akciové společnosti a zavedení požadavku tříčlenné správní rady.

Od začátku roku 2014 společnost postupuje dle nových pravidel Občanského zákoníku, který se dotýká zejména úpravy akcií, počtu členů představenstva a dozorčí rady a odměňování jednotlivých orgánů.

Od roku 2016 nabyl platnosti nový Zákon o účetnictví, který řadí popisovanou společnost do kategorie střední účetní jednotka. Zasáhne ji nová administrativní povinnost kontrolního hlášení k DPH, kdy úřady budou moci nahlédnout k údajům o uzavřených obchodech a porovnávat data mezi odběrateli a dodavateli. Přiznání se musí podávat pouze elektronicky. V časovém horizontu vize se pravděpodobně bude muset zavést elektronická evidence tržeb, což bude představovat finanční výdaj na pořízení a povinnost proškolení zaměstnance, který bude zajišťovat obsluhu. [23]

Vzhledem k povaze předmětu činnosti je třeba postupovat dle Zákonu o nakládání s odpadem, kam spadá i nakládání s živočišným odpadem. Nařizuje nově vymezení velikosti ploch skládky a zpracování materiálu, včetně povrchových úprav zakazující např. dlaždicové obložení.

Státní veterinární správa v uvažovaném období přislíbujee ponechání možnosti vývozu výrobků z materiálu první a druhé kategorie do Německa. Německá veterinární správa naopak nedovoluje vývozu těchto druhů materiálu.

Ministerstvo zemědělství se opakovaně snaží v EU o možnosti dotování kadaverů, což by znamenalo příjemnou finanční podporu, která by byla vykoupena administrativní složitostí a náročností. [1]

Ekonomické faktory

Vlivy ekonomické situace ovlivňují rozvoj společnosti Asavet jako každé jiné. Jedná se zejména o změny hrubého domácího produktu, měnového kurzu, úrokových sazeb, inflace a cen pohonných hmot.

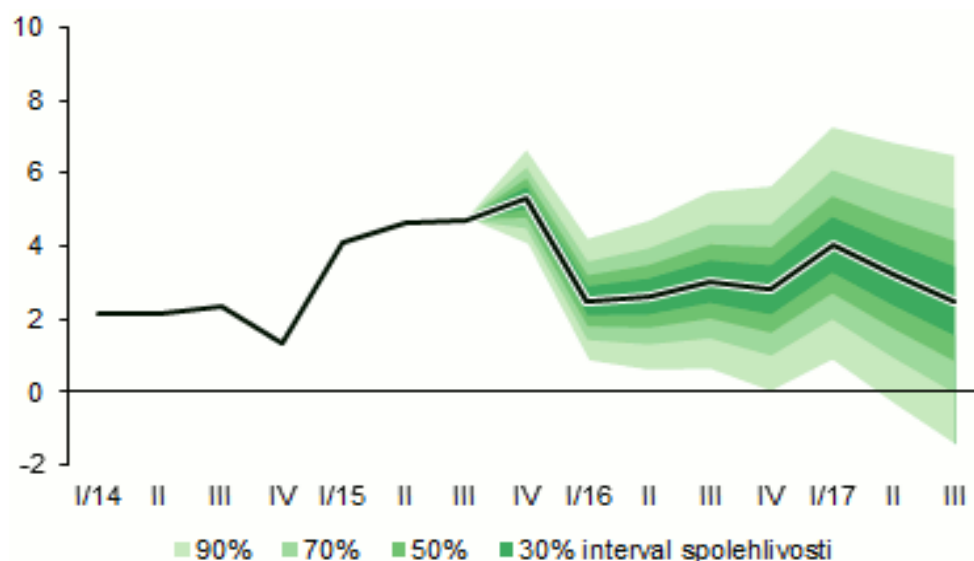
HDP

Dle posledního oficiálního vydání ČNB (Česká národní banka) byla hodnota HDP stanovena na hodnotu 2,7 % pro rok 2016. Následující rok se počítá s optimistickým vývojem na cílovou hodnotu 3 %. Vzhledem k turbulentní době se v roce 2018 počítá spíše s poklesem tohoto ukazatele. [17]

Vývoj tohoto ukazatele je pro společnost indikátorem, zejména co se týče prodeje hovězích kůží na tuzemském trhu. Rostoucí trend značí vyšší spotřebu obyvatel a tím i poptávku po zbytečných statcích, jako např. po kožených produktech.

Pro grafické znázornění byl použit vějířový graf zachycující nejistotu budoucího vývoje.

Graf 1: Prognóza vývoje HDP



Zdroj: [17]

Tmavě zelené pásmo odpovídá vývoji s třicetiprocentní pravděpodobnější. Hodnoty směrem od středu odpovídají pravděpodobnosti 50, 70 a 90 procent.

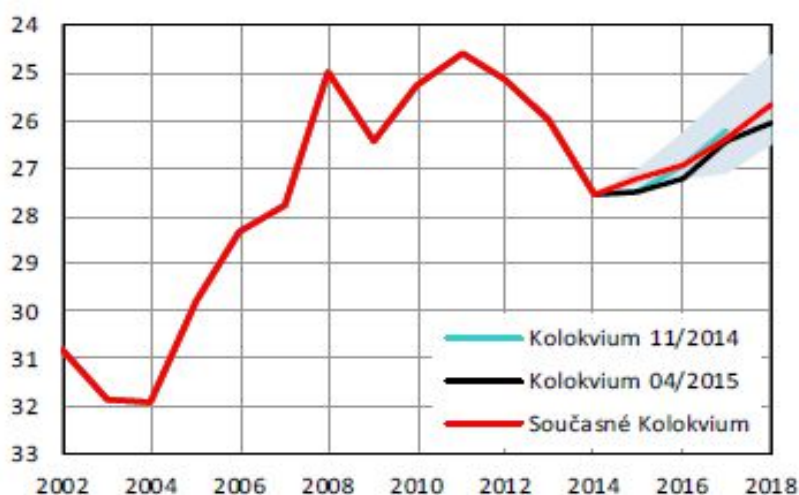
Měnový kurz

Jak již bylo řečeno v předchozích kapitolách, společnost uzavírá kontrakty se zahraničními odběrateli a dodavateli. Proto je vývoj měnového kurzu velmi důležitým faktorem. Obchoduje se v EUR (Eurech). Současné intervence s pohledu prodeje výrobků působí pozitivně na vývoj hospodaření, když je za stejné množství inkasováno po přepočtu více korun oproti např. roku 2012.

V prvním plánovaném roce se ČNB zavázala držet kurz na hladině 27 Kč za euro tak, aby zabránila posílení koruny. Dle analytika ČSOB by k uvolňování kurzu mohlo dle optimistického scénáře dojít nejdříve v listopadu 2016. Nejpravděpodobnější scénář, kterému je přikládána největší pravděpodobnost stanovuje ústup intervence v únoru 2017. Pesimistický scénář uvažuje s pozdějším přesně neurčeným datem. [18]

Dle vyhodnocení Ministerstva financí a ČNB se kurz CZK/EUR pro druhý plánovaný rok odhaduje na průměrnou hodnotu 26,6 CZK/EUR. V roce 2018 by měly být téměř s jistotou ukončeny veškeré intervence. Plánovaná hodnota kurzu je odhadnuta v průměru na 25,9 CZK/EUR. [17, 20]

Graf 2: Vývoj kurzu CZK/EUR



Zdroj: [20]

Z grafu je patrné, že v budoucnu bude koruna posilovat.

Tato skutečnost bude negativně působit na analyzovanou společnost. Důvodem je značný podíl uskutečněných obchodů se zahraničními partnery, kteří platí v Eurech. V rámci udržení nastoleného vývoje se budou muset přijmout opatření kompenzující částečnou ztrátu vznikající po skončení intervencí ČNB.

Úrokové sazby

V současnosti společnost není zadlužena. Vývoj sazeb sleduje informativně. Kdyby dosáhly úrokové sazby nižších hodnot, začalo by se uvažovat o načerpání úvěru na rozsáhlejší obnovu provozu, která ale není v uvažovaném období prioritní ani nutná.

Inflace

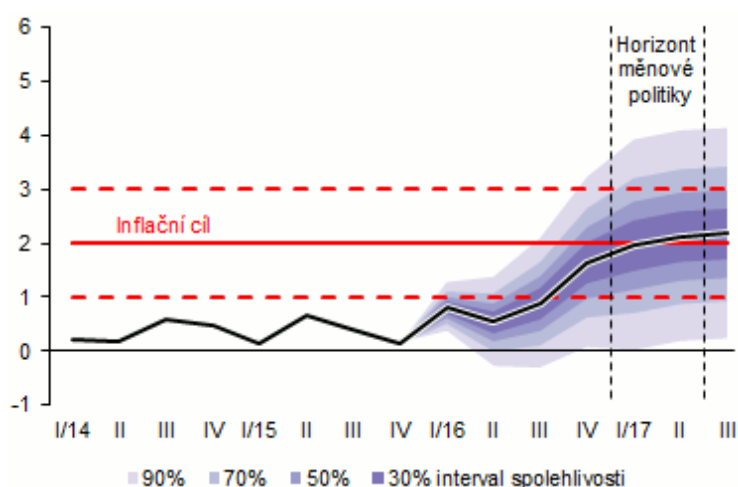
Dle definice uvedené na stránkách Českého statistického úřadu je inflace všeobecný růst cenové hladiny v čase, což znamená, že za stejnou velikost peněžní jednotky pořídíme menší množství zboží. Statistické vyjadřování inflace vychází z měření čistých cenových změn pomocí indexů spotřebitelských cen. [16]

Z prezentace očekávaných hodnot inflace od analytiků Komerční banky je patrné, že inflační koeficient v plánovaném období bude nabývat větších hodnot. Za rok 2015 je inflace stanovena na 0,3 %, pro rok následující je už očekávána hodnota 0,9 %. V posledních dvou letech plánu se odhadují hodnoty 2,4 % a 2,3 %. [21]

Předpokládaný vývoj inflace bude mít negativní dopad na naplnění strategických cílů. Ceny všech podpůrných materiálů potřebných k výrobě budou dražší. Tuto skutečnost bude muset společnost řešit zvýšením prodejní ceny tak, aby si zachovala požadovanou marži.

Na grafu níže je uveden vývoj inflace spotřebitelských cen sestavený odborníky z ČNB. V porovnání s oběma institucemi se prognózované hodnoty liší, ale konkrétní směr vývoje je zřejmý.

Graf 3: Vývoj inflace



Zdroj: [17]

Pohonné hmoty

Jako převážné množství společností i na Asavet působí změny cen pohonných hmot. Jak již bylo řečeno, podnik vlastní autodopravu. Kalkulované ceny na jeden km (kilometr) zahrnují průměrnou cenu PHM (pohonných hmot) roku předcházejícího. S ohledem zejména na německou konkurenci, nemůže být svévolně cena u asanace měněna, protože hrozí riziko převzetí surovin konkurentem, který je schopen nabídnout lepší cenu. Negativně růst cen působí na finální čistý zisk plynoucí z uzavřených dlouhodobých kontraktů o dodávkách finálních výrobků zahraničním odběratelům vlastními vozy.

Naproti tomu na růstu cen pohonných hmot, je do značné míry Asavet schopen uspořít znatelné množství provozních nákladů. Jedná se o spotřebu zemního plynu, který je hlavním aditivem pro provoz kotlů. S dlouhodobého pozorování vyplývá trend, kdy růst cen jedné komodity působí na pokles ceny komodity druhé.

Se změnou cen ropy koreluje vývoj cen mazutu, který se též využívá jako topné aditivum. Jeho minimální roční spotřeba je předepsána Ministerstvem životního prostředí.

Dle zprávy ze zdrojů Komerční banky ceny ropy dosáhly svého minima v prvním kvartálu roku 2016. Po té bude docházet k pomalému nárůstu cen ropy, přesto se očekává průměrná cena o 4,7 % nižší než v roce 2015. Na konci roku 2016 se prognózuje cena ropy za barel 50 USD. V polovině roku 2017 by to mělo být již 54

USD (americký dolar). Vzhledem k citlivosti na mnoho faktorů se na delší období cena ropy neurčuje vzhledem k nejisté přesnosti odhadu. [21]

Sociálně – kulturní faktory

Do této skupiny patří zejména vývoj nezaměstnanosti. Dle šetření ČSÚ se Klatovský okres potýká dlouhodobě s třetí největší nezaměstnaností v rámci Plzeňského kraje. Hodnota přesahuje 5% podíl nezaměstnaných. [16]

Díky této skutečnosti není problém při výběru vhodných potenciálních pracovníků.

Ze strany veřejnosti se firma potýká s občasnými negativními reakcemi na znečišťování ovzduší a způsobování dopravního přetížení silnic v okolí provozu, které kazí celkový dojem v očích veřejnosti. Jedná se hlavně o nepodložené reakce plynoucí z osobní zarputilosti. V pravidelných cyklech jsou prováděna měření znečištění ovzduší, hluku a ovlivňování životního prostředí nezávislými i státními institucemi.

Technologické faktory

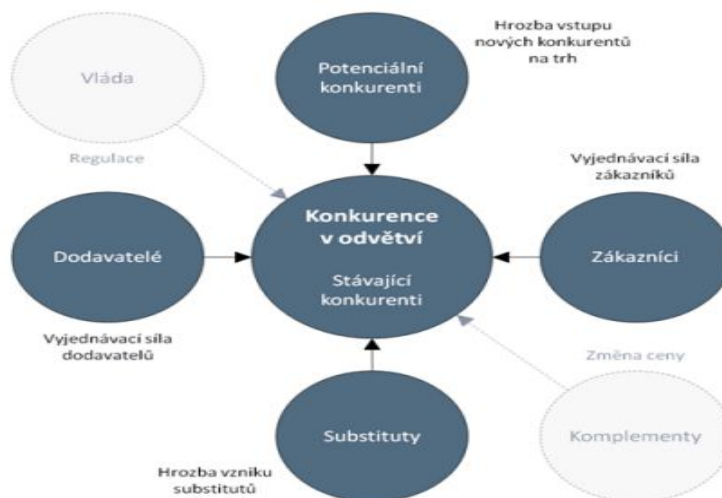
Vyspělost a efektivita strojního vybavení je klíčem k úspěchu v oboru zpracování živočišného odpadu. Společnost Asavet dbá na pravidelné zdokonalování strojového vybavení a zautomatizování celého procesu výroby. S ohledem na enormní zátěž jednotlivých strojních komponent dochází k rychlému opotřebení jednotlivých strojů. Následným efektem je snížení účinnosti a kvalita finálních výrobků.

V současné době dochází k razantnímu rozmachu veškerého strojního vybavení. Jedná se o použité materiály, které snesou několika násobně větší zátěž než ty dvacet let staré. Dále se velmi progresivně vyvíjí tepelná technologie, která při menší spotřebě paliva dokáže zajistit větší tepelnou účinnost. Těchto skutečností chce společnost využít ve svůj budoucí prospěch. [1]

2.4.1.2 Analýza mezoprostředí

Analýza mezoprostředí se zabývá rozborem konkrétního odvětví, ve kterém daný podnik působí. Metodicky bude prováděná analýza vycházet z Porterova modelu pěti konkurenčních sil znázorněného na obrázku.[6]

Obrázek 5: Porterův model 5 sil



Zdroj: [22]

Z obrázku jasně vyplývá, že je zapotřebí podrobit rozboru dodavatele firmy, možné substituty, zákazníky a potenciálně možné nové konkurenty a stávající konkurenty.

Konkurence v odvětví

Na konkurenci společnosti Asavet je třeba nahlížet ze dvou pohledů – konkurenti tuzemští a zahraniční. Z pohledu asanace je konkurence do značné míry separována. Důvodem jsou přidělené rajony veterinární správou v rámci spádových oblastí a krajů Státní veterinární správou. V rámci Plzeňského, Středočeského, Jihočeského, Karlovarského kraje a Prahy vystupuje Asavet jako hlavní hráč. V současnosti na území ČR působí osm asanačních podniků, přičemž Asavet přebírá většinu surovin od tří kafilérií.

Díky agresivní strategii a finanční stabilitě, v minulosti analyzovaná firma skupovala své menší konkurenty a přebírala jejich spádové oblasti do svého portfolia včetně jejich odběratelů. Tím si zabezpečila dostatečný příjem surovin. Ve větších kafilériích byla zřízena překladiště. Suroviny ke zpracování se vozí do provozovny v Biřkově. Tento postup vedl k faktu, že Asavet vyrostl do pozice hlavního hráče v oboru. [1]

Na současném území působnosti se stále vyskytují firmy VAPO s.r.o. Podbořany a SAP – Severočeský asanační podnik s. r. o. Pro Asavet nepředstavují žádné významné konkurenty. Důvodem je jejich zastaralé technologické vybavení. Nejsou schopni konkurovat co do kvality výrobků a efektivity provozu. Část objemu jejich surovin je

zpracováváno v provozovně Biřkov. Konkurenční hrozbu by představovaly v případě, že by do majetkové struktury vstoupil nějaký finančně silný společník.

Nejvýznamnější tuzemský konkurent je podnik ASAP s.r.o. Věž. Představuje hrozbu zejména v přebírání svozového území v Jihočeském kraji a severního Rakouska. Svoji základnu má u Havlíčkova Brodu. Za Asavetem zaostává za denní možnou kapacitou a technologickou vyspělostí. Kromě činností vyplývajících z povahy podnikání jako asanace, výroba masokostní moučky a kafilerního tuku, prodej kůží se zabývá výrobou krmiv pro psy, kočky, hlodavce a ryby. Jako vstupy používá především své klíčové výrobky. [19]

Dalšími hráči v oboru jsou:

- ASANACE s.r.o. se sídlem v Lanškrounu,
- AGRIS s.r.o. – asanační podnik Medlov,
- MAT s.r.o. Otrokovice,
- REC s.r.o. Odry.

Tyto společnosti působí ve Slezsku a na Moravě. Co do kvality produktů nepředstavují významnou konkurenci. Nejsou schopny udržet významné odběratele. Může za to jejich špatná kvalita produktů. Často jsou upravovány v provozu společnosti Asavet.

Oproti české konkurenci se dokáže Asavet do značné míry odlišit zvolenou strategií. Dlouhodobě se snaží o masivnější expanzi na zahraniční trhy, investuje do technologického rozvoje a obnovy vozového parku, čímž si dokáže na plánované období zajistit dostatečnou konkurenční výhodu.

Zahraniční konkurence je početnější a vyspělejší. Dochází k větší rivalitě než na tuzemském trhu. Asavet se snaží dlouhodobě proniknout masivněji na německý a rakouský trh. Překážkou jsou především poskytované dotace zahraničním firmám za asanaci a svoz kadaverů, proto můžou nabízet nižší finální cenu výrobků. Konkurenty se stávají zejména kvalitou svých produktů, která hraje klíčovou roli při prodeji na mimoevropských trzích.

Svůj podíl ze svozových příhraničních oblastí dokáže Asavet kontrolovat zejména díky nízkým cenám za svoz, které jsou nižší než u zahraniční konkurence.

Svých silných stránek je Asavet schopen využít při expanzi na polský trh. Kvůli délce svozových tras odkupuje surovinu od tamějších zpracovatelů na rozdíl od konkurence. Následně ji ve svém provozu zpracovává. Výsledným efektem je produkt v nesrovnatelné kvalitě. Konkurenci v Polsku představují kafilérie zejména při obchodování s masokostní moučkou, protože místní legislativa umožňuje zkrmování křížovou cestou. [1]

Mezi významné zahraniční konkurenty patří:

- AVA Augsburg Německo,
- SWB Bonn Německo,
- StoanerbauerMayrhofen Rakousko
- Extra Master Poland.

Potencionální noví konkurenti

Vstup do odvětví zpracování živočišného odpadu je velmi komplikovaný. Nová společnost musí disponovat dostatečným množstvím kapitálu sahající k půl miliardě Eur. V neposlední řadě je cenné vlastnění výrobního know-how, které je specifické při výrobě masokostní moučky a vylisování kafilerního tuku. Získává se v průběhu let, kdy je zapotřebí sladění dávkování jednotlivých surovin a aditiv. Ke správnému chodu firmy přispívá i proškolený a zaučený personál s patřičnými zkušenostmi. Po překonání těchto bariér je zapotřebí získání různých osvědčení a certifikátů o zpracování živočišného odpadu od Ministerstva zemědělství a Evropské veterinární správy. [1]

Po splnění těchto překážek nastává otázka kde získávat potřebné množství surovin s ohledem na skutečnosti zmíněné v předchozích částech práce.

Z tohoto důvodu je téměř nemyslitelné vznik nového konkurenta na území ČR (Česká republika). V minulosti silný tuzemský holding se takovou myšlenkou zabýval, avšak po uvědomění si náročnosti vzniku od toho záměru upustil. Co se týče zahraničních nových konkurentů, je jejich vznik velmi nepravděpodobný z důvodu unijních restrikcí v tomto oboru a skutečností stejných jako v ČR.

Substituční výrobky

Jako největší substitut lze vnímat sóju, jako hlavní prvek při výrobě krmiv. Její výhoda spočívá v možnosti libovolného pohybu zacházení s ní na území EU. Vznikají téměř

nulové náklady na vypěstování a téměř neomezené množství ze zemí Jižní Ameriky. Proti této skutečnosti se snaží bojovat všichni evropští vlastníci kafilérií. Dovážené množství začíná být eliminováno celními kvótami a rozbory kvality. Výhodou výrobků Asavet je jejich vysoká kvalita a trvanlivost oproti zmíněným substitutům. Proto tuto hrozbu bere jako méně významnou ke splnění strategického záměru.

Více substitutů existuje v oboru prodeje kůží. Jedná se o náhražky z umělých vláken s původem z Asie. Zde opět hovoří pro analyzovaný podnik kvalita a dlouhodobá výdrž přírodní suroviny.

Pouze pro kafilerní tuk neexistuje žádná ekvivalentní náhražka.

Dodavatelé

Nejdůležitějšími dodavateli společnosti Asavet jsou masokombináty, drůbežářské závody a výrobci potravin. Jim přímo nařizuje příslušná vyhláška povinnost odpady vznikající při výrobě postupovat přidělené kafilérii. Dalšími neméně důležitými dodavateli jsou chovatelé skotu, vepřů a ostatní drobní zemědělci. Ti své úhyny musí hlásit Státní veterinární správě a následně nechat zpracovat v Asavetu. Jejich počet přesahuje několik stovek, přesné číslo se nedá určit. U této druhé skupiny hrozí riziko zatajování úhynu.

Zahraniční partneři dodávají především SRM (specifikovaný rizikový materiál) z Polska. Němci a Rakušané postupují své odpady zejména z masokombinátů. V plánu společnosti je více se zaměřit na svoz uhynulých kusů z těchto zemí.

Ne příliš významnými dodavateli jsou také asanační a kafilerní ústavy ze Slovenska, Maďarska a Rumunska. Dodávají své hotové výrobky, které jsou v provozu Birkov díky dokonalejším technologickým postupům znova zpracovány za účelem lepší kvality.

K provozu výroby je nezbytné zajistit dodávky nafty, mazutu, benzínu a chemikálií. Tyto dodávky jsou uzavřené dodavatelskými smlouvami sjednané vždy na půl roku. O dodávky nafty, benzínu a plynu se několik let starají společnosti Silmet, Paramo a Ekool. Chemikálie dodávají specializovaní výrobci.

Jako určitou konkurenční výhodu a sílu lze spatřovat ve stabilních dodávkách surovin v množství, které postačuje na využití dvou třetin provozu. Je to dáno velikostí spádových oblastí a také nabízenými komplexními službami při odvozu uhynulých zvířat. [1]

Odběratelé

Specifické výrobky vyžadují i specifické zákazníky. Hovězí kůže odebírají především italské a německé firmy pohybující se v textilním průmyslu. Významným odběratelem je např. firma Versace nebo Gucci. Zde je vytvářen velký tlak na co nejnižší prodejní cenu. Důvodem je větší počet zpracovatelů kůží na evropském trhu.

Existuje pouze úzký okruh zákazníků, kteří jsou schopni dále zpracovávat a využít kafilevní tuk. Jejich poptávka v současné době značně převyšuje nabídku. Není zde problém uzavírat kontrakty na následující rok. Zákazníci jsou ochotni poptávat i za vysoké ceny. Díky nenasyčené poptávce lze predikovat velmi pozitivní vývoj vycházející z uzavírání budoucích kontraktů. Tuk odebírají především výrobci krmných směsí jak z naší republiky, tak z Německa, Rakouska, Slovenska, Holandska, Francie a Polska. Mezi české odběratele patří firmy spadající do holdingu Agrofert. Dále je tuk využíván při výrobě parfémů. Jedná se o malé množství, jež odebírají pouze zahraniční firmy z Itálie a Německa. [1]

Platí zákaz využívání masokostní moučky jako krmných doplňků v celé EU. Z tohoto důvodu jsou odběrateli této komodity hlavně mimoevropští zákazníci z Vietnamu a Číny. Společnost se v současné době snaží více proniknout na nové asijské a africké trhy, na nichž je po tomto sortimentu silící poptávka. Průměrně 10% produkce je využíváno jako topný materiál v tuzemských spalovnách a cementárnách. Masokostní moučku horší kvality odebírají bioplynové stanice na Vysoké a ve Svojsíně. [1]

2.4.2 Matice EFE

„Smyslem matice hodnocení faktorů externí analýzy je vybrat ze zjištěných příležitostí a hrozeb takové faktory externího prostředí, které mají zásadní vliv na strategický záměr analyzovaného podniku a jejichž působení je shodné s časovým horizontem strategického plánu. Z pravidla jsou identifikované faktory považovány za rizikové, a to buď s kladným, nebo záporným vlivem na strategický záměr.“ [6, s. 41]

Matice by měla být symetrická, čili počet příležitostí a hrozeb bude vyrovnaný. Každému rizikovému faktoru bude přiřazena váha v rozmezí 0,0 – 1,0, přičemž suma vah se musí rovnat jedné. Dále je nezbytné přiřadit každému faktoru stupeň vlivu na strategická východiska. Stupně vlivu jsou 4:

4 = nejvyšší,

3 = nadprůměrný,

2 = střední,

1 = nízký.

Po té se váha násobí stupněm vlivu a výsledkem je vážené ohodnocení každého faktoru.

[4]

Tabulka 2: Matice EFE

Příležitost (O)	Váha	Stupeň vlivu	Vážený průměr
Leader na tuzemském trhu	0,10	2	0,20
Expanze na zahraniční trhy	0,15	3	0,45
Poptávka po produktech	0,15	4	0,60
Nové technologie v odvětví	0,15	3	0,45
Hrozba (T)			
Pokles kurzu Eura	0,15	3	0,45
Růst cen ropy	0,05	2	0,10
Ztráta dodavatelů	0,15	1	0,15
Zvýšení cen vstupů	0,10	2	0,20
Celkem	1		2,60

Zdroj: Vlastní zpracování, 2016

Celkové vážené hodnocení jednotlivých faktorů je 2,6. Podnikatelský záměr lze hodnotit jako středně citlivý na své okolí. Největší příležitostí je bezesporu poptávka po kafilerních produktech, zatímco největší hrozbu představuje pokles kurzu Eura.

2.4.3 Interní analýza

Výsledkem interní analýzy bude seznam silných a slabých stránek, které může ovlivňovat pouze firma sama. Analýza bude zaměřena především na management, marketing, výzkum a vývoj, výrobu, informační systémy, finance a účetnictví.

Management

Ačkoliv má společnost Asavet sídlo v Praze, její řídicí a výkonné orgány pracují v místě provozu v Biřkově. Statutárním orgánem společnosti je představenstvo, jež má 3 členy. Na jeho činnost dohlíží dozorčí rada, která se také skládá ze tří členů.

Nejvyšším představitelem výkonného managementu je ředitel, který vykonává i funkci jednatele společnosti, jehož pracovní náplní je kontrola, koordinace, vyhodnocování současné situace podniku, včetně přijímání opatření, strategické a operativní plánování. Dalšími členy vedení jsou vedoucí provozu, obchodu, dopravy a výstavby, kteří se spolupodílejí na vedení firmy a jsou hlavními články při vytváření plánů a poskytování podkladů. Každý z nich má na starosti svůj úsek. Zejména vedoucí provozu a obchodu zodpovídají za koordinaci všech činností, včetně týdenních plánů. Pod ně spadají jednotliví mistři úseků, kteří dohlíží na své podřízené a reportují a konzultují nastalé problémy se svými nadřízenými.

Otázky plánování personálního rozvoje jsou především v kompetenci jednotlivých vedoucích, kteří specifikují požadavky na pozice s pomocí mistrů. Výkonný management při výběru nových pracovníků dbá zejména na připomínky mistrů.

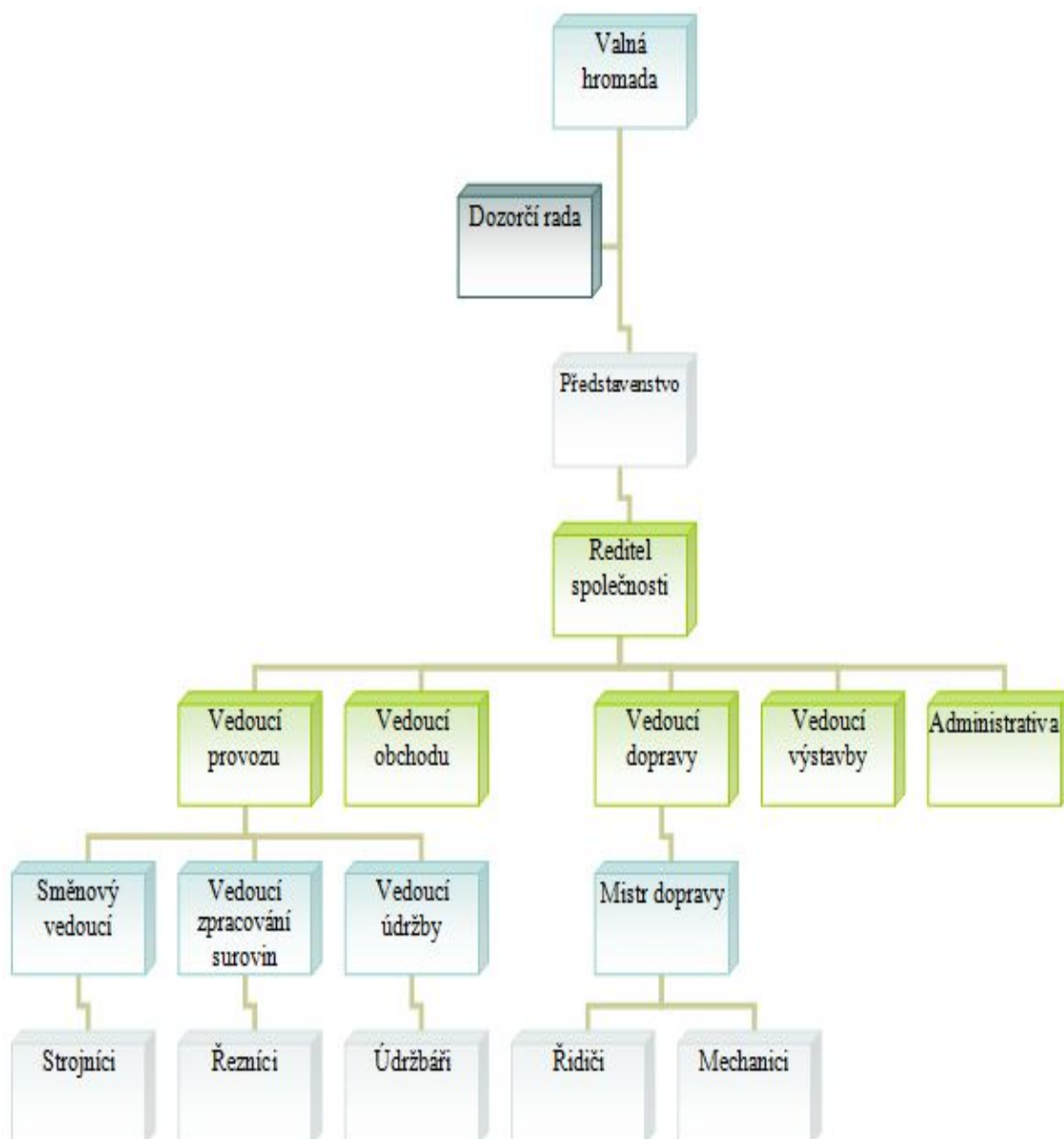
Vedení společnosti si je vědomo, že bez spokojených a oddaných pracovníků by nebyly vykazovány uspokojivé výrobní výsledky. Proto jsou pracovníkům nabízené různé benefity, jako příspěvky na dovolenou, 25 dní dovolení, možnost sjednání výhodnějšího zdravotního a penzijního pojištění, možnost bezplatného vypůjčení vozidla z firemní flotily. [1]

V současnosti má Asavet 93 zaměstnanců rozdělených dle povahy:

- řídicí pracovníci – 4,
- asanace a doprava – 41,
- provoz – 31
- obchod - 4,
- správa – 13. [1]

Grafické zobrazení organizační struktury společnosti uvedeno na obrázku níže.

Obrázek 6: Organizační struktura společnosti



Zdroj: Vlastní zpracování, 2016

Marketing

Základní komponenty marketingu jsou výrobek, cena, distribuce a propagace, jež tvoří marketingový mix. „Všechny tyto složky jsou vzájemně závislé, přičemž při stanovení jejich optimální kombinace je třeba vycházet z charakteristik trhu a zvolené strategie projektu.“ [5, s. 39]

Společnost nemá vlastní marketingové oddělení. Veškeré otázky týkající se této problematiky řeší ředitel společnosti za pomoci svých podřízených.

Produkt

Jak již bylo několikrát uvedeno, klíčovými produkty jsou kafilerní tuk rozdělený do tří kategorií, masokostní moučka, taktéž kategorizovaná do tří skupin a hovězí kůže, rozdělené do 4 kvalit dle původu a jakosti. Všechny tyto produkty jsou účelově vyráběny. Při procesu výroby dochází ke kontrole v několika krocích tak, aby byla zajištěna maximální kvalita. Specifika produktových skupin jsou poskytována na vyžádání odběratelů. Liší se hlavně původem zdrojové suroviny a obsahem aditiv nutných k jejich výrobě.

Dalšími nabízenými službami je spedice, autodoprava a opravárenská činnost. Vzhledem k vytiženosti vozů vlastními aktivitami se jedná pouze o nárazové akce.

V posledních letech bylo rozšířeno odvětví kompostování odpadů z vlastní čistírny odpadních vod a bio odpadu – listí a travin. Kompost je umístěn na odloučeném pracovišti v Kokšíně. [1]

Cena

Finální cena vychází ze základního kalkulačního vzorce:

1. přímí materiál
2. přímé mzdy
3. ostatní přímé náklady
4. výrobní režie

vlastní náklady výroby

5. správní režie

vlastní náklady výkonu

6. odbytové náklady

úplné vlastní náklady výkonu

7. kalkulovaný zisk

konečná prodejní cena

Dlouhodobě je vynakládáno úsilí o nastavení cen nižších než má konkurence. Cena za 1 tunu může být pro konkrétního zákazníka upravena směrem dolů oproti ceníkové ceně

na úkor zisku. Tento krok se provádí v případě velkého a pravidelného odběru. Ceník za svoz kadaverů a SRM schvaluje státní veterinární správa.

Distribuce

Společnost vlastní flotilu nákladních vozů, což velmi napomáhá při doručování výrobků zákazníkům za příznivější cenu. Vzhledem k povaze produktů musí být nákladní automobily vybaveny speciálními nástavbami. Expedice probíhá tak, aby produkty byly doručeny v požadovaném množství, kvalitě a čase dle přání odběratele. V plánovaném časovém horizontu chce společnost investovat do nákupu nákladních automobilů na zemní plyn, čímž by mohla uspořit část provozních nákladů. Portfolio vozů se neustále obměňuje za modernější a ekologičtější. Při plnění objednávek německých, rakouských a polských partnerů dokáže reagovat velmi pružně. Dodávky jsou většinou splněny do 24 hodin od času objednání, díky flexibilní dopravě.

Při prodeji masokostní moučky na asijské trhy je převážná část distribuce realizována vlakovou a lodní dopravou. Plní se do speciálních námořních kontejnerů, které se překládají z nákladních vozů na vlak v Nýřanech a následně putují do Hamburku, kde jsou umístěny na trajekt.

Propagace

Pro svoji propagaci na světových trzích využívá firma externího agenta, který nabízí dané produkty a poptává nové obchodní partnery. Prokázání stabilní firmy v očích zákazníků, ale i dodavatelů podtrhuje zařazení do TOP 100 firem dle Čekia stability rating.

Pro zviditelnění v rámci EU je navázána spolupráce se specializovanou firmou zabývající se propagací v daném odvětví. K propagaci společnost používá pouze své internetové stránky.

Vzhledem k oboru podnikání není na propagaci brán takový zřetel. Počet firem v oboru je malý a odběratelé se všichni dlouhodobě znají včetně všech svých předností a slabin.

[1]

Výzkum a vývoj

Vedení společnosti si uvědomuje důležitost neustálých inovací a vývoje. Investuje neustále do nových výrobních zařízení a obnovy stávajícího. Veškeré inovační kroky jsou konzultovány nejen v managementu, ale i s nezávislými externími odborníky,

kteří přispívají svým nezaujatým pohledem. Nové nápady jsou nabírány zejména na exkurzích v západních kafilériích.

Neustále dochází ke zkoušení nových inovativních postupů při zpracování tak, aby se celý cyklus urychlil a výstupy byly v ještě větší kvalitě. Snahou inovací je více zautomatizovat výrobní linku, aby byla nezávislá na lidském faktoru.

Výroba

Technologické postupy a jejich výsledky byly již uvedeny v předchozích kapitolách. Dávkování jednotlivých surovin a přidružených aditiv v konkrétním poměru je vždy konzultováno s vedoucím výroby. Špatné určení má za následek komplikace v začátku výrobního procesu, kdy se odstaví lisy a veškerý materiál se musí likvidovat. Za dobu využívání této technologie zaměstnanci Asavetu zjistili různé poměry dávkování tak, aby nedocházelo k výpadkům, což lze považovat za konkurenční výhodu.

Další výhodou je schopnost zpracovávat velké denní objemy. Kapacita provozu je cca 450 tun odpadů denně. Na takový objem jsou i dimenzovány skladovací nádrže a síla.

Určitou nevýhodu lze spatřovat v častých údržbových pracích na strojích a v poruchovosti. Je to dáno vystavením velmi vysokým teplotám a agresivnímu prostředí. Proto je strategickým záměrem pořízení několika nových strojů, které jsou již modernější a z odolnějších materiálů.

Povaha výroby vyžaduje velké množství energií. Vedení společnosti si je vědomo, že energetické hospodářství představuje slabou stránku firmy, kterou je třeba řešit.

V průběhu výroby je samozřejmě dáván zřetel na dodržování kvality. Již při naskladnění suroviny se dělají první rozbory ve firemní laboratoři. Každý den jsou analyzovány jednotlivé druhy kafilerního tuku, zda se výsledný stav neodchyluje od tabulkových hodnot. Jedná se o kyselost a množství nečistot. Rozborům masokostní moučky podléhá každý expedovaný automobil nebo vak. Kvalita hovězích kůží je hodnocena expertním odhadem mistra zpracování surovin a následně jsou rozděleny do čtyř kategorií dle velikosti a kvality opracování.

Informační systémy

Pro potřeby účetnictví a personalistiky využívá společnost ověřený systém Pohoda. Pro evidenci příjmu surovin, vážení a expedici využívá specializovaný program od společnosti CCA vyvinutý speciálně pro tyto účely. Funkčnost samotného výrobního

úseku by se bez podpory informačních technologií neobešla. Je aplikován speciální program od společnosti KPX, díky němuž má obsluha velína kompletní přehled co se děje v jakých strojích, automaticky dávají příkazy dávkování, lisování a sušení.

Objevují se i další programy např. obsluha kotlů nebo evidenci skladových zásob.

Finance a účetnictví

Podvojně účetnictví společnosti Asavet podléhá Zákonu o účetnictví č. 563/1991 Sb. a vyhlášce č 500/202 Sb. ve znění pozdějších dodatků a změn. Účetní operace podléhají auditorským kontrolám. [1]

Následující finanční analýza poskytne informace o finančním zdraví podniku. Bude vycházet z finančních výkazů sestavených v minulosti, tak aby byl vidět vývoj jednotlivých hodnot.

Poměrové ukazatele

Ukazatele rentability

„Vypovídají o míře dosaženého zisku z investic poskytovatelům kapitálových zdrojů. S jejich pomocí je vyjadřována intenzita využívání, reprodukce a zhodnocení kapitálu vloženého do společnosti.“ [6, str. 345]

Hodnoty ukazatele je zapotřebí srovnávat buď s oborovými hodnotami nebo konkurenční firmou. Vzhledem ke specifčnosti oboru byla vybrána kafilérie A.S.A.P Věž Havlíčkův Brod, která je velmi podobná co do povahy a zpracovaných objemů.

Rentabilita vlastního kapitálu (ROE)

Vyjadřuje výnosnost kapitálu, který byl do podniku vložen vlastníky. Vychází ze vzorce:[13]

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

Rentabilita úhrnných vložených prostředků, tzv. rentabilita aktiv (ROA)

Tento ukazatel podává informaci o celkové efektivnosti společnosti. V našem případě bude uvedena hodnota EBIT – zisk před úroky a daněmi, aby byla naznačena produkční síla podniku. [13]

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

Rentabilita tržeb (ROS)

Poměřuje čistý zisk a tržby za určité období. [13]

$$\text{ROS} = \frac{\text{Zisk po zdanění} \times 100}{\text{Tržby}}$$

Tabulka 3: Ukazatelé rentability

Vstupní data (v tis. Kč)	2012	2013	2014	2015
Celková aktiva	335 920	325 995	322 788	315 439
Vlastní kapitál	319 646	311 970	304 412	296 460
Tržby	258 748	258 473	277 956	277 615
EBIT	49 547	27 252	28 981	14 461
EAT	40 538	22 324	23 374	12 047
Hodnota ukazatele (v %)				
ROE	12,682	7,156	7,678	4,064
ROA	14,750	8,363	8,978	4,584
ROS	15,667	8,637	8,409	4,339

Zdroj: Vlastní zpracování, 2016

Tabulka 4: Ukazatele rentability konkurenta

Hodnoty konkurence A.S.A.P	2012	2013	2014	2015
ROE	27,381	23,965	24,731	21,844
ROA	30,209	28,192	28,967	25,356
ROS	29,684	25,841	24,501	21,083

Zdroj: Vlastní zpracování, 2016

Na první pohled je zřejmé, že hodnoty ukazatele rentability vlastního kapitálu vykazují v analyzovaných letech sestupnou tendenci. Hodnota 4,064 za rok 2015 vyjadřuje, že na jednu vloženou korunu připadá 0,04064 Kč zisku. Nízká hodnota v posledním zkoumaném roce je dána především nízkým dosaženým ziskem téměř o polovinu oproti roku 2014.

V komparaci s významným konkurentem lze spatřovat stejný vývojový trend, což způsobuje úbytek suroviny a zvyšující náklady na výrobu. Přesto společnost A.S.A.P dosahuje pozitivnějších hodnot.

Podobný vývoj zaznamenává i ukazatel rentability aktiv. V roce 2012 připadalo na 1 korunu aktiv 0,1475 korun zisku před úroky a daněmi. V následujících dvou letech se

hodnota ukazatele víceméně stabilizovala. V roce 2015 došlo k výraznému poklesu hodnoty zisku na poloviční hodnotu, což vede ke snížení hodnoty ukazatele ROA.

Hodnota ukazatele se pohybuje několikanásobně pod stavem konkurence, ačkoli vykazuje stejnou korelaci.

Stejně je na tom i ukazatel rentability tržeb. Tato hodnota má klesající má tendenci. Opět za zhoršující se hodnoty může především klesající zisk.

Z pohledu strategického plánování jasně vyplývá, že bude třeba vyvinout snahu o zvýšení hodnoty těchto ukazatelů.

Ukazatele aktivity

Říkají, jak je podnik schopen využívat své zdroje. Rozlišují se ukazatele dle počtu obrátů a doby obratu. [13]

Obrat aktiv

Měří celkové využití veškerého majetku. Odborníci doporučují, aby se výsledná hodnota pohybovala v intervalu 1,6 – 2,9. Je vyjádřen vztahem: [6]

$$\text{Obrat aktiv} = \frac{\text{Roční tržby}}{\text{Celková aktiva}}$$

Obrat zásob

Vyjadřuje četnost, kolikrát se zásoby obrátí za jeden rok. Doporučené rozmezí je 5 – 20 obrátek za rok. [7]

$$\text{Obrat zásob} = \frac{\text{Roční tržby}}{\text{Zásoby}}$$

Doba obratu zásob

Říká, kolik dnů jsou v aktivech vázána oběžná aktiva. Doporučená hodnota tohoto ukazatele je kolem 30 dnů, avšak průměr firem v ČR se pohybuje kolem 75 dnů. [7]

$$\text{Doba obratu zásob} = \frac{\text{Zásoby} \times 360}{\text{Tržby}}$$

Doba obratu pohledávek

Vyjadřuje rychlost plateb jednotlivých odběratelů, čili průměrnou splatnost pohledávek. Doporučená hodna je pod 30 dnů. [6]

$$\text{Doba obratu pohledávek} = \frac{\text{Průměrná výše pohledávek} \times 360}{\text{Tržby}}$$

Doba obratu závazků

Tento ukazatel definuje dobu, která uplyne mezi nákupem zásob a zaplacením za ně. [7]

$$\text{Doba obratu závazků} = \frac{\text{Závazky} \times 360}{\text{Tržby}}$$

Tabulka 5: Ukazatelé aktivity

Vstupní data (v tis. Kč)	2012	2013	2014	2015
Celková aktiva	335 920	325 995	322 788	315 439
Tržby	258 748	258 473	277 956	277 615
Zásoby	16 297	8 821	9 558	8 734
Závazky z obchodního styku	16 274	14 017	17 172	16 699
Pohledávky	42 704	47 022	46 450	46 697
Hodnota ukazatele				
Obrat celkových aktiv	0,770	0,793	0,861	0,880
Obrat zásob	15,887	29,302	29,081	31,786
Doba obratu zásob (ve dnech)	22,989	12,456	12,551	11,483
Doba obratu pohledávek (ve dnech)	60,240	66,402	60,996	61,396
Doba obratu závazků (ve dnech)	22,957	19,794	22,550	10,570

Zdroj: Vlastní zpracování, 2016

Tabulka 6: Aktivita konkurenta

Hodnoty konkurence A.S.A.P	2012	2013	2014	2015
Obrat celkových aktiv	0,821	0,888	0,959	0,98
Obrat zásob	35,408	31,158	20,984	20,884
Doba obratu zásob (ve dnech)	9,556	11,715	17,394	17,478
Doba obratu pohledávek (ve dnech)	7,533	8,834	9,591	8,548
Doba obratu závazků (ve dnech)	14,743	15,475	17,535	18,61

Zdroj: Vlastní zpracování, 2016

U obratu aktiv při meziročním porovnání dochází k růstu hodnot, což lze spatřovat za pozitivní jev. Je to způsobeno růstem tržeb a poklesem celkových aktiv. Z analýzy vyplývá, že aktiva jsou využívána stále efektivněji, přesto je ukazatel na polovině doporučené hodnoty. Zjištěná hodnota ukazatele říká, že podnik disponuje velkým množstvím celkových aktiv. Hodnoty konkurenta vykazují stejný vývojový trend, ale blíží se reálněji doporučeným hodnotám.

Obrat zásob se pohybuje nad doporučenými hodnotami. V analyzovaných letech došlo k dvojnásobnému navýšení obrátky zásob. Tento trend lze spatřovat za velmi pozitivní. Záměrem společnosti by mělo být co nejvyšší obrátka zásob. V porovnání s hlavní konkurencí si Asavet vede dobře a lze konstatovat, že v tomto ohledu konkurenci předčil.

Doba obratu zásob vykazuje nízké hodnoty oproti doporučeným mezím. K poklesu ukazatele došlo především snížením hodnoty zásob během analyzovaných let. Z naměřených hodnot je patrné, že společnost využívá efektivně své zásoby. Vysoké hodnoty by značily velké množství zásob a tudíž vázání finančních prostředků, které by mohly být využity efektivněji. Z analýzy společnosti A.S.A.P vyplývá, že jde její vývoj opačným směrem. Lze proto vývoj v naší společnosti hodnotit pozitivněji.

Ukazatel doby obratu pohledávek se v letech 2012 - 2015 nedostal k doporučené hodnotě 30 dnů. Mezi lety 2012 – 2013 došlo ke zvýšení hodnoty ukazatele. Je to zapříčiněno hlavně zvýšením hodnoty pohledávek a nižšími tržbami oproti minulému roku. V roce 2014 je evidován pokles hodnoty díky vyšším tržbám a snížení hodnoty pohledávek. V posledním roce došlo k malému nárůstu, což je dáno změnou stejných vstupů jako v roce 2013. Záměrem společnosti by mělo být vyvinout snahu o snížení hodnoty tohoto ukazatele v následujících letech.

Doba obratu závazků vykazuje dlouhodobě klesající trend v porovnání s významným konkurentem. Vykazované výsledky lze považovat za pozitivní, ale hrozí zde riziko ohrožení platební schopnosti uhradit své závazky. Je to způsobeno vysokou hodnotou doby obratu pohledávek.

Ukazatele likvidity

Tyto ukazatele hodnotí připravenost společnosti dostát svým závazkům. Rozlišují se 3 druhy likvidity.

Běžná likvidita

Informuje o skutečnosti, kolikrát jsou schopna oběžná aktiva pokrýt krátkodobé dluhy společnosti. Minimální hodnota je doporučena kolem 1,5. [5]

$$BL = \frac{\text{Oběžná aktiva}}{\text{Krátkodobé závazky}}$$

Pohotová likvidita

Představuje přísnější měřítko likvidity. Nepočítá se zásobami a nedokončenou výrobou. Doporučená mez je mezi 0,8 – 1. Vychází ze vzorce: [5]

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

Okamžitá likvidita

Říká, jak je společnost schopna hradit své splatné závazky. Ve výpočtu se zaobírá pouze penězi na bankovních účtech a pokladně. Přijatelná hodnota je 0,2. [5]

$$OL = \frac{\text{Pohotovité platební prostředky}}{\text{Krátkodobé závazky}}$$

Tabulka 7: Ukazatelé likvidity

Vstupní data (v tis. Kč)	2012	2013	2014	2015
Oběžná aktiva	169 245	160 264	159 493	160 635
Krátkodobé závazky	16 274	14 017	17 172	16 699
Zásoby	16 297	8 821	9 558	8 734
Finanční majetek	110 644	104 165	103 229	104 948
Hodnota ukazatele				
Běžná likvidita	10,3997	11,434	9,288	9,619
Pohotová likvidita	9,398	10,804	8,731	9,096
Okamžitá likvidita	6,799	5,332	6,011	6,285

Zdroj: Vlastní zpracování, 2016

Tabulka 8: Likvidita konkurenta

Hodnoty konkurence A.S.A.P	2012	2013	2014	2015
Běžná likvidita	13,981	13,278	14,79	13,794
Pohotová likvidita	14,287	12,517	13,798	12,855
Okamžitá likvidita	9,019	9,833	11,627	10,561

Zdroj: Vlastní zpracování, 2016

Hodnoty běžné likvidity ve zkoumaných letech vykazují klesající trend, avšak jsou velmi vysoko nad doporučenou horní hranicí. Nenastal problém, že by se vyskytla platební neschopnost úhrady závazků. Konkurence vykazuje o něco vyšší hodnoty, což lze považovat v tomto kontextu za nevýhodu.

Pohotová likvidita se opět pohybuje několikanásobně nad doporučenou hranicí bez výraznějších odchylek. Tyto hodnoty potvrzují fakt, že společnost nemá problém s platební schopností.

Nejvyšší doporučené odchylky jsou zaznamenány u okamžité likvidity. Tento stav je výsledkem zejména dlouhodobé strategie, kdy si společnost ponechává větší množství peněžních prostředků, kdyby došlo k nenadálé poruše v provozu a bylo nutno operativně koupit určitý nový stroj v řádu desítek milionů korun.

Ukazatel zadluženosti

„Ukazatel zadluženosti slouží jako identifikátor výše rizika, které společnost podstupuje, pokud financuje svoje podnikatelské aktivity danou strukturou vlastních a cizích zdrojů.“ [6, str. 350]

Vyjadřují vztah mezi cizími zdroji a vlastním kapitálem. [6]

$$\text{Zadluženost} = \frac{\text{Cizí zdroje}}{\text{Celková aktiva}}$$

Tabulka 9: Ukazatel zadluženosti

Vstupní data (v tis. Kč)	2012	2013	2014	2015
Cizí zdroje	16 274	14 017	18 296	18 972
Celková aktiva	335 920	325 995	322 788	315 439
Hodnota ukazatele				
Celková zadluženost	0,048	0,043	0,057	0,060

Zdroj: Vlastní zpracování, 2016

Tabulka 10: Zadluženost konkurenta

Hodnoty konkurence A.S.A.P	2012	2013	2014	2015
Celková zadluženost	0,039	0,043	0,05	0,054

Zdroj. Vlastní zpracování, 2016

Z uvedených výsledků je patrné, že se ve sledovaném období hodnoty zadluženosti zvyšují, avšak nedosahují hranice 10 % v žádném z analyzovaných let. Může za to především velmi nízká hodnota cizích zdrojů a vysoké množství celkových aktiv, které se v průběhu let redukuje.

Rozdílové ukazatele

Obsahují především čistý pracovní kapitál. Výpočet vychází z jednoduchého vzorce: [6]

$$\text{ČPK} = \text{oběžná aktiva} - \text{krátkodobé závazky}$$

Tabulka 11: Hodnota ČPK

Vstupní data (v tis. Kč)	2012	2013	2014	2015
Oběžná aktiva	169 245	160 264	159 493	160 635
Krátkodobé závazky	16 274	14 017	17 172	16 699
Hodnota ukazatele				
ČPK	152 971	146 247	142 321	143 936

Zdroj: Vlastní zpracování, 2016

Ze struktury vzorce je zřejmé, že hodnota čistého pracovního kapitálu udává, zda má podnik dostatečné množství oběžných aktiv k pokrytí krátkodobých závazků. Z analyzovaných výsledků vyplývá, že společnost nemá problém s touto skutečností. Dosahuje velmi vysokých hodnot. Po propadu hodnoty ukazatele v roce 2013 dochází k jeho růstu, což lze hodnotit jako velmi pozitivní jev.

Zhodnocení výsledků finanční analýzy

Z jednotlivých dílčích finančních analýz lze vyvodit, že podnik Asavet je finančně stabilní. Lze spatřovat určité nedostatky jako dobu obratu pohledávek a zbytečně vysoké hodnoty likvidity, které by bylo záhodno zoptimalizovat. Naproti tomu pozitivně působí hodnoty aktivity, zadluženosti a ČPK. Důvodem je snaha o efektivní využívání majetku.

2.4.4 Matice IFE

V matici IFE jsou zhodnoceny silné a slabé stránky, které plynou z analýzy mikroprostředí. Podobně jako matice EFE i IFE musí být symetrická. Opět je každému faktoru přiřazena váha v rozmezí 0,0 – 1,0. Jejich součet se musí rovnat 1. Každému faktoru se přiřazuje stupeň vlivu:

4 = významná silná stránka,

3 = méně důležitá silná stránka,

2 = méně důležitá slabá stránka,

1 = významná slabá stránka.

U každého faktoru se pak vynásobí váha a stupeň vlivu. Výsledkem je vážené ohodnocení faktorů. [6]

Tabulka 12: Matice IFE

Silné stránky (S)	Váha	Stupeň vlivu	Vážený průměr
Kvalita výrobků	0,25	4	1,00
Vysoká likvidita	0,10	3	0,30
Kvalifikovaný personál	0,05	3	0,15
Vlastní autodoprava	0,20	3	0,60
Slabé stránky (W)			
Rychlé opotřebení zařízení	0,10	1	0,10
Velká doba obratu pohledávek	0,10	1	0,10
Klesající zisk	0,05	1	0,05
Vysoká spotřeba energií	0,15	2	0,30
Celkem	1		2,60

Zdroj: Vlastní zpracování, 2016

Celkový vážený průměr má hodnotu 2,60. Výsledek udává střední závislost interního prostředí na podnikatelský záměr. Z analýzy vyplývá, že nejsilnější stránkou firmy jsou kvalitní výrobky, naopak nejslabším článkem je spotřeba energií.

2.4.5 Matice hodnocení interních a externích faktorů (matice IE)

„Externí i interní faktory vycházejí z celkových vážených ohodnocení interních a externích faktorů matice EFE a IFE. Tato matice slouží ke stanovení vhodných strategií respektujících závěry analýzy prostředí.“ [6, str. 52]

Matice IE se skládá z 9 rozdílných kvadrantů. Dále je rozdělena do tří oblastí, která je definovaná svojí strategií:

1. Stavěj a zajišťuj růst – kvadrant I, II, IV
 - doporučené strategie: penetrace na trh, rozvoj trhu, vývoj produktu, dopředná, zpětná a horizontální integrace.
2. Udržuj a potvrzuj – kvadrant III, V, VII
 - doporučená strategie: penetrace na trh, vývoj produktu
3. Sklízej a zbavuj se
 - doporučená strategie: defenzivní, opuštění trhu a likvidace. [6]

V následující matici je na osu Y zanesena hodnota 2,6 z matice IFE a osu X výsledná hodnota matice EFE 2,6.

Tabulka 13: Matice IE

		4	3	2	1
Externí prostředí	vysoké	I.	II.	III.	
	střední	IV.	V.	VI.	
	nízké	VII.	VIII.	IX.	
		silné	střední	slabé	
		Interní prostředí			

Zdroj: Vlastní zpracování, 2016

Zjištěné hodnoty matice EFE a IFE se střetnou v matice IE v kvadrantu V. tento průsečík odpovídá strategii penetrace trhu a vývoji produktu. Jedná se zejména o penetraci trhu, která odpovídá vizi a strategickým cílům na plánované období.

Vývoje produktu se tato strategie také týká, poněvadž zavedením nových strojů korespondují i kvalitnější výrobní výstupy.

2.4.6 Matice GE

Pomocí matice GE se hodnotí konkurenční pozice a atraktivnost trhu. Tyto dimenze jsou hodnoceny dle stanovených hodnotících kritérií, která jsou zaměřena podle účelu hodnocení. V našem případě se jedná o hlavní konkurenty, kteří byli zmíněni v analýze mezoprostředí. Výsledná hodnota konkurenční pozice a atraktivnosti trhu je dána jako součin váhy a hodnocení.

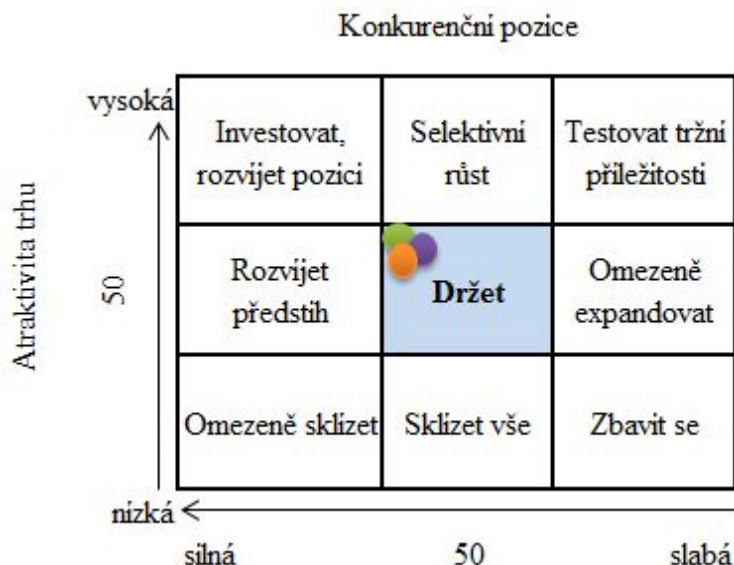
Váha definuje, jak je faktor důležitý při vytváření konkurenční pozice nebo při hodnocení atraktivnosti trhu.

Hodnocení faktorů je založeno na porovnání postavení podniku a hlavního konkurenta na daném segmentu trhu.

Celkové hodnocení je definováno jako součin váhy a hodnocení. Udává celkovou konkurenční pozici firmy v oboru působení. [6]

Matice GE je zpracována pro tři klíčové produkty společnosti. Jejich hodnocení je uvedeno v příloze A a finální výsledek na obrázku níže.

Obrázek 7: Matice GE pro výrobky Asavet



Zdroj: Vlastní zpracování dle [8], 2016

Legenda:

- Masokostní moučka
- Kafilerní tuk
- Hovězí kůže

Umístění výrobků Asavet spadá do oddílu Držet, což znamená, že se společnost může zaměřit na rozvoj svého celkového portfolia výrobků. Všechny výrobky zaujímají velmi dobrou pozici, avšak nejlepší hovězí kůže. U všech výrobků je v krátké budoucnosti očekáván další růst. V této matici je vidět, že žádný z produktů nespadá do dolní části matice, což lze hodnotit jako velmi pozitivní a nehrozí žádné existenční problémy. Z analýzy vyplývá, že společnost Asavet udržuje své výrobky na vyšší konkurenční úrovni.

2.4.7 Výběr optimální strategie

Optimální varianta může být vybrána na základě expertního odhadu vycházející ze znalostí a zkušeností. Druhý způsob je využití objektivních metod. Pro účely této práce byla vybrána metoda, využívající matici TAS (Total Attractiveness Score). Vychází z výsledků matic EFE a IFE. Dle autorů Šuláka a Vacíka je doporučen následující postup:

1. Zpracovat seznam externích a interních faktorů.
2. Opsat hodnocení jednotlivých faktorů (H) z matic EFE a IFE.
3. Stanovit koeficient vlivu (KV) pro každý faktor podle stupnice:

0 = bez vlivu

1 = minimální vliv

2 = malý vliv

3 = střední vliv

4 = vysoký vliv

4. Vypočítat celkový vliv dle vzorce: $CV = H \times KV$.
5. Sečíst CV pro každou strategii.
6. Strategie s nejvyšším CV je strategie optimální. [13]

Tabulka 14: Matice TAS

Faktory externí a interní analýzy	Hodnocení	Penetrace na trh		Rozvoj výrobků	
	H	KV	CV	KV	CV
Příležitost (O)					
Leader na tuzemském trhu	2	3	6	3	6
Expanze na zahraniční trhy	3	4	12	4	12
Poptávka po výrobcích	4	2	8	3	12
Technologické postupy	3	3	9	2	6
Hrozba (T)					
Pokles kurzu	3	3	9	3	9
Růst cen ropy	2	1	2	2	4
Ztráta dodavatelů	1	2	2	2	2
Zvýšení cen vstupů	2	3	6	2	4
Silné stránky (S)					
Kvalita výrobků	4	3	12	3	12
Vysoká likvidita	3	3	9	1	3
Kvalifikovaný personál	3	2	6	2	6
Vlastní autodoprava	3	3	9	2	6

Slabé stránky (W)					
Opotřebenění zařízení	1	2	2	3	3
Doba obrátu pohledávek	1	3	3	1	1
Klesající zisk	1	3	3	3	3
Spotřeba energií	2	3	6	2	4
Celkový vliv			104		93

Zdroj: Vlastní zpracování dle [8], 2016

Provedená analýza obou uvažovaných strategií dosahuje velmi vysokých hodnot. Přesto strategie Penetrace na trh s celkovým vlivem 104 bude upřednostňována před strategií Rozvoje výrobků, která dosahuje vlivu s hodnocením 93.

3 Korekce strategický cílů, definování krátkodobých cílů, včetně vyvození KPI

Strategické cíle

Ze závěrů analýz externího a interního prostředí jednoznačně vyplynuly další nedostatky společnosti, které je zapotřebí ošetřit tak, aby nebyla ohrožena budoucí pozice firmy a pokračovalo se v rozvoji.

Hlavní problém byl shledán zejména v neochotě odběratelů platit včas za nakoupené výrobky. Tato skutečnost byla shledána jako závažný problém, proto její náprava byla vyhodnocena jako akutní a zahrnuta ke stávajícím strategickým plánům. Nová struktura je pro plánované období 2016 – 2018 následující:

- zvýšit tržby za vlastní produkty o 10 % vůči předchozímu roku v uvažovaném časovém horizontu,
- zvýšit objem surovin ze zahraničí o 30 % oproti současnému objemu v plánovaném období,
- získání minimálně tří nových odběratelů v zahraničí v uvažovaných letech,
- investovat 70 mil. Kč do obnovy stávající a pořízení nové technologie pro zefektivnění výrobního procesu v plánovaných letech,
- zajištění vzdělávacího kurzu pro 5 vybraných pracovníků každý plánovaný rok,
- obměna dvou kotlů a s tím souvisejících tepelných rozvodů s lepší souhrnnou účinností o 30 % v plánovaných letech,
- rozšíření plochy pro příjem surovin o 250 m² v roce 2017,
- pořízení nového separátoru sloužícího k zachycení nečistot v kafilerním tuku v hodnotě 3,3 mil. Kč v roce 2018,
- snížit dobu obratu pohledávek o 10 % vůči předchozímu roku v zamýšlených letech.

Krátkodobé cíle

Dlouhodobé strategické cíle je zapotřebí rozpracovat do dílčích krátkodobých cílů, k nimž budou definovány klíčové ukazatele výkonnosti. Cíle budou seskupeny podle roků do jednotlivých perspektiv vycházející z metodiky BSC (Balanced Scorecard).

Rok 2016

Tabulka 15: Krátkodobé cíle 2016

Perspektiva	Krátkodobý cíl	KPI	Současná hodnota	Plánovaná hodnota
Finanční	Zvýšení tržeb o: 10 %	% změna tržeb	151 766,33	166 789,24
	Snížení doby obratu pohledávek o 10% oproti roku 2015	DOP ve dnech	61,396	55,232
Zákaznická	Zvýšit objem surovin o 10%	Navýšení tun	119	131
	Získání 1 nového odběratele	Počet odběratelů	8	9
Procesní	Investice 30 mil. Kč do technologie	Vynaložená částka v Kč	0	30 mil. Kč
	Obměna kotle s lepší účinností o 15 %	% účinnosti	70%	85%
Potenciálu	Zajištění vzdělávacího kurzu	Počet pracovníků	15	20

Zdroj: Vlastní zpracování, 2016

Společnost chce v následujícím plánovaném období zaměřit nabídku svých vyrobených komodit na zahraniční trhy, zejména v rámci EU. Důvodem jsou jasně stanovená pravidla pro obchod s kafilními komoditami. Chce oslovovat také menší výrobce drogistického sortimentu, textilu a výrobce krmiv pro zvěř. Hlavním aspektem je značně převyšující poptávka nad nabídkou. To je důvodem proč společnost může s ohledem na konkurenci stanovit ceny 250 EUR/tuna za masokostní moučku, 1000 EUR/tuna za živočišný tuk a 350 EUR/tuna za hovězí kůži.

Ačkoliv v současnosti společnost disponuje dostatečným množstvím kapitálu, uvědomuje si důležitost vážnosti ztráty tohoto postavení. Je zapotřebí změnit odběratelské smlouvy, zejména doplnit přesné platební podmínky včetně vyměřených

sankcí za zpoždění úhrady. Tento krok povede ke snížení počtu pohledávek. Bude zapotřebí vybírat zodpovědnější obchodní partnery.

K podpoře naplnění cíle zvýšení objemu tržeb přispívá i další, zvýšení objemu surovin ze zahraničí o min 30% v uvažovaném období v porovnání s letošním rokem.

Společnost se chce kromě veterinárně nařízených rajonů více orientovat na svozové oblasti v Německu, Rakousku a Polsku. Jedná se o odpady z jatek, kadaverů, konfiskátů, SRM a výrob potravin.

Hlavním podmínkou k učinění tohoto strategického kroku je zejména vědomí úbytku surovin na domácím trhu.

S omezeným počtem tuzemských odběratelů je společnost nucena hledat nové obchodní partnery v zahraničí, zejména v asijském světě a zemích EU. K naplnění toho strategického cíle, pokud možno k jeho překročení, stimuluje také současný postoj kurzu české koruny vůči euru.

Tento cíl by mohl být naplněn bez větších problémů také s ohledem na současnou tržní situaci, kdy poptávka odběratelů mnohdy převyšuje nabídku dodavatelů. Splnění tohoto cíle se projeví mimo jiné v růstu tržeb za prodané vlastní výrobky, kdy se bude zvyšovat prodané množství.

Důvodem investování nemalého množství finančních prostředků do pořízení nové technologie je zefektivnění výrobního procesu, zkvalitnění finálních výrobků zejména v letním období a zkrácení výrobního cyklu.

Školení bude poskytnuto primárně vedoucím pracovníkům a jejich zástupcům. Bude se jednat o rozšíření počítačových dovedností a naučení základů německého jazyka. Podobné vzdělávací škole absolvují také zaměstnanci provozu, ale jejich vzdělání místo počítačových dovedností bude více zaměřeno na technický obor – obsluha a opravy strojů.

Tabulka 16: Krátkodobé plány 2017

Perspektiva	Krátkodobý cíl	KPI	Současná hodnota	Plánovaná hodnota
Finanční	Zvýšení tržeb o: 10 %	% změna tržeb	166 789,24	183 191,74
	Snížení doby obratu pohledávek o 10% oproti roku 2016	DOP ve dnech	55,232	49,709
Zákaznická	Zvýšit objem surovin o 10% oproti 2015	Navýšení tun	131,0	144,1
	Získání 1 nového odběratele	Počet odběratelů	9	10
Procesní	Investice 25 mil. Kč do technologie	Vynaložená částka v Kč	30 mil. Kč	55 mil. Kč
	Obměna kotle s lepší účinností o 15 %	% účinnosti	70%	85%
	Rozšíření plochy pro příjem surovin o 250 m ²	Výměra plochy v m ²	2 430 m ²	2 550 m ²
Potenciálu	Zajištění vzdělávacího kurzu	Počet pracovníků	20	25

Zdroj: Vlastní zpracování, 2016

Mimo plnění dílčích cílů jako v roce 2016 přibude ve 2017 rozšíření plochy pro příjem surovin. Tento krok bude nezbytný k zajištění kontinuálního chodu a vyplývá z plnění cíle zvýšení objemu surovin.

Rok 2018

Tabulka 17: Krátkodobé cíle 2018

Perspektiva	Krátkodobý cíl	KPI	Současná hodnota	Plánovaná hodnota
Finanční	Zvýšení tržeb o: 10%	% změna tržeb	183 191,74	201 339,83
	Snížení doby obratu pohledávek o 10% oproti roku 2017	DOP ve dnech	49,709	44,738
Zákaznická	Zvýšit objem surovin o 10% oproti 2015	Navýšení tun	144,1	158,5
	Získání 1 nového odběratele	Počet odběratelů	10	11
Procesní	Investice 15 mil. Kč do technologie	Vynaložená částka v Kč	55 mil. Kč	70 mil. Kč
	Zařazení separátoru	% nečistot	15%	6%
Potenciálu	Zajištění vzdělávacího kurzu	Počet pracovníků	25	30

Zdroj: Vlastní zpracování, 2016

Cíle na rok 2018 jsou obdobného charakteru, pouze v procesní perspektivě přibude krátkodobý cíl zařazení separátoru.

4 Finanční plán

Následující kapitola bude složena ze tří hlavních částí a to plánovaného výkazu zisků a ztrát, plánované rozvahy a plánovaného Cash flow. Pro zpracování těchto částí se bude vycházet z údajů uveřejněných ve výročních zprávách společnosti, konzultací s interními specialisty a skutečností zmíněných v předchozích kapitolách.

4.1 Plán výkazu zisků a ztrát

Stěžejní částí tohoto výkazu, nazývaného též výsledovka jsou plánované výnosy, náklady a dosažený hospodářský výsledek před a po zdanění. [6]

4.1.1 Plán výnosů

Nejdůležitější složkou ve výnosech jsou tržby z prodeje vlastních výrobků a služeb a tržby za služby. Další významnou položkou mohou být tržby z prodeje dlouhodobého majetku, finanční a ostatní výnosy.

Jedním ze způsobů stanovení tržeb je agregovaný přístup. Budoucí tržby se stanovují na základě dat vycházejících z minulosti, z nichž se odvozují vývojové trendy. Následně se bez větších problémů vyvozuje hodnota budoucí plánované položky. [12]

Druhý způsob, desagregovaný, použitý při stanovení jednotlivých položek v této práci, vychází ze skutečnosti, že je výrobní program separován do určitého počtu produktů. Po té se tržby plánují v peněžním vyjádření nebo na základě objemu prodeje v naturálním vyjádření a uvažovaných prodejních cen. [6]

Tržby z prodeje vlastních výrobků

Plán tržeb z prodeje vlastních výrobků zahrnuje tři hlavní klíčové komodity uvedené v předchozích kapitolách. Plán je rozdělen na místa prodeje a to tuzemský, evropský a mimoevropský trh. Plán vychází z množství prodaných tun a ceny za jednu tunu. Dalším důležitým faktorem při určení tržeb je snaha o naplnění strategického plánu. Neuvažuje se změna ceny za jednu tunu v plánovaném období na tuzemském trhu. Dle zpráv o měnovém kurzu v budoucnu je uvažováno s poklesem kurzu Eura. Z toho důvodu je nezbytné upravit jednotkovou cenu za tunu na zahraničních trzích.

Ceny za jednotku jsou stanoveny s ohledem na výrobní náklady s prodejní marží a tuzemskou i světovou konkurenci.

Tabulka 18: Tržby za vlastní výrobky 2015

		Kurz: 27 Kč/EUR				
		Množství	Kč/tuny	EUR/tuny	Tržby v tis. EUR	Tržby v tis. Kč
Česká republika		8 817,17				110 140,36
	Masokostní moučka	6 251,83	6 750	250	---	42 199,85
	Kafilerní tuk	2 467,29	27 000	1 000	---	66 616,83
	Hovězí kůže	98,05	13 500	500	---	1 323,68
EU		1 481,31				13 058,96
	Masokostní moučka	1 152,00	6 750	250	288	7 776,00
	Kafilerní tuk	62,02	27 000	1 000	62,02	1 674,54
	Hovězí kůže	267,29	13 500	500	133,65	3 608,42
Mimo EU		4 232,15				28 567,01
	Masokostní moučka	4 232,15	6 750	250	1058,04	28 567,01
Celkem		14530,63			1541,70	151766,33

Zdroj: Vlastní zpracování, 2016

Skutečnosti roku 2015 jsou brány jako výchozí pro správné naplánování budoucích hodnot. Jednotlivé položky se budou procentuálně měnit v závislosti na stanovených krátkodobých cílech. Kafilerní tuk a hovězí kůže se neprodávají napřímo na mimoevropských trzích. Důvodem je logistická náročnost vzhledem k povaze produktu. Množství prodaných tun bylo převzato z interních materiálů zpracovávaných vedoucím obchodu.

Tabulka 19: Tržby za vlastní výroby 2016

				Kurz: 27 Kč/EUR		
		Množství	Kč/tuny	EUR/tuny	Tržby v tis. EUR	Tržby v tis. Kč
Česká republika		9 610,72				120 052,99
	Masokostní moučka	6 814,49	6 750	250	---	45 997,84
	Kafilerní tuk	2 689,35	27 000	1 000	---	72 612,34
	Hovězí kůže	106,87	13 500	500	---	1 442,81
EU		1 673,88				14 756,62
	Masokostní moučka	1 301,76	6 750	250	325,44	8 786,88
	Kafilerní tuk	70,08	27 000	1 000	70,08	1 892,23
	Hovězí kůže	302,04	13 500	500	151,02	4 077,51
Mimo EU		4 740,01				31 995,05
	Masokostní moučka	4 740,01	6 750	250	1185,002	31 995,05
Celkem		16 024,60			1731,54	166 804,66

Zdroj: Vlastní zpracování, 2016

Předchozí tabulka respektuje krátkodobé cíle, kdy bylo plánováno zvýšení tržeb na domácím trhu o 8 %, na trhu EU o 12 % a mimoevropském trhu o 10 % oproti roku 2015. Procentuální nárůst vychází z naplnění krátkodobého cíle zvýšení tržeb 10 %. Odhad měnového kurzu vychází z výsledků externího prostředí. Plánované hodnoty vychází z roku předešlého, kdy se jednotlivé položky násobí stanoveným procentním nárůstem. Výsledná hodnota se nepatrně liší od hodnoty plánované určené ve vymezení krátkodobých cílů. Je to způsobena hlavně matematickým zaokrouhlováním v několika výpočetních krocích.

Tabulka 20: Tržby za vlastní výrobky 2017

			Kurz: 26,6 Kč/EUR			
	Množství	Kč/tuny	EUR/tuny	Tržby v tis. EUR	Tržby v tis. Kč.	
Česká republika		10 475,68			130 689,37	
	Masokostní moučka	7 427,80	6 750	255	---	50 137,64
	Kafilerní tuk	2 931,39	27 000	1 019	---	79 147,46
	Hovězí kůže	116,49	13 500	509	---	1 404,27
EU		1 891,48				16 674,98
	Masokostní moučka	1 470,99	6 750	255	375,10	9 929,17
	Kafilerní tuk	79,19	27 000	1 019	80,70	2 138,22
	Hovězí kůže	341,30	13 500	509	173,72	4 607,59
Mimo EU		5 308,81				35 834,46
	Masokostní moučka	5 308,81	6 750	255	1 353,75	35 834,46
Celkem		17 675,97			1 983,27	183 198,81

Zdroj: Vlastní zpracování, 2016

Tabulka 21: Tržby za vlastní výroby 2018

			Kurz: 25,9 Kč/EUR			
	Množství	Kč/tuny	EUR/tuny	Tržby v tis. EUR	Tržby v tis. Kč.	
Česká republika		11 398,66			142 367,28	
	Masokostní moučka	8 096,30	6 750	260	54 650,03	
	Kafilerní tuk	3 195,21	27 000	1 038	86 270,73	
	Hovězí kůže	107,15	13 500	519	1 446,53	
EU		2 137,38			18 842,73	
	Masokostní moučka	1 662,22	6 750	260	11 219,97	
	Kafilerní tuk	89,49	27 000	1 038	2 416,19	
	Hovězí kůže	385,67	13 500	519	5 206,57	
Mimo EU		5 945,87			40 134,60	
	Masokostní moučka	5 945,87	6 750	260	40 134,60	
Celkem		19 481,91			201 344,61	

Zdroj: Vlastní zpracování, 2016

Poslední dva plánované roky vycházejí také z krátkodobých plánů. Stanovená procentní změna oproti předešlému roku byla určena na stejné úrovni jako v roce 2016. Jednotlivé plánované položky vycházejí vždy z roku předcházejícího. Dle prognózy ČNB se v roce 2017 a 2018 předpokládá pokles kurzu eura vůči koruně. Z toho důvodu byly upraveny ceny za jednu tunu tak, aby byl naplněn krátkodobý cíl zvýšení tržeb.

Tržby za služby

Tržby za poskytnuté služby zahrnují zejména příjmy za asanaci, svozy SRM a krve, dopravu, zpracování surovin a ostatní služby. Plánované hodnoty vychází ze strategického plánu zvýšení objemu surovin. U stanovení položky doprava se vychází také z plánu nákupu nové cisterny. Její využívání je náhodné, proto je s ohledem na minulé roky stanovena hodnota tržeb za její využívání 80 000 pro každý plánovaný rok. Jednotlivé položky služeb takové ovlivňuje výše inflace.

Pouze plán ostatních služeb je stanoven s korelací uvažované inflace 0,9 %, 2,4 % a 2,3 % zjištěné v analýze externího prostředí.

Tabulka 22: Tržby za služby

	2015	2016	2017	2018
Výsledná hodnota	82 392,07	98 689,64	113 045,90	124 828,09
Asanace kadavery	40 442,91	48 491,05	55 613,41	61 443,93
Asanace konfiskáty	20 394,21	24 452,65	28 044,26	30 984,42
SRM	6 084,95	7 295,86	8 367,48	9 244,72
Krev	2 462,38	2 952,39	3 386,04	3 741,03
Doprava	3 395,33	4 151,00	4 840,70	5 428,20
Zpracování suroviny	7 975,16	9 562,22	10 966,72	12 116,47
Ostatní	1 637,12	1 784,46	1 827,29	1 869,32

Zdroj: Vlastní zpracování, 2016

Změna stavu zásob z vlastní činnosti

Změna stavu zásob z vlastní činnosti představuje zanedbatelnou částku vzhledem k ostatním výnosovým položkám. V časovém horizontu následujících tří let se plánuje ponechat stejnou hodnotu jako v roce 2015, tzn. 60 tis. Kč. Nepředpokládá se žádná významná skutečnost, která by tuto hodnotu zásadně ovlivnila.

Tržby za zboží

Uvažovaný plán spočívá v meziroční změně se zahrnutím inflace s hodnotami uvedenými v předchozí kapitole. Jak je již na první pohled patrné, tržby za zboží nepředstavují klíčovou položku tržeb jako prodej vlastních výrobků a služeb. Do zboží patří např. prodej z firemní kompostárny a dalších položek zmíněných v představení podniku, např. prodej náhradních dílů nebo obalů určených k velkokapacitní přepravě. Vstupní data jsou získána z rozvahy za rok 2015 a interních materiálů.

Tabulka 23: Tržby za zboží

	2015	2016	2017	2018
Uvažovaná inflace	0,30%	0,90%	2,40%	2,30%
Tržby z prodeje zboží	31 417,84	31 951,94	32 431,22	32 917,69

Zdroj: Vlastní zpracování, 2016

Tržby z prodeje majetku

V časovém horizontu následujících tří let firma neplánuje prodej dlouhodobého majetku ve významných částkách. Proto, po dohodě s ředitelem společnosti, byla stanovena stejná částka jako v roce 2015 285 000 Kč. Se zaváděním nové a obměnou staré technologie se společnost rozhodla k odprodeji nepotřebného množství skladových zásob. Uvedená čísla jsou získána z interní komunikace s ředitelem a vedoucím provozu. Vznikla jako výsledek složitých výpočtů zohledňujících využití současných zásob a četnost poruch.

Tabulka 24: Tržby z prodeje zásob

	2015	2016	2017	2018
Tržby z prodeje zásob v tis. Kč	1 575,00	1 748,25	1 853,15	1 927,27

Zdroj: Vlastní zpracování, 2016

Ostatní provozní výnosy

Hodnota této části výnosů se obtížně stanovuje. Důvodem je velké množství činitelů, kteří ji mohou ovlivnit, jako např. výnosy ze zaplacených pohledávek, inventarizační rozdíly apod. Významnou položku tvoří přijaté dotace, avšak do roku 2018 se načerpání žádné dotace neuvažuje. Uvažovalo se o podání žádosti na dotaci na nákup nových kotlů, avšak nebyla splněna důležitá kritéria.

Dle nastaveného trendu má tato položka klesající tendenci. Meziročně o půl milionu korun. Z vycházející hodnoty 6 207 tis. Kč v roce 2015 klesne dle plánu na hodnotu 4 707 tis. Kč. Tyto hodnoty byly stanoveny expertním odhadem na základě dlouhodobého pozorování ředitelem společnosti.

Finanční výnosy

Poslední částí výnosů jsou finanční výnosy. Zahrnují zejména tržby z prodeje cenných papírů a podílů, což je zanedbatelná část a kurzových rozdílů. S ohledem na vývoj měnového kurzu je počítáno s poklesem této hodnoty v následujících letech. Tyto položky jsou plánovány zejména s ohledem na doporučení interního specialisty a dle vývoje z minulosti.

Tabulka 25: Finanční výnosy

	2015	2016	2017	2018
Finanční výnosy v tis. Kč	2 320,00	2 320,00	2 204,00	2 111,20

Zdroj: Vlastní zpracování, 2016

4.1.2 Plán nákladů

Při plánování nákladů bude brán zřetel na stanovené cíle, externí a interní prostředí a vývojové trendy z minulých let. Podobně jako výnosy, tak i náklady budou plánovány desagregovaným přístupem. Plánované náklady se budou skládat z vynaložených nákladů na prodané zboží, výkonové spotřeby, osobních nákladů, daní a poplatků, odpisů, úrokových a ostatních nákladů.

Vynaložené náklady na prodej zboží

Po konzultaci s ředitelem firmy se náklady na prodej zboží budou plánovat stejným způsobem jako jeho výnosy. Výsledek předchozího roku bude násoben koeficientem inflace určeným predikcí ČNB.

Tabulka 26: Náklady na prodej zboží

	2015	2016	2017	2018
Uvažovaná inflace	0,30%	0,90%	2,40%	2,30%
Náklady na prodané zboží	25 828,00	26 060,45	26 685,90	27 299,68

Zdroj: Vlastní zpracování, 2016

Výkonová spotřeba

Spotřeba materiálu a energií

Výkonová spotřeba je tvořena především spotřebou materiálu a energie a dále službami. Mezi materiál se řadí podpurné prvky jako např. kutizín a peří s velkým obsahem celulózy. Tato společnost se odlišuje od ostatních výrobních podniků především tím, že hlavní materiálové vstupy se objevují v nakupovaných službách a tudíž se nezahrnují do nákladových položek. Množství vyrobených tun vychází ze strategických cílů. Spotřeba energií představuje 85 % celkové hodnoty spotřeby materiálu a energií. Růst její hodnoty je plánován o 3 procenta každý rok oproti roku předcházejícímu. I když je zamýšlena úspora energetických nákladů, zvýšení je způsobeno zvýšením množství zpracovávaných surovin. Spotřeba materiálu je plánována v růstu 25 % každý rok. Tato částka byla propočtena firemními specialisty s ohledem na plnění strategických cílů,

zvýšení objemu surovin ze zahraničí. Jako výchozí hodnoty jsou brány údaje z roku 2015. Výsledky v plánovaných letech jsou konzultovány a odsouhlaseny ředitelem společnosti.

Spotřeba služeb

Služby jsou plánovány opět s ohledem na strategické cíle. Zejména položka opravy a udržování bude v plánovaném období vykazovat klesající trend v jednotlivých letech. Uvažuje se pozitivní projevení investice do opravy a obnovy technologického vybavení. Náklady na přepravu materiálu jsou uvažovány s 2% meziročním růstem. Ostatní náklady, vzhledem, vzhledem k jejich velikosti a procentnímu poměru k ostatním položkám výkonové spotřeby, zůstávají neměnné po celou dobu plánovaného období.

Tabulka 27: Výkonová spotřeba

	2015	2016	2017	2018
Výkonová spotřeba	155 314,00	154 405,38	154 170,03	162 958,25
<i>Spotřeba materiálu</i>	18 281,70	22 852,13	28 565,16	35 706,45
Kutizín	6 398,60	7 998,24	9 997,80	12 497,26
Peří	11 883,11	14 853,88	18 567,35	23 209,19
<i>Spotřeba energie</i>	103 596,30	99 245,25	94 950,15	96 928,45
Elektřina	51 798,15	53 352,09	54 952,66	56 601,24
Plyn	41 438,52	35 222,74	29 006,96	29 006,96
Mazut	10 359,63	10 670,42	10 990,53	11 320,25
<i>Služby</i>	32 936,00	31 658,00	30 034,72	29 743,35
Opravy a udržování	8 536,00	6 772,00	4 653,00	3 856,00
Právnícké poradenství a služby	250	250	250	250
Přeprava materiálu	24 050,00	24 536,00	25 031,72	25 537,35
Ostatní služby	100	100	100	100
<i>Ostatní náklady</i>	500	650	620	580
Náklady na kvalifikaci zaměstnanců	500	650	620	580
Výkony	267 151	288 840	308 610	325 932
Přidaná hodnota	111 837	134 435	154 440	167 325

Zdroj: Vlastní zpracování, 2016

Jak z tabulky výše vyplývá, hlavní část výkonové spotřeby představuje spotřeba energie, která má sestupnou tendenci. Stejný vývoj je zachycen i v hodnotě služeb. Je to

dáno zejména poklesem položky opravy a udržování, kdy byl zachycen trend vycházející z uvažovaného plánu.

Osobní náklady

V plánovaném období se neuvažuje nábor nových zaměstnanců ani vznik nových pracovních úseků, proto se počet pracovníků nebude měnit.

Tabulka 28: Počet zaměstnanců

	2015	2016	2017	2018
Průměrný počet zaměstnanců	93	93	93	93
Počet řídicích pracovníků	4	4	4	4
Asanace a doprava	41	41	41	41
Výroba	35	35	35	35
Počet řídicích pracovníků	13	13	13	13

Zdroj: Vlastní zpracování, 2016

U všech skupin zaměstnanců je plánován růst mezd o 2,5 % vůči roku předchozímu. Jedná se o základní složku mzdy. Vychází se z údajů roku 2015 zjištěných z pokladů mzdové účetní. Navyšování prémie, osobního ohodnocení a dalších odměn se neuvažuje. Vedení společnosti si schválilo, za předpokladu splnění plánovaného vývoje, růst odměn o 300 tis. Kč v každém roce.

Tabulka 29: Mzdové náklady

	2015	2016	2017	2018
Mzdové náklady	30 383,36	31 142,94	31 921,52	32 719,56
Počet řídicích pracovníků	2 410,28	2 470,53	2 532,30	2 595,60
Asanace a doprava	11 592,00	11 881,80	12 178,85	12 483,32
Výroba	10 080,00	10 332,00	10 590,30	10 855,06
Správa	6 301,08	6 458,61	6 620,08	6 785,58
Odměny členům orgánů společnosti	3 801	4 100	4 400	4 700

Zdroj: Vlastní zpracování, 2016

Celkové osobní náklady jsou dány součtem mzdových nákladů, odměn členů orgánů společnosti, nákladů na SZ a ZP (sociální a zdravotní pojištění) a sociálních nákladů.

Sociální náklady představují investici do zvyšování kvalifikace zaměstnanců. Náklady jsou cena kurzu využívaný již v roce 2015. Jeho cena bude v plánovaném časovém

horizontu navýšena vždy oproti roku předcházejícímu pouze o predikovanou míru inflace.

Náklady na SZ a ZP jsou stanoveny jako 34 % ze mzdových nákladů příslušného roku.

Tabulka 30: Osobní náklady

	2015	2016	2017	2018
Osobní náklady	47 777,36	49 516,54	50 961,84	52 433,21
Mzdové náklady	30 383,36	31 142,94	31 921,52	32 719,56
Odměny členům orgánů společnosti	3 801,00	4 100,00	4 400,00	4 700,00
Náklady na SZ a ZP	11 302,00	11 982,60	12 349,32	12 722,65
Sociální náklady	2 291,00	2 291,00	2 291,00	2 291,00

Zdroj: Vlastní zpracování, 2016

Daně a poplatky

Do této skupiny je zahrnuta daň silniční, daň z nemovitostí, místní poplatky, pojištění podniku apod. Vedení společnosti předpokládá pouze změnu u daně silniční, protože se plánuje nákup několika nových vozů v letech 2016 – 2018. Nejedná se o drastické meziroční navýšení. Proto hodnota v prvním plánovaném roce stoupne na 2 000 tis. Kč. V následujících letech bude považována za neměnnou

Odpisy

Odpisy dlouhodobého majetku jsou v souladu s odpisovým plánem. Účetní odpisy jsou rovnoměrné – lineární se stanovenou dobou odepisování. V plánovaném období je uvažováno s investicemi v celkové výši 70 milionů korun. Tato investice je rozdělena v prvním roce na 20 mil. Kč do položky pracovní stroje a zařízení a 10 mil. Kč do energetických strojů. V dalších dvou letech je investice do první položky 15 a 5 mil Kč a do energetiky je plánováno stále 10 mil. Kč. V roce 2018 se plánuje pořízení nového separátoru na odstranění nečistot v kafilerním tuku v hodnotě 3,3 milionu Kč. Vzhledem ke skutečnosti, že se v plánovaném období neuvažuje nad zařazením nových budov a staveb, je hodnota odpisu ve všech letech stejná.

Společnost v roce 2014 dokončila z větší části obměnu vozového parku, včetně osobních vozidel. Na přelomu roku 2015 a 2016 se plánuje nákup nové cisterny v hodnotě 3 350 tis. Kč a osobního automobilu za 2 860 tis. Kč o rok později. Kancelářská technika a software se mění v pětiletém intervalu. K poslední obměně

došlo na počátku roku 2014. Odepisují se tři roky. Z toho důvodu jsou hodnoty odpisů v posledních letech nulové.

Tabulka 31: Plán odpisů

	2015	2016	2017	2018
Budovy	469 788	469 788	469 788	469 788
Stavby ostatní	2 231 189	2 231 189	2 231 189	2 231 189
Nákladní automobily	4 761 320	4 761 320	4 761 320	4 761 320
Osobní automobily	1 447 124	1 447 124	1 447 124	1 447 124
Pracovní stroje a zařízení	9 627 916	9 627 916	10 627 916	11 377 916
Energetické stroje a zařízení	902 454	902 454	1 402 454	1 902 454
Kancelářská technika	632 419	632 419	632 419	0
Software	3 790	3 790	0	0
Odpisy původní (v tis. Kč)	20 076	20 076	21 572	22 190
Nákladní automobily		670 000	670 000	670 000
Osobní automobily			572 000	572 000
Pracovní stroje a zařízení		1 000 000	750 000	250 000
Energetické stroje a zařízení		500 000	500 000	500 000
Odpisy nové (v tis. Kč)	0	2 170	2 492	1 992
Odpisy celkem (v tis. Kč)	20076	22246	24064	24182

Zdroj: Vlastní zpracování, 2016

Zůstatková cena prodaného dlouhodobého majetku a materiálu

V následujícím časovém horizontu tří let firma neplánuje prodej žádného dlouhodobého majetku. Zůstatková cena materiálu vychází z roku 2015, kdy byl stanoven ve výši 1 246 tis. Kč. V následujících letech bude hodnota neměnná. Množství prodaného materiálu se nebude měnit.

Ostatní provozní náklady

Vývoj ostatních provozních nákladů bude korelovat s vývojem ostatních provozních výnosů. Bude docházet k meziročnímu poklesu hodnoty o půl milionu korun. Výchozím rokem bude 2015. V roce 2018 se odhaduje plánovaná hodnota 5 161 tis. Kč.

Daň z příjmů

Postup výpočtu daně z příjmů právnických osob, včetně jednotlivých dílčích kroků je zachycen v následující kapitole 4.1.3.

4.1.3 Plánovaný hospodářský výsledek

Výchozím krokem ke stanovení výsledku hospodaření je stanovení provozního a finančního výsledku hospodaření. Tyto hodnoty se zjistí odečtením příslušných nákladů od výnosů. Dále se vypočte výsledek hospodaření před zdaněním. Ten je zapotřebí upravit o přičitatelné a odčitatelné položky od základu daně. Mezi přičitatelné položky, které společnost uplatňuje, patří hodnota darů ve výši 180 tis. Kč každý plánovaný rok, náklady na reprezentaci v částkách 60 tis. Kč, 55 tis. Kč, 60 tis. Kč, 55 tis. Kč. Poslední přičitatelnou položkou jsou pokuty, které se plánují ponechat ve stejné výši 10 tis. Kč každý rok. Odčitatelné položky tvoří vybrané skupiny výnosů. Společnost uplatňuje pouze výnosy z dlouhodobého finančního majetku. Ty se spočtou jako 35 % z plánované hodnoty finančních výnosů zmíněných výše.

Sazba pro výpočet daně z příjmů právnických osob je 19 %. Výsledek hospodaření před zdaněním v jednotlivých letech se vynásobí příslušnou daňovou sazbou. Vypočtená daň se od výsledku hospodaření odečte a zjistí se čistý výsledek hospodaření za účetní období.

Tabulka 32: Plánovaný výsledek hospodaření

	2015	2016	2017	2018
Provozní VH	13 439,40	42 326,12	69 977,31	93 785,56
Finanční VH	1 522,00	2 320,00	2 204,00	2 111,20
VH před zdaněním	14 961,40	44 646,12	72 181,31	95 896,76
Přičitatelné položky (+)	250,00	245,00	250,00	245,00
Odčitatelné položky (-)	812,00	812,00	771,40	703,90
Základ daně	14 399,40	44 079,12	71 659,91	95 437,86
Daň	2 735,89	8 375,03	13 615,38	18 133,19
VH za účetní období	12 225,51	36 271,09	58 565,92	77 763,56

Zdroj: Vlastní zpracování, 2016

Zjištěné hodnoty vykazující rostoucí trend. Tato pozitivní skutečnost je dána především růstem provozního výsledku hospodaření. Projevuje se zde splnění stanovených dlouhodobých cílů v předchozích kapitolách.

4.1.4 Plánovaný výkaz zisků a ztrát

Ze zjištěných skutečností v předchozích dílčích částech byl sestaven finální výkaz zisků a ztrát, který je zobrazen v příloze B.

4.2 Plán rozvahy

Hlavními částmi plánované rozvahy jsou plánovaná aktiva a pasiva. Podobně jako výkaz zisků a ztrát i rozvahu lze sestavovat několika způsoby. Agregovaný přístup vychází z odhadu položek aktiv a pasiv k tržbám. Dalším způsobem určení je regresní analýza. Vychází se z časové řady vybrané položky. Poslední možnost konstrukce je založena na metodě ukazatelů obratu. Vychází se z relace tržeb a jednotlivých položek aktiv či pasiv. Velikost budoucích hodnot vychází trendu, z porovnání stejných ukazatelů, ze srovnání s oborem a cílů v oblasti řízení oběžných aktiv a krátkodobých závazků. [13]

4.2.1 Plán aktiv

Plánovaná aktiva na roky 2016 – 2018 se skládají z dlouhodobého majetku vycházejícího z investičního plánu, plánovaných oběžných aktiv a plánovaného časového rozlišení. Finální sumu aktiv určuje součet těchto tří položek.

Dlouhodobý majetek

Hodnota plánovaného DLM (dlouhodobý hmotný majetek) pro jednotlivé roky vychází z jednoduchého vzorce:

$$\text{DLM} = \text{hodnota současného majetku} - \text{hodnota prodaného majetku} + \text{hodnota nově pořízeného majetku} - \text{odpisy.}$$

Hodnota současného majetku vychází z rozvahy k 31. 12. 2015. Množství prodaného majetku je zjištěno na základě konzultací s ředitelem podniku a vedoucím provozu. Stejným způsobem je stanovena i hodnota nového majetku.

Plánované odpisy, včetně těch z nového majetku jsou vyčísleny v kapitole výše. Byla i vymezena hodnota investic do nového majetku. Investice do dlouhodobého nehmotného majetku se v dalších 3 letech neuvažují.

Tabulka 33: Plánovaná hodnota dlouhodobého hmotného majetku

	2016	2017	2018
Současná hodnota majetku	122 668	133 750	137 524
Hodnota prodaného majetku	0	0	0
Nově pořízený majetku	33 350	27 860	18 300
Odpisy: 2016	22 246	-	-
2017	-	24 064	-
2018	-	-	24 186
Konečná hodnota	133 772	137 546	131 638

Zdroj: Vlastní zpracování, 2016

Účel investice a objem peněz v jednotlivých letech je specifikován v krátkodobých strategických cílech. Z výše uvedené tabulky je patrné, že v posledním plánovaném roce hodnota majetku klesne. Je to dáno menším objemem investic, kdy se uvažuje pořízení separátoru a dokončení investic do technologie. V zamýšleném období se neplánuje odprodej žádného majetku.

Celková hodnota jednotlivých položek majetku je vyčíslena níže.

Tabulka 34: Dlouhodobý majetek

	2015	2016	2017	2018
Dlouhodobý majetek	154 068	165 172	168 968	163 086
- hmotný	122 668	133 772	137 546	131 638
- nehmotný	2 202	2 213	2 235	2 260
- finanční	29 198	29 187	29 187	29 188

Zdroj: Vlastní zpracování, 2016

Z tabulky jasně vyplývá, že hodnota dlouhodobého majetku v prvních dvou plánovaných letech bude růst. Poslední rok dojde k poklesu, který je vysvětlen výše. Dlouhodobý nehmotný majetek se skládá především z emisních povolenek. Tím, že podnik dlouhodobě vykazuje stejné hodnoty NOX a CO₂, se uvažuje pouze 1% roční nárůst. Hodnota finančního majetku se nebude v plánovaném období měnit. Jedná se především o podíly v účetních jednotkách pod podstatným vlivem. Investice do jiného podniku, který by mohl být zahrnut postupně do struktury Asavetu se neuvažuje.

Oběžná aktiva

Oběžná aktiva se skládají ze součtu zásob, dlouhodobých a krátkodobých pohledávek a krátkodobého finančního majetku.

Jednotlivé položky oběžných aktiv jsou stanoveny na základě ukazatelů obratu k tržbám. Zásoby jsou pro zjednodušení výpočtu brány jako součet materiálu, nedokončené výroby, výrobků a zboží. Největší objem tvoří materiál a výrobky. Jednotlivé roční obraty zásob se plánují snížit na hodnotu 27,4 v roce 2018. Vstupní data jsou brány z rozvahy roku 2015 a následný trend je určen interními specialisty. Obrat dlouhodobých pohledávek je na další období stanoven ve stejné výši. Hodnota krátkodobých pohledávek v dalších třech letech bude klesat, což představuje pozitivní jev pro společnost. Jedná se o naplnění střednědobého strategického cíle. Je to podpořeno např. zavedením nového obchodního systému, který definuje kratší dobu splatnosti vystavených faktur svým odběratelům.

Krátkodobý finanční majetek, skládající se z bankovních účtů a peněz v pokladně, bude naplánován s ohledem na vývoj přehledu Cash flow tak, aby se rovnal vždy součtu finančního majetku na začátku období a CF v příslušném roce. Jak již bylo uvedeno, neuvažuje se načerpání dotace, která by tuto položku zvýšila. Dále se neuvažuje zahrnutí cenných papírů a pořízení krátkodobého finančního majetku.

Tabulka 35: Oběžná aktiva

		2015	2016	2017	2018
Tržby celkem		267 436	280 930	297 029	310 554
Zásoby	obrat	30,6	29,4	28,7	27,4
	hodnota	8 734,00	9 555,44	10 349,44	11 334,09
Dlouhodobé pohledávky	obrat	1044,6	1044,6	1044,6	1044,6
	hodnota	256,02	268,94	284,35	297,29
Krátkodobé pohledávky	obrat	5,7	6,4	7,1	7,8
	hodnota	46 697,00	43 895,31	41 835,07	39 814,62
Krátkodobý finanční majetek		104 948,00	108 458,25	138 599,97	186 851,23

Zdroj: Vlastní zpracování, 2016

Časové rozlišení aktiv

Časové rozlišení aktiv se ve společnosti vyskytuje klasicky každý rok. Představuje náklady příštích období a příjmy příštích období. Jedná se o zanedbatelnou částku v porovnání s ostatními položkami. Proto po konzultaci ve společnosti se v plánovaném období bude uvažovat se stejnou hodnotou jako v roce 2015.

4.2.2 Plán pasiv

Pasiva představují součet vlastního kapitálu, cizích zdrojů a časového rozlišení. Tyto položky se dále dělí na jednotlivé podpoložky.

Vlastní kapitál

Základní kapitál ve výši 40 000 tis. Kč se nebude v následujících třech letech měnit. Zůstane na stejné hodnotě jako v roce 2015. Vstupní údaj byl zjištěn v rozvaze z téhož roku.

Rezervní fond bude každoročně navyšován částkou 8 000 tis. Kč. Vychází se z roku 2015, kdy je jeho výše 8 000 tis. Kč. V roce 2018 dosáhne hodnoty 32 000 tis. Kč.

Detailní výpočet výsledku hospodaření běžného účetního období je vymezen v kapitole 4.1.3. Z předchozích dílčích plánů lze vyvodit, že jeho hodnota bude v uvažovaném časovém horizontu růst.

Výsledek hospodaření minulých let primárně obsahuje nerozdělený zisk minulých let. Díky efektivnímu hospodaření firmy není vykazována žádná neuhrazená ztráta z minulých let. Konečný výsledek hospodaření je stanoven dle následujícího postupu:

VH minulých let v období t_{-1} + VH účetního období

Tabulka 36: VH minulých let

	2015	2016	2017	2018
Výsledek hospodaření minulých let t_{-1}	236 412,00	248 459,00	260 094,11	284 665,25
Výsledek hospodaření běžného období	12 225,51	36 271,09	58 565,92	77 763,56
Výsledek hospodaření minulých let		248 637,51	284 730,09	318 660,03

Zdroj: Vlastní zpracování, 2016

V průběhu sestavování plánu se vyskytl nesoulad mezi aktivy a pasivy, kdy pasiva byla větší. Důvodem je především výše generovaného zisku. Tento rozdíl bude řešen dodatečnou výplatou dividend ve výši 4 835,72 tis. Kč v roce 2016, 4 750,96 tis. Kč v roce 2017 a 4 590,32 tis. Kč v posledním plánovaném roce.

Cizí zdroje

Cizí zdroje tvoří sumu položek rezerv, dlouhodobých a krátkodobých závazků.

Rezervy jsou fixně stanoveny na plánované období v hodnotě 1 500 tis. Kč. Byly nepatrně navýšeny oproti počátečnímu roku 2015.

Dlouhodobé závazky fakticky představují pouze půjčku od společnosti Egida Brusy, v níž má Asavet, a. s. podíl. Jedná se o půjčku na obnovu skladovacího zařízení. Je plánováno hodnotu každoročně snižovat o 1,5 % oproti roku předchozímu.

Krátkodobé závazky z obchodních vztahů jsou určeny pomocí metody obratu k tržbám. Jednotlivé obraty budou v období růst z důvodu snížení těchto závazků. Byl použit podobný postup jako při plánování oběžných aktiv.

Závazky k zaměstnancům jsou určeny na základě expertního odhadu ředitele společnosti, který vychází z trendu několika posledních let, kdy je schválena jejich výše v jedné desetíně průměrných mzdových nákladů. Stejným způsobem byly stanoveny i závazky ze sociálního zabezpečení a zdravotní pojištění. Pouze ve výchozím roce plánu došlo k anomálii, kdy je tento poměr větší.

Ostatní závazky a krátkodobé přijaté zálohy budou růst stejným tempem jako prognózovaný růst inflace definovaný v analýze externího prostředí.

Tabulka 37: Krátkodobé závazky

		2015	2016	2017	2018
Tržby celkem		267 436	280 930	297 029	310 554
Krátkodobé závazky	obrat	32,1	33,1	35,1	36,5
	hodnota	8 319,00	8 487,30	8 462,40	8 508,30
Závazky zaměstnancům	vstup	30 383	31 143	31 922	32 720
	hodnota	3 038,30	3 114,30	3 192,20	3 272,00
Závazky se SZ a ZP	vstup	2 291	2 566	2 874	3 219
	hodnota	1 301,00	256,6	287,4	321,9
Jiné závazky	hodnota	5	5,09	5,16	5,24

Zdroj: Vlastní zpracování, 2016

Hodnota krátkodobých závazků v plánovaných letech poroste. Tento jev koreluje s růstem tržeb. Jedná se především o závazky z obchodních vztahů, kdy s rostoucím se objemem výroby roste množství přijatých faktur.

4.2.3 Finální plánovaná rozvaha

Jednotlivé předešlé části aktiv a pasiv jsou sestaveny ve výslednou rozvahu, která je uvedena v příloze C. Na první pohled byla splněna hlavní zásada rovnosti aktiv a pasiv. Aktiva reflektují investice do dlouhodobého majetku, též zohledňují opotřebení stávajícího. Oběžná aktiva korelují se stanovenými cíli, které předpokládají růst objemu výroby, tím i těchto položek.

Plánovaná pasiva sestávají z vlastních a cizích zdrojů a časového rozlišení. Za velmi pozitivní jev lze považovat jejich strukturu. Povedlo se je naplánovat tak, že vlastní kapitál bude růst, kdežto cizí naopak bude klesat. Tento jev je spojen zejména s růstem výsledku hospodaření.

4.3 Plánované Cash flow

Výkaz Cash flow na plánované období 206 – 2018 je sestaven z dat zjištěných z plánovaného výkazu zisku a ztrát a plánované rozvahy. Finální podoba, která je uvedena v příloze D, se skládá ze tří stěžejních částí: provozní, investiční a finanční. K zjištěnému zisku po zdanění se přičítají odpisy a změna rezerv. Dále je započítána změna časového rozlišení aktiv a pasiv. Nuly v posledních dvou letech značí, že nedochází k žádné změně. V dalším kroku jsou zahrnuty vybrané položky oběžných

aktiv a provozních krátkodobých závazků. Po započítání změn těchto položek se dospělo k výsledku Čistého peněžního toku z provozní činnosti.

Investiční činnost se zabývá změnou dlouhodobého majetku očištěný o odpisy. Výsledkem je Čistý tok z investiční činnosti.

Finanční činnost se zabývá změnou základního kapitálu a kapitálových fondů, změnou dlouhodobých závazků a bankovních úvěrů, finančních krátkodobých závazků a bankovních úvěrů a v posledním kroku výdaji z rozdělení zisku. Nulové hodnoty opět značí, že nedošlo k žádné změně. Sečtením těchto položek se dospělo k Čistému toku z finanční činnosti.

Sečtením jednotlivých čistých toků se dospělo k celkové změně krátkodobého finančního majetku. Této hodnotě se říká celkové Cash flow. Přičtením této změny v jednotlivých letech k finančnímu majetku na začátku období se zjistí stav finančního majetku na konci každého období. Tato položka se také rovná krátkodobému finančnímu majetku v rozvaze. Tento kontrolní krok nevykazuje žádné rozdíly.

5 Využití metodiky BSC se zaměřením na procesy společnosti

Při definování jednotlivých cílů a z výsledků analýz, zejména interního prostředí, se dospělo k závěru, že je potřebné zlepšit určité firemní procesy tak, aby mohly být naplněny stanovené strategické cíle. Byly zjištěné určité nedostatky, které by naplnění mohly ohrozit. Pro vypracování této části budou aplikovány určité kroky metodiky BSC tak, aby se docílilo naplnění a zlepšení interních procesů.

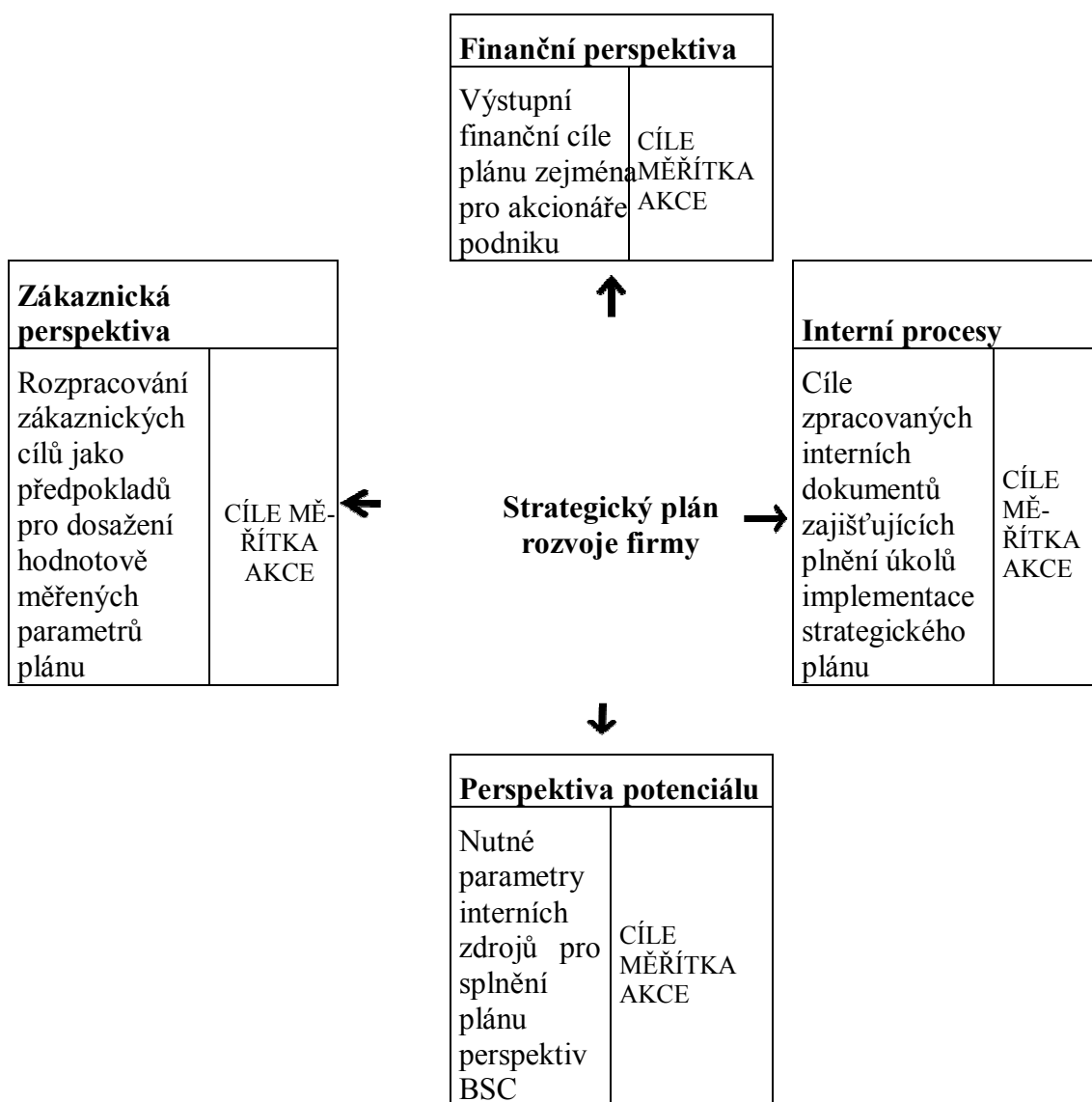
5.1 Problematika BSC

Před samotnou praktickou aplikací BSC do interních procesů je nezbytné popsat, o co se v metodice jedná a k čemu slouží.

„Balance scorecard je moderní manažerský nástroj, který převádí poslání a strategii podniku do srozumitelného souboru měřítek výkonnosti, které poskytují rámec pro posuzování jeho strategie a systému řízení.“ [9, s. 14]

BSC vyvrací fakt, že na firmu je potřebné se dívat skrze finanční ukazatele jako měřítko výkonnosti implementované strategie. Dává možnost nahlížet na strategický plán jako na souhrn vyvážených ukazatelů. K tomu slouží čtyři perspektivy: finanční, zákaznická, interních procesů a potenciálu. [6]

Obrázek 8: Model BSC



Zdroj: Vlastní zpracování dle [14], 2016

5.2 Formulace krátkodobých cílů dle perspektiv, stanovení měřítek

Krátkodobé cíle podrobněji definují postup, jak úspěšně dosáhnout splnění cílů dlouhodobých.

Finanční perspektiva

Tato perspektiva dává odpověď na otázku, jakých finančních hodnot je zapotřebí dosáhnout, aby bylo splněno očekávání akcionářů, co se týče zhodnocení jejich majetku. Z definice je zřejmé, že výsledky této perspektivy hrají významnou roli v očích majitelů a akcionářů. [6]

Zákaznická perspektiva

„V zákaznické perspektivě řídicí manažeři nalézají zákaznické a tržní segmenty, ve kterých budou podnikat, a měřítka výkonnosti podnikatelské jednotky v těchto cílových segmentech.“ [9, s. 33]

Perspektiva interních procesů

V perspektivě interních procesů jsou pojmenovány a specifikovány takové procesy, ve kterých firma dosahuje konkurenční výhody a zároveň plní přání stakeholderů. Správné stanovení cílů interních procesů je důležitým klíčem k naplnění dvou předchozích perspektiv.[6]

Perspektiva potenciálu

Dle autorů Nortona a Kaplana se tato perspektiva zabývá *„podnikovou infrastrukturou nutnou k vytvoření dlouhodobého růstu a zdokonalování.“ [9, s. 35]*

Správné splnění této perspektivy vede k úspěšné implementaci strategie skrze předchozí perspektivy.

Rozčlenění krátkodobých cílů do jednotlivých perspektiv na plánované období 2016 – 2018 je specifikováno v kapitole 3. Zde byly také vymezeny měřítka čili klíčové ukazatele výkonnosti. Výsledky této kapitoly budou využity jako vstup v následující části práce.

Z tabulek č. 15 – 17 lze vyzorovat, že splnění perspektivy potenciálu je vstupem pro následující perspektivu interních procesů atd.

5.3 Vymezení strategických akcí

V této části budou vymezeny jednotlivé strategické akce, které vycházejí z definovaných krátkodobých strategických cílů. Souhrn akcí vytvoří akční plán, který povede k naplnění perspektivy interních procesů. Akce vedou k posílení současného stavu. [6]

Konkrétně budou vymezeny strategické akce spadající do perspektivy interních procesů, neboť ty jsou považovány za klíčové a mohou razantně ovlivnit naplnění strategického záměru.

Tabulka 38: Strategické akce

Označení	Strategický cíl	Označení	Strategická akce
IC 1	Investice 70 mil. Kč do technologie	SA 1	Projektování výrobní linky s novými stroji
		SA 2	Odstranění starých zařízení
		SA 3	Přepracování umístění strojů
		SA 4	Uvedení do provozu
IC 2	Obměna kotlů s lepší účinností a tepelných rozvodů	SA 5	Analýza energetické náročnosti stávajících kotlů
		SA 6	Přepracování energetických rozvodů
		SA 7	Uvedení do provozu
IC 3	Rozšíření plochy pro příjem surovin o 250 m ²	SA 8	Stavební práce
		SA 9	Zabudování příjmového žlabu
		SA 10	Osazení průmyslovými jeřáby
IC 4	Zařazení separátoru	SA 11	Usazení a spuštění separátoru

Zdroj: Vlastní zpracování, 2016

Vymezené strategické akce budou stát za zlepšením interních procesů. Jedná se o klíčové procesy vaření, lisování, sušení a prosévání a polotovarů (IC 1), topení a profukování párou (IC 2), rozřídění surovin dle kategorií (IC 3), čištění a odstředování kafilerního tuku (IC 4).

Strategický cíl investovat 70 mil. Kč do pořízení nové a obnovy stávající technologie podporuje krok projektování výrobní linky s novými stroji (SA 1), odstranění starých zařízení (SA 2), přepracování umístění strojů (SA 3) a uvedení do provozu nového zařízení (SA 4). Dalším cílem byla obměna stávajících kotlů a s tím souvisejících tepelných rozvodů. Aby tyto cíle byly úspěšně naplněny je zapotřebí provést analýzu energetické náročnosti stávajících kotlů (SA 5), přepracovat energetické rozvody (SA 6) a uvést do provozu nové zařízení (SA 7). Následně je třeba se věnovat rozšíření plochy pro příjem surovin. To obsahuje akce jako stavební práce (SA 8), zabudování

příjmového žlabu (SA 9) a osazení prostor průmyslovými jeřáby (SA 10). Posledním strategickým cílem je zařazení nového separátoru. Tento cíl je podmíněn akcí usazení a spuštění separátoru (SA 11).

Jednotlivé strategické akce interních procesů budou specifikovány více do hloubky v další kapitole.

5.4 Specifikace strategických akcí interních procesů

Strategické akce interních procesů budou uvedeny v jednotlivých kartách a budou obsahovat: strategickou akci, podporu cíle, odpovědnou osobu, datum začátku a konce a vysvětlení.

Tabulka 39: Karta strategické akce 1

Strategická akce	Projektování výrobní linky s novými stroji	Zodpovědná osoba	Vedoucí provozu, výstavby
Podpora cíle	Investice 70 mil. Kč do technologie	Termín začátku	1.1.2016
		Termín ukončení	31.12.2018
Vysvětlení	Aby byla investice efektivně vynaložena, je zapotřebí vyhotovit projektovou dokumentaci, kde budou zobrazeny nové stroje a zeštíhlení provozu.		

Zdroj: Vlastní zpracování, 2016

Projektování výrobní linky je prvním důležitým krokem k naplnění cíle investování 70 mil. Kč do obnovy technologie. Na tuto činnost bude kladem velkým důraz. Kdyby nebyla správně provedena, hrozilo by neefektivní naplnění tohoto dlouhodobého cíle.

Tabulka 40: Karta strategické akce 2

Strategická akce	Odstranění starých zařízení	Zodpovědná osoba	Vedoucí provozu, výstavby
Podpora cíle	Investice 70 mil. Kč do technologie	Termín začátku	1.1.2016
		Termín ukončení	31.12.2018
Vysvětlení	Pro umístění nových strojů a technologií je třeba vybourání starých, mnohdy už nefunkčních strojů a odstranění přepravních šneků.		

Zdroj: Vlastní zpracování, 2016

Tato strategická akce souvisí s fyzickou úpravou výrobních prostor za účelem naplnění strategického cíle.

Tabulka 41: Karta strategické akce 3

Strategická akce	Přepřepování umístění strojů	Zodpovědná osoba	Vedoucí provozu, výstavby
Podpora cíle	Investice 70 mil. Kč do technologie	Termín začátku	1.1.2016
		Termín ukončení	31.12.2018
Vysvětlení	Stroje budou rozmístěny po provozu tak, aby na sebe navazovaly technologické kroky a byl kolem nich dostatek prostoru při pravidelných údržbových pracích.		

Zdroj: Vlastní zpracování, 2016

Strategická akce uvedená v předchozí tabulce je obdobného charakteru jako ta předchozí.

Tabulka 42: Karta strategické akce 4

Strategická akce	Uvedení do provozu	Zodpovědná osoba	Vedoucí provozu, výstavby
Podpora cíle	Investice 70 mil. Kč do technologie	Termín začátku	31.12.2018
		Termín ukončení	31.12.2018
Vysvětlení	Technologie po usazení bude zapojena a uvedena do provozu.		

Zdroj: Vlastní zpracování, 2016

Jedná se o poslední krok v souhrnu činností, který vede ke zdárnému naplnění cíle investovat 70 mil. Kč do technologie.

Tabulka 43: Karta strategické akce 5

Strategická akce	Analýza energetické náročnosti stávajících kotlů	Zodpovědná osoba	Vedoucí provozu, výstavby, mistr údržby
Podpora cíle	Obměna kotlů s lepší účinností a tepelných rozvodů	Termín začátku	1.1.2016
		Termín ukončení	31.12.2017
Vysvětlení	V první řadě je změřit a spočítat energetickou účinnost kotlů na výstupu, jako má reálně oproti tabulkovým hodnotám, spočítat úsporu paliva zařazením nových kotlů.		

Zdroj: Vlastní zpracování, 2016

Následující tři tabulky se týkají provedení jednotlivých úkonů souvisejících s obměnou kotlů s lepší účinností a tepelných rozvodů.

Tabulka 44: Karta strategické akce 6

Strategická akce	Přepracování energetických rozvodů	Zodpovědná osoba	Vedoucí provozu, výstavby, mistr údržby
Podpora cíle	Obměna kotlů s lepší účinností a tepelných rozvodů	Termín začátku	1.1.2016
		Termín ukončení	31.12.2017
Vysvětlení	Bude vyměněno staré potrubí za nové, které vykazuje menší ztráty a umožňuje zkrácení současné cesty energetických rozvodů.		

Zdroj: Vlastní zpracování, 2016

Tabulka 45: Karta strategické akce 7

Strategická akce	Uvedení do provozu	Zodpovědná osoba	Vedoucí provozu, výstavby, mistr údržby
Podpora cíle	Obměna kotlů s lepší účinností a tepelných rozvodů	Termín začátku	1.1.2016
		Termín ukončení	31.12.2017
Vysvětlení	Po provedení tlakových zkoušek a zkušebního provozu, budou kotle zapojeny do provozu ostrého.		

Zdroj: Vlastní zpracování, 2016

Tabulka 46: Karta strategické akce 8

Strategická akce	Stavební práce	Zodpovědná osoba	Vedoucí výstavby
Podpora cíle	Rozšíření plochy pro příjem surovin o 250 m ²	Termín začátku	1.1.2017
		Termín ukončení	31.12.2017
Vysvětlení	Za prvé je třeba vybudovat prostor pro příjezd vozů, vybourání staré podlahy a příček, nástřik vnitřních ploch omyvatelnou barvou.		

Zdroj: Vlastní zpracování, 2016

Rozšíření výrobní plochy je velmi důležitým krokem za účelem naplnění dalších stanovených cílů. Důvodem je očekávané zvýšení objemu surovin, který je potřeba vykládat na speciálně upraveném místě z nákladních vozů.

Tabulka 47: Karta strategické akce 9

Strategická akce	Zabudování příjmového žlabu	Zodpovědná osoba	Vedoucí výstavby
Podpora cíle	Rozšíření plochy pro příjem surovin o 250 m ²	Termín začátku	1.1.2017
		Termín ukončení	31.12.2017
Vysvětlení	Zabudování příjmového žlabu, který bude umístěn před výrobní technologií. S tím souvisí vyvážené usazení, aby nedocházelo ke kroucení.		

Zdroj: Vlastní zpracování, 2016

Zabudování dalšího příjmového žlabu vyústilo z uvažovaného nárůstu suroviny typu SRM. Tento žlab bude součástí příjmových prostor.

Tabulka 48: Karta strategické akce 10

Strategická akce	Osazení jeřáby	Zodpovědná osoba	Vedoucí výstavby
Podpora cíle	Rozšíření plochy pro příjem surovin o 250 m ²	Termín začátku	1.1.2017
		Termín ukončení	31.12.2017
Vysvětlení	Pro manipulaci s těžkou surovinou bude prostor vybaven průmyslovými mostovými jeřáby.		

Zdroj: Vlastní zpracování, 2016

Splnění této akce je potřebné pro zajištění kontinuity činností v prostorech příjmu surovin tak, aby nedocházelo k časovým ztrátám z důvodu čekání na splnění předchozího kroku.

Tabulka 49: Karta strategické akce 11

Strategická akce	Usazení, testování a spuštění separátoru	Zodpovědná osoba	Vedoucí provozu
Podpora cíle	Zařazení separátoru	Termín začátku	1.1.2018
		Termín ukončení	31.12.2018
Vysvětlení	Před samotným spuštěním separátoru je nezbytné provést kalibraci a seřízení zachycovacích lopatek, aby byla zajištěna 100% účinnost. Po té bude separátor zařazen do ostrého provozu.		

Zdroj: Vlastní zpracování, 2016

Poslední akce má zajistit správné zařazení a spuštění separátoru, jehož konstrukce je velmi citlivá na neopatrné zacházení.

Z vytvořených tabulek lze vypožorovat akční plán společnosti, který podporuje dosažení definovaných cílů interních procesů.

5.5 Dopad do ostatních perspektiv

Splnění krátkodobých strategických cílů v perspektivě interních procesů je nezbytně nutné, aby mohly být naplněny další cíle. Investování do obnovy stávající a pořízení nové technologie povede ke snazšímu naplnění cíle ve finanční perspektivě zvýšení tržeb o 10 %. Společnost bude schopna produkovat větší objem finálních výrobků ve větší kvalitě za kratší čas. Bude moci nabízet více tun svých výrobků a tím pádem bude moci uspokojit nadměrnou poptávku, což by mělo vést k získání nových obchodních partnerů, kteří jsou zmíněni jako krátkodobý cíl v zákaznické perspektivě.

K naplnění finanční perspektivy zvýšení tržeb by měla vést i obměna kotlů s lepší účinností a rekonstrukce tepelných rozvodů.

Splněním cíle rozšíření plochy pro příjem surovin spadající do perspektivy interních procesů bude podpořeno naplnění druhého krátkodobého cíle v zákaznické perspektivě zvýšení objemu surovin ze zahraničí. Společnost bude schopna zajistit prostor pro příjem většího množství suroviny než doposud. Zvládnutí zpracování většího objemu surovin bude zase záviset na technologické vyspělosti zařízení. Tyto kroky vyústí v možnost zvýšení tržeb.

Pořízení a zařazení separátoru sloužícího k čištění kafilerního tuku má také přímý vliv na získání nového obchodního partnera. Společnost bude moci zaujmout vysokou

kvalitou kafilerního tuku, urychlením procesu čištění a následnou rychlejší dodávkou než doposud.

Obsluha nových technologií a jejich pochopení potřebuje podporu perspektivy potenciálu, který souvisí se zajištěním vzdělávacího kurzu pro zaměstnance.

Jak již bylo vymezeno, záměrem společnosti bylo zlepšení jejích podnikových procesů, aby mohly být splněny i cíle ostatní. Z provedené implementace jasně plyne důležitost interních procesů ve vazbě na budoucí rozvoj firmy a dosahování stanovených cílů. Pomocí kroků vycházejících z metodiky BSC lze zlepšení a posílení jednotlivých interních procesů považovat za úspěšně provedené. Při provádění jednotlivých kroků je možné sledovat důležitost interních procesů pro fungování celé firmy.

6 Analýza rizik interních procesů

Jako v každém podniku, i ve společnosti Asavet hrozí ohrožení naplnění plánu interních procesů nebo určité odchylky od plánovaných hodnot. Proto je potřebné identifikovat potenciální rizika nebo slabiny a určit míru významnosti rizika.

6.1 Úvod do analýzy rizik

Odborné definice popisují riziko např.: „*Pravděpodobnost či možnost vzniku ztráty, obecně nezdaru.*“ [10, s. 90]

Prováděná analýza rizika se skládá ze tří důležitých kroků:

- určení faktorů rizik,
- stanovení významnosti faktorů rizik,
- stanovení rizik. [5]

6.2 Vymezení rizikových faktorů s dopadem do interních procesů

Jako rizikové faktory, které by mohly určitým způsobem ovlivnit interní procesy, byla na základě skutečností zpracovaných v předchozí kapitole určena tato rizika:

A Chybné zpracování projektu

Chybně zpracovaný projekt výrobní linky, který je první zásadní činností v plnění krátkodobého procesního cíle by měl velmi negativní dopad na budoucí provoz podniku. Lze toto riziko klasifikovat jako negativní. Kdyby došlo k chybnému vyprojektování výrobní linky, hrozilo by prodloužení celkové výrobní doby a zvýšení nákladů na tunu výrobku. Neefektivní rozmístění strojů by zapříčinilo zmenšení prostoru pro případné opravy a nutnost vybudovat další předávací trasy pomocí šnekových pasů.

B Úniky energií v rozvodech

Úniky energií v rozvodech jsou dalším negativním dopadem do interních procesů. Znamenalo by to neodborné provedení obměny rozvodů nebo použití nesprávných materiálů. Snížila by se celková efektivita zásobování tepla, což by mělo za následek vznik zbytečných nákladů na provoz kotle a paliv.

C Vysoká poruchovost zařízení

Poruchovost zařízení je vždy určitým rizikem, se kterým se musí počítat. Jak již bylo řečeno, současné stroje v provozu jsou vystavovány extrémním podmínkám a často

vyžadují opravy. Proto je jedním z cílů investování do nových strojů, používající nové odolnější materiály, aby bylo toto riziko co nejvíce eliminováno. Na správné funkčnosti strojů závisí chod celé firmy.

D Malé svozy

Malé množství svozů by způsobilo zbytečné realizování cíle týkající se rozšíření plochy pro příjem surovin. Tato skutečnost by měla dopad také na další interní procesy. Nebyly by efektivně využity jednotlivé stroje, protože by pracovaly s menším množstvím suroviny.

E Špatná funkčnost separátoru

Špatná funkčnost separátoru by ovlivňovala negativně koncovou fázi v procesu výroby kafilerního tuku, kdy by docházelo k nekvalitnímu pročištění od nečistot. Dle stupně nečistot by musel být takový produkt buď použit třeba jako hnojivo, v lepším případě by musel projít celým výrobním procesem znova, což by bylo neefektivní a náklady na proces výroby by to zvyšovalo.

6.3 Stanovení významnosti rizik včetně návrhů ošetření

Významnost rizik bude provedena na základě expertního hodnocení. Tento postup byl konzultován s ředitelem společnosti a vychází z dlouhodobých zkušeností. Podstatou tohoto typu hodnocení je stanovení pravděpodobnosti výskytu faktoru rizika a určení intenzity negativního dopadu. [5]

Celkový dopad rizika se určí jako součin pravděpodobnosti výskytu faktoru rizika a intenzity negativního dopadu.

Obě hodnoty mohou nabývat pěti stupňů:

- 1 – velice malá pravděpodobnost výskytu (intenzita negativního dopadu),
- 2 – malá pravděpodobnost výskytu (intenzita negativního dopadu),
- 3 – střední pravděpodobnost výskytu (intenzita negativního dopadu),
- 4 – velká pravděpodobnost výskytu (intenzita negativního dopadu),
- 5 – velmi vysoká pravděpodobnost výskytu (intenzita negativního dopadu). [5]

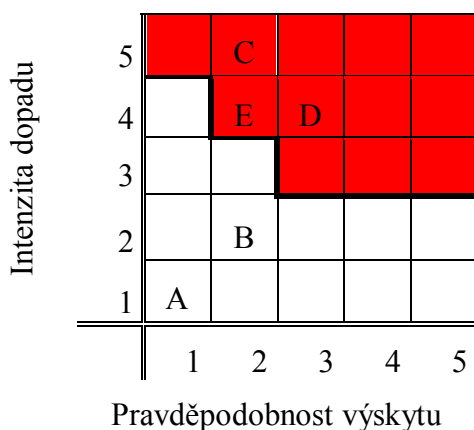
Tabulka 50: Hodnocení významnosti rizikových faktorů

	Faktor rizika	Pravděpodobnost výskytu	Intenzita negativního dopadu	Celkový dopad
A	Chybné zpracování projektu	1	3	3
B	Úniky energií v rozvodech	2	2	4
C	Vysoká poruchovost zařízení	2	5	10
D	Malé svozy	3	4	12
E	Špatná funkčnost separátoru	2	4	8

Zdroj: Vlastní zpracování, 2016

Výsledky celkového hodnocení jsou vstupem při konstrukci mapy rizik.

Tabulka 51: Mapa rizik



Zdroj: Vlastní zpracování, 2016

Hranice mezi významnými a málo významnými riziky (bílé pole) byla určena na základě publikace od autorů Fotra a Součka.

Z celkového počtu pěti identifikovaných rizik byla dvě vyhodnocena jako málo riziková. Jedná se o rizika A a B uvedených v bílých polích. Naopak jako významná rizika byla určena C, D, E.

Riziko C lze určitým způsobem ovlivnit. Zejména snížením intenzity jeho negativního dopadu. Podniknutými kroky proti působení rizika jsou bezesporu časté údržbové práce, hodnocení účinnosti provozu v přesně daných krátkých časových intervalech a neustálý všeobecný monitoring.

Malé svozy (riziko D) by měly ze všech identifikovaných rizik nejhorší dopad na společnost. Vysoká intenzita dopadu by se musela operativně řešit hledáním

substitučních surovin, což by bylo velmi obtížně proveditelné. Reálnějším postupem by bylo hledání nových svozových oblastí v severských zemích, Pobaltí a zemích východní Evropy.

Proti špatně fungujícímu separátoru (riziko E) lze zakročit v podobě pravidelného kalibračního seřizování, údržbě, monitoringu a provádění pravidelných revizí.

V polích s největší intenzitou dopadu a pravděpodobností výskytu se nenacházejí žádné rizikové faktory, což lze považovat za pozitivní jev, protože takovéto skutečnosti by měly pro společnost fatální následky.

7 Zhodnocení implementace strategie

K určení, zda implementace zvolené strategie bude úspěšná, je zvolena GAP analýza, ve které budou plánované hodnoty vycházející z krátkodobých cílů porovnány s očekávanou skutečností. Následně budou vypočteny odchylky – Planning Gaps.

Tabulka 52: GAP analýza

Cíl	KPI		2016	2017	2018
Zvýšení tržeb o 10% oproti předchozímu roku	% změna tržeb	Plán	166 789,24	183191,74	201339,83
		Oček. skut.	166 804,66	183 198,81	201 344,61
		PlanningGaps	0,92%	0,39%	0,24%
Snížení doby obratu pohledávek o 10 % oproti předchozímu roku	DOP ve dnech	Plán	55,232	49,709	44,738
		Oček. skut.	52,766	45,526	39,671
		PlanningGaps	2,466	4,183	5,067
Zvýšit objem surovin o 10 %	Navýšení tun	Plán	131	144,1	158,5
		Oček. skut.	132	145,2	159,7
		PlanningGaps	1	1,1	1,2
Získání nového odběratele	Počet odběratelů	Plán	9	10	11
		Oček. skut.	9	10	11
		PlanningGaps	0	0	0
Investice 70 mil. Kč do technologie	Vynaložená částka v Kč	Plán	30 mil. Kč	25 mil. Kč	15 mil. Kč
		Oček. skut.	30 mil. Kč	25 mil. Kč	15 mil. Kč
		PlanningGaps	0	0	0
Obměna kotle s lepší účinností o 10 %	% účinnost	Plán	85%	85%	xxx
		Oček. skut.	85%	85%	xxx
		PlanningGaps	0	0	xxx
Rozšíření plochy pro příjem surovin o 250 m ²	Výměra plochy v m ²	Plán	xxx	2 550 m ²	xxx
		Oček. skut.	xxx	2 550 m ²	xxx
		PlanningGaps	xxx	0	xxx
Zařazení separátoru	% nečistot	Plán	xxx	xxx	6%
		Oček. skut.	xxx	xxx	6%
		PlanningGaps	xxx	xxx	0

Zajištění vzdělávacího kurzu	Počet pracovníků	Plán	20	25	30
		Oček. skut.	20	25	30
		PlanningGaps	0	0	0

Zdroj: Vlastní zpracování, 2016

Ze závěrů provedené GAP analýzy lze usuzovat, že jednotlivé krátkodobé cíle podnikatelského plánu budou splněny. U žádného cíle nebyla zjištěna záporná Planning Gaps (záporná odchylka), která by značila nenaplnění očekávané hodnoty. Naopak u několika cílů se předpokládá jejich překročení – kladná odchylka, což lze hodnotit velmi pozitivně.

Závěr

Předmětem diplomové práce bylo definování postupu implementace střednědobého strategického plánu organizace s důrazem na procesy. Klíčovým předmětem podnikání zvolené společnosti Asavet, a. s. je zpracování živočišného odpadu. V tomto oboru podnikání vystupuje v České republice jako leader.

V první kapitole byla detailně představena společnost, s čímž souvisel i pohled do minulosti a popsání současných skutečností a nabízených produktů a služeb.

Po představení podniku byly rozpracovány jednotlivé části střednědobého strategického plánu. Bylo definováno poslání společnosti, vize včetně detailního rozboru jejích komponent, které tvořily podklad pro stanovení střednědobých strategických cílů. Závěry analýz externího a interního prostředí zpracované do matic EFE a IFE ukázaly střední závislost obou typů prostředí na podnikatelský záměr. Zjištěné hrozby a příležitosti, potažmo silné a slabé stránky byly následně vstupem pro provedení analýzy pomocí matice IE doporučující vhodnou strategii. Výsledky této matice, spolu s výsledky matice GE, byly porovnány v maticích TAS a následně vybrána finální strategie pro plánované období.

V další části práce byly stanovené strategické cíle upraveny na základně závěrů externí a interní analýzy. Následně byly dlouhodobé cíle rozvedeny do krátkodobých a zároveň rozděleny do jednotlivých perspektiv dle BSC. Ke každému cíli byl přiřazen klíčový indikátor výkonnosti a hodnoty zobrazující rozdíl mezi začátkem akce a jejím ukončením.

Na základě zpracovaných předchozích částí byla zhotovena jedna z hlavních částí práce, finanční plán, který byl sestaven desagregovanou metodou respektující požadavky definovaných cílů. Předpokládané naplnění finančních plánů posílí již tak dobré finanční zdraví firmy. Výsledky jednotlivých detailních propočtů byly zpracovány do Výkazu zisků a ztrát, Rozvahy a Cash flow.

Pro rozpracování dílčích aktivit do podnikových procesů byla použita metodika BSC. Tato kapitola vycházela z výsledků kapitoly třetí. V další části byly definovány strategické akce stojící za úspěšným dosažením zvolených strategických cílů interních procesů. K těmto strategickým akcím byly zhotoveny karty obsahující datum začátku a konce akce, odpovědnou osobu a vysvětlení akce. Na závěr byl popsán dopad perspektivy interních procesů na perspektivy ostatní.

V návaznosti na předchozí kapitolu byla provedena analýza rizik. Byly vymezeny určité rizikové faktory, které by mohly ohrozit stanovené interní procesy. Následně byl vypočten jejich celkový dopad. Tyto faktory byly zaneseny do rizikové mapy, v níž byly vidět méně či více významné rizikové faktory. U těch faktorů byly určeny postupy vedoucí k zamezení jejich vzniku a eliminování.

V závěru práce bylo provedeno zhodnocení implementace strategie pomocí GAP analýzy. Ze závěrů plyne, že stanovené strategické cíle by měly být naplněny a některé budou překračovat plánované hodnoty.

K úspěšnému zvládnutí diplomové práce bylo zapotřebí prostudování doporučené odborné literatury a zpracování věcných rad a připomínek.

Výsledky diplomové práce budou sloužit jako předloha pro další období ve společnosti. Jako většina podniků se zabývala pouze krátkodobým plánováním a nebyla dostatečně připravena na změny, které byly v plánu zachyceny. Jakékoliv finanční plánování vycházelo vždy z určení průměru několika let. V tomto bude práce přínosem, neboť budou využity některé postupy nejen při finančním plánování, ale i rozpracování krátkodobých cílů a postupy BSC.

Seznam tabulek

Tabulka 1: Rozdíl formulace a implementace strategie	13
Tabulka 2: Matice EFE.....	33
Tabulka 3: Ukazatelé rentability	40
Tabulka 4: Ukazatele rentability konkurenta.....	40
Tabulka 5: Ukazatelé aktivity	42
Tabulka 6: Aktivita konkurenta	42
Tabulka 7: Ukazatelé likvidity.....	44
Tabulka 8: Likvidita konkurenta.....	44
Tabulka 9: Ukazatel zadluženosti	45
Tabulka 10: Zadluženost konkurenta	45
Tabulka 11: Hodnota ČPK.....	46
Tabulka 12: Matice IFE.....	47
Tabulka 13: Matice IE.....	48
Tabulka 14: Matice TAS	50
Tabulka 15: Krátkodobé cíle 2016.....	53
Tabulka 16: Krátkodobé plány 2017.....	55
Tabulka 17: Krátkodobé cíle 2018.....	56
Tabulka 18: Tržby za vlastní výroby 2015	58
Tabulka 19: Tržby za vlastní výroby 2016	59
Tabulka 20: Tržby za vlastní výroby 2017	60
Tabulka 21: Tržby za vlastní výroby 2018	61
Tabulka 22: Tržby za služby.....	62
Tabulka 23: Tržby za zboží	62
Tabulka 24: Tržby z prodeje zásob	63
Tabulka 25: Finanční výnosy.....	64

Tabulka 26: Náklady na prodej zboží.....	64
Tabulka 27: Výkonová spotřeba	65
Tabulka 28: Počet zaměstnanců	66
Tabulka 29: Mzdové náklady.....	66
Tabulka 30: Osobní náklady	67
Tabulka 31: Plán odpisů	68
Tabulka 32: Plánovaný výsledek hospodaření.....	69
Tabulka 33: Plánovaná hodnota dlouhodobého hmotného majetku	71
Tabulka 34: Dlouhodobý majetek.....	71
Tabulka 35: Oběžná aktiva	72
Tabulka 36: VH minulých let	73
Tabulka 37: Krátkodobé závazky.....	75
Tabulka 38: Strategické akce	80
Tabulka 39: Karta strategické akce 1	81
Tabulka 40: Karta strategické akce 2	81
Tabulka 41: Karta strategické akce 3	82
Tabulka 42: Karta strategické akce 4	82
Tabulka 43: Karta strategické akce 5	82
Tabulka 44: Karta strategické akce 6	83
Tabulka 45: Karta strategické akce 7	83
Tabulka 46: Karta strategické akce 8	83
Tabulka 47: Karta strategické akce 9	84
Tabulka 48: Karta strategické akce 10	84
Tabulka 49: Karta strategické akce 11	85
Tabulka 50: Hodnocení významnosti rizikových faktorů	89
Tabulka 51: Mapa rizik	89

Tabulka 52: GAP analýza	91
-------------------------------	----

Seznam obrázků

Obrázek 1: Logo společnosti	9
Obrázek 2: Provoz Birkov	11
Obrázek 3: Ansoffova matice	20
Obrázek 4: Podnikatelské prostředí.....	21
Obrázek 5: Porterův model 5 sil	28
Obrázek 6: Organizační struktura společnosti	35
Obrázek 7: Matice GE pro výrobky Asavet	49
Obrázek 8: Model BSC	78

Seznam použitých zkratek

a. s.	Akciová společnost
BSC	Balanced Scorecard
ČNB	Česká národní banka
ČR	Česká republika
DLM	Dlouhodobý majetek
EFE	External Forces Evaluation
EU	Evropská unie
Eur	Euro
IFE	Internal Forces Evaluation
KM	Kilometr
Např.	Na příklad
PHM	Pohonné hmoty
SRM	Specifikovaný rizikový materiál
s. r. o.	Společnost s ručením omezeným
SZ	Sociální pojištění
TAS	Total Attractiveness Score
USD	Americký dolar
ZP	Zdravotní pojištění

Seznam použité literatury

1. Interní materiály společnosti Asavet, a. s.
2. VÝPIS Z OBCHODNÍHO REJSTRÍKU. *Justice.cz* [online]. Plzeň: Ministerstvo spravedlnosti České republiky, 2012-2015 [cit. 2016-03-24]. Dostupné z: <https://or.justice.cz/ias/ui/rejstrik%24firma?ico=40525996&jenPlatne=VSECHNY>

Knižní zdroje

3. BLAŽKOVÁ, Martina. *Marketingové řízení a plánování pro malé a střední firmy*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2007. ISBN 978-80-247-1535-3.
4. DAVID, Fred R. *Strategic management: concepts and cases*. Upper Saddle River: Prentice Hall, 2011. ISBN 978-0-13-612098-8.
5. FOTR, Jiří a Ivan SOUČEK. *Podnikatelský záměr a investiční rozhodování*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2005. Expert (Grada). ISBN 80-247-0939-2.
6. FOTR, Jiří. *Tvorba strategie a strategické plánování: teorie a praxe*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2012. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-3985-4.
7. GRÜNWARD, Rolf a Jaroslava HOLEČKOVÁ. *Finanční analýza a plánování podniku*. Vyd. 1. Praha: Ekopress, 2007. ISBN 978-80-86929-26-2.
8. HORÁKOVÁ, Helena. *Strategický marketing*. 1 vyd. Praha: Grada Publishing, 2003. ISBN 80-247-0447-1.
9. KAPLAN, Robert S a David P NORTON. *The execution premium..* Boston: Harvard Bussiness School Publishing, 2001. ISBN 978-1-4221-2116-0.
10. SMEJKAL, Vladimír a Karel RAIS. *Řízení rizik ve firmách a jiných organizacích*. 4., aktualiz. a rozš. vyd. Praha: Grada Publishing, 2013. ISBN 978-80-247-4644-9.
11. SVOZILOVÁ, Alena. *Zlepšování podnikových procesů*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 201. ISBN 978-80-247-3938-0.
12. ŠIMAN, Josef a Petr PETERA. *Financování podnikatelských subjektů: teorie pro praxi*. 1. vyd. Praha: C.H. Beck, 2010. C.H. Beck pro praxi. ISBN 978-80-7400-117-8.
13. ŠULÁK, Milan a Emil VACÍK. *Strategické řízení v podnicích a projektech*. Vyd. 1. Praha: Vysoká škola finanční a správní, 2005. ISBN 80-86754-35-9.
14. ŠULÁK, Milan a Lenka ZAHRADNÍČKOVÁ. *Rozbor výkonnosti firem*. Plzeň. ZČU, 2012, 134 s., ISBN 978-80-261-0146-8.
15. VOCHOZKA, Marek a Petr MULAČ. *Podniková ekonomika*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2012. Finanční řízení. ISBN 978-80-247-4372-1.

Internetové zdroje

16. ČSÚ. *Inflace – druhy, definice, tabulky* [online]. 2016 [cit. 2016-03-24]. Dostupné z: https://www.czso.cz/csu/czso/mira_inflace.
17. ČNB. *Aktuální prognóza ČNB* [online]. 2016 [cit. 2016-03-26]. Dostupné z: http://www.cnb.cz/cs/menova_politika/prognoza/.
18. ČSOB. *Konec intervencí na obzoru* [online]. 2016 [cit. 2016-03-24]. Dostupné z: <https://www.csob.cz/portal/documents/10710/1176859/tz160203-ranni-kava-intervence-2016>.
19. EVROPSKÁ DATABANKA. *ASAP s. r. o.* [online]. 2016 [cit. 2016-03-26]. Dostupné z: <http://www.edb.cz/firma-204341-asap-vez>.
20. KOLOKVIUM. *39. Kolokvium – průzkum prognóz makroekonomického vývoje* [online]. 2016 [cit. 2016-03-25]. Dostupné z: <http://www.mfcr.cz/cs/verejny-sektor/makroekonomika/makroekonomicka-predikce/2015/39-kolokvium-pruzkum-prognoz-makroekono-21172>.
21. KOMERČNÍ BANKA. *Makroekonomická prognóza* [online]. 2016 [cit. 2016-02-03]. Dostupné z: <https://www.kb.cz/cs/o-bance/tiskove-centrum/tiskove-zpravy/makroekonomicka-prognoza-komercni-banky-2016-dalsi-rok-bez-inflace-2013/>.
22. MANAGEMENTMANIA.CZ. *Analýza 5F* [online]. 2016 [cit. 2016-02-208]. Dostupné z: <https://managementmania.com/cs/analyza-5f>.
23. PRAVNIPROSTOR.CZ. *(Ne)možné podoby práva aneb možné je všechno* [online]. 2015 [cit. 2015-05-13]. Dostupné z: <http://www.pravniprostor.cz/clanky/ostatni-pravo/ne-mozne-podoby-prava-aneb-mozne-je-vsechno>.
24. PODNIKATEL.CZ. *EET Senátem prošla* [online]. 2016 [cit. 2015-03-16]. Dostupné z: <http://www.podnikatel.cz/clanky/eet-senatem-prosla-prvnich-podnikatelu-se-dotknet-na-podzim/>.

Seznam příloh

Příloha A – Hodnocení konkurenční pozice v matici GE

Příloha B – Výkaz zisků a ztrát

Příloha C – Rozvaha

Příloha D – Cash Flow

Příloha A – Hodnocení konkurenční pozice v matici GE

Masokostní moučka

Hodnocení konkurenční pozice	Váha (%)	Hodnocení výkonnosti (%)	Celkové hodnocení (%)
Současný podíl na trhu	13	65	8,45
Kvalita nabízených výrobků	22	50	11,00
Cena produktu	19	55	10,45
Investiční schopnost firmy	17	65	11,05
Finanční pozice	15	75	11,25
Kvalita managementu	14	35	4,90
Celkem	100		57,10
Hodnocení atraktivity trhu	Váha (%)	Hodnocení výkonnosti (%)	Celkové hodnocení (%)
Celková velikost trhu	19	45	8,55
Typická zisková marže	15	65	9,75
Technologické požadavky na produkt	14	60	8,40
Konkurence v tržním segmentu	17	70	11,90
Vyjednávací pozice zákazníků	20	50	10,00
Legislativní bariéry	15	40	6,00
Celkem	100		54,60

Kafilerní tuk

Hodnocení konkurenční pozice	Váha (%)	Hodnocení výkonnosti (%)	Celkové hodnocení (%)
Současný podíl na trhu	18	45	8,10
Kvalita nabízených výrobků	20	50	10,00
Cena produktu	23	55	12,65
Investiční schopnost firmy	14	65	9,10
Finanční pozice	12	80	9,60
Kvalita managementu	13	45	5,85
Celkem	100		55,30
Hodnocení atraktivitu trhu	Váha (%)	Hodnocení výkonnosti (%)	Celkové hodnocení (%)
Celková velikost trhu	21	45	9,45
Typická zisková marže	13	50	6,50
Technologické požadavky na produkt	15	75	11,25
Konkurence v tržním segmentu	18	60	10,80
Vyjednávací pozice zákazníků	17	40	6,80
Legislativní bariéry	16	55	8,80
Celkem	100		53,60

Hovězí kůže

Hodnocení konkurenční pozice	Váha (%)	Hodnocení výkonnosti (%)	Celkové hodnocení (%)
Současný podíl na trhu	11	45	4,95
Kvalita nabízených výrobků	29	75	21,75
Cena produktu	25	65	16,25
Investiční schopnost firmy	15	55	8,25
Finanční pozice	12	40	4,80
Kvalita managementu	8	45	3,60
Celkem	100		59,60
Hodnocení atraktivitu trhu	Váha (%)	Hodnocení výkonnosti (%)	Celkové hodnocení (%)
Celková velikost trhu	19	50	9,50
Typická zisková marže	18	45	8,10
Technologické požadavky na produkt	25	70	17,50
Konkurence v tržním segmentu	16	45	7,20
Vyjednávací pozice zákazníků	12	40	4,80
Legislativní bariéry	10	55	5,50
Celkem	100		52,60

Příloha B: Plánovaný výkaz zisků a ztrát

	2015	2016	2017	2018
Tržby za prodej zboží	31 418	31 952	32 431	32 918
Náklady vynaložené na prodané zboží	25 828	26 060	26 686	27 300
Obchodní marže	5 590	5 891	5 745	5 618
Výkony	234 218	265 554	296 305	326 233
Tržby za prodej vlastních výrobků a služeb	151 766	166 805	183 199	201 345
Tržby za prodej služeb	82 392	98 690	113 046	124 828
Změna stavu zásob vlastní činnosti	60	60	60	60
Výkonová spotřeba	154 814	153 755	153 550	158 027
Spotřeba materiálu a energie	121 878	122 097	123 515	128 284
Služby	32 936	31 658	30 035	29 743
Přidaná hodnota	84 994	117 690	148 500	173 823
Osobní náklady	47 777	49 517	50 962	52 433
Mzdové náklady	30 383	31 143	31 922	32 720
Odměny členům orgánů společnosti a družstva	3 801	4 100	4 400	4 700
Náklady na sociální zabezpečení a zdravotní pojištění	11 302	11 983	12 349	12 723
Sociální náklady	2 291	2 291	2 291	2 291
Daně a poplatky	1 927	2 000	2 000	2 000
Odpisy dlouhodobého nehmotného a hmotného majetku	20 076	22 246	24 064	24 182
Tržby z prodeje dlouhodobého majetku a materiálu	1 860	2 033	2 138	2 212
Tržby z prodeje dlouhodobého majetku	285	285	285	285
Tržby z prodeje materiálu	1 575	1 748	1 853	1 927
Zůstatková cena prodaného dlouhodobého majetku a materiálu	1 246	1 246	1 246	1 246
Zůstatková cena prodaného dlouhodobého majetku	1 246	1 246	1 246	1 246
Prodaný materiál	0	0	0	0
Změna stavu rezerv a opravných položek v provozní oblasti a komplexních nákladů příštích období	1 935	1 935	1 935	1 935
Ostatní provozní výnosy	6 207	5 707	5 207	4 707
Ostatní provozní náklady	6 661	6 161	5 661	5 161
Provozní výsledek hospodaření	13 439	42 326	69 977	93 786
Finanční výnosy	2 320	2 320	2 204	2 111
Ostatní finanční výnosy	1 592	0	0	0

Ostatní finanční náklady	2 390	0	0	0
Finanční výsledek hospodaření	1 522	2 320	2 204	2 111
Daň z příjmů za běžnou činnost	2 736	8 375	13 615	18 133
Výsledek hospodaření za běžnou činnost	12 226	36 271	58 566	77 764
Výsledek hospodaření před zdaněním	14 961	44 646	72 181	95 897

Příloha C: Plánovaná rozvaha

	2015	2016	2017	2018
Aktiva celkem	315 439,00	350 304,05	417 028,11	503 102,25
Dlouhodobý majetek	154 068,00	165 172,00	168 968,00	163 086,00
Dlouhodobý nehmotný majetek	2 202,00	2 213,00	2 235,00	2 260,00
Dlouhodobý hmotný majetek	122 668,00	133 772,00	137 546,00	131 638,00
Dlouhodobý finanční majetek	29 198,00	29 187,00	29 187,00	29 188,00
Oběžná aktiva	160 635,00	184 396,05	247 324,11	339 280,25
Zásoby	8 734,00	9 555,44	10 349,44	11 334,09
Dlouhodobé pohledávky	256,00	268,94	284,35	297,29
Krátkodobé pohledávky	46 697,00	43 895,31	41 835,07	39 814,62
Krátkodobý finanční majetek	104 948,00	130 676,36	194 940,01	288 079,65
Časové rozlišení	736,00	736,00	736,00	736,00
Pasiva celkem	310 603,28	350 304,05	417 028,11	503 102,25
Vlastní kapitál	291 623,28	335 894,37	402 545,05	488 469,26
Základní kapitál	40 000,00	40 000,00	40 000,00	40 000,00
Rezervní, nedělitelný, ostatní fondy	3 164,28	11 164,28	19 249,04	27 409,68
Výsledek hospodaření minulých let	236 412,00	248 459,00	284 730,09	343 296,01
Výsledek hospodaření běžného období	12 047,00	36 271,09	58 565,92	77 763,56
Cizí zdroje	18 980,00	14 409,68	14 483,06	14 632,99
Rezervy	1 216,00	1 500,00	1 500,00	1 500,00
Dlouhodobé závazky	1 057,00	1 046,40	1 036,00	1 025,60
Krátkodobé závazky	16 699,00	11 863,28	11 947,06	12 107,39
Závazky z obchodních vztahů	8 319,00	8 487,31	8 462,36	8 508,33
Závazky k zaměstnancům	2 452,00	3 114,29	3 192,15	3 271,96
Závazky ze SZ a ZP	1 301,00	256,59	287,38	321,87
Stát - daňové závazky	3 236,00	0,00	0,00	0,00
Krátkodobé přijaté zálohy	1 386,00	0,00	0,00	0,00
Jiné závazky	5,00	5,09	5,16	5,24
Časové rozlišení	8,00	0,00	0,00	0,00

Příloha D: Plánované Cash flow

<i>Cash-flow</i>	2016	2017	2018
<i>Provozní činnost</i>			
Zisk po zdanění	36 271	58 566	77 764
+ odpisy	22 246	24 064	24 182
změna rezerv	284	0	0
změna časového rozlišení aktiv	0	0	0
změna časového rozlišení pasiv	-8	0	0
změna zásob	-821	-794	-985
změna krátkodobých pohledávek	2 802	2 060	2 020
změna dlouhodobých pohledávek	-12,94	-15	-13
změna krátkodobých závazků	-4 836	84	160
Čistý peněžní tok z provozní činnosti	55 925	83 965	103 128
<i>Investiční činnost</i>			
změna dlouhodobého majetku	-11 104	-3 796	5 882
- odpisy	-22 246	-24 064	-24 182
Čistý tok z investiční činnosti	-33 350	-27 860	-18 300
<i>Finanční činnost</i>			
změna základního kapitálu a kap. fondů	0	0	0
změna dlouhodobých závazků	-11	-10	-10
změna dlouhodobých bankovních úvěrů	0	0	0
změna finančních krátkodobých závazků	-4 835,72	83,78	160,33
změna krátkodobých bankovních úvěrů	0	0	0
výdaje z rozdělení zisku	8 000	8 085	8 161
Čistý tok z finanční činnosti	3 154	8 159	8 311
Změna krátkodobého finančního majetku	25 728	64 264	93 140

Abstrakt

BITTNER, Libor. *Projekt implementace střednědobého strategického plánu organizace*. Diplomová práce. Plzeň: Fakulta ekonomická ZČU v Plzni, 102 s., 2015

Klíčová slova: analýza, cíl, implementace, plán, proces, strategie

Předložená diplomová práce je zaměřena na projekt implementace střednědobého strategického plánu organizace Asavet, a. s. zpracovávající živočišný odpad. V diplomové práci se prolínají teoretické části s praktickými v logických souvislostech. V úvodu práce je představena společnost, její historický vývoj, současné postavení, výrobky a služby. V následující části je specifikován střednědobý strategický plán, na nějž navazuje analýza prostředí. V následujícím kroku je vybrána optimální strategie vedoucí k naplnění plánu. Dále je provedena korekce strategických plánů a jejich rozpracování do plánů krátkodobých. Následuje vypracování finančního plánu respektující zdrojové dispozice organizace. Implementace strategického plánu s ohledem na procesy firmy je vypracována dle postupů metodiky BSC. V předposlední části je zpracována analýza rizik, které ovlivňují interní procesy. V závěru práce je provedeno zhodnocení implementační fáze.

Abstract

BITTNER, Libor. *Project of Middle – Term Strategic Plan Implementation in an Organization*. Diploma Thesis. Pilsen: Faculty of Economics, University of West Bohemia, 102 p., 2016

Keywords: analysis, target, implementation, plan, process, strategy

This diploma thesis is focused on Project of Middle – Term Strategic Plan Implementation in an Organization ASAVET, a. s. processing animal waste. In this thesis are intertwined theoretical to the practical part in a logical context. In the beginning it is presented to the company, it's historical development, current status, products and services. The following is specified medium-term strategic plan, followed by an analysis of the environment. The following step is to select the optimal strategy leading to the fulfillment of the plan. Further correction is carried out strategic plans and development plans in the short term. Following preparation of a financial plan that respects resource disposition organization. Implementation of the strategic plan with regard to the processes of the company is prepared according to the procedures BSC methodology. In the penultimate section is an analysis of risks that affect internal processes. In the end, there is an assessment of the implementation phase.