

ZÁPADOČESKÁ UNIVERZITA V PLZNI

FAKULTA EKONOMICKÁ

Diplomová práce

Projekt implementace strategického programu organizace

The Project of Implementation of Strategic Programme of

Organization

Bc. Markéta Mísařová

Plzeň 2019

ZÁPADOČESKÁ UNIVERZITA V PLZNI
Fakulta ekonomická
Akademický rok: 2018/2019

ZADÁNÍ DIPLOMOVÉ PRÁCE
(PROJEKTU, UMĚLECKÉHO DÍLA, UMĚLECKÉHO VÝKONU)

Jméno a příjmení: **Bc. Markéta MÍSAŘOVÁ**
Osobní číslo: **K17N0124P**
Studijní program: **N6209 Systémové inženýrství a informatika**
Studijní obor: **Systémy projektového řízení**
Název tématu: **Projekt implementace strategického programu organizace**
Zadávající katedra: **Katedra podnikové ekonomiky a managementu**

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

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

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

Seznam odborné literatury:

- DAVID, Fred R., DAVID, Forest R. *Strategic management: concepts and cases*. 15th ed. Harlow: Pearson, c2015. ISBN 978-1-292-01689-4.
- FOTR, Jiří, VACÍK, Emil, ŠPAČEK, Miroslav a SOUČEK, Ivan. *Úspěšná realizace strategie a strategického plánu*. Praha: Grada Publishing, 2017. Expert (Grada). ISBN 978-80-271-0434-5.
- FOTR, Jiří, SOUČEK, Ivan. *Investiční rozhodování a řízení projektů: jak připravovat, financovat a hodnotit projekty, řídit jejich riziko a vytvářet portfolio projektů*. Praha: Grada, 2011. ISBN 978-80-247-3293-0.
- FOTR, Jiří a kol. *Tvorba strategie a strategické plánování: teorie a praxe*. Praha: Grada, 2012. ISBN 978-80-247-3985-4.
- SMEJKAL, Vladimír, RAIS, Karel. *Řízení rizik ve firmách a jiných organizacích*. 4. aktualiz. a rozš. vyd. Praha: Grada, 2013. ISBN 978-80-247-4644-9.

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

Datum zadání diplomové práce: **23. října 2018**
Termín odevzdání diplomové práce: **23. dubna 2019**



Doc. Ing. Michaela Krechovská, Ph.D.
děkanka



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

V Plzni dne 23. října 2018

Čestné prohlášení

Prohlašuji, že jsem diplomovou práci na téma

„Projekt implementace strategického programu organizace“

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

V Plzni dne

.....

podpis autorky

Poděkování

Tímto bych ráda poděkovala vedoucí mé diplomové práce paní Ing. Jarmile Ircingové, Ph.D. za odborné vedení, trpělivost, cenné připomínky, odborné rady a čas, který mi věnovala při zpracování mé práce.

Obsah

Úvod.....	8
1 Představení společnosti.....	10
1.1 Základní údaje o společnosti.....	10
1.2 Historie společnosti.....	11
1.3. Současný stav společnosti.....	12
1. 4 Produkty společnosti.....	13
1.5 Funkční schéma společnosti.....	14
2 Formulace střednědobého strategického plánu.....	16
2.1 Vymezení strategických východisek.....	16
2.1.1 Mise společnosti.....	16
2.1.2 Vize společnosti.....	17
2.2. Strategické cíle společnosti.....	17
3 Analýza prostředí.....	19
3.1 Analýza externí prostředí.....	20
3.1.1 Analýza makroprostředí.....	20
3.1.2 Analýza mezoprostředí.....	28
3.2 Analýza interního prostředí.....	33
3.3 SWOT analýza.....	41
3.4. Výběr vhodné strategie.....	42
4 Formulace krátkodobých cílů společnosti.....	44
5 Finanční plán.....	48
5.1 Plán výkazu a ztráty.....	48
5.1.1 Plán výnosů.....	48
5.1.2 Plán nákladů.....	51
5.2 Plánovaná rozvaha.....	57
5.2.1 Plán aktiv.....	57

5.2.2 Plán pasiv.....	59
5.3 Plán cash flow	63
6 Analýza rizik.....	65
6.1 Identifikace rizik	65
6.2 Stanovení významnosti rizik.....	67
6.2.1 Matice hodnocení rizik.....	68
6.2.2 Analýza citlivosti.....	69
6.3 Scénáře	72
6.3.1 Očekávaný scénář	73
6.3.2 Pesimistický scénář	73
6.3.3 Optimistický scénář	75
6.3.4 Nejpravděpodobnější scénář.....	77
7 Controlling	80
8 Implementace strategického plánu.....	84
Závěr	88
Seznam tabulek	90
Seznam obrázků.....	92
Seznam použitých zkratk	93
Seznam použité literatury	95

Úvod

Tématem této diplomové práce je „Projekt implementace strategického programu organizace“. Předložená práce je zpracována ve společnosti Moser a.s. (dále jen „Moser“) sídlící v Karlových Varech, která se zabývá ruční výrobou luxusního skla, které uspokojí i nejnáročnější zákazníky.

Cílem této práce je vytvoření strategického plánu vybrané organizace pro 2019 – 2021 a následné navržení implementace. V práci se prolíná teoretická a praktická část. Práce je členěná do osmi kapitol, které jsou ve shodě se zásadami pro vypracování diplomové práce.

První kapitola se zabývá představením vybrané společnosti, včetně historie, výrobního programu a organizační struktury. Druhá kapitola je zaměřena na vymezení strategických východisek (mise a vize) a následně jsou formulovány strategické cíle společnosti. Třetí kapitola je věnována analýze a popsání podnikatelského prostředí, kde se prvně provede analýza vnějšího prostředí a následně se provede analýza interního prostředí. Na základě výsledků je vytvořena SWOT analýza.

Následující kapitola rozpracovává střednědobé cíle do dílčích krátkodobých cílů pro každý rok plánovaného období. Každému krátkodobému cíli je stanoven klíčový indikátor výkonnosti, s jehož pomocí je možné sledovat, zda dojde k naplnění jednotlivých cílů. V páté kapitole je zpracován finanční plán společnosti, který je vytvořen na základě krátkodobých cílů a jedná se o stěžejní část práce. Finanční plán obsahuje plánovaný výkaz zisku a ztráty, rozvahu a výkaz cash flow.

Dále je v šesté kapitole vypracována analýza rizik. Prvním krokem je identifikování rizik, které by mohly mít značný vliv na strategický plán společnosti, proto se pro každé riziko stanovuje jeho významnost. Následně je udělána analýza citlivosti, na základě které se zjistí, na jaké změny položek je provozní výsledek hospodaření citlivý. Na konci kapitoly jsou vytvořeny scénáře, a to očekávaný, pesimistický, optimistický a nejpravděpodobnější. Tyto scénáře namodelují možné situace, které mohou v budoucnu nastat.

Sedmá kapitola je zaměřena na implementaci strategického plánu. Jsou zde sepsány strategické akce, která mají vést k naplnění daného cíle. Poslední kapitola je věnována

controllingu za využití GAP analýzy, pomocí které se zjišťuje, zda dojde k naplnění strategického plánu.

1 Představení společnosti

První kapitola podává základní údaje o společnosti, stručně popisuje její historii, výrobky a v závěru popisuje organizační strukturu.

1.1 Základní údaje o společnosti

Tabulka 1: Základní informace o společnosti

Obchodní firma	MOSER, a.s.
Sídlo	Karlovy Vary, Kpt. Jaroše 46/19, PSČ 36006
Identifikační číslo	26361035
Právní forma	Akciová společnost
Předmět podnikání	<ul style="list-style-type: none">• Broušení a leptání skla• Provozování nestátního zdravotnického zařízení• Hostinská činnost• Výroba, obchod a služby neuvedené v přílohách 1 až 3 živnostenského zákona• Prodej kvasného lihu, konzumního lihu a lihovin
Základní kapitál	90 000 000,- Kč
Akcie	900 ks kmenové akcie na jméno ve jmenovité hodnotě 100 000,- Kč. v listinné podobě. Akcie na jméno mají omezenou převoditelnost a k jejich převodu je nezbytný souhlas valné hromady.
Statutární orgán	Předseda představenstva - Ing. Jiří Zapletal Místopředseda představenstva - Ing. František Schneider Člen představenstva - Mgr. Josef Brož Člen představenstva - Mgr. Kateřina Zapletalová Předseda dozorčí rady - Ing. Pavla Ptáková Člen dozorčí rady – Linda Ruschaková

Zdroj: Obchodní rejstřík, 2018

Obrázek 1: Logo společnosti Moser, a.s.



Zdroj: www.moser-glass.com, 2018

1.2 Historie společnosti

První zmínky o společnosti Moser se datují v roce 1857. Společnost byla založena zručným rytcem a talentovaným obchodníkem Ludwigem Moserem. Firma navázala na tradici rukodělné sklářské výroby v českých zemích a tuto tradici rozvíjí dodnes. Moser se od svého založení zaměřil na výrobu foukaného, ručně broušeného, rytého a malovaného skla. Kvalitou skloviny, dokonalostí řemeslného zpracování a vysokou uměleckou hodnotou si sklo brzy vydobylo světový věhlas. (MOSER, 2001)

O několik let později začala sklárna své výrobky ze skla propagovat především na světových výstavách, na kterých měla úspěch a postupně začala získávat významná ocenění. V roce 1873 Ludwig Moser představuje své sklo na světové výstavě ve Vídni, kde jeho úsilí bylo korunováno získáním Medaile za zásluhy. Následně mu byl ve stejném roce udělen titul dvorního dodavatele vídeňského císařského dvora Rakousko - Uherské monarchie. O dvacet let později začala výroba skla ve vlastní sklářské huti, a to ve Dvorech u Karlových Varů s počtem 350 zaměstnanců. Změna rozsahu a struktury výroby byl triumfální vstup do nového století, kde sklárna získala další ocenění. Jednalo se o stříbrnou medaili ze Světové výstavy v Paříži v roce 1900.

Po otcově smrti převzali rodinný podnik jeho synové. Společnost nadále prosperovala a v roce 1922 se sklárna dostává na vrchol a je největším výrobcem luxusního nápojového a dekorativního skla v Československu. Společnost si otevřela nová prodejní místa v Paříži, Miláně, Praze, Karlových Varech a Mariánských Lázních. Počet zaměstnanců se vyšplhal na číslo 500. Ve 20. letech 20. století prošla sklárna stavebními a technickými změnami. Následně se firma stala jedním z největších

a nejmodernějších podniků v Československu. V podniku pracovalo přes tisíc zaměstnanců. Společnost dále expandovala do dalších Evropských států, následně expandovala do Severní a Jižní Ameriky. Společnost také zasáhla velká hospodářská krize v roce 1929.

V období vzrůstajícího vlivu německého nacionalistického hnutí odešel ze společnosti Gustav Moser-Millot. Po jeho odchodu skončilo působení rodiny ve sklárně. Následně byla společnost zestátněna Německem a nadále zde pokračovala výroba. Po druhé světové válce byl založen podnik „České sklo“, později přejmenovaný na „Karlovarské sklo“. Opětovný nadějný vzestup byl zastaven nástupem komunismu, a to do roku 1989. O dva roky později byla společnost privatizovaná na Moser. K tradici se sklárna vrátila až v roce 1993.

Výrobky společnosti jsou vynikající svou čistotou, brilancí a elegancí, a proto se staly honosným majetkem královských rodů, prezidentů a významných osobností po celém světě. Oblíbenost výrobků značky Moser v České republice i v zahraničí je založena na skutečnosti, že spolupracuje s nejnadanějšími výtvarníky a aktivně se účastní mezinárodních výstav. V České Republice nalezneme čtyři značkové prodejny značky Moser. Dále pak má společnost úspěšné obchodní zástupce po celém světě. (Mergel, 2017; interní zdroje, 2018)

1.3. Současný stav společnosti

Společnost se inspiruje mnohaletou tradicí. Zabývá se tvorbou originálních nápojových setů a uměleckých děl. Sklárna Moser se zaměřuje na posilování své pozice na světovém trhu, jako symbol jedinečnosti, kvality a trvalé hodnoty. Výrobní program sklárny obsahuje legendární a desítky let nepřetržitě žádané luxusní nápojové soubory a dekorativní sklo. Dále také program obsahuje nové kolekce, které jsou vytvářené na základě návrhů současných sklářských umělců, nebo dle nejzdařilejších historických vzorů.

V roce 2017 byla vytvořena nová kolekce křišťálových děl, která nesla název Moser Design 2017. Na této kolekci spolupracovala velká řada významných výtvarníků a mistrů sklárny ze společnosti Moser. Výrobky z kolekce Moser Design 2017 sklidily velké úspěchy na veletrzích a výstavách. V tom samém roce oslavila sklárna 160 let od svého založení, což bylo podpořeno mnoha výstavami a akcemi doma i v zahraničí. (výroční zpráva, 2017)

Celý sortiment společnosti Moser se řadí do čtyř základních kategorií:

- Klasický design,
- Současný design,
- Mistrovské rytiny,
- Unikátní dárky.

Kategorie Klasický design využívá nadčasového designu s jedinečným rukopisem. V tomto designu jsou pak vytvářeny skleničky, vázy, mísy a lampy. V kategorii Současný design lze najít autorská díla v moderním provedení. V tomto stylu jsou vytvářeny také nápojové sady, vázy, mísy a lampy. V kategorii s názvem Mistrovské rytiny jsou produkty s nádhernými obrazy ve skle na motivy fauny, flóry a figur. V poslední kategorii Unikátní dárky jsou díla rozdělena do dvou dalších kategorií – pro ženy, pro muže. Dále pak do této kategorie spadají křišťálová zvířata a různé sety.

1. 4 Produkty společnosti

Již více než 160 let sklárna vyrábí nejen luxusní nápojové sety, ale také dekorativní sklo klasických i moderních tvarů. Jeho styl je nadčasový, nepodléhá trendům ani přechodným módním vlnám.

Základní rozdělení sortimentu společnosti bylo popsáno v podkapitole výše. Podrobnější rozdělení je pak následující:

- **Nápojové sety** - do této skupiny se zahrnují soupravy, které jsou oblíbené u zákazníků. Tyto výrobky mají charakteristickou barvu, brus apod.
- **Dekoratívni předměty** - jedná se například o vázy, svícny, popelníky, džbány či dekorativní mísy.
- **Dárkové sety** - patří sem například broušená sada kalíšků, dárkové sady na likéry apod.
- **Rytiny** - jedná se u unikátní produkty, do kterých zahrnujeme monogramy, státní znaky či jiná umělecká díla.
- **Sportovní ceny a trofeje** - například se jedná o výrobu křišťálových glóbulů.
- **Limitované edice** - výrobky, které jsou vyrobeny pouze v omezeném množství.

Každý výrobek je opracováván hodiny ruční výroby sklářskými mistry. Sklárna je úspěšná především díky výrobě ekologicky čistého bezolovnatého křišťálu. Tento způsob výroby je hlavní konkurenční výhodou společnosti dodnes. Výroba sklářských produktů je fyzicky náročná, jelikož výrobky váží až desítky kilogramů a zpracování probíhá při 1200 °C. (Interní zdroje, 2018)

1.5 Funkční schéma společnosti

Obrázek č. 2 znázorňuje strukturu podniku Moser. V současné době má společnost 315 zaměstnanců, počet zahrnuje všechny pracovníky ze všech úseků. Náplň práce ředitele společnosti spočívá ve tvorbě strategie a prognóz, správě firemní legislativy, vedení právní agendy, reprezentaci a vyjednávání v právních vztazích. Dále jeho kompetencí je také kolektivní vyjednávání s odbory.

Práce výrobního ředitele zahrnuje tvorbu plánu výroby a kapacity, dohlížení na spotřebu materiálu, zavádění a inovace nových technologií a produktů do výrobního programu. Je nadřízeným pro všechny výrobní oddělení.

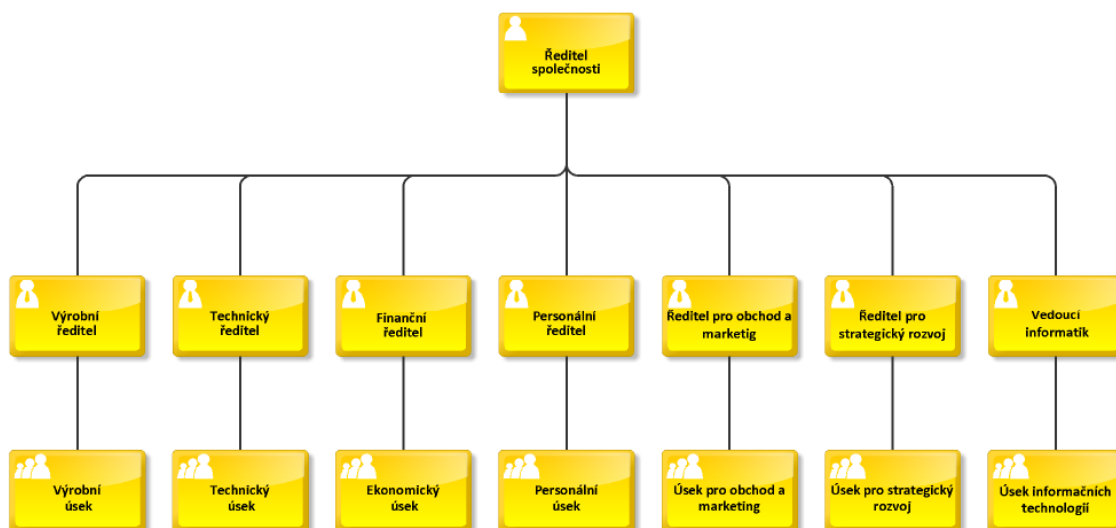
Práce technického ředitele je plánování investic, oprav a uchovávání technické a legislativní dokumentace. Pod jeho kompetenci spadá řízení oddělení dopravy, energetiky, údržby či nákup a správa majetku podniku.

Finanční ředitel vede financování společnosti, správu - daní, smluv, pohledávek, kontroluje rozpočty, kalkulace nákladů a účetnictví. Personální ředitel vytváří personální strategii, plán lidských zdrojů, plán odměňování či motivace a taktéž vede kompletní personální agendu.

Tvoření obchodní a marketingové strategie má na starosti ředitel pro obchod a marketing. Úkolem této pozice je zpracovávání statistických údajů - prodeje výrobků, zboží, služeb, vytváření metodik a strategii propagace. Má na starosti zaměstnance z oddělení expedice, skladu a umělecké galerie.

Úkolem vedoucího informatika je IT podpora, technologie, správa sítě a bezpečnost IT technologií. (Interní zdroje, 2019)

Obrázek 2: Funkční schéma společnosti



Zdroj: Vlastní zpracování dle interních zdrojů, 2019

2 Formulace střednědobého strategického plánu

Tato kapitola se zabývá formulováním strategického záměru společnosti Moser pro roky 2019 - 2021. Začátek kapitoly je věnován definici strategických východisek, mezi které patří mise, vize, a strategické cíle, na jejich základě bude navržena strategie a určeny krátkodobé cíle.

2.1 Vymezení strategických východisek

Pro formulaci strategického plánu společnosti je potřebné zpracování strategických východisek. Plánování firemní strategie a strategických cílů je hlavním úkolem vedení společnosti. Cílem strategického plánování je, aby i při vyskytujících se rizicích, nejistotách a dalších neurčitostech, bylo dosaženo nejvyšší pravděpodobnosti úspěchu vytvořené strategie. (Fotr a kol., 2012)

Ve svých publikacích David (2015) a Fotr a kol. (2017) uvádí, že správné formulování strategických východisek směřuje společnost žádoucím směrem, jelikož vymezuje hranice pro strategické rozhodování. Mezi strategická východiska patří zejména správné definování mise a vize společnosti.

V návaznosti na formulovaná východiska jsou stanoveny střednědobé cíle. Dalším krokem je zpracování analýzy prostředí, na základě výsledku analýzy prostředí budou identifikovány silné a slabé stránky, příležitosti a hrozby. Tyto výsledky se dále využijí pro vytvoření SWOT analýzy.

2.1.1 Mise společnosti

Všechny společnosti, organizace či instituce jsou založeny za nějakým určitým účelem. Nejčastěji se jedná o výrobu produktů či poskytování služeb. V knize Fotr a kol. (2017) se uvádí, že mise (poslání) je časově nevyomezené prohlášení o budoucím zaměření podniku a hodnot, které určují její aktivity. Mise by měla odpovídat na základní otázky:

- Jaký smysl má budoucí podnikání?
- Čím bude organizace jedinečná a jaká bude její cílová skupina?
- Čeho by chtěla společnost svou činností dosáhnout?

Vyjádřená mise firmy má plnit několik funkcí současně. Jednou z nich je sdělování strategického záměru vlastníkům. Současně by měla podávat základní informace

o společnosti veřejnosti, a tím plnit informační charakter. V neposlední řadě udává normu chování pro všechny zaměstnance. (Keřkovský, Vykypěl, 2006)

Mise společnosti Moser: „Vytváříme originální křišťálová díla, která přinášejí krásu.“ (Interní zdroje, 2018)

2.1.2 Vize společnosti

Vize vyobrazuje časově ohraničený popis stavu, kterého chce společnost dosáhnout na konci plánovacího období. Jedná se tedy o představu, jak bychom chtěli vidět firmu v budoucnu. Definování vize je základním plánovacím dokumentem. Obsahem by měly být komponenty ke stanovení strategických cílů a určení nástrojů, jak těchto cílů dosáhnout. (Fotr a kol., 2012)

Vize společnosti Moser: Do roku 2021 chceme být i nadále tvůrcem originálních nápojových souborů a uměleckých děl z křišťálového skla, kterými udáváme směr v oblasti designu užitého umění a zároveň si chceme udržet svou pozici na trhu a dále rozšířit svůj sortiment a tím i zvyšovat celkové tržby. (Interní zdroje, 2018)

2.2. Strategické cíle společnosti

Dlouhodobé cíle podniku jsou žádoucí stavy, kterých chce podnik dosáhnout, a měly by přímo navazovat na zpracovanou vizi. Cíle se určují pro jednotlivé oblasti finanční výkonnosti firmy, růst podniku, trhu, výzkumu a vývoje, sociální oblasti, systému inovace apod. Veškeré cíle vyjadřují změnu, kterou chce společnost provést, proto je žádoucí jasný popis cílů. Při definování strategických cílů, bychom se měli zaměřit na co nejnižší počet. Měřitelnost cílů je jedním z nejdůležitějších nároků, abychom byli schopni provádět kontrolu a řídit je. Správně definovaný cíl musí splňovat zásadu

SMARTER:

- **Specific** (specifický),
- **Measurable** (měřitelný),
- **Achievable** (dosažitelný),
- **Result oriented** (realistický, orientovaný na výsledek),
- **Time framed** (časově vymezený),
- **Ethical** (v souladu s etickým přístupem k podnikání),
- **Resourced** (zaměřený na zdroje). (Fotr a kol., 2012)

Společnost Moser má definované na období 2019 - 2021 následující strategické cíle:

- Společnost chce zvýšit celkové tržby meziročně o 5 %.
- S navýšením tržeb také souvisí zvýšení podílu tržeb v zahraničí, neboť do roku 2021 je cílem dosáhnout zvýšení podílu tržeb v zahraničí minimálně o 20%.
- Nábor 30 nových zaměstnanců do roku 2021. Tento cíl chce společnost podpořit každoročním zajištěním praxe 8 studentů středních škol.
- V roce 2019 se společnost zaměří na zajištění rekvalifikace 6 pracovníků na pozici sklář.
- Do roku 2021 zavedení 3 nových kolekcí výrobků a rozvoj stávajícího sortimentu.
- Do roku 2021 chce společnost investovat celkem 22 mil. Kč na propagaci.

3 Analýza prostředí

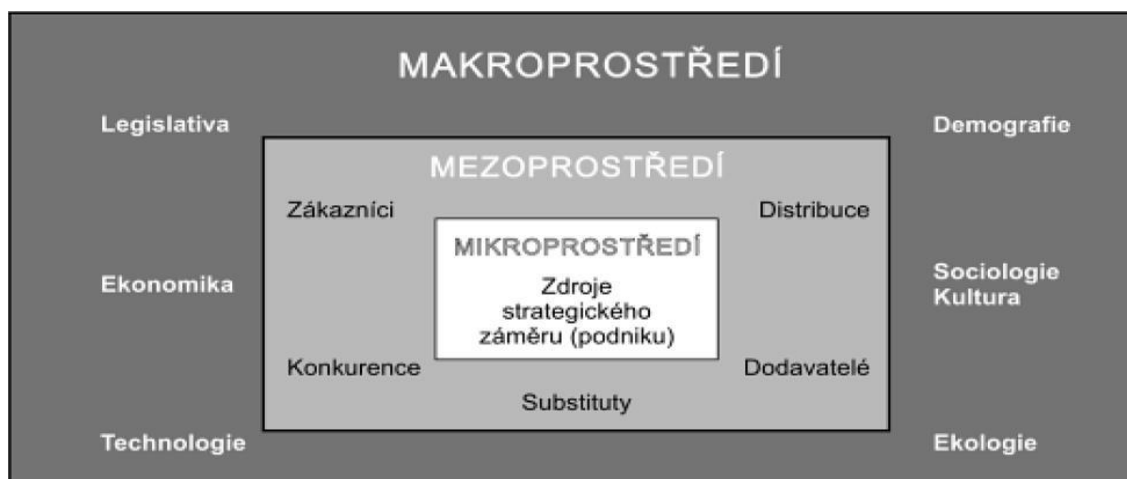
Ve své knize Jakubíková (2013) uvádí, že prostředí je definováno jako soubor okolností, ve kterých někdo žije a které ovlivňují. Působením těchto okolností může být jak kladné, tak záporné. Tyto vlivy určují současný i budoucí vývoj společnosti. Analýza prostředí je tedy nástroj, který identifikuje faktory, které ovlivňují firmu. Důvody proč vytvářet analýzu okolí společnosti je, aby:

- zjistila svoji pozici v prostředí, v němž působí.
- uměla reagovat na neustále změny ve svém okolí.
- se mohla dívat na samu sebe jako celek.
- provedla analýzu svých vnitřních možností.
- předpovídala chování zákazníků a konkurentů.
- vytvořila pevnou základnu pro své strategické aktivity. (Mallya, 2007)

Při analýze prostředí a posuzování vlivu se využívá metoda **MAP**, která je definována činnostmi - monitoruj, analyzuj, predikuj. Rozdělení podnikatelského prostředí je následující:

- Externí prostředí
 - Makroprostředí - existuje nezávisle na podniku
 - Mezoprostředí - podnik může mezoprostředí částečně ovlivnit svou činností
- Interní prostředí - mikroprostředí, které je přímo ovlivňováno interními činnostmi (Fotr a kol., 2017)

Obrázek 3: Podnikatelské prostředí



Zdroj: Fotr a kol., 2012, s. 39

Nejvyžívanější metoda pro analýzu prostředí je **SWOT** analýza, která analyzuje silné stránky (**Strengths**), slabé stránky (**Weaknesses**), příležitosti (**Opportunities**) a hrozby (**Treats**). Metoda je tedy zaměřena na dění uvnitř i vně společnosti. K vnitřnímu dění se vztahují silné a slabé stránky a naopak k vnějšímu dění se vztahují příležitosti a hrozby. (Blažková, 2007)

Obrázek 4: Matice SWOT

Vnější faktory	Vnitřní faktory	Slabé stránky (W) 1. 2. 3. atd.	Silné stránky (S) 1. 2. 3. atd.
	Příležitosti (O) 1. 2. 3. atd.	WO strategie „hledání“ <i>Překonání slabé stránky využitím příležitosti</i>	SO strategie „využití“ <i>Využití silné stránky ve prospěch příležitosti</i>
Hrozby (T) 1. 2. 3. atd.	WT strategie „vyhýbání“ <i>Minimalizace slabé stránky a vyhnutí se ohrožení</i>	ST strategie „konfrontace“ <i>Využití silné stránky k odvrácení ohrožení</i>	

Zdroj: Grasseová a kol., 2012 str. 299

3.1 Analýza externí prostředí

Jak již bylo psáno výše, výsledkem této analýzy je stanovení příležitostí a hrozeb. Při určování výsledků analýzy je nutné sledovat faktory, které jsou důležité pro plnění strategických cílů. Dále je potřebné provádět analýzu s respektováním času - minulost, přítomnost a budoucnost. (Šulák, Vacík, 2005)

3.1.1 Analýza makroprostředí

U analýzy makroprostředí se zkoumají faktory zahraničního a národního prostředí, které jsou klíčové pro strategii podniku. Pro tuto analýzu se nejvíce využívá metoda **PESTLE**, jako alternativu lze použít metody PEST či STEP. Mezi základní síly makroprostředí patří následující:

- Politické faktory,
- Ekonomické faktory,
- Sociální faktory,
- Technologické faktory,

- Legislativa,
- Ekologie. (Jakubíková, 2013)

Politicko-legislativní faktory

Společnost Moser, tak i ostatní firmy jsou ovlivněny politikou státu, ve kterém podnikají. Členství v Evropské unii přináší podniku omezení prostřednictvím směrnic pro výrobu a ochranu životního prostředí. Naopak členství také přináší možnost dotací, které se stávají pro organizace příležitostmi, a proto by je firmy měly využívat v maximální možné míře.

Každá organizace v České republice je ovlivněna Zákonem o obchodních korporacích, Zákoníkem práce, daňovými zákony či ekologické zákony. Například se jedná o:

- Zákon č. 90/2012 Sb., zákon o obchodních korporacích, který upravuje postavení firmy z hlediska formy podnikání, obchodních vztahů, orgánu společnosti atd.
- Zákon č. 89/2012 Sb., občanský zákoník – obecná úprava postavení právnických osob a závazkového práva,
- Zákon č. 586/1992 Sb., o daních z příjmů stanovuje, jak velkou daň z příjmu (fyzických i právnických osob), odvede subjekt do státního rozpočtu.
- Zákon č. 563/1991 Sb., o účetnictví stanovuje způsob a rozsah vedení účetnictví.
- Zákon č. 235/2004 Sb., o dani z přidané hodnoty upravuje podmínky DPH a zpracovává směrnice Evropské unie.
- Zákon č. 262/2006 Sb., zákoník práce vymezuje vztahy na pracovišti mezi zaměstnancem a zaměstnavatelem.
- Zákon č. 143/2001 Sb., o ochraně hospodářské soutěže,
- Zákon č. 634/1992 Sb., o ochraně spotřebitele,
- Zákon č. 112/2016 Sb., o evidenci tržeb,
- Zařazení společnosti do statistické klasifikace CZ-NACE, sekce C zpracovatelský průmysl, oddíl 23 - výroba ostatních nekovových minerálních výrobků. (23.1 Výroba skla a skleněných výrobků)

- Další vyhlášky a nařízení vlády (BUSINESS CENTER, ©2019)

Evropská unie od března roku 2014 postupně zaváděla opatření vůči Rusku. Omezující opatření vznikla v reakci na protiprávní anexi Krymu a záměrnou destabilizaci Ukrajiny. Mezi omezující opatření patří - diplomatická opatření, zmrazení majetku a omezení cestování, omezení hospodářských vztahů a spolupráce či hospodářské sankce. Hospodářské sankce a omezení se v současné době týká jenom určitých oborů. Protože se tyto sankce a omezení opětovně prodlužují a rozšiřují, může nastat, že na predikované období budou tyto omezení platit pro širší spektrum oborou, čímž by mohla být zasažena i společnost Moser, jelikož jedním z cílů je proniknutí na trh v Rusku.

Ministerstvo práce a sociálních věcí přišlo z návrhem na rekordní zvýšení minimálních mezd, a to na více než 17 tisíc korun. V roce 2022 by měla dle návrhu minimální mzda dosáhnout bez mála 20 tisíc korun. Navýšení minimální mzdy by pro společnost znamenalo výrazné zvýšení mzdových nákladů, jelikož s růstem minimální mzdy se také navyšuje zaručená mzda.

Chystané novelizace dalších výše uvedených zákonů nepřináší zásadní změny, které by nějak významně ovlivnili strategické cíle společnosti.

Ekonomické faktory

Mezi makroekonomické ukazatele, které ovlivňují vnější okolí firmy, patří HDP, míra inflace, nezaměstnanost, vývoj mzda další.

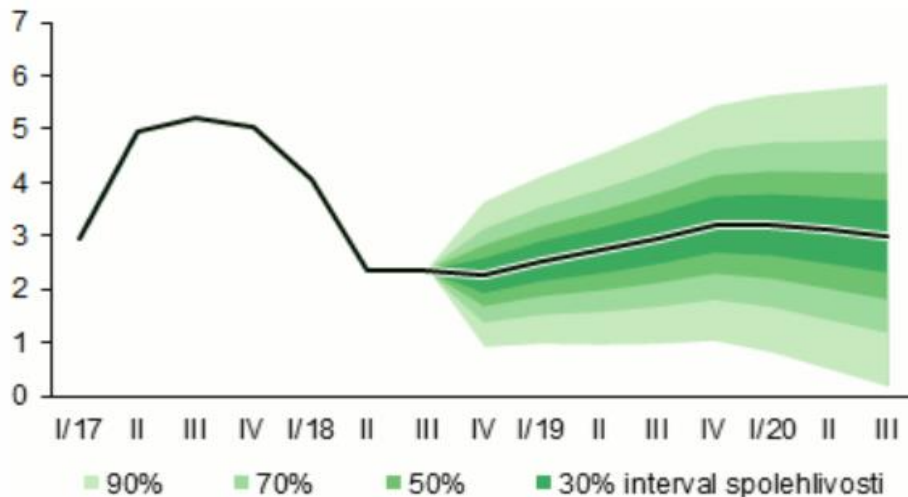
HDP ČR

„**Hrubý domácí produkt (HDP)** je peněžním vyjádřením celkové hodnoty statků a služeb nově vytvořených v daném období na určitém území, používá se pro stanovení výkonnosti ekonomiky.“ (czso.cz, 2019)

V letech 2002 - 2006 bylo pro ČR hospodářským růstem. Změna nastala v roce 2007, kdy všechny zasáhla celosvětová ekonomická krize. Největší propad HDP v ČR nastal v roce 2009, kdy se hodnota dostala na - 4,7%. Znovu oživení ekonomiky výrazným hospodářským růstem nastalo až o pět let později. Hrubý domácí produkt má od roku 2014 rostoucí tendenci, hodnota HDP byla 2,7%, v roce 2017 to bylo již 4,5%, tento ukazatel nám říká, že celková hodnota vytvořených statků a služeb roste, což je pro

všechny společnosti přínosné. K růstu HDP přispěla poptávka a spotřeba domácností, dále pak i investice firem a také se dařilo exportérům. (czso.cz, 2019)

Obrázek 5: Prognóza vývoje HDP v ČR (v %)



Zdroj: cnb.cz, 2019

Predikce na další období je taková, že dojde ke zpomalení tempa růstu, neboť ekonomika České republiky je již na hranici svých možností a těžko se hledají nové produkční kapacity. Momentálně se nejvíce tento problém vyskytuje na trhu práce, kde zaměstnavatele nemají dostatečný počet kvalifikovaných pracovníků, ale i přesto se ekonomická situace má dle predikcí pozitivně vyvíjet. Zpomalení růstu tempa tohoto faktoru není pro společnost pozitivní, neboť klesající trend snižuje poptávku zákazníků po zboží a také souvisí s životní úrovní obyvatelstva.

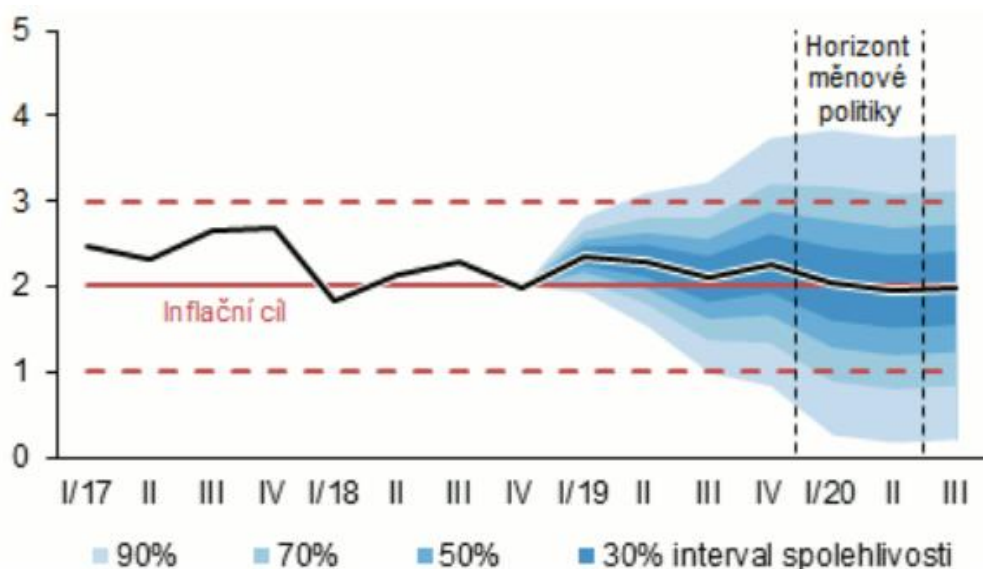
Míra inflace

„Inflace je obvykle chápána jako opakovaný růst většiny cen v dané ekonomice. Jde o oslabení reálné hodnoty (tj. kupní síly) dané měny vůči zboží a službám, které spotřebitel kupuje. Je-li v ekonomice přítomna inflace spotřebitelských cen, pak na nákup téhož koše zboží a služeb spotřebitel potřebuje čím dál více jednotek měny dané země.“ (cnb.cz, 2019)

Jak můžeme vidět níže, hodnoty inflace jsou relativně stabilní. V roce 2018 byla hodnota inflace 2,1 %. Vzhledem k nízké nezaměstnanosti a nedostatku kvalifikovaných pracovníků, byl způsoben rychlý nárůst mezd, což mělo za následek zvyšování jednotkových nákladů práce. Největší růst cen jsme mohli zaznamenat v sortimentu potravin a nealkoholických nápojů. Dle predikce lze dedukovat,

že hodnota inflace v následujících letech bude kolísat na úrovni 2 - 2,5 %, což je jeden z inflačních cílů České národní banky. (mfcr.cz, 2019)

Obrázek 6: Prognóza vývoje inflace v ČR (v %)



Zdroj: cnb.cz, 2019

Naplnění predikce tohoto ukazatele by měl pro společnost pozitivní dopad, neboť by ceny nakupovaného materiálu neměly nijak výrazně růst, čímž by nedocházelo ke zdražování zboží. Při růstu tohoto ukazatele by nastal opačný efekt.

Měnový kurz

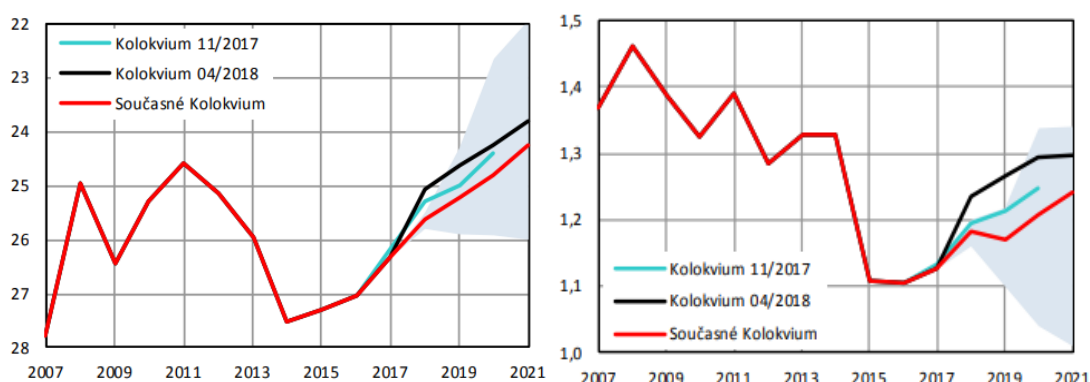
Dalším důležitým faktorem pro firmu je měnový kurz, jelikož společnost obchoduje i na zahraničních trzích. Nejvíce společnost obchoduje v eurech či dolarech, takže vývoj těchto dvou měn je pro firmu zásadní.

V roce 2013 došlo k intervenci České národní banky, a to v podobně oslabení koruny. Účelem tohoto opatření bylo docílit nárůstu cen a zvýšení inflace. Do března roku 2017 kurz osciloval mezi hodnotami 26 - 27,5 CZK/EUR. Následující měsíc Česká národní banka ukončila intervenci. V roce 2017 byl průměrný kurz eura 26,33 Kč. Následující roky se hodnota koruny vůči euru snižovala.

Na obrázku č. 7 vidíme predikci vývoje měnového kurzu CZK/EUR, ze kterého lze vyvodit, že česká koruna bude vůči euru posilovat. V únoru 2019 byla kurzová hodnota 25,7 CZK/EUR. Dle analytiků by v roce 2021 měla být kurzová hodnota až 23,80 CZK/EUR. Kurzové hodnoty může také krátkodobě negativně ovlivnit brexit bez

dohody. Nejistota brexitu také ovlivňuje kurzové hodnoty eura proti dolaru. Přičemž v současné době je 1,13 USD/EUR. Výrazné posilování české koruny vůči euru a dolaru je strašákem pro veškeré exportující podniky. Pro společnost by tento fakt znamenal negativní vliv, jelikož kurzovní ztráta snižuje zisk.

Obrázek 7: Prognóza vývoje měnového kurzu CZK/EUR; USD/EUR

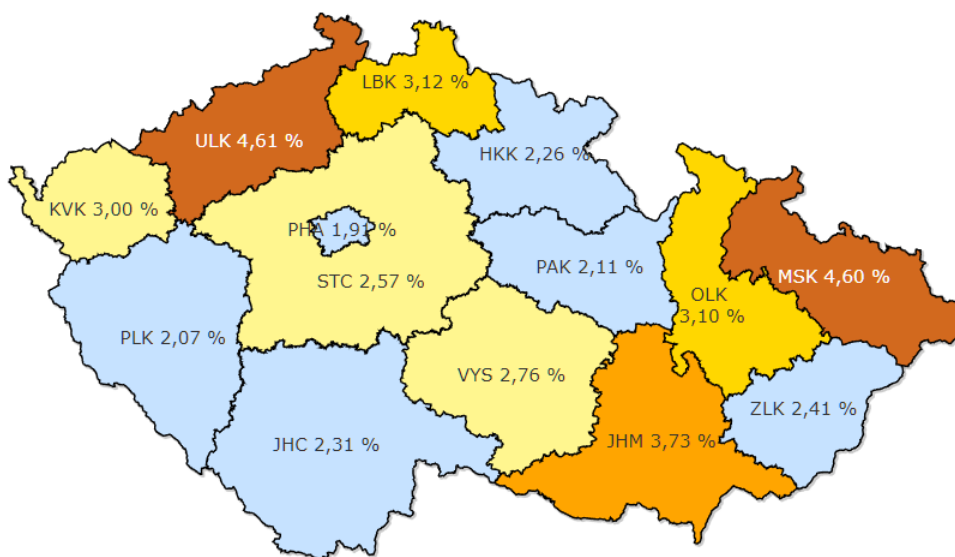


Zdroj: mfcz.cz, 2019

Nezaměstnanost

V současné době je jeden z největších problémů nedostatečný počet uchazečů na trhu práce. Tento problém se týká jak soukromého, tak i veřejného sektoru. V roce 2018 se míra nezaměstnanosti pohybovala na historických minimech s hodnotou 2,8 %.

Obrázek 8: Podíl nezaměstnaných osob na obyvatelstvu ve věku 15 až 64 let v krajích ČR k 31. 3. 2019



Zdroj: czso.cz, 2019

Problémem dnešní doby je obsadit volná pracovní místa, ale i najít kvalifikované pracovníky. Zaměstnavatele se snaží nalákat nové zaměstnance především zvyšováním mezd. Čím dál častěji tento problém zaměstnavatelé řeší obsazováním pracovních míst zaměstnanci ze zahraničí, v současné době především obyvatel z Ukrajiny. (kurzy.cz, 2019)

Dle predikcí Ministerstva financí České republiky by měla míra nezaměstnanosti klesat nepatrně. Tento fakt může pozastavit růst a rozvoj společnosti, přičemž může docházet k rivalitě o kvalifikované zaměstnance, a s tím spojené další vysoké náklady. Proto je důležité, aby společnost měla věrné zaměstnance a prostředky na jejich udržení.

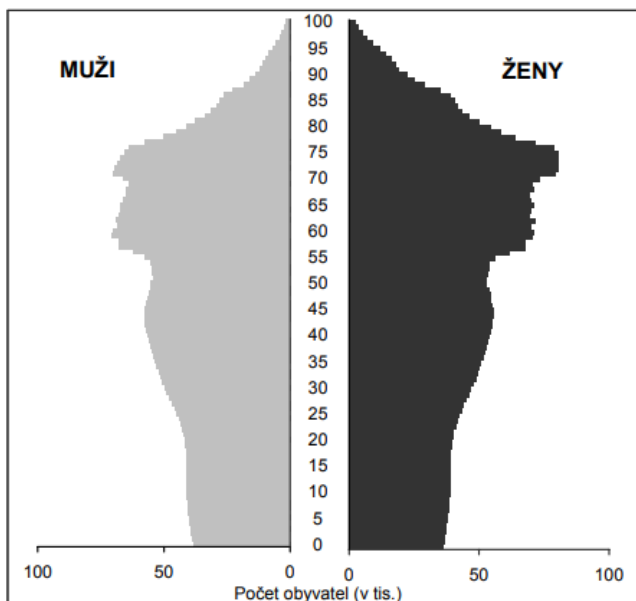
Sociální faktory

Jakubíková (2013) ve své publikaci říká, že sociální faktory se prolínají s faktory kulturními. Tyto faktory jsou spojené s kupním chováním spotřebitelů, jelikož mohou ovlivňovat nejen poptávku po zboží, ale také mohou ovlivňovat i nabídku. Sociálními faktory můžeme chápat například - velikost populace, věkovou strukturu, etnické rozložení, příjmy, majetek, vývoj životní úrovně, životní styl, úroveň vzdělání apod. Mezi kulturní faktory řadíme spotřební zvyky, kulturní hodnoty, vnímání, osobní image, řeč těla apod.

Společnost sídlí v Karlových Varech v Karlovarském kraji. Sídlo společnosti může negativně ovlivňovat počet kvalifikovaných pracovníků, hlavně z důvodu, že mnoho občanů dojíždí za prací do nedalekého Německa, a také z důvodů vylidňování regionu. Jelikož sklárna má nedostatek kvalifikovaných uchazečů o zaměstnání, spolupracuje společnost se středními školami (Střední uměleckoprůmyslová škola Karlovy Vary, Střední škola, Horní Bříza), kde si vybírá a připravuje budoucí zaměstnance.

Dle prognózy Českého statistického úřadu bude v následujících letech docházet ke stárnutí obyvatelstva a snížení porodnosti, což bude mít za následek úbytek aktivního obyvatelstva a zvýšení osob pobírající starobní důchod. Nové obyvatelstvo bude Česká republika získávat migrací obyvatelstva. Obrázek č. 9 znázorňuje budoucí odhad věkového složení obyvatel České republiky v roce 2050.

Obrázek 9: Predikce věkového složení obyvatel České republiky v roce 2050



Zdroj: czso.cz, 2019

Technologické faktory

Jedná se o trendy ve výzkumu a vývoji, proto změny těchto faktorů mohou náhle a dramaticky ovlivnit okolí podniku. Rychlé a včasné reagování na změny technologických faktorů, může významně ovlivnit úspěšnost podniku. Mezi tyto faktory řadíme například podporu vlády výzkumu a vývoje, rychlost změny tempa technologií v dané oblasti, výše výdajů na výzkum a vývoj, nové vynálezy apod. (Mallya, 2007)

Technologický vývoj a inovace se neustále vyvíjí, a proto je žádoucí průběžné zdokonalování technologických postupů a procesů. U ruční výroby skla nelze v dohledné době očekávat revoluční vývoj technologií a produktů, proto se bude jednat spíše o dílčí zlepšení.

Ekologické faktory

Ekologie je v současné době velmi probíraným tématem, přičemž se na ní klade velký důraz. Státy se na základě různých smluv a úmluv, zavazují k dodržování opatření, norem a limitů v oblasti ekologie a ochrany životního prostředí. Mezi ekologické faktory například patří: nakládání s odpady, využívání obnovitelných zdrojů energie, ochrana ohrožených druhů apod.

Výraznou předností výroby skla je to, že minimálně zatěžuje životní prostředí. I přesto je sklářský průmysl omezen několika směnicemi. Jedná se například o směnici

96/61/EC o integrované prevenci a omezování znečištění, která udává průměrné hodnoty emisní koncentrace. Dále se pak jedná o směrnici Evropského parlamentu a Rady 2003/87/ES o vytvoření systému pro obchodování s povolenkami na emise skleníkových plynů, především vznik oxidu uhličitého. Ve sklářském průmyslu jde především o tuhé znečišťující látky, oxidy dusíků a síry, chlorovodík, fluorovodík, oxid uhelnatý, oxid uhličitý a kovy.

Tyto limity nejsou pro společnost nijak zásadní, jelikož hodnoty emisí jsou v polovině horní hranice limitu. Pokud by došlo k úpravám těchto limitů, neměla by společnost nadále tyto limity splňovat.

3.1.2 Analýza mezoprostředí

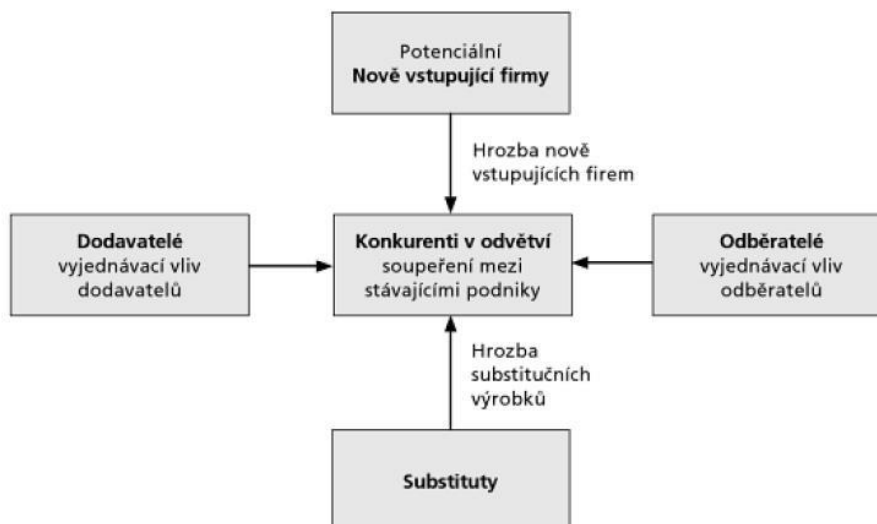
Analýza mezoprostředí se zabývá rozbořem odvětví, ve kterém společnost provozuje svoji činnost. Charakteristické pro tuto analýzu je zhodnocení konkurenceschopnosti podniku, porovnání výkonnosti podniku a monitorování vývoje v daném oboru. (Fotr a kol., 2012) Nejčastěji se využívá Porterův model pěti sil. Tento model popisuje pět hybných sil (faktorů), které je potřeba analyzovat, než podnik vstoupí na trh vybraného odvětví, jelikož faktory ovlivňují ceny, náklady a investice v daném oboru.

Těmito faktory jsou:

- Odběratelé,
- Dodavatelé,
- Substituční výrobky,
- Potencionální konkurenti,
- Konkurence v odvětví.

Grasseová (2012) ve své knize uvádí, že každé odvětví je jedinečné, proto každý faktor z Porterova modelu bude mít v daném případě různou důležitost. Provedení této analýzy slouží podniku k tomu, aby pronikl do struktury odvětví a stanovil si faktory, které jsou nejvýznamnější a rozhodující.

Obrázek 10: Porterův model pěti sil



Zdroj: Čížinská, Marinič, 2010, s. 194

Odběratelé

Zákazníci mají velký zájem na tom, aby mohli ovlivňovat obchodní podmínky. Mohou tedy ovlivnit nejen poptávané množství, ale i určovat cenu výrobků či služeb. Pokud mají zákazníci velkou vyjednávací sílu, není tento trh pro podniky atraktivní. Zákazníci mohou mít velký vliv na aktivitu firmy, pokud:

- existují substituty,
- existuje hodně dodavatelů v okolí,
- kupovaný výrobek nepředstavuje důležitý vstup,
- malý počet zákazníků, kteří kupují velké množství,
- obor podnikání, který se skládá z velkého počtu malých prodejců,
- nákupy zákazníků, představují velké procento z celkového odbytu,
- ekonomická výhoda nakupovat vstupy od více dodavatelů (Mallya, 2007).

Zákazníky společnosti nalezneme na tuzemském i zahraničním trhu. Vyjednávací síla zákazníků se odvíjí od jejich velikosti, protože čím větší je postavení zákazníka na trhu, tím má větší vyjednávací vliv na cenu. U společnosti Moser můžeme říci, že vyjednávací síla zákazníků je na střední úrovni, jelikož podnik má velké i malé odběratele.

Na tuzemském trhu rozeznáváme tři základní skupiny, a to:

- Zákazníky, kteří setrvávají v České republice a jejich podíl tvoří 20 % produkce. Přičemž v této skupině nalezneme jak jednotlivce, tak podnikatelské subjekty.
- Další skupinou jsou TOP zákazníci, kteří zaujímají 5% podíl. Jedná se o významné klienty, pro které se například připravují speciální akce a je žádoucí s těmito zákazníky udržovat úzký vztah.
- Zbylých 75 % tvoří především turisté, kteří se k nákupu rozhodnou v rámci svého pobytu či náhodně.

Mezi klíčové hodnoty z hlediska zákazníků patří:

- **mistrovství** - rukodělné umění mistrů,
- **originalita** - každý výrobek je originální kvůli zpracování a designu,
- **styl** - výrobky jsou symbolem krásy a kvality s nadčasovou hodnotou,
- **exkluzivita** - více než 150 let jsou výrobky využívány při významných událostech, palácích panovníků, vlád apod.,
- **renomé** - značka se stala symbolem uznání a ocenění nejvýznamnějších osobností celého světa.

Dodavatelé

Dodavatelé jsou další významnou částí podnikatelského procesu organizace. Vyjednávací síla dodavatelů spočívá v jejich možnosti působit na množství a cenu vstupů. Jestliže dodavatelé zvyšují ceny či snižují kvalitu a kvantitu svých dodávek, promítne se to v neatraktivnosti odvětví. (Grasseová a kol., 2012) Vliv dodavatelů je závislý na následujících faktorech:

- vzdálenost dodavatele od volné konkurence,
- nakupující podnik není důležitým zákazníkem,
- vstup je pro kupujícího důležitý,
- jestliže dodavatelský podnik může koupit podnik odběratelský,
- výrobky dodavatelé jsou jedinečné jen do míry, pokud je pro odběratele obtížné či nákladné přejít k jinému dodavateli. (Mallya, 2007).

Dodavatelé společnosti Moser se snaží vyvíjet tlak na navyšování cen. Počet dodavatelů, kteří distribuují základní suroviny ve sklářském odvětví, je velmi nízký,

proto je jejich vyjednávací schopnost vysoká. To způsobuje, že dodávky základního materiálu nejsou tak nahraditelné. Mezi hlavní vstupy patří sklářský písek, soda, potaš, vápenec, skleněné střepy a barvicí příměsi. Firma odebírá vstupy od svých stálých dodavatelů, přičemž tento fakt by mohl společnost v budoucnu ohrozit. Spolupráce s dodavateli je ošetřena prostřednictvím smluv, ve kterých jsou detailně sjednané obchodní podmínky (např. cena, splatnost). Hlavní dodavatelé společnosti jsou:

- Sklopísek Střeleč, a.s.,
- EURO - Šarm spol. s.r.o.,
- OMYA, a.s.,
- LB Minerals, s.r.o.,
- Fintex chemie s.r.o.

Substituční výrobky

Jedná se o takové výrobky, které mají stejné vlastnosti jako vyráběný výrobek v oboru a zároveň tento výrobek uspokojí potřebu zákazníka. V případě, že se na trhu vyskytnou substituční výrobky, znamená to potencionální hrozbu pro daný výrobek. Pokud výrobek společnosti má substituty, je žádoucí tyto náhražky neustále sledovat z hlediska ceny, vývoje a inovace. (Grasseová a kol., 2012)

Hrozba substitučních výrobků je ve sklářském průmyslu poměrně častá. Mezi hlavní substitut patří méně kvalitní asijské sklo, které může zákazník zakoupit po celém světě. Výrobky z Asie zákazník nalezne všude kolem sebe např. v obchodních řetězcích, nákupních centrech, supermarketech i na internetu. Častým důvodem zakoupení asijského skla je cena, která je poměrně velmi nízká. Mezi další substituty patří výrobky z plastů, které jsou v dnešní době velmi oblíbené. Jejich výhodou je nízká cena, malá hmotnost a mechanická odolnost. Nevýhodou tohoto substitutu je náročná recyklace, což způsobuje přehlcení planety těmito plasty.

Potencionální konkurenti

Dle Grasseové (2012) je možnost vstupu potencionálních konkurentů na trh závislá na vstupních bariérách odvětví. Tito konkurenti mohou ovlivnit nabízené množství a cenu výrobků či služeb. Odvětví je atraktivnější, čím větší je ziskovost. Mezi bariéry vstupu do odvětví patří:

- diferenciací výrobků,

- očekávaná reakce od stálých firem,
- výskyt nákladových výhod ze získaných zkušeností,
- preference obchodní značky a loajalita zákazníka,
- kapitálové nároky,
- činnost a politika státu, legislativa, vládní reakce,
- přístup k distribučním kanálům. (Mallya, 2007)

Vstup nové společnosti na trh je málo pravděpodobná. Z legislativního hlediska nemá sklářský průmysl žádné vstupní bariéry. V tomto odvětví se vyskytuje vysoký počet podniků, a proto není dostatek prostoru pro nové konkurenty. Mezi hlavní vstupní bariéry patří vysoké investiční výdaje, vysoké náklady na energie a lidské zdroje, omezený počet kvalifikovaných pracovníků a vysoké požadavky na znalost a zkušenosti v oboru.

U sklářské výroby je jednou z konkurenčních výhod dlouhá historie a tradiční způsob výroby, což by pro potencionálního konkurenta byla velká nevýhoda, jelikož začínající podnik dlouhou historií a tradičním způsobem nemá. Další vstupní bariérou je renomé stálých obchodních společností, které spolupracují s významnými umělci a výtvarníky. Jak vyplývá z těchto aspektů, riziko vstupu nových konkurentů na trh je velmi nízké.

Konkurence v odvětví

Struktura konkurenčního prostředí je popsána velikostí účastí jednotlivých společností na trhu daného okolí. U konkurence v oboru je velmi častý výskyt silné rivality mezi existujícími podniky. Čím více je konkurentů v daném oboru, tím více je pro nové konkurenty daný obor neatraktivní. (Mallya, 2007)

Sklářský průmysl patří k tradičním odvětvím zpracovatelského průmyslu v České republice. Výrobky sklářského oboru můžeme rozdělit na - ploché sklo, obalové sklo, skleněná vlákna a výrobky z nich, užitkové sklo a ostatní sklo. V České republice existuje cca 30 podniků s více jak 20 zaměstnanci v oblasti užitkového skla.

Společnost Moser působí v tuzemsku i zahraničí. Společnost se nejvíce orientuje na výrobu užitkového skla, a to v České republice vyrábí malé a střední podniky. Mezi největší konkurenty pro společnost Moser v současné době patří následující podniky, které zaujímají největší procentní podíl na českém trhu:

- Crystalex CZ, s.r.o.,

- Crystal BOHEMIA, a.s.,
- CRYSTALITE BOHEMIA s.r.o.

Mezi menší podniky působící na českém trhu patří - AJETO spol. s r.o. Czech Glass Craft, Blažek glass, s.r.o., Egermann, s.r.o., Sklárna Slavia, s.r.o. Exkluzivní postavení ve výrobě užitkového skla má mimo společnost Moser, a.s., také Kavalierglass, a.s.

3.2 Analýza interního prostředí

Výsledkem analýzy interního prostředí je zjištění silných a slabých stránek podniku. Oproti faktorům externí analýzy může podnik faktory interního prostředí výrazně ovlivnit. Jedním z cílů je zhodnocení postavení dané společnosti a posouzení jejího budoucího potenciálu k plnění strategických cílů. (Fotr a kol., 2012)

3.2.1 Management

Společnost Moser využívá funkční organizační struktury. Tato struktura je běžná u středně velkých podniků, jelikož dosahují při výrobě nižšího počtu výrobků, a zároveň mají vysokou úroveň specializace. Rozhodnutí o jednotlivých aktivitách daných úseků vycházejí od ředitele společnosti, který mimo jiné také řeší spory, které vzniknou mezi jednotlivými řediteli úseků. Detailnější informace o organizační struktuře jsou uvedené v první kapitole. Rozdělení jednotlivých úseků je následující - výrobní úsek, technický úsek, ekonomický úsek, personální úsek, úsek obchodu a marketingu, úsek strategického rozvoje, úsek informačních technologií.

V současné době pracuje ve společnosti 315 zaměstnanců. Vedení firmy řídí pracovníky tak, aby podnik byl schopen naplnit své strategické cíle. Společnost si plně uvědomuje důležitost svých kvalifikovaných zaměstnanců, jelikož pracovníci v tomto oboru jsou nedostatkovým zbožím, a proto své pracovníky pravidelně školí. I přesto se společnost potýká s nedostatkem kvalifikovaných pracovníků. Za odvedenou práci náleží zaměstnancům kromě mzdy také benefity. Mezi základní benefity patří: týden dovolené navíc, nevratný náborový příspěvek ve výši 50 000 Kč, penzijní připojištění, závodní jídelna, zdravotní péče v areálu společnosti a další. I přesto, že benefitní program obsahuje spousty nadstandardních položek, společnost nadále pracuje na vylepšení tohoto programu, neboť stále má nedostatek kvalifikovaných zaměstnanců.

Společnost také podporuje talentované výtvarníky a umělce, neboť od roku 2012 každoročně vyhlašuje soutěž pro mladé talenty: „Cena Ludwiga Mosera“. Vítězné návrhy společnost realizuje a představuje na mezinárodních výstavách.

3.2.2 Marketing

Společnost Moser si za celou dobu svého fungování vybuodovala silnou pozici na trhu. K propagaci společnost využívá různé formy reklamy. Jedním z prodejních kanálů je tištěná forma reklamy, jedná se o propagaci výrobků v časopisech, které jsou zaměřené na luxus, design či cestovní ruch (např. Dolce Vita, Luxury Guid). Společnost také provozuje své webové stránky, které jsou pravidelně aktualizované a plní funkci podpory prodeje. Webové stránky v roce 2018 získaly cenu WebTop100.

Dalším prodejním kanálem je výroba skleněných trofejí pro různé sportovní či společenské akce (golfové turnaje, Mezinárodní filmový festival v Karlových Varech, „Nadace naše dítě“, „Nadace pro transplantaci kostní dřevě“). Dále společnost třikrát ročně vydává časopis „Fresh from Moser“, který informuje nejen zákazníky, ale i obchodní partnery o činnosti podniku.

Za nejdůležitější prodejním kanálem společnosti lze považovat veletrhy. Tyto veletrhy se konají například v New Yorku, Atlantě, Miláně, Paříži a dalších městech. Jedná se o důležitou formu propagace, jelikož se na veletrzích představuje završení celoroční práce skláren. Mimo klasických kolekcí se zde představují i novinky pro daný rok. Veletrhy také slouží k navazování kontaktů s potenciálními zákazníky.

Další marketingovou výhodou je fakt, že společnost se nachází v Karlových Varech. Jedná se totiž o vyhledávané turistické místo. Ve svém areálu má společnost návštěvnické centrum, muzeum, kavárnu či uměleckou galerii s prodejnou.

3.2.3 Výroba

Výrobní program podniku zahrnuje nápojové sety, dekorativní předměty, dárkové sety, rytiny, sportovní ceny a trofeje a limitované edice, přičemž se společnost zaměřuje především na nápojové soubory a dekorativní sklo. Pro výrobky je charakteristické tradiční ruční opracování, náročné brusy, jemné zlacení či charakteristické rytiny. Společnost mimo jiné také pracuje na individuálních zakázkách, čímž zákazníkům vychází velmi vstříc. Například podnik dodělává výrobky, které zákazníkům chybí do plného setu.

Výroba produktů společnosti Moser je velice náročná, jelikož výrobky prochází dlouhým výrobním procesem. Tento proces je následující:

- tavení skloviny,
- tvarování výrobků na huti,
- první kontrola kvality,
- opukávání a zbrušování výrobků,
- druhá kontrola kvality,
- dekorativní broušení,
- pískování,
- malování zlatem a platinou,
- leštění zlata a platiny,
- rytí,
- opatření výrobků logem sklárny,
- třetí kontrola kvality (interní materiály, 2019).

Na výrobky jsou kladené vysoké nároky, a proto ve výrobním procesu dochází ke třem kontrolám kvality. Na základě těchto kontrol vyjde ze sklárny na trh pouze 1/3 celkové produkce, jelikož výrobky společnosti musí být dokonalé. S výrobou dále souvisí i vysoká energetická náročnost, která je finančně náročná, jelikož sklo se taví při teplotě 1450 až 1550°C. Pro výrobky je tedy nesmírně důležitá jak kvalita vstupního materiálu, tak i práce kvalifikovaných zaměstnanců, jelikož za každým výrobkem se skrývají hodiny ruční práce, smysl pro detail, fyzická zdatnost a v neposlední řadě firemní know - how, které si společnost velmi střeží.

Společnost se v roce 2011 stala členem sdružení Comité Colbert, Jedná se o sdružení firem zaměřených na rukodělnou výrobu luxusního zboží. Do tohoto sdružení například patří Louis Vuitton, Cartier či Chanel. Jedná se o první značku, která nepochází z Francie a působí ve sdružení. I tento fakt poukazuje na jedinečnost, kvalitu a luxus výrobků společnosti.

3.2.4 Informační systém

Podnik pro oblast účetnictví a řízení lidských zdrojů využívá jeden informační systém. Pro zbylé oblasti - prodej, plánování a řízení výroby, evidence majetku využívá jeden

společný informační systém. Jelikož společnost využívá dva informační systémy, které bohužel nejsou navzájem propojeny, způsobuje občasné problémy zaměstnancům.

3.2.5 Výzkum a vývoj

Firma se snaží každý rok provádět nějaké investice. V posledních letech proběhlo dle plánu investic obměna vozového parku společnosti, vylepšení systému řízení a monitorování tavicího procesu, výstavba nové skladové haly a v neposlední řadě také proběhla modernizace prodejní galerie.

V současné době se společnost zaměřuje na barevné sklo a patentuje si řadu nových barvicích technik jako například barvení skla oxidy vzácných zemin. Tento fakt společnost opět posouvá v exkluzivitě.

3.2.6 Finanční analýza

Tato část se zabývá finanční analýzou společnosti Moser v letech 2015 - 2017. Hlavním cílem finanční analýzy je připravení podkladů, které slouží pro rozhodování o budoucím vývoji podniku. Pro zpracování se využily finanční výkazy a interní materiály firmy. Na základě ukazatelů bude zhodnocení finanční stránky společnosti.

1) Ukazatele rentability

Ukazatele rentability nám vyjadřují schopnost podniku dosahovat co nejvyšších výnosů, tzn. maximalizaci tržní hodnoty. Z tohoto důvodů jsou tyto ukazatele považovány za jedny z nejdůležitějších. (Čížinská, Marinič, 2010)

Tabulka 2: Ukazatele rentability (v tis. Kč)

	2015	2016	2017
Vlastní kapitál	150 897	152 509	87 778
Aktiva	311 661	296 359	231 265
Tržby	372 091	379 446	352 714
VH před zdaněním	11 438	6 315	-3 704
VH za účetní období	6 034	1 612	-7 205
ROA	0,037	0,022	-0,016
ROE	0,039	0,011	-0,082
ROS	0,031	0,017	-0,011

Zdroj: Vlastní zpracování, 2018

Rentabilita aktiv (ROA)

Rentabilita aktiv se počítá jako podíl VH před zdaněním a aktiv. Vyjadřuje, do jaké míry se daří podniku tvořit zisk, tedy kolik zisku přinese jedna jednotka aktiv. Tento ukazatel nám říká, jak efektivně firma hospodaří s aktivy. (Růžičková, 2011)

Z tabulky vyplývá, že společnost do roku 2016 byla v kladných číslech, i když hodnoty mírně klesaly. V roce 2017 hodnota tohoto ukazatele rapidně klesla a to na -0,016. V tomto roce došlo k fúzi se společností ESPER EQUITY. Jak můžeme vidět výše, začátek spolupráce byl pro společnost Moser náročný, ale podle vedení společnosti bude tento krok do budoucna pro Moser výhodný. Tudíž do dalších let očekáváme stabilizaci ukazatelů a jejich následný růst.

Rentabilita vlastního kapitálu (ROE)

Rentabilita vlastního kapitálu je vyjádřena podílem VH za účetní období a vlastního kapitálu. Tento ukazatel nám říká, jak společnost zhodnotila vložený vlastní kapitál. (Čížinská a Marinič, 2010)

Stejně jak tomu bylo u rentability aktiv, společnost se do roku 2016 pohybovala v kladných číslech, přičemž v roce 2017 se dostala na -0,082. Tato hodnota by měla být alarmující pro akcionáře a to z důvodu, že dochází k znehodnocování vloženého kapitálu. Avšak, jak již bylo řečeno výše, tyto hodnoty jsou pouze přechodné a společnost s nimi počítala.

Rentabilita tržeb (ROS)

Rentabilita tržeb je vypočítána jako podíl VH před zdaněním a tržeb. ROS nám říká, kolik korun čistého zisku připadá na jednu korunu tržeb. I zde z tabulky výše můžeme vidět klesající tendenci. V roce 2017 byla hodnota -0,011. Z těchto výsledků můžeme říci, že společnost nevhodně hospodaří s náklady.

2) Ukazatelé likvidity

Ukazatelé likvidity nám vyjadřují, jak je společnost schopna přeměnit složky svého majetku rychle a bez velké ztráty na prostředky, které může použít k úhradě svých závazků. Tento ukazatel je nezbytným předpokladem k solventnosti podniku, to znamená, že je společnost schopna hradit své závazky včas.

Nedostatečná likvidita může způsobit platební neschopnost podniku a může končit insolvenčním řízením. Naopak nadbytečná likvidita vyjadřuje neefektivní vázanost vynaložených zdrojů. Proto je žádoucí hledat kompromis mezi obětovanou rentabilitou vložných zdrojů a rizikem platební neschopnosti. (Čížinská, 2018)

Tabulka 3: Ukazatele likvidity (v tis. Kč)

	2015	2016	2017
Oběžná aktiva	157 308	161 992	125 188
Zásoby	41 548	36 938	40 361
Krátkodobý finanční majetek	86 543	87 494	45 702
Krátkodobé závazky	39 052	60 181	30 969
Běžná likvidita	4,028	2,692	4,042
Pohotová likvidita	2,964	2,078	2,739
Okamžitá likvidita	2,216	1,454	1,476

Zdroj: Vlastní zpracování, 2018

Běžná likvidita

Jedná se o poměr mezi oběžnými aktivy a krátkodobými závazky. Běžná likvidita nám říká, kolikrát je podnik schopen uspokojit své věřitele, kdyby všechna oběžná aktiva přeměnil na hotovost. Čím vyšší je hodnota tohoto ukazatele, tím je pravděpodobnější, že si podnik zachová platební schopnost. Doporučená hodnota by se měla pohybovat v rozmezí od 1,5 do 2,5. (Růžičková, 2011)

Jak můžeme vidět z tabulky, hodnoty běžné likvidity se pohybují vždy nad hranicí 2,5. Tento stav je z největší pravděpodobností zapříčiněn tím, že společnost meziročně navyšuje stav svých zásob, avšak jak víme, tak tyto hodnoty jsou pouze doporučené a taky se odvíjejí od oborového průměru. Společnost Moser aplikuje konzervativní strategii k řízení běžné likvidity, což znamená, že firma má dostatečné prostředky na investiční činnost, která neohrozí její likviditu.

Pohotová likvidita

Pohotová likvidita je vyjádřena poměrem (oběžná aktiva - zásoby) / krátkodobé závazky. Hodnota tohoto ukazatele by se měla pohybovat mezi 1 až 1,5. Jak můžeme vidět z tabulky i zde společnost uplatňuje konzervativní strategii řízení pohotové likvidity. (Knápková a kol., 2013)

Hodnoty ve zkoumaném období se pohybují nad 1,5. Tento stav je zapříčiněn navyšováním pohledávek z krátkodobých či dlouhodobých obchodních vztahů. Pro společnost by bylo vhodné vymoci peníze z těchto pohledávek, aby měli volné peněžní prostředky. To znamená, že společnost má i po odečtení zásob dostatek oběžných aktiv, které je schopna přeměnit na peněžní prostředky

Okamžitá likvidita

Okamžitá likvidita se počítá podílem krátkodobého finančního majetku a krátkodobých závazků. Jedná se o schopnost podniku uhradit své krátkodobé závazky. Dle Růžičkové (2011) tento ukazatel pracuje s nejlídnější složkou aktiv, a to s krátkodobým finančním majetkem. Uváděné optimum je od 0,9 do 1,1. Pokud se podnik pohybuje mimo rozmezí optima, nemusí to ihned znamenat finanční problémy společnosti. Z tabulky vyplývá, že společnost tyto hodnoty splňuje.

Z výsledků ukazatelů likvidity můžeme říci, že společnost nemá problémy s likviditou, jelikož má dostatek finančních prostředků na bankovním účtu, tak i v pokladnách. Také můžeme konstatovat, že společnost k řízení své likvidity aplikuje konzervativní přístup.

3) Ukazatele aktivity

Ukazatele aktivity nám vyjadřují, jak společnost využívá investované finanční prostředky a jejich vázanost v jednotlivých složkách kapitálu v jednotlivých druzích aktiv a pasiv. Nejčastěji jsou tyto ukazatele vyjádřeny pomocí obrátek jednotlivých zdrojů, aktiv nebo doby obratu. Hodnoty tohoto ukazatele vypovídají o tom, jak podnik hospodaří s aktivy. (Růžičková, 2011)

Obrat celkových aktiv vyjadřuje efektivní využívání celkových aktiv, tedy vázanost celkového vloženého kapitálu. Optimální hodnota ukazatele by měla být minimálně 1. Z níže uvedené tabulky je patrné, že společnost Moser tuto podmínku splňuje. **Obrat zásob** nám říká, kolikrát se zásoby během roku prodají a následně opět naskladní. Hodnoty v tomto případě jsou relativně nízké, což znamená, že podnik skladuje zásoby ve větším množství. **Doba obratu zásob** v roce 2015 dosahovala 40,198, následující rok se hodnota snížila na 35,045. Klesající hodnota ukazatele je pro firmu pozitivní, jelikož společnost snižovala počet dnů, kdy jsou zásoby v podniku vázány do spotřeby či prodeje. Ovšem v roce 2017 přišel nárůst na hodnotu 41,195. **Doba obratu závazků** má kolísající trend. V roce 2015 byla doba obratu závazků 37,783, další rok se tato

hodnota navýšila na 57, 097 a následně v roce 2017 znovu klesla na 31,609. Což pro společnost není úplně výhodné, pro firmu je výhodné, když má dobu obratu závazků co nejdelší, aby mohla co nejdéle využívat prostředky, které potřebuje na úhradu těchto závazků.

Doba obratu pohledávek ve sledovaných letech mírně rostoucí trend. Tento trend není pro společnost výhodný, jelikož doba obratu pohledávek by měla být co nejkratší a to z toho důvodu, aby společnost dané finanční prostředky mohla použít na úhradu svých závazků.

Tabulka 4: Ukazatele aktivity (v tis. Kč)

	2015	2016	2017
Zásoby	41 548	36 938	40 361
Pohledávky	29 217	37 560	39 125
Aktiva	311 661	296 359	231 265
Závazky	39 052	60 181	30 969
Tržby	372 091	379 446	352 714
Obrat aktiv (Tržby/Aktiva)	1,194	1,280	1,525
Obrat zásob (Tržby/Zásoby)	8,955	10,272	8,739
Doba obratu zásob (Zásoby/(Tržby/360))	40,198	35,045	41,195
Obrat závazků (Tržby/Závazky)	9,528	6,305	11,389
Doba obratu závazků (Závazky/(Tržby/360))	37,783	57,097	31,609
Obrat pohledávek (Tržby/Pohledávky)	12,735	10,102	9,015
Doba obratu pohledávek (Pohledávky/(Tržby/360))	28,268	35,635	39,933

Zdroj: Vlastní zpracování, 2018

4) Ukazatele zadluženosti

Zadluženost sděluje skutečnost, že společnost využívá ke svému financování cizí zdroje, tedy dluh. Při použití jenom vlastního kapitálu sebou přináší snížení celkové výnosnosti vloženého kapitálu. Financování společnosti pouze cizím kapitálem dle zákonů nelze. Podstatou ukazatele zadluženosti je hledání optimálního vztahu mezi vlastním a cizím kapitálem (kapitálová struktura). Zadluženost vychází z podílu cizího kapitálu a aktiv. Hodnoty zadluženosti by měly být co nejmenší. Pokud jsou hodnoty

vyšší, znamená to, že společnost je financována více z cizích zdrojů. Což znamená závislost firmy na bankovním sektoru a riziko pro věřitele. (Růžičková, 2011)

Z tabulky vyplývá, že společnost se v roce 2016 snažila o snížení zadluženosti, nicméně v roce 2017 tato hodnota výrazně stoupla na 61 %. Metodika nám jednoznačně říká, že by zadluženost podniku neměla překročit 50 %. Tato situace je zapříčiněná fúzí se společností ESPER EQUITY s.r.o., jelikož společnost Moser převzala jejich úvěr, který přesahoval 50 mil. Kč.

Tabulka 5: Ukazatel zadluženosti (v tis. Kč)

	2015	2016	2017
Cizí kapitál	152 378	139 560	141 955
Aktiva	311 611	296 359	231 265
Zadluženost	0,49	0,47	0,61

Zdroj: Vlastní zpracování, 2018

3.3 SWOT analýza

V návaznosti na externí a interní analýzu lze sestavit matici **SWOT**, která se skládá ze silných (**Strengths**) a slabých (**Weaknesses**) stránek, budoucích příležitostí (**Opportunities**) a hrozeb (**Threats**) společnosti. (Fotr a kol., 2017)

Tabulka 6: SWOT analýza

Silné stránky	Slabé stránky
<ul style="list-style-type: none"> • know-how a renomé společnosti • jedinečnost, luxus, kvalita výrobků • vysoká kvalifikace pracovníků • propojenost obchodu s cestovním ruchem • ekologická výroba 	<ul style="list-style-type: none"> • nedostatek kvalifikovaných pracovníků • energetická náročnost výroby • vysoký poměr cizího kapitálu • zvyšující se personální náklady • vysoké hodnoty ukazatelů likvidity
Příležitosti	Hrozby
<ul style="list-style-type: none"> • expanze na zahraniční trhy a rostoucí poptávka po českém skle • vysoké bariéry vstupu nové konkurence • nízká konkurence • technologický vývoj ve sklářském odvětví • stabilní a osvědčení dodavatelé 	<ul style="list-style-type: none"> • snižující se počet kvalifikovaných pracovníků • rostoucí počet substitutů • posilující česká koruna • nízká nezaměstnanost • rostoucí vyjednávací síla dodavatelů • regulace při exportu

Zdroj: Vlastní zpracování, 2019

3.4. Výběr vhodné strategie

K dosažení strategických cílů je nutné zvolit vhodnou strategii. Fotr (2012) ve své knize uvádí, že rozlišujeme několik typologií strategie. Mezi základní strategie řadíme:

- **Ofenzivní strategie** - jedná se o růstové strategie, které vedou k organizační integraci (dopředná, zpětná, horizontální). Takže v jednotlivých případech podniky buď vznikají, zanikají nebo existuje jeden hlavní podnik a ostatní do něj vplynou.
- **Intenzivní strategie** u této strategie rozlišujeme tři typy - penetrace na trh, rozvoj trhu a vývoj produktu. Cílem penetrace (proniknutí) na trh je zvýšení podílu na trhu výrobky za použití intenzivního marketingu. Rozvoj trhu uvádí stávající produkt na nový segment trhu. Při vývoji produktu se zvyšují prodeje tím, že se stávající výrobek zdokonaluje, modernizuje či modifikuje.

- **Strategie diverzifikace** se dále člení na koncentrickou, horizontální a složenou. Všechny typy strategie mají účel zavedení nového produktu.
- **Defenzivní strategie** má za cíl udržet či zlepšit si konkurenční pozici, a to nízkými náklady či snahou zvýšit svůj tržní podíl. Členění této strategie je následující - společný podnik (Joint Venture), omezení (nejčastěji reorganizace), prodej části firmy a likvidace.

Mezi další typologie strategie patří - marketingové strategie, strategické aliance a nadnárodní podniky. **Marketingové strategie** se používá při dosažení konkurenční pozice společnosti, jejímž autorem je Michael Porter. Tato strategie se dále člení na: minimalizace nákladů (ceny), **diferenční strategie** a strategie zaostření. Hlavní myšlenkou diferenční strategie je nabídka unikátních produktů s vyšší cenou, zároveň musí být cena vyrovnaná užitými hodnotami (flexibilita, kompatibilita, kvalitnější servis apod.) Jeden z důležitých faktorů této strategie je provedení marketingového průzkumu, který potvrdí preference zákazníků.

Ke splnění strategický cílů do roku 2021 je nutné naplánovat dílčí cíle pro jednotlivé roky. Společnost chce nadále uplatňovat diferenční strategii, kde se soustřeďuje na trh s luxusním zbožím, tj. na nejbohatšího klienta a značkové produkty s vysokou přidanou hodnotou. Strategie společnosti je hlavně tedy zaměřena na rozvoji silných zákaznických vztahů, kde se společnosti Moser zaměřuje na posilování pozice na světovém trhu, symbol jedinečnosti, kvality a trvalé hodnoty. Proto je pro společnost důležité budování dobrého vztahu se zaměstnanci a dodavateli.

4 Formulace krátkodobých cílů společnosti

Tato část zpracovává strategické cíle do tříletého období, kde jsou rozděleny do krátkodobých cílů. Přičemž je vhodné provést korekci strategického plánu, než budou formulovány krátkodobé cíle. Z provedené analýzy prostředí vychází, že není potřebná korekce strategického plánu.

Krátkodobé cíle společnosti:

Rok 2019

- Zvýšení tržeb minimálně o 5 % oproti minulému roku.
- Zvýšení podílu tržeb v zahraničí o 10 % oproti minulému roku.
- Zajištění odborné praxe 8 studentům SŠ.
- Realizace rekvalifikačních kurzů pro 6 zaměstnanců na pozici sklář.
- Investice ve výši 10 mil. Kč k získání dobrého jména na klíčových trzích jako jsou Rusko, Tchaj-wan, USA a Japonsko.
- Nábor 15 nových zaměstnanců do oddělení výroby.
- Spolupráce s významnými výtvarníky a mistrů sklárny Moser na nové kolekci křišťálových děl pro rok 2019.

Rok 2020

- Zvýšení tržeb minimálně o 5 % oproti minulému roku.
- Zvýšení podílu tržeb v zahraničí o 6 % oproti minulému roku.
- Zajištění odborné praxe 8 studentům SŠ.
- Investice 8 mil Kč do marketingu k podpoře budování si image lídra na zahraničním trhu.
- Nábor 10 nových zaměstnanců do oddělení výroby.
- Spolupráce s významnými výtvarníky a mistrů sklárny Moser na nové kolekci křišťálových děl pro rok 2020.

Rok 2021

- Zvýšení tržeb minimálně o 5 % oproti minulému roku.
- Zvýšení podílu tržeb v zahraničí o 4 % oproti minulému roku.
- Zajištění odborné praxe 8 studentům SŠ.

- Nábor 5 nových zaměstnanců do oddělení výroby.
- Spolupráce s významnými výtvarníky a mistrů sklárny Moser na nové kolekci křišťálových děl pro rok 2021.

Jeden z cílů společnosti je zvýšení celkových tržeb o 15 % do roku 2021. Tento cíl úzce souvisí s dalším, a to se zvýšením podílu tržeb v zahraničí. Toho chce společnost dosáhnout hlavně orientací se na trhy v Rusku, Tchaj-wanu, USA a Japonsku.

Dalším strategickým cílem společnosti je nábor nových zaměstnanců, které si společnost vybírá ve spolupráci se středními školami. Tento postup výběru zaměstnanců je pro společnost celkem novinkou, ale zatím můžeme říci, že se tato spolupráce vyplatí.

Financování rekvalifikačních kurzů pro zaměstnance má za následek, zvýšení jejich kvalifikace a tím i zvýšení efektivity procesů ve výrobě. Tento dílčí cíl lze ověřit nárůstem zaměstnanců s požadovaným vzděláním a kvalifikací. Dále je potřeba získat dobré jméno na trzích v Rusku, Japonsku, USA a na Tchaj-wan. Do této oblasti chce společnost v následujících letech investovat mnoho prostředků, jelikož zde vidí velký potenciál ke svému rozvoji.

V následujících tabulkách budou všem krátkodobým cílům stanoveny klíčové indikátory výkonnosti (KPI). Každý cíl bude parametrizován na období jednoho roku, dále pak bude určen způsob měření, termín splnění a zodpovědná osoba.

Tabulka 7: Parametrizace cílů pro rok 2019

Cíl	Způsob měření	KPI	Termín splnění	Zodpovědná osoba
Zvýšení tržeb	Růst tržeb v %	5 %	31. 12. 2019	Ředitel společnosti
Zvýšení % podílu tržeb v zahraničí	Růst tržeb v zahraničí v %	10 %	31. 12. 2019	Ředitel společnosti
Zajištění praxe studentům SŠ	Počet studentů, kteří vykonali praxi	8 studentů	31. 12. 2019	Personální ředitel
Realizace rekvalifikačních kurzů	Počet úspěšných rekvalifikovaných pracovníků	6 pracovníků	31. 12. 2019	Ekonomický, finanční ředitel
Investice 10 mil. Kč do marketingu	Množství vynaložených finančních prostředků	10 mil. Kč	31. 12. 2019	Marketingový úsek
Nábor 15 nových zaměstnanců	Počet přijatých zaměstnanců	15 zaměstnanců	31. 12. 2019	Personální ředitel
Spolupráce s významnými umělci	Počet nových kolekcí	1 nová kolekce	31. 12. 2019	Výrobní ředitel

Zdroj: Vlastní zpracování, 2019

Tabulka 8: Parametrizace cílů pro rok 2020

Cíl	Způsob měření	KPI	Termín splnění	Zodpovědná osoba
Zvýšení tržeb	Růst tržeb v %	5 %	31. 12. 2020	Ředitel společnosti
Zvýšení % podílu tržeb v zahraničí	Růst tržeb v zahraničí v %	6 %	31. 12. 2020	Ředitel společnosti
Zajištění praxe studentům SŠ	Počet studentů, kteří vykonali praxi	8 studentů	31. 12. 2020	Personální ředitel
Investice 8 mil. Kč do marketingu	Množství vynaložených finančních prostředků	8 mil. Kč	31. 12. 2020	Marketingový úsek
Nábor 10 nových zaměstnanců	Počet přijatých zaměstnanců	10 zaměstnanců	31. 12. 2020	Personální ředitel
Spolupráce s významnými umělci	Počet nových kolekcí	1 nová kolekce	31. 12. 2020	Výrobní ředitel

Zdroj: Vlastní zpracování, 2019

Tabulka 9: Parametrizace cílů pro rok 2021

Cíl	Způsob měření	KPI	Termín splnění	Zodpovědná osoba
Zvýšení tržeb	Růst tržeb v %	5 %	31. 12. 2021	Ředitel společnosti
Zvýšení % podílu tržeb v zahraničí	Růst tržeb v zahraničí v %	4 %	31. 12. 2021	Ředitel společnosti
Zajištění praxe studentům SŠ	Počet studentů, kteří vykonali praxi	8 studentů	31. 12. 2021	Personální ředitel
Nábor 5 nových zaměstnanců	Počet přijatých zaměstnanců	5 zaměstnanců	31. 12. 2021	Personální ředitel
Spolupráce s významnými umělci	Počet nových kolekcí	1 nová kolekce	31. 12. 2021	Výrobní ředitel

Zdroj: Vlastní zpracování, 2019

5 Finanční plán

Pro vytvoření a implementaci strategického plánu organizace je důležité vytvořit finanční plán, který plní důležitou součást strategického plánu. Do finančního plánu zasahují finanční efekty, proto je důležité finanční plán řádně zpracovat. Proto je přínosné, aby manažeři, kteří pracují ve strategickém řízení, měli znalosti a praxi ke tvorbě finančního plánu. Mezi hlavní složky finančního plánování patří výkaz zisku a ztráty, rozvaha a cash flow. (Fotr a kol., 2012)

Finanční plán bude zpracován na tříleté období, tedy na rok 2019, 2020 a 2021.

5.1 Plán výkazu a ztráty

Růžičková (2011) ve své knize uvádí, že Výkaz zisku a ztráty je písemná přehled o výnosech, nákladech a výsledku hospodaření, který znázorňuje pohyb výnosů a nákladů. Tento výkaz se nejčastěji tvoří v ročních intervalech, ale také lze použít i kratší intervaly. Tento dokument podává informace o tom, zda společnost dosáhla zisku či ztráty. Ve struktuře tohoto výkazu nalezneme několik stupňů výsledku hospodaření, které se liší tím, jaké náklady a výnosy do jejich struktury vstupují, přičemž nejdůležitější je výsledek hospodaření z provozní činnosti.

Při plánování výkazu zisku a ztráty byly jako první naplánovány výnosy a v návaznosti na to byly stejným způsobem naplánovány i náklady.

5.1.1 Plán výnosů

Plán tržeb za prodej zboží

Plán tržeb za prodej zboží je sestaven pomocí plánovaných prodejů jednotlivých skupin zboží. Druhy zboží, které jsou společností prodávány, jsou zobrazeny v tabulce níže uvedené. V letech 2019 -2021 se plánuje nárůst objemu produkce při neměnných cenách. Největší nárůst tržeb za prodej zboží byl naplánován u tří kategorií - sportovní ceny a trofeje, nápojové sety a rytiny. Jedná se o zboží, které společnost prodává ve vlastních prodejnách.

Tabulka 10: Plán tržeb za prodej zboží (v tis. Kč)

Výrobek	Cena	2018		2019	
		Počet kusů	Tržby	Počet kusů	Tržby
Nápojové sety	17 526,4	2 666	46 725 382,4	2 805	49 161 552,0
Dekorativní předměty	5 280,6	3 705	19 564 623,0	3 847	20 314 468,2
Dárkové sety	22 147,8	730	16 167 894,0	761	16 854 475,8
Rytiny	35 127,7	983	34 530 529,1	1 044	36 673 318,8
Sportovní ceny a trofeje	26 852,3	943	25 321 718,9	995	26 718 038,5
Limitované edice	54 154,1	209	11 318 206,9	214	11 588 977,4
Celkem			153 628 354,3		161 310 830,7
Celkem v tis. Kč			153 628		161 311

Výrobek	Cena	2020		2021	
		Počet kusů	Tržby	Počet kusů	Tržby
Nápojové sety	17 526,4	2 950	51 702 880,0	3 109	54 489 577,6
Dekorativní předměty	5 280,6	3 983	21 032 629,8	4 122	21 766 633,2
Dárkové sety	22 147,8	791	17 518 909,8	824	18 249 787,2
Rytiny	35 127,7	1 109	38 956 619,3	1 174	41 239 919,8
Sportovní ceny a trofeje	26 852,3	1 052	28 248 619,6	1 112	29 859 757,6
Limitované edice	54 154,1	220	11 913 902,0	226	12 238 826,6
Celkem			169 373 560,5		177 844 502,0
Celkem v tis. Kč			169 373		177 844

Zdroj: Vlastní zpracování, 2018

Plán tržeb za prodeje vlastních výrobků a služeb

Společnost má rozsáhlou výrobu, ale i přesto se společnost snaží vyjít vstříc zákazníkovi. I zde je v letech 2019 - 2021 v plánu navyšování objemu produkce při neměnných cenách. Z tabulky č. 11 lze vysledovat rostoucí trend, přičemž hodnota prvního sledovaného roku dosahuje 227 301 tis. Kč. V posledním roce plán dosahuje hodnoty 263 122 tis. Kč, což je jev žádoucí. Prodej výrobků zahrnuje všechny produkty, které společnost prodá mimo své prodejny.

Tabulka 11: Plán tržeb za prodeje vlastních výrobků a služeb (tis. Kč)

Výrobek	Cena	2018		2019	
		Počet kusů	Tržby	Počet kusů	Tržby
Nápojové sety	17 526,4	3 899	68 335 433,6	4 102	71 893 292,8
Dekoratивní předměty	5 280,6	5 792	30 585 235,2	6 000	31 683 600,0
Dárkové sety	22 147,8	1 118	24 761 240,4	1 165	25 802 187,0
Rytiny	35 127,7	1 411	49 565 184,7	1 498	52 621 294,6
Sportovní ceny a trofeje	26 852,3	1 410	37 861 743,0	1 491	40 036 779,3
Limitované edice	54 154,1	299	16 192 075,9	307	16 625 308,7
Celkem			227 300 912,8		238 662 462,4
Celkem v tis. Kč			227 301		238 662

Výrobek	Cena	2020		2021	
		Počet kusů	Tržby	Počet kusů	Tržby
Nápojové sety	17 526,4	4 313	75 591 363,2	4 539	79 552 329,6
Dekoratивní předměty	5 280,6	6 217	32 829 490,2	6 438	33 996 502,8
Dárkové sety	22 147,8	1 213	26 865 281,4	1 266	28 039 114,8
Rytiny	35 127,7	1 589	55 817 915,3	1 686	59 225 302,2
Sportovní ceny a trofeje	26 852,3	1 576	42 319 224,8	1 665	44 709 079,5
Limitované edice	54 154,1	317	17 166 849,7	325	17 600 082,5
Celkem			250 590 124,6		263 122 411,4
Celkem v tis. Kč			250 590		263 122

Zdroj: Vlastní zpracování, 2018

Jedním ze strategických cílů je zvýšení podílu tržeb na zahraničním trhu o 10 % oproti roku 2018, následující tabulka zobrazuje postupný vývoj tržeb v plánovaném období.

Tabulka 12: Členění tržeb v tuzemsku a v zahraničí (tis. Kč)

	2018	2019	2020	2021
V tuzemsku	217 129	187 987	172 185	163 158
V zahraničí	163 799	211 986	247 779	277 809
Celkem	380 929	399 973	419 964	440 967
% podíl tržeb v tuzemsku	57%	47%	41%	37%
% podíl tržeb v zahraničí	43%	53%	59%	63%

Zdroj: Vlastní zpracování, 2018

Plán tržeb z prodeje dlouhodobého majetku

Tržby z prodeje dlouhodobého majetku ve vztahu k tržbám nepředstavují pro podnik významnou složku. Proto nebyly naplánovány žádné změny, a po dobu plánovaného období zůstane tato hodnota stejná tedy nulová po dohodě s vedením společnosti.

Plán tržeb z prodeje materiálu

Tržby z prodeje materiálu jsou opět nevýznamnou složkou tržeb, a proto nebyly naplánovány žádné změny.

Plán tržeb ostatních provozních výnosů

I u této položky jsou plánovány trendem v průměru 10 % ročně, opět po domluvě s vedením společnosti. Zahrnují především výnosy z postoupených pohledávek, úroky z prodlení a inventarizační rozdíly.

Tabulka 13: Plán ostatních provozních výnosů (tis. Kč)

	2018	2019	2020	2021
Ostatní provozní výnosy	4 256	4 651	5 046	5 640

Zdroj: Vlastní zpracování, 2018

Plán tržeb z ostatních finančních výnosů

Hodnoty pro období plánu byly stanoveny trendem, tyto hodnoty nám poskytlo vedení společnosti. Zahrnují především náhrady mank a schodků na finančním majetku a náhrady od pojišťovny za škody na finančním majetku.

Tabulka 14: Plán ostatních finančních výnosů (tis. Kč)

	2018	2019	2020	2021
Ostatní finanční výnosy	4 996	5 241	5 498	5 767

Zdroj: Vlastní zpracování, 2018

5.1.2 Plán nákladů

Plán nákladů vynaložený na prodané zboží

Jedním ze strategických cílů je zvyšování tržeb za prodej zboží a prodej vlastních výrobků a služeb. S tímto cílem souvisí náklady na prodané zboží, přičemž pokud se zvyšují tržby za prodej zboží, je logické, že porostou i náklady. Celkové náklady pro plán v letech 2019-2021 jsou určeny pro každou kategorii zvlášť. Nejvyšší hodnoty je dosaženo v roce 2021 a to 24 023 tis. Kč.

Tabulka 15: Plán nákladů vynaložené na prodej zboží (tis. Kč)

	2018	2019	2020	2021
Nápojové sety	5 449	5 803	6 268	6 788
Dekorativní předměty	2 716	2 833	3 017	3 258
Dárkové sety	2 363	2 451	2 617	2 798
Rytiny	4 226	4 471	4 793	5 172
Sportovní ceny a trofeje	2 968	3 126	3 332	3 558
Limitované edice	2 144	2 226	2 355	2 449
Celkem	19 867	20 909	22 382	24 023

Zdroj: Vlastní zpracování, 2018

Plán výkonové spotřeby

Výkonovou spotřebu tvoří z největší části plán služeb a spotřeba materiálu a energií. Do spotřeby materiálu řadíme používané díly, komponenty a další materiál potřebný pro výrobu produktů. Do spotřeby energie patří klasické položky, jako je například zemní plyn, elektrická energie a spotřeba vody. Tyto položky jsou plánované dle vývoje z minulých let.

Tabulka 16: Plán spotřeby materiálu a energií (v tis. Kč)

	2018	2019	2020	2021
Spotřeba materiálu a energie	66 385	73 024	80 326	88 359

Zdroj: Vlastní zpracování, 2018

Plán služeb je rozdělen dle kategorií viz tabulka 17. První kategorií jsou marketingové náklady, zde můžeme vidět promítnutí krátkodobého cíle společnosti a to investici 10 miliónu korun v roce 2019. Následně se tato investice dle plánu snižuje na 8 miliónu v roce 2020 a následně je snížena na 4 milióny, a to v roce 2021. Tento náklad se samozřejmě projeví ve výkazu zisku a ztráty, kde bude investice zahrnuta do plánu služeb.

Kategorie propagace stagnuje či nepatrně roste. V kategorii cestovné pozorujeme taktéž nárůst nákladů, přičemž procentní růst je maximálně 3%. I u provozních nákladů se hodnoty pohybují na dvou procentech po celou dobu sledování. Poštovní služby se nám naopak snižují, důvodem je využívání více elektronické komunikace, a tím šetření jak v poplatcích za poštovní služby, tak i v materiálu (papír, barva).

Údržba a oprava automobilů dosahuje nejmenšího procentuálního podílu z celkového výčtu položek služeb. U kategorie telefonních tarifů můžeme opět vidět

snížení nákladů. Důvodem je vyjednání výhodnějších cen u poskytovatele těchto služeb s tím, že se vyjednal produkt, kde se ceny zafixovaly do roku 2021 a dochází k postupnému snižování ceny. Kategorie poradenství a školení si po všechny roky udržuje stejnou hodnotu či nepatrně narůstá. Položka nájemné si drží po celou dobu hodnotu 2 %.

Tabulka 17: Plán služeb (v tis. Kč)

	2018	2019	2020	2021
Marketingové náklady	10 000	10 000	8 000	4 000
Propagace	7 554	7 780	7 936	7 936
Cestovné	1 734	1 769	1 822	1 877
Provozní náklady	14 271	14 414	14 702	15 143
Poštovní služby	19 319	18 353	17 619	17 090
Údržba a oprava automobilů	7 396	7 470	7 470	7 470
Telefonní tarify	11 128	11 350	11 577	11 809
Poradenství	8 720	8 807	9 711	9 905
Školení	13 759	13 759	13 897	14 314
Nájemné	7 410	7 558	7 709	7 863
Služby celkem	101 291	101 260	100 443	97 407

Zdroj: Vlastní zpracování, 2018

Plán osobních nákladů

Ve společnosti Moser v současné době pracuje 315 zaměstnanců. Na rok 2019 se předpokládá navýšení počtu zaměstnanců na 330. Do roku 2021 chce společnost přijmout dalších 15 zaměstnanců a to následovně:

Tabulka 18: Plán nově přijatých pracovníků

	2019	2020	2021
Počet nových zaměstnanců	15	10	5

Zdroj: Vlastní zpracování, 2018

Osobní náklady jsou vyobrazené v tabulce uvedené níže, přičemž můžeme vidět, že každým rokem se tyto náklady navyšují. Osobní náklady zahrnují taktéž náklady na sociální i zdravotní pojištění, jejichž hodnota je daná zákonem a to 34 % (25 % odvod SP a 9 % odvod ZP). Můžeme tedy říci, že osobní náklady mají rostoucí tendenci.

Tabulka 19: Plán osobních nákladů

	2018	2019	2020	2021
Počet zaměstnanců	315	330	340	345
Manažeři a vedoucí pracovníci	9	9	9	10
Obchodní zástupci	19	21	21	21
Administrativní pracovníci	32	32	32	31
IT pracovníci	21	22	23	23
Technici	24	25	28	28
Výrobní pracovníci	210	221	227	232
Průměrné mzdy				
Manažeři a vedoucí pracovníci	71 058	71 063	71 063	70 852
Obchodní zástupci	34 691	34 692	34 792	34 597
Administrativní pracovníci	19 594	19 594	19 496	19 493
IT pracovníci	38 274	38 274	38 174	38 174
Technici	38 946	38 946	38 846	38 744
Výrobní pracovníci	26 920	26 924	26 859	26 735
Mzdové náklady	111 807 804	117 131 868	120 681 048	122 456 328
Náklady na ZP a SP (34%)	38 014 653	39 824 835	41 031 556	41 635 152
Ostatní náklady	3 698 000	3 815 000	3 974 000	3 698 000
Osobní náklady celkem	153 520 457	160 771 703	165 686 604	167 789 480
Osobní náklady celkem (v tis. Kč)	153 520	160 772	165 686	167 789

Zdroj: Vlastní zpracování, 2018

Tabulka 20: Plán osobních nákladů souhrn

	2018	2019	2020	2021
Počet zaměstnanců	315	330	340	345
Mzdové N (v tis. Kč)	111 808	117 132	120 681	122 456
Náklady na SP a ZP (v tis. Kč)	38 015	39 825	41 032	41 635
Ostatní náklady (v tis. Kč)	3 698	3 815	3 974	3 698
Osobní náklady celkem (v tis. Kč)	153 520	160 772	165 687	167 789

Zdroj: Vlastní zpracování, 2018

Plán ostatních provozních nákladů

Společnost měla v roce 2018 ve vlastnictví 67 automobilů. Tabulka č. 21 zobrazuje jednotlivé kategorie ostatních provozních nákladů. Kategorie pojištění firmy se každý rok zvyšuje o 2 %, pojištění automobilu se navyšuje každý rok o 14 % oproti

předchozímu roku. Odpisy pohledávek zůstanou po konzultaci konstantní. Z níže uvedených informací je patrné, že tyto náklady v celkovém součtu každý předikovaný rok narůstají.

Tabulka 21: Plán ostatních provozních nákladů (v tis. Kč)

	2018	2019	2020	2021
Pojištění firmy	444	453	462	471
Pojištění automobilů	603	687	783	865
Odpisy pohledávek	4 846	4 846	4 846	4 846
Ostatní provozní náklady	5893	5986	6091	6182

Zdroj: Vlastní zpracování, 2018

Plán zůstatkových cen prodaného materiálu

Tabulka 22: Plán zůstatkových cen prodaného materiálu (v tis. Kč)

	2018	2019	2020	2021
Zůstatková cena PM	497	516	528	539

Zdroj: Vlastní zpracování, 2018

Plán ostatních finančních nákladů

Ostatní finanční náklady jsou opět naplánovány dle trendu. Po konzultaci s manažerem se budou meziročně navyšovat o 3 %. Do těchto nákladů se zahrnují zejména kurzové ztráty, manka, schodky či škody na finančním majetku.

Tabulka 23: Plán ostatních finančních nákladů (v tis. Kč)

	2018	2019	2020	2021
Ostatní finanční náklady	8 133	8 377	8 628	8 887

Zdroj: Vlastní zpracování, 2018

Daně, poplatky a odpisy

U položky daně a poplatky se neočekává žádná změna v predikovaném období, a proto se částka v následujících obdobích nebude měnit a zůstane ve výši 686 000 Kč. V souladu se strategickými cíli společnosti, nemá Moser v plánu žádné investice do majetku. Výše odpisů tedy bude každý rok klesat v závislosti na odpisovém plánu společnosti, který je uveden v kapitole 5.2.1.

Tabulka 24: Plánovaný výkaz zisku a ztráty 2019 - 2021 (v tis. Kč)

Výkaz zisku a ztráty	2018	2019	2020	2021
Tržby za prodej zboží	153 628	161 311	169 373	177 844
Náklady vynaložené na prodané zboží	19 867	20 909	22 382	24 023
Obchodní marže	133 761	140 402	146 991	153 821
Výkony	211 655	223 016	234 944	247 476
Tržby z prodeje výrobků a služeb	227 301	238 662	250 590	263 122
Aktivace	- 15 646	- 15 646	- 15 646	- 15 646
Výkonová spotřeba	167 676	174 284	180 679	185 766
Spotřeba materiálu a energie	66 385	73 024	80 236	88 359
Služby	101 291	101 260	100 443	97 407
Přidaná hodnota	177 740	189 134	201 256	215 531
Osobní náklady	153 420	160 655	165 528	172 114
Mzdové náklady	111 808	117 132	120 681	125 478
Náklady na sociální zabezpečení a zdravotní pojištění	38 015	39 825	41 032	42 662
Ostatní náklady	3 597	3 698	3 815	3 974
Daně a poplatky	686	686	686	686
Odpisy dlouhodobého nehmotného a hmotného majetku	12 624	5 592	4 832	3 478
Tržby z prodeje dlouhodobého majetku a materiálu	725	725	725	725
Tržby z prodeje dlouhodobého majetku	0	0	0	0
Tržby z prodeje materiálu	725	725	725	725
Zůstatková cena prodaného dlouhodobého majetku a materiálu	497	516	528	539
Zůstatková cena prodaného dlouhodobého majetku	0	0	0	0
Zůstatková cena prodaného materiálu	497	516	528	539
Ostatní provozní výnosy	4 256	4 651	5 046	5 640
Ostatní provozní náklady	5 893	5 986	6 091	6 182
Provozní výsledek hospodaření	9 601	21 075	29 362	38 897
Výnosy dlouhodobého finančního majetku	0	0	0	0
Výnosové úroky	42	38	45	50
Nákladové úroky	7 789	7 778	7 733	7 699
Ostatní finanční výnosy	4 996	5 241	5 498	5 767
Ostatní finanční náklady	8 133	8 377	8 628	8 887
Finanční výsledek hospodaření	- 10 884	- 10 876	- 10 818	- 10 769
Výsledek hospodaření za běžnou činnost před zdaněním	- 1 283	10 199	18 544	28 128
Daň z příjmů za běžnou činnost	- 244	1 938	3 523	5 344
Výsledek hospodaření za běžnou činnost po zdanění	- 1 039	8 261	15 021	22 784

Zdroj: Vlastní zpracování, 2018

5.2 Plánovaná rozvaha

Rozvaha je dokument, který zobrazuje přehled o majetku podniku a jeho zdrojích k určitému datu. Rozvahu dělíme na aktiva a pasiva, kde aktiva představují majetkovou část podniku a pasiva představují kapitálovou část. Aktiva a pasiva se musejí vždy rovnat, musí tedy splňovat bilanční rovnici. (Synek, Kislíngrová, 2015)

Při plánování rozvahy bude sestaven plán aktiv a následně plán pasiv, poté budou tyto dvě části spojeny a vytvoří nám plán rozvahy společnosti pro roky 2019 - 2021.

5.2.1 Plán aktiv

Plán dlouhodobého majetku

Dlouhodobý majetek rozdělujeme na dvě kategorie - majetek hmotný a nehmotný. Dlouhodobý nehmotný majetek byl naplánován dle tendencí předchozích let, proto zůstane po celou plánovanou predikci ve stejné hodnotě s rokem 2018. V kategorii dlouhodobý hmotný majetek společnost neplánuje investovat a hodnota bude pouze snížena o odpisy. Ostatní dlouhodobý majetek se bude nepatrně zvyšovat.

Tabulka 25: Plán dlouhodobého majetku (v tis. Kč)

	2018	2019	2020	2021
Dlouhodobý majetek	90 480	84 861	80 018	76 537
Dlouhodobý nehmotný majetek	315	315	315	315
Dlouhodobý hmotný majetek	90 165	84 546	79 703	76 222
Pozemky a stavby	75 031	70 439	66 607	64 129
Pozemky	14 158	14 158	14 158	14 158
Stavby	60 873	56 174	52 130	49 347
Hmotné movité věci a jejich soubory	12 551	11 658	10 870	10 175
Ostatní dlouhodobý majetek	2 253	2 259	2 264	2 268
Poskytnuté zálohy na dl. Hm. A nedok. Hm. Maj.	330	297	281	274

Zdroj: Vlastní zpracování, 2018

Tabulka 26: Plán odpisu dlouhodobého majetku (v tis. Kč)

	2018	2019	2020	2021
Počáteční stav - Stavby	72 497	60 873	56 174	52 130
Počáteční stav - Hmotné movité věci a jejich soubory	13 551	12 551	11 658	10 870
Odpisy - Stavby	11 624	4 699	4 044	2 783
Odpisy - Hmotné věci a jejich soubory	1 000	893	788	695
Nové investice	0	0	0	0
Konečný stav - Stavby	60 873	56 174	52 130	49 347
Konečný stav - Hmotné movité věci a jejich soubory	12 551	11 658	10 870	10 175

Zdroj: Vlastní zpracování, 2018

Plán oběžných aktiv

V plánu oběžných aktiv se pracovalo s následujícími položkami - zásoby, dlouhodobé pohledávky, krátkodobé pohledávky a krátkodobý finanční majetek. Všechny uvedené položky byly naplánovány dle trendu z minulých let po konzultaci s vedením společnosti.

Tabulka 27: Plánování doby obrátů a obrátů v jednotlivých letech (v tis. Kč)

		2018	2019	2020	2021
Tržby		380 929	399 973	419 964	440 967
Zásoby		41 318	42 130	43 484	44 773
Dlouhodobé pohledávky		418	418	418	418
Krátkodobé pohledávky		37 546	36 420	35 327	34 268
Krátkodobý finanční majetek		45 779	46 028	46 818	47 195
Zásoby	Obrát	9,22	9,49	9,66	9,85
	Doba obrátu	39,05	37,92	37,28	36,55
Dlouhodobé pohledávky	Obrát	911,31	956,87	1 004,70	1 054,94
	Doba obrátu	0,40	0,38	0,36	0,34
Krátkodobé pohledávky	Obrát	10,15	10,98	11,89	12,87
	Doba obrátu	35,48	32,78	30,28	27,98
Krátkodobý finanční majetek	Obrát	8,32	8,69	8,97	9,34
	Doba obrátu	0,12	0,12	0,11	0,11

Zdroj: Vlastní zpracování, 2018

V tabulce č. 28 jsou uvedeny obraty a doby obrátů jednotlivých položek oběžných aktiv. Tržby jsou uvedeny jak z prodeje zboží, tak i z prodeje vlastních výrobků a služeb. Pro výpočet doby obrátů počítáme s tím, že rok má 360 dní.

Tabulka 28: Plán oběžných aktiv (v tis. Kč)

	2018	2019	2020	2021
Zásoby	41 318	42 130	43 484	44 773
Dlouhodobé pohledávky	418	418	418	418
Krátkodobé pohledávky	37 546	36 420	35 327	34 268
Krátkodobý finanční majetek	45 779	46 028	46 818	47 195

Zdroj: Vlastní zpracování, 2018

Z tabulky uvedené výše je patrné, že společnost se snaží snižovat krátkodobé pohledávky, jelikož nechce mít neuhrazené faktury. Dlouhodobé pohledávky pro predikované období zůstávají stejné. Zásoby se navyšují vzhledem ke strategickým cílům. Společnost Moser drží poměrně vysoké částky v pokladnách i zde je trendem tuto hodnotu snižovat, ale peněžní prostředky na bankovních účtech se navyšují, proto nám v celkovém součtu krátkodobý finanční majetek roste.

Z celkového hlediska můžeme říci, že stav je vcelku příznivý u všech ukazatelů, jelikož se doba obrátů u všech položek oběžných aktiv snižuje.

Časové rozlišení

Časové rozlišení v tomto případě bude pracovat s náklady příštích období a s příjmy příštích období. I zde u této položky rozvahy byla data konzultována s vedením společnosti. Odhad byl proveden na základě hodnot z minulých let.

Tabulka 29: Časové rozlišení (v tis. Kč)

	2018	2019	2020	2021
Náklady příštích období	1 487	1 465	1 422	1 401
Příjmy příštích období	1 425	1 453	1 498	1 510

Zdroj: Vlastní zpracování, 2018

5.2.2 Plán pasiv

1) Základní kapitál

U této položky se předpokládá neměnný stav, proto hodnota základního kapitálu zůstane stejná, a to ve výši 90 000 tis. Kč. Podnik tvoří kapitálové fondy, které taktéž

pro predikované období zůstanou neměnné. Zisk z běžného období se převádí buď do nerozděleného zisku minulých let, nebo se vyplácí společníkům.

2) Cizí zdroje

Mezi cizí zdroje společnosti v tomto případě řadíme dlouhodobé a krátkodobé závazky. Tyto položky rozvahy jsou rozděleny následovně:

- Dlouhodobé závazky
 - Závazky - ovládaná nebo ovládající osoba
 - Odložený daňový závazek
- Krátkodobé závazky
 - Krátkodobé přijaté zálohy
 - Závazky z obchodních vztahů,
 - Závazky se společníkům,
 - Závazky k zaměstnancům,
 - Závazky ze sociálního zabezpečení a zdravotního pojištění,
 - Stát – daňové závazky

Tabulka 30: Plánování krátkodobých závazků v (tis. Kč)

Položka/rok	2018	2019	2020	2021	
Tržby	380 929	399 973	419 964	440 967	
Závazky z obchodních vztahů	8 326	8 124	7 978	7 865	
Daňové závazky	1 007	915	826	731	
Krátkodobé přijaté zálohy	5 989	5 145	4 621	3 442	
Závazky z obchodních vztahů	Obrat	45,75	49,23	52,64	56,07
	Dobaobratu	7,87	7,31	6,84	6,42
Daňové závazky	Obrat	378,28	437,13	508,43	603,25
	Dobaobratu	0,95	0,82	0,71	0,60
Krátkodobé přijaté zálohy	Obrat	63,60	77,74	90,88	128,11
	Dobaobratu	5,66	4,63	3,96	2,81

Zdroj: Vlastní zpracování, 2018

I u těchto položek rozvahy bylo vše konzultováno s vedením společnosti. Veškeré plány jsou dle trendu minulých let a také dle představ vedení společnosti pro predikované

období. Společnost se rozhodla udělat vstřícný krok vůči svým dodavatelům, a to v čas hradit své závazky.

Závazky k zaměstnancům

Tyto závazky tvoří nevyplacené mzdy a odvody pojištění. V následujících tabulkách nejsou zaměstnanci rozděleny dle pracovní pozic, jakož to bylo u plánování osobních nákladů. Jednotlivé položky byly naplánovány na základě informací ze společnosti.

Tabulka 31: Závazky k zaměstnancům a Závazky ze SP a ZP (v tis. Kč)

	2018	2019	2020	2021
Závazky k zaměstnancům	5 625	4 987	4 284	3 910
Závazky ze SP a ZP	3 945	3 904	3 876	3 802

Zdroj: Vlastní zpracování, 2018

Časové rozlišení

Časové rozlišení v tomto případě bude pracovat pouze s výdaji příštích období. I zde u této položky rozvahy byla data konzultována s vedením společnosti.

Tabulka 32: Časové rozlišení (v tis. Kč)

	2018	2019	2020	2021
Výdaje příštích období	1 423	1 338	1 219	1 120

Zdroj: Vlastní zpracování, 2018

Tabulka 33: Plánovaná rozvaha pro roky 2019 - 2021 v (tis. Kč)

	2018	2019	2020	2021
Aktiva celkem	218 453	212 775	208 985	206 102
Dlouhodobý majetek	90 480	84 861	80 018	76 537
Dlouhodobý nehmotný majetek	315	315	315	315
Nehmotný výsledky výzkumu a vývoje	0	0	0	0
Ocenitelná práva	315	315	315	315
Software	315	315	315	315
Poskytnuté zálohy na dl. nehm. a nedok. nehm.maj.	0	0	0	0
Nedokončený dlouhodobý nehmotný majetek	0	0	0	0
Dlouhodobý hmotný majetek	90 165	84 546	79 703	76 222
Pozemky a stavby	75 031	70 332	66 288	63 505
Pozemky	14 158	14 158	14 158	14 158
Stavby	60 873	56 174	52 130	49 347
Hmotné movité věci a jejich soubory	12 551	11 658	10 870	10 175
Oceňovací rozdíl k nabytému majetku	0	0	0	0
Ostatní dlouhodobý majetek	2 253	2 259	2 264	2 268
Jiný dlouhodobý hmotný majetek	2 253	2 259	2 264	2 268
Poskytnuté zálohy na dl. Hm. A nedok. Hm. Maj.	330	297	281	274
Nedokončený dlouhodobý hmotný majetek	330	297	281	274
Oběžná aktiva	125 061	124 996	126 047	126 654
Zásoby	41 318	42 130	43 484	44 773
Materiál	6 974	7 811	8 748	9 797
Nedokončená výroba a polotovary	7 272	6 981	6 702	6 434
Výrobky a zboží	25 546	26 095	26 926	27 555
Výrobky	16 598	17 594	18 650	19 883
Zboží	8 948	8 501	8 276	7 672
Poskytnuté zálohy na zásoby	1 526	1 243	1 108	987
Pohledávky	37 964	36 838	35 745	34 686
Dlouhodobé pohledávky	418	418	418	418
Pohledávky ostatní	418	418	418	418
Dlouhodobé poskytnuté zálohy	384	384	384	384
Jiné pohledávky	34	34	34	34
Krátkodobé pohledávky	37 546	36 420	35 327	34 268
Pohledávky z obchodních vztahů	26 334	25 544	24 778	24 035
Pohledávky - ostatní	11 212	10 876	10 549	10 233
Stát - daňové pohledávky	4 567	4 339	4 122	3 916
Krátkodobé poskytnuté zálohy	4 979	4 581	4 215	3 878
Dohadné účty aktivní	1 124	1 120	1 117	1 114
Jiné pohledávky	245	231	219	212
Peněžní prostředky	45 779	46 028	46 818	47 195
Peněžní prostředky v pokladně	1 198	1 121	1 085	999
Peněžní prostředky na účtech	44 581	44 907	45 733	46 196

Časové rozlišení aktiv	2 912	2 918	2 920	2 911
Náklady příštích období	1 487	1 465	1 422	1 401
Příjmy příštích období	1 425	1 453	1 498	1 510
	2 018	2 019	2 020	2 021
PASIVA CELKEM	218 453	212 775	208 985	206 102
Vlastní kapitál	95 352	103 612	114 086	126 837
Základní kapitál	90 000	90 000	90 000	90 000
Ážio a kapitálové fondy	-18 489	-18 489	-18 489	-18 489
Kapitálové fondy	-18 489	-18 489	-18 489	-18 489
Ostatní kapitálové fondy	36 311	36 311	36 311	36 311
Rozdíly z přeměn obchodních korporací (+/-)	-54 800	-54 800	-54 800	-54 800
Výsledek hospodaření minulých let (+/-)	24 880	23 841	27 554	32 542
Nerozdělený zisk minulých let	24 880	23 841	27 554	32 542
Výsledek hospodaření běžného účetního období (+/-)	-1 039	8 261	15 021	22 784
Cizí zdroje	121 678	107 825	93 680	78 245
Závazky	121 678	107 825	93 680	78 245
Dlouhodobé závazky	92 873	80 594	68 084	54 964
Závazky - ovládaná nebo ovládající osoba	89 663	77 641	65 367	52 465
Odložený daňový závazek	3 210	2 953	2 717	2 499
Krátkodobé závazky	28 805	27 231	25 596	23 281
Krátkodobé přijaté zálohy	5 989	5 145	4 621	3 442
Závazky z obchodních vztahů	8 326	8 124	7 978	7 865
Závazky - ostatní	14 490	13 962	12 997	11 974
Závazky k zaměstnancům	5 625	4 987	4 284	3 910
Závazky ze sociálního zabezpečení a zdravotního pojištění	3 945	3 904	3 876	3 802
Stát - daňové závazky a dotace	1 007	915	826	731
Dohadné účty pasivní	4 003	3 975	3 841	3 786
Jiné závazky	193	181	170	158
Časové rozlišení pasiv	1 423	1 338	1 219	1 020
Výdaje příštích období	1 423	1 338	1 219	1 120

Zdroj: Vlastní zpracování, 2018

5.3 Plán cash flow

Každý podnik má za cíl zhodnotit vložený kapitál, neboli vytvářet zisk. Plánované peněžní toky (cash flow) patří mezi základní složku finančního plánu. Tento výkaz srovnává bilanční formu příjmů a výdajů za určité období. Je nutné tedy rozeznávat co je zisk a co skutečné peníze, jelikož zisk je účetní jednotka a naopak za skutečné peníze můžeme považovat peněžní toky (cash flow). Struktura tohoto výkazu je tvořena z provozní, investiční a finanční činnosti.

Nejdůležitější částí je ta z **provozní činnosti**, která poskytuje informace o tom, do jaké míry výsledek hospodaření za běžnou činnost odpovídá skutečně získaným penězům. Oblast **investiční činnosti** představuje výdaje z investic a rozsah příjmů z investičního majetku. Poslední částí je oblast **finanční činnosti**, která hodnotí pohyb financí. Ke stanovení peněžních toků se využívají dvě základní metody, a to přímá a nepřímá metoda. Principem přímé metody je stanovení jednotlivých položek příjmů a výdajů, tato metoda je vhodná použít pro kratší období. Proto pro stanovení plánovaných peněžních toků, které jsou součástí strategického finančního plánu. Je vhodné použít nepřímou metodu. Hlavním principem nepřímé metody je transformace zisku do pohybu peněžních prostředků. (Růžičková, 2011)

Tabulka 34: Plánování Cash Flow (v tis. Kč)

	2019	2020	2021
Provozní činnost			
Zisk po zdanění	8 260	15 021	22 784
Odpisy	5 592	4 832	3 478
Změna časového rozlišení aktiv	6	2	-7
Změna časového rozlišení pasiv	-85	-119	-199
Změna zásob	-812	-1 354	-1 289
Změna krátkodobých pohledávek	1 126	1 093	1 059
Změna krátkodobých závazků	-1 574	-1 635	-2 315
Čistý peněžní tok z provozní činnosti	12 513	17 840	23 511
Investiční činnost			
Změna dlouhodobého majetku	5 592	4 832	3 478
Odpisy	-5 592	-4 832	-3 478
Čistý tok investiční činnosti	0	0	0
Finanční činnost			
Změna ZK a kapitálových fondů	0	0	0
Změna dlouhodobých závazků	-12 279	-12 510	-13 120
Výdaje z rozdělení zisku (podíly na zisku)	0	-4 548	-10 033
Čistý tok finanční činnosti	-12 279	-17 057	-23 153
Změna krátkodobého finančního majetku	249	790	377

Zdroj: Vlastní zpracování, 2018

Výkaz cash flow pro společnost Moser byl stanoven pomocí nepřímé metody na období 2019 - 2021. Výkaz byl sestaven pomocí naplánovaného výkazu zisku a ztráty a dle naplánované rozvahy. Ve všech sledovaných letech vychází čistý peněžní tok kladný.

6 Analýza rizik

Pojem riziko lze chápat mnoha způsoby, jelikož existuje velké množství definic. Riziko z hlediska řízení podnikatelských rizik lze chápat, jako možnost či pravděpodobnost vzniku ztráty, tedy nastane událost, která se liší od předpokládaného výsledku.

S rizikem těsně souvisí následující pojmy:

- Neurčitý výsledek - pokud se jedná o riziko, musí být minimálně dvě varianty řešení. Jestliže s jistotou víme, že dojde ke ztrátě, nelze již hovořit o riziku. Výsledek tedy musí být nejistý.
- Nejméně jeden z výsledků je nežádoucí - pokud se může jednat o ztrátu majetku investora či může jít o výnos, který je nižší než mohl být. (Fotr, Souček, 2011)

Dalším pojem, který souvisí s rizikem, je změna veličiny v čase, tato změna může být jak pozitivní tak i negativní oproti očekávaným hodnotám, hovoříme tedy o odchylkách. Rozeznáváme tři přístupy podnikatele či manažera k riziku. Prvním přístupem je **podnikatel či manažer se sklonem k averzi**, který se velmi vyhýbá rizikovým projektům, naopak dává přednost projektům, které s velkou jistotou zaručují přijatelné výsledky. Druhým přístupem je **sklon k riziku**, kde podnikatel či manažer vyhledává rizikové projekty, které přináší značný zisk, ale i značné ztráty. Posledním přístupem je neutrální postoj k riziku, ve kterém osoba má ve sklonech k rizikům rovnováhu.

Jestliže má docházet ke snižování rizika, je nutné v první řadě rizika analyzovat. Analýza rizik je charakterizována definováním hrozeb, které s pravděpodobností nastanou a budou mít jistou míru dopadu. Podnik může řídit pouze rizika, která byla včas identifikována a následně byla zavedena proti němu opatření. Po analýze rizik a zavedení vhodných opatření je nutné tyto rizika sledovat a kontrolovat. (Smejkal, Rais, 2013)

6.1 Identifikace rizik

Identifikace rizik má za cíl stanovit faktory, které ovlivňují určitým způsobem hospodářské či jiné výsledky společnosti. Jedná se tedy o nejdůležitější část analýzy rizik, protože neidentifikovaná rizika nelze ošetřit a následně jej nelze řídit. (Fotr, Souček, 2011) Pro identifikaci rizik strategického plánu společnosti Moser budou využity výsledky z analýzy externího a interního prostředí.

Ve strategickém plánu společnosti Moser byla identifikována rizika:

- R1: Zvyšování cen materiálu a energií.
- R2: Nedostatek kvalifikovaných pracovníků.
- R3: Pokles poptávky po výrobcích společnosti.
- R4: Posílení koruny vůči měnám, do kterých společnost vyváží své výrobky.
- R5: Regulace v oblasti zahraničního obchodu.
- R6: Zvyšující se počet substitutů.

R1: Zvyšování cen materiálu a energií.

Riziko zvyšování cen vstupů závisí především na vysoké vyjednávací síle dodavatelů, jelikož počet dodavatelů, kteří distribuují základní suroviny ve sklářském odvětví je velmi nízký. Pokud by některý ze smluvních dodavatelů navýšil ceny materiálu či energií, znamenalo by to pro společnost v každém případě k nárůstu výkonové spotřeby, jelikož podnik nemá příliš možností jak tuto situaci řešit. Společnost má následující možnosti řešení - přistoupit na nové ceny dodavatele, možnost diskuze s dodavatelem nad cenou vstupu či obtížné hledání nového dodavatele. Při výběru jakékoliv možnosti dojde k nárůstu výkonové spotřeby.

R2: Nedostatek kvalifikovaných pracovníků.

Kvalifikovaní pracovníci jsou pro společnost klíčoví. V současné době je na trhu práce nedostatek pracovníků s výučným oborem. V případě společnosti Moser se jedná hlavně o brusiče, skláře a rytce. Jednou z příčin je nedostatečný zájem studentů o tyto obory a dochází k tomu, že si žáci základních škol vybírají pro další studium atraktivnější obory. Další významnou příčinou je aktuálně nízké hodnoty nezaměstnanosti. Proto by společnost měla usilovat o udržení stávajících kvalifikovaných pracovníků.

R3: Pokles poptávky po výrobcích společnosti

Pokles poptávky po výrobcích společnosti může být zapříčiněn mnoha faktory. Například se může jednat o legislativní, technologické či sociální faktory, které zapříčiní, že zákazníci začnou využívat konkurenční výrobky. Dále pak může nastat situace, ve které zákazníci nebudou nadále preferovat originalitu a exkluzivitu výrobků a začnou vnímat značku Moser za staromódní a neatraktivní. Pokles poptávky po výrobcích by způsobil negativní dopad na snížení tržeb za zboží a tržeb za prodej vlastních výrobků a služeb.

R4: Posílení koruny vůči měnám zemí, do kterých společnost vyváží své výrobky.

Jak již bylo řečeno, společnost se aktivně účastní na zahraničních trzích, proto mezi faktory ovlivňující její činnost patří také devizové kurzy. V případě, že koruna posílí, obdrží společnost Moser po přepočtu na českou měnu nižší finanční částky ze svých prodejů v zahraničí a naopak. Toto riziko nemůže společnost nijak ovlivnit, je tedy zcela mimo její kontrolu.

R5: Regulace v oblasti zahraničního obchodu.

Vzhledem k faktu, že společnost má ve strategickém plánu za cíl růst tržeb v zahraničí, znamenalo by to pro ní, nižší výdělky v zahraničí. Ztráty způsobené poklesem trhu v České republice si společnost kompenzuje exportem do zahraničních zemí, především do Ruska, USA, Japonska a Tchaj-wan. Zahraniční prodej zaujímá v současné době 43 % podíl na celkových tržbách společnosti Moser.

R6: Zvyšující se počet substitutů.

Jak již bylo řečeno hrozba substitučních výrobků, je ve sklářském průmyslu poměrně častá. Mezi největší hrozbu patří méně kvalitní asijské sklo a plasty, které může zákazník zakoupit jednoduše po celém světě. Jedním z důvodů proč jsou tyto substituty pro zákazníky atraktivní, je především jejich cena. S tímto rizikem je také spojen fakt, že společnost Moser má vyšší ceny svých výrobků než konkurence. Opět by toto riziko mělo dopad na objem produkce společnosti.

R7: Zvyšující se náklady na zaměstnance

Nedostatečný počet kvalifikovaných zaměstnanců způsobuje zvyšování mezd a následně rostoucí náklady na zaměstnance. Pokud dojde k novelizaci návrhu Ministerstva práce a sociálních věcí o minimální mzdě, bude to pro zaměstnavatele znamenat plošné zvedání mezd či platu.

6.2 Stanovení významnosti rizik

Výsledkem identifikace rizik je určitý počet rizikových faktorů. Veškerým těmto rizikům lze věnovat pozornost, proto je nutné vybrat taková rizika, která mají v případě výskytu významný negativní či pozitivní dopad na projekt. Pro stanovení významnosti rizik lze využít dva přístupy, prvním z nich je analýza citlivosti a druhým je expertní hodnocení. (Fotr, Souček, 2011)

6.2.1 Matice hodnocení rizik

Matice hodnocení rizik je nástrojem expertního hodnocení, které staví na znalostech a zkušenostech. Podstatou expertního hodnocení je posuzování významnosti rizika dle dvou hledisek. Prvním hlediskem představuje pravděpodobnost výskytu rizika, přičemž druhé hledisko představuje intenzitu negativního či pozitivního dopadu. Významnost rizika je vyšší, čím pravděpodobnější je jeho výskyt a čím vyšší je intenzita dopadu. (Fotr, Souček, 2011)

Mezi základní formy expertního hodnocení patří kvalitativní hodnocení, které stanovuje významnost rizika na základě matice hodnocení rizik bez použití číselné formy. Další formou je semikvantitativní hodnocení, které vyjadřuje významnost rizik číselnou formou pomocí součinu pravděpodobnosti výskytu rizika a jeho dopadu. Nejčastěji se využívá lineární stupnice s pěti stupni. Stupnice hodnocení (pravděpodobnosti/intenzity negativního dopadu):

- 5 – zvláště vysoká
- 4 – vysoká
- 3 – střední
- 2 – malá
- 1 – velice malá, (Smejkal, Rais, 2013)

Tabulka 35: Stanovení významnosti rizik

	Riziko	Pravděp. výskytu	Intenzita dopadu	Ohodnocení rizika
R1	Zvyšování cen materiálu a energií.	4	4	16
R2	Nedostatek kvalifikovaných pracovníků.	4	5	20
R3	Pokles poptávky po výrobcích společnosti.	1	3	3
R4	Posílení koruny vůči měnám zemí, do kterých společnost vyváží své výrobky.	2	3	6
R5	Regulace v oblasti zahraničního obchodu.	2	2	4
R6	Zvyšující se počet substitutů.	2	2	4
R7	Zvyšující se náklady na zaměstnance.	3	4	12

Zdroj: Vlastní zpracování, 2019

Na základě stanovení významnosti rizik je možné vytvořit mapu rizik, jedná se o grafický nástroj pro posouzení významnosti rizik. V následující tabulce je znázorněna mapa rizik společnost Moser, ve které významnost rizik je odlišena pomocí barevného stínování, kde světlé stínování představuje nejméně významná rizika a tmavé stínování rizika závažná.

Tabulka 36: Mapa rizik

Pravděpodobnost	5					
	4			R1	R2	
	3		R4		R7	
	2		R5, R6			
	1			R3		
		1	2	3	4	5
		Dopad				

Zdroj: Vlastní zpracování, 2019

Z tabulky vyplývá, že společnost by měla věnovat zvýšenou pozornost následujícím rizikům:

- R1: Zvyšování cen materiálu a energií.
- R2: Nedostatek kvalifikovaných pracovníků.
- R7: Zvyšující se náklady na zaměstnance.

6.2.2 Analýza citlivosti

Základem analýzy citlivosti je zjištění, zda vybraná finanční kritéria jsou citlivá na možné změny hodnot rizika, která kritérium ovlivňují. Základní formou je jednofaktorová analýza, která nalézá dopady izolovaných změn, tedy když se provede změna pouze jednotlivých rizik na vybrané finanční kritérium a ostatní faktory zůstanou beze změny, tedy v plánovaných hodnotách. (Fotr a kol., 2012)

Pro analýzu citlivosti společnosti Moser bude vybrán jako finanční kritérium výsledek hospodaření za běžnou činnost před zdaněním, neboli EBIT. Analýza bude prováděna na základě plánovaných hodnot pro rok 2019, následně budou vytvořeny odchylky od plánovaných hodnot. Velikost odchylky bude 10 %, přičemž hodnoty výnosových

položek klesnou o 10 % a hodnoty nákladových položek vzrostou o 10 %. Následně upravena hodnota EBIT a nakonec budou porovnány změny EBIT oproti plánovaným hodnotám EBIT

EBIT je tvořen následujícím hodnototvorným řetězcem:

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

V následující tabulce jsou vyobrazeny výsledky analýzy citlivosti, ze kterých je patrné, že EBIT nejvíce ovlivňují změny těchto položek: tržby za prodej zboží, tržby z prodeje výrobků a služeb a mzdové náklady. Tyto tři položky jsou nejvýznamnější, jelikož ovlivňují EBIT o více než 100 %. U položky tržby z prodeje výrobků a služeb je tato hodnota 234 %. Z tohoto vyplývá, že pokud k poklesu u položek tržeb z prodeje zboží a tržeb z prodeje výrobků a služeb, dostane se společnost do záporných hodnot hospodářského výsledku. Dalším významným faktorem, který ovlivňuje výsledný EBIT, jsou mzdové náklady. I v tomto případě by při zvýšení tohoto faktoru, by opět nastaly záporné hodnoty hospodářského výsledku.

Další položky, které také velmi ovlivňují EBIT jsou spotřeba materiálu a energie, služby a náklady na SZ a ZP. Tyto položky nepřesáhly hranici 100 %, i když jsou hodnoty vysoké, nedošlo by k zápornému výsledku hospodaření.

Tabulka 37: Analýza citlivosti pro rok 2019

Položky v tis. Kč	2019	Odchylka 10%	Výsledný EBIT	Absolutní změna EBIT	Relativní změna EBIT
Tržby za prodej zboží	161 309	145 180	- 5 932	16 131	-158,16%
Náklady vynaložené na prodané zboží	20 909	23 000	8 108	- 2 091	-20,50%
Tržby z prodeje výrobků a služeb	238 662	214 796	- 13 667	23 866	-234,01%
Aktivace	- 15 646	- 14 081	11 764	- 1 565	15,34%
Spotřeba materiálu a energie	73 024	80 326	2 897	- 7 302	-71,60%
Služby	101 260	111 386	73	- 10 126	-99,28%
Mzdové náklady	117 132	128 845	- 1 514	- 11 713	-114,85%
Náklady na SZ a ZP	39 825	43 808	6 217	- 3 983	-39,05%
Ostatní náklady	3 698	4 068	9 829	- 370	-3,63%
Daně a poplatky	686	755	10 130	- 69	-0,67%
Odpisy DNM a DHM	5 592	6 151	9 640	- 559	-5,48%
Tržby z prodeje DM	0	0	10 199	0	0,00%
Tržby z prodeje materiálu	725	798	10 272	- 73	0,71%
ZC prodaného DM	0	0	10 199	0	0,00%
ZC prodaného materiálu	516	568	10 147	- 52	-0,51%
Ostatní provozní výnosy	4 651	4 186	9 734	465	-4,56%
Ostatní provozní náklady	5 986	6 585	9 600	- 599	-5,87%
Výnosy DFM	0	0	10 199	0	0,00%
Výnosové úroky	38	34	10 195	4	-0,04%
Nákladové úroky	7 778	8 556	9 421	- 778	-7,63%
Ostatní finanční výnosy	5 241	4 717	9 675	524	-5,14%
Ostatní finanční náklady	8 377	9 215	9 361	- 838	-8,21%
EBIT	10 199				

Zdroj: Vlastní zpracování, 2019

Tabulka 38: Výsledky analýzy citlivosti pro roky 2019 - 2021

Položky v tis. Kč	Relativní změna EBIT 2019	Relativní změna EBIT 2020	Relativní změna EBIT 2021
Tržby za prodej zboží	-158,16%	-91,34%	-63,23%
Náklady vynaložené na prodané zboží	-20,50%	-12,07%	-8,54%
Tržby z prodeje výrobků a služeb	-234,01%	-135,13%	-93,54%
Aktivace	15,34%	8,44%	5,56%
Spotřeba materiálu a energie	-71,60%	-43,27%	-31,41%
Služby	-99,28%	-54,16%	-34,63%
Mzdové náklady	-114,85%	-65,08%	-44,61%
Náklady na SZ a ZP	-39,05%	-22,13%	-15,17%
Ostatní náklady	-3,63%	-2,06%	-1,41%
Daně a poplatky	-0,67%	-0,37%	-0,24%
Odpisy DNM a DHM	-5,48%	-2,61%	-1,24%
Tržby z prodeje DM	0,00%	0,00%	0,00%
Tržby z prodeje materiálu	0,71%	0,39%	0,26%
ZC prodaného DM	0,00%	0,00%	0,00%
ZC prodaného materiálu	-0,51%	-0,28%	-0,19%
Ostatní provozní výnosy	-4,56%	-2,72%	-2,01%
Ostatní provozní náklady	-5,87%	-3,28%	-2,20%
Výnosy DFM	0,00%	0,00%	0,00%
Výnosové úroky	-0,04%	-0,02%	-0,02%
Nákladové úroky	-7,63%	-4,17%	-2,74%
Ostatní finanční výnosy	-5,14%	-2,96%	-2,05%
Ostatní finanční náklady	-8,21%	-4,65%	-3,16%

Zdroj: Vlastní zpracování, 2019

Tabulka č. 38 znázorňuje výsledky analýzy pro plánované období 2019 - 2021. I v letech 2020 a 2021 jsou nejcitlivější faktory, které byly uvedené v tabulce č. 37, to znamená, že faktory zůstávají stejné, mění se pouze jejich hodnota, která se snižuje.

6.3 Scénáře

Scénáře lze chápat mnoha způsoby, jelikož neexistuje jednotná definice. Obecně můžeme říct, že scénáře jsou chápány jako obrazy budoucnosti, které jsou založené na množině vzájemně propojených faktorů a zároveň nám umožňují lépe pochopit trendy vývoje významných faktorů a jejich vazby. Cílem scénářů je především pomoci

manažerům při jejich myšlení a podporovat tvorbu nových strategických variant. (Fotr, Souček, 2011)

Obvykle se vytvářejí následující typy scénářů:

- očekávaný scénář,
- pesimistický scénář,
- optimistický scénář,
- nejpravděpodobnější (realistický) scénář. (Fotr a kol, 2017)

6.3.1 Očekávaný scénář

Za očekávaný scénář se pokládá finanční plán, který je již vytvořen v páté kapitole.

6.3.2 Pesimistický scénář

Pesimistický scénář vytváří nejhorší možnou variantu, která může nastat. Jsou zde zahrnuta všechna rizika, která mohou ovlivnit hodnotu hospodářského výsledku. Dle analýzy citlivosti zpracované výše, je hodnota provozního hospodářského výsledku nejvíce citlivá na změnu tržeb za prodej zboží a tržeb z prodeje výrobků a služeb. Na tyto položky působí riziko nedostatku kvalifikovaných pracovníků. Pokud by společnost na predikované období neměla stále potřebný počet kvalifikovaných zaměstnanců, znamenalo by to snížení produkce. Tento fakt by se projevil v tom, že by společnost nemohla vyrábět potřebné množství výrobků a to by vedlo ke snižování tržeb. Pesimistický scénář počítá s maximální 10 % odchylkou od očekávaného scénáře.

Další citlivou položkou je zvyšování cen materiálu a energií. Tato položka je ovlivněna rizikem zvýšené vyjednávací síly dodavatelů, vzhledem k jejich omezenému počtu. Pokud nastanou predikce inflace, neměly by ceny materiálu a energií nijak výrazně stoupat. Zvýšení této položky plánu v každém roce bude o 4 %.

Poslední nejcitlivější položkou jsou osobní náklady, které ovlivňuje jednak riziko zvyšující se náklady na zaměstnance, tak i nedostatek kvalifikovaných pracovníků. Zvýšení minimální mzdy, s tím spjaté navýšení zaručené mzdy a konkurenční boj o kvalifikované zaměstnance má za následek zvyšování nákladu za zaměstnance. Tento rizikový faktor se projeví ve mzdových nákladech a nákladech na SZ a ZP, hodnota odchylky bude 5 % každoročně. Tabulka uvedená níže, bere v úvahu zmíněné rizikové faktory a vliv na vývoj provozního výsledku hospodaření. Ostatní položky zůstanou na stejné úrovni jako v očekávaném scénáři.

Tabulka 39: *Pesimistický scénář*

Položky v tis. Kč	2019		2020		2021	
	Oček. scénář	Pesim. scénář	Oček. scénář	Pesim. scénář	Oček. scénář	Pesim. scénář
Tržby za prodej zboží	161 311	145 180	169 374	152 436	177 844	160 060
Náklady vynaložené na prodané zboží	20 909	22 164	22 382	23 725	24 023	25 464
Tržby z prodeje výrobků a služeb	238 662	214 796	250 590	225 531	263 122	236 810
Aktivace	- 15 646	- 15 646	- 15 646	- 15 646	- 15 646	- 15 646
Spotřeba materiálu a energie	73 024	75 945	80 236	83 445	88 359	91 893
Služby	101 260	105 310	100 443	104 461	97 407	101 303
Mzdové náklady	117 132	122 989	120 681	126 715	125 478	131 752
Náklady na SZ a ZP	39 825	41 020	41 032	42 263	42 662	43 942
Ostatní náklady	3 698	3 735	3 815	3 853	3 974	4 014
Daně a poplatky	686	686	686	686	686	686
Odpisy DNM a DHM	5 592	5 592	4 832	4 832	3 478	3 478
Tržby z prodeje DM	0	0	0	0	0	0
Tržby z prodeje materiálu	725	725	725	725	725	725
ZC prodaného DM	0	0	0	0	0	0
ZC prodaného materiálu	516	516	528	528	539	539
Ostatní provozní výnosy	4 651	4 604	5 046	4 996	5 640	5 584
Ostatní provozní náklady	5 986	6 106	6 091	6 213	6 182	6 306
Provozní výsledek hospodaření	21 075	- 34 403	29 362	- 28 680	38 897	- 21 845

Zdroj: Vlastní zpracování, 2019

Z výsledku je zřejmé, že změna položek, na které působí nepříznivý vývoj rizik, má zásadní vliv na provozní výsledek hospodaření. Dochází k výrazným záporným hodnotám hospodářského výsledku.

6.3.3 Optimistický scénář

Optimistický scénář vytváří nejlepší možnou variantu, ve které dochází k pozitivní změně dílčích rizikových faktorů. V tomto scénáři se pracuje s tím, že hodnota provozního hospodářského výsledku je nejvíce citlivá na změnu tržeb za prodej zboží a tržeb z prodeje výrobků a služeb. Pokud by došlo k potlačení rizika nedostatku kvalifikovaných pracovníků a společnost by navýšila počet svých zaměstnanců, mělo by to příznivý dopad, jelikož bude v silách společnosti plnit veškeré závazky a tím navyšovat produkci. Na základě potlačení tohoto faktoru, dojde ke zvýšení tržeb. Předpokládaná odchylka zvýšení tržeb je 10 % každý rok.

Pokud by došlo k příznivému vývoji rizikového faktoru zvyšování cen materiálu a energií, hodnota odchylky by nepatrně vzrostla každoročně o 2 %. Kdyby opět nastala příznivá situace ohledně vývoje minimální a zaručené mzdy, nedojde ke zvyšování osobních nákladů zaměstnanců a osobní náklady by klesly o 3 %

Tabulka uvedená níže, bere v úvahu zmíněné rizikové faktory a vliv na vývoj provozního výsledku hospodaření. Ostatní položky zůstanou na stejné úrovni jako v očekávaném scénáři.

Tabulka 40: Optimistický scénář

Položky v tis. Kč	2019		2020		2021	
	Oček. scénář	Optim. scénář	Oček. scénář	Optim. scénář	Oček. scénář	Optim. scénář
Tržby za prodej zboží	161 311	177 442	169 373	186 310	177 844	195 628
Náklady vynaložené na prodané zboží	20 909	21 954	22 382	23 501	24 023	25 224
Tržby z prodeje výrobků a služeb	238 662	262 528	250 590	275 649	263 122	289 434
Aktivace	- 15 646	- 15 646	- 15 646	- 15 646	- 15 646	- 15 646
Spotřeba materiálu a energie	73 024	74 484	80 236	81 841	88 359	90 126
Služby	101 260	103 285	100 443	102 452	97 407	99 355
Mzdové náklady	117 132	114 789	120 681	118 267	125 478	122 968
Náklady na SZ a ZP	39 825	39 029	41 032	40 211	42 662	41 809
Ostatní náklady	3 698	3 735	3 815	3 853	3 974	4 014
Daně a poplatky	686	686	686	686	686	686
Odpisy DNM a DHM	5 592	5 592	4 832	4 832	3 478	3 478
Tržby z prodeje DM	0	0	0	0	0	0
Tržby z prodeje materiálu	725	725	725	725	725	725
ZC prodaného DM	0	0	0	0	0	0
ZC prodaného materiálu	516	516	528	528	539	539
Ostatní provozní výnosy	4 651	5 116	5 046	5 551	5 640	6 204
Ostatní provozní náklady	5 986	6 046	6 091	6 152	6 182	6 244
Provozní výsledek hospodaření	21 075	60 049	29 362	70 265	38 897	81 902

Zdroj: Vlastní zpracování, 2019

Vzhledem k pozitivním změnám došlo k výraznému navýšení provozního hospodářského výsledku oproti očekávanému scénáři. Největší podíl na tomto zvýšení mají tržby, neboť jsou nejcitlivější na změnu plánu. Dále k pozitivním výsledkům pomohl fakt, že nákladové položky se zvyšovaly menší odchylkou.

6.3.4 Nejpravděpodobnější scénář

Nejpravděpodobnější scénář v sobě kombinuje očekávaný, pesimistický a optimistický scénář. Pravděpodobnost tohoto scénáře je stanovena jako vážený průměr již zmíněných scénářů. V tabulce č. 41 jsou uvedeny nejvýznamnější rizikové faktory, kde pro jednotlivé scénáře je přiřazena procentuální hodnota pravděpodobnosti výskytu. Součet jednotlivých procentuálních pravděpodobností musí být roven 100 %.

Pro rizikový faktor nedostatku kvalifikovaných pracovníků je pravděpodobnost očekávaného scénáře 65 %, následuje pesimistická varianta s 20 %. U rizikového faktoru zvyšování cen materiálu a energií je opět největší pravděpodobnost, že nastane očekávaný scénář, přičemž procentuální hodnota pesimistického scénáře je 20 %, a tím převyšuje optimistický scénář o 15%. Poslední významný rizikový faktor je zvyšování mezd zaměstnanců. I v tomto případě nejpravděpodobněji nastane očekávaný scénář. Na rozdíl od dvou předchozích faktorů je zde vyšší procentuální hodnota u optimistického scénáře, která je 25 %.

V případě, že zapůsobí všechna rizika, má největší pravděpodobnost očekávaný scénář. Nejméně pravděpodobná situace, která může nastat, je optimistický scénář, neboť jeho pravděpodobnost je pouze 15%.

Tabulka 41: Pravděpodobnosti jednotlivých scénářů

Riziko	Očekávaný scénář	Pesimistický scénář	Optimistický scénář
Zvyšování cen materiálu a energií	75%	20%	5%
Nedostatek kvalifikovaných pracovníků	65%	20%	15%
Zvyšující se náklady na zaměstnance	60%	15%	25%
Pravděpodobnost scénáře	67%	18%	15%

Zdroj: Vlastní zpracování, 2019

Pro porovnání jednotlivých scénářů je vybrán provozní výsledek hospodaření, přičemž hodnoty nejpravděpodobnějšího scénáře jsou nižší než ve výchozím finančním plánu (očekávaným scénáři). Tento fakt je způsoben tím, že pravděpodobnost nastání pesimistického scénáře je vyšší než pravděpodobnost výskytu optimistického scénáře.

Tabulka 42: Nejpravděpodobnější scénář

Položky v tis. Kč	2019		2020		2021	
	Oček. scénář	Nejpravd. scénář	Oček. scénář	Nejpravd. scénář	Oček. scénář	Nejpravd. scénář
Tržby za prodej zboží	161 311	160 827	169 374	168 865	177 845	177 310
Náklady vynaložené na prodané zboží	20 909	21 292	22 382	22 792	24 023	24 463
Tržby z prodeje výrobků a služeb	238 662	237 946	250 590	249 838	263 122	262 333
Aktivace	- 15 646	- 15 646	- 15 646	- 15 646	- 15 646	- 15 646
Spotřeba materiálu a energie	73 024	73 769	80 236	81 054	88 359	89 260
Služby	101 260	102 293	100 443	101 468	97 407	98 401
Mzdové náklady	117 132	117 835	120 681	121 405	125 478	126 231
Náklady na SZ a ZP	39 825	39 921	41 032	41 130	42 662	42 764
Ostatní náklady	3 698	3 710	3 815	3 828	3 974	3 987
Daně a poplatky	686	686	686	686	686	686
Odpisy DNM a DHM	5 592	5 592	4 832	4 832	3 478	3 478
Tržby z prodeje DM	0	0	0	0	0	0
Tržby z prodeje materiálu	725	725	725	725	725	725
ZC prodaného DM	0	0	0	0	0	0
ZC prodaného materiálu	516	516	528	528	539	539
Ostatní provozní výnosy	4 651	4 712	5 046	5 113	5 640	5 714
Ostatní provozní náklady	5 986	6 017	6 091	6 122	6 182	6 214
Provozní výsledek hospodaření	21 075	16 935	29 362	25 050	38 897	34 414

Zdroj: Vlastní zpracování, 2019

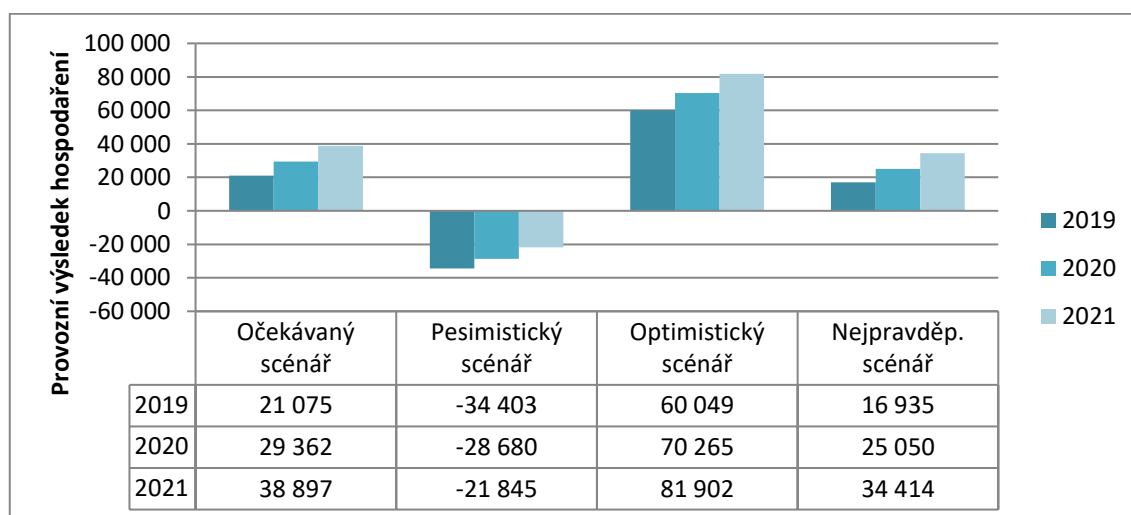
Shrnutí analýzy rizik

Prvním krokem této analýzy bylo určení rizikových faktorů, které nejvíce ovlivňují provozní výsledek hospodaření. Pro určení rizikových faktorů byla využita matice hodnocení rizik. Z toho vyplynuly tři nejvýznamnější rizikové faktory, jedná se o zvyšování cen materiálu a energií, nedostatek kvalifikovaných pracovníků a zvyšování mezd zaměstnanců.

Následovalo provedení citlivostní analýzy, kde byla nastíněna citlivost EBIT na stanovená rizika. Nejcitlivější citlivost byla zaznamenána u následujících položek: tržby za prodej zboží, tržby z prodeje výrobků a služeb, mzdové náklady, spotřeba materiálu a energie a služby, to znamená, že se mají největší vliv na výslednou hodnotu.

Dále byly provedeny možné strategické scénáře, které modelují dopady očekávaného, pesimistického a optimistického vývoje. Pokud by nastala situace pesimistické varianty, tak by to pro společnost znamenalo záporné hodnoty provozního výsledku hospodaření. V situaci kdyby byly všechny rizikové faktory potlačeny, by nastala varianta optimistického scénáře, která by měla pozitivní vliv na výsledných hodnotách. V této situaci by společnost dosáhla razantně vyšších hodnot provozního výsledku hospodaření, a to dvojnásobnou hodnotu než u očekávaného scénáře.

Obrázek 11: Srovnání provozních výsledků hospodaření jednotlivých scénářů



Zdroj: Vlastní zpracování, 2019

Nejpravděpodobnější scénář je kombinací očekávaného, pesimistického a optimistického scénáře, přičemž jeho výsledky představují situaci, ve které by společnost dosáhla všech plánovaných strategických cílů.

7 Controlling

Controlling je jedním z nástrojů, který přispívá k zajištění dlouhodobé výkonnosti podniku. Jedná se o seskupení vzájemně propojených kontrolních činností, které mají za úkol podporovat dosažení podnikových cílů, a dokáže včas odhalit možné hrozby. Controlling je metoda, která je zaměřená na výsledek a koordinaci procesů - plánování, kontrola a informační toky. (Šulák, Vacík, 2005)

Základní funkce controllingu je zjišťování odchylek (planning gaps), což znamená porovnávání stanovených cílů se skutečností. Jedním z nástrojů pro sledování odchylek je GAP analýza. Analýza tržních mezer (GAP analýza) je metodou diferenční analýzy, která identifikuje a zkoumá mezery mezi současným stavem plnění cílů a požadovaným stavem plnění strategických cílů organizace. (Grasseová a kol, 2012)

Tabulka 43: GAP analýza

Dlouhodobý cíl	KPI		2019	2020	2021
1. Zvýšit celkové tržeb meziročně o 5 %.	růst tržeb v %	Plán v tis. Kč	399 973	419 964	440 967
		Očekávaná skutečnost v tis. Kč	398 772	416 066	432 169
		Planning gaps v tis. Kč	-1 201	-3 898	-8 798
2. Zvýšit podíl tržeb v zahraničí v plánovaném období o 20 %.	Růst tržeb v zahraničí v %	Plán v tis. Kč	211 986	247 779	277 809
		Očekávaná skutečnost v tis. Kč	211 349	245 480	272 266
		Planning gaps v tis. Kč	-637	-2 299	-5 543
3. Nábor 30 nových zaměstnanců.	Počet přijatých zaměstnanců	Plán	15	10	5
		Očekávaná skutečnost	15	10	5
		Planning gaps	---	---	---
4. Zajištění rekvalifikace 6 pracovníků na pozici sklář.	Počet úspěšných pracovníků	Plán	6	0	0
		Očekávaná skutečnost	6	0	0
		Planning gaps	---	---	---
5. Do roku 2021 zavedení 3 nových kolekcí výrobků a rozvoj stávajícího sortimentu.	Počet nových kolekcí	Plán v tis. Kč	1	1	1
		Očekávaná skutečnost	1	1	1
		Planning gaps	---	---	---

Dlouhodobý cíl	KPI		2019	2020	2021
6. Do roku 2021 chce společnost investovat celkem 22 mil. Kč na propagaci.	množství vynaložených finančních prostředků	Plán v tis. Kč	10 000	8 000	4 000
		Očekávaná skutečnost v tis. Kč	10 000	8 000	4 000
		Planning gaps v tis. Kč	0	0	0

Zdroj: Vlastní zpracování, 2019

Z výsledku GAP analýzy je patrné, že společnost dosáhne některých strategických cílů. U cíle zvyšování tržeb vychází záporné hodnoty planning gaps, což znamená, že společnost nedosáhne plánovaných tržeb za prodej zboží a prodej výrobků a služeb. V návaznosti na první cíl se také nepodařilo, u druhého cíle dosáhnou kladných hodnot planning gaps. Jelikož byl plán stanoven beze změny ceny, doporučila bych společnosti navýšení cen výrobků.

U zbylých strategických cílů byly odchylky nulové, což lze považovat za pozitivní fakt. Pokud by společnost upravila ceny svých výrobků, mohl by být strategický plán společnosti dosažitelný.

Doporučila bych ceny navýšit následovně:

Tabulka 44: Změny cen výrobků o 5 %.

	Původní cena	Nová cena (+5%)
Nápojové sety	17 526,4	18 402,7
Dekorativní předměty	5 280,6	5 544,6
Dárkové sety	22 147,8	23 255,2
Rytiny	35 127,7	36 884,1
Sportovní ceny a trofeje	26 852,3	28 194,9
Limitované edice	54 154,1	56 861,8

Zdroj: Vlastní zpracování, 2019

V následující tabulce jsou promítnuté tržby pro každý rok, které jsou upraveny o 5% nárůst ceny u každého výrobku. Tyto změny mají za následek, že společnost v celém plánovaném období dosahuje provozní výsledek hospodaření, vyšších výsledku než je finanční plán.

Tabulka 45: Nejpravděpodobnější scénář po navýšení ceny výrobků o 5 %

Položky v tis. Kč	2019		2020		2021	
	Oček. scénář	Nejpravd. scénář	Oček. scénář	Nejpravd. scénář	Oček. scénář	Nejpravd. scénář
Tržby za prodej zboží	161 311	163 464	169 374	171 634	177 845	180 218
Náklady vynaložené na prodané zboží	20 909	21 292	22 382	22 792	24 023	24 463
Tržby z prodeje výrobků a služeb	238 662	241 848	250 590	253 935	263 122	266 635
Aktivace	- 15 646	- 15 646	- 15 646	- 15 646	- 15 646	- 15 646
Spotřeba materiálu a energie	73 024	73 769	80 236	81 054	88 359	89 260
Služby	101 260	102 293	100 443	101 468	97 407	98 401
Mzdové náklady	117 132	117 835	120 681	121 405	125 478	126 231
Náklady na SZ a ZP	39 825	39 921	41 032	41 130	42 662	42 764
Ostatní náklady	3 698	3 710	3 815	3 828	3 974	3 987
Daně a poplatky	686	686	686	686	686	686
Odpisy DNM a DHM	5 592	5 592	4 832	4 832	3 478	3 478
Tržby z prodeje DM	0	0	0	0	0	0
Tržby z prodeje materiálu	725	725	725	725	725	725
ZC prodaného DM	0	0	0	0	0	0
ZC prodaného materiálu	516	516	528	528	539	539
Ostatní provozní výnosy	4 651	4 712	5 046	5 113	5 640	5 714
Ostatní provozní náklady	5 986	6 017	6 091	6 122	6 182	6 214
Provozní výsledek hospodaření	21 075	23 474	29 362	31 916	38 897	41 624

Zdroj: Vlastní zpracování, 2019

Tabulka 46: GAP analýza po změně ceny o 5 %

Dlouhodobý cíl	KPI		2019	2020	2021
1. Zvýšit celkové tržeb meziročně o 5 %.	růst tržeb v %	Plán v tis. Kč	399 973	419 964	440 967
		Očekávaná skutečnost v tis. Kč	405 312	425 569	446 853
		Planning gaps v tis. Kč	5 339	5 605	5 886
2. Zvýšit podíl tržeb v zahraničí v plánovaném období o 20 %.	Růst tržeb v zahraničí v %	Plán v tis. Kč	211 986	247 779	277 809
		Očekávaná skutečnost v tis. Kč	214 815	251 086	281 517
		Planning gaps v tis. Kč	2 829	3 307	3 708

Zdroj: Vlastní zpracování, 2019

Z tabulky uvedené výše vyplývá, že pokud společnost navýší ceny svých výrobků o 5 %, všechny položky planning gaps budou nulové či kladné, což by znamenalo, že společnost splní všechny své strategické cíle.

8 Implementace strategického plánu

Formulace a přijetí vhodné strategie není konečným krokem procesu strategického řízení, jelikož strategie by měla být vhodně přenesena do konkrétních akcí. Začátkem těchto akcí je identifikace měřitelných dlouhodobých cílů, které je následně nutné transformovat do krátkodobých cílů, z nichž je potřebné vyvodit akce k jejich dosažení. Souhrn akcí představuje akční plán, který přispívá k naplnění strategického plánu. (Fotr a kol., 2012)

Při implementaci strategického plánu organizace musí v první řadě dojít k vytyčení krátkodobých cílů, které byly rozpracovány ve čtvrté kapitole. Dále je potřeba určit postupy k naplnění krátkodobých cílů, k čemuž poslouží zmiňované strategické akce.

Strategické akce

V tabulce č. 47 jsou rozpracovány strategické cíle do konkrétních strategických akcí, tyto akce povedou k naplnění strategických cílů a jsou detailněji popsány níže.

Tabulka 47: Strategické akce

Strategický cíl	Strategická akce
1. Zvýšit celkové tržeb meziročně o 5 %.	Zvýšení prodeje nápojových setů
	Zvýšení prodeje sportovních cen a trofejí
	Zvýšení prodeje rytin
	Nábor nových pracovníků
2. Zvýšit podíl tržeb v zahraničí v plánovaném období o 20 %.	Zvýšení exportu výrobků
	Marketingová podpora
3. Nábor 30 nových zaměstnanců.	Vytvoření inzerce a pracovních pohovorů
	Výběr vhodných pracovníků
	Školení a zaučení nových pracovníků
	Spolupráce se středními školami
4. Zajištění rekvalifikace 6 pracovníků na pozici sklář.	Zajištění praxe studentů
	Vytvoření plánu rekvalifikace
	Výběr pracovníků
	Realizace rekvalifikace

Strategický cíl	Strategická akce
5. Do roku 2021 zavedení 3 nových kolekcí výrobků a rozvoj stávajícího sortimentu.	Oslovení výtvarníků a umělců
	Zpracování návrhu nových kolekcí
	Výroba výrobků
	Uvedení nových kolekcí do prodeje
6. Do roku 2021 chce společnost investovat celkem 22 mil. Kč na propagaci.	Plán propagace

Zdroj: Vlastní zpracování, 2019

Strategické akce pro naplnění 1. strategického cíle

Prvním strategickým cílem společnosti v plánovaném období je navýšování tržeb pomocí růstu objemu prodeje a navýšení ceny o 5 %. Tento cíl chce společnost plnit především navýšováním počtu výrobků s orientací na oblast sportovních cen a trofejí, nápojových setů a rytin. Pro každý rok se sestaví výrobní plán, který byl sestaven ve spolupráci vedoucích pracovníků a představenstva. Tento plán musí být vždy hotov nejpozději do ledna daného roku. Kontrolu plnění výrobního má na starost ředitel výrobního úseku. Společnost podporuje prodej výrobků tím, že se účastí světových výstav a akcí (např. Maison & Objet Paris), kde prezentuje své výrobky a má možnost získat další ocenění. Další prodejní podporou jsou internetové stránky společnosti, které v roce 2018 vyhrály cenu nejlepší firemní web v soutěži WebTop100. Na zvýšení objemu prodeje mají výrazný vliv počet kvalifikovaných pracovníků, proto se v plánovacím období počítá s náborem nových pracovníků. Tyto pracovníky chce společnost získat prostřednictvím pracovních portálu, rekvalifikačních kurzů a spoluprací s Úřadem práce České Republiky. Strategické akce, které souvisejí s přijmutím nových zaměstnanců, jsou popsány níže u třetího strategického cíle – nábor 30 nových zaměstnanců.

Strategické akce pro naplnění 2. strategického cíle

S navýšením tržeb také souvisí další strategický cíl společnosti, a to zvýšení podílu tržeb v zahraničí o 20. Pro daný cíl jsou určeny strategické akce, a to zvýšení exportu výrobků a marketingová podpora. Tyto strategické akce má na starost úsek pro obchod a marketing, přičemž kontrolní činnost provádí ředitel úseku. I zde se vytvoří akční plán pro export. Zvýšení počtu vyexportovaných výrobků společnost dosáhne především

orientací na trhy v Rusku, Tchaj-wan, USA a Japonsku. Podporu prodeje v zahraničí společnost realizuje skrz renomé, exkluzivitu značky a následnou propagací výrobků. Následná marketingová podpora zahrnuje vytvoření marketingové kampaně, která je detailně popsána v posledním strategickém cíli. Zvyšování podílu tržeb v zahraničí je následovné: rok 2019 - 53 %, rok 2020 - 59 %, rok 2021 - 63 %.

Strategické akce pro naplnění 3. strategického cíle

V současné době se společnost podotýká s nedostatečným počtem pracovníků, proto nábor nových zaměstnanců je jedním ze strategických cílů. První strategickou akcí je vytvoření pracovní nabídky, které jsou jak v elektronické, tak i v tištěné podobě. Pracovní nabídky jsou vloženy na pracovních portály např. LinkedIn, Jobs.cz, nebo zveřejněny Úřadem práce České republiky, konkrétně krajskou pobočkou v Karlových Varech. Volné pracovní pozice jsou především na obchodní úsek, výrobní úsek (sklář, brusič) a na technický úsek.

Další strategickou akcí je výběr vhodných pracovníků. Tato akce začíná tím, že personalista shromáždí veškeré došlé životopisy a následně připraví výběrové řízení. Každého uchazeče, který splňuje požadavky, si personalista pozve na pracovní pohovor, který zahrnuje i praktické dovednosti. Následně jsou vybráni nejlepší kandidáti. Další strategickou akcí v pořadí je školení a zaučování nových pracovníků. Po přijetí pracovníka je nutné, aby zaměstnanec splňoval zdravotní popřípadě odbornou způsobilost. Poté pracovníka čeká vstupní školení ohledně BOZP, požární ochrany a zaučování. Pracovníka následně čeká dlouhodobý proces zaučování. Následně se přijme 15 pracovníků v roce 2019, 10 zaměstnanců v roce 2021 a 5 zaměstnanců v roce 2021. Všechny uvedené strategické cíle jsou v kompetenci personálního úseku. Personální ředitel jednotlivé strategické akce deleguje na své podřízené, přičemž akce kontroluje, popřípadě je nápomocen.

Předposlední strategickou akcí je spolupráce společnosti se středními školami (Střední uměleckoprůmyslová škola Karlovy Vary, Střední škola Horní Bříza v jednání), neboť společnost poskytuje praxi studentům v daných oborech. Společnost tedy studentům poskytne nejen praxi, ale i možnost budoucího uplatnění na trhu práce. Touto strategickou akcí chce společnost podpořit atraktivitu oboru a vyhlédnout si možné budoucí zaměstnance.

Strategické akce pro naplnění 4. strategického cíle

V návaznosti na předchozí strategický cíl se společnost rozhodla pro vytvoření rekvalifikačního kurzu na pozici sklář. První strategickou akcí je vytvoření plánu rekvalifikace, který byl sestaven ve spolupráci výrobního, ekonomického a personálního úseku. Plán rekvalifikace má stanovené jasné cíle, které musí pracovník splnit. Další strategickou akcí je výběr vhodných kandidátů. I zde musí uchazeči o rekvalifikační kurz splnit daná kritéria. Proces výběru pracovníků je úkolem personálního úseku. Společnost nabízí rekvalifikační kurz ve spolupráci s Úřadem práce České republiky. Realizace rekvalifikačního kurzu bude probíhat v prostorách podniku. Na praktickou výuku dohlíží výrobní ředitel. Cílem kurzu je, aby účastníci ovládali základní technologie, postupy a obsluhu strojů a zařízení. Kurz bude probíhat třikrát týdně po dobu šesti měsíců, přičemž účastníci, kteří se osvědčí, se mohou stát zaměstnanci společnosti.

Strategické akce pro naplnění 5. strategického cíle

Zavedení nových kolekcí výrobků vede ke splnění předposledního strategického cíle. Prvním krokem je, že vedoucí umělecké tvorby osloví známé výtvarníky a umělce, se kterými chce společnost spolupracovat. Další strategickou akcí je zpracování návrhu nových kolekcí, který vznikne na základě jednání s výtvarníky. Následně je nutné, aby ředitel výroby sjednaný návrh promítl do výrobního programu. Posledním krokem bude uvedení nové kolekce na světových veletrzích, výstavách a prodejních galeriích.

Strategické akce pro naplnění 6. strategického cíle

Posledním strategickým cílem je do roku 2021 investovat 22 mil. Kč na propagaci. Strategickou akcí pro tento cíl je vytvoření plánu propagace. Za koordinaci této strategické akce a kontrolu je zodpovědný úsek pro obchod a marketing. Společnost tímto krokem očekává zvýšení exportu své produkce. Pro rok 2019 je připraveno 10 mil. Kč na marketingovou propagaci, v roce 2020 se počítá se sumou 8 mil. Kč a v posledním roce plánovaného období 4 mil. Kč.

Závěr

Diplomová práce byla vypracována na téma „Projekt implementace strategického programu organizace“. Předložená práce byla zpracována ve společnosti Moser a.s., která se zabývá ruční výrobou luxusního skla.

V první kapitole byla charakterizována daná společnost. Prvně byly uvedeny základní informace, dále byla popsána jejich historie, portfolio výrobků a v neposlední řadě byla popsána organizační struktura společnosti. Pro účely základní charakteristiky podniku byly použity internetové stránky společnosti, výroční zprávy společnosti a interní materiály. Další kapitola byla věnována definici strategického plánu společnosti pro plánované období 2019 – 2021. Obsahem kapitoly bylo vymezení strategických východisek a v návaznosti bylo stanoveno pět dlouhodobých cílů společnosti.

Následuje rozsáhlá třetí kapitola, která byla zaměřena na popis a analýzu podnikatelského prostředí. Pro analýzu makroprostředí byla využita metoda PESTLE, která zahrnuje faktory politické, ekonomické, sociální, technologické, legislativní a ekologické. Pro analýzu mezoprostředí byl využit Porterův model pěti sil, který se zohledňuje odběratele, dodavatele, substituční výrobky, potenciační konkurenty a konkurenci v odvětví. Dále byla provedena analýza interního prostředí, které se zabývalo managementem, marketingem, informačním systémem, výrobou a ekologií. V rámci analýzy interního prostředí byla také provedena finanční analýza podniku. Z analýzy prostředí byly vytvořeny silné a slabé stránky, příležitosti a hrozby podniku.

V další části kvalifikační práce byly rozvinuty dlouhodobé cíle do každoročních krátkodobých cílů, přičemž ke každému cílů byly stanovené klíčové indikátory výkonnosti a jejich naplánované hodnoty.

Pátá kapitola byla věnována sestavení finančního plánu společnosti na plánované tříleté období. Finanční plán byl sestaven v souladu se stanovenými cíli. Prvním krokem bylo naplánování všech výnosových a nákladových položek, a následně vznikl výkaz zisku a ztráty. Dalším krokem bylo naplánování aktiv a pasiv, přičemž z těchto položek se sestavila plánovaná rozvaha. Na základě těchto výkazů byl sestaven výkaz cash flow.

Další část diplomové práce byla zaměřena na analýzu rizik. Nejprve byly identifikovány rizikové faktory, které by měly negativní dopad na strategický plán společnosti. K určení významnosti rizik bylo využito matice hodnocení rizik, ze které vyšlo, která

rizika jsou nejvýznamnější. Poté byla provedena analýza citlivosti, která definovala, na které změny položek je provozní výsledek hospodaření citlivý. Na konci kapitoly proběhlo zpracování scénářů, které namodelovaly dopady jednotlivých rizikových faktorů.

Sedmá kapitola se zabývala implementací strategického plánu, kde byly stanoveny strategické akce, které povedou k naplnění dlouhodobých cílů podniku. Poslední kapitola byla věnována stanovení základních parametrů controllingu, za využití GAP analýzy, která porovnávala plánované hodnoty s nejpravděpodobnějším scénářem.

Předložená diplomová práce představuje ucelený přehled ve věci strategického plánování podniku. Práce obsahuje teoretický základ dané problematiky a v návaznosti je teorie uplatněna do praxe na konkrétní podnik. Z tohoto důvodu je možné plán využít jako předlohu pro následující plánované období.

Seznam tabulek

<i>Tabulka 1: Základní informace o společnosti</i>	10
<i>Tabulka 2: Ukazatele rentability (v tis. Kč)</i>	36
<i>Tabulka 3: Ukazatele likvidity (v tis. Kč)</i>	38
<i>Tabulka 4: Ukazatele aktivity (v tis. Kč)</i>	40
<i>Tabulka 5: Ukazatel zadluženosti (v tis. Kč)</i>	41
<i>Tabulka 6: SWOT analýza</i>	42
<i>Tabulka 7: Parametrizace cílů pro rok 2019</i>	46
<i>Tabulka 8: Parametrizace cílů pro rok 2020</i>	46
<i>Tabulka 9: Parametrizace cílů pro rok 2021</i>	47
<i>Tabulka 10: Plán tržeb za prodej zboží (v tis. Kč)</i>	49
<i>Tabulka 11: Plán tržeb za prodeje vlastních výrobků a služeb (tis. Kč)</i>	50
<i>Tabulka 12: Členění tržeb v tuzemsku a v zahraničí (tis. Kč)</i>	50
<i>Tabulka 13: Plán ostatních provozních výnosů (tis. Kč)</i>	51
<i>Tabulka 14: Plán ostatních finančních výnosů (tis. Kč)</i>	51
<i>Tabulka 15: Plán nákladů vynaložené na prodej zboží (tis. Kč)</i>	52
<i>Tabulka 16: Plán spotřeby materiálu a energií (v tis. Kč)</i>	52
<i>Tabulka 17: Plán služeb (v tis. Kč)</i>	53
<i>Tabulka 18: Plán nově přijatých pracovníků</i>	53
<i>Tabulka 19: Plán osobních nákladů</i>	54
<i>Tabulka 20: Plán osobních nákladů souhrn</i>	54
<i>Tabulka 21: Plán ostatních provozních nákladů (v tis. Kč)</i>	55
<i>Tabulka 22: Plán zůstatkových cen prodaného materiálu (v tis. Kč)</i>	55
<i>Tabulka 23: Plán ostatních finančních nákladů (v tis. Kč)</i>	55
<i>Tabulka 24: Plánovaný výkaz zisku a ztráty 2019 - 2021 (v tis. Kč)</i>	56
<i>Tabulka 25: Plán dlouhodobého majetku (v tis. Kč)</i>	57
<i>Tabulka 26: Plán odpisu dlouhodobého majetku (v tis. Kč)</i>	58
<i>Tabulka 27: Plánování doby obrátů a obrátů v jednotlivých letech (v tis. Kč)</i>	58
<i>Tabulka 28: Plán oběžných aktiv (v tis. Kč)</i>	59
<i>Tabulka 29: Časové rozlišení (v tis. Kč)</i>	59
<i>Tabulka 30: Plánování krátkodobých závazků v (tis. Kč)</i>	60
<i>Tabulka 31: Závazky k zaměstnancům a Závazky ze SP a ZP (v tis. Kč)</i>	61
<i>Tabulka 32: Časové rozlišení (v tis. Kč)</i>	61

<i>Tabulka 33: Plánovaná rozvaha pro roky 2019 - 2021 v (tis. Kč)</i>	62
<i>Tabulka 34: Plánování Cash Flow (v tis. Kč)</i>	64
<i>Tabulka 35: Stanovení významnosti rizik</i>	68
<i>Tabulka 36: Mapa rizik.....</i>	69
<i>Tabulka 37: Analýza citlivosti pro rok 2019</i>	71
<i>Tabulka 38: Výsledky analýzy citlivosti pro roky 2019 - 2021</i>	72
<i>Tabulka 39: Pesimistický scénář</i>	74
<i>Tabulka 40: Optimistický scénář</i>	76
<i>Tabulka 41: Pravděpodobnosti jednotlivých scénářů</i>	77
<i>Tabulka 42: Nejpravděpodobnější scénář</i>	78
<i>Tabulka 43: GAP analýza</i>	80
<i>Tabulka 44: Změny cen výrobků o 5 %</i>	81
<i>Tabulka 45: Nejpravděpodobnější scénář po navýšení ceny výrobků o 5 %.....</i>	82
<i>Tabulka 46: GAP analýza po změně ceny o 5 %</i>	83
<i>Tabulka 47: Strategické akce.....</i>	84

Seznam obrázků

<i>Obrázek 1: Logo společnosti Moser, a.s.</i>	11
<i>Obrázek 2: Funkční schéma společnosti</i>	15
<i>Obrázek 3: Podnikatelské prostředí</i>	19
<i>Obrázek 4: Matice SWOT</i>	20
<i>Obrázek 5: Prognóza vývoje HDP v ČR (v %)</i>	23
<i>Obrázek 6: Prognóza vývoje inflace v ČR (v %)</i>	24
<i>Obrázek 7: Prognóza vývoje měnového kurzu CZK/EUR; USD/EUR</i>	25
<i>Obrázek 8: Podíl nezaměstnaných osob na obyvatelstvu ve věku 15 až 64 let v krajích ČR k 31. 3. 2019</i>	25
<i>Obrázek 9: Predikce věkového složení obyvatel České republiky v roce 2050</i>	27
<i>Obrázek 10: Porterův model pěti sil</i>	29
<i>Obrázek 11: Srovnání provozních výsledků hospodaření jednotlivých scénářů</i>	79

Seznam použitých zkratek

°C	Stupeň Celsia
a.s.	Akciová společnost
apod.	A podobně
atd.	A tak dále
BOZP	Bezpečnost a ochrana zdraví při práci
cca	Cirka
CZ - NACE	Klasifikace ekonomických činností
CZK	Česká koruna
č.	Číslo
ČR	Česká republika
DFM	Dlouhodobý finanční majetek
DHM	Dlouhodobý hmotný majetek
DM	Dlouhodobý majetek
DNM	Dlouhodobý nehmotný majetek
EBIT	Earnings before interest and taxes
EC	Evropská komise
ES	Evropské společenství
EU	Evropská unie
EUR	Euro
HDP	Hrubý domácí produkt
Kč	Koruna česká
kol.	Kolektiv
KPI	Key performance indicators
Ks	Kus
mil.	Milion

např.	Například
ROA	Return on Assets
ROE	Return on Equity
ROS	Return on Sales
s.r.o.	Společnost s ručením omezeným
Sb.	Sbírka
SMARTER	Specific, Measurable, Achievable, Result oriented, Time framed, Ethical, Resourced
SŠ	Střední škola
SWOT	Strengths, Weaknesses, Opportunities, Threats
SZ	Sociální zabezpečení
tis.	Tisíc
tj.	To je
tzv.	Takzvaný
USD	Americký dolar
VH	Výsledek hospodaření
VZZ	Výkaz zisku a ztráty
ZC	Zůstatková cena
ZP	Zdravotní pojištění

Seznam použité literatury

Interní materiály společnosti Moser a.s.

Odborné publikace

BLAŽKOVÁ, Martina. *Marketingové řízení a plánování pro malé a střední firmy*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2007. 278 s. Manažer. ISBN 978-80-247-1535-3.

ČIŽINSKÁ, Romana a Pavel MARINIČ. *Finanční řízení podniku: moderní metody a trendy*. Praha: Grada, 2010. Prosperita firmy. ISBN 978-80-247-3158-2.

ČIŽINSKÁ, Romana. *Základy finančního řízení podniku*. První vydání. Praha: Grada Publishing, 2018. 240 stran. Prosperita firmy. ISBN 978-80-271-0194-8.

DAVID, Fred R. a Forest R. DAVID. *Strategic management: concepts and cases*. 15th ed. Harlow: Pearson, c2015. ISBN 978-1-292-01689-4.

FOTR, Jiří a SOUČEK, Ivan. *Investiční rozhodování a řízení projektů: jak připravovat, financovat a hodnotit projekty, řídit jejich riziko a vytvářet portfolio projektů*. 1. vyd. Praha: Grada, 2011. 408 s. Expert. ISBN 978-80-247-3293-0.

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

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

GRASSEOVÁ, Monika, DUBEC, Radek a ŘEHÁK, David. *Analýza podniku v rukou manažera: 33 nejpoužívanějších metod strategického řízení*. 2. vyd. Brno: BizBooks, 2012. 325 s. ISBN 978-80-265-0032-2.

JAKUBÍKOVÁ, Dagmar. *Strategický marketing: strategie a trendy*. 2., rozš. vyd. Praha: Grada, 2013. 362 s. Expert. ISBN 978-80-247-4670-8.

KEŘKOVSKÝ, Miloslav a VYKYPĚL, Oldřich. *Strategické řízení: teorie pro praxi*. 2. vyd. Praha: C.H. Beck, 2006. xiv, 206 s. C.H. Beck pro praxi. ISBN 80-7179-453-8.

KNÁPKOVÁ, Adriana, PAVELKOVÁ, Drahomíra a ŠTEKER, Karel. *Finanční analýza: komplexní průvodce s příklady*. 2., rozš. vyd. Praha: Grada, 2013. 236 s. Prosperita firmy. ISBN 978-80-247-4456-8.

MALLYA, Thaddeus. *Základy strategického řízení a rozhodování*. 1. vyd. Praha: Grada, 2007. 246 s. Expert.

MERGL, Jan a MERGLOVÁ-PÁNKOVÁ, Lenka. *Příběh křišťálu Moser: 1857-2017: 160 let*. 1. vyd. Karlovy Vary: Moser, a.s., [2017], ©2017. 419 stran. ISBN 978-80-270-1134-6.

MOSER. *Moser*. Karlovy Vary: Moser, 2001. 34 s.: převážně il.

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

SMEJKAL, Vladimír a RAIS, Karel. *Řízení rizik ve firmách a jiných organizacích*. Čtvrté, aktualizované a rozšířené vydání. Praha: Grada Publishing, 2013. 483 stran. Expert. ISBN 978-80-247-4644-9.

SYNEK, Miloslav a Eva KISLINGEROVÁ. *Podniková ekonomika*. 6., přeprac. a dopl. vyd. V Praze: C.H. Beck, 2015. Beckovy ekonomické učebnice. ISBN 978-80-7400-274-8.

ŠULÁK, Milan a VACÍK, Emil. *Strategické řízení v podnicích a projektech*. Vyd. 1. Praha: Vysoká škola finanční a správní, 2005. 233 s. ISBN 80-86754-35-9.

Internetové zdroje

Co to je inflace?. *Česká národní banka*[online]. [cit. 18. 3. 2019]. Dostupné z: https://www.cnb.cz/cs/faq/co_to_je_inflace.html

HDP ČR. *FINANCE*[online]. [cit. 18. 3. 2019]. Dostupné z: <https://www.finance.cz/509528-hdp-cr-2018/>

Hlavní makroekonomické ukazatele. *Český statistický úřad* [online]. [cit. 18. 3. 2019]. Dostupné z: https://www.czso.cz/csu/czso/hmu_cr

Klasifikace ekonomických činnosti CZ - NACE. *BUSINESS INFO* [online]. [cit. 16. 3. 2019]. Dostupné z: <https://www.businessinfo.cz/cs/clanky/klasifikace-ekonomickych-cinnost-cz-nace-3101.html>

Kolokvium šetření prognóz makroekonomického vývoje ČR. *Ministerstvo financí České republiky* [online]. [cit. 18. 3. 2019]. Dostupné z: <https://www.mfcr.cz/cs/verejny-sektor/makroekonomika/makroekonomicka-predikce/2018/46-kolokvium-setreni-prognoz-makroekono-33602>

Makroekonomická predikce leden 2019. *Ministerstvo financí České republiky* [online]. [cit. 18. 3. 2019]. Dostupné z: <https://www.mfcr.cz/cs/verejny-sektor/makroekonomika/makroekonomicka-predikce/2019/makroekonomicka-predikce-leden-2019-34169>

Měnová politika. *Česká národní banka* [online]. [cit. 18. 3. 2019]. Dostupné z: https://www.cnb.cz/cs/menova_politika/prognoza/#inflace

Nezaměstnanost v ČR. *KURZY* [online]. [cit. 19. 3. 2019]. Dostupné z: <https://www.kurzy.cz/makroekonomika/nezamestnanost/?imakroGraphFrom=1.1.2009>

Občanský zákoník. *BUSINESS CENTER* [online]. [cit. 16. 3. 2019]. Dostupné z: <https://business.center.cz/business/pravo/zakony/obcansky-zakonik/>

Podíl nezaměstnaných osob v krajích. *Český statistický úřad* [online]. [cit. 31. 3. 2019]. Dostupné z: <https://www.czso.cz/csu/xc/mapa-podil-kraje>

Populační prognóza ČR do r. 2050. *Český statistický úřad* [online]. [cit. 22. 3. 2019]. Dostupné z: <https://www.czso.cz/documents/10180/20538390/4025rra.pdf/9142790b-9517-463c-860b-8fc78897f30d?version=1.0>

Průměrné kurzy eura 2019. *KURZY* [online]. [cit. 19. 3. 2019]. Dostupné z: <http://www.kurzy.cz/kurzy-men/historie/EUR-euro/2019/>

Zákon o daních z příjmu. *BUSINESS CENTER* [online]. [cit. 16. 3. 2019]. Dostupné z: <https://business.center.cz/business/pravo/zakony/dprij/>

Zákon o obchodních korporacích. *BUSINESS CENTER* [online]. [cit. 16. 3. 2019]. Dostupné z: <https://business.center.cz/business/pravo/zakony/obchodni-korporace/>

Zákon o účetnictví. *BUSINESS CENTER* [online]. [cit. 16. 3. 2019]. Dostupné z: <https://business.center.cz/business/pravo/zakony/ucto/>

Zákoník práce. *BUSINESS CENTER* [online]. [cit. 16. 3. 2019]. Dostupné z: <https://business.center.cz/business/pravo/zakony/zakonik-prace/>

Abstrakt

MÍSAŘOVÁ, Markéta. *Projekt implementace strategického programu organizace*. Plzeň, 2019. 97 s. Diplomová práce. Západočeská univerzita v Plzni. Fakulta ekonomická.

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

Předložená diplomová práce je zaměřena na projekt implementace strategického programu organizace Moser a.s., která se zabývá ruční výrobou luxusního skla. V práci se prolíná teoretická část s praktickou částí v logických souvislostech. V úvodní části je představena společnost a dále jsou definována strategická východiska. Další kapitola je zaměřena na analýzu prostředí. V návaznosti na analýzu prostředí jsou z dlouhodobých cílů vyvozeny cíle krátkodobé, včetně klíčových indikátorů výkonnosti. V páté kapitole je vytvořen finanční plán na období 2019 – 2021. Tento plán obsahuje výkaz zisku a ztráty, rozvahu a cash flow. Na základě analýzy rizik je vypracována analýza citlivosti, na kterou navazují zpracované scénáře. Závěr práce se zabývá implementací strategického plánu pomocí strategických akcí a poté je proveden controlling.

Abstract

MÍSAŘOVÁ, Markéta. The Project of Implementation of Strategic Programme of Organization. Plzeň, 2019. 97 p. Master's Thesis. University of West Bohemia. Faculty of Economics.

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

This thesis is focused on Project of Implementation of Strategic Programme of Organization Moser a.s., which is producing handmade luxury glass. The theoretical part is with the practical part in the logical context. An introductory chapter includes a characteristic of the company, and furthermore, strategic starting points are defined. Next chapter is focused on company environment analysis. Following the analysis of the company environment there are long-term goals deduced from short-term goals including key performance indicators. In the fifth chapter there is a financial plan compiled for the years 2019 - 2021. Based on the risk analysis is processed a sensitivity analysis and then the scenarios are processed. The conclusion of the thesis deals with the implementation of the strategic plan using strategic actions and then is performed controlling.