

**ZÁPADOČESKÁ UNIVERZITA V PLZNI**

**FAKULTA EKONOMICKÁ**

Diplomová práce

**Projekt implementace strategického programu  
organizace**

**The Project of Implementation of Strategic  
Programme in the Selected Company**

Bc. Jan Ježek

Plzeň 2017

ZÁPADOČESKÁ UNIVERZITA V PLZNI

Fakulta ekonomická

Akademický rok: 2016/2017

## ZADÁNÍ DIPLOMOVÉ PRÁCE

(PROJEKTU, UMĚLECKÉHO DÍLA, UMĚLECKÉHO VÝKONU)

Jméno a příjmení: **Bc. Jan JEŽEK**

Osobní číslo: **K15N0175P**

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 podnikatelský subjekt včetně analýzy prostředí.
2. Formulujte střednědobý strategický plán, vyvoďte krátkodobé cíle a stanovte klíčové indikátory výkonnosti.
3. Navrhněte organizační postupy zavedení podnikatelského plánu do organizace.
4. Posuďte vliv rizikových faktorů na střednědobý strategický plán.
5. Navrhněte základní parametry pro controlling strategického plánu organizace.

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

Seznam odborné literatury:

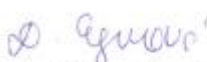
- **FOTR, Jiří.** *Tvorba strategie a strategické plánování: teorie a praxe.* Praha: Grada, 2012. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-3985-4.
- **FOTR, Jiří a Ivan SOUČEK.** *Investiční rozhodování a řízení projektů.* Praha: Grada Publishing, 2011. Expert (Grada Publishing). ISBN 978-80-247-3293-0.
- **SMEJKAL, Vladimír a Karel RAIS.** *Řízení rizik ve firmách a jiných organizacích.* 4., aktualiz. a rozš. vyd. Praha: Grada, 2013. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-4644-9.
- **SYNEK, Miloslav.** *Manažerská ekonomika.* 5., aktualiz. a dopl. vyd. Praha: Grada, 2011. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-3494-1.
- **DAVID, Fred R. a Forest R. DAVID.** *Strategic management: concepts and cases.* 15th ed. Harlow: Pearson, 2015. ISBN 978-1-292-01689-4.

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

Datum zadání diplomové práce: **21. října 2016**  
Termín odevzdání diplomové práce: **24. dubna 2017**

  
Doc. Dr. Ing. Miroslav Plevný  
děkan



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

V Plzni dne 21. října 2016

## Čestné prohlášení

Prohlašuji, že jsem diplomovou práci na téma

*„Projekt implementace strategického programu organizace“*

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

Plzeň dne 24. 4. 2017

.....

podpis autora

## **Poděkování**

Na tomto místě bych rád poděkoval Ing. Jarmile Ircingové, Ph.D. za odborné rady a vedení diplomové práce. Dále bych chtěl poděkovat vedení společnosti Pletiva Dobrý a Urbánek s.r.o., za poskytnutí nezbytných podkladů ke zpracování této práce. V neposlední řadě děkuji své rodině a blízkým za podporu v průběhu celého studia.

# Obsah

Úvod .....	8
<b>1 Charakteristika společnosti .....</b>	<b>10</b>
1.1 Základní údaje o společnosti .....	10
1.2 Historie společnosti .....	11
1.3 Katalog produktů .....	11
1.4 Organizační struktura .....	12
<b>2 Formulace střednědobého strategického plánu .....</b>	<b>15</b>
2.1 Mise společnosti .....	15
2.2 Vize společnosti .....	15
2.3 Strategické cíle .....	16
<b>3 Analýza prostředí .....</b>	<b>19</b>
3.1 Externí prostředí .....	19
3.1.1 Makroprostředí .....	20
3.1.2 Mezoprostředí .....	27
3.2 Interní analýza .....	30
3.2.1 Management .....	30
3.2.2 Marketing .....	31
3.2.3 Obchod .....	34
3.2.4 Informační systémy .....	34
3.2.5 Finanční analýza .....	35
3.3 SWOT analýza .....	41
<b>4 Formulace krátkodobých cílů .....</b>	<b>43</b>
<b>5 Finanční plán .....</b>	<b>45</b>
5.1 Plán výkazu zisků a ztrát .....	45

5.1.1	Plán výnosů .....	45
5.1.2	Plán nákladů .....	49
5.1.3	Výsledný výkaz zisků a ztrát pro roky 2017 – 2019 .....	56
5.2	<i>Plán rozvahy</i> .....	58
5.2.1	Plán aktiv .....	58
5.2.2	Plán pasiv .....	60
5.2.3	Výsledná rozvaha pro roky 2017 – 2019 .....	63
5.3	<i>Plán cash flow</i> .....	64
<b>6</b>	<b>Implementace strategického plánu .....</b>	<b>65</b>
<b>7</b>	<b>Analýza rizik .....</b>	<b>71</b>
7.1	<i>Identifikace rizik</i> .....	71
7.2	<i>Semikvalitativní analýza</i> .....	72
7.3	<i>Plánování reakcí na rizika</i> .....	74
<b>8</b>	<b>Controlling .....</b>	<b>78</b>
	<b>Závěr .....</b>	<b>80</b>
	<b>Seznam tabulek .....</b>	<b>82</b>
	<b>Seznam obrázků .....</b>	<b>85</b>
	<b>Seznam použitých zkratk .....</b>	<b>86</b>
	<b>Seznam použité literatury .....</b>	<b>89</b>
	<b>Seznam příloh .....</b>	<b>92</b>
	<b>Přílohy .....</b>	<b>93</b>
	<b>Abstrakt .....</b>	<b>97</b>
	<b>Abstract .....</b>	<b>98</b>

## Úvod

Tématem diplomové práce je „Projekt implementace strategického programu organizace“. Cílem práce je vytvoření střednědobého strategického plánu pro období let 2017 až 2019. Dílčími cíli jsou zpracování analýzy prostředí, vytvoření finančního plánu, návrh implementace strategického plánu, analýza rizik a navržení parametrů pro controlling.

Diplomová práce je zpracována ve společnosti Pletiva Dobrý a Urbánek s.r.o. Tato společnost je předním prodejcem plotů a pletiv v České republice. Kromě prodeje se zabývá i realizacemi montáží oplocení.

Diplomová práce sestává z osmi kapitol, které korespondují se zásadami pro vypracování a s vytyčenými cíli.

V první kapitole jsou uvedeny základní údaje o společnosti, včetně její historie, nabízeného sortimentu a organizační struktury. Druhá kapitola se zabývá formulací strategického plánu vycházejícího ze strategických východisek.

Třetí kapitola se věnuje analýze prostředí společnosti. Nejdříve interního, za využití analýzy PESTLE, následně oborového pomocí Porterovy analýzy pěti sil, a poté externího, jehož nejdůležitější částí je finanční analýza. Na základě dílčích výsledků analýz je pak zpracována SWOT analýza.

Čtvrtá kapitola rozpracovává střednědobé strategické cíle do ročních cílů, včetně stanovení klíčových indikátorů výkonnosti. Pátá kapitola obsahuje finanční plán společnosti, který je tvořen plánovaným výkazem zisků a ztrát, plánovanou rozvahou a plánovaným výkazem cash flow.

Šestá kapitola je zaměřena na implementaci strategického plánu pomocí strategických akcí, ke kterým jsou vytvořeny strategické karty. Sedmou kapitolou je analýza rizik střednědobého plánu, včetně návrhů na jejich ošetření. Závěrečná kapitola zavádí základní controllingové parametry s využitím GAP analýzy.



Výběr společnosti byl ovlivněn autorovým, dva roky trvajícím, pracovním poměrem ve společnosti Pletiva Dobrý a Urbánek s.r.o. Téma diplomové práce je pro společnost vysoce relevantní, jelikož doposud neměla střednědobý strategický plán zpracována.

# 1 Charakteristika společnosti

V první kapitole budou uvedeny základní údaje o společnosti, stručně popsána její historie, představeny nosné produktové skupiny a na závěr charakterizována organizační struktura.

## 1.1 Základní údaje o společnosti

Datum zápisu:	10. června 2013
Obchodní firma:	Pletiva Dobrý a Urbánek s.r.o.
Sídlo:	Ledce 99, 330 14 Ledce
IČO:	017 71 426
Právní forma:	Společnost s ručením omezeným
Předmět podnikání:	Výroba, obchod a služby neuvedené v přílohách 1 až 3 živnostenského zákona
Statutární orgán:	Tomáš Urbánek – jednatel. Den vzniku funkce: 10. června 2013 František Dobrý – jednatel. Den vzniku funkce: 10. června 2013
Společníci:	Tomáš Urbánek – obchodní podíl 50 % František Dobrý – obchodní podíl 50 %
Základní kapitál:	200 000 Kč (justice.cz 2017)

**Obrázek 1: Logo společnosti Pletiva Dobrý a Urbánek s.r.o.**



Zdroj: Interní materiály společnosti Pletiva Dobrý a Urbánek s.r.o., 2017

## 1.2 Historie společnosti

Společnost Pletiva Dobrý a Urbánek s.r.o. (dále jen Pletiva Dobrý), byla založena v roce 2013 Tomášem Urbánkem a Františkem Dobrým. Sídlo společnosti se nachází v Ledcích, nedaleko Plzně. Hlavním předmětem činnosti je prodej plotů, pletiv a jejich příslušenství. Neméně důležitou aktivitou je i zajišťování montáží rozličných druhů plotů. Původním záměrem bylo realizovat prodej veškerého sortimentu výhradně prostřednictvím internetového obchodu [www.pletivadobry.cz](http://www.pletivadobry.cz). S růstem zakázek přišla myšlenka na vybudování pobočkové sítě, díky které by se společnost zákazníkům ještě více přiblížila, a posílila tak své jméno. První pobočka mimo ledeckou centrálu byla otevřena v březnu roku 2016 v Praze. Vzhledem k uspokojujícímu vývoji počtu zákazníků i tržeb bylo rozhodnuto, že společnost otevře další pobočky ještě tentýž rok. V červenci byl zahájen provoz poboček v Kladně a v Českých Budějovicích a v srpnu přibyla ještě pobočka v Hradci Králové. V listopadu roku 2016 ve firmě pracovalo 35 zaměstnanců a počet obslužených zákazníků se blížil dvaceti pěti tisícům.

## 1.3 Katalog produktů

Primárním zaměřením společnosti je prodej zboží, který tvoří více než 90 % všech tržeb. Zbytek tržeb sestává z realizací montáží, společně s tržbami z provozování půjčovny nářadí. Zboží nabízené společností je možné rozčlenit do těchto kategorií:

- **Pletiva** – nosný produkt, spadá sem mnoho podkategorií od klasického čtyřhranného pletiva, které můžeme vidět okolo rodinných domů a zahrad, přes voliérová pletiva, králičí pletiva, až po lesnická uzlová pletiva. Většina pletiv je nejčastěji v pozinkovaném, nebo poplastovaném provedení.
- **Plotové díly a panely** – oplocení původně používané především průmyslovými podniky, vzrůstající na popularitě i mezi maloobchodními zákazníky, především okolo moderních novostaveb.
- **Sloupky a vzpěry** – nezbytný doplněk ke všem plotům, společně s pletivy nejdůležitější produkt z pohledu objemu tržeb.
- **Brány a branky** – patří sem jednokřídlé zahradní branky, dvoukřídlé zahradní brány a posuvné brány, ať již s pohonem na dálkové ovládání, nebo bez něj.

- **Gabiony** – svařované sítě plněné kamením, využívané jako opěrné stěny (možno vidět kolem silnic) nebo jako netradiční alternativa k běžnému oplocení.
- **Betonové ploty** – betonové desky skládané na sebe, vhodné pro maximální soukromí, případně jako odhlučnění zvuků motorových vozidel, atd.
- **Kované ploty** – elegantní až honosný plot, používaný na straně pozemku přilehlé k silnici/chodníku před domem.
- **Podhrabové desky** – betonové desky, zabraňující podhrabání se domácích mazlíčků, popř. jako zpevňující a stabilizační prvek oplocení.
- **Plotovky** – v nabídce společnosti jsou plotovky z recyklovaného plastu, popřípadě z kompozitního materiálu kombinující dřevěnou drcenou směs a zdravotně nezávadný polymer.
- **Zastínění na plot** – stínící tkaniny různé světelné propustnosti, rákosové a bambusové rohože, imitace živého plotu.
- **Příslušenství** – vázací a napínací dráty, žiletkové a ostnaté dráty, zemní vruty, nářadí, přichytky, nástavce, spojovací materiál a další.

## 1.4 Organizační struktura

Organizační strukturu popisované firmy lze z pohledu sdružování činností označit za funkcionální, z pohledu pravomocí a zodpovědností za strukturu liniíovou. Tento typ struktury můžeme považovat za klasický a v dnešní době je vidět především u menších společností, kde se jeví jako nejjednodušší a nejintuitivnější volba. Mezi výhody popisované organizační struktury lze zařadit logiku funkcí i odpovědností a také její jednoduchost z pohledu řízení a kontroly. Nevýhodou je nižší míra spolupráce mezi útvary a z ní vyplývající nutnost koordinace, dále pak menší přizpůsobivost změnám a tendence k jednostranným řešením problémů. (Šulák a Vacík 2005)

Organizační struktura společnosti Pletiva Dobrý se skládá ze sedmi divizí, které se dále člení na jednotlivá oddělení. Schéma organizační struktury je zachyceno na obrázku číslo dva.

**Divize 1 – Komunikace a personál** sestává ze tří oddělení, kterými jsou oddělení Organizování a personálu, oddělení Komunikace a oddělení Inspekce a zprávy.

Společnost využívá pro jasné vymezení cílů a zodpovědnosti pojem *produkt*, který může charakterizovat jak cíle divizí a oddělení, tak i sledovaný výkon u jednotlivých zaměstnanců. Produktem divize 1 jsou:

1. zaškolení a produktivní zaměstnanci jednající dle etických zásad;
2. hladce fungující systém řízení firmy, která je schopná expanze.

**Divize 2 – Marketing** obsahuje oddělení Plánování marketingu, On-line marketingu a Off-line marketingu. Produktem divize 2 je:

1. více než dostatek práce pro celou firmu při zachování vyšších příjmů, než jsou výdaje a rezervy celé firmy.

**Divize 3 – Finance** se člení na oddělení Příjmů, Výdajů a Majetku a evidence. Produktem divize 3 je:

1. bezpečně a zhodnocujícím se způsobem chráněné a udržované finance, majetek a rezervy.

**Divize 4 – Sklad a expedice** se dělí na oddělení Přípravy, Skladu a Expedice a Montáží. Produktem divize 4 je:

1. dostatek zboží, které je zabalené, vyexpedované a dodané zákazníkovi, případně perfektně namontované.

**Divize 5 – Kvalita a kvalifikace** je členěna na oddělení Platnosti, Růstu personálu a Nápravy. Produktem divize 5 jsou:

1. efektivní, dobře vzdělaní a plně funkční spolupracovníci, kteří dosahují svých meziproduktů a hodnotných konečných produktů;
2. napravená organizace a její produkty.

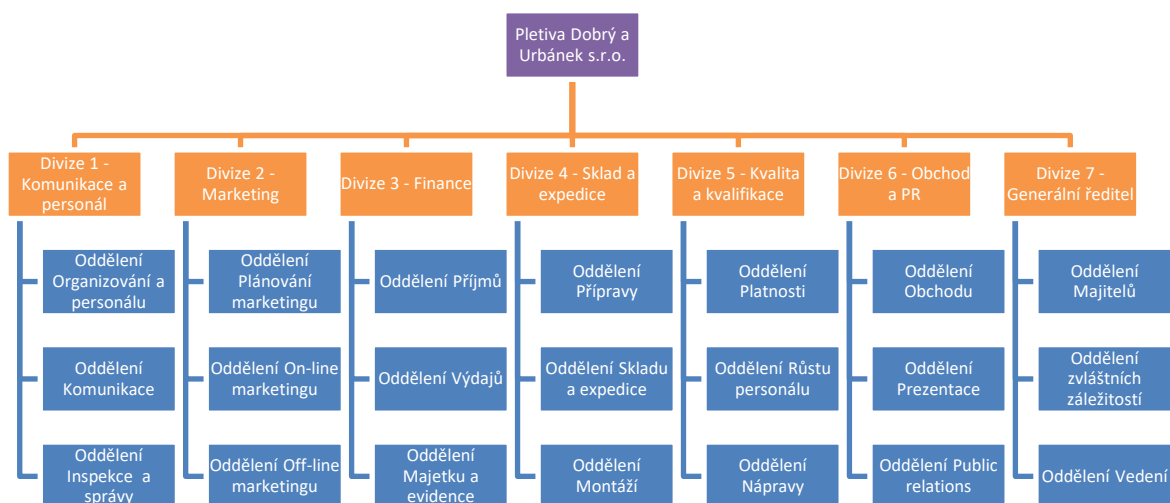
**Divize 6 – Obchod a PR** (Public relations, volně přeloženo jako vztahy s veřejností) je tvořena odděleními Obchodu, Prezentace a Public relations. Produktem divize 6 je:

1. neutuchající příliv potenciálních zákazníků, kteří se pak ve vysoké míře stávají zákazníky a přinášejí organizaci vysoké množství realizovatelných a hodnotných zakázek.

**Divize 7 – Generální ředitel** je rozčleněna na oddělení Majitelů, oddělení Zvláštních záležitostí a oddělení Vedení. Do této divize, přestože je postavena na úroveň ostatních divizí, spadají majitelé společnosti a z velké části také jednotliví vedoucí divizí jedna až šest. Produktem divize 7 je:

1. zámožná a prosperující firma tvořící zisk, se spokojenými a dobře placenými zaměstnanci. (Interní materiály 2017)

**Obrázek 2: Organizační struktura společnosti Pletiva Dobrý a Urbánek s.r.o.**



Zdroj: Vlastní zpracování dle interních materiálů společnosti Pletiva Dobrý, 2017

## 2 Formulace střednědobého strategického plánu

V této kapitole budou popsána strategická východiska, mezi která patří mise společnosti (označována také jako poslání), její vize a následně strategické cíle, které jsou z vize vyvozeny. (Fotr 2012)

### 2.1 Mise společnosti

Firmy, organizace i instituce jsou založeny a existují proto, aby naplňovaly určité poslání. Obvykle jde o výrobu produktů, nebo poskytování služeb zákazníkům. Poslání vychází ze základních představ zakladatelů firmy, neboli z vize, kterou měli ve své mysli, když podnik zakládali. Mise pak naplňuje několik funkcí najednou. Jednou z nich je vyjádření strategického záměru firmy, ze kterého vychází management společnosti při formulaci strategických cílů. Zároveň je to prostředek pro informování veřejnosti o smyslu a účelu existence společnosti. V neposlední řadě slouží mise jako norma pro chování řadových zaměstnanců i managementu. (Keřkovský a Vykypěl 2006)

Poslání by mělo být odpovědí na otázku, proč vlastně podnik existuje. Mělo reflektovat současný stav společnosti a pro zákazníky by z poslání mělo být na první pohled jasné, co od firmy mohou očekávat.

#### **Mise společnosti Pletiva Dobrý:**

*„Jsme na trhu proto, abychom pomohli našim zákazníkům při dostavbě domu tím, že dostanou rychlou, levnou a kvalitní službu, co se týče kompletního oplocení domu. Díky naší službě jsou zákazníci schopni postavit si plot svépomocí. Chceme zlepšit prostředí našeho trhu. Vytváříme návody na montáže i instruktážní videa, naše zákazníky vzděláváme. Chceme dodávat kompletní službu. Dáváme lidem možnost si skutečně vybrat. Nabízíme kompletní sortiment oplocení.“ (Interní materiály 2017)*

### 2.2 Vize společnosti

Vize je ve strategickém managementu chápána jako přesná charakteristika stavu společnosti v určitém časovém okamžiku v budoucnosti. Popisuje nám, čeho by společnost chtěla na konci plánovaného období dosáhnout. Na základě rozdílů mezi

současným stavem a stavem plánovaným nám pomáhá stanovit klíčové kroky nezbytné k dosažení vytyčených cílů. Vize by měla vytvářet pozitivní pocity důležité pro motivaci zaměstnanců a také by měla zohlednit postoje a požadavky všech zainteresovaných stran. (Fotr 2012)

**Vize společnosti Pletiva Dobrý je v současné době definována takto:**

*„Chceme být dominantním dodavatelem plotů a pletiv v České republice.“* (Interní materiály 2017)

Správně formulovaná mise je však časově ohraničená a zároveň je vhodné, aby adresovala více oblastí působnosti. Níže je uvedena doporučená podoba vize pro společnost Pletiva Dobrý:

*Do roku 2020 se chceme stát **dominantním dodavatelem plotů a pletiv v České republice**. Chceme dosahovat **vysokých temp růstu** a zároveň **zvyšovat ziskovost společnosti**. Prostřednictvím **profesionálního přístupu a efektivní komunikace** chceme zvyšovat kvalitu námi nabízených služeb a poskytovat našim zákazníkům **prvotřídní servis**. Neméně důležitá je pro nás **spokojenost zaměstnanců**, pro které chceme pomocí **individuálního přístupu** a příznivého sociálního klimatu na pracovišti zajistit vhodné pracovní podmínky. Klademe maximální důraz na **bezpečnost práce**. Chceme **rozšířit portfolio** námi nabízených produktů, a to i formou **zahájení výroby vlastní výrobné řady betonových plotů**. Jako firma i jako jednotlivci **minimalizujeme dopad našeho jednání na životní prostředí**.*

### **2.3 Strategické cíle**

„Cíle podniku jsou žádoucí stavy, kterých se podnik snaží dosáhnout prostřednictvím své existence a svých činností. Strategické cíle tvoří podstatu strategií, jsou hlavní součástí jejich obsahu. Stupeň dosažení cílů lze označit za nejdůležitější kritérium hodnocení činnosti podniku.“ (Keřkovský a Vykypl 2006, s. 10)

Při stanovování cílů je důležité držet se zásad akronymu SMART, tzn. splnit tyto kritéria:

- Specific (specifičnost);



- Measurable (měřitelnost);
- Achievable (dosažitelnost);
- Result oriented (realističnost, orientace na výsledek)
- Time framed (časová vymezenost). (Šulák a Vacík 2005)

Společnost Pletiva Dobrý si pro roky 2017 – 2019 stanovila následující strategické cíle:

1. **Zvýšení tržeb meziročně minimálně o 25 %** - tohoto cíle bude dosaženo prostřednictvím cílů tři, pět a šest, dále skrz zlepšování úrovně internetového obchodu, který je hlavním zdrojem tržeb. Ve střednědobém horizontu se nepředpokládá pokles prodejních cen výrobků a služeb, které by případně mohly negativně ovlivnit výši tržeb. Naopak již od začátku roku 2016 ceny železné rudy na světových burzách vytrvale rostou (tradingeconomics.com 2017) a společnost neočekává obrat tohoto trendu. Cena železné rudy je pak hlavním determinantem ceny pletiv, sloupeků a dalších klíčových položek sortimentu.
2. **Zvýšení ziskovosti na 10 mil. Kč ročně (provozní zisk před zdaněním) do konce roku 2019** – tento cíl bude naplněn skrz zvyšování objemu tržeb a zároveň skrz snižování podílu nákladů na celkových tržbách.
3. **Zahájení velkoobchodního prodeje v roce 2017** – od založení v roce 2013 společnost prodávala každoročně více než 90 % zboží přímo koncovým zákazníkům, v roce 2017 bude zahájena úzká spolupráce také se stavebními společnostmi.
4. **Nákup automatického balicího stroje v roce 2017, náklady na tuto investici nepřekročí 500 000 Kč** – investice se projeví zefektivněním procesu balení, kdy umožní zvýšení počtu zabalených a vyexpedovaných zakázek, aniž by společnost musela přijímat další skladníky.
5. **Otevření dalších dvou regionálních poboček v roce 2018** – za účelem posílení pozice na českém trhu je nutné otevřít další pobočky, konkrétně v Brně a v Ostravě. Zahájení provozu těchto poboček bude mít největší dopad v oblasti

tržeb. Náklady na zprovoznění se projeví především v nákladech na zaměstnance, v nákladech za pronájem prostor a v marketingových nákladech.

6. **Rozšíření výrobního portfolia o vlastní výrobu a prodej betonových plotů v roce 2019** – k zahájení této činnosti je potřeba investice do vibrační plošiny a příslušných šablon. K provozu plošiny je potřeba najmutí minimálně dvou dělníků při jednosměnném provozu a pronajmutí nových výrobních prostorů.
7. **Každoročně snižovat míru zadluženost vlastního kapitálu společnosti, na konci roku 2019 snížit hodnotu ukazatele na 2 nebo nižší** – v současné době společnost pracuje s vysokou finanční pákou, která jí umožnila velice rychlý růst, zároveň je však tato páka zdrojem vysokého rizika. V dlouhodobém horizontu by společnost chtěla pracovat s mírou zadluženosti vlastního kapitálu v rozmezí 0,7 - 1, tzn. mít minimálně stejné množství vlastního kapitálu, jako kapitálu cizího, ale stále využívat benefitů přiměřené finanční páky.

### 3 Analýza prostředí

Podle Keřkovského a Vykypěla (2006) dobře formulovaná strategie vychází z reálných okolností zjištěných analýzou prostředí, ve kterém společnost působí. V rámci této analýzy rozlišujeme prostředí externí, které dále dělíme na makroprostředí a mezoprostředí a interní, jinak označované také jako mikroprostředí. Složky podnikatelského prostředí jsou zachyceny na obrázku číslo tři.

**Obrázek 3: Podnikatelské prostředí**



Zdroj: Fotr 2012, s. 39

#### 3.1 Externí prostředí

Pomocí externí analýzy identifikujeme příležitosti a hrozby společnosti, výsledkem je pak jejich seznam. Znalost příležitostí a hrozeb je pro společnost důležitá sama o sobě, navíc s nimi v rámci strategického řízení dále pracujeme při sestavování matice SWOT, která bude blíže představena v samostatné podkapitole. V průběhu analyzování externího prostředí klademe důraz na to, aby:

1. byl respektován časový faktor (minulost, přítomnost, budoucnost);
  2. pozornost analýzy směřovala k jevům mající dopad na strategický záměr, a z toho pohledu důležitých pro naplnění vytyčených strategických cílů.
- (Fotr 2012)

### **3.1.1 Makroprostředí**

Při analýze makroprostředí zkoumáme zahraniční prostředí, pokud společnost působí globálně, a národní prostředí ve vztahu ke strategickému záměru. K tomu lze využít PESTLE analýzu, označovanou ve své původní podobě jako PEST, nebo také STEP. Při jejím využití se zaměřujeme na faktory **Politické, Ekonomické, Sociální, Technologické, Legislativní a Ekologické**. Cílem je identifikace malého množství důležitých faktorů, které mají, nebo by mohly mít, významný efekt na sledované odvětví a organizaci. (Partridge 1999)

#### **Politicko-legislativní faktory**

Hlavní změnu pro rok 2017 byl přechod na elektronickou evidenci tržeb (EET), který se stal pro společnost závazný od 1. března 2017. S touto změnou souvisel přechod na nový ekonomický software v prosinci 2016. Stejně jako ostatní podnikatelské subjekty v České republice (ČR) je společnost ovlivňována zákoníkem práce, občanským zákoníkem, zákonem o účetnictví, zákonem o DPH a dalšími. Novelizace jednotlivých zákonů však pro společnost nepřináší změny, které by měly významný dopad na strategické cíle společnosti. (epravo.cz 2017; netto-audit.cz 2017)

#### **Ekonomické faktory**

Mezi podstatné sledované ekonomické faktory patří cena železné rudy a vývoj makroekonomických ukazatelů, jako jsou hrubý domácí produkt (HDP), inflace a dalších.

##### Cena železné rudy

Pletivo a plotové sloupky jsou téměř komoditním produktem a málokterého zákazníka zajímá, kdo je jejich výrobcem. Hlavním prodejním argumentem výrobců je nízká cena za přijatelnou kvalitu produktů. To způsobuje vysoký konkurenční tlak na cenu směrem dolů, a cena železné rudy je pak hlavním determinantem ceny koncových produktů. (rozhovor s majiteli společnosti 2016)

Na obrázku číslo 4 je zachycen vývoj ceny železné rudy v amerických dolarech (USD) mezi roky 2009 a 2017. Z grafu je patrné, že se cena na začátku roku 2016 nacházela

na dlouholetých minimech a od té doby roste. Lze usuzovat, že se tento vývoj bude promítat do postupného zdražování produktů. Za předpokladu, že společnost Pletiva Dobrý bude zdražovat stejným tempem, jako jí porostou nákupní ceny, povede to k nárůstu tržeb i ke zvýšení hrubé ziskové marže v absolutních hodnotách.

#### Obrázek 4: Graf vývoje ceny železné rudy v USD



Zdroj: tradingeconomics.com, 2017

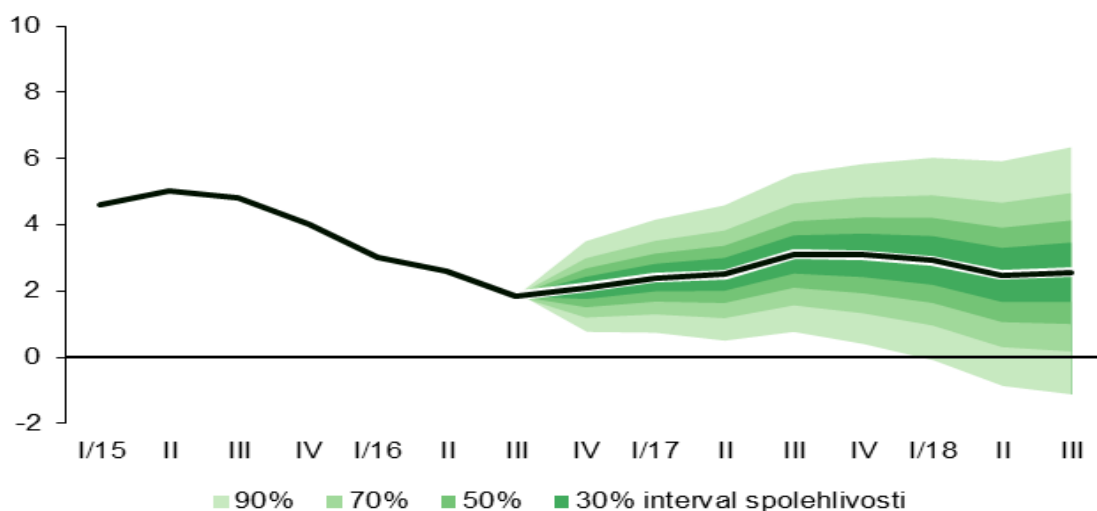
#### HDP

„Hrubý domácí produkt je tržní hodnota všech finálních statků a služeb vyrobených v ekonomice za dané časové období.“ (Mankiw 1999, s. 473)

Ukazatel je využíván k určování výkonnosti ekonomiky státu, nebo jiného hospodářského celku (HDP evropské unie apod.). Růst tohoto indikátoru je pro společnost pozitivním signálem, neboť společnost prodává produkty, po kterých je poptávka cyklického charakteru. Na obrázku č. 5 je znázorněna predikce vývoje HDP, zpracovaná Českou národní bankou (ČNB). Pro zachycení nejistoty je využit vějířový graf, kdy nejtavší pásmo kolem středu prognózy představuje třicetiprocentní interval spolehlivosti a s rozšiřováním predikovaného rozpětí spolehlivost stoupá. V roce 2015 zaznamenala Česká republika nejsilnější růst ekonomiky za posledních deset let, kdy HDP rostlo tempem 4,6 % za rok. Předběžný odhad za rok 2016 hovoří

o růstu 2,3 – 2,4 % pro roky 2017 a 2018 je prognózováno další posilování o 2,8 % ročně shodně za oba roky. (cnb.cz 2017)

**Obrázek 5: Prognóza vývoje HDP České republiky v procentech**



Zdroj: cnb.cz, 2017

### Inflace

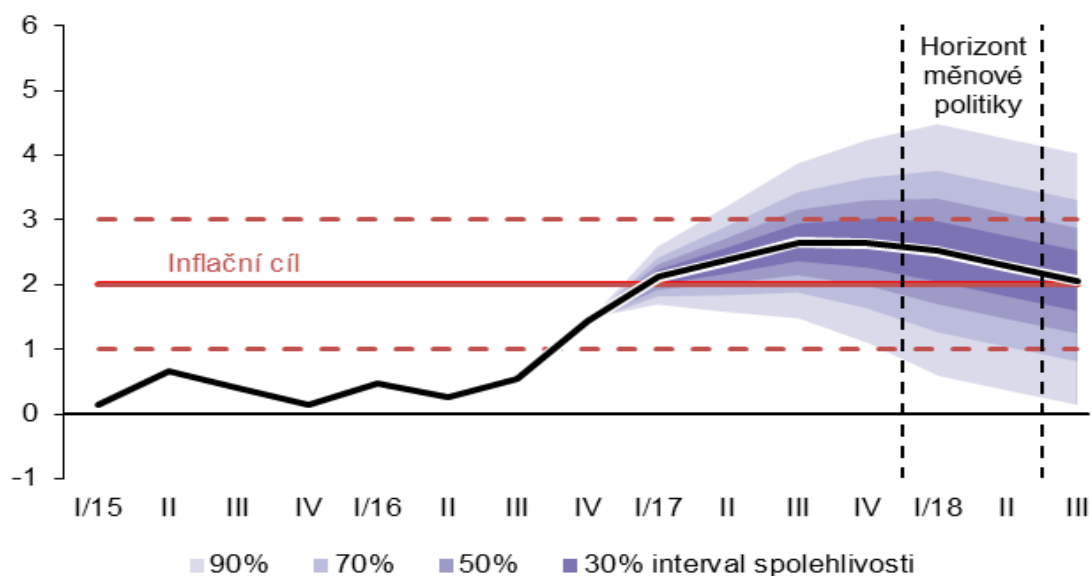
Pod pojmem inflace rozumíme růst všeobecné cenové hladiny, obvykle spojený s nadměrnou emisí peněz. Jejím důsledkem je oslabení kupní síly. Inflaci měříme pomocí cenových indexů. Záporný růst označujeme jako deflaci. (Černohorský a Teplý 2011)

Obrázek číslo 6, na následující straně, znázorňuje vývoj inflace od začátku roku 2015 společně s predikcí do roku 2018. Z obrázku je patrné, že se inflace v posledních dvou letech držela lehce nad nulovou hranicí, od konce roku 2016 však začala růst směrem ke dvěma procentům ročně, což představuje dlouhodobý inflační cíl České národní banky. (cnb.cz 2017)

Dle predikce lze usuzovat, že se hodnoty inflace v letech 2017 a 2018 budou pohybovat v rozmezí jednoho až tří procent ročně. Pro společnost to může znamenat mírné zdražení ceny vstupů. Nejvýraznější negativní dopad by měl nárůst mezd zaměstnanců, pokud by si vzhledem k inflačním očekáváním prosadili jejich plošné zvýšení.

Jelikož společnost pracuje s vysokou finanční pákou, může mít inflace i pozitivní dopad, a to především v relativním zlevnění úvěrů, kdy mají splácené peníze nižší hodnotu, než měly v době, kdy byly úvěry čerpány.

**Obrázek 6: Prognóza vývoje inflace v ČR v procentech**



Zdroj: cnb.cz, 2017

### Úrokové sazby

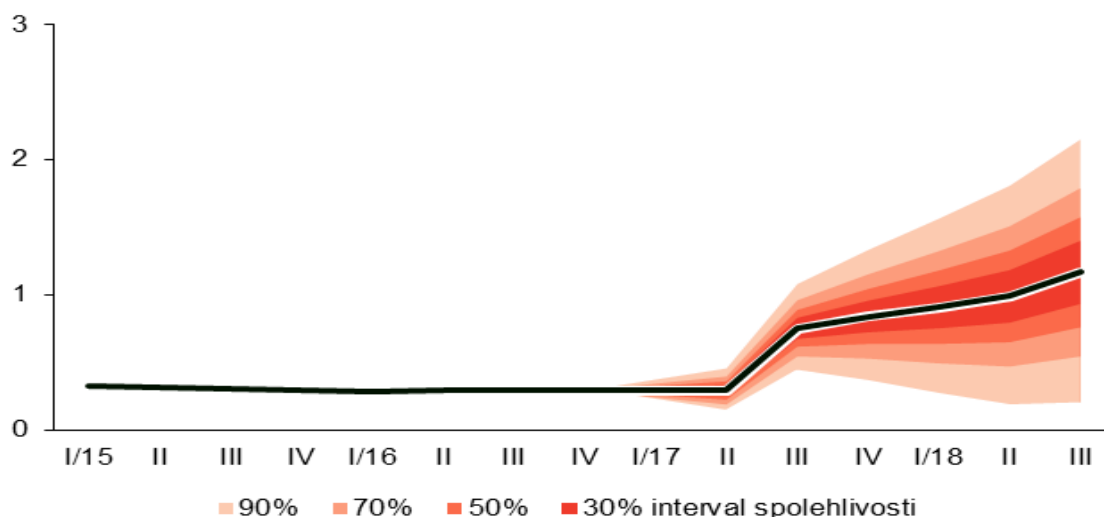
Výše úrokových sazeb představují pro společnost Pletiva Dobrý významný makroekonomický činitel. Finanční oddělení sleduje především vývoj měsíčních (1M) a tříměsíčních (3M) PRIBOR sazeb (**P**rague **I**nter**B**ank **O**ffered **R**ate), které vyjadřují průměrnou úrokovou sazbu, za kterou si banky půjčují finanční prostředky mezi sebou. (finance.cz 2017)

PRIBOR sazby se často používají jako referenční. Většina úrokových sazeb úvěrů společnosti je tvořena právě jako 3M PRIBOR plus riziková přírážka úvěrující banky. Výše měsíčních splátek úvěrů je tedy pohyblivá a s růstem PRIBOR sazeb rostou i úrokové náklady společnosti.

Na obrázku č. 7 vidíme očekávaný vývoj 3M PRIBORU dle České národní banky. V roce 2015 sazby klesly na hodnotu 0,29 %, což představovalo jejich historické minimum a na této úrovni se držely až do začátku roku 2017, kdy klesly ještě o setinu

procentního bodu níže. ČNB predikuje průměrné sazby pro rok 2017 na úrovni poloviny procentního bodu a pro rok 2018 na úrovni 1,1 %. (cnb.cz 2017)

**Obrázek 7: Prognóza úrokových sazeb (3M PRIBOR) v procentech**



Zdroj: cnb.cz 2017

### Měnový kurz

Nejvýznamnějším měnovým kurzem pro společnost Pletiva Dobrý je kurz amerického dolaru vůči české koruně. Přestože společnost dováží napřímo ze zahraničí pouze stínící tkaniny na plot, kurz USD/CZK ovlivňuje nákupní ceny všech jejích hlavních dodavatelů. Tyto ceny se pak promítají do výsledných pořizovacích cen zboží, které společnost od dodavatelů nakupuje.

Obrázek č. 8 znázorňuje vývoj kurzu USD/CZK od začátku roku 2012 do března roku 2017. Z grafu je patrné skokové oslabení koruny v listopadu 2013. V té době začala ČNB s měnovými intervencemi s cílem oslabit korunu vůči euru, a podpořit tak domácí exportéry. V druhé polovině roku 2014 došlo k razantnímu posilování amerického dolaru vůči euru, které mělo přímý dopad i na posílení dolaru vůči koruně. Od té doby kurz osciloval mezi 24 Kč za dolar a 26 Kč za dolar. (byznys.ihned.cz 2017)

Očekávanou událostí roku 2017 je plánované ukončení intervencí, které dle analytiků přinese posilování koruny. Analytici společnosti Reuters očekávají, že by koruna mohla v půlročním horizontu od ukončení intervencí posílit o jednu korunu za dolar,



což by oproti kurzu ze začátku května 2017, který se pohyboval kolem úrovně 25,5 USD/CZK, znamenalo posílení o přibližně čtyři procenta. (patria.cz 2017)

**Obrázek 8: Vývoj měnového kurzu USD/CZK od 1/2012 do 3/2017**



Zdroj: xe.com, 2017

### **Sociální faktory**

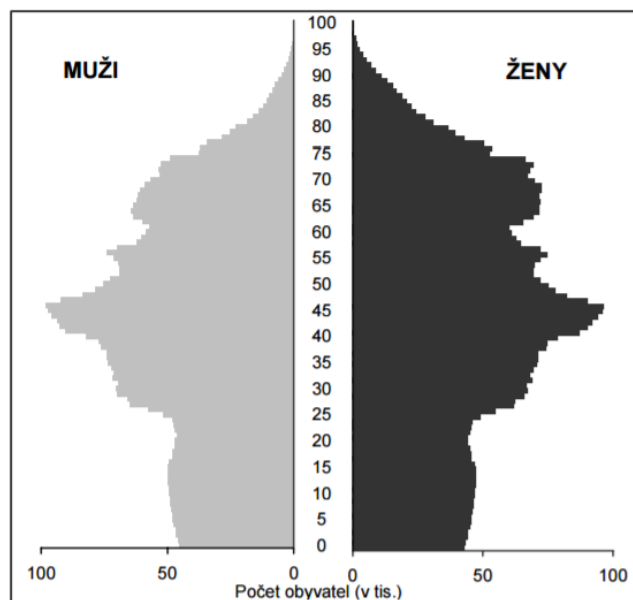
Sociální, kulturní a demografické změny mají vliv doslova na všechny produkty, služby, trhy i zákazníky. Nové trendy vytvářejí odlišné typy spotřebitelů a současně s tím i potřebu nových produktů a nových strategií. Stále více nákupů například probíhá on-line. (David 2011)

Dle Asociace pro elektronickou komerci (APEK) vyrostl český e-komerce trh v roce 2016 o 21 % oproti roku 2015. V absolutních číslech prodeje dosáhly výše 98 mld. Kč, a podílejí se tak na celkových tržbách českého maloobchodu již téměř z jedné desetiny. Tento trend společnost Pletiva Dobrý vítá, neboť většina jejích obchodů probíhá právě prostřednictvím internetu. (apek.cz 2017)

Obrázek č. 9 na následující straně znázorňuje predikci věkového složení obyvatel ČR v roce 2020 provedenou Českým statistickým úřadem (ČSÚ). Cílovou skupinou společnosti jsou zákazníci ve věku 30 – 40 let. Z obrázku lze vyzorovat mírný úbytek počtu potenciálních zákazníků z cílové skupiny v plánovaném tříletém období. Výrazně

hůře však vypadá vývoj v horizontu pěti až deseti let, kdy se společnost bude potýkat s podstatně negativnějším populačním vývojem. (czso.cz 2017)

**Obrázek 9: Prognóza věkového složení obyvatel v ČR v r. 2020**



Zdroj: czso.cz 2017

### **Technologické faktory**

Do technologických faktorů patří vládní i firemní výdaje na výzkum a vývoj, adaptace nových technologií, vývoj nových produktů a zastarávání stávajících technologií. (Partridge 1999)

Z tohoto pohledu společnost Pletiva Dobrý působí ve stabilním odvětví, kde nelze očekávat revoluci ve vývoji produktů, spíše se jedná o dílčí zlepšení, jejichž náklady navíc nesou výrobci. Oblast, ve které má však společnost rezervy, je vnitropodniková logistika. Zde existuje prostor pro výrazné zlepšení díky automatizaci, jelikož je veškeré balení expedovaných produktů prováděno manuálně. Z toho důvod si společnost dala jako jeden z cílů nákup automatického balicího stroje. Pokud se balicí stroj osvědčí, bude společnost v automatizaci dále pokračovat.

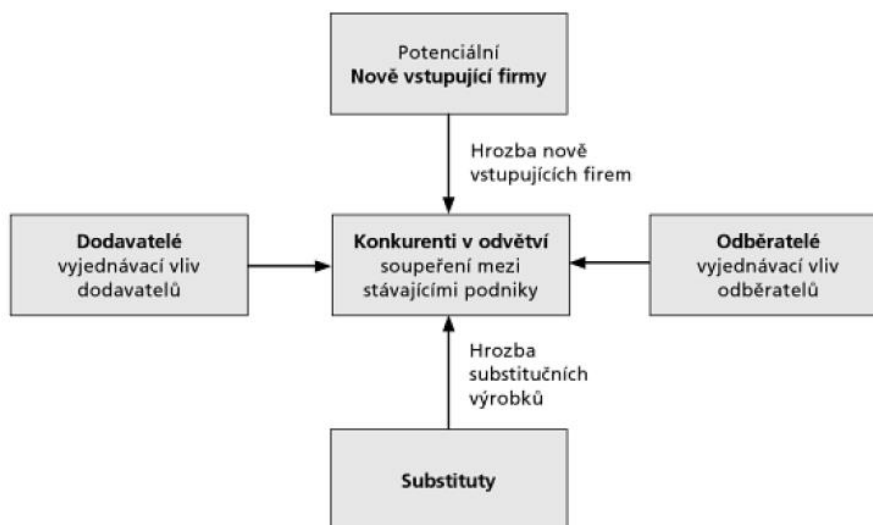
## Ekologické faktory

Ekologickými faktory rozumíme kontrolu znečišťování životního prostředí, ekologickou likvidaci odpadů a další. Z pohledu strategických cílů nemá tento činitel na společnost výrazný vliv, neboť se jedná o nevýrobní společnost a ani plánovaná výroba betonových plotů není svázána přísnými ekologickými normami. Ekologické cítění zákazníků se v případě výběru plotu také nijak výrazně neprojevuje.

### 3.1.2 Mezoprostředí

Analýza mezoprostředí se zabývá oborovým okolím podniku. Zkoumá, jaké síly na podnik působí. Hojně využívaným nástrojem pro tuto analýzu je Porterův model pěti sil. Ten evaluuje vliv konkurence v oboru, potenciální nové konkurenty, substituční výrobky, zákazníky a dodavatele. Schéma modelu je znázorněno na Obrázek 10obrázku číslo 10.

**Obrázek 10: Hybné síly konkurence v odvětví**



Zdroj: Čížinská a Marinič 2010, s. 194

### Konkurence v odvětví

Intenzita konkurence v rámci prodejců plotů a pletiv není příliš vysoká. Jedním z důvodů je, že se nejedná o nové, do budoucna atraktivní odvětví. Dále je zde omezená velikost trhu, u které není předpoklad výrazného růstu. Trh má potenciál růst stejným

tempem, jako je procento přírůstku výstavby nových rodinných domů či areálů firem. Zbytek prodeju tvoří obnova stávajícího oplocení, ať již kvůli nevyhovujícímu vzhledu, nebo mechanickému poškození.

Přestože na českém trhu působí desítky až stovky drobných prodejců pletiv, především na internetu, mezi konkurenty společnosti Pletiva Dobrý, mající potenciál ohrožit její strategický záměr, patří pouze dva podniky. Prvním z nich jsou PLOTY VAMBERK – WIRE METAL, s.r.o. (Ploty Vamberk) a druhým jsou ČESKÉ PLOTY, s.r.o. (České ploty).

Ploty Vamberk působí na českém trhu již více než 20 let a za tu dobu si stihly vybudovat silnou pozici, především v Královéhradeckém a Pardubickém kraji. Jejich konkurenční výhodou je nízká cena, kterou si mohou dovolit díky dovozu velké části zboží z Asie. Slabou stránkou je menší šíře sortimentu daná nutností nakupovat jednotlivé druhy zboží po celých námořních kontejnerech.

Společnost České ploty byla založena v polovině roku 2012 a sídlí v Herinku nedaleko od Prahy. Její zaměření, oproti společnosti Pletiva Dobrý, směřuje více k plaňkovým plotům, které si i sama vyrábí. V roce 2016 se stala výhradním distributorem kovových plotů polského výrobce Polargos Sp. z o. o., imitujících dražší kované ploty, které se ukázaly být lukrativním obchodním artiklem. (rozhovor s majiteli společnosti 2016)

### **Potenciální noví konkurenti**

Hrozba vstupu nových konkurentů je vysoká. Náklady vstupu na trh (z pohledu prodejců) jsou relativně nízké, nevyskytují se zde přirozené monopoly, odvětví není regulované a výrobky jsou spíše komoditního charakteru.

Přesto se společnost nemusí obávat konkurence ze strany leaderů české e-komerce, jakými jsou obchody alza.cz nebo mall.cz. Důvodem je potřeba komplexních informací při stavbě oplocení, kdy nestačí pouze nakoupit požadovaný počet metrů pletiva, ale je třeba přikoupit mnoho dalších komponentů, jako jsou např. sloupky, vzpěry, ráčny, opasky, vázací a napínací dráty a další. Z toho důvodu většina zákazníků upřednostní specializovaný obchod, který staví svoji konkurenční výhodu na odbornosti obchodníku i ostatního personálu.

### **Vliv zákazníků**

Vyjednávací síla zákazníků je malá, jelikož se jedná především o koncové zákazníky z řad jednotlivců a domácností. V roce 2016 společnost obsloužila téměř 25 tisíc zákazníků a její zákaznické portfolio je tak velmi dobře diverzifikované. Navíc se, vzhledem k povaze produktu, ve většině případů nejedná o vracející se zákazníky, což jejich vyjednávací pozici dále oslabuje. Společnost Pletiva Dobrý spolupracuje i s velkými stavebními firmami, jako jsou Metrostav a.s. a Berger Bohemia a.s., jejich podíl na obratu společnosti však tvoří pouhé jednotky procent.

### **Vliv dodavatelů**

V České republice působí tři velcí výrobci pletiva, kterými jsou Pilecký s.r.o., RETIC CZ, s.r.o. a MORAVSKOSLEZSKÉ DRÁTOVNY, a.s. Hlavními dodavateli společnosti Pletiva Dobrý jsou Pilecký s.r.o. a RETIC CZ, s.r.o., v omezené míře však spolupracuje i s Moravskoslezskými drátovny. Společnost Pletiva Dobrý je pro oba hlavní dodavatele významným zákazníkem. Tato situace jí staví do velmi výhodné pozice a vliv dodavatelů je tak výrazně nižší, než kdyby zde existovala závislost pouze na jediném výrobcu.

Dalším důležitým dodavatelem je společnost L.SKR s.r.o., která vyrábí brány a branky. Společnost L.SKR je vlastněna dvěma majiteli a vyskytly se spekulace, že jeden z majitelů chce prodat svůj obchodní podíl. Pokud by možnost koupě využila společnost České Ploty, nebo Ploty Vamberk, tak by tato transakce byla zdrojem rizika pro společnost Pletiva Dobrý. (rozhovor s majiteli společnosti 2016)

### **Substituty**

Hrozba substitutů je poměrně nízká. Pro zákazníka poptávajícího oplocení pozemku existuje pouze malé množství alternativ, které jsou zpravidla výrazně dražší. Jedná se o kované ploty, lamelové hliníkové ploty a další. Ty se však používají pouze na pohledovou stranu pozemku ve směru od příjezdové cesty k domu, neboť jsou několikanásobně dražší, než klasické pletivo nebo plotové panely. Ostatní existující varianty, jako jsou např. betonové ploty a gabiony, jsou součástí sortimentu společnosti Pletiva Dobrý.

## **3.2 Interní analýza**

Interní analýzu provádíme za účelem zjištění silných a slabých stránek podniku. Hodnotíme u ní nejen současné postavení podniku, ale vyhodnocujeme i jeho potenciál k naplnění vytyčených strategických cílů. (Fotr 2012)

S efektivitou spolupráce jednotlivých funkčních útvarů souvisí firemní kultura společnosti. Platí zde pravidlo, že čím je podnik větší, tím větší má její správné fungování dopad na chod podniku. Kultura zahrnuje uznávané postupy, hodnoty, víru, symboly, jazyk a další. (Šulák a Vacík 2005)

V rámci vnitřní analýzy bude pozornost směřována do těchto oblastí: management, marketing, obchod, informační systémy a závěr podkapitoly bude věnován finanční analýze.

### **3.2.1 Management**

Do nejužšího vedení spadají majitelé společnosti společně s finančním ředitelem. Ti mají na starost určování dlouhodobé strategie společnosti a rozhodují o rozdělování finančních i nefinančních zdrojů v rámci organizace.

Širší vedení je tvořeno navíc ostatními vedoucími jednotlivých divizí, konkrétně se jedná o marketingovou manažerku, vedoucího obchodu a montáží, vedoucího poboček, vedoucího skladu a vedoucí expediční kanceláře.

Koordinace divizí je realizována prostřednictvím pravidelných porad na týdenní bázi, kde se každý vedoucí vyjádří k aktuální situaci a stanoví se priority na následující týden.

Rozpočet společnosti je sestavován na celý rok na začátku kalendářního roku a následně je každé čtvrtletí revidován na základě skutečně dosažených hodnot. Navíc si společnost vede podrobné týdenní statistiky celkových prodejů, prodejů za jednotlivé pobočky i za jednotlivé obchodníky, návštěvnosti webových stránek, počtu zákazníků, počtu vyexpedovaných zakázek a dalších. Tyto údaje jsou zanášeny do ročního grafu, ve kterém jsou zakresleny i hodnoty předchozích dvou let. Vedení tak má okamžitý přehled o tom, jak si společnost aktuálně vede.

Management se snaží, pokud je to vhodné, delegovat pravomoci co nejnižší v rámci organizační struktury. Tím tak zvyšuje angažovanost pracovníků a zároveň zefektivňuje jejich činnost.

### **3.2.2 Marketing**

Marketingové oddělení je tvořeno třemi stálými zaměstnanci, kterým sezónně vypomáhají stážisté z Vyšší odborné školy a střední průmyslové školy Plzeň (VOŠ a SPŠE Plzeň). Ve školním roce 2016/2017 společnost přijme na dlouhodobou stáž tři studenty z této VOŠ, kteří budou tvořit podpůrné internetové projekty a grafické materiály.

#### **Produkty**

Produktové kategorie byly představeny v kapitole 1.3. V současnosti se v nabídce společnosti nachází více než jeden tisíc produktů a jejich počet stále pozvolna narůstá. Hlavním nosným produktem však nadále zůstává klasické čtyřhranné pletivo (plus komplementární sloupky, vzpěry a příslušenství) a následně také uzlové pletivo, jinak nazývané jako lesnické. To slouží k ohrazování lesních školek, zemědělských ploch, pasek, sadů a dalších. Uzlové pletivo je charakteristické svojí skladbou ok, která se odspoda směrem nahoru zvětšují a slouží tak jako zábrana pro drobnou i vysokou zvěř.

#### **Prodejní kanály**

Největší procento prodejů je uskutečněno skrze webové stránky [www.pletivadobry.cz](http://www.pletivadobry.cz), ať již přímo prostřednictvím internetového obchodu, nebo skrze poptávkový formulář, na základě kterého je obchodním oddělením zpracována cenová nabídka dle zadaných požadavků.

Dalším prodejním kanálem se stoupající důležitostí jsou kamenné prodejny společnosti, kterých je v současné době pět a z toho čtyři byly otevřeny teprve v průběhu roku 2016.

Společnost také využívá inzerce na internetových portálech aukro.cz, hyperinzerce.cz a sbazar.cz. Prodeje skrz uvedené portály nedosahují vysoké výše, přesto se, díky jen mírné administrativní zátěži navíc, tato inzerce vyplatí.

Zakoupené zboží je možné vyzvednout na kterékoliv pobočce zdarma, nebo je zákazníkovi odesláno prostřednictvím České pošty, nebo prostřednictvím přepravní společnosti Toptrans EU, a.s., pokud se jedná o nadrozměrnou zásilku. Za využití přepravních služeb si společnost účtuje 149 Kč včetně DPH u zakázek do celkové hodnoty 10 000 Kč včetně DPH, u dražších zakázek je služba zákazníkům poskytována zdarma.

### **Cena**

Jakožto internetový obchodník je společnost nucena držet ceny ve srovnatelné cenové hladině s konkurencí, neboť zákazníci na internetu mají možnost okamžitého srovnání cen. Srovnávače cen, jako jsou heureka.cz nebo zboží.cz, v roce 2016 při svých nákupech používalo 62 procent zákazníků. (apek.cz 2017)

Zákazníci však nehledí výhradně na cenu, ale zajímá je i skladová dostupnost zboží, množství dostupných informací o produktech a pozitivní reference obchodu. Tyto necenové faktory lze považovat za silné stránky společnosti Pletiva Dobrý a to jí dává prostor k lehkému navýšení cen oproti menším obchodům, které se snaží konkurovat především nízkou cenou.

Společnost Pletiva Dobrý neumožňuje nákup zboží s odloženou splatností. Platbu je možné provést hotově, převodem na bankovní účet, nebo platební kartou.

### **Propagace**

Propagace bude popsána zvlášť pro kategorii off-line a zvlášť pro kategorii on-line, neboť se zde uplatňují rozdílné postupy a praktiky.

#### Off-line

V rámci off-line propagace společnost využívá rádiovou reklamu, kterou obvykle spojuje s billboardovou kampaní. Tato kombinace se osvědčila, neboť apeluje na sluchové i zrakové vjemy potenciálních zákazníků současně, a lépe tak zvyšuje povědomí o značce, než když jsou kampaně spuštěny odděleně. Reklamní polepy na firemních autech plní podobnou funkci, jako billboardy.



Dalším nástrojem propagace jsou strategicky rozmístěné reklamní plachty. Pokud společnost realizuje montáž oplocení u zákazníka, jehož plot je dobře viditelný z frekventované pozemní komunikace, je takovému zákazníkovi nabídnuta sleva z montáže za možnost umístění reklamní plachty na jeho oplocení. Tím se jí daří získávat reklamu na místech, kde by to bylo jinak těžce realizovatelné.

Neméně důležitým prvkem off-line mixu je účast na veletrzích. Společnost se každoročně účastní veletrhů FOR GARDEN a FOR ARCH v Praze, HOBBY v Českých Budějovicích a Moderního domu a bytu v Plzni.

### On-line

Do on-line marketingu společnost investuje jednotky milionů korun ročně, a ten tak tvoří jednu z nejvýznamnějších výdajových položek celkem.

Většina z této investice směřuje do PPC (Pay-per-click) reklamy ve vyhledávacích google.cz a seznam.cz. Ta má za cíl přivést návštěvníky do internetového obchodu, kteří v něm pak, při optimálním scénáři, provedou nákup. PPC reklama umožňuje zacílit na zákazníka v tzv. vyhledávací síti. Jak již název napovídá, u tohoto druhu reklamy společnost platí za proklik na její webové stránky.

Alternativou k PPC inzerátům je display reklama, obvykle ve formě bannerů, nebo videí. Zde společnost platí za jednotlivá zobrazení reklamy a to, jestli zákazník na banner či video klikne, již cenu neovlivňuje. Tato reklama se zobrazuje v tzv. obsahové síti, například na zpravodajských portálech a podobně. Cílem u tohoto formátu reklamy je primárně budování firemního brandu.

Společnost investuje úsilí i do budování menších specializovaných stránek, v angličtině nazývaných microsites. Tyto stránky poskytují odborné informace o určité kategorii produktů. Jejich cílem je poskytnout zákazníkovi hodnotu v podobě získaných vědomostí a následně ho odkazem nasměrovat do internetového obchodu společnosti, kde dané produkty může zakoupit.

### **3.2.3 Obchod**

Obchodní činnost je zajišťována skrz obchodní zástupce, rozpočtáře a vedoucího obchodního týmu, který divizi obchodu koordinuje. Rozpočtáři zpracovávají jednodušší poptávky, které jdou uzavřít „od stolu“. V současné době jsou ve společnosti tři. Naproti tomu se obchodníci zaměřují na větší obchody, kdy je potřeba se zákazníkem více komunikovat. Dle získaných informací zpracují předběžnou cenovou nabídku. Následně jedou na zaměření pozemku, na základě kterého předloží zákazníkovi konečnou kalkulaci. Pokud zákazník kupuje oplocení včetně montáže, posuzují při zaměření nerovnosti terénu, druh podloží a další faktory, které mohou ovlivnit náročnost realizace stavby oplocení. Obchodní zástupci jsou ve společnosti také tři.

Obchodní oddělení je personálně kvalitně zajištěno a je schopné zpracovávat kolem stovky poptávek denně.

### **3.2.4 Informační systémy**

Na konci roku 2016 společnost přešla z účetního programu Money S3 na ekonomický software DUEL od společnosti Ježek software s.r.o. Důvodem bylo množství zpracovávaných dat, na které verze S3 nebyla stavěna. Společnost Pletiva Dobrý vystavila za rok 2016 kolem sta tisíc dokladů a toto množství způsobovalo pády programu i občasné ztráty dat. Money S3 ukládá svá data do souborů v počítači, na kterém je nainstalováno, zatímco program DUEL pracuje s rychlejší a bezpečnější SQL (Structured Query Language) databází. Tento robustnější systém by měl pokrýt potřeby společnosti na několik dalších let i za předpokladů růstu společnosti o desítky procent ročně.

Obchodní oddělení využívá CRM (Customer relationship management) systém vyvíjený společností RAYNET s.r.o. Díky němu je možné sledovat všechny obchodní případy od úvodního kontaktu po uzavření obchodu. Vedení společnosti využívá CRM systém ke sledování statistik prodeje a aktivit obchodníků.

Pro vnitropodnikovou komunikaci je užíván program Skype od společnosti Microsoft Corporation a pro e-mailovou komunikaci se zákazníky a dalšími subjekty společnost využívá e-mailového klienta Mozilla Thunderbird.

### **3.2.5 Finanční analýza**

„Finanční pozice, síla či bonita bývá obvykle jeden z nejdůležitějších parametrů interních analýz sledujících silné a slabé stránky podniku. Finanční pozice firmy je silným měřítkem pro konkurenční pozici firmy a její atraktivnost pro investory. Umožňuje efektivně formulovat i implementovat strategický záměr.“ (Šulák a Vacík 2005)

V rámci finanční analýzy bude pozornost zaměřena na tři skupiny ukazatelů, kterými jsou absolutní ukazatele, rozdílové ukazatele a poměrové ukazatele, pro období let 2014 až 2016. Zároveň dojde ke srovnání se společností Ploty Vamberk, která je nejzavedenějším prodejcem na českém trhu a z pohledu dosahované výše obrátu také největším konkurentem společnosti Pletiva Dobrý. Finanční ukazatele společnosti Ploty Vamberk budou analyzovány za období let 2014 a 2015. V době sestavování finanční analýzy (březen 2017) nejsou novější výkazy, ze kterých lze čerpat potřebná data, k dispozici.

#### **Absolutní ukazatele**

Absolutní ukazatele jsou východiskem finanční analýzy a jejich hodnoty čerpáme z výkazů cash flow (CF), rozvahy a z výkazu zisků a ztrát (VZZ). Rozvaha je výkazem zachycujícím stavové veličiny k určitému datu, oproti tomu zbylé dva výkazy zachycují tokové veličiny, například výši tržeb za sledované období. Rozvaha i výkaz zisků a ztrát společností Pletiva Dobrý a Ploty Vamberk za období let 2014 – 2016, respektive 2014 a 2015 jsou pro svůj rozsah přiloženy k této práci jako Příloha A.

#### **Rozdílové ukazatele**

Nejvýznamnějším rozdílovým ukazatelem je ukazatel čistého pracovního kapitálu (ČPK). Představuje podíl oběžných aktiv, který je financovaný z dlouhodobých zdrojů. Slouží k zajištění bezproblémového chodu hospodářské činnosti, plní funkci bezpečnostního polštáře v případě výskytu neočekávaného vysokého finančního výdaje. Základním kritériem tedy je, aby ČPK dosahoval kladných hodnot. Neplatí však neomezeně, že čím více ČPK, tím lépe, neboť dlouhodobý kapitál, kterým je ČPK financován bývá zpravidla dražší. (Šulák a Vacík 2005)

Ukazatel čistého pracovního kapitálu (dále jen ČPK) byl spočten pomocí vzorce:

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

V tabulce č. 1 je zachycen vývoj ČPK obou společností. Společnost Pletiva Dobrý dosahuje v každém ze sledovaných období kladných hodnot, což je pozitivní. Vzhledem k výraznému nárůstu krátkodobých závazků i oběžných aktiv v roce 2016 je však žádoucí, aby se hodnota ČPK zvýšila obdobným tempem, k čemuž nedošlo.

Ploty Vamberk dosahují vysokých hodnot ČPK, především v roce 2015, kdy došlo k jejich skokovému nárůstu. Z výkazů společnosti je patrné, že nepracují s bankovními úvěry a rok 2015 zakončily s minimálními závazky z obchodních vztahů, významná část oběžných aktiv je tak financována vlastním kapitálem.

**Tabulka 1: Čistý pracovní kapitál (v tis. Kč)**

	Ploty Vamberk		Pletiva Dobrý		
	2014	2015	2014	2015	2016
Oběžná aktiva	41 564	60 601	8 551	11 272	20 026
Krátkodobé závazky	25 401	15 656	6 550	6 852	15 702
<b>ČPK</b>	<b>16 163</b>	<b>44 945</b>	<b>2 001</b>	<b>4 420</b>	<b>4 324</b>

Zdroj: vlastní zpracování, 2017

### **Poměrové ukazatele**

Poměrové ukazatele popisují vztah mezi vybranými položkami účetních výkazů, pomocí jejich vzájemného poměru. Poskytují tak rychlý přehled o finanční situaci společnosti. V následující části práce budou analyzovány čtyři skupiny ukazatelů, kterými jsou ukazatele rentability, ukazatele aktivity, ukazatele likvidity a ukazatele zadluženosti. (Šulák a Vacík 2005)

#### Ukazatelé rentability

Ke zhodnocení rentability podniku byly vybrány ukazatele rentability aktiv (ROA – Return On Assets), rentability vlastního kapitálu (ROE – Return On Equity) a rentability tržeb (ROS – Return On Sales).

Pro jejich výpočet byly použity tyto vzorce:

$$\text{Rentabilita aktiv} = \text{EBIT} / \text{celková aktiva}$$

$$\text{Rentabilita vlastního kapitálu} = \text{EAT} / \text{vlastní kapitál}$$

$$\text{Rentabilita tržeb} = \text{EAT} / \text{vlastní kapitál}$$

kde: *EBIT* ... zisk před zdaněním a úroky (Earnings before Interest and Taxes),  
*EAT* ... čistý zisk (Earnings after Taxes).

Tabulka číslo dvě znázorňuje vývoj ukazatelů rentability obou sledovaných společností. V roce 2014 i 2015 dosahovala společnost Pletiva Dobrý velice dobrých výsledků z pohledu rentability aktiv i rentability vlastního kapitálu. Rentabilita tržeb, některými autory nazývaná také jako čistá zisková marže, je v těchto letech také na uspokojivé úrovni. V roce 2016 však došlo k razantnímu poklesu zisku, který negativně ovlivnil všechny ukazatele rentability v tomto období. (Růčková 2015)

Ploty Vamberk v letech 2014 až 2015 docílily dobrých parametrů u všech sledovaných ukazatelů.

**Tabulka 2: Ukazatele rentability (zdrojová data v tis. Kč)**

Ukazatel	Ploty Vamberk		Pletiva Dobrý		
	2014	2015	2014	2015	2016
<b>ROA</b>	<b>29,70%</b>	<b>13,56%</b>	<b>25,11%</b>	<b>28,31%</b>	<b>1,17%</b>
<b>ROE</b>	<b>56,78%</b>	<b>25,38%</b>	<b>70,06%</b>	<b>50,64%</b>	<b>3,93%</b>
<b>ROS</b>	<b>8,37%</b>	<b>5,21%</b>	<b>5,14%</b>	<b>4,38%</b>	<b>0,19%</b>
EBIT	13 080	8 428	2 317	3 902	319
EAT	10 582	6 339	1 877	3 107	194
Celková aktiva	44 038	62 153	9 229	13 781	27 346
Vlastní kapitál	18 637	24 976	2 679	6 136	4 935
Celkové tržby	126 406	121 679	36 502	70 962	104 333

Zdroj: vlastní zpracování, 2017

### Ukazatelé aktivity

Pro výpočet ukazatelů aktivity byly vybrány ukazatele doby obratu zásob, doby obratu pohledávek a doby obratu krátkodobých závazků. K výpočtům byly využity následující vzorce:

$$\text{Doba obratu zásob} = (\text{zásoby} * 365) / \text{tržby}$$

$$\text{Doba obratu pohledávek} = (\text{pohledávky} * 365) / \text{tržby}$$

$$\text{Doba obratu závazků} = (\text{krátkodobé závazky} * 365) / \text{tržby}$$

Z tabulky č. 3 je vidět, že obě společnosti dosahují velice dobrých hodnot u doby obratu pohledávek i závazků. Za své zboží dostávají zaplaceno podstatně dříve, než jsou nuceny za něj zaplatit dodavatelům, což má pozitivní vliv na cash flow obou firem. Markantní rozdíl je však v ukazateli doby obratu zásob, kde společnost Pletiva Dobrý dosahuje výrazně lepších výsledků. To je zapříčiněno obchodní strategií Plotů Vamberk, kdy vedlejším efektem dovozu zboží z Číny a dalších zemí Asie je vysoká vázanost kapitálu v zásobách. Minimální objednáci množství bývá obvykle jeden námořní kontejner pro každou kategorii zboží, navíc dodací lhůty činí jeden a půl až čtyři měsíce, což dále zvyšuje nutnost držení velkého množství zásob.

**Tabulka 3: Ukazatele aktivity (zdrojová data v tis. Kč)**

Ukazatel	Ploty Vamberk		Pletiva Dobrý		
	2014	2015	2014	2015	2016
<b>DOBA OBRATU ZÁSOB</b>	<b>110,39</b>	<b>154,12</b>	<b>36,89</b>	<b>29,36</b>	<b>46,86</b>
<b>DOBA OBRATU POHLEDÁVEK</b>	<b>5,22</b>	<b>3,78</b>	<b>11,34</b>	<b>9,78</b>	<b>7,29</b>
<b>DOBA OBRATU ZÁVAZKŮ</b>	<b>74,19</b>	<b>47,67</b>	<b>69,50</b>	<b>38,11</b>	<b>58,58</b>
Zásoby	37 798	50 620	3 477	5 278	12 561
Tržby za prodej zboží	124 973	119 879	34 398	65 624	97 839
Krátkodobé pohledávky	1 786	1 243	1 069	1 758	1 953
Krátkodobé závazky	25 401	15 656	6 550	6 852	15 702

Zdroj: vlastní zpracování, 2017

### Ukazatele likvidity

Pomocí ukazatelů likvidity se sleduje platební schopnost podniku, neboli jak je podnik schopný dostát svým závazkům a včas je splácet. Pro výpočet byly použity vzorce:

$$\text{Běžná likvidita} = \text{oběžná aktiva} / \text{krátkodobé závazky}$$

$$\text{Pohotová likvidita} = (\text{oběžná aktiva} - \text{zásoby}) / \text{krátkodobé závazky}$$

$$\text{Okamžitá likvidita} = \text{krátkodobý finanční majetek} / \text{krátkodobé závazky}$$

Pro výsledky běžné likvidity se udávají ideální hranice 1,5 – 2,5. Minimální přijatelná hranice je 1, pokud je poměr nižší, podnik není schopen hradit své krátkodobé závazky pomocí oběžných aktiv. Z tabulky č. 4 je patrné, že se v roce 2015 hodnoty společnosti Pletiva Dobrý nacházely v ideálním rozmezí, v letech 2014 a 2016 se dostaly pod spodní hranici doporučeného intervalu. Jako vhodné rozmezí pohotové likvidity je udáváno 0,7 – 1,2. Společnost dosahovala v roce 2014 i 2015 žádoucích parametrů, v roce 2016 pak došlo ke snížení poměru pod spodní hranici doporučeného rozmezí. Požadované hodnoty okamžité likvidity, jinak nazývané jako peněžní likvidita, se nacházejí v rozmezí 0,2 – 0,5. Společnost měla v průběhu sledovaného období dostatek finančních prostředků, přesto lze pozorovat větší pokles poměru v roce 2016. (Růčková 2015)

Ploty Vamberk měly v roce 2014 nízkou peněžní i pohotovou likviditu, v roce 2015 však došlo ke zlepšení těchto ukazatelů a jejich hodnoty lze považovat za uspokojivé. Běžná likvidita společnosti byla v roce 2014 v rozmezí doporučeného intervalu, v roce 2015 pak přesáhla jeho horní hranici.

**Tabulka 4: Ukazatele likvidity (zdrojová data v tis. Kč)**

Ukazatel	Ploty Vamberk		Pletiva Dobrý		
	2014	2015	2014	2015	2016
<b>BĚŽNÁ LIKVIDITA</b>	<b>1,64</b>	<b>3,87</b>	<b>1,31</b>	<b>1,65</b>	<b>1,28</b>
<b>POHOTOVÁ LIKVIDITA</b>	<b>0,15</b>	<b>0,64</b>	<b>0,77</b>	<b>0,87</b>	<b>0,48</b>
<b>PENĚŽNÍ LIKVIDITA</b>	<b>0,08</b>	<b>0,56</b>	<b>0,50</b>	<b>0,48</b>	<b>0,19</b>
Krátkodobé závazky	25 401	15 656	6 550	6 852	15 702
Finanční majetek	1 980	8 738	3 286	3 285	3 061
Oběžná aktiva	41 564	60 601	8 551	11 272	20 026
Zásoby	37 798	50 620	3 477	5 278	12 561

Zdroj: vlastní zpracování, 2017

#### Ukazatelé zadluženosti

Ukazatelé zadluženosti slouží především ke zjištění, jakou měrou se cizí kapitál podílí na financování aktiv podniku. Budou zde zkoumány tři základní ukazatele, a to:

$$\text{Celková zadluženost} = \text{cizí zdroje} / \text{celková aktiva}$$

$$\text{Míra zadluženosti} = \text{cizí zdroje} / \text{vlastní kapitál}$$

$$\text{Úrokové krytí} = \text{EBIT} / \text{nákladové úroky}$$

Z tabulky číslo pět lze vidět, že společnost Pletiva Dobrý v současné době financuje svá aktiva z více než osmdesáti procent cizími zdroji. Konkurenční firma ze šedesáti procent. Dlouhodobou snahou společnosti je tuto míru opět snižovat, a to na přijatelnou mez okolo 45 %. S celkovou zadlužeností souvisí i zadluženost vlastního kapitálu. Ta je nyní na velmi rizikových hodnotách a její snížení na úroveň 2 nebo níže, je i jedním ze strategických cílů společnosti. Úrokové krytí obou společností bylo pro roky 2014 a 2015 více než dostatečné. V roce 2016 se však u společnosti Pletiva Dobrý dostalo na nepříznivou úroveň, neboť společnost začala ve zvýšené míře pracovat s bankovními úvěry a současně jí v témže roce výrazně klesl zisk.



**Tabulka 5: Ukazatele zadluženosti (zdrojová data v tis. Kč)**

Ukazatel	Ploty Vamberk		Pletiva Dobrý		
	2014	2015	2014	2015	2016
<b>CELKOVÁ ZADLUŽENOST</b>	<b>0,58</b>	<b>0,60</b>	<b>0,71</b>	<b>0,55</b>	<b>0,82</b>
<b>ZADLUŽENOST VK</b>	<b>1,36</b>	<b>1,49</b>	<b>2,44</b>	<b>1,25</b>	<b>4,54</b>
<b>ÚROKOVÉ KRYTÍ</b>	<b>242,22</b>	<b>117,06</b>	<b>331,00</b>	<b>139,36</b>	<b>1,25</b>
Cizí zdroje	25 401	37 177	6 550	7 645	22 381
Vlastní kapitál	18 637	24 976	2 679	6 136	4 935
EBIT	13 080	8 428	2 317	3 902	319
Nákladové úroky	54	72	7	28	255
Celková aktiva	44 038	62 153	9 229	13 781	27 346

Zdroj: vlastní zpracování, 2017

### 3.3 SWOT analýza

Závěrem strategické analýzy je rozbor silných a slabých stránek, budoucích příležitostí a hrozeb společnosti. K tomuto účelu využijeme SWOT analýzu, jejíž název je akronymem pro analyzované charakteristiky (**S**trengths – silné stránky, **W**eaknesses – slabé stránky, **O**pportunities – příležitosti, **T**hreats – hrozby). (Keřkovský a Vykypěl 2006)

SWOT analýzy společnosti Pletiva Dobrý je zpracována níže v tabulce číslo šest.

**Tabulka 6: SWOT analýza společnosti Pletiva Dobrý a Urbánek s.r.o.**

Silné stránky	Slabé stránky
S1 – Vysoké tempo růstu tržeb	W1 – Vázanost kapitálu v zásobách
S2 – Diverzifikované portfolio zákazníků	W2 – Vysoké personální náklady
S3 – Nejširší sortiment v rámci ČR	W3 – Neresponzivnost webových stránek
S4 – Kladné reference internetového obchodu + nízké procento reklamací	W4 – Nespolehlivý dodavatel betonových plotů
S5 – Silný brand	W5 – Nestabilní cash flow

S6 – tvorba individuálních kalkulací + zaměření pozemku zákazníků zdarma	W6 – Vysoká zadluženost
<b>Příležitosti</b>	<b>Hrozby</b>
O1 – Vlastní výroba betonových plotů	T1 – Konkurenční tlaky na cenu
O2 – Velkoobchodní prodej	T2 – Pokles poptávky (pokles HDP)
O3 – Nízká hrozba přechodu spotřebitelů na substituty	T3 – Prodej podílu ve společnosti L.SKR konkurenci
O4 – Posílení kurzu koruny vůči USD	T4 – Růst úrokových sazeb
O5 – Růst e-komerce v ČR	T5 – Odchod klíčových zaměstnanců
O6 – Automatizace práce	T6 – Nízké bariéry vstupu do odvětví

Zdroj: vlastní zpracování, 2017

## 4 Formulace krátkodobých cílů

V této kapitole budou strategické cíle pro tříleté období rozpracovány do krátkodobých ročních cílů. Před formulací krátkodobých cílů je potřeba provést korekci strategického plánu na základě provedené analýzy okolí. V případě společnosti Pletiva Dobrý jsou však strategické cíle v souladu s vlivy okolí, neboť s nimi bylo počítáno již při prvotní formulaci cílů a ani komplexnější analýza prostředí nepřinesla nutnost původní cíle výrazně měnit. Pouze cíl „Nákup automatického balícího stroje“ bude pozměněn na automatizaci práce a procesů všeobecně a pořízení balícího stroje bude jeho součástí.

**Tabulka 7: Rozpracování strategických cílů do krátkodobých cílů (2017 – 2019)**

#	Dlouhodobé cíle	Rok	Krátkodobé cíle	KPI	Cílová hodnota (stav)
1	Zvýšení tržeb každoročně o 25 %	2017	Navýšení celkových tržeb o 25 % oproti předchozímu roku	Výše tržeb (v tis. Kč)	130 416
		2018	Navýšení celkových tržeb o 25 % oproti předchozímu roku		163 020
		2019	Navýšení celkových tržeb o 25 % oproti předchozímu roku		203 775
2	Zvýšení ziskovosti na 10 mil. Kč ročně (provozní zisk před zdaněním)	2017	Dosažení provozního zisku ve výši 3,5 mil. Kč	Výše provozního zisku (v tis. Kč)	3 500
		2018	Dosažení provozního zisku ve výši 7 mil. Kč		7 000
		2019	Dosažení provozního zisku ve výši 10,5 mil. Kč		10 500
3	Zahájení velkoobchodního prodeje v r. 2017	2017	Zahájení velkoobchodního prodeje	Výše tržeb (v tis. Kč)	10 000
		2018	Posilování velkoobchodní pozice		20 000
		2019	Posilování velkoobchodní pozice		30 000
4	Automatizace pracovních činností	2017	Koupe automatického balícího stroje, výše investice max. 500 tis. Kč	Výše investice (v tis. Kč)	max. 500
		2018	Automatizace procesů v SW DUEL (automatické odesílání faktur, atd.)		max. 50
5	Otevření dvou nových poboček	2017	Průzkum trhu, předběžné zajištění nájemních prostorů	Projektová dokumentace	Hotová studie proveditelnosti
		2018	Otevření dvou nových poboček	Výše tržeb (v tis. Kč)	10 000
		2019	Posilování regionálního vlivu poboček		15 000
6	Zahájení výroby vlastních betonových plotů	2018	Nákup vibrační investice a šablon, příprava na výrobu	Výše investice (v tis. Kč)	1 000
		2019	Výroba a prodej betonových plotů	Výše tržeb (v tis. Kč)	6 000
7	Snížení míry zadluženosti vlastního kapitálu	2017	Snížení zadluženosti VK	Poměr CK / VK	max. 3,5
		2018	Snížení zadluženosti VK		max. 2,75
		2019	Snížení zadluženosti VK		max. 2

Zdroj: vlastní zpracování, 2017

V tabulce číslo sedm jsou strategické cíle společnosti Pletiva Dobrý rozpracovány do ročních cílů, včetně jejich klíčových indikátorů výkonnosti (KPI - Key Performance Indicators).

Po stanovení krátkodobých cílů je třeba zvolit vhodnou strategii jejich dosažení. Obecně rozlišujeme čtyři typologie strategií. Prvním typem jsou **ofenzivní strategie**, do kterých patří dopředné, zpětné a horizontální integrace. Dalším typem jsou **intenzivní strategie**, pod které spadají penetrace trhu, rozvoj trhu a vývoj produktu. Třetím typem jsou **strategie diverzifikace**, které dále členíme na koncentrickou diverzifikaci, horizontální diverzifikaci a složenou diverzifikaci. Posledním typem jsou **defenzivní strategie**, kdy nejméně defenzivní verzí je společný podnik, dále strategie omezení, zde se jedná nejčastěji o reorganizaci firmy, třetí verzí je strategický odprodej části firmy a posledním řešením je likvidace podniku, kdy rychlé rozhodnutí ohledně této strategie může vést ke snížení celkové ztráty. (Fotr 2012)

Společnost Pletiva Dobrý bude pro plánované období využívat intenzivních strategií. Nejvíce pak uplatní strategii penetrace. Při této strategii se podnik snaží o maximalizaci tržního podílu se stávajícím produktovým portfoliem pomocí intenzivnějšího marketingu. S růstem společnosti se uplatňují úspory z rozsahu, kdy se marketingové výdaje rozloží mezi větší množství zákazníků. Další strategií, kterou společnost uplatní při výrobě betonových plotů, je strategie vývoje produktu. Zde dojde ke zdokonalení běžně prodávané jednostranné varianty betonového plotu o obtisk kovového razidla i z druhé strany plotu, kdy bude výsledný produkt atraktivní nejen z vnější stany oplocení, ale i z vnitřní.

## **5 Finanční plán**

Dlouhodobý finanční plán „představuje určitou integrující složku strategického plánu, do kterého se promítají jeho finanční efekty i finanční náročnost, a proto je třeba věnovat tvorbě tohoto plánu patřičnou pozornost.“ (Fotr, 2012, s. 166) Hlavní součástí finančního plánu jsou plánovaný výkaz zisků a ztrát, plánovaná rozvaha a plánovaný výkaz cash flow.

### **5.1 Plán výkazu zisků a ztrát**

Plán VZZ pro období let 2017, 2018 a 2019 bude rozpracován separovaně, nejdříve budou naplánovány výnosy společnosti a v další fázi náklady.

#### **5.1.1 Plán výnosů**

V plánu výnosů budou postupně plánovány provozní výnosy a finanční výnosy. Mimořádné výnosy nejsou předmětem plánování, což vychází z jejich podstaty. Z pohledu kategorií sortimentu budou provozní výnosy plánovány agregovaně. Pozornost však bude věnována jejich detailnímu přiřazení jednotlivým výnosovým střediskům.

#### **Tržby za prodej zboží**

Do současnosti byly tržby společnosti z naprosté většiny (cca 95 %) tvořeny tržbami za prodej zboží. Tyto tržby lze rozčlenit dle jednotlivých produktových skupin, případně dle jejich vzniku (e-shop, jednotlivé pobočky, obchodní zástupci). Do vývoje tržeb je nutné uvažovat trend růstu tržeb, který je typický pro růstovou fázi firmy, navíc spojený s všeobecným růstem e-komerce trhu v ČR. Na základě zkušeností z minulých let se předpokládá nárůst meziročních tržeb pramenících z e-shopu o 20 % v roce 2017 a o 15 % v letech 2018 a 2019. Nárůst tržeb z aktivit obchodního oddělení se očekává v roce 2017 ve výši 34 %, kdy se počítá s nárůstem efektivity a úspěšnosti stávajících obchodníků o deset procent, plus je počítáno s náborem dvou nových obchodníků od března 2017. U nových obchodníků je kalkulováno s efektivitou na úrovni osmdesáti procent oproti výsledkům stávajících obchodníků, kterých dosáhly v roce 2016. Vše je zachyceno v tabulce číslo osm. V roce 2018 je plánován nárůst výkonů o pět procent

u stávajících obchodníků a o 25 % u nových obchodníků, čímž se zmenší rozdíly v jejich výkonnosti. V roce 2019 je u původních obchodníků počítáno se zlepšením výsledků opět o pět procent a u novějších obchodníků o dvacet procent, čímž bude jejich schopnost dosahování výsledků téměř srovnána.

**Tabulka 8: Plán tržeb e-shopu a obch. oddělení pro období let 2017 - 2019 (v tis. Kč)**

	2016		2017			2018			2019		
	průměrné měs. tržby	roční tržby	tempo růstu tržeb	průměrné měs. tržby	roční tržby	tempo růstu tržeb	průměrné měs. tržby	roční tržby	tempo růstu tržeb	průměrné měs. tržby	roční tržby
<b>e-shop</b>	<b>3 774</b>	<b>45 288</b>	<b>20%</b>	<b>4 529</b>	<b>54 346</b>	<b>15%</b>	<b>5 208</b>	<b>62 497</b>	<b>15%</b>	<b>5 989</b>	<b>71 872</b>
<b>obchodní odd.</b>	<b>3 435</b>	<b>41 223</b>	<b>34%</b>	<b>4 878</b>	<b>55 239</b>	<b>16%</b>	<b>5 342</b>	<b>64 102</b>	<b>9%</b>	<b>5 815</b>	<b>69 780</b>
obchodník 1	687	8 245	10%	756	9 069	5%	794	9 523	5%	833	9 999
obchodník 2	687	8 245	10%	756	9 069	5%	794	9 523	5%	833	9 999
obchodník 3	687	8 245	10%	756	9 069	5%	794	9 523	5%	833	9 999
obchodník 4	687	8 245	10%	756	9 069	5%	794	9 523	5%	833	9 999
obchodník 5	687	8 245	10%	756	9 069	5%	794	9 523	5%	833	9 999
obchodník 6	---	---	---	550	4 947	25%	687	8 245	20%	824	9 894
obchodník 7	---	---	---	550	4 947	25%	687	8 245	20%	824	9 894

Zdroj: vlastní zpracování, 2017

Tabulka č. 9 vyčísluje očekávané tržby přiřaditelné k jednotlivým pobočkám, včetně nově otevřených poboček v roce 2018. Tržby plzeňské centrály jsou počítány k výkonům obchodníků. U pražské pobočky otevřené v březnu roku 2016 se očekává meziroční nárůst o 40 % v prvním roce, v dalších letech o dvacet a následně o deset procent. Pobočky v Kladně, Českých Budějovicích a Hradci Králové byly otevřeny až v druhé polovině roku, tudíž jsou jejich průměrné tržby hluboko pod očekávaným celoročním průměrem. Vzhledem k výrazné sezónnosti v prodeji sortimentu, kdy je nejvyšších tržeb dosahováno v jarních měsících, se očekává meziroční nárůst u těchto poboček o sto procent v roce 2017, v dalších letech pak shodně se zavedenější pražskou pobočkou o dvacet a deset procent. Společnost plánuje otevřít obě dvě nové pobočky v březnu roku 2018, kdy předpokládá průměrné měsíční tržby za deset měsíců fungování ve výši 700 tisíc Kč u brněnské pobočky a 400 tisíc Kč u ostravské pobočky. V následujícím roce společnost plánuje jejich nárůst o 40 %, stejně jako u pražské pobočky v druhém roce jejího fungování.

**Tabulka 9: Plán tržeb poboček pro období let 2017 - 2019 (v tis. Kč)**

Pobočka	2016		2017		2018		2019			
	průměrné měs. tržby	tempo růstu tržeb	průměrné měs. tržby	roční tržby	tempo růstu tržeb	průměrné měs. tržby	roční tržby	tempo růstu tržeb	průměrné měs. tržby	roční tržby
<i>Praha</i>	895	40%	1 253	15 036	20%	1 504	18 043	10%	1 654	19 848
<i>Kladno</i>	159	100%	318	3 816	20%	382	4 579	10%	420	5 037
<i>ČB</i>	168	100%	336	4 032	20%	403	4 838	10%	444	5 322
<i>HK</i>	164	100%	328	3 936	20%	394	4 723	10%	433	5 196
<i>Brno</i>	---	---	---	---	---	700	7 000	40%	980	11 760
<i>Ostrava</i>	---	---	---	---	---	400	4 000	40%	560	6 720
<b>Celkem</b>	<b>1 386</b>		<b>2 235</b>	<b>26 820</b>		<b>3 782</b>	<b>43 184</b>		<b>4 490</b>	<b>53 882</b>

Zdroj: vlastní zpracování 2017

Poslední položkou tržeb za prodej zboží, kterou je třeba naplánovat, jsou tržby z plánovaného velkoobchodního prodeje. Ty jsou vidět v tabulce číslo deset. Cílem pro rok 2017 je dosáhnout tržeb alespoň ve výši deseti mil. Kč. Toho bude dosaženo prostřednictvím aktivního oslovování stavebních společností v rámci celé ČR. Těmto společnostem bude nabídnuta dlouhodobá spolupráce s výhodou velkoobchodních cen a nadstandardního servisu. Pro rok 2018 je naplánováno další upevnování a rozvíjení této spolupráce, od kterého si společnost slibuje navýšení tržeb o minimálně dalších 10 mil. Kč. Obdobný výsledek pak společnost Pletiva Dobrý očekává i v roce 2019.

**Tabulka 10: Plán tržeb velkoobchodu pro období let 2017 - 2019 (v tis. Kč)**

Velkoobchod	2017		2018		2019			
	průměrné měs. tržby	roční tržby	tempo růstu tržeb	průměrné měs. tržby	roční tržby	tempo růstu tržeb	průměrné měs. tržby	roční tržby
	900	10 800	100%	1 800	21 600	50%	2 700	32 400

Zdroj: vlastní zpracování 2017

Celkové tržby za prodej zboží pro období let 2016 až 2019 jsou vyčísleny v tabulce číslo jedenáct na následující straně.

**Tabulka 11: Plán tržeb za prodej zboží na roky 2017 – 2019 (v tis. Kč)**

	2016	2017	2018	2019
e-shop	45 288	54 346	62 497	71 872
obchodní odd.	41 223	55 239	64 102	69 780
pobočky	11 328	26 820	43 184	53 882
velkoobchod	0	10 800	21 600	32 400
<b>celkem</b>	<b>97 839</b>	<b>147 205</b>	<b>191 383</b>	<b>227 934</b>

Zdroj: vlastní zpracování, 2017

### Tržby za prodej vlastních výrobků a služeb

Tato výnosová položka byla doposud tvořena výnosy za montáže plotů, v minimálním rozsahu také tržbami z půjčovny náradí a na celkových tržbách společnosti se podílela přibližně z pěti až sedmi procent. Pro plánované roky 2017 – 2019 se počítá s růstem této položky jak v důsledku růstového trendu, tak z důvodu silnějšího zaměření společnosti Pletiva Dobrý na poskytování komplexního servisu zákazníkům. Společnost plánuje meziroční růst tržeb za montáže ve výši 30 procent po celé sledované období.

Od roku 2019 se očekává další nárůst tržeb za prodej vlastních výrobků a služeb v důsledku prodeje výrobků, jež vzejdou z vlastní výroby betonových plotů – viz strategický cíl číslo šest. V plánu výroby betonových plotů společnost kalkuluje s výrobou 160 betonových desek za den při prodejní ceně 270 Kč bez DPH za desku. Časový fond je počítán jako 250 pracovních dní krát osmihodinová pracovní doba, což představuje 2 000 hodin za rok 2019. V rámci samotné výroby se v prvním roce výroby počítá s patnáctiprocentní zmetkovostí a s pěti procenty náhodných výpadků. Společnost očekává, že se jí podaří prodat 90 % dokončené produkce. Plán tržeb za prodej vlastních výrobků a služeb je vidět v tabulce číslo dvanáct.

**Tabulka 12: Plán tržeb za prodej vl. výrobků a služeb na roky 2017 – 2019 (v tis. Kč)**

	2016	2017	2018	2019
montáže a půjčovna	6 494	8 442	10 975	14 268
betonové ploty	0	0	0	7 849
<b>celkem</b>	<b>6 494</b>	<b>8 442</b>	<b>10 975</b>	<b>22 117</b>

Zdroj: vlastní zpracování, 2017



### **Ostatní provozní výnosy**

Položka ostatních provozních výnosů je tvořena tržbami z prodeje dlouhodobého majetku, tržbami z prodaného materiálu a ostatními provozními výnosy. V roce 2016 společnost prodala osobní automobil, který jí přinesl tržby ve výši 326 tis. Kč. Ve sledovaném tříletém horizontu však společnost neplánuje další prodeje dlouhodobého majetku a ani jiné provozní výnosy neočekává. Položka tak bude v plánované rozvaze s nulovou hodnotou pro všechny tři roky.

### **Ostatní finanční výnosy**

Ostatní finanční výnosy dosahují v předchozích letech podílu přibližně 0,015 % z tržeb za prodané zboží a tento procentní poměr bude zachována i pro následující plánovaná období. Plán ostatních finančních výnosů je zachycen v následující tabulce č. 13.

**Tabulka 13: Plán ostatních finančních výnosů na roky 2017 – 2019 (v tis. Kč)**

	2016	2017	2018	2019
Ostatní finanční výnosy	17	22	38	46

Zdroj: vlastní zpracování, 2017

### **5.1.2 Plán nákladů**

Při plánování nákladů postupujeme obdobně jako při plánování výnosů. Významné provozní náklady budou plánovány desagregovaně a ostatní náklady s malým podílem k celkovým nákladům budou plánovány agregovaně. V první části budou plánovány provozní náklady, následně finanční. Mimořádné náklady se opět neuvažují.

#### **Náklady vynaložené na prodané zboží**

Tato nákladová položka je v těsném vztahu s tržbami za prodej zboží. V posledních třech letech se pohyboval poměr nákladů vynaložených na prodané zboží k tržbám za prodej zboží na hodnotě oscilující okolo 0,73 (roční odchylky +/- 1 %). Z tohoto faktu se bude vycházet i pro následující plánované období. Z důvodu zahájení velkoobchodního prodeje však budou průměrné náklady navýšeny a bude počítáno

s náklady ve výši 75 % tržeb. Absolutní výše nákladů vynaložených na prodané zboží je vyjádřena v tabulce číslo čtrnáct.

**Tabulka 14: Plán nákladů vynaložených na prodané zboží na roky 2017 – 2019 (v tis. Kč)**

	2016	2017	2018	2019
náklady na prodané zboží	71 259	110 403	143 538	170 951

Zdroj: vlastní zpracování, 2017

### **Spotřeba materiálu a energie**

Spotřeba materiálu a energie v roce 2015 byla ve výši 2 043 tis. Kč, v roce 2016 pak ve výši 2 327 tis. Kč. V roce 2017 společnost počítá s navýšením těchto nákladů o 20 %, jelikož část nákladů je tvořena spotřebou obalového materiálu a tato spotřeba poroste s růstem tržeb. V roce 2018 dojde k otevření nových poboček v Brně a Ostravě. Toto otevření nebude mít vliv na spotřebu materiálu ani energie, neboť náklad za energii je započten do celkového nájmu, který spadá pod kategorii služeb. Vzhledem k plánovanému růstu tržeb však společnost počítá s navýšením o 15 % a se stejným číslem pracuje i v roce 2019.

V roce 2019 navíc vzrostou náklady o náklady na materiál potřebný k výrobě betonových plotů, ty budou k trendu připočteny. Společnost počítá s náklady 1 500 Kč za kubík betonu, ten váží 2 000 – 2 500 Kg. Váha desky je 70 kg. Cena materiálu na jednu desku tak činí 42 – 52,5 Kč. Společnost počítá s variantou 50 Kč za desku. Včetně zmetků společnost vyrobí 38 000 desek za rok. Zmetky je třeba započítat, neboť materiál z prasklé, nebo jinak zkažené desky již nejde dále využít. Celkové náklady na materiál na výrobu betonových plotů vzrostou o 1 900 tis. Kč. Energie nespádají v tomto případě do ceny nájmu a byly vyčísleny vedením společnosti na 10 000 Kč měsíčně. Tabulka č. 15 zachycuje očekávané náklady na spotřebu materiálu a energie v období let 2017 – 2019.

**Tabulka 15: Plán spotřeby materiálu a energie na roky 2017 – 2019 (v tis. Kč)**

	2016	2017	2018	2019
spotřeba materiálu a energie - trend	2 327	2 792	3 211	3 693
spotřeba materiálu - betonové ploty	0	0	0	1 900
spotřeba energie - betonové ploty	0	0	0	120
<b>celkem</b>	<b>2 327</b>	<b>2 792</b>	<b>3 211</b>	<b>5 713</b>

Zdroj: vlastní zpracování, 2017

### **Služby**

Služby jsou desagregovány do kategorií uvedených v tabulce níže. Služby s malým vlivem jsou shrnuty do položky ostatních služeb.

První položkou služeb je dle vnitropodnikového účetnictví položka prostory, sklad, kanceláře, další kategorií jsou externí spolupracovníci, dále marketing, doprava, vozový park a ostatní služby.

Položka prostory, sklad, kanceláře je tvořena nájemným za jednotlivé pobočky a sklady, náklady na svoz odpadu, poplatky za telefony, internet, pronájem kopírek a další. Ovlivněna bude nárůstem nájemného obou otevřených poboček (2018, 2019) a nájemného za prostory na výrobu betonových plotů (2019). Očekávané náklady nájemného poboček budou činit 600 tis. Kč/rok v Brně a 480 tis. Kč/rok v Ostravě. Nájemné prostorů pro výrobu bude činit 180 tis. Kč/rok. Výchozí hodnotou jsou náklady z roku 2016 ve výši 1 977 tis. Kč.

Náklady na externí spolupracovníky se skládají z nákladů na účetního, kouče vedení společnosti a externích montážníků. Náklady na účetního i kouče jsou plánovány v konstantní výši 240 tis. Kč ročně shodně. Náklady na montážníky jsou kalkulovány jako 45 % z tržeb za montáže.

Marketingové náklady v roce 2016 dosáhly výše 5 569 tis. Kč. Společnost zvýší marketingový rozpočet o 30 % oproti roku 2016, v dalších letech pak počítá s navyšováním o 20 %.

Dopravní náklady jsou tvořeny náklady na přepravu zboží zákazníkům, která je zajišťována prostřednictvím společností Toptrans a Česká pošta. Ty silně korelují s výší

tržeb za prodané zboží a představují přibližně 3 % z těchto tržeb u společnosti Toptrans a 2,3 % u České pošty.

Náklady na vozový park se skládají z nákladů na servisy a opravy a leasingové splátky. V roce 2016 společnost vynaložila na tyto položky 900 tis. Kč. Vzhledem k tomu, že v současné době společnost disponuje vozovým parkem, který je pro její potřeby více než dostatečný, rozhodla se, že bude vozový park ve sledovaném období pouze obnovovat. Náklady tak plánuje v konstantní výši 900 tis. Kč pro všechny tři roky.

Zbytek nákladů je pak shrnut do položky ostatní služby, která v roce 2016 dosáhla výše 361 tis. Kč a společnost očekává její růst o 50 % v roce 2017 a 30 % pro roky 2018 a 2019.

Souhrnně jsou náklady na služby vyčísleny v tabulce číslo šestnáct níže.

**Tabulka 16: Plán nákladů za služby na roky 2017 – 2019 (v tis. Kč)**

	2016	2017	2018	2019
prostory, sklad, kanceláře	1 977	1 977	3 057	3 237
externí spolupracovníci	2 922	4 279	5 419	6 901
marketing	5 569	7 240	8 688	10 425
doprava	5 245	7 802	10 143	12 081
vozový park	900	900	900	900
ostatní služby	403	605	786	1 022
<b>celkem</b>	<b>17 016</b>	<b>22 802</b>	<b>28 993</b>	<b>34 565</b>

Zdroj: vlastní zpracování, 2017

### **Osobní náklady**

Osobní náklady jsou ve společnosti Pletiva Dobrý tvořeny mzdovými náklady, náklady na sociální a zdravotní pojištění a sociálními náklady. Mzdové náklady budou dále pro lepší přehlednost nově vzniklých nákladů děleny na mzdy stávajících zaměstnanců a mzdy nově najatých zaměstnanců. Mzda stávajících zaměstnanců bude, dle odhadů vedení společnosti, průměrně růst meziročně o 3 %.

Zvýšení stavu zaměstnanců se projeví ve všech sledovaných letech. V roce 2017 dojde k najmutí dvou nových zaměstnanců obchodního oddělení. Průměrná mzda obchodníků

je počítána ve výši 30 tis. Kč hrubého měsíčně. V březnu 2018 budou přijati dva vedoucí poboček (30 tis. Kč/měs.), dva skladníci (23 tis. Kč/měs.) a jedna fakturantka (21 tis. Kč/měs.). Další nárůst osobních nákladů bude v roce 2019 zapříčiněn najmutím čtyř pracovníků do výroby betonových plotů. Hrubá mzda těchto pracovníků bude 23 tis. Kč hrubého měsíčně.

Ve VZZ jsou mzdové náklady tvořeny sumou hrubých mezd. Pokud k této výši připočteme náklady na sociální zabezpečení a zdravotní pojištění dostáváme superhrubou mzdu. Sociální a zdravotní pojištění činí 34 % ze mzdových nákladů. V plánu VZZ se však na základě let 2015 a 2016 počítá s hodnotou 30% ze mzdových nákladů, neboť do mzdových nákladů patří např. i dohody o pracovní činnosti (DPČ) ze kterých se, při splnění určitých podmínek, zdravotní a sociální pojištění neplatí.

Sociální náklady (například příspěvky na stravování nebo příspěvky do penzijního fondu) budou vypočteny dle procentního poměru ke mzdovým nákladům (0,5 %).

Plán osobních nákladů zachycuje tabulka č. 17.

**Tabulka 17: Plán osobních nákladů na roky 2017 – 2019 (v tis. Kč)**

	2016	2017	2018	2019
<b>mzdové náklady stávající zaměstnanci</b>	<b>9 998</b>	<b>10 298</b>	<b>10 607</b>	<b>10 925</b>
<b>mzdové náklady noví zaměstnanci</b>		<b>720</b>	<b>2 012</b>	<b>3 460</b>
<i>obchodník 1</i>	---	360	371	382
<i>obchodník 2</i>	---	360	371	382
<i>vedoucí pobočky Brno</i>	---	---	300	382
<i>vedoucí pobočky Ostrava</i>	---	---	300	382
<i>skladník Brno</i>	---	---	230	284
<i>skladník Ostrava</i>	---	---	230	284
<i>fakturantka Brno</i>	---	---	210	260
<i>dělník 1</i>	---	---	---	276
<i>dělník 2</i>	---	---	---	276
<i>dělník 3</i>	---	---	---	276
<i>dělník 4</i>	---	---	---	276
<b>náklady na soc. zab. a zdrav. poj.</b>	<b>3 025</b>	<b>3 305</b>	<b>3 786</b>	<b>4 315</b>
<b>sociální náklady</b>	<b>56</b>	<b>55</b>	<b>63</b>	<b>72</b>
<b>celkem</b>	<b>13 079</b>	<b>14 378</b>	<b>16 467</b>	<b>18 772</b>

Zdroj: vlastní zpracování, 2017

## Odpisy

Pro plánování odpisů budeme vycházet ze stávajícího stavu dlouhodobého majetku a z plánu investic společnosti pro budoucí roky. Odpisy jsou v podniku počítány rovnoměrným způsobem a daňové odpisy jsou stejné jako účetní.

Společnost bude dále odepisovat majetek pořízený dříve. Z odpisového plánu vypadnou v roce 2019 odpisy za účetní software, který se odepisuje 36 měsíců. V plánu se nově objeví odpis balícího stroje a stroje na výrobu betonových plotů. Pořizovací hodnotu balícího stroje společnost, dle průzkumu trhu, očekává ve výši 400 tis. Kč. Při době odepisování 5 let (stroj patří do 2. odpisové skupiny) činí roční odpis 44 tis. Kč v prvním roce odepisování a 89 tis. Kč v letech následujících. Obdobně budeme odepisovat stroj na výrobu betonových plotů, jehož pořizovací hodnota je plánována na 1 mil. Kč, a odpis tak bude ve výši 110 tis. Kč v prvním roce odepisování a 222,5 tis. Kč ve zbylých čtyřech letech odepisování.

Plán odpisů pro období let 2017 až 2019 je znázorněn v tabulce číslo osmnáct.

**Tabulka 18: Plán odpisů na roky 2017 – 2019 (v tis. Kč)**

	2016	2017	2018	2019
stávající odpisy	822	822	822	788
odpisy nově pořízeného DHM		44	199	312
<b>celkem</b>	<b>822</b>	<b>866</b>	<b>1 021</b>	<b>1 100</b>

Zdroj: vlastní zpracování, 2017

## Daně a poplatky

Daně a poplatky jsou tvořeny především silniční daní a daní z nemovitostí. V roce 2016 tato položka činila 60 tis. Kč a společnost počítá se stejnou výší i pro následující roky.

## Ostatní provozní náklady

Do ostatních provozních nákladů spadají např. pojištění vztahující se k provozní činnosti, manka a škody, poskytnuté dary, smluvní pokuty a další. Výše ostatních provozních nákladů činila v roce 2016 427 tis. Kč. Z toho 50 tis. Kč byly poskytnuté dary, 34 tis. Kč pojištění podnikání, 138 tis. Kč pojištění vozového parku. Zbylých 205

tis. Kč bylo tvořeno inventarizačními manky. Výše darů a pojištění se pro další roky měnit nebude, u mank společnost plánuje se stejnou hodnotou v roce 2017 i 2018, v roce 2019 však budou škody navýšeny o zmetkovitost betonových plotů, která je v absolutní výši odhadována na 285 tis Kč. Plánované hodnoty jsou vyjádřeny v tabulce číslo devatenáct.

**Tabulka 19: Plán ostatních provozních nákladů na roky 2017 – 2019 (v tis. Kč)**

	2016	2017	2018	2019
ostatní provozní náklady	427	427	427	712

Zdroj: vlastní zpracování, 2017

### Nákladové úroky

V tabulce č. 20 je zachycen přehled úvěrů společnosti Pletiva Dobrý. Z něj vychází výše nákladových úroků placených společností.

**Tabulka 20: Přehled úvěrů společnosti Pletiva Dobrý a Urbánek s.r.o.**

Úvěr	Popis	Původní výše	% p.a.	Poskytnutí	Splatnost
1	splácený	2 000 Kč	7,50%	15.01.2016	31.01.2019
2	kontokorent	4 000 Kč	2,50%	03.06.2016	03.06.2017
3	kontokorent	2 000 Kč	2,50%	03.06.2016	03.06.2017
4	splácený	4 000 Kč	2,50%	01.12.2016	20.10.2021
5	splácený	1 500 Kč	2,50%	25.01.2017	20.12.2021

Zdroj: vlastní zpracování, 2017

Kromě výše uvedených úvěrů společnost počítá s obnovením obou kontokorentních úvěrů, které tedy doplatí až v polovině roku 2018 (2 mil. Kč) a 2019 (4 mil. Kč), a s využitím úvěru na nákup stroje a šablon na výrobu betonových plotů ve výši 1 mil. Kč. Tento úvěr bude čerpat v listopadu roku 2018 a první úroková splátka proběhne v prosinci téhož roku. Při obnově kontokorentních úvěrů vedení společnosti počítá s navýšením úrokové sazby o 0,5 % p.a. způsobené jak vlivem očekávaného růstu úrokových sazeb v ČR, tak vyšším zadlužením společnosti, které zhorší její rizikový profil v očích bankovních analytiků. Posledním zdrojem nákladových úroků

jsou služební automobily majitelů společnosti, které budou spláceny po celé plánované období. Celkový přehled úrokových nákladů za jednotlivé kategorie je uveden v tabulce číslo 21.

**Tabulka 21: Plán úrokových nákladů na roky 2017 – 2019 (v tis. Kč)**

	2016	2017	2018	2019
současné úvěry	195	370	223	72
automobily	60	39	23	9
nový stroj			4	41
<b>celkem</b>	<b>255</b>	<b>409</b>	<b>250</b>	<b>122</b>

Zdroj: vlastní zpracování, 2017

### **Ostatní finanční náklady**

Ostatní finanční náklady, do kterých patří poplatky za vedení účtů a ostatní bankovní poplatky, budou plánovány ve stejné výši, jaké dosáhli v roce 2016 (70 tis. Kč).

### **Daň z příjmu za běžnou činnost**

Pro výpočet daně z příjmu za běžnou činnost je potřeba udělat několik kroků. Nejprve upravíme výsledek hospodaření pro daňové účely. V případě společnosti Pletiva Dobrý to znamená přičíst výši manka a škod a výši poskytnutých darů. Společnost nebude vyplácet ve sledovaném období dividendy, z důvodu snižování zadlužení vlastního kapitálu a daňové odpisy jsou shodné s účetními. Tím získáme základ daně. Základ daně snížíme o odečitatelné položky a dostaneme tak snížený základ daně. Ten dále snížíme o hodnotu poskytnutých darů. Upravený základ daně zaokrouhlíme na celé tisíce dolů. Výsledné číslo vynásobíme sazbou daně z příjmu právnických osob (19 %), a tak zjistíme daňovou povinnost společnosti. (finance.cz)

### **5.1.3 Výsledný výkaz zisků a ztrát pro roky 2017 – 2019**

V tabulce číslo 22 na následující straně je zpracován kompletní výkaz zisků a ztrát pro období let 2017 – 2019. Z výkazu je patrné, že společnost bude dosahovat kladných provozních výsledků hospodaření po celé sledované období, navíc s výraznou růstovou tendencí. V posledním roce hospodaření je plánován provozní výsledek ve výši 18 851 tis. Kč.



Finanční výsledek hospodaření je pro všechny roky záporný, to je dáno především výší úrokových nákladů plynoucích z úvěrů, ke kterým společnost nemá adekvátní protihodnotu na straně finančních výnosů.

Mimořádný výsledek hospodaření se již z definice mimořádnosti neplánuje, a ve výkazu je tak po celé období nulová hodnota.

Celkový výsledek hospodaření pak dosahuje výše 3 518 tis. Kč v roce 2017, 8 732 tis. Kč v roce 2018 a 18 715 tis. Kč v roce 2019.

**Tabulka 22: Plánovaný výkaz zisků a ztrát na roky 2017 – 2019 (v tis. Kč)**

Pletiva Dobrý a Urbánek s.r.o.		2016	2017	2018	2019
I.	Tržby za prodej zboží	97 839	147 205	191 383	227 934
A.	Náklady vynaložené na prodané zboží	71 259	110 403	143 538	170 951
+	<b>OBCHODNÍ MARŽE</b>	26 580	36 802	47 845	56 983
II.	Výkony	6 494	8 442	10 975	22 117
B.	Výkonová spotřeba	19 344	25 594	32 204	40 278
+	<b>PŘIDANÁ HODNOTA</b>	13 730	19 650	26 616	38 822
C.	Osobní náklady	13 079	14 378	16 467	18 772
D.	Daně a poplatky	60	60	60	60
E.	Odpisy dl. nehmot. a hmotného majetku	822	866	1 021	1 100
III.	Tržby z prodeje dl. majetku a materiálu	326	0	0	0
F.	Zůstatková cena prod. dl. majetku a materiálu	152	0	0	0
G.	Změna stavu rezerv a opravných položek	0	0	0	0
IV.	Ostatní provozní výnosy	0	56	673	673
H.	Ostatní provozní náklady	427	427	727	712
*	<b>PROVOZNÍ VÝSLEDEK HOSPODAŘENÍ</b>	-484	3 975	9 014	18 851
X.	Výnosové úroky	59	0	0	0
N.	Nákladové úroky	255	409	250	112
XI.	Ostatní finanční výnosy	17	22	38	46
O.	Ostatní finanční náklady	70	70	70	70
*	<b>FINANČNÍ VÝSLEDEK HOSPODAŘENÍ</b>	-249	-457	-282	-136
Q.	Daň z příjmů za běžnou činnost	125	698	1 689	3 633
**	<b>VÝSLEDEK HOSPODAŘENÍ ZA BĚŽNOU ČINNOS</b>	-858	2 820	7 043	15 082
*	<b>MIMOŘÁDNÝ VÝSLEDEK HOSPODAŘENÍ</b>	1 052	0	0	0
***	<b>Výsledek hospodaření za účetní období</b>	194	2 820	7 043	15 082
****	<b>Výsledek hospodaření před zdaněním</b>	319	3 518	8 732	18 715

Zdroj: vlastní zpracování, 2017

## 5.2 Plán rozvahy

Při plánování rozvahy dojde nejdříve k naplánování aktiv a následně pasiv společnosti, kterými je výkaz rozvahy tvořen. Poté budou samostatně plánované části spojeny do výsledného plánu rozvahy pro roky 2017 až 2019.

### 5.2.1 Plán aktiv

Prvotním členěním aktiv je jejich rozdělení na aktiva dlouhodobá, krátkodobá a časové rozlišení.

#### Dlouhodobý majetek

Dlouhodobý majetek bude, na základě strategických cílů, ovlivněn v roce 2017 nákupem balícího stroje v hodnotě 400 tis. Kč a následně v roce 2018 nákupem stroje na výrobu betonových plotů v hodnotě 1 mil. Kč. V každém roce je pak dlouhodobý majetek (DHM) a dlouhodobý nehmotný majetek (DNM) ovlivněn korekcí v podobě odpisů pro daný rok. Jak již bylo zmíněno v plánu VZZ, společnost nemá v úmyslu ve střednědobém horizontu odprodávat svůj majetek, pouze v roce 2019 již nebude odepisovat účetní software pořízený v roce 2016. Výpočet hodnoty odpisů je uveden v analýze nákladů VZZ. V roce 2016 společnost nedisponovala žádným dlouhodobým finančním majetkem (DFM) a ani v dalších letech neplánuje jeho pořízení. Přehled plánu dlouhodobého majetku je zpracován v tabulce číslo 23.

**Tabulka 23: Plán dlouhodobého majetku na roky 2017 – 2019 (v tis. Kč)**

	2016	2017			2018			2019		
	Netto	Brutto	Korekce	Netto	Brutto	Korekce	Netto	Brutto	Korekce	Netto
DNM	68	68	34	34	34	34	0	0	0	0
DHM	7 112	7 512	832	6 680	7 680	987	6 693	6 693	1 100	5 593
DFM	0	---	---	0	---	---	0	---	---	0
<b>celkem</b>	<b>7 180</b>	<b>7 580</b>	<b>866</b>	<b>6 714</b>	<b>7 714</b>	<b>1 021</b>	<b>6 693</b>	<b>6 693</b>	<b>1 100</b>	<b>5 593</b>

Zdroj: vlastní zpracování, 2017

## Oběžná aktiva

Oběžná aktiva dělíme na zásoby, dlouhodobé pohledávky, krátkodobé pohledávky a krátkodobý finanční majetek. Tyto položky se pak dále člení na další podkategorie.

Plán zásob sestavíme pomocí obratovosti zásob v roce 2016, která činila 7,8. Zásoby jsou u společnosti Pletiva Dobrý tvořeny výhradně zbožím. V roce 2019 však bude nutné započíst i vlastní výrobky, kterými budou betonové ploty. Společnost očekává, že jí na konci roku zůstane 10 % celkové roční produkce na skladě. Hodnota těchto výrobků bude připočtena k dopočtené výši zásob pomocí obratu zásob. Nedokončenou výrobu a polotovary i materiál lze vzhledem k povaze produktu zanedbat, jelikož čerstvý beton bude nutné dovážet z betonárky každodenně a nezpracovaný beton na konci roku již nebude dále použitelný.

Obdobně spočítáme i plánované krátkodobé pohledávky, jež představují přibližně jednu padesátinu ročních tržeb. Vývoj obou položek je znázorněn v tabulce č. 24.

**Tabulka 24: Plán zásob a krátkodobých pohledávek na roky 2017 – 2019 (v tis. Kč)**

	2016	2017	2018	2019
tržby	97 839	147 205	191 383	227 934
zásoby	<b>12 561</b>	<b>18 872</b>	<b>24 536</b>	<b>29 384</b>
výrobky	0	0	0	162
zboží	12 561	18 872	24 536	29 222
kr. pohl.	<b>1 953</b>	<b>2 944</b>	<b>3 828</b>	<b>4 559</b>

Zdroj: vlastní zpracování, 2017

Trend finančního majetku bude vycházet z hodnoty roku 2016, která bude následně ovlivněna změnami v peněžních tocích.

Hodnota dlouhodobých pohledávek, která je tvořena pouze položkou pohledávek za společníky, nebude na plánované období měněna a její hodnota zůstane zafixována na hodnotě 2 451 tis. Kč.

## Ostatní aktiva

Do ostatních aktiv patří časové rozlišení, které se skládá z nákladů příštích období, komplexních nákladů příštích období a příjmů příštích období. Na konci roku 2016 měla společnost Pletiva Dobrý pouze jednu nenulovou položku, a to náklady příštích období ve výši 140 tis. Kč. Pro plánované období bude zachována stejná výše této položky.

### 5.2.2 Plán pasiv

Při plánování pasiv bude nejprve stanoven plán vlastního kapitálu, následně plán cizích zdrojů a na závěr plán časového rozlišení.

#### Vlastní kapitál

První položku vlastního kapitálu tvoří základní kapitál, který je od založení společnosti ve výši 200 tis. Kč a do budoucna se nebude měnit. Kapitálové fondy ani rezervní fondy společnost netvoří. Další částí vlastního kapitálu jsou položky nerozdělený zisk minulých let a výsledek hospodaření běžného účetního období, jež jsou vyobrazeny v tabulce plánovaného VZZ na roky 2017 - 2019. Společnost neplánuje rozdělovat výsledek hospodaření běžného účetního období, a tudíž bude v celé jeho výši převáděn do položky výsledek hospodaření minulých let. Konečná podoba plánovaného vlastního kapitálu za jednotlivé položky je zachycena v tabulce č. 25.

**Tabulka 25: Plán vlastního kapitálu na roky 2017 – 2019 (v tis. Kč)**

	2016	2017	2018	2019
Základní kapitál	200	200	200	200
Kapitálové fondy	0	0	0	0
Rezervní fondy	0	0	0	0
VH minulých let	4 541	4 735	7 555	14 598
VH běžného úč. období	194	2 820	7 043	15 082
<b>VK celkem</b>	<b>4 935</b>	<b>7 755</b>	<b>14 798</b>	<b>29 880</b>

Zdroj: vlastní zpracování, 2017

## Cizí zdroje

Cizí zdroje jsou tvořeny rezervami, dlouhodobými závazky, krátkodobými závazky a bankovními úvěry a výpomocemi. Společnost nevyužívá položky rezerv ani nemá žádné dlouhodobé závazky, pozornost tak bude věnována položkám krátkodobých závazků a bankovním úvěrům a výpomocem.

### Krátkodobé závazky

První položka, závazky z obchodních vztahů, bude plánována stejně jako zásoby a krátkodobé pohledávky, tedy na základě obratovosti vůči tržbám, která činila v roce 2016 12,2. V roce 2019 je již plánováno s obratovostí ve výši 15, vzhledem ke snaze snížit zadluženost vlastního kapitálu. Závazky za zaměstnanci budou stanoveny jako jedna dvanáctina mzdových nákladů daného roku, stejně tak závazky ze sociálního zabezpečení a zdravotního pojištění. Zbylé závazky budou shrnuty do položky ostatních závazků a budou ponechány ve stejné výši, jako v roce 2016. Celkový přehled krátkodobých závazků shrnuje tabulka číslo 26 na následující straně.

**Tabulka 26: Plán krátkodobých závazků na roky 2017 – 2019 (v tis. Kč)**

	2016	2017	2018	2019
tržby	97 839	147 205	191 383	227 934
závazky z obchodních vztahů	<b>8 008</b>	<b>12 267</b>	<b>15 949</b>	<b>15 196</b>
mzdové náklady	9 998	11 018	12 618	14 385
mzdové náklady 1/12	<b>677</b>	<b>918</b>	<b>1 052</b>	<b>1 199</b>
náklady na soc. zab. a zdrav. poj.	3 025	3 305	3 786	4 315
náklady na soc. zab. a zdrav. poj. 1/12	<b>620</b>	<b>275</b>	<b>315</b>	<b>360</b>
ostatní krátkodobé závazky	<b>397</b>	<b>397</b>	<b>397</b>	<b>397</b>
<b>krátkodobé závazky celkem</b>	<b>9 702</b>	<b>13 858</b>	<b>17 713</b>	<b>17 151</b>

Zdroj: vlastní zpracování, 2017

### Bankovní úvěry a výpomoci

Výše úvěrů ke konci účetních období jsou vyobrazeny v tabulce č. 27 níže. Kontokorentní úvěry ve výši čtyř a dvou milionů Kč budou splaceny v červnu roku 2017, nicméně ihned budou znovu načerpány. Dvumilionový úvěr bude splacen o další

rok déle a čtyřmilionový úvěr v červnu roku 2019. Po dobu jejich čerpání z nich budou placeny pouze nákladové úroky. Ostatní úvěry budou splaceny standardně dle jejich splatností uvedených v tabulce č. 20.

**Tabulka 27: Plán bankovních úvěrů a výpomocí na roky 2017 – 2019 (v tis. Kč)**

Úvěr	Popis	Původní výše	2016	2017	2018	2019
1	splácený	2 000	1 436	774	62	0
2	kontokorent	4 000	4 000	4 000	4 000	0
3	kontokorent	2 000	2 000	2 000	0	0
4	splácený	4 000	4 000	3 211	2 402	1 573
5	splácený	1 500	---	1 254	951	642
6	automobily	1 400	1 243	896	560	224
7	stroj	1 000	---	---	981	753
<b>bankovní úvěry a výpomoci celkem</b>			<b>12 679</b>	<b>12 135</b>	<b>8 956</b>	<b>3 192</b>

Zdroj: vlastní zpracování, 2017

### Ostatní pasiva

Ostatní pasiva jsou tvořena, obdobně jako u aktiv, časovým rozlišením. To se dále dělí na výdaje příštích období a výnosy příštích období. Pro plánované období bude zachována hodnota výdajů příštích období z roku 2016 ve výši 30 tis. Kč.

### 5.2.3 Výsledná rozvaha pro roky 2017 – 2019

Tabulka č. 28 zachycuje výslednou plánovanou rozvahu pro období let 2017 až 2019.

**Tabulka 28: Plánovaná rozvaha na roky 2017 – 2019 (v tis. Kč)**

Pletiva Dobrý a Urbánek s.r.o.		2016	2017	2018	2019
	<b>AKTIVA CELKEM</b>	<b>27 346</b>	<b>33 777</b>	<b>41 497</b>	<b>50 254</b>
A.	<b>POHLEDÁVKY ZA UPSANÝ VK</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>
B.	<b>DLOUHODOBÝ MAJETEK</b>	<b>7 180</b>	<b>6 714</b>	<b>6 693</b>	<b>5 593</b>
B.I.	Dlouhodobý nehmotný majetek	68	34	0	0
B.II.	Dlouhodobý hmotný majetek	7 112	6 680	6 693	5 593
B.III.	Dlouhodobý finanční majetek	0	0	0	0
C.	<b>OBĚŽNÁ AKTIVA</b>	<b>20 026</b>	<b>26 923</b>	<b>34 664</b>	<b>44 521</b>
C.I.	Zásoby	12 561	18 872	24 536	29 384
C.II.	Dlouhodobé pohledávky	2 451	2 451	2 451	2 451
C.III.	Krátkodobé pohledávky	1 953	2 944	3 828	4 559
C.IV.	Krátkodobý finanční majetek	3 061	2 656	3 849	8 127
D.	<b>OSTATNÍ AKTIVA - přechod. účty aktiv</b>	<b>140</b>	<b>140</b>	<b>140</b>	<b>140</b>
D.I.	Časové rozlišení	140	140	140	140

Pletiva Dobrý a Urbánek s.r.o.		2016	2017	2018	2019
	<b>PASIVA CELKEM</b>	<b>27 346</b>	<b>33 777</b>	<b>41 497</b>	<b>50 254</b>
A.	<b>VLASTNÍ KAPITÁL</b>	<b>4 935</b>	<b>7 755</b>	<b>14 798</b>	<b>29 880</b>
A.I.	Základní kapitál	200	200	200	200
A.II.	Kapitálové fondy	0	0	0	0
A.III.	Rezerv.fondy a ost. fondy ze zisku	0	0	0	0
A.IV.	Hospodářský výsledek minulých let	4 541	4 735	7 555	14 598
A.V.	VH běžného účetního období	194	2 820	7 043	15 082
B.	<b>CIZÍ ZDROJE</b>	<b>22 381</b>	<b>25 992</b>	<b>26 669</b>	<b>20 344</b>
B.I.	Rezervy	0	0	0	0
B.II.	Dlouhodobé závazky	0	0	0	0
B.III.	<b>Krátkodobé závazky</b>	<b>9 702</b>	<b>13 857</b>	<b>17 713</b>	<b>17 152</b>
1.	Závazky z obchodních vztahů	8 008	12 267	15 949	15 196
5.	Závazky k zaměstnancům	677	918	1 052	1 199
6.	Závazky ze SZ a ZP	620	275	315	360
x.	Ostatní krátkodobé závazky	397	397	397	397
B.IV.	<b>Bankovní úvěry a výpomoci</b>	<b>12 679</b>	<b>12 135</b>	<b>8 956</b>	<b>3 192</b>
1.	Bankovní úvěry dlouhodobé	6 679	6 135	4 956	3 192
2.	Krátkodobé bankovní úvěry	6 000	6 000	4 000	0
C.	<b>OSTATNÍ PASIVA - přechodné účty pasiv</b>	<b>30</b>	<b>30</b>	<b>30</b>	<b>30</b>
C.I.	Časové rozlišení	30	30	30	30

Zdroj: vlastní zpracování, 2017

### 5.3 Plán cash flow

Pro výpočet změny peněžních zůstatků byla využita metoda nepřímého cash flow, která operuje s úpravou zisku po zdanění. Jak lze vidět v tabulce č. 29, peněžní prostředky v roce 2017 poklesly o 405 tis. Kč. Tento pokles není, vzhledem k stavu peněžních prostředků na začátku roku, zásadní a není třeba na něj reagovat vypůjčením dodatečných prostředků. V roce 2018 již prostředky vzrostly o 1 193 tis. Kč a v roce 2019 o 4 278 tis. Kč. Nárůst byl způsoben výrazným CF z provozní oblasti, který převýšil záporné CF z finanční činnosti, které je způsobeno snižováním zadluženosti společnosti.

**Tabulka 29: Plánovaný výkaz cash flow na roky 2017 – 2019 (v tis. Kč)**

Pletiva Dobrý a Urbánek s.r.o.	2017	2018	2019
Zisk po zdanění	2 820	7 043	15 082
+Odpisy	866	1 021	1 100
+přírůstek/-úbytek rezerv	0	0	0
-přírůstek/+úbytek časového rozlišení v aktivech	0	0	0
+přírůstek/-úbytek časového rozlišení v aktivech	0	0	0
-přírůstek/+úbytek zásob	-6 311	-5 664	-4 848
-přírůstek/+úbytek kr. pohledávek	-991	-884	-731
+přírůstek/-úbytek kr. závazků	4 155	3 856	-561
<b>Cash flow z provozní činnosti</b>	<b>539</b>	<b>5 372</b>	<b>10 042</b>
-přírůstek/+úbytek dl. majetku	-400	-1 000	0
<b>Cash flow z investiční činnosti</b>	<b>-400</b>	<b>-1 000</b>	<b>0</b>
+přírůstek/-úbytek ZK a kapitálových fondů	0	0	0
+přírůstek/-úbytek dlouhodobých závazků	0	0	0
+přírůstek/-úbytek dlouhodobých bankovních úvěrů	-544	-1 179	-1 764
+přírůstek/-úbytek finančních krátkodobých závazků	0	0	0
+přírůstek/-úbytek krátkodobých bankovních úvěrů	0	-2 000	-4 000
Výdaje z rozdělení zisku (dividendy, apod.)	0	0	0
Přírůstek / úbytek zadržného zisku minus zisk po zdanění	0	0	0
<b>Cash flow z finanční činnosti</b>	<b>-544</b>	<b>-3 179</b>	<b>-5 764</b>
+přírůstek/-úbytek krátkodobého finančního majetku	-405	1 193	4 278
<b>Počáteční stav peněžních prostředků</b>	<b>3 061</b>	<b>2 656</b>	<b>3 849</b>
<b>Konečný stav peněžních prostředků</b>	<b>2 656</b>	<b>3 849</b>	<b>8 127</b>

Zdroj: vlastní zpracování, 2017



## 6 Implementace strategického plánu

Formulace strategického plánu je nutným, nikoliv však dostačujícím krokem k uskutečnění strategického záměru. Dlouhodobé cíle je potřeba rozpracovat do krátkodobých a z krátkodobých cílů pak vyvodit potřebné akce k jejich dosažení. S tím souvisí přidělení kompetencí a stanovení zodpovědností až na úroveň firemních oddělení, jednotlivých týmů a zaměstnanců. (Fotr 2012)

Prvním krokem k implementaci strategického plánu je určení krátkodobých cílů, které vedou k jeho naplnění. Krátkodobé cíle společnosti Pletiva Dobrý byly rozpracovány v kapitole čtyři včetně stanovení klíčových indikátorů výkonnosti.

Následně je třeba stanovit postupy naplnění krátkodobých cílů. K tomu využijeme strategické akce. Tabulka číslo třicet zachycuje strategické akce ve společnosti Pletiva Dobrý, zprostředkovaně vedoucí k naplnění jejich strategických plánů.

**Tabulka 30: Plán strategických akcí na roky 2017 – 2019 (v tis. Kč)**

Označení strategického cíle	Strategický cíl	Označení strategické akce	Strategická akce
C1	Zvýšení tržeb každoročně o 25 %	SA1	Marketingová podpora
		SA2	Nábor nových obchodníků
C2	Zvýšení ziskovosti na 10 mil. Kč ročně (provozní zisk před zdaněním)	SA3	Navýšení prodeje výrobků a služeb
		SA4	Snížení poměru nákladů vůči tržbám
C3	Zahájení velkoobchodního prodeje v r. 2017	SA5	Akvizice stavebních firem
		SA6	Tvorba velkoobchodního ceníku a podmínek spolupráce
C4	Automatizace pracovních činností	SA7	Koupe automatického balícího stroje
		SA8	Naprogramování automatizačních modulů a importních můstků
C5	Otevření dvou nových poboček	SA9	Zajištění prodejních prostorů
		SA10	Nábor zaměstnanců poboček

C6	Zahájení výroby vlastních betonových plotů	SA11	Nákup vibrační plošiny a šablon, příprava na výrobu
		SA12	Nábor dělníků
C7	Snížení míry zadluženosti vlastního kapitálu	SA13	Postupné splácení úvěrů

Zdroj: vlastní zpracování, 2017

K dokumentaci strategických akcí bude využito karet strategických akcí. Ty dále rozvádějí informace o zodpovědnostech, termínech plnění, cílech, ke kterým se vážou a případně i o rozpočtu, pokud je stanoven. V tabulkách níže jsou popsány všechny strategické akce společnosti Pletiva Dobrý.

**Tabulka 31: Karta strategické akce SA1**

<b>STRATEGICKÁ AKCE SA1</b>	Marketingová podpora	<b>ZODPOVĚDNÁ OSOBA</b>	Marketingové oddělení
<b>PODPORA CÍLE</b>	C1 - Zvýšení tržeb každoročně o 25 % C2 - Zvýšení ziskovosti na 10 mil. Kč	<b>Termín začátku</b>	01.01.2017
		<b>Termín ukončení</b>	31.12.2019
<b>VYSVĚTLENÍ</b>	Pro podporu udržení zvyšování tržeb v řádu desítek procent je nutné pokračovat v intenzivní marketingové kampani. <b>Rozpočet:</b> 7,24 mil. Kč (2017); 8,69 mil. Kč (2018); 10,43 mil. Kč (2019)		

Zdroj: vlastní zpracování, 2017

**Tabulka 32: Karta strategické akce SA2**

<b>STRATEGICKÁ AKCE SA2</b>	Nábor nových obchodníků	<b>ZODPOVĚDNÁ OSOBA</b>	Personalistka
<b>PODPORA CÍLE</b>	C1 - Zvýšení tržeb každoročně o 25 % C2 - Zvýšení ziskovosti na 10 mil. Kč	<b>Termín začátku</b>	01.01.2017
		<b>Termín ukončení</b>	28.02.2017
<b>VYSVĚTLENÍ</b>	Aby společnost zvládala zpracovávat nové obchodní případy, jejichž počet poroste díky výrazným investicím do marketingu, je nutné přijmout další personál do obchodního oddělení.		

Zdroj: vlastní zpracování, 2017

**Tabulka 33: Karta strategické akce SA3**

<b>STRATEGICKÁ AKCE SA3</b>	Navýšení prodeje výrobků a služeb	<b>ZODPOVĚDNÁ OSOBA</b>	Marketingové oddělení
<b>PODPORA CÍLE</b>	<b>C1</b> - Zvýšení tržeb každoročně o 25 % <b>C2</b> - Zvýšení ziskovosti na 10 mil. Kč	<b>Termín začátku</b>	01.01.2017
		<b>Termín ukončení</b>	31.12.2019
<b>VYSVĚTLENÍ</b>	Akce souvisí se strategickými akcemi SA1 a SA2. Nejprve je třeba dosáhnout co nejvyšší hrubé ziskové marže a díky úsporám z rozsahu a kontrole výdajů maximalizovat provozní zisk.		

Zdroj: vlastní zpracování, 2017

**Tabulka 34: Karta strategické akce SA4**

<b>STRATEGICKÁ AKCE SA4</b>	Snížení poměru nákladů vůči tržbám	<b>ZODPOVĚDNÁ OSOBA</b>	Finanční ředitel
<b>PODPORA CÍLE</b>	<b>C2</b> - Zvýšení ziskovosti na 10 mil. Kč	<b>Termín začátku</b>	01.01.2017
		<b>Termín ukončení</b>	31.12.2019
<b>VYSVĚTLENÍ</b>	Zvýšení ziskovosti jde dosáhnout zvýšením tržeb, snižováním nákladů, nebo kombinacemi faktorů. Společnost se nachází v silné růstové fázi, ve které s tržbami porostou i náklady. Úkolem finančního ředitele je, aby ohlídal, že je tempo růstu nákladů adekvátně nižší, než tempo růstu tržeb.		

Zdroj: vlastní zpracování, 2017

**Tabulka 35: Karta strategické akce SA5**

<b>STRATEGICKÁ AKCE SA5</b>	Akvizice stavebních firem	<b>ZODPOVĚDNÁ OSOBA</b>	Obchodní oddělení
<b>PODPORA CÍLE</b>	<b>C1</b> - Zvýšení tržeb každoročně o 25 % <b>C2</b> - Zvýšení ziskovosti na 10 mil. Kč <b>C3</b> - Zahájení velkoobchodního prodeje	<b>Termín začátku</b>	01.01.2017
		<b>Termín ukončení</b>	31.12.2019
<b>VYSVĚTLENÍ</b>	Doposud společnost zpracovávala pouze obdržené poptávky a téměř nevyvíjela akviziční činnost. Úkolem pro plánované období bude oslovit všechny stavební firmy v ČR a navázat dlouhodobou spolupráci s co největším počtem z nich.		

Zdroj: vlastní zpracování, 2017

**Tabulka 36: Karta strategické akce SA6**

<b>STRATEGICKÁ AKCE SA6</b>	Tvorba velkoobchodního ceníku a podmínek spolupráce	<b>ZODPOVĚDNÁ OSOBA</b>	Finanční ředitel
<b>PODPORA CÍLE</b>	<b>C3 - Zahájení velkoobchodního prodeje</b>	<b>Termín začátku</b>	01.01.2017
		<b>Termín ukončení</b>	28.02.2017
<b>VYSVĚTLENÍ</b>	Úkolem finančního ředitele bude vytvořit velkoobchodní ceník. Dále je potřeba vytvořit rámcovou smlouvu velkoobchodní spolupráce. Za právní záležitosti je finanční ředitel také zodpovědný, tudíž tato akce spadá celá pod jeho kompetence.		

Zdroj: vlastní zpracování, 2017

**Tabulka 37: Karta strategické akce SA7**

<b>STRATEGICKÁ AKCE SA7</b>	Koupě automatického balícího stroje	<b>ZODPOVĚDNÁ OSOBA</b>	Jednatel společnosti
<b>PODPORA CÍLE</b>	<b>C4 - Automatizace pracovních činností</b>	<b>Termín začátku</b>	01.01.2017
		<b>Termín ukončení</b>	31.05.2017
<b>VYSVĚTLENÍ</b>	Automatizace pracovních činností se provádí za účelem zvýšení efektivity organizace a snížení personálních nákladů. První fází bude průzkum trhu, dále pak získání nabídek od dodavatelů, výběr a otestování zvoleného stroje, nákup, sestavení v centrálním skladu společnosti, zaškolení zaměstnanců a uvedení do provozu. <b>Rozpočet:</b> max. 500 tis. Kč		

Zdroj: vlastní zpracování, 2017

**Tabulka 38: Karta strategické akce SA8**

<b>STRATEGICKÁ AKCE SA8</b>	Naprogramování automatizačních modulů a importních můstků	<b>ZODPOVĚDNÁ OSOBA</b>	Ředitel společnosti
<b>PODPORA CÍLE</b>	<b>C4 - Automatizace pracovních činností</b>	<b>Termín začátku</b>	01.01.2017
		<b>Termín ukončení</b>	31.04.2017
<b>VYSVĚTLENÍ</b>	Automatizace je zaměřena na účetní SW Duel. Jedná se o automatický import objednávek z platformy, na které je provozována e-shop společnosti, následně o automatické hromadné zasílání faktur zákazníkem při expedici zpracování objednávky. Realizátorem bude externí programátor. <b>Rozpočet:</b> max. 50 tis. Kč		

Zdroj: vlastní zpracování, 2017

**Tabulka 39: Karta strategické akce SA9**

<b>STRATEGICKÁ AKCE SA9</b>	Zajištění prodejních prostorů	<b>ZODPOVĚDNÁ OSOBA</b>	Marketingové oddělení
<b>PODPORA CÍLE</b>	C5 - Otevření dvou nových poboček	<b>Termín začátku</b>	01.10.2017
		<b>Termín ukončení</b>	31.12.2017
<b>VYSVĚTLENÍ</b>	Cílem je vybrání vhodných prodejních prostorů pro pobočky v Brně a v Ostravě. V průběhu února 2018 začne příprava poboček na prodej, proto je nutné mít již na přelomu roku podepsané nájemní smlouvy, účinné od 01.02.2018		

Zdroj: vlastní zpracování, 2017

**Tabulka 40: Karta strategické akce SA10**

<b>STRATEGICKÁ AKCE SA10</b>	Nábor zaměstnanců poboček	<b>ZODPOVĚDNÁ OSOBA</b>	Vedoucí pobočkové sítě
<b>PODPORA CÍLE</b>	C5 - Otevření dvou nových poboček	<b>Termín začátku</b>	01.01.2018
		<b>Termín ukončení</b>	16.02.2018
<b>VYSVĚTLENÍ</b>	Vedoucí nových poboček je nutné přijmout minimálně dva týdny před zahájením prodeje, aby společnost měla dostatek času na jejich zaškolení. Ostatní zaměstnanci (skladníci a fakturantka) budou přijati poté, co bude vedoucí zaškolený a schopný jejich koordinace.		

Zdroj: vlastní zpracování, 2017

**Tabulka 41: Karta strategické akce SA11**

<b>STRATEGICKÁ AKCE SA11</b>	Nákup vibrační plošiny a šablon, příprava výroby	<b>ZODPOVĚDNÁ OSOBA</b>	Jednatel společnosti
<b>PODPORA CÍLE</b>	C6 - Zahájení výroby betonových plotů	<b>Termín začátku</b>	01.08.2018
		<b>Termín ukončení</b>	30.11.2018
<b>VYSVĚTLENÍ</b>	K výrobě betonových plotů je potřeba pořídit vibrační plošinu a šablony na odlévání betonových desek. Dále je nutné zajistit pronájem výrobních prostorů, které jsou k dispozici poblíž sídla společnosti. Dalším krokem je instalace stroje, zkušební provoz a testování kvality betonových směsí. <b>Rozpočet:</b> max. 1 mil. Kč		

Zdroj: vlastní zpracování, 2017

**Tabulka 42: Karta strategické akce SA12**

<b>STRATEGICKÁ AKCE SA12</b>	Nábor výrobních dělníků	<b>ZODPOVĚDNÁ OSOBA</b>	Personalistka
<b>PODPORA CÍLE</b>	C6 - Zahájení výroby betonových plotů	<b>Termín začátku</b>	19.11.2018
		<b>Termín ukončení</b>	31.12.2018
<b>VYSVĚTLENÍ</b>	K zajištění výroby betonových plotů je potřeba 3 - 4 dělníků. Společnost bude usilovat o najmutí čtyř lidí, aby byla zajištěna co nejvyšší plynulost výroby i v případě nemocí, dovolených, ukončení pracovního poměru apod.		

Zdroj: vlastní zpracování, 2017

**Tabulka 43: Karta strategické akce SA13**

<b>STRATEGICKÁ AKCE SA13</b>	Postupné splácení úvěrů	<b>ZODPOVĚDNÁ OSOBA</b>	Finanční ředitel
<b>PODPORA CÍLE</b>	C7 - Snížení míry zadluženosti vlastního kapitálu	<b>Termín začátku</b>	01.01.2017
		<b>Termín ukončení</b>	31.12.2019
<b>VYSVĚTLENÍ</b>	Cílem snížení zadluženost je celkové snížení rizika působícího na společnost. Primárně je zamýšleno snížení bankovních úvěrů, jakožto cizích zdrojů vyvolávajících náklady.		

Zdroj: vlastní zpracování, 2017

Tabulky číslo 31 až 43 zachycují nejdůležitější strategické akce společnosti Pletiva Dobrý pro plánované období. Úkolem zodpovědných osob je, pokud je to žádoucí, delegovat části úkolů podřízeným osobám a k tomu jim předat potřebné pravomoci. S implementací a plánováním úzce organizační struktura podniku, jež má dopady na efektivitu naplňování strategických cílů. Organizační struktura společnosti Pletiva Dobrý je znázorněna a popsána v kapitole 1.4.

## **7 Analýza rizik**

„Řízení rizik a příležitostí je neustálý proces, který se odehrává v průběhu všech fází životního cyklu projektu, od počátečního nápadu až po ukončení projektu. Znalosti týkající se řízení rizik a příležitostí zkompletované při ukončení projektu pak následně významně přispívají k úspěchu budoucích projektů.“ (Doležal a kol. 2009, s. 83)

Prvním krokem k analýze rizik je jejich identifikace. Poté rizika analyzujeme za pomoci kvalitativní či kvantitativní analýzy (případně jejich kombinací). Na základě výsledků analýzy navrheme reakce na rizika. Poslední kontinuální fází je sledování a kontrola rizik.

### **7.1 Identifikace rizik**

„Identifikace rizik spočívá v systematické analýze, identifikaci, kategorizaci a dokumentaci rizik, které mohou ovlivnit projekt.“ (Svozilová 2011, s. 287)

Na základě provedené SWOT analýzy, brainstormingu a analýzy předpokladů, byla identifikována tato rizika:

- R1: Neobnovení kontokorentních úvěrů bankou
- R2: Snížení ziskové marže z důvodu konkurenčního tlaku na cenu
- R3: Růst úrokových sazeb a s ním spojené zvýšení úrokových nákladů
- R4: Odchod klíčových zaměstnanců (marketingová manažerka apod.)
- R5: Nedosažení plánovaného tempa růstu tržeb
- R6: Nezískání nových obchodníků
- R7: Nezájem o velkoobchodní spolupráci ze strany stavebních společností
- R8: Nenalezení vhodných prostorů pro nové pobočky
- R9: Nezískání vedoucích poboček v Brně a Ostravě
- R10: Nezískání dostatečného počtu dělníků
- R11: Vstup silné konkurence na trh

Identifikovaná rizika slouží obecně jako vstup pro kvalitativní i kvantitativní analýzu. V následující kapitole bude využita analýza semikvalitativní, u které dochází k prolínání a kombinování prvků obou výše zmíněných analýz.

## 7.2 Semikvalitativní analýza

V rámci semikvalitativní analýzy budou rozpracovány výsledky identifikace rizik. Nejdříve bude vytvořen katalog rizik, následně pak matice pravděpodobností a důsledků, jinak označována jako mapa rizik.

Identifikovaným rizikům bude přiřazena pravděpodobnost výskytu a velikost dopadu. Velikost dopadu je označena jako  $D$  a pravděpodobnost výskytu jako  $P$ . Obě hodnoty jsou klasifikovány na diskretních kvalitativních stupnicích, které jsou uvedeny v tabulce číslo 44.

**Tabulka 44: Semikvalitativní analýza - definice proměnných P a D**

Definice $D$		Definice $P$	
Hodnota	Význam	Hodnota	Význam
<1, 3)	Marginální charakter	<1, 3)	Marginální událost
<3, 5)	Podprůměrný charakter	<3, 5)	Nepříliš častá událost
<5, 7)	Průměrný charakter	<5, 7)	Běžně se vyskytující událost
<7, 9)	Nadprůměrný charakter	<7, 8>	Vysoce pravděpodobná událost
<9, 10>	Kritický charakter		

Zdroj: vlastní zpracování, 2017

Součin kvantifikované pravděpodobnosti výskytu a velikosti dopadu nazýváme stupeň významnosti rizika, značíme ho písmenem  $V$ .

V tabulce č. 44 si můžeme všimnout, že stupnice pravděpodobnosti má jako nejvyšší stupeň číslo 8 znázorňující osmdesátiprocentní pravděpodobnost. Je důležité uvědomit si, že pokud má událost vyšší pravděpodobnost než osmdesát procent, nejedná se již o riziko, ale o fakt, který musí být zohledněn v projektovém plánu. Naopak můžeme situaci, kdy daná událost nenastane, považovat za „pozitivní riziko“ mající příznivý vliv na projekt.



Tabulka číslo 45 zachycuje katalog rizik, již prioritizovaný dle stupně významnosti rizika. Katalog obsahuje číslo rizika, název rizika, pravděpodobnost výskytu, velikost dopadu a stupeň významnosti rizika.

**Tabulka 45: Prioritizovaný katalog rizik**

#	Riziko	P	D	V
R4	Odchod klíčových zaměstnanců (marketingová manažerka apod.)	7	6	<b>42</b>
R1	Neobnovení kontokorentních úvěrů bankou	3	9	<b>27</b>
R5	Nedosažení plánovaného tempa růstu tržeb	4	5	<b>20</b>
R11	Vstup silné konkurence na trh	4	5	<b>20</b>
R9	Nezískání vedoucích poboček v Brně a Ostravě	3	6	<b>18</b>
R8	Nenalezení vhodných prostorů pro nové pobočky	3	5	<b>15</b>
R10	Nezískání dostatečného počtu dělníků	3	5	<b>15</b>
R2	Snížení ziskové marže z důvodu konkurenčního tlaku na cenu	2	6	<b>12</b>
R6	Nezískání nových obchodníků	3	4	<b>12</b>
R7	Nezájem o velkoobchodní spolupráci ze strany stavebních společností	2	5	<b>10</b>
R3	Růst úrokových sazeb a s ním spojené zvýšení úrokových nákladů	8	1	<b>8</b>

Zdroj: vlastní zpracování, 2017

Po zpracování katalogu rizik je možné vytvořit matici pravděpodobností a důsledků, která slouží jako přehledný vizualizační nástroj pro posouzení významnosti rizik. Pomocí barevného stínování je naznačen význam rizika, kdy světlá oblast představuje nejméně významná rizika a tmavá oblast naopak ty nejzávažnější.

Mapa rizik společnosti Pletiva Dobrý je zpracována v tabulce číslo 46 na následující straně.

**Tabulka 46: Matice rizik**

Pravděpodobnost	8	R3									
	7					R4					
	6										
	5										
	4					R5, R20					
	3				R6	R8, R10	R9		R1		
	2					R7	R2				
	1										
		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
		Důsledky									

Zdroj: vlastní zpracování, 2017

Jak je nyní z matice rizik patrné, většinu rizik společnosti můžeme zařadit mezi méně významná rizika z pohledu dopadu na strategický plán. Společnost by se však měla zaměřit na rizika R1 – neobnovení kontokorentních úvěrů bankou a R4 – odchod klíčových zaměstnanců.

### 7.3 Plánování reakcí na rizika

Cílem plánování reakcí na rizika je určit, jaká opatření mohou být učiněna, aby se celková rizika strategického záměru zredukovala na přijatelnou mez. Předpokladem je zachování pravidla, aby náklady na protioopatření byly nižší, než náklady které by vznikly, pokud by riziková událost nastala. (Smejkal a Rais, 2013)

Tabulka č. 47 zachycuje doporučené reakce na identifikovaná rizika, podle jejich pozice v matici rizik.

**Tabulka 47: Doporučení pro ošetření rizik, dle jejich polohy v matici rizik**

Vysoká pravděpodobnost	Snížit riziko Akceptovat riziko	Vyhnout se riziku Snížit riziko
Nízká pravděpodobnost	Akceptovat riziko (nereagovat)	Pojištění
	Nízká ztráta	Vysoká ztráta

Zdroj: vlastní zpracování dle Koreckého a Trkovského (2011), 2017

Níže jsou uvedeny konkrétní reakce na jednotlivá rizika. Rizika jsou řazena ve stejném pořadí jako v prioritizovaném seznamu rizik – od nejzávažnějších po nejméně závažná.

*R4: Odchod klíčových zaměstnanců, stupeň významnosti rizika (dále jen SV) 42 (na stupnici 1 – 80)*

Riziko s vysokou pravděpodobností a nadprůměrným dopadem. Riziko je dáno menší velikostí společnosti, jejíž výkonnost je podmíněna úzkým okruhem osob. Doporučeným preventivním opatřením jsou pravidelné rozhovory se zaměstnanci analyzující jejich motivaci a spokojenost s vykonávanou prací a ohodnocením. Kontingenčním plánem je důsledné zpracování popisu pracovních míst, aby v případě odchodu zaměstnance bylo zajištěno rychlé zapojení nového zaměstnance do procesů společnosti.

*R1: Neobnovení kontokorentních úvěrů bankou, SV 27*

Riziko s nižší pravděpodobností, avšak s kritickým dopadem. Preventivním opatřením je navázání dobrých vztahů s úvěrující bankou, transparentní vystupování vůči ní, pravidelná oboustranná komunikace ohledně vývoje společnosti, budoucích plánů a potenciálních rizik. Kontingenčním plánem je krizové řízení zaměřené na výrazné snižování nákladů a stabilizování CF společnosti především v průběhu zimních měsíců, kdy společnost generuje značnou provozní ztrátu každý měsíc, která je pak kompenzována v průběhu roku.

*R5: Nedosažení plánovaného tempa růstu tržeb, RF 20*

Lehce podprůměrná pravděpodobnost výskytu s průměrným dopadem. Preventivním opatřením je důkladné plánování, implementace strategického plánu, průběžná kontrola, případná analýza odchylek a určení nápravných opatření.

*R11: Vstup silné konkurence na trh, RF 20*

Lehce podprůměrná pravděpodobnost výskytu s průměrným dopadem. Preventivním opatřením je pokračování v budování silné marketingové pozice, která slouží jako bariéra vstupu do odvětví, plus stavění své konkurenční pozice na neustálém zvyšování odbornosti (obtížně napodobitelná strategie kapitálově silnými firmami jako je alza.cz, amazon.com apod.).

*R9: Nezískání vedoucích poboček v Brně a Ostravě, RF 18*

Nižší pravděpodobnost výskytu s průměrným dopadem. Preventivním opatřením je důkladná příprava náborové procesu, využití širšího spektra možností, jak oslovit potenciální zaměstnance (rádiová reklama, pracovní portály, emailing s využitím firemní databáze zákazníků, inzerát na stránkách společnosti, bannerová reklama atd.).

*R8: Nenalezení vhodných prostorů pro nové pobočky, RF 15*

Nižší pravděpodobnost výskytu s průměrným dopadem. Doporučeným opatřením je akceptace rizika, v případě nenalezení vhodných prostorů pokračovat v hledání i po termínu plánovaných milníků, pokud by vhodné místo nebylo nalezeno do poloviny roku, odložit cíl na další rok.

*R10: Nezískání dostatečného počtu dělníků, RF 15*

Nižší pravděpodobnost výskytu s průměrným dopadem. Preventivní opatření je obdobné, jako u náboru vedoucích poboček. Zde je navíc možnost dočasné substituce skladníky nebo montážníky společnosti Pletiva Dobrý.

*R2: Snížení ziskové marže z důvodu konkurenčního tlaku na cenu, RF 12*

Nízká pravděpodobnost výskytu s průměrným dopadem. Doporučeným opatřením je monitorování rizika a nezahajování „cenových válek“, pokud to nebude v souladu se strategickým plánem společnosti, například z důvodů plánované horizontální integrace s konkurenční firmou.

*R6: Nezískání nových obchodníků, RF 12*

Nižší pravděpodobnost výskytu s podprůměrným dopadem. Preventivní opatření je obdobné jako u náboru vedoucích poboček. Se zvýšeným počtem poptávek mohou dočasně pomoci vedoucí poboček v rámci ČR, případně majitelé společnosti.

*R7: Nezáměr o velkoobchodní spolupráci ze strany stavebních společností, RF 10*

Nízká pravděpodobnost výskytu s průměrným dopadem na strategický plán. Doporučeným opatřením je vytvoření atraktivních a nesvazujících smluvních podmínek, dále pak vyzdvihnutí necenových výhod, které spolupráce přinese (zpracování kalkulací zdarma, možnost realizace oplocení firmou Pletiva Dobrý, pokud to bude pro stavební firmu z hlediska alokace zdrojů výhodnější, dovoz materiálu na stavbu zdarma a další).

*R3: Růst úrokových sazeb a s ním spojené zvýšení úrokových nákladů, RF 8*

Vysoce pravděpodobná událost s minimálním dopadem. Doporučená reakce je přijetí rizika a zahrnutí očekávaného zvýšení sazeb do finančního plánu.

## 8 Controlling

„Controlling je nástroj přispívající k zajišťování dlouhodobé výkonnosti firem. Je to uskupení vzájemně propojených kontrolních činností, které napomáhají dosažení podnikových cílů a včas indikují hrozby vyžadující přijetí příslušných opatření. Controlling je tedy koncepce řízení zaměřená na výsledek, která koordinuje plánování, kontrolu a informační toky.“ (Šulák a Vacík 2005, s. 167)

Při zavádění controllingu strategického plánu je třeba sledovat a určit účel kontroly, předmět kontroly, subjekt kontroly, periodicitu kontroly a způsoby, metriky a metody kontroly. (Šulák a Vacík 2005)

Jednou ze základních funkcí controllingu je porovnávání stanovených cílů s dosaženou skutečností, analýza odchylek od plánu a v případě negativního vývoje stanovení opatření k nápravě těchto odchylek. Tento cyklus se neustále opakuje.

Vhodným nástrojem pro sledování odchylek od strategických cílů je GAP (z anglického „mezera, odchylka“) analýza. GAP analýza společnosti Pletiva Dobrý, porovnávající strategické cíle s podnikatelským plánem, je zpracována v tabulce číslo 48 na následující straně.

Z analýzy je patrné, že jsou všechny odchylky buď nulové, nebo kladné, což je pro společnost žádoucí, a má tak vhodné předpoklady k naplnění vytyčených strategických cílů pro tříleté období.

Zodpovědné osoby za controlling jsou jednatele společnosti společně s finančním ředitelem. Kontroly strategického plánu budou probíhat každý měsíc společně s pravidelnými revizemi měsíčních finančních plánů.

**Tabulka 48: GAP analýza strategického plánu**

Dlouhodobý cíl	KPI		2017	2018	2019
Zvýšení tržeb každoročně o 25 %	Výše tržeb (v tis. Kč)	Plán (v tis. Kč)	130 416	163 020	203 775
		Očekávaná skutečnost (v tis. Kč)	155 647	202 358	250 051
		<b>Planning Gaps (tis. Kč)</b>	<b>25 231</b>	<b>39 338</b>	<b>46 276</b>
Zvýšení ziskovosti na 10 mil. Kč ročně (provozní zisk před zdaněním)	Výše provozního zisku (v tis. Kč)	Plán (v tis. Kč)	3 500	7 000	10 500
		Očekávaná skutečnost (v tis. Kč)	3 975	9 014	18 851
		<b>Planning Gaps (tis. Kč)</b>	<b>475</b>	<b>2 014</b>	<b>8 351</b>
Zahájení velkoobchodního prodeje	Výše tržeb (v tis. Kč)	Plán (v tis. Kč)	10 000	20 000	30 000
		Očekávaná skutečnost (v tis. Kč)	10 000	20 000	30 000
		<b>Planning Gaps (tis. Kč)</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>
Automatizace pracovních činností	Výše investice (v tis. Kč)	Plán (v tis. Kč)	500	---	---
		Očekávaná skutečnost (v tis. Kč)	400	---	---
		<b>Planning Gaps (tis. Kč)</b>	<b>100</b>	---	---
		Plán (v tis. Kč)	50	---	---
		Očekávaná skutečnost (v tis. Kč)	30	---	---
		<b>Planning Gaps (tis. Kč)</b>	<b>20</b>	---	---
Otevření dvou nových poboček	Počet hotových analýz	Plán (počet)	2	---	---
		Očekávaná skutečnost (počet)	2	---	---
		<b>Planning Gaps (počet)</b>	<b>0</b>	---	---
	Výše tržeb (v tis. Kč)	Plán (v tis. Kč)	---	10 000	15 000
		Očekávaná skutečnost (v tis. Kč)	---	11 000	18 480
		<b>Planning Gaps (tis. Kč)</b>	---	<b>1 000</b>	<b>3 480</b>
Zahájení výroby vlastních betonových plotů	Výše investice (v tis. Kč)	Plán (v tis. Kč)	---	1 000	---
		Očekávaná skutečnost (v tis. Kč)	---	1 000	---
		<b>Planning Gaps (tis. Kč)</b>	---	<b>0</b>	---
	Výše tržeb (v tis. Kč)	Plán (v tis. Kč)	---	---	6 000
		Očekávaná skutečnost (v tis. Kč)	---	---	7 849
		<b>Planning Gaps (tis. Kč)</b>	---	---	<b>1 849</b>
Snížení míry zadluženosti vlastního kapitálu	Poměr CK / VK	Plán	3,5	2,75	2
		Očekávaná skutečnost	3,35	1,80	0,68
		<b>Planning Gaps</b>	<b>0,15</b>	<b>0,95</b>	<b>1,32</b>

Zdroj: vlastní zpracování, 2017

## **Závěr**

Diplomová práce byla zpracována na téma „Projekt implementace strategického programu organizace“ ve společnosti Pletiva Dobrý a Urbánek s.r.o.

První kapitola se zabývala charakteristikou společnosti Pletiva Dobrý. Nejprve byly uvedeny základní údaje o společnosti, následně stručná historie, byly popsány nosné produkty a produktové kategorie a na závěr kapitoly byla představena organizační struktura společnosti.

Cílem druhé kapitoly byla formulace strategického plánu pro období let 2017 až 2019. Byla uvedena strategická východiska, kterými jsou mise a vize společnosti a z nich vyplývající strategické cíle. Cíle byly stanoveny takto: Zvyšování tržeb meziročně o 25 %; Zvýšení ziskovosti na 10 mil. Kč; Zahájení velkoobchodního prodeje; Nákup automatického balicího stroje; Otevření poboček v Brně a v Ostravě; Zahájení výroby betonových plotů, Snížení míry zadluženosti vlastního kapitálu.

Třetí kapitola byla věnována analýze prostředí. Nejdříve makroprostředí, do kterého patří politické, ekonomické, sociální, technologické, legislativní a ekologické faktory. Poté mezoprostředí, jehož analýza se zaměřuje na konkurenci v odvětví, potenciální nové konkurenty, dodavatele a zákazníky a případné substituty. Následně navázala interní analýza, který se zabývala managementem společnosti, marketingovým a obchodním oddělením, informačními systémy a finanční analýzou. Kapitola byla zakončena SWOT analýzou ze které vplynuly silné stránky společnosti – vysoké tempo růstu, široký sortiment, silný brand, diverzifikované zákaznické portfolio; slabé stránky – vysoké personální náklady, vázanost kapitálu v zásobách, vysoká zadluženost, nestabilní cash flow; příležitosti – velkoobchodní prodej, vlastní výroba betonových plotů, automatizace práce, růst e-komerce trhu; a hrozby – nízké bariéry vstupu do odvětví, konkurenční tlak na cenu, růst úrokových sazeb a odchod klíčových zaměstnanců.

Ve čtvrté kapitole byly dlouhodobé cíle rozpracovány do krátkodobých a k jednotlivým cílům byly přiřazeny klíčové indikátory výkonnosti.



V páté kapitole byl sestaven komplexní finanční plán společnosti na tříleté období. Jako první byl představen plánovaný výkaz zisků a ztrát, následně plánovaná rozvaha a na závěr plán výkazu cash flow.

Šestá kapitola se zabývala implementací strategického plánu. K tomu byl vytvořen plán třinácti strategických akcí, které byly následně popsány pomocí strategických karet.

Následující kapitola byla zaměřena na analýzu rizik. Bylo identifikováno 11 rizik, která byla zpracována do prioritizovaného seznamu rizik. Poté byla rizika dle své pravděpodobnosti výskytu a velikosti dopadu zanesena do mapy rizik. Ke každému riziku pak byla přiřazena strategie na ošetření rizika.

Účelem poslední kapitoly bylo zavedení controllingu strategických cílů, ze kterého pomocí GAP analýzy vyplynulo, že je společnost připravena na naplnění svých strategických záměrů.

Přínosem diplomové práce pro společnost Pletiva Dobrý je vytvoření doposud chybějícího strategického plánu, včetně analýzy okolí, střednědobého finančního plánu, postupů pro implementaci i následného controllingu plánu.

## Seznam tabulek

Tabulka 1: Čistý pracovní kapitál (v tis. Kč).....	36
Tabulka 2: Ukazatele rentability (zdrojová data v tis. Kč).....	37
Tabulka 3: Ukazatele aktivity (zdrojová data v tis. Kč).....	38
Tabulka 4: Ukazatele likvidity (zdrojová data v tis. Kč).....	40
Tabulka 5: Ukazatele zadluženosti (zdrojová data v tis. Kč).....	41
Tabulka 6: SWOT analýza společnosti Pletiva Dobrý a Urbánek s.r.o. ....	41
Tabulka 7: Rozpracování strategických cílů do krátkodobých cílů (2017 – 2019).....	43
Tabulka 8: Plán tržeb e-shopu a obch. oddělení pro období let 2017 - 2019 (v tis. Kč)	46
Tabulka 9: Plán tržeb poboček pro období let 2017 - 2019 (v tis. Kč).....	47
Tabulka 10: Plán tržeb velkoobchodu pro období let 2017 - 2019 (v tis. Kč).....	47
Tabulka 11: Plán tržeb za prodej zboží na roky 2017 – 2019 (v tis. Kč).....	48
Tabulka 12: Plán tržeb za prodej vl. výrobků a služeb na roky 2017 – 2019 (v tis. Kč)	48
Tabulka 13: Plán ostatních finančních výnosů na roky 2017 – 2019 (v tis. Kč).....	49
Tabulka 14: Plán nákladů vynaložených na prodané zboží na roky 2017 – 2019 (v tis. Kč).....	50
Tabulka 15: Plán spotřeby materiálu a energie na roky 2017 – 2019 (v tis. Kč).....	51
Tabulka 16: Plán nákladů za služby na roky 2017 – 2019 (v tis. Kč).....	52
Tabulka 17: Plán osobních nákladů na roky 2017 – 2019 (v tis. Kč).....	53
Tabulka 18: Plán odpisů na roky 2017 – 2019 (v tis. Kč).....	54
Tabulka 19: Plán ostatních provozních nákladů na roky 2017 – 2019 (v tis. Kč).....	55
Tabulka 20: Přehled úvěrů společnosti Pletiva Dobrý a Urbánek s.r.o. ....	55
Tabulka 21: Plán úrokových nákladů na roky 2017 – 2019 (v tis. Kč).....	56
Tabulka 22: Plánovaný výkaz zisků a ztrát na roky 2017 – 2019 (v tis. Kč).....	57

Tabulka 23: Plán dlouhodobého majetku na roky 2017 – 2019 (v tis. Kč) .....	58
Tabulka 24: Plán zásob a krátkodobých pohledávek na roky 2017 – 2019 (v tis. Kč)...	59
Tabulka 25: Plán vlastního kapitálu na roky 2017 – 2019 (v tis. Kč) .....	60
Tabulka 26: Plán krátkodobých závazků na roky 2017 – 2019 (v tis. Kč).....	61
Tabulka 27: Plán bankovních úvěrů a výpomocí na roky 2017 – 2019 (v tis. Kč) .....	62
Tabulka 28: Plánovaná rozvaha na roky 2017 – 2019 (v tis. Kč).....	63
Tabulka 29: Plánovaný výkaz cash flow na roky 2017 – 2019 (v tis. Kč).....	64
Tabulka 30: Plán strategických akcí na roky 2017 – 2019 (v tis. Kč).....	65
Tabulka 31: Karta strategické akce SA1 .....	66
Tabulka 32: Karta strategické akce SA2.....	66
Tabulka 33: Karta strategické akce SA3.....	67
Tabulka 34: Karta strategické akce SA4.....	67
Tabulka 35: Karta strategické akce SA5.....	67
Tabulka 36: Karta strategické akce SA6.....	68
Tabulka 37: Karta strategické akce SA7.....	68
Tabulka 38: Karta strategické akce SA8.....	68
Tabulka 39: Karta strategické akce SA9.....	69
Tabulka 40: Karta strategické akce SA10.....	69
Tabulka 41: Karta strategické akce SA11.....	69
Tabulka 42: Karta strategické akce SA12.....	70
Tabulka 43: Karta strategické akce SA13.....	70
Tabulka 44: Semikvalitativní analýza - definice proměnných P a D .....	72
Tabulka 45: Prioritizovaný katalog rizik .....	73
Tabulka 46: Matice rizik.....	74

Tabulka 47: Doporučení pro ošetření rizik, dle jejich polohy v matici rizik..... 75

Tabulka 48: GAP analýza strategického plánu..... 79

## Seznam obrázků

Obrázek 1: Logo společnosti Pletiva Dobrý a Urbánek s.r.o.....	10
Obrázek 2: Organizační struktura společnosti Pletiva Dobrý a Urbánek s.r.o. ....	14
Obrázek 3: Podnikatelské prostředí .....	19
Obrázek 4: Graf vývoje ceny železné rudy v USD.....	21
Obrázek 5: Prognóza vývoje HDP České republiky v procentech .....	22
Obrázek 6: Prognóza vývoje inflace v ČR v procentech .....	23
Obrázek 7: Prognóza úrokových sazeb (3M PRIBOR) v procentech .....	24
Obrázek 8: Vývoj měnového kurzu USD/CZK od 1/2012 do 3/2017.....	25
Obrázek 9: Prognóza věkového složení obyvatel v ČR v r. 2020 .....	26
Obrázek 10: Hybné síly konkurence v odvětví.....	27

## Seznam použitých zkratk

1M	Vývoj měsíční sazby
3M	Vývoj tříměsíční sazby
a.s.	Akciová společnost
APEK	Asociace pro elektronickou komerci
Apod.	A podobně
atd.	A tak dál
CF	Cash Flow
CK	Cizí kapitál
CRM	Customer relationship management
CZK	Měnová jednotka ČR mezinárodně
č.	Číslo
ČNB	Česká národní banka
ČPK	Čistý pracovní kapitál
ČR	Česká republika
ČSÚ	Český statistický úřad
DFM	Dlouhodobý finanční majetek
DHM	Dlouhodobý hmotný majetek
DNM	Dlouhodobý nehmotný majetek
DPČ	Dohoda o pracovní činnosti
DPH	Daň z přidané hodnoty
EAT	Earnings After Taxes
EBIT	Earnings before Interest and Taxes
EET	Elektronická evidence tržeb

EU	Evropská unie
HDP	Hrubý domácí produkt
Kč	Koruna česká
kg	Kilogram
KPI	Key Performance Indicators
kr. pohl.	Krátkodobé pohledávky
měs.	Měsíčně
mil.	Milion
p.a.	Per annum
PPC	Pay-per-click
PRIBOR	Prague Interbak Offered Rate
Př.	Příklad
RF	Rizikový faktor
ROA	Return On Assets
ROE	Rerurn On Equity
ROS	Return On Sales
s.r.o.	S ručením omezeným
Soc. zab.	Sociální zabezpečení
Sp. z o. o.	Spółka z ograniczoną odpowiedzialnością
SPŠE	Střední průmyslová škola elektrotechnická Plzeň
SQL	Structured Query Language
SV	Stupeň významnosti rizika
SW	Software
SWOT	Strengths, Weaknesses, Oppurtunities, Threats

tis.	Tisíc
tzn.	To znamená
USD	Americký dolar
VH	Výsledek hospodaření
VK	Vlastní kapitál
VOŠ	Vyšší odborná škola
VZZ	Výkaz zisků a ztrát
zdrav. poj.	Zdravotní pojištění



## Seznam použité literatury

### Knižní zdroje:

ČERNOHORSKÝ, Jan a Petr TEPLÝ. *Základy financí*. Praha: Grada, 2011. ISBN 978-80-247-3669-3.

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

DAVID, Fred R. *Strategic management: concepts and cases*. 13th ed. Upper Saddle River, N.J.: Prentice Hall, c2011. ISBN 978-0-13-612098-8.

DOLEŽAL, Jan, Pavel MÁCHAL a Branislav LACKO. *Projektový management podle IPMA*. Praha: Grada, 2009. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-2848-3.

FOTR, Jiří. *Tvorba strategie a strategické plánování: teorie a praxe*. Praha: Grada, 2012. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-3985-4.

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

KORECKÝ, Michal a Václav TRKOVSKÝ. *Management rizik projektů: se zaměřením na projekty v průmyslových podnicích*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2011, 583 s. Expert (Grada Publishing). ISBN 978-80-247-3221-3.

MANKIW, N. Gregory. *Zásady ekonomie*. Praha: Grada, 1999. Profesionál. ISBN 80-7169-891-1

PARTRIDGE, Lesley. *Strategic management*. London: Financial Times Management, 1999. ISBN 9780744627824.

RŮČKOVÁ, Petra. *Finanční analýza: metody, ukazatele, využití v praxi*. 5., aktualizované vydání. Praha: Grada Publishing, 2015. Finanční řízení. ISBN 978-80-247-5534-2.

SMEJKAL, Vladimír a Karel RAIS. *Řízení rizik ve firmách a jiných organizacích*. 4., aktualiz. a rozš. vyd. Praha: Grada, 2013. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-4644-9.

SVOZILOVÁ, Alena. *Projektový management*. 2., aktualiz. a dopl. vyd. Praha: Grada, 2011, 380 s. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-3611-2.

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

### **Internetové zdroje:**

*APEK: Jak si Češi vybírají e-shop pro svůj nákup?* [online]. [cit. 2017-03-25]. Dostupné z: <https://www.apek.cz/clanky/jak-si-cesi-vybiraji-e-shop-pro-svuj-nakup-pouze>

*APEK: Rok 2016 ve znamení internetového nakupování, česká e-komerce rekordně rostla. Letos překoná hranici 100 miliard korun* [online]. [cit. 2017-03-20]. Dostupné z: <https://www.apek.cz/clanky/rok-2016-ve-znameni-internetoveho-nakupovani-cesk>

*Český statistický úřad: Populační prognóza ČR do r.2050* [online]. [cit. 2017-03-20]. Dostupné z: <https://www.czso.cz/csu/czso/populacni-prognoza-cr-do-r2050-n-g9kah2fe2x>

*ČNB: Měnová politika - Aktuální prognóza ČNB* [online]. [cit. 2017-03-12]. Dostupné z: [http://www.cnb.cz/cs/menova\\_politika/prognoza/](http://www.cnb.cz/cs/menova_politika/prognoza/)

*Epravo.cz: Co přinesou v roce 2017 hlavní změny zákoníku práce?* [online]. [cit. 2017-03-09]. Dostupné z: <https://www.epravo.cz/top/clanky/co-prinesou-v-roce-2017-hlavni-zmeny-zakoniku-prace-104073.html>

*Finance.cz: Fixing úrokových sazeb na mezibankovním trhu depozit - PRIBOR, PRIBID* [online]. [cit. 2017-03-13]. Dostupné z: <http://www.finance.cz/makrodata-eu/menove-ukazatele/sazby-cnb/pribor/>

*Finance.cz: Modelový příklad výpočtu daně z příjmů právnických osob* [online]. [cit. 2017-04-02]. Dostupné z: <http://www.finance.cz/dane-a-mzda/dane-z-prijmu/dan-z-prijmu-pravnickych-osob/modelovy-priklad-vypoctu-dane/>

*Hospodářské noviny: ČNB po 11 letech zahájila intervence. Koruna okamžitě spadla na čtyřleté minimum* [online]. [cit. 2017-03-18]. Dostupné z: <http://byznys.ihned.cz/c1-61176370-cnb-po-11-letech-zahajila-intervence-koruna-okamzite-spadla-na-ctyrlete-minimum>

*Netto: Daňové změny 2017* [online]. [cit. 2017-03-09]. Dostupné z: <http://www.netto-audit.cz/dane-rubrika/danove-zmeny-2017/>

*Patria Online: Průzkum Reuters: ČNB opustí režim na koruně v dubnu či květnu* [online]. [cit. 2017-03-18]. Dostupné z: <https://www.patria.cz/zpravodajstvi/3480366/pruzkum-reuters-cnb-opusti-rezim-na-korune-v-dubnu-ci-kvetnu.html>

*Trading Economics: Iron Ore* [online]. [cit. 2017-03-02]. Dostupné z: <http://www.tradingeconomics.com/commodity/iron-ore>

*Veřejný rejstřík a Sbirka listin: Výpis z obchodního rejstříku* [online]. [cit. 2017-02-24]. Dostupné z: <https://or.justice.cz/ias/ui/rejstrik-firma.vysledky?subjektId=547606&typ=PLATNY>

*Xe.com: XE Currency Charts: USD to CZK* [online]. [cit. 2017-03-18]. Dostupné z: <http://www.xe.com/currencycharts/?from=USD&to=CZK&view=5Y>

### **Ostatní zdroje:**

Interní materiály společnosti Pletiva Dobrý a Urbánek s.r.o., 2017

Rozhovor s majiteli společnosti Pletiva Dobrý a Urbánek s.r.o., 2016

## **Seznam příloh**

Příloha A: Rozvaha a výkaz zisků a ztrát společností Pletiva Dobrý a Urbánek s.r.o.  
a PLOTY VAMBERK - WIRE METAL s.r.o. za roky 2014 - 2016

## Přílohy

Příloha A: Rozvaha a výkaz zisků a ztrát společností Pletiva Dobrý a Urbánek s.r.o. a PLOTY VAMBERK - WIRE METAL s.r.o. za roky 2014 - 2016

**Rozvaha společnosti Pletiva Dobrý a Urbánek s.r.o. za roky 2014 – 2016 (v tis. Kč)**

Pletiva Dobrý a Urbánek s.r.o.		2014	2015	2016
	<b>AKTIVA CELKEM</b>	<b>9 229</b>	<b>13 781</b>	<b>27 346</b>
<b>A.</b>	<b>POHLEDÁVKY ZA UPSANÝ VK</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>
<b>B.</b>	<b>DLOUHODOBÝ MAJETEK</b>	<b>678</b>	<b>2 509</b>	<b>7 180</b>
B.I.	Dlouhodobý nehmotný majetek	0	0	68
B.II.	Dlouhodobý hmotný majetek	678	2 509	7 112
B.III.	Dlouhodobý finanční majetek	0	0	0
<b>C.</b>	<b>OBĚŽNÁ AKTIVA</b>	<b>8 551</b>	<b>11 272</b>	<b>20 026</b>
C.I.	Zásoby	3 477	5 278	12 561
C.II.	Dlouhodobé pohledávky	719	951	2 451
C.III.	Krátkodobé pohledávky	1 069	1 758	1 953
C.IV.	Krátkodobý finanční majetek	3 286	3 285	3 061
<b>D.</b>	<b>OSTATNÍ AKTIVA - přechod. účty aktiv</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>140</b>
D.I.	Časové rozlišení	0	0	140
Pletiva Dobrý a Urbánek s.r.o.		2014	2015	2016
	<b>PASIVA CELKEM</b>	<b>9 229</b>	<b>13 781</b>	<b>27 346</b>
<b>A.</b>	<b>VLASTNÍ KAPITÁL</b>	<b>2 679</b>	<b>6 136</b>	<b>4 935</b>
A.I.	Základní kapitál	200	200	200
A.II.	Kapitálové fondy	0	0	0
A.III.	Rezerv.fondy a ost. fondy ze zisku	20	20	0
A.IV.	Hospodářský výsledek minulých let	141	2 013	4 541
A.V.	VH běžného účetního období	2 318	3 903	194
<b>B.</b>	<b>CIZÍ ZDROJE</b>	<b>6 550</b>	<b>7 645</b>	<b>22 381</b>
B.I.	Rezervy	0	0	0
B.II.	Dlouhodobé závazky	0	0	0
<b>B.III.</b>	<b>Krátkodobé závazky</b>	<b>6 550</b>	<b>6 852</b>	<b>9 702</b>
1.	Závazky z obchodních vztahů	6 142	5 798	8 008
5.	Závazky k zaměstnancům	110	230	677
6.	Závazky ze SZ a ZP	62	126	620
7.	Stát - daňové závazky a dotace	217	491	143
8.	Krátkodobé přijaté zálohy	-5	192	207
11.	Závazná krátkodobá půjčka	24	15	47
<b>B.IV.</b>	<b>Bankovní úvěry a výpomoci</b>	<b>0</b>	<b>793</b>	<b>12 679</b>
<b>C.</b>	<b>OSTATNÍ PASIVA - přechodné účty pasiv</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>30</b>
C.I.	Časové rozlišení	0	0	30

Zdroj: vlastní zpracování, 2017

VZZ společnosti Pletiva Dobrý a Urbánek s.r.o. za roky 2014 – 2016 (v tis. Kč)

Pletiva Dobrý a Urbánek s.r.o.		2014	2015	2016
I.	Tržby za prodej zboží	34 398	65 624	97 839
A.	Náklady vynaložené na prodané zboží	26 145	48 958	71 259
+	<b>OBCHODNÍ MARŽE</b>	8 253	16 666	26 580
II.	Výkony	2 104	5 338	6 494
B.	Výkonová spotřeba	5 681	12 358	19 344
+	<b>PŘIDANÁ HODNOTA</b>	4 676	9 646	13 730
C.	Osobní náklady	2 213	4 936	13 079
D.	Daně a poplatky	7	26	60
E.	Odpisy dl. nehmot. a hmotného majetku	84	417	822
III.	Tržby z prodeje dl. majetku a materiálu	228	1	326
F.	Zůstatková cena prod. dl. majetku a materiálu	196	0	152
G.	Změna stavu rezerv a opravných položek	0	0	0
IV.	Ostatní provozní výnosy	56	673	0
H.	Ostatní provozní náklady	69	870	427
*	<b>PROVOZNÍ VÝSLEDEK HOSPODAŘENÍ</b>	2 391	4 071	-484
X.	Výnosové úroky	0	0	59
N.	Nákladové úroky	7	28	255
XI.	Ostatní finanční výnosy	2	7	17
O.	Ostatní finanční náklady	69	148	70
*	<b>FINANČNÍ VÝSLEDEK HOSPODAŘENÍ</b>	-74	-169	-249
Q.	Daň z příjmů za běžnou činnost	440	795	125
**	<b>VÝSLEDEK HOSPODAŘENÍ ZA BĚŽNOU ČINNOST</b>	1 877	3 107	-858
*	<b>MIMOŘÁDNÝ VÝSLEDEK HOSPODAŘENÍ</b>	0	0	1 052
***	<b>Výsledek hospodaření za účetní období</b>	1 877	3 107	194
****	<b>Výsledek hospodaření před zdaněním</b>	2 317	3 902	319

Zdroj: vlastní zpracování, 2017

**Rozvaha společnosti PLOTY VAMBERK - WIRE METAL s.r.o. za roky 2014 a 2015 (v tis. Kč)**

PLOTY VAMBERK - WIRE METAL s.r.o.		2014	2015
	<b>AKTIVA CELKEM</b>	<b>44 038</b>	<b>62 153</b>
A.	POHLEDÁVKY ZA UPSANÝ VK	0	0
B.	DLOUHODOBÝ MAJETEK	2 462	1 535
B.I.	Dlouhodobý nehmotný majetek	0	0
B.II.	Dlouhodobý hmotný majetek	2 462	1 535
B.III.	Dlouhodobý finanční majetek	0	0
C.	<b>OBĚŽNÁ AKTIVA</b>	<b>41 564</b>	<b>60 601</b>
C.I.	Zásoby	37 798	50 620
C.II.	Dlouhodobé pohledávky	0	0
C.III.	Krátkodobé pohledávky	1 786	1 243
C.IV.	Krátkodobý finanční majetek	1 980	8 738
D.	<b>OSTATNÍ AKTIVA - přechod. účty aktiv</b>	<b>12</b>	<b>17</b>
D.I.	Časové rozlišení	12	17
PLOTY VAMBERK - WIRE METAL s.r.o.		2014	2015
	<b>PASIVA CELKEM</b>	<b>44 038</b>	<b>62 153</b>
A.	<b>VLASTNÍ KAPITÁL</b>	<b>18 637</b>	<b>24 976</b>
A.I.	Základní kapitál	200	200
A.II.	Kapitálové fondy	0	0
A.III.	Rezerv.fondy a ost. fondy ze zisku	10	10
A.IV.	Hospodářský výsledek minulých let	7 845	18 427
A.V.	VH běžného účetního období	10 582	6 339
B.	<b>CIZÍ ZDROJE</b>	<b>25 401</b>	<b>37 177</b>
B.I.	Rezervy	0	0
B.II.	Dlouhodobé závazky	0	21 521
B.III.	Krátkodobé závazky	25 401	15 656
1.	Závazky z obchodních vztahů	22 885	2 728
4.	Závazky ke společníkům	0	12 372
5.	Závazky k zaměstnancům	127	140
6.	Závazky ze SZ a ZP	175	75
7.	Stát - daňové závazky a dotace	1 421	311
8.	Krátkodobé přijaté zálohy	37	13
10.	Dohadné účty pasivní	756	17
11.	Závazná krátkodobá půjčka	0	0
B.IV.	Bankovní úvěry a výpomoci	0	0
C.	<b>OSTATNÍ PASIVA - přechodné účty pasiv</b>	<b>0</b>	<b>0</b>
C.I.	Časové rozlišení	0	0

Zdroj: vlastní zpracování, 2017

VZZ společnosti PLOTY VAMBERK - WIRE METAL s.r.o. za roky 2014 a 2015  
(v tis. Kč)

PLOTY VAMBERK - WIRE METAL s.r.o.		2014	2015
I.	Tržby za prodej zboží	124 973	119 879
A.	Náklady vynaložené na prodané zboží	97 288	96 652
+	<b>OBCHODNÍ MARŽE</b>	<b>27 685</b>	<b>23 227</b>
II.	Výkony	1 433	1 800
B.	Výkonová spotřeba	11 305	10 541
+	<b>PŘIDANÁ HODNOTA</b>	<b>17 813</b>	<b>14 486</b>
C.	Osobní náklady	3 766	3 681
D.	Daně a poplatky	43	39
E.	Odpisy dl. nehmot. a hmotného majetku	870	926
III.	Tržby z prodeje dl. majetku a materiálu	0	1 100
F.	Zůstatková cena prod. dl. majetku a materiálu	0	0
G.	Změna stavu rezerv a opravných položek	0	0
IV.	Ostatní provozní výnosy	38	118
H.	Ostatní provozní náklady	7	2 559
*	<b>PROVOZNÍ VÝSLEDEK HOSPODAŘENÍ</b>	<b>13 165</b>	<b>8 499</b>
X.	Výnosové úroky	1	0
N.	Nákladové úroky	54	72
XI.	Ostatní finanční výnosy	206	115
O.	Ostatní finanční náklady	238	114
*	<b>FINANČNÍ VÝSLEDEK HOSPODAŘENÍ</b>	<b>-85</b>	<b>-71</b>
Q.	Daň z příjmů za běžnou činnost	2 498	2 089
**	<b>VÝSLEDEK HOSPODAŘENÍ ZA BĚŽNOU ČINNOS</b>	<b>10 582</b>	<b>6 339</b>
*	<b>MIMOŘÁDNÝ VÝSLEDEK HOSPODAŘENÍ</b>	<b>0</b>	<b>0</b>
***	<b>Výsledek hospodaření za účetní období</b>	<b>10 582</b>	<b>6 339</b>
****	<b>Výsledek hospodaření před zdaněním</b>	<b>13 080</b>	<b>8 428</b>

Zdroj: vlastní zpracování, 2017



## **Abstrakt**

JEŽEK, Jan. Projekt implementace strategického programu organizace. Diplomová práce. Plzeň: Fakulta ekonomická ZČU v Plzni, 92 s., 2017

**Klíčová slova:** strategický plán, analýza prostředí, finanční plán, KPI, analýza rizik

Předložená práce se zaměřuje na implementaci strategického programu ve společnosti Pletiva Dobrý a Urbánek s.r.o. Úvodní kapitola obsahuje charakteristiku společnosti, po které následuje formulace strategického plánu pro období let 2017 – 2019. Třetí kapitola se zabývá analýzou prostředí – externího i interního. V navazující kapitole jsou z dlouhodobých cílů vyvozeny krátkodobé cíle včetně klíčových indikátorů výkonnosti. V páté kapitole je sestaven finanční plán. Následně je navržen postup implementace strategického plánu pomocí strategických akcí. Práce je zakončena analýzou rizik a návrhem základních parametrů controllingu. Výstupy práce společnost využije jako základ svého strategického plánu.

## **Abstract**

JEŽEK, Jan. The Project of Implementation of Strategic Programme in the Selected Company. Diploma Thesis. Pilsen: Faculty of Economics, University of West Bohemia, 92 p., 2017

**Keywords:** strategic plan, environmental analysis, financial plan, KPI, risk analysis

The presented diploma thesis is focused on an implementation of strategic programme in the Pletiva Dobrý a Urbánek, s.r.o. company. An introductory chapter includes a characteristic of the company, then a formulation of a strategic plan for the period between the years 2017 and 2019 follows. The third chapter deals with the environmental analysis – external and internal as well. In the following chapter there are long-term goals deduced from short-term goals including key performance indicators. In the fifth chapter there is a financial plan compiled. Afterwards there is a procedure of implementation of strategic plan suggested with help of strategic actions. The thesis is finished with risks analysis and a draft of basic parameters for controlling. The company will use the thesis outputs as a base of its strategic plan.