

Analýza rizik plánování v strojírenské firmě XY

Lucie Zámečnicková

Bakalářská práce
2016



Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně
Fakulta logistiky a krizového řízení

Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně

Fakulta logistiky a krizového řízení

Ústav krizového řízení

akademický rok: 2015/2016

ZADÁNÍ BAKALÁŘSKÉ PRÁCE

(PROJEKTU, UMĚLECKÉHO DÍLA, UMĚLECKÉHO VÝKONU)

Jméno a příjmení: **Lucie Zámečnicková**
Osobní číslo: **L13232**
Studijní program: **B3909 Procesní inženýrství**
Studijní obor: **Ovládání rizik**
Forma studia: **kombinovaná**

Téma práce: **Analýza rizik plánování v strojírenské firmě XY, a. s.**

Zásady pro vypracování:

1. Na základě studia dostupných informačních zdrojů zpracujte teoretická pojednání týkající se problematiky analýzy rizik plánování.
2. Pomocí vybraných metod analýzy rizik identifikujte a vyhodnoťte případná rizika, která mohou plánování v strojírenské firmě ohrozit.
3. Na základě výsledků provedených analýz formulujte závěry a navrhněte doporučení vedoucí k eliminaci dopadů zjištěných rizik plánování v strojírenské firmě.

Rozsah bakalářské práce:

Rozsah příloh:

Forma zpracování bakalářské práce: **tištěná/elektronická**

Seznam odborné literatury:

[1] VEBER, Jaromír. **Management: základy, prosperita, globalizace**. 1. vyd. Praha: Management Press, 2000, 700 s. ISBN 80-7261-029-5.

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

[3] DOLEŽAL, Jan, Pavel MÁCHAL a Branislav LACKO. **Projektový management podle IPMA. 2., aktualiz. a dopl. vyd.** Praha: Grada, 2012, 526 s. ISBN 978-80-247-4275-5.

Další odborná literatura dle doporučení vedoucího bakalářské práce.

Vedoucí bakalářské práce: **Ing. Pavel Taraba, Ph.D.**

Ústav logistiky


Datum zadání bakalářské práce: **5. února 2016**

Termín odevzdání bakalářské práce: **9. května 2016**

V Uherském Hradišti dne 12. února 2016



doc. RNDr. Jiří Dostál, CSc.
děkan



Ing. et Ing. Jiří Konečný, Ph.D.
ředitel ústavu

Prohlašuji, že

- beru na vědomí, že odevzdáním bakalářské práce souhlasím se zveřejněním své práce podle zákona č. 111/1998 Sb. o vysokých školách a o změně a doplnění dalších zákonů (zákon o vysokých školách), ve znění pozdějších právních předpisů, bez ohledu na výsledek obhajoby;
- beru na vědomí, že bakalářská práce bude uložena v elektronické podobě v univerzitním informačním systému dostupná k prezenčnímu nahlédnutí, že jeden výtisk bakalářské práce bude uložen v příruční knihovně Fakulty logistiky a krizového řízení Univerzity Tomáše Bati ve Zlíně a jeden výtisk bude uložen u vedoucího práce;
- byl/a jsem seznámen/a s tím, že na moji bakalářskou práci se plně vztahuje zákon č. 121/2000 Sb. o právu autorském, o právech souvisejících s právem autorským a o změně některých zákonů (autorský zákon) ve znění pozdějších právních předpisů, zejm. § 35 odst. 3;
- beru na vědomí, že podle § 60 odst. 1 autorského zákona má UTB ve Zlíně právo na uzavření licenční smlouvy o užití školního díla v rozsahu § 12 odst. 4 autorského zákona;
- beru na vědomí, že podle § 60 odst. 2 a 3 autorského zákona mohu užít své dílo – bakalářskou práci nebo poskytnout licenci k jejímu využití jen připouští-li tak licenční smlouva uzavřená mezi mnou a Univerzitou Tomáše Bati ve Zlíně s tím, že vyrovnání případného přiměřeného příspěvku na úhradu nákladů, které byly Univerzitou Tomáše Bati ve Zlíně na vytvoření díla vynaloženy (až do jejich skutečné výše) bude rovněž předmětem této licenční smlouvy;
- beru na vědomí, že pokud bylo k vypracování bakalářské práce využito softwaru poskytnutého Univerzitou Tomáše Bati ve Zlíně nebo jinými subjekty pouze ke studijním a výzkumným účelům (tedy pouze k nekomerčnímu využití), nelze výsledky bakalářské práce využít ke komerčním účelům;
- beru na vědomí, že pokud je výstupem bakalářské práce jakýkoliv softwarový produkt, považují se za součást práce rovněž i zdrojové kódy, popř. soubory, ze kterých se projekt skládá. Neodevzdání této součásti může být důvodem k neobhájení práce.

Prohlašuji,

- že jsem na bakalářské práci pracoval samostatně a použitou literaturu jsem citoval. V případě publikace výsledků budu uveden jako spoluautor.
- že odevzdaná verze bakalářské práce a verze elektronická nahraná do IS/STAG jsou totožné.

V Uherském Hradišti

4.5. 2016



.....
podpis studenta

ABSTRAKT

Bakalářská práce zpracovaná na téma Analýza rizik plánování v strojírenské firmě XY se zabývá problematikou procesu plánování uvnitř firmy. V teoretické části je vysvětleno obecné vymezení plánování, jeho historie, podstata a význam plánování, co je to plán, jaké jsou druhy plánů, jaký je jeho cíl, jaké známe metody plánování i jaké jsou zásady a bariéry efektivního plánování. V teoretické části je charakterizováno riziko, jeho pojetí i klasifikace rizika, je popsán celý proces řízení rizik a analýza rizik a její metody. Praktická část je věnována popisu plánování a analýze rizik ve strojírenské firmě z interních dokumentů firmy. Na základě metody SWOT, pomocí rozhovorů a skórovací metody s mapou rizik jsou rizika identifikována a ohodnocena. Na závěr jsou v práci uvedeny návrhy na opatření k předcházení a eliminaci rizik.

Klíčová slova: plán, plánování, riziko, analýza rizik, SWOT

ABSTRACT

Bachelor thesis written on theme Analysis of risk tied with planning in engineering company XY deals with issues created by planning inside company. Theoretical part explains general demarcation of planning, history, nature and its significance. Also what is plan and what forms we can find of it, goals of planning, methods, barriers and principles of effective planning. Theoretical part also characterizes risk, its conception and classification as well as whole process of risk management. Practical part is dedicated to description of planning and analysis of risks in engineering company from internal documents. On basis from SWOT analysis, discussions and scoring method with maps of risks I identify and evaluate the risks. In the conclusion of the thesis I present suggestions for prevention and elimination of risks.

Keywords: plan, planning, risk, analysis of risk, SWOT

PODĚKOVÁNÍ

Chtěla bych poděkovat svému vedoucímu bakalářské práce Ing. Pavlu Tarabovi, Ph.D. za cenné rady a připomínky, které mi pomohly při zpracování mé bakalářské práce.

Poděkování patří i strojírenské firmě, která mi umožnila pracovat s jejich interními materiály a měla jsem možnost spolupracovat s pracovníky společnosti nad konkrétními otázkami, které se bakalářské práce týkaly. Zvláštní poděkování patří kolektivu odboru Souhrnné plánování a financování, pod vedením vedoucího Ing. Vladimíra Víta.

Na závěr bych ráda poděkovala své rodině a přátelům, zejména mému otci panu Zdeňku Kolouchovi, který mi byl inspirací jak při zpracování bakalářské práce a je mi inspirací i v životě, za podporu při studiu.

MOTTO

„ Každá lidská činnost se nakonec musí nějak projevit v číslech“.

Tomáš Baťa

Prohlašuji, že odevzdaná verze bakalářské práce a verze elektronická nahraná do IS/STAG jsou totožné.

OBSAH

ÚVOD.....	9
I TEORETICKÁ ČÁST.....	11
1 OBECNÉ VYMEZENÍ PLÁNOVÁNÍ.....	12
1.1 VYMEZENÍ PŘEDPOKLADŮ RACIONÁLNÍHO PLÁNOVÁNÍ	12
1.2 HISTORIE PLÁNOVÁNÍ.....	12
2 ZÁKLADNÍ POJMY	14
2.1 PODSTATA A VÝZNAM PLÁNOVÁNÍ.....	14
2.1.1 Plánování jako manažerská funkce	14
2.1.2 Plán.....	15
2.1.3 Cíl a jeho určení	15
2.1.4 Způsob dosažení cíle	16
2.2 ČLENĚNÍ PLÁNŮ	16
2.2.1 Časové hledisko	16
2.2.2 Druhy plánů.....	17
2.3 POSTUP PŘI SESTAVENÍ PLÁNU.....	18
2.3.1 Obsah firemního plánování	18
2.3.2 Věcná náplň plánu	18
2.3.3 Účel plánu	18
2.4 METODY PLÁNOVÁNÍ	19
3 ZÁSADY A BARIÉRY EFEKTIVNÍHO PLÁNOVÁNÍ	20
3.1 BARIÉRY A PŘEKÁŽKY PLÁNOVÁNÍ	20
3.2 ZÁSADY EFEKTIVNÍHO PLÁNOVÁNÍ	21
4 RIZIKO A PROCES ŘÍZENÍ RIZIK.....	22
4.1 RIZIKO.....	22
4.2 POJETÍ RIZIKA A JEHO KLASIFIKACE.....	22
4.3 PROCES ŘÍZENÍ RIZIK	23
4.3.1 Stanovení kontextu.....	23
4.3.2 Identifikace rizik	23
4.3.3 Analýza rizik	24
4.3.4 Hodnocení rizik	25
4.3.5 Ošetření rizik.....	25
4.3.6 Monitorování a přezkoumání	26
4.3.7 Komunikace a konzultace	26
CÍL PRÁCE A POUŽITÉ METODY.....	27
SHRNUTÍ TEORETICKÉ ČÁSTI.....	28
II PRAKTICKÁ ČÁST	29
5 PROFIL FIRMY	30
5.1 ZÁKLADNÍ ÚDAJE O FIRMĚ.....	30
5.2 ANALÝZA SWOT.....	31
6 POPIS PLÁNOVÁNÍ VE STROJÍRENSKÉ FIRMĚ	34
6.1 PLÁNOVACÍ SYSTÉM.....	34
6.1.1 Soustava firemních plánů	34

6.1.2	Harmonogram zpracování souhrnného plánu	35
6.2	POPIS PLÁNOVACÍHO PROCESU VE STROJÍRENSKÉ FIRMĚ	36
6.2.1	Etapy souhrnného plánu	36
6.2.2	Druhy souhrnného plánu	37
6.3	PRAVOMOCI A ODPOVĚDNOSTI VE FIRMĚ.....	38
6.3.1	Strategický plán.....	39
6.3.2	Podklady pro tvorbu strategického plánu.....	39
6.3.3	Roční souhrnný plán	40
6.3.4	Krátkodobé výhledy	40
6.3.5	Revize prováděcího plánu v průběhu roku.....	40
6.4	POSTUP PŘI ZAJIŠŤOVÁNÍ PLÁNOVACÍCH PRACÍ	40
7	ANALÝZA RIZIK	42
7.1	IDENTIFIKACE RIZIK	42
7.2	HODNOCENÍ RIZIK	42
7.3	MAPA RIZIK.....	43
7.4	NÁVRHY NA OPATŘENÍ	46
8	ZÁVĚREČNÉ NÁVRHY NA OPATŘENÍ	47
	ZÁVĚR	50
	SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY.....	52
	SEZNAM POUŽITÝCH SYMBOLŮ A ZKRATEK.....	54
	SEZNAM OBRÁZKŮ	55
	SEZNAM TABULEK.....	56
	SEZNAM PŘÍLOH.....	57

ÚVOD

Plánování je nástrojem rozvoje firmy a její konkurenceschopnosti na trhu. Plán je propojen se strategií firmy a stanovené strategické cíle firmy jsou naplňovány v rámci operativního řízení.

Je nesporné, že význam, obsah i rozsah plánování se v průběhu století v souladu s industriálním rozvojem a společenskými změnami měnil. V České republice a regionu si můžeme připomenout úroveň plánování spojenou s organizací výrobní činnosti u firmy Baťa. Po II. světové válce bylo využito do SPH - soustavy plánovitého hospodářství. Období reálného socialismu bylo vůbec spojeno s direktivní úlohou státu - Státní plánovací komise. Jak už to však bývá, došlo v období následujícím po revoluci v roce 1989 až k úplnému zatracování plánu jako nástroje řízení - "všemocná úloha trhu". V soukromém sektoru byla pozice plánování v rukou majitele, který mnohdy úloze plánování nevěnoval téměř žádnou pozornost. Důležitý byl co nejrychlejší momentální zisk a budoucnosti se taková důležitost nepřikládala. Postupem času se ukázalo, jak je plánování pro rozvoj firem důležité. Dochází k upevnění jeho pozice v organizační struktuře firem a také se klade důraz na vzdělávání pracovníků v oboru plánování.

Důvodem byly i osobní pracovní zkušenosti. Práce v soukromém sektoru, kdy jedna společnost byla řízena direktivně, avšak bez plánu a druhá, která měla sice původně promyšlený záměr, ale vlivem chaotického řízení a bez jakéhokoliv plánování a vize do budoucnosti, postupně směřovala k bankrotu. Je zřejmé, že je nezbytně nutné řešit postupně všechny překážky, umět možným problémům předcházet tj. uvědomovat si rizika, předcházet jim a případně je v reálu úspěšně řešit.

Vznik rizik a firemní plánování je propojeno. Neexistuje činnost, obor a oblast podnikání, které by bylo možné podceňovat z pohledu vzniku možných rizik. Podcenění možnosti vzniku rizik, nerespektování reality je v podstatě nezodpovědné, nechrání firmu i zaměstnance od možnosti hluboké krize. Každé podnikání je rizikovou cestou za cílem.

Téma bakalářské práce bylo zvoleno z důvodu objasnit a zdůraznit pojem plán, popsat celý proces plánování, zformovat jeho zásady, efektivní postup i možné nedostatky, a to nejen v obecné rovině.

Pro praktickou část bakalářské práce byla vybrána strojírenská firma s tradicí ve Zlínském kraji. Je uvedena jako XY z důvodu popisování interních postupů ve firmě a také s ohledem na informace poskytnuté od pracovníků firmy.

Důvodem bylo analyzovat rizika plánování ve strojírenské firmě, pomocí zvolených metod odhalit slabé stránky nebo naopak vyzvednout nové příležitosti a navrhnout konkrétní možná opatření, aby došlo k upevnění pozice plánování ve firmě a tím k následnému možnému rozvoji celé strojírenské firmy XY.

I. TEORETICKÁ ČÁST

1 OBECNÉ VYMEZENÍ PLÁNOVÁNÍ

Smyslem plánování je vymezit cíle firmy ve stanoveném časovém horizontu a kvantifikovat nezbytné zdroje nutné na zabezpečení cílů. Dosažení cílů závisí také na dalších manažerských funkcích, jako je vedení, koordinace, organizování, komunikace a kontrola.

1.1 Vymezení předpokladů racionálního plánování

Firma se nenachází ve vzduchoprázdnu, ale v konkrétním podnikatelském prostředí, které vymezuje jak vnitrostátní, tak i světový trh komodit, na kterých firma spolupracuje a obchoduje. Firma musí mít proto stanoveny strategické cíle pro jednotlivé oblasti a činnosti firmy zabezpečující dlouhodobou ziskovost produkce a trvalý rozvoj.

1.2 Historie plánování

Postupný vývoj od manufaktur k tovární výrobě a k rozvoji podnikání, vliv průmyslové revoluce, potřeba řízení nových výrobních procesů, potřeba efektivní organizace práce a využívání zdrojů – to vše vytvářelo podmínky pro vznik prvních teorií o efektivním řízení podniku. Podstatnou úlohu v 19. století sehrál také rozvoj technických ekonomických věd. Pro teorii plánování byla významná zejména práce Fayola, který se na rozdíl od Taylora zaměřil na činnost řídicích pracovníků. K rozvoji teorie plánování přispěl i Drucker, který zdůrazňoval nutnost stálé a prvořadě orientace na konečný výsledek. [1]

Firemní plánování vychází a úzce navazuje i na koncepci plánování na makroúrovni. Historie mluví o dvou základních koncepcích plánování, a to **direktivní** a **indikativní** plánování. Základní charakteristikou direktivního plánování bylo, že národohospodářský plán se sestavoval na úrovni plánovacího centra. Centrum stanovilo normy a úlohou managementu jednotlivých podniků bylo tyto normy splnit. Normy byly zpravidla stanovené tak, že jejich splnění nebylo problémem. Principem indikativního plánování je výměna plánů a informací mezi soukromými organizacemi a mezi vládou. Indikativní plánování by mělo spojovat soukromý a veřejný sektor. Nemá donucovací charakter, vyrábí se na základě požadavků zákazníků a trhu. [1]

Pro vyspělé trhové ekonomiky je charakteristické indikativní plánování. Ale ani státy jako Velká Británie, Francie, Japonsko nebo Holandsko se po druhé světové válce nevyhnuly období, kdy plánovaly direktivním způsobem, aby zmírnily dopady války a zmírnily její

následky. V době, kdy byla většina výroby zaměřena na vojenský průmysl, bylo třeba v co nejkratším čase transformovat průmysl a veřejnou správu tak, aby došlo k fungování trhu. Centralizace plánování bylo v tomto období nevyhnutelná. Následně po ustálení poměrů byly číselné plány direktivního charakteru nahrazené strategickými plány. [1]

2 ZÁKLADNÍ POJMY

V bakalářské práci je popsána podstata plánování, plánování jako manažerská funkce a jsou zde vysvětleny pojmy plán, cíl i způsoby dosažení cíle. Plány jsou rozděleny podle několika hledisek, je popsán obsah, náplň a účel plánů. V závěru této části bakalářské práce je stanoven postup při sestavování plánu a také jaké metody plánování je možné použít.

2.1 Podstata a význam plánování

Plánování zahrnuje aktivity, které jsou zaměřeny na určování cílů a stanovení postupů, jak těchto cílů lze dosáhnout. Plánovací proces je cílově orientovaný rozhodovací proces, představuje volbu z variant budoucích záměrů a volbu cest, kterými těchto plánů dosáhnout. [2]

Žůrková [3] uvádí, že plánování prochází několika stádii vývoje. Každé stádium je specifické a hraje v celém procesu plánování nezanedbatelnou roli. Není stanoveno, kolik fází proces plánování obsahuje, vše je závislé na mnoha faktorech např. velikost podniku nebo odvětví. Žůrková [3] uvádí čtyři základní fáze procesu plánování:

- stanovení cílů,
- tvorba plánů,
- monitorování plánů a rozpočtů,
- výsledek.

Jednotlivé fáze se v praxi samozřejmě prolínají. Při přechodu do další fáze je nutné provádět zpětnou kontrolu, aby nedošlo k případným chybným rozhodnutím.

Důležité je propojení strategie podniku a plánu. Prostřednictvím podnikového plánu se stanoví měřitelné úkoly, které vychází ze stanovených strategických cílů firmy a jsou naplňovány v rámci operativního řízení firmy. [4]

2.1.1 Plánování jako manažerská funkce

V každé firmě je plánování nástrojem základního rozvoje dané firmy, zpravidla více plánů, které na sebe navazují a zabezpečuje vzájemnou propojenost a spolupráci všech složek firmy.[5]

Plánování umožňuje manažerům plnit své úkoly včas, aniž by potřebovali více zdrojů, než které jim byly přiděleny. Plánování manažery upozorňuje na možnou krizi a poskytuje jim možnost, jak se této krizi vyhnout. [6]

Manažer musí provádět osm plánovacích činností:

- předvídat,
- programovat časový rozvrh událostí,
- rozhodovat o počtu pracovníků na zvládnutí určitého množství práce,
- stanovit standardy a cíle,
- plánovat postupy práce, definovat systémy,
- plánovat materiál,
- plánovat vybavení (stroje, zařízení, prostor),
- připravit rozpočet. [6]

Většina plánování, kterou manažer provádí je záležitostí systematického myšlení a používání zdravého rozumu. [6]

2.1.2 Plán

Plán je popis cesty, jak dosáhnout cíle. I když může být každý plán odlišný, musí poskytnout odpověď na dvě základní otázky, a to čeho má dosáhnout a jakým způsobem toho dosáhnout. [5]

Pokud existují důvody domnívat se, že původní plán může selhat, zpracovávají se alternativní nebo nouzové plány. [6]

V plánu jsou zohledněny vize vlastníků, poslání podniku, makroekonomické podmínky, dispozice firmy promítnuté do strategie a riziko provádějící podnikatelskou činnost. [4]

2.1.3 Cíl a jeho určení

Cíl je jasně a zcela konkrétně stanovená představa o výsledku, kterého chce firma dosáhnout tj. určení toho, čeho chceme dosáhnout. [5]

Cíl musí být vymezen tak, aby obsahoval prvky SMART, tj. musí být:

- **S - specifický** – jasně daný, přesně popsáný a srozumitelný,
- **M - měřitelný** – je definováno, kolik toho chce firma dosáhnout, důležité je stanovit kvantifikovatelné množství, na kterém se měří, jak firma pokračuje,

- **A - akceptovatelný** – cíl je akceptován těmi, kteří jej budou plnit,
- **R - realistický** – cíl má být realizovatelný a dosažitelný,
- **T - časově vymezený** - stanovení doby, do kdy má cíl splněn a zda je to časově možné, je stanoven přesný termín dokončení. [7]

2.1.4 Způsob dosažení cíle

Cíle dosáhneme pomocí aktivit, zdrojů, termínu a odpovědnosti.

Aktivity jsou opatření a činnosti, prostřednictvím nichž uskutečňujeme cíl. Aktivity jsou různé a je na manažerech, kteří plány zpracovávají, aby zvolili ty správné. [5]

Zdroje jsou materiální i nemateriální prvky nutné k naplnění cílů. Zdroje jsou například finanční prostředky, personální, kapacitní (např. skladové), materiální, informační, know-how, infrastruktura atd. Firma v plánu většinou uvádí zdroje, které jsou limitující např. finanční prostředky. Čím přesněji jsou určeny požadavky na zdroje, tím vyšší je pravděpodobnost, že budou plány úspěšně realizovány. [5]

Jeden z článků, který musí plán obsahovat, jsou **termíny**. Podle struktury aktivit uvádíme jednotlivé termíny nebo je uveden pouze konečný termín. [5]

Druhý z článků, který musí plán obsahovat je **odpovědnost**, a to odpovědnost dílčí podle aktivit nebo celková odpovědnost. [5]

2.2 Členění plánů

Plány, které mohou firmy sestavovat, můžeme členit podle různých hledisek, a to je časové hledisko, podle charakteru procesu rozhodování, podle stupně integrace a podle situace v druhu a přístupnosti dat.[5]

2.2.1 Časové hledisko

Časové hledisko je ovlivněno několika faktory. Pro spoustu výrobních firem je určen cyklus rekonstrukcí či investiční obnovy výrobního zařízení. Dalším faktorem je potřebná doba na vývoj a výrobu výrobku a taky jeho životaschopnost na trhu. [5]

Z časového hlediska rozlišujeme tři základní úrovně plánování:

- **dlouhodobé** - více než pětileté období,
- **střednědobé** - obvykle v rozsahu 1 - 5 let,
- **krátkodobé** - obvykle 1 rok popř. i kratší období. [5]

Vysušil [8] uvádí, že pro dlouhodobější pohled tj. více jak pětileté období se používají prognózy nebo scénáře budoucího vývoje nebo se sestaví tzv. dlouhodobý výhled.

2.2.2 Druhy plánů

Veber [5] popisuje druhy plánu podle charakteru procesu rozhodování na:

- **strategické plány** - jsou zde konkretizovány strategické záměry firmy, vypracovává vrcholový management,
- **taktické plány**- uskutečňují strategické plány firmy, specifikují jednotlivé úkoly, které ze strategických plánů vyplývají pro jednotlivá období, připravuje střední management a vrcholový management schvaluje,
- **operativní plány** - jsou sestavovány na čtvrtletí popř. i kratší časové úseky tj. měsíce, týdny, dny, směny, při přípravě operativních plánů jsou respektovány záměry taktických plánů, při sestavení se vychází již přímo z konkrétních podmínek, z informací o zdrojích, je zde určena konkrétní odpovědnost jednotlivých pracovníků, vypracovává střední management. [5]

Lešingrová [9] uvádí členění plánu z oblasti na plány zásobování, skladování, odbytu, finanční, nákladů, efektů, bilanční, personální, ekologické.

Podle stupně integrace je dělí na:

- integrované celkové plány (zahrnují všechny oblasti podniku),
- neintegrované dílčí plány (jednotlivé oblasti podniku jsou plánovány izolovaně).

Dalším kritériem členění je podle situace v druhu a přístupnosti dat na plány při nejistotě a plány při jistotě. A posledním kritériem členěním podnikových plánů je podle rozmanitosti v obsahu na plány základů, cílů, strategie a úkolů. [9]

Vysušil [8] uvádí speciální typy plánů, a to:

- akční plány – plány pro okamžité splnění úkolu,
- příležitostné plány – plány sestavované pro případ, že nastala nějaká nečekaná příležitost, kterou sestavovaný plán neobsahuje,
- reakční plány – plány vzniklé jako reakce na obtíže.

Podstatné a společné pro všechny plánovací dokumenty je stanovení odpovědnosti a termínů, respektování vnitřních i vnějších podmínek (vč. respektování zákonů

a prováděcích předpisů), provázanost jednotlivých dílčích plánů a možnost účelného sledování a vyhodnocování stanovených cílů (co nejvíce s využitím informačních systémů).

2.3 Postup při sestavení plánu

Obecně můžeme rozdělit sestavení plánu na následující kroky:

- určení konkrétního záměru pro danou oblast plánování, který vyplývá z nadřazených záměrů organizace,
- zajištění nezbytných informačních zdrojů pro tvorbu plánů,
- zpracování návrhu plánu,
- seznámení útvarů firmy, kterých se plán týká s jeho návrhem,
- stanovisko útvarů k návrhu plánu,
- korekce návrhu plánu se zapracováním připomínek útvarů firmy,
- schválení a vydání konečné definitivní podoby plánu. [5]

2.3.1 Obsah firemního plánování

Primárním cílem každého plánu by měl být růst hodnoty firmy. Přístupy k stanovení cílů jsou však různé a jsou ovlivňovány zájmovými skupinami buď uvnitř podniku, nebo v jeho okolí. Proto se i stanovené cíle mohou od uvedeného odklánět.

Obsah firemního plánování tvoří formulace cílů, analýza a rozpracování předpokladů o vývoji příslušného prostředí, v kterém se organizace nachází. Dále je to výběr činností, které zabezpečí dosažení vytýčeného cíle a analýzu i hodnocení zpětné vazby jako základ pro přeplánování. [1]

2.3.2 Věcná náplň plánu

Věcná náplň souvisí do velké míry s předmětem činnosti firmy. Standardní plány jsou plány finanční, personální, investiční, marketingový, popř. plán výzkumu a vývoje a dále plán, které se shodují s náplní činnosti firmy. Např. strojírenská firma, která je popsána v této bakalářské práci je výrobní firma, tj. významnou úlohu ve struktuře plánů bude příslušet plánu výroby, odbytu, zásobování. [5]

2.3.3 Účel plánu

Plány slouží k různým účelům. Řídící články firmy využívají plány jako přímé nástroje řízení. Plány mohou sloužit jako podklady pro získání úvěrů. V těchto případech musí být

dopracovány do podoby tzv. podnikatelských plánů, které bankovní instituce nebo jiní investoři vyžadují pro svá vyhodnocení a rozhodnutí. Podnikatelský plán souborný charakter, obsahuje řadu věcných plánů a míra podrobnosti závisí na konkrétním účelu, charakteru, riziku podnikání apod. [5]

2.4 Metody plánování

Metody plánování se ve velké míře vážou na zpracování jednotlivých druhů plánů tj. plánovacích dokumentů. Porvazník [10] obecně charakterizuje tři body:

- určení cílů, stanovení a vypracování vize např. pomocí intuice, odhadu, rozumem, brainstorming tj. empiricko-intuitivní metody,
- použití heuristické metody pro tvorbu strategie např. SWOT analýza /odhalení interních silných a slabých stránek a externích příležitostí a hrozeb/, matice BCG /analýza podílu na trhu, orientovaná na analýzu aktivity a postavení v oboru/, matice GE,
- použití matematicko-statistických metod na vypracování prováděcích plánů např. optimalizační metoda /minimalizace nákladů a maximalizace zisku.

Karlóf a Lövingsson [11] popsali metodu Plánování od nuly. Je to radikální a kreativní metoda a ve své nejprostší formě začíná čistým listem papíru. Každý krok společnosti i ten nejdůležitější se bere v pochybnost. Tato metoda je ve spojení s vizemi a organizačními změnami společnosti.

Lančarič [1] doplnil metody plánování o další členění, a to:

- metody a techniky hledání a vytváření (používané také v rozhodovacím procesu),
- metody a techniky hodnocení možností (sledují kritéria např. kvality, náklady, jednoduchost, rychlost výstupu),
- metody identifikace a určení pořadí aktivit (např. Ganttův diagram, diagram klíčových událostí, metoda PERT)
- metody umožňující efektivnější plánování zdrojů (např. analýza životního cyklu výrobku).

3 ZÁSADY A BARIÉRY EFEKTIVNÍHO PLÁNOVÁNÍ

Firmy sestavují plány dle svých konkrétních potřeb. Plán nesmí být dogma, musí formulovat cíl a cesty k němu a současně pružně reagovat na změny trhu.

3.1 Bariéry a překážky plánování

V této kapitule jsou znázorněny a popsány faktory selhání plánování a překážky tvůrců plánů.

Tab. 1 Faktory a překážky plánování - vlastní zpracování dle [12]

Faktory selhání plánování	Překážky tvůrců plánů
Plány nejsou začleňovány do celkového systému řízení	Měnící se prostředí
Plánování je prováděno zcela nahodile	Osobní zájmy
Do plánování nejsou zahrnuti všichni pracovníci, kteří budou plánem ovlivněni	Nedostatečná znalost organizace
Plánovací oddělení nesdílí odpovědnost za plány s manažery	Odpor ke změně
Management předpokládá, že formulování plánu je základ jeho realizace	Čas a náklady
Všechny plány se řeší najednou	
Management si práci plánuje, ale nepracuje podle toho	
Přeceňuje se předvídaní trendů a podceňuje se vytváření plánů, které těmto trendům odpovídají	
Nedostatek správných informací	
Je kladen důraz pouze na jednu oblast plánu	

V levé části tabulky jsou popsány příklady faktorů selhání plánování. Stěžejním problémem je nezačlenění do celkového systému řízení. Dále lze faktorem selhání označit to, že plánování je nahodilé a nejsou do něj zahrnuti všichni pracovníci, kteří jsou plánem ovlivněni. Plánovací oddělení nesdílí odpovědnost a management, i když předpokládá, že formulování plánu je základ, práci si plánuje, ale nepracuje podle toho. Faktorem selhání může být i to, že se plány řeší všechny najednou anebo naopak, je kladem důrazem pouze na jednu oblast plánu. Mnohdy nedostatek správních informací a přecenění předvídání trendů ovlivní efektivní plánování. [12]

V pravé části tabulky jsou vyjmenovány překážky tvůrců plánů. V měnícím se prostředí se může stát plánování velmi obtížným. Prostředí rychlých změn se plány stávají neúčinnými a následně na to manažeři nemají zájem vynakládat úsilí na tvorbu nových plánů. S tím souvisí i osobní zájmy. Někteří manažeři nechtějí riskovat neúspěch, a proto se nepouští do náročných cílů. Z nedostatku znalosti a ze strachu z nejistoty vyvstává i překážka nedostatečné znalosti organizace a odpor ke změně. Seznam překážek uzavírá i překážka čas a náklady, neboť efektivní plánování je časově náročné a vyžaduje investici zejména do nového vybavení, což je finančně náročné. [12]

3.2 Zásady efektivního plánování

Pro efektivní plánování je třeba dodržovat následující kroky:

- podpora top managementu,
- efektivní komunikace všech zúčastněných,
- participace tj. zahrnutí všech, kteří budou mít vliv na činnost realizovanou na základě plánu,
- integrace tj. sladění dílčích cílů jednotlivých organizačních jednotek a jejich vzájemné propojení a spolupráci,
- srozumitelnost,
- flexibilita (přizpůsobení se novým situacím),
- sledování a kontrola,
- variantnost (mít připraveno více možností při náhlé změně). [12]

4 RIZIKO A PROCES ŘÍZENÍ RIZIK

Plánování již bylo popsáno a nyní bude vysvětlena definice rizika, pojetí rizika a jeho klasifikace. V tabulce je přehledně zobrazen základní souhrn členění rizik. Je definován celý proces řízení rizik.

4.1 Riziko

Existují různé definice rizika. Korecký [13] uvádí, že riziko je:

„Nejistá událost nebo soubor událostí, které, pokud nenastanou, budou mít účinek na dosažení cílů. Riziko se skládá z kombinace pravděpodobnosti výskytu vnímané hrozby nebo příležitosti a velikosti jejího dopadu /impact/ na cíle. Hrozba je použita k popisu nejisté události, která by mohla mít negativní dopad na cíle nebo přínosy, příležitost popisuje nejistou událost, která by mohla mít příznivý dopad na cíle nebo přínosy.“

Oproti tomu Smejkal a Rais [15] říká:

„Dnes již víme, že nebezpečí představuje něco poněkud jiného a v teorii rizika souvisí s hrozbou. Podle dnešních výkladů se rizikem obecně rozumí nebezpečí vzniku škody, poškození, ztráty či zničení, případně nezdaru podnikání. Pojem „riziko“ tedy navazuje na filozofické kategorie, jakými jsou nutnost a nahodilost.“

Obecnou definici rizika lze použít na jakékoli cíle např. pro podniková rizika to jsou cíle podniku. V případě této konkrétní bakalářské práce se jedná o rizika plánování ve strojírenské firmě. [13]

4.2 Pojetí rizika a jeho klasifikace

Základním druhem rizika je riziko **podnikatelské** a riziko **čisté**.

V případě podnikatelského rizika lze z hospodářské praxe uvést příklady významných podnikatelských úspěchů, ale také příklady velkých nezdarů. Podnikatelské riziko má dvě stránky. Stránku pozitivní spojenou s úspěchy a uplatněním na trhu a stránku negativní spojenou s nebezpečím horších hospodářských výsledků, než daná organizace předpokládala. Lze říci, že podnikatelské riziko je nebezpečí, kdy předpokládané hospodářské výsledky budou rozdílné od výsledků očekávaných. [5]

Riziko čisté se obvykle vztahuje k ztrátám a škodám na majetku organizace nebo jednotlivců vyvolaným přírodními jevy (např. povodně, požáry), selháním technických systémů

(např. havárie výrobních zařízení) a jednáním lidí (např. zpronevěra, stávká). Lze konstatovat, že riziko čisté má pouze stránku negativní. [5]

Základní souhrn členění rizik je zobrazen v následující tabulce.

Tab. 2 Členění rizik - vlastní zpracování dle [5]

Základní členění	Členění podle věcné náplně
Podnikatelská a čistá rizika	Technicko-technologická rizika
Systematická a nesystematická rizika	Výrobní
Vnitřní a vnější rizika	Ekonomická
Ovlivnitelná a neovlivnitelná rizika	Tržní
Primární a sekundární rizika	Finanční
Rizika podle realizace a fází projektu	Politická /sociálně politická/

4.3 Proces řízení rizik

Celý proces řízení zahrnuje stanovení kontextu, identifikaci rizik, analýzu rizik, hodnocení rizik, ošetření rizik, monitorování a přezkoumání rizik a na závěr komunikace a konzultace se zainteresovanými stranami.

4.3.1 Stanovení kontextu

Řízení rizik v určitém projektu firmy by mělo být navázáno na řízení rizik v celé firmě, tj. na řízení finančních rizik, obchodních rizik, rizik nákupu, rizik bezpečnosti a ochrany zdraví při práci, rizik bezpečnosti informačních systémů atd. Jsou identifikovány cíle a vnější a vnitřní parametry, kterou mají být celkově zohledněny při managementu rizik. [16]

4.3.2 Identifikace rizik

Cílem identifikace rizika je nalézt co nejvíce rizik, porozumět jejich podstatě a umět je správně popsat. Je lepší najít více rizik, které můžeme později vyloučit, než nějaká rizika přehlédnout. Je třeba se soustředit jak na hrozby, tak i na příležitosti. Je také velmi důležité podporovat interaktivitu a tvořivost. [13]

Identifikaci lze rozdělit do následujících fází:

- příprava shromážděných podkladů (např. plán managementu rizik),
- hledání rizik vlastní aktivitou,
- rekapitulace, posouzení rizik,
- první návrh těch, které budou v budoucnu riziko dále analyzovat. [13]

4.3.3 Analýza rizik

Analýza rizik je základním prvkem a nutnou podmínkou rozhodování o riziku. Analýza rizik je základním krokem ke snižování rizik. Lze ji chápat jako proces definování hrozeb, pravděpodobností jejich uskutečnění, stanovení dopadu a jejich závažnosti. Cílem analýzy rizika je dát podklady pro ovládání rizik a podklady pro rozhodování o riziku. [14]

Analýza rizik může být provedena kvalitativní, kvantitativní nebo kombinovanou metodou.

Kvalitativní metody

„Kvalitativní metody jsou postaveny na popisu závažnosti potenciálního dopadu a na pravděpodobnosti, že daná událost nastane“. [15]

Rizika jsou vyjádřena v určitém rozsahu např. jsou bodovány na <1 až 10> nebo je určena pravděpodobnost <0;1> nebo slovně <malé, střední, velké>. Kvalitativní metody jsou jednodušší a rychlejší, ale zároveň subjektivní. Problémem u této metody je zvládnutí rizik při posuzování přijatelnosti finančních nákladů. Tato metoda analýzy rizik se používá zejména při upřesnění postupů při detailní analýze nebo při nedostatku číselných údajů pro kvantitativní metody. [15]

Kvantitativní metody

„Kvantitativní metody jsou založeny na matematickém výpočtu rizika z frekvence výskytu hrozby a jejího dopadu. Používají číselné ocenění jak v případě pravděpodobnosti vzniku události (či lépe řečeno incidentu), tak i při ocenění dopadu dané události. Vyjadřují dopad obvykle ve finančních termínech, např. „tisíce Kč“. [15]

Kvantitativní metody jsou přesnější než kvalitativní metody, protože dávají finanční vyjádření rizik, což je pro jejich zvládnutí výhodnější. Nevýhodou této metody je její časová náročnost i úsilí potřebné na její zpracování a také hrozba zahlcení velkého množství dat a s tím spojená možnost, že nebudou postihnuta specifika posuzovaného objektu, která mohou vést k jeho vysoké zranitelnosti. [15]

Kombinované metody

„Kombinované metody vycházejí z číselných údajů. Cíle je však díky kvalitativnímu hodnocení ve větším přiblížení se realitě oproti předpokladům, ze kterých vycházejí kvantitativní metody“. [15]

Je důležité vědět, že údaje použité v kvalitativních metodách nemusí vždy přímo odrážet pravděpodobnost události nebo výši dopadu, ale mohou být ovlivněna měřítkem stupnice.

4.3.4 Hodnocení rizik

V této fázi procesu řízení rizik je účelem rozhodnout, která rizika mají být ošetřena, která budou zanedbávána nebo která nelze akceptovat. Obecně lze doporučit postupovat dle Paretova pravidla 80/20. Kdy 20 % nejvýznamnějších rizik velmi dobře ošetřit, a to za použití většiny prostředků na ošetření rizik a zbytek prostředků nechat jako rezervu. [16]

4.3.5 Ošetření rizik

Cílem fáze ošetření rizik je snížit celkovou hodnotu všech rizik tak, aby projekt byl s vysokou pravděpodobností úspěšně realizovatelný. Z firemní strategie řízení rizik by mělo vyplynout, jak velkou hodnotu rizik si může firma dovolit. [16]

Nejjednodušší reakcí je rozhodnutí riziko akceptovat.

Na vyšší hodnotu rizika lze reagovat vhodným opatřením pro snížení této hodnoty.

V praxi nejčastěji používané způsoby:

- přenést riziko tj. nepříznivou situaci pojistit,
- riziko zmírnit tj. návrh opatření, které sníží dopad nepříznivé události na projekt, nebo změni hodnotu pravděpodobnosti očekávané nepříznivé události,
- riziko vyloučit tj. nalézt řešení, které rizikovou událost neobsahuje,
- vytvoření rezervy pro kompenzaci nepříznivé události,
- pro případ, že riziko nastane, vytvoření plánu B. [16]

Pro snížení hodnoty rizika je potřeba kreativity všech členů projektového týmu. Je třeba si uvědomit, že opatření mohou být velmi nákladná. Je samozřejmé navrhnout opatření, která nepřevýší hodnotu rizika. Pokud se projektový tým dohodne na určitých opatřeních, je třeba stanovit osobní zodpovědnost a termín pro skutečné zajištění těchto opatření. [16]

4.3.6 Monitorování a přezkoumání

Všechna rizika je nutné neustále sledovat. Sledování je často zařazováno jako jeden z bodů pracovních porad. Rizika sledujeme z důvodu možných události jako je např.:

- změna podmínek, které mohou ovlivnit pravděpodobnosti nebo hodnoty škody u některého rizika,
- vznikne nová hrozba nebo pomine (tj. lze ji vyřadit ze sledování),
- došlo k situaci, kdy opatření ztratilo účinnost a je nutné jej nahradit jiným opatřením,
- je nutné přehodnotit scénář, tj. změní se pravděpodobnost či dopad rizika,
- nastane situace, kdy je potřeba aktivovat přípravná opatření jako je pojistná událost nebo nutnost čerpat rezervy. [16]

Seznam všech sledovaných rizik se nazývá registr rizik a k efektivnímu sledování rizik se využívá počítačové podpory. [16]

4.3.7 Komunikace a konzultace

V celém procesu řízení rizik je třeba komunikovat se všemi zainteresovanými stranami. Každá strana může mít rozdílné vnímání možných rizik a je třeba tyto rozdíly zachytit, protože mohou mít velký vliv na přijímání rozhodnutí. [16]

CÍL PRÁCE A POUŽITÉ METODY

Cílem bakalářské práce je na základě teoretického pojednání týkající se problematiky analýzy rizik identifikovat, analyzovat a vyhodnotit případná rizika plánování ve strojírenské firmě a navrhnout doporučení vedoucí k jejich eliminaci.

Metody zvolené pro bakalářskou práci:

- SWOT analýza,
- rozhovory,
- skórovací metoda s mapou rizik.

SHRnutí TEORETICKÉ ČÁSTI

Při zpracování teoretické části bakalářské práce bylo vycházeno z odborných zdrojů, které jsou uvedeny v seznamu použité literatury a které byly zvoleny s ohledem na téma bakalářské práce.

V první kapitole je zmiňována historie plánování, a to dvou základních koncepcí - plánování direktivní a indikativní. Direktivní plánování tj. plánování pomocí norem postupně směřovalo do plánování indikativního, které je charakteristické výměnou plánů a informací mezi soukromými organizacemi a mezi vládou. V současnosti je smyslem plánování vymezit a stanovit cíle firmy v určitém časovém horizontu a kvantifikovat nezbytné zdroje pro zabezpečení těchto cílů. Firma stanovuje strategické cíle pro jednotlivé oblasti a činnosti firmy a tím zabezpečuje dlouhodobou ziskovost a rozvoj firmy.

V další kapitole je více rozebrána podstata a význam plánování. Plánování je zde nazváno procesem a stanovuje se jeho směr. Je zde vymezeno plánování jako manažerská funkce a popis plánovacích činností, které manažer musí provádět. Je zde popsán plán jako popis cesty jak dosáhnout cíle. Při určování cíle je třeba vědět požadavky a způsoby, jak ho lze dosáhnout. Plány jsou v této kapitole také rozděleny podle určitých hledisek. Následně je popsán postup při sestavení plánu, co má být jeho obsahem, věcnou náplní i účelem. Z různých pohledů jsou zde uvedeny i metody plánování.

V třetí kapitole jsou již popisovány zásady efektivního plánování a konkrétní překážky, které plánování ovlivňují. Důležité jsou také zásady, které je třeba dodržovat, aby plánování bylo efektivní.

Na teoretickou část popisující plánování navazuje část, která se již věnuje riziku a procesu řízení rizik. Úvodem je řečeno, co je riziko, jaké je jeho pojetí i klasifikace. Následně je pozornost věnována procesu řízení rizik, a to stanovení kontextu, identifikaci rizik, analýze rizik a jejím metodám, hodnocení rizik, ošetření rizik, monitorování a přezkoumání a komunikace a konzultace se zainteresovanými stranami.

Závěr teoretické části tvoří popis cíle bakalářské práce a použité metody, které byly zvoleny pro kvalitní řešení problému v oblasti plánování. V teoretické části jsou v některých kapitolách uvedeny i pohledy různých odborných autorů.

II. PRAKTICKÁ ČÁST

5 PROFIL FIRMY

Firma se zabývá vývojem a výrobou obráběcích strojů, od roku 2004 zahájila výrobu vstříkolisů a dlouhotočných soustružnických automatů. Vlastní slévárenské prostory, které jsou ve výrobním areálu firmy. Firma zaujímá v České republice čelní postavení v oblasti obráběcích center a vícevřetenových automatů. [18]

5.1 Základní údaje o firmě

Firma vznikla v roce 1903 jako první strojírenská dílna ve firmě Baťa. V roce 1936 byla zahájena výroba obráběcích strojů. Od roku 1980 jsou zde postupně vyráběna první obráběcí centra a vícevřetenové automaty. V roce 1992 došlo k privatizaci státní akciové společnosti a v roce 2000 společnost přebírá nový majitel. Posledním úspěchem je získání Zlaté medaile za nejlepší inovační exponát pro technologie a techniku konvenčního i nekonvenčního obrábění, tváření a metod rapid prototyping na MSV Brno 2015. Generální ředitel strojírenské firmy zvítězil v silné konkurenci v soutěži EY Podnikatel roku 2015 Zlínského kraje, kterou organizuje společnost EY pod záštitou hejtmána Zlínského kraje Stanislava Mišáka.

Firma: XY výrobní firma

Právní forma: akciová společnost

Základní kapitál: 347 000 000 Kč

Složení orgánů společnosti: Představenstvo a Dozorčí rada



Obr. 1 Areál firmy – vlastní zpracování dle [17]

5.2 Analýza SWOT

Na základě metody strukturovaných rozhovorů s pracovníky strojírenské firmy, konkrétně pracovníky střediska 1430 – Odbor souhrnného plánování byla sestavena analýza SWOT.

Pracovníkům byly položeny následující otázky:

- jaké jsou konkrétní silné stránky firmy?
- v čem naopak vidíte slabé stránky firmy?
- jaké spatřujete nové příležitosti pro Vaši firmu?
- jsou i možné hrozby pro firmu?

Nejprve jsou stanoveny jednotlivé faktory a těm je přiřazena váha s intervalem 0 – 1 a hodnota od 1 do 5, kdy číslo 5 má nejvyšší významnost a číslo 1 nejnižší významnost.

Tab. 3 Analýza SWOT – vlastní zpracování

Silné stránky				Slabé stránky			
	Hodnota	Váha	Σ		Hodnota	Váha	Σ
široký sortiment výrobků	4	0,3	1,20	omezené kapacitní a částečně i technologické možnosti	5	0,45	2,25
vhodné portfolio zákazníků	4	0,2	0,80	nízké financování z cizích zdrojů i přes neustálou investiční činnost	4	0,05	0,20
vysoká kvalita a technická úroveň výrobků	5	0,2	1,00	vysoký stav zásob	4	0,15	0,60
schopnost pružně vyhovět požadavkům zákazníka	3	0,1	0,30	dosud omezené investice do nových technologií	3	0,2	0,60
trvalá inovace výrobků - vlastní vývojové výzkumná základna	5	0,2	1,00	nízká ziskovost některých výrobků	4	0,15	0,60
Celkem		1	4,30	Celkem		1	4,25
Příležitosti				Hrozby			
	Hodnota	Váha	Σ		Hodnota	Váha	Σ
přímý vývoz do Ruska, Ukrajiny, Indie, návrat do skandinávských zemí	4	0,2	0,80	případné opakování předchozí krize a následně pomalé ožívání ekonomiky	4	0,4	1,60
vývoz na velká teritoria - Čína, Jižní Amerika	4	0,2	0,80	pokles potávky vzhledem k investičnímu charakteru sortimentu	3	0,5	1,50
možnost vytvoření společných podniků	4	0,1	0,40	příprava na ukončení intervence ČNB za účelem udržení stabilního kurzu koruny	3	0,1	0,30
fúze akvizice ve vertikálním a horizontálním směru v rámci jedné skupiny majitele i v rámci vlastní mateřské společnosti	4	0,2	0,80				
využití a rozšíření technologických kooperací	4	0,05	0,20				
případné zachycení nástupu konjunktury po recesi	3	0,15	0,45				
v rámci technologických možností další rozšíření sortimentu obráběcích strojů	3	0,1	0,30				
Celkem		1	3,75	Celkem		1	3,40

U **silných stránek** byla nejvíce ohodnocena vysoká kvalita a technická úroveň výrobků a také trvalá inovace výrobků s možností vývojové výzkumné základny. Tuto základnu tvoří jak konstrukce, tak také i zkušebna nových výrobků. Mezi silné stránky patří i široký sortiment výrobků, který zahrnuje obráběcí centra, víceřetenové i dlouhootočné automaty, vstříkolisy a kooperační obrábění pro externí zákazníky. Velkou významnost má faktor

vhodné portfolio zákazníků. Jedná se především o diverzifikace na různé trhy v rámci EU např. Itálie, SRN, Francie, Slovensko, ale i Indie a USA. Silnou stránkou je také schopnost pružně vyhovět požadavkům zákazníka.

U **slabých stránek** dostalo nejvyšší hodnocení omezení kapacitní a částečně i technologické možnosti resp. postupně byly zrušeny výrobní činnosti v oblasti povrchových úprav, a to kalení a lakovna a dále zámečnická výroba. Vysoké hodnocení získal také faktor nízké financování z cizích zdrojů, a to i přes neustálou investiční činnost vč. čerpání dotací, vysoký stav zásob a nízká ziskovost některých výrobků např. vstříkolisy, kdy se jedná o výrobu pouze pro jednoho dealera. Do slabých stránek patří vysoký stav zásob a dosud omezené investice do nových technologií.

U **příležitostí** jsou faktory velmi vyrovnané. Na stejné úrovni významnosti je přímý vývoz do Ruska, Ukrajiny, Indie, návrat do skandinávských zemí, vývoz na velká teritoria jako je Čína, Indie, Jižní Amerika, ale také možnost vytvoření společných podniků např. v Číně, USA. Důležitý je také faktor fúze akvizice ve vertikálním i horizontálním směru v rámci jedné skupiny majitele i v rámci vlastní mateřské společnosti tj. nové dceřiné společnosti nebo jejich spojení. Jako příležitost lze vzít v úvahu i možnost využití a rozšíření technologických kooperací navýšením kapacit a snížením nákladů. Faktorem příležitosti je i případné zachycení nástupu konjunktury po recesi oživením prodeje a také v rámci technologických možností další rozšíření sortimentu obráběcích strojů.

U **hrozeb** jsou tři důležité faktory, a to případné opakování předchozí krize a následně pomalé oživování ekonomiky, pokles poptávky vzhledem k investičnímu charakteru sortimentu, zejména při ukončení masivní podpory ze strany vlády, tj. omezení dotačních programů a také faktor příprava na ukončení intervence ČNB za účelem udržení stabilního kurzu koruny. Zde je předpoklad konec r. 2016 až první polovina r. 2017.

V celkovém hodnocení analýza SWOT ukázala převahu silných stránek nad stránkami slabými a převahu příležitostí nad hrozbami, i když tato převaha je velmi nepatrná.

Tab. 4 Vyhodnocení analýzy SWOT – vlastní zpracování

Vyhodnocení	
S – <i>strenghts</i> - Silné stránky	4,30
W- <i>weaknesses</i> - Slabé stránky	4,25
O – <i>opportunities</i> - Příležitosti	3,75
T – <i>threats</i> - Hrozby	3,40
S - W	0,05
O - T	0,35
Strategie zvolená na základě výsledků analýzy	Ofenzivní strategie

Na základě vyhodnocení by strojírenská firma do budoucna měla zvolit ofenzivní strategii. Je to nejatraktivnější ze strategických variant, strategie z pozice síly. Prvky ofenzivní strategie má firma zařazeny ve svých silných stránkách. Je to zejména trvalá inovace výrobků, rozšíření vlastní vývojově výzkumné základny a vysoká kvalita a technická úroveň výrobků. Pokud využije dalších silných stránek jako je vhodné portfolio zákazníků, možností uplatnění na nových trzích v rámci EU, vývozy na velká teritoria (Čína, USA), popř. vytvoří nové společné podniky, fúze akvizice ve vertikálním i horizontálním směru v rámci jedné skupiny majitele, bude schopna pružně vyhovět požadavkům zákazníka a rozšíří sortiment obráběcích strojů, upevní své místo na trhu a dosáhne vyšších ekonomických výsledků.

Z celkového hodnocení je zřejmé, že ofenzivní strategie nemá výraznou převahu. Firma by se měla zaměřit na omezení slabých stránek a hrozeb, které s ofenzivní strategií souvisí zejména omezené kapacitní a technologické možnosti způsobené zrušením některých výrobních činností, omezení investice do nových technologií, vysoký stav zásob a možnost hrozby opakování předchozí krize a s tím související pomalé ožívání ekonomiky.

SWOT analýza ukázala převahu silných stránek a příležitostí nad slabými stránkami a hrozbami, ale bude potřeba tuto převahu vhodnými opatřeními upevnit.

6 POPIS PLÁNOVÁNÍ VE STROJÍRENSKÉ FIRMĚ

Na základě interních dokladů firmy je popsán plánovací systém, soustava firemních plánů, harmonogram zpracování souhrnného plánu, popis plánovacího procesu, pravomoci a odpovědnosti ve firmě a s tím související strategický plán, jeho tvorba, dále revize prováděcího plánu a postup při zajišťování plánovacích operací.

6.1 Plánovací systém

Účelem plánovacího systému je stanovit obsah, časový harmonogram a odpovědnosti při zpracování souhrnného plánu firmy ve formě strategického plánu, ročního prováděcího plánu, jejich revizí a krátkodobého výhledu na tříměsíční období. [18]

Z hlediska zpracování plánovacího dokumentu strojírenské firmy tj. plánu na konkrétní časové období lze plánování rozdělit na **Strategické plánování** (Strategické a střednědobé plány), **Taktické plánování** (Roční prováděcí plány) a **Operativní plánování** (např. kvartální a měsíční plány nebo Krátkodobé výhledy). [18]

Roční prováděcí plán - v podmínkách sledované strojírenské firmy se jedná o základní plánovací dokument nazvaný - **Souhrnný plán**, který se skládá z jednotlivých dílčích plánů (viz. kap. 6.1.2.) kvantifikujících rozhodující oblasti činnosti firmy. [18]

Operativní plánování ve své podstatě buď rozpracovává roční plánovací dokument dovnitř firmy na kratší úseky z pohledu možnosti sledování a vyhodnocování kratšího období nebo zpracovává krátkodobý výhled za účelem detailnějšího pohledu na nejbližší sledované a vyhodnocované období (např. pro potřeby vedení firmy) za účelem operativního sledování zajišťování plánovaných cílů. [18]

6.1.1 Soustava firemních plánů

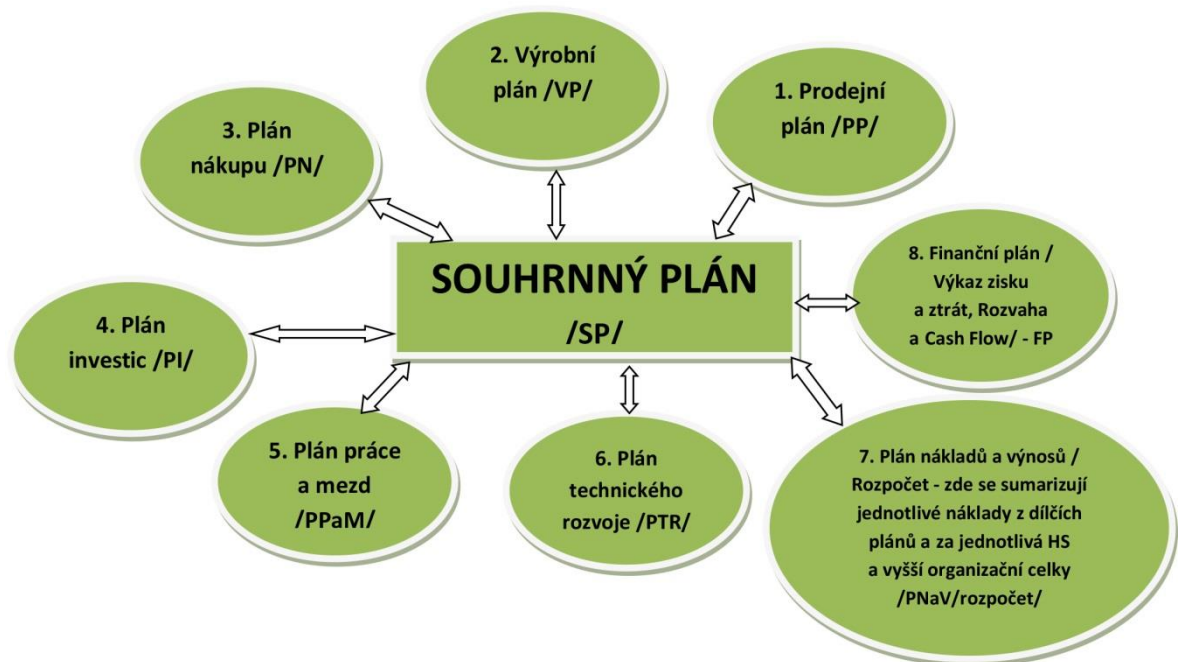
Souhrnný plán firmy – základní plánovací dokument, jehož sestavení pro určené období (3 roky u strategických plánů, 1 rok, popř. čtvrtletí či 1 měsíc u prováděcích plánů) zajišťuje **odbor souhrnného plánování** (odbor SP). Na tvorbě souhrnného plánu se v dílčích plánech podílí odborné úseky. Jejich povinností je předávat ve stanovených termínech předem definovaná vstupní data, podklady nebo dílčí plány. Cílem je po všech stránkách vyvážený, reálný a stabilní závazný souhrnný plán. [18]

6.1.2 Harmonogram zpracování souhrnného plánu

Harmonogram zpracování souhrnného plánu – stanovení odpovědností a termínů pro zabezpečení celého rozsahu činností při zpracování souhrnného plánu společnosti (dle obsahu podkladů) v pořadí zabezpečujícím návazný postup jednotlivých úkonů. Jde o užitečný pomocný dokument, jehož význam je doceněn až při řešení rozporů mezi jednotlivými dílčími plány (požadavek na provázanost). [18]

Představení soustavy jednotlivých dílčích plánů jako součástí souhrnného plánu společnosti:

- **plán prodeje** - základní plán - o co je zájem, co je firma schopna prodat, co přinese zisk - kvantifikace nákladů je nezbytná pro obchodní režii,
- **plán výroby** - navazuje na plán prodeje – zásoby jsou nejen skladem, ale i rozpracovanost a co bude vyrábět - kvantifikace nákladů představuje výrobní režii,
- **plán nákupu** - co je nutné nakoupit, aby bylo možné vyrábět - kvantifikace s tím spojených nákladů představuje zásobovací režii,
- **plán investic** - co je nezbytné pořídit, aby bylo zařízení, na kterých je možné vyrábět a čím obsluhovat potřeby firmy - kvantifikace nákladů slouží k vyčíslení podstatných výdajů v oblasti firemního Cash + Flow, ale zejména i k výpočtu náběhu nových odpisů majetku - součást všech druhů režii,
- **plán práce a mezd** - kdo bude vyrábět a kolik to bude firmu stát - součástí je i bilance kapacit a náplně - mzdové náklady jsou součástí všech režii,
- **plán technického rozvoje** - představuje souhrn nutného vývoje produktů - vždy s předstihem. Vyčíslené náklady představují objem režie technického rozvoje.
- **plán nákladů a výnosů** - zde se kvantifikují všechny náklady a výnosy z výše uvedených dílčích plánů v členění dle organizační struktury. V případě sledované firmy dle divizí a hospodářských středisek.
- **plán finanční** (Výkaz zisku a ztrát, Rozvaha a Cash Flow). [18]



Obr. 2 Souhrnný plán – vlastní zpracování dle [18]

6.2 Popis plánovacího procesu v strojírenské firmě

Plánovací proces v strojírenské firmě je rozdělen do tří etap. Každá etapa má stanovený časový úsek. [18]

6.2.1 Etapy souhrnného plánu

I. etapa – sestavení souhrnného plánu na hospodářský rok (HR) v kumulovaných hodnotách (např. celkový počet ks provedení stroje v prodejním plánu, atd.) ve stanovených dílčích plánech – s ukončením plánovacích prací do 31. 3. předcházejícího hospodářského roku. [18]

II. etapa - sestavení souhrnného plánu v měsíčních hodnotách za I. čtvrtletí HR a v kumulovaných hodnotách za zbývající čtvrtletí HR a v plném rozsahu dílčích plánů – s ukončením plánovacích prací do 30. 6. předcházejícího hospodářského roku. [18]

V podmínkách firmy se však velmi často stává, že I. a II. etapa sestavení plánu se vinou zdržení v plnění jednotlivých úkolů spojí v jednu etapu s konečným termínem ukončení plánovacích prací k 31. 7.

III. etapa - sestavení souhrnného plánu v měsíčních hodnotách za celý HR a v plném rozsahu dílčích plánů – s ukončením plánovacích prací do 30. 9. předcházejícího hospodářského roku. [18]

6.2.2 Druhy souhrnného plánu

Souhrnný plán jako základní plánovací dokument obsahuje:

- **Strategický plán** - dokument schválený statutárními orgány společnosti určující hlavní postupy činnosti společnosti směřujících k dosažení vytýčených strategických cílů. Strategické plány jsou dvojího typu:
- **Dlouhodobé podnikatelské záměry a dlouhodobé plány** se zpracovávají na základě zadání vedení společnosti na časový horizont delší než 3 roky. Zpracování zajišťuje technický úsek (podnikatelské záměry – rozvojové programy) nebo finanční úsek - odbor souhrnného plánování (dlouhodobé plány) ve spolupráci s odbornými úseky.
- **Střednědobý plán je zpracováván finančním úsekem** – odborem souhrnného plánování ve spolupráci s odbornými úseky na dobu max. 3 let v souladu s podnikatelskými záměry a dlouhodobými plány. Základním obsahem těchto plánů je schválená koncepce technického rozvoje, investiční záměry, plán prodeje, plán výroby, plán nákupu, plán zaměstnanců a mezd a finanční plán. Zpracovává se dle potřeby, zpravidla však do 31. 1. předcházejícího hospodářského roku.
- **Prováděcí plán** - základním plánovacím obdobím je hospodářský rok, který zahrnuje období od 1. 10. předešlého roku do 30. 9. roku označujícího rok hospodářský. Základním plánovacím dokumentem je roční souhrnný plán. Jeho rozpracování dle jednotlivých výše uvedených etap plánovacího procesu zajišťuje odbor souhrnného plánování ve spolupráci s ostatními úseky a středisky. Jedná se především o rozpracování plánu nákladů a výnosů – rozpočtů středisek, výsledovky a rozvahy, prodejního plánu, výrobního plánu a ostatních plánů do požadovaných časových úseků hospodářského roku a za jednotlivá střediska z hlediska účelnosti a potřebnosti pro řízení. Pravomoci a odpovědnosti v procesu tvorby plánu, jeho projednávání a schvalování jsou uvedeny v dalších částech. [18]

Revize prováděcího plánu se provádí za situace, kdy se realizace prováděcího plánu, především v oblasti prodejního plánu – v zajištění tržeb, zásadním způsobem odchyluje

od přijatého plánu (nejdříve však po uplynutí I. čtvrtletí HR, přičemž hraniční odchylkou je změna plánovaných hodnot o více jak 20 % kumulovaně od počátku roku. [18]

Účelem revize je zjistit, v jakém rozsahu bude zabezpečen vytčený cíl – roční prováděcí plán, který se však provedenou revizí v zásadě nemusí měnit (pokud představenstvo společnosti na základě návrhu vedení firmy neučiní jiný závěr), tj. nejsou ani měněny hodnoty všech dílčích plánů. [18]

Rozsah revize prováděcího plánu (od revize jednotlivých dílčích plánů až po prováděcí plán jako celek) je dán rozhodnutím Porady vedení společnosti na základě návrhu finančního ředitele. [18]

Krátkodobý výhled – je součástí pravidelného reportingu a je porovnáním plánovaných hodnot vybraných rozhodujících ukazatelů (z výkazu zisku a ztrát: tržby, změna stavu vnitropodnikových zásob vlastní výroby, spotřeba materiálu a energie, přidaná hodnota, osobní náklady, režijní náklady, hospodářský výsledek (HV; z rozvahy: zásoby, pohledávky, závazky, finanční majetek atd.) se skutečností uplynulých měsíců (vždy po účetní závěrce) a s výhledem následujících 3 měsíců a celý HR. Pro výsledné porovnání jsou rozhodující kumulované údaje za zvolené období. [18]

6.3 Pravomoci a odpovědnosti ve firmě

Statutárním orgánem firmy je představenstvo (má tři členy), které řídí činnost firmy a jedná jejím jménem. Dozorčí rada je kontrolním orgánem firmy. V čele firmy stojí generální ředitel (GŘ), který je nejvyšším výkonným řídicím orgánem firmy. Vnitřní organizaci firmy na nejvyšším organizačním stupni tvoří úseky, divize a projekty. V čele úseku stojí vždy odborný ředitel, v čele divize pak ředitel divize a v čele projektu vedoucí projektu, jsou podřízeni generálnímu řediteli. [18]

Je to:

- **technický ředitel** – správa kanceláře, podpora technických činností, patenty,
- **finanční ředitel** – správa kanceláře, souhrnné plánování a financování, účetnictví, právní a personální oddělení (nyní spadá pod GŘ spolu s propagací, požární ochranou, dispečinkem vozidel, investicemi a správou majetku, odborem IS / IT a Auditorem kvality
- **ředitel nákupu** – správa kanceláře, nákup zásobování, elektromontáž,

- **ředitel divize Výroba - výrobní ředitel** – technologická příprava výroby, výrobní a obchodní činnost, kvalita, sklady výrobních zásob a náradí, údržba,
- **ředitel divize CNC** – technická činnost, montáže, obchodní činnost, kvalita,
- **ředitel divize AUTOMATY** – technická činnost, montáže, obchodní činnost, kvalita,
- **ředitel divize MANURHIN** – technická činnost, montáže, obchodní činnost, kvalita,
- **projekt NEGRI BOSSI** – technická činnost, montáže, obchodní činnost, kvalita.

Jednotlivé úseky a divize se sestávají ze středisek a ty tvoří organizační jednotky. [18]

6.3.1 Strategický plán

Za zpracování strategického plánu na základě podkladů připravených vedoucími jednotlivých úseků v termínech a členění stanovených v následujícím textu zodpovídá finanční ředitel. Po poradě vedení společnosti předkládá strategický plán ke schválení představenstvu společnosti generální ředitel. [18]

6.3.2 Podklady pro tvorbu strategického plánu

Výchozím předpokladem pro tvorbu strategického plánu je existence zpracované strategie rozvoje společnosti a z ní vycházející zásadní strategické záměry společnosti. Mezi ně v rámci jednotlivých strategických plánů patří:

- **Plán technického rozvoje** – výrobková inovační strategie a rozvojové programy (za zpracování zodpovídá technický ředitel).
- **Plán prodeje** – vývoj sortimentu a podíl jednotlivých komodit, model vývoje tržeb na základě vývoje trhu a cenové politiky (za zpracování zodpovídá ředitel divize).
- **Plán výroby** – bilance výrobních kapacit s ohledem na očekávaný vývoj sortimentu, tj. kvantifikace požadavků na rozvoj výrobní základny a profesní struktury pracovních sil (za zpracování zodpovídá výrobní ředitel).
- **Plán investic** – strategické investiční záměry směřující k zajištění potřeb rozvoje výrobní základny a rozvoje informačních systémů a informačních technologií (za zpracování zodpovídá ředitel správy ve spolupráci se všemi odbornými řediteli).
- **Plán práce a mezd, plán nákladů a výnosů a finanční plán** – zásadní záměry v oblastech: pracovních sil (počtu zaměstnanců v jednotlivých kategoriích, mzdo-

vého vývoje), organizační struktury, majetku firmy, daňového vývoje, potřebných objemů tvorby zisku atd. (za zpracování zodpovídá finanční ředitel). [18]

6.3.3 Roční souhrnný plán

Představenstvem společnosti schválený roční souhrnný plán je v zásadě neměnný finanční dokument platný pro celý rozpočtový rok. Od něho se odvíjí hodnocení a hmotná zainteresovanost vedení společnosti a jednotlivých útvarů. [18]

6.3.4 Krátkodobé výhledy

Za zpracování krátkodobých výhledů plnění ročního souhrnného plánu odborem souhrnného plánování je zodpovědný finanční ředitel. Za předání podkladů (jednotlivých částí reportingu – plnění prodejního plánu, plánu výroby aj.) pro zpracování výhledu jsou zodpovědní jednotliví odborní ředitelé. [18]

6.3.5 Revize prováděcího plánu v průběhu roku

Návrh na revizi prováděcího plánu podává finanční ředitel, který současně na základě rozhodnutí porady vedení společnosti o rozsahu revize vydá aktuální harmonogram činností pro revizi souhrnného plánu, v němž je vyznačena zodpovědnost odborných ředitelů, popř. jejich podřízených, za splnění jednotlivých činností ve stanovených termínech. [18]

Na základě výsledků revize a doporučení porady vedení společnosti může představenstvo společnosti rozhodnout o případné změně ročního souhrnného plánu. V případě schválení změny je finanční ředitel zodpovědný za vydání opravených plánovacích dokumentů (vč. rozpočtů středisek a divizí) a všichni odborní ředitelé zodpovídají za realizaci změn dle jednotlivých dílčích plánů. [18]

6.4 Postup při zajišťování plánovacích prací

Odborní ředitelé zodpovědní za zpracování dílčích plánů dle kap. 6.3. zajistí zpracování požadovaných údajů ve stanoveném termínu a předají je odboru souhrnného plánování. [18]

Odborní ředitelé zajišťují kontrolu plánovaných ukazatelů a písemné informace o stavu plnění předkládají finančnímu řediteli a k projednání vedení společnosti. Finanční ředitel může navrhnout vedení společnosti revizi ročního souhrnného plánu. [18]

Porada vedení společnosti rozhodne o rozsahu revize ročního souhrnného plánu. Finanční ředitel na základě rozhodnutí porady vedení společnosti zpracuje a vydá k zajištění odbornými řediteli aktuální harmonogram činností pro revizi souhrnného plánu. [18]

O případné změně prováděcího plánu - ročního souhrnného plánu rozhoduje na základě doporučení porady vedení společnosti představenstvo společnosti. [18]

Podrobný přehled podmínek, obsahu, konkrétních dílčích plánů a zodpovědnosti je uveden v Příloze P II a P III.

7 ANALÝZA RIZIK

Na základě metody strukturovaných rozhovorů s deseti vedoucími pracovníky jednotlivých úseků strojírenské firmy byla provedena identifikace rizika, hodnocení rizika, sestavení mapy rizik a návrhy opatření.

7.1 Identifikace rizik

Pracovníci identifikovali následující rizika:

- **technická rizika** (technická příprava, dodržení standardů v oblasti kvality výroby a montáže)
- **finanční rizika** (tržní, cenové, měnové, inflační, úvěrové riziko, investiční rizika)
- **manažerská rizika** (interní komunikace, plnění povinností celků i jednotlivce, personální zabezpečení, dodržení termínů, marketing)
- **obchodní rizika** (kvalita smlouvy – připravenost obchodních případů)
- **rizika prostředí** (konkurence, trh, prostředí firmy, normativní vymezení funkcí).

7.2 Hodnocení rizik

Pracovníci identifikovaná rizika ohodnotili v pohledu pravděpodobnosti výskytu rizika a z pohledu dopadu rizika na firmu. Způsob bodového hodnocení byl následující:

- 1 – 3 velmi nízké riziko,
- 4 – 7 střední riziko,
- 8 – 10 vysoké až velmi vysoké, kritické.

Tabulka s hodnotami od všech deseti pracovníků je uvedena v příloze P I.

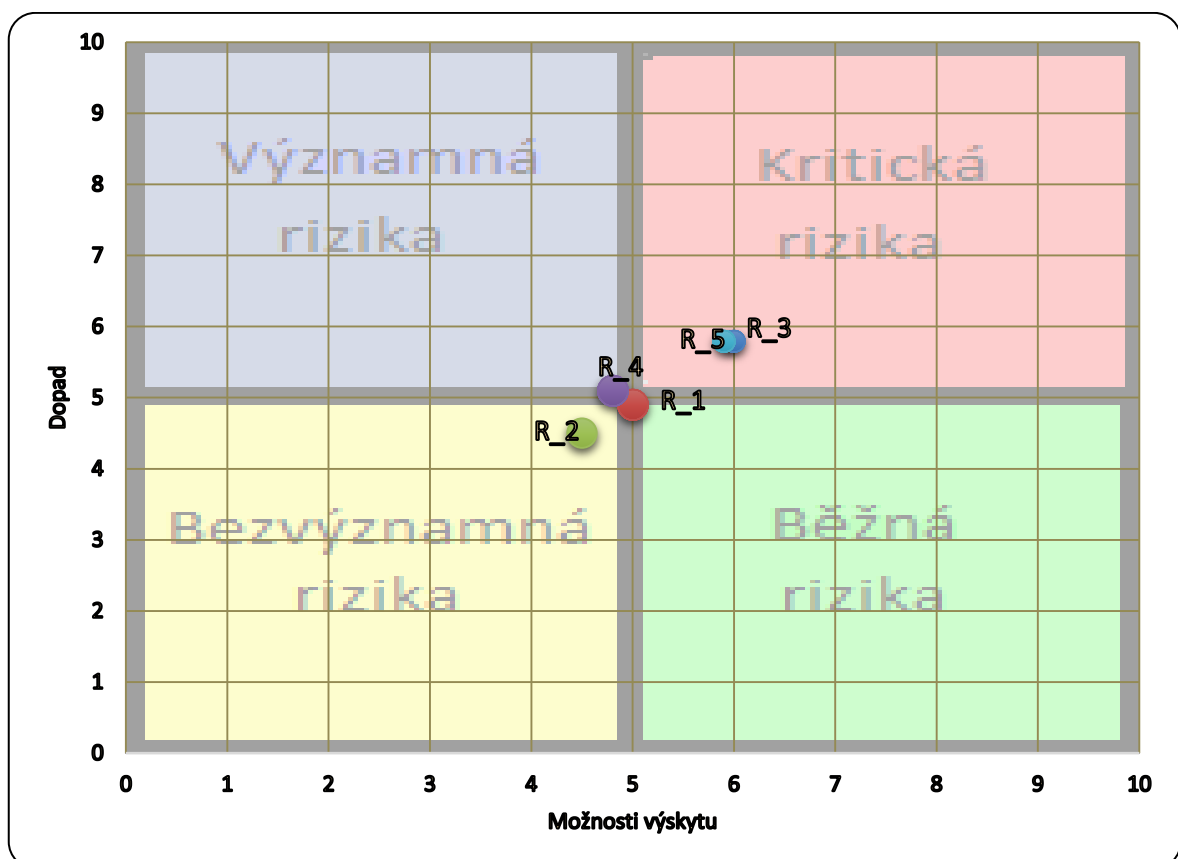
Hodnocení rizik bylo provedeno skórovací metodou. V tabulce je uveden u každého rizika souhrn pravděpodobnosti výskytu rizika a souhrn dopadu v případě uskutečnění dané hrozby všech dotazovaných pracovníků. Pomocí vzorce je vypočítána jejich závažnost. Hodnocení rizika bylo zaokrouhleno na dvě desetinná místa.

Tab. 5 Hodnocení rizika – vlastní zpracování

Poř. č.	Riziko	Pravděpodobnost výskytu rizika	Dopad rizika	Ocenění rizika
1.	technická rizika (technická příprava, dodržení standardů v oblasti kvality výroby a montáže)	5	4,9	24,5
2.	finanční rizika (tržní, cenové, měnové, inflační, úvěrové riziko, investiční rizika)	4,5	4,5	20,25
3.	manažerská rizika (interní komunikace, plnění povinností celků i jednotlivce, personální zabezpečení, dodržování termínů, marketing)	6	5,8	34,8
4.	obchodní rizika (kvalita smlouvy - připravenost obchodních případů)	4,8	5,1	24,48
5.	rizika prostředí (konkurence, trh, prostředí firmy)	5,9	5,8	34,22

7.3 Mapa rizik

Na základě celkového hodnocení rizik skórovací metodou byla sestavena mapa rizik.



Obr. 3 Mapa rizik – vlastní zpracování

Z výsledků i následného zakreslení do mapy rizik je zřejmé, že do kritických rizik s nejvyšší hodnotou byla zařazena manažerská rizika, kde patří interní komunikace, plnění celků i jednotlivce, personální zabezpečení, dodržování termínů, marketing. Druhé největší

kritické riziko jsou rizika prostředí zahrnující konkurenci, trhu a prostředí firmy. Na hranici významných rizik jsou rizika obchodní, zde lze zařadit kvalitu smlouvy a připravenost obchodních případů. Technická rizika, jako je technická příprava, dodržení standardů v oblasti kvality výroby a montáže jsou na hranici běžných rizik. Do bezvýznamných rizik byla zařazena rizika finanční, která měla nejnižší hodnotu ocenění rizik. Finanční rizika obsahují tržní, cenové, měnové, inflační a úvěrové riziko a rizika investiční.

Následně budou jednotlivá rizika detailně rozebrána z pohledu pracovníků strojírenské firmy.

Manažerská rizika

Nejvyšší hodnocení tj. kritická rizika jsou **manažerská rizika**. Zde lze zařadit interní komunikace, plnění povinností celků i jednotlivce, personální zabezpečení, dodržování termínů, marketing. Jednoznačně největším problémem v této oblasti je komunikace. Vzájemná komunikace je vymezena ve vnitropodnikové normě ČS EN ISO 9001:2009. Dle pracovníků nejsou dodržována nastavená pravidla komunikace ve firmě mezi jednotlivými úseky. Je nezbytné považovat požadavek vzájemné informovanosti jako první předpoklad spolupráce, což znamená prověřit nastavení komunikace a informačních toků. Řečeno slovy jedno z pracovníků co je důležité pro předcházení výskytu tohoto rizika „*přenos informací z vyšších stupňů řízení na i ty nejnižší*“. Bylo dále konstatováno, že problémem je nastavení odpovědnosti a kompetence jednotlivce, nedostatečná odbornost pracovníků a s tím spojené přijímání nesmyslných požadavků od zákazníků, dále pozdní odvádění výrobních dílců do montáže, což následně vede k opoždění montáže a nedodržení termínů prodeje. Pracovníci se sjednotili i na důsledné kontrole zadávaných úkolů a na kontrole všech dílčích procesů.

Rizika prostředí

Mezi kritickými riziky se nachází i **rizika prostředí**. Do rizik prostředí je zařazena konkurence, trh a prostředí firmy. Zde se pracovníci jednoznačně shodli po stránce konkurence a trhu na zkvalitnění práce marketingu slovy „*zavést kvalitní úroveň marketingu*“, „*zlepšit dosud nedostatečný marketing, nikoliv kopírování konkurence*“. Za důležité považují sledovat dění na trhu, konkurenci, zvýšit konkurenceschopnost vyšší produktivitou, udržovat unikátnost produktu. Pro omezení rizik prostředí zmiňují zavedení a uplatnění analýzy SWOT, která je součástí této bakalářské práce. Z prostředí firmy považují za zásadní vě-

novat se lidských zdrojům a vzdělávání zaměstnanců a také tlak na osobní rozvoj zaměstnance.

Technická rizika

Technická rizika jsou na hranici běžných rizik. Zahrnujeme do nich technickou přípravu, dodržení standardů v oblasti kvality výroby a montáže. V této oblasti došlo v podstatě k vzájemné shodě všech pracovníků. Jednoznačně můžeme začít myšlenkou „*nastavení technických standardů procesu výroby a montáže*“, odstranit neznalost požadavků legislativy, zkvalitněním technické a technologické přípravy, investice do vybavení a na závěr důsledná kontrola, a to i průběžná celým výrobním procesem a na všech jeho stupních, navýšení pracovníků kontroly a evidence záznamu o prováděné kontrole.

Obchodní rizika

Na hranici významných rizik jsou **obchodní rizika**. Do obchodních rizik patří např. připravenost obchodních případů, kvalita smlouvy. Obecně zde pracovníci zmiňují včasné zachycení příznaků nástupu globální recese a poklesu poptávky, zjišťování poměrů na trzích přes obchodní komoru a banky a právní poradenství. Základem je pro ně „*pružná reakce na požadavky zákazníka*“ s tím související osobní kontakt kvalifikovaného prodejce se zákazníkem, navýšování kvalifikace prodejců a odmítání nereálných požadavků zákazníka, správné vyhodnocení a určení časových termínů a nutnost navýšení kapacity servisu pro zákazníka.

Finanční rizika

Dle výpočtu byla do bezvýznamných rizik zařazena finanční rizika. Je tím myšleno riziko tržní, cenové, měnové, inflační, úvěrové riziko nebo rizika investiční. Významným faktorem přecházení těchto rizik je pro pracovníky předvídaní nástupu hospodářské nebo oborové krize, sledovat vývoj v rámci EU a včasná reakce na něj ze strany ECB a ČNB a analýza úrokových měr dle jednotlivých bank. Pro finanční rizika také pracovníci předpokládají kvalitní přípravu a zpracování ročního hospodářského plánu a analýzu rizik, zejména měnových dopadů. Dle pracovníků strojírenské firmy je důležité připravovat se na nebezpečí nebo riziko ve finanční oblasti i na výpadek na trhu již v procesu plánování a ve smluvních dokumentech vyžadovat pevně stanovené ceny u dodavatelů.

7.4 Návrhy na opatření

Na základě analýzy rizik, tj. identifikace, hodnocení a sestavení mapy rizik byla navržena opatření, která jsou podrobně popsána v následující kapitole 8.

8 ZÁVĚREČNÉ NÁVRHY NA OPATŘENÍ

Hodnocením vedoucích pracovníků strojírenské firmy bylo zjištěno, že nejvyšší hodnotu měla rizika manažerská, následují rizika prostředí, dále jsou to technická rizika, poté rizika obchodní a nejnižší hodnotu měla rizika finanční.

Na základě analýzy rizik byly navrženy následné návrhy na opatření.

Manažerská rizika

U manažerských rizik v prvním případě prověřit popisy pracovních činností jednotlivých zaměstnanců firmy (především THP) a případně je doplnit o povinnosti v rámci interní komunikace. Plnění povinností je třeba pravidelně kontrolovat a zohlednit v hodnocení zaměstnanců pro výplaty odměn v rámci systému hmotné zainteresovanosti. V rámci školení mistrů a vedoucích pracovníků zavést v programu školení bod „Pravidla komunikace“. U nově přijatých zaměstnanců pravidelně vyhodnocovat plnění individuálního programu zapracování a rozvoje zaměstnance, který je u vedoucích THP nastaven (např. školení pro danou oblast, zda zvládl oblast své činnosti ve firmě), s cílem omezit vznik rizika nekvalitního výkonu.

Co se týče marketingu výsledky marketingových studií aplikovat do vývoje nových produktů a prodejní strategie firmy např. práce s dealery, stanovení dodacích a platebních podmínek a poskytování servisních služeb.

U Divize Výroba posílit kapacity využitím externích zdrojů v rámci kooperace, nalezením nových výrobních kapacit (převzetí jiné firmy) a rovněž citlivé a reálné nastavení odbytových možností firmy.

Rizika prostředí

Zásadním úkolem v této oblasti rizik je pro firmu zavedení uceleného systému firemního marketingu, namísto dílčích marketingových aktivit v získávání informací o trhu a konkurenčním prostředí v rámci zpráv ze služebních cest, účasti na výstavách a veletrzích. Využít výsledky SWOT analýzy k stanovení cílů v jednotlivých organizačních jednotkách firmy a jejich dodržování kontrolovat a vyhodnocovat pravidelně v rámci Porady vedení společnosti. Zohlednit jejich plnění v rámci systému hmotné zainteresovanosti. Na základě výsledku SWOT analýzy aktualizovat Příručku kvality na ČSN EN ISO9001:2015, zapracovat opatření pro řešení rizik a příležitostí.

Vhodnou formou např. pracovní poradou, mítinkem, neformálním setkáním formou team-buildingu informovat pracovníky firmy s dlouhodobými záměry a cíli firmy s cílem navození pocitu zodpovědnosti všech zaměstnanců na výsledcích firmy.

Vrcholový firemní controlling zajišťovaný Divizí Správa doplnit o strukturu divizního controllingu a ten zaměřit nejen na sledování a vyhodnocování ekonomických parametrů stanovených cílů, ale i na úroveň dodržování a respektování vnitrofiremních směrnic. Jejich neplnění projednat a zohlednit s pracovníky v rámci jejich hodnocení, vč. promítnutí do finančního ohodnocení v rámci systému hmotné zainteresovanosti.

Technická rizika

V rámci technické přípravy výroby respektovat výsledky auditů kvality, především v oblasti technických a technologicky nutných ztrát (tj. nezaviněných výrobními dělníky), což znamená navrhovat účinné změny konstrukčního řešení dílců a technologie opracování, které umožní minimalizovat vzniklé ztráty (zmetky, záruční a pozáruční opravy u zákazníků).

V rámci jednání zakázkové komise prověřovat a usměrňovat termíny výrobních procesů s ohledem na soulad s rozjednanými a uzavřenými obchodními případy. Dodržování parametrů v oblasti kvality propojit s ukazateli v systému hmotné zainteresovanosti všech pracovníků firmy. Na poradě vedení společnosti pravidelně projednávat závěry auditu kvality a vyžadovat termínovaná řešení zjištěných nedostatků.

V rámci plánu vzdělávání zaměstnanců realizovat školení v oblasti nových technologií, materiálů a měřicí techniky, normalizace, legislativy s cílem snížení ztrátových časů ve výrobě a snížení rizika vzniku zmetků.

Obchodní rizika

V rámci obchodních úseků vytvořit funkci pracovníka, který bude sledovat a vyhodnocovat celý proces jednotlivých obchodních případů až po jejich úspěšné zakončení (plnění termínů výrobních a montážních zakázek, procesů výroby a nákupu náhradních dílů a případně i změn a úprav či seřízení dle dodatečných požadavků zákazníka. V střednědobých a plánech rozvoje firmy (investice, technický rozvoj) a v souladu s možnostmi stávajících informačních uvažovat o zavedení tzv. pokročilých plánovacích modulů. Je třeba také klást maximální důraz na realizaci tržeb ve finální podobě a návazně úspěšnost jednotlivých prodejců zohlednit i v rámci systému hmotné zainteresovanosti.

Finanční rizika

Oblast tržních a inflačních rizik zapracovat do dílčích firemních plánů (především plánu prodeje a plná investic) stanovením kurzu používaných měn a míry rizika, což se projeví ve stanovení nákupních a prodejních cen a kvantifikuje v objemech nákupu a prodeje.

V době přípravy souhrnného plánu firmy stanovit priority ve využívání finančních nástrojů např. zajištění kurzových rizik měn u exportu (prodej) a importu (nákup, vč. investic) nebo zajištění kurzu měn při úvěrech v cizích měnách, a to především v investiční oblasti.

Zamezit plýtvání finančními prostředky firmy přesnou provázaností plánování výroby, nákupu prodeje, aby nevznikaly v průběhu hospodářského roku nadbytečné zásoby a v případě zrušení obchodních zakázek také nepotřebné zásoby.

ZÁVĚR

Strojírenská firma XY je úspěšnou firmou ve Zlínském kraji. Získala ocenění MSV Brno 2015 a její generální ředitel zvítězil v silné konkurenci v soutěži EY Podnikatel roku 2015 Zlínského kraje.

Cesta k úspěchu je náročná a cílem bakalářské práce bylo určit jakou pozici na úspěchu firmy má právě plánování a zda má firma ještě další možnosti zlepšení.

V teoretické části byl obecně vymezen pojem plánování, plán a jeho cíle a způsob dosažení, členění plánů, jaký je postup při sestavování plánu, jeho účel, metody, bariéry a překážky plánování a zásady správného plánování. V teorii byl popsán pojem riziko a celý proces řízení rizik. Závěrem teoretické části byly stanoveny metody práce, které povedou ke splnění cíle bakalářské práce, a to je analýzy rizik identifikovat, analyzovat a vyhodnotit případná rizika plánování ve strojírenské firmě a navrhnout doporučení vedoucí k jejich eliminaci.

V praktické části je popsán plánovací systém strojírenské firmy, popis plánovacího procesu, pravomoci a odpovědnosti ve firmě a postup při zajišťování plánovacích rizik. Cílem bakalářské práce v praktické části bylo co možná nejpřesněji analyzovat aktuální situaci. K tomu velmi příznivě přispěla přímá konzultace s pracovníky strojírenské firmy. Pomocí metody strukturovaných rozhovorů byla vypracována analýza rizik SWOT. Byly stanoveny silné a slabé stránky, příležitosti a hrozby. V celkovém hodnocení analýza SWOT ukázala převahu silných stránek nad stránkami slabými a převahu příležitostí nad hrozbami. Na základě vyhodnocení výsledků analýzy SWOT byla zvolena ofenzivní strategie. Převa- ha byla velmi nepatrná a firma bude muset tuto převahu upevnit.

V další analýzy byla opět metodou strukturovaných rozhovorů identifikována rizika, a to rizika technická, finanční, manažerská, obchodní a rizika prostředí. Vedoucí pracovníci jednotlivých úseků provedli hodnocení. Hodnocení rizik bylo provedeno skórovací meto- dou a následně byla sestavena mapa rizik. Z výsledků vyšlo jednoznačně jako kritické rizi- ko rizika manažerská a rizika prostředí, dále na hranici významných rizik jsou to rizika obchodní, na hranici běžných rizik rizika technická a do bezvýznamných rizik patří rizika finanční. Závěr teoretické části je věnován detailnímu pohledu pracovníků strojírenské firmy, kteří jednotlivá rizika hodnotí ze svého pohledu. Následně jsou ke každému riziku stanoveny závěrečné návrhy na opatření.

Když se vrátíme k mottu bakalářské práce, že každá lidská činnost se nakonec musí nějak projevit v číslech, na závěr lze konstatovat, že pro činnost plánování to platí obzvlášť.

Za podpory managementu a efektivní komunikace u všech zúčastněných lze tuto činnost stále vylepšovat a pracovat na ní. Ve strojírenské firmě je však již nyní přijata rozumná zásada: **„Plán není dogma, plán je cíl“!**

SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY

Monografie:

- [1] LANČARIČ, Drahošlav, Radovan SAVOV a Jana KOZÁKOVÁ. *Firemné plánovanie*. Prvé prepracované. Nitra: Slovenská poľnohospodárska univerzita, 2014. ISBN 978-80-552-1263-0.
- [2] HÁLEK, Vítězslav. *Plánování a organizování*. Vyd. 1. Hradec Králové: Gaudeamus, 2007, 181 s. ISBN 978-80-7041-656-3.
- [3] ŽŮRKOVÁ, Hana. *Plánování a kontrola: klíč k úspěchu*. 1. vyd. Praha: Grada, 2007, 135 s. Finanční řízení. ISBN 978-80-247-1844-6.
- [4] MARINIČ, Pavel. *Plánování a tvorba hodnoty firmy*. 1. vyd. Praha: Grada, 2008, 232 s. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-2432-4.
- [5] VEBER, Jaromír. *Management: základy, prosperita, globalizace*. Vyd. 1. Praha: Management Press, 2000, 700 s. ISBN 80-7261-029-5.
- [6] ARMSTRONG, Michael a Tina STEPHENS. *Management a leadership*. 1. vyd. Praha: Grada, 2008, 268 s. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-2177-4.
- [7] MALLYA, Thaddeus. *Základy strategického řízení a rozhodování*. 1. vyd. Praha: Grada, 2007. ISBN 978-80-247-1911-5.
- [8] VYSUŠIL, Jiří. *Plánování není přežitek*. Praha: Profess, 1994. ISBN 8085235188.
- [9] LEŠINGROVÁ, Romana. *Cílevědomé plánování*. Česko: Roma, 2006, 78 s. Člověk a výkonnost. ISBN 80-903808-0-8.
- [10] PORVAZNÍK, Ján. *Celostní management*. 3. propracované a dopl. vyd. Bratislava: IRIS, 2014, 362 s. ISBN 978-80-8153-030-2.
- [11] KARLÖF, Bengt a Fredrik H LÖVINGSSON. *Management od A do Z: klíčové pojmy a termíny*. Vyd. 1. Brno: Computer Press, 2006, xiv, 309 s. ISBN 80-251-1001-x.
- [12] BĚLOHLÁVEK, František, Pavol KOŠŤAN a Oldřich ŠULEŘ. *Management*. 1. vyd. Olomouc: Rubico, 2001, 642 s. ISBN 80-85839-45-8.
- [13] KORECKÝ, Michal a Václav TRKOVSKÝ. *Management rizik projektů: se zaměřením na projekty v průmyslových podnicích*. 1. vyd. Praha: Grada, 2011, 583 s. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-3221-3.
- [14] TICHÝ, Milík. *Ovládání rizika: analýza a management*. Vyd. 1. V Praze: C.H. Beck, 2006, xxvi, 396 s. Beckova edice ekonomie. ISBN 80-7179-415-5.

- [15] SMEJKAL, Vladimír a Karel RAIS. *Řízení rizik ve firmách a jiných organizacích*. 4., aktualiz. a rozš. vyd. Praha: Grada, 2013, 483 s. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-4644-9.
- [16] DOLEŽAL, Jan, Pavel MÁCHAL a Branislav LACKO. *Projektový management podle IPMA*. 2., aktualiz. a dopl. vyd. Praha: Grada, 2012, 526 s. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-4275-5.

Internetové zdroje:

- [17] [online]. [cit. 2016-04-28]. Dostupné z: <http://www.tajmac-zps.cz/>

Interní zdroje:

- [18] interní materiály firmy

SEZNAM POUŽITÝCH SYMBOLŮ A ZKRATEK

SPH	Soustava plánovitého hospodářství
PERT	Program Evaluation and Review Technique
MSV	Mezinárodní světový veletrh
EY	Ernst & Young
SP	Souhrnné plánování
HR	Hospodářský rok
HV	Hospodářský výsledek
GŘ	Generální ředitel
IS	Informační systém
IT	Informační technologie
EU	Evropská unie
ECB	Evropská centrální banka
ČNB	Česká národní banka
THP	Technicko hospodářský pracovník
ČSN EN	Česká technická norma, Evropská norma

SEZNAM OBRÁZKŮ

<i>Obr. 1 Areál firmy – vlastní zpracování dle [17]</i>	30
<i>Obr. 2 Souhrnný plán – vlastní zpracování dle [18]</i>	36
<i>Obr. 3 Mapa rizik – vlastní zpracování</i>	43

SEZNAM TABULEK

<i>Tab. 1 Faktory a překážky plánování - vlastní zpracování dle [12]</i>	20
<i>Tab. 2 Členění rizik - vlastní zpracování dle [5]</i>	23
<i>Tab. 3 Analýza SWOT – vlastní zpracování</i>	31
<i>Tab. 4 Vyhodnocení analýzy SWOT – vlastní zpracování</i>	33
<i>Tab. 5 Hodnocení rizika – vlastní zpracování</i>	43

SEZNAM PŘÍLOH

- P I Hodnocení stávajících rizik pracovníky strojírenské firmy
- P II Výchozí vstupní podmínky pro sestavení ročního prováděcího (souhrnného) plánu
- P III Podklady – dílčí plány pro sestavení ročního prováděcího (souhrnného) plánu

PŘÍLOHA P I: HODNOCENÍ STÁVAJÍCÍCH RIZIK PRACOVNÍKY STROJÍRENSKÉ FIRMY

Poř. Č.	Riziko	Pracovník číslo	Pravděpodobnost výskytu rizika	Dopad rizika
1.	<i>technická rizika (technická příprava, dodržení standardů v oblasti kvality výroby a montáže)</i>	1	2	2
		2	3	3
		3	2	2
		4	7	7
		5	4	4
		6	5	5
		7	9	9
		8	7	7
		9	3	2
		10	8	8
	Průměrná hodnota celkem			5
2.	<i>finanční rizika (tržní, cenové, měnové, inflační, úvěrové riziko, investiční rizika)</i>	1	5	5
		2	7	7
		3	5	5
		4	5	5
		5	4	4
		6	5	5
		7	1	1
		8	4	4
		9	5	3
		10	4	6
	Průměrná hodnota celkem			4,5
3.	<i>manažerská rizika (interní komunikace, plnění povinností celků i jednotlivce, personální zabezpečení, dodržování termínů, marketing)</i>	1	4	4
		2	5	5
		3	5	5
		4	6	6
		5	5	5
		6	7	7
		7	10	10
		8	6	6
		9	6	6
		10	6	4
	Průměrná hodnota celkem			6
4.	<i>obchodní rizika (kvalita smlouvy - připravenost obchodních případů)</i>	1	3	3
		2	6	6
		3	5	5
		4	4	5
		5	5	5
		6	6	6
		7	6	7
		8	4	5
		9	6	6
		10	3	3
	Průměrná hodnota celkem			4,8
5.	<i>rizika prostředí (konkurence, trh, prostředí firmy)</i>	1	4	4
		2	5	5
		3	5	5
		4	7	7
		5	5	5
		6	6	6
		7	7	7
		8	7	7
		9	6	4
		10	7	8
	Průměrná hodnota celkem			5,9

Způsob bodového hodnocení: 1 – 3 velmi nízké riziko, 4 – 7 střední riziko, 8 – 10 vysoké až velmi vysoké, kritické

**PŘÍLOHA P II: VÝCHOZÍ VSTUPNÍ PODMÍNKY PRO SESTAVENÍ
ROČNÍHO PROVÁDĚCÍHO (SOUHRNNÉHO) PLÁNU**

Podmínky	Obsah	Zodpovídá
<i>Základní vstupní podmínky</i>	předpoklady vývoje	Porada vedení společnosti
	inflace	
	směnné kurzy měn	
	úroková míra	
	nárůst mezd	
	časový fond	
	cíle plánu	
	organizační schéma	Porada vedení společnosti
	číselník středisek (rozpočtových celků)	Generální ředitel a finanční ředitel
	koncepční změny	Porada vedení společnosti
	ostatní změny	Odborní ředitelé

PŘÍLOHA P III: PODKLADY – DÍLČÍ PLÁNY PRO SESTAVENÍ ROČNÍHO PROVÁDĚCÍHO (SOUHRNNÉHO) PLÁNU

Dílčí plány	Obsah	Zodpovídá
<i>Prodejní plán (přijaté zakázky, zásoby, zákazníci, tržby)</i>	nové smlouvy, provize	Ředitelé divizí
	sortiment, ceny	
	hrubá ziskovost, čistá ziskovost	
	počáteční stavy zásob, stavy zásob konečné	
<i>Výrobní plán</i>	vlastní kapacity, kooperace	Výrobní ředitel + Technický ředitel
	přímý materiál	
	plán odvádění sortimentu	
	výkony – absorpce do sortimentu	
<i>Plán nákupu</i>	nákup, spotřeba a platby za materiál a subdodávky	Ředitel nákupu
<i>Technický rozvoj</i>	transfery technologií	Technický ředitel
	nákup, prodej	
	náklady na vývoj prototypů, návratnost	
<i>Plán práce a mezd</i>	počty pracovníků dle kategorií – bilance pracovních zdrojů	Finanční ředitel + Výrobní ředitel + ředitelé divizí
	mzdy, mzdová bilance	
<i>Plán nákladů a výnosů (rozpočty středisek)</i>	externí pracovníci, plán školení - náklady	Ředitel správy
	externí a prvotní náklady – tj. cestovné, spoje, služby, nájmy a další provozní náklady a výnosy	Finanční ředitel, odborní ředitelé + ředitelé divizí
	odpisy + vnitřní / druhotné náklady a výnosy	
	finanční náklady a výnosy	Finanční ředitel + Výrobní ředitel
režie – druhy režii, rozvrhové základny, hodinové sazby/paušály		
<i>Plán investic</i>	nedokončené investice strojů a zařízení	Generální ředitel + Výrobní ředitel + vedoucí odboru IS/IT, (Návrhy předkládají jednotlivý odborní ředitelé a ředitelé divizí)
	nedokončené investice budov	
	specifikace nových investic strojů a zařízení	
	investice do výpočetní techniky	
	investice do budov a pozemků	
	odprodeje výpočetní techniky	
	odprodeje strojů a zařízení	
	odprodeje budov a pozemků	
náklady na likvidace		
<i>Sestavení ročních finančních výkazů</i>	výsledovka	Finanční ředitel
	rozhaha	
	cash flow	
<i>Schválení ročních hodnot PVS – předložení ke schválení představenstvem</i>		
<i>Schválení představenstvem</i>		