

ZÁPADOČESKÁ UNIVERZITA V PLZNI

FAKULTA EKONOMICKÁ

Diplomová práce

Analýza výkonnosti strategického plánu organizace

Performance Analysis of Strategic Plan of an Organization

Bc. Zuzana Malá

Plzeň 2014

ZADÁNÍ DIPLOMOVÉ PRÁCE

Čestné prohlášení

Prohlašuji, že jsem diplomovou práci na téma

„Analýza výkonnosti strategického plánu organizace“

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

V Plzni, dne 25.4.2014

.....

Bc. Zuzana Malá

Poděkování

Ráda bych poděkovala svému vedoucímu diplomové práce panu doc. Ing. Emilu Vacíkovi, Ph.D. za metodické vedení, ochotu, trpělivost a věcné připomínky při zpracování diplomové práce.

Dále bych chtěla poděkovat finančnímu řediteli společnosti Hanácké železářny a pérovny, a.s. Ing. Radkovi Páleníkovi, který mi poskytl informace a podklady o společnosti.

Obsah

Úvod.....	8
1 Charakteristika společnosti Hanácké železářny a pérovny, a.s.	10
1.1 Základní údaje.....	10
1.2 O společnosti.....	11
1.3 Organizační struktura	13
1.4 Analýza výkonnosti společnosti.....	17
1.4.1 Základní charakteristiky podniku v letech 2009 – 2013.....	18
2 Analýza podnikatelského prostředí, podnikatelský plán	22
2.1 Analýza externího prostředí společnosti	23
2.1.1 Makroprostředí společnosti.....	24
2.1.2 Mezoprostředí společnosti	29
2.1.3 Stanovení příležitostí a hrozeb společnosti.....	36
2.2 Analýza interního prostředí společnosti.....	36
2.2.1 Mikroprostředí společnosti	36
2.2.2 Stanovení silných a slabých stránek společnosti	41
3 Strategický plán podniku Hanácké železářny a pérovny, a.s.....	42
3.1 Poslání společnosti	42
3.2 Vize společnosti	42
3.3 Strategické cíle	43
4 Odvození finančního plánu	45
4.1 Krátkodobé strategické cíle.....	45
4.2 Finanční plán 2014 - 2016.....	46
4.2.1 Výkaz zisku a ztráty.....	46
4.2.2 Rozvaha	53

4.3	Cash Flow.....	59
5	Finanční analýza plánu	61
5.1	Ukazatele rentability	61
5.2	Ukazatele likvidity a čistý pracovní kapitál	63
5.3	Ukazatele aktivity.....	65
5.4	Ukazatele zadluženosti.....	67
5.5	Zhodnocení finanční analýzy plánu	68
6	Analýza rizik, strategická analýza	69
6.1	Analýza rizik	69
6.1.1	Identifikace a ohodnocení rizikových faktorů	70
6.1.2	Analýza citlivosti	72
6.1.3	Vliv významných rizikových faktorů na podnik	76
6.1.4	Další významnější rizikové faktory	76
6.2	Tvorba strategických scénářů.....	78
6.2.1	Očekávaný scénář	79
6.2.2	Optimistický scénář	79
6.2.3	Pesimistický scénář.....	81
6.2.4	Realistický scénář	83
6.3	Strategická analýza.....	85
7	Předpoklady pro implementaci podnikatelského plánu	88
7.1	Klíčové ukazatele výkonnosti	88
	Závěr	92
	Seznam tabulek	94
	Seznam obrázků.....	96
	Seznam použitých zkratk	97
	Seznam použité literatury a ostatních zdrojů	98

Seznam příloh	101
---------------------	-----

Úvod

Zadáním, které bylo zpracováno v rámci diplomové práce, je analýza výkonnosti strategického plánu organizace. Pro zpracování práce byla vybrána společnost Hanácké železářny a pérovny, a.s., která se specializuje na vývoj, výrobu a prodej šroubových, listových a parabolických pružin z oceli především pro železniční a automobilový průmysl.

Diplomová práce je rozdělena do 7 kapitol. V úvodu práce je představena historie společnosti, její produktové řady a služby, které společnost poskytuje. Dále dochází k popisu firemní organizační struktury a jejího managementu. V první kapitole je také zpracována analýza trendů vývoje tržeb za prodej vlastních výrobků a služeb a hospodářského výsledku.

V další kapitole je provedena analýza podnikatelského prostředí. Analýza se skládá z popisu externího a interního prostředí, z nichž jsou vyvozeny příležitosti a hrozby a silné a slabé stránky společnosti.

Třetí kapitola se zabývá stanovením vize a strategických cílů. V návaznosti na strategické cíle je ve čtvrté kapitole sestaven finanční plán, který koresponduje s krátkodobými finančními cíli.

Následující kapitola je zaměřena na finanční analýzu plánu za využití ukazatelů rentability, likvidity a čistého pracovního kapitálu, aktivity, zadluženosti.

Šestá kapitola se zabývá analýzou rizik. V každém podnikání je důležité zhodnocení práce s rizikem. Je nutné riziko identifikovat, zjistit jeho dopad na strategický záměr a hodnotit ho vzhledem k projektu. Dále je provedena analýza citlivosti, jejímž cílem je zjistit dopady rizikových faktorů na finanční kritérium. Součástí kapitoly je rovněž tvorba strategických scénářů, které představují možný budoucí vývoj podniku při působení rizikových faktorů. Jsou sestaveny následující scénáře: očekávaný, optimistický, pesimistický a realistický.

V poslední části je zhodnocení strategické analýzy, jak dosáhnout stanovených cílů a jsou uvedeny předpoklady pro implementaci podnikatelského plánu.

Dílčí cíle práce jsou:

- představení podnikatelského subjektu a analýza výkonnosti v kontextu vývoje prostředí
- stanovení základních atributů marketingových prognóz podmiňujících strategický plán
- formulace vize, strategických cílů, strategie a analyzování trendů vývoje podnikatelského prostředí
- zpracování strategické analýzy, analýzy rizik a stanovení klíčových ukazatelů výkonnosti

1 Charakteristika společnosti Hanácké železárny a pérovny, a.s.

1.1 Základní údaje

Datum zápisu: 27. ledna 2005

Obchodní firma: Hanácké železárny a pérovny, a.s.

Sídlo: Dolní 3137/100, 796 01 Prostějov

IČO: 269 55 342

Právní forma: akciová společnost

Logo společnosti:



Statutární orgán:

představenstvo: předseda představenstva: Ing. Petr Vaněk
 místopředseda představenstva: Ing. Radek Páleník
 člen představenstva: Ing. Tomáš Grulich

dozorčí rada: předseda dozorčí rady: Mgr. Krzysztof Ruciński
 člen dozorčí rady: Ing. Lenka Blažková
 člen dozorčí rady: Vlastimil Mazouch

Základní kapitál: 130 000 000,- Kč (Základní kapitál je rozdělen na 130 000 ks kmenových akcií na jméno v listinné podobě ve jmenovité hodnotě 1 000,- Kč)

Podíly v jiných společnostech

Hanácké železářny a pérovny, a.s. jsou majoritním vlastníkem obchodního podílu ve společnosti:

Obchodní firma: SV servisní, s.r.o.

Sídlo: Dolní 3137/100, 796 01 Prostějov

IČ: 607 25 974

Základní kapitál: 10.000.000,- Kč

Výše podílu HŽP, a.s. na základním kapitálu: 10.000.000,- Kč

Předmět podnikání:

- výroba kovových konstrukcí a kovodělných výrobků
- poradenská a konzultační činnost, zpracování odborných studií a posudků
- výzkum a vývoj v oblasti přírodních a technických věd nebo společenských věd
- služby v oblasti administrativní správy a služby organizační hospodářské povahy
- mimoškolní výchova a vzdělávání, pořádání kurzů, školení, včetně lektorské činnosti
- kovářství, podkovářství
- obráběčství
- zámečnictví, nástrojařství
- činnost účetních poradců, vedení účetnictví, vedení daňové evidence
- poskytování služeb v oblasti bezpečnosti a ochrany zdraví při práci
- technicko-organizační činnosti v oblasti požární ochrany

1.2 O společnosti

Podnik má velice dlouhou a zajímavou historii. Jeho kořeny sahají až do 27. února 1900. Tehdy byla zámečnickem Vilémem Doležalem založena malá zámečnická dílna. Po sedmi letech vstoupil do společnosti Václav Těhník a vznikla veřejná obchodní společnost „Doležal a Těhník, továrna na železné zboží a konstrukce“. Společnost zabezpečovala v období před a během první světové války především ruční práci

avětšinu zisku hned využívala pro další výstavbu podniku. K rozšíření výroby zejména na kolečka a železná okna došlo v předválečném období. Během první světové války se ale nedařilo získat dostatek zakázek a po válce na krátko došlo k útlumu výroby. Velkého rozsahu dosáhla produkce za první republiky. Díky výhodné koupi dvou firem došlo k rozšíření podniku a zároveň tak zvýšení pracovních míst. V roce 1935 společnost zaměstnávala již 80 dělníků a 12 režijních zaměstnanců. V průběhu druhé světové války se počet dělníků více než ztrojnásobil. Německé vedení samozřejmě dohlíželo na produkci potřebných válečných zásob.

Po druhé světové válce byl podnik vyrabován. V této poválečné době se podnik stal soukromou veřejnou obchodní společností a zaměstnával již 360 dělníků a 68 technicko-hospodářských zaměstnanců. Během let 1945-1948 došlo k nové výstavbě a k znovunastartování výroby. Pro podnik byl konec roku 1948 velice významným, protože přešel pod Báňský a hutní podnik, národní podnik jako pobočný závod Dolte v Prostějově. Závod v Prostějově následně spadl pod organizaci Moravské Železářny Olomouc, která vznikla v roce 1949. Tento rok přinesl rozvoj výroby pružin a po znárodnění začal stát investovat do výstavby nové pérovny v areálu podniku. V průběhu 50. let byla vystavěna hala pro železniční výrobky, došlo ke stabilizaci výrobního plánu a ke stabilizaci výroby pružin a výhybek. Stabilizace výroby a rozvoj produkce nastal tedy v době normalizace. Tedy od roku 1950 se Hanácké železářny a pérovny, a.s. specializují na vývoj, výrobu a prodej šroubových, listových a parabolických pružin z oceli především pro železniční a automobilový průmysl. Strategii společnosti je být efektivní a dynamickou firmou se zaměřením na zákazníka, kvalitu a servis s cílem oslovit a vstoupit na nové trhy a zajistit růst firmy.

Od roku 1989 docházelo uvnitř podniku pozvolna ke změně a restrukturalizaci. Podnik již zaměstnával přes 4000 zaměstnanců. Roku 1994 došlo k privatizaci a rozdělení podniku do tří samostatných firem a konec privatizačního projektu přišel až roku 2000. Od roku 2005 je společnost stabilní firmou s rostoucím podílem na evropském trhu. Ocelářské skupině Moravia Steel, a.s. byl původním akcionářem podnik prodán v květnu 2008.

Zjednodušila se tak struktura firmy a vznikla fúzí HŽP Holding, a.s. a Hanácké železářny a pérovny, a.s. nová společnost s původním názvem Hanácké železářny a pérovny, a.s. Nová společnost má všechny zaměstnance a majetek obou předchozích

společností. Hanácké železářny a pérovny, a.s. se stávají součástí skupiny firem s mnohonásobně větším obratem.

Společnost Hanácké železářny a pérovny, a.s. je součástí mateřské skupiny Moravia Steel, a.s. Třinecké železářny – Moravia Steel patří k průmyslovým podnikům s nejdelší tradicí hutní výroby v České republice. Tento význačný podnik byl založen v roce 1839 Těšínskou komorou – tu v té době vlastnil Karel Habsburský. V dnešní době jsou Třinecké železářny jak významným hutním podnikem, tak i důležitou součástí regionu. Součástí skupiny **TŘINECKÉ ŽELEZÁŘNY – MORAVIA STEEL** je celá řada dalších dceřiných společností:

- Energetika Třinec, a.s.
- Strojírny Třinec, a. s.
- Slévárny Třinec, a. s.
- Refrasil, s. r. o.
- Řetězárna, a. s.
- Sochorová válcovna TŽ, a. s.
- VÚHŽ a.s.
- Materiálový a metalurgický výzkum s.r.o.
- Šroubárna Kyjov, spol. s r.o.
- Hanácké železářny a pérovny, a.s.
- Kovárna Viva a.s.
- Metalurgia S.A.
- Soukromá odborná škola Třineckých železáren
- D&D Drótáru Zrt.
- ŽDB Drátovna a. s.
- DALSELV DESIGN a.s.

1.3 Organizační struktura

Nejvyšším orgánem společnosti je valná hromada. Mezi jejíž nejdůležitější úkoly patří rozhodnutí týkající se budoucnosti společnost. Dalšími řídicími orgány, které jsou ustanoveny ve společnosti, jsou Dozorčí rada společnosti a představenstvo společnosti.

Vedením společnosti je pověřen generální ředitel. Společnost je rozdělena na šest oddělení, které spolu ve vyšší či nižší míře spolupracují a kooperují své činnosti. V čele každého z oddělení je vedoucí pracovník, ředitel, který je zodpovědný za výsledky úseku, který mu je svěřený.

Soupis oddělení společnosti:

- a) obchodní oddělení
- b) Oddělení jakosti a EMS
- c) Finanční oddělení
- d) Oddělení lidských zdrojů
- e) Technické oddělení
- f) Výroba

ad a) obchodní oddělení má na starost komunikaci se zákazníky a dodavateli společnosti. Úkolem oddělení je zajištění odbytu výrobků společnosti, kontaktování potenciálních zákazníků a nabídka služeb a výrobků společnosti. Ve směru k dodavatelům je úkolem obchodního oddělení zajištění veškerých vstupních surovin a služeb v požadovaném množství, čase a kvalitě, aby byla společnost schopna zajistit poptávku po výrobcích.

Obchodní oddělení oslovuje potenciální zákazníky společnosti přímo. K přístupu k zákazníkům společnosti pomáhá placená obchodní databázi Kompass, ve které se nachází většina evropských společností, bez ohledu na typ průmyslu. Díky produktovému třídění lze snadno oslovit daný segment zákazníků.

Ad b) Oddělení jakosti a EMS. Prvotřídní jakost a spolehlivost výrobků je naprostou nutností. Jakost je považována za jeden z hlavních znaků úspěšnosti podniku, a proto jí musí být věnována pozornost. Oddělení jakosti zastává funkci testování kvality výrobků, nastavení procesů a zajištění kvality výroby z hlediska ISO standardů. Provádí vstupní kontrolu surovin, výstupní kontrolu výsledných produktů či vystavuje atesty na zboží. Rovněž má kontrolní činnosti v souladu s dokumentovaným systémem společnosti, vyhodnocuje zmetkovitost a reklamační řízení a vypracovává či vyhodnocuje reporty.

Ad c) Finanční oddělení má na starosti finanční výkazy, ekonomickou komunikaci vůči stakeholderům, práci s informačními technologiemi a využití PPROI v praxi.

Zajišťuje kompletní finanční řízení společnosti a zodpovídá za zabezpečení ekonomické a finanční stability společnosti.

Ad d) Oddělení lidských zdrojů sleduje lokální trh práce a zajišťuje výběr kvalitních pracovníků, jejich personální rozvoj a sleduje pohyb mzdových nákladů. Stará se o dobré pracovní podmínky, i například o vzdělání svých zaměstnanců.

Firma velmi dbá vzdělávání a další profesionální růst svých zaměstnanců. Podporuje prostředí a kulturu ve společnosti, které maximalizuje potenciál každého zaměstnance.

Ad e) Technické oddělení se společně s oddělením jakosti se podílí na vývoji procesů, pracuje na správě majetku a výrobních prostředků a důležitou skutečností je jeho poradní slovo v případě investic do nových výrobních prostředků.

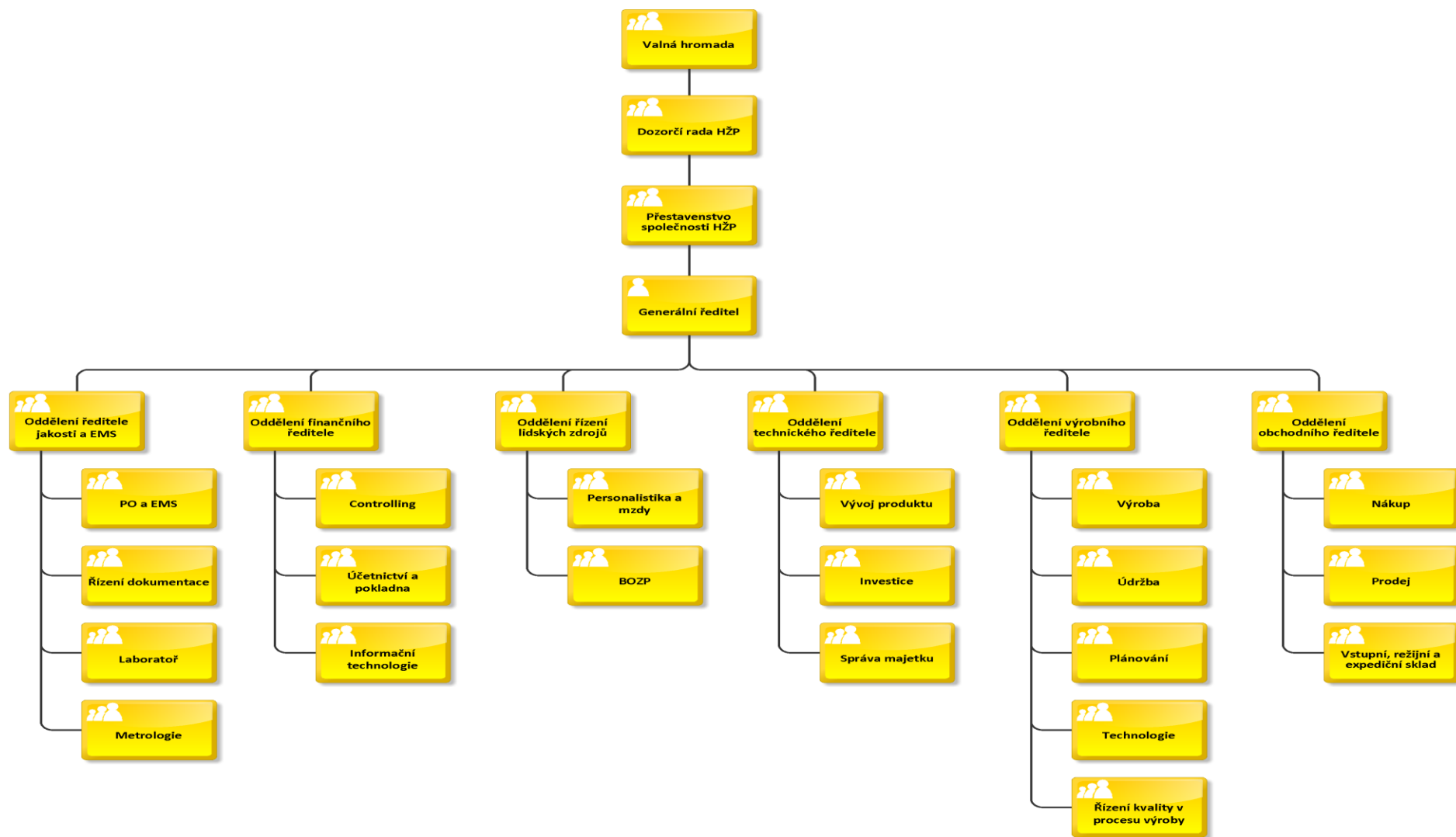
Ad f) Výrobní oddělení zajišťuje výrobu v požadovaném množství, kvalitě a čase, tak aby byly zajištěny požadavky zákazníků.

Výrobní oddělení má na starost interní logistiku v rámci podniku, skladování vstupních surovin, polotovarů i finálních výrobků. V podniku se nachází vstupní, výstupní sklad a mezisklad. Vstupní sklad je nevyhříváný, se střechem, ne tolik zabezpečený jako sklad výstupní. Počáteční suroviny se zde skladují měsíc. V meziskladě, který je vytápěný, mohou být výrobky umístěny rovněž měsíc. Expediční sklad je uzavřený, přístupný pouze určitým zaměstnancům, ale nevytápěný. Hotové dodávky se tu skladují 2 – 3 týdny. Rozvoz výrobků je následně prováděn nasmlouvanými dopravci. V případě menších zakázek pak i vlastními vozy.

Větší zákazníci, jakým je například SCANIA, nebo DAF, mají svoji kamionovou dopravu, která zajišťuje přebírku finálních výrobků ve skladech závodu a jejich transport do výrobních továren.

Na následujícím obrázku je znázorněna organizační struktura podniku.

Obrázek 1: Organizační struktura společnosti Hanácké železářny a pérovny, a.s.



Zdroj: Vlastní zpracování, 2014

1.4 Analýza výkonnosti společnosti

Na otázku, co znamená výkonnost, můžeme najít spoustu odpovědí a existují na ni různé pohledy. Každý si tento pojem definuje jiným způsobem. Můžeme, ale říci, že každá společnost se snaží být úspěšná a schopná konkurovat na trhu, upevňovat tak svoje postavení. V obecném pojetí můžeme výkonnost popsat jako důležitou součást každého podniku.¹

*Podle Wagnera „výkonnost znamená charakteristiku, která popisuje způsob, respektive průběh, jakým zkoumaný subjekt vykonává určitou činnost, na základě podobnosti s referenčním způsobem vykonání této činnosti. Interpretace této charakteristiky předpokládá schopnost porovnání zkoumaného a referenčního jevu z hlediska stanovené kritériální škály“.*²

Subjektů, které posuzují výkonnost podniku, je v současné době nepřeborné množství. Fungování podniku totiž neovlivňují pouze vlastníci, ale jeho činnost také ovlivňují zájmové skupiny mimo společnost, tzv. stakeholderi. Všeobecně můžeme říci, že stakeholder je kdokoliv, kdo jakýmkoliv způsobem přichází do kontaktu s firmou.³

Výkonnost podniku hodnotí jinak manažeři, jinak vlastníci, jinak zákazníci.

Zákazníci vidí jako výkonnou firmu tu, která je schopná předvídat jeho potřeby, zároveň může nabídnout kvalitní produkt za cenu, která odpovídá představě zákazníka. Podle zákazníka jsou měřítkem: kvalita, dodací lhůta a cena.

Manažer posuzuje výkonnost firmy podle prosperity. Pokud má stabilní podíl na trhu, nízké náklady, loajální zákazníky, vyrovnané peněžní toky a hospodaření je rentabilní a likvidní můžeme říci, že z pohledu manažera je výkonnost podniku vysoká.

¹ FIBÍROVÁ, Jana, ŠOLJAKOVÁ, Libuše. *Hodnotové nástroje řízení a měření výkonnosti*. Praha: ASPI, 2005. ISBN 807357084X.

² WAGNER, Jaroslav. *Měření výkonnosti*. Grada Publishing, 2009. ISBN 978-80-247-2924-4.

³Business Vize: [Online] [Citace:12.4.2014] <http://www.businessvize.cz/strategie/kdo-jsou-to-vlastne-stakeholders-a-proc-a-jak-se-o-ne-zajimat>25/09

V poslední řadě vlastníci chtějí dosáhnout nejvyššího zhodnocení kapitálu vloženého do firmy. Výkonná je potom ta firma, která tohoto dosáhne v co nejkratší době a v největší možné míře.⁴

1.4.1 Základní charakteristiky podniku v letech 2009 – 2013

V následující tabulce jsou znázorněny tržby za prodej vlastních výrobků a služeb a výsledek hospodaření od roku 2009 až do roku 2013.

Tabulka 1: Vývoj podniku v letech 2009-2013

	2009	2010	2011	2012	2013
Tržby za prodej vlastních výrobků a služeb	492 112	544 828	710 676	665 657	685 627
Výsledek hospodaření za účetní období	11 206	24 007	32 783	35 025	37 731

Zdroj: Vlastní zpracování, 2014

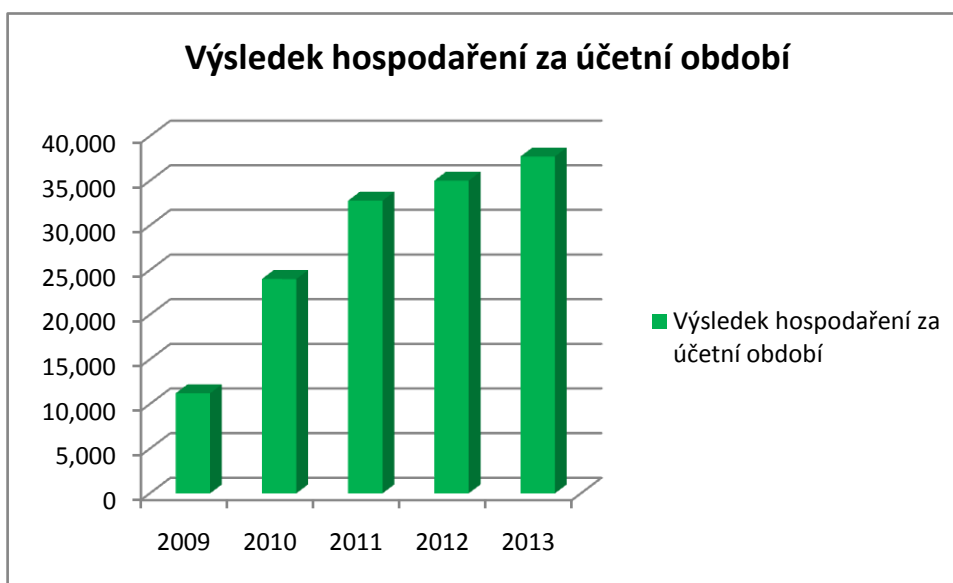
Obrázek 2: Tržby z prodeje vlastních výrobků a služeb v letech 2009 – 2013 v tis. Kč



Zdroj: Vlastní zpracování, 2014

⁴ FOTR, Jiří., VACÍK, Emil. a kol. *Tvorba strategie a strategické plánování*. Praha: Grada Publishing, 2012, ISBN 978-80-247-3985-4.

Obrázek 3: Výsledek hospodaření za běžné účetní období v letech 2009 – 2013 v tis. Kč



Zdroj: Vlastní zpracování, 2014

Vývoj v roce 2009

V roce 2009 se společnost Hanácké železářny a pérovny, a.s. stále drží na postu největšího evropského výrobce šroubových pružin pro železniční trh. Tržní podíl, který firma získala v roce 2008, si udržela i v roce 2009.

Rok 2009 přinesl pokles tržeb za prodej vlastních výrobků a služeb na 492 mil. Kč, což oproti roku 2008 představovalo pokles o 35%.

Čistý zisk podniku čílal v roce 2009 11 mil. Kč, ve srovnání s rokem 2008 poklesl ze 40 mil. Kč.

V tomto roce poznamenala evropské konkurenty a velkou většinu podniků v odvětví krize. Na odvětví šroubových pružin pro nákladové podvozky, ale krize z počátku roku nedolehla a průběrné měsíční prodeje za období leden – duben byly vyšší než průměr v roce 2008. V následujícím období krize ale dolehla i na toto odvětví a rok 2009 byl negativně ovlivněn bankrotem důležitého odběratele parabolických pružin. Naštěstí nedošlo ke ztrátě žádného významného zákazníka.

Jako významné považují Hanácké železářny a pérovny, a.s. snížení počtu zaměstnanců, z důvodu nižší poptávky, zároveň došlo ke změně organizační struktury, především ve výrobním úseku.

Vývoj v roce 2010

Společnost Hanácké železářny a pérovny, a.s. i v roce 2010 drží pozici největšího evropského výrobce šroubových pružin pro železniční trh. Oproti roku 2009 ale firma navýšila tržní podíl na trhu listových a parabolických pružin, především díky růstu prodeje od největšího zákazníka firmy SCANIA.

V roce 2010 došlo k růstu tržeb za prodej vlastních výrobků a služeb na 545 mil. Kč, tj. zvýšení o 11 % oproti roku 2009.

Čistý zisk pro tento rok vzrostl z původních 11 mil. Kč z předchozího roku na 24 mil. Kč.

Jedinou negativní situací byla insolvence firmy Astra Vagoane Arad – významný zákazník společnosti Hanácké železářny a pérovny, a.s. 85 % výše pohledávky bylo řešeno prostřednictvím pojištění, na zbylých 15% byla vytvořena opravná položka.

Vývoj v roce 2011

I v roce 2011 se společnost drží na vrcholu evropských výrobců šroubových pružin. Na trhu listových a parabolických pružin patří firma mezi osm největších výrobců.

V roce 2011 nastal růst tržeb za prodej vlastních výrobků a služeb na 711 mil. Kč, což představuje nárůst o 30 % oproti roku minulému. Zároveň vzrostl i čistý zisk společnosti na 33 mil. Kč.

Podnik podepsal v roce 2011 dvouletý cenový kontrakt s firmou SCANIA, která stále zůstává nejvýznamnějším odběratelem.

V průběhu roku 2011 byla plně využívána nová výrobní zařízení. To umožnilo snížení nákladů a zvýšení standardní produktivity.

Vývoj v roce 2012

V roce 2012 dochází k poklesu poptávky a zároveň tak i výroby u všech evropských výrobců. Pokles tržeb společnosti Hanácké železářny a pérovny, a.s. byl v závislosti právě na úbytku poloviny zákazníků. Zároveň ale podnik získal významného zákazníka pro odběr pružin do sériové výroby DAF Trucks.

Roční tržby meziročně klesly o 6 %, díky zvýšení efektivity výroby naopak došlo k růstu zisku před zdaněním. Zlepšení ukazatele zadluženosti a posílení likvidity firmy je rovněž důležitým. Za rok 2012 byly tržby za prodej vlastních výrobků a služeb 666 mil. Kč a zisk před zdaněním ve výši 35 mil. Kč.

Firma SCANIA byla v tomto roce největším zákazníkem. Na konci roku však docházelo ke snižování objednávek, jak z firmy SCANIA, tak z firem IVECO nebo DAF Trucks.

Vývoj v roce 2013

V roce 2013 trh začal znovu pozvolna růst a to meziročně o 3% až na 685 milionů korun. Podobně rostl i zisk společnosti, který v roce 2013 dosáhl 37,3 milionu korun.

V segmentu automobilové dopravy byla i nadále největším odběratelem SCANIA. V oboru nákladní železniční dopravy byla největším odběratelem německá společnost Tatravagónka Poprad, International Railway Systems a EHL.

2 Analýza podnikatelského prostředí, podnikatelský plán

Analýza podnikatelského prostředí je důležitým krokem, který musí zajistit top management podniku. Společnost provádí analýzu prostředí proto, aby věděla, jakou pozici zaujímá v prostředí, ve kterém působí, zároveň mohla efektivně reagovat na nepřetržité změny prostředí, uměla zhodnotit potenciál svého dalšího rozvoje, mohla identifikovat rizikové faktory nebo uměla předvídat chování svých zákazníků a konkurentů. Postup analýzy podnikatelského prostředí se řídí podle zásady MAP, tj.: monitoruj, analyzuj, predikuj.

Podnikatelské prostředí se stále vyvíjí a v průběhu času se i mění. Velmi často dochází k neočekávaným změnám. Důležitým je, aby se analýza prostředí prováděla ustavičně nebo v pravidelných krátkých intervalech.⁵

Prostředí podniku se zpravidla člení na externí prostředí a interní prostředí.

Obrázek 4: Složky podnikatelského prostředí



Zdroj: Tvorba strategie a strategické plánování⁶

⁵FOTR, Jiří., VACÍK, Emil. a kol. *Tvorba strategie a strategické plánování*. Praha: Grada Publishing, 2012, ISBN 978-80-247-3985-4.

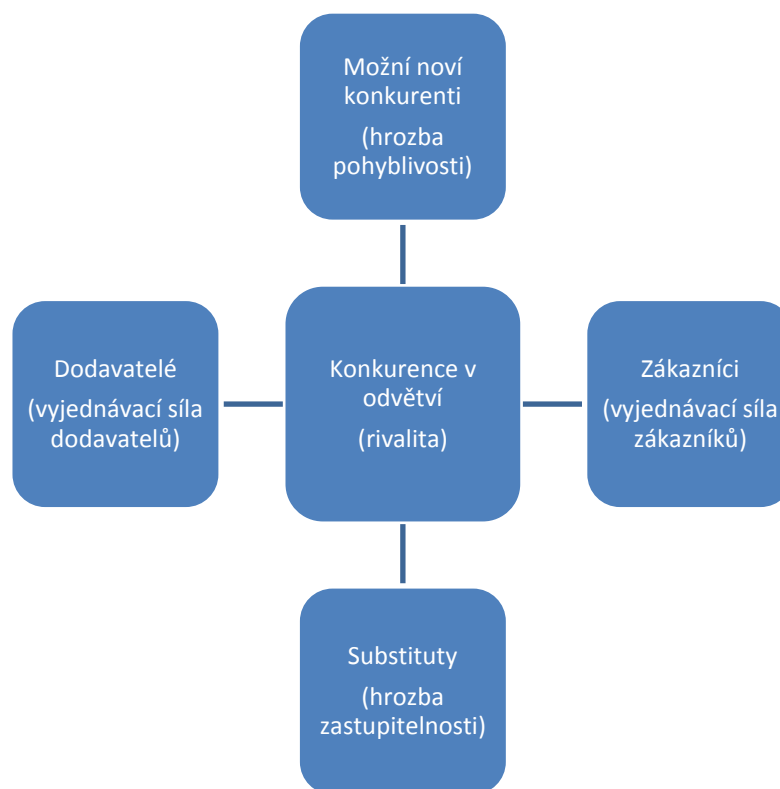
⁶FOTR, Jiří., VACÍK, Emil. a kol. *Tvorba strategie a strategické plánování*. Praha: Grada Publishing, 2012, ISBN 978-80-247-3985-4.

2.1 Analýza externího prostředí společnosti

Analýza externího prostředí zahrnuje analýzu makroprostředí a analýzu mezoprostředí.

Makroprostředí existuje nezávisle na vůli podniku a firma ho nemůže svou činností ovlivnit. Podnik s ním, ale ve svých plánech musí počítat. Mezoprostředí může podnik částečně ovlivňovat nástroji marketingu. Vhodným a názorným nástrojem pro analýzu mezoprostředí je Porterův model pěti sil. Výsledkem analýzy externího prostředí podniku je souhrn příležitostí a hrozeb.⁷

Obrázek 5: Porterův model pěti sil



Zdroj: Tvorba strategie a strategické plánování⁸

⁷FOTR, Jiří., VACÍK, Emil. a kol. *Tvorba strategie a strategické plánování*. Praha: Grada Publishing, 2012, ISBN 978-80-247-3985-4.

⁸FOTR, Jiří., VACÍK, Emil. a kol. *Tvorba strategie a strategické plánování*. Praha: Grada Publishing, 2012, ISBN 978-80-247-3985-4.

2.1.1 Makroprostředí společnosti

Legislativní omezení

Při vykonávání své činnosti musí podnik dodržovat platnou legislativu České republiky a veškeré zákony a předpisy, které se na její činnost vztahují. Společnost se nově musí řídit především zákonem č. 90/2012 Sb., o obchodních korporacích, který upravuje vztahy související s podnikáním (např. postavení podnikatelů jako jsou otázky obchodní společnosti, firmy, jednání podnikatele, či obchodní závazkové vztahy atd.). Další zákonné normy jsou například zákon č. 563/1991 Sb., o účetnictví, zákon č. 262/2006 Sb., zákoník práce, zákon č. 586/1992 Sb., o daních z příjmů, zákon č. 235/2004 Sb., o dani z přidané hodnoty nebo zákon č. 89/2012 Sb., občanský zákoník. Mimo výše zmíněných právních norem společnost sleduje také další předpisy například zákony týkající se zdravotního a sociálního pojištění a aktualizace všech potřebných norem. Pro společnost je velice důležité důsledné dodržování všech předpisů, které se jí týkají. V současné době podnik ovlivnila jen změna daně z přidané hodnoty, která v minulých letech činila 14% pro sníženou sazbu a 20% pro základní sazbu. Od 1. 1. 2013 došlo ke změně těchto sazeb na 15% a 21%, což ovlivní změny cen nejen u společnosti, ale také u jejích dodavatelů. Další významné změny v oblasti legislativy nejsou v budoucnu předpokládány.

Ekonomické prostředí

Hlavním a souhrnným ukazatelem vývoje ekonomického prostředí je vývoj HDP. Na základě hodnot tohoto ukazatele lze velice dobře ukázat vliv ekonomiky na vývoj společnosti.

Velkým rizikem spojeným s ekonomickým prostředím je, obdobně jako je tomu i u jiných dodavatelů do těžkého strojírenství, i v případě Hanáckých železáren a péroven, a.s. celková kondice ekonomiky. Ta je významným faktorem růstu či poklesu trhu a potažmo i růstu či poklesu tržeb a zisků společnosti. Velkým rizikem pro budoucnost společnosti může být návrat ekonomické krize a s tím spojené stagnace trhu. Společnost chce tomuto riziku předejít další diverzifikací portfolia zákazníků.

Portfolio produktů Hanáckých železáren a péroven, a.s. spadá do strojírenství, přesněji řečeno do zpracovatelského průmyslu. Odvětví, do kterého spadají výrobky společnosti

je systémově pojmenováno „Výroba kovových konstrukcí a kovodělných výrobků, kromě strojů a zařízení“ (CZ-NACE 25).

Odvětví CZ-NACE 25 zahrnuje výrobu „čistě“ kovových výrobků, které mají zpravidla statickou funkci a nově ještě výrobu zbraní a střeliva. Výrobní činnost odvětví je sledována v těchto 8 oborech:

- 25.1 Výroba konstrukčních kovových výrobků;
- 25.2 Výroba radiátorů a kotlů k ústřednímu topení, kovových nádrží a zásobníků;
- 25.3 Výroba parních kotlů, kromě kotlů pro ústřední topení;
- 25.4 Výroba zbraní a střeliva;
- 25.5 Kování, lisování, ražení, válcování a protlačování kovů; prášková metalurgie;
- 25.6 Povrchová úprava a zušlechťování kovů; obrábění;
- 25.7 Výroba nožířských výrobků, nástrojů a železářských výrobků;
- 25.9 Výroba ostatních kovodělných výrobků.⁹

HDP zpracovatelského průmyslu v posledních letech dosahuje stabilně hodnoty cca 22,5 % z celkové výše HDP. V letech 2007 – 2008, kdy probíhala a vrcholila ekonomická krize, došlo k poklesu absolutní sumy HDP zpracovatelského průmyslu. V letech 2010 a 2011 naopak dochází k postupnému růstu průmyslového odvětví.

Tabulka 2: Vývoj HDP ČR a podíl zpracovatelského průmyslu

Rok	HDP ČR (mld. Kč)	HDP Zpracovatelského průmyslu (mld. Kč)	Podíl Zpracovatelského průmyslu na HDP ČR
2007	3 663	882	24%
2008	3 849	850	22%
2009	3 759	759	20%
2010	3 800	795	21%
2011	3 841	829	22%

Zdroj: MPO, 2014¹⁰

⁹ Business info: [Online] [Citace:12.4.2014] http://www.businessinfo.cz/files/archiv/dokumenty/panorama_metal_2010.pdf

V současné ekonomické situaci, která je charakterizována ozdravením ekonomiky dochází opět k růstu tržeb průmyslového odvětví na hodnoty, kterých dosahovalo před ekonomickou krizí. Ekonomiku táhne hlavně prodej produktů do zahraničí.

Tabulka 3: Vývoj HDP v ČR a podíl CZ-NACE 25

Rok	HDP (v mil. Kč)	Tempo růstu HDP v %	Tržby CZ-NACE 25 (v mil. Kč)	Tempo růstu tržeb (v %)	Míra inflace (v %)
2005	3 116		225 612		1,9
2006	3 353	7,61	251 138	11,31	2,5
2007	3 663	9,25	280 901	11,85	2,8
2008	3 849	5,08	293 115	4,35	6,3
2009	3 759	-2,34	226 471	-22,74	1
2010	3 800	1,09	245 066	8,21	1,5
2011	3 841	1,08	271 452	10,77	1,9

Zdroj: MPO, 2014¹¹

Makroekonomická situace v Evropě, nejvýznamnější odbytové oblasti Hanáckých železáren a péroven a.s. a i jejich zákazníků, byla v roce 2013 charakterizována nejprve mírným propadem HDP v prvním pololetí roku oproti roku 2012. V druhé polovině roku, již začalo HDP opět růst. Očekává se, že mírný růst zemí EU bude pokračovat i v následujícím období. Situace však stále není optimální i díky slabé výkonnosti zejména jižních zemí Evropské unie. Tato situace zvyšuje tlak na společnosti a potažmo i konkurenční boj.¹²

Rychlejší růst je v současné době očekáván zejména na trzích bývalého Sovětského svazu, hlavně Ruska. Kde i přes slabší výkonnost v roce 2013 je očekávána vyšší míra ekonomického růstu a potenciálního rozvoje nákladní automobilové dopravy a železniční přepravy.¹³ Společnost i proto plánuje zařazení zdejších průmyslových podniků mezi své zákazníky.

¹⁰ Ministerstvo průmyslu a obchodu [Online] [Citace:12.4.2014] <http://www.mpo.cz>

¹¹ Ministerstvo průmyslu a obchodu [Online] [Citace:12.4.2014] <http://www.mpo.cz>

¹² Eurostat [Online] [Citace:12.4.2014] <http://epp.eurostat.ec.europa.eu/tgm/refreshTableAction.do?sessionId=9ea7d07d30da12034a66c8fe446f8702df4f01703ca6.e34MbxSaxaSc40LbNiMbxNb3eKe0?tab=table&plugin=0&pcode=tina011&language=en>

¹³ Trading Economics [Online] [Citace:12.4.2014] <http://www.tradingeconomics.com/russia/gdp-growth>

Z oblasti makro prostředí má na společnost rovněž vliv vývoj měnových kurzů. Podnik realizuje velké množství ze svých zakázek také za hranicemi české republiky a tak je pro ni důležité sledování také tohoto faktoru z ekonomické oblasti.

Situace byla z tohoto hlediska v období let 2012 a 2013 poměrně stabilní a koruna v porovnání k euru postupně klesala z hladiny 25 Kč/EUR na 26 Kč/EUR. To se změnilo koncem roku 2013, kdy po zásahu ČNB došlo ke skokové změně kurzu.¹⁴

Obrázek 6: Vývoj kurzu Kč/EUR 2009-2014



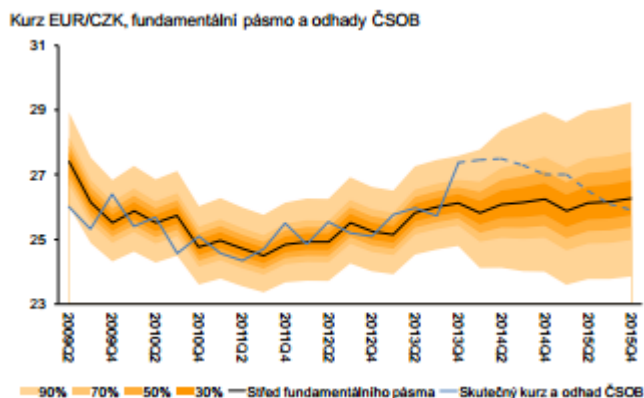
Zdroj: www.kurzy.cz, 2014¹⁵

V průběhu roku 2014 vystoupí ČNB z intervenčního režimu a banky, předpokládají následné skokové posílení koruny. Např. ČSOB předpokládá, že kurz Kč/EUR se bude pohybovat v roce 2015 opět na hladině 26,10-26,20 Kč/EUR. Odhady jsou nicméně poměrně komplikované i díky současné politicko-ekonomické situaci v Evropě. Je proto velice obtížné se připravit z tohoto pohledu na následující období.

¹⁴CSOB [Online] [Citace:12.4.2014] http://www.csob.cz/WebCsob/Data/vyhledy/Vyhled_meny_EURCZK.pdf

¹⁵ Kurzy.cz [Online] [Citace:12.4.2014] <http://www.kurzy.cz/kurzy-men/grafy/nr/CZK-EUR/od-16.3.2009/>

Obrázek 7: Predikce vývoje kurzu Kč/Eur v letech 2014-2015



Zdroj: ČSOB, 2014¹⁶

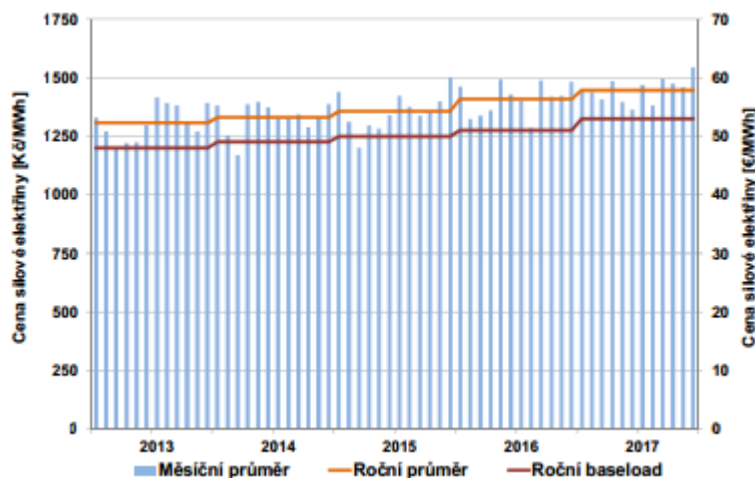
Intervenční režim a relativně vysoký kurz Kč/EUR je pro společnost jako pro většinového exportéra výhodou a může být motorem vyššího než očekávaného obrátu a následně zisku v průběhu roku 2014. V letech 2015 a 2016, kdy je očekáván návrat na předintervenční hladinu kurzu Kč/EUR bude pro společnost relativně těžší dosáhnout očekávaných obrátů a zisků. V případě 50% intervalu spolehlivosti může hodnota kurzu dolaru v roce 2016 dosáhnout až hladiny 25,3 Kč/EUR. Tato hladina kurzu by mohla být hrozbou pro strategické plány společnosti. Ta by nemusela generovat dostatečné tržby pro tvorbu zisku.

Energie

Dalším faktorem, který má vliv na strategický záměr společnosti, jsou ceny energií. Ty vstupují do nákladů spojených s výrobou přímo. Zvyšování cen energií je pro společnost nepříznivé, protože při zvyšování výroby rostou náklady na energie. Na následujícím obrázku je zobrazen očekávaný vývoj ceny silové elektřiny v ČR. Podle OTE, a.s. (operátor trhu s energiemi) se předpokládá, že cena silové elektrické energie bude postupně narůstat každoročně o 3%. Existuje však i možnost vyššího růstu. V extrémních situacích odhaduje OTE tempo růstu až ve výši 8% meziročně.

¹⁶ ČSOB [Online] [Citace: 12.4.2014] http://www.csob.cz/WebCsob/Data/vyhledy/Vyhled_meny_EURCZK.pdf

Obrázek 8: Očekávaný vývoj cen silové elektřiny v ČR v letech 2013 - 2017



Zdroj: OTE, 2014¹⁷

Materiál

Hlavním vstupním materiálem do výrobků společnosti Hanácké železářny a pérovny, a.s. jsou ocelové výlisky, které jsou dále zpracovávány v podniku. V roce 2013 došlo k poklesu ceny oceli o 2-4%.¹⁸ V dalších letech postupný růst o 3-5% ročně.¹⁹²⁰

2.1.2 Mezoprostředí společnosti

Jak již bylo řečeno v předchozím textu, termín mezoprostředí, označuje část podnikatelského prostředí, které je přímo ovlivnitelné nástroji marketingu a samotnou činností podniku.

Dodavatelé

Dodavatelé společnosti mohou být rozděleni do dvou skupin,

- první skupinou jsou dodavatelé vstupních materiálů
- druhou skupinou chápeme dodavatele služeb, výrobních zařízení a technické podpory.

¹⁷ OTE [Online] [Citace:12.4.2014] http://www.ote-cr.cz/statistika/files-dlouhodobebilance/Zprava_o_ockavane_rovnovaze_mezi_nabidkou_a_poptavkou_elektriny_a_plynu.pdf

¹⁸ iHned [Online] [Citace:12.4.2014] <http://byznys.ihned.cz/c1-60046660-poptavka-po-oceli-bude-letos-klesat-na-nizsi-ceny-komodity-doplati-i-hute>

¹⁹ Ernst&Young [Online] [Citace:12.4.2014] [http://www.ey.com/Publication/vwLUAssets/Global-Steel-Report-2013/\\$FILE/Global-Steel-Report-2013_ER0046.pdf](http://www.ey.com/Publication/vwLUAssets/Global-Steel-Report-2013/$FILE/Global-Steel-Report-2013_ER0046.pdf)

²⁰ MEPS [Online] [Citace:12.4.2014] <http://www.meps.co.uk/WorldSteelPriceForecastto2017.htm>

V první skupině dodavatelů se v současné době nacházejí 3 podniky. Prvním dodavatelem vstupních surovin je mateřská společnost MORAVIA STEEL a.s. Tato společnost dodává většinu vstupních materiálů, které jsou následně využity k výrobě výsledných produktů.

Hanácké železárny a pérovny spolupracují s mateřskou společností MORAVIA STEEL na základě rámcové smlouvy. Je specifikováno jaké typy vstupních materiálů bude společnost požadovat a rámcová předpověď objednávek. Z tohoto množství je následně pomocí odvolávek průběžně dozásobováno, tak aby došlo k pokrytí všech objednávek společnosti.

Druhým dodavatelem vstupních materiálů je společnost ALLEVARD REJNA. Tato společnost je součástí Soigefi Group a jedná se o jednoho z největších světových producentů stabilizačních tyčí a vinutých pružin na světě. Hanácké železárny využívají tyto dva komponenty jako polotovary pro výrobu tlumících zařízení pro nákladní automobily.

Způsob spolupráce je obdobný jako v případě MORAVIA STEEL.

Třetím dodavatelem je ŠTORE STEEL SLOVENIA. Jde o sekundárního dodavatele vstupních surovin, který dodává obdobný sortiment dodávek jako mateřská MORAVIA STEEL. Společnost od něj odebírá přibližně 20% vstupních surovin a funguje jako jistá pojistka pro případ výpadku dodávek od MORAVIA STEEL.

Způsob spolupráce je opět obdobný jako je tomu v případě MORAVIA STEEL.

Hlavní skupinou dodavatelů služeb jsou logistické společnosti, které se starají o dopravu finálních produktů k zákazníkům. Společnost spolupracuje s širokým spektrem těchto dodavatelů.

V současné době nedochází k dodávkám nových výrobních zařízení a společnost je z tohoto pohledu konsolidována. V případě jejího růstu je nastavený proces výběru dodavatele a realizace zakázky, do kterého přispívají a zasahují veškerá oddělení společnosti.

Trh

Tržní podíl Hanáckých železáren a péroven dosahuje na trhu šroubovaných pružin v rámci nákladní železniční dopravy v Evropě úctyhodných 85 %. V rámci osobní

železniční dopravy dosahuje tržní podíl společnosti 18 %. Nejslabší zastoupení na trhu má společnost na trhu průmyslových aplikací, kde je její tržní podíl 3%.

V případě parabolických pružin dosahuje společnost 8% podílu na trhu. Poslední typ pružin, který se v závodu vyrábí – trapézové pružiny – se prodává jen jako náhradní díl, nebo řešení prodávané smluvními dealery.

Výroba všech typů pružin je mimořádně náročná a i díky výši potřebného vstupního kapitálu společnost nepředpokládá vstup dalšího silného hráče na trh.

Zákazníci společnosti

Vzhledem k náročnosti realizovaných zakázek se společnost snaží svým zákazníkům nabídnout spolehlivost, rychlost, kvalitu a flexibilitu nabízených služeb. Pokud by společnost selhala v kvalitě, mohla by tak ztratit potenciální další zakázky jak na území České republiky, tak v zahraničí. Rozhodující podmínkou pro zajištění dlouhodobé prosperity akciové společnosti je proto zabezpečování vysoké a stabilní úrovně výrobků, dodržování podmínek smluvených se zákazníkem a požadavků všech zainteresovaných stran, trvalé zlepšování všech procesů souvisejících s výrobou a dodáním výrobku, minimalizování rizik pro zaměstnance, zákazníky, životní prostředí a aktivní přístup k identifikaci hledisek bezpečnosti výrobků. Vrcholové vedení se tedy zavazuje chápat rozvoj systému jakosti jako základní povinnost, musí motivovat své zaměstnance k iniciativnímu a odpovědnému přístupu k daným úkolům, před každým rozhodnutím musí přistoupit na takové kroky, aby neutrpěly zájmy zákazníků, a především musí pružně reagovat na požadavky trhu.

Společnost se zaměřuje na dodávání výrobků pro automobilový a železniční průmysl. Menší množství výrobků je vyráběno pro nepřepřavní trh.

Největšími a klíčovými zákazníky v oboru parabolických pružin významné automobilky Scania, Iveco, Volvo, DAF nebo Tatra. V případě Scanie, Volva a Tatra jsou Hanácké železárny a pérovny prioritním dodavatelem. V případě Iveca a DAFu je společnost dodavatelem sekundárním.

V oboru šroubových pružin je firma dodavatelem všech výrobců nákladních vagonů v Evropě. Největšího podílu dodávek od firmy dosahují společnosti Tatravagónka Poprad a International Railway Systems.

V rámci dodávek pro osobní vlaky dodává společnost širokému spektru zákazníků od výrobců rychlovlaků, regionálních vlaků, tramvají až po výrobce vozů a vagonů metra. Díky širokému spektru dodávek a vynikající kvalitě se společnost stala vyhledávaným dodavatelem pro významné firmy Alstom, Bombardier, Rotem, AnsaldoBreda.

Šroubové pružiny mají více možností použití. Další aplikací, kde se výrobky společnosti používají, jsou průmyslové aplikace. Zde lze najít šroubové pružiny jako součást stavebních strojů, nebo komplikovaných technologických celků. V tomto odvětví jsou hlavními odběrateli JCB a Caterpillar. Obecně lze říci, že společnost se snaží pracovat na zvýšení svého tržního podílu na odvětví průmyslových aplikací, která je nejslabším sektorem a společnost v něm vidí největší šanci na zlepšení.

Hanácké železárny a pérovny, a.s. mají široké portfolio zákazníků, s kterými uzavírají exkluzivní B2B smlouvy. V rámci těchto smluv je deklarováno minimální odebírané množství výrobku zákazníkem, lead time, ceny a další nutné podrobnosti. Na základě průběžně aktualizovaných informací od zákazníka dochází k výrobě tak, aby v momentě odvolávky, bylo na skladě dostatečné množství finálních produktů.

Z pohledu společnosti jsou velice zajímavé zejména východní trhy, které zastupují hlavně země bývalého Sovětského svazu. Zdejší konkurence je poměrně slabá a kvalita výrobků výrazně pokulhává za kvalitou, která je nabízena a dodávána na ostatní trhy na kterých operují Hanácké železárny a pérovny a.s. V roce 2017 chce společnost proniknout na tyto trhy, a proto dělá řadu postupných kroků.

Obrázek 9: Seznam nejvýznamnějších zákazníků seřazený dle průmyslových odvětví

AUTOMOBILOVÝ PRŮMYSL	ŽELEZNIČNÍ PRŮMYSL	NEPŘEPRAVNÍ TRH
<ul style="list-style-type: none"> •SCANIA – jeden z největších výrobců nákladních automobilů a autobusů v Evropě. •IVECO – mezinárodní výrobce a dodavatel komerčních nákladních automobilů, částí a naftových motorů. •VOLVO PARTS – výrobce osobních a nákladních automobilů. •IFOR WILLIAMS TRAILERS – největší výrobce návěsů ve Velké Británii •TATRA – český výrobce tahačů a nákladních automobilů sídlící v Kopřivnici. •SISU – finský výrobce nákladních automobilů. •SMB •S.N.V.I. – alžírský výrobce nákladních automobilů •AVIA – český výrobce nákladních automobilů •PANAV - Výrobce návěsů, přívěsů, nástaveb a speciálních přípojných vozidel. Společnost s více jak 100letou tradicí strojírenské výroby. •LDV – britský výrobce dodávek 	<ul style="list-style-type: none"> •TATRAVAGÓNKA POPRAD – výrobce kolejových vozidel pro nákladní a osobní dopravu a jejich částí. •INTERNATIONAL RAILWAY SYSTEMS – rumunský výrobce a dodavatel kolejových vozidel se sídlem v Lucembursku •ELH – německý výrobce kolejových vozidel sídlící v Halle. •ALSTOM – francouzský výrobce kolejových vozidel •BOMBARDIER – český výrobce letadel a kolejových vozidel •AXIOM RAIL – Britský výrobce a dodavatel kolejových vozidel •ŠKODA TRANSPORTATION – výrobce kolejových vozidel sídlící v Plzni. •ANSALDOBREDA – italský výrobce kolejových vozidel •TECHNI INDUSTRIE – francouzský výrobce kolejových vozidel a přívěsů •A.B.R.F. •ARBEL FAUVET RAIL •WAGONY SWIDNICA SA A GREENBRIER COMPANY •ČESKÉ DRÁHY (ČD) •ŽELEZNICE SLOVENSKÉ REPUBLIKY •SNCF •Rakouské dráhy (ÖBB) •FINSKÉ DRÁHY (VR) •EGYPTIAN RAILWAY •DEC WARŠAVA 	<ul style="list-style-type: none"> •GERB •METSO MINERALS •EUROGAME •VÍTKOVICE

Zdroj: vlastní zpracování, 2014²¹

²¹ Hanácké železární a pérovny, a.s. [Online] [Citace:12.4.2014]<http://www.hzap.cz/>

Konkurence

Hanácké železárny a pérovny se v rámci Evropy řadí mezi největší výrobce pružin. V rámci České republiky je společnost jediným výrobcem pružin. Většina konkurenčních podniků, se kterými se společnost potýká v rámci konkurenčních bojů, sídlí v Evropě. V menší míře lze nalézt konkurenci i v severní Africe a v asijské části Turecka.

Největší konkurenti sídlí v následujících zemích:

- Polsko
- Rakousko
- Německo
- Turecko
- Španělsko
- Tunisko
- Itálie.

Největšími konkurenty v oboru jsou v současné době pro Hanácké železárny a pérovny, a.s. společnosti Luhn&Pulvermacher, která má sídlo v německém městě Hagen a rakouská nadnárodní skupina Frauenthal Holding.

Luhn&Pulvermacher

Mezi Hanáckými železárnami a firmou Luhn&Pulvermacher probíhají poměrně velké konkurenční boje o největší zákazníky v oboru a je jak příležitostí, tak i rizikem pro společnost.

Společnost Luhn&Pulvermacher se zabývá obdobným sortimentem produktů jako Hanácké železárny a pérovny a.s. Mezi její produkty patří:

- Listové pružiny,
- Stabilizační tyče,
- Vinuté pružiny,
- Torzní tyče²²

²² LinkedIn [Online] [Citace:12.4.2014] <https://www.linkedin.com/company/luhn-&-pulvermacher---dittmann-&-neuhaus-gmbh-sogefi-group->

Luhn&Pulvermacher se oproti Hanáckým železárnám a pérovárnám, a.s. více zaměřuje na trh automobilové nákladní dopravy, kde je největším evropským dodavatelem. Hanácké železářny a pérovny vedou s Luhn&Pulvermacher poměrně úspěšné konkurenční boje a postupem času dokázaly převzít status primárního dodavatele v rámci některých sérií nákladních vozů Scania, DAF nebo Volvo.

Frauenthal Holding

Mezi další významné konkurenty v rámci EU patří Frauenthal Holding – jeden z největších výrobců a dodavatelů pružin sídlící v Rakousku. Tato skupina se skládá ze 13ti výrobních závodů. Mezi produkty Frauenthal Holding patří:

- Lisované a svařované součásti
- U-šrouby
- Stabilizátory
- Plynové nádoby
- Listové pružiny

Obdobě jako v případě společnosti Luhn&Pulvermacher se Frauenthal Holding věnuje převážně automobilovému trhu.

Další konkurence

Dalším konkurentem je španělský výrobce Caveo. Tento producent vznikl spojením dvou významných výrobců pružin – společností Cotrel a Funvera. Do jeho portfolia patří:

- Listové pružiny
- Stabilizátory
- Parabolické pružiny²³

Dalšími výrobci, kteří působí na evropském trhu jsou Allevard Rejna Autosuspensions S.A. – Francouzský výrobce a dodavatel pružin pro využití v automobilovém průmyslu. Vzmeti d.o.o. ve Slovinsku, S.C. Styria Arcuri S.A. v Rumunsku. Dále pak Fundiciones De Vera SA a Muelles Y Ballestas Hispano Alemanas Sociedad Anonima ze Španělska.

²³Caveo [Online] [Citace:12.4.2014]http://www.caveoautomotive.com/caveo_brochure.pdf

V České republice nemají HŽP, a.s. žádného konkurenta, existují zde pouze drobní výrobci ocelářských produktů.

Z hlediska konkurenčního boje nyní společnost soupeří se svými hlavními konkurenty hlavně na získání východních trhů, kde sídlí velké množství potenciálních zákazníků oboru a konkurence v oboru zde není příliš rozvinutá. Hanácké železářny a pérovny a.s. jsou součástí tohoto konkurenčního boje o zákazníky.

Nová konkurence

Hanácké železářny a pérovny a.s. neočekávají brzký vstup nové konkurence na trh. Důvodem jsou velice vysoké fixní náklady spojené se vstupem do tohoto typu průmyslu a know-how. Pro začínající podniky je velice obtížné získat klienty a proto je situace na trhu stabilizovaná.

Větší obavy než z nové konkurence přímo v oboru má společnost s potenciální technologické změny, která by nahradila současnou technologii. I v tomto případě je hrozba relativně zanedbatelná.

2.1.3 Stanovení příležitostí a hrozeb společnosti

Příležitosti

- penetrace do nových segmentů trhu-expanze na trhy,
- oslabení měnového kurzu (koruny vůči euru)- růst tržeb

Hrozby

- zvýšení cen materiálu a energií

2.2 Analýza interního prostředí společnosti

Základem analýzy interního prostředí společnosti je definování silných a slabých stránek. Můžeme rovněž nazývat jako mikroprostředí podniku. Na rozdíl od externí analýzy je interní prostředí přímo ovlivňováno svými činnostmi.

2.2.1 Mikroprostředí společnosti

Společnost Hanácké železářny a pérovny, a.s. má v průměru kolem 275 zaměstnanců²⁴, z toho 41 jich působí jako technicko-hospodářský pracovníci. Statutárním orgánem

²⁴Hanácké železářny a pérovny, a.s. [Online] [Citace:12.4.2014]<http://www.hzap.cz/>

společnosti je představenstvo v čele s předsedou představenstva. Dalším orgánem společnosti je dozorčí rada, která má předsedu a 2 členy. Jediným akcionářem Hanácké železářny a pérovny, a.s. je MORAVIA STEEL a.s.

Top Management společnosti

V čele společnosti stojí generální ředitel Ing. Petr Vaněk, který je zodpovědný za vedení společnosti. Generální ředitel je přímým nadřízeným 6 členů top managementu, ředitelů jednotlivých oddělení:

Mgr. Romana Fornusková – Oddělení lidských zdrojů.

Zdeněk Jareš – Obchodní oddělení

Ing. Daniel Sabel, MBA – Výrobní oddělení

Ing. Tomáš Grulich – Technické oddělení

Ing. Jan Chudoba – Oddělení jakosti

Ing. Radek Páleník – Finanční oddělení.

Ředitelé mají na starost vedení svých divizí a jsou spoluodpovědní za výsledky společnosti.

Personální politika

Společnost se snaží neustále posilovat vztahy se svými zaměstnanci a poskytovat jim kvalitní zázemí při výkonu pracovní činnosti. Cílem společnosti je mít spokojené, ale schopné a vzdělané zaměstnance a specialisty. Zaměstnanci skrývají velký a v podstatě nekonečný potenciál. Společnost se snaží proto tento potenciál vhodně nasměrovat, aby mohla mnohem snadněji překonávat bariéry a překážky související s podnikáním. Zároveň musí o tento potenciál zaměstnanců řádně pečovat. Proto společnost věnuje pozornost také aktivnímu vzdělávání zaměstnanců. Motivace zaměstnanců směřuje především do oblastí kvality, výkonnosti, včasnosti dodávek a práce na zlepšování produktů i procesů. Hanácké železářny a pérovny mají za sebou mnohé úspěchy. Např. v červenci 2010 patřily mezi 39 společností v České republice, které získaly „Osvědčení Investors in People“ nebo v březnu 2011 pak získali prestižní ocenění HREA „Cena odborné poroty za výsledky a posun HR v organizaci“.

Hanácké železářny a pérovny, a.s. se snaží o neustálé inovování svých produktů a postupů a zajímá se také o nové poznatky z oblasti vědy a výzkumu, které by mohla využít ve své činnosti. To společnosti přináší možnost neustálého zlepšování a upevňování konkurenceschopnosti vyvíjených a vyráběných produktů. Společnost si je tedy vědoma toho, že používání špičkových technologií, rychlého a bezpečného vývoje je důležitým prvkem pro neustálý rozvoj vědy a výzkumu ve společnosti, tím je poté zajištěna trvalá prosperita firmy.

V oblasti personálního rozvoje se společnost snaží zejména zvyšovat jazykovou vybavenost svých zaměstnanců pomocí jazykových kurzů a dále zlepšení jejich soft skills pomocí tréninků.

Řízení jakosti a environmentální politika společnosti

Trvalou prioritou vedení akciové společnosti je uspokojování očekávání, přání a požadavků zákazníků na vysokou kvalitou svých výrobků a služeb. Společnost je nositelem několika certifikátů jakosti.

Základním certifikátem, který je de facto nutností pro možnost obchodu a spolupráce na trhu EU je certifikace ČSN EN ISO 9001:2009. Tato certifikace slouží jako deklarace toho, že procesy společnosti jsou nastaveny ve shodě s požadavky stakeholderů na požadovanou kvalitu produktu a úroveň jeho zpracování. Certifikace má platnost 3 roky v průběhu, které dochází ke kontrolním auditům. Společnost musí prokázat kvalitu procesů nutnou pro držení certifikace při jakémkoli kontrolním auditu.

Společnost obhájila svůj certifikát v roce 2013 a další revize certifikace bude probíhat až v roce 2016.

Druhou certifikací, kterou podnik nese je norma ISO/TS 16949:2002. Nositelem tohoto certifikátu jsou povinni být veškerí dodavatelé spolupracující a dodávající do automobilového průmyslu. Certifikace je rozšířením základní certifikace ISO 9001:2009 a její získání je vzhledem k charakteru průmyslu specifické.

Délka platnosti certifikace je obdobná jako v případě certifikace ISO 9001. Obdobné jsou i podmínky držení certifikace – společnost je povinna projít náhodnými audity v průběhu platnosti certifikace. Obdobně jako v případě ISO 9001 společnost i v tomto případě obhájila svou certifikace v roce 2013 a další certifikace proběhne v roce 2016.

Pro dosažení těchto certifikací byl ve společnosti zaveden systém řízení jakosti, který je pravidelně přezkoumáván a upravován tak, aby společnost 100% plnila požadavky na držitele certifikátů.

Dalším krokem společnosti k dovršení vysoké úrovně v oblasti řízení, je včasné a trvale plnit a dodržovat všechny platné právní předpisy, tj. zákony, nařízení a vyhlášky v oblasti ochrany životního prostředí. Pro dosažení tohoto záměru podporovalo vedení společnosti zavedení systému řízení ochrany životního prostředí podle požadavků normy ISO 14 001 a jeho integraci do stávající struktury řízení. Společnost je v současné době držitelem tohoto certifikátu. Společnost je držitelem certifikátu od roku 2011. Podmínky držení certifikátu jsou obdobné jako v případě předchozích ISO norem. Doba platnosti certifikátu je 3 roky. V průběhu roku 2014 hodlá společnost obnovit tuto certifikaci na další 3 roky do roku 2017.

Informační systém

Společnost Hanácké železárny a pérovny, a.s. užívá jako nástroj svého řízení nový, český, informační systém PPROI. Jde komplexní multi-modulový systém, který zajišťuje komplexní podporu rozhodovacích procesů ve firmě.

Základem systému PPROI je stejnojmenná metodika. Tento systém společně se spojenou metodikou si bere za úkol napomoci k dosažení hlavního obecného cíle podnikání, kterým je maximalizace ukazatele ROI.

Metodika PPROI a na ní navázaný informační systém pomohly optimalizovat veškeré firemní procesy tak, aby bylo dosahováno maximálního ROI v rámci každého jednotlivého výrobního kroku. Ve výsledku tak je dosahováno maximálního ROI.

Právě schopnost sestavit výrobní proces tak, aby byl, co možná nejefektivnější z pohledu celkové rentability společnosti je chápán vedením společnosti jako klíčové aktivum. Společnost věří, že tento přístup k řízení společnosti se projeví v dalším období jako hlavní výhoda oproti konkurenci a dojde k dalšímu růstu podniku.

Pro správné využití této metodiky v praxi a usnadnění výpočtů došlo ke spolupráci s dodavatelem softwarového vybavení PPROI. Tento systém pomáhá společnosti s návrhem a tvorbou nových procesů a výrobních postupů, optimalizací stávajících výrobních procesů a zlepšení hospodářského výsledku společnost.

System obsahuje řadu dalších modulů, které mají za úkol dodání informací ve správné podobě a struktuře, aby docházelo k tvorbě a podpoře rozhodnutí, které pomohou plnit strategické a taktické plány společnosti.

Mezi další moduly informačního systému patří Accounting, jehož úkolem je poskytnout data ve správné struktuře stakeholderům a státu. Tento modul též zpracovává příjem objednávek a pomocí něj dochází k fakturaci zákazníků.

Production, který monitoruje stav zásob a pomáhá s plánováním výroby a objednávek. Tento modul neustále kontroluje stav nedokončené výroby, polotovarů a základních materiálů a pomáhá s plánováním objednávek, tak aby byla zajištěna maximalizace užitku vstupních materiálů.

Modul CRM slouží k monitoringu spokojenosti zákazníků. Společnost si uvědomuje, že spokojenost klientů je pro plnění strategických cílů společnosti klíčová. Proto je tento modul velice důležitou podporou rozhodovacích procesů.

Investice

Hanácké železářny a pérovny a.s. neprovádí investice do výzkumu a vývoje nových produktů samy o sobě a nesnaží se predikovat vývoj trhu. Společnost reaguje na poptávku a vývoj trhu.

V případě vývoje situace na trhu, změně poptávky odběratele nebo jiné podobné události dojde k investici. Investice probíhají spíše na úrovni vývoje nových produktů a procesů. Vývojové oddělení má na starost návrh finálního produktu tak, aby výrobek splňoval veškeré požadavky. Produkt je následně modelován v informačním systému.

Největší investicí za posledních 10 let byla v roce 2006 stavba nové výrobní linky v ceně 100 milionů korun. Tato linka byla částečně financována z interních zdrojů společnosti a částečně díky získané dotaci od evropské unie. Tato dotace vedla k rozvoji průmyslu a zaměstnanosti v oblasti Prostějovska.

V následujícím období bude společnost investovat především do postupné obnovy svého výrobního zařízení, tak aby byla zachována konkurenceschopnost závodu v porovnání s Evropskou špičkou v oboru.

Dále společnost hodlá investovat do rozvoje zaměstnanců.

Spolupráce s vysokými školami

Společnost aktivně spolupracuje s Vysokým učení technickým v Brně. Ve snaze optimalizovat nastavení výrobních zařízení společnost využívá zapůjčených měřících přístrojů. Na oplátku poskytuje naměřená data vysoké škole, která díky nim může pracovat na svých výzkumných záměrech, které se týkají pružnosti a pevnosti materiálů.

Vedoucí pracovníci společnosti se podílí na rozvoji mladých manažerů a studentů v rámci mezinárodní ekonomické herní simulace Global Management Challenge, kde působí jako konzultanti pro hráče a jejich mentoři.

Výroba

Proces výroby konečného produktu je pro všechny trhy obhospodařované společností poměrně komplikovaný, ve všech případech se jedná komplikovanou několika stupňovou výrobu, která je energeticky velice náročná. Energetická náročnost je spojená s vyšší cenou energií v ČR, než je standard v okolních zemích. To společnost znevýhodňuje oproti zahraniční konkurenci.²⁵

2.2.2 Stanovení silných a slabých stránek společnosti

Silné stránky

- vysoce kvalifikovaný personál
- vysoká kvalita produktů prokázaná řadou certifikací
- významná mateřská společnost Moravia Steel, a.s.
- postavení šroubových pružin na trhu – vynikající reference v oblasti nákladního automobilového průmyslu
- postavení na trhu železniční nákladní dopravy kdy firma dosahuje až 85% podílu na evropském trhu

Slabé stránky

- vysoká energetická náročnost výroby

²⁵ Hospodářské noviny, 8.4.2014, strana 13

3 Strategický plán podniku Hanácké železářny a pérovny, a.s.

3.1 Poslání společnosti

Poslání je časově neohrazeným vyjádřením firmy o jejím budoucím zaměření. Musí brát v úvahu jednak historii firmy, vliv prostředí či strategické hodnoty. Jde o smysl existence firmy, důvod podnikání v dlouhodobém podnikatelském plánu. Poslání má vliv i na zaměstnance firmy. Pomáhá jim k lepšímu pochopení uspořádání činností a jejich vykonávání.

Posláním společnosti Hanácké železářny a pérovny je především umět vyrobit dobré pružiny, na kterých spočívá bezpečí cestujících a tíha nákladů. Uspokojovat veškeré požadavky svých zákazníků, aby společnost upevnila pozici na trhu a stala se tak vyhledávaným dodavatelem. Konkurenceschopnost je založena především na odbornosti pracovníků a vysoké kvalitě nabízených produktů.

3.2 Vize společnosti

Vizi lze charakterizovat jako přesné a podrobné vyjádření o podobě firmy v budoucnosti. Zahrnuje činnosti, které se zaměřují na určování cílů podniku a způsobů, postupů a prostředků, jak těchto cílů dosáhnout. Vize je rozpracována na jednotlivé komponenty, které jsou vzájemně propojeny a celkově tak vytváří budoucí pohled na to, jak bude organizace vypadat a čeho chce dosáhnout. Vize je specifická pro každou firmu, a aby mohla sloužit k vyvození dlouhodobých cílů, musí mít určitou šířku a hloubku. Rovněž musí respektovat požadavky a dodržovat postoje vůči všem stakeholders a vytvářet tak pozitivní prostředí pro motivaci. Měla by být i v časovém horizontu flexibilní, aby umožnila posun firmy a bylo ji možné aktualizovat.

Vizi podniku Hanácké železářny a pérovny pro období 2014 – 2016 je zejména být výrobcem s propracovanými štíhlými procesy a být spolehlivým dodavatelem listových, parabolických a šroubovacích pružin utvářených za tepla. Nejvyšší prioritou je pro společnost udržení stávajících zákazníků. Stále se lepší postavení společnosti v odvětví automobilového průmyslu bude hnací silou, která se bude podílet hlavní měrou na růstu společnosti. Za tímto účelem společnost kontinuálně zlepšuje své výrobní, ale i nevýrobní postupy a procesy. Klíčovými faktory pro úspěch jsou pro

podnik hlavně kvalita, cena, rychlost a spolehlivost dodávaných produktů. Samozřejmě se společnost bude snažit svým profesionálním přístupem, rozsahem a kvalitou služeb rozšířit řady svých zákazníků a získat tak další zakázky a možnost proniknout na nové trhy. Hlavním odbytištěm jsou pro společnost zahraniční trhy. V následujícím období se společnost bude snažit dotáhnout obchodní jednání probíhající zejména na východních trzích. Zde probíhají jednání se třemi potenciálními klienty. Mělo by jít o společnosti GAZ a Kamaz v segmentu nákladních automobilů a o společnost Tikhvin v oblasti nákladních vagonů. Společnost chce dosáhnout kontraktů s těmito potenciálními klienty v roce 2016. Ve stejném roce by měla společnost dodat první sady produktů novým zákazníkům. Tyto kroky by měly podpořit růst společnosti, diverzifikaci jejího portfolia zákazníků a růst obrátu.

Udržení pozice největšího evropského dodavatele pružin do železničního sektoru a být dodavatelem drážní parabolické pružiny rovněž vizí společnosti.

Dlouhodobým záměrem společnosti i její mateřské firmy je postupné snižování cizího kapitálu ve společnosti. Hanácké železářny a pérovny za tímto účelem využijí poměrně příznivého období, které je očekáváno v letech 2014- 2016²⁶. V tomto období by mělo dojít k dalšímu ožívování ekonomiky.

K dosažení vize by mělo dojít za pomoci kvalitních a loajálních zaměstnanců.

3.3 Strategické cíle

Strategické cíle popisují konečný stav, ke kterému směřuje naplňování vize společnosti a k němuž by měly vést všechny činnosti probíhající uvnitř organizace. Tyto dlouhodobé cíle si firma definuje jako výsledky, kterých chce daným záměrem dosáhnout. Počet strategických cílů by měl být co nejmenší a neměly by být vzájemně závislé. Dobře definované cíle musejí odpovídat poslání, pomáhat k dosažení vize a být SMART:

- SPECIFIC – specifické
- MEASURABLE = měřitelné

²⁶ International Monetary Fund [Online] [Citace:12.4.2014] <http://www.imf.org/external/pubs/ft/weo/2013/01/pdf/text.pdf>

- ACHIEVABLE = dosažitelné
- RESULT ORIENTED = orientované na výsledek
- TIME SPECIFIC = časově specifické²⁷

Pro období 2014 - 2016 byly společností stanoveny tyto cíle:

- V plánovaném období je cílem společnosti dosáhnout 9% růstu tržeb z prodeje výrobků a služeboproti počáteční situaci v roce 2013. Společnost tak chce udržet a zabezpečit svou pozici na trhu.
- V plánovaném období je cílem společnosti zvýšit tržby z prodeje zboží alespoň o 15 % oproti situaci v roce 2013.
- Vedení společnosti plánuje snížení dlouhodobých závazků o 6% v plánovaném období.
- Dalším strategickým cílem společnosti je snižování krátkodobých závazků ve sledovaném období o 30 % a tím zvýšení čistého pracovního kapitálu. Průměrné tempo snižování závazků je o 10 % ročně oproti původní hodnotě v roce 2013.
- Dlouhodobým cílem a jistým poučením společnosti z hospodářské krize, která proběhla v předchozím období je další snaha o diverzifikace portfolia. Ta proběhne expanzí společnosti na východní trhy. Na základě výsledků jednání lze očekávat získání až tří nových strategických partnerů v roce 2016.
- Společnost si chce udržet stávající kvalitu a strukturu zaměstnanců. Cílem je zvyšování kvalifikace zaměstnanců a meziroční růst mezd o 2,5%.

²⁷ ŠULÁK, Milan, VACÍK, Emil, IRCINGOVÁ, Jarmila. *Teze k přednáškám předmětu Řízení podnikatelských projektů*. Plzeň ZČU, 2007. ISBN 978-80-7043-612-7.

4 Odvození finančního plánu

4.1 Krátkodobé strategické cíle

Krátkodobé cíle jsou odvozeny z dlouhodobých cílů a jsou sestavovány na období jednoho roku. Pro realizaci dlouhodobého plánu musí společnost jednotlivé krátkodobé cíle začlenit do finančního plánu následujících období. Jednotlivé cíle jsou podrobně rozpracovány při sestavování finančního plánu. V souladu s vizí předpokládá vedení společnosti tyto cíle:

1. 2014

1. V druhé polovině roku 2014 uzavřít zakázky pro rok 2015. Zakázky se uzavírají v předstihu kvůli včasnému dodání materiálu.
2. Dodržení zakázek v termínu, což by mělo společnosti přinést růst obrátu o 3%.
3. Zúčastnění se 2 strojírenských veletrhů v ČR (For Industry-International Trade fair of engineering technologies v Praze a strojírenský veletrh v Brně), kvůli reprezentativní činnosti a z důvodu upevnění konkurenceschopnosti.
4. Zintenzivnění jazykových kurzů pro zaměstnance na pozicích, kde dochází ke kontaktu s klienty na minimálně jednu lekci týdně. Mělo by vést zlepšení schopnosti komunikace zaměstnanců v anglickém jazyce. Zlepšení jazykové vybavenosti zaměstnanců by mělo být prokázáno certifikacemi.

2. 2015

1. Uzavření předběžných smluv s partnery na rok 2016. Smlouvy by měly obsahovat rámcovou výši objednávky.
2. Dodržení zakázek v termínu – růst obrátu o 3%.
3. Zúčastnění se 2 strojírenských veletrhů v ČR a 2 veletrhů strojírenského průmyslu v zahraničí (v Moskvě a v Nitře).
4. Zintenzivnění jazykových kurzů pro zaměstnance na pozicích, kde dochází ke kontaktu s klienty na minimálně jednu lekci týdně. Zlepšení schopnosti komunikace zaměstnanců v anglickém jazyce a kvůli expanzi na východní trhy i v ruském jazyce, jednou týdně. Zlepšení jazykové vybavenosti zaměstnanců by mělo být prokázáno certifikacemi.

5. Zajištění rekvalifikačních kurzů pro řadové zaměstnance, aby zaměstnanci byli schopni pracovat s dostupnou a používanou technikou na nejvyšší možné úrovni. Zajištění soft skills kurzů pro management (kurzy prezentačních dovedností, jednání s klientem, time management).

3. 2016

1. Uzavření předběžných smluv s partnery na rok 2017. Smlouvy by měly obsahovat rámcovou výši objednávky.
2. Na základě výsledků jednání na východních trzích, je cílem získání až tří nových strategických partnerů. Společnost chce dosáhnout akvizice výrobce nákladních vagonů a dvou výrobců nákladních automobilů. Mělo by jít o společnosti GAZ a Kamaz v segmentu nákladních automobilů a o společnost Tikhvin v oblasti nákladních vagonů.
3. Dodržení zakázek v termínu – růst obrátu o 3%.
4. Účast na 5 veletrzích v roce 2016.
5. Zintenzivnění jazykových kurzů pro zaměstnance na pozicích, kde dochází ke kontaktu s klienty na minimálně jednu lekci týdně. Zlepšení schopnosti komunikace zaměstnanců v anglickém jazyce a kvůli expanzi na východní trhy i v ruském jazyce. Zlepšení jazykové vybavenosti zaměstnanců by mělo být prokázáno certifikacemi.
6. Zajištění rekvalifikačních kurzů pro řadové zaměstnance, aby zaměstnanci byli schopni pracovat s dostupnou a používanou technikou na nejvyšší možné úrovni. Zajištění soft skills kurzů pro management (kurzy prezentačních dovedností, jednání s klientem, time management).

4.2 Finanční plán 2014 - 2016

Pro roky 2014 - 2016 byly sestaveny následující plány výkazu zisku a ztráty a rozvahy.

4.2.1 Výkaz zisku a ztráty

Společnost plánuje zvýšení tržeb realizovaných z prodeje vlastních výrobků a služeb a to o 9 % v plánovaném období. Stejně tak plánuje společnost zvýšit i tržby z prodeje zboží a to o 15 % v plánovaném období. Nákladové položky byly plánovány následujícím způsobem:

- Náklady na prodej zboží ve výši 43% z tržeb z prodeje zboží. Tato hodnota vychází z dřívějších zkušeností společnosti a z dlouhodobé smlouvy, kterou má společnost se svým dodavatelem. Díky velké množstevní slevě si společnost může dovolit velkou ziskovou marži.
- Náklady na spotřebu materiálu a energie rostou v jednotlivých letech plánu tempem 3% ročně. Jde o růst spojený s růstem cen energií a vstupních surovin.
- Náklady spojené se službami jsou plánovány na základě analýzy dat z předchozích období na hladině 8,5% z výše tržeb realizovaných z prodeje vlastních výrobků a služeb.
- Společnost plánuje tempo růstu mezd tempem 2,5 % ročně. Tímto nad inflačním růstem mezd se společnost snaží udržet současnou zaměstnaneckou strukturu. Tempo růstu bylo dohodnuto s odbory a jako odrazový můstek byl vzat rok 2013.
- Odpisy jsou plánovány dle účetních postupů společnosti. Výše odpisů u příslušných položek dlouhodobého hmotného a nehmotného majetku a celková výše pro jednotlivá léta jsou zachycena v tabulce. Odpisy vycházejí z rozboru výše odpisů v minulých účetních výkazech.
- Ostatní provozní náklady tvoří v daných letech 1% z tržeb za prodej vlastních výrobků a služeb.
- Daň z příjmu je brána ve výši 19% pro všechna léta.

Plán výkazu zisku a ztráty

Souhrnný výkaz zisku a ztráty pro období 2014-2016 je zachycen v Tabulce 4.

Tabulka 4: Výkaz zisku a ztráty pro období 2014-2016

Položka v tis. Kč	2014	2015	2016
Tržby z prodeje zboží	1 454	1 527	1 603
Náklady na prodej zboží	625	656	689
Marže z prodeje zboží	829	871	914
Tržby z prodeje výrobků a služeb	706 196	727 381	749 203
Spotřeba materiálu a energie	441 372	454 613	468 252
Služby	60 027	61 827	63 682
Přidaná hodnota	205 626	211 811	218 183
Osobní náklady	120 666	123 683	126 775
mzdové náklady	89 802	92 047	94 348
sociální a zdravotní pojištění	29 453	30 189	30 944
ostatní osobní náklady	1 412	1 447	1 484
Odpisy	21 489	21 489	21 395
Ostatní provozní náklady	7 062	7 274	7 492
Provozní výsledek hospodaření	56 408	59 365	62 521
Výnosové úroky a ostatní finanční výnosy	11 462	11 462	11 462
Nákladové úroky a ostatní finanční náklady	18 174	18 174	18 174
Finanční výsledek hospodaření	-6 712	-6 712	-6 712
Výsledek hospodaření za běžnou činnost před daní	49 697	52 654	55 809
Daň 19%	9 442	10 004	10 604
Výsledek hospodaření za běžnou činnost po dani	40 254	42 649	45 205

Zdroj: Vlastní zpracování, 2014

Rozbor jednotlivých položek výkazu zisku a ztráty je zachycen níže.

Tržby z prodeje zboží a náklady na prodej zboží

Cílem společnosti Hanácké železářny a pérovny, a.s. je dosáhnout udržet 15% růst tržeb z prodeje zboží ve sledovaném období 2014-2016. Tato položka je tvořena prodejem částí pružin, které jsou nakupovány od francouzského partnera. Jde o náhradní díly na jeden z typu listových pružin.

Tržby z prodeje zboží budou z největší části dosahovány prodejem náhradních dílů a pružin využívaných na nákladních automobilech. Společnost je strategickým dodavatelem pro všechny nové vozy značek VOLVO, DAF, SCANIA nebo IVECO a očekává 5% meziroční růst tohoto odvětví v letech 2014-2016.

Náklady na prodej zboží byly na základě analýzy minulých účetních dat stanoveny ve výši 43% z tržeb z prodeje zboží. Náklady jsou stabilní díky dlouhodobé smlouvě se společností ALLEVARD REJNA.Hanácké železářny a pérovny, a.s. mají velkou množstevní slevu, která jim dovoluje vysokou obchodní marži.

Položka marže z prodeje zboží, je tvořena rozdílem mezi plánem tržeb z prodeje zboží a náklady na prodej zboží.

Tržby z prodeje výrobků a služeb

Dlouhodobým cílem společnosti je zvýšení tržeb z prodeje vlastních výrobků a služeb. Společnost chce dosáhnout 9% růstu tržeb z prodeje výrobků a služeb ve sledovaném období 2014-2016. V plánovaném výkazu zisku a ztráty se počítá s průměrným 3%ročním růstem tržeb. Jednotlivé dílčí komodity, které příjmy tvoří - šroubové pružiny, parabolické pružiny, listové pružiny a ostatní výrobky a služby. Součtem tržeb z jednotlivých produktů jsou vypočteny výsledné tržby z prodeje výrobků a služeb v letech 2014-2016.

Následující tabulka ukazuje, jak společnost plánuje růst v jednotlivých průmyslových odvětvích, do kterých dodává.

Tabulka 5: Struktura plánovaných tržeb z prodeje výrobků a služeb

	procento z celkové spotřeby	průměrné tempo růstu	2014	2015	2016
Automobilový průmysl	25,00%	5,00%	176 549	185 376	194 645
Železniční průmysl	65,00%	2,50%	459 027	470 503	482 266
Nepřepravní trh	10,00%	1,18%	70 620	71 502	72 292
Tržby z prodeje vlastních výrobků a služeb			706 196	727 381	749 203

Zdroj: Vlastní zpracování, 2014

Spotřeba materiálu a energie

V rámci položky spotřeba materiálu a energie dochází k plánování spotřeby materiálu, energií a spotřeby pohonných hmot.

Spotřeba materiálu a energií je očekávána kvantitativně na obdobné úrovni jako v roce 2013. Růst nákladů na energie a materiál je tvořen především očekávaným růstem cen.

Dle analýzy z předchozích let společnost očekává, že 62 % nákladů na materiál a energie bude vloženo do materiálových vstupů, 23 % do energií a konečně 15 % jsou

pohonné hmoty. Ve všech případech je počítáno s mírným, ale trvalým růstem nákladů, které by mělo dosahovat tempa 3%.

Plány procentních podílů jednotlivých složek na celkové spotřebě materiálu a energie jsou zachyceny v Tabulce 6. Jak je z tabulky patrné, jednotlivé položky budou v průběhu let mírně narůstat. V tomto nárůstu je zohledněna nejen předpokládaná výše inflace v následujících letech (inflační cíl ČNB jsou 2 % ročně v období 2014-2016²⁸), ale také nárůst spotřeby těchto komodit v důsledku zvýšení výroby z důvodu plánovaného zvýšení tržeb z prodeje výrobků a služeb.

Tabulka 6: Plán dílčích složek spotřeby materiálu a energií v tis. Kč pro období 2014-2016

	procento z celkové spotřeby	2014	2015	2016
materiál	62,0%	273651	281860	290316
energie	23,0%	101516	104561	107698
pohonné hmoty	15,0%	66206	68192	70238
celkem spotřeba materiálu a energie	100,0%	441 372	454 613	468 252

Zdroj: Vlastní zpracování, 2014

Služby

Položka služeb byla plánována v poměru k tržbám na základě rozboru vývoje minulých let. Náklady na služby (např. cestovné, opravy a udržování, pronájem, právnické služby či náklady na reprezentaci) byly v jednotlivých letech stanoveny jako 8,5% z tržeb z prodeje výrobků a služeb (viz Tabulka 7).

Tabulka 7: Plán položky služeb v tis. Kč pro období 2014-2016

	procento	2014	2015	2016
tržby z prodeje výrobků a služeb	-	706 196	727 381	749 203
služby	8,5%	60 027	61 827	63 682

Zdroj: Vlastní zpracování, 2014

Osobní náklady

Společnost měla v roce 2013 275 zaměstnanců z toho 41 ve vedení společnosti. Také je v plánu mezd zohledněno předpokládané meziroční zvýšení mezd o růst inflace

²⁸ČNB [Online] [Citace:12.4.2014]http://www.cnb.cz/cs/menova_politika/prognoza

(inflační cíl ČNB jsou 2 % ročně v období 2014-2016). Plán vychází z údajů pro rok 2013. Společnost plánuje s meziročním růstem rozpočtu na mzdy o 2,5%.

Náklady na sociální a zdravotní pojištění jsou předpokládány ve výši 34% ze mzdových nákladů.

Zbylá výše nákladů (ostatní osobní náklady) je určena na proplácení nečerpané dovolené, zaměstnanecké požitky či odměny členům dozorčích orgánů. Výpočty zachycuje Tabulka 8.

Tabulka 8: Plán osobních nákladů v tis. Kč pro období 2014-2016

	2014	2015	2016
mzdové náklady	89 802	92 047	94 348
sociální a zdravotní pojištění	29 453	30 189	30 944
ostatní osobní náklady	1 412	1 447	1 484
osobní náklady celkem	120 666	123 683	126 775

Zdroj: Vlastní zpracování, 2014

Odpisy

Odpisy jsou plánovány dle účetních postupů společnosti²⁹. Položky jsou odepisovány rovnoměrně. Výše odpisů u příslušných položek dlouhodobého hmotného a nehmotného majetku a celková výše pro jednotlivá léta je zachycena v odpisovém plánu společnosti Hanácké železářny a pérovny, a.s. (viz. Tabulka 9).

²⁹ Justice.cz [Online] [Citace:12.4.2014] <https://or.justice.cz/ias/ui/vypissl.pdf?subjektId=isor%3a700005055&dokumentId=B+4296%2fSL39%40KSBR&partnum=0&variant=1&klic=v3wt7e>

Tabulka 9: Odpisový plán v tis. Kč pro období 2014-2016

Odpisový plán DNM	2013	2014	2015	2016
nehmotné výsledky výzkumu a vývoje	0	0	0	0
Software	47	94	94	0
Odpisový plán DHM	2013	2014	2015	2016
Pozemky	Neodepisuje se			
Stavby	4 224	4 224	4 224	4 224
samostatné movité věci	17 171	17 171	17 171	17 171
nedokončený DHM	Neodepisuje se			
Rok	2013	2014	2015	2016
Odpisy celkem	21 442	21 489	21 489	21 395

Zdroj: Vlastní zpracování, 2014

Ostatní provozní náklady

Tato položka je plánována na základě analýzy minulých účetních údajů a je plánována ve vztahu k objemu tržeb z prodeje výrobků a služeb.

Tabulka 10: Plán ostatních provozních nákladů v tis. Kč pro období 2014-2016

	2013	2014	2015	2016
tržby z prodeje výrobků a služeb	685 627	706 196	727 381	749 203
Procento	1%	1%	1%	1%
ostatní provozní náklady	6 856	7 062	7 274	7 492

Zdroj: Vlastní zpracování, 2014

Výnosové a nákladové úroky a ostatní finanční a výnosy a náklady

Jak výnosové a nákladové úroky, tak ostatní finanční výnosy a náklady jsou plánovány pro následující období – roky 2014-2016 na základě analýzy vývoje těchto položek v minulých letech. Hodnota výnosových úroků je plánována pouze v minimální výši 27 tis. Kč. Hodnota nákladových úroků kopíruje trend minulých období a měla by dosahovat výše 2 505 tis. Kč. Ostatní finanční výnosy jsou na rok 2014 plánovány ve výši 11 435 tis. Kč. Ostatní finanční náklady je plánována ve výši 15 669 tis. Kč.

Pro další roky plánu byly výše těchto položek ponechány konstantní a to ve výši hodnot plánu 2014.

Tabulka 11: Plán výnosů z finančního majetku a nákladových úroků v tis. Kč pro období 2014-2016

	2014	2015	2016
Výnosové úroky	27	27	27
Nákladové úroky	2505	2505	2505
Ostatní finanční výnosy	11 435	11 435	11 435
Ostatní finanční náklady	15669	15669	15669

Zdroj: Vlastní zpracování, 2014

4.2.2 Rozvaha

Následující kapitola popisuje rozložení zdrojů společnosti v rozvaze.

Plán Rozvahy

Rozvaha pro období 2014-2016 je zachycena v Tabulkách 12 a 13.

Tabulka 12: Aktiva pro plán 2014 – 2016

	2013	2014	2015	2016
Aktiva celkem v tis.Kč	545 136	532 730	520 691	509 104
B. Dlouhodobý majetek	239 293	217 805	196 316	174 921
B.I. Dlouhodobý nehmotný majetek	187	94	0	0
nehmotné výsledky výzkumu a vývoje	0	0	0	0
Software	187	94	0	0
poskytnuté zálohy na dl n m	0	0	0	0
B.II. Dlouhodobý hmotný majetek	237 306	215 911	194 516	173 121
Pozemky	5 415	5 415	5 415	5 415
Stavby	74 360	70 136	65 913	61 689
samostatné movité věci	157 531	140 359	123 188	106 017
jiný dlouhodobý hmotný majetek	0	0	0	0
B.III. Dlouhodobý finanční majetek	1 800	1 800	1 800	1 800
C. Oběžná aktiva	305 843	314 926	324 376	334 184
C.I. Zásoby	148 095	152 538	157 114	161 828
C.II. Dlouhodobé pohledávky	53	0	0	0
C.III. Krátkodobé pohledávky	123 413	127 115	130 929	134 857
C.IV. Krátkodobý finanční majetek	34 281	35 272	36 333	37 499

Zdroj: Vlastní zpracování, 2014

Tabulka 13: Pasiva pro plán 2014 – 2016

	2013	2014	2015	2016
Pasiva celkem v tis.Kč	545 135	532 730	520 691	509 104
A. Vlastní kapitál	418 353	428 422	438 835	449 954
A.I. Základní kapitál	130 000	130 000	130 000	130 000
A.II. Kapitálové fondy	59 726	59 726	59 726	59 726
A.III. Rezervní fondy	17 716	19 603	21 616	23 748
zákonný rezervní fond/nedělitelný fond	17 716	19 603	21 618	23 750
A.IV. Výsledek hospodaření minulých let	173 179	178 839	184 877	191 274
A.V. Výsledek hospodaření běžného účetního období	37 731	40 254	42 649	45 205
B. Cizí zdroje	126 782	104 307	81 853	59 180
B.I. Rezervy	4 776	4 776	4 776	4 776
B.II. Dlouhodobé závazky	7 291	7 142	6 994	6 845
B.III. Krátkodobé závazky	63 981	56 872	49 763	42 654
B.IV. Bankovní úvěry	50 734	35 517	20 290	4 875

Zdroj: Vlastní zpracování, 2014

Aktiva

Dlouhodobý majetek

V položkách dlouhodobého hmotného a nehmotného majetku není v následujících třech letech předpokládána investice, která by byla zahrnuta do plánu následujícího tříletého období. Jednotlivé položky jsou odepisovány dle výše zmíněného odpisového plánu. V položce samostatných movitých věcí (dlouhodobý hmotný majetek) byly v roce 2014 zohledněny odpisy. V následujícím období není plánován nákup dlouhodobých cenných papírů popřípadě jiných složek dlouhodobého finančního majetku a tak byla výše této položky ponechána ve stejné výši, odpovídající hodnotám minulých let.

Zásoby

V účetních výkazech položku zásob tvoří materiál, nedokončená výroba a polotovary, výrobky a zboží. Celkově je položka zásob plánována jako 21,6% z objemu tržeb z prodeje výrobků a služeb. Její jednotlivé dílčí položky jsou určeny procentním vyjádřením na celkovém objemu zásob, tak jak je předpokládána jejich výše na základě analýzy minulých účetních výkazů a podílu těchto složek na položce zásob. Z tabulky je patrné, že v jednotlivých letech bude výše dílčích položek zásob narůstat, což je

způsobeno plánovaným nárůstem tržeb, který ovlivní vyšší potřebu materiálu a dalších složek zásob.

Tabulka 14: Plán jednotlivých položek zásob v tis. Kč ve vztahu k souhrnné položce Zásoby pro období 2014-2016

	procento ze zásob	2014	2015	2016
Materiál	49%	75 123	77 376	79 698
nedokončená výroba a polotovary	28%	42 611	43 889	45 206
Výrobky	22%	33 143	34 137	35 161
Zboží	1%	1 662	1 711	1 763
Zásoby	-	152 538	157 114	161 828

Zdroj: Vlastní zpracování, 2014

Dlouhodobé pohledávky

Společnost Hanácké železářny a pérovny, a.s. se prakticky nepotýká s dlouhodobými pohledávkami. Díky nadstandardním vztahům se zákazníci dochází ke splacení veškerých pohledávek do jednoho kalendářního roku. Z toho důvodu jsou dlouhodobé pohledávky zastoupeny v aktivech hodnotou nula. Společnost věří, že ke vzniku dlouhodobých pohledávek v plánovaném období 2014-2016 nedojde.

Krátkodobé pohledávky

Společnost dlouhodobě udržuje výši krátkodobých pohledávek na hladině 18 % z tržeb z vlastních výrobků a služeb. Podnik hodlá v tomto trendu pokračovat i v plánovaném období 2014-2016.

V následující tabulce je zachyceno rozpracování položky krátkodobých pohledávek dle jejich klasifikace v rozvaze:

Tabulka 15: Plán krátkodobých pohledávek v tis. Kč pro období 2014-2016

	procento	2013	2014	2015	2016
Pohledávky z obchodních vztahů	89%	109 328	112 607	115 986	119 465
Stát - daňové pohledávky	10%	12 305	12 674	13 054	13 446
Krátkodobé poskytnuté zálohy	1%	720	741	763	786
Jiné pohledávky	1%	1 061	1 093	1 126	1 160
Krátkodobé pohledávky	-	123 413	127 115	130 929	134 857

Zdroj: Vlastní zpracování, 2014

Krátkodobý finanční majetek

Vzhledem k tomu, že společnost realizuje velké zakázky a většina transakcí v současné době probíhá bezhotovostním platebním stykem, tvoří převážnou část krátkodobého finančního majetku peníze uložené na bankovních účtech (99%). Hotovost na pokladně je minimální. Také se společnost snaží na bankovních účtech držet dostatečnou výši peněžních prostředků, aby se nedostala do problémů s peněžní likviditou. Z tohoto důvodu je stanoveno, aby peněžní likvidita dosahovala hodnoty alespoň 0,5.

Výše nutných peněžních prostředků na bankovním účtu s ohledem na tuto podmínku je také zachycena v tabulce. Společnost nemá žádné krátkodobé cenné papíry ani neplánuje jejich nákup. Výše krátkodobého finančního majetku je vypočtena jako stav krátkodobého finančního majetku na v předchozím období plus peněžní tok v příslušném roce.

Tabulka 16: Plán krátkodobého finančního majetku v tis. Kč pro období 2014-2016

	procento	2013	2014	2015	2016
Cash Flow			991	1 060	1 167
krátkodobý finanční majetek		34 281	35 272	36 333	37 499
bankovní účet	99,00%	33 938	34 919	35 970	37 124
Pokladna	1,00%	343	353	363	375
krátkodobé závazky		63 981	56 872	49 763	42 654
peněžní likvidita		0,54	0,62	0,73	0,88

Zdroj: Vlastní zpracování, 2014

Pasiva

V následujícím období není plánováno snížení či zvýšení základního kapitálu a tak jeho výše zůstává zachována stejná jako v minulých letech. I přes zrušení povinnosti tvorby rezervního fondu, které nastalo s příchodem nového obchodního zákoníku, se společnost rozhodla pokračovat v původní praxi. Společnost navyšuje rezervní fondy o 5% z výsledku hospodaření minulého běžného období.

K položkám kapitálových fondů a rezerv nebyly společností poskytnuty žádné bližší informace a tak je předpokládána neměnná výše v jednotlivých letech 2014-2016 odpovídající hodnotám v minulých účetních výkazech.

Výše výsledku hospodaření minulých let bude v jednotlivých letech snižována o vyplacenou výši dividend. Ta byla určena na základě analýzy procentního vývoje vyplacených dividend v minulosti (vyplacené dividendy byly vztaženy k součtu výsledku hospodaření minulého účetního období a výši nerozděleného zisku minulých let v minulém účetním období). Vyplácenou výši dividend v letech 2014 - 2016 zachycuje následující tabulka.

Tabulka 17: Výše vyplacených dividend v tis. Kč pro období 2014-2016

	2014	2015	2016
výsledek hospodaření minulých let	37 731	40 254	42 649
procentní výše dividend	80,0%	80,0%	80,0%
vyplacené dividendy (v tis.Kč)	30 185	32 234	34 119
zůstatek výsledku hospodaření minulých let	7 546	8 020	8 530

Zdroj: Vlastní zpracování, 2014

Dlouhodobé závazky

Společnost plánuje ve sledovaném období 2014-2016 snižování dlouhodobých závazků průměrným tempem 2 % ročně.

Tabulka 18: Plán dlouhodobých závazků v tis. Kč pro období 2014-2016

	Procento	2014	2015	2016
dlouhodobé závazky	-	7 142	6 994	6 845
dlouhodobé zálohy	90,00%	6 428	6 295	6 160
závazky z obchodních vztahů	10,00%	714	699	685

Zdroj: Vlastní zpracování, 2014

Krátkodobé závazky

Společnost hodlá v plánovaném období 2014-2016 pokračovat v trendu snižování krátkodobých závazků a to tempem 10 % ročně. Jednotlivé dílčí položky jsou plánovány takto (viz. Tabulka 19):

- Závazky z obchodního styku se vypočítávají jako procentuální podíl ze spotřeby materiálu a energie. Jde o 5 % z celkové sumy takto vynaložených nákladů. Jde o průměrnou výši vyfakturovaných, ale nesplacených závazků společnosti.
- Závazky za státem (převážně daňové závazky) jsou kvůli nedostatku informací.
o položce plánovány hodnotou roku 2013, ta byla 6 985 tis. Kč.
- Výši jiných závazků by společnost ráda snižovala. V roce 2013 tato položky představují 3,77 % hodnoty tržeb z výrobků a služeb. V dalších letech je však naplánováno její snižování průměrným tempem 1,18 % ročně z výchozí hodnoty.

Tabulka 19: Plán závazků z obchodního styku, za státem a jiných závazků v tis. Kč pro období 2014-2016

	procento	2013	2014	2015	2016
Spotřeba materiálu a energie	-	428 517	441 372	454 613	468 252
závazky z obchodního styku	5,00%	21 426	22 069	22 731	23 413
závazky za státem	-	6 985	6 985	6 985	6 985
tržby z prodeje výrobků a služeb	-	685 627	706 196	727 381	749 203
jiné závazky	3,77%	25 878	17 884	9 864	1 819

Zdroj: Vlastní zpracování, 2014

- Položka závazků k zaměstnancům tvoří 1/12 z ročních mzdových nákladů a závazky ze SP a ZP jednu 1/12 z plateb sociálního a zdravotního pojištění. (viz. Tabulka 20).

Tabulka 20: Plán závazku za zaměstnanci a závazky ze SP a ZP v tis. Kč pro období 2014-2016

	procento	2013	2014	2015	2016
mzdové náklady		87 612	89 802	92 047	94 348
závazky k zaměstnancům	8,33%	7 298	7 481	7 668	7 859
SP a ZP		28 734	29 453	30 189	30 944
závazky ze SP a ZP	8,33%	2 394	2 453	2 515	2 578

Zdroj: Vlastní zpracování, 2014

Celkové rozčlenění položky krátkodobých závazků je zobrazeno v Tabulce 21.

Tabulka 21: Celkový plán krátkodobých závazků v tis. Kč pro období 2014-2016

	2013	2014	2015	2016
krátkodobé závazky	63 981	56 872	49 763	42 654
závazky z obchodního styku	21 426	22 069	22 731	23 413
závazky k zaměstnancům	7 298	7 481	7 668	7 859
závazky ze SP a ZP	2 394	2 453	2 515	2 578
závazky za státem	6 985	6 985	6 985	6 985
jiné závazky	25 878	17 884	9 864	1 819

Zdroj: Vlastní zpracování, 2014

Dlouhodobé bankovní úvěry

V průběhu hospodářské krize a krátce po jejím konci byla společnost okolnostmi dotlačena k dlouhodobým bankovním úvěrům. Ty společnost v současné době snižuje a hodlá pokračovat v nastoleném trendu i v následujícím období. Společnost snižuje výši bankovních úvěrů průměrným tempem 15 259 tis. Kč/rok.

Tabulka 22: Plán snižování kapitalizace bankovními úvěry pro období 2014-2016

	2013	2014	2015	2016
Dlouhodobé bankovní úvěry (tis. Kč)	50 734	35 517	20 290	4 875

Zdroj: Vlastní zpracování, 2014

4.3 Cash Flow

Cash Flow je toková veličina, která sleduje pohyb finančních prostředků ve sledovaném období. Jde o důležitý výkaz, který pomáhá zjistit, jestli společnost dokáže generovat peněžní prostředky. Existují dvě metody sestavení výkazu cash flow, a to přímou nebo nepřímou metodou. V praxi rozšířenější a v práci využitou metodou je metoda nepřímá.

V rámci této metody je z výkazu zisku a ztráty a rozvahy vypočteno postupně provozní cash flow, investiční cash flow a finanční cash flow. Jednotlivá dílčí cash flow jsou následně sečtena a součtem je celkový peněžní tok společnosti za sledované období.³⁰

Plán Cash Flow

Tabulka 23: Plán Cash Flow pro roky 2014-2016

	2014	2015	2016
Zisk	40254	42649	45205
odpisy	21489	21489	21395
změna zásob	-4443	-4576	-4713
změna pohledávek	-3649	-3813	-3928
změna krátkodobých CP	0	0	0
změna Časového rozlišení aktiv	0	0	0
změna Časového rozlišení pasiv	0	0	0
změna krátkodobých závazků	-7109	-7109	-7109
změna rezerv	0	0	0
CF z provozní činnosti	46542	48640	50850
změna dlouhodobý hmotný majetek	0	0	0
změna dlouhodobý nehmotný majetek	0	0	0
změna dlouhodobý finanční majetek	0	0	0
CF z investiční činnosti	0	0	0
změna základní kapitál	0	0	0
změna kapitálové fondy	0	0	0
dividendy	-30185	-32234	-34119
změna dlouhodobé bankovní úvěry	-15217	-15197	-15415
změna dlouhodobé závazky	-149	-149	-149
CF z finanční činnosti	-45551	-47580	-49683
CF celkové	991	1060	1167

Zdroj: Vlastní zpracování, 2014

Poté, co byl ve čtvrté kapitole na základě dříve zjištěných reálií odvozen finanční plán, bude v následující kapitole plán podroben finanční analýze. Ta odhalí, jestli firmou zvolená cesta rentabilní a dlouhodobě udržitelná.

³⁰KNÁPKOVÁ, Adriana, PAVELKOVÁ, Drahomíra. *Finanční analýza*. Grada Publishing, 2010. ISBN 978-80-247-3349-4.

5 Finanční analýza plánu

Finanční analýza slouží k hodnocení finanční situace firmy. Cílem analýzy je odhalit silné a slabé stránky podniku či zjistit jeho výkonnost. Výsledky by měly být vyhodnoceny tak, aby se z finanční analýzy stal jeden z nástrojů pro řízení podniku. Finanční analýza slouží pro rozhodování a řízení investic, ale i pro rozhodování o financování aktiv.

5.1 Ukazatele rentability

Rentabilita je měřítkem schopnosti podniku dosahovat zisku pomocí investovaného kapitálu. Ukazatele rentability hodnotí úspěšnost dosahování cílů podniku a zhodnocování vložených prostředků.³¹

Rentabilita vlastního kapitálu (*Return of Equity*) – ROE

Měřením rentability vlastního kapitálu lze vyjádřit výnosnost kapitálu vloženého vlastníky podniku.

Ukazatel rentability vlastního kapitálu by měl být srovnáván s úrokovým výnosem, který by společnost získala investováním do jiné investice. Může být tedy srovnáván například s průměrným úrokovým výnosem nabízeným bankami či výnosem, který by podniku přinesla investice do vládních dluhopisů. Z dostupných zdrojů je možné zjistit, že v současné době je výnos desetiletých dluhopisů 2,42%³². Pokud bychom ukazatel ROE srovnali s průměrným úrokovým výnosem nabízeným bankami, budeme se pohybovat mezi 1,1% - 2,0% v závislosti na typu vybraného produktu a daných podmínkách. Výnosnost vlastního kapitálu je tedy s porovnáním se zmíněnými alternativami vyšší.

Průměrná hodnota v průmyslovém odvětví za rok 2012 tohoto ukazatele je 12,12%³³. Společnost je lehce pod touto průměrnou hodnotou. Jako pozitivum můžeme uvést, že

³¹ KNÁPKOVÁ, Adriana, PAVELKOVÁ, Drahomíra. *Finanční analýza*. Grada Publishing, 2010. ISBN 978-80-247-3349-4.

³² Kurzy.cz [Online] [Citace: 12.4.2014] <http://www.kurzy.cz/cnb/ekonomika/vynos-desetileteho-statniho-dluhopisu-maastrichtske-kriterium/>

³³ Ministerstvo průmyslu a obchodu [Online] [Citace: 12.4.2014] <http://www.mpo.cz/dokument141226.html>

se hodnota ukazatele ROE po celou dobu plánovaného období zvyšuje a přibližuje se tak k průměrné hodnotě v odvětví.

$$ROE = \frac{EAT}{vlastníkapitál} * 100[\%]$$

Rentabilita úhrnných vložených prostředků (Return on Asset) – ROA

Ukazatel úhrnných vložených prostředků měří výkonnost společnosti, nebo také produkční sílu společnosti. Vypočítanou hodnotu ukazatele ROA je možno použít při výpočtu ukazatele přidané ekonomické hodnoty EVA. Při použití EBIT v čitateli můžeme měřit výkonnost firmy bez vlivu zadlužení a zatížení daňového. Existují dvě varianty výpočtu ROA.³⁴

$$ROA = \frac{EBIT}{celkováaktiva} * 100[\%]$$

$$ROA = \frac{EAT + úrokovénáklady * (1 - s_{dp})}{průměrnáaktiva} * 100[\%]$$

Průměrná odvětvová hodnota pro rok 2012 je 7,98%³⁵. Hanácké železárny a pérovny, a.s. se nachází ve všech letech nad tímto průměrem.

Pro ukazatele rentability celkových aktiv se obecně užívá pravidlo, že čím vyšší je hodnota tohoto ukazatele, tím je to pro podnik lepší. V letech plánu je vidět její postupný nárůst, což je pro podnik dobré. Na tomto vývoji se pozitivně odrazil růst výsledku hospodaření před zdaněním.

Rentabilita tržeb (Return on Sales) - ROS

Ukazatel rentability tržeb vyjadřuje podíl čistého zisku na tržbách. Zisk v čitateli zlomku může mít formu zisku po zdanění, zisku před zdaněním nebo EBIT. ROS

³⁴ KNÁPKOVÁ, Adriana, PAVELKOVÁ, Drahomíra. *Finanční analýza*. Grada Publishing, 2010. ISBN 978-80-247-3349-4.

³⁵ Ministerstvo průmyslu a obchodu [Online] [Citace:12.4.2014] <http://www.mpo.cz/dokument141226.html>

ukazuje tzv. průměrnou hrubou ziskovou marži, která je důležitá pro hodnocení úspěšnosti podnikání.³⁶

Hodnotu ukazatele rentability tržeb lze říci, že čím vyšší hodnota, tím je to pro podnik lepší. Jak je vidět z provedených výpočtů, hodnota tohoto ukazatele mírně stoupá, což je pro podnik pozitivní. Nárůst není tak výrazný, protože tempo růstu tržeb a výsledku hospodaření je téměř shodné.

V roce 2012 byla průměrná hodnota tohoto ukazatele 5,64%³⁷. Ukazatel ROS společnosti HZP, a.s. se pohybuje ve všech letech kolem odvětvového průměru.

$$ROS = \frac{EBIT}{tržby} * 100[\%]$$

Pro naplánované hodnoty finančního plánu byly vypočteny ukazatele ROE, ROA a ROS v jednotlivých letech plánu. Jejich výši v daném období zachycuje následující Tabulka 24:

Tabulka 24: Vybrané ukazatele rentability

	2013	2014	2015	2016
ROE	9,02%	9,40%	9,72%	10,03%
ROA	11,91%	12,75%	13,60%	14,51%
ROS	5,49%	5,69%	5,85%	6,01%

Zdroj: Vlastní zpracování, 2014

5.2 Ukazatele likvidity a čistý pracovní kapitál

Skupina těchto ukazatelů vyjadřuje schopnost podniku hradit své závazky. Zjednodušeně se jedná o poměr toho, čím je možno platit, s tím, co je nutno zaplatit. Likvidita je nezbytnou podmínkou pro dlouhodobou existenci podniku. Aby byl podnik likvidní, musí mít prostředky vázané v oběžných aktivech, zásobách, pohledávkách a na účtech, to znamená, že likvidita přímo souvisí s rentabilitou.

Jednotlivé ukazatele likvidity zachycuje Tabulka 25.

³⁶ KNÁPKOVÁ, Adriana, PAVELKOVÁ, Drahomíra. *Finanční analýza*. Grada Publishing, 2010. ISBN 978-80-247-3349-4.

³⁷ Ministerstvo průmyslu a obchodu [Online] [Citace:12.4.2014] <http://www.mpo.cz/dokument141226.html>

Běžná likvidita

Celková likvidita neboli likvidita 3. stupně (v české literatuře bývá značena jako běžná likvidita) by měla dosahovat hodnot v rozmezí od 1,5 do 2,5. Ukazatel běžné likvidity udává, kolikrát pokrývají oběžná aktiva krátkodobé cizí zdroje podniku. Nejčastější použití ukazatele se nejčastěji používá k měření krátkodobé platební schopnosti. Čím vyšší je hodnota běžné likvidity, tím je i pravděpodobnost udržení platební schopnosti podniku vyšší.³⁸

$$\text{Běžná likvidita} = \frac{\text{oběžná aktiva}}{\text{krátkodobé závazky}} * 100[\%]$$

Pro plán společnosti v letech 2014 - 2016 se hodnota tohoto ukazatele pohybuje v rozmezí 4,78 – 7,84 což přesahuje doporučené hodnoty. To je dáno rychlým růstem všech položek oběžných aktiv, který je spojený s růstem obratu společnosti a zároveň s vysokou ziskovostí společnosti. Jen velmi malá část oběžných aktiv společnosti je kryta krátkodobými závazky. Ke krytí dochází z vlastních zdrojů. To může být pro společnost rizikové kvůli typicky vyšší ceně vlastního kapitálu.

Pohotová likvidita

Běžná (pohotová) likvidita neboli likvidita 2. stupně by se měla pohybovat v rozmezí 0,8 - 1. Vývoj této hodnoty je dobré sledovat v čase. Používá se pro přesnější výpočet likvidit, z výpočtu eliminuje zásoby a nedokončenou výrobu. Vysoké hodnoty znamenají, že určitý objem oběžných aktiv je vázán ve formě pohotových prostředků, které přinášejí jen malý nebo žádný úrok. Ukazatele zjištěné pro plán nesplňují podmínku poměru menší než 1, v průběhu plánu dochází k jejímu nárůstu.³⁹

$$\text{pohotovál likvidita} = \frac{\text{oběžná aktiva} - \text{zásoby}}{\text{krátkodobé závazky}} * 100[\%]$$

³⁸ KNÁPKOVÁ, Adriana, PAVELKOVÁ, Drahomíra. *Finanční analýza*. Grada Publishing, 2010. ISBN 978-80-247-3349-4.

³⁹ KNÁPKOVÁ, Adriana, PAVELKOVÁ, Drahomíra. *Finanční analýza*. Grada Publishing, 2010. ISBN 978-80-247-3349-4.

Peněžní likvidita

Okamžitá likvidita neboli peněžní likvidita by měla být vyšší než 0,2. Tento ukazatel vypovídá o schopnosti podniku uhradit své právě splatné závazky. Ukazatel pro jednotlivá léta plánu mírně narůstá, což je způsobeno nárůstem krátkodobého finančního majetku a snižující se hodnotou krátkodobých závazků.⁴⁰

$$\text{peněžnílikvidita} = \frac{\text{peněžníprostředky}}{\text{krátkodobézávazky}} * 100[\%]$$

V Tabulce 25 je kromě ukazatelů likvidity zachycen také rozdílový ukazatel čistého pracovního kapitálu, který představuje rozdíl oběžných aktiv a krátkodobých závazků. Tento ukazatel představuje volné prostředky, které má firma k dispozici po úhradě všech běžných krátkodobých závazků. Jak je vidět, společnost má dostatek těchto prostředků a jejich výše se v plánovaném období zvyšuje. Na tom se pozitivně odráží vliv snahy o snížení krátkodobých závazků.

Tabulka 25: Ukazatele likvidity a ČPK

	2013	2014	2015	2016
celková (běžná) likvidita	4,78	5,54	6,52	7,84
pohotová likvidita	2,47	2,86	3,36	4,04
peněžní (okamžitá) likvidita	0,54	0,62	0,73	0,88
ČPK	241 862	258 091	274 649	291 490

Zdroj: Vlastní zpracování, 2014

5.3 Ukazatele aktivity

Tyto ukazatele pracují s položkami z rozvahy a položkami z výkazu zisku a ztráty. Jsou využívány zejména pro řízení aktiv. Ukazatele aktivity udávají, jak společnost využívá určité majetkové části, jestli disponuje dostatečnými kapacitami, také zda má dostatek aktiv nebo zda bude mít dostatek zdrojů například pro budoucí investice. Ukazatele aktivity představují jednu ze základních složek efektivnosti, které jsou zásadními pro ukazatele ROA a ROE. Informují o tom, kolik aktiv společnost potřebuje pro zajištění

⁴⁰KNÁPKOVÁ, Adriana, PAVELKOVÁ, Drahomíra. *Finanční analýza*. Grada Publishing, 2010. ISBN 978-80-247-3349-4.

objemu tržeb. V zásadě existují dva typy ukazatelů aktivity, vyjadřují buď počet obrátů, nebo dobu obratu.

Ukazatele obratu

Ukazatele obratu (viz. Tabulka 26) měří efektivnost podnikatelské činnosti. Dále také udávají přehled o tom, jak je využíván majetek společnosti.

Obrat aktiv

Hodnota ukazatele obratu aktiv by měla nabývat hodnot větších než 1, přičemž platí, že čím vyšší je hodnota ukazatele, tím je to pro podnik lepší. Jak je vidět hodnota tohoto ukazatele v letech plánu tuto doporučenou hodnotu mírně převyšuje. Pro následující plán (2017-2019) by bylo dobré zaměřit se na růst tohoto ukazatele, aby nedošlo k jeho poklesu. V zásadě lze tento ukazatel zlepšit lepším využitím aktiv – růstem tržeb vůči aktivům. Ukazatel obratu zásob ve všech letech plánu roste. Obecně lze označit situaci podniku jako dobrou pokud hodnota ukazatele roste.

$$obratakativ = \frac{tržby}{aktivacelkem}, \quad dobaobratuzásob = \frac{zásoby * 360}{tržby}$$

Dále by měla společnost sledovat dobu obratu závazků a pohledávek (měřena ve dnech). Hodnota ukazatele obratu zásob klesá a doba obratu pohledávek zůstává stejná, což znamená, že společnost by měla mít menší problémy s výší nezaplacených obchodů od svých zákazníků, ale zároveň, že i ona sama bude lépe přistupovat k dodavatelsko-odběratelským vztahům a bude se snažit včas splácet své závazky. Rozdíl doby splatnosti pohledávek a doby úhrady krátkodobých závazků vyjadřuje počet dnů, které je nutné financovat.

$$dobaobratupohledávek = \frac{průměrnávýšepohledávky * 360}{tržby}$$

$$dobaobratuzávazků = \frac{průměrnézávazkyzobchodníhostyku * 360}{tržby}$$

Tabulka 26: Ukazatele obratu

	2013	2014	2015	2016
obrat aktiv (počet obrátek za rok)	1,26	1,33	1,4	1,47
obrat zásob (počet obrátek za rok)	10,74	12,44	14,65	17,6
doba obratu závazků (ve dnech)	34,06	29,4	24,97	20,78
doba obratu pohledávek (ve dnech)	65,7	65,7	65,7	65,7

Zdroj: Vlastní zpracování, 2014

5.4 Ukazatele zadluženosti

Zadluženost znamená, že podnik využívá k financování svých aktiv cizí zdroje. Právě využití cizích zdrojů ovlivňuje výnosnost kapitálu a celkově riziko podnikání. V dnešní době není možné, aby podniky financovaly svoji činnost pouze z vlastního nebo z cizího kapitálu. Pokud by společnost použila pouze vlastní kapitál, znamenalo by to snížení výnosnosti vloženého kapitálu. Naopak financování pouze cizím kapitálem je nemožné, protože na začátku podnikání musí každý podnikatel vložit do firmy danou částku. Důvodem, proč společnosti využívají cizí zdroje, je relativně nižší cena oproti zdrojům vlastním. Nižší cena je dána z toho důvodu, že podnik si může započítat úrokové náklady do daňově uznatelných nákladů. V oblasti zadluženosti společnosti byly vypočteny dva ukazatele - celková zadluženost a zadluženost vlastního kapitálu.⁴¹

Celková zadluženost

Celková zadluženost je ukazatel, který charakterizuje finanční úroveň firmy. Ukazuje do jaké míry je majetek společnosti kryt cizími zdroji. Vyšší hodnoty znamenají riziko pro věřitele. Tento ukazatel je vyjádřen v procentech. Z Tabulky 27 můžeme soudit, že aktiva společnost jsou cizími zdroji kryta jen částečně a v průběhu let bude docházet ke snížení tohoto ukazatele, takže by se firma neměla dostat do finančních potíží.

$$\text{celková zadluženost} = \frac{\text{cizí zdroje}}{\text{aktiv celkem}} * 100[\%]$$

⁴¹KNÁPKOVÁ, Adriana, PAVELKOVÁ, Drahomíra. *Finanční analýza*. Grada Publishing, 2010. ISBN 978-80-247-3349-4.

Ukazatel zadluženosti vlastního kapitálu poukazuje na to, do jaké míry je vlastní kapitál firmy zadlužen. Pokud je tato hodnota vyšší jak 100%, jedná se o vysoce zadluženou firmu. Z Tabulky 27 je patrné, že by společnost měla snižovat míru zadlužení vlastního kapitálu. V tom se odráží postupné snižování dlouhodobých závazků.

$$\text{zadluženostvlastníhokapitálu} = \frac{\text{dlouhodobézávazky}}{\text{vloženýkapitál}} * 100[\%]$$

Tabulka 27: Ukazatele zadluženosti

	2013	2014	2015	2016
celková zadluženost	23,26%	19,59%	15,73%	11,63%
zadluženost vlastního kapitálu	76,74%	80,41%	84,27%	88,37%

Zdroj: Vlastní zpracování, 2014

5.5 Zhodnocení finanční analýzy plánu

Při pohledu na výsledky jednotlivých ukazatelů, které byly analyzovány, vidíme, že finanční plán navržený ve čtvrté kapitole poměrně dobře kopíruje realitu odvětví z pohledu rentability. Ukazatele ROS, ROE a ROA se pohybují v těsné blízkosti odvětvových průměrů. V průběhu dalších let dochází v případě všech ukazatelů k růstu.

Ukazatele likvidity se v případě běžné a pohotové likvidity pohybují vysoko jak nad odvětvovými průměry, tak nad doporučenými hladinami. Společnost se bude muset v následujícím období zamyslet nad tím jak se dostat zpět na doporučené hladiny. Současná hladina naznačuje, že příliš mnoho zdrojů je kryto z interních zdrojů a to je rizikové díky příliš vysoké ceně vlastního kapitálu. Okamžitá peněžní likvidita přesahuje též doporučenou hladinu, ne však již natolik dramaticky.

V případě ukazatelů aktivity společnost ve všech případech přesahuje doporučené hodnoty a lze říci, že z tohoto pohledu je její plán do budoucna korektní.

Z ukazatelů zadluženosti lze vyčíst dlouhodobý trend v růstu zadluženosti vlastního kapitálu. Společnost by měla v následujícím období tento trend zvrátit.

6 Analýza rizik, strategická analýza

„Riziko je důsledek nejednoznačnosti budoucího vývoje výnosů hospodářské činnosti. Skutečné výnosy mohou být vyšší nebo nižší, než je určitá základní očekávaná hodnota. Riziko je tím větší, čím více se může skutečný výsledek lišit od očekávaného, a to jak v kladném, tak v záporném směru.“⁴²

V odlišných pramenech je definováno riziko (negativní, tzv. čisté riziko) různými způsoby:

- *pravděpodobnost či možnost vzniku ztráty*
- *odchýlení skutečných a očekávaných výsledků*
- *nebezpečí negativní odchylky od cíle*
- *nebezpečí chybného rozhodnutí*
- *možnost vzniku ztráty nebo zisku⁴³*

Současní autoři již neuvažují pouze negativní rizika, ale i rizika podnikatelská, která převažují v hospodářské praxi. Podnikatelská rizika mají jak pozitivní, tak i negativní stránku. Podnikatelské riziko je definováno:

- *variability možných výsledků určitých procesů či aktivit*
- *možnosti odchylek (negativních i pozitivních) od výsledků očekávaných či plánovaných*
- *pravděpodobnosti výsledků odlišných od očekávaných či plánovaných výsledků⁴⁴*

6.1 Analýza rizik

Analýza rizik je nástroj, který pomáhá určit, s jakou pravděpodobností daná událost nastane. Součástí analýzy rizik je identifikace rizik, posouzení významu rizik, stanovení

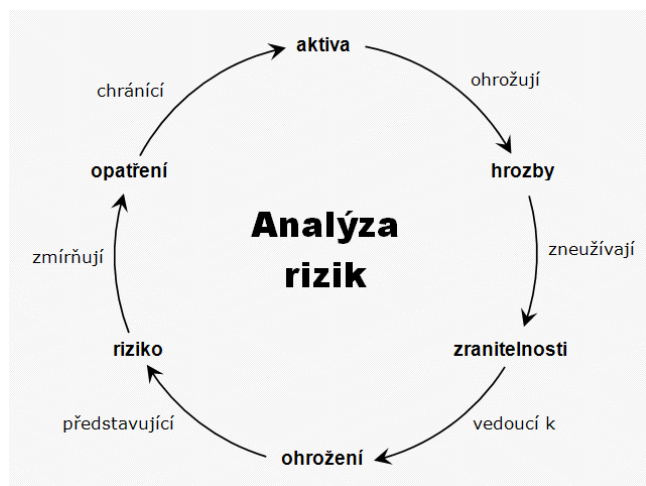
⁴² MAŘÍK, Miloš, a kol. *Metody oceňování podniku*. Praha: Ekopress, 2007. ISBN 978-80-86929-67-5.

⁴³ SMEJKAL, Vladimír, RAIS, Karel. *Řízení rizik ve firmách a jiných organizacích*. Grada Publishing, 2006. ISBN 80-247-1667-4.

⁴⁴ FOTR, Jiří, SOUČEK, Ivan. *Investiční rozhodování a řízení projektů*. Grada Publishing, 2011. ISBN 978-80-247-3293-0.

velikosti rizika a hodnocení rizika vzhledem k projektu. Analýza rizik je základním pilířem pro řízení rizik.⁴⁵

Obrázek 10: Analýza rizik



Zdroj: Cleveland Smart, 2014⁴⁶

6.1.1 Identifikace a ohodnocení rizikových faktorů

Obsahem identifikace rizik je určení rizikových faktorů, které mohou ovlivnit (pozitivně i negativně) dosažení strategických cílů. Identifikované faktory rizika je třeba ohodnotit s ohledem na jejich pravděpodobnost výskytu a intenzitu dopadu.⁴⁷

Pravděpodobnost výskytu je hodnocena pomocí stupnice od 1 do 5 následujícím způsobem:

1. 0 – 20% - nepatrná pravděpodobnost výskytu, vyskytuje se pouze ve výjimečných případech
2. 20 – 40% - nepravděpodobný výskyt, může se vyskytnout, ale nemusí také vůbec
3. 40 – 60% - pravděpodobný výskyt
4. 60 – 80% - vysoká pravděpodobnost výskytu
5. 80 – 100% - jistý výskyt.

⁴⁵MAŘÍK, Miloš. a kol. *Metody oceňování podniku*. Praha: Ekopress, 2007. ISBN 978-80-86929-67-5.

⁴⁶ Cleveland Smart [Online] [Citace:12.4.2014] <http://www.cleverandsmart.cz/analyza-rizik-jemny-uvod-do-analyzy-rizik/>

⁴⁷ FOTR, Jiří., VACÍK, Emil. a kol. *Tvorba strategie a strategické plánování*. Praha: Grada Publishing, 2012, ISBN 978-80-247-3985-4.

Intenzita dopadu je hodnocena pomocí stupnice od 1 do 5 následujícím způsobem:

1. bezvýznamný dopad (*řešení na úrovni nižšího managementu a zaměstnanců*) – *znatelně neovlivňuje fungování podniku*
2. malý dopad (*řešení na úrovni středního managementu*) – *ovlivňuje pouze jednotlivé činnosti*
3. střední dopad (*řešení na úrovni středního a vyššího managementu*) – *je třeba okamžité řešení situace*
4. velký dopad (*řešení na úrovni vrcholového vedení*)
5. kritický dopad (*dopad rizika pro podnik je závažný a trvalý*).⁴⁸⁴⁹

Na společnost v podnikatelském prostředí působí celá řada, často velice různorodých rizikových faktorů. Ne všechny však mají podstatný vliv na záměry společnosti a mohou tedy ohrozit zamýšlené cíle. Jako podstatné faktory ohrožující záměry společnosti byly stanoveny následující prvky a tabulka níže znázorňuje ohodnocení jednotlivých identifikovaných rizikových faktorů s ohledem na pravděpodobnost výskytu a intenzitu dopadu.

⁴⁸ ŠULÁK, Milan, VACÍK, Emil, IRCINGOVÁ, Jarmila. *Teze k přednáškám předmětu Řízení podnikatelských projektů*. Plzeň ZČU, 2007. ISBN 978-80-7043-612-7.

⁴⁹ ŠULÁK, Milan, VACÍK, Emil. *Strategické řízení v podnicích a projektech*. Praha: EUPRESS, 2005. ISBN 80-86754-35-9.

Tabulka 28: Identifikace rizikových faktorů

Faktor rizika	Pravděpodobnost výskytu	Intenzita dopadu	Celková hodnota	Risk Appetite
<i>Porucha výrobního zařízení</i>	1	4	4	8
<i>Růst cen energií</i>	2	4	8	8
<i>Nová konkurence na zahraničním trhu</i>	2	2	4	8
<i>Růst cen materiálu</i>	2	4	8	8
<i>Nedostatek kvalifikovaných pracovních sil</i>	1	3	3	8
<i>Nízká likvidita</i>	1	2	2	8
<i>Riziko kolísání měnových kurzů</i>	4	4	16	8
<i>Riziko porušení smluv</i>	1	3	3	8
<i>Riziko ztráty obchodních kontaktů/zákazníků</i>	2	3	6	8
<i>Nedostatečná kvalita materiálu a výrobků</i>	2	3	6	8
<i>Nespolehlivost dodavatelů</i>	2	3	6	8
<i>Riziko havárie na výrobní hale</i>	1	4	4	8

Zdroj: Vlastní zpracování, 2014

Díky vyhodnocení rizika z hlediska pravděpodobnosti výskytu a intenzity dopadu, můžeme vidět významné rizikové faktory, které se pohybují nad hranicí Risk Appetite. Risk Appetite představuje hranicivější rizika, kterou je firma schopna a ochotna akceptovat. Ta byla stanovena po domluvě v podniku na hranici 8. Právě tyto rizikové faktory mohou ovlivnit strategický záměr společnosti.

6.1.2 Analýza citlivosti

Základní formou analýzy citlivosti je jednofaktorová analýza a jejím cílem je zjistit dopady jednotlivých rizikových faktorů na dané finanční kritérium (ostatní faktory zůstávají na předpokládaných hodnotách). Jako ekonomické kritérium, u kterého je citlivost v závislosti na změnách sledována, se nejčastěji udává hospodářský výsledek před zdaněním – EBT. Následně se stanovují nejpravděpodobnější odhady jednotlivých faktorů, u kterých se provede změna o stejnou procentní část negativním směrem a poté se sleduje, jaký vliv měla tato změna, odchylka, vliv na hodnotu hospodářského

výsledku. Faktory, které mají vysoký negativní vliv na sledovaný hospodářský výsledek, jsou faktory nejvýznamnějšími.⁵⁰

Jako finanční kritérium pro citlivostní analýzu společnosti HZP, a.s. byl zvolen hospodářský výsledek před zdaněním – EBT.

EBT se určí podle následujícího vzorce:

$$\text{EBT} = \text{Tržby z prodeje zboží a služeb} - \text{Spotřeba materiálu a energie} - \text{Služby} - \text{Osobní náklady} - \text{Daně a poplatky} - \text{Odpisy dlouhodobého nehmotného a hmotného majetku} + \text{Tržby z prodeje dlouhodobého majetku a materiálu} + \text{Ostatní provozní výnosy} - \text{Ostatní provozní náklady} - \text{Nákladové úroky} + \text{Ostatní finanční výnosy} - \text{Ostatní finanční náklady}$$

Po dohodě s firmou byla stanovena hranice přijatelnosti relativní změny EBT do 50%.

Následující tabulky zobrazují citlivost změny jednotlivých finančních složek výkazu zisku a ztrát o 10% negativním směrem na EBT v jednotlivých letech plánu.

Výpočet agregovaných položek:

Spotřeba materiálu a energie – podle metodiky citlivostní analýzy musí být tato položka rozdělena do dvou částí. První z nich je spotřeba materiálu a druhou je spotřeba energie. Dle informací ze společnosti je dlouhodobě spotřeba materiálu v této agregované položce přibližně 62% z celkových nákladů. Spotřeba energie se na celkových nákladech podílí následovně:

- 3% fixní náklady spojené s osvětlením budov
- 20% - elektrická energie + plyn sloužící k výrobní činnosti
- 15% - paliva

Celkově tedy spotřeba energie dosahuje dlouhodobě 38% z celkových nákladů na spotřebu materiálu a energie.

Osobní náklady – osobní náklady se skládají ze mzdových nákladů, nákladů na sociální a zdravotní pojištění a ostatních osobních nákladů. Ve společnosti v současné době pracuje 275 zaměstnanců, z nichž 41 pracuje na manažerských pozicích různých

⁵⁰ FOTR, Jiří., VACÍK, Emil. a kol. *Tvorba strategie a strategické plánování*. Praha: Grada Publishing, 2012, ISBN 978-80-247-3985-4.

úrovni. Společnost plánuje udržení obdobné zaměstnanecké struktury po celou dobu podnikatelského plánu. Ke změnám může dojít během roku 2017 s očekávaným rozšířením činnosti společnosti na východní trhy a růstem poptávky po výrobcích společnosti.

Tabulka 29: Analýza citlivosti pro rok 2014 v tis. Kč

Položka v tis.Kč	Hodnota rok 2014	změna o 10%	EBT	Absolutní změna EBT	Relativní změna EBT
Tržby z prodeje zboží	1454	1309	49599	-145	-0,29%
Náklady na prodej zboží	625	687	49682	-62.5	-0,13%
Tržby z prodeje výrobků a služeb	706 196	635576	-20876	-70620	-141,97%
Spotřeba material	273651	301015	22379	-27365	-55,01%
Spotřeba energie	167721	184493	32972	-16772	-33,72%
Služby	60027	66029	43741	-6002	-12,07%
Osobní náklady	120666	132732	37677	-12066	-24,26%
Odpisy	21489	23637	47600	-2148	-4,31%
Ostatní provozní náklady	7062	7768	49038	-706	-1,42%
Výnosové úroky a ostatní finanční výnosy	11462	12608	48598	-1146	-2,30%
Nákladové úroky a ostatní finanční náklady	18174	19991	47927	-1817	-3,65%
EBT	49 697				

Zdroj: Vlastní zpracování, 2014

Tabulka 30: Analýza citlivosti pro rok 2015 v tis. Kč

Položka v tis.Kč	Hodnota rok 2015	změna o 10%	EBT	Absolutní změna EBT	Relativní změna EBT
Tržby z prodeje zboží	1527	1374	49591	-153	-0,29%
Náklady na prodej zboží	656	721	49678	-65	-0,12%
Tržby z prodeje výrobků a služeb	727381	654643	-22994	-72738	-138,14%
Spotřeba material	281860	310046	21558	-28186	-53,53%
Spotřeba energie	172753	190028	32469	-17275	-32,81%
Služby	61827	68009	43561	-6182	-11,74%
Osobní náklady	123683	136051	37376	-12368	-23,49%
Odpisy	21489	23637	47595	-2148	-4,08%
Ostatní provozní náklady	7274	8001	49017	-727	-1,38%
Výnosové úroky a ostatní finanční výnosy	11462	12608	48598	-1146	-2,18%
Nákladové úroky a ostatní finanční náklady	18174	19991	47927	-1817	-3,45%
EBT	52654				

Zdroj: Vlastní zpracování, 2014

Tabulka 31: Analýza citlivosti pro rok 2016 v tis. Kč

Položka v tis.Kč	Hodnota rok 2016	změna o 10%	EBT	Absolutní změna EBT	Relativní změna EBT
Tržby z prodeje zboží	1603	1443	49584	-160	-0,29%
Náklady na prodej zboží	689	758	49675	-69	-0,12%
Tržby z prodeje výrobků a služeb	749203	674283	-25176	-74920	-134,47%
Spotřeba material	290316	319347	20712	-29031	-52,11%
Spotřeba energie	177936	195729	31950	-17793	-31,94%
Služby	63682	70050	43376	-6368	-11,43%
Osobní náklady	126775	139453	37067	-12677	-22,75%
Odpisy	21395	23535	47595	-2140	-3,86%
Ostatní provozní náklady	7492	8241	48995	-749	-1,34%
Výnosové úroky a ostatní finanční výnosy	11462	12608	48598	-1146	-2,06%
Nákladové úroky a ostatní finanční náklady	18174	19991	47927	-1817	-3,26%
EBT	55809				

Zdroj: Vlastní zpracování, 2014

Z uvedených tabulek lze získat, že klíčovým finančním faktorem pro společnost je udržení a případně navýšení hladiny tržeb nad očekávanou hranici a spotřeba materiálu. Ve všech letech finančního plánu vyšla stejná rizika.

6.1.3 Vliv významných rizikových faktorů na podnik

Riziko kolísání měnových kurzů

Společnost Hanácké železářny a pérovny, a.s. nerealizuje své obchody pouze na tuzemském trhu, ale z velké části i také se zahraničními zákazníky. Výkyvy v měnových kurzech se dají sice předpovídat a určit přibližný pozitivní či negativní vývoj pro společnost, ale to neznamená, že vlivem neočekávaných událostí se tento vývoj nemůže zásadně změnit bez ohledu na předchozí odhady. Změna měnových kurzů má pak dopad na výsledek hospodaření firmy. Vzhledem k tomu, že se výkyvy v měnových kurzech vyskytují velmi často, je pravděpodobnost výskytu tohoto faktoru vysoká a vliv na záměr společnosti významný. Pro tvorbu finančního plánu, ziskovost společnosti a tvorbu rezerv je kolísání měnových kurzů nejdůležitějším rizikovým faktorem. Společnost jako téměř výhradní vývozce je na pohyby kurzů citlivá. Společnost se snaží toto riziko eliminovat pomocí nástrojů jako je termínové zajištění finančních rizik. Společnost využívá pojištění na změnu devizových kurzů, které pokrývá očekávaný a pravděpodobný výkyv kurzu pro následující období. Mimo to společnost využívá i dalších nástrojů jako jsou opce atd.

Riziko růstu cen materiálu a energií

Zvyšování cen materiálu a energií ovlivňuje samozřejmě výši nákladů. Pokud by došlo k enormnímu zvýšení těchto cen, mělo by to záporný vliv na hospodářský výsledek podniku. Část zvýšení cen by se rovněž promítla do cen výrobků. To by mohlo vést ke snížení poptávky po výrobcích. Pravděpodobnost výskytu tohoto faktoru je malá, ale dopad střední až velký.

6.1.4 Další významnější rizikové faktory

Porucha výrobního zařízení

Riziko může být spojené s dlouhodobější poruchou výrobního zařízení a se spojenou neschopností společnosti plnit své závazky vůči klientům. Toto riziko je relativně zanedbatelné díky důkladné údržbě, kterou stroje podstupují.

Nová konkurence na zahraničním trhu

Riziko vstupu nové konkurence na trh je relativně nízké – náklady spojené se vstupem na trh jsou velice vysoké a na trhu jsou důležité reference. Pokud by se však nějakému

subjektu – např. čínským společností – průlom podařil, mohlo by dojít k zásadní proměně trhu.

Nedostatek kvalifikovaných pracovních sil

Společnost má konsolidovanou zaměstnaneckou základnu a se svým sídlem v Prostějově i dostatek potenciálních pracovních sil.

Riziku společnost předchází i rozvojem zaměstnanců a rekvalifikačními kurzy.

Riziko porušení smluv

Obdobně jako každá společnost i Hanácké železářny a pérovny, a.s. čelí riziku porušení smluv jak ze strany dodavatelů, tak ze strany odběratelů.

Díky velice úzkým vztahům s dodavateli i odběrateli společnost nepovažuje toto riziko za příliš vysoké.

Riziko ztráty obchodních kontaktů/zákazníků

Vzhledem k náročnosti a nákladnosti výroby je důležité, aby si společnost získané kontakty udržovala a snažila se o získání nových. S ohledem na to, že výrobky společnosti nepatří mezi běžně obchodované zboží, jsou vztahy se zákazníky a jejich rozvoj klíčovým faktorem k úspěchu. V případě ztráty významného obchodního partnera (zákazníka), například z důvodu velké zmetkovosti výrobků, by byl dopad na realizované finanční výsledky velmi významný. Z důvodu vynikajících partnerských vztahů a vysoké kvality výrobků se předpokládá málo pravděpodobný až žádný výskyt tohoto rizika a dopady jsou střední.

Nespolehlivost dodavatelů

Pro bezproblémovou a úspěšnou realizaci zakázek je společnost vázána také na svého dodavatele a obchodní partnery, se kterými společně získanou zakázku realizuje. Je tedy podstatné, aby všichni partneři, kteří se na výrobě produktu podílí, byli spolehliví, přesní a odváděli kvalitní práci. Kvalita, způsob realizace zakázky a její doba realizace jsou důležité z konkurenčního pohledu zákazníka, který se na jejich základě rozhoduje v budoucnu nebo dává doporučení svému okolí. Pravděpodobnost výskytu nespolehlivého dodavatele je malá a dopady jsou střední.

Nedostatečná kvalita materiálu a výrobků

Kvalita materiálu je velice důležitá, protože je rozhodujícím faktorem kvality vlastních, finálních výrobků. Pokud by došlo při testování vstupních surovin ke zjištění vady, nebo nekvalitní výrobní dávky, podnik může přikročit k odvolání várky od rezervních dodavatelů, kteří jsou schopni případný nedostatek materiálu doplnit. Kvalita výrobku ovlivňuje dobré jméno společnosti a výši poptávky, proto se podnik snaží pečlivě sledovat materiál i výstupní výrobky. Pravděpodobnost výskytu je malá a dopady jsou střední.

Riziko havárie na výrobní hale

Havárie na výrobní hale je riziko, kterému je vystaven každý průmyslový podnik. Jde o riziko, které je i díky platné legislativě běžně minimalizováno a řešeno též řadou interních bezpečnostních procesů. Výskyt rizika velké havárie je proto zanedbatelný, ale jeho případné důsledky jsou nezměrné. Společnost se tomuto riziku brání celou řadou procesů a postupů, které vychází z platné legislativy a ISO standardů.

6.2 Tvorba strategických scénářů

Při tvorbě strategických scénářů je třeba vycházet z rizikových faktorů, které byly identifikovány v předchozí kapitole. Pokud by počet rizikových faktorů nebyl omezen, mohlo by dojít ke vzniku velkého množství scénářů, z nichž pravděpodobnost a účinnost některých by byla minimální. Tento fakt by snižoval jejich využití.

Scénáře jako takové jsou určitým pohledem na to, jak by se daný stav v podniku mohl v budoucnu vyvíjet. Sestavení scénářů v průběhu plánování umožňuje firmě lépe reagovat na budoucí vývoj trhu díky tomu, že si firma je vědoma, jak reagovat pokud by nastala změna ve vývoji trhu. Strategické scénáře na rozdíl od analýzy citlivosti zahrnují působení více faktorů najednou.⁵¹

⁵¹ FOTR, Jiří., VACÍK, Emil. a kol. *Tvorba strategie a strategické plánování*. Praha: Grada Publishing, 2012, ISBN 978-80-247-3985-4.

Přínosy práce se scénáři:

- prognózování změn a možnost je aktivně ovlivňovat
- nutnost uskutečňovat rozhodnutí
- stimulace přemýšlení o budoucnosti
- možnost odprostit se od tradičního způsobu myšlení
- zvyšování flexibility organizace

Obvykle se tvoří tři typy scénářů:

- Optimistický
- Pesimistický
- Očekávaný⁵²

Z výsledků kvalitativní analýzy bylo určeno, že v případě HŽP, a.s. jsou klíčové faktory rizika riziko kolísání měnových kurzů, riziko růstu cen materiálu a energií.

6.2.1 Očekávaný scénář

Na základě analýzy rizik dojde k sestavení realistického scénáře vývoje. Společnost zpravidla uvádí jako výchozí scénář výchozí finanční plán, který vychází ze strategických dokumentů společnosti. Společnost však nesmí opomíjet ani možné extrémní situace – jak ne zcela očekávaný silně pozitivní vývoj tak ne zcela očekávaný negativní vývoj. Proto zpravidla dochází ke zpracování i optimistického ani pesimistického scénář, aby firma byla připravena na možné příležitosti a zároveň, aby byla připravena i na hrozby.

6.2.2 Optimistický scénář

Jak bylo v předchozím textu naznačeno, optimistický scénář popisuje budoucí situaci, kdy se rizikové faktory vyvíjejí nad očekávání. V letech 2014-2016 jsou pro HŽP, a.s. hlavními rizikovými faktory kolísání měnových kurzů a růst cen materiálu a energií.

Riziko kolísání měnových kurzů

Společnost HŽP, a.s. přijímá 100% plateb od svých partnerů v Eurech. V optimistickém scénáři budeme zvažovat depreciaci měnového kurzu české koruny vůči euru. Změna

⁵² ŠULÁK, Milan, VACÍK, Emil, IRCINGOVÁ, Jarmila. *Teze k přednáškám předmětu Řízení podnikatelských projektů*. Plzeň ZČU, 2007. ISBN 978-80-7043-612-7.

kurzu se promítne především do zvýšení tržeb. Měnový kurz EUR/Kč bude vycházet z 50% intervalu spolehlivosti predikce ČSOB (viz. 2.1.1 Makroprostředí).

Tabulka 32: Měnový kurz - optimistický scénář

Měnový kurz	2014	2015	2016
EUR/Kč	27,6	26,9	26,7

Zdroj: Vlastní zpracování, 2014

Riziko růstu cen materiálu a energií

V případě cen energií a materiálu je očekávaný (výchozí scénář) roven optimistickému. Nižší tempo růstu komodit, než k jakému má docházet nezle očekávat. Cena energií se bude zvyšovat stejným způsobem jako u výchozího scénáře a to každoročně o 3 %. Cena materiálu u optimistického scénáře bude růst o 3 %, rovněž stejně jako u výchozího scénáře.

Tabulka 33: Optimistický scénář společnosti Hanácké železářny a pérovny, a.s.

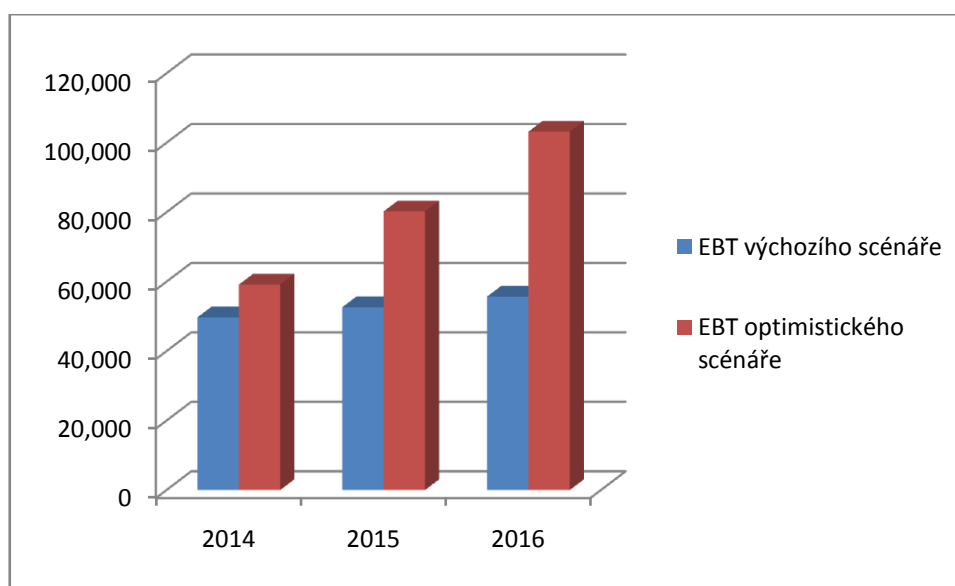
Položka v tis. Kč	2014	2015	2016
Tržby z prodeje zboží	1 476	1 591	1 715
Náklady na prodej zboží	625	656	689
Marže z prodeje zboží	850	934	1 026
Tržby z prodeje výrobků a služeb	716 581	757 798	801 546
Spotřeba materiálu a energie	441372	454613	468 252
Služby	60 909	64 413	68 131
Přidaná hodnota	215 150	239 706	266189
Osobní náklady	120 666	123 683	126 775
mzdové náklady	89 802	92 047	94 348
sociální a zdravotní pojištění	29 453	30 189	30 944
ostatní osobní náklady	1 412	1 447	1 484
Odpisy	21 489	21 489	21 489
Ostatní provozní náklady	7 166	7 578	8 015
Provozní výsledek hospodaření	65828	86 956	110 003
Výnosové úroky a ostatní finanční výnosy	11 462	11 462	11 462
Nákladové úroky a ostatní finanční náklady	18 174	18 174	18 174
Finanční výsledek hospodaření	-6 712	-6 712	-6 712
Výsledek hospodaření za běžnou činnost před daní	59 117	80 244	103 292
Daň 19%	11232	15246	19 625
Výsledek hospodaření za běžnou činnost po dani	47885	64 998	83 666

Zdroj: Vlastní zpracování, 2014

V případě takto razantního a pro společnost pozitivního výkyvu kurzu dojde k růstu tržeb společnosti. Důvodem je skutečnost, že firma je výhradní exportér a veškeré firemní tržby přichází v eurech. Naopak platby za materiál, energie a výplaty mezd probíhají výhradně v Kč a výkyv kurzu je příliš neovlivní.

Tento pozitivní výkyv kurzu způsobuje vysoký nárůst zisku v případě optimistického scénáře.

Obrázek 11: Porovnání EBT výchozího a optimistického scénáře



Zdroj: Vlastní zpracování, 2014

Z grafu lze vyčíst, že v případě optimistického scénáře a pozitivní deprecie měnového kurzu dojde k velice významnému nárůstu zisku společnosti před zdaněním.

6.2.3 Pesimistický scénář

V případě nepříznivého vývoje klíčových rizik lze očekávat může se očekávat negativní vývoj hospodářského výsledku společnosti. Faktory zvažované u pesimistického scénáře jsou uvažovány stejně rizikové faktory jako u scénáře optimistického.

Riziko kolísání měnových kurzů

V pesimistickém scénáři bude působit aprecie měnového kurzu, to znamená, že česká koruna bude vůči euru posilovat. Opět se tato změna promítne do výše tržeb. Měnový kurz EUR/Kč bude vycházet z 50% intervalu spolehlivosti predikce ČSOB.

Tabulka 34: Měnový kurz - pesimistický scénář

Měnový kurz	2014	2015	2016
EUR/Kč	26,8	25,5	25,3

Zdroj: Vlastní zpracování, 2014

Riziko růstu cen materiálu a energií

U pesimistického scénáře budeme z hlediska cen energií vycházet z odhadů OTE a.s. (viz. 2.1.1 Makroprostředí). OTE a.s. odhaduje růst cen o 8 %. Podle agentur Ernst&Young a Meps (viz. 2.1.1 Makroprostředí), které se zabývají vývojem cen oceli, je pravděpodobný růst cen materiálu o 5 %.

Tabulka 35: Pesimistický scénář společnosti Hanácké železářny a pérovny, a.s.

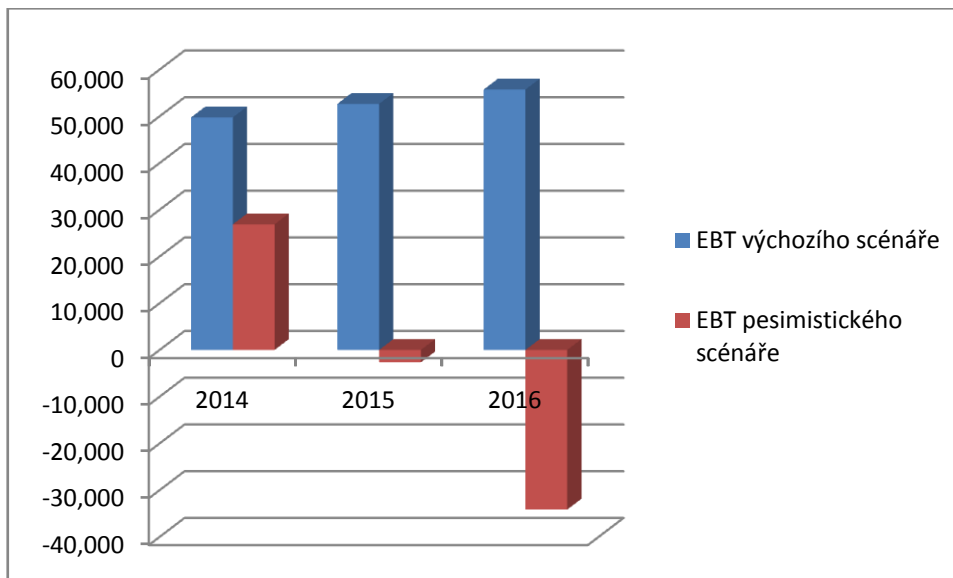
Položka v tis. Kč	2014	2015	2016
Tržby z prodeje zboží	1 433	1 464	1 496
Náklady na prodej zboží	625	656	689
Marže z prodeje zboží	808	808	807
Tržby z prodeje výrobků a služeb	695 810	697 537	699 119
Spotřeba materiálu	278 964	292 913	307 558
Spotřeba energie	175 863	189 932	205 127
Služby	59 144	59 291	59 425
Přidaná hodnota	182 646	156 209	127 816
Osobní náklady	120 666	123 683	126 775
mzdové náklady	89 802	92 047	94 348
sociální a zdravotní pojištění	29 453	30 189	30 944
ostatní osobní náklady	1 412	1 447	1 484
Odpisy	21 489	21 489	21 395
Ostatní provozní náklady	6 958	6 975	6 991
Provozní výsledek hospodaření	33 533	4 061	-27 345
Výnosové úroky a ostatní finanční výnosy	11 462	11 462	11 462
Nákladové úroky a ostatní finanční náklady	18 174	18 174	18 174
Finanční výsledek hospodaření	-6 712	-6 712	-6 712
Výsledek hospodaření za běžnou činnost před daní	26 821	-2 650	-34 057
Daň 19%	5 096	0	0
Výsledek hospodaření za běžnou činnost po dani	21 725	-2 650	-34 057

Zdroj: Vlastní zpracování, 2014

V případě pesimistického scénáře, který kombinuje apreciaci měnového kurzu a zvýšení cen vstupních surovin dojde k růstu poklesu tržeb (společnost je výhradní exportér) a vyššímu než očekávanému růstu cen materiálů a energií.

Tato kombinace vlivů by vedla společnost ve druhém a třetím roce plánu do ztráty a v případě ještě dlouhodobějšího trendu, může být pro společnost fatální.

Obrázek 12: Porovnání EBT výchozího a pesimistického scénáře



Zdroj: Vlastní zpracování, 2014

Při stávajících cenách může být pesimistický scénář pro společnost dlouhodobě likvidační.

6.2.4 Realistický scénář

Kombinací očekávaného – realistického – scénáře s optimistickým a pesimistickým dosáhneme nejreálnější formy očekávaného vývoje. Důvodem je očekávaný, alespoň mírný vliv ze všech scénářů. Tato kombinace scénářů tak vymezuje společnosti nejpravděpodobnější vývoj, který se nachází mezi pesimistickým a optimistickým a reálným scénářem.

Postup tvorby realistického scénáře je následující:

K jednotlivým rizikovým faktorům jsou přiřazeny pravděpodobnosti. Tyto pravděpodobnosti u jednotlivých scénářů dávají po součtu hodnotu 1 (hodnotu 100 u vyjádření v procentech). Očekávaný scénář se určuje jako vážený průměr všech variant scénářů.

Obecně lze konstatovat, že společnosti v rámci snahy o bezpečné zhodnocení situace, sahají k vyššímu ohodnocení pesimistických variant než optimistických.

Jednotlivé scénáře jsou následně spojeny do jednoho výsledného dokumentu. V našem případě je vytvořen jeden výkaz zisku a ztráty.

Tabulka 36: Rozdělení pravděpodobností pro dané scénáře

Rizikový faktor	Očekávaný scénář	Pesimistický scénář	Optimistický scénář
Riziko kolísání měnových kurzů	50,00%	25,00%	25,00%
Riziko růstu cen materiálu a energií	60,00%	30,00%	10,00%
Pravděpodobnost scénáře	55,00%	27,50%	17,50%

Zdroj: Vlastní zpracování, 2014

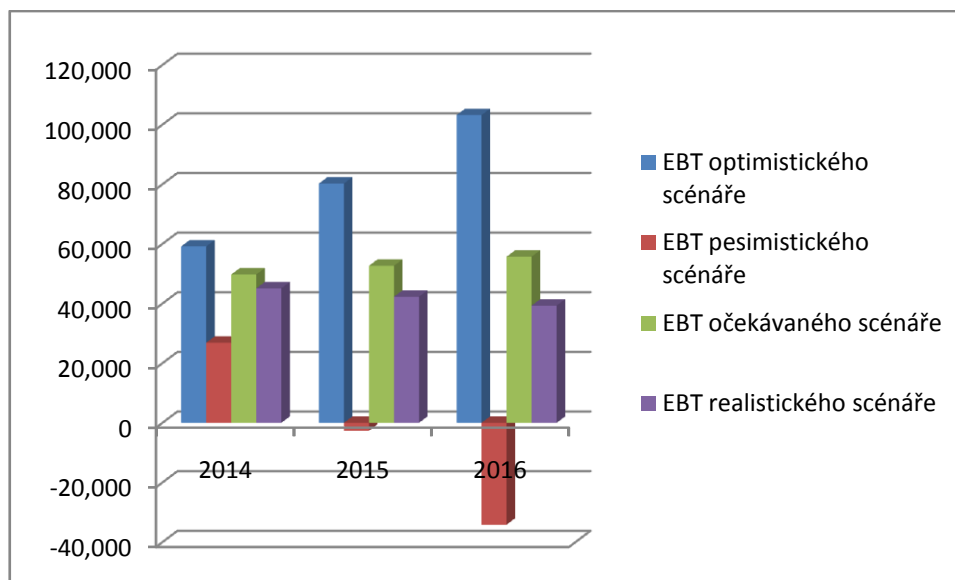
Tabulka 37: Realistický scénář společnosti Hanácké železářny a pérovny, a.s.

Položka v tis. Kč	2014	2015	2016
Tržby z prodeje zboží	1 452	1 521	1 593
Náklady na prodej zboží	625	656	689
Marže z prodeje zboží	827	864	904
Tržby z prodeje výrobků a služeb	705 157	724 497	744 590
Spotřeba materiálu	275 112	284 900	295 058
Spotřeba energie	169 960	177 477	185 413
Služby	59 938	61 582	63 290
Přidaná hodnota	200 973	201 402	201 733
Osobní náklady	120 666	123 683	126 775
mzdové náklady	89 802	92 047	94 348
sociální a zdravotní pojištění	29 453	30 189	30 944
ostatní osobní náklady	1 412	1 447	1 484
Odpisy	21 489	21 489	21 395
Ostatní provozní náklady	7 052	7 245	7 446
Provozní výsledek hospodaření	51 766	48 985	46 117
Výnosové úroky a ostatní finanční výnosy	11 462	11 462	11 462
Nákladové úroky a ostatní finanční náklady	18 174	18 174	18 174
Finanční výsledek hospodaření	-6 712	-6 712	-6 712
Výsledek hospodaření za běžnou činnost před daní	45 054	42 273	39 405
Daň 19%	8 560	8 032	7 487
Výsledek hospodaření za běžnou činnost po dani	36 494	34 241	31 918

Zdroj: Vlastní zpracování, 2014

Při přihlédnutí k vlivům všech tří předchozích scénářů vidíme, že nejrealističtější variantou je nižší výše tržeb než firmou očekávaný scénář a naopak vyšší tempo růst cen energií a materiálu. Společnost je při kombinaci vlivů stále výrazně zisková, bohužel výše v zisku v čase klesá.

Obrázek 13: Porovnání EBT v jednotlivých scénářích



Zdroj: Vlastní zpracování, 2014

Na grafu lze vidět, že na realistický scénář má klesající tempo růstu – na rozdíl od základního – firmou očekávaného scénáře. To je důsledkem vlivu vyššího tempa růstu materiálů a energií, než je tempo předpokládané společností. Pro společnost je nutností zajistit se proti riziku vyššího tempa růstu cen energií a materiálů.

6.3 Strategická analýza

V kapitole 3 byla nastavena strategie společnosti na další období, která měla vést ke splnění vytyčených cílů v období let 2014-2016. Hanácké železářny a pérovny se v ní opírají o své současné postavení na trhu a deklarují snahu o zvýšení tržního podílu získáním dalších doposud neobhospodařovaných trhů.

Strategií společnosti je excelence výrobků, o které se můžou zákazníci opřít. Toho chcedosáhnoutza pomoci propracovaných štíhlých procesů a maximalizace návratnosti investic díky metodice PPROI.

Strategie společnosti byla vystavena Analýze rizik. Při této analýze byly nalezeny dva nejvýznamnější faktory, které mohou výrazně ovlivnit výsledky nastavené strategie.

Prvním z nich bylo riziko kolísání měnového kurzu a druhou riziko růstu cen materiálů a energií.

Při analýze bylo zjištěno, že při pesimistickém scénáři – kombinace posílení měnového kurzu a rychlejšího než očekávaného růstu cen vstupních komodit se výroba stane ztrátovou. Společnost by proto měla udělat kroky nezbytné k tomu, aby předešla situaci, která vznikla v případě pesimistického scénáře v letech 2015 a 2016, kdy se firma dostala nejprve do mírné následně do velké ztráty.

Obě rizika je možné snížit několika kombinacemi kroků.

V případě rizika kolísání měnových kurzů je zajištění vůči riziku obtížné. Je možné postupovat konzervativně, např. vedením účtů firem pomocí více měn a využíváním aktuálně nejvýhodnější kombinace účtu a měny. Je však možné postupovat různými dalšími formami zajištění – hedgingu. Mezi tyto postupy patří např. opce, pojistné smlouvy nebo tzv. futures.

V případě rizika kolísání cen materiálů a energií je třeba postupovat zajištěním požadované cenové hladiny např. pomocí dlouhodobých smluv s dodavateli s pevně stanovenou sazbou. Společnost se tím sice potenciálně může ošidit v případě pomalejšího než očekávaného růstu cen komodit, ale je naopak zajištěna vůči příliš rychlému růstu cen komodit. V tomto případě záleží na Risk Appetite firmy. Společnost Hanácké železárny a pérovny, a.s. je poměrně konzervativní co se týče rizika a proto tuto cestu pravděpodobně zvolí. Další možností je v případě růstu cen energií např. využití opcí, kdy společnost předpokládá cenu komodity do budoucna a koupí si opci na budoucí odkup. Pokud cena stoupne rychleji než jaká je cena opce, společnost opci uplatní a získá tak komoditu levněji než zbytek trhu. V případě, že cena komodity stoupne pomaleji, společnost opci neuplatní a propadne jí pouze poplatek a vytvoření opční pozice.

Všechny tyto postupy musí být zapracovány do strategie firmy tak, aby společnost minimalizovala rizika, které pro ni a pro budoucnost jejího fungování na trhu znamená příchod kombinace faktorů, které povedou k pesimistickému scénáři.

Důležitým krokem je nastavení interních kontrolních procesů, které budou sledovat vývoj kritických rizikových faktorů.

Za účelem vyhnutí se, nebo alespoň minimalizace důsledků pesimistického scénáře by měla společnost implementovat do svých vnitropodnikových procesů systémy včasného varování tzv. Early Warning Systems. Jde o symptomatické systémy, které na základě změn uvnitř podniku a podnikatelského prostředí pomáhají včas zamezit negativnímu vývoji. Společnost by měla používat k rozpoznání rizikových situací tzv. Trigger Points. Trigger Points vznikají nastavením hranic (kontrolních bodů). V případě, že se společnost dostane k hraničnímu bodu, dojde ke spuštění automatizovaných interních procesů, které pomohou zamezit, nebo alespoň minimalizovat škody. Pokud se například stane, že bude docházet k rychlejšímu, než očekávanému růstu cen komodit, společnost se na základě tohoto Trigger Pointu rozhodne k uplatnění opce na plyn nebo energii do dalšího období. Pokud bude dlouhodobě růst kurz EUR, společnost se rozhodne využít svého zajištění – hedgingu, tak aby dosáhla očekávaného obratu atd.

Sledování vývoje kritických rizikových faktorů je kontinuální proces, který musí být pevně zakotven do postupů a procesů společnosti.

7 Předpoklady pro implementaci podnikatelského plánu

Klíčové ukazatele výkonnosti –Key Performance Indicators jsou využívány k měření úspěšnosti činnosti podniku. KPI slouží k hodnocení výkonnosti procesů a měly by přímo působit na úspěšnost vize společnosti.

V části této práce jsou krátkodobé cíle nastaveny vždy na jeden daný rok strategického plánu. Pokud společnost plánuje v horizontu jednoho roku, může přesněji a efektivněji alokovat zdroje potřebné k dosažení strategického plánu.⁵³

7.1 Klíčové ukazatele výkonnosti

Z dlouhodobých cílů byly definovány cíle krátkodobé (viz. 4.1 Krátkodobé cíle) a z nich stanovené klíčové ukazatele výkonnosti. Následující tabulky znázorňují krátkodobé cíle v jednotlivých letech a jejich rozpracování podle daného cíle, měřítka, prostřednictvím kterého jsou hodnoceny, KPI, termínu, kdy musí být splněny a oddělení, které má daný cíl na starosti.

⁵³ FOTR, Jiří., VACÍK, Emil. a kol. *Tvorba strategie a strategické plánování*. Praha: Grada Publishing, 2012, ISBN 978-80-247-3985-4.

Tabulka 38: Klíčové ukazatele výkonnosti pro rok 2014

Cíl	Měřítko	KPI	Termín	Oddělení
Obnovení smluv se zákazníky a nastavení předběžných smluv s odběrateli o objemech na další období	Procentuální podíl zákazníků, se kterými se podařilo obnovit ujednání	100%	Druhé pololetí 2014	Obchodní oddělení
Dodržení všech zakázek v termínu	Ano/Ne	Ano	Konec roku 2014	Výrobní oddělení, obchodní oddělení
Účast na strojírenských veletrzích	Počet navštívených veletrhů v průběhu kalendářního roku	2	Konec roku 2014	Obchodní oddělení
Zlepšení komunikačních dovedností zaměstnanců na klíčových postech pro komunikaci s klienty a dodavateli	Zvýšení jazykové třídy pracovníka dle hodnocení Cambridge	Posun o 1 úroveň výše	Konec roku 2014	Personální oddělení

Zdroj: Vlastní zpracování, 2014

Tabulka 39: Klíčové ukazatele výkonnosti pro rok 2015

Cíl	Měřítko	KPI	Termín	Oddělení
Obnovení smluv se zákazníky a nastavení předběžných smluv s odběrateli o objemech na další období	Procentuální podíl zákazníků, se kterými se podařilo obnovit ujednání	100%	Druhé pololetí roku 2015	Obchodní oddělení
Dodržení všech zakázek v termínu	Ano/Ne	Ano	Konec roku 2015	Výrobní oddělení, obchodní oddělení
Účast na strojírenských veletrzích	Počet navštívených veletrhů v ČR průběhu kalendářního roku	2	Konec roku 2015	Obchodní oddělení
Účast na strojírenských veletrzích	Počet navštívených veletrhů v zahraničí průběhu kalendářního roku	2	Konec roku 2015	Obchodní oddělení
Zlepšení komunikačních dovedností zaměstnanců na klíčových postech pro komunikaci s klienty a dodavateli	Zvýšení jazykové třídy pracovníka dle hodnocení Cambridge	Posun o 1 úroveň výše	Konec roku 2015	Personální oddělení
Rekvalifikační kurzy pro zaměstnance (mimo manažerské pozice), aby byli schopni spolehlivě pracovat s dostupnou technikou používanou ve firmě	Procentuální podíl proškolených zaměstnanců	100%	Konec roku 2015	Personální oddělení, Výrobní oddělení, Technické oddělení
Kurzy soft skills pro všechny úrovně managementu	Procentuální podíl proškolených zaměstnanců	100%	Konec roku 2015	Personální oddělení

Zdroj: Vlastní zpracování, 2014

Tabulka 40: Klíčové ukazatele výkonnosti pro rok 2016

Cíl	Měřítko	KPI	Termín	Oddělení
Uzavření předběžných smluv s odběrateli o objemech na další období	Procentuální podíl zákazníků, se kterými se podařilo obnovit ujednání	100%	Druhé pololetí roku 2016	Obchodní oddělení
Dodržení všech zakázek v termínu	Ano/Ne	Ano	Konec roku 2016	Výrobní oddělení, obchodní oddělení
Účast na strojírenských veletrzích	Počet navštívených veletrhů celkem ve světě I v ČR průběhu kalendářního roku	5	Konec roku 2016	Obchodní oddělení
Zlepšení komunikačních dovedností zaměstnanců na klíčových postech pro komunikaci s klienty a dodavateli	Zvýšení jazykové třídy pracovníka dle hodnocení Cambridge	Posun o 1 úroveň výše	Konec roku 2016	Personální oddělení
Rekvalifikační kurzy pro všechny zaměstnance (mimo manažerské pozice), aby byli schopni spolehlivě pracovat s dostupnou technikou používanou ve firmě	Procentuální podíl proškolených zaměstnanců	100%	Konec roku 2015	Personální oddělení, Výrobní oddělení, Technické oddělení
Kurzy soft skills pro všechny úrovně managementu	Procentuální podíl proškolených zaměstnanců	100%	Konec roku 2015	Personální oddělení
Navázání spolupráce s výrobcem nákladních vagonů, Tikhvin (Rusko)	Podepsání smlouvy o spolupráci	1	První pololetí roku 2016	Výrobní oddělení, Obchodní oddělení, Výzkum a Vývoj.
Navázání spolupráce s výrobcem nákladních automobilů Gaz (Rusko)	Podepsání smlouvy o spolupráci	1	První pololetí roku 2016	Výrobní oddělení, Obchodní oddělení, Výzkum a Vývoj.
Navázání spolupráce s výrobcem nákladních automobilů, Kamaz (Rusko)	Podepsání smlouvy o spolupráci	1	První pololetí roku 2016	Výrobní oddělení, Obchodní oddělení, Výzkum a Vývoj.

Zdroj: Vlastní zpracování, 2014

Závěr

Cílem diplomové práce bylo analyzovat výkonnost strategického plánu společnosti Hanácké železářny a pérovny, a.s.

Práce byla rozdělena do sedmi kapitol. V první kapitole jsem představila společnost ohledně její dlouhé a významné historie, její produkty a služby. Zpracovala jsem analýzu trendů vývoje tržeb a výsledku hospodaření. Společnost v minulých letech hospodařila vždy s kladným výsledkem a nikdy se nedostala do ztráty.

V druhé kapitole jsem provedla analýzu prostředí, jejímž výsledkem jsou 3 externí a 6 interních rizikových faktorů.

V následující kapitole jsem se věnovala strategickému plánu podniku Hanácké železářny a pérovny, a.s. Stanovila jsem poslání, vizi, vytyčila strategické cíle a navrhla strategii, která má vést k dosažení strategických cílů. Záměrem společnosti je udržení stávajících zákazníků, díky svému profesionálnímu přístupu a kvalitě služeb chce podnik uzavřít tři kontrakty na východních trzích. Východní trhy poskytují prostor pro výrobky společnosti a tyto kroky by měly podpořit růst společnosti a jejího obratu.

Ve čtvrté kapitole byly z dlouhodobých cílů vyvozeny cíle krátkodobé vždy na období jednoho roku. Na základě těchto ročních cílů byl sestaven finanční plán společnosti. Podrobně byly sestaveny dílčí položky výkazu zisku a ztráty a rozvahy. Výsledkem byl očekávaný kladný hospodářský výsledek. Výsledek hospodaření v průběhu let neustále roste.

V další kapitole byla zhodnocena finanční analýza plánu pomocí základních ukazatelů. V podniku se hodnoty ukazatelů vyvíjí v každém roce příznivě.

V šesté kapitole jsem se zabývala analýzou rizik a strategickými scénáři. Nejdříve jsem identifikovala rizikové faktory a ohodnotila je z hlediska pravděpodobnosti výskytu a intenzity dopadu. Celková hodnota byla porovnána s hranicí Risk Appetite. Faktory, které se pohybují nad společností určenou hranicí (8), mohou strategický záměr společnosti ovlivnit. Konkrétně se jedná o tyto rizikové faktory: riziko kolísání měnových kurzů a riziko růstu cen energií a materiálu. Dále jsem zpracovala analýzu citlivosti, z které jsem zjistila, že klíčovým finančním faktorem pro podnik je udržení a případně navýšení hladiny tržeb nad očekávanou hranici a spotřeba materiálu. V poslední řadě jsem stanovila 3 strategické scénáře, a to očekávaný, optimistický

a pesimistický scénář. Kombinací těchto scénářů jsem vytvořila scénář realistický, který udává nejpravděpodobnější vývoj společnosti. Kladný hospodářský výsledek ukázaly všechny scénáře, kromě scénáře pesimistického. V tomto scénáři dochází v průběhu let k zápornému EBT. To je dané důsledkem vlivu vyššího tempa růstu materiálu a energií. Pro společnost je nutné zajistit se právě proti tomuto riziku. Společnosti bylo v rámci práce navrženo zřídit systémy včasného varování (Early Warning Systems) a nastavení automatizovaných akcí v případě překročení spouštěcích signálů (Trigger points).

V poslední kapitole se zabývám předpoklady pro implementaci podnikatelského plánu a identifikováním klíčových ukazatelů výkonnosti. Krátkodobé cíle byly parametrizovány z hlediska měřítka, KPI, termínu a oddělení.

Zpracování diplomové práce bylo pro mě velkým přínosem. Získala jsem spoustu nových poznatků ohledně fungování společnosti Hanácké železářny a pérovny, a.s. a naučila se využít získaných znalostí z předmětů při studiu.

Seznam tabulek

Tabulka 1: Vývoj podniku v letech 2009-2013	18
Tabulka 2: Vývoj HDP ČR a podíl zpracovatelského průmyslu	25
Tabulka 3: Vývoj HDP v ČR a podíl CZ-NACE 25.....	26
Tabulka 4: Výkaz zisku a ztráty pro období 2014-2016.....	48
Tabulka 5: Struktura plánovaných tržeb z prodeje výrobků a služeb.....	49
Tabulka 6: Plán dílčích složek spotřeby materiálu a energií v tis. Kč pro období 2014-2016	50
Tabulka 7: Plán položky služeb v tis. Kč pro období 2014-2016.....	50
Tabulka 8: Plán osobních nákladů v tis. Kč pro období 2014-2016.....	51
Tabulka 9: Odpisový plán v tis. Kč pro období 2014-2016.....	52
Tabulka 10: Plán ostatních provozních nákladů v tis. Kč pro období 2014-2016.....	52
Tabulka 11: Plán výnosů z finančního majetku a nákladových úroků v tis. Kč pro období 2014-2016.....	53
Tabulka 12: Aktiva pro plán 2014 – 2016	53
Tabulka 13: Pasiva pro plán 2014 – 2016.....	54
Tabulka 14: Plán jednotlivých položek zásob v tis. Kč ve vztahu k souhrnné položce Zásoby pro období 2014-2016.....	55
Tabulka 15: Plán krátkodobých pohledávek v tis. Kč pro období 2014-2016	55
Tabulka 16: Plán krátkodobého finančního majetku v tis. Kč pro období 2014-2016...	56
Tabulka 17: Výše vyplacených dividend v tis. Kč pro období 2014-2016.....	57
Tabulka 18: Plán dlouhodobých závazků v tis. Kč pro období 2014-2016.....	57
Tabulka 19: Plán závazků z obchodního styku, za státem a jiných závazků v tis. Kč pro období 2014-2016.....	58
Tabulka 20: Plán závazku za zaměstnanci a závazky ze SP a ZP v tis. Kč pro období 2014-2016	59
Tabulka 21: Celkový plán krátkodobých závazků v tis. Kč pro období 2014-2016	59

Tabulka 22: Plán snižování kapitalizace bankovními úvěry pro období 2014-2016.....	59
Tabulka 23: Plán Cash Flow pro roky 2014-2016.....	60
Tabulka 24: Vybrané ukazatele rentability.....	63
Tabulka 25: Ukazatele likvidity a ČPK.....	65
Tabulka 26: Ukazatele obratu.....	67
Tabulka 27: Ukazatele zadluženosti.....	68
Tabulka 28: Identifikace rizikových faktorů.....	72
Tabulka 29: Analýza citlivosti pro rok 2014 v tis. Kč.....	74
Tabulka 30: Analýza citlivosti pro rok 2015 v tis. Kč.....	75
Tabulka 31: Analýza citlivosti pro rok 2016 v tis. Kč.....	75
Tabulka 32: Měnový kurz - optimistický scénář.....	80
Tabulka 33: Optimistický scénář společnosti Hanácké železářny a pérovny, a.s.....	80
Tabulka 34: Měnový kurz - pesimistický scénář.....	82
Tabulka 35: Pesimistický scénář společnosti Hanácké železářny a pérovny, a.s.....	82
Tabulka 36: Rozdělení pravděpodobností pro dané scénáře.....	84
Tabulka 37: Realistický scénář společnosti Hanácké železářny a pérovny, a.s.....	84
Tabulka 38: Klíčové ukazatele výkonnosti pro rok 2014.....	89
Tabulka 39: Klíčové ukazatele výkonnosti pro rok 2015.....	90
Tabulka 40: Klíčové ukazatele výkonnosti pro rok 2016.....	91

Seznam obrázků

Obrázek 1: Organizační struktura společnosti Hanácké železářny a pérovny, a.s.....	16
Obrázek 2: Tržby z prodeje vlastních výrobků a služeb v letech 2009 – 2013 v tis. Kč	18
Obrázek 3: Výsledek hospodaření za běžné účetní období v letech 2009 – 2013 v tis. Kč	19
Obrázek 4: Složky podnikatelského prostředí	22
Obrázek 5: Porterův model pěti sil	23
Obrázek 6: Vývoj kurzu Kč/EUR 2009-2014.....	27
Obrázek 7: Predikce vývoje kurzu Kč/Eur v letech 2014-2015	28
Obrázek 8: Očekávaný vývoj cen silové elektřiny v ČR v letech 2013 - 2017	29
Obrázek 9: Seznam nejvýznamnějších zákazníků seřazený dle průmyslových odvětví	33
Obrázek 9: Analýza rizik	70
Obrázek 10: Porovnání EBT výchozího a optimistického scénáře.....	81
Obrázek 11: Porovnání EBT výchozího a pesimistického scénáře	83
Obrázek 12: Porovnání EBT v jednotlivých scénářích.....	85

Seznam použitých zkratek

CRM ...	Řízení vztahů se zákazníky
ČNB ...	Česká národní banka
ČPK ...	Čistý pracovní kapitál
ČSOB ...	Československá obchodní banka
EBIT ...	Zisk před zdaněním a úroky
EBT ...	Hospodářský výsledek před zdaněním
EU ...	Evropská unie
EVA ...	Ekonomická přidaná hodnota
HDP ...	Hrubý domácí produkt
HR ...	Oddělení lidských zdrojů
HŽP ...	Hanácké železářny a pérovny
ISO ...	Mezinárodní organizace pro normalizaci
KPI ...	Klíčové ukazatele výkonnosti
OTE, a.s. ...	Operátor trhu s energiemi
PPROI ...	Product, Process & Resources Return on Investment
ROA ...	Rentabilita aktiv
ROE ...	Rentabilita vlastního kapitálu
ROS ...	Rentabilita tržeb
SP ...	Sociální pojištění
VH ...	Výsledek hospodaření
ZP ...	Zdravotní pojištění

Seznam použité literatury a ostatních zdrojů

- [1] FIBÍROVÁ, Jana, ŠOLJAKOVÁ, Libuše. *Hodnotové nástroje řízení a měření výkonnosti*. Praha: ASPI, 2005. ISBN 807357084X.
- [2] FOTR, Jiří, SOUČEK, Ivan. *Investiční rozhodování a řízení projektů*. Grada Publishing, 2011. ISBN 978-80-247-3293-0.
- [3] FOTR, Jiří, ŠVECOVÁ, Lenka, DĚDINA, Jiří, HRŮZOVÁ, Helena, RICHTER, Jiří. *Manažerské rozhodování: postupy, metody a nástroje*. Praha Ekopress, 2006. ISBN 80-86929-15-9.
- [4] FOTR, Jiří., VACÍK, Emil. a kol. *Tvorba strategie a strategické plánování*. Praha: Grada Publishing, 2012, ISBN 978-80-247-3985-4.
- [5] GREASLEY, Andrew. *Operations Management*: John Wiley and Sons Ltd., West Sussex, England, ISBN 978-0-470-997661-1.
- [6] KAPLAN, Robert, NORTON, David. *The Execution Premium*. Boston: Harvard Business School Publishing, 2001. ISBN 978-1-4221-2116-0.
- [7] KNÁPKOVÁ, Adriana, PAVELKOVÁ, Drahomíra. *Finanční analýza*. Grada Publishing, 2010. ISBN 978-80-247-3349-4.
- [8] MAŘÍK, Miloš. a kol. *Metody oceňování podniku*. Praha: Ekopress, 2007. ISBN 978-80-86929-67-5.
- [9] SMEJKAL, Vladimír, RAIS, Karel. *Řízení rizik ve firmách a jiných organizacích*. Grada Publishing, 2006. ISBN 80-247-1667-4.
- [10] SYNEK, Miloslav a kol. *Manažerská ekonomika*. Praha: Grada Publishing, 2007. ISBN 978-80-247-1992-4.
- [11] ŠULÁK, Milan, VACÍK, Emil, IRCINGOVÁ, Jarmila. Teze k přednáškám předmětu Řízení podnikatelských projektů. Plzeň ZČU, 2007. ISBN 978-80-7043-612-7.
- [12] ŠULÁK, Milan, VACÍK, Emil. *Měření výkonnosti firem*. Praha: EUPRESS, 2005. ISBN 80-86754-33-2.
- [13] ŠULÁK, Milan, VACÍK, Emil. *Strategické řízení v podnicích a projektech*. Praha: EUPRESS, 2005. ISBN 80-86754-35-9.
- [14] TICHÝ, Milík. *Ovládání rizika. Analýza a management*. Praha, C. H. BECK, 2006. ISBN 80-7179-415-5.

- [15] WAGNER, Jaroslav. Měření výkonnosti. Grada Publishing, 2009. ISBN 978-80-247-2924-4.
- [16] Business Vize: [Online][Citace:12.4.2014] <http://www.businessvize.cz/strategie/kdo-jsou-to-vlastne-stakeholders-a-proc-a-jak-se-o-ne-zajimat>25/09
- [17] Business info: [Online] [Citace:12.4.2014] http://www.businessinfo.cz/files/archiv/dokumenty/panorama_metal_2010.pdf
- [18] Caveo [Online] [Citace:12.4.2014] http://www.caveoautomotive.com/caveo_brochure.pdf
- [19] Cleveland Smart [Online] [Citace:12.4.2014] <http://www.cleverandsmart.cz/analyza-rizik-jemny-uvod-do-analyzy-rizik/>
- [20] CSOB [Online] [Citace:12.4.2014] http://www.csob.cz/WebCsob/Data/vyhledy/Vyhled_meny_EURCZK.pdf
- [21] ČNB [Online] [Citace:12.4.2014] http://www.cnb.cz/cs/menova_politika/progn_oza
- [22] Ernst&Young [Online] [Citace:12.4.2014] [http://www.ey.com/Publication/vwLUAssets/Global-Steel-Report-2013/\\$FILE/Global-Steel-Report-2013_ER0046.pdf](http://www.ey.com/Publication/vwLUAssets/Global-Steel-Report-2013/$FILE/Global-Steel-Report-2013_ER0046.pdf)
- [23] Eurostat [Online] [Citace:12.4.2014] <http://epp.eurostat.ec.europa.eu/tgm/refreshTableAction.do?jsessionid=9ea7d07d30da12034a66c8fe446f8702df4f01703ca6.e34MbxoSaxaSc40LbNiMbxNb3eKe0?tab=table&plugin=0&pcode=teina011&language=en>
- [24] Hanácké železářny a pérovny, a.s. [Online] [Citace:12.4.2014] <http://www.hzap.cz/>
- [25] Hospodářské noviny, 8.4.2014, strana 13
- [26] iHned [Online] [Citace:12.4.2014] <http://byznys.ihned.cz/c1-60046660-poptavka-po-oceli-bude-letos-klesat-na-nizsi-ceny-komodity-doplati-i-hute>
- [27] International Monetary Fund [Online] [Citace:12.4.2014] <http://www.imf.org/external/pubs/ft/weo/2013/01/pdf/text.pdf>
- [28] Justice.cz [Online] [Citace:12.4.2014] <https://or.justice.cz/ias/ui/vypissl.pdf?subjektId=isor%3a700005055&dokumentId=B+4296%2fSL39%40KSBR&partnum=0&variant=1&klic=v3wt7e>
- [29] Kurzy.cz [Online] [Citace:12.4.2014] <http://www.kurzy.cz/kurzy-men/grafy/nr/CZK-EUR/od-16.3.2009/>

- [30] Kurzy.cz [Online] [Citace:12.4.2014] <http://www.kurzy.cz/cnb/ekonomika/vynos-desetileteho-statniho-dluhopisu-maastrichtske-kriterium/>
- [31] LinkedIn [Online] [Citace:12.4.2014] <https://www.linkedin.com/company/luhn-&-pulvermacher---dittmann-&-neuhaus-gmbh-sogefi-group->
- [32] MEPS [Online] [Citace:12.4.2014] <http://www.meps.co.uk/WorldSteelPriceForecastto2017.htm>
- [33] Ministerstvo průmyslu a obchodu [Online] [Citace:12.4.2014] <http://www.mpo.cz>
- [34] Ministerstvo průmyslu a obchodu [Online] [Citace:12.4.2014] <http://www.mpo.cz/dokument141226.html>
- [35] OTE [Online] [Citace:12.4.2014] http://www.ote-cr.cz/statistika/files-dlouhodobebilance/Zprava_o_ocekavane_rovnovaze_mezi_nabidkou_a_poptavkou_elektriny_a_plynu.pdf
- [36] Trading Economics [Online] [Citace:12.4.2014] <http://www.tradingeconomics.com/russia/gdp-growth>

Seznam příloh

Příloha A: Rozvaha 2010 – 2012

Příloha B: Výkaz zisku a ztráty 2010 – 2012

Příloha A: Rozvaha 1. část

Rozvaha společnosti HŽP, a.s.	2010	2011	2012
AKTIVA CELKEM v tis.Kč	589913	574855	560883
Dlouhodobý majetek	287636	274406	260807
<i>Dlouhodobý nehmotný majetek</i>	40	3	306
Software	40	3	234
Jiný dlouhodobý nehmotný majetek	-	-	-
Poskytnuté zálohy na dlouhodobý nehmotný majetek	-	-	72
<i>Dlouhodobý hmotný majetek</i>	285796	272603	258701
Pozemky	5419	5416	5415
Stavby	82570	78894	78584
Samostatné movité věci	192141	169124	155723
Jiný dlouhodobý hmotný majetek	-	-	-
Nedokončený dlouhodobý hmotný majetek	5666	7412	6428
Poskytnuté zálohy za dlouhodobý hmotný majetek	-	11757	12551
<i>Dlouhodobý finanční majetek</i>	1800	1800	1800
Podíly v ovládaných a řízených osobách	1800	1800	1800
Ostatní dlouhodobé cenné papíry a podíly	-	-	-
Oběžná aktiva	301396	297060	300076
<i>Zásoby</i>	110046	128989	144222
Materiál	53229	64773	71027
Nedokončená výroby a polotovary	30229	32712	40288
Výrobky	26496	31504	31336
Zboží	22		1571
<i>Dlouhodobé pohledávky</i>	53	53	53
Dlouhodobé poskytnuté zálohy	53	53	53
<i>Krátkodobé pohledávky</i>	161685	145602	121772
Pohledávky z obchodních vztahů	100976	128660	107874
Stát - daňové pohledávky	11923	10764	12141
Krátkodobé poskytnuté zálohy	18	3323	710
Jiné pohledávky	48768	2855	1047
<i>Krátkodobý finanční majetek</i>	29612	22416	34029
Peníze	120	105	193
Účty v bankách	29492	22311	33836
<i>Časové rozlišení</i>	881	3389	0
Náklady příštích období	692	1842	0
Příjmy příštích období	189	1547	0

Příloha A: Rozvaha 2. část

Rozvaha společnosti HŽP, a.s.	2010	2011	2012
PASIVA CELKEM v tis. Kč.	589913	574855	560883
Vlastní kapitál	340959	373742	408290
<i>Základní kapitál</i>	130000	130000	130000
<i>Kapitálové fondy</i>	59756	59756	59756
Oceňovací rozdíly z přecenění při přeměnách	59756	59756	59756
<i>Rezervní fondy, nedělitelný fond a ostatní fondy ze zisku</i>	13149	14350	15989
Zákonný rezervní fond/Nedělitelný fond	13149	14350	15989
<i>Výsledek hospodaření minulých let</i>	114047	136853	167997
Nerozdělený zisk minulých let	114047	136853	167997
<i>Výsledek hospodaření běžného účetního období (+ -)</i>	24007	32783	35025
Cizí zdroje	246545	196063	163471
<i>Rezervy</i>	4113	5659	4776
Ostatní rezervy	4113	5659	4776
<i>Dlouhodobé závazky</i>	4771	5677	7440
Závazky z obchodních vztahů	-	-	627
Odložený daňový závazek	4771	5677	6813
<i>Krátkodobé závazky</i>	100897	65876	71090
Závazky z obchodních vztahů	69039	41830	56463
Závazky k zaměstnancům	5439	5396	5211
Závazky ze sociálního zabezpečení a zdrav. poj.	2971	2895	2696
Stát - daňové závazky a dotace	14126	8614	599
Krátkodobé přijaté zálohy	434	420	660
Dohadné účty pasivní	4172	5001	3981
Jiné závazky	4716	1720	1480
<i>Bankovní úvěry a výpomoci</i>	136764	118851	80165
Bankovní úvěry dlouhodobé	77703	60570	45289
Krátkodobé bankovní úvěry	59061	58281	34876
<i>Časové rozlišení</i>	2409	5050	54
Výdaje příštích období	2409	5050	54

Příloha B: Výkaz zisku a ztráty

Výkaz zisku a ztráty společnosti HŽP, a.s.	2010	2011	2012
Tržby za prodej zboží		1412	1319
Náklady vynaložené na prodané zboží		1145	567
Obchodní marže		267	752
Výkony	550451	719977	665657
Tržby za prodej vlastních výrobků a služeb	544828	710676	665657
Změna stavu zásob vlastní činnosti	5317	9289	0
Aktivace	306	12	
Výkonová spotřeba	364051	503524	473164
Spotřeba materiálu a energie	314547	443983	416036
Služby	49504	59541	57128
Přidaná hodnota	186400	216720	193245
Osobní náklady	106216	120880	114852
Mzdové náklady	78244	88481	83991
Odměny členům orgánů společnosti a družstva	1145	1152	1344
Náklady na sociální zabezpečení a zdravotní pojištění	25210	28360	27269
Sociální náklady	1617	2887	2248
Daně a poplatky	687	1349	0
Odpisy dlouhodobého nehmotného a hmotného majetku	28363	39237	21395
Tržby z prodeje dlouhodobého majetku a materiálu	5029	8711	7386
Tržby z prodeje dlouhodobého majetku	5	1198	535
Tržby z prodeje materiálu	5024	7513	6851
Zůstatková cena prodaného dlouhodob. majetku a materiálu	13910	15799	13716
Zůstatková cena prodaného dlouhodobého majetku		3	1
Prodaný materiál	13910	15796	13715
Změna stavu rezerv	-1507	4688	2588
Ostatní provozní výnosy	2480	4293	5588
Ostatní provozní náklady	4672	5008	6340
Provozní výsledek hospodaření	41568	42763	50648
Výnosy z přecenění cenných papírů a derivátů	708	397	536
Náklady z přecenění cenných papírů a derivátů	1071	536	226
Výnosové úroky	108	16	27
Nákladové úroky	4589	3751	2505
Ostatní finanční výnosy	5326	9404	11099
Ostatní finanční náklady	12444	6881	16038
Finanční výsledek hospodaření	-11962	-1351	-7107
Daň z příjmů za běžnou činnost	5599	8629	8216
-splatná	3311	7724	6573
-odložená	2288	905	1643
Výsledek hospodaření za běžnou činnost	24007	32783	35025
Výsledek hospodaření za účetní období (+ -)	24007	32783	35025
Výsledek hospodaření před zdaněním	29606	41412	43241

Abstrakt

MALÁ, Zuzana. *Analýza výkonnosti strategického plánu organizace*. Diplomová práce. Plzeň: Fakulta ekonomická ZČU v Plzni, 104 s., 2014

Klíčová slova: strategie, strategický plán, strategické cíle, finanční analýza, klíčové ukazatele výkonnosti, analýza rizik, strategické scénáře

Téma diplomové práce je analýza výkonnosti strategického plánu organizace. Práce byla zpracována ve společnosti Hanácké železářny a pérovny, a.s., která se zabývá vývojem, výrobou a prodejem šroubových, listových a parabolických pružin z oceli. Orientuje se především na železniční a automobilový průmysl. V první části práce je podnik představen a je provedena analýza trendů vývoje v období 2009-2013. Poté je provedena analýza podnikatelského prostředí, stanovena vize, strategické cíle a formulována strategie. Z krátkodobých cílů je vyvozen finanční plán a následně je provedena analýza rizik a vytvořeny strategické scénáře. Poslední část se věnuje zhodnocení strategické analýzy a uvádí se v ní předpoklady pro implementaci podnikatelského plánu.

Abstract

MALÁ, Zuzana. *Performance Analysis of Strategic Plan of an Organization*. Graduation thesis. Pilsen: Faculty of Economics University of West Bohemia in Pilsen, 104 pages, 2014

Key words: strategy, strategic plan, strategic objectives, financial analysis, key performance indicator, risk analysis, strategic scenarios

The theme of this graduation thesis is Performance Analysis of Strategic Plan of an Organization. The thesis was performed on the company Hanácké železářny a pérovny, a.s., which is focused on the development, production and sale of screw, leaf and parabolic springs of steel. Company is being focused primarily on the rail and automotive industries. In the first part, the company is introduced and trends of time period 2009-2013 are being analysed. In the second part of the thesis business environment is being analyzed results of the analysis are being used during formulation of a vision, strategic objectives and overall strategy of the company. The financial plans of the organization were settled from the short-term goals and after was conducted the risk analysis and was constructed strategic scenarios. The last part of the thesis is devoted to evaluation of strategic analysis and it states the conditions for the implementation of the business plan.