

ZÁPADOČESKÁ UNIVERZITA V PLZNI

FAKULTA EKONOMICKÁ

Diplomová práce

**Projekt zvyšování výkonnosti firmy prostředky strategického
řízení**

**Project of Performance Improvement of a Company by Using
Tools of Strategic Management**

Michal Mičík

Plzeň 2014

Zadání DP

Čestné prohlášení

Prohlašuji, že jsem diplomovou práci na téma

„Projekt zvyšování výkonnosti firmy prostředky strategického řízení“

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

V Plzni, dne 25. 4. 2014

.....

podpis autora

Poděkování

Na tomto místě bych rád poděkoval vedoucí své diplomové práce Ing. Jarmile Ircingové, Ph.D. za její rady a připomínky.

Dále bych také rád poděkoval panu Ing. Romanu Chocovi za jeho vstřícnost, ochotu, konzultace a veškeré materiály, bez kterých by tato diplomová práce nemohla vzniknout.

Obsah

Obsah	5
Úvod	10
1 Představení společnosti	12
1.1 Charakteristika.....	12
1.2 Historie společnosti	12
1.3 Výrobní program	13
2 Hodnocení výkonnosti ETD v letech 2010 - 2012	14
2.1 Hodnocení výkonnosti pomocí finanční analýzy	14
2.1.1 Čistý pracovní kapitál.....	14
2.1.2 Ukazatele likvidity.....	14
2.1.3 Ukazatele aktivity	16
2.1.3.1 Obratový cyklus peněz (OCP).....	18
2.1.4 Ukazatele rentability	20
2.1.5 Ukazatele zadluženosti	22
2.1.6 Ukazatele produktivity	23
2.1.7 Zhodnocení finanční analýzy podniku	24
2.2 Hodnocení výkonnosti pomocí hodnotového ukazatele EVA.....	24
2.2.1 Náklady vlastního kapitálu	25
2.2.2 Výpočet K (NOA)	37
2.2.2.1 Vyloučení neoperačních aktiv	37
2.2.2.2 Aktivace položek nevykazovaných v aktivech.....	38
2.2.2.3 Snížení aktiv o neúročený cizí kapitál	38
2.2.3 Vymezení NOPAT	38
2.2.4 Výpočet EVA	39

3 Strategická východiska	43
3.1 Poslání	43
3.2 Vize.....	43
3.3 Strategické cíle	45
2.4 Strategie vedoucí k naplnění cílů.....	46
4 Analýza prostředí strategického záměru.....	48
4.1 Analýza externího prostředí.....	48
4.1.1 Analýza makroprostředí	48
4.1.1.1 Ekonomika.....	48
4.1.1.2 Legislativa	50
4.1.1.3 Technologie	50
4.1.1.4 Sociální a kulturní faktory	51
4.1.1.5 Ekologie.....	51
4.1.2 Mezoprostředí.....	51
4.1.2.1 Konkurence v odvětví.....	51
4.1.2.2 Potenciální konkurence.....	53
4.1.2.3 Substituty	53
4.1.2.4 Dodavatelé	53
4.1.2.5 Zákazníci	54
4.2 Hodnocení výsledků externí analýzy pomocí matice EFE.....	55
4.3 Analýza interního prostředí	56
4.3.1 Interní prostředí	57
4.3.1.1 Management	57
4.3.1.2 Výroba	58
4.3.1.3 Výzkum a vývoj	59
4.3.1.4 Informační systémy	60

4.3.1.5 Marketing	60
4.3.1.6 Finanční situace	60
4.4 Hodnocení výsledků interní analýzy pomocí matice IFE.....	63
4.5 Vyhodnocení výsledků analýzy prostředí pomocí matice IE	64
4.6 Strategická analýza.....	65
4.6.1 Matice TOWS.....	66
4.6.2 Matice SPACE.....	68
4.6.3 Matice QSPM	72
4.7 Formulace krátkodobých cílů společnosti	74
5 Finanční plán	77
5.1 Výrobní plán.....	77
5.2 Plán výnosů	78
5.2.1 Plán tržeb	78
5.2.2 Plán výkonů	81
5.2.3 Plán ostatních provozních výnosů	81
5.2.4 Plán finančních výnosů.....	81
5.3 Plán nákladů	81
5.3.1 Plán osobních nákladů.....	82
5.3.2 Plán výkonové spotřeby	83
5.3.3 Plánované rezervy.....	83
5.3.4 Plánované daně a poplatky, plánované ostatní provozní náklady	84
5.3.5 Plánované finanční náklady.....	84
5.4 Plán investičního majetku.....	85
5.5 Výkaz zisku a ztráty	86
5.6 Plán zásob a pohledávek.....	88
5.7 Plán krátkodobých závazků	89

5.8 Plánovaná rozvaha	89
6 Analýza rizik.....	92
6.1 Identifikace rizikových faktorů	92
6.2 Stanovení významnosti rizikových faktorů	95
6.3 Analýza citlivosti.....	96
6.3.1 Posouzení vlivu významných faktorů rizika na EBIT	101
6.4 Nepřímé stanovení rizika - Break Even analýza	101
6.5 Strategické scénáře	108
6.5.1 Realistický scénář	108
6.5.2 Pesimistický scénář	108
6.5.3 Optimistický scénář	111
6.5.4 Nejpravděpodobnější scénář.....	113
6.6 Opatření pro snížení rizika	117
7 Hodnocení výkonnosti ETD v letech 2014 - 2017	118
7.1 Hodnocení výkonnosti pomocí finanční analýzy	118
7.1.1 Čistý pracovní kapitál.....	119
7.1.2 Ukazatele likvidity.....	119
7.1.3 Ukazatele aktivity	119
7.1.3.1 Obratový cyklus peněz (OCP).....	120
7.1.4 Ukazatele rentability	120
7.1.5 Ukazatele zadluženosti	121
7.1.6 Ukazatele produktivity	121
7.2 Hodnocení výkonnosti pomocí hodnotového ukazatele EVA.....	122
7.2.1 Výpočet NOA	122
7.2.2 Výpočet WACC a NOPAT.....	124
7.2.3 Výpočet EVA	124

7.3 Hodnocení naplnění strategických cílů.....	126
7.4 Doporučení pro implementaci	130
Závěr.....	132
Seznam obrázků.....	135
Seznam tabulek.....	137
Seznam zkratk.....	141
Seznam použité literatury	142
Seznam příloh.....	146

Úvod

Hodnocení a zvyšování výkonnosti je v dnešní době diskutovaným tématem. Trhy se stávají hyperkonkurenčními, a pokud podniky chtějí na trhu přežít, je bezpodmínečně nutné, aby si udržovaly a zvyšovaly svou výkonnost.

Společnosti ETD TRANSFORMÁTORY a.s. je významným hráčem na trhu s transformátory jak v Česku a Slovenku, tak i ve zbytku světa. V posledních letech se však společnost potýká se snižováním tržeb a zisků. Hlavními důvody jsou doznívající efekty světové ekonomické krize a saturace tuzemského trhu. Na tyto skutečnosti musí společnost reagovat, pokud nechce o své postavení na trhu přijít.

V předkládané diplomové práci se autor věnuje tématu zvyšování výkonnosti firmy prostředky strategického řízení.

Hlavním cílem této diplomové práce je sestavení střednědobého strategického plánu pro společnost ETD TRANSFORMÁTORY a.s. a nalezení optimální varianty tohoto plánu vhodné k implementaci. Pomocí této implementace dojde ke zvýšení výkonnosti společnosti.

Dílním cílem práce je hodnocení stávající výkonnosti firmy, které je nezbytné k učinění rozhodnutí, zda pomocí sestaveného střednědobého strategického plánu dojde ke zvýšení výkonnosti společnosti.

Práce bude členěna do sedmi kapitol, jejichž zpracováním budou dodrženy všechny zásady a postupně naplněny vytyčené cíle této diplomové práce.

V úvodní části práce, tedy v první kapitole, dojde k představení společnosti ETD TRANSFORMÁTORY a.s., její charakteristice, historii a výrobnímu programu.

Druhá kapitola bude věnována hodnocení stávající výkonnosti společnosti pomocí finanční analýzy a hodnotového ukazatele EVA.

V třetí kapitole budou definována strategická východiska, která jsou esenciální pro tvorbu strategického plánu. Strategickými východisky jsou poslání, vize, strategické cíle a strategie vedoucí k naplnění formulovaných cílů.

Obsahem následující kapitoly bude analýza prostředí strategického záměru. V této kapitole dojde k identifikaci silných a slabých stránek plynoucích z interního prostředí a příležitostí a hrozeb pramenících z externího prostředí. Za účelem výběru optimální strategie pro

naplnění stanovených cílů bude provedena strategická analýza podniku. V závěru kapitoly budou formulovány krátkodobé cíle společnosti, vycházející z cílů dlouhodobých.

V páté kapitole bude sestaven střednědobý finanční plán vycházející z krátkodobých cílů formulovaných v předchozí kapitole. Tento finanční plán bude představovat realistickou variantu (realistický scénář) střednědobého plánu.

S rizikem se setkáváme v různých sférách, včetně podnikové sféry. V šesté kapitole bude provedena analýza rizik, ve které budou identifikována všechna rizika, která mohou ovlivnit strategický záměr společnosti. Bude analyzována významnost těchto rizik a provedena analýza citlivosti, jejímž cílem bude zjištění citlivosti zvoleného kritéria finančního plánu na možné změny hodnot v případě působení rizikových faktorů. Bude také provedena nepřímá analýza rizika za pomoci bodu zvratu. Zohledněním působení uvedených rizikových faktorů vzniknou další dvě varianty střednědobého plánu, a to varianta pesimistická a varianta optimistická. Na základě určených pravděpodobností všech tří variant, tedy realistické, reprezentované finančním plánem, pesimistické a optimistické vznikne nejpravděpodobnější varianta. V závěru kapitoly budou navržena opatření pro možná snížení rizik.

V závěrečné sedmé kapitole bude stanoven předpoklad, že nejpravděpodobnější varianta střednědobého plánu je optimální variantou pro implementaci ve firmě, při které dojde ke zvýšení výkonnosti. Tento předpoklad bude testován nejprve pomocí finanční analýzy, poté pomocí hodnotového ukazatele EVA a nakonec bude předpoklad také prověřen v závislosti na stanovených cílech společnosti. Závěr kapitoly se bude zabývat potvrzením či vyvrácením předpokladu, zda je nejpravděpodobnější varianta střednědobého plánu variantou optimální a zda při její implementaci dojde ke zvýšení výkonnosti společnosti ETD TRANSFORMÁTORY a.s.

1 Představení společnosti

1.1 Charakteristika

Společnost ETD TRANSFORMÁTORY a.s. (dále v textu už jen ETD, podnik, firma či společnost) je ve střední Evropě jedinečným konstruktérem a výrobcem řadových i speciálních výkonových transformátorů, tlumivek a reaktorů s vlastním know-how, komplexní technologií a speciálním zkušebním zařízením. Transformátory se v Plzni vyrábějí již přes 90 let a jsou nerozlučně spjaty s uznávanou značkou ŠKODA.

Jako jediná v regionu střední Evropy produkuje široké spektrum výkonových a distribučních transformátorů, tlumivek a reaktorů, včetně příslušenství a dalších služeb dle požadavků zákazníků.

ETD má certifikovaný systém řízení kvality a ochrany životního prostředí dle ISO 9001 a ISO 140001, certifikovaný proces tavného svařování kovových materiálů dle ISO 3834-2, osvědčení o akreditaci elektrotechnické zkušebny dle ISO 17025.

1.2 Historie společnosti

Historie ETD (Elektrotechnická Továrna Doudlevice) v Plzni je od samého začátku spojena se Škodovými závody. Dalo by se říct, že se mezi nimi nacházela korelace, neboť čím náročnější, kvalitnější a technicky složitější výrobky podnik Škoda vyráběl, čím více konkurenceschopný chtěl být, tím lepší pro své výrobky potřeboval komponenty. Z tohoto důvodu se v roce 1919 rozhodlo o vzniku továrny, jejímž posláním byla výroba komponentů k dodávkám investičních celků průmyslové silnoprůdové elektrotechniky, elektroenergetiky a elektrické trakce.

Samotná továrna byla založena 8. 11. 1920 a výroba začala začátkem roku 1921. První elektrotechnické stroje vznikly ve spolupráci s francouzskou společností Schneider & Cie, neboť zaměstnanci ještě neměli potřebné zkušenosti. První dodávka se datuje do roku 1923, kdy byly zákazníkovi dodány první energetické transformátory. V této době se společnosti nespécializovala pouze na výrobu transformátorů, ale vyráběla ucelený sortiment elektrických točivých strojů, elektrických přístrojů a celý rozsah ostatního silnoprůdového elektrotechnického sortimentu. Již od roku 1924 byla výroba plně v režii ETD, podle její vlastní dokumentace.

1.3 Výrobní program

Hlavní podnikatelskou činností společnosti je vývoj, výroba a dodávka výkonových transformátorů, tlumivek, reaktorů a jiných elektrozařízení včetně zkoušek, montáže a servisu.

Její výrobky a služby poté jsou:

1. Výkonové transformátory

- třífázové regulační olejové s výkonovým rozsahem 10 až 320 MVA, jmenovitého napětí do 420 kV,
- třífázové neregulační olejové o výkonu do 410 MVA a napětí do 420 kV,
- jednofázové neregulační olejové s celkovým výkonem třífázové sestavy do 1200 MVA a napětím do 420 kV,
- speciální říditelné a neříditelné dle požadavku zákazníka (např. s ohledem na počet vinutí, jmenovité napětí nakrátko, uspořádání vývodů, chlazení apod.).

2. Autotransformátory

3. Lokomotivní transformátory

4. Pecní transformátory

5. Trakční tlumivky pro pohony kolejových vozidel (metro, tramvaje), trolejbusů a jiné tlumivky speciálního užití

6. Spouštěcí a speciální reaktory

7. Montáž, revize, 24 hodinový servis

8. Modernizace a opravy

- transformátorů vlastní výroby,
- transformátorů jiných výrobců.

9. Zkoušky

- měření fyzikálních vlastností elektrotechnických materiálů,
- elektrotechnické a vzduchotechnické zkoušky a měření na průmyslových zařízeních,
- široké spektrum akreditovaných zkoušek.

2 Hodnocení výkonnosti ETD v letech 2010 - 2012

2.1 Hodnocení výkonnosti pomocí finanční analýzy

Následující analýza slouží k vytvoření představy o finanční situaci společnosti. Jednotlivé ukazatele jsou porovnány s oborovými hodnotami. Podkladem pro výpočet ukazatelů se staly finanční výkazy společnosti a data MPO. Finanční výkazy jsou součástí přílohy B.

2.1.1 Čistý pracovní kapitál

Čistý pracovní kapitál (dále v textu ČPK) je určen rozdílem oběžných aktiv a krátkodobých závazků. Výpočet je tedy následující (Kislingerová, 2007):

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

Pro firmu je žádoucí, aby byla hodnota ČPK kladná, tedy aby oběžná aktiva byla vyšší než krátkodobé závazky. Firma musí mít dostatečné množství krátkodobého majetku na pokrytí krátkodobých závazků pro případ nenadále nepříznivé situace. Kladný rozdíl se označuje jako „finanční polštář“, záporný rozdíl jako nekrytý dluh. Je také důležité, aby byl krátkodobý majetek dostatečně likvidní, tzn. rychle směnitelný za peníze. Obecně neexistuje žádné pravidlo říkající, jakou výši oběžného majetku by podnik měl mít. Příliš vysoká hodnota ČPK není žádoucí, neboť na sebe váže velké množství finančních prostředků, které by mohly být použity jinde, a taková hodnota působí také pokles rentability společnosti. Při příliš nízké hodnotě vzniká již zmíněný nekrytý dluh, který je opět pro firmu nežádoucí, neboť zvyšuje riziko podnikání (Žůrková, 2007).

Hodnotu ČPK v jednotlivých letech společnosti ETD zobrazuje tabulka č. 1.

Tab. č. 1: ČPK v letech 2010 - 2013

Ukazatel (v tis. Kč)	2010	2011	2012	2013
ČPK	661 200	724 761	663 713	640 510

Zdroj: Vlastní zpracování, 2014

Jak lze z tabulky vyčíst, společnost si v každém roce udržovala kladnou hodnotu ČPK, to znamená, že měla tedy pro každý rok připravený „finanční polštář“, který mohl fungovat jako rezerva při vzniku nepříznivé situace vyžadující peněžní prostředky.

2.1.2 Ukazatele likvidity

Likvidita je „...vyjádřením schopnosti podniku uhradit včas své platební závazky“ (RŮŽIČKOVÁ, 2011).

Likvidita tvoří důležitou složku při hodnocení výkonnosti podniku. Kislíngerová tvrdí, že pokud není podnik schopen dostát svým splatným závazkům, nemůže existovat v podmínkách tržní ekonomiky.

Podnik „...musí disponovat dostatečnou hotovostí a ostatními likvidními aktivy (pohledávkami a zásobami), aby byl schopen v daný čas a v daném rozsahu dostát svým závazkům“ (Kislíngerová, 2001).

V následujících tabulkách jsou již zachyceny výpočty různých typů likvidit pro společnost ETD, včetně vzorců pro jejich výpočet.

Tab. č. 2: Ukazatele likvidity

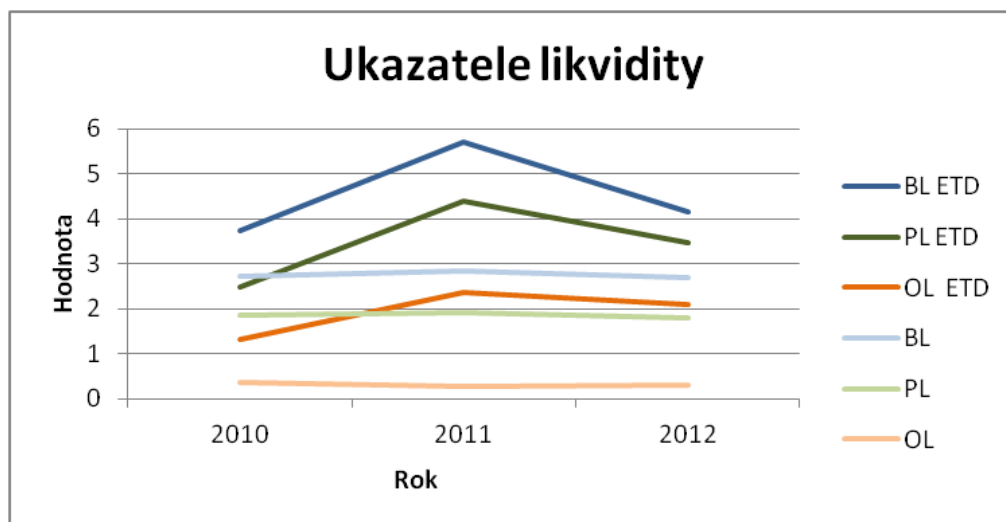
Ukazatel ETD	Výpočet	2010	2011	2012	2013
BL	OA/KZ	3,73	5,70	4,15	6,66
PL	(OA-Zás)/KZ	2,47	4,39	3,46	4,74
OL	KFM/KZ	1,33	2,35	2,08	2,67
Ukazatel MPO	Výpočet	2010	2011	2012	
BL	OA/KZ	2,72	2,85	2,70	
PL	(OA-Zás)/KZ	1,86	1,91	1,79	
OL	KFM/KZ	0,35	0,26	0,31	

Zdroj: Vlastní zpracování, 2014

Ukazatele likvidity společnosti ETD jsou na první pohled vysoké. Uvedené ukazatele se pohybují i nad průměrnými ukazateli likvidity pro odvětví výroby elektrických strojů. Vývoj likvidit je přehledněji zobrazen na obrázku č. Jako doporučená hodnota pro běžnou likviditu se uvádí hodnota ukazatele $\geq 1,5$, pro pohotovou likviditu se hodnota pohybuje v rozmezí 0,8 - 1 a v případě okamžité likvidity se uvádí hodnota 0,2. Vysoká likvidita firmě zajistí schopnost vypořádat se se splatnými závazky, a je tak žádoucí pro provoz, což věřitelé preferují. Vysoká likvidita je ale také zároveň zdrojem neefektivnosti a snižuje výnosnost firmy, neboť finanční prostředky by mohlo být vázány jinde.

V případě ETD je vysoká likvidita způsobena velmi nízkou hodnotou krátkodobých závazků.

Obr. č. 1: Ukazatele likvidity ETD



Zdroj: Vlastní zpracování, 2014

2.1.3 Ukazatele aktivity

Tato skupina ukazatelů je využívána zejména pro řízení aktiv. Ukazatele aktivity kombinují při výpočtech položky rozvahy a výkazu zisku a ztráty, proto se také označují jako ukazatele kombinované.

Při analýze ukazatelů lze zjistit, nakolik efektivně se svými aktivy podnik hospodaří. Pokud má podnik aktiv více, než je pro jeho činnost třeba, vznikají zbytečné náklady, které snižují zisk. Pokud jich má podnik na druhou stranu méně, než je pro jeho činnost potřeba, přichází o tržby, které by mohl při jejich zapojení získat (Synek, Kislingerová, 2010).

Následující tabulky poskytují pohled na ukazatele aktivity ETD a ukazatele aktivity v odvětví.

Tab. č. 3: Ukazatele aktivity

Ukazatel ETD	Výpočet	2010	2011	2012	2013
OA	T/A	0,71	0,80	0,55	0,43
OZ	T/Zás	2,34	4,37	4,15	1,94
DOZ	Zás/(T/360)	153,8	82,5	86,7	185,75
OP	T/Pohl	3,09	3,45	2,63	1,81
DOP	Pohl/(T/360)	116,57	104,18	136,48	199,42
OZAV	T/ZAV	2,96	5,71	2,89	3,73
DOZAV	ZAV/(T/360)	121,55	63,027	124,4	96,6
Ukazatel MPO	Výpočet	2010	2011	2012	
OA	T/A	1,05	1,12	1,19	
OZ	T/Zás	5,74	6,16	6,45	
DOZ	Zás/(T/360)	62,63	58,41	55,73	
OP	T/Pohl	3,23	3,52	3,99	
DOP	Pohl/(T/360)	111,29	102,14	90,22	
OZAV	T/ZAV	4,90	5,81	5,87	
DOZAV	ZAV/(T/360)	73,43	61,89	61,25	

Zdroj: Vlastní zpracování, 2014

Hodnota ukazatele **obratu aktiv**, která vypovídá o tom, jak efektivně je využíván majetek, byla v roce 2011 na své nejvyšší úrovni, která byla 0,80. Následující roky se projevoval klesající trend, který byl způsoben klesajícími tržbami společnosti. Do odvětví vstupovala nová konkurence, na společnost dopadaly v roce 2012 ještě zpožděné následky krize a stejné problémy se vyskytovaly i v roce 2013. V těchto letech také společnost expandovala na východ, kde hledala nové odběratele a pro získání nových odběratelů musela uzpůsobit ceny svých produktů, které vyústilo ve zlevňování a opět vedlo ke snižování tržeb. Tato skutečnost se bude v plánovaném období 2014 - 2017 řešit investicemi do nového majetku, nezbytného pro udržení konkurenceschopnosti společnosti, která plánuje expanzi na zahraniční trhy. Díky nové technologii bude schopna reagovat na jakýkoli požadavek trhu a produkovat kustomizované produkty na míru. Expanze by měla přinést více výnosů, než bude očekávaný výdaj na investice. Tržby tak porostou více než aktiva a s tím i poroste i ukazatel obratu aktiv.

Ukazatel **obratu zásob** se hýbe společně s výrobním programem. Udává, kolikrát se celková aktiva obrátí za roka je tak měřítkem celkového využití aktiv (Vochozka, 2011). Lze konstatovat, že čím větší a technologicky složitější výrobek má být vyroben, tím déle výrobní proces trvá. Proto v letech 2011 a 2012, kdy byly vyráběny především menší a střední transformátory, byla hodnota OZ 4,37 a 4,15. V roce 2013 tvořily výrobní program většinou velké výkonové transformátory, jejichž výroba je časově velmi náročná.

Doba obratu zásob, reprezentuje průměrný počet dnů, po který jsou zásoby vázány v podniku. DOZ se mění společně s ukazatelem obratu zásob, avšak opačným směrem. V případě, kdy obrat zásob roste, doba obratu zásob klesá a naopak. Tento jev je způsoben tím, že násobek těchto dvou ukazatelů musí dát dohromady 360.

Obecně platí, že pro podnik je žádoucí, aby se obrátkovost zvyšovala a doba obratu zásob snižovala. V podniku však musí být dostatek zásob, aby nebyla narušena výrobní činnost. Vzhledem k technologické náročnosti výroby, dlouhým výrobním cyklům a složitosti výrobních procesů není možné snížit doba obratu zásob při výrobě velkých výkonových transformátorů. V současné době se stává trendem výroba středně výkonných transformátorů, které nejsou tak technologicky a materiálově náročné, jako velké transformátory. Z uvedeného důvodu se předpokládá návrat k hodnotám z let 2011 a 2012, tedy růst obratu zásob a pokles doby obratu zásob.

Důležitým údajem je **doba obratu závazků** a **doba obratu pohledávek**. Ukazatel doba obratu závazků udává počet dnů, během kterých zůstávají závazky neuhrazeny a podnik tak využívá bezplatného obchodního úvěru. Doba obratu pohledávek vyjadřuje počet dnů, který uplyne mezi prvotním vystavením faktury za prodej výrobků nebo služeb a okamžikem obdržení platby na bankovní účet. Odběrateli je poskytován bezplatný obchodní úvěr. Pro zajištění bezproblémového krátkodobého financování by měla být hodnota ukazatele doby obratu závazků vyšší než hodnota ukazatele doby obratu pohledávek. Jak lze vyčíst z tabulky, hodnoty se k sobě v posledních letech přibližovaly, ale v roce 2013 je rozdíl více jak 100 dnů. Vzhledem k tomu, že KFM společnosti dosahuje vysokých hodnot, neexistuje zde nebezpečí platební neschopnosti.

2.1.3.1 Obratový cyklus peněz (OCP)

Ukazatele aktivity lze využít ke stanovení optimálního množství oběžného majetku. Jak již bylo řečeno dříve, podnik by měl mít optimální množství majetku, aby se vyvaroval zbytečných nákladů při jeho přebytku a nižších tržeb při jeho nedostatku. „*Oběžný majetek*

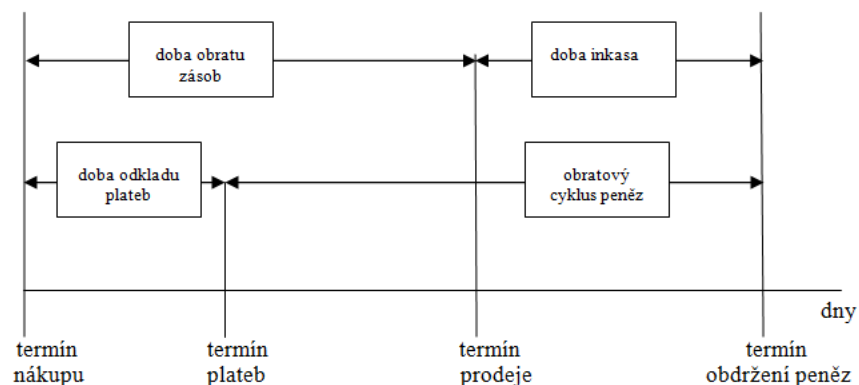
je tedy v optimální výši, když je zajištěn **běžný chod podniku s co nejnižšími celkovými náklady**“ (Otrusinová, Kubičková, 2011).

Při znalosti ukazatelů aktivity je pak možno plánovat výši zdrojů potřebných k financování. Výpočet vychází z tzv. **obratového cyklu peněz**. Vzorec pro výpočet je následující:

$$OCP = DOZ + DI - DOP$$

- DOZ (doba obratu zásob) - doba, která uplyne od nákupu materiálu až k prodeji výrobku či služby
- DI (doba inkasa, neboli také doba obratu pohledávek) - doba, která uplyne od fakturace výrobků či služeb do dne inkasa
- DOP (doba odkladu plateb, neboli také doba obratu krátkodobých závazků) - doba, která uplyne mezi nákupem materiálu a platbou za materiál

Obr. č. 2: Obratový cyklus peněz



Zdroj: Vlastní zpracování scrigroup.com, 2014

Z uvedeného vzorce a obrázku vyplývá, že OCP vyjadřuje počet dnů, během kterých je nutno zajistit chod podniku dodatečnými zdroji, než dojde k uzavření hotovostního cyklu peněz (Otrusinová, Kubičková, 2011). Čím kratší OCP bude, tím méně dodatečných zdrojů bude potřeba.

Tab. č. 4: Obrátový cyklus peněz ETD

	2010	2011	2012	2013
DOZ	153,8	82,50	86,70	185,75
DI	116,57	104,18	136,48	199,42
DOP	121,55	63,027	124,4	96,6
OCP	148,82	123,65	98,78	288,56

Zdroj: Vlastní zpracování, 2014

Obrátové cykly společnosti byly v letech 2010 - 2013 v rozmezí 99 a 289 dní. Tato skutečnost byla způsobena vysokou hodnotou ukazatele doby obrátu zásob. Výroba transformátorů je technologicky velmi náročná a trvá obvykle 6 - 12 měsíců. V tabulce se potvrdilo již dříve zmíněné tvrzení - nejnižší OCP byl v roce, kdy se vyráběly technicky méně náročné středně výkonné transformátory, naopak nejvyšší hodnoty dosahoval OCP v roce 2013, kdy se naopak vyráběly prototypy velkých autotransformátorů. Průměrně dosahoval OCP za poslední čtyři roky hodnoty 164,95 dne. Dlouhý OCP pro ETD nepředstavuje problém, neboť podnik drží dostatečné množství peněžních prostředků pro krytí nenadálých situací.

2.1.4 Ukazatele rentability

Rentabilita, jinými slovy výnosnost či návratnost, je měřena pomocí tzv. ukazatelů rentability. Všechny tyto ukazatele se dají interpretovat podobně, neboť udávají, kolik Kč zisku v čitateli připadá 1 Kč položky ve jmenovateli (Vochozka, 2011) .

Mezi nejčastěji užívané ukazatele používané v praxi patří (Fotr, Souček, 2005):

- rentabilita vlastního kapitálu,
- rentabilita aktiv,
- rentabilita tržeb.

Rentabilita vlastního kapitálu se určí jako poměr čistého zisku a vlastního kapitálu. Tento ukazatel vyjadřuje tedy míru zhodnocení vlastních zdrojů, které byly použity pro financování.

Rentabilita aktiv, která je také někdy nazývána jako produkční síla, je dle Kislingerové (Kislingerová, 2010) hlavním měřítkem rentability podniku. Vztah pro výpočet má několik podob, nejkompexnějším je však vzorec EBIT/Aktiva a to z toho důvodu, že se jedná o zisk před zdaněním a úroky. Pokud se tedy v čase změní míra zdanění a struktura financování, která ovlivňuje úroky, nebude ovlivněn výpočet ukazatele, který tak zůstane

porovnatelný jak s výsledky z minulých let, tak i s podniky, které využívají pro výpočet vzorec ve stejném tvaru.

Rentabilita tržeb vyjadřuje efektivnost podniku. Její výpočet má také více podob, pro výpočet byl v této práci použit vztah čistý zisk/tržby.

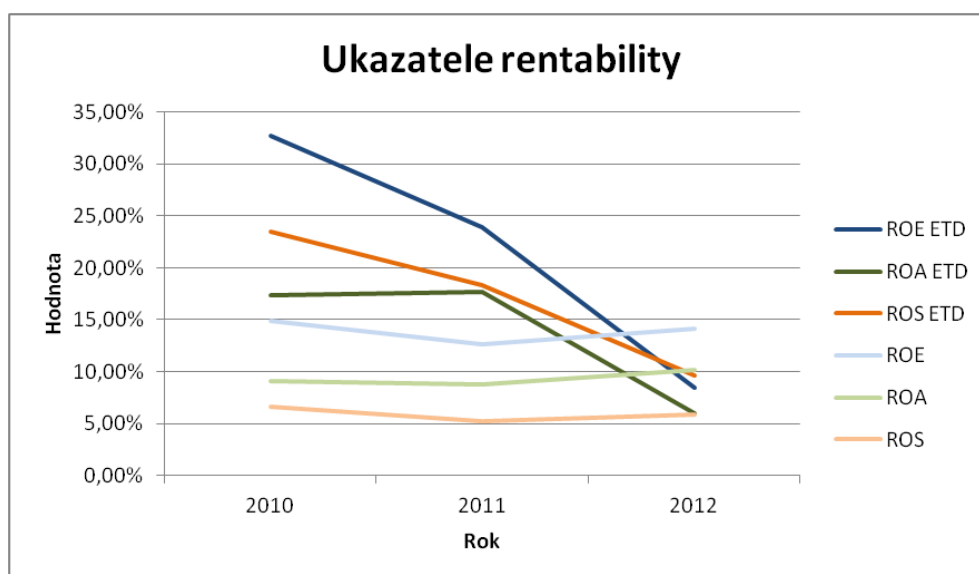
Tab. č. 5: Ukazatele rentability

Ukazatel ETD	Výpočet	2010	2011	2012	2013
ROE	EAT/VK	32,67%	23,88%	8,42%	4,24%
ROA	EBIT/A	17,35%	17,66%	6,02%	2,45%
ROS	EAT/T	23,51%	18,28%	9,65%	7,36%
Ukazatel MPO	Výpočet	2010	2011	2012	
ROE	EAT/VK	14,84%	12,61%	14,18%	
ROA	EBIT/A	9,08%	8,81%	10,14%	
ROS	EAT/T	6,67%	5,26%	5,87%	

Zdroj: Vlastní zpracování, 2014

Tabulka ukazuje, že rentabilita vlastního kapitálu a rentabilita tržeb, klesaly od roku 2010. Rentabilita aktiv začala klesat až o rok později, tedy v roce 2011. Situace v odvětví je jiná. Rentability dosáhly svých minim v roce 2011 a v roce 2012 opět stouply, jak je zobrazeno na obr. č. 3. Na první pohled je zajímavé, že hodnoty ROE i ROA klesly v roce 2012 pod oborový průměr, nicméně ROS zůstal i nadále nad průměrem.

Obr. č. 3: Ukazatele rentability



Zdroj: Vlastní zpracování, 2014

Jednotlivé výnosnosti vykazují snižující se tendenci. Tento jev je daný tím, že vlivem stále se zvyšující konkurence musela firma vzít i méně ziskové zakázky nebo i zakázky, které by v minulosti nevzala. Se snižováním zisku se počítá i pro další období, neboť firma bude pronikat na nové trhy. Pro získání zákazníků a vytvoření si dobrého jména bude muset společnost ceny snížit dolů a obětovat část svých zisků.

2.1.5 Ukazatele zadluženosti

Ukazatele zadluženosti slouží k posouzení finanční struktury podniku. Spolehlivě hodnotí riziko, které podniky podstupují při dané struktuře vlastních a cizích zdrojů (Šulák, Vacík, 2005).

Jedním z hlavních ukazatelů zadluženosti je **celková zadluženost**, která informuje o podílu cizích zdrojů na celkovém kapitálu podniku. Čím je její hodnota vyšší, tím vyšší je i finanční riziko. Doporučuje se, aby podnik využíval ve své finanční struktuře více vlastních zdrojů, a tak by hodnota tohoto ukazatele měla být menší než 0,5.

Zadluženost vlastního kapitálu lze spočítat vzorcem $\text{cizí zdroje/vlastní kapitál}$. Dle definice zlatého pravidla pro vyrovnání rizika by měly vlastní zdroje převyšovat cizí zdroje, v krajním případě by se měly rovnat (Hučka, Kislíngerová, Malý, 2011).

Tab. č. 6: Ukazatele zadluženosti

Ukazatel ETD	Výpočet	2010	2011	2012	2013
CZ	CZ/P	0,495	0,38	0,36	0,25
ZVK	CZ/VK	0,97	0,63	0,57	0,33
Ukazatel MPO	Výpočet	2010	2011	2012	
CZ	CZ/P	0,52	0,50	0,495	
ZVK	CZ/VK	1,09	1,07	1,003	

Zdroj: Vlastní zpracování, 2014

Cizí zdroje ve společnosti klesají, a tím dochází i ke snížení ukazatele celkové zadluženosti (CZ) a zadluženosti vlastního kapitálu (ZVK). Snižování cizích zdrojů je způsobeno především snižováním rezerv. Průměrné hodnoty v odvětví se pro celkovou zadluženost pohybovaly okolo 0,5, průměrné hodnoty pro zadluženost vlastního kapitálu byly během sledovaného období nad 1. ETD se v tomto případě nachází pod průměrem.

2.1.6 Ukazatele produktivity

Tato skupina ukazatelů sleduje výkonnost podniku ve vztahu k nákladům na zaměstnance (Kislingerová, 2005).

Osobní náklady k přidané hodnotě sledují, jak velkou část hodnoty vytvořené ve výrobě odeberou náklady na zaměstnance. Čím je tento poměr menší, tím lepší je výkonnost podniku na jednu korunu vyplacenou zaměstnancům.

Produktivita práce z přidané hodnoty vykazuje, jak velká přidaná hodnota připadá na jednoho pracovníka. Zjištěnou hodnotu je možné porovnat s průměrnou mzdou - čím větší je ukazatel produktivity práce a čím menší je průměrná mzda, tím větší efekt ze zaměstnance plyne.

Metodiku výpočtů jednotlivých ukazatelů a jejich hodnoty již zobrazuje tabulka č. 7.

Tab. č. 7: Ukazatele produktivity ETD

	Výpočet	2010	2011	2012	2013
Osobní náklady k přidané hodnotě (ONPH)	osobní náklady/Přidaná hodnota	35,71%	38,33%	67,80%	107,20%
PP z přidané hodnoty (v tis. Kč)	přidaná hodnota/počet zaměstnanců	1 792	1 763	905	525
Průměrná mzda (v tis. Kč)	osobní náklady/počet zaměstnanců	640	676	613	563
Efektivita PP	PP z přidané hodnoty/průměrná mzda	2,8	2,6	1,5	0,9

Zdroj: Vlastní zpracování, 2014

Z tabulky je patrné, že oba hlavní ukazatele, tj. osobní náklady k přidané hodnotě i PP z přidané hodnoty se vyvíjejí opačným směrem, než je žádoucí. Ukazatel ONPH se posunul z velmi dobré hodnoty 35,71 % až na nežádoucích 107,20 %, osobní náklady v roce 2013 dokonce převýšily přidanou hodnotu společnosti a PP během čtyř let poklesla o více jak trojnásobek. Efektivita PP, která odráží vývoj ukazatele ONHP, klesla v roce 2013 pod hodnotu jedna. Platí, že násobek efektivity PP a ONHP musí dát jedna.

2.1.7 Zhodnocení finanční analýzy podniku

Finanční analýza odhalila vysoké hodnoty ČPK, který slouží jako „finanční polštář“ v případě, že by firma čelila neplánovanému výdeji peněz způsobeném případnou nepříznivou událostí.

Likvidita společnosti je dlouhodobě na vysoké úrovni, každoročně převyšuje i průměrnou likviditu v odvětví.

Ukazatele aktivity jsou velmi závislé na výrobě. Obrat aktiv v čase klesá z důvodu klesajících tržeb. Obrat zásob klesá při výrobě velkých transformátorů a roste při výrobě menších a středních transformátorů. Ukazatele doby obratu pohledávek a doby obratu závazků se k sobě s výjimkou roku 2013 přibližují, OCP je poměrně dlouhý a opět velmi závislý na výrobě. Z důvodu držby dostatečného množství peněžních prostředků však nepředstavuje problém.

Rentabilita společnosti dosahuje kladných hodnot; od roku 2011 však výrazně poklesla. Největší měrou se na tomto poklesu podílí snížení zisku. Rentabilita tržeb však stále vykazuje velmi uspokojivou hodnotu, která se drží nad oborovým průměrem.

Zadluženost v čase klesá. Její hodnoty jsou výrazně podprůměrné oproti odvětví, a to svědčí o vysoké finanční stabilitě firmy.

Ukazatele produktivity se nevyvíjí v posledních letech pozitivně. Příčinou je hlavně velký pokles přidané hodnoty v čase. Tato skutečnost je způsobena výrazně nižším relativním poklesem položky výkonové spotřeby oproti tržbám v čase.

Vzhledem k výše uvedeným skutečnostem lze konstatovat, že ETD je finančně velmi stabilní firmou, která má navíc dobré ukazatele likvidity a rentability.

2.2 Hodnocení výkonnosti pomocí hodnotového ukazatele EVA

Situace, kdy společnost dosahuje kladného čistého zisku, nemusí ještě znamenat, že zároveň dosahuje kladného ekonomického zisku. Ukazatel EVA se ve svém výpočtu snaží zahrnout veškeré ekonomické náklady a to jak explicitní, které jsou zachyceny ve výkazu zisku a ztráty, tak implicitní. Náklady na vlastní kapitál se totiž do nákladů účetně nezapočítávají. Velkou výhodou ukazatele EVA tedy je, že vychází z předpokladu, že i „vlastní kapitál něco stojí“. Ekonomického zisku tedy firma dosáhne, pokud rozdíl zisku a cizích i vlastních nákladů na kapitál bude kladný (Kislingerová, 2008).

„Ukazatel EVA měří, jak společnost za dané období přispěla svými aktivitami ke zvýšení či snížení hodnoty pro své vlastníky“ (Pavelková, Knápková, 2009, str. 52).

Základní výpočet probíhá dle vzorce (Vochozka, 2010):

$$EVA = NOPAT - K \times WACC$$

jetliže $NOPAT = (EBIT) * (1 - S_{dp})$

$$WACC = n_v * \frac{VK}{K} + r_{\dot{u}} * (1 - S_{dp}) * \frac{CK_{\dot{u}}}{K}$$

kde: NOPAT - provozní hospodářský výsledek po zdanění

EBIT - hospodářský výsledek před úroky a zdaněním

S_{dp} - sazba daně z příjmů

WACC - vážené průměrné náklady kapitálu

n_v - náklady vlastního kapitálu

$r_{\dot{u}}$ - náklady cizího kapitálu

VK - vlastní kapitál

$CK_{\dot{u}}$ - cizí kapitál úročený

K - celkový kapitál (VK + $CK_{\dot{u}}$)

Vážené průměrné náklady kapitálu společnosti ETD tvoří pouze náklady na vlastní kapitál, protože společnost ve své kapitálové struktuře nepoužívá žádný cizí úročený kapitál. Činí tak z důvodu nadbytku vlastních finančních zdrojů.

K určení nákladů vlastního kapitálu bude použito komplexní stavebnicové metody. K vymezení kapitálu (K) bude použit tzv. majetkový přístup. NOPAT bude určen z výsledku hospodaření z běžné činnosti, upraveného o určité položky.

2.2.1 Náklady vlastního kapitálu

Náklady vlastního kapitálu budou vypočítány použitím komplexní stavebnicové metody. Ta se pokouší o co možná nejpřesnější podchycení všech dílčích rizik, které je potřeba promítnout do výpočtu diskontní míry. Postup je následující (Mařík, 2007):

1. stanovení konkrétních faktorů rizika podstatných pro oceňovaný podnik,
2. ohodnocení stupně rizika pro jednotlivé faktory,

3. transformace určeného stupně rizika na rizikovou přírážku pomocí mocninné funkce.

Celková riziková přírážka se tedy neodvozuje z kapitálového trhu, ale určuje se jako součet několika dílčích rizikových přírážek.

V prvním kroku se vymezí základní faktory rizika, které jsou rozděleny na:

- faktory obchodního rizika,
- faktory finančního rizika.

Mezi faktory **obchodního rizika** působící na provozní výsledek hospodaření jsou například dynamika oboru, konkurence či úroveň managementu. Mezi faktory **finančního rizika**, které plynou z financování podniku, patří například likvidita, podíl ČPK na OA a průměrná doba inkasa pohledávek. Všechny faktory obchodního a finančního rizika budou dále v textu uvedeny a ohodnoceny pro výpočet nákladů vlastního kapitálu. Hodnocení bude probíhat na základě čtyř kategorií:

- 1 - nízké riziko,
- 2 - přiměřené riziko,
- 3 - zvýšené riziko,
- 4 - vysoké riziko.

Po ohodnocení všech faktorů je potřeba převést jednotlivé faktory na dílčí rizikové přírážky. K tomu se používá funkce mocninná funkce ve tvaru:

$$RP = r_f * (a^x - 1)$$

jestliže $a = \sqrt[x]{\frac{n_v}{r_f}}$

kde: RP - riziková přírážka

r_f - bezriziková míra výnosnosti, která je vyjádřena výnosností státních dluhopisů s dobou do splatnosti 10 let

$(a^x - 1)$ - koeficient rizikové přírážky

n_v - maximální náklady vlastního kapitálu

Ve výpočtu je a konstantou a x proměnnou, která reprezentuje zmíněný faktor rizika. Proměnná x může nabýt hodnot od 0 do 4, kde 0 představuje nulové riziko při investování

do státních dluhopisů a 4 představuje nejvyšší riziko. Při podnikání může však riziko být nejméně 1, a tak tomu bude i v následujících výpočtech.

V lednu roku 2014, tedy k datu ocenění podniku, byla míra výnosnosti státních dluhopisů s průměrnou zbytkovou splatností 10 let 2,3 % a maximální náklady vlastního kapitálu byly v podniku určeny jako osminásobek této bezrizikové míry. Ke stanovení celkové rizikové přírážky bude využito systému 32 rizik, z nichž 3 nebudou hodnoceny z důvodu nevyužití cizího úročeného kapitálu v kapitálové struktuře ETD. Hodnocených 29 rizik bude rozděleno do dvou kategorií, a to na obchodní a finanční. Obchodním rizikům bude dále přiřazena váha 1, finančním rizikům bude přiřazena váha 1,3. Váhy jsou zvoleny na základě literatury (Mařík, 2007).

Tab. č. 8: Váhy obchodního a finančního rizika

	Počet hodnocených kritérií	Váha	Počet * váha
A. Obchodní riziko	25		25
1. Rizika oboru	4	1	4
2. Rizika trhu	3	1	3
3. Rizika z konkurence	7	1	7
4. Management	3	1	3
5. Výrobní proces	4	1	4
6. Specifické faktory	4	1	4
B. Finanční riziko	4	1,3	5,2
Počet kritérií	29		30,2

Zdroj: Vlastní zpracování, 2014

- stupeň rizika (x) nabývá hodnot 1 - 4,
- bezriziková míra výnosnosti je 2,3 %,
- maximální náklady vlastního kapitálu (n_v) jsou na úrovni 18,4 %.

V tomto případě tedy bude koeficient a nabývat hodnoty:

$$a = \sqrt[4]{\frac{14}{2,3}} = 1,571$$

Výpočet dílčí rizikové přírážky pro jeden faktor bude probíhat dle následujícího vzorce:

$$RP \text{ pro jeden faktor} = z * \frac{r_f}{n}$$

Kde: $z = (a^x - 1)$

r_f - bezriziková úroková míra

n = počet kritérií

Nyní je tedy možné spočítat velikost rizikových přírážek pro jednotlivé stupně rizika (vypočteno pro jeden dílčí faktor):

Tab. č. 9: Výpočet rizikových přírážek pro jednotlivé stupně rizika

Stupeň rizika (x)	a^x	$z = (a^x - 1)$	RP pro 1 faktor (=z . r_f/n)
1 Nízké riziko	1,571	0,571	0,043%
2 Přiměřené riziko	2,467	1,467	0,112%
3 Zvýšené riziko	3,875	2,875	0,219%
4 Vysoké riziko	6,087	5,087	0,387%

Zdroj: Vlastní zpracování, 2014

Pro snazší pochopení problematiky hodnocení faktorů stupni rizika a výpočtu dílčích přírážek lze v následujících tabulkách nalézt konkrétní ohodnocení jednotlivých faktorů stupni rizika a vypočtení jejich dílčích rizikových přírážek. Hodnocení rizika navazuje na výstupy interní, externí a strategické analýzy. Data jsou v této kapitole uvedena také z důvodu udržení celistvosti a přehlednosti celé práce.

A. Obchodní riziko

I. Rizika oboru

1. Dynamika oboru

- | | |
|--|-----------|
| 1. stabilní obor | nízké |
| 2. dlouhodobě mírně rostoucí obor | přiměřené |
| 3. obor v krizi, tendence k poklesu, obtížně předvídatelný vývoj | zvýšené |
| 4. velmi rychle rostoucí obor, pravděpodobné zvraty a výkyvy | vysoké |

2. Závislost oboru na hospodářském cyklu

- | | |
|---|-----------|
| 1. nezávislost na hospodářském cyklu | nízké |
| 2. mírná závislost na hospodářském cyklu | přiměřené |
| 3. značná závislost na hospodářském cyklu | zvýšené |
| 4. typicky cyklické produkce | vysoké |

3. Potenciál inovací v oboru

- | | |
|--|-----------|
| 1. standardní obor s minimem technologických změn | nízké |
| 2. standardní obor s mírnými technologickými změnami | přiměřené |

3. obor se značným technologickým růstem, ale bez řádových inovací **zvýšené**
4. obor vyznačující se zásadními technologickými inovacemi **vysoké**
- 4. Určování trendů v oboru**
1. podnik se výrazně podílí na určování nových trendů v oboru **nízké**
2. podnik je schopen rychlé reakce na nové trendy v oboru **přiměřené**
3. podnik je schopen postupně reagovat na nové trendy v oboru **zvýšené**
4. podnik obtížně zachycuje a dohání nové trendy v oboru **vysoké**

Tab. č. 10: Rizika oboru

I. Rizika oboru	RP (=z . r _r /n)	Počet	Váha	Vážený počet	Dílčí riziková přírážka (RP * vážený počet)
Nízké	0,052%	1	1	1	0,052%
Přiměřené	0,139%	2	1	2	0,279%
Zvýšené	0,286%	1	1	1	0,286%
Vysoké	0,533%		1	0	0,000%
Součet		4		4	0,617%

Zdroj: Vlastní zpracování, 2014

II. Rizika trhu

1. Kapacita trhu, možnost expanze
1. domácí trh nenasyčen, dominantní podíl, minimální vývoz **nízké**
2. domácí trh nenasyčen, tržní podíl srovnatelný s hlavními konkurenty, minimální vývoz **přiměřené**
3. domácí trh nasycen **zvýšené**
4. domácí trh nasycen, hledání nových zahraničních trhů **vysoké**
2. Rizika dosažení tržeb
1. prokazatelná historie tržeb, prognózovatelný malý růst tržeb **nízké**
2. prokazatelná historie tržeb, prognózovatelný nárůst tržeb **přiměřené**
3. nová společnost, bez historie tržeb, umírněný nárůst tržeb **zvýšené**
4. nová společnost, bez historie tržeb, extrémní nebo skokový nárůst tržeb **vysoké**
3. Rizika proniknutí na trhy, cílové trhy
1. zavedené výrobky, rozhodující jsou stávající trhy **nízké**
2. zavedené výrobky, zvýšení tržního podílu nebo proniknutí na nové trhy **přiměřené**

3. nové výrobky, stávající trhy zvýšené
 4. nové výrobky, nové trhy vysoké

Tab. č. 11: Rizika trhu

II. Rizika trhu	RP (=z . r _f /n)	Počet	Váha	Vážený počet	Dílčí riziková přírážka (RP * vážený počet)
Nízké	0,052%		1	0	0,000%
Přiměřené	0,139%	2	1	2	0,279%
Zvýšené	0,286%		1	0	0,000%
Vysoké	0,533%	1	1	1	0,533%
Součet		3		3	0,812%

Zdroj: Vlastní zpracování, 2014

III. Rizika z konkurence

1. Konkurence

1. tržní mezera, konkurence nepůsobí nízké
 2. nekonsolidovaná konkurence na cílovém trhu přiměřené
 3. obtížný vstup na nový trh a působení mezi existujícími konkurenty zvýšené
 4. zvyšující se tlak existujících konkurentů, nástup nové konkurence vysoké

2. Konkurenceschopnost produktů

1. parametry a životnost - srovnatelné se špičkovou konkurencí nízké
 2. parametry a životnost - srovnatelné s lepší konkurencí přiměřené
 3. parametry a životnost - srovnatelné s průměrnou konkurencí zvýšené
 4. parametry a životnost - nižší než průměrná konkurence vysoké

3. Ceny

1. ceny nižší než konkurence, uspokojivá marže zisku, možnost poskytnutí slev nízké
 2. ceny a marže zisku obdobná jako u konkurence přiměřené
 3. ceny srovnatelné s konkurencí, nízká marže zisku zvýšené
 4. ceny vyšší než konkurence, minimální marže zisku vysoké

4. Kvalita, řízení kvality

1. lepší než konkurence nízké
 2. srovnatelné s konkurencí přiměřené

3. mírně nižší než konkurence	zvýšené
4. výrazně zaostává za konkurencí, časté reklamace	vysoké
5. Výzkum a vývoj	
1. vlastní vývoj, nové sofistikované výrobky, předstih před konkurencí	nízké
2. vývoj reaguje na požadavky zákazníků, vylepšování stávajících konkurenčních výrobků	přiměřené
3. kopírování konkurenčních výrobků, snaha dohnat konkurenci	zvýšené
4. absence vlastního vývoje, podniková kooperace, příležitostné zakázky	vysoké
6. Reklama a propagace	
1. pravidelné náklady větší než v odvětví, účinnost vysoká	nízké
2. pravidelné náklady odpovídající průměru v odvětví, účinnost obvyklá	přiměřené
3. nepravidelně, sporný přínos	zvýšené
4. nepravidelně, omezené náklady, nejistý přínos	vysoké
7. Distribuce, servis	
1. vybudovaná distribuční síť, rychlé a spolehlivé dodávky	nízké
2. vybudovaná distribuční síť, občas nepravidelné dodávky zákazníkům	přiměřené
3. neúplná distribuční síť	zvýšené
4. nedostatečná distribuční síť, bez zpětné vazby	vysoké

Tab. č. 12: Rizika z konkurence

III. Rizika z konkurence	RP (=z . r _f /n)	Počet	Váha	Vážený počet	Dílčí riziková přírážka (RP * vážený počet)
Nízké	0,052%	3	1	3	0,156%
Přiměřené	0,139%	1	1	1	0,139%
Zvýšené	0,286%	2	1	2	0,572%
Vysoké	0,533%	1	1	1	0,533%
Součet		7		7	1,400%

Zdroj: Vlastní zpracování, 2014

IV. Management

1. Vize, strategie

- | | |
|---|--------------|
| 1. jasná vize, strategie a prostředky jejího dosažení | nízké |
| 2. změna vize, upřesňování strategií a bezprostředních cílů společnosti | přiměřené |
| 3. strategie společnosti se postupně vytváří | zvýšené |
| 4. neurčitá strategie, převažuje improvizace | vysoké |

2. Klíčové osobnosti

- | | |
|---|----------------|
| 1. zastupitelnost klíčových osobností | nízké |
| 2. dostupná přiměřená náhrada | přiměřené |
| 3. obtížná náhrada klíčových osobností | zvýšené |
| 4. vysoká závislost na několika klíčových nepostradatelných osobnostech | vysoké |

3. Organizační struktura

- | | |
|---|--------------|
| 1. jednoduchá a přehledná struktura, komunikace bez potíží | nízké |
| 2. jednoduchá organizační struktura, běžné komunikační potíže | přiměřené |
| 3. složitá organizační struktura, mnohoúčelové řízení | zvýšené |
| 4. komplikovaná, nepřehledná, často se měnící struktura | vysoké |

Tab. č. 13: Rizika managementu

IV. Management	RP (=z . r _i /n)	Počet	Váha	Vážený počet	Dílčí riziková přírážka (RP * vážený počet)
Nízké	0,052%	2	1	2	0,104%
Přiměřené	0,139%		1	0	0,000%
Zvýšené	0,286%	1	1	1	0,286%
Vysoké	0,533%		1	0	0,000%
Součet		3		3	0,390%

Zdroj: Vlastní zpracování, 2014

V. Výrobní proces

1. Struktura výrobků

- | | |
|--|-----------|
| 1. vlastní finální nebo zavedené výrobky, opakované prodeje, minimální technické změny | nízké |
| 2. vlastní výrobky, četné modifikace | přiměřené |

3. zakázková výroba, opakované stabilní požadavky dle dodané dokumentace	zvýšené
4. nepravidelné zakázky, častá změna dokumentace od zákazníků	vysoké
2. Technologické možnosti výroby	
1. postačující stávající zařízení, vyzkoušená technologie, stávající výrobky	nízké
2. vyzkoušená technologie, stávající výrobky, nutné rozšíření nebo rekonstrukce stávajícího zařízení	přiměřené
3. stávající výrobky, obdobné postupy, potřebná zásadní obnova výrobních zařízení	zvýšené
4. komplexně nová výrobní zařízení, nová technologie, nové výrobky	vysoké
3. Pracovní síla	
1. běžně dostupné profese, bez mimořádných nároků na kvalifikaci	nízké
2. dostupné profese, běžná učňovská, středoškolská, vysokoškolská kvalifikace	přiměřené
3. vyšší podíl specializovaných profesí, požadavky na zvyšování kvalifikace	zvýšené
4. převaha vysoce specializovaných profesí	vysoké
4. Dodavatelé	
1. stabilní dodavatelé, pravidelně požadované množství, bez potíží	nízké
2. stabilizovaný okruh dodavatelů, běžné dodavatelské problémy	přiměřené
3. částečná změna klíčových dodavatelů, výpadky dodávky	zvýšené
4. značně nestálí dodavatelé, pravidelné potíže s dodávkami	vysoké

Tab. č. 14: Rizika výrobního procesu

V. Výrobní proces	RP (=z . r _f /n)	Počet	Váha	Vážený počet	Dílčí riziková přírážka (RP * vážený počet)
Nízké	0,052%	1	1	1	0,052%
Přiměřené	0,139%	1	1	1	0,139%
Zvýšené	0,286%	2	1	2	0,572%
Vysoké	0,533%		1	0	0,000%
Součet		4		4	0,763%

Zdroj: Vlastní zpracování, 2014

VI. Ostatní faktory provozních ziskových marží (přidané hodnoty)

1. Úroveň fixních nákladů
 1. podíl fixních nákladů na celkových nákladech je malý nízké
 2. podíl fixních nákladů je okolo průměru přiměřené
 3. podíl fixních nákladů je vysoký zvýšené
 4. podíl fixních nákladů je velmi vysoký vysoké
2. Postavení podniku vůči odběratelům
 1. velmi silné - větší počet malých odběratelů nízké
 2. silné - větší počet odběratelů, několik větších odběratelů s nepřevažujícím podílem přiměřené
 3. slabší - rozhodující váhu má několik velkých odběratelů zvýšené
 4. slabé - závislost na jednom až dvou silných odběratelích vysoké
3. Postavení podniku vůči dodavatelům
 1. velmi silné - větší počet malých dodavatelů nízké
 2. silné - počet dodavatelů, několik větších dodavatelů s nepřevažujícím podílem přiměřené
 3. slabší - rozhodující váhu má několik velkých dodavatelů zvýšené
 4. slabé - závislost na jednom až dvou silných dodavatelích vysoké
4. Bariéry vstupu do odvětví
 1. velmi silné nízké
 2. silné přiměřené
 3. překonatelné zvýšené
 4. slabé vysoké

Tab. č. 15: Rizika ostatních faktorů

VI. Ostatní faktory	RP (=z . r _i /n)	Počet	Váha	Vážený počet	Dílčí riziková přírážka (RP * vážený počet)
Nízké	0,052%	1	1	1	0,052%
Přiměřené	0,139%	3	1	3	0,418%
Zvýšené	0,286%		1	0	0,000%
Vysoké	0,533%		1	0	0,000%
Součet		4		4	0,470%

Zdroj: Vlastní zpracování, 2014

B. Faktory rizika financování

1. Úročený cizí kapitál / vlastní kapitál

nehodnoceno

- | | |
|---|-----------|
| 1. nízký podíl cizích zdrojů, dostatečná úvěrová kapacita | nízké |
| 2. přiměřené cizí zdroje, prostor pro další financování cizím kapitálem | přiměřené |
| 3. cizí zdroje ve stejné výši jako vlastní kapitál | zvýšené |
| 4. cizí zdroje vyšší než vlastní kapitál | vysoké |

2. Krytí úroků - EBIT / placené úroky dosahuje

nehodnoceno

- | | |
|-------------------------------|-----------|
| 1. dosahuje hodnotu 10 a více | nízké |
| 2. dosahuje hodnotu 4 až 10 | přiměřené |
| 3. dosahuje hodnotu 1,5 až 4 | zvýšené |
| 4. je nižší než 1,5 | vysoké |

3. Krytí splátek úvěru z cash-flow - EBITDA / (splátky úvěrů + leas. splátky)

nehodnoceno

- | | |
|--|-----------|
| 1. cash-flow mnohonásobně převyšuje splátky | nízké |
| 2. cash-flow několikanásobně převyšuje splátky | přiměřené |
| 3. cash-flow dostatečně převyšuje splátky | zvýšené |
| 4. cash-flow je nižší než 1,2 násobek splátek | vysoké |

4. Podíl ČPK na oběžných aktivech

- | | |
|---|--------------|
| 1. ČPK kryje i část přechodné výše oběžných aktiv | nízké |
| 2. ČPK kryje stálou výši oběžných aktiv | přiměřené |
| 3. ČPK nekryje stálou výši oběžných aktiv | zvýšené |
| 4. ČPK je nulový nebo dokonce záporný | vysoké |

5. Běžná a okamžitá likvidita

- | | |
|---|--------------|
| 1. vysoká běžná a okamžitá likvidita, dostačující likvidní prostředky | nízké |
| 2. vysoká běžná likvidita, mírná závislost na zásobách | přiměřené |
| 3. obvyklá hodnota běžné likvidity, nízký podíl likvidních prostředků v oběžných aktivech | zvýšené |
| 4. nízká běžná likvidita, vysoké pohledávky a zásoby, nedostatek likvidních prostředků | vysoké |

6. Průměrná doba inkasa pohledávek
1. odpovídá době splatnosti faktur nízké
 2. přiměřeně převyšuje splatnost faktur **přiměřené**
 3. značně převyšuje splatnost faktur, riziko nedobytných pohledávek zvýšené
 4. vysoce převyšuje splatnost faktur, značný podíl nedobytných pohledávek vysoké
7. Průměrná doba držení zásob
1. odpovídá minimálním nutným technologickým zásobám **nízké**
 2. přiměřená rezerva zásob, mírné předzásobení přiměřené
 3. zřetelně vyšší zásoby než je nutné, částečně zastaralé zásoby zvýšené
 4. vysoce předzásobená společnost, vysoký podíl zastaralých a neprodejných zásob vysoké

Tab. č. 16: Finanční rizika

Finanční rizika	RP (=z . r _r /n)	Počet	Váha	Vážený počet	Dílčí riziková přírážka (RP * vážený počet)
Nízké	0,052%	3	1,3	3,9	0,203%
Přiměřené	0,139%	1	1,3	1,3	0,181%
Zvýšené	0,286%		1,3	0	0,000%
Vysoké	0,533%		1,3	0	0,000%
Součet		4		5,2	0,384%

Zdroj: Vlastní zpracování, 2014

Výsledné náklady vlastního kapitálu vzniknou součtem všech dílčích rizikových přírážek a bezrizikové míry výnosnosti (viz následující tabulka).

Tab. č. 17 - Náklady vlastního kapitálu

Bezriziková výnosová míra			2,3%
I. Rizika oboru	0,62%		
II. Rizika trhu	0,81%		
III. Rizika z konkurence	1,40%		
IV. Management	0,39%		
V. Výrobní proces	0,76%		
VI. Specifické faktory	0,47%		
Obchodní riziko		4,45%	
Finanční riziko		0,38%	
Riziková prémie celkem			4,84%
Náklady vlastního kapitálu			7,14%

Zdroj: Vlastní zpracování, 2014

Výsledné náklady vlastního kapitálu pro rok 2013 byly stanoveny na 7,14 %. Vzhledem k tomu, že společnost nevyužívá úročených cizích zdrojů, bude tato hodnota také zároveň hodnotou vážených průměrných nákladů kapitálu (WACC).

Stejná metodika byla použita pro výpočet nákladů vlastního kapitálu pro léta 2010 - 2012. Pro výpočet v uvedených letech byly použity tehdejší bezrizikové míry výnosnosti, od kterých byly odvozeny maximální náklady vlastního kapitálu. Pro výpočet bylo také upraveno ohodnocení stupňů rizik. Výsledky zobrazuje následující tabulka.

Tab. č. 18: Náklady vlastního kapitálu let 2010 - 2013

Rok	2010	2011	2012	2013
Náklady vlastního kapitálu	11,50%	11,36%	9,49%	7,14%

Zdroj: Vlastní zpracování, 2014

2.2.2 Výpočet K (NOA)

Pro určení čistých operačních aktiv bude použit majetkový přístup. Ten je založen na následujícím postupu (Vlachová. 2011):

- z aktiv se vyloučí neoperační aktiva,
- aktivují se položky, které nejsou účetně v aktivech vykazovány,
- aktiva se sníží o neúročený cizí kapitál.

2.2.2.1 Vyloučení neoperačních aktiv

Úprava aktiv probíhá dle toho, zda souvisí s provozní činností a zda jsou pro ni nezbytná.

- Krátkodobý finanční majetek - z této skupiny lze vyřadit krátkodobé cenné papíry a peněžní prostředky nad limit, ponechány budou pouze peněžní prostředky na provozně nutné úrovni.
- Dlouhodobý finanční majetek - pokud není dlouhodobý finanční majetek propojen s provozní činností, lze ho vyřadit.
- Nedokončené investice - lze vyřadit.
- Jiná aktiva (nevyužité pozemky, budovy,...) - lze vyřadit.

2.2.2.2 Aktivace položek nevykazovaných v aktivech

V tomto kroku se provádí následující operace:

- Aktivace majetku pořízeného na leasing - společnost ETD nepořizuje žádný majetek na finanční nebo operativní leasing.
- Vyjádření oceňovacích rozdílů u oběžných aktiv a dlouhodobého majetku.
- Aktivace nákladů s předpokládanými dlouhodobými účinky. Zejména náklady na výzkum a vývoj, reklamu, marketing či školení zaměstnanců. Základním předpokladem je dlouhodobý účinek. Aktivované náklady se v rozvaze považují za dlouhodobý nehmotný majetek, ke kterému jsou přičteny na konci roku. O stejnou hodnotu musí být v pasivech navýšeny jejich ekvivalenty VK. Původně vykázaný výsledek hospodaření se upraví o náklad v původní výši a místo něj se započítá odpis pro daný rok.
- Goodwill je nutno započíst do NOA a to v hodnotě brutto bez oprávek. Odpisy je pak nutno zahrnout do výpočtu NOPAT.
- Vytváření tichých rezerv je nutno zahrnout do NOA. V případě, že jsou rezervy vytvářeny, je nutno tento fakt zohlednit ve formě ekvivalentů VK.

2.2.2.3 Snížení aktiv o neúročený cizí kapitál

Aktiva se sníží o cizí kapitál, který není zatížen úrokem. Do této skupiny patří například závazky z obchodních vztahů nebo závazky za zaměstnanci.

2.2.3 Vymezení NOPAT

Změny provedené v NOA se musí promítnout do NOPAT. Je totiž důležité, aby bylo mezi oběma položkami dosaženo symetrie. Úpravy budou vycházet z provozního výsledku hospodaření před zdaněním (EBIT):

- Vyloučení nákladů, jejich aktivace a dodatečně vzniklé odpisy. Při výpočtu NOA byla provedena aktivace nákladů s dlouhodobými účinky. Pro výpočet musí být náklady z výkazu zisku a ztráty vyňaty a dosazeny zpět ve formě odpisů.
- Úprava o odpisy vzniklé z oceňovacího rozdílu u dlouhodobého hmotného majetku, který byl zahrnut do NOA.
- Vyloučení tichých rezerv, pokud byly vytvořeny.
- Posledním krokem je zdanění a výpočet nové daně, neboť provedené úpravy mají vliv na její výši.

2.2.4 Výpočet EVA

Pro výpočet ukazatele EVA je nejprve potřeba určit NOA a NOPAT dle uvedené teorie, WACC již byly určeny při výpočtu nákladů vlastního kapitálu.

Pro výpočet NOA byly upraveny peněžní prostředky, ponechána bude pouze výše potřebná pro provoz.

Tab. č. 19: Úprava peněžních prostředků pro výpočet NOA

(v tis. Kč)	2009	2010	2011	2012	2013
Peněžní prostředky	236 057	321 350	359 328	496 846	302 893
Potřebné peněžní prostředky	82 605	72 599	46 284	101 635	18 273
Přebytečná výše	153 452	248 751	313 044	395211	284 620

Zdroj: Vlastní zpracování, 2014

Další úpravou je odstranění nedokončených investic.

Tab. č. 20: Nedokončené investice pro výpočet NOA

(v tis. Kč)	2009	2010	2011	2012	2013
Nedokončené hmotné a nehmotné investice	458	876	5 192	4 570	5 512

Zdroj: Vlastní zpracování, 2014

Byly aktivovány náklady na marketing, které společnost vynaložila v letech 2009 - 2013.

Předpokládá se, že budou přinášet efekt po dobu 3 let.

Tab. č. 21: Aktivace marketingových nákladů

Aktivace marketingových nákladů (v tis. Kč)	2009	2010	2011	2012	2013
Marketingové náklady	1 860	2 860	9 249	8 780	13 042
Lineární odpis nákladů 2009	620	620	620		
Lineární odpis nákladů 2010		953	953	953	
Lineární odpis nákladů 2011			3 083	3 083	3 083
Lineární odpis nákladů 2012				2 927	2 927
Lineární odpis nákladů 2013					4 347
Roční odpis celkem	620	1 573	4 656	6 963	10 357
Kumulované náklady	1 860	4 720	13 969	22 749	35 791
Kumulované odpisy	620	2 193	6 850	13 813	24 170
ZC marketingových nákladů	1 240	2 527	7 119	8 936	11 621

Zdroj: Vlastní zpracování, 2014

Následuje vyčlenění neúročených cizích závazků.

Tab. č. 22: Neúročené krátkodobé závazky pro výpočet NOA

(v tis. Kč)	2009	2010	2011	2012	2013
Neúročené krátkodobé závazky	275 351	241 997	154 280	211 740	113 035

Zdroj: Vlastní zpracování, 2014

Posledním krokem je samotné vymezení NOA, jejich aktivní a pasivní části. Pasiva byla upravena o ekvivalenty marketingových nákladů a vyřazení nedokončených hmotných a nehmotných investic.

Tab. č. 23: Aktivní část NOA

(v tis. Kč)	2009	2010	2011	2012	2013
Aktiva celkem	863 484	1 016 281	1 096 023	1 103 241	972 163
Aktivované marketingové náklady	1 240	2 527	7 119	8 936	11 621
Nedokončené hmotné a nehmotné investice	458	876	5 192	4 570	5 512
Neúročené krátkodobé závazky	275 351	241 997	154 280	211 740	113 035
Aktiva celkem upravená	588 915	775 935	943 670	895 867	865 237
Peněžní prostředky nad limit	153 452	248 751	313 044	395 211	284 620
NOA	435 463	527 184	630 626	500 657	580 618

Zdroj: Vlastní zpracování, 2014

Tab. č. 24: Pasivní část NOA

(v tis. Kč)	2009	2010	2011	2012	2013
Vlastní kapitál účetní	345 692	513 419	674 461	700 165	731 149
Rezervy	242 441	260 865	267 282	191 335	127 979
Ekvivalenty VK - marketingové výdaje	1 240	2 527	7 119	8 936	11 621
Ekvivalenty VK - nedokončené hmotné a nehmotné investice	458	876	5 192	4 570	5 512
Pasiva celkem upravená	588 915	775 935	943 670	895 866	865 237
Peněžní prostředky nad limit	153 452	248 751	313 044	395 211	284 620
NOA	435 463	527 184	630 626	500 657	580 618

Zdroj: Vlastní zpracování, 2014

V následující tabulce je již vyjádřen NOPAT, který vznikl upravením provozního výsledku hospodaření o marketingové náklady a jejich odpisy.

Tab. č. 25: Výpočet NOPAT

(v tis. Kč)	2010	2011	2012	2013
Provozní výsledek hospodaření	178 075	181 991	66 826	23 831
Marketingové náklady	2 860	9 249	8 780	13 042
Marketingové náklady - odpisy	1 573	4 656	6 963	10 357
NOPBT	179 362	186 584	68 643	26 516
Daň 19%, 20% pro rok 2010	34 079	35 451	13 042	5 038
NOPAT	145 283	151 133	55 601	21 478

Zdroj: Vlastní zpracování, 2014

Pro finální výpočet je potřeba WACC (tvořeny pouze náklady vlastního kapitálu), které byly již spočítány dříve.

Tab. č. 26: WACC pro výpočet EVA

Rok	2010	2011	2012	2013
WACC	11,50%	11,36%	9,49%	7,14%

Zdroj: Vlastní zpracování, 2014

Nyní lze přistoupit k samotnému výpočtu přidané ekonomické hodnoty. Výpočet probíhá podle vzorce (Pavelková, Knápková, 2009):

$$EVA_t = NOPAT_t - WACC_t * NOA_{t-1}$$

Tab. č. 27: Výpočet EVA

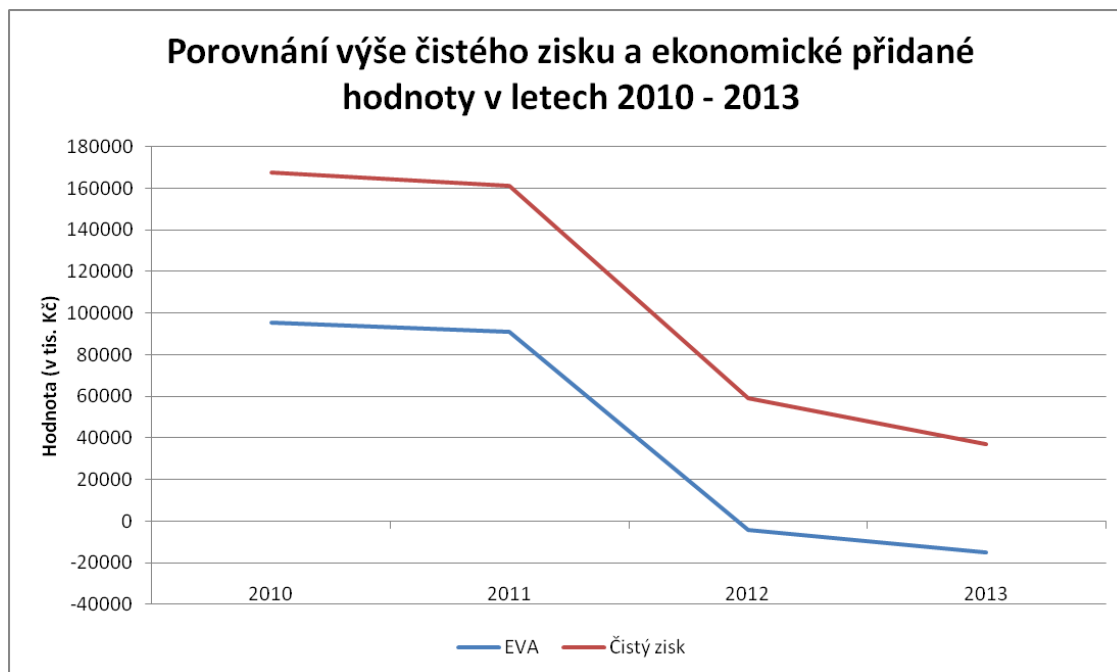
(v tis. Kč)	2010	2011	2012	2013
$NOPAT_t$	145 283	151 133	55 601	21 478
Náklady investovaného kapitálu ($WACC_t * NOA_{t-1}$)	50 078	59 888	59 846	35 726
EVA	95 205	91 245	-4 246	-14 248

Zdroj: Vlastní zpracování, 2014

Jak lze vidět v tabulce, přidaná ekonomická hodnota společnosti klesá od roku 2010. V letech 2010 a 2011 byla na vysoké úrovni, pokud ji srovnáme s následujícími roky. V letech 2012 a 2013 se projevila ekonomická krize, jejíž účinky na společnost dopadly s dvouletým zpožděním. Velký propad v hodnotě EVA je tedy způsoben hlavně výrazným snížením provozního výsledku hospodaření, který oproti roku 2011 činil téměř trojnásobek.

Jak bylo řečeno v úvodu této kapitoly, fakt, že společnost dosahuje čistého zisku, ještě nemusí znamenat, že dosahuje kladného ekonomického zisku. Následující obrázek zachycuje porovnání čistého zisku a přidané ekonomické hodnoty.

Obr. č. 4: Porovnání výše čistého zisku a ekonomické přidané hodnoty v letech 2010 - 2013



Zdroj: Vlastní zpracování, 2014

3 Strategická východiska

Mezi strategická východiska patří podle Fotra (Fotr, 2012) poslání, vize a strategické cíle.

3.1 Poslání

Poslání podniku, neboli také jinými slovy mise, je „*vysvětlení smyslu, účelu podnikání, prohlášení o tom, čeho si firma přeje dosáhnout*“ (Kotler, Armstrong, 2004, str. 82).

Poslání je tedy jakýsi pomyslný odrazový můstek při tvorbě strategie, který deklaruje, proč vlastně podnik existuje a jaký je jeho smysl. Je časově neomezené, udává směr, jakým se má podnik vydat a na co se soustředit.

„*Poslání je maják, který ukazuje cestu do cílového přístavu*“ (Šulák, Vacík, 2005).

Správně definované poslání funguje jako „neviditelná ruka“, která zajistí, že každý pracovník přispívá k naplňování celkových cílů podniku. Samotné vyjádření poslání by mělo odrážet základní charakteristiky trhu a splňovat následující parametry (Kotler, 2007):

- realističnost,
- konkrétnost,
- být založené na výrazných kvalitách,
- dostatečně motivující.

„*Pokračujeme v úspěšné tradici vývoje, výroby, zkoušení a servisu standardních a speciálních výkonových transformátorů, tlumivek a reaktorů pro energetiku, průmysl a železniční dopravu*“ (ETD, 2013).

Výroba transformátorů má v Plzni tradici a ETD staví na mnohaletých zkušenostech. Snahou současného vedení je budovat silnou konkurenceschopnou elektrotechnickou firmu, která je schopna splnit všechny požadavky svých zákazníků. Zvláštní důraz je přitom kladen na budování vztahů se zákazníky i dodavateli.

3.2 Vize

Vize je na rozdíl od poslání časově ohraničená a popisuje představu o budoucím stavu podniku. Jinými slovy lze říci, že je obrazem jeho budoucnosti (Synek, Kislingerová, 2010).

Tři hlavní cíle vize jsou následující (Jakubíková, 2008):

- vyjasnit obecný směr,
- motivovat lidi k vykročení správným směrem,
- rychle a účinně koordinovat úsilí velkého množství lidí.

„Individuálním přístupem k potřebám zákazníků, vysokou odborností a profesionalitou udržíme pozici významného a prosperujícího dodavatele spolehlivých výkonových transformátorů a dalších výrobků a služeb z oboru elektrických netočivých strojů ve střední Evropě a posílíme naši pozici i v ostatních oblastech světa“ (ETD, 2013).

Vize společnosti je stanovena na čtyři roky, tedy do konce roku 2017. Komponenty vize jsou následující:

Zákazníci strategického záměru

Pomocí plánované expanze zvýšit počet zákazníků ze zahraničí. Navazovat a udržovat dlouhodobé vztahy se zákazníky a udržovat spokojenost zákazníků s poskytovanými výrobky a službami.

Produkt a jeho výjimečnost

Vyrábět široké vysoce kvalitní portfolio produktů přesně na míru a přání zákazníků a pokračovat ve vývoji a výrobě dvou světově jedinečných výrobků - elektricky řízeného trojfázového kompenzačního reaktoru a transformátoru při řízení polovodičových měničů.

Popis trhu a jeho segmentů

Působit jak na trhu v České republice, tak i v ostatních státech Evropy (Slovensko, Německo, Lotyšsko, Polsko, Rusko, apod.), Americe (Kuba, Latinská Amerika), Asii a Africe (Egypt).

Technické, technologické a užité přednosti produktu

Zvyšovat kvalitu svých produktů pomocí nejmodernější technologie, podílet se na vývoji a výzkumu nových technologií a možnosti zvyšování kvality.

Strategie záměru

Zvyšovat konkurenceschopnost, tržby a zisk společnosti.

Filosofie záměru

Mezi hlavní hodnoty společnosti bude i nadále patřit důvěra, spolehlivost a kvalita.

Vliv na koncepci a postavení podniku

Díky spolupráci s vysokými školami a výzkumnými středisky zdokonalovat výrobu a výrobní procesy, a tím dosahovat konkurenční výhody.

Veřejná image

Název ETD bude synonymem kvality. ETD bude vystupovat jako společensky odpovědná firma, které záleží na životním prostředí.

Sociální koncepce

Bez kvalitních zaměstnanců nelze vyrábět a poskytovat kvalitní produkty. Důraz bude kladen na zvyšování odbornosti, kvalifikace a znalostí. Společnosti také záleží na bezpečnosti svých zaměstnanců, a proto bude i nadále klíčovou záležitostí v podniku zvyšování bezpečnosti práce.

3.3 Strategické cíle

Z poslání a vize společnosti vychází strategické cíle. Identifikování strategických cílů má na starost vedení společnosti. K zajištění dynamičnosti a aktuálnosti procesů strategického managementu je nutné poslání každoročně hodnotit a aktualizovat, neboť v návaznosti na poslání se upravují také strategické cíle (Alkhafaji, 2003). Všechny cíle, které chce společnost do konce roku 2017 splnit, musí být SMART, tj. musí splňovat parametry specifčnosti, měřitelnosti, dosažitelnosti, reálnosti a časovosti (Barton, 2010).

1) Růst tržeb oproti minulému roku o minimálně 10 % s cílem dosáhnout hodnoty alespoň 800 mil. Kč v roce 2017.

Mezi lety 2008 - 2011 dosahovala společnost průměrných tržeb 807 mil. Kč ročně. V roce 2011, nejúspěšnějším roce společnosti, činily tržby 881,2 mil. Kč. V roce 2012 spadly tržby na hodnotu 610 mil. Kč a na své dno se dostaly o rok později. Jejich hodnota v roce 2013 činila 421 mil. Kč. Tento pokles tržeb byl způsoben doznívající ekonomickou krizí v Evropě a bojem o zákazníky. ETD nedokázala při poskytování kvalitě nabízet cenu dostatečně zajímavou, tj. nízkou, a tak na úkor levnějších, ale méně kvalitních konkurentů přišla o velké množství zakázek. V současné době ETD provedla zásadní změny ve

společnosti, včetně obchodní strategie a je schopna nabízet své produkty za konkurenční ceny. Společnosti rozšiřuje své trhy v zahraničí, převážně na východě.

2) Dosahovat přiměřeného zisku.

Na základě růstu tržeb by se měl zvyšovat také čistý zisk. Cíl bude splněn, pokud ziskovost zakázek stoupne a rentabilita tržeb bude v letech 2014 - 2017 růst, přičemž v roce 2017 musí činit minimálně 4,5 %.

3) Zajišťovat vysokou kvalitu výrobků a služeb.

Kvalita výrobků je velmi důležitá a charakterizuje samotné jméno ETD. Proto je samotná kvalita měřítkem výkonnosti. Za plánovací období (tj. mezi lety 2014 - 2017) nesmí být počet reklamací vyšší než 8.

4) Zvýšit podíl na zahraničních trzích alespoň na 75 % celkových kontraktů ETD (měřeno z celkového obrátu společnosti) v plánovaném období.

Významným současným odběratelem produktů je Slovensko, konkrétně Jaderná elektrárna v Mochovcích, dále Rusko či Lotyšsko. Společnost plánuje navyšovat objem dodaných transformátorů do uvedených zemí a vyhledávat nové kontrakty i v dalších státech východní Evropy a Asie. Jedná například o Pákistán, Irán, Turecko a Indii.

5) Zavádět inovativní řešení ve všech procesech, kontinuálně a cílevědomě podporovat vývoj.

Spolupracovat vysokými školami a výzkumnými středisky, vyvíjet nové technologie za účelem zefektivnění výroby a výrobních procesů.

6) Zvyšovat bezpečnost práce a ochranu zdraví zaměstnanců tak, aby počet vážných úrazů v plánovaném období byl nulový.

7) Rozvoj dovedností, kompetencí a zvyšování odbornosti zaměstnanců.

2.4 Strategie vedoucí k naplnění cílů

Pro dosažení růstu tržeb a zvýšení tržního podílu na zahraničních trzích se nabízí dvě strategie, a to rozvoj trhu a vývoj produktu (v rámci strategie komplexního plnění parametrů produktu požadovaných zákazníkem).

Rozvoj trhu

Při aplikaci této strategie se firma snaží zavést existující výrobek na nový trh (Mallya, 2007). S touto strategií se také pojí riziko. Firma musí mít spolehlivé a konkurenceschopné

distribuční kanály a také dostatečné renomé. V opačném případě nemusí být na daném trhu akceptována i přes nespornou kvalitu jejích produktů.

ETD v zahraničí již operuje a má tak zmapovány distribuční kanály. Značka se opírá o know-how společnosti Škoda, které neustále rozvíjí. Jméno ETD je dobře známo jak na domácím, tak i na zahraničních trhu a jelikož portfolio vyráběných produktů je dostatečně široké, je vhodné rozšiřovat distribuci na další trhy ve světě.

Vývoj produktu (Strategie komplexního plnění parametrů produktů požadovaných zákazníkem)

ETD se vyznačuje zakázkovou, kusovou výrobou, tzn. že jsou tyto produkty jsou šité na míru pro různé zákazníky na různých trzích. Společně s výrobou produktu nabízí firma i dodatečné služby, například instalaci výrobku, uvedení do provozu, záruční i pozáruční servis a opravy.

Vzhledem k faktu, že je firma zaměřena na zakázkovou výrobu, je uvedená strategie více než vhodná k použití. Jelikož má každý zákazník jiné požadavky, které se týkají nejen výkonu transformátoru, ale také dalších vlastností, je nutné přistupovat ke každému zákazníkovi individuálně. Pro každého lze tedy vyvinout produkt přesně dle požadavků, tedy na míru (Haase, 2013).

4 Analýza prostředí strategického záměru

Analýza prostředí v této kapitole vychází z rozdělení prostředí dle Fotra (Fotr, 2012). Tato analýza se skládá z analýzy externího prostředí, do které patří makroprostředí a mezoprostředí. Druhou část tvoří analýza interního prostředí, do které patří mikroprostředí společnosti.

Makroprostředí je ta část externího prostředí, která není firmou ovlivnitelná. Mezoprostředí je firmou ovlivnitelné částečně, příkladem je možnost volby dodavatele. Mikroprostředí je firmou ovlivnitelné. Patří sem faktory, které firma používá pro uspokojování potřeb a požadavků svých zákazníků či obchodních partnerů.

4.1 Analýza externího prostředí

Do externího prostředí se řadí následující faktory (Fotr, 2012):

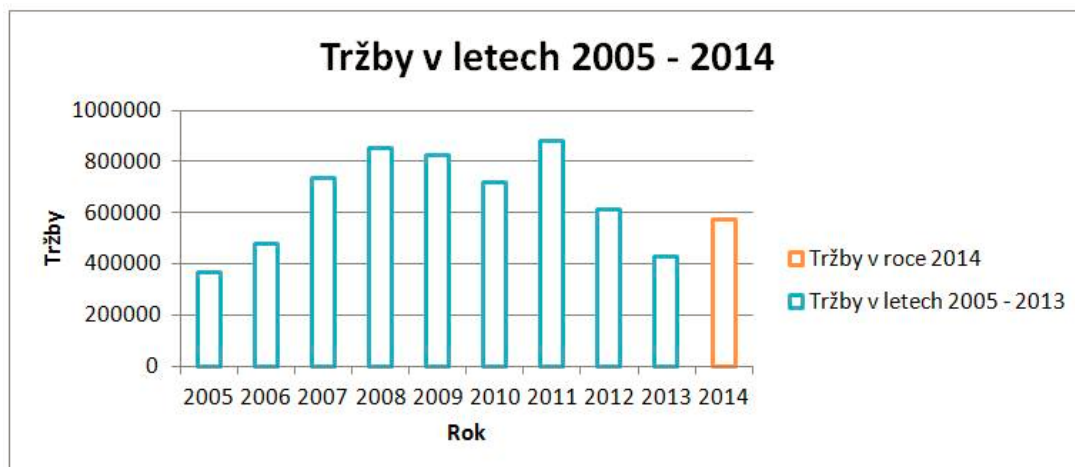
- Ekonomika
- Legislativa
- Technologie
- Sociální a kulturní faktory
- Ekologie

4.1.1 Analýza makroprostředí

4.1.1.1 Ekonomika

Činnost společnosti byla donedávna ovlivňována ekonomickou krizí. Z důvodu dlouhého výrobního procesu má společnost nasmlouvané kontrakty na 2 roky dopředu, proto na ni účinky krize dopadly s téměř dvouletým zpožděním. Největší pokles tržeb byl zaznamenán v letech 2012 a 2013, což lze pozorovat na obr. č. 5. V současné době je z pohledu společnosti krize na ústupu, zakázky na rok 2014 jsou nasmlouvané a dle výhledu by měly tržby oproti roku 2013 vzrůst o více jak třetinu.

Obr. č. 5: Tržby v letech 2005 - 2014



Zdroj: Vlastní zpracování, 2014

Významným faktorem, který má vliv na cenu produkce, je cena mědi. Důležitý je její vývoj na anglické burze. Hodnota mědi však byla na konci roku 2013 téměř o 8,2 % nižší než na konci roku 2012. Sestupný trend pokračuje i v roce 2014 a dle výhledu by se mohla do konce roku 2015 dostat až ke hranici 310 USD za jednu libru mědi. (Mineweb.com, 2014)

Obr. č. 6: Vývoj kurzu mědi



Zdroj: kurzy.cz, 2014

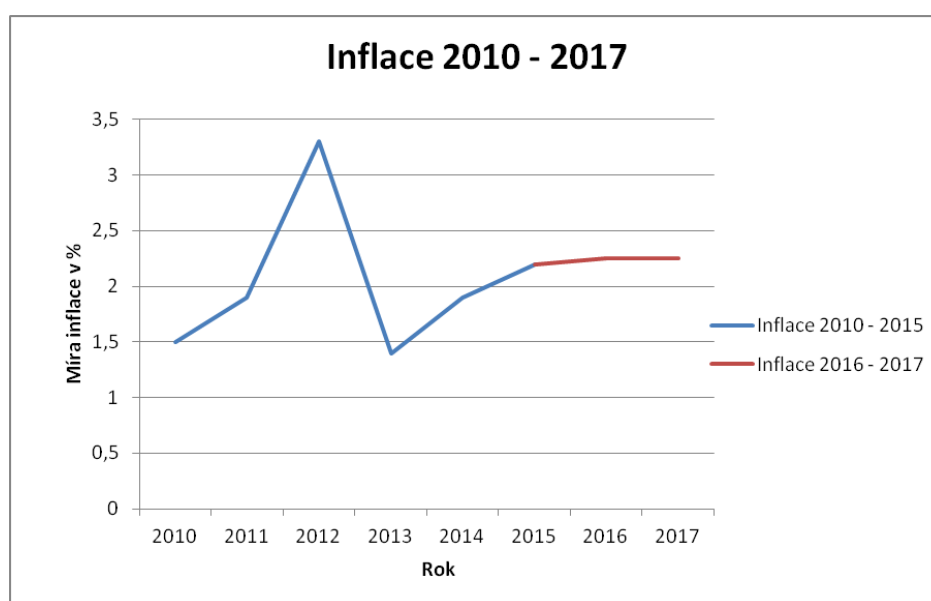
Fakt, že ETD dodává své výrobky do různých částí světa a materiál odebírá téměř výhradně od zahraničních dodavatelů znamená, že dalším důležitým faktorem je měnový kurz. Platby se uskutečňují téměř výhradně v eurech. Na konci roku 2013 došlo k intervenci ČNB, která oslabila kurz na hodnotu 27,6 CZK/EUR. Dle předpovědi ČSOB, která je založena na intervenci ČNB (předpověď ČNB nebere intervenci v potaz), by měl

kurz v dalších dvou letech posilovat. Na konci roku 2014 by měl být 27 CZK/EUR na konci roku 2015 by měl posílit až na hodnotu 25,8 CZK/EUR (csob.cz, 2014).

Otevřenost české politiky umožňuje zahraničním firmám etablovat se v ČR, na druhé straně tato otevřenost ztěžuje život českým firmám jak doma, tak v zahraničí.

Inflace se mezi roky 2010 a 2013 pohybovala mezi 1,4 % a 3,3 % (czso, 2014). Pro roky 2014 a 2015 se předpokládá inflace 1,9 %, resp. 2,2 % (cnb, 2014). Pro další roky se neuvažuje, že by inflace klesla pod 1,5 %, nebo přesáhla míru 3 %. Právě hodnota mezi 1,5 % - 3 % vylučuje inflaci jako faktor rizika.

Obr. č. 7: Inflace v letech 2010 - 2017



Zdroj: Vlastní zpracování, 2014

4.1.1.2 Legislativa

Pro ETD stejně jako pro ostatní podnikatelské subjekty platí právní rámec země, ve které podniká. Společnost musí dodržovat daňové zákony a občanský zákoník. Dále také musí dodržovat technické normy. V minulých letech byla velkým problémem neznalost právních, daňových a celních předpisů v některých zemích.

4.1.1.3 Technologie

Velmi důležitý aspekt externího prostředí. Aby ETD drželo krok se svou konkurencí, je nutno neustále sledovat vývoj technologií a tyto postupy implementovat do výroby. Jedním z hlavních předpokladů úspěchu je výroba s využitím těch nejmodernějších strojů, které jsou v dnešní době již skoro automatické, což výrazně snižuje riziko chyby lidského faktoru. Dalším důležitým faktorem je využívání těch nejkvalitnějších materiálů. Dříve se

používaly hliníkové vodiče, v dnešní době jsou již však používány výhradně měděné laserové plechy, které mají maximální vodivost. Technologie se vyvíjí hlavně v závislosti na požadavcích trhu, dochází k modernizaci transformátorů, které jsou stále výkonnější a rozměrově stále menší. Dále se klade důraz na zvyšování životnosti, která opět souvisí s vývojem technologie, hlavně chladících jednotek a izolace transformátorů.

V posledních letech se také výrazně mění požadavky trhu, klesá poptávka po výrobě a modernizaci velkých transformátorů o výkonu od 125 MVA do 300 MVA a naopak je větší zájem o malé a středně výkonné transformátory o výkonu od 16 MVA do 63 MVA.

4.1.1.4 Sociální a kulturní faktory

ETD se jako většina firem ve strojírenství potýká s nedostatkem kvalifikované práce. Rok od roku je nových mladých kvalifikovaných pracovníků méně a méně, velký vliv na strategický plán ale tento jev nemá.

4.1.1.5 Ekologie

V dnešní době je ochrana životního prostředí důležitým aspektem strategického chování firem a neustále diskutovaným tématem, proto je na ni kladen stále větší důraz. Díky dobré pověsti získávají firmy důvěru lidí. V tomto ohledu se dá předpokládat, že náklady na ekologická opatření budou v budoucnu nadále růst.

4.1.2 Mezoprostředí

Analýza mezoprostředí je založena na klasické Porterově analýze, také jinak označované jako Porterově pětifaktorovém modelu konkurenčního prostředí (Hanzelková, 2009). Model se používá k určení tzv. konkurenční pozice firmy v odvětví. Vychází se z předpokladu, že konkurenční pozice je určována hlavně působením těchto pěti sil:

1. konkurence v odvětví,
2. potenciální nová konkurence,
3. hrozba substitutů,
4. vyjednávací síla dodavatelů,
5. vyjednávací síla odběratelů.

4.1.2.1 Konkurence v odvětví

ETD operuje jak v České republice, tak i v zahraničí. Na domácím trhu s transformátory má tržní podíl o velikosti 47,5 % (Interní materiály ETD).

V Česku operuje několik dalších menších tuzemských výrobců transformátorů, zde za zmínku stojí Trafo CZ, a.s. a Elzat, s.r.o. Pro ETD však tyto a další menší společnosti nepředstavují z hlediska hlavního výrobního programu konkurenci, neboť tyto společnosti nemají know-how pro výrobu výkonnějších a dokonalejších transformátorů (silových transformátorů) a vyrábějí pouze transformátory distribuční. Konkurencí se však stát mohou (a občas se tak i stane), pokud figurují jako obchodní partner (prostředník) pro jiné zahraniční výrobce.

Největšími konkurenty ETD tedy nejsou tuzemští výrobci, nýbrž ti světoví. Mezi významné evropské konkurenty společnosti patří Siemens (Německo), SGB (Německo), ABB (Švédsko-Švýcarsko), Alstom (Francie) a Končar (Chorvatsko). Všechny zmíněné společnosti nabízejí vysoce kvalitní výkonové transformátory a svou velikostí vyjma Končaru převyšují ETD.

Siemens, ABB, SGB a Alstom se orientují především na trhy západní Evropy, ETD se proto snaží rozvinout své aktivity na východě. V budoucnu se dá očekávat stejný trend a proto je velmi vhodné v expanzi na východ pokračovat. Z hlediska kvality jsou si všechny společnosti podobné, rozdíl je však ve stylu výroby. Zatímco ETD a Končar vyrábí na zakázku, zbylé čtyři společnosti jsou výrobci výrobních řad. V tomto ohledu má ETD vůči uvedeným výrobcům konkurenční výhodu, neboť dokáže vyrobit produkt přesně dle specifik zákazníka a ten si nemusí vybírat produkt z výrobních řad, který se jeho požadavkům pouze přibližuje. Cenově jsou produkty Končaru a ETD na podobné úrovni, produkty ostatních zmíněných společností jsou cenově o 15 % vyšší. Výhodu, kterou má ETD oproti Končaru, je větší rozsah nabídky. Končar nabízí transformátory o výkonu od 6 MVA do 63 MVA, ETD od 6 MVA až po 400 MVA.

Mezi méně technicky vybavenou konkurencí se v poslední době řadí japonští a korejsí výrobci na českém, evropském africkém a ruském trhu. Tyto společnosti (např. Hyundai) produkují méně kvalitní výrobky, avšak za příznivou nižší cenu. Do budoucna lze předpokládat, že svojí cenovou úrovní budou pro ostatní výrobce transformátorů velice silným konkurentem.

Konečně konkurencí je také aktivita velkých firem, které nakupují levné transformátory z Asie a nabízejí je méně náročným, co se týká kvality, zákazníkům v Evropě. Tyto transformátory však nejsou zdaleka tak kvalitní (jsou hlučnější a mají vysoké ztráty

energie), jako transformátory vyráběné v Evropě, což zákazník pozná až po pár letech užívání.

4.1.2.2 Potenciální konkurence

Vstup do odvětví a vytvoření konkurenceschopnosti je kapitálově velmi náročné. Je také potřeba získat know-how a dobré jméno, aby firma vůbec získala zajímavé zakázky. Jednou ze společností, která je na velmi dobré cestě stát se světovým výrobcem, je slovinská Etra. Tato firma se rozvíjí, získává jméno a předpokládá se, že během 2-3 let se zařadí mezi zmíněné velké konkurenty.

4.1.2.3 Substituty

Za substituty produktů z hlavního výrobního programu, silových transformátorů s výkonem od 6 MVA do 400 MVA lze považovat pouze transformátory stejných vlastností ostatních společností v odvětví. V podstatě lze tedy uvažovat pouze o produktech již zmíněných stávajících a potenciálních konkurentů.

4.1.2.4 Dodavatelé

ETD je závislé především na dodavatelích měděných plechů a dalších součástek nutných pro výrobu transformátorů. V tabulce č. 28 je uvedeno pět nejvýznamnějších dodavatelů, včetně dodávaných surovin.

Tab. č. 28: Současní hlavní dodavatelé a suroviny, které dodávají

Dodavatel	Dodávané suroviny
De Angeli Prodotti S.r.l. (I)	Měděné vodiče (vinutí)
Tamini Trasformatori S.r.l. (I)	Transformátory o výkonu 32 MVA
Maschinenfabrik Reinhausen GmbH (D)	Elektronická regulace
Essex Italy S.p.A. (I)	Měděné vodiče (vinutí)
Lagor S.p.A. (I)	Ocelové plechy (jádro transformátoru)

Zdroj: Vlastní zpracování dle interních zdrojů společnosti ETD

Jediným materiálem, ETD kupuje v České republice, jsou svařence (nádoby). Ostatní materiál (plechy, regulace, chlazení, vodiče, apod.) se odebírá v zahraničí, především v zemích EU.

Společnosti rozvíjí vztahy se svými partnery a trvale se snaží o vyvážené odběratelsko-dodavatelské vztahy. Děje se tak v rámci partnerského vztahu dodavatel - odběratel, neboť

společnosti jsou partnery již dlouhou dobu a ztráta by oba zasáhla. Je tedy vhodné tento vztah zachovat a vylepšovat jej, aby byl výhodný pro obě strany.

Světová cena mědi neustále klesá z důvodu přesycení trhu, je velmi nepravděpodobné, že by v příštích letech dodavatelé výrazněji posílili svou vyjednávací pozici zejména z tohoto důvodu. Odebírané suroviny jsou však výjimečně kvalitní, lze tedy předpokládat, že právě jejich kvalita a nenahraditelnost ve výrobě by mohly být využity k posílení pozice vyjednávání ceny z pohledu dodavatelů. Pokud se tak stane, lze očekávat zdražení materiálu. Stejně tak se musí počítat s každoročním zdražováním cen energií.

4.1.2.5 Zákazníci

Mezi zákazníky společnosti patří jak koneční odběratelé, jako jsou například elektrárny, tak zprostředkovatelské společnosti. V posledním roce byl poměr mezi prodejem v Česku a exportem měřen počtem prodaných transformátorů 47:53, v tržbách tento poměr znamenal 37:63.

Největších tržeb společnost dosahuje v Česku a na Slovensku. Největším odběratelem v tuzemsku je dlouhodobě společnost ČEZ, mezi další významné tuzemské odběratele patří ŠKODA PRAHA INVEST, s.r.o., Mondi Štětí, a.s. a Elektrizace železnic Praha, a.s., Slovenskými odběrateli jsou jaderná elektrárna Mochovce a Slovenske elektrárne, a.s. Mezi další významné odběratele uplynulého roku patřily společnosti SH ENERGY TECHNOLOGIES, s.r.o. (vývoz do Ruska), REVOS, s.r.o. (vývoz do Lotyšska) a CLEVER REACTOR Ltd. (Lotyšsko).

Výše uvedení zákazníci dokazují, že se ETD snaží pronikat na trhy východní Evropy. V následujících letech bude tato strategie pokračovat ve snaze navýšit export na cílovou hodnotu alespoň 75 % celkových prodejů společnosti v roce 2017. Vedle tradičních trhů, jako jsou Rusko, Kuba a Venezuela se společnost bude zaměřovat i na zmíněné Lotyšsko, dále pak Estonsko, Bělorusko, Arábii, Irán, Pákistán a Kazachstán. Mezi další cílové trhy patří Blízký východ, Turecko, Vietnam a Mexiko. V souvislosti s touto expanzí musí být provedena detailní analýza prostředí, bez které by tento krok mohl skončit katastrofou. Nutná je také znalost právních, daňových a celních předpisů.

Klesající poptávka v Česku jeden z hlavních důvodů vedoucích k orientaci společnosti na zahraniční trhy. Český trh je totiž ovlivněn vstupem zahraničních investorů, a právě tyto zahraniční investoři dávají přednost zahraničním dodavatelům.

Zákazníci mají také stále vyšší nároky na produkty. Nezřídka se najdou i takoví, kteří požadují transformátor pro jiné napětí, či mají jiný speciální požadavek.

Zahraniční trhy s sebou nesou také rizika, s poplatky za dopravu se zvyšuje cena produktů, která se může stát rázem v daném prostředí neakceptovatelnou a společnost tak ztrácí konkurenceschopnost.

4.2 Hodnocení výsledků externí analýzy pomocí matice EFE

Výsledkem analýzy faktorů externího prostředí je seznam příležitostí a hrozeb, které by mohly společnost ovlivnit. K posouzení zjištěných skutečností je použita matice EFE (External factors evaluation). Každá příležitost i hrozba je ohodnocena vahou od 0 do 1, kde 0 znamená nízkou důležitost pro úspěšnost a 1 vysokou důležitost pro úspěšnost, přičemž součet vah musí dát 1. Příležitosti i hrozby jsou také ohodnoceny podle vlivu na strategický záměr a cíle, stupnice je následující: 1 - malý vliv, 2 - střední vliv, 3 - vyšší vliv, 4 - vysoký vliv (David, 2011). Při analýze byly zjištěny tyto skutečnosti:

- Příležitosti
 - Expanze na nové trhy
 - Získání nových zákazníků
 - Vývoj nových technologií dle specifických požadavků trhu
 - Spolupráce při vývoji s vysokými školami a výzkumnými ústavami
 - Růst image (zlepšování jména společnosti přátelskou environmentální politikou)
- Hrozby
 - Růst cen materiálů
 - Neznalost legislativy cílových zemí
 - Možná neakceptovatelnost ceny (nekonkurenceschopnost)
 - Konkurence méně kvalitních, ale levnějších produktů
 - Nedostatek kvalifikované pracovní síly

Tab. č. 29: Matice EFE

Příležitosti	váha	stupeň vlivu	vážené ohodnocení
Expanze na nové trhy	0,17	4	0,68
Získání nových zákazníků	0,13	4	0,52
Spolupráce při vývoji s vysokými školami a výzkumnými ústavami	0,05	1	0,05
Investice do nejmodernějších technologií (obnova zařízení)	0,14	3	0,42
Růst image	0,06	2	0,12
Hrozby	váha	stupeň vlivu	vážené ohodnocení
Růst cen materiálů	0,15	3	0,45
Neznalost legislativy v cílových zemích	0,10	3	0,3
Možná neakceptovatelnost ceny	0,08	4	0,32
Konkurence méně kvalitních, ale levnějších produktů konkurence	0,07	2	0,14
Nedostatek kvalifikované práce	0,05	1	0,05
Celkem	1		3,05

Zdroj: Vlastní zpracování, 2014

Celkové vážené ohodnocení faktorů v matici EFE se získá součtem vážených ohodnocení jednotlivých faktorů, které v případě ETD činí 3,05. Tato hodnota vypovídá o vyšší závislosti strategického záměru na externí prostředí. Jako největší příležitost byla vyhodnocena expanze na nové trhy, největší hrozbou se jeví růst cen materiálů.

4.3 Analýza interního prostředí

V analýze interního prostředí se zkoumají následující faktory (Fotr, 2012):

- Management
- Výroba
- Výzkum a vývoj

- Informační systémy
- Marketing
- Finanční situace

4.3.1 Interní prostředí

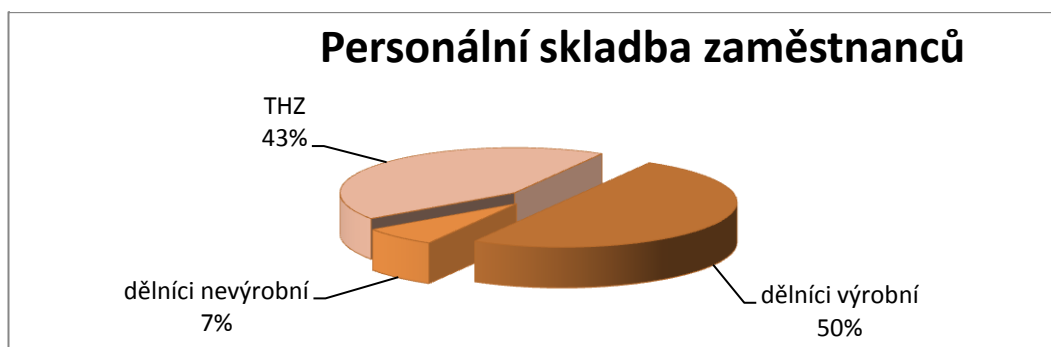
4.3.1.1 Management

Současný management společnosti prosazuje výstavbu silné konkurenční světové elektrotechnické firmy. ETD chce být i nadále významným, kvalitním a spolehlivým dodavatelem transformátorů pro všechny své partnery, jak v tuzemské i světové. V rámci managementu kvality získala společnost certifikát kvality EN ISO 9001:2008, který představuje světově uznávanou normu systému managementu kvality.

Společnost je zaměřena na zákazníka, naslouchá jeho přáním a požadavkům. Velký důraz je kladen na udržování dlouhodobých a kvalitních vztahů s dodavateli a odběrateli. Management uplatňuje procesní přístup řízení organizace a snaží se o neustálé zlepšování napříč celou společností. Organizační struktura je součástí přílohy A.

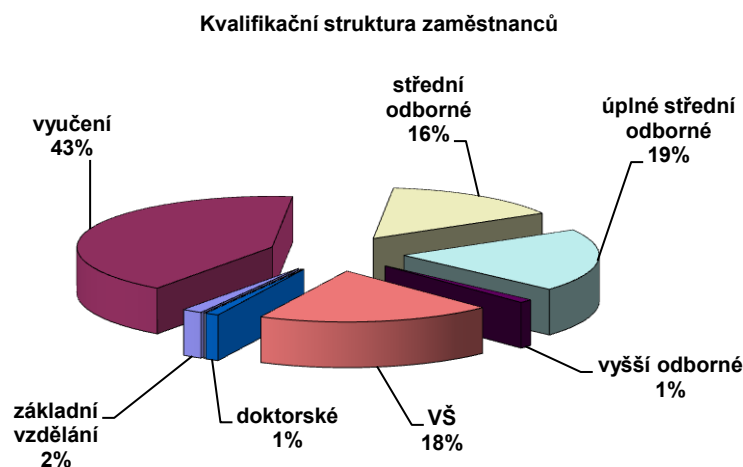
Zaměstnanci jsou ve společnosti osobnostně a profesně podporováni. Management usiluje o odborné personální zázemí, velká pozornost je věnována zejména vzdělávání zaměstnanců za účelem zvyšování jejich znalostí a kvalifikace. Kvalifikační struktura zaměstnanců a jejich skladba z pohledu kategorií (techničtí a hospodářští pracovníci/dělníci výrobní/dělníci nevýrobní) je znázorněna v následujících obrázcích.

Obr. č. 8: Personální skladba zaměstnanců



Zdroj: Vlastní zpracování, 2014

Obr. č. 9: Kvalifikační struktura zaměstnanců



Zdroj: Vlastní zpracování, 2014

Zaměstnanci jsou motivováni a odměňováni podle pracovních výsledků přesně formulovanými stimuly a také podle ekonomického výsledku společnosti.

Důležitá je také ochrana zdraví zaměstnanců, každoročně společnost investuje do technologií a zařízení, které předchází zraněním ve společnosti.

4.3.1.2 Výroba

Výroba představuje pro ETD klíčový úsek. Právě zde, v elektrotechnické továrně v plzeňských Doudlevcích, se úspěšně pokračuje v tradici výroby výkonových transformátorů ŠKODA při používání jedinečného know-how.

Výkresová dokumentace tvoří základ pro výrobu. Na základě této dokumentace se objedná materiál potřebný pro výrobu produktu. Podle technologického postupu se poté materiál přetváří do podoby finálního výrobku. Materiál objednává firma pro konkrétní zakázku, a jakmile je doručen, uloží se na sklad materiálu. Následně je vydán do skladu nedokončené výroby, odkud je uvolňován do výroby. Po dokončení výroby je výrobek odzkoušen a následně předán do skladu hotových výrobků, odkud je expedován zákazníkovi.

Uplyne v rozmezí 6 - 12 měsíců, než se produkt dostane k zákazníkovi, v závislosti na velikosti a vlastnostech produktu. Delší doba doručení produktu je způsobena zejména

technickou přípravou výroby, čekáním na objednaný materiál, samotnou složitostí výroby, zkoušením a expedicí. V tomto ohledu nedokáže společnost dodat produkt v kratší době, jako je tomu u výrobců výrobních řad.

Jak již bylo dříve zmíněno v textu, jedná se o výrobu zakázkového typu. Společnost vlastní víceúčelové stroje a každoročně navyšuje prostředky na opravy a investice, dochází k modernizaci výrobních i zkušebních zařízení. V nedávné době byla například pořízena navíječka od švýcarské firmy Tuboly a rázový generátor od švýcarské společnosti Haefely. Ve výrobě se také používá unikátní pec pro odstranění zbytkové vlhkosti z vinutí transformátorů.

Co se týká výrobních nákladů, materiálové náklady odpovídají konkurenčním nákladům ostatních firem, cena materiálu je však poznamenána vlivem zakázkové výroby, tj. objednáváním omezeného množství podle aktuální potřeby. Materiál se objednává v té nejlepší kvalitě na trhu. Výrobní kapacita je omezená; pro optimální využití kapacity je vhodná současná výroba malých, středních i velkých transformátorů. Při výrobě pouze velkých transformátorů lze najednou vyrábět 5 - 7 kusů, další by znamenaly přerušení plynulého toku výroby. Naopak výroba pouze malých strojů je neperspektivní, neboť představuje velkou pracnost, ale malé tržby a malou ziskovost. Kdyby však společnost získala neplánované zakázky, je možné výrobu zajistit v sousední budově, která byla pro tento účel zakoupena a v současné době slouží jako sklad.

Kvalita vstupního materiálu je ověřována na vstupní kontrole. Hotové výrobky procházejí zkušebnou, ve které zkoušky potvrdí kvalitu výrobku. V případě, že se ve zkušebně neprokáže nekvalita (obvykle zkratem), lze předpokládat, že transformátor bude fungovat bezporuchově dalších 20 - 30 let. Riziko představuje chybný výpočet a výkres v Konstrukci (chybný výpočet převodů apod.), nekvalitní práce v Navijárně (rozměr vinutí, jiný počet závitů apod.) a Montáži (chybně propojené vývody, poškozená izolace, apod.).

4.3.1.3 Výzkum a vývoj

Společnost v současné době nemá vlastní výzkumné středisko a neprovádí výzkumné práce z vlastní iniciativy. Výsledky různých výzkumů se čerpá z publikací, školení, z výstupů vysokých škol a výzkumných ústavů.

Firma však provádí vývoj, kde využívá výsledků výzkumu. Podnětem pro vývoj je ale vždy požadavek ze strany zákazníka na funkci a vlastnost transformátoru. Rizikem zde

může být, že firma takový výrobek zákazníkovi potvrdí, avšak ho nebude schopna vývojově a konstrukčně vytvořit. Eliminace tohoto rizika provádí oddělení výpočtů, které v nabídce stanoví teoretické možnosti v oboru elektrotechniky a praktické možnosti firmy.

Pro českou energetiku byl například vyvinut transformátor se sníženou hlučností, na kterém se podíleli odborníci ze ZČU, ČVUT a Výzkumného a zkušebního ústavu v Plzni.

4.3.1.4 Informační systémy

Firma používá informační systém K2, v roce 2015 se očekává nasazení IS SAP. V obou případech se jedná o licencované auditované informační systémy, které slouží pro zproduktivnění technické přípravy výroby, nákupu a výroby. Výsledkem implementace IS SAP bude zavedení inteligentního systému, který zkvalitní a zrychlí proces rozhodování, nabídne alternativy logistiky, kontroly apod.

Technický úsek používá pro výpočty systémy CAD a CAM.

4.3.1.5 Marketing

ETD spolupracuje s CzechTrade a CzechInvestem. Své portfolio produktů propaguje v brožurách, které jsou ke stažení i na internetových stránkách společnosti. Další možnosti propagace skýtají výstavy a veletrhy, společnost mprovádí i reklamní kampaně. Většinu akcí zajišťuje holdingová společnost International BEZ Group, s.r.o. K dobrému jménu přispívají i sami zákazníci, kteří šíří kladné reference.

Reference jsou však problémem na trzích, na které společnost teprve proniká a na kterých není zatím známá. I přestože ETD dokáže vyvinout produkt „šitý na míru“, bez požadovaných referencí se obchod někdy ani neuskuteční. V opačném případě musí vyvážit tento nedostatek nižší cenou.

Obchodní politika společnosti se během dvou let výrazně změnila. Do současné doby převažovala orientace na český a slovenský trh, na kterých však dochází k poklesu poptávky. Z tohoto důvodu bude společnost klást velký důraz na proexportní politiku a tedy expanzi na zahraniční trhy.

4.3.1.6 Finanční situace

Přestože se společnost těší dobrému finančnímu zdraví, tržby a zisk v posledních letech oproti minulým rokům výrazně klesly. V následující tabulce jsou uvedeny některé důležité položky výkazu zisku a ztráty z let 2010 - 2013.

Tab. č. 30: Vybrané položky výkazu zisku a ztráty z let 2013 - 2013

(v tis. Kč)	2010	2011	2012	2013
Tržby z prodeje vlastních výrobků a služeb	713 344	881 181	610 707	421 198
Výkonová spotřeba	450 231	486 264	392 683	389 523
Přidaná hodnota	340 564	329 731	162 834	97 053
Čistý zisk	167 726	161 043	58 953	30 984

Zdroj: Vlastní zpracování, 2014

Pro lepší názornost jsou data uvedená v tabulce č. 30 zobrazena na následujících obrázcích.

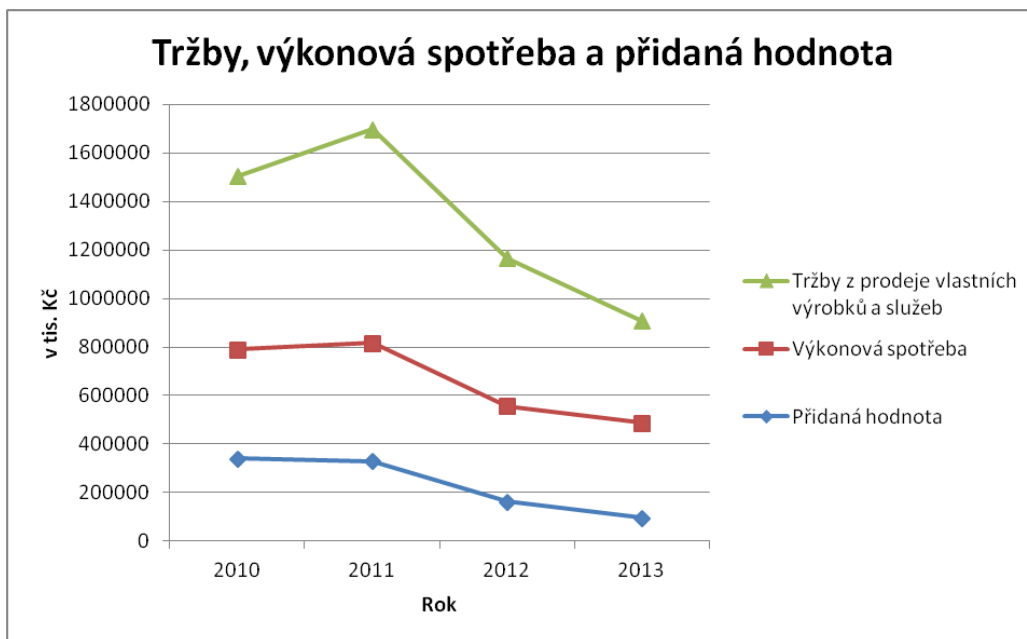
Obr. č. 10: Tržby z prodeje vlastních výrobků a služeb



Zdroj: Vlastní zpracování, 2014

Tržby z prodeje vlastních výrobků a služeb klesají od roku 2011. Svého minima dosáhly v roce 2013. Jak již bylo uvedeno dříve, od roku 2014 se očekává jejich postupný růst. Jak je možno vidět na následujícím obrázku, další položkou, která výrazně klesá, je přidaná hodnota. Tato skutečnost je způsobena výrazně nižším relativním poklesem položky výkonové spotřeby oproti tržbám v čase. Přestože tržby klesaly od roku 2011 každoročně o téměř 30 %, výkonová spotřeba klesla v roce 2012 o 20 % a v roce 2013 o pouhé 1 %.

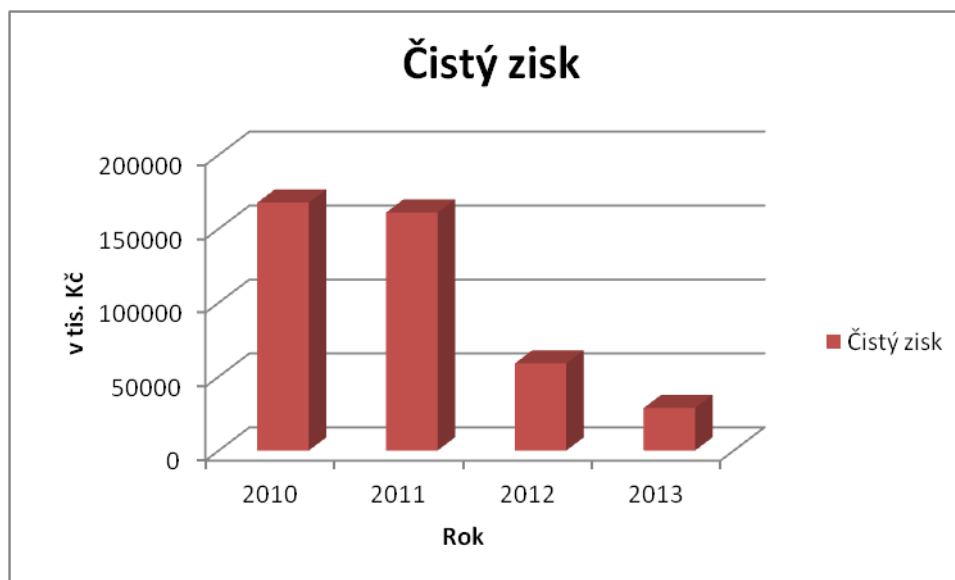
Obr. č. 11: Tržby, výkonová spotřeba a přidaná hodnota



Zdroj: Vlastní zpracování, 2014

Na obr. č. 12 lze již vidět čistý zisk společnosti za roky 2010 - 2013, který vykazuje také klesající tendenci.

Obr. č. 12: Čistý zisk



Zdroj: Vlastní zpracování, 2014

Podrobná finanční analýza společnosti pro období 2010 - 2013 byla provedena v kapitole č. 2.

4.4 Hodnocení výsledků interní analýzy pomocí matice IFE

Výsledkem analýzy faktorů externího prostředí je seznam silných a slabých stránek, které ovlivní naplnění strategického záměru. K posouzení zjištěných skutečností je použita matice IFE (Internal factors evaluation). Každá příležitost je ohodnocena vahou od 0 do 1, kde 0 znamená nízkou důležitost pro úspěšnost a 1 vysokou důležitost pro úspěšnost, přičemž součet vah musí dát 1. Silné i slabé stránky jsou také ohodnoceny dle vlivu na strategický záměr a cíle, stupnice je následující: 1 - velká slabá stránka, 2 - malá slabá stránka, 3 - malá silná stránka, 4 - velká silná stránka (David, 2011). Při analýze byly zjištěny tyto skutečnosti:

- Silné stránky
 - Kvalita produktů
 - Silná finanční pozice (stabilita, likvidita a rentabilita - viz kap. 2.1.7)
 - Široký rozsah produktů (díky vývoji a výrobním možnostem schopnost vyhovět téměř jakýmkoli požadavkům)
 - Odbornost, kvalifikace a motivace zaměstnanců
 - Know-how a dlouhodobá tradice
- Slabé stránky
 - Vyšší cena (negativa kusové výroby a malosériové výroby, nákup dodavatelů bez rabatu, skonta - pokud by existovalo, ceny by mohly být ještě nižší a konkurenční pozice firmy ještě lepší)
 - Delší dodací doba (společnost není předzásobena a objednává materiál až na základě objednávky od zákazníka)
 - Chybí vlastní technicky a obchodně vyspělý marketing
 - Neexistence vlastních výzkumných aktivit, produkty se vyvíjí na základě výstupů z cizích výzkumných aktivit až na popud zákazníka
 - Nedostatečné reference na nových trzích - ETD není ještě v zahraničí známé

Tab. č. 31: Matice IFE

Silné stránky	váha	stupeň vlivu	vážené ohodnocení
Kvalita produktů	0,15	4	0,60
Finanční pozice	0,06	3	0,18
Široký rozsah produktů	0,15	4	0,60
Odbornost, kvalifikace a motivace zaměstnanců	0,09	4	0,36
Know-how a dlouhodobá tradice	0,10	3	0,30
Slabé stránky	váha	stupeň vlivu	vážené ohodnocení
Vyšší cena výroby (neexistence rabatu, skonta)	0,06	2	0,12
Delší dodací doba	0,07	2	0,14
Chybí technicky a obchodně vyspělý marketing	0,13	1	0,13
Neexistuje vlastní výzkumné středisko	0,07	2	0,14
Nedostatečné reference na nových trzích	0,12	1	0,12
Celkem	1		2,69

Zdroj: Vlastní zpracování, 2014

Celkové vážené ohodnocení faktorů v matici IFE se získá součtem vážených ohodnocení jednotlivých faktorů, které případně ETD činí 2,69. To znamená, že firma se při realizaci svého strategického záměru bude opírat o středně silnou interní pozici.

4.5 Vyhodnocení výsledků analýzy prostředí pomocí matice IE

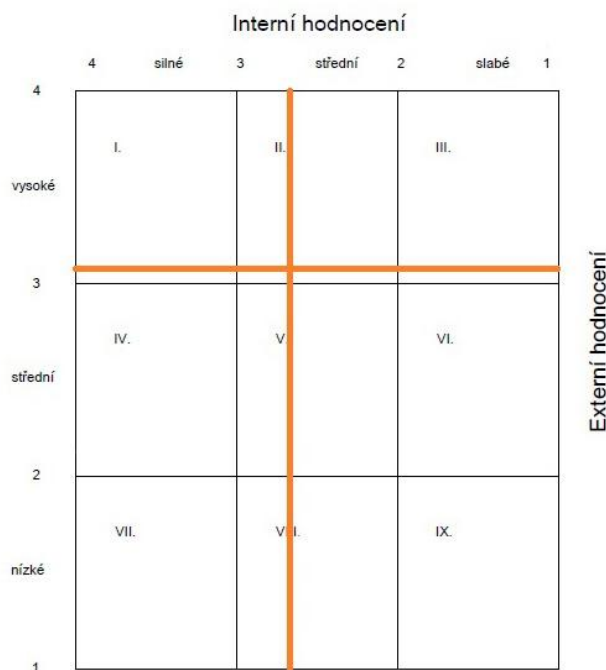
K vyhodnocení výstupů z matice EFE a IFE se použije matice IE (Internal - External). Na osu x se nanese celkové vážené ohodnocení z matice interních faktorů, na osu y poté celkové vážené ohodnocení externích faktorů. Výsledný graf je rozdělen do devíti polí, na obrázku č. označenými římskými číslicemi I. až IX. Možné strategie dle oblasti, ve které se obě hodnocení protnou, jsou (Fotr, 2012):

- Oblast I., II., IV. - „Stavěj a zajišťuj růst“ - doporučené strategie penetrace trhu, rozvoj trhu, vývoj produktu a integrace
- Oblast III., V., VII. - „Udržuj a potvrzuj“ - vhodné strategie penetrace trhu, vývoj produktu

- Oblast VI., VIII., IX. - „Sklízej a zbavuj se“ - doporučuje se využití defenzivních strategií, opuštění trhu a likvidace

Výsledná matice společnosti ETD je zobrazena na obr. č. 9, kde na osu x byla vynesena hodnota 2,69 a na osu y byla vynesena hodnota 3,05.

Obr. č. 13: Matice IFE



Zdroj: Vlastní zpracování, 2014

Dle provedených analýz se obě přímky reprezentující externí a interní hodnocení protnou v oblasti č. II - „Stavěj a zajišťuj růst.“ Dle matice lze tedy použít strategie rozvoj trhu a vývoj produktu, tedy strategie, které odpovídají vizi společnosti o expanzi na zahraniční trhy. ETD může tedy použít stávající produkty, tedy produkty, které již byly někdy vyrobeny a je znám jejich výrobní postup, a nebo může vyvinout produkty přesně dle požadavků zákazníka.

4.6 Strategická analýza

Nalezení souvislostí mezi podnikem a jeho okolím a určení vhodné strategie, tedy cesty, kterou se podnik vydá a prostřednictvím které společnost naplní své poslání, vizi a strategické cíle, je úkolem strategické analýzy.

Základní princip strategie spočívá v získání a udržení konkurenční výhody. Ta je založena na:

- výjimečných zdrojích,
- výjimečných schopnostech,
- výjimečném postavení.

Strategie slouží k odlišení podniku od ostatních konkurenčních podniků, neboť nestačí, že firma bude dělat něco lépe, ale musí to také dělat jinak.

Samotné dosažení a udržení konkurenční výhody je indikátorem úspěchu. V případě, že se podniku podaří produkovat výrobky a služby, které konkurence ve stejné kvalitě a vlastnostech dokáže produkovat jen velmi těžko, a nebo dokonce vůbec, je tento fakt základem pro vznik konkurenční výhody (Sedláčková, 2006).

Sedláčková dále dodává, že pokud chce podnik dosáhnout výhody, nemůže být vším pro každého a zároveň si počínat úspěšně. Strategie totiž vyžaduje volbu. Je potřeba se rozhodnout, jakou hodnotu tvořit a komu ji poskytovat.

4.6.1 Matice TOWS

Matice TOWS vychází z analýzy externího a interního prostředí. Jejím principem je zvážení vzájemných vlivů externích faktorů (příležitostí a hrozeb) a interních faktorů (silných a slabých stránek). Sestavená matice dává na výběr čtyři různé strategie (Weihrich, 2013). Sestavené matice TOWS pro ETD vycházející z kapitol 4.2 a 4.4 včetně popisu jednotlivých strategií je zobrazena v tabulce č. 32.

Tab. č. 32: Matice TOWS

<p style="text-align: center;">Interní faktory</p> <p style="text-align: center;">Externí faktory</p>	<p>Silné stránky (S)</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Kvalita produktů 2. Finanční pozice 3. Široký rozsah produktů 4. Odbornost, kvalifikace a motivace zaměstnanců 5. Dobré jméno a dlouhodobá tradice 	<p>Slabé stránky (W)</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Relativně vyšší cena výroby (neexistence rabatu, skonta) 2. Delší dodací doba 3. Chybí technicky a obchodně vyspělý marketing 4. Neexistuje vlastní výzkumné středisko 5. Nedostatečné reference na nových trzích
	<p>Příležitosti (O)</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Expanze na nové trhy 2. Získání nových zákazníků 3. Spolupráce při vývoji se školami a výzkumnými ústavami 4. Investice do nejmodernějších technologií (obnova zařízení) 5. Vývoj nových technologií dle specifik trhu 	<p>Strategie SO: Maxi - Maxi <i>Využít S na aplikovaných O. Ofenzivní přístup.</i> Využít širokého portfolia kvalitních produktů při expanzi na zahraniční trhy k získání nových zákazníků. Spolupráce s vysokými školami a výzkumnými středisky, rozvoj odbornosti zaměstnanců, pořízení nových výrobních zařízení a vývoj nových technologií v konečném důsledku vyústí ve zkvalitňování produktů a služeb.</p>
<p>Hrozby (T)</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Růst cen materiálů 2. Neznalost legislativy v cílových zemích 3. Možná neakceptovatelnost ceny (nekonkurenceschopnost) 4. Konkurence méně kvalitních, ale levnějších produktů konkurence 5. Nedostatek kvalifikované práce 	<p>Strategie ST: Maxi - Mini <i>Využít S a vyhnout se T. Ukázat sílu a unikat nebezpečí.</i> Využít dobrou finanční pozici a nenavýšovat cenu produktů při případném zdražení materiálů během prvních let expanze. Využít k propagaci dobré jméno a dlouhodobou tradici společnosti, argumentovat. Levnější méně kvalitní produkty „přebít“ argumentací, že kvalita je u transformátoru důležitější než cena.</p>	<p>Strategie WT: Mini - Mini <i>Minimalizovat W a vyhýbat se T. Ustupovat, kompromisy, likvidace.</i> Provést detailní analýzy nových trhů a vyhnout se případným problémům s neznalostí legislativy. Z důvodu růstu cen materiálů zřídit oddělení výzkumu a vývoje, snažit se přijít na způsob jak vyrábět levněji, aby se růst cen materiálů nepodepsal na cenách produkce.</p>

Zdroj: Vlastní zpracování dle Šulák, Vacík, 2005

Vzhledem k tomu, že výrobky ETD jsou prokazatelně kvalitní a firma je schopna reagovat na téměř každý zákaznický požadavek, který plyne z charakteru zakázkové výroby a unikátnímu know-how firmy ŠKODA, které je neustále zdokonalováno, je jasné, že zmíněné silné stránky převáží uvedené slabé stránky podniku. Hrozby plynoucí z externího prostředí nejsou v žádném případě zanedbatelné, avšak nedá se předpokládat, že by v zásadní míře působily na podnik. Z uvedeného tedy plyne, že lze vyloučit strategii WT. Ani strategie WO se nezdá být optimální, avšak myšlenkou využití získání zákazníků, kteří budou šířit dobré reference je pro firmu, by se manažeři firmy mohli nechat inspirovat.

Strategie SO a ST odpovídají v největší míře síle a ambicím společnosti. Sázkou na kvalitu a široké portfolio produktů by společnost měla při své expanzi získat zákazníky na nových trzích ve východní Evropě a Asii. Spolupráci s vysokými školami a výzkumnými středisky může firma zdokonalovat technologie, které umožní splnit jakékoli zákaznické požadavky. Díky své finanční pozici může společnost obětovat část svých zisků tak, že ziskové marže nastaví na nižší hodnotu, aby byla schopna konkurovat i levnějším, ale méně kvalitním výrobcům operujícím na východních trzích. Pro první roky plánu nenavyšovat ceny ani z důvodu zdražení materiálu.

4.6.2 Matice SPACE

Matice SPACE (Strategic Position And Action Evaluation), neboli matice hodnocení strategické a akční pozice je další možností, podle které se může management rozhodovat při výběru optimální strategie. Její tvorba vychází z informací získaných při analýze externího a interního prostředí (David, 2011).

Pro hodnocení strategické a akční pozice slouží dva typy charakteristik, a to (Fotr, 2012):

Interní charakteristiky

Finanční síla (FS) - odráží výsledky finanční analýzy, hospodářských výsledků a srovnání s konkurencí.

Konkurenční vlastnosti (KV) - závisí na podílu na trhu, kvalitě produktu, technických parametrech, využívání technických kapacit, úrovni dodavatelů a distributorů, schopnosti získávání a využívání informací, zákaznické preference a srovnání s konkurencí.

Externí charakteristiky

Stabilita prostředí (SP) - hodnotí se vývoj poptávky, úroveň inflace, technologický vývoj, náročnost na inovace, bariéry vstupu na trh, trendy růstu ekonomiky a legislativní opatření.

Síla odvětví (SO) - do této charakteristiky patří dynamika růstu odvětví, potenciální ziskovost, technologické know-how, zdrojová náročnost, vyjednávací síla dodavatelů a odběratelů, tržní podíly a bariéry vstupu na trh.

Z uvedených charakteristik se konstruuje matice SPACE, která má čtyři kvadranty vymezující pozici firmy.

I. kvadrant - agresivní pozice. Firma v tomto případě využívá dobrých interních vlastností a externích příležitostí. Doporučené strategie jsou penetrace trhu, rozvoj trhu, vývoj produktu, koncentrická diverzifikace, horizontální diverzifikace, složená diverzifikace, dopředná integrace, zpětná integrace a horizontální integrace.

II. kvadrant - konkurenční pozice. Zde jsou doporučeny strategie dopředná a zpětná integrace, horizontální integrace, penetrace trhu, rozvoj trhu, vývoj produktu a joint-venture. Dále lze použít strategie minimalizace nákladů, strategie zaostření a diferenční strategie.

III. kvadrant - konzervativní pozice. Firmy v tomto kvadrantu by zde měli spíše zůstat a neriskovat. Doporučené strategie jsou penetrace trhu, rozvoj trhu, vývoj produktu a koncentrická diverzifikace. Použít lze také konkurenční strategie minimalizace nákladů.

IV. kvadrant - defenzivní pozice. Firmy vyskytující se v tomto kvadrantu by se měly zaměřit na vylepšení své pozice prostřednictvím zlepšení vnitřních charakteristik. Doporučenými strategiemi jsou omezení, prodej části firmy, likvidace a koncentrická diverzifikace.

K určení, v jakém kvadrantu se podnik nachází se využívá následujícího postupu. Jednotlivým externím a interním charakteristikám se přiřadí váhy, suma vah pro externí i interní charakteristiky musí dát v součtu jedna. V dalším kroku se charakteristiky kvantitativně ohodnotí, pro FS a SO znamená 1 nejhorší hodnotu a 6 nejlepší hodnotu, pro SP a KV je -1 hodnotou nejlepší a -6 hodnotou nejhorší. Výsledná hodnota na ose x vznikne součtem celkového váženého hodnocení FS a SO. Výsledná hodnota na ose y vznikne součtem celkového váženého hodnocení SP a KV. Výsledné hodnoty na osách x a y představují polohu vektoru, který určí strategickou a akční pozici podniku.

Hodnocení jednotlivých charakteristik pro tvorbu matice SPACE pro ETD

Základem pro kvantitativní ohodnocení FS je finanční analýza za roky 2013 a 2017, v úvahu se bere také vývoj ukazatelů v letech 2010 - 2017.

Kvantitativní ohodnocení SO, KV a SP má svůj původ v interní a externí analýze.

Tab. č. 33: Matice SPACE - pozice na ose Y

Pozice na ose Y						
Faktor		Váha	Stupeň vlivu		Vážený poměr	
			2013	2017	2013	2017
FS	Výsledná rentabilita	0,15	3	4	0,45	0,6
	Výsledná likvidita	0,1	4	5	0,4	0,5
	Výsledná zadluženost	0,05	4	5	0,2	0,25
	ČPK	0,1	4	5	0,4	0,5
	Hospodářský výsledek	0,15	2	4	0,3	0,6
SP	Vývoj poptávky	0,15	-4	-2	-0,6	-0,3
	Úroveň inflace	0,05	-2	-2	-0,1	-0,1
	Legislativní opatření	0,05	-3	-2	-0,15	-0,1
	Náročnost na inovace	0,1	-3	-3	-0,3	-0,3
	Technologický vývoj	0,1	-2	-2	-0,2	-0,2
		1			0,4	1,45

Zdroj: Vlastní zpracování, 2014

Tab. č. 34: Matice SPACE - pozice na ose X

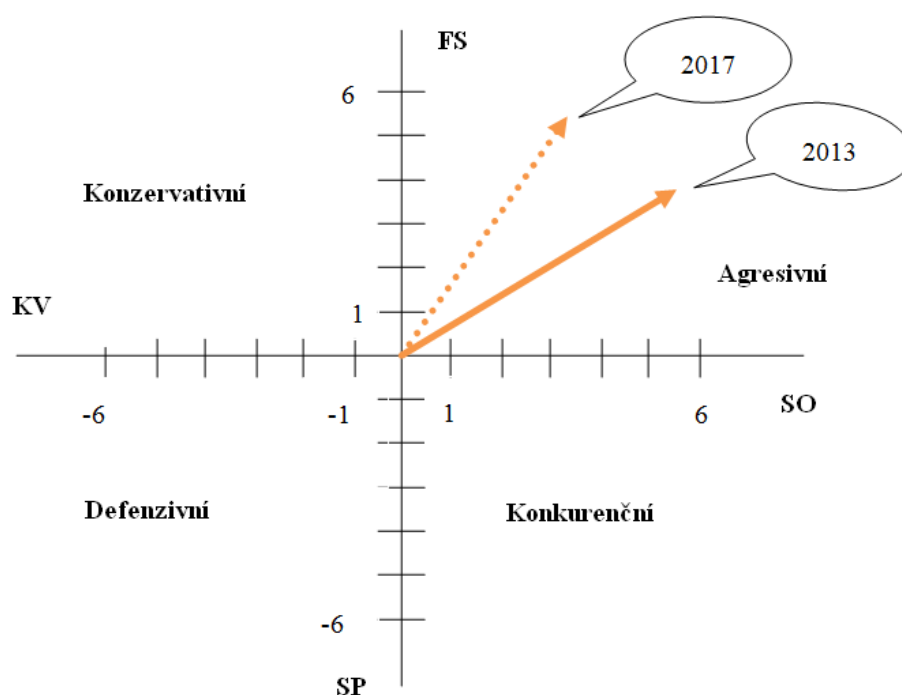
Pozice na ose X						
Faktor		Váha	Stupeň vlivu		Vážený poměr	
			2013	2017	2013	2017
SO	Dynamika růstu odvětví	0,05	3	3	0,15	0,15
	Vyjednávací síla dodavatelů a odběratelů	0,1	4	4	0,4	0,4
	Potenciální ziskovost	0,15	4	5	0,6	0,75
	Bariéry vstupu na trh	0,05	4	4	0,2	0,2
	Zdrojová náročnost	0,05	5	5	0,25	0,25
KV	Podíl na trhu	0,15	-3	-2	-0,45	-0,3
	Kvalita produktů	0,15	-1	-1	-0,15	-
	Technické parametry produktů	0,15	-1	-1	-0,15	-
	Získávání a využívání informací	0,05	-3	-2	-0,15	-0,1
	Zákaznické preference	0,1	-3	-2	-0,3	-0,2
		1			0,4	0,85

Zdroj: Vlastní zpracování, 2014

Na následujícím obrázku je již znázorněna matice SPACE pro společnost ETD. Z obrázku je patrné, že se společnost v roce 2013 nachází v pravém horním kvadrantu, který odpovídá agresivní pozici firmy. ETD dosáhla velmi dobrých konkurenčních vlastností ve vzrůstajícím a stabilním prostředí, ve kterém se ještě vyskytují příležitosti k rozvoji. Mezi doporučené strategie pro firmu v agresivním kvadrantu patří například rozvoj trhu či vývoj produktu.

V roce 2017 je šipka opět v pravém horním kvadrantu, je však více vzpřímená. To znamená, že pokud se firmě podaří naplnit svou strategii, stane se z ní finančně stabilnější firma s velmi dobrými konkurenčními vlastnosti, operující ve stabilním prostředí. Lepší finanční výsledky jsou podmíněny naplněním finančního plánu. ETD tak využije všechny své silné stránky k využití naskytujících se příležitostí. Vhodné strategie jsou, jak je již zmíněno dříve, vývoj produktu a rozvoj trhu.

Obr. č. 14: Matice SPACE



Zdroj: Vlastní zpracování, 2014

4.6.3 Matice QSPM

Matice QSPM (Quantitative Strategic Planning Matrix) slouží jako podpora pro výběr optimální varianty strategie. Rozhodování probíhá na základě výsledků interní a externí analýzy podniku, které reprezentují matice EFE a IFE.

Pro sestavení matice se tedy vychází ze všech faktorů, které byly identifikovány v této kapitole. Všem faktorům zůstávají přiřazeny váhy, které jim byly přiděleny při sestavování matic EFE a IFE - součet vah interních faktorů, reprezentovaný silnými a slabými stránkami a součet vah externích faktorů, představovaný příležitostmi a hrozbami, musí dát pro každou kategorii 1. Následuje definování variant strategií, které připadají pro strategický záměr v úvahu. V dalším kroku se pro každý faktor stanoví koeficient důležitosti v návaznosti na danou strategii. Koeficient důležitosti (KD) nabývá hodnot od 1 do 4, kde 1 = nejmenší důležitost, 2 = malá důležitost, 3 = střední důležitost a 4 = velká důležitost. Dále se určí celková důležitost faktorů (CD), která se spočítá vynásobením KD jednotlivých faktorů odpovídajícími váhami. V posledním kroku se vyhodnotí jednotlivé varianty strategie. Ta strategie, jejíž suma CD bude nejvyšší, bude mít nejlepší uplatnění pro vnitřní i vnější okolí podniku (Fotr, 2012).

Tab. č. 35: Matice QSPM

Faktory interní a externí analýzy	Váha	Strategie penetrace		Strategie rozvoje trhu		Strategie vývoje produktu	
		KD	CD	KD	CD	KD	CD
Příležitosti (O)	V	KD	CD	KD	CD	KD	CD
Expanze na nové trhy	0,17	1	0,17	4	0,68	2	0,34
Získání nových zákazníků	0,13	2	0,26	3	0,39	4	0,52
Spolupráce při vývoji s vysokými školami a výzkumnými ústavami	0,05	2	0,1	3	0,15	4	0,2
Investice do nejmodernějších technologií (obnova zařízení)	0,14	4	0,56	4	0,56	4	0,56
Růst image	0,06	1	0,06	4	0,24	3	0,18
Hrozby (T)	V	KD	CD	KD	CD	KD	CD
Růst cen materiálů	0,15	4	0,6	4	0,6	4	0,6
Neznalost legislativy v cílových zemích	0,1	1	0,1	4	0,4	2	0,2
Možná neakceptovatelnost ceny	0,08	4	0,32	4	0,32	4	0,32
Konkurence méně kvalitních, ale levnějších produktů konkurence	0,07	1	0,07	2	0,14	2	0,14
Nedostatek kvalifikované práce	0,05	2	0,1	3	0,15	3	0,15
Silné stránky (S)	V	KD	CD	KD	CD	KD	CD
Kvalita produktů	0,15	4	0,6	4	0,6	4	0,6
Finanční pozice	0,06	3	0,18	3	0,18	3	0,18
Široký rozsah produktů	0,15	2	0,3	4	0,6	3	0,45
Odbornost, kvalifikace a motivace zaměstnanců	0,09	3	0,27	3	0,27	3	0,27
Know-how a dlouhodobá tradice	0,1	4	0,4	4	0,4	3	0,3
Slabé stránky (W)	V	KD	CD	KD	CD	KD	CD
Vyšší cena výroby (neexistence rabatu, skonta)	0,06	4	0,24	3	0,18	4	0,24
Delší dodací doba	0,07	1	0,07	1	0,07	1	0,07
Chybí technicky a obchodně vyspělý marketing	0,13	2	0,26	3	0,39	3	0,39
Neexistuje vlastní výzkumné středisko	0,07	2	0,14	3	0,21	2	0,14
Nedostatečné reference na nových trzích	0,12	1	0,12	4	0,48	1	0,12
Σ CD			4,92		7,01		5,97

Zdroj: Vlastní zpracování, 2014

Na základě matice QSPM se jeví jako nejvhodnější využití strategie **rozvoj trhu**, což znamená, že pro své hlavní cíle, tedy růst tržeb a hospodářského výsledku by měla

společnost začít se svými stávajícími produkty pronikat na nové trhy. Jako nejméně vhodnou strategií se zdá být **strategie penetrace**.

Poměrně vysoké hodnocení získala také strategie vývoje produktu. **Vývoj produktu** je strategií, o které se v kapitole č. 2.4 uvažovalo. Společnost by touto strategií mohla zvýšit tržby a zisk na stávajících trzích pomocí vylepšení svých produktů.

4.7 Formulace krátkodobých cílů společnosti

Krátkodobé cíle vycházejí z dlouhodobých cílů formulovaných v kapitole 3.3.

2014

- Růst tržeb o minimálně 10 % oproti roku 2013.
- Hodnota ROS alespoň 0,5 %.
- Zajišťovat vysokou kvalitu produktů - počet reklamací nesmí být víc než dvě.
- Zvýšit podíl tržeb plynoucí ze zahraničních trhů tak, aby podíl tržeb ze zahraničí na celkových tržbách byl minimálně o 3 % vyšší než v roce 2013.
- Podílet se na vývoji alespoň jednoho typu nové technologie a zúčastnit se alespoň dvou workshopů se zástupci vývoje z vysokých škol a výzkumných středisek.
- Každý půl rok uspořádat pro zaměstnance školení o bezpečnosti práce, nové zaměstnance školit ihned při nástupu individuálně. Každého zaměstnance vybavit ochranným pracovním oděvem, obuví a pomůckami za účelem prevence závažných zranění.
- Růst vzdělanosti a kvalifikace zaměstnanců. Každý zaměstnanec se bude pravidelně účastnit pracovního školení, minimálně 1x ročně v závislosti na jeho pracovní pozici a náplni práce. Každý zaměstnanec má právo na bezplatný kurz cizího jazyka (německého nebo anglického). Každý půlrok bude pořádán jeden seminář za účelem prezentace nových trendů v oboru. Vybraní zaměstnanci se budou účastnit konferencí za účelem rozšíření znalostí a dovedností.

2015

- Růst tržeb o minimálně 10 % oproti roku 2014.
- Hodnota ROS alespoň o 1 % vyšší než v roce 2014.
- Zajišťovat vysokou kvalitu produktů - počet reklamací nesmí být víc než dvě.

- Zvýšit podíl tržeb plynoucí ze zahraničních trhů tak, aby podíl tržeb ze zahraničí na celkových tržbách byl minimálně o 3 % vyšší než v roce 2014.
- Podílet se na vývoji alespoň jednoho typu nové technologie a zúčastnit se alespoň dvou workshopů se zástupci vývoje z vysokých škol a výzkumných středisek.
- Každý půl rok uspořádat pro zaměstnance školení o bezpečnosti práce, nové zaměstnance školit ihned při nástupu individuálně. Každého nového zaměstnance vybavit ochranným pracovním oděvem, obuví a pomůckami za účelem prevence závažných zranění.
- Růst vzdělanosti a kvalifikace zaměstnanců. Každý zaměstnanec se bude pravidelně účastnit pracovního školení, minimálně 1x ročně v závislosti na jeho pracovní pozici a náplni práce. Každý zaměstnanec má právo na bezplatný kurz cizího jazyka (německého nebo anglického). Každý půlrok bude pořádán jeden seminář za účelem prezentace nových trendů v oboru. Vybraní zaměstnanci se budou účastnit konferencí za účelem rozšíření znalostí a dovedností.

2016

- Růst tržeb o minimálně 10 % oproti roku 2015.
- Hodnota ROS alespoň o 1 % vyšší než v roce 2015.
- Zajišťovat vysokou kvalitu produktů - počet reklamací nesmí být víc než dvě.
- Zvýšit podíl tržeb plynoucí ze zahraničních trhů tak, aby podíl tržeb ze zahraničí na celkových tržbách byl minimálně o 3 % vyšší než v roce 2015.
- Podílet se na vývoji alespoň jednoho typu nové technologie a zúčastnit se alespoň dvou workshopů se zástupci vývoje z vysokých škol a výzkumných středisek.
- Každý půl rok uspořádat pro zaměstnance školení o bezpečnosti práce, nové zaměstnance školit ihned při nástupu individuálně. Každého nového zaměstnance vybavit ochranným pracovním oděvem, obuví a pomůckami za účelem prevence závažných zranění.
- Růst vzdělanosti a kvalifikace zaměstnanců. Každý zaměstnanec se bude pravidelně účastnit pracovního školení, minimálně 1x ročně v závislosti na jeho pracovní pozici a náplni práce. Každý zaměstnanec má právo na bezplatný kurz cizího jazyka (německého nebo anglického). Každý půlrok bude pořádán jeden seminář za účelem prezentace nových trendů v oboru. Vybraní zaměstnanci se budou účastnit konferencí za účelem rozšíření znalostí a dovedností.

2017

- Růst tržeb o minimálně 10 % oproti roku 2016.
- Hodnota ROS alespoň o 1 % vyšší než v roce 2016.
- Zajišťovat vysokou kvalitu produktů - počet reklamací nesmí být víc než dvě.
- Zvýšit podíl tržeb plynoucí ze zahraničních trhů tak, aby podíl tržeb ze zahraničí na celkových tržbách byl minimálně o 3 % vyšší než v roce 2016.
- Podílet se na vývoji alespoň jednoho typu nové technologie a zúčastnit se alespoň dvou workshopů se zástupci vývoje z vysokých škol a výzkumných středisek.
- Každý půl rok uspořádat pro zaměstnance školení o bezpečnosti práce, nové zaměstnance školit ihned při nástupu individuálně. Každého nového zaměstnance vybavit ochranným pracovním oděvem, obuví a pomůckami za účelem prevence závažných zranění.
- Růst vzdělanosti a kvalifikace zaměstnanců. Každý zaměstnanec se bude pravidelně účastnit pracovního školení, minimálně 1x ročně v závislosti na jeho pracovní pozici a náplni práce. Každý zaměstnanec má právo na bezplatný kurz cizího jazyka (německého nebo anglického). Každý půlrok bude pořádán jeden seminář za účelem prezentace nových trendů v oboru. Vybraní zaměstnanci se budou účastnit konferencí za účelem rozšíření znalostí a dovedností.

5 Finanční plán

Finanční plán je jedním z dílčích plánů strategického plánu, který vychází z vize a strategických cílů podniku. Mezi další dílčí plány patří především plán prodeje a marketingu, plán výroby, plán investic, plán výzkumu a vývoje a personální plán (Růčková, 2011).

Hlavními komponentami finančního plánu jsou plánovaný výkaz zisku a ztráty a plánovaná rozvaha. Pro sestavení výkazu zisku a ztráty je klíčový plán výnosů, plán nákladů a plán očekávaného výsledku hospodaření, pro sestavení rozvahy je důležité sestavení investičního plánu, plánu zásob, plánu krátkodobých závazků a plánu vlastního kapitálu.

5.1 Výrobní plán

Výrobní plán slouží jako podklad pro plánování tržeb. ETD je podnik, který vyrábí pouze na zakázku, proto lze předpokládat, že se výrobní plán shoduje s plánem prodejů. Pro samotný výpočet plánovaných tržeb bylo potřeba výrobní program společnosti rozdělit do šesti základních skupin. Tyto skupiny se skládají z produktů a služeb, které vychází z výrobního programu uvedeného v kapitole 1.3. Rozdělení je následující:

Transformátory snižovací

Jedná se o menší a střední transformátory se základním výkonem od 12,5 do 125 MVA.

Transformátory blokové

Blokové transformátory se řadí do kategorie středních až velkých transformátorů s výkonem od 90 do 300 MVA.

Reaktory

V této kategorii ETD nabízí dva hlavní druhy reaktorů, první s výkonem 7,5 MVA a druhý s výkonem 18,75 MVA.

Tlumivky

Opravy

V této kategorii se jedná zejména o modernizace velkých výkonných transformátorů a o jejich opravy.

Montáže

Montáže transformátorů a reaktorů.

Uvedené výrobky jsou pouze základní, každý výrobek lze upravit přesně podle požadavků zákazníka.

5.2 Plán výnosů

Plán výnosů se skládá z plánu tržeb, plánu výkonů, plánu ostatních provozních výnosů a plánu finančních výnosů.

5.2.1 Plán tržeb

Společnost má již domluvené zakázky na velkou část let 2014 a 2015, výrobní plán je tedy odvozován od předpokladů managementu na základě již sjednaných zakázek. Firma však stále domlouvá další potenciální obchody. K tomu, aby se podařilo zvýšit tržby každoročně o 10 % vzhledem k minulému roku a do roku 2017 dosáhnout tržeb alespoň 800 mil Kč, bude muset společnost najít další odběratele. Z důvodu obav konkurenceschopnosti ceny výrobků a z důvodu přilákání nových zákazníků na nových trzích dojde v příštím roce pouze k velmi malému navýšení cen. Do ceny produktů se promítne pouze předpokládané zdražení výrobních vstupů. Počítá se také s výraznějším snížením cen některých dodávek na trhy, na kterých si společnost ještě nevytvořila potřebné renomé. Stejně jako v minulosti budou tyto dodávky pro firmu téměř neziskové. Z tohoto důvodu by měl být zisk za rok 2014 nejnižší v historii existence společnosti. Od tohoto kroku si však management slibuje růst nejen tržeb v dalších letech, ale také zisku, neboť si vytvoří jméno na zahraničních trzích.

V roce 2016 se předpokládá zdražení hlavního ziskového produktu výrobního programu - snížovacího transformátoru. Toto zdražení bude relativně vyšší než růst ceny výrobních surovin.

Tab. č. 36: Plánované ceny a objemy produktů, plán tržeb

CENA VÝROBKU ČI SLUŽBY (v tis. Kč)	2013	2014	2015	2016	2017
Transformátor snižovací	9 335	9 478	9 610	9 885	10 873
Transformátor blokový	34 624	35 154	35 646	36 150	36 651
Reaktor	6 321	6 418	6 507	6 599	6 956
Tlumivka	173	175	178	180	183
Oprava	29 485	29 936	30 355	30 780	31 211
Montáž	368	374	453	463	469
OBJEMY PRODEJŮ	2013	2014	2015	2016	2017
Transformátor snižovací	18	30	33	40	46
Transformátor blokový	4	6	6	5	5
Reaktor	3	6	8	11	16
Tlumivka	11	14	25	28	30
Oprava	3	1	2	3	2
Montáž	14	24	26	30	37
TRŽBY (v tis. Kč)	2013	2014	2015	2016	2017
Transformátor snižovací	168 030	284 332	317 144	395 399	500 179
Transformátor blokový	138 497	210 922	213 875	180 750	183 254
Reaktor	18 983	38 506	52 060	72 584	111 303
Tlumivka	1 946	2 456	4 447	5 050	5 487
Oprava	88 496	29 936	60 710	92 341	64 422
Montáž	5 247	8 976	11 768	13 879	17 358
CELKEM TRŽBY (v tis. Kč)	421 198	575 127	660 000	760 000	880 000
Navýšení oproti předchozímu roku		36,55%	14,75%	15,15%	15,78%

Zdroj: Vlastní zpracování, 2014

Jak je z tab. č. 36 patrné, v roce 2014 dojde k nárůstu tržeb o více jak třetinu oproti roku 2013. Tento nárůst je způsoben získáním mnoha zakázek, zejména v Pobaltí.

Na rok 2017 si společnost stanovila cíl, aby zakázky ze zahraničí zajistily 75 % tržeb. Následující tabulka slouží jako přehled rozdělení tržeb plynoucích z ČR a zahraničních trhů. Mezi zahraniční trhy patří EU (Slovensko, Holandsko, Francie, Německo, Kypr, Itálie, Německo), státy východní Evropy (Rusko, Lotyšsko, Litva, Estonsko, Bělorusko), Afriky (Egypt) a Asie (Pákistán, Irán, Turecko).

Tab. č. 37: Plánované tržby na jednotlivých trzích

	2013	2014	2015	2016	2017
Tržby z prodeje výrobků a služeb (v tis. Kč)	421 198	575 127	660 000	760 000	880 000
Navýšení oproti předchozímu roku		36,54%	14,75%	15,15%	15,78%
Tržby ČR	2013	2014	2015	2016	2017
Celkové tržby (v tis. Kč)	155 843	189 792	198 000	205 200	211 200
Podíl na tržbách v %	37,00%	33,00%	30,00%	27,00%	24,00%
Tržby EU	2013	2014	2015	2016	2017
Celkové tržby (v tis. Kč)	46 332	51 761	52 800	64 600	83 600
Podíl na tržbách v %	11,00%	9,00%	8,00%	8,50%	9,50%
Východní Evropa	2013	2014	2015	2016	2017
Celkové tržby (v tis. Kč)	185 327	264 558	316 800	376 200	448 800
Podíl na tržbách v %	44,00%	46,00%	48,00%	49,50%	51,00%
Afrika	2013	2014	2015	2016	2017
Celkové tržby (v tis. Kč)	10 530	25 881	29 700	30 400	30 800
Podíl na tržbách v %	2,50%	4,50%	4,50%	4,00%	3,50%
Tržby Asie	2013	2014	2015	2016	2017
Celkové tržby (v tis. Kč)	23 166	43 135	62 700	83 600	105 600
Podíl na tržbách v %	5,50%	7,50%	9,50%	11,00%	12,00%

Zdroj: Vlastní zpracování, 2014

Předpokládá se, že poptávka v České republice bude v příštích letech i nadále klesat a do konce roku 2017 se sníží podíl na celkových tržbách ETD na 24 %. Relativně bude tedy podíl klesat, absolutně se ale bude zvyšovat. Export bude na konci roku 2017 tvořit 76 % celkových tržeb a dojde by tak k naplnění cíle společnosti.

K největšímu růstu tržeb dojde na trzích východní Evropy a na asijském trhu. V roce 2017 by se také společnost měla přibližovat k hodnotám tržeb, kterých dosahovala před rokem 2009.

5.2.2 Plán výkonů

Výkony ve společnosti tvoří součet tržeb za výrobky a služby a změny stavu zásob vlastní výroby. Dle trendu minulých let a dle již uzavřených kontraktů se předpokládají níže uvedené změny stavu zásob.

Tab. č. 38: Plán výkonů

(v tis. Kč)	2013	2014	2015	2016	2017
Výkony	486 576	605 127	710 000	790 000	880 000
Tržby za výrobky a služby	421 198	575 127	660 000	760 000	880 000
Změna stavu zásob vlastní výroby (+,-)	65 378	30 000	50 000	30 000	0

Zdroj: Vlastní zpracování, 2014

5.2.3 Plán ostatních provozních výnosů

Ostatní provozní výnosy jsou tvořeny smluvními pokutami a úroky z prodlení. Plánovány jsou na základě trendu z minulých let.

Tab. č. 39: Plán ostatních provozních výnosů

(v tis. Kč)	2013	2014	2015	2016	2017
Ostatní provozní výnosy	3 955	5 500	4 400	4 400	5 800

Zdroj: Vlastní zpracování, 2014

5.2.4 Plán finančních výnosů

Tab. č. 40: Plán finančních výnosů

(v tis. Kč)	2013	2014	2015	2016	2017
Finanční výnosy	12 862	13 632	12 400	12 400	12 400

Zdroj: Vlastní zpracování, 2014

Finanční výnosy obsahují kurzové výnosy a úroky přijaté od bank. Plán je založen na expertním odhadu vycházejícím z minulých let.

5.3 Plán nákladů

Plán nákladů se skládá z plánu osobních nákladů, plánované výkonové spotřeby, plánu rezerv, plánu daní a poplatků, plánu ostatních provozních nákladů a plánu finančních nákladů.

5.3.1 Plán osobních nákladů

Mzdové náklady společnosti jsou plánovány podle očekávaného počtu zaměstnanců a jejich mezd. Společnost měla v roce 2013 189 zaměstnanců a aby byla schopna docílit plánovaných tržeb, bude muset zaměstnat více pracovníků. Jedná se zejména o obchodní manažery pro nové země, především pro oblast východní Evropy a Asie, v tomto ohledu se počítá s přijetím 7 nových zaměstnanců do konce roku 2017. k obsluze nové navíječky bude také potřeba přijmout 2 výrobní dělníky. Počet ostatních výrobních dělníků zůstane pravděpodobně stejný, neboť výroba je z velké části automatizována a pro obsluhu je současný stav pracovníků dostačující. V roce 2014 počítá firma se zanedbatelným navýšením mezd, v roce 2015 plánuje jejich navýšení o přibližně 2 %, v dalším roce by měly mzdy setrvat na stejné úrovni a v roce 2017 společnost opět plánuje jejich navýšení, přibližně o 3 %. Navýšení mezd se plánuje v relaci na navýšení hospodářského výsledku.

Tab. č. 41: Plán počtu zaměstnanců

	2013	2014	2015	2016	2017
Celkový počet zaměstnanců	185	191	192	192	192
Vedení společnosti + THP	71	75	76	77	77
Výrobní dělníci	103	105	105	104	104
Nevýrobní dělníci	11	11	11	11	11

Zdroj: Vlastní zpracování, 2014

Tab. č. 42: Plán průměrné mzdy zaměstnanců

	2013	2014	2015	2016	2017
Vedení společnosti + THP	42 113	43261	44213	44275	45603
Výrobní dělníci	31 779	32841	33564	33611	34619
Nevýrobní dělníci	12 025	13093	13382	13400	13802

Zdroj: Vlastní zpracování, 2014

Celkové roční mzdové náklady se vypočítají jako součet součinů průměrných mezd s odpovídajícími počty pracovníků a vynásobením dvanácti. Osobní náklady jsou poté součtem mzdových nákladů, nákladů na sociální a zdravotní pojištění a sociálních nákladů.

Tab. č. 43: Plán osobních nákladů

(v tis. Kč)	2013	2014	2015	2016	2017
Mzdové náklady	76 746	82 042	84 379	84 625	87 164
Náklady na S a Z pojištění	25 272	27 894	28 688	28 772	29 635
Sociální náklady	2 068	1 527	584	701	262
Osobní náklady	104 086	111464	113653	114 100	117 063

Zdroj: Vlastní zpracování, 2014

5.3.2 Plán výkonové spotřeby

Výkonová spotřeba ETD se skládá z následujících položek, zobrazených v tab. č. 44.

Tab. č. 44: Plánovaná výkonová spotřeba

(v tis. Kč)	2013	2014	2015	2016	2017
Výkony	486 576	605 127	710 000	790 000	880 000
Výkonová spotřeba	389 523	476 005	541 689	601 981	669 699
Spotřeba materiálu	301 874	367 718	426 000	474 000	528 000
Energie	14 707	18 600	21 300	23 700	26 400
Nájemné	525	728	840	840	850
Opravy a udržování	4 997	8 250	9 000	9 000	10 000
Poddodávky	4 965	19 434	22 720	25 280	28 160
Přepravné	30 353	29 921	34 320	39 520	45 760
Ostatní náklady	32 102	31 354	27 509	29 641	30 529

Zdroj: Vlastní zpracování, 2014

Výkonová spotřeba je plánována na základě předpokládaných výkonů. Jednotlivé položky jsou tvořeny následovně:

- spotřeba materiálu je závislá především na výrobě, materiál tvoří 60 % výkonů,
- spotřeba energie roste spolu s vyráběným množstvím, tvoří přibližně 3 % výkonů,
- nájemné prostor je zvyšováno dle smlouvy o nájmu,
- náklady na opravy a udržování jsou odhadem založené na plánu oprav majetku,
- poddodávky souvisí s výrobou, tvoří přibližně 3,2 % výkonů,
- přepravné tvoří 5,2 % výkonů,
- ostatní náklady tvoří přibližně 3,8 % výkonů.

5.3.3 Plánované rezervy

Od roku 2013 rozpouští společnost vytvořené rezervy. Tento proces bude dále nastíněn v rozvaze. Tyto rezervy byly vytvořeny zejména na daň z příjmů, na očekávané riziko především v souvislosti s technickými a výrobními riziky při uvedení prototypových transformátorů do provozu, a na garanční záruky, které představují očekávané náklady na garance na vyráběné transformátory po dobu trvání smluvní záruční doby. Změna rezerv se promítá i do výkazu zisku a ztráty, kde je tato položka označena jako „Změna stavu rezerv a opravných položek v provozní oblasti a komplexních nákladů příštích období“ (ve

výkazu zisku a ztráty dále jen Změna stavu rezerv). Pro snižování této položky bude upravován základ daně z příjmů.

Tab. č. 45: Změna stavu rezerv

(v tis. Kč)	2013	2014	2015	2016	2017
Změna stavu rezerv	- 62 099	- 12 509	- 5 000	- 5 000	0

Zdroj: Vlastní zpracování, 2014

5.3.4 Plánované daně a poplatky, plánované ostatní provozní náklady

Daně a poplatky sestávají z plateb silniční daně, daně z nemovitostí a dalších poplatků. Hodnota zůstane během dalších let na konstantní úrovni. Ostatní provozní náklady jsou tvořeny pojistným, které se vztahuje k provozní činnosti, a škodou v provozní oblasti. Provozní náklady jsou plánovány s ohledem na možné škody, které se běžně ve výrobě vyskytují. Z tohoto důvodu je ponechána vyšší předpokládaná hodnota, která byla odhadnuta na základě trendu z minulých let.

Tab. č. 46: Daně a poplatky, OPN

(v tis. Kč)	2013	2014	2015	2016	2017
Daně a poplatky	900	900	900	900	900
Ostatní provozní náklady	7 755	3 703	7 799	7 800	7 800

Zdroj: Vlastní zpracování, 2014

5.3.5 Plánované finanční náklady

Finanční náklady obsahují kurzové náklady a bankovní poplatky související se zakázkami. S plánovanou expanzí se budou pojit vyšší kurzové náklady a bankovní poplatky. Jejich výše byla odhadnuta s ohledem na větší množství nakoupeného materiálu a větší množství prodaných výrobků.

Tab. č. 47: Finanční náklady

(v tis. Kč)	2013	2014	2015	2016	2017
Finanční náklady	7 317	11 244	15 300	13 396	12 600

Zdroj: Vlastní zpracování, 2014

5.4 Plán investičního majetku

Plán investičního majetku zobrazený v tabulce se odvíjí od plánovaného rozvoje společnosti mezi roky 2014 - 2017. Významné investice byly provedeny v roce 2013, kdy byly nakoupeny nové stroje do výroby, konkrétně navíječka, rázový generátor a unikátní pec na odsávání vlhkosti. V roce 2014 plánuje firma hlavně modernizaci majetku, výměnu jeřábové dráhy v hlavní hale a zakoupení výkonového analyzátoru. V roce 2014 se plánují investice ve výši 21 400 00 Kč. V roce 2015 plánuje podnik implementaci systému SAP, který nahradí současný systém K2. Tato investice by měla přijít na 15 000 000 Kč. Dále je v plánu zakoupení vysokonapěťového měřiče za přibližně 15 000 000 Kč a pořízení stavitelné montážní plošiny. V tomto roce budou také probíhat opravy a rekonstrukce, jako tomu v předešlých letech. Pro roky 2016 a 2017 se plánují významné investice v celkové hodnotě 93 000 000 Kč. Mezi nejnákladnější položky bude patřit netočivý zdroj transformátoru (náhrada za skoro 50 let starý) v hodnotě cca. 30 000 000 Kč, druhá svislá navíječka od italské firmy LAE za 18 000 000 Kč, přístroj na hydraulické stahování vinutí v peci za 12 000 000 Kč a horizontální navíječka od firmy Stollberg za 9 000 000 Kč. Celkové odpisy budou každoročně navyšovány o odpisy nově pořízených investic.

Tab. č. 48: Plán investičního majetku

(v tis. Kč)	2013	2014	2015	2016	2017
Počáteční stav investičního majetku	226 087	218 618	229 736	238 885	253 455
Pořízení investičního majetku	29 039	40 158	38 766	45 930	45 958
Vyřazení investičního majetku	0	0	0	0	0
Odpisy	26 292	29 040	29 617	31 360	32 765
Konečný stav investičního majetku	218 618	229 736	238 885	253 455	266 648

Zdroj: Vlastní zpracování, 2014

Za zmínění stojí, že pro plánované roky se navíc počítá s tím, že položka nedokončené hmotné a nehmotné investice bude vykazovat hodnotu 5 000 tis. Kč ročně. Uvedená skutečnost je zachycena v tabulce č. 49.

Tab. č. 49: Plán nedokončených hmotných investic

(v tis. Kč)	2013	2014	2015	2016	2017
Nedokončené hmotné a nehmotné investice	5 512	5 000	5 000	5 000	5 000

Zdroj: Vlastní zpracování, 2014

5.5 Výkaz zisku a ztráty

Výkaz zisku a ztráty vychází z plánu výnosů a nákladů uvedených v kapitolách 5.2 - 5.4. Ve výkazu je na základě všech dílčích plánů vypočítán provozní výsledek hospodaření, který se spočítá jako rozdíl provozních výnosů a provozních nákladů. Další významnou položkou je finanční výsledek hospodaření, který vznikne jako rozdíl finančních výnosů a finančních nákladů. Součtem obou výsledků hospodaření, provozního a finančního, vznikne výsledek hospodaření před zdaněním. Pro výpočet základu daně z příjmů je nutné výsledek hospodaření upravit o odečitatelné položky. Jedinou odečitatelnou položkou v případě ETD je změna stavu rezerv. Základ daně se následně zatíží daňovou sazbou, která v roce 2013 činí 19 %. Se stejnou sazbou daně se uvažuje i ve všech dalších letech plánu. Výsledek hospodaření před zdaněním se následně sníží o vypočtenou daň, čímž vznikne výsledek hospodaření za účetní období, tj. čistý zisk.

Výsledek hospodaření po zdanění je ve všech letech plánu kladný. V roce 2014 činí 4 413 tis. Kč, což představuje výrazný pokles oproti roku 2013. Tento výrazný pokles je způsobený obětováním části zisků z důvodu získání zakázek na zahraničních trzích. Tyto zakázky jsou důležité pro získání zákaznických referencí. V dalších letech je zřejmý růst výsledku hospodaření po zdanění, až na hodnotu 46 473 tis. Kč.

5 Finanční plán

Tab. č. 50: Výkaz zisku a ztráty

(v tis. Kč)	2013	2014	2015	2016	2017
Výkony	486 576	605 127	710 000	790 000	880 000
Tržby za prodej vlastních výrobků a služeb	421 198	575 127	660 000	760 000	880 000
Změna stavu zásob vlastní výroby	65 378	30 000	50 000	30 000	0
Výkonová spotřeba	389 523	476 005	541 689	601 981	669 699
Spotřeba materiálu	301 874	367 718	426 000	474 000	528 000
Energie	14 707	18 600	21 300	23 700	26 400
Nájemné	525	728	840	840	850
Opravy a udržování	4 997	8 250	9 000	9 000	10 000
Poddodávky	4 965	19 434	22 720	25 280	28 160
Přepravné	30 353	29 921	34 320	39 520	45 760
Ostatní náklady	32 102	31 354	27 509	29 641	30 529
Přidaná hodnota	97 053	129 122	168 311	188 019	210 301
Osobní náklady	104 084	111 464	113 653	114 100	117 063
Mzdové náklady	76 746	82 042	84 379	84 625	87 164
Náklady na sociální a zdravotní pojištění	25 272	27 894	28 688	28 772	29 635
Sociální náklady	2 066	1 527	584	701	262
Daně a poplatky	999	900	900	900	900
Odpisy	26 313	29 040	29 617	31 360	32 765
Ostatní provozní výnosy	2 940	5 500	4 400	4 400	5 800
Ostatní provozní náklady	6 865	3 703	7 799	7 800	7 800
Změna stavu rezerv	-62 099	-12 509	-5 000	-5 000	0
Provozní výnosy celkem	489 516	610 627	714 400	794 400	885 800
Provozní náklady celkem	465 685	608 603	688 659	751 141	828 227
Provozní výsledek hospodaření	23 831	2 024	25 741	43 259	57 573
Finanční výnosy	31 167	13 632	12 400	12 400	12 400
Finanční náklady	14 821	11 244	15 300	13 396	12 600
Finanční výsledek hospodaření	16 346	2 388	-2 900	-2 900	-200
Hospodářský výsledek před zdaněním	40 177	4 413	22 841	42 710	57 373
Položky upravující základ daně	-62 099	-12 509	-5 000	-5 000	0
Základ daně z příjmů	-21 922	-8 096	17 841	37 710	57 373
Daň z příjmů za běžnou činnost	9 193		3 390	7 165	10 901
Výsledek hospodaření za účetní období	30 984	4 413	19 451	35 545	46 473

Zdroj: Vlastní zpracování, 2014

5.6 Plán zásob a pohledávek

Součástí oběžného majetku, pohledávky a zásoby, jsou stanovovány následujícím způsobem:

- materiál je plánován metodou procentního poměru k výkonům, kdy každý rok tvoří přibližně 10 % výkonů,
- nedokončená výroba je plánována na základě zakázek, kdy se odhadne množství nedokončené výroby, která se během roku bude vyskytovat na skladě a respektuje také plán výkonů v kapitole 5.2.2,
- poskytnuté zálohy na zásoby jsou 10 000 tis. Kč.

Tab. č. 51: Plán zásob

(v tis. Kč)	2013	2014	2015	2016	2017
Zásoby	216 854	271 729	243 409	300 536	309 536
Materiál	29 756	61 286	71 000	79 000	88 000
Nedokončená výroba	180 925	200 443	162 409	211 536	211 536
Poskytnuté zálohy na zásoby	6 173	10 000	10 000	10 000	10 000

Zdroj: Vlastní zpracování, 2014

Tab. č. 52: Plán pohledávek

(v tis. Kč)	2013	2014	2015	2016	2017
Pohledávky	233 321	138 649	144 333	157 139	173 832

Zdroj: Vlastní zpracování, 2014

- Pohledávky v minulosti tvořily 19,7 % - 22 % výkonů, podle tohoto trendu byly odhadnuty pohledávky i pro následující roky.

Krátkodobý finanční majetek je závislý na dosaženém zisku, investičním plánu a aktuální podnikové potřebě. V každém roce plánu je doplňován z účtu holdingové společnosti na podnikem požadovanou úroveň.

5.7 Plán krátkodobých závazků

Krátkodobé závazky společnosti jsou plánovány následujícím způsobem:

- závazky z obchodního styku jsou plánovány metodou procentního poměru k výkonům, tvoří 6,8 % ,
- závazky za zaměstnanci tvoří 1/12 mzdových nákladů v příslušném roce,
- závazky za státem - sociální zabezpečení tvoří 1/12 nákladů na sociální zabezpečení v příslušném roce,
- závazky za státem - se tvoří podle trendu, v roce T jsou získány jako $(T-1) \cdot 1,04$,
- závazky ke společníkům jsou každý rok spláceny a tudíž snižovány o částku 9 600 tis. Kč,
- jiné závazky a dohadné účty jsou tvořeny odhadem na základě minulých let.

Tab. č. 53: Krátkodobé závazky

(v tis. Kč)	2013	2014	2015	2016	2017
Krátkodobé závazky (v tis. Kč)	113035	136 105	155 398	152 896	148 786
Z obchodního styku	55 572	39 434	47 541	53 907	58 878
Závazky za zaměstnanci	4 937	6 589	6 837	7 032	7 052
Závazky za státem - soc. zabezpečení	2 682	2 240	2 325	2 391	2 398
Závazky za státem - daňové	780	11 343	11 796	12 268	12 759
Dohadné účty	3 170	15 000	15 000	15 000	15 000
Závazky ke společníkům	35 195	31 499	21 899	12 299	2 699
Jiné závazky, přijaté zálohy	10 699	30 000	50 000	50 000	50 000

Zdroj: Vlastní zpracování, 2014

5.8 Plánovaná rozvaha

Plánovaná rozvaha společnosti je souhrnem dílčích plánů a to konkrétně investičního plánu, který je uveden v kapitole 5.4., plánu zásob, plánu pohledávek a plánu krátkodobých závazků uvedených v kapitolách 5.6 a 5.7.

5 Finanční plán

Tab. č. 54: Plánovaná rozvaha

(v tis. Kč)	2013	2014	2015	2016	2017
AKTIVA CELKEM	972163	984 645	1 018 389	1 044 528	1 086 890
STÁLÁ AKTIVA	218 618	229736	238 885	253 455	266 648
Dlouhodobý nehmotný majetek	1 023	2 400	18 145	17 395	16 705
Dlouhodobý hmotný majetek	212 083	222 336	215 740	231060	244 193
Nedokončené hmotné a nehmotné investice	5 512	5 000	5 000	5 000	5 000
Oběžný majetek	753 545	754 909	779 504	791 073	820 242
Zásoby	217 331	272 729	244 409	301 536	310 536
Materiál	29 756	61 286	71 000	79 000	88 000
Nedokončená výroba	181 402	200 443	162 409	211 536	211 536
Poskytnuté zálohy na zásoby	6 173	11 000	11 000	11 000	11 000
Pohledávky	233 321	138 649	144 333	157 139	173 832
Finanční majetek	302 893	343 530	390 762	332 397	335 874
PASIVA CELKEM	972 163	984 645	1 018 389	1 044 527	1 086 890
Vlastní kapitál	731 149	733 070	752 521	786 161	832 634
Základní kapitál	76 192	76 192	76 192	76 192	76 192
Fondy ze zisku	17 546	17 546	17 546	17 546	17 546
Nerozdělený zisk m. let	606 427	634 919	639 332	658 783	692 423
VH běžného účetního období	30 984	4 413	19 451	33 641	46 473
Cizí zdroje	241 014	251 575	265 868	258 366	254 256
Rezervy	127 979	115 470	110 470	105 470	105 470
Krátkodobé závazky	113 035	136 105	155 398	152 896	148 786
Z obchodního styku	55 572	39 434	47 541	53 907	58 878
Závazky za zaměstnanci	4 937	6 589	6 837	7 032	7 052
Závazky za státem - soc. zabezpečení	2 682	2 240	2 325	2 391	2 398
Závazky za státem - daňové	780	11 343	11 796	12 268	12 759
Dohadné účty	3 170	15 000	15 000	15 000	15 000
Závazky ke společníkům	35 195	31 499	21 899	12 299	2 699
Jiné závazky, přijaté zálohy	10 699	30 000	50 000	50 000	50 000

Zdroj: Vlastní zpracování, 2014

Stálá aktiva jsou tvořena dlouhodobým hmotným majetkem, dlouhodobým nehmotným majetkem a nedokončenými hmotnými a nehmotnými investicemi. Jejich růst je způsoben

intenzivními investicemi do obnovy zařízení podniku a také investicemi do nového informačního systému. Dlouhodobý hmotný majetek roste v průběhu celého plánu o investice vložené do obnovy zařízení. V případě dlouhodobého nehmotného majetku lze pozorovat jeho skokové zvýšení v roce 2015, které je způsobeno pořízením nového informačního systému SAP.

Hodnota oběžného majetku také v průběhu let 2014 - 2017 roste. Tento jev je způsoben vyšší potřebou zásob z důvodu růstu výroby.

Společnost nemá žádné dlouhodobé závazky a nečerpá žádný bankovní úvěr. Vlastní kapitál je tvořen základním kapitálem, fondy ze zisku, nerozděleným ziskem minulých let a výsledkem hospodaření běžného období. Základní kapitál zůstane během plánovaného období na stejné úrovni. Nerozdělený zisk je každoročně navyšován o celou výši hospodářského výsledku po zdanění příslušného roku. Fondy ze zisku tvoří zákonný rezervní fond. Rezervy jsou každoročně rozpouštěny, viz kap. 5.3.3.

.

6 Analýza rizik

Pojem riziko je definován různými způsoby podle toho, jak k němu různí autoři přistupují. Smejkal vidí obecnou definici rizika jako „... *nebezpečí vzniku škody, poškození, ztráty či zničení, případně nezdaru při podnikání*“ (Smejkal, 2011) .

S touto definicí se však neztotožňují Decker a Galer (Decker, Galer, 2011), kteří zdůrazňují, že riziko nepředstavuje pouze hrozbu, ale také příležitost.

S pouze negativní stránkou rizika nesouhlasí ani Hnilica a Fotr, kteří rozdělují riziko na čisté, jež se pojí pouze se zmíněnými negativními efekty, a podnikatelské, které se pojí jak s negativními, tak i pozitivními efekty. Podnikatelské riziko chápou Hnilica a Fotr jako:

- **variabilitu** možných výsledků určitých procesů či aktivit;
- možnost **odchylek** (negativních i pozitivních) od výsledků očekávaných či plánovaných;
- **pravděpodobnosti** odlišných hodnot od očekávaných či plánovaných výsledků (Hnilica, Fotr, 2009, str. 14).

Jak je patrné z uvedených definic rizika dle Hnilici, je možné oproti původnímu plánu dosáhnout výsledků jak horších, ale i lepších výsledků. Odchylky od plánu tedy mohou být žádoucí (např. růst výsledku hospodaření), nebo nežádoucí (např. snižování výsledku hospodaření).

Na podnikatelský záměr působí větší množství faktorů, jejichž budoucí vývoj je nejistý. Tyto faktory se nazývají faktory rizika, a lze je označit za příčiny či zdroje rizika. Zmíněnými faktory rizika mohou být například ceny surovin a materiálů, poptávka nebo změna měnového kurzu. Riziko tedy vyplývá z neschopnosti přesného určení budoucích hodnot těchto faktorů.

6.1 Identifikace rizikových faktorů

Cílem identifikace rizik je určit, která rizika pravděpodobně ovlivní projekt. Faktory rizika pocházejí jak z vnitřního, tak i z vnějšího prostředí firmy

Na základě provedené analýzy externího a interního prostředí vplynuly tyto rizikové faktory:

- *Změna měnového kurzu (R1)*

ETD nakupuje většinu materiálů pro výrobu produktů v zahraničí, ale na druhou stranu také prodává a plánuje nadále prodávat do zahraničí. Předpokládá se, že kursové rozdíly budou minimální a i případná změna měnového kurzu by na činnost neměla výrazný vliv. Podle předpovědi by měla koruna vůči euru v příštích dvou letech mírně posilovat.

- *Růst konkurence (R2)*

Na našem trhu se nenachází žádná česká firma, která by byla schopna konkurovat ETD ve výrobě silových transformátorů. Riziko však představují zahraniční konkurenti, kteří by mohli „ukrajovat“ z tržeb v České republice. Jedním z důvodů této skutečnosti je poměrně velká otevřenost České republiky k zahraničním firmám. Druhým důvodem je preference západních výrobců transformátorů u investorů, kteří do Česka přicházejí z jiných částí světa.

Zahraníční konkurence by také mohla začít pronikat na východní trhy. Tato situace by ETD značně zkomplikovala činnost. Je třeba počítat i se vzrůstající konkurencí korejských a japonských výrobců.

V neposlední řadě je zde chorvatský Končar, který operuje v oblasti východní Evropy a v blízké budoucnosti k němu s největší pravděpodobností přibude i slovinská Etra.

- *Vyšší nároky zákazníků (R3)*

Zákazníci v posledních letech přicházejí se stále se zvyšujícími nároky. Ať už se jedná o požadavek vyšší výkonnosti, odolnosti (transformátory na Sibiř), či velikosti transformátoru. V poslední době se rozmáhá trend, kdy zákazníci požadují výkonnější transformátor, který má být zároveň menší oproti klasickému transformátoru. Společnost nemá problém vyjít vstříc těmto požadavkům vzhledem k vyspělému know-how a neustálému vzdělávání a zlepšování.

- *Nedostatečná úroveň znalostí a zkušeností nových zaměstnanců (R4)*

Studentů technických oborů stále ubývá a znalosti, které studenti získají ve škole, jsou pouze nutnou podmínkou pro získání práce ve společnosti. Každý nový zaměstnanec je školen a vše potřebné, co pro práci potřebuje a co se ve škole neměl šanci naučit, se dozví na pracovišti a školeních. Problémem tedy není nedostatečná úroveň znalostí, ale spíše malý počet potenciálních zaměstnanců. Pokud by studentů v budoucnu i nadále ubývalo, ohroženo by to fungování téměř všech technických oborů. V plánovaném období se však neočekává, že by toto byl významný problém.

- *Nedodržení platebních podmínek ze strany zákazníků (R5)*

Již v minulosti se společnost potýkala s platební nekázní některých svých odběratelů. Jednalo se především o zákazníky z Asie, kteří se odmítali finančně podílet na vývoji produktu a společnost tedy musela vše platit ze svého. Po dodání hotového výrobku trvalo několik měsíců, než mělo ETD peníze na svém účtu. Jednalo se spíše o menší zakázky, které v danou dobu neohrožily chod společnosti, nicméně dané skutečnosti fungovaly jako varování. Při plánech společnosti zaměřit se právě na asijské státy by se v případě větší zakázky mohl vyskytnout problém, který by ohrozil chod továrny. Je tedy nutno uzavírat přesně formulované smlouvy a proti případným problémům se pojistit.

- *Růst provozních nákladů (R6)*

I přesto, že ceny mědi mají dle výhledů nadále klesat (pozn. měď tvoří 50 - 70 % transformátoru), nelze vyloučit její zdražení. Zdražit mohou výrobci pro její kvalitu, protože ETD odebírá jen tu nejkvalitnější měď. Společnost by tedy neměla jinou možnost, než ji odebírat za vyšší cenu. Zdražit může také ocel, energie a další výrobní suroviny. To by mělo za následek zdražení produktů, pravděpodobně snížení prodejů a nedosažení cílů.

- *Nenalezení zákazníků na zahraničních trzích (R7)*

Tento rizikový faktor se pojí s předchozím faktorem. Pokud by společnost nebyla schopna předložit dostatečně „přitažlivou“ nabídku v zahraničí, nedokázala by dosahovat konkurenčních cen a nejspíš by nezískala žádnou zakázku. Plán je již takový, že v případě pronikání na zahraniční trhy se nasadí ceny výrobků, které nebudou pro společnost příliš ziskové (marže na úrovni přibližně 5 %). Ceny výrobků jí ale pomohou získat klienty a také velmi důležité reference. Právě ty jsou na nových trzích velmi důležité a téměř všichni noví zákazníci je požadují. Díky nim bude moct společnost v příštích letech ceny zvýšit a vynahradit si tak ušlé zisky. Pokud by však ETD nebyla schopna konkurenčních cen dosahovat, nenašlo by v zahraničí odběratele, nezískalo by potřebné reference a plán společnosti by selhal.

- *Nedodržení termínu dodání (R8)*

Od roku 2004 byla společnost penalizována za nesplnění termínu pouze jednou a to z důvodu opoždění vývoje lokotransformátoru. V budoucnu se tedy nepředpokládá, že by nedodržení termínu dodání bylo velkým problémem.

6.2 Stanovení významnosti rizikových faktorů

Pro stanovení významnosti je nutno rizikovým faktorům přiřadit pravděpodobnost výskytu a stupeň vlivu, který by vyskytnutí měla na strategický záměr.

Stupnice pravděpodobnosti bude takováto (Šulák, Vacík, Ircingová, 2007):

- Stupeň výskytu 1 - nepravděpodobný výskyt rizika (0 - 20 %)
- Stupeň výskytu 2 - malá pravděpodobnost výskytu rizika (20 - 40 %)
- Stupeň výskytu 3 - pravděpodobný výskyt rizika (40 - 60 %)
- Stupeň výskytu 4 - vysoká pravděpodobnost výskytu rizika (60 - 80 %)
- Stupeň výskytu 5 - velmi vysoká pravděpodobnost výskytu rizika (80 - 100 %)

Vliv na strategický záměr:

- 1 - velmi malý vliv
- 3 - malý vliv
- 5 - střední vliv
- 7 - vysoký vliv
- 9 - velmi vysoký vliv

Celková hodnota významnosti rizikového faktoru se získá jako součin pravděpodobnosti a negativního vlivu na podnikatelský záměr. Ohodnocení jednotlivých faktorů a výsledné hodnocení faktorů rizik lze najít v následující tabulce.

Tab. č. 55: Ohodnocení rizikových faktorů

	Rizikový faktor	Pravděpodobnost výskytu	Dopad rizika	Výsledná hodnota
R1	Změny měnového kurzu	3	5	15
R2	Růst konkurence	4	9	36
R3	Vyšší nároky zákazníků	3	5	15
R4	Nedostatečná úroveň znalostí a zkušeností nových zaměstnanců	2	7	14
R5	Nedodržení platebních podmínek ze strany zákazníků	3	5	15
R6	Růst provozních nákladů	4	7	28
R7	Nenalezení zákazníků na zahraničních trzích	2	9	18
R8	Nedodržení termínu dodání	1	5	5

Zdroj: Vlastní zpracování, 2014

Po přiřazení významnosti rizikovým faktorům je třeba určit hranici rizik, která jsou pro společnost přijatelná, a která už ne. Takové hranici se říká risk appetite, neboli úroveň

rizika, kterou je společnost ochotna akceptovat při snaze získávání zisku či jiného prospěchu (Hillson, Murray-Webster, 2012). Ta rizika, která budou ležet nad hranicí přijatelnosti, označíme jako významné rizikové faktory.

Obr. č. 15: Matice významnosti identifikovaných rizikových faktorů

Intenzita dopadu	9		R7		R2	
	7		R4		R6	
	5	R8		R1,R3,R5		
	3					
	1					
			1	2	3	4
		Pravděpodobnost výskytu				

Zdroj: Vlastní zpracování, 2014

Jak je patrné z obrázku č. 15, společnost není ochotna akceptovat rizikové faktory s rizikovým číslem větším než 20, nebo faktory mající buď velmi vysoký vliv, nebo velmi pravděpodobný výskyt. Významnými rizikovými faktory tedy jsou:

- růst konkurence (R2),
- růst provozních nákladů (R6),
- nenalezení zákazníků na zahraničních trzích (R7).

S těmito třemi faktory se bude nadále pracovat v následujících analýzách.

6.3 Analýza citlivosti

Cílem analýzy citlivosti je pozorovat dopady vstupních hodnot na určenou kriteriální veličinu a identifikovat ty vstupy, které vybranou kriteriální veličinu ovlivní nejvíce. Právě tyto vstupy totiž mohou zásadním způsobem ovlivnit výsledek projektu (Scholleová, 2009).

Využitím analýzy citlivosti lze tedy zjistit izolovaný vliv jednotlivých faktorů na zvolené finanční kritérium. Finanční kritérium bude výsledek hospodaření před zdaněním a úroky, tedy EBIT. Hodnoty položek výkazu zisku a ztráty budou změněny o 10 %, výnosy budou o tuto hodnotu sníženy a náklady zvýšeny. Analýza citlivosti se bude týkat plánu pro roky 2014 - 2017. Mezi důležité faktory budou patřit ty, které budou mít velký dopad na hospodářský výsledek.

Hranice přijatelnosti byla stanovena na 50% změny EBIT vlivem působení rizika. Faktory, jejichž 10% změna překročí uvedenou hranici, budou pečlivě sledovány.

EBIT je počítán podle následujícího vzorce:

EBIT = tržby z prodeje vlastních výrobků a služeb + změna stavu zásob vlastních výrobků - spotřeba materiálu - spotřeba energie - nájemné - opravy a udržování - poddodávky - přepravné - ostatní náklady - osobní náklady - daně a poplatky - odpisy DH a DNH majetku + ostatní provozní výnosy - ostatní provozní náklady ± změna stavu rezerv

Tab. č. 56: Citlivostní analýza pro rok 2014

(v tis. Kč)	2014	změna o 10%	EBIT	absolutní změna EBIT	% změna EBIT
Tržby za prodej vlastních výrobků a služeb	575 127	517 614	-55 488	57 513	2840,13%
Změna stavu zásob vlastní výroby	30 000	27 000	-975	3 000	148,15%
Spotřeba materiálu	367 718	404 490	-34 746	36 772	1815,89%
Energie	18 600	20 460	165	1 860	91,85%
Nájemné	728	801	1 952	73	3,60%
Opravy a udržování	8 250	9 075	1 200	825	40,74%
Poddodávky	19 434	21 377	82	1 943	95,97%
Přepravné	29 921	32 913	-967	2 992	147,76%
Ostatní náklady	31 354	34 489	-1 110	3 135	154,83%
Osobní náklady	111 464	122 610	-9 121	11 146	550,44%
Daně a poplatky	900	990	1 935	90	4,44%
Odpisy DH a DNH majetku	29 040	31 944	-879	2 904	143,41%
Ostatní provozní výnosy	5 500	4 950	1 475	550	27,16%
Ostatní provozní náklady	3 703	4 073	1 655	370	18,27%
Změna stavu rezerv	-12 509	-11 258	775	1 250	61,72%
Provozní výsledek hospodaření	2 025				

Zdroj: Vlastní zpracování, 2014

Tab. č. 57: Citlivostní analýza pro rok 2015

(v tis. Kč)	2015	změna o 10%	EBIT	absolutní změna EBIT	% změna EBIT
Tržby za prodej vlastních výrobků a služeb	660 000	594 000	-40 260	66 000	256,41%
Změna stavu zásob vlastní výroby	50 000	45 000	20 741	5 000	19,42%
Spotřeba materiálu	426 000	468 600	-16 860	42 600	165,50%
Energie	21 300	23 430	23 611	2 130	8,27%
Nájemné	840	924	25 657	84	0,33%
Opravy a udržování	9 000	9 900	24 841	900	3,50%
Poddodávky	22 720	24 992	23 469	2 272	8,83%
Přepravné	34 320	37 752	22 309	3 432	13,33%
Ostatní náklady	27 509	30 260	22 990	2 751	10,69%
Osobní náklady	113 653	125 018	14 375	11 365	44,15%
Daně a poplatky	900	990	25 651	90	0,35%
Odpisy DH a DNH majetku	29 617	32 579	22 779	2 962	11,51%
Ostatní provozní výnosy	4 400	3 960	25 301	440	1,71%
Ostatní provozní náklady	7 799	8 580	24 961	780	3,03%
Změna stavu rezerv	-5 000	-45 00	25 241	500	1,94%
Provozní výsledek hospodaření	25 741				

Zdroj: Vlastní zpracování, 2014

Tab. č. 58: Citlivostní analýza pro rok 2016

(v tis. Kč)	2016	změna o 10%	EBIT	absolutní změna EBIT	% změna EBIT
Tržby za prodej vlastních výrobků a služeb	760 000	684 000	-32 741	76 000,00	175,69 %
Změna stavu zásob vlastní výroby	30 000	27 000	40 259	3 000,00	6,93%
Spotřeba materiálu	474 000	521 400	-4 141	47 400,00	109,57 %
Energie	23 700	26 070	40 889	2 370,00	5,48%
Nájemné	840	924	43 175	84,00	0,19%
Opravy a udržování	9 000	9 900	42 359	900,00	2,08%
Poddodávky	25 280	27 808	40 731	2 528,00	5,84%
Přepravné	39 520	43 472	39 307	3 952,00	9,14%
Ostatní náklady	29 641	32 605	40 295	2 964,10	6,85%
Osobní náklady	114 100	125 510	31 849	11 410,00	26,38%
Daně a poplatky	900	990	43 169	90,00	0,21%
Odpisy DH a DNH majetku	31 360	34 496	40 123	3 136,00	7,25%
Ostatní provozní výnosy	4 400	3 960	42 819	440,00	1,02%
Ostatní provozní náklady	7 800	8 580	42 479	780	1,80%
Změna stavu rezerv	-5 000	-4 500	42 759	500	1,16%
Provozní výsledek hospodaření	43 259				

Zdroj: Vlastní zpracování, 2014

Tab. č. 59: Citlivostní analýza pro rok 2017

(v tis. Kč)	2017	změna o 10%	EBIT	absolutní změna EBIT	% změna EBIT
Tržby za prodej vlastních výrobků a služeb	880 000	792 000	-30 427	88 000,00	152,85 %
Změna stavu zásob vlastní výroby	0	0	57 573	0	0,00%
Spotřeba materiálu	528 000	580 800	4 773	52 800,00	91,71%
Energie	26 400	29 040	54 933	2 640,00	4,59%
Nájemné	850	935	57 488	85,00	0,15%
Opravy a udržování	10 000	11 000	56 573	1 000,00	1,74%
Poddodávky	28 160	30 976	54 757	2 816,00	4,89%
Přepravné	45 760	50 336	52 997	4 576,00	7,95%
Ostatní náklady	30 529	33 582	54 521	3 052,90	5,30%
Osobní náklady	117 063	128 769	45 867	11 706,30	20,33%
Daně a poplatky	900	990	57 483	90,00	0,16%
Odpisy DH a DNH majetku	32 765	36 042	54 297	3 276,50	5,69%
Ostatní provozní výnosy	5 800	5 220	56 993	580,00	1,01%
Ostatní provozní náklady	7 800	8 580	56 793	780,00	1,35%
Změna stavu rezerv	0	0	57 573	0	0,00%
Provozní výsledek hospodaření	57 573				

Zdroj: Vlastní zpracování, 2014

Z citlivostní analýzy jasně vyplynuly položky, které působí největší změny na EBIT. V letech 2015 - 2017 se jedná o následující rizika:

- *Tržby za prodej vlastních výrobků a služeb*
- *Spotřeba materiálu*

Jak vyplynulo z výsledků externí analýzy, strategický záměr ETD je poměrně silně závislý na externím prostředí. Citlivostní analýza toto tvrzení potvrzuje. Jak lze vidět v tabulkách, položky, které přímo závisí na externím prostředí, tedy tržby za prodej vlastních výrobků a služeb (představující odběratele) a spotřeba materiálu (představující dodavatele), jsou hlavní položky, které působí největší odchylky od plánovaného výsledku hospodaření.

V roce 2014 se počítá s velmi malým výsledkem hospodaření, to je důvod, proč vychází tak velké absolutní a relativní změny hospodářského výsledku. Vedení společnosti si je vědomo, že tento rok bude klíčový a téměř každá položka může výsledek hospodaření hodně ovlivnit. Vzhledem k tomu, že velká většina zakázek je již pro tento rok potvrzena, nečeká se příliš rozdílný EBIT, než jaký je pro rok 2014 plánován. I tak se mezi všemi

riziky dají identifikovat dvě, která by ovlivnila výsledek hospodaření v největší míře. Jsou to právě již zmíněné tržby za prodej vlastních výrobků a služeb a spotřeba materiálu. Osobní náklady, které se v roce 2015 přibližují k hranici přijatelnosti, avšak v dalších letech klesají, jsou v tabulkách také vyznačeny.

6.3.1 Posouzení vlivu významných faktorů rizika na EBIT

Významné rizikové faktory, které vyplynuly z analýzy rizika v kapitole 6.2, budou nyní zkoumány ve vztahu působení na zvolené finanční kritérium, tedy EBIT.

Růst konkurence

Růst především zahraniční konkurence by znamenal „ukrajování“ z tržeb ETD. Společnost by o zákazníky mohla buď úplně přijít a nebo by musela snížit ceny tak, aby si ji odběratel vybral. V obou případech by však snižování tržeb mělo negativní vliv na EBIT.

Růst provozních nákladů

V případě růstu ceny výrobních materiálů, energie a dalších vstupů by samozřejmě rostla položka výkonové spotřeby. Protože si společnost v následujících letech nemůže dovolit příliš zdražovat své produkty z důvodu udržování konkurenceschopnosti, docházelo by tedy pouze ke zvyšování nákladů a tím pádem ke snižování položky EBIT.

Nenalezení zákazníků na zahraničních trzích

V tomto případě by nedošlo k prodeji výrobků v zahraničí a tím pádem by společnost neinkasovala žádné tržby. Je zde patrný vliv na EBIT.

6.4 Nepřímé stanovení rizika - Break Even analýza

Bod zvratu (Break Even Point) je takový bod, ve kterém se celkové tržby za výrobky a služby rovnají celkovým nákladům. V tomto bodě je tedy ekonomický zisk nulový. Bod zvratu lze využít pro nepřímé stanovení rizika a to tak, že čím větší budou fixní náklady a čím menší bude rozdíl mezi tržbami a variabilními náklady, tím větší bude rizikovost. Čím blíže jsou tedy tržby bodu zvratu, tím blíže k riziku se podnik nachází. Rozdíl mezi tržbami a bodem zvratu se nazývá pracovní pole a místo, ve kterém společnost pracuje, se nazývá pracovní bod. Čím širší je pracovní pole a čím dále je pracovní bod od bodu zvratu, tím je společnost odolnější vůči působení rizika. Bod zvratu bude počítán dle následujícího vzorce (Fotr, Souček, 2005):

$$T_{BEP} = \frac{FN}{PV_r}$$

kde PV_r - Profit Volume ratio, které lze vyjádřit dle vztahu

$$PV_r = \frac{\sum KP}{T}$$

kde KP - krycí příspěvek pro jeden typ výrobku či služby

$$KP_i = T_i - VN_i$$

kde KP_i - krycí příspěvek i - tého výrobku či služby

T_i - tržby i - tého výrobku či služby

VN_i - variabilní náklady i - tého výrobku či služby

Pro výpočet bodu zvratu je nutné rozdělit celkové náklady na náklady variabilní a náklady fixní. Rozdělení bylo provedeno na základě vnímání nákladů podle managementu ETD.

Do variabilních nákladů společnosti patří:

- 96,5 % spotřeby materiálu
- 27 % mzdových nákladů (prémie, odměny, příplatky)
- 20 % energií
- Opravy a udržování
- Poddodávky
- Převážné
- Tvorba a rozpouštění rezerv
- Ostatní náklady
- Ostatní provozní náklady

Do fixních nákladů patří:

- 3,5 % spotřeby materiálu
- 73 % mzdových nákladů (základní mzda bez prémie, odměn a příplatků)
- Nájemné
- 80 % energií
- Náklady na sociální a zdravotní pojištění
- Sociální náklady

- Daně a poplatky
- Odpisy

Tab. č. 60: Variabilní náklady

VN (v tis. Kč)	2014	2015	2016	2017
Spotřeba materiálu	354 848	411 090	457 410	509 520
Energie	3 720	4 260	4 740	5 280
Opravy a udržování	8 250	9 000	9 000	10 000
Poddodávky	19 434	22 720	25 280	28 160
Přepravné	29 921	34 320	39 520	45 760
Ostatní náklady	31 354	27 509	29 641	30 529
Mzdové náklady	22 151	22 782	22 849	23 534
Ostatní provozní náklady	3 703	7 799	7 800	7 800
Změna stavu rezerv	-12 509	-5 000	-5 000	0
Celkem	460 872	534 480	591 240	660 583

Zdroj: Vlastní zpracování, 2014

Tab. č. 61: Fixní náklady

FN (v tis. Kč)	2014	2015	2016	2017
Materiál	12 870	14 910	16 590	18 480
Energie	14 880	17 040	18 960	21 120
Nájemné	728	840	840	850
Mzdové náklady	59 891	61 597	61 776	63 630
Náklady na sociální zabezpečení a zdravotní poj.	27 894	28 688	28 772	29 635
Sociální náklady	1 527	584	701	262
Daně a poplatky	900	900	900	900
Odpisy	29 040	29 617	31 360	32 765
Celkem	140 730	154 176	159 899	167 642

Zdroj: Vlastní zpracování, 2014

Výrobní program společnosti byl již dříve rozdělen do 7 kategorií. Pro zhodnocení výnosnosti jednotlivých produktů bude použito, jak již bylo zmíněno, krycích příspěvků. Název „krycí“ je odvozen od jeho funkce krytí části fixních nákladů. Pro zjištění krycích příspěvků jednotlivých výrobků a služeb z portfolia společnosti je nejdříve nutné rozdělit variabilní náklady mezi výrobky a služby výrobního programu.

Variabilní náklady jsou rozpočítány dle materiálové náročnosti jednotlivých produktů výpočty provedenými vedením společnosti.

Tab. č. 62: Plán tržeb pro jednotlivé produkty

Tržby (v tis. Kč)	2014	2015	2016	2017
Transformátor snižovací	284 332	317 144	395 399	500 179
Transformátor blokový	210 922	213 875	180 750	183 254
Reaktor	38 506	52 060	72 584	111 303
Tlumivka	2 456	4 447	5 050	5 487
Oprava	29 936	60 710	92 341	64 422
Montáž	8976	11768	13880	17358
+ Změna stavu zásob	30 000	50 000	30 000	0
Celkem tržby (v tis. Kč)	605 127	710 000	790 000	880 000

Zdroj: Vlastní zpracování, 2014

K celkovým tržbám za jednotlivé produkty je na konci připočtena změna stavu zásob, se kterou se dále počítá ve výpočtech bodu zvratu. Smysl zahrnutí změny stavu zásob vlastní výroby je uveden dále v textu u tabulky č. 64.

Tab. č. 63: Variabilní náklady dle jednotlivých produktů

VN (v tis. Kč)	2014	2015	2016	2017
Transformátor snižovací	216 610	247 465	290 890	349 449
Transformátor blokový	178 754	177 982	141 898	144 007
Reaktor	35 487	45 431	65 036	100 409
Tlumivka	1 106	2 672	2 956	3 237
Oprava	27 652	57 190	87 504	59 453
Montáž	1 263	3 207	2 956	3 964

Zdroj: Vlastní zpracování, 2014

Tab. č. 64: Krycí prostředky

Krycí příspěvky (v tis. Kč.)	2014	2015	2016	2017
Transformátor snižovací	67 723	69 679	104 509	150 731
Transformátor blokový	32168	35892	38852	39247
Reaktor	3019	6629	7548	10895
Tlumivka	1350	1775	2094	2250
Oprava	2284	3521	4837	4970
Montáž	7713	8561	10923	13394
Suma KP	144256	175519	198760	219417
Fixní náklady	140 730	154 176	159 899	167 642

Zdroj: Vlastní zpracování, 2014

Jak lze vidět v tabulce, největší podíl na krytí fixních nákladů má snižovací transformátor a nejnižší podíl mají tlumivky. Tento fakt je dán tím, že snižovací transformátor je klíčovým produktem ETD, zatímco tlumivky jsou pouze doplňkovou výrobou, kterou společnost prodává.

Bod zvratu bude vyjádřen v tržbách, ke kterým se připočte změna stavu zásob. ETD je výrobní podnik a jako takový vyjadřuje svůj obrat pomocí výkonů, kdy se k tržbám za prodej vlastních výrobků a služeb připočte změna stavu zásob. Způsob výpočtu je uveden v následující tabulce.

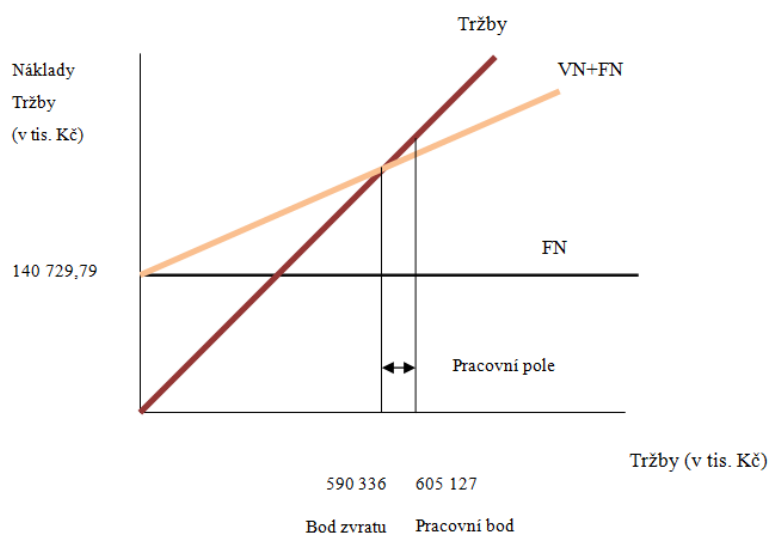
Tab. č. 65: Bod zvratu

Bod zvratu (v tis. Kč)				
	2014	2015	2016	2017
TR	605 127	710 000	790 000	880 000
VN	460 871	534 481	591 240	660 583
FN	140 730	154 176	159 899	167 642
Σ KP	144 256	175 519	198 760	219 417
PV _r	0,238	0,247	0,252	0,249
BZ	590 336	623 664	635 542	672 349
Pracovní bod	605 127	710 000	790 000	880 000
BZ (v %)	98%	88%	80%	76%
Pracovní pole	14 791	86 336	154 458	207 651

Zdroj: Vlastní zpracování, 2014

Z tabulky je zřejmé, že se ETD bude v roce 2014 nacházet nebezpečně blízko bodu zvratu, pracovní pole bude pouze necelých 15 mil. Kč. Společnost je hodně citlivá na externí prostředí a rok 2014 pro ni bude velmi důležitý. Ceny budou nastaveny hodně nízko a realizovat se budou i obchody, které budou buď velmi málo ziskové, či prakticky bez zisku (viz např. kapitola č. 6.1). V dalších letech se již společnost od bodu zvratu vzdaluje, pracovní pole roste a rizikovost klesá. Body zvratu jednotlivých let včetně znázornění pracovních bodů a pracovních polí jsou zobrazeny na následujících obrázcích. V obrázcích jsou zobrazeny přímkové tržeb a fixních a variabilních nákladů, bod zvratu, pracovní bod a pracovní pole.

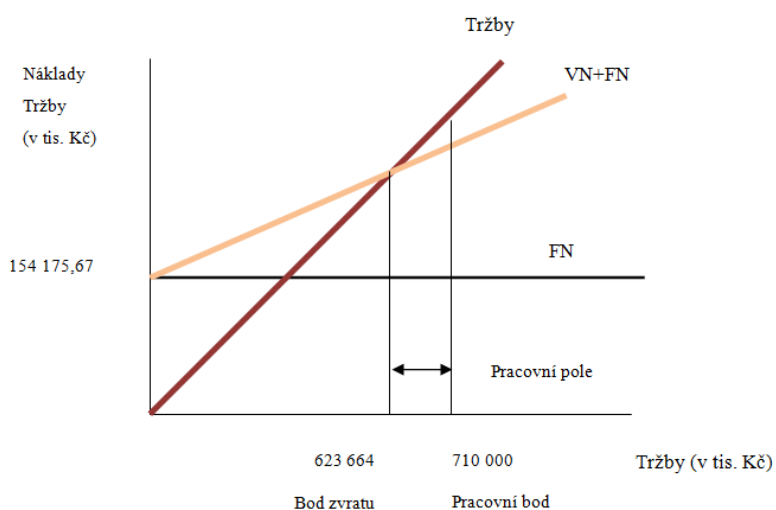
Obr. č. 16: Bod zvratu pro rok 2014



Zdroj: Vlastní zpracování, 2014

V roce 2014 dosáhnou tržby hodnoty 605 127 tis. Kč. Tato hodnota také představuje pracovní bod. Bod zvratu nastane při hodnotě tržeb 590 336 tis. Kč, která tvoří 98 % celkových tržeb. To znamená, že pracovní pole bude široké pouhých 14 791 tis. Kč. Na tento rok jsou již zakázky nasmlouvané, a proto nepředstavuje úzké pracovní pole pro společnost téměř žádné riziko.

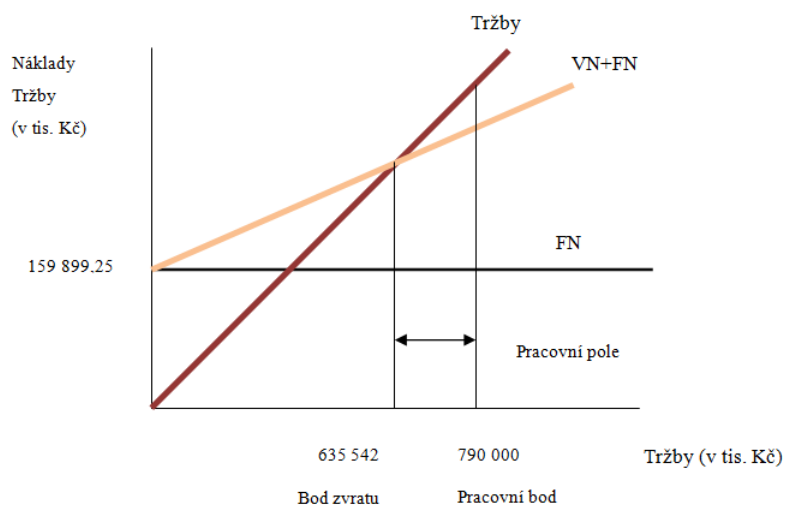
Obr. č. 17: Bod zvratu pro rok 2015



Zdroj: Vlastní zpracování, 2014

V roce 2015 tržby překročí hranici 700 000 tis. Kč, přičemž bodu zvratu bude dosaženo při hodnotě tržeb 635 542 tis. Kč. Je tedy patrné, že pracovní pole roste a s ním roste i odolnost společnosti na působení rizika.

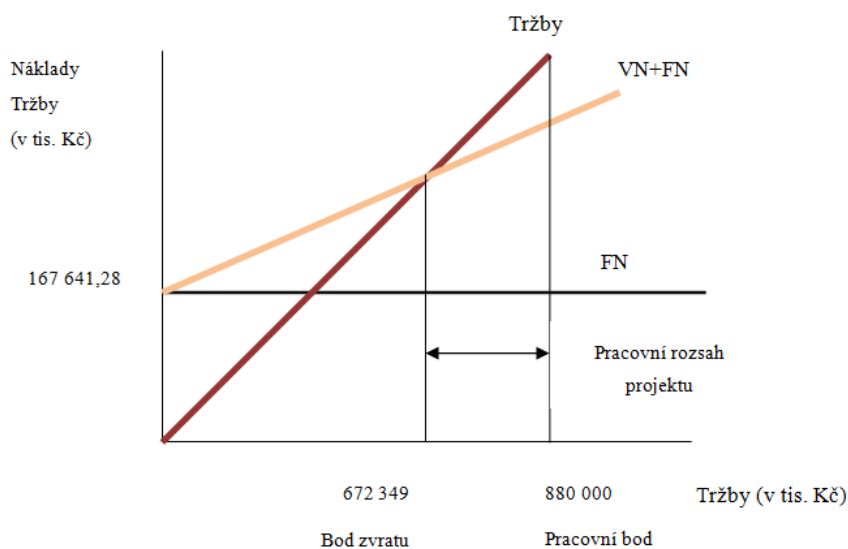
Obr. č. 18: Bod zvratu pro rok 2016



Zdroj: Vlastní zpracování, 2014

V roce 2016 se bude projevat rostoucí trend tržeb, které se budou přibližovat hodnotě 800 000 tis. Kč. Bod zvratu v tomto roce nastane při hodnotě tržeb 635 542 tis. Kč. Pracovní pole se tedy nadále rozšiřuje a s ním roste i odolnost vůči případnému riziku.

Obr. č. 19: Bod zvratu pro rok 2017



Zdroj: Vlastní zpracování, 2014

V roce 2017 bude pracovní pole nejširší ze všech let plánu. V případě dalších let lze očekávat i nadále rostoucí hodnoty a zvyšování odolnosti společnosti oproti případným rizikům.

6.5 Strategické scénáře

Při analýze citlivosti se uvažovalo působení pouze jednoho rizikového faktoru, riziko se zkoumalo izolovaně od ostatních. Strategické scénáře naopak pracují s více rizikovými faktory najednou. Scénáře mohou být vnímány jako „...vzájemně konzistentní kombinace hodnot klíčových rizikových faktorů a každý scénář představuje částečný, či zcela odlišný vývoj podnikatelského okolí“ (Fotr, Švecová, 2010, str. 274). Bude se jednat o tyto rizikové faktory, které již dříve vplynuly v analýze rizikových faktorů:

- *Růst konkurence*
- *Růst provozních nákladů*
- *Nenalezení zákazníků na zahraničních trzích*

Většinou se sestavují 4 typy scénářů:

- realistický,
- optimistický,
- pesimistický,
- nejpravděpodobnější.

6.5.1 Realistický scénář

Finanční plán, který je uveden v kapitole č. 5 je považován za realistický scénář.

6.5.2 Pesimistický scénář

V pesimistickém scénáři se pracuje s rizikovými faktory tak, že se předpokládá jejich negativní vývoj.

Konkurence poroste, bude vytlačovat ETD jak z domácího, tak i ze zahraničního trhu. Poroste cena materiálu, energií i dalších složek provozních nákladů. Při expanzi na nové trhy se navíc společnosti nepodaří najít buď žádné, nebo pouze pár nových zákazníků. Všechny zmíněné faktory by vedly ke snižování tržeb, a to by mělo za následek snižování výsledku hospodaření.

Tržby porostou v roce 2014 o plánovaných 35 % oproti roku 2013, ale další roky bude jejich růst výrazně nižší než předpokládaný trend, protože konkurence nasadí velmi nízké ceny, které ETD nebude moci následovat. Bude docházet k meziročnímu nárůstu tržeb nejméně o 10 %, avšak startovní pozice bude 568 mil. Kč namísto předpokládaných 575 mil. Kč. Meziroční nárůst tržeb bude činit maximálně 13 %, namísto plánované průměrné hodnoty 15,5 %.

Provozní náklady porostou, avšak ceny se nebudou moci kvůli vysoké konkurenci zvyšovat. Položka výkonové spotřeby poroste, v roce 2014 bude o 2 % vyšší než se plánovalo, další roky poroste o 0,5 % a povede ke snížení zisku.

Osobní náklady zůstanou nezměněny, společnost si nemůže dovolit propouštět zaměstnance. V případě získání nových zakázek by neměla dostatečnou pracovní sílu a školit nové zaměstnance je časově i finančně náročné. Navíc osob s potřebnou kvalifikací není v okolí dostatek.

Na zahraničních trzích se nenajde dostatečné množství odběratelů. Cizí firmy preferují nižší kvalitu levnějších výrobců. V roce 2015 a 2016 společnost získá maximum, co na tamním trhu jde a zaznamená tak částečný úspěch. Poté, co ale v roce 2017 skončí se ztrátou, se rozhodne tamní trh opustit a orientovat se zpět na trh tuzemský.

Promítnutí výše zmíněných skutečností do výkazu zisku a ztráty v pesimistickém scénáři zachycují následující tabulky. Pesimistické hodnoty jsou navíc porovnány s hodnotami realistického scénáře.

Tab. č. 66: EBIT v pesimistickém scénáři pro roky 2014 a 2015

(v tis. Kč)	2014 (R)	2014 (P)	2015 (R)	2015 (P)
Výkony	605 127	598 354	710 000	692 240
Tržby	575 127	568 354	660 000	642 240
Změna stavu zásob	30 000	30 000	50 000	50 000
Výkonová spotřeba	476 005	485 525	541 689	544 398
Osobní náklady	111 464	111 464	113 653	113 653
Daně a poplatky	900	900	900	900
Odpisy	29 040	29 040	29 617	29 617
Ostatní provozní výnosy	5 500	5 500	4 400	4 400
Ostatní provozní náklady	4 440	3 703	7 799	7 799
Změna stavu rezerv	-12 509	-12 509	-5 000	-5 000
Provozní výnosy celkem	610 627	603 854	714 400	696 640
Provozní náklady celkem	608 602	618 122	688 659	691 368
Provozní výsledek hospodaření	2 025	-14 268	25 741	5 273
Finanční výnosy	13 632	13 632	12 400	12 400
Finanční náklady	11 244	11 244	15 300	15 300
Finanční výsledek hospodaření	2 388	2 388	-2 900	-2 900
Hospodářský výsledek před zdaněním	4 413	-11 880	22 841	2 373
Položky upravující základ daně	-12 509	-12 509	-5 000	-5 000
Základ daně z příjmů	-8 096	-24 389	17 841	-2 627
Daň z příjmů za běžnou činnost			3 390	
Výsledek hospodaření za účetní období	4 413	-11 880	19 451	2 373

Zdroj: Vlastní zpracování, 2014

Tab. č. 67: EBIT v pesimistickém scénáři pro roky 2016 a 2017

(v tis. Kč)	2016 (R)	2016 (P)	2017 (R)	2017 (P)
Výkony	790 000	755 731	880 000	820 076
Tržby	760 000	725 731	880 000	820 076
Změna stavu zásob	30 000	30 000	0	0
Výkonová spotřeba	601 981	604 991	669 699	673 048
Osobní náklady	114 100	114 100	117 063	117 063
Daně a poplatky	900	900	900	900
Odpisy	31 360	31 360	32 765	32 765
Ostatní provozní výnosy	4 400	4 400	5 800	5 800
Ostatní provozní náklady	7 800	7 800	7 800	7 800
Změna stavu rezerv	-5 000	-5 000	0	0
Provozní výnosy celkem	794 400	760 131	885 800	825 877
Provozní náklady celkem	751 141	754 151	828 227	831 576
Provozní výsledek hospodaření	43 259	5 980	57 573	-5 699
Finanční výnosy	12 400	12 400	12 400	12 400
Finanční náklady	15 300	15 300	12 600	12 600
Finanční výsledek hospodaření	-2 900	-2 900	-200	-200
Hospodářský výsledek před zdaněním	40 359	3 080	57 373	-5 899
Položky upravující základ daně	-5 000	-5 000	0	0
Základ daně z příjmů	35 359	-1 920	57 373	-5 899
Daň z příjmů za běžnou činnost	6 718	0	10 901	0
Výsledek hospodaření za účetní období	33 641	3 080	46 473	-5 899

Zdroj: Vlastní zpracování, 2014

6.5.3 Optimistický scénář

V optimistickém scénáři je naopak pracováno s pozitivním vývojem rizikových faktorů. Konkurence se bude snižovat, ceny provozních nákladů budou klesat a na zahraničních trzích společnost najde dostatek zákazníků.

Vlivem snížení konkurenčních nabídek ostatních výrobců bude moci společnost zachovat plánované ceny a v dalších letech (2015 - 2017) je dokonce navyšovat. Díky tomu porostou tržby ne o plánový průměr 15,5 % ročně, ale o 16 - 17 % ročně. Provozní náklady se budou snižovat, dodavatelé nezdraží materiálové vstupy, jak se předpokládá, ty zůstanou na podobné cenové úrovni po celou dobu plánu. Ceny energií porostou také méně, než se uvažovalo. Celková materiálová spotřeba tedy bude v jednotlivých letech nižší, přibližně o 0,5 %.

Celkový výrobní program zůstane zachovaný, bude se tedy měnit hlavně cena produktů a materiálových vstupů. Osobní náklady se budou vyvíjet dle předpokladu. V důsledku

uvedeného lze předpokládat zvýšení provozního výsledku hospodaření ve všech letech plánu. Srovnání realistické a optimistické varianty opět dokládají následující tabulky.

Tab. č. 68: EBIT v optimistickém scénáři pro roky 2014 a 2015

(v tis. Kč)	2014 (R)	2014 (O)	2015 (R)	2015 (O)
Výkony	605 127	605 511	710 000	719 895
Tržby	575 127	575 511	660 000	669 895
Změna stavu zásob	30 000	30 000	50 000	50 000
Výkonová spotřeba	476 005	473 625	541 689	538 981
Osobní náklady	111 464	111 464	113 653	113 653
Daně a poplatky	900	900	900	900
Odpisy	29 040	29 040	29 617	29 617
Ostatní provozní výnosy	5 500	5 500	4 400	4 400
Ostatní provozní náklady	3 703	4 440	7 799	7 799
Změna stavu rezerv	-12 509	-12 509	-5 000	-5 000
Provozní výnosy celkem	610 627	611 011	714 400	724 295
Provozní náklady celkem	608 602	606 222	688 660	685 951
Provozní výsledek hospodaření	2 025	4 789	25 741	38 344
Finanční výnosy	13 632	13 632	12 400	12 400
Finanční náklady	11 244	11 244	15 300	15 300
Finanční výsledek hospodaření	2 388	2 388	-2 900	-2 900
Hospodářský výsledek před zdaněním	4 413	7 177	22 841	35 444
Položky upravující základ daně	-12 509	-12 509	-5 000	-5 000
Základ daně z příjmů	-8 096	-5 332	17 841	30 444
Daň z příjmů za běžnou činnost			3 390	5 784
Výsledek hospodaření za účetní období	4 413	7 177	19 451	29 660

Zdroj: Vlastní zpracování, 2014

Tab. č. 69: EBIT v optimistickém scénáři pro roky 2016 a 2017

(v tis. Kč)	2016 (R)	2016 (O)	2017 (R)	2017 (O)
Výkony	790 000	805 738	880 000	901 408
Tržby	760 000	775 738	880 000	901 408
Změna stavu zásob	30 000	30 000	0	0
Výkonová spotřeba	601 981	598 971	669 699	666 351
Osobní náklady	114 100	114 100	117 063	117 063
Daně a poplatky	900	900	900	900
Odpisy	31 360	31 360	32 765	32 765
Ostatní provozní výnosy	4 400	4 400	5 800	5 800
Ostatní provozní náklady	7 800	7 800	7 800	7 800
Změna stavu rezerv	-5 000	-5 000	0	0
Provozní výnosy celkem	794 400	810 138	885 800	907 208
Provozní náklady celkem	751 141	748 131	828 227	824 879
Provozní výsledek hospodaření	43 259	62 007	57 573	82 329
Finanční výnosy	12 400	12 400	12 400	12 400
Finanční náklady	15 300	15 300	12 600	12 600
Finanční výsledek hospodaření	-2 900	-2 900	-200	-200
Hospodářský výsledek před zdaněním	40 359	59 107	57 373	82 129
Položky upravující základ daně	-5 000	-5 000	0	0
Základ daně z příjmů	35 359	64 107	57 373	82 129
Daň z příjmů za běžnou činnost	6 718	12 180	10 901	15 605
Výsledek hospodaření za účetní období	33 641	46 927	46 473	66 524

Zdroj: Vlastní zpracování, 2014

6.5.4 Nejpravděpodobnější scénář

Nejpravděpodobnější scénář je dá se říct nejreálnější podobou všech scénářů, který udává nejpravděpodobnější vývoj. Bude ležet někde mezi realistickým, pesimistickým a optimistickým scénářem. Určí se jako vážený průměr zmíněných tří scénářů.

V následující tabulce jsou zobrazeny pravděpodobnosti jednotlivých rizikových faktorů ve všech třech scénářích. Suma pravděpodobností rizikového faktoru musí být jedna. Pravděpodobnost každého scénáře je určena jako vážený průměr rizikových faktorů. Dílčí pravděpodobnosti byly stanoveny na základě zkušeností získaných ze zahraničního trhu východní Evropy, Afriky a Asie, na kterých ETD v současnosti operuje.

Tab. č. 70: Rozdělení pravděpodobností scénářů

	Realistický	Pesimistický	Optimistický
Růst cen vstupů	0,65	0,2	0,15
Růst provozních nákladů	0,7	0,16	0,14
Nenalezení zahraniční konkurence	0,68	0,16	0,16
Pravděpodobnost scénáře	68%	17%	15%

Zdroj: Vlastní zpracování, 2014

Použitím získaných pravděpodobností lze určit výkaz zisku a ztráty pro nejpravděpodobnější scénář let 2014 - 2017. Položky jednotlivých výkazů všech tří scénářů, tedy realistického, pesimistického a optimistického se vynásobí získanými pravděpodobnostmi a vznikne výkaz zisku a ztráty nejpravděpodobnějšího scénáře, jehož položky jsou vážené pravděpodobnostmi jednotlivých scénářů.

Tab. č. 71: Výkaz zisku a ztráty pro nejpravděpodobnější scénář

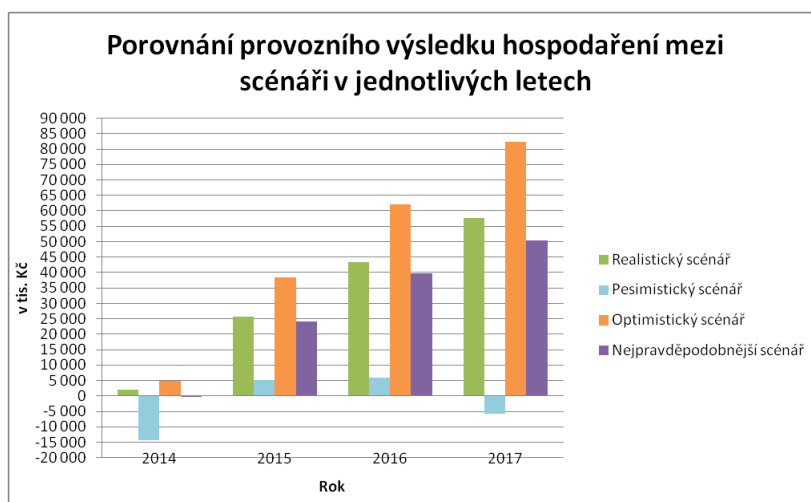
(v tis. Kč)	2014	2015	2016	2017
Výkony	604 011	708 406	786 421	872 824
Tržby	574 011	658 406	756 421	872 824
Změna stavu zásob	30 000	50 000	30 000	0
Výkonová spotřeba	477 298	541 752	602 051	669 777
Osobní náklady	111 464	113 653	114 100	117 063
Daně a poplatky	900	900	900	900
Odpisy	29 040	29 617	31 360	32 765
Ostatní provozní výnosy	5 500	4 400	4 400	5 800
Ostatní provozní náklady	3 703	7 799	7 800	7 800
Změna stavu rezerv	-12 509	-5 000	-5 000	0
Provozní výnosy celkem	609 511	712 806	790 821	878 625
Provozní náklady celkem	609 896	688 723	751 211	828 305
Provozní výsledek hospodaření	-385	24084	39610	50319
Finanční výnosy	13632	12400	12400	12400
Finanční náklady	11244	15300	15300	12600
Finanční výsledek hospodaření	2388	-2900	-2900	-200
Hospodářský výsledek před zdaněním	2004	21184	36710	50119
Položky upravující základ daně	-12 509	-5000	-5000	0
Základ daně z příjmů	-10505	16184	31710	50119
Daň z příjmů za běžnou činnost		3075	6025	9523
Výsledek hospodaření za účetní období	2004	18109	30685	40597

Zdroj: Vlastní zpracování, 2014

Jak jde vidět z obrázku č. 20, nejpravděpodobnější scénář se se svým výsledkem hospodaření nejvíce blíží realistickému scénáři. V roce 2014 se oproti finančnímu plánu liší poklesem o 119 %. Tento extrém je způsoben velmi nízkým plánovaným výsledkem

hospodaření, jeho velmi nízkou hodnotou v rámci nejpravděpodobnějšího scénáře a již dříve vysvětlenými skutečnostmi v kapitole 6.3. I přesto, že absolutní rozdíl tvoří pouhých 2,4 mil. Kč, relativně je rozdíl zmíněných 119 %. Ve všech dalších letech se výsledky hospodaření liší poklesem oproti finančnímu plánu, v roce 2015 poklesem o 6,4 %, v roce 2016 poklesem o 8,4 % a v roce 2017 poklesem o 12,6 %.

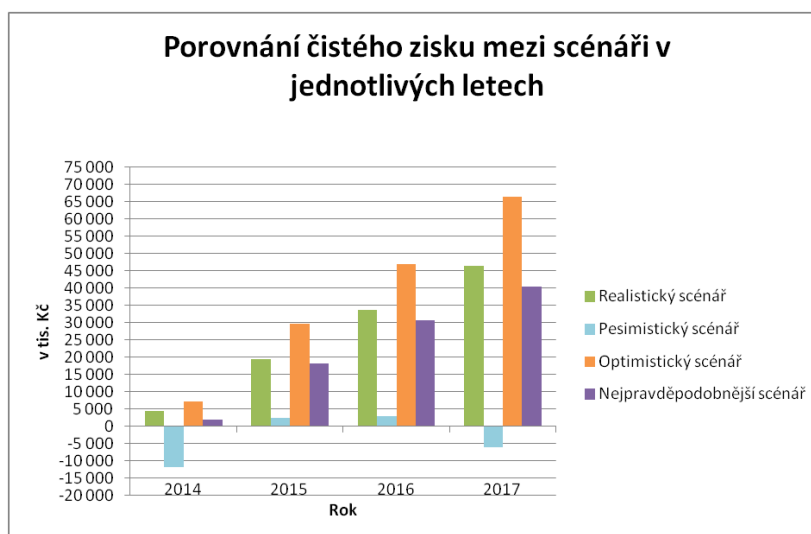
Obr. č. 20: Porovnání provozního výsledku hospodaření mezi scénáři v jednotlivých letech



Zdroj: Vlastní zpracování, 2014

I v případě čistého zisku nejpravděpodobnější varianty můžeme tvrdit, že je svou výší nejbližší finančnímu plánu. V roce 2014 se liší poklesem o 54,5 % z důvodu, který je uveden výše. Ve všech následujících letech, se stejně jako provozní výsledek hospodaření, také liší poklesem oproti finančnímu plánu. V roce 2015 činí tento pokles 6,9 %, v roce 2016 8,8 % a v roce 2017 je čistý zisk oproti finančnímu plánu nižší o 12,6 %.

Obr. č. 21: Porovnání čistého zisku mezi scénáři v jednotlivých letech



Zdroj: Vlastní zpracování, 2014

Výsledná rozvaha v nejpravděpodobnějším scénáři bude mít následující podobu.

Tab. č. 72: Rozvaha v nejpravděpodobnějším scénáři v letech 2014 - 2017

(v tis. Kč)	2014	2015	2016	2017
AKTIVA CELKEM	982 236	1 014 638	1 037 821	1 074 308
STÁLÁ AKTIVA	229 736	238 885	253 455	266 648
Dlouhodobý nehmotný majetek	2 400	18 145	18 145	18 145
Dlouhodobý hmotný majetek	222 336	215 740	230 310	243 503
Nedokončené hmotné a nehmotné investice	5 000	5 000	5 000	5 000
Oběžný majetek	752 500	775 753	784 366	807 660
Zásoby	270 321	240 658	294 830	297 954
Materiál	61 286	71 000	79 000	88 000
Nedokončená výroba	198 035	158 658	204 830	198 954
Poskytnuté zálohy na zásoby	11 000	11 000	11 000	11 000
Pohledávky	138 649	144 333	157 139	173 832
Finanční majetek	343 530	390 762	332 397	335 874
PASIVA CELKEM	982 236	1 014 638	1 037 821	1 074 308
Vlastní jmění	730 661	748 770	779 455	82 0052
Základní jmění	76 192	76 192	76 192	76 192
Fondy ze zisku	17 546	17 546	17 546	17 546
Nerozdělený zisk m. let	634 919	636 923	655 032	685 717
VH běžného účetního období	2 004	18 109	30 685	40 597
Cizí zdroje	251 575	265 868	258 366	254 256
Rezervy	115 470	110 470	105 470	105 470
Krátkodobé závazky	136 105	155 398	152 896	148 786
Z obchodního styku	39 434	47 541	53 907	58 878
Závazky za zaměstnanci	6 589	6 837	7 032	7 052
Závazky za státem - soc. zabezpečení	2 240	2 325	2 391	2 398
Závazky za státem - daňové	11 343	11 796	12 268	12 759
Dohadné účty	15 000	15 000	15 000	15 000
Závazky ke společníkům	31 499	21 899	12 299	2 699
Jiné závazky, přijaté zálohy	30 000	50 000	50 000	50 000

Zdroj: Vlastní zpracování, 2014

Položky rozvahy nejpravděpodobnějšího scénáře vznikly stejným způsobem, jakým vznikl výkaz zisku a ztráty nejpravděpodobnějšího scénáře. Položky jednotlivých rozvah všech tří scénářů, tedy realistického, pesimistického a optimistického, se vynásobily získanými pravděpodobnostmi v tabulce č. 70 a daly tak vzniknout rozvaze nejpravděpodobnějšího scénáře, jejíž položky jsou vážené pravděpodobnostmi jednotlivých scénářů.

6.6 Opatření pro snížení rizika

Společnost se dle analýzy bude potýkat se 3 významnými rizikovými faktory:

- *Růst konkurence*
- *Růst provozních nákladů*
- *Nenalezení zákazníků na zahraničních trzích*

Růstu konkurence společnost vlastními silami těžko zabrání. Přesto má společnost moc ovlivnit cenu a kvalitu svých produktů. Společnost vyrábí pomocí nejmodernějších technologií a používá ty nejkvalitnější materiály. Její portfolio je široké. Navíc dokáže vyjít vstříc téměř jakémukoli požadavku zákazníka. Z uvedeného tedy plyne, že má ETD velmi dobrou konkurenční pozici. Přesto musí sledovat aktivity levnějších výrobců a své ceny další roky přizpůsobit koupěschopnosti trhu, tj. získat zakázky sice s menším ziskem, ale s jistotou, že odběratelé po poznání kvality jejích produktů rozšíří pozitivní reference, které v budoucnu usnadní další aktivity na zahraničních trzích.

Růstu provozních nákladů lze částečně zamezit novým konstrukčním řešením, nasmlouváním pevných cen odebíraných materiálů či použitím termínovaných obchodů. Společnost se také v případě výraznějšího zdražení výrobních materiálů může poohlédnout po dodavatelích, kteří jsou schopni zajistit dodání materiálu ve srovnatelné kvalitě a ceně jako před zdražením.

Nenalezení zahraničních zákazníků by nejspíše ovlivnilo plán společnosti nejvíce. Je třeba pečlivých a přesných analýz zahraničních trhů, porozumění tamním legislativám, přáním a požadavkům zákazníků. Je potřeba být připraven reagovat na tamní konkurenci, dokázat předložit kvalitní a cenově dostupné nabídky. Hlavním problémem bude získání zákaznických referencí, tzn. uzavření prvních obchodů. Po zvládnutí tohoto kroku by však měly být plánované cíle v budoucnu plněny.

Pokud se společnost zaměří na ošetření těchto hlavních rizikových faktorů, sníží pravděpodobnost naplnění pesimistického scénáře a zvýší pravděpodobnost uskutečnění scénáře realistického, který představuje očekávané zvýšení výsledku hospodaření. Pesimistický scénář by pro ETD znamenal ztrátu trhu, obchodních příležitostí a následně velké ekonomické ztráty.

Na plán společnosti působí samozřejmě i ostatní rizikové faktory, ne však v tak velkém měřítku. Přesto i ty budou společností monitorovány.

7 Hodnocení výkonnosti ETD v letech 2014 - 2017

V minulé kapitole byly sestaveny tři strategické scénáře, jejichž podkladem byly provedené interní a externí analýzy prostředí, vize strategického obratu a zjištěné rizikové faktory, které mohou působit na strategický záměr. Na základě těchto tří scénářů, tedy realistického, který je představován finančním plánem sestaveným v kapitole č. 5, pesimistického a optimistického, které jsou odvozeny v kapitole č. 6, vznikl nejpravděpodobnější scénář, který je váženým průměrem všech tří. U tohoto scénáře je nyní zaveden předpoklad, že je optimální variantou pro růst výkonnosti ETD.

Optimálním se chápe stav, kdy budou všechny cíle, finanční i nefinanční, splněny. V případě pesimistického scénáře, jak lze vidět z obrázků č. 20 a 21 v kapitole 6.5.4, nebude dosaženo ani růstu tržeb, ani přiměřeného zisku. Z tohoto důvodu nelze i při splnění všech ostatních cílů tento scénář označit jako optimální. V případě optimistického scénáře je tomu naopak. Tržby rostou a zisk je vyšší než v případě nejpravděpodobnějšího scénáře. Lze také předpokládat, že i ostatní cíle v tomto scénáři budou splněny. Optimistický scénář vychází z nejlepších možných vlivů rizikových faktorů, proto lze předpokládat, že všechny cíle budou naplněny lépe než u ostatních scénářů. Také z rozdělení pravděpodobností v kapitole 6.5.4 je patrné, že nastání pesimistického nebo optimistického scénáře není příliš pravděpodobné; při rozhodování je však třeba oba scénáře brát v úvahu. Na základě těchto úvah byl zaveden předpoklad, že optimální variantou pro zvýšení výkonnosti může být pouze nejpravděpodobnější scénář, který vychází ze scénáře realistického, zároveň ale také zohledňuje vliv scénáře pesimistického a optimistického.

V následujících kapitolách bude nejpravděpodobnější scénář podroben analýze výkonnosti s cílem zjistit, zda je předpoklad platný a zda lze nejpravděpodobnější scénář doporučit jako optimální variantu pro růst výkonnosti společnosti ETD.

7.1 Hodnocení výkonnosti pomocí finanční analýzy

Finanční analýza vychází z výkazů nejpravděpodobnější strategické varianty, o které bude dále v textu hovořeno jako o „plánu“ nebo „plánovaném období“. Teoretický základ měřítek finanční výkonnosti byl položen v kapitole 2.1, proto budou v této kapitole uvedeny pouze okomentované tabulky s výpočty. Finanční ukazatele za roky 2014 - 2017 budou také porovnány s ukazateli za roky 2010 - 2013.

7.1.1 Čistý pracovní kapitál

Jak lze vidět z tabulky, ČPK bude od roku 2015 růst a tím se bude zvětšovat „finanční polštář“ společnosti, který může být v případě neočekávaných problému využit na jejich řešení.

Tab. č. 73: Vývoj ČPK v letech 2010 - 2017

(v tis. Kč)	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017
ČPK	661 200	724 761	663 713	640 510	618 093	623 395	637 827	671 107

Zdroj: Vlastní zpracování, 2014

7.1.2 Ukazatele likvidity

Ukazatele likvidity se udržují na podobné úrovni po celé období plánu a podnik by tak neměl mít v žádném případě problém s hrazením svých splatných závazků. Nutno však dodat, že vysoké ukazatele likvidity v letech plánu, stejně jako v letech 2010 - 2013, snižují rentabilitu společnosti.

Tab. č. 74: Vývoj ukazatelů likvidity v letech 2010 - 2017

Ukazatel	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017
BL	3,73	5,70	4,15	6,66	5,55	5,01	5,17	5,51
PL	2,47	4,39	3,46	4,74	3,55	3,45	3,2	3,43
OL	1,33	2,35	2,08	2,67	2,53	2,52	2,18	2,3

Zdroj: Vlastní zpracování, 2014

7.1.3 Ukazatele aktivity

Tab. č. 75: Vývoj ukazatelů aktivity v letech 2010 - 2017

Ukazatel	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017
OA	0,71	0,8	0,55	0,43	0,58	0,65	0,729	0,813
OZ	2,34	4,37	4,15	1,94	2,11	2,71	2,517	2,82
DOZ	153,8	82,5	86,7	185,75	170,42	133,09	143,03	127,67
OP	3,09	3,45	2,63	1,81	4,14	4,56	4,81	5,02
DOP	116,57	104,18	136,48	199,42	86,96	78,92	74,79	71,72
OZAV	2,96	5,71	2,89	3,73	4,22	4,24	4,95	5,872
DOZAV	121,55	63,03	124,4	96,6	85,3	84,95	72,72	61,31

Zdroj: Vlastní zpracování, 2014

Ukazatel **obratu aktiv** vykazuje ve všech letech plánu rostoucí tendenci. Hlavní zásluhu na tom mají každoročně se zvyšující tržby. Rostoucí hodnota ukazatele svědčí o tom, že majetek společnosti je využíván stále efektivněji.

Ukazatel **obratu zásob** se ve všech letech plánu drží mezi hodnotami 2,11 - 2,82. Tento jev je způsoben výrobním programem, neboť vyrábět se budou hlavně středně výkonné transformátory. Pro porovnání lze uvést roky 2011 a 2012, kdy byly vyráběny hlavně menší transformátory a rok 2013, kdy byly naopak vyráběny především větší výkonové transformátory.

Ukazatel **doba obratu zásob** se hýbe opačným směrem než ukazatel obrat zásob. V letech 2014 - 2017 tedy bude klesat s růstem obratu zásob a růst s poklesem obratu zásob. Příklad z praxe - pokud je vyráběn velký výkonový transformátor, doba obratu zásob bude vysoká, neboť výrobní proces je složitější, je potřeba více materiálu a doba výroby je delší. Velké transformátory byly vyráběny v roce 2013, kdy doba obratu zásob činila téměř 200 dní. Pro porovnání - výrobní program v letech 2014 - 2017 je složen hlavně ze středních transformátorů, které nejsou na výrobu tak náročně, jako velké silové transformátory a při jejich výrobě se nespoteřebuje ani tolik materiálu. Doba obratu zásob při jejich výrobě se pohybuje kolem 140 dní.

7.1.3.1 Obratový cyklus peněz (OCP)

Průměrný OCP společnosti během let 2014 - 2017 činí 145 dní. Stejně jako v letech 2010 - 2013 se ukázalo, že čím náročnější je výroba, tím vyšší je hodnota ukazatele doby obratu zásob a tím vyšší je ukazatel OCP.

Tab. č. 76: Vývoj OCP v letech 2010 - 2017

Ukazatel	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017
DOZ	153,80	82,50	86,70	185,75	170,42	133,09	143,03	127,67
DI	116,57	104,18	136,48	199,42	86,96	78,92	74,79	71,72
DOP	121,55	63,03	124,40	96,60	85,29	84,95	72,72	61,31
OCP	148,82	123,65	98,78	288,56	172,09	127,06	145,10	138,07

Zdroj: Vlastní zpracování, 2014

7.1.4 Ukazatele rentability

Všechny tři typy rentabilit dosahují svého minima v roce 2014. Příčinou je velmi nízký čistý zisk a dokonce záporný EBIT. V dalších letech je vidět pozvolný růst všech

ukazatelů, přičemž hodnoty **rentability kapitálu** a **rentability aktiv** jsou na konci plánovaného období na vyšší úrovni, než byly v roce 2013. **Rentabilita tržeb** roste v plánovaném období od hodnoty 0,35 % v roce 2014 až na 4,65 % v roce 2017. Oproti roku 2013 je hodnota ukazatele na nižší úrovni. Příčinou je rychlejší růst tržeb než zisku. Za pár let se za předpokladu pokračování pozitivního vývoje dá očekávat, že se rentabilita tržeb bude blížit k hodnotám z let 2012 a 2013.

Tab. č. 77: Vývoj ukazatelů rentability v letech 2010 - 2017

Ukazatel	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017
ROE	32,67%	23,88%	8,42%	4,24%	0,27%	2,41%	3,90%	4,87%
ROA	17,35%	17,66%	6,02%	2,45%	-0,04%	2,37%	3,82%	4,68%
ROS	23,51%	18,28%	9,65%	7,36%	0,35%	2,75%	4,06%	4,65%

Zdroj: Vlastní zpracování, 2014

7.1.5 Ukazatele zadluženosti

Podíl cizích zdrojů ve společnosti se během plánovaného období snižuje. Příčinami jsou rozpouštění rezerv a relativně vyšší přírůstky vlastního kapitálu oproti cizímu kapitálu.

Tab. č. 78: Vývoj ukazatelů rentability v letech 2010 - 2017

Ukazatel ETD	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017
CZ	0,495	0,38	0,36	0,25	0,26	0,26	0,25	0,23
ZVK	0,97	0,63	0,57	0,33	0,34	0,35	0,33	0,30

Zdroj: Vlastní zpracování, 2014

7.1.6 Ukazatele produktivity

Hlavní ukazatele produktivity, **osobní náklady na zaměstnance k přidané hodnotě** a **produktivita práce z přidané hodnoty** se během období plánu vyvíjely pozitivně, což svědčí o rostoucí výkonnosti podniku. Z hodnoty 107,2 % v roce 2013 se ukazatel ONPH dostal na hodnotu 55,7 % v roce 2017 a ukazatel PP vzrostl z hodnoty 525 Kč na pracovníka v roce 2013 až na 1095 Kč na pracovníka v roce 2017. Dá se tedy říct, že efektivita výroby vzrostla dvojnásobně.

Tab. č. 79: Vývoj ukazatelů produktivity v letech 2010 - 2017

	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017
Osobní náklady k přidané hodnotě (ONPH)	35,7%	38,3%	67,8%	107,2%	86,3%	67,5%	60,5%	55,7%
PP z přidané hodnoty (v tis. Kč)	1 792	1 763	905	525	676	877	979	1 095
Průměrná mzda (v tis. Kč)	640	676	613	563	584	592	592	610
Efektivita PP	2,8	2,6	1,5	0,9	1,2	1,5	1,7	1,8

Zdroj: Vlastní zpracování, 2014

7.2 Hodnocení výkonnosti pomocí hodnotového ukazatele EVA

Výpočet ukazatele EVA je založen na postupech prezentovaných v kapitole 2.2. Pro připomenutí, pro samotný výpočet je nutné znát NOA, NOPAT a WACC.

7.2.1 Výpočet NOA

Pro výpočet čistých provozních aktiv byly opět upraveny peněžní prostředky. Ponechány zůstanou ve výši potřebné pro provozní zabezpečení.

Tab. č. 80: Úprava peněžních prostředků pro výpočet EVA

	2013	2014	2015	2016	2017
Peněžní prostředky	302 893	343 700	391 013	332 944	336 351
Potřebné peněžní prostředky	18 273	17 678	20 197	19 863	44 596
Přebytečná výše	284 620	326 022	370 816	313 081	291 755

Zdroj: Vlastní zpracování, 2014

Nedokončené hmotné a nehmotné investice budou z čistých provozních aktiv také vyřazeny.

Tab. č. 81: Nedokončené investice pro výpočet NOA

	2013	2014	2015	2016	2017
Nedokončené hmotné a nehmotné investice	5 512	5 000	5 000	5 000	5 000

Zdroj: Vlastní zpracování, 2014

Do NOA se aktivují náklady, u kterých se očekává dlouhodobý efekt po dobu 3 let.

Tab. č. 82: Aktivace marketingových nákladů

Aktivace marketingových nákladů (v tis. Kč)	2013	2014	2015	2016	2017
Marketingové náklady	13 042	19 400	23 800	21 200	19 300
Lineární odpis nákladů 2013	4 347	4 347	4 347		
Lineární odpis nákladů 2014		6 467	6 467	6 467	
Lineární odpis nákladů 2015			7 933	7 933	7 933
Lineární odpis nákladů 2016				7 067	7 067
Lineární odpis nákladů 2017					6 433
Roční odpis celkem	10 357	13 741	18 747	21 467	21 433
Kumulované náklady	35 791	55 191	78 991	100 191	119 491
Kumulované odpisy	24 170	37 910	56 658	78 124	99 558
ZC marketingových nákladů	11 621	17 281	22 333	22 067	19 933

Zdroj: Vlastní zpracování, 2014

Dalším krokem je vyčlenění neúročených cizích závazků.

Tab. č. 83: Neúročené krátkodobé závazky pro výpočet NOA

	2013	2014	2015	2016	2017
Neúročené krátkodobé závazky	113 035	135 986	155 360	152 792	148 654

Zdroj: Vlastní zpracování, 2014

V posledních kroku již následuje vymezení NOA, aktivní a pasivní části. Pasiva byla upravena o ekvivalenty marketingových nákladů a vyřazení nedokončených hmotných a nehmotných investic.

Tab. č. 84: Aktivní část NOA

(v tis. Kč)	2013	2014	2015	2016	2017
Aktiva celkem	972 163	982 236	1 014 638	1 037 821	1 074 308
Aktivované marketingové náklady	11 621	17 281	22 333	22 067	19 933
Nedokončené hmotné a nehmotné investice	5 512	5 000	5 000	5 000	5 000
Neúročené krátkodobé závazky	113 035	135 986	155 360	152 792	148 654
Aktiva celkem upravená	865 237	858 531	876 611	902 096	940 587
Peněžní prostředky nad limit	284 620	326 022	370 816	313 081	291 755
NOA	580 618	532 509	505 795	589 015	648 833

Zdroj: Vlastní zpracování, 2014

Tab. č. 85: Pasivní část NOA

(v tis. Kč)	2013	2014	2015	2016	2017
Vlastní kapitál účetní	731 147	730 661	748 770	779 455	820 052
Rezervy	127 979	115 470	110 470	105 470	105 470
Ekvivalenty VK - marketingové výdaje	11 621	17 281	22 333	22 067	19 933
Ekvivalenty VK - nedokončené hmotné a nehmotné investice	5 512	5 000	5 000	5 000	5 000
Pasiva celkem upravená	865 237	858 531	876 611	902 096	940 587
Peněžní prostředky nad limit	284 620	326 022	370 816	313 081	291 755
NOA	580 618	532 509	505 795	589 015	648 833

Zdroj: Vlastní zpracování, 2014

7.2.2 Výpočet WACC a NOPAT

Protože společnost v období plánu nepoužívá ve své struktuře žádný úročený cizí kapitál, tvoří WACC pouze náklady vlastního kapitálu. Ty byly v kapitole 2.2.1 vypočteny pro rok 2013 a stejné náklady vlastního kapitálu se předpokládají i ve všech letech plánu.

Tab. č. 86: WACC pro výpočet EVA

Rok	2014	2015	2016	2017
WACC	7,14%	7,14%	7,14%	7,14%

Zdroj: Vlastní zpracování, 2014

NOPAT vznikl upravením provozního výsledku hospodaření o marketingové náklady a jejich odpisy.

Tab. č. 87: Výpočet NOPAT

(v tis. Kč)	2014	2015	2016	2017
Provozní výsledek hospodaření	-385	24084	39610	50319
Marketingové náklady	19 400	23 800	21 200	19 300
Marketingové náklady - odpisy	13 741	18 747	21 467	21 433
NOPBT	5 274	29 137	39 343	48 186
Daň 19%	1 002	5 536	7 475	9 155
NOPAT	4 272	23 601	31 868	39 030

Zdroj: Vlastní zpracování, 2014

7.2.3 Výpočet EVA

Výpočet ekonomické přidané hodnoty bude probíhat podle vzorce:

$$EVA_t = NOPAT_t - WACC_t * NOA_{t-1}$$

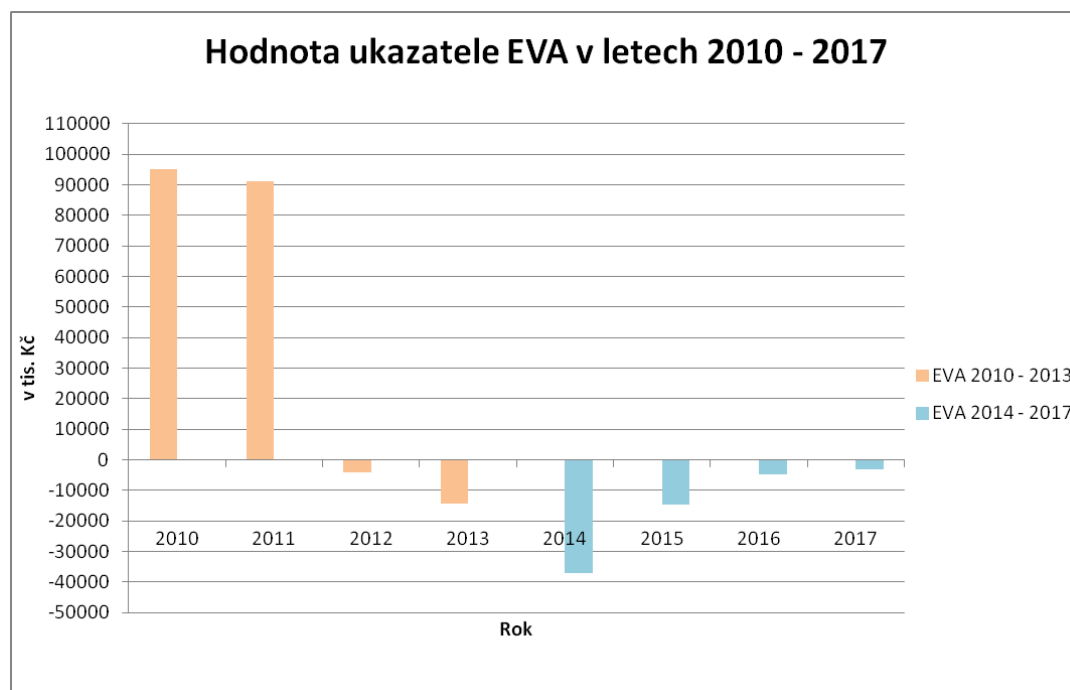
Tab. č. 88: Výpočet EVA

(v tis. Kč)	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017
NOPAT_t	145 283	151 133	55 601	21 478	4 272	23 601	31 868	39 030
$(\text{WACC}_t * \text{NOA}_{t-1})$	50 078	59 888	59 846	35 726	41 546	38 410	36 557	42 056
EVA	95 205	91 245	-4 246	-14 248	-37 184	-14 809	-4 689	-3 025

Zdroj: Vlastní zpracování, 2014

Výsledné hodnoty ukazatele EVA pro roky plánu lze přehledně porovnat na obr. č. 20. Ekonomická přidaná hodnota je pro všechny roky záporná. V roce 2014 je její hodnota na absolutním minimu, které činí -37 184 tis. Kč. Tato hodnota je způsobena hlavně velmi nízkým provozním výsledkem hospodaření, jehož příčiny byly uvedeny dříve v textu. Od roku 2015 EVA stoupá až k hodnotě -3 025 tis. Kč v posledním roce plánu. Přestože se ekonomická přidaná hodnota nedostala do kladných čísel, lze poznamenat, že se během let 2015 - 2017 vyvíjí pozitivním směrem, což svědčí o tom, že výkonnost společnosti roste. I při porovnání hodnot ukazatele EVA roku 2017 oproti roku 2013 lze konstatovat rostoucí trend a tedy i zvýšení výkonnosti za předpokladu implementace výsledného střednědobého plánu.

Obr. č. 22: Hodnota ukazatele EVA v letech 2010 - 2017

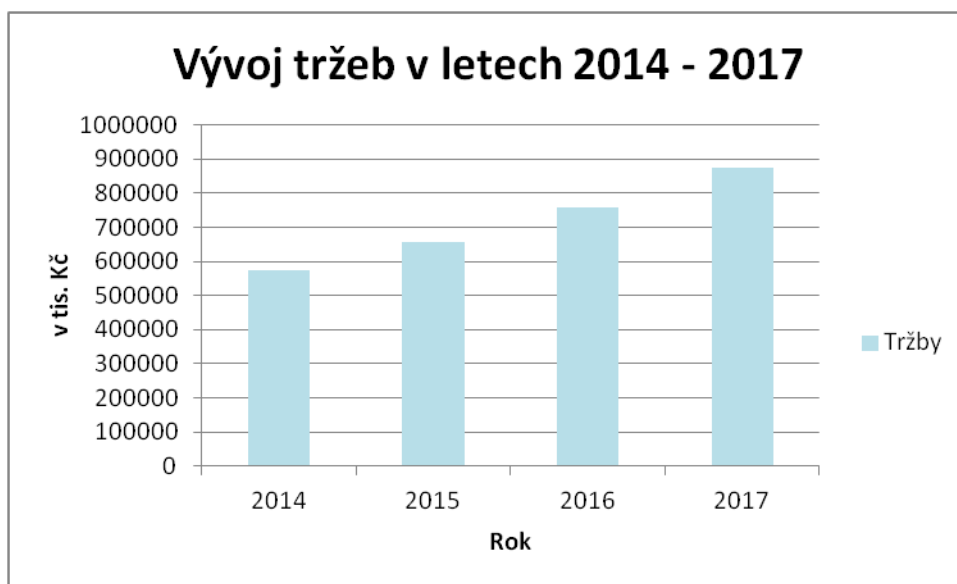


Zdroj: Vlastní zpracování, 2014

7.3 Hodnocení naplnění strategických cílů

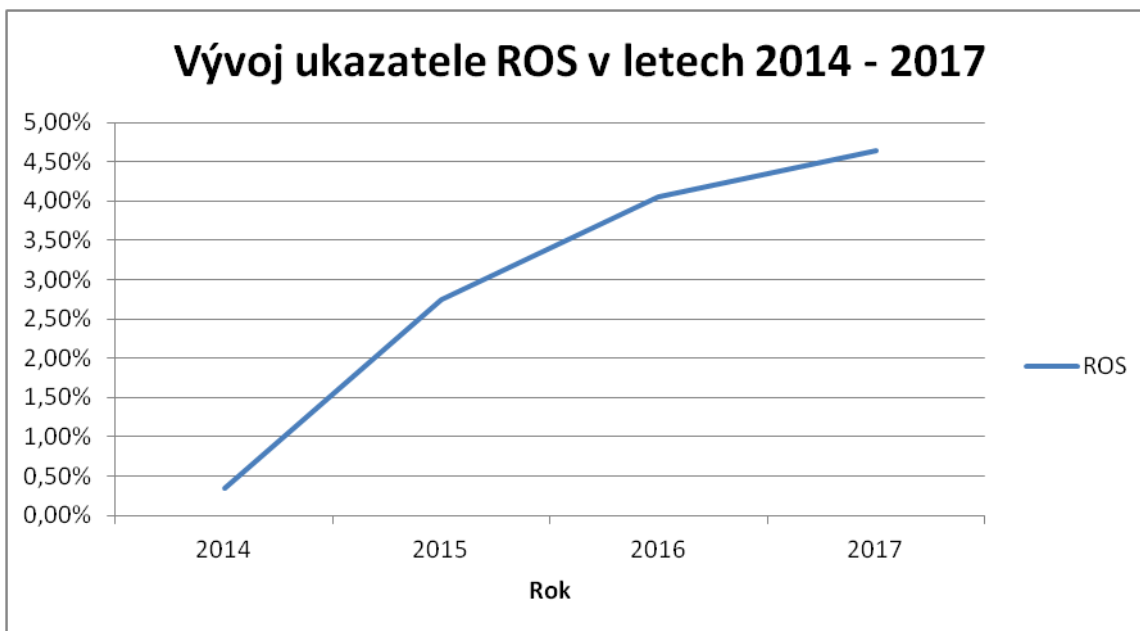
Hlavními cíly společnosti pro plánovací období jsou **růst tržeb s cílovou hodnotou alespoň 800 mil. Kč v roce 2017** a **dosažení přiměřeného zisku**. Cíl ziskovosti bude považován za splněný, pokud ROS dosáhne v roce 2017 hodnoty alespoň 4,5 %. Na následujících obrázcích jsou zobrazeny obě zkoumané veličiny v čase, tedy vývoj tržeb a ROS mezi roky 2014 - 2017.

Obr. č. 23: Vývoj tržeb v letech 2014 - 2017



Zdroj: Vlastní zpracování, 2014

Obr. č. 24: Vývoj ukazatele ROS v letech 2014 - 2017



Zdroj: Vlastní zpracování, 2014

Z obrázků je patrné, že se tržby v roce 2017 vyšplhaly přes stanovený cíl 800 mil. Kč, když dosáhly hodnoty 872,8 mil. Kč. Hodnota ukazatele ROS je v roce 2017 nad stanovenou hranicí splnění 4,5 %, konkrétně v 4,65 %. O obou cílech lze tedy prohlásit, že budou splněny.

Dalším cílem bylo **zvýšit podíl na zahraničních trzích na 75 % celkových kontraktů ETD** (měřeno z celkových tržeb). Zvýšení podílu obchodu na zahraničních trzích vyplývá z poznatku současného trhu v ČR, který se nebude pro výkonové transformátory, které jsou hlavním výrobním programem ETD, v průběhu 7 - 10 let zvyšovat. Zvýšení podílu obchodu na zahraničních trzích je proto jediná alternativa jak zvýšit výnosy společnosti a zároveň zajistit pozitivní hospodářský výsledek. Následující tabulka přehledně zobrazuje očekávaný prodej na jednotlivých trzích včetně procentních podílů v letech 2013 - 2017.

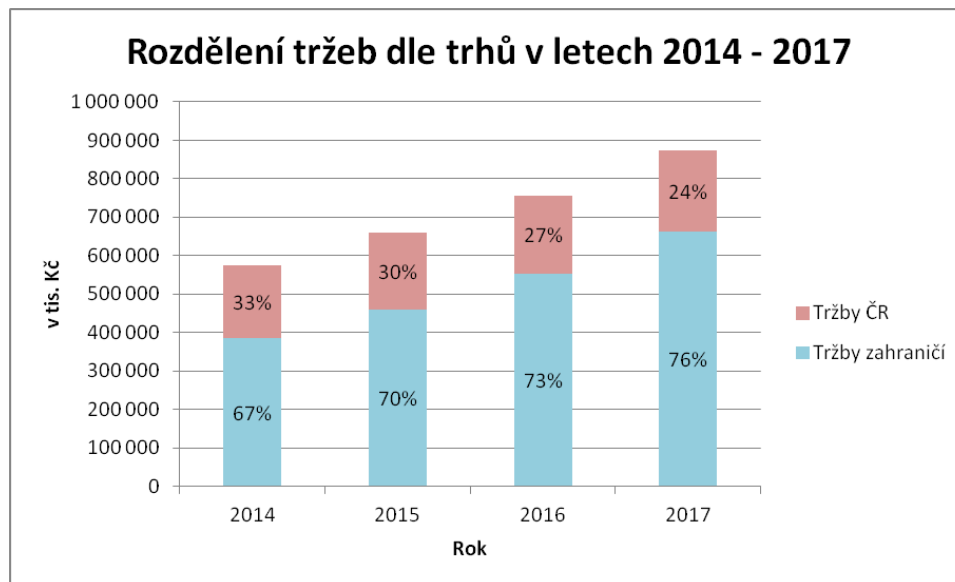
Tab. č. 89: Plánované tržby v letech 2013 - 2017

	2013	2014	2015	2016	2017
Tržby z prodeje výrobků a služeb (v tis. Kč)	421 198	574011	658406	756421	872824
Navýšení oproti předchozímu roku		36,28%	14,70%	14,89%	15,39%
Tržby ČR	2013	2014	2015	2016	2017
Celkové tržby (v tis. Kč)	155 843	189 424	197 522	204 234	209 478
Podíl na tržbách v %	37,00%	33,00%	30,00%	27,00%	24,00%
Tržby EU	2013	2014	2015	2016	2017
Celkové tržby (v tis. Kč)	46 332	51 661	52 672	64 296	82 918
Podíl na tržbách v %	11,00%	9,00%	8,00%	8,50%	9,50%
Východní Evropa	2013	2014	2015	2016	2017
Celkové tržby (v tis. Kč)	185 327	264 045	316 035	374 428	445 140
Podíl na tržbách v %	44,00%	46,00%	48,00%	49,50%	51,00%
Afrika	2013	2014	2015	2016	2017
Celkové tržby (v tis. Kč)	10 530	25 830	29 628	30 257	30 549
Podíl na tržbách v %	2,50%	4,50%	4,50%	4,00%	3,50%
Tržby Asie	2013	2014	2015	2016	2017
Celkové tržby (v tis. Kč)	23 166	43 051	62 549	83 206	104 739
Podíl na tržbách v %	5,50%	7,50%	9,50%	11,00%	12,00%
Tržby zahraničí	2013	2014	2015	2016	2017
Celkové tržby (v tis. Kč)	265 355	384 587	460 884	552 187	663 347
Navýšení oproti předchozímu roku		44,93%	19,84%	19,81%	20,13%
Podíl na tržbách v %	63,00%	67,00%	70,00%	73,00%	76,00%

Zdroj: Vlastní zpracování, 2014

Jiný typ pohledu na situaci poskytuje obr. č. 25. Procentní podíl tržeb plynoucích ze zahraničí na celkových tržbách během všech let plánu roste a v roce 2017 dosáhne hodnoty 76 %. Lze tedy konstatovat, že cíl bude splněn.

Obr. č. 25: Rozdělení tržeb dle trhů v letech 2014 - 2017



Zdroj: Vlastní zpracování, 2014

Dalším cílem bylo **zajišťování vysoké kvality výrobků a služeb**. Jako měřítko tohoto cíle byl zvolen počet reklamací za období a indikátorem výkonnosti je nepřesáhnutí počtu 8 reklamací v letech 2014 - 2017. Mezi roky 2013 a 2017 budou investovány desítky milionů korun do nových investic, nákupu nových technologií a majetku. Budou pořízeny nejmodernější stroje a zařízení na výrobu transformátorů nejvyšší kvality. Významnou investicí bude i nový informační systém SAP pro zproduktivnění technické přípravy výroby, nákupu a výroby. Výsledkem implementace IS SAP bude zavedení inteligentního systému, který zkvalitní a zrychlí proces rozhodování, nabídne alternativy logistiky, kontroly apod. V plánovaném období dojde dle předpokladů ke dvěma reklamacím, a z tohoto důvodu se dlouhodobý cíl podniku bude považovat za splněný.

Zavádět inovativní řešení ve všech procesech, kontinuálně a cílevědomě podporovat vývoj. Metrikou tohoto cíle je podílení se na vývojových pracích a pravidelná účast na workshopech se spolupracujícími subjekty, jimiž jsou vysoké školy a výzkumná a vývojová střediska. Aby mohl být cíl považován za splněný, musí se společnost podílet ročně na vývoji alespoň jedné nové technologie či produktu a ročně se zúčastnit alespoň dvou workshopů. Vzhledem k tomu, že během posledních několika let spolupracuje ETD aktivně s ostatními subjekty na vývoji a účastní se společných workshopů pravidelně každé

tří měsíce, lze předpokládat dodržování zavedeného trendu. Proto může být tento cíl hodnocen jako splněný.

Zvyšování bezpečnosti práce a ochrany zaměstnanců se věnuje ve společnosti velká pozornost. Při práci ve výrobě je nutná velká dávka opatrnosti a pozornosti. Před nástupem do zaměstnání každý pracovník absolvuje vstupní lékařskou prohlídku a je pečlivě zaškolen ohledně bezpečnosti práce v ETD a na svém budoucím pracovišti. Ve výrobě je žlutými čarami jasně vyznačeno, kde se pracovníci mohou bezpečně pohybovat, a v místech, kde hrozí zvýšené nebezpečí, jsou umístěny varovné cedule nebo značky. Všichni pracovníci ve výrobě jsou vybaveni ochranným pracovním oděvem, obuví a dalšími pomůckami. Každý půlrok se bude pořádat školení o bezpečnosti práce, na kterém je účast všech pracovníků povinná. Dodržováním a neustálým zlepšováním tohoto systému bude eliminováno nebezpečí vážného úrazu v plánovaném období. Dá se tedy předpokládat, že cíl, jímž je právě nulový počet úrazů, bude splněn.

Rozvoj dovedností, kompetencí a zvyšování odbornosti zaměstnanců je důležitým předpokladem pro kvalitně odvedenou práci a osobní rozvoj zaměstnanců. Zaměstnanci se budou pravidelně účastnit pracovního školení, a to minimálně 1x ročně v závislosti na pracovní pozici a náplni práce. Každý zaměstnanec bude mít právo na bezplatný kurz cizího jazyka (německého nebo anglického). Každý půlrok bude pořádán jeden seminář týkající se prezentace nových trendů v jeho oboru specializace. Vybraní zaměstnanci se budou účastnit konferencí za účelem rozšíření znalostí a dovedností. Získané informace poté budou prezentovat svým kolegům. Na základě uvedených skutečností se lze domnívat, že i tento cíl bude splněn.

Cíle, klíčové ukazatele výkonnosti, termíny splnění cílů a zhodnocení, zda byly cíle splněny, zobrazuje tabulka č. 90.

Tab. č. 90: Přehled splnění dlouhodobých cílů

Cíl	Klíčový ukazatel výkonnosti	Termín splnění	Splněno
Růst tržeb	Meziroční růst tržeb minimálně 10 %, dosažení tržeb alespoň 800 mil. Kč	Konec roku 2017	Ano
Dosahovat průměrného zisku	Růst ziskovosti, ROS alespoň 4,5 %	Konec roku 2017	Ano
Zvýšit podíl na zahraničních trzích	Podíl tržeb ze zahraničních trhů na celkových tržbách alespoň 75 %	Konec roku 2017	Ano
Zajišťovat vysokou kvalitu výrobků a služeb	Počet reklamací nesmí být během plánu vyšší než 8	Konec roku 2017	Ano
Zavádět inovativní řešení ve všech procesech, kontinuálně a cílevědomě podporovat vývoj	Ročně se podílet na vývoji alespoň jedné nové technologie a účastnit se alespoň 2 workshopů	Konec roku 2017	Ano
Zvyšovat bezpečnost práce a ochranu zdraví zaměstnanců	Nulový počet vážných zranění	Konec roku 2017	Ano
Rozvoj dovedností, kompetencí a zvyšování odbornosti zaměstnanců	Pracovní školení minimálně 1x ročně v závislosti na pracovní pozici pracovníka, 2 semináře týkající se nových trendů v oboru specializace pracovníků ročně	Konec roku 2017	Ano

Zdroj: Vlastní zpracování, 2014

7.4 Doporučení pro implementaci

Na začátku sedmé kapitoly byl stanoven předpoklad, že nejpravděpodobnější scénář, sestavený v kapitole 6.5.4, je optimální variantou pro zvýšení výkonnosti ETD. V následujících kapitolách byl podroben analýze výkonnosti s cílem zjistit, zda byl předpoklad platný, a zda lze nejpravděpodobnější scénář doporučit jako optimální variantu k implementaci ve společnosti ETD. Analýza poskytla všechny důležité informace potřebné k učinění rozhodnutí.

ČPK zůstává ve společnosti na vysoké úrovni, která umožňuje společnosti reagovat na neplánovaný výdej peněz způsobený nepříznivou událostí.

Likvidita se udržuje na podobné úrovni po celé období plánu a podnik by tak neměl mít v žádném případě problém s hrazením svých splatných závazků.

V oblasti aktivity se, OCP ve všech letech plánu výrazně sníží oproti roku 2013. S růstem tržeb poroste ukazatel obratu aktiv. V roce 2017 se dostane téměř na dvojnásobek své hodnoty v roce 2013. Je tedy patrné zvýšení efektivity využívaného majetku.

Rentabilita společnosti v letech 2014 - 2016 dosahuje nižších hodnot oproti roku 2013. V roce 2017 nabývá ROE a ROA vyšších hodnot, než tomu bylo v roce 2013. Po celou dobu plánu je zde však patrný pozvolný růst.

Hodnoty ukazatelů zadluženosti jsou na velmi nízké úrovni. Je zřejmé, že společnost bude finančně velmi stabilní i pro období 2014 - 2017.

Produktivita je oblast, ve které nastane výrazné zlepšení během plánovaného období. Ukazatele produktivity práce a efektivity se v roce 2017 dostanou na dvojnásobek své hodnoty oproti roku 2013.

Hodnota ukazatele EVA v roce 2013 činila -14 248 tis. Kč. V období plánu se tento ukazatel vyvíjel pozitivně, od roku 2015 rostl až k hodnotě -3025 tis. Kč v roce 2017. Na základě této hodnoty lze shledat zvýšení výkonnosti firmy.

Všech sedm cílů bylo splněno, jak je doloženo v kapitole 7.3.

Vzhledem ke všem výše uvedeným skutečnostem lze konstatovat, že nejpravděpodobnější scénář splnil všechny podmínky uvedené na začátku kapitoly č. 7 - naplnění všech finančních i nefinančních cílů. Z tohoto důvodu lze považovat nejpravděpodobnější scénář za optimální variantu zvýšení výkonnosti vhodnou k implementaci ve společnosti ETD TRANSFORMÁTORY,a.s.

Závěr

V této diplomové práci se autor věnoval zvyšování výkonnosti firmy prostředky strategického řízení.

Hlavním cílem práce bylo sestavení střednědobého strategického plánu pro společnost ETD TRANSFORMÁTORŮ a.s. a nalezení optimální varianty tohoto plánu vhodné k implementaci, díky které by došlo ke zvýšení výkonnosti společnosti.

Dílním cílem bylo hodnocení stávající výkonnosti firmy, které bylo nezbytné k učinění rozhodnutí, zda pomocí sestaveného střednědobého plánu došlo ke zvýšení výkonnosti společnosti.

Hlavní i dílní cíl práce byly postupně naplněny v průběhu jednotlivých kapitol.

V první kapitole došlo k představení společnosti ETD TRANSFORMÁTORŮ a.s., její charakteristice, historii a výrobnímu programu.

Druhá kapitola byla věnována hodnocení stávající výkonnosti společnosti. K tomuto účelu bylo využito finanční analýzy a hodnotové ukazatele EVA. Na základě provedených analýz bylo zjištěno, že ETD je finančně velmi stabilní firmou, která má navíc dobré ukazatele likvidity a rentability. Její tržby a čistý zisk ale vykazují dlouhodobě klesající tendenci. Stejně se vyvíjí i ukazatel EVA, který se od roku 2010, kdy nabýval kladných hodnot, dostal v roce 2013 do hodnot záporných.

Ve třetí kapitole byla definována strategická východiska, tedy poslání, vize, strategické cíle a strategie vedoucí k naplnění formulovaných cílů.

Obsahem čtvrté kapitoly byla analýza prostředí strategického záměru. V této kapitole došlo k identifikaci silných a slabých stránek plynoucích z interního prostředí a příležitostí a hrozeb pramenících z externího prostředí. Na základě sestavených matic IFE a EFE bylo zjištěno, že se společnost ETD TRANSFORMÁTORŮ a.s. bude při realizaci svého strategického záměru, který vykazuje vyšší závislost na externím prostředí, opírat o poměrně silnou interní pozici. Za účelem výběru optimální strategie pro naplnění stanovených cílů byla provedena strategická analýza podniku. Pro určení optimální strategie bylo využito matic SPACE, TOWS a QSPM. Výsledky matic vedly ke stanovení závěru, že nejvhodnějšími strategiemi pro naplnění strategického záměru jsou strategie

rozvoje trhu a strategie vývoje produktu. V závěru kapitoly byly formulovány krátkodobé cíle společnosti, vycházející z cílů dlouhodobých.

V páté kapitole byl podrobným plánováním sestaven střednědobý finanční plán vycházející z krátkodobých cílů formulovaných v předchozí kapitole. Tento finanční plán představoval realistickou variantu (realistický scénář) střednědobého plánu.

V následující šesté kapitole byla provedena analýza rizik, ve které byly identifikovány rizikové faktory z hlediska pravděpodobnosti jejich výskytu a stupni vlivu na strategický záměr společnosti. Tři z těchto rizikových faktorů ležely nad stanovenou hranicí risk appetite, což z nich učinilo významné rizikové faktory působící na strategický záměr. Na základě analýzy citlivosti byla vyhodnocena dvě klíčová rizika působící na zvolené kritérium, tedy EBIT. Následně byl zkoumán vliv významných rizikových faktorů na zvolené finanční kritérium EBIT. Došlo tak k propojení rizikových faktorů s riziky. Riziko bylo dále stanoveno i nepřímo, a sice pomocí bodu zvratu. Odolnost vůči působení rizika byla vyjádřena pracovním polem, které bylo ve všech letech plánu, kromě roku 2014, dostatečně široké. Pro zmíněný rok 2014 nepředstavuje úzké pracovní pole skutečný problém, neboť pro tento rok jsou již všechny obchody smluvně zajištěny. V následující části kapitoly byly sestaveny strategické scénáře (varianty), které zohledňují různé působení rizikových faktorů. Jedná se o scénář realistický, vyjádřený sestaveným finančním plánem, pesimistický a optimistický. Jednotlivým scénářům byly přiřazeny pravděpodobnosti. Na základě pravděpodobnostmi ohodnocenými scénáři vznikl nejpravděpodobnější scénář, který je nejreálnější podobou všech scénářů a udává nejpravděpodobnější vývoj. V závěru kapitoly byla navržena opatření pro možná snížení rizik.

V závěrečné kapitole byl stanoven předpoklad, že nejpravděpodobnější varianta střednědobého plánu je optimální variantou pro implementaci ve firmě, při které dojde ke zvýšení výkonnosti. Optimálním se chápe stav, kdy budou všechny cíle, finanční i nefinanční, splněny. Tento předpoklad byl testován nejprve pomocí finanční analýzy, poté pomocí hodnotového ukazatele EVA a nakonec byl předpoklad také prověřen v závislosti na stanovených cílech společnosti. Finanční analýza odhalila, že si společnost udržela velmi dobrou finanční stabilitu. Ukazatele rentability po celou dobu plánu pozvolně rostly, až v roce 2017 překonaly hodnoty roku 2013, vyjma ROS, která se ale také dostala na uspokojivou úroveň. Oblastí, ve které došlo k výraznému zlepšení, byla

produktivita. Ukazatele produktivity práce a efektivity dosáhly dvojnásobku své hodnoty v roce 2013. Hodnota ukazatele EVA sice zůstala v záporných číslech, během plánu se ale výrazně zlepšila z hodnoty -14 248 tis. Kč v roce 2013 až na hodnotu -3 025 tis. Kč v roce 2017. Na základě této skutečnosti bylo konstatováno zvýšení výkonnosti společnosti. Následně bylo posouzeno, že všechny dlouhodobé cíle společnosti budou do konce roku 2017 splněny.

Na základě všech uvedených analýz byl potvrzen předpoklad stanovený na začátku sedmé kapitoly, neboť v rámci nejpravděpodobnějšího scénáře byly splněny všechny podmínky nutné k jeho optimálnosti. Z tohoto důvodu byl shledán nejpravděpodobnější scénář optimální variantou zvýšení výkonnosti vhodnou k implementaci ve společnosti ETD TRANSFORMÁTORY, a.s.

Seznam obrázků

Obr. č. 1: Ukazatele likvidity ETD	16
Obr. č. 2: Obrátový cyklus peněz	19
Obr. č. 3: Ukazatele rentability.....	21
Obr. č. 4: Porovnání výše čistého zisku a ekonomické přidané hodnoty v letech 2010 - 2013	42
Obr. č. 5: Tržby v letech 2005 - 2014.....	49
Obr. č. 6: Vývoj kurzu mědi	49
Obr. č. 7: Inlace v letech 2010 - 2017	50
Obr. č. 8: Personální skladba zaměstnanců	57
Obr. č. 9: Kvalifikační struktura zaměstnanců	58
Obr. č. 10: Tržby z prodeje vlastních výrobků a služeb	61
Obr. č. 11: Tržby, výkonová spotřeba a přidaná hodnota.....	62
Obr. č. 12: Čistý zisk	62
Obr. č. 13: Matice IFE	65
Obr. č. 14: Matice SPACE	71
Obr. č. 15: Matice významnosti identifikovaných rizikových faktorů.....	96
Obr. č. 16: Bod zvratu pro rok 2014.....	106
Obr. č. 17: Bod zvratu pro rok 2015.....	106
Obr. č. 18: Bod zvratu pro rok 2016.....	107
Obr. č. 19: Bod zvratu pro rok 2017.....	107
Obr. č. 20: Porovnání provozního výsledku hospodaření mezi scénáři v jednotlivých letech	115
Obr. č. 21: Porovnání čistého zisku mezi scénáři v jednotlivých letech	115
Obr. č. 22: Hodnota ukazatele EVA v letech 2010 - 2017	125

Obr. č. 23: Vývoj tržeb v letech 2014 - 2017	126
Obr. č. 24: Vývoj ukazatele ROS v letech 2014 - 2017	126
Obr. č. 25: Rozdělení tržeb dle trhů v letech 2014 - 2017.....	128

Seznam tabulek

Tab. č. 1: ČPK v letech 2010 - 2013	14
Tab. č. 2: Ukazatele likvidity	15
Tab. č. 3: Ukazatele aktivity	17
Tab. č. 4: Obratový cyklus peněz ETD	20
Tab. č. 5: Ukazatele rentability.....	21
Tab. č. 6: Ukazatele zadluženosti	22
Tab. č. 7: Ukazatele produktivity ETD	23
Tab. č. 8: Váhy obchodního a finančního rizika.....	27
Tab. č. 9: Výpočet rizikových přírážek pro jednotlivé stupně rizika	28
Tab. č. 10: Rizika oboru	29
Tab. č. 11: Rizika trhu	30
Tab. č. 12: Rizika z konkurence	31
Tab. č. 13: Rizika managementu	32
Tab. č. 14: Rizika výrobního procesu.....	33
Tab. č. 15: Rizika ostatních faktorů.....	34
Tab. č. 16: Finanční rizika	36
Tab. č. 17 - Náklady vlastního kapitálu.....	37
Tab. č. 18: Náklady vlastního kapitálu let 2010 - 2013.....	37
Tab. č. 19: Úprava peněžních prostředků pro výpočet NOA	39
Tab. č. 20: Nedokončené investice pro výpočet NOA	39
Tab. č. 21: Aktivace marketingových nákladů	40
Tab. č. 22: Neúročené krátkodobé závazky pro výpočet NOA	40
Tab. č. 23: Aktivní část NOA	40
Tab. č. 24: Pasivní část NOA	41

Tab. č. 25: Výpočet NOPAT	41
Tab. č. 26: WACC pro výpočet EVA.....	41
Tab. č. 27: Výpočet EVA	41
Tab. č. 28: Současní hlavní dodavatelé a suroviny, které dodávají.....	53
Tab. č. 29: Matice EFE.....	56
Tab. č. 30: Vybrané položky výkazu zisku a ztráty z let 2013 - 2013	61
Tab. č. 31: Matice IFE	64
Tab. č. 32: Matice TOWS.....	67
Tab. č. 33: Matice SPACE - pozice na ose Y.....	70
Tab. č. 34: Matice SPACE - pozice na ose X.....	70
Tab. č. 35: Matice QSPM.....	73
Tab. č. 36: Plánované ceny a objemy produktů, plán tržeb.....	79
Tab. č. 37: Plánované tržby na jednotlivých trzích	80
Tab. č. 38: Plán výkonů	81
Tab. č. 39: Plán ostatních provozních výnosů.....	81
Tab. č. 40: Plán finančních výnosů.....	81
Tab. č. 41: Plán počtu zaměstnanců	82
Tab. č. 42: Plán průměrné mzdy zaměstnanců	82
Tab. č. 43: Plán osobních nákladů.....	82
Tab. č. 44: Plánovaná výkonová spotřeba	83
Tab. č. 45: Změna stavu rezerv.....	84
Tab. č. 46: Daně a poplatky, OPN.....	84
Tab. č. 47: Finanční náklady	84
Tab. č. 48: Plán investičního majetku	85
Tab. č. 49: Plán nedokončených hmotných investic	85

Tab. č. 50: Výkaz zisku a ztráty	87
Tab. č. 51: Plán zásob.....	88
Tab. č. 52: Plán pohledávek.....	88
Tab. č. 53: Krátkodobé závazky	89
Tab. č. 54: Plánovaná rozvaha.....	90
Tab. č. 55: Ohodnocení rizikových faktorů.....	95
Tab. č. 56: Citlivostní analýza pro rok 2014	97
Tab. č. 57: Citlivostní analýza pro rok 2015	98
Tab. č. 58: Citlivostní analýza pro rok 2016	99
Tab. č. 59: Citlivostní analýza pro rok 2017	100
Tab. č. 60: Variabilní náklady	103
Tab. č. 61: Fixní náklady.....	103
Tab. č. 62: Plán tržeb pro jednotlivé produkty	104
Tab. č. 63: Variabilní náklady dle jednotlivých produktů.....	104
Tab. č. 64: Krycí prostředky.....	104
Tab. č. 65: Bod zvratu	105
Tab. č. 66: EBIT v pesimistickém scénáři pro roky 2014 a 2015	110
Tab. č. 67: EBIT v pesimistickém scénáři pro roky 2016 a 2017	111
Tab. č. 68: EBIT v optimistickém scénáři pro roky 2014 a 2015.....	112
Tab. č. 69: EBIT v optimistickém scénáři pro roky 2016 a 2017.....	113
Tab. č. 70: Rozdělení pravděpodobností scénářů.....	114
Tab. č. 71: Výkaz zisku a ztráty pro nejpravděpodobnější scénář	114
Tab. č. 72: Rozvaha v nejpravděpodobnějším scénáři v letech 2014 - 2017	116
Tab. č. 73: Vývoj ČPK v letech 2010 - 2017	119
Tab. č. 74: Vývoj ukazatelů likvidity v letech 2010 - 2017	119

Tab. č. 75: Vývoj ukazatelů aktivity v letech 2010 - 2017	119
Tab. č. 76: Vývoj OCP v letech 2010 - 2017	120
Tab. č. 77: Vývoj ukazatelů rentability v letech 2010 - 2017	121
Tab. č. 78: Vývoj ukazatelů rentability v letech 2010 - 2017	121
Tab. č. 79: Vývoj ukazatelů produktivity v letech 2010 - 2017	122
Tab. č. 80: Úprava peněžních prostředků pro výpočet EVA.....	122
Tab. č. 81: Nedokončené investice pro výpočet NOA	122
Tab. č. 82: Aktivace marketingových nákladů	123
Tab. č. 83: Neúročené krátkodobé závazky pro výpočet NOA	123
Tab. č. 84: Aktivní část NOA	123
Tab. č. 85: Pasivní část NOA	124
Tab. č. 86: WACC pro výpočet EVA.....	124
Tab. č. 87: Výpočet NOPAT	124
Tab. č. 88: Výpočet EVA	125
Tab. č. 89: Plánované tržby v letech 2013 - 2017	127
Tab. č. 90: Přehled splnění dlouhodobých cílů	130

Seznam zkratek

A ... Aktiva	NOPAT... Net Operating Profit after Tax – EBIT po zdanění / čistý hospodářský výsledek po zdanění
BEP ... Bod zvratu	n _v ... Náklady vlastního kapitálu
BL ... Běžná likvidita	OA ... Oběžná aktiva
CAD... Computer Aided Design – 2D a 3D počítačové projektování	OCP ... Obratový cyklus peněz
CAM ... Computer Aided Manufacturing - počítačová podpora obrábění	OL ... Okamžitá likvidita
CK _ú ... Cizí kapitál úročený	OP ... Obrat pohledávek
ČR... Česká republika	OZ ... Obrat zásob
CZ ... Celková zadluženost	OZAV ... Obrat závazků
CZK... Koruna česká	PL ... Pohotová likvidita
ČNB ... Česká národní banka	Pohl ... Pohledávky
ČPK ... Čistý pracovní kapitál	PVr... Profit Volume Ratio
ČSOB ... Československá obchodní banka	rf... Bezriziková úroková míra
DI ... Doba inkasa	rú... Náklady cizího kapitálu
DOP ... Doba obratu pohledávek	ROA ... Rentabilita aktiv
DOZ ... Doba obratu zásob	ROE ... Rentabilita vlastního kapitálu
DOZAV ... Doba obratu závazků	ROS ... Rentabilita tržeb
EBIT... Earnings before Interest and Taxes – Hospodářský výsledek před úroky a zdaněním / provozní výsledek hospodaření	RP... Riziková premie
ETD ... Elektrotechnická Továrna Doudlevice	Sdp... Sazba daně z příjmů
EUR... Euro	T ... Tržby
EVA... Economic Value Added – ekonomická přidaná hodnota	Tbep... Tržby na úrovni bodu zvratu
FN ... Fixní náklady	USD ... Americký dolar
K... Kapitál	VK... Vlastní kapitál
KP... Krycí příspěvek	VN ... Variabilní náklady
kV ... Kilovolt	WACC... Vážené průměrné náklady kapitálu
MVA ... Megavoltamper	Zás ... Zásoby
	ZAV ... Závazky
	ZVK ... Zadluženost vlastního kapitálu

Seznam použité literatury

Tištěné zdroje

ALKHAFAJI, Abbass F. *Strategic management: formulation, implementation, and control in a dynamic environment*. New York: Haworth Press, 2003, 317 p. ISBN 07-890-1810-1.

BARTON, Sidney L. *Strategic management simplified: what every manager needs to know about strategy and how to manage it*. New York: IUniverse, 2010. ISBN 978-144-0194-191.

DAVID, Fred R. *Strategic management: concepts and cases*. 13th ed. Upper Saddle River, N.J.: Prentice Hall, 2011, 290 p. ISBN 978--0-13-612098-8.

DECKER, Al a Donna GALER. *Enterprise risk management straight to the point: an implementation guide function by function*. 2013. ISBN 9781481287784.

FOTR, Jiří a Lenka ŠVECOVÁ. *Manažerské rozhodování: postupy, metody a nástroje*. 2., přeprac. vyd. Praha, 2010, 474 s. ISBN 978-80-86929-59-0.

FOTR, Jiří a Ivan SOUČEK. *Podnikatelský záměr a investiční rozhodování*. 1. vyd. Praha: Grada, 2005, 356 s. ISBN 80-247-0939-2.

FOTR, Jiří. *Tvorba strategie a strategické plánování: teorie a praxe*. 1. vyd. Praha: Grada, 2012, 381 s. ISBN 978-80-247-3985-4.

HAASE, Jan. *Projekt zvyšování výkonnosti firmy prostředky strategického řízení*. Plzeň, 2012. Diplomová práce. Západočeská Univerzita v Plzni.

HANZELKOVÁ, Alena. *Strategický marketing*. Vyd. 1. Praha: C.H. Beck, 2009, 170 s. ISBN 978-80-7400-120-8.

HILLSON, David a Ruth MURRAY-WEBSTER. *A short guide to risk appetite*. Farnham, Surrey, England: Gower, 2012. ISBN 978-140-9484-639.

HNILICA, Jiří a Jiří FOTR. *Aplikovaná analýza rizika ve finančním managementu a investičním rozhodování*. 1. vyd. Praha: Grada, 2009, 262 s. ISBN 978-80-247-2560-4.

HUČKA, Miroslav, Eva KISLINGEROVÁ a Milan MALÝ. *Vývojové tendence velkých podniků: podniky v 21. století*. Vyd. 1. V Praze: C.H. Beck, 2011. ISBN 978-80-7400-198-7.

- JAKUBÍKOVÁ, Dagmar. *Strategický marketing: strategie a trendy*. 2., rozš. vyd. Praha: Grada, 2013, 362 s. ISBN 978-80-247-4670-8.
- KISLINGEROVÁ, Eva. *Finanční analýza: krok za krokem*. Vyd. 1. Praha: C. H. Beck, 2005, 137 s. ISBN 80-717-9321-3.
- KISLINGEROVÁ, Eva. *Inovace nástrojů ekonomiky a managementu organizací*. Vyd. 1. Praha: C. H. Beck, 2008. ISBN 978-80-7179-882-8.
- KISLINGEROVÁ, Eva. *Manažerské finance*. 3. vyd. Praha: C. H. Beck, 2010, 811 s. ISBN 978-80-7400-194-9.
- KISLINGEROVÁ, Eva. *Oceňování podniku*. 2. přeprac. a dopl. vyd. Praha: C. H. Beck, 2001. ISBN 80-717-9529-1.
- KOTLER, Philip a Gary ARMSTRONG. *Marketing*. Praha: Grada, c2004, 855 s. ISBN 978-80-247-0513-2.
- KOTLER, Philip. *Moderní marketing*. 1. vyd. Praha: Grada, 2007, 1041 s. ISBN 978-80-247-1545-2.
- MALLYA, Thaddeus. *Základy strategického řízení a rozhodování*. 1. vyd. Praha: Grada, 2007. ISBN 978-80-247-1911-5.
- MAŘÍK, Miloš. *Metody oceňování podniku: proces ocenění - základní metody a postupy*. 2. upr. a rozš. vyd. Praha: Ekopress, 2007, 492 s. ISBN 978-80-86929-32-3.
- MERNA, Tony. *Risk management*. Vyd. 1. Brno: Computer Press, 2007, 194 s. ISBN 978-80-251-1547-3.
- OTRUSINOVÁ, Milana a Dana KUBÍČKOVÁ. *Finanční hospodaření municipálních účetních jednotek: po novele zákona o účetnictví*. Vyd. 1. V Praze: C.H. Beck, 2011, 178 s. ISBN 978-80-7400-342-4.
- PAVELKOVÁ, Drahomíra a Adriana KNÁPKOVÁ. *Výkonnost podniku z pohledu finančního manažera*. 2., aktualiz. a dopl. vyd. Praha, 2009, 333 s. ISBN 978-80-86131-85-6.
- RŮČKOVÁ, Petra. *Finanční analýza: metody, ukazatele, využití v praxi*. 4., aktualiz. vyd. Praha: Grada, 2011, 143 s. ISBN 978-80-247-3916-8.

- SEDLÁČKOVÁ, Helena. *Strategická analýza*. 2. přeprac. a dopl. vyd. Praha, 2006, 121 s. ISBN 80-717-9367-1.
- SCHOLLEOVÁ, Hana. *Ekonomické a finanční řízení pro neekonomy*. 2., aktualiz. a rozš. vyd. Praha: Grada, 2012, 268 s. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-4004-1.
- SCHOLLEOVÁ, Hana. *Investiční controlling: jak hodnotit investiční záměry a řídit podnikové investice*. 1. vyd. Praha: Grada, 2009, 285 s. ISBN 978-80-247-2952-7.
- SMEJKAL, Vladimír. *Řízení rizik ve firmách a jiných organizacích*. 3., rozš. a aktualiz. vyd. Praha: Grada, 2010, 354 s. ISBN 978-80-247-3051-6.
- SYNEK, Miloslav a Eva KISLINGEROVÁ. *Podniková ekonomika*. 5., přeprac. a dopl. vyd. Praha: C.H. Beck, 2010, 445 s. ISBN 978-80-7400-336-3.
- ŠULÁK, Milan a Emil VACÍK. *Strategické řízení v podnicích a projektech*. Vyd. 1. Praha: Vysoká škola finanční a správní, 2005, 233 s. ISBN 80-867-5435-9.
- ŠULÁK, Milan, Emil VACÍK a Jarmila IRCINGOVÁ. *Teze k přednáškám předmětu Řízení podnikatelských projektů*. 1. vyd. V Plzni: Západočeská univerzita, 2007, 159 s. ISBN 978-80-7043-612-7.
- VLACHOVÁ, Markéta. *Projekt hodnocení finanční výkonnosti podniku BEMETA DESIGN s.r.o.* Zlín, 2011. Diplomová práce. Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně.
- VOCHOZKA, Marek. *Metody komplexního hodnocení podniku*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2011, 246 s. ISBN 978-80-247-3647-1.
- WEIHRICH, Heinz, University of San Francisco; Mark V. *Management: a global, innovative, and entrepreneurial perspective*. Fourteenth edition. 2013. ISBN 978-125-9026-836.
- ŽŮRKOVÁ, Hana. *Plánování a kontrola: klíč k úspěchu*. 1. vyd. Praha: Grada, 135 s. ISBN 978-80-247-1844-6.

Elektronické zdroje

ČNB vydala zprávu o inflaci I/2014. *Česká národní banka* [online]. [cit. 23.2.2014]

Dostupné z

<https://www.cnb.cz/cs/verejnost/pro_media/tiskove_zpravy_cnb/2014/20140213_zoi.htm
>

EUR/CZK: čekání na efekty intervencí. *ČSOB* [online]. 2014 [cit. 2. 3. 2014]. Dostupné z:

<http://www.csob.cz/WebCsob/Data/vyhledy/Vyhled_meny_EURCZK.pdf>

Finanční analýza podnikové sféry (Tabulky 2012). *Ministerstvo průmyslu a obchodu*

[online]. [cit. 2.2.2014] Dostupné z: <<http://www.mpo.cz/dokument141226.html>>

Finanční výkazy společnosti ETD

Inflace - druhy, definice, tabulky. *Český statistický úřad* [online]. [cit. 2. 2. 2014] Dostupné

z: <http://www.czso.cz/csu/redakce.nsf/i/mira_inflace>

Interní materiály společnost ETD

Měd - aktuální a historické ceny. *Kurzy.cz* [online]. 2014 [cit. 2. 2. 2014]. Dostupné z:

<<http://www.kurzy.cz/komodity/med-graf-vyvoje-ceny/>>

Podniková ekonomika - Hospodářský proces. *Scrigroup.com* [online]. [cit. 20. 3. 2014]

Dostupné z <<http://www.scrigroup.com/limba/ceha-slovaca/29/PODNIKOV-EKONOMIKA-Hospodsk-pr45923.php>>

UBS lifts Cu, Ni, Zn, iron ore 2014 price outlook. *Mineweb.com* [online]. 2014 [cit. 2. 2.

2014]. Dostupné z: <<http://www.mineweb.com/mineweb/content/en/mineweb-mining-finance-investment-old?oid=225521&sn=Detail>>

Seznam příloh

Příloha A: Organizační struktura společnost ETD TRANSFORMÁTORY a.s.

Příloha B: Finanční výkazy z let 2010 - 2013

Příloha B: Finanční výkazy z let 2010 - 2013

Rozvaha 2010 - 1. část

ROZVAHA
v plném rozsahu
ke dni 31.12.2010
(v celých tisících Kč)

Rok	Měsíc	IČ
2010	12	25137808

Obchodní firma nebo jiný název úč. jednotky
ETD TRANSFORMÁTORY a.s.

Sídlo nebo bydliště účetní jednotky
a místo podnikání, IČ-R se od bydliště

Zborovská 22/54,

Doudlevice

301 00 Plzeň

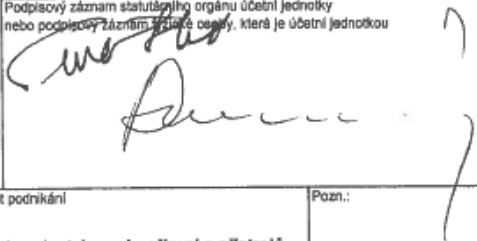
Označ.	AKTIVA	Běžné účetní období			Mínulé úč. období
		Brutto 1	Korekce 2	Netto 3	Netto 4
a	b				
	AKTIVA CELKEM	1 091 264	- 74 973	1 016 281	863 484
B.	Dlouhodobý majetek	169 814	- 56 970	112 844	111 692
B. I.	Dlouhodobý nehmotný majetek	9 765	- 7 938	1 827	2 784
3.	Software	9 729	- 7 902	1 827	2 784
4.	Ocenitelná práva	36	- 36		
B. II.	Dlouhodobý hmotný majetek	160 049	- 49 032	111 017	108 908
B. II. 1.	Pozemky	12 574		12 574	12 574
2.	Stavby	50 823	- 6 290	44 533	37 993
3.	Samostatně movité věci a soubory movitých věcí	64 787	- 28 700	36 087	38 870
6.	Jiný dlouhodobý hmotný majetek	4		4	4
7.	Nedokončený dlouhodobý hmotný majetek	876		876	458
9.	Oceňovací rozdíl k nebytovému majetku	30 985	- 14 042	16 943	19 009
C.	Oběžná aktiva	921 200	- 18 003	903 197	751 533
C. I.	Zásoby	333 147	- 14 916	318 231	237 037
C. I. 1.	Materiál	76 521	- 7 100	69 421	59 155
2.	Nedokončená výroba a polotovary	238 725	- 2 034	236 691	159 366
3.	Výrobky	5 782	- 5 782		
5.	Zboží				681
6.	Poskytnuté zálohy na zásoby	12 119		12 119	17 835
C. II.	Dlouhodobé pohledávky	43 654		43 654	38 008
B.	Odočtená daňová pohledávka	43 654		43 654	38 008
C. III.	Krátkodobé pohledávky	223 049	- 3 087	219 962	240 432
C. III. 1.	Pohledávky z obchodních vztahů	86 614	- 3 087	83 527	114 726
2.	Pohledávky - ovládací a řídicí osoba	78 692		78 692	84 237
6.	Stát - daňové pohledávky	54 324		54 324	40 773
7.	Krátkodobé poskytnuté zálohy	230		230	138
8.	Dohadné účty aktivní	2 880		2 880	
9.	Jiné pohledávky	309		309	558
C. IV.	Krátkodobý finanční majetek	321 350		321 350	236 056
C. IV. 1.	Peníze	9		9	8
2.	Účty v bankách	321 341		321 341	236 048
D. I.	Časové rozlišení	240		240	259
D. I. 1.	Náklady příštích období	240		240	259

ETD Plzeň s.r.o.
IČ: 25137808
Prušská 37/54, 301 00 Plzeň

[Handwritten signature]

Rozvaha 2010 - 2. část

Označ.	PASIVA	Stav v běžném účet. období	Stav v min. účet. období
		a	b
	PASIVA CELKEM	1 016 281	883 484
A.	Vlastní kapitál	513 419	345 692
A.I.	Základní kapitál	76 192	76 192
A.I. 1.	Základní kapitál	76 192	76 192
A.III.	Rezervní fondy, nedělitelný fond a ostatní fondy ze zisku	17 546	11 946
A.III. 1.	Zákonný rezervní fond / Nedělitelný fond	17 546	11 946
A.IV.	Výsledek hospodaření minulých let	251 955	145 576
A.IV. 1.	Nerozdělený zisk minulých let	251 955	145 576
A.V.	Výsledek hospodaření běžného účetního období (+/-)	167 726	111 978
B.	Cizí zdroje	502 862	517 792
B.I.	Rezervy	260 865	242 441
3.	Rezerva na daň z příjmů	33 465	43 612
4.	Ostatní rezervy	227 400	198 829
B.III.	Krátkodobé závazky	241 997	275 351
B.III. 1.	Závazky z obchodních vztahů	94 663	63 984
4.	Závazky ke společníkům, členům družstva a k účastníkům sdružení	49 808	49 808
5.	Závazky k zaměstnancům	4 689	4 618
6.	Závazky ze sociálního zabezpečení a zdravotního pojištění	2 471	2 277
7.	Stát - daňové závazky a dotace	682	2 714
8.	Krátkodobé přijaté zálohy	76 256	136 450
10.	Dohodné účty pasívní	13 428	15 272
11.	Jiné závazky		228

Sestaveno dne, hodin, minut 11.3.2010	Podpisový záznam statutárního orgánu účetní jednotky nebo podpisový záznam ředitele společnosti, která je účetní jednotkou 
Právní forma účetní jednotky A.S.	Předmět podnikání Výroba a instalace el. zařízení a přístrojů
Pozn.:	



BDO Píseň s.r.o.
 8. osv. BA ČR 376
 Pražská 1123, 391 00 Píseň
 tel: 377 206 111, fax: 377 143 576
 IČ: 602 202 222, DIČ: CZ 602 202 222





Výkaz zisku a ztráty 2010 - 1. část

VÝKAZ ZISKU A ZTRÁTY

v plném rozsahu
ke dni **31.12.2010**

(v celých tisících Kč)

Rok	Měsíc	IČ
2010	12	25137808

Obchodní firma nebo jiný název úč. jednotky

ETD TRANSFORMÁTORY a.s.

Sídlo nebo bydliště účetní jednotky
a místo podnikání, šší-li se od bydliště

Zborovská 22/54,

Doudlevice



301 00 Plzeň

Označ. a	TEXT b	Skutečnost v běžném účetním období	
		sledovaném 1	minulém 2
I.	Tržby za prodej zboží	3 353	14 045
A.	Náklady vynaložené na prodané zboží	3 501	13 517
+	Obchodní marže	- 148	528
II.	Výkony	790 943	849 178
II. 1.	Tržby za prodej vlastních výrobků a služeb	713 344	811 494
2.	Změna stavu zásob vlastní činnosti	77 213	37 684
3.	Aktivace	386	
B.	Výkonové spotřeby	450 231	505 573
B. 1.	Spotřeba materiálu a energie	357 394	421 231
2.	Služby	92 837	84 342
+	Přidaná hodnota	340 564	344 133
C.	Osobní náklady	121 603	116 033
C. 1.	Mzdové náklady	89 873	86 288
3.	Náklady na sociální zabezpečení a zdravotní pojištění	29 739	27 850
4.	Sociální náklady	1 991	1 895
D.	Daně a poplatky	713	455
E.	Odply z dlouhodobého nehmotného a hmotného majetku	16 196	10 606
III.	Tržby z prodeje dlouhodobého majetku a materiálu	11 064	12 206
III. 1.	Tržby z prodeje dlouhodobého majetku	9	112
2.	Tržby z prodeje materiálu	11 055	12 094
F.	Zůstatková cena prodaného dlouhodobého majetku a materiálu	5 936	8 187
F. 1.	Zůstatková cena prodaného dlouhodobého majetku	14	
2.	Prodaný materiál	5 922	8 187
G.	Změna stavu rezerv a opravných položek v provozní oblasti a komplexních nákladů příslušných období	29 412	74 190
IV.	Ostatní provozní výnosy	5 517	979
H.	Ostatní provozní náklady	5 210	2 459
*	Provozní výsledek hospodaření	178 075	145 388

BDO Plzeň s.r.o.
I. osv. KA ČR 379
Právní 37/5, 301 00 Plzeň
IČ: 25137808, DIČ: CZ25137808

Výkaz zisku a ztráty 2010 - 2. část

Označ.	TEXT	Skutečnost v běžném účetním období	
		sledovaném 1	minulém 2
a	b		
L.	Náklady z přecenění cenných papírů a derivátů		228
X.	Výnosové úroky	5 621	5 332
N.	Nákladové úroky	37	225
XI.	Ostatní finanční výnosy	10 607	10 692
O.	Ostatní finanční náklady	17 981	16 641
*	Finanční výsledek hospodaření	- 1 790	- 1 070
Q.	Daň z příjmů za běžnou činnost	8 559	32 338
Q. 1.	- splatná	14 205	43 612
2.	- odložená	- 5 646	- 11 274
**	Výsledek hospodaření za běžnou činnost	167 726	111 980
R.	Mimořádné náklady		2
*	Mimořádný výsledek hospodaření		- 2
***	Výsledek hospodaření za účetní období	167 726	111 978
****	Výsledek hospodaření před zdaněním	176 285	144 316

Sestaveno dne, hodin, minut: 11.3.2010		Podpisový záznam statutárního orgánu účetní jednotky nebo podpisový záznam ředitele úseky, která je účetní jednotkou 
Právní forma účetní jednotky A.S.	Předmět podnikání Výroba a instalace el. zařízení a přístrojů	Pozn.: 

EDO Plzeň s.r.o.
z. osv. IČA ČR 379
Prážská 37/31, 301 00 Plzeň
tel.: 377 236 631, 377 236 630
e-mail: edo@edo.cz



Rozvaha 2011 - 1. část

ROZVAHA

v plném rozsahu

ke dni 31.12.2011

(v celých tisících Kč)

Rok	Měsíc	IČ
2011	12	25137808

Obchodní firma nebo jiný název úč. jednotky
ETD TRANSFORMÁTORY a.s.

Sídlo nebo bydliště účetní jednotky
a místo podnikání, síť-i se od bydliště

Zborovská 22/54,

Doudlevice


301 00 Plzeň

Označ. a	AKTIVA b	Běžné účetní období			Mínulé úč. období
		Brutto 1	Korekce 2	Netto 3	Netto 4
	AKTIVA CELKEM	1 188 043	- 92 020	1 096 023	1 016 281
B.	Dlouhodobý majetek	287 424	- 74 338	213 086	112 844
B.I.	Dlouhodobý nehmotný majetek	10 520	- 9 130	1 390	1 827
3.	Software	10 457	- 9 093	1 364	1 827
4.	Ocenitelné práva	63	- 37	26	
B.II.	Dlouhodobý hmotný majetek	276 904	- 65 208	211 696	111 017
B.II. 1.	Pozemky	44 640		44 640	12 574
2.	Stavby	111 974	- 8 005	103 969	44 533
3.	Samostatné movité věci a soubory movitých věcí	84 109	- 41 096	43 013	36 087
6.	Jiný dlouhodobý hmotný majetek	4		4	4
7.	Nedokončený dlouhodobý hmotný majetek	23		23	878
8.	Poskytnuté zálohy na dlouhodobý hmotný majetek	5 169		5 169	
9.	Oceňovací rozdíly k nabytému majetku	30 985	- 16 107	14 878	16 943
C.	Oběžná aktiva	896 723	- 17 682	879 041	903 197
C.I.	Zásoby	218 500	- 16 623	201 877	318 231
C.I. 1.	Material	39 182	- 7 748	31 434	69 421
2.	Nedokončená výroba a polotovary	173 538	- 3 093	170 443	236 691
3.	Výrobky	5 782	- 5 782		
6.	Poskytnuté zálohy na zásoby				12 119
C.II.	Dlouhodobé pohledávky	59 054		59 054	43 654
C.II. 1.	Pohledávky z obchodních vztahů	14 216		14 216	
8.	Odsouhlasené daňové pohledávky	44 838		44 838	43 654
C.III.	Krátkodobé pohledávky	256 085	- 1 059	255 026	219 962
C.III. 1.	Pohledávky z obchodních vztahů	175 576	- 1 059	174 517	83 527
2.	Pohledávky - ovládací a řídicí osoba	31 843		31 843	78 692
6.	Státi - daňové pohledávky	48 268		48 268	54 324
7.	Krátkodobé poskytnuté zálohy	160		160	230
8.	Dohadné účty aktivní	149		149	2 880
9.	Jiné pohledávky	289		289	309
C.IV.	Krátkodobý finanční majetek	363 084		363 084	321 350
C.IV. 1.	Peníze				9
2.	Účty v bankách	363 084		363 084	321 341
D.I.	Časové rozlišení	3 896		3 896	240
D.I. 1.	Náklady přičítací období	3 896		3 896	240

ETD Plzeň s.r.o.
IČ: 25137808
Pražská 37/45, 301 00 Plzeň
t: 377 274 635, fax: 377 236 576
IČ: 25059168, DIČ: CZ28393168

Rozvaha 2011 - 2. část

Označ.	PASIVA	Stav v běžném účet. období	Stav v min. účet. období
a	b	e	g
	PASIVA CELKEM	1 096 023	1 016 281
A.	Vlastní kapitál	674 461	513 419
A.I.	Základní kapitál	76 192	76 192
A.I. 1.	Základní kapitál	76 192	76 192
A.III.	Rezervní fondy, nedělitelný fond a ostatní fondy ze zisku	17 546	17 546
A.III. 1.	Zákonný rezervní fond / Nedělitelný fond	17 546	17 546
A.IV.	Výsledek hospodaření minulých let	419 680	251 955
A.IV. 1.	Nerozdělený zisk minulých let	419 680	251 955
A.V.	Výsledek hospodaření běžného účetního období (+/-)	161 043	167 726
B. 11	Cizí zdroje	421 562	502 862
B.I.	Rezervy	267 282	260 865
3.	Rezerva na daň z příjmů	34 113	33 465
4.	Ostatní rezervy	233 169	227 400
B.III.	Krátkodobé závazky	154 280	241 997
B.III. 1.	Závazky z obchodních vztahů	86 366	94 663
4.	Závazky ke společnostem, členům družstva a k účetníkům sružení		49 808
5.	Závazky k zaměstnancům	4 639	4 689
6.	Závazky ze sociálního zabezpečení a zdravotního pojištění	2 436	2 471
7.	Sítě - daňové závazky a ostatní	701	682
8.	Krátkodobé přijaté zálohy	23 851	76 256
10.	Dodatečné úchy pasivní	36 287	13 428

Sečteno dno, hodín, minut: 7.3.2011		Podpisový záznam statutárního orgánu účetní jednotky nebo podpisový záznam fyzické osoby, která je účetní jednotkou 
Právní forma účetní jednotky A.S.	Předmět podnikání Výroba a instalace el. zařízení a přístrojů	Pozn.:



BDO Pízeň s.r.o.
 E. osv. KA ČR 379
 Pražská 37/45, 301 00 Pízeň
 tel.: 377 236 585, fax: 377 236 576
 IČ: 26333163, DIČ: CZ26333163

h

Výkaz zisku a ztráty 2011 - 1. část

VÝKAZ ZISKU A ZTRÁTY

v plném rozsahu
ke dni 31.12.2011

(v celých tisících Kč)

Rok	Měsíc	IČ
2011	12	25137808

Obchodní firma nebo jiný název úč. jednotky

ETD TRANSFORMÁTORY a.s.

Sídlo nebo bydliště účetní jednotky
a místo podnikání, liší-li se od bydliště

Zborovská 22/54

Doudlevice

301 00 Pízeň

Označ. a	TEXT b	Skutečnost v běžném účetním období	
		sledovaném 1	minulém 2
I.	Tržby za prodej zboží	37	3 353
A.	Náklady vynaložené na prodané zboží	34	3 501
+	Obchodní marže	3	- 148
II.	Výkony	815 992	790 943
II. 1.	Tržby za prodej vlastních výrobků a služeb	881 181	713 344
2.	Změna stavu zásob vlastní činnosti	- 65 189	77 213
3.	Aktivace		386
B.	Výkonová spotřeba	486 264	450 231
B. 1.	Spotřeba materiálu a energie	346 311	357 394
2.	Služby	139 953	92 837
+	Přidaná hodnota	329 731	340 564
C.	Osobní náklady	126 392	121 603
C. 1.	Mzdové náklady	93 234	89 873
3.	Náklady na sociální zabezpečení a zdravotní pojištění	30 953	29 739
4.	Sociální náklady	2 205	1 991
D.	Daně a poplatky	928	713
E.	Odpisy dlouhodobého nehmotného a hmotného majetku	17 764	16 196
III.	Tržby z prodeje dlouhodobého majetku a materiálu	12 057	11 064
III. 1.	Tržby z prodeje dlouhodobého majetku	3	9
2.	Tržby z prodeje materiálu	12 054	11 055
F.	Zůstatková cena prodaného dlouhodobého majetku a materiálu	9 184	5 936
F. 1.	Zůstatková cena prodaného dlouhodobého majetku	27	14
2.	Prodaný materiál	9 157	5 922
G.	Změna stavu rezerv a opravných položek v provozní oblasti a komplexních nákladů příštích období	5 448	29 412
IV.	Ostatní provozní výnosy	4 827	5 517
H.	Ostatní provozní náklady	4 908	5 210
*	Provozní výsledek hospodaření	181 991	178 075

EDO Pízeň s.r.o.

č. osv. KA ČR 379

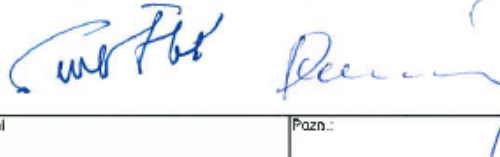
Pražská 37/45, 301 00 Pízeň

tel.: 377 236 565, fax 377 236 575

IČ: 26333163, DIČ: C226333163

Výkaz zisku a ztráty 2011 - 2. část

Označ. a	TEXT b	Skutečnost v běžném účetním období	
		sledovaném 1	minulém 2
X.	Výnosové úroky	3 886	5 621
N.	Nákladové úroky	4	37
XI.	Ostatní finanční výnosy	19 780	10 607
D.	Ostatní finanční náklady	12 066	17 981
*	Finanční výsledek hospodaření	11 596	- 1 790
Q.	Daň z příjmů za běžnou činnost	32 544	8 559
Q. 1.	- splatná	33 728	14 205
2.	- odložená	- 1 184	- 5 646
**	Výsledek hospodaření za běžnou činnost	161 043	167 726
***	Výsledek hospodaření za účetní období	161 043	167 726
****	Výsledek hospodaření před zdaněním	193 587	176 285

Sestaveno dne, hodin, minut: 7.3.2011		Podpisový záznam statutárního orgánu účetní jednotky nebo podpisový záznam fyzické osoby, která je účetní jednotkou 
Právní forma účetní jednotky A.S.	Předmět podnikání Výroba a instalace el. zařízení a přístrojů	Pozn.:

EDO Plzeň s.r.o.
č. osv. KA ČR 379
Prošická 37/45, 301 00 Plzeň
tel.: 377 236 535, fax: 377 236 575
IČ: 26333103, DIČ: CZ26333103



Rozvaha 2012 - 1. část

ROZVAHA

v plném rozsahu
ke dni 31.12.2012

(v celých tisících Kč)

Rok	Měsíc	IČ
2012	12	25137808

Obchodní firma nebo jiný název úč. jednotky
ETD TRANSFORMÁTORY a.s.

Sídlo nebo bydliště účetní jednotky
a místo podnikání, 168-li se od bydliště

Zborovská 54/22,

Doudlevice

301 00 Pízeň

Označ. a	AKTIVA b	Běžné účetní období			Minulé úč. období
		Brutto 1	Korekce 2	Netto 3	Netto 4
4	AKTIVA CELKEM	1 214 899	- 111 659	1 103 240	1 096 023
B.	Dlouhodobý majetek	321 399	- 95 312	226 087	213 086
B. I.	Dlouhodobý nehmotný majetek	11 420	- 9 857	1 563	1 390
3.	Software	11 057	- 9 813	1 244	1 364
4.	Oceněná práva	63	- 44	19	26
7.	Nedokončený dlouhodobý nehmotný majetek	300		300	
B. II.	Dlouhodobý hmotný majetek	309 979	- 85 455	224 524	211 696
B. II. 1.	Pozemky	44 650		44 650	44 640
2.	Stavby	120 462	- 11 868	108 594	103 969
3.	Samosvatné movité věci a soubory movitých věcí	109 313	- 55 414	53 899	43 013
6.	Jiný dlouhodobý hmotný majetek	4		4	4
7.	Nedokončený dlouhodobý hmotný majetek	65		65	23
8.	Poskytnuté zálohy na dlouhodobý hmotný majetek	4 500		4 500	5 169
9.	Oceňovací rozdíly k nabytému majetku	30 985	- 18 173	12 812	14 878
C.	Oběžná aktiva	893 331	- 16 347	876 984	879 041
C. I.	Zásoby	162 770	- 15 205	147 565	201 877
C. I. 1.	Materiál	38 169	- 3 500	34 669	31 434
2.	Nedokončené výroby a polotovary	118 332	- 5 923	112 409	170 443
3.	Výrobky	5 782	- 5 782		
6.	Poskytnuté zálohy na zásoby	487		487	
C. II.	Dlouhodobé pohledávky	59 724		59 724	59 054
C. II. 1.	Pohledávky z obchodních vztahů	22 764		22 764	14 216
8.	Odloučená daňová pohledávka	36 960		36 960	44 838
C. III.	Krátkodobé pohledávky	232 184	- 1 142	231 042	255 026
C. III. 1.	Pohledávky z obchodních vztahů	118 919	- 1 142	117 777	174 517
2.	Pohledávky - ovládací a řídicí osoby	71 555		71 555	31 643
6.	Sbír - daňová pohledávky	41 102		41 102	48 268
7.	Krátkodobé poskytnuté zálohy	71		71	160
8.	Dohadné účty aktivní	485		485	149
9.	Jiné pohledávky	52		52	289
C. IV.	Krátkodobý finanční majetek	438 653		438 653	363 084
2.	Účty v bankách	438 653		438 653	363 084
D. I.	Časové rozlišení	169		169	3 896
D. I. 1.	Náklady příštích období	169		169	3 896

ETD Pízeň s.r.o.
IČ: 25137808

Prážská 37/45, 301 00 Pízeň
t. 378 000 179 f. 378 000 179

Rozvaha 2012 - 2. část

Označ.	P A S I V A	Stav v běžném účt. období	
		a	b
	PASIVA CELKEM	1 103 240	1 096 023
A.	Vlastní kapitál	700 165	674 461
A.I.	Základní kapitál	76 152	76 192
A.I. 1.	Základní kapitál	76 152	76 192
A.III.	Rezervní fondy, nadělitelný fond a ostatní fondy ze zisku	17 546	17 546
A.III. 1.	Základní rezervní fond / Nadělitelný fond	17 546	17 546
A.IV.	Výsledek hospodaření minulých let	547 474	419 680
A.IV. 1.	Nerozdělaný zisk minulých let	547 474	419 680
A.V.	Výsledek hospodaření běžného účetního období (+/-)	56 553	161 043
B.	Cizí zdroje	402 405	421 562
B.I.	Rezervy	191 335	267 282
3.	Rezerva na daň z příjmů		34 113
4.	Ostatní rezervy	191 335	233 169
B.III.	Kritikodobé zisky	211 070	154 280
B.III. 1.	Závazky z obchodních vztahů	54 961	86 366
4.	Závazky ke společníkům, členům družstva a k účastníkům sdružení	50 699	
5.	Závazky k zaměstnancům	4 555	4 639
6.	Závazky ze sociálního zabezpečení a zdravotního pojištění	2 357	2 436
7.	Stát - daňové závazky a dotace	10 487	701
8.	Kritikodobé přijaté zálohy	69 440	23 851
10.	Dohadné účty pasivní	16 567	36 287
C.I.	Časové rozlišení	670	
2.	Výnosy předešlých období	670	

		
Sešiteno dne, hodín, minut: 11.3.2013 12:00 hod	Podpisový záznam statutárního orgánu účetní jednotky nebo podpisový záznam fyzické osoby, které je účetní jednotkou 	
Právní forma účetní jednotky	Předmět podnikání	Pozn.:
A.S.	Výroba a instalace el. zařízení a přístrojů	

BDO Plzeň s.r.o.
 č. osv. KA ČR 379
 Pražská 37/45, 301 00 Plzeň
 tel: +420 377 236 226, e-mail: bdo@bdo.cz

Výkaz zisku a ztráty 2012 - 1. část

VÝKAZ ZISKU A ZTRÁTY

v plném rozsahu

ke dni 31.12.2012

(v celých tisících Kč)

Rok	Měsíc	IČ
2012	12	25137808

Obchodní firma nebo jiný název úč. jednotky

ETD TRANSFORMÁTORY a.s.

Sídlo nebo bydliště účetní jednotky
a místo podnikání, IČ-II se od bydliště

Zborovská 54/22,

Doudlevice

301 00 Plzeň

Označ. a	TEXT b	Skutečnost v běžném účetním období	
		sledovaném 1	minulém 2
I.	Tržby za prodej zboží		37
A.	Náklady vynaložené na prodané zboží		34
+	Obchodní marže		3
II.	Výkony	555 517	815 992
II. 1.	Tržby za prodej vlastních výrobků a služeb	610 707	881 181
2.	Změna stavu zásob vlastní činnosti	- 55 190	- 65 189
B.	Výkonová spotřeba	392 683	486 264
B. 1.	Spotřeba materiálu a energie	273 801	346 311
2.	Služby	118 882	139 953
+	Přidaná hodnota	162 834	329 731
C.	Osobní náklady	110 396	126 392
C. 1.	Mzdové náklady	81 758	93 234
3.	Náklady na sociální zabezpečení a zdravotní pojištění	26 669	30 953
4.	Sociální náklady	1 969	2 205
D.	Daně a poplatky	907	928
E.	Odpisy dlouhodobého nehmotného a hmotného majetku	21 541	17 764
III.	Tržby z prodeje dlouhodobého majetku a materiálu	5 511	12 057
III. 1.	Tržby z prodeje dlouhodobého majetku	14	3
2.	Tržby z prodeje materiálu	5 497	12 054
F.	Zůstatková cena prodaného dlouhodobého majetku a materiálu	8 334	9 184
F. 1.	Zůstatková cena prodaného dlouhodobého majetku	55	27
2.	Prodáváný materiál	8 279	9 157
G.	Změna stavu rezerv a opravných položek v provozní oblasti a komplexních nákladů příštích období	- 43 169	5 448
IV.	Ostatní provozní výnosy	1 811	4 827
H.	Ostatní provozní náklady	5 321	4 908
*	Provozní výsledek hospodaření	66 826	181 991


BDO Plzeň s.r.o.

č. osv. KA ČR 379

Pražská 37/45, 301 00 Plzeň
tel.: 377 236 565, fax: 377 236 575
IČ: 26333163 DIČ: CZ26333163

Výkaz zisku a ztráty 2012 - 2. část

Označ. a	TEXT b	Skutečnost v běžném účetním období	
		sledovaném 1	minulém 2
X.	Výnosové úroky	2 441	3 886
N.	Nákladové úroky	366	4
XI.	Ostatní finanční výnosy	11 987	19 780
O.	Ostatní finanční náklady	14 442	12 066
*	Finanční výsledek hospodaření	- 380	11 596
Q.	Daň z příjmů za běžnou činnost	7 493	32 544
Q. 1.	- uplatněná	- 385	33 728
2.	- odložená	7 878	- 1 184
**	Výsledek hospodaření za běžnou činnost	58 953	161 043
***	Výsledek hospodaření za účetní období	58 953	161 043
****	Výsledek hospodaření před zdaněním	66 446	193 587

Sestaveno dne, hodin, minut: 11.3.2013 12:00 hod		Podpisový záznam statutárního orgánu účetní jednotky nebo podpisový záznam fyzické osoby, která je účetní jednotkou 
Právní forma účetní jednotky A.S.	Předmět podnikání Výroba a instalace el. zařízení a přístrojů	Pozn.:

BDO Píseň s.r.o.
 č. osv. KA ČR 379
 Pražská 37/35, 301 00 Píseň
 tel.: 377 236 565, fax: 377 236 575
 IČ: 26233103, DIČ: CZ26233103



Rozvaha 2013 - 1. část

ROZVAHA

v plném rozsahu

ke dni 31.12.2013

(v celých tisících Kč)

Rok	Měsíc	IČ
2013	12	25137808

Obchodní firma nebo jiný název úč. jednotky
ETD TRANSFORMÁTORY a.s.

Sídlo nebo bydliště účetní jednotky
a místo podnikání, IČ-I se od bydliště

Zborovská 54/22,

Doudlevice



301 00 Plzeň

Označ. a	AKTIVA b	Běžné účetní období			Mínulé úč. období
		Brutto 1	Korekce 2	Netto 3	Netto 4
4	AKTIVA CELKEM	1 110 567	- 138 403	972 164	1 103 240
B.	Dlouhodobý majetek	339 417	- 120 799	218 618	226 087
B.I.	Dlouhodobý nehmotný majetek	12 557	- 10 508	2 049	1 563
3.	Software	11 469	- 10 458	1 011	1 244
4.	Ocenitelná práva	62	- 50	12	19
7.	Nedokončený dlouhodobý nehmotný majetek	1 026		1 026	300
B.II.	Dlouhodobý hmotný majetek	326 860	- 110 291	216 569	224 524
B.II. 1.	Pozemky	44 650		44 650	44 650
2.	Stavby	129 071	- 16 076	112 995	108 594
3.	Samostatné movité věci a soubory movitých věcí	117 664	- 73 976	43 688	53 899
6.	Jiný dlouhodobý hmotný majetek	4		4	4
7.	Nedokončený dlouhodobý hmotný majetek	2 310		2 310	65
8.	Poskytnuté zálohy na dlouhodobý hmotný majetek	2 176		2 176	4 500
9.	Oceňovací rozdíly k nabytému majetku	30 985	- 20 239	10 746	12 812
C.	Oběžná aktiva	770 672	- 17 604	753 068	876 984
C.I.	Zásoby	229 076	- 12 222	216 854	147 565
C.I. 1.	Materiál	34 703	- 4 947	29 756	34 669
2.	Nedokončená výroba a polotovary	182 418	- 1 493	180 925	112 409
3.	Výrobky	5 953	- 5 782	171	
5.	Zboží	1 771		1 771	
6.	Poskytnuté zálohy na zásoby	4 231		4 231	487
C.II.	Dlouhodobé pohledávky	54 680		54 680	59 724
C.II. 1.	Pohledávky z obchodních vztahů				22 764
2.	Pohledávky - ovládací a řídicí osoba	27 009		27 009	
8.	Odkládaná daňová pohledávka	27 651		27 651	36 960
C.III.	Krátkodobé pohledávky	184 043	- 5 382	178 661	231 042
C.III. 1.	Pohledávky z obchodních vztahů	87 873	- 5 382	82 491	117 777
2.	Pohledávky - ovládací a řídicí osoba	78 400		78 400	71 555
6.	Stát - daňové pohledávky	17 529		17 529	41 102
7.	Krátkodobé poskytnuté zálohy	10		10	71
8.	Ochradné účty aktivní				485
9.	Jiné pohledávky	231		231	52
C.IV.	Krátkodobý finanční majetek	302 893		302 893	438 653
2.	Účty v bankách	302 893		302 893	438 653

Blc P
s. osv.
Právník a.
tel: 977 929 833, fax: 977 938 975
IČ: 25137808, DIČ: CZ25137808

Rozvaha 2013 - 2. část

Označ.	PASIVA	Stav v běžném účet. období	Stav v min. účet. období
a	b	s	š
	PASIVA CELKEM	972 164	1 103 240
A.	Vlastní kapitál	731 150	700 165
A.I.	Základní kapitál	76 192	76 192
A.I. 1.	Základní kapitál	76 192	76 192
A.III.	Rezervní fondy, nedělitelný fond a ostatní fondy ze zisku	17 547	17 546
A.III. 1.	Zákonný rezervní fond / Neodělitelný fond	17 547	17 546
A.IV.	Výsledek hospodářství minulých let	606 427	547 474
A.IV. 1.	Nerozdělaný zisk minulých let	606 427	547 474
A.V.	Výsledek hospodářství běžného účetního období (+/-)	30 984	58 953
B.	Cizí zdroje	241 014	402 405
B.I.	Rezervy	127 979	191 335
4.	Ostatní rezervy	127 979	191 335
B.II.	Dlouhodobé závazky	35 195	
4.	Závazky ke společníkům, členům družstva a k účasníkům sdružení	35 195	
B.III.	Krátkodobé závazky	77 840	211 070
B.III. 1.	Závazky z obchodních vztahů	55 772	54 961
4.	Závazky ke společníkům, členům družstva a k účasníkům sdružení	10 048	50 699
5.	Závazky k zaměstnancům	4 937	4 559
6.	Závazky ze sociálního zabezpečení a zdravotního pojištění	2 682	2 357
7.	Sml - ošhové závazky a dotace	780	10 487
8.	Krátkodobé přijaté zálohy	451	69 440
10.	Dohodné účty pasivní	3 170	18 567
C.I.	Časové rozlišení		670
2.	Výnosy přičítané období		670

Sečteno dne, hodn, minut:		Podpisový záznam statutárního orgánu účetní jednotky nebo podpisový záznam fyzické osoby, která je účetní jednotkou	
7.3.2014 12:00 hod			
		Ing. Juraj Šmatlík předseda představenstva	Zdeňek Rykl člen představenstva
Právní forma účetní jednotky	Předmět podnikání	Pozn.	
A.S.	Výroba a instalace el. zařízení a přístrojů		

BDO Píseň s.r.o.
 č. osv. KA 08 079
 Pražská 37/43, 301 00 Píseň
 tel.: 371 326 045, fax: 371 326 535
 IČ: 08283466, DIČ: CZ08283466



Výkaz zisku a ztráty 2013 - 1. část

VÝKAZ ZISKU A ZTRÁTY

v plném rozsahu

ke dni 31.12.2013

(v celých tisících Kč)

Rok	Měsíc	IČ
2013	12	25137808

Obchodní firma nebo jiný název úč. jednotky

ETD TRANSFORMÁTORY a.s.

Sídlo nebo bydliště účetní jednotky
a místo podnikání, liší-li se od bydliště

Zborovská 54/22,

Doudlevice



301 00 Plzeň

Označ.	TEXT	Skutečnost v běžném účetním období	
		sladovaném	minulém
a	b	1	2
I.	Tržby za prodej zboží	9 317	
A.	Náklady vynaložené na prodané zboží	9 233	
+	Obchodní marže	84	
II.	Výkony	486 492	555 517
II. 1.	Tržby za prodej vlastních výrobků a služeb	421 114	610 707
2.	Změna stavu zásob vlastní činnosti	65 378	- 55 190
B.	Výkonová spotřeba	389 523	392 683
B. 1.	Spotřeba materiálu a energie	301 874	273 801
2.	Služby	87 649	118 882
+	Přidaná hodnota	97 053	162 834
C.	Osobní náklady	104 086	110 396
C. 1.	Mzdové náklady	76 746	81 758
3.	Náklady na sociální zabezpečení a zdravotní pojištění	25 272	26 669
4.	Sociální náklady	2 068	1 969
D.	Daně a poplatky	999	907
E.	Odčisy dlouhodobého nehmotného a hmotného majetku	26 313	21 541
III.	Tržby z prodeje dlouhodobého majetku a materiálu	778	5 511
III. 1.	Tržby z prodeje dlouhodobého majetku	80	14
2.	Tržby z prodeje materiálu	698	5 497
F.	Zůstatková cena prodaného dlouhodobého majetku a materiálu	969	8 334
F. 1.	Zůstatková cena prodaného dlouhodobého majetku	10	55
2.	Prodaný materiál	959	8 279
G.	Změna stavu rezerv a opravných položek v provozní oblasti a komplexních nákladů příštích období	- 62 099	- 43 169
IV.	Ostatní provozní výnosy	2 940	1 811
H.	Ostatní provozní náklady	6 672	5 321
*	Provozní výsledek hospodaření	23 831	66 826

BDO Plzeň a.s.o.
 č. osv. KA ČR 379
 Pražská 37/45, 301 00 Plzeň
 tel: 377 236 295, fax: 377 234 375
 IČ: 2563163, DIČ: CZ2563163

Výkaz zisku a ztráty 2013 - 2. část

Označ.	TEXT	Skutečnost v běžném účetním období	
		sledovaném 1	minulém 2
a	b		
X.	Výnosové úroky	2 942	2 441
N.	Nákladové úroky	1 146	366
XI.	Ostatní finanční výnosy	28 225	11 987
O.	Ostatní finanční náklady	13 675	14 442
*	Finanční výsledek hospodaření	16 346	- 380
Q.	Daň z příjmů za běžnou činnost	9 193	7 493
Q. 1.	- splatná	- 116	- 385
2.	- odložená	9 309	7 878
**	Výsledek hospodaření za běžnou činnost	30 984	58 953
***	Výsledek hospodaření za účetní období	30 984	58 953
****	Výsledek hospodaření před zdaněním	40 177	66 446

Sestaveno dne, hodin, minut: 7.3.2014 12:00 hod		Podpisový záznam statutárního orgánu účetní jednotky nebo podpisový záznam fyzické osoby, která je účetní jednotkou  Ing. Juraj Šmatlík předseda představenstva		 Zdeněk Ryš člen představenstva	
Právní forma účetní jednotky A.S.	Předmět podnikání Výroba a instalace el. zařízení a přístrojů	Pozn.:			

Abstrakt

MIČÍK, Michal. *Projekt zvyšování výkonnosti firmy prostředky strategického řízení*. Diplomová práce. Plzeň: Fakulta ekonomická ZČU v Plzni, 146 s., 2014

Klíčová slova: strategie, strategický plán, výkonnost, finanční plán, analýza rizik, strategické scénáře

Předkládaná diplomová práce se zabývá projektem zvyšování výkonnosti firmy prostředky strategického řízení. Práce byla vypracována ve společnosti ETD TRANSFORMÁTORY a.s., která se zaměřuje na konstrukci a výrobu transformátorů a dalších elektrických zařízení pro tuzemský i zahraniční trh. V úvodní části práce je společnost představena a je zhodnocena její současná výkonnost pomocí finanční analýzy a hodnotového ukazatele EVA. Následuje formulace strategických východisek, tj. poslání, vize, strategických cílů a strategií vedoucích k naplnění těchto cílů. V další části práce je provedena analýza prostředí strategického záměru, která zahrnuje analýzu interního a externího prostředí. Vyhodnocením výsledků analýzy se zabývá strategická analýza. Následuje tvorba finančního plánu, který je založen na krátkodobých cílech. Dále je provedena analýza rizika, jsou sestaveny strategické scénáře a doporučena opatření pro snížení rizik. V poslední části předkládané práce je pomocí finanční analýzy, hodnotového ukazatele EVA a na základě naplnění strategických cílů zjišťováno, zda dojde implementací střednědobého strategického plánu ke zvýšení výkonnosti společnosti.

Abstract

MIČÍK, Michal. *Project of Performance Improvement of a Company by Using Tools of Strategic Management*. Diploma thesis. Pilsen: The Faculty of Economics, University of West Bohemia, 146 p., 2014

Key words: strategy, strategic plan, strategic goals, financial analysis, risk analysis, strategic scenarios

This diploma thesis deals with the Project of Performance Improvement of a Company by Using Tools of Strategic Management. The thesis was worked out in the company ETD TRANSFORMÁTORY, which focuses on designing and manufacturing of transformers and other electrical devices for both foreign and domestic markets. At first, the company is introduced and its current performance is evaluated by financial analysis and EVA index. Then, a formulation of mission, vision, strategic goals and strategies for achieving these

goals follow. In the next part of the thesis, there is an analysis of the environment of the strategic plan carried out, which includes both analyses of internal and external environment. Evaluation of the results is an aim of the strategic analysis. A creation of a financial plan follows which is based on short-term goals. Then, a risk analysis, building strategic scenarios and recommended measures to reduce the risks are described. The last part of the thesis deals with an evaluation of future performance of the company ETD and with making a decision, whether the implementation of the plan would increase the company's performance or not. To evaluate the future performance of the company financial analysis, EVA index and decision, whether or not the set goals were fulfilled, was taken into account.