

ZÁPADOČESKÁ UNIVERZITA V PLZNI

FAKULTA EKONOMICKÁ

Diplomová práce

**Projekt zvyšování výkonnosti firmy prostředky
strategického řízení**

**The Project of Improving Business Performance by Means
of Strategic Management**

Bc. Pavlína Vokurková

Plzeň 2016

Zadání

Čestné prohlášení

Prohlašuji, že jsem diplomovou práci na téma

„Projekt zvyšování výkonnosti firmy prostředky strategického řízení“

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

Plzeň dne 25. dubna 2016

.....

podpis autora

Poděkování

Tímto bych ráda poděkovala své vedoucí práce paní Ing. Petře Taušl Procházkové, Ph.D. za odborné rady a připomínky při zpracování této práce.

Dále bych ráda poděkovala všem zaměstnancům společnosti Elitex Nepomuk, a. s., kteří mi ochotně poskytovali potřebné materiály k vypracování této práce.

V neposlední řadě nesmím opomenout poděkovat své rodině a přátelům, kteří při mne stáli po celou dobu studia.

Obsah

ÚVOD.....	7
1 PŘEDSTAVENÍ SPOLEČNOSTI	9
1.1 Základní informace.....	9
1.2 Organizační struktura, výrobní program a historie.....	10
2 ANALÝZA STÁVAJÍCÍ VÝKONNOSTI SPOLEČNOSTI.....	12
2.1 Vývoj tržeb a hospodářského výsledku společnosti	12
2.2 Hodnocení finanční výkonnosti pomocí tradičních ukazatelů finanční analýzy	13
2.3 Hodnocení finanční výkonnosti z hlediska tvorby hodnoty	23
3 STRATEGICKÁ VÝCHODISKA	34
4 ANALÝZA PROSTŘEDÍ	37
4.1 Externí prostředí	37
4.1.1 Zhodnocení externího prostředí pomocí matice EFE	46
4.2 Interní prostředí	47
4.2.1 Zhodnocení interního prostředí pomocí matice IFE	50
5 TVORBA VARIANT STRATEGIE	52
5.1 Matice hodnocení interních a externích faktorů (IE).....	52
5.2 Matice SPACE.....	53
6 FINANČNÍ PLÁN 2016-2018	56
6.1 Stanovení krátkodobých cílů společnosti	56
6.2 Výkaz zisku a ztrát	57
6.2.1 Plány výnosů	57
6.2.2 Plány nákladů	62
6.2.3 Kompletní výkaz zisku a ztrát 2015-2018.....	67
6.3 Rozvaha	69
6.3.1 Aktiva	69
6.3.2 Pasiva.....	71

6.3.3	Kompletní rozvaha 2015-2018	73
6.4	Cashflow	74
7	ANALÝZA VÝKONNOSTI FINANČNÍHO PLÁNU	76
7.1	Hodnocení finanční výkonnosti pomocí tradičních ukazatelů finanční analýzy	76
7.2	Hodnocení finanční výkonnosti z hlediska tvorby hodnoty	79
7.3	Shrnutí analýzy výkonnosti finančního plánu	84
8	ANALÝZA RIZIK	85
8.1	Identifikace rizik a stanovení jejich významnosti	85
8.2	Analýza citlivosti	88
8.3	Posouzení vlivu klíčových rizikových faktorů na EBIT a návrhy ošetření	89
8.4	Konstrukce strategických scénářů	91
9	ZHODNOCENÍ A DOPORUČENÍ PRO IMPLEMENTACI	98
9.1	Zhodnocení provedených analýz	98
9.2	GAP analýza	99
9.3	Parametrizace krátkodobých cílů	104
	ZÁVĚR	106
	SEZNAM TABULEK	108
	SEZNAM OBRÁZKŮ	110
	SEZNAM POUŽITÝCH ZKRATEK	111
	SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY	113
	SEZNAM PŘÍLOH	116

Úvod

V dnešní době, kdy převažuje nabídka nad poptávkou, musí společnosti neustále přemýšlet, jak předčít konkurenci a zajišťovat svůj další rozvoj. Společnosti určitého oboru provádějící podobné výrobní procesy, využívající srovnatelné technologie, se tak musí zaměřit na jinou oblast, jak být lepší. Tou oblastí je strategický management, s jehož pomocí se může společnost aktivně podílet na vývoji vlastní budoucnosti. Strategický management je definován jako umění a věda, jak formulovat, implementovat a hodnotit ve všech částech podniku taková rozhodnutí, která zaručí dosažení stanovených cílů. [2]

Vystihujícím vyjádřením je dle mého názoru definice M. E. Portera, která zní:

„ I když se svět točí stále rychleji, bez dlouhodobé strategie není podnikatelský úspěch možný. Trvalé konkurenční výhody lze dosáhnout jen prostřednictvím strategie“. [2, s. 15]

Cílem této diplomové práce je vytvořit střednědobý strategický plán společnosti Elitex Nepomuk, a. s. zaměřený na zvýšení její výkonnosti v období 2016-2018 s ohledem na působení klíčových rizik a provést zhodnocení a doporučení pro jeho implementaci.

Diplomová práce je rozčleněna do devíti kapitol. V první kapitole je představena vybraná společnost, jsou zde uvedeny základní firemní informace, její historie, organizační struktura a výrobní program.

Druhá kapitola se zabývá analýzou stávající výkonnosti společnosti, která tvoří výchozí bod pro budoucí plánování společnosti. Pro širší hodnocení výkonnosti je na ni pohlíženo vícero způsoby. Výkonnost je zde posuzována z hlediska vývoje tržeb a hospodářského výsledku, z hlediska finanční analýzy zahrnující klasické finanční ukazatele a na závěr také z hlediska tvorby hodnoty společnosti.

Ve třetí kapitole je provedena formulace střednědobého strategického záměru. Jsou zde vymezena strategická východiska společnosti, pomocí nichž je stanoven žádoucí cílový stav podniku na konci plánovaného období a postupy vedoucí k jeho dosažení.

Čtvrtá kapitola zahrnuje analýzu prostředí, kterou je hodnocena připravenost organizace realizovat svůj strategický záměr. V rámci externího šetření zde budou identifikovány příležitosti a hrozby, které mají vliv na strategický záměr společnosti. Z interního šetření

vyplynou silné a slabé stránky společnosti, které tvoří interní potenciál podniku k naplnění svého strategického plánu.

Pátá kapitola se zabývá výběrem vhodné strategie k naplnění stanovených cílů podniku. K tomu je zde využita matice hodnocení interních a externích faktorů a matice SPACE a v závěru kapitoly je navržena vhodná strategie, kterou by se společnost měla řídit.

V šesté kapitole je zpracován podrobný finanční plán společnosti, sestávající z výkazu zisku a ztrát, rozvahy a cashflow. V úvodu této kapitoly jsou rozčleněny dlouhodobé cíle na krátkodobé, z nichž vychází finanční plán.

V sedmé kapitole je vytvořený finanční plán podroben opět analýze výkonnosti, která má posoudit, zda navržený plán zajišťuje požadované zvýšení výkonnosti společnosti.

Obsahem osmé kapitoly je analýza rizik, v rámci níž jsou identifikovány rizikové faktory, které mohou ohrozit naplnění strategického plánu. Tyto rizikové faktory jsou dále ohodnoceny z hlediska významnosti, k čemuž byly využity nástroje matice hodnocení rizik a analýza citlivosti. Součástí kapitoly je i doporučení týkající se jejich ošetření. Na závěr kapitoly jsou konstruovány strategické scénáře, představující různé podoby možného vývoje finančního plánu.

Poslední kapitola shrnuje veškeré poznatky z provedených analýz. Součástí je i závěrečné zhodnocení naplnění strategického plánu a doporučení pro jeho implementaci.

1 Představení společnosti

V první řadě je nutné charakterizovat vybranou společnost, kterou je Elitex Nepomuk, a. s. Tato kapitola obsahuje základní firemní informace uvedené v obchodním rejstříku, dále organizační strukturu, výrobní program a stručnou historii firmy.

1.1 Základní informace

Obchodní firma: Elitex Nepomuk, a. s.

Sídlo: Železniční 339, Dvorec, 335 03 Nepomuk

IČ: 252 12 567

Předmět podnikání:

- zámečnictví, nástrojařství
- výroba, instalace, opravy elektrických strojů a přístrojů, elektronických a telekomunikačních zařízení
- obráběčství
- hostinnská činnost
- výroba, obchod a služby neuvedené v přílohách 1 až 3 živnostenského zákona

Datum zápisu: 1. srpna 1997

Základní kapitál: 2 200 000 Kč [15]

Elitex Nepomuk a. s. je středně velká česká firma působící v oblasti strojírenského a elektrotechnického průmyslu. Jedná se o subdavatelský podnik, který vyvíjí, vyrábí a distribuuje komponenty pro dřevoobráběcí, stavební a textilní stroje. Elitex Nepomuk dodává své výrobky v současnosti převážně zahraničním zákazníkům, a to především do Německa a Francie, dále do Polska a Anglie. Její jediný závod se nachází na jihu Plzeňska ve Dvorci, který je součástí města Nepomuk. [1]

1.2 Organizační struktura, výrobní program a historie

Organizační struktura

Organizační struktura ve společnosti Elitex Nepomuk, a. s. je formální a z hlediska rozhodovací pravomoci se jedná o typ liniové organizační struktury, která se vyznačuje jasně vymezenými vztahy nadřízenosti a podřízenosti.

Vedení společnosti představuje ředitelka společnosti Šárka Kotrbová, která je i většinovým vlastníkem akcií. Její hlavní úloha spočívá hlavně v oblasti plánování rozvoje podniku. Jejími přímými podřízenými jsou vedoucí jednotlivých útvarů společnosti. Patří sem obchodní oddělení, oddělení výroby, oddělení řízení jakosti, logistické oddělení, ekonomického oddělení, oddělení technické přípravy výroby a technické organizace výroby. [1]

Grafické zobrazení celé organizační struktury je součástí přílohy A.

Výrobní portfolio

Společnost Elitex Nepomuk, a. s. jako strojírenská firma disponuje řadou nejrůznějších technologií. Mezi její hlavní činnosti při výrobě patří: obrábění, zpracování plechu, svařování, 3D měření, konstrukce, montáž, povrchové úpravy a vyvažování. [16]

Aktuální výrobní program společnosti lze rozdělit do těchto skupin:

- Subdodávky kompletních montážních sestav a dílů pro dřevoobráběcí stroje
 - Homag Gruppe A. G.
- Subdodávky dílů pro stavební a průmyslové stroje
 - Caterpillar Company, Hamm - člen Wirtgen Groups, Fritzmeier
- Subdodávky kompletních montážních sestav pro textilní dopřádací stroje
 - Rieter CZ, a.s.
- Vlastní vývoj a výroba ventilátorů na zakázku [16]

Historie společnosti

Společnost Elitex Nepomuk byla z počátku závod státního podniku Elitex Kdyně a spadala pod koncern Elitex Liberec, s. p., který spojoval mnoho podniků po celém Československu a zaujímal významnou pozici na celosvětovém trhu textilního průmyslu. Úlohou závodu Elitex Nepomuk s. p. v celém koncernu byla výroba plechových a železných dílů do textilních strojů. Roku 1995 došlo k rozpadu celého koncernu, k privatizaci jednotlivých závodů a vzniku samostatné společnosti Elitex Nepomuk, a. s.

Od roku 1995 tedy docházelo ke stabilizaci společnosti a postupným investicím do modernějších technologií. V letech 1995 až 2009 tvořily výrobní program společnosti Elitex Nepomuk z 80 % komponenty pro textilní stroje firem Rieter a Saurer.

V roce 2005 společnost začala spolupracovat s dalšími významnými odběrateli Caterpillar a Sennebogen a roku 2008 se pomalu začínal z minoritního odběratele Homag Gruppe stávat odběratel strategický.

V roce 2010 přišel zásadní zlom, jelikož se firmy Saurer a Rieter rozhodli přesunout výrobu textilních strojů do Číny. Společnost Elitex Nepomuk tak musela provést urychleně zásadní strategické rozhodnutí, jak nahradit tento výpadek při udržení stávajícího počtu zaměstnanců a při maximálním využití svého technologického vybavení. Společnost se tedy zaměřila na výrobu přesných lehkých svarků, které představují ve finálních dodávkách zhruba 70 % výrobků a zbývající část představují montážní sestavy. [16]

2 Analýza stávající výkonnosti společnosti

Tématem této diplomové práce je vytvoření strategického záměru společnosti, který společnosti přinese zvýšení výkonnosti. Proto je nutné nejdříve posoudit její výkonnost za poslední roky a určit tak výchozí bod pro plánované období.

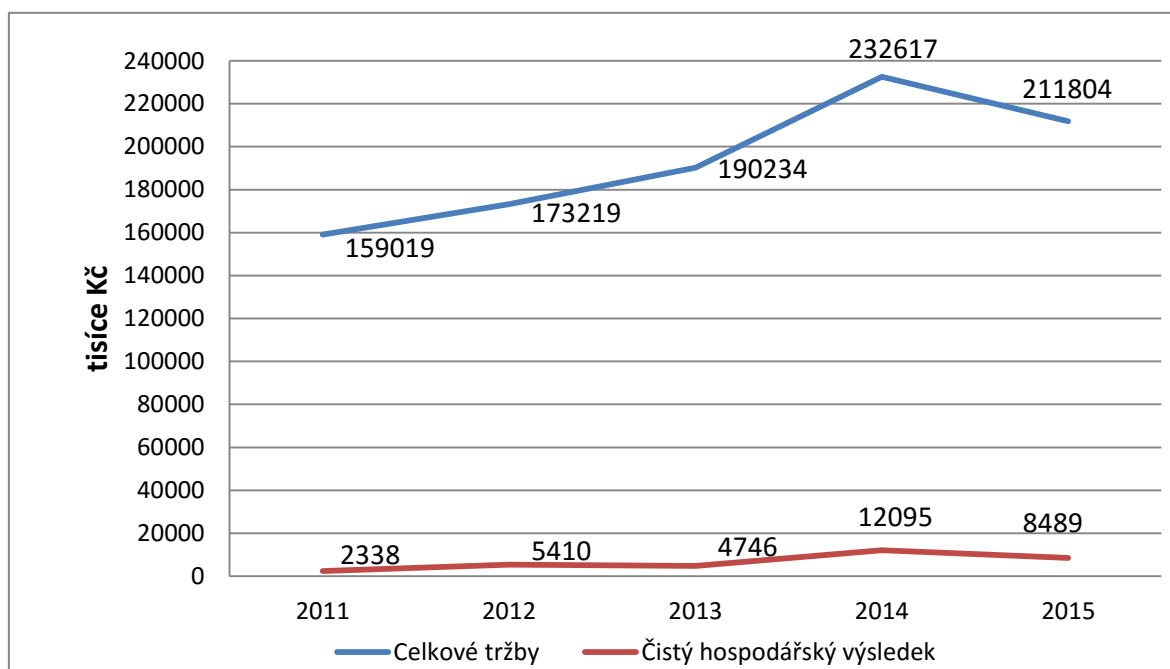
Pojem výkonnost je obecně popisován jako schopnost podniku, co nejlépe zhodnotit investice vložené do jeho podnikatelských aktivit. Ovšem každý si pod pojmem vložené investice představí něco jiného, jinak ji hodnotí vlastníci a jinak manažeři. [2]

V této kapitole je analyzována stávající finanční výkonnost společnosti z různých pohledů. Nejprve zde bude rozebrán vývoj tržeb a výsledku hospodaření, dále bude následovat klasická finanční analýza, Du Pontův rozklad a ukazatel ekonomické přidané hodnoty.

2.1 Vývoj tržeb a hospodářského výsledku společnosti

Celkové tržby společnosti Elitex Nepomuk tvoří téměř výhradně tržby z prodeje vlastních výrobků a služeb. Kromě tržeb za vlastní výrobky a služby jí plynou příjmy také z prodeje materiálu, který společnosti při výrobě pravidelně zbývá. Tyto tržby se ale pohybují pouze kolem 2 % z celkových tržeb.

Obr. č. 1: Vývoj tržeb a čistého HV 2011-2015 v tis. Kč



Zdroj: Vlastní zpracování dle [1], 2016

Z obrázku č. 1 je patrný výrazně rostoucí trend celkových tržeb, který vyvrcholil v roce 2014. V tomto roce dosáhla společnost obrátu cca 232 mil. Kč, což je od roku 2011 zvýšení o 46 %. Pokles ovšem nastal v loňském roce 2015, kdy oproti předchozímu roku společnost zaznamenala úbytek zakázek u dvou svých odběratelů. Důvodem nebyla však snížená poptávka po konečných produktech zákazníků, ale spíše změny ve výrobě u těchto zákazníků. Přesto se dá říci, že u společnosti od roku 2011 proběhl velký posun kupředu a i nadále má perspektivu k růstu.

Co se týče čistého zisku, je zde zarážející jeho pokles v roce 2013. Za nižší čistý výsledek hospodaření v tomto roce mohl, i přes zjevný růst celkových tržeb, záporný finanční výsledek hospodaření, který dosáhl ztráty téměř 5 mil. Kč. V tomto roce ČNB uměle oslabila kurz české koruny o cca 4 %. Společnost měla v této době pojištěn kurz eura na určitou hladinu, za kterou směňovala, ovšem tato směna se pro ni stala rázem nevýhodná, na základě čehož došlo k vysokým kurzovým ztrátám společnosti. Od této doby, kdy se kurz eura drží relativně na stejné hladině okolo 27 Kč za euro, si ho společnost nepojišťuje.

2.2 Hodnocení finanční výkonnosti pomocí tradičních ukazatelů finanční analýzy

Cílem finanční analýzy je prověření situace podniku po finanční stránce, zjištění tedy tzv. finančního zdraví podniku a posouzení interního potenciálu podniku vzhledem ke strategickému plánu. Finanční analýza je provedena za období 2013 – 2015, které tak bude symetrické k plánovanému období na 3 roky.

Rozdílové ukazatele

Základním ukazatelem, který patří mezi rozdílové ukazatele, je ukazatel čistého pracovního kapitálu, který představuje tu část oběžných aktiv, která je financována dlouhodobými zdroji. Hlavním požadavkem je, aby hodnota tohoto ukazatele vyšla kladná, ovšem zkoumá se i optimální hodnota, jelikož nadbytečné množství dlouhodobého kapitálu snižuje jeho výnosnost.

Pro výpočet čistého pracovního kapitálu (ČPK) se využívají dva přístupy. První přístup, z pohledu manažerů, je vymezen z pozice aktiv a druhý, z pohledu vlastníků společnosti, je vymezen z pozice pasiv. [2]

Oba vzorce jsou následující: [2]

$$1. \text{ přístup: } \check{C}PK = \text{oběžná aktiva} - \text{krátkodobé závazky} \quad (1)$$

$$2. \text{ přístup: } \check{C}PK = \text{vlastní kapitál} + \text{cizí dlouhodobý kapitál} - \text{stálá aktiva} \quad (2)$$

Tab. č. 1: Čistý pracovní kapitál 2013-2015

V tis. Kč	2013	2014	2015
Oběžná aktiva	44 321	47 321	42 507
Krátkodobé závazky	30 436	30 762	21 802
Čistý pracovní kapitál	13 885	16 559	20 705

Zdroj: Vlastní zpracování, 2016

Dle výsledků za poslední tři roky je patrné, že společnost Elitex Nepomuk udržuje kladnou hodnotou čistého pracovního kapitálu a neměla by mít tedy problém s likviditou. Viditelný vzestup hodnoty tohoto ukazatele, je dán v roce 2014 nárůstem oběžných aktiv, jelikož v tomto roce měla společnost vyšší objem pohledávek z obchodních vztahů a v roce 2015 dosáhla vyššího ČPK redukcí objemu krátkodobých závazků.

Poměrové ukazatele

Jako poměrové ukazatele zde budou vymezeny 4 základní skupiny ukazatelů, které nám umožní vytvořit základní představu o finanční výkonnosti podniku. Jsou to ukazatele rentability, likvidity, aktivity a zadluženosti. [2]

Ukazatele rentability

Ukazatele rentability neboli ukazatele ziskovosti, poměřují zisk s vloženými prostředky do společnosti. Vyjadřují tak intenzitu využívání, reprodukci a zhodnocení kapitálu vloženého do podniku. [2]

Rentabilita vlastního kapitálu zkr. **ROE** vyjadřuje výnosnost kapitálu, který do společnosti vložili vlastníci.

$$ROE = \frac{EAT}{\text{vlastní kapitál}} * 100 \quad (\%) \quad (3)$$

Rentabilita aktiv zkr. **ROA** představuje produkční sílu podniku. Měří, jaký efekt připadá na jednotku majetku zapojeného do podnikatelské činnosti.

$$ROA = \frac{EBIT}{\text{celková aktiva}} * 100 \text{ (\%)} \quad (4)$$

Rentabilita tržeb zkr. **ROS** informuje o velikosti zisku z podnikatelské činnosti a vyjadřuje schopnost podniku zvyšovat vlastní zdroje financování.

$$ROS = \frac{EAT}{\text{tržby}} * 100 \text{ (\%)} \quad (5)$$

[2]

Tab.č. 2: Ukazatele rentability 2013-2015

	Elitex Nepomuk, a. s.		
	2013	2014	2015
EAT (tis. Kč)	4 746	12 095	8 489
EBIT (tis. Kč)	10 712	15 799	12 354
Vlastní kapitál (tis. Kč)	12 127	24 228	31 717
Celková aktiva (tis. Kč)	87 880	90 662	92 123
Celkové tržby (tis. Kč)	190 234	232 617	211 804
ROE (%)	39,14	49,92	26,76
ROA (%)	12,19	17,43	13,41
ROS (%)	2,49	5,20	4,01

Zdroj: Vlastní zpracování, 2016

Rentabilita vlastního kapitálu dosahovala v roce 2014 vysokých 49,92 % a v roce 2015 se snížila na 26,76 %. Při srovnání s oborovým průměrem, který v roce 2013 činil 12,82 % a v roce 2014 16,92 % [17], je na tom společnost vysoce nadprůměrně. Snížená hodnota ROE v roce 2015 je způsobena především hromaděním výsledku hospodaření minulých let a tedy zvýšením celkového vlastního kapitálu společnosti.

Oborový průměr rentability aktiv roku 2013 dosahoval hodnoty 8,91 % a roku 2014 11,55 % [17], takže z hlediska produkční síly podniku je na tom Elitex Nepomuk také lépe.

Rentabilita tržeb dosáhla v roce 2013 nízkých 2,49 %. V roce 2014 došlo ke zlepšení až na 5,2 % díky vyšším tržbám, ale v roce 2015 tento ukazatel opět klesl na 4 %, s čímž společnost není spokojena.

Ukazatele likvidity

Likvidita je velmi důležitý pojem, neboť vyjadřuje schopnost podniku splácet své závazky v brzké budoucnosti. Ukazatelé likvidity udávají, kolikrát je podnik schopen uspokojit požadavky svých věřitelů v případě, že promění veškerá oběžná aktiva v daném okamžiku na peněžní prostředky. [3]

$$\text{Běžná likvidita} = \frac{\text{oběžná aktiva}}{\text{krátkodobé závazky}} \quad (6)$$

Běžná likvidita jednoduše vyjadřuje pokrytí krátkodobých závazků oběžnými aktivy. Doporučená hodnota je 1,5 a více.

$$\text{Pohotová likvidita} = \frac{\text{oběžná aktiva} - \text{zásoby}}{\text{krátkodobé závazky}} \quad (7)$$

Pohotová likvidita je vyjádřena jako běžná likvidita snižená o zásoby. Doporučené rozmezí se pohybuje mezi 0,8 a 1, přičemž vyšší hodnota než 1 je příznivější pro věřitele, ale z hlediska vlastníků tato nadměrná výše oběžných aktiv vede k nižší rentabilitě vložených prostředků.

$$\text{Okamžitá likvidita} = \frac{\text{krátkodobý finanční majetek}}{\text{krátkodobé závazky}} \quad (8)$$

Okamžitá likvidita zahrnuje pouze nejlikvidnější část oběžných aktiv, a to pohotové platební prostředky, jinak řečeno krátkodobý finanční majetek. Doporučená hodnota této likvidity je považována hodnota vyšší než 0,2. [2]

Tab. č. 3: Ukazatele likvidity 2013-2015

	Elitex Nepomuk, a. s.			Oborový průměr	
	2013	2014	2015	2013	2014
Oběžná aktiva (tis. Kč)	44 321	47 321	42 507		
Zásoby (tis. Kč)	15 610	9 829	10 825		
KFM (tis. Kč)	481	4 318	12 620		
Krátkodobé závazky (tis. Kč)	30 436	30 762	21 802		
Běžná likvidita	1,46	1,54	1,95	1,74	1,76
Pohotová likvidita	0,94	1,22	1,45	1,15	1,15
Okamžitá likvidita	0,02	0,14	0,58	0,24	0,23

Zdroj: Vlastní zpracování, 2016, [17]

Běžná a pohotová likvidita společnosti Elitex Nepomuk se v letech 2013 a 2014 pohybovala zhruba okolo doporučených hodnot. Při srovnání s oborem byly tyto hodnoty běžné likvidity ale mírně pod průměrem. U běžné a pohotové likvidity lze ale vypořádat rostoucí trend vlivem rostoucí hodnoty oběžných aktiv (nárůst pohledávek z obch. vztahů) v roce 2014 a snížením hodnoty krátkodobých závazků v roce 2015.

Co se týče okamžité likvidity, ta dosahovala v roce 2013 kritické hodnoty 0,02, což bylo způsobeno velmi nízkou hodnotou krátkodobého finančního majetku. Ten společnost v roce 2015 dostatečně navýšila a dosáhla tak hodnoty 0,58.

Celkově v roce 2015 dosahovaly všechny likvidity již uspokojujících hodnot oproti minulým rokům.

Ukazatele aktivity

Ukazatele aktivity měří, jak efektivně je podnik schopen využívat svých zdrojů. Měří se buď počty obrátů, vyjadřující kolikrát se určitý druh majetku obrátí v tržbách za určitý čas, nebo doby obrátů (DO), což jsou doby, po kterou jsou finanční prostředky vázány v určité formě majetku. [2]

Kromě zobrazení efektivity využití zdrojů jsou zde tyto ukazatele vymezeny také proto, že budou dále využity i v další části této práce při tvorbě finančního plánu.

Proto výpočet ukazatelů byly použity následující vzorce: [2]

$$\text{Obrat zásob} = \frac{\text{tržby}}{\text{zásoby}} \quad (\text{počet obrátek}) \quad (9)$$

$$\text{DO zásob} = \frac{\text{zásoby} * 360}{\text{tržby}} \quad (\text{dny}) \quad (10)$$

$$\text{Obrat pohledávek} = \frac{\text{tržby}}{\text{Ø výše pohledávek}} \quad (\text{počet obrátek}) \quad (11)$$

$$\text{DO pohledávek} = \frac{\text{Ø výše pohledávek} * 360}{\text{tržby}} \quad (\text{dny}) \quad (12)$$

$$\text{Obrat závazků} = \frac{\text{objem nákupů materiálu}}{\text{Ø závazky z obch. styku}} \text{ (počet obrátek)} \quad (13)$$

$$\text{DO závazků} = \frac{\text{Ø závazky z obch. styku}}{\text{objem nákupů materiálu}} * 360 \text{ (dny)} \quad (14)$$

Dalším obratovým ukazatelem, který je zde vymezen, vyjadřuje míru využití aktiv ve společnosti: [4]

$$\text{Obrat aktiv} = \frac{\text{tržby}}{\text{celková aktiva}} \quad (15)$$

V následující tabulce č. 4 jsou vypočteny ukazatele aktivity společnosti Elitex Nepomuk.

Tab. č. 4: Ukazatele aktivity 2013-2015

	2013	2014	2015
Aktiva (tis. Kč.)	87 880	90 662	92 123
Tržby (tis. Kč)	190 234	232 617	211 804
Zásoby (tis. Kč)	15 610	9 829	10 825
Průměrné pohledávky (tis. Kč)	23 170	28 519	14 071
Průměrné závazky z obch. styku (tis. Kč)	22 876	25 104	17 740
Spotřeba materiálu (tis. Kč)	88 805	109 770	97 452
Obrat aktiv (počet obrátek)	2,2	2,6	2,3
Obrat zásob (počet obrátek)	12,2	23,7	19,6
Doba obratu zásob (dny)	30	15	18
Obrat pohledávek (počet obrátek)	8,2	8,2	15,1
Doba obratu pohledávek (dny)	44	44	24
Obrat závazků (počet obrátek)	3,9	4,4	5,5
Doba obratu závazků (dny)	93	82	66

Zdroj: Vlastní zpracování, 2016

Obrat aktiv společnosti Elitex Nepomuk se v posledních třech letech pohybuje v průměru kolem hodnoty 2,4. Při srovnání s oborovým průměrem, který v roce 2013 nabýval hodnoty 1,16 a v roce 2014 1,18, společnost tyto hodnoty výrazně převyšuje. [17]

U obratu zásob je viditelný výkyv v jednotlivých letech. Pro firmu je však žádoucím efektem zvyšování počtu obrátek u tohoto ukazatele. Doba obratu zásob se pohybovala v roce 2013 okolo 30 dní, v roce 2014 již pouze 15 dní a v roce 2015 18 dní. Společnost se

v současnosti snaží udržovat takovou míru zásob, která je nezbytně nutná pro podnikatelskou činnost.

Jako u zásob je i počet obrátek pohledávek pro podnik žádoucí zvyšovat a dobu obratu pohledávek naopak snižovat. Z výsledků vyplývá pozitivní vývoj, jelikož obrat pohledávek se v roce 2015 zvýšil z 8,2 na 15,1 a doba obratu pohledávek se tedy v posledním roce snížila ze 44 dní na 24 dní.

Doba obratu závazků vyjadřuje dobu, po kterou společnost dluží peněžní prostředky za nákup materiálu svým dodavatelům. Tuto dobu by se měla společnost naopak snažit zvyšovat, což v tomto případě je právě naopak. Nicméně v roce 2015 doba obratu závazků převyšovala dobu obratu pohledávek téměř trojnásobně, což potvrzuje dobrou likviditu společnosti v tomto roce.

Obratový cyklus peněz

Obratový cyklus peněz (OCP) souvisí s výše popsányými obratovými ukazateli a je to plánovací ukazatel, pomocí kterého může podnik řídit své hotovostní toky. [5]

$$OCP = DO_{zásob} + DO_{pohledávek} - DO_{závazků} \quad (16)$$

Jednoduše řečeno vyjadřuje vlastně dobu mezi nákupem materiálu a inkasem pohledávek.

Pro společnosti je kýženým efektem, aby byl tento cyklus co nejkratší a nejlépe dosahoval záporné hodnoty. Pro podnik to pak znamená méně finančních prostředků, které musí držet, aby byl likvidní.

Tab. č. 5: Obratový cyklus peněz 2013-2015

	2013	2014	2015
Doba obratu zásob (dny)	30	15	18
Doba obratu pohledávek (dny)	44	44	24
Doba obratu závazků (dny)	93	82	66
OCP	-19,3	-23,0	-23,2

Zdroj: Vlastní zpracování, 2016

Dle tabulky č. 5 lze konstatovat, že provozní cyklus společnosti Elitex Nepomuk je nastaven nadmíru uspokojivě, jelikož ve všech letech dosahoval záporných hodnot.

Ukazatele zadluženosti

Pomocí ukazatelů zadluženosti lze získat informace o míře zadlužení podniku a jeho schopnosti splácet své závazky. Je vícero ukazatelů, které se soustředí na různé druhy zadlužení podniku. V této práci je vybrán klasický ukazatel, který poměří podíl cizího kapitálu na financování celkových aktiv podniku. [4]

$$\text{Celková zadluženost} = \frac{\text{cizí zdroje}}{\text{celková aktiva}} * 100 (\%) \quad (17)$$

Další typ ukazatele, který vyjadřuje zadluženost z dlouhodobého hlediska, byl vybrán, protože podnik využívá vícero dlouhodobých bankovních úvěrů.

Vypočet je následující: [6]

$$\text{Dlouhodobá zadluženost} = \frac{\text{dlouhodobé bankovní úvěry}}{\text{vlastní kapitál}} * 100 (\%) \quad (18)$$

Tab. č. 6: Ukazatele zadluženosti 2013-2015

	2013	2014	2015
Cizí zdroje (tis. Kč)	75 555	65 961	60 288
Celková aktiva (tis. Kč)	87 880	90 662	92 123
Vlastní kapitál (tis. Kč)	12 127	24 228	31 717
Dlouhodobé bank. úvěry (tis. Kč)	13 196	17 921	15 301
Celková zadluženost (%)	86,0	72,8	65,4
Dlouhodobá zadluženost (%)	108,8	74,0	48,2

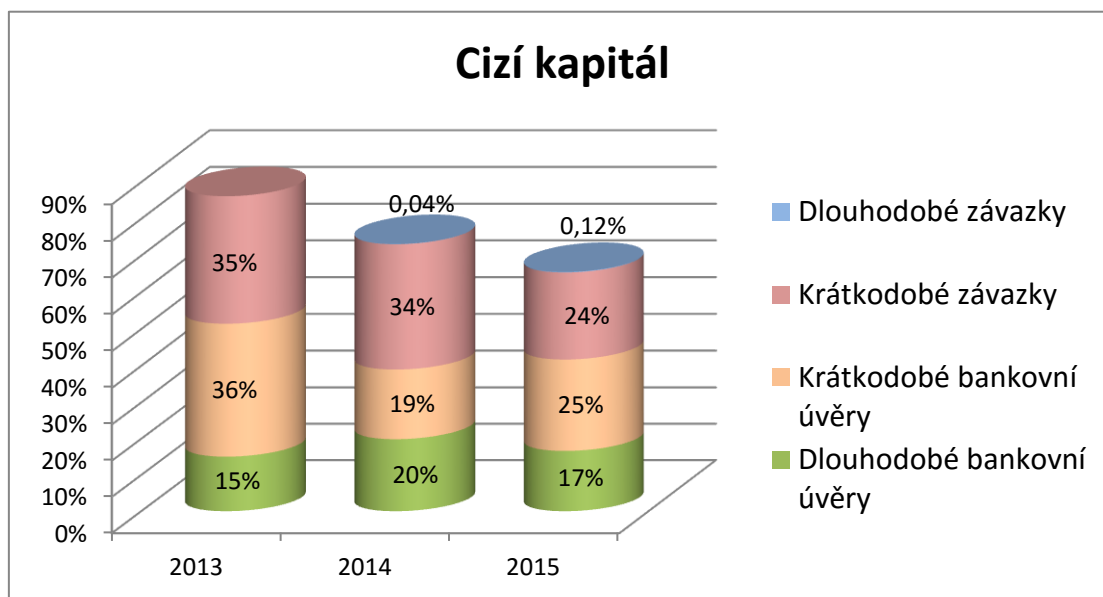
Zdroj: Vlastní zpracování, 2016

Celková zadluženost podniku je i přes klesající trend vysoká. Její snahou by mělo pro následující období být tento podíl cizích zdrojů na celkovém kapitálu postupně snižovat.

Z hlediska dlouhodobé zadluženosti v roce 2013 dlouhodobé bankovní úvěry dokonce převyšovali výši vlastního kapitálu.

Společnost využívá k financování majetku, jak dlouhodobých, tak krátkodobých bankovních úvěrů. Výše jejich podílu na celkovém cizím kapitálu je taktéž důležitá, protože se jedná o cizí kapitál úročený. Struktura cizího kapitálu společnost je zobrazena na následujícím obrázku č. 2.

Obr. č. 2: Struktura cizího kapitálu 2013-2015



Zdroj: Vlastní zpracování, 2016

Ukazatel úrokového krytí

Při takovéto kapitálové struktuře, kde převažují cizí zdroje, je vhodné uvést i ukazatel úrokového krytí. Tento ukazatel podává informace o tom, kolikrát zisk před zdaněním a odečtením úroků převyšuje úrokové platby, které představují fixní náklad společnosti a musí být spláceny bez ohledu na hospodářské výsledky podniku. Doporučená hodnota tohoto ukazatele by se měla pohybovat kolem hodnoty 3 a vyjadřuje tak, že provozní hospodářský výsledek by měl být alespoň třikrát větší než je objem úrokových plateb. Výsledná hodnota tohoto ukazatele je tedy podíl provozního zisku a úrokových nákladů. [2]

Tab. č. 7: Ukazatel úrokového krytí 2013-2015

	2013	2014	2015
EBIT (tis. Kč)	10 712	15 799	12 354
Nákladové úroky (tis. Kč)	1 913	1 660	1 284
Úrokové krytí	5,60	9,52	9,62

Zdroj: Vlastní zpracování, 2016

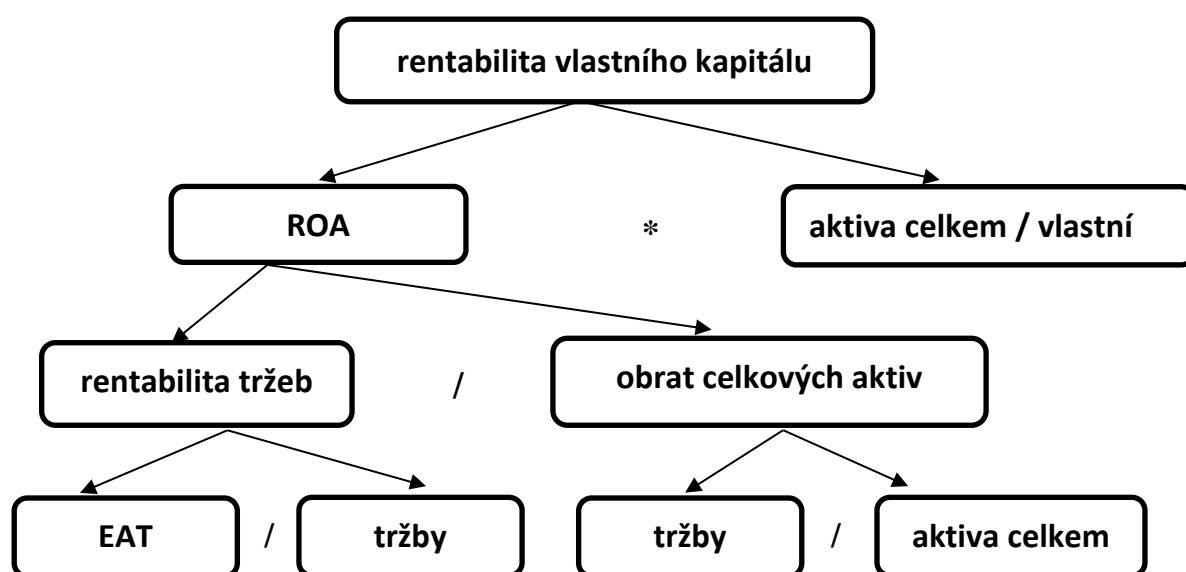
Za poslední roky společnost Elitex Nepomuk dosahuje vzhledem k výši úrokových plateb dostatečně vysokého provozního hospodářského výsledku, takže riziko plynoucí z nesplácení úroků je zde minimální.

Pyramidový rozklad

Pyramidové rozklady jsou soustavy poměrových ukazatelů založené na rozkladu vybraného vrcholového ukazatele na dílčí. [2] Ovlivňováním těchto dílčích ukazatelů lze pak tento vrcholový ukazatel řídit dle potřeb každého podniku.

V této kapitole je provedena Du Pont analýza, která představuje rozklad ukazatele rentability vlastního kapitálu. Ten je zajímavý především pro vlastníky firmy, jelikož vyjadřuje míru zhodnocení vloženého kapitálu do podniku.

Obr. č. 3: Du Pont rozklad



Zdroj: Upraveno dle [7], 2016

Na obrázku č. 3 je zobrazen podrobný rozklad rentability vlastního kapitálu. Tento ukazatel je tedy výsledkem součinů rentability aktiv, obrat aktiv a finanční páky.

Tab. č. 8: Pyramidový rozklad ROE 2013-2015

	2013	2014	2015
ROE	39,1 %	49,9 %	26,8 %
ROA	5,4 %	13,3 %	9,2 %
Obrat aktiv	2,2	2,6	2,3
Finanční páka	7,3	3,7	2,9

Zdroj: Vlastní zpracování, 2016

Z tabulky č. 8 je zřejmé, že na růstu rentability vlastního kapitálu společnosti Elitex Nepomuk se v roce 2014 podílela především rostoucí rentabilita aktiv, a to především díky zvyšujícímu se zisku. K vyšší hodnotě ROE v roce 2013 přispěla naopak vysoká hodnota finanční páky, která vyjadřuje podíl cizího kapitálu na celkovém kapitálu. Taková hodnota ale znamenala pro podnik příliš velké riziko, jelikož zadluženost společnosti v tomto roce dosahovala vysokých 86 %. Společnost si toho byla vědoma a roku 2014 navýšila dvojnásobně podíl vlastního kapitálu oproti předchozímu roku a cizí zdroje naopak splácením snížila o 13 %. V roce 2015 rentabilita vlastního kapitálu klesla na 26,8 %. Přesto je tato výnosnost velmi dobrá.

2.3 Hodnocení finanční výkonnosti z hlediska tvorby hodnoty

V této kapitole je hodnocena finanční výkonnost z hlediska tvorby hodnoty, a to pomocí ukazatele ekonomické přidané hodnoty, který spadá do moderního přístupu měření finanční výkonnosti Value Based Management. Economic Value Added (EVA) měří výkonnost podniku pomocí provozního výsledku hospodaření a vypočet je dán následujícím způsobem: [8]

$$EVA = NOPAT - NOA_{t-1} * WACC \quad (19)$$

kde: *NOA*...čistá operační aktiva

NOPAT...čistý provozní zisk po zdanění

WACC...vážené průměrné náklady kapitálu

Tento ukazatel je zajímavý především pro vlastníky (akcionáře) firem, které zajímá, zda jim podnik za sledované období vytvořil hodnotu. Proto zde bude posuzována výkonnost i z tohoto hlediska a bude tak zjištěno, zda navržený strategický záměr bude splňovat i tento zájem vlastníků firmy, kterým je zvyšování celkové hodnoty společnosti.

Hlavní myšlenka této metody vychází z mikroekonomie, kterou lze definovat tak, že cílem každé firmy je maximalizace zisku, ovšem u tohoto kritéria nejde o zisk účetní, nýbrž ekonomický. Základním rozdílem mezi těmito zisky je, že zisk ekonomický je dán rozdílem výnosů a ekonomických nákladů, které oproti účetním nákladům zahrnují i náklady oportunitní. Oportunitními náklady jsou především úroky z vlastního kapitálu.

Ekonomický zisk tedy vzniká tehdy, pokud celkový výnos kapitálu převyší kapitálové náklady. [9]

Výpočet NOA

Pro výpočet ekonomické přidané hodnoty je nutné vyčíslení čistých operačních aktiv. Výhodiskem pro stanovení NOA je rozvaha, konkrétně celková aktiva (pasiva), která se musí následně upravit tímto způsobem:

- I. z celkových aktiv odstranit neoperační aktiva
- II. aktiva je vhodné snížit o neúročený cizí kapitál
- III. vyloučit mimořádné položky
- IV. účetní aktiva převést na „skutečná“ aktiva [10]

I. Odstranění neoperačních aktiv

Neoperační aktiva jsou aktiva, která neslouží k zajištění hlavního provozu podniku. Jedná se především o krátkodobý a dlouhodobý finanční majetek, nedokončené investice, nevyužité pozemky, budovy atd.

II. Snížení aktiv o neúročený cizí kapitál

Jedná se zpravidla o vyloučení krátkodobých neúročených závazků společnosti.

III. Vyloučení mimořádných položek

V tomto kroku se jedná o vyloučení mimořádných výnosů a nákladů podniku.

IV. Převedení účetních aktiv na skutečná aktiva

Do NOA by měla být zahrnuta veškerá aktiva, která podnik využívá a nejsou zachycena v účetnictví nebo jejich ocenění neodpovídá jejich skutečné hodnotě. Tyto úpravy se týkají nejčastěji goodwillu, leasingu, nákladů s dlouhodobými účinky a přecenění majetku.

Společnost Elitex Nepomuk nedisponuje žádným jiným majetkem, který by nevyužívala ke své hospodářské činnosti. Hladiny okamžitých likvidit se v letech 2012-2014 držely pod doporučenými hodnotami, takže peněžními prostředky nad limit se zde také není nutno zabývat. Podnik využívá v současnosti 5 leasingů, které budou dále aktivovány. Za

náklady s dlouhodobým účinkem zde lze označit náklady na některá školení zaměstnanců, která v podniku proběhla v posledních dvou letech, proto bude provedena jejich aktivace.

Aktivace nákladů na školení zaměstnanců

V roce 2014 byla zahájena ve společnosti Elitex některá školení zaměřená na obnovu podnikání, která probíhala ve firmě až do roku 2015 formou poradenství a trenérských služeb. Hlavním cílem těchto školení bylo zlepšení celkového chodu podniku. Dále zde probíhala školení zaměřená na vzdělávání zaměstnanců. Od této doby v podniku probíhají pravidelně jazykové kurzy. V roce 2015 byli dále příslušní zaměstnanci školeni na ERP systém, konkrétně na informační systém Helios Orange, který podnik využívá.

Za rok 2014 činily tyto náklady celkem 409 000 Kč a za rok 2015 zhruba 598 000 Kč a budou podniku přinášet efekt dva roky.

Tab. č. 9: Aktivace nákladů na školení

v tis. Kč	2013	2014	2015
Náklady na školení	0	409	598
Lineární odpis 2014	0	204,5	204,5
Lineární odpis 2015	0	0	299
Roční odpis	0	204,5	503,5
Kumulované výdaje	0	409	1007
Kumulované odpisy	0	204,5	708
ZC nákladů na školení	0	204,5	299

Zdroj: Vlastní zpracování, 2016

Zůstatková cena nákladů na školení je dána jako rozdíl kumulovaných výdajů a kumulovaných odpisů.

Aktivace leasingu č.1 Škofin

Společnost Elitex Nepomuk si v květnu 2013 sjednala od společnosti Škofin leasing v celkové hodnotě 691 615 Kč s úrokem 3,9 %. Tento leasing skončí v dubnu roku 2018. Měsíční splátka činí 10,55 tis. Kč a první splátka za rok 2013 navýšená o mimořádnou platbu činila 214,4 tis. Kč. Další roční splátky jsou ve výši 126,6 tis. Kč, s tím, že poslední rok bude zaplacená ještě odkupní cena ve výši 11 tis. Kč.

Tab. č. 10: Aktivace leasingu Škofin

v tis. Kč	2013	2014	2015	2016	2017	2018
Leasingový závazek na zač. roku	692	504	397	286	171	51
Úrok 3,9 %	27	20	15	11	7	2
Snížení závazku	187	107	111	115	120	51
Leasingový závazek na konci r.	504	397	286	171	51	0
Roční odpis	92,16	138,24	138,24	138,24	138,24	46,08
ZC pronajatého majetku k	599	461	323	185	46	0
Odpisy + úroky	119	158	154	149	145	48
Úprava VH v pasivech	119	277	431	580	725	773

Zdroj: Vlastní zpracování, 2016

Aktivace leasingu č.2 Mercedes Benz Atego

Tento leasing byl sjednán u společnosti Erste Leasing v srpnu 2014 na nákladní automobil značky Mercedes. Měsíční splátka činí 16,05 tis. Kč. V roce 2014 byla splacena částka 569,25 tis. Kč, která opět zahrnuje mimořádnou splátku ve výši 489 tis. Kč. Další roky činí splátka 192,6 tis. Kč a na konci období bude ještě zaplacen odkupní cena ve výši 65 tis. Kč.

Tab. č. 11: Aktivace leasingu Mercedes Benz Atego

v tis. Kč	2014	2015	2016	2017	2018	2019
Leasingový závazek na zač. roku	1 389	864	699	529	353	172
Úrok 3,2%	44	28	22	17	11	5
Snížení závazku	525	165	170	176	181	172
Leasingový závazek na konci r.	864	699	529	353	172	0
Roční odpis	116	278	278	278	278	162
ZC pronajatého majetku k 31.12.	1 273	995	718	440	162	0
odpisy + úroky	160	305	300	295	289	168
úprava VH v pasivech	160	466	766	1060	1349	1517

Zdroj: Vlastní zpracování, 2016

Další tři leasingy byly sjednány až v roce 2015, proto bude jejich aktivace provedena dále v kapitole 7.2 při výpočtu budoucích hodnot ukazatele EVA.

Hodnoty NOA za roky 2012-2014 podniku Elitex Nepomuk zobrazuje následující tab. č. 12.

Tab. č. 12: NOA přes aktiva 2012-2014

v tis. Kč	2012	2013	2014
Aktiva	78 084	87 880	90 662
Aktivované náklady na školení	0	0	205
Aktivovaný majetek na leasing	0	599	1 734
Cizí kapitál neúročený	-22 520	-30 634	-31 268
Aktiva celkem upravená	55 564	57 845	61 333
Provozně nutný DLFM a kr. CP	0	0	0
Peněžní prostředky nad limit	0	0	0
Nedokončené investice	-2 287	-3 516	-99
NOA	53 277	54 329	61 234

Zdroj: Vlastní zpracování, 2016

Při výpočtu NOA bylo vycházeno z celkových aktiv, ke kterým byly přičteny aktivované náklady na školení a na leasing a odečteny položky cizí neúročený kapitál a nedokončené investice. Jelikož je leasing zahrnut ve výkazech, platby se zde neodečítají.

Každé úpravy aktiv se musí promítnout i do pasiv a musí vyjít stejné hodnoty NOA jako při úpravě pomocí aktiv. U pasiv je vycházeno z vlastního kapitálu (VK), ke kterému jsou přičteny ekvivalenty VK, leasingový závazek na konci roku, korekce výsledku hospodaření (VH) kumulovaně a úročený cizí kapitál a naopak jsou odečteny nedokončené investice. Tato úprava je zobrazena v tabulce č. 13.

Tab. č. 13: NOA přes pasiva 2012-2014

v tis. Kč	2012	2013	2014
Vlastní kapitál	8 633	12 127	24 228
Ekvivalenty vlastního kapitálu	0	0	204,5
Kumulovaná korekce VH	0	95	473
Leasingový závazek	0	504	1 261
Úročený cizí kapitál	46 931	45 119	35 166
Pasiva celkem upravená	55 564	57 845	61 333
Provozně nutný DLFM a kr. CP	0	0	0
Peněžní prostředky nad limit	0	0	0
Nedokončené investice	-2 287	-3 516	-99
NOA	53 277	54 329	61 324

Zdroj: Vlastní zpracování, 2016

Výpočet NOPAT

Při výpočtu NOPAT je vycházeno z provozní výsledku hospodaření a musí být zachována symetrie mezi NOA a NOPAT. Postup výpočtu NOPAT je dle Maříka [10] následující:

I. VH z provozní činnosti

II. (-) provozní výnosy z neoperačního majetku

(+) finanční výnosy z finančního majetku zahrnutého do NOA

(+) provozní náklady na neoperační majetek

III. (+) odpisy goodwillu

IV. (+) původní náklady s dlouhodobým účinkem

(-) odpisy nehmotného majetku vytvořeného aktivací výše uvedených nákladů

V. (+) leasingová platba

(-) odpisy majetku pronajatého na leasing

VI. (-) neobvyklé zisky

(+) neobvyklé ztráty

VII. Eliminace tvorby z rozpouštění nákladových rezerv

VIII. Upravení daně z příjmů na úroveň NOPAT

NOPAT společnosti Elitex Nepomuk je dle výše popsaného postupu vyčíslen v tab. č. 14.

Tab. č. 14: NOPAT 2013-2015

v tis. Kč	2013	2014	2015
Provozní výsledek hospodaření	10 712	15 799	12 354
Náklady na školení	0	409	598
Náklady na školení-odpisy	0	-205	-504
Leasing (splátky – úrok)	187	632	1 258
Leasing - odpisy	-92	-138	-929
Změna stavu rezerv a opr. položek	-29	0	-148
NOPBT	10 778	16 497	12 630
Daň	-2 587	-3 959	-3 077
NOPAT	8 191	12 538	9 553

Zdroj: Vlastní zpracování, 2016

Jelikož je leasing zahrnut ve výkazech, musí být v určité podobě vrácen při výpočtu NOPAT (položka Leasing: splátky – úrok).

Daň každého roku byla vypočtena jako podíl daně z příjmů a výsledku hospodaření za běžnou činnost toho roku. Daň v roce 2013 a 2014 činila 24 % a v roce 2015 24,36 %.

Výpočet WACC

Vážené průměrné náklady kapitálu (WACC) vyjadřují průměrnou cenu, za kterou podnik využívá investovaný kapitál. Mají podobu úrokové míry a skládají se z nákladů na vlastní kapitál a nákladů na cizí kapitál. [10]

WACC se vypočítají následovně: [8]

$$WACC = \frac{\text{vlastní kapitál}}{K} * r_e + \frac{\text{cizí kapitál úročený}}{K} * r_{\dot{u}} * (1 - s_{dp}) \quad (20)$$

kde: K ...investovaný kapitál (součet VK a $CK_{\dot{u}}$)

r_e ...náklady VK

$r_{\dot{u}}$...náklady $CK_{\dot{u}}$

s_{dp} ...daň z příjmu

Náklady vlastního kapitálu

Náklady na vlastní kapitál jsou dány výnosovým očekáváním investorů, které je nutno odvozovat od možného alternativního výnosu kapitálu s přihlédnutím k riziku.

V této práci je pro výpočet nákladů VK použita komplexní stavebnicová metoda dle Maříka [10]. Podstatou této metody je podchycení všech dílčích rizik, která je vhodné promítnout do diskontní míry.

Prvním krokem této metody je vymezení hlavních rizikových faktorů na obchodní a finanční rizika. Mezi obchodní rizika se řadí rizika oboru, trhu, konkurence, managementu, výrobní rizika a specifické faktory rizik. Dále jsou tato rizika ohodnoceny stupni 1 až 4, přičemž stupeň 1 označuje riziko nejnižší a stupeň 4 riziko nejvyšší. Tyto stupně rizik jsou následně převedeny na velikost rizikové přírážky. [10]

Tab. č. 15: Váhy rizik

Druh rizika	Počet kritérií	Váha	Počet x Váha
OBCHODNÍ RIZIKA	25	x	25
I. Rizika oboru	4	1	4
II. Rizika trhu	3	1	3
III. Rizika z konkurence	7	1	7
IV. Management	3	1	3
V. Výrobní proces	4	1	4

VI. Specifické faktory	4	1	4
FINANČNÍ RIZIKO	7	1,3	9,1
Počet kritérií = n	32	x	34,1

Zdroj: Vlastní zpracování, 2016

Výpočet nákladů vlastního kapitálu je následující: [10]

$$n_{VK} = r_f + RP \quad (21)$$

kde: r_f ...bezriziková výnosová míra

RP ...riziková přírážka

Bezriziková výnosová míra je dána výnosností desetiletých státních dluhopisů. Vývoj této úrokové míry v posledních letech udává následující tabulka č. 16.

Tab. č. 16: Bezriziková výnosová míra v letech 2013-2015

v %	2013	2014	2015
r_f k 31.12.	2,2	0,67	0,49

Zdroj: Vlastní zpracování dle [kurzy.cz], 2016

Transformace stanoveného stupně rizika na rizikovou přírážku je provedena použitím vzorce: [10]

$$RP = r_f * (a^x - 1) \quad (22)$$

$$a = \sqrt[x]{\frac{n_{VKmax}}{r_f}} \quad (23)$$

kde: $(a^x - 1)$...koeficient rizikové přírážky

a ...konstanta

x ...stupeň rizika

n_{VKmax} ...maximální náklady VK

Maximální náklady VK jsou stanoveny dle Maříka [10] jako šestinásobek bezrizikové výnosové míry. Jelikož je výše této úrokové míry dlouhodobě velmi nízká, n_{VKmax} jsou stanoveny na úrovni 36 %.

Dále už je proveden výpočet konkrétně pro rok 2015. V tabulce č. 17 jsou vypočteny rizikové přírážky (RP) jednotlivých stupňů rizik.

Tab. č. 17: Hodnoty RP jednotlivých stupňů rizik

<i>X</i> - stupeň rizika	a^x	$Z = a^x - 1$	<i>RP</i> pro 1 faktor ($Z \times rf/n$)	Výnosnost ($rf + rf \times Z$)
1	2,928	1,928	0,028	1,435
2	8,571	7,571	0,109	4,200
3	25,095	24,095	0,346	12,296
4	73,469	72,469	1,041	36

Zdroj: Vlastní zpracování, 2016

Výpočet rizikových přírážek pro jednotlivé druhy rizik je pro svůj delší rozsah přiložen jako příloha B. Dalším důvodem je také to, že většina rizik vyplývá z analýzy prostředí, která je provedena až v kapitole 4.

Náklady VK jsou tedy součet všech dílčích rizikových přírážek a bezrizikové výnosové míry a za rok 2015 činí 8,44 %.

Tab. č. 18: Náklady VK roku 2015

v %	RP
A. Riziko obchodní	5,233
Riziko oboru	0,673
Riziko trhu	0,801
Riziko konkurence	1,613
Riziko managementu	0,564
Výrobní rizika	0,673
Rizika ostatní faktorů	0,910
B. Riziko finanční	2,714
Celkem rizika	7,948
n_{VK}	8,438

Zdroj: Vlastní zpracování, 2016

Náklady cizího kapitálu

Náklady cizího kapitálu jsou vyjadřovány jako vážený průměr nákladů (úrokových měr) jednotlivých složek, kde je vahou objem závazků jednotlivých složek. [10]

Za období 2013-2015 jsou stanoveny zjednodušeně jako podíl nákladových úroků a celkového objemu bankových úvěrů, z důvodu omezených informací.

Tab. č. 19: Náklady CK 2013-2015

	2013	2014	2015
Dlouhodobé bankovní úvěry (tis. Kč)	13 196	17 920	15 300
Krátkodobé bankovní úvěry (tis. Kč)	31 923	17 244	23 076
Bankovní úvěry celkem (tis. Kč)	45 119	35 164	38 377
Nákladové úroky (tis. Kč)	1 913	1 660	1 284
Náklady CK _t (%)	4,3	4,7	3,4

Zdroj: Vlastní zpracování, 2016

Z tabulky č. 19 je patrný pokles nákladů na cizí kapitál v roce 2015. V tomto roce si společnost vyjednala u České Spořitelny výhodnější úrokové sazby na všechny jí poskytnuté bankovní úvěry.

Po stanovení nákladů na VK a CK lze stanovit vážené průměrné náklady kapitálu dle vzorce č. 20, které zobrazuje následující tabulka č. 20. Ve všech letech se WACC pohybují zhruba kolem 6 %.

Tab. č. 20: WACC 2013-2015

	2013	2014	2015
VK (tis. Kč)	12 127	24 228	31 717
Ck _t (tis. Kč)	45 119	35 166	38 377
K (tis. Kč)	57 246	59 394	70 094
n _{VK} (%)	14,8	9,3	8,5
n _{CK} (%)	4,2	4,7	3,4
WACC (%)	5,8	6,1	5,4

Zdroj: Vlastní zpracování, 2016

Nyní jsou zjištěny veškeré údaje potřebné pro výpočet hodnoty EVA.

Tab. č. 21: EVA 2013-2015

v tis. Kč	2013	2014	2015
NOA _{t-1} * WACC	3 112	3 291	3 278
NOPAT	8 191	12 538	9 553
EVA	5 079	9 247	6 275

Zdroj: Vlastní zpracování, 2016

Ukazatel EVA ve všech letech dosahoval kladné hodnoty a podnik tedy tvořil v posledních letech přidanou hodnotu zvyšující původní hodnotu podniku. V roce 2015 to byla však hodnota nižší než v předešlém roce, což bylo způsobeno nižším provozním výsledkem hospodaření.

Toto kritérium hodnocení výkonnosti podniku v sobě zahrnuje důležité momenty fungování každé akciové společnosti. Jde o nastavení kapitálové struktury podniku, který je zapojen do podnikání, o náklady podniku spojené s poskytnutým kapitálem a efektivní alokaci vytvořených zdrojů. [9]

Dle těchto charakteristik lze říci, že společnost dokázala v posledních letech smysluplně rozhodovat o investicích a optimalizovat kapitálovou strukturu tak, že každý rok zhodnotila kapitál pro své akcionáře.

3 Strategická východiska

V této kapitole jsou vymezena strategická východiska společnosti, pomocí nichž je formulován žádoucí cílový stav podniku na konci plánovaného období a postupy vedoucí k jeho dosažení.

Prvním ze strategických východisek je poslání. Z poslání má být na první pohled jasné, jaký smysl má podnikání dané společnosti a čeho chce dosáhnout. [2]

Společnost Elitex Nepomuk si stanovuje cíle pro následující roky a strategii, jak jich chce dosáhnout. Poslání ale jako takové pevně určeno nemá. Po prozkoumání společnosti a rozhovoru s ředitelkou společnosti je **poslání** této společnosti stanoveno následovně:

„Jsme český podnik zabývající se výrobou strojírenských komponent pro dřevobráběcí, stavební a textilní stroje. Klademe velký důraz na kvalitu našich dodávek, neboť spokojenost zákazníků je u nás na prvním místě.“

Toto poslání splňuje výše uvedenou charakteristiku, vymezuje obor podnikání a také hodnoty společnosti, kterými jsou kvalitní výrobky a spokojení zákazníci.

Dalším strategickým východiskem je vize, které má přímou vazbu na poslání. Vize je přesné a strukturované vyjádření stavu podniku v konkrétním budoucím časovém horizontu. [2]

Vize společnosti Elitex Nepomuk je určena takto:

Vize společnosti je vymezena na období 2016-2018. Společnost se bude snažit postupně zvyšovat své celkové tržby tím, že bude dodávat své subdodávky včas a ve výborné kvalitě. Společnost bude nadále udržovat dobré vztahy se svými stávajícími zákazníky a zesilovat intenzitu při hledání nových. Dále bude i nadále investovat do modernizace areálu a nových technologií. Současně se bude snažit snižovat svoji zadluženost postupným splácením svých závazků. A v neposlední řadě se chce zaměřit na rozvíjení dovedností a znalostí svých zaměstnanců, kterých si velmi cení.

Z vize vyplývají strategické cíle společnosti, které vyjadřují změnu, kterou chce podnik uskutečnit. [2]

Nejdříve zde však bude vymezen směr, kterým se chce podnik následující období vydat. Směrem je zde myšlena strategie, kterou lze chápat jako vodítko pro rozhodování za neurčitých podmínek. Je to široké spektrum hypotéz určujících:

- konkurenční schopnost firmy,
- rozvíjení „core competences“ (jedinečných a nenapodobitelných kompetencí firmy),
- naplnění budoucích cílů,
- politiky určující dosažení těchto cílů. [2]

Strategie společnosti Elitex Nepomuk, a. s.

Společnost Elitex Nepomuk je subdodavatelský podnik, který se zabývá zakázkovou výrobou. Strategie se tedy přirozeně odvíjí od požadavků jejich zákazníků, s cílem pružně reagovat na jejich přání a potřeby.

Svých stanovených cílů se bude snažit dosáhnout především neustálým zvyšováním kvality svých subdodávek a udržováním dobrých vztahů se zákazníky.

S kvalitou produktů jsou spojeny investice. Společnost každoročně investuje do nákupu různých moderních technologií. V posledních letech společnost zakoupila například nové frézovací a obráběcí centrum, moderní CNC soustruh, 3D měřicí rameno, svařovacího robota a ohýbačku trubek. Kromě nových strojů také společnost investuje do modernizace areálu. V roce 2013 byl postaven nový sklad materiálu a dokončena výstavba expediční a montážní haly. [16]

Velkou investicí pro rok 2016 bude celková rekonstrukce staré haly, ve které bude zřízena moderní odmašťovací a lakovací linka. Jelikož je tato investice velmi nákladná, vezme si společnost pro tento účel úvěr ve výši 14 mil Kč. Dále chce v roce 2017 investovat do nákupu dalšího svařovacího robota, se kterým má dobré zkušenosti a dosahuje tak ještě kvalitnější výroby.

Společnost Elitex Nepomuk má menší okruh odběratelů, kteří tvoří významné podíly jejich tržeb. Tyto podíly se v posledních pěti letech víceméně nezměnily, a proto by ráda získala další nové zákazníky, aby tak postupně snižovala riziko spojené se ztrátou jednoho z

důležitých zákazníků. Společnost bude intenzivně hledat nové zákazníky, a to především formou přímého oslovení.

Jedním z cílů je dále snižování zadluženosti, jelikož hodnota tohoto ukazatele nabývala v předešlých letech nadprůměrných hodnot. Jelikož je společnost nucena si vzít kvůli rekonstrukci v roce 2016 další poměrně vysoký úvěr, stanovila si tento cíl až od roku 2017 s tím, že na konci plánu by neměl podíl cizího kapitálu na celkových aktivech přesahovat 60 %.

V neposlední řadě chce společnost investovat do vzdělání svých zaměstnanců, jelikož to čím dál více považuje za nezbytnost pro další rozvoj podniku. Konkrétně se to týká především technicko-hospodářských pracovníků (THP), kteří budou školeni v různých oblastech přiřazených dle jejich pracovní profese. Součástí těchto školení budou i jazykové kurzy s cílem zvýšení jazykové úrovně vybraných zaměstnanců. Tito zaměstnanci budou na konci každého roku prověřeni, zda došlo k požadovanému zvýšení jazykové úrovně.

Strategické cíle společnosti pro období 2016-2018:

- Zvýšení tržeb z prodeje vlastních výrobků a služeb na konci plánovaného období alespoň o 12 %.
- V závislosti na tržbách dosažení dostatečné výše čistého hospodářského výsledku. Ukazatel rentability tržeb by měl v každém roce plánu dosahovat alespoň hodnoty 5.
- Získání alespoň 2 nových zákazníků, jejichž tržby dohromady budou na konci plánu činit alespoň 2,5 mil. Kč.
- Investice do kompletní rekonstrukce staré haly. Zahájení rekonstrukce v roce 2016, náklady jsou odhadnuty na 15 mil. Kč.
- Nákup nového svařovacího robota za 1,8 mil. Kč v roce 2017.
- Snižování zadluženosti. Na konci plánovaného období by neměla zadluženost přesahovat 60 %.
- Zvýšení kvalifikace THP zaměstnanců. Investování do vzdělání v každém roce plánu 350 000 Kč. Typ školení bude určen pro každou pracovní pozici. Součástí budou i jazykové kurzy s cílem zvýšení jazykové úrovně vybraných zaměstnanců.

4 Analýza prostředí

V této kapitole je provedena analýza prostředí, která sestává z interního a externího šetření a je plně vztažena ke strategickému záměru podniku. Externím prostředím je zde myšleno makro- a mezoprostředí a interním mikroprostředí. [2]

Smyslem této analýzy je zhodnotit připravenost organizace realizovat svůj strategický záměr a vyhledat nejlepší alternativy z hlediska příležitostí, hrozeb, silných a slabých stránek organizace, na které je pak pohlíženo jako na identifikovaná rizika. [11]

4.1 Externí prostředí

Makroprostředí

Makroprostředí existuje nezávisle na vůli podniku a cílem je zjistit, jak moc je strategický záměr citlivý na toto prostředí. Pro analýzu makroprostředí bude využita analýza **PEST**, která zkoumá toto okolí v rámci 4 oblastí, a to politicko-právního, ekonomického, sociálně-demografického a technicko-technologického. [4]

Výstupem této analýzy jsou příležitosti, kterých podnik může v rámci svého strategického záměru využít nebo naopak hrozby, které mohou ohrozit jeho naplnění.

Politicko-právní faktory

Společnost Elitex Nepomuk se musí jako ostatní podniky řídit mnoha zákony a sledovat jejich neustálé změny. Mezi takové patří Občanský zákoník, Zákon o obchodních korporacích, Zákoník práce, Zákon o účetnictví, Zákon o daních z příjmů, Zákon o DPH atd. Podnikatelské prostředí České republiky je právě díky neustálým změnám v legislativě označováno za dlouhodobě nestabilní a to má samozřejmě negativní dopad na podnikatelské subjekty. Predikce jeho budoucí vývoje, je tak značně ztížena.

Mimo zákonů se musí společnost Elitex řídit mnoha dalšími normami, směrnicemi a nařízeními. Důležitá je pro ni mezinárodní norma ISO 9001:2009 definující systém řízení kvality nebo dále norma ISO 3834-2:2006 určující požadavky na jakost při svařování. Tyto normy podnik musí pravidelně obhajovat. [16]

Kromě českého podnikatelského prostředí je nutno sledovat i legislativu vycházející z Evropské Unie a aktuální vývoj eurozóny, který není v současnosti moc příznivý. Přesto se podniku Elitex Nepomuk v posledních letech dařilo každoročně vytvářet dostatečný zisk. Příležitostí pro firmu jsou dotace. Společnosti se v minulosti podařilo několikrát získat dotace ze strukturálních fondů Evropské Unie. To bude její snahou i v následujících letech. Pro výrobní společnosti je v současnosti připraveno několik operačních programů, z kterých mohou čerpat prostředky. Společnosti Elitex Nepomuk, jakožto výrobního podniku, se týká konkrétně Operační program „Podnikání a inovace pro konkurenceschopnost 2014-2020“, který je zaměřen na rozvoj informačních technologií, nákup moderních technologií atd. [18]

Ekonomické faktory

Hrubý domácí produkt

V současné době hrubý domácí produkt (HDP) v České republice zaznamenává rostoucí trend, nicméně tempo růstu by však mělo další roky zpomalovat. Pro rok 2016 je predikován meziroční nárůst o 2,7 % a v letech 2017 a 2018 shodně o 2,4 %. [19]

Jelikož je podnik Elitex závislý na odbytu zahraničních zákazníků, je důležitý vývoj ekonomiky i v zahraničních zemích těchto zákazníků. Jak už bylo v úvodu řečeno, zákazníci společnosti Elitex jsou firmy především z Německa a Francie. Dále pak Polsko a občas i Anglie.

Tab. č. 22: HDP zahraničních zemí

Reálný růst v %	2015	2016	2017	2018
Německo	1,5	1,8	1,9	x
Francie	1,1	1,3	1,5	x
Polsko	3,5	3,4	3,4	x
Anglie	2,2	2	2,3	x

Zdroj: vlastní zpracování, 2016 [19], [20]

V tabulce č. 22 jsou uvedeny predikce HDP ve vybraných zemích na dva následující roky. Jak je patrné, HDP má ve všech zemích rostoucí tendenci s výjimkou Polska, které však patřilo ve 3. čtvrtletí 2015 k nejrychleji rostoucím zemím v EU.

Inflace

Rok 2015 se vyznačoval velmi nízkou inflací, která dosahovala pouhých 0,3 %. Tento vývoj byl způsoben především díky klesající ceně ropy. Průměrná míra inflace by dle prognóz měla v roce 2016 dosáhnout 1,1 % a v roce 2017 a 2018 by se růst spotřebitelských cen mohl zrychlit až na 1,9 %. To bude mít přirozeně vliv na ceny výrobních materiálů a nákladovost výroby. [19]

Měnový kurz

Dalo by se říci, že nejvýznamnějším činitelem, který na podnik působí z vnějšího okolí a ovlivňuje ho je měnový kurz. Společnost kvůli zásahu ČNB v listopadu 2013, kdy oslabila korunu vůči euru, musela čelit vysokým kurzovým ztrátám. Společnost si pojišťovala měnový kurz k určité hladině, která se kvůli intervencím rázem stala nevhodná. V současnosti ale stabilní hladina měnového kurzu společnosti spíše vyhovuje a měnový kurz už si nepojišťuje. Společnost i nákupy některých surovin provádí v eurech, takže tímto částečně riziku kurzových ztrát předchází.

Česká národní banka aktuálně drží hladinu měnového kurzu kolem 27 Kč za euro a dle jejich prohlášení z února 2016 neukončí tyto intervence dříve než v roce 2017. Vývoj pro roky 2017 a 2018 je tak nejistý, odhaduje se však, že bude koruna zpátky posilovat k hladině 26 Kč za euro, což pro Elitex Nepomuk jakožto vývozce produkce do zahraničí, není pozitivním faktem. [21]

Dle Ministerstva financí České republiky (MFČR) je predikce kurzu CZK/EUR taková, že v roce 2016 by měl být ve výši 27,1 Kč za euro, v roce 2017 26,8 Kč za euro a 2018 26,2 Kč za euro. [19, 20]

Úrokové sazby

Vzhledem k vyšší zadluženosti společnosti je důležité sledovat i vývoj úrokových sazeb. Ty se již několik posledních let pohybují na velmi nízké úrovni.

Společnost má u části úvěrů sjednány úrokové sazby, které se mění podle aktuální sazby 1M PRIBOR. Ta za rok 2015 činila pouhých 0,22 %. [23]

Pro následující období jsou k dispozici pouze prognózy úrokové sazby 3M PRIBOR, která by měla v příštích letech růst. V roce 2016 by měla tato sazba setrvat na stejné úrovni jako

roku 2015, tedy na úrovni 0,3 % a v roce 2017 už je predikován nárůst na 0,6 % a v roce 2018 na 0,9 %. [19]

Dle této prognózy lze uvažovat i zvyšování měsíční úrokové sazby PRIBOR, kterou využívá společnost Elitex Nepomuk.

Ceny energií

Cena silové elektřiny obchodované na Pražské energetické burze zaznamenává od roku 2015 pokles a v prosinci 2015 se pohybovala na hladině 29 euro za megawatthodinu. [22]

Pravděpodobně by nemělo dojít ke zdražení elektřiny ani v roce 2016, čemuž napomáhá fakt, že koruna vůči euru posiluje. Vývoj ceny zemního plynu má podobný scénář a v roce 2016 by jeho cena měla stagnovat. [24]

Energetický regulační úřad vzhledem k posledním dvěma mírnějším zimám chystá od roku 2017 změnu současné tarifní struktury, jejímž hlavním cílem je spravedlivější a transparentnější rozdělení nákladů mezi své zákazníky. V konečném důsledku zákazníci budou platit více za distribuční poplatky, než za skutečně odebrané množství elektřiny. Zda to bude pro společnost Elitex Nepomuk znamenat zvýšení či snížení nákladů nelze nyní s určitostí predikovat. [25]

Nezaměstnanost

Celková míra nezaměstnanosti v České republice nabývá v současnosti nejnižších hodnot, jakých za poslední léta dosahovala. Dle odhadu MFČR dosáhla v průměru za rok 2015 míra nezaměstnanosti 5,1 % a v návaznosti na pokračující pozitivní vývoj české ekonomiky je očekáván další pokles této míry. [20]

V Plzeňském kraji je tato míra ještě nižší, a k 31. prosinci 2015 dosahovala 4,6 % a v okrese Plzeň-jih ještě nižších 4,1 %. [26]

Nízká nezaměstnanost obecně pro podniky není příliš vyhovujícím stavem. A sama společnost uvádí, že je občas problém najít schopnou kvalifikovanou pracovní sílu. Může být tedy v budoucnu čím dál více problematické najít nové schopné zaměstnance. V tomto ohledu společnost spolupracuje se dvěma personálními agenturami.

Sociálně-demografické faktory

Jak už bylo výše řečeno, společnost Elitex Nepomuk se nachází v okrese Plzeň-jih, kde populace lidí v produktivním věku 15-64 klesá, ostatně jako v celé ČR. Plzeň-jih se vyznačuje i vyšším průměrným věkem obyvatel, který v roce 2014 dosáhl 42 let. [27]

Co se týče vzdělání, společnost Elitex Nepomuk zaměstnává z početního hlediska nejvíce pracovníky technického zaměření, kterých je v současnosti na trhu práce nedostatek.

Na Plzeňsko má také více než na jiný kraj vliv sousední Německo. Mnoho lidí hledá uplatnění za hranicemi v Bavorsku. A tak stále častějším požadavkem zaměstnavatelů v Plzeňské kraji je tak poptávka po zahraničních pracovnících. Cizinci jsou většinou ubytováni v místě výkonu práce a jsou tak kdykoliv k dispozici, zároveň jsou ochotni pracovat za nižší mzdy, o sobotách, nedělích nebo přesčas. [28]

I společnost Elitex Nepomuk v současnosti zaměstnává na pozici dělníků zhruba 30 % zaměstnanců jiné národnosti, nejčastěji obyvatele z Ukrajiny.

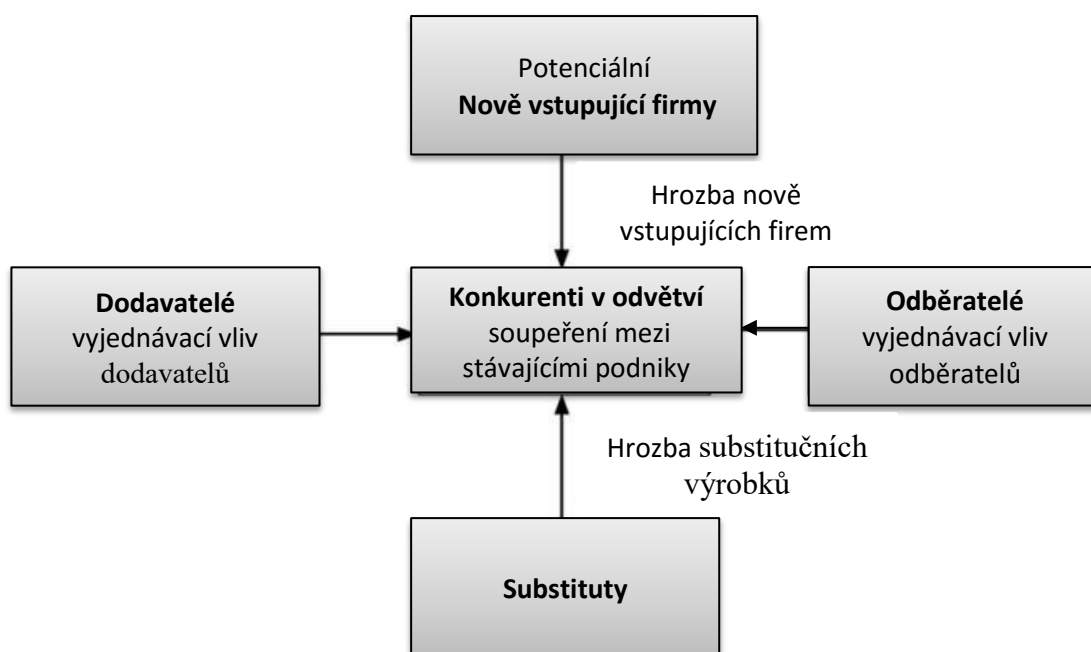
Technicko-technologické faktory

Současným trendem v oblasti nejrůznějších technologií je neustálý pokrok ve vývoji směrem k technologicky efektivnějším řešením. Společnost využívá při výrobě řadu technologií a tak je pro ni velmi důležité tuto oblast sledovat. Každoročně investuje v rámci možností do obnovy různých výrobních zařízení a sleduje moderní trendy, kterým se postupně snaží přizpůsobovat. Kvůli tomu navštěvují vybraní zaměstnanci například i různé veletrhy zaměřené na představování novinek z oblasti technologie a už několikrát byl tímto způsobem pořízen některý z jejich strojů. Nyní společnost disponuje převážně moderním strojním parkem, využívající například i laser nebo 3D měření, avšak kvůli konkurenceschopnosti musí podnik tuto oblast monitorovat neustále. Dle podniku je však nyní nějaká převratná inovace v tomto oboru neohrožuje.

Mezoprostředí

Analýza mezoprostředí, které může podnik ovlivňovat pouze částečně, bude provedena pomocí Porterova modelu pěti sil. Tento model znázorňuje působení a charakteristiky 5 základních sil, které zobrazuje následující obrázek. [4]

Obr. č. 4: Porterův model 5 sil



Zdroj: upraveno dle [12], 2016

Konkurence v oboru

Společnost Elitex Nepomuk působí v odvětví lehkého strojírenského průmyslu. Z hlediska klasifikace CZ-NACE se řadí do skupiny 25 Výroba kovových konstrukcí a kovodělných výrobků, kromě strojů a zařízení. [1]

Kovodělná výroba má v České republice dlouhodobou tradici a potřeba užití kovů ve výrobě komponentů a i konečných výrobků stoupá. S rozvojem strojírenského průmyslu a s podporou především automobilového průmyslu v České republice dále roste poptávka po kovových komponentech do těchto oddílů. Dalším velkým odběratelem kovových konstrukcí je stavební průmysl, kde jsou kovové konstrukce již neodmyslitelnou součástí téměř každé dodávky. V globálním konkurenčním prostředí se daří především v posledních letech znovu získávat zakázky většího, či menšího rozsahu a mnoho společností si trhy

udrželo a dále úspěšně expandují. Z těchto důvodů má tento obor velmi dobré vyhlídky na další rozvoj v náročném konkurenčním prostředí. [29]

Jako konkurenty lze označit takové firmy, které disponují podobným technologickým vybavením a soustředí se taktéž na výrobu různých komponent. Společnost však působí především na zahraničních trzích.

Za nejvýznamnějšího konkurenta lze označit firmu Meiser sídlící v jihozápadním Německu ve městě Schmelz-Limbach. Tato společnost s bohatou tradicí dnes působí po celém světě. Z České republiky lze uvést například firmu VOP CZ, s. p., nebo VUVL, a. s. Dále si konkurují navzájem dodavatelé firmy Caterpillar, která je oceňuje vlastní certifikací SQEP. Mezi takové patří například americká společnost CR Metal Products nebo slovenská firma Hern s. r. o.

Ve srovnání se západní zahraniční konkurencí může společnost nabídnout lepší poměr ceny a kvality, především díky nižším nákladům na výrobu a kvalifikovanou pracovní sílu. [1]

Nově vstupující firmy

Vstup do odvětví, ve kterém společnost Elitex Nepomuk působí, není nepřekonatelný, existují však určité bariéry. Největší bariérou vstupu do strojírenského odvětví jsou především vysoké počáteční investice spojené se zajištěním prostor pro výrobu, vybudování velkoplošných hal a samozřejmě nákupem nejmodernějších špičkových technologií. I po těchto investicích však musí společnost nadále investovat do inovací a v konečném důsledku disponovat určitou konkurenční výhodou, aby prorazila na trhu.

Kromě strojového parku je pak také důležité sehnat odborné pracovníky na obsluhu těchto strojů. Dle společnosti Elitex Nepomuk je například velmi problematické najít schopného svářeče, který je konkrétně pro tuto společnost značně důležitý.

Hrozba substitutů

Substitutem je myšlen takový produkt, který by dokázal nahradit výrobky společnosti v tom smyslu, že bude například vyroben z jiného materiálu a bude mít lepší užitné vlastnosti. Společnost Elitex Nepomuk nevyrábí hotové výrobky k prodeji ale velké množství nejmodernějších kovových komponent, které jsou součástí konečných výrobků

odběratelů. Tyto komponenty jsou vyráběny dle specifikovaných parametrů zákazníka a tím jsou tedy jedinečné. Substitut jako takový společnost tedy neohrožuje.

Vyjednávací síla zákazníků

Významnými odběrateli společnosti jsou z drtivé většiny zahraniční firmy, které tvoří vysoký podíl na celkových tržbách společnosti. Největšími odběrateli jsou společnosti Homag Group, Caterpillar, Hamm a Fritzmeier.

HOMAG GROUP je německá skupina firem zabývající se výrobou dřevoobráběcích strojů a patří mezi největší odběratele společnosti Elitex Nepomuk. Celá skupina tvoří několik posledních let v průměru okolo 50 % celkových tržeb podniku.

Skupina Homag se skládá z celkem 10 společností a společnost Elitex Nepomuk spolupracuje s těmito: [1]

- HOMAG Holzbearbeitungssysteme GmbH,
- WEEKE BOHRSYSTEME GmbH,
- HOMAG MACHINERY Środa Sp. z o.o. (závod v Polsku),
- HOLZMA Plattenaufteiltechnik GmbH,
- HOMAG Automation GmbH,
- Weinmann Holzbausystemtechnik GmbH.

Caterpillar je předním světovým výrobcem stavebních a důlních zařízení se sídlem v USA. [30]

Společnost Elitex Nepomuk však spolupracuje s výrobními závody ve Francii, Německu a občas i v Anglii. Její podíl na tržbách Elitexu Nepomuk se postupně navyšuje, v roce 2015 činil téměř 30 % a pro další roky je předpokládán další nárůst. Tato společnost velmi dbá na kvalitu dodávek svých dodavatelů, pro které má vytvořený speciální certifikační program SQEP (Supplier Quality Excellence Process). Společnost Elitex Nepomuk tak musí každoročně obhajovat tuto certifikaci, která se každým rokem hodnotí podle přísnějších pravidel. Kromě kvality produktů, se oceňuje také kvalita procesů řízení firmy, vývoje, řešení problémů, uvádění výrobků a změn do výroby, schopnost firmy dostát svým dlouhodobým závazkům atd. Společnost Elitex Nepomuk se chlubí již po čtvrté v řadě

bronzovou certifikací. To společnosti zajišťuje významnější pozici mezi dodavateli a vyšší podíl na budoucích zakázkách.

Třetím nejvýznamnějším odběratelem pro společnost Elitex Nepomuk, co se tržeb týče, je německá společnost **HAMM**. Ta se již 125 let zabývá vývojem a výrobou stavebních strojů. [31] Tento odběratel se v minulém roce podílel na tržbách společnosti ve výši 13 %.

Poslední větším zákazníkem je německá společnost **Fritzmeier**. Ta se zabývá výrobou kabin stavebních strojů a průmyslových vozidel. Její podíl na tržbách činil v roce 2015 cca 5,5 %. [32]

V České republice společnost Elitex Nepomuk ještě dále spolupracuje se společností *Rieter*, která v minulosti zastávala pro společnost pozici strategického odběratele, jak bylo uvedeno v kapitole č. 1.2. V roce 2015 činil její podíl na tržbách již pouze 1 %. [1]

Vzhledem k menšímu okruhu velkých odběratelů je tedy zřejmé, že je společnost Elitex Nepomuk značně závislá na vývoji těchto firem a případná ztráta jednoho takového zákazníka by tak neohrozila pouze naplnění strategického záměru, nýbrž samotnou existenci podniku. Toto riziko společnost minimalizuje pomocí uzavřených dlouhodobých rámcových smluv, které zajišťují odbyt produkce v minimální výši.

Vyjednávací síla dodavatelů

Společnost Elitex Nepomuk má širší okruh stálých dodavatelů. Mezi tyto dodavatele se řadí především prodejci hutního materiálu, různých druhů plechu, železa, trubek, barev atd. Jsou to dodavatelé jak z České republiky, tak ze zahraničí. Na rozdíl od pozice vůči odběratelům zde zaujímá podnik silnějšího postavení. Se svými dodavateli se však snaží taktéž udržovat velmi dobré vztahy a jejichmi dodavateli jsou stálé firmy.

4.1.1 Zhodnocení externího prostředí pomocí matice EFE

Ze zjištěných výsledků externího prostředí je sestavena matice EFE, která zahrnuje vybrané příležitosti a hrozby s největším vlivem na strategický záměr podniku. [2]

Tab. č. 23: Matice EFE

Faktor rizik	Váha [V]	Stupeň vlivu[SV]	[V]*[SV]	
Příležitosti [O]				
1.	Využití konkurenční výhody lepšího poměru ceny a kvality při hledání nových zákazníků	0,13	3	0,39
2.	Obor s rostoucím potenciálem	0,13	3	0,39
3.	Možnost čerpání finančních prostředků z dotačních fondů	0,07	1	0,07
4.	Silnější postavení vůči dodavatelům – možnost získávání výhodnějších nákupů	0,13	2	0,26
Hrozby [T]				
1.	Apreciace kurzu CZK oproti EUR	0,15	4	0,6
2.	Růst cen výrobního materiálu	0,15	3	0,45
3.	Vysoká konkurence	0,14	3	0,42
4.	Růst úrokových sazeb PRIBOR	0,1	2	0,2
Σ		1		2,78

Zdroj: Vlastní zpracování, 2016

Každý rizikový faktor má přiřazenou váhu v rozsahu 0-1 podle důležitosti, suma vah je tedy rovna 1. Dále jsou jednotlivé faktory rizik ohodnoceny stupněm vlivu na strategická východiska. Nejvýznamnější vliv je ohodnocen číslem 4 a nejméně významný 1. Vážené ohodnocení každého faktoru je pak dáno vynásobením příslušné váhy a stupně vlivu. [2]

Celkové vážené ohodnocení je dáno součtem jednotlivých vážených ohodnocení a v tomto případě vyšlo 2,78, což znamená, že strategický záměr vykazuje střední citlivost na jeho externí prostředí. Z matice EFE vyplývá, že nejvýznamnější příležitostí je pro společnost rostoucí potenciál oboru, ve kterém působí, a její konkurenční výhoda plynoucí z poměru nabízených cen ku kvalitě produktů. Největšími hrozbami se jeví budoucí posilování koruny vůči euru, rostoucí cena výrobního materiálu a vysoká konkurence v oboru.

4.2 Interní prostředí

V úvodu kapitoly bylo určeno, že interním prostředím je myšleno mikroprostředí podniku. Cílem analýzy mikroprostředí je zjistit interní potenciál společnosti k naplnění svých strategických cílů. Výsledkem je určení silných a slabých stránek společnosti.

Management

Organizační struktura byla popsána již v kapitole 1.3. Pro připomenutí vedení společnosti představuje generální ředitelka společnosti, která je i většinovým akcionářem společnosti. A dále je podnik rozčleněn do 7 oddělení, a to obchodního oddělení, oddělení výroby, oddělení řízení jakosti, logistického oddělení, ekonomického oddělení, oddělení technické přípravy výroby a technické organizace výroby.

Obchodní oddělení má na starost komunikaci a udržování vztahů se zákazníky. Aktivně také hledá potenciální nové zákazníky. Oddělení technické přípravy výroby sestává z technologů a konstruktérů. Hlavní náplní práce technologů je kalkulace, tvorba technologických postupů a normování časů při výrobě. Konstruktéři vytváří především návrhy výrobků dle zadaných parametrů od zákazníka. Ekonomické oddělení zahrnuje účtárnu, personální oddělení a controllingové oddělení. Výrobní oddělení má na starost výrobní ředitel, jehož přímými podřízenými jsou tři hlavní mistři, kteří vykonávají dohled nad ostatními pracovníky výroby. Zaměstnanci oddělení řízení kvality mají na starost především vstupní a výstupní kontrolu výrobků. Logistické oddělení, které má na starost tvorbu expedičních plánů, zahrnuje také referenty nákupu potřebného materiálu. Oddělení technické organizace výroby má na starost správu a celkovou údržbu majetku podniku. [1]

Výroba

Výrobní areál je rozdělen do několika částí podle výrobních činností. Mezi její hlavní činnosti při výrobě patří obrábění, zpracování plechu, svařování, 3D měření, konstrukce, montáž, povrchové úpravy a vyvažování. [16]

Společnost v současnosti disponuje širokou řadou špičkových technologií, do kterých každoročně investuje.

Mezi její strojní park se řadí:

- 3 ks CNC laserové pálení plechu
- 3 ks CNC ohraňovací lisy
- 2 ks vysekávací lisy
- moderní soustruh CNC z řady ecoTurn
- ohýbačka trubek Akyapak ABM 38 CNC
- 3D měřicí rameno
- nové frézovací a obráběcí centrum
- svařovací robot CLOOS [1]

V podniku probíhá třísměnný provoz. Vzhledem k výrobnímu programu, který je představen v kapitole č. 1.4, je pro společnost nutná koordinace jednotlivých zakázek, aby zajistila pružný chod výroby. V tomto ohledu tomu společnost podmiňuje i flexibilní pracovní dobu. V případě většího objemu zakázek v jednom časovém úseku, společnost využívá například přesčasů, které jsou zaměstnancům následně kompenzovány.

Jak už bylo řečeno společnost vlastní několik certifikací dokládající vysoký standard její výrobní činnosti. Kromě certifikace od Caterpillaru má společnost zaveden i systém řízení kvality ISO 9001 a certifikaci systému managementu kvality při procesech svařování.

Marketing

Nástroje marketingu společnost téměř nevyužívá, jelikož v tom nevidí vysoký potenciál. Prezentuje se především svým logem a novými webovými stránkami, na kterých uvádí základní informace o firmě, svůj výrobní program, vyžívané technologie atd. Veškeré informace jsou samozřejmě vzhledem k zahraniční klientele dostupné také v německém a anglickém jazyce. Kromě toho se společnost prezentuje získanými certifikáty, které dokládají vysoký standard její činnosti. Spoléhá taktéž na dobré ohlasy od svých zákazníků.

Obr. č. 5: Logo společnosti

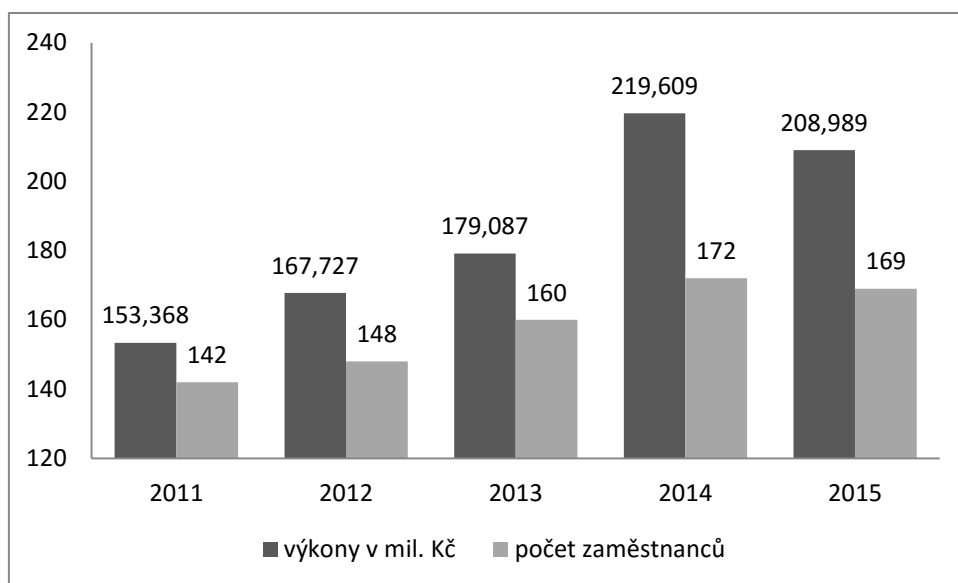


Zdroj: [16]

Zaměstnanci

Společnost zaměstnává aktuálně 169 lidí, z toho převážnou část tvoří pracovníci ve výrobě, kterých je aktuálně 116, 43 lidí tvoří technicko-hospodářští pracovníci, 5 tvoří řidiči a 5 vedení. Z dat minulých let na obr. č. 6 lze pozorovat, že počet zaměstnanců je závislý na objemu výroby. Týká se to především pracovníků výroby, jinak je snahou organizace udržet stálý kmen pracovníků.

Obr. č. 6: Vývoj počtu zaměstnanců



Zdroj: vlastní zpracování dle [1], 2016

Zaměstnanci ve výrobě musí mít určité speciální znalosti pro výkon své práce. Každý však provádí jinou činnost a proto podstupují i různá školení, např. pro obsluhu konkrétních strojů nebo speciální školení pro svářeče. Všichni zaměstnanci se musí ze zákona účastnit pravidelně školení o bezpečnosti práce.

V administrativě musí zaměstnanci disponovat zase jinými speciálními znalostmi než lidé ve výrobě a logicky mají vyšší vzdělání. Mezi nejkvalifikovanější zaměstnance patří vedení společnosti a dále zaměstnanci oddělení technické přípravy, kde jsou převážně technologové a konstruktéři. Pro THP pracovníky byly v minulém roce nově zavedeny jazykové kurzy v anglickém a německém jazyce, jelikož jazyková vybavenost nedosahuje takové úrovně, jakou by si firma představovala.

Společnost využívá také motivační program, který je rozdělen zvlášť pro administrativní pracovníky a zvlášť pro pracovníky ve výrobě. Pro pracovníky ve výrobě je však tento

program značně pestřejší než je tomu u administrativních pracovníků. Pracovníci ve výrobě mohou díky své šikovnosti a cílevědomosti dosáhnout ke své hodinové mzdě ještě velké množství příplatků. Pracovníci v administrativě mají pevně stanovenou mzdu, ať vykonají v podstatě „jakoukoliv“ práci.

Při hledání nových zaměstnanců zveřejňuje podnik nabídky volných míst na svých webových stránkách, na stránkách města Nepomuk a dále pak využívá služeb dvou personálních agentur. [1]

Informační technologie

Společnost využívá celkem nově ERP systém Helios Orange, který je v současnosti nejrozšířenějším podnikovým informačním systémem pro malé a střední podniky. Pomocí něho lze řídit a kontrolovat převážnou část procesů ve firmě. Na tento systém proběhlo v minulém roce i speciální školení IT pracovníka.

Kromě toho zaměstnanci mezi sebou komunikují pomocí vnitřní komunikační sítě Intranet.

Finance

Vzhledem k výsledkům z finanční analýzy uvedených v kapitole 2.2, lze považovat společnost Elitex Nepomuk za stabilní firmu, která má potenciál k naplnění svého strategického plánu.

4.2.1 Zhodnocení interního prostředí pomocí matice IFE

Ze zjištěných výsledků interního prostředí je sestavena matice IFE, ze které vyplývají významné silné a slabé stránky podniku. Jako u matice EFE je i zde rizikovým faktorům přiřazena váha od 0-1. Dále je zde každému faktoru přiřazen stupeň vlivu. Silné stránky jsou ohodnoceny stupni vlivu 3 (méně významná silná stránka) a 4 (významná silná stránka). Slabým stránkám jsou přiřazeny stupně vlivu 1 (významná slabá stránka) a 2 (méně významná slabá stránka). Vážené ohodnocení jednotlivých faktorů je dáno násobkem váhy a stupněm vlivu každého faktoru. [2]

Tab. č. 24: Matice IFE

Faktor	Váha [V]	Stupeň vlivu [SV]	[V]*[SV]	
Silné stránky [S]				
1.	Moderní strojový park	0,16	4	0,64
2.	Certifikace dokládající kvalitu výroby	0,12	3	0,36
3.	Rámcové smlouvy se zákazníky	0,16	4	0,64
4.	Flexibilní výrobní program	0,14	3	0,42
Slabé stránky [W]				
1.	Vyšší zadluženost společnosti	0,13	1	0,13
2.	Nižší hodnota ROS	0,11	2	0,24
3.	Slabé marketingové aktivity	0,08	2	0,16
4.	Nižší jazyková vybavenost THP zaměstnanců	0,1	1	0,1
Σ		1		2,69

Zdroj: vlastní zpracování, 2016

Celkové vážené ohodnocení je suma jednotlivých vážených ohodnocení a vyšlo 2,69. Lze tedy říci, že strategický záměr se opírá o středně silnou interní pozici podniku. Pokud společnost nepodcení identifikovaná rizika, má vysoké šance k naplnění svých stanovených cílů.

5 Tvorba variant strategie

V rámci této kapitoly je provedena tvorba variant strategie a výběr té nejvhodnější pro naplnění strategických cílů podniku Elitex Nepomuk. Určitá východiska pro tvorbu variant strategií představují výsledky interních a externích analýz. Na tomto principu jsou založeny obecné metody tvorby strategie, jako matice hodnocení interních a externích faktorů nebo matice strategické a akční pozice podnikatelského subjektu, které jsou dále představeny. [2]

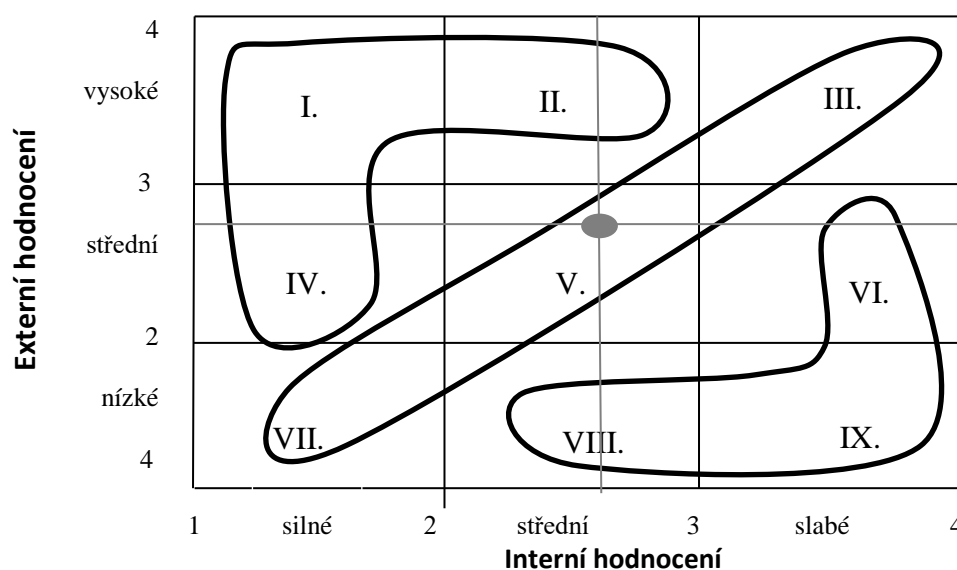
5.1 Matice hodnocení interních a externích faktorů (IE)

Prvním zmíněným nástrojem pro výběr vhodné strategie byla matice hodnocení interních a externích faktorů (IE). Tato matice vychází z celkových vážených ohodnocení interních a externích faktorů matic EFE a IFE a respektuje tak závěry z analýzy prostředí. [2]

Na ose x je vyneseno celkové ohodnocení interních faktorů a na ose y celkové ohodnocení externích faktorů. Graf je rozdělen do 9 polí, do kterých se kreslí pozice podniku. Tuto pozici je na základě tohoto ohodnocení možné rozdělit do 3 oblastí, z nichž každé odpovídá určitá skupina strategií: [2]

- Oblast I, II, IV – „Stavěj a zajišťuj růst“ (penetrace na trh, rozvoj trhu, integrace,..)
- Oblast III, V, VII – „Udržuj a potvrzuj“ (penetrace na trh, vývoj produktu)
- Oblast VI, VIII, IX – „Sklízej a zbavuj se“ (defenzivní strategie, likvidace,..)

Obr. č. 7: Matice IE



Zdroj: Vlastní zpracování dle [2], 2016

Po zanesení křivek celkového interního (2,69) a externího (2,78) hodnocení, vyšla pozice podniku Elitex Nepomuk v oblasti V. „Udržuj a prověřuj“. Pro tuto oblast je doporučena strategii penetrace na trh a vývoj produktu.

5.2 Matice SPACE

Dalším nástrojem pro výběr vhodné strategie je zvolena matice hodnocení strategické a akční pozice podnikatelského subjektu nebo záměru, zkráceně SPACE. Ta je konstruována na základě charakteru příslušné firmy se zahrnutím specifických ukazatelů výkonnosti i získaných obecných informací z podnikatelského prostředí. Pozice je v této metodě hodnocena ze dvou hledisek:

- Interní charakteristiky – finanční síla (FS), konkurenční vlastnosti (KV)
- Externí charakteristiky – stabilita prostředí (SP), síla oboru (SO)

Na základě toho jsou stanoveny 4 kvadranty pozice firmy, ve které se podnik může nacházet, a to agresivní, konkurenční, konzervativní a defenzivní. Tyto kvadranty současně nabízí podniku vhodné strategie.

Výpočet vektoru strategické a akční pozice podniku je dán následujícími kroky:

1. Výpočet kvantitativního ohodnocení jednotlivých charakteristik
 - FS, SO – nejhorší +1, nejlepší +6
 - SP, KV – nejhorší -6, nejlepší -1
2. Výsledná hodnota na ose x = suma (SO, KV).
3. Výsledná hodnota na ose y = suma (FS, SP).
4. Souřadnice určují výslednou polohu vektoru. [2]

Tab. č. 25: SPACE Pozice na ose x

Pozice na ose x						
Faktor		Váha	Stupeň vlivu		Vážený stupeň vlivu	
		2015	2015	2018	2015	2018
SO	Finanční stabilita	0,13	3	5	0,45	0,75
	Dynamika růstu odvětví	0,11	3	3	0,3	0,3
	Úroveň technologie	0,11	4	5	0,4	0,5
	Bariéry vstupu	0,08	3	3	0,24	0,24
	Potenciál ziskovosti	0,1	3	4	0,3	0,4

KV	Technické parametry produktů	0,1	-3	-2	-0,3	-0,2
	Kvalita produktů	0,12	-3	-2	-0,36	-0,24
	Získávání informací	0,05	-2	-2	-0,1	-0,1
	Využívání technolog. kapacit	0,1	-3	-2	-0,3	-0,2
	Úroveň dodavatelů a distributorů	0,1	-2	-2	-0,2	-0,2
		1			0,43	1,25

Zdroj: vlastní zpracování, 2016

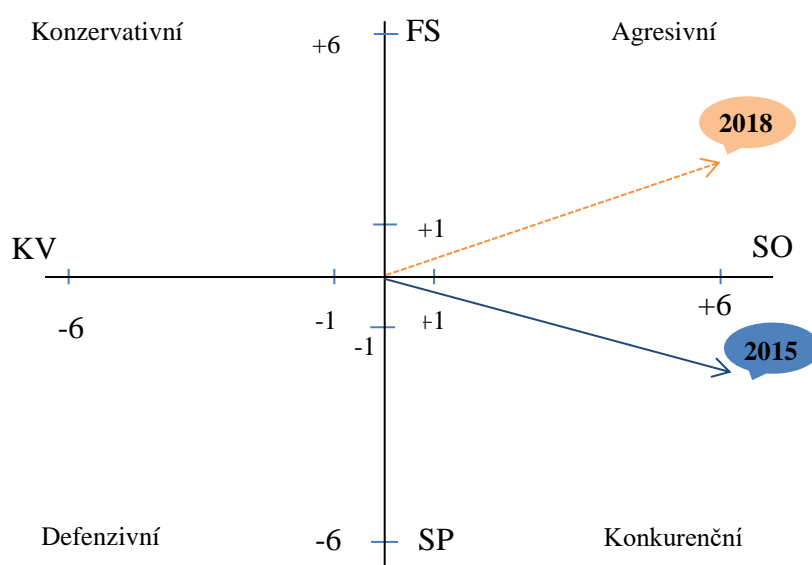
Tab. č. 26: SPACE Pozice na ose y

Pozice na ose y						
Faktor		Váha	Stupeň vlivu		Vážený stupeň vlivu	
		2015	2015	2018	2015	2018
FS	Výsledná rentabilita	0,12	3	5	0,36	0,6
	Výsledná likvidita	0,1	4	6	0,4	0,6
	Výsledná zadluženost	0,1	2	4	0,2	0,4
	Hospodářský výsledek	0,08	3	4	0,24	0,32
	Srovnání s konkurencí	0,1	3	4	0,3	0,4
SP	Úroveň inflace	0,05	-2	-3	-0,1	-0,15
	Vývoj poptávky	0,13	-3	-3	-0,39	-0,39
	Vyjednávací síla zákazníků	0,12	-5	-4	-0,6	-0,48
	Technologický vývoj	0,1	-3	-3	-0,3	-0,3
	Náročnost na inovace	0,1	-3	-3	-0,3	-0,3
		1			-0,19	0,7

Zdroj: vlastní zpracování, 2016

Po zanesení hodnot z výše uvedených tabulek na osu x a y je sestavena matice SPACE.

Obr. č. 8: Matice SPACE



Zdroj: vlastní zpracování, 2016

Obrázek č. 8 znázorňuje předpokládaný vývoj pozice společnosti během plánovaného období. Jak je patrné, po vyhodnocení dílčích charakteristik se společnost v současnosti nachází v konkurenčním kvadrantu. Tento kvadrant se vyznačuje především dobrými konkurenčními vlastnostmi a rostoucím oborem. Z hlediska finanční síly je na tom společnost ale průměrně. Doporučené strategie pro tento kvadrant jsou penetrace na trh, rozvoj trhu, rozvoj výrobku, integrační strategie, Joint Venture nebo i konkurenční strategie dle H. Portera. [2]

Na konci plánu by se společnost dle jejích předpokladů měla přemístit do agresivního kvadrantu. Tento kvadrant je označován za excelentní pozici firmy, která využívá dobrých interních a externích příležitostí. Pro tento kvadrant je doporučena taktéž široká škála strategií, jako strategie diverzifikace, penetrace na trh, rozvoj trhu, vývoj produktu a integrační strategie. Pokud bude předpoklad správný a společnost Elitex Nepomuk se bude na konci plánu nacházet v tomto kvadrantu, výrazně tak zlepší svoji finanční sílu, přičemž ostatní dobré charakteristiky z konkurenčního kvadrantu budou zachovány.

Doporučení vhodné strategie

Po zhodnocení všech těchto strategií je pro společnost Elitex Nepomuk, jakožto subdodavatelství podnik, který vyrábí komponenty pro konečné výrobky na zakázku dle technické dokumentace, doporučena strategie **penetrace na trh**. Ta spočívá ve zvyšování podílu na stávajících trzích stávajícími výrobky a odpovídá původní strategii nastíněné v kapitole č. 3. Pro společnost Elitex Nepomuk to v konečném důsledku znamená navyšování objemu prodejů stávajících výrobků tím, že bude upevňovat vztahy se svými zákazníky a klást důraz na kvalitu dodávaných výrobků.

6 Finanční plán 2016-2018

V této kapitole je sestaven finanční plán pro období 2016-2018. Finanční plán se skládá ze tří dokumentů, rozvahy, výsledovky a cashflow. Jednotlivé položky jsou ve výkazech naplánovány dle nové vyhlášky č. 500/2002 Sb. k zákonu o účetnictví, která vešla v platnost 1. ledna 2016. [33]

Pro tvorbu finančního plánu je však nejdříve nutné rozčlenit dlouhodobé cíle na krátkodobé.

6.1 Stanovení krátkodobých cílů společnosti

Krátkodobé cíle vycházející ze strategických cílů společnosti jsou rozloženy do tří let.

2016

- Zvýšení tržeb z prodeje vlastních výrobků a služeb alespoň o 5 % oproti roku 2015.
- Dosažení dostatečné výše čistého hospodářského výsledku. Ukazatel rentability tržeb by měl na konci roku 2016 dosahovat alespoň hodnoty 5.
- Získání alespoň 1 nového zákazníka, jehož tržby budou tento rok činit alespoň 500 tis. Kč.
- Investice do kompletní rekonstrukce staré haly. Zahájení rekonstrukce staré haly, náklady pro tento rok jsou odhadnuty na 7 mil. Kč.
- Zvýšení kvalifikace THP zaměstnanců. V roce 2016 investování do vzdělání 350 000 Kč. Typ školení bude určen pro každou pracovní pozici. Součástí budou i jazykové kurzy s cílem zvýšení jazykové úrovně vybraných zaměstnanců.

2017

- Zvýšení tržeb z prodeje vlastních výrobků a služeb na konci plánovaného období alespoň o 4 % oproti 2016.
- Dosažení dostatečné výše čistého hospodářského výsledku. Ukazatel rentability tržeb by měl na konci roku 2017 dosahovat alespoň hodnoty 5.
- Získání alespoň 1 nového zákazníka, jehož tržby i s předchozím novým zákazníkem budou činit alespoň 1,5 mil Kč.
- Pokračování v rekonstrukci staré haly, náklady jsou odhadnuty na dalších 5 mil. Kč.

- Nákup nového svařovacího robota za 1,8 mil. Kč.
- Snížení zadluženosti. Na konci roku 2017 by neměla zadluženost přesahovat 65 %.
- Zvýšení kvalifikace THP zaměstnanců. Investice do vzdělávání v roce 2017 350 000 Kč. Typ školení bude určen pro každou pracovní pozici. Součástí budou i jazykové kurzy s cílem zvýšení jazykové úrovně vybraných zaměstnanců.

2018

- Zvýšení tržeb z prodeje vlastních výrobků a služeb na konci plánovaného období alespoň o 3 % oproti 2017.
- Dosažení dostatečné výše čistého hospodářského výsledku. Ukazatel rentability tržeb by měl na konci roku 2018 dosahovat alespoň hodnoty 5.
- Tržby za nové zákazníky by měly činit dohromady na konci roku alespoň 2,5 mil. Kč.
- Dokončení rekonstrukce staré haly. Náklady pro tento rok jsou odhadnuty na 3 mil. Kč.
- Snížení zadluženosti. Na konci plánovaného období by neměla zadluženost přesahovat 60 %.
- Zvýšení kvalifikace THP zaměstnanců. Investice do vzdělávání v roce 2018 350 tis. Kč. Typ školení bude určen pro každou pracovní pozici. Součástí budou i jazykové kurzy s cílem zvýšení jazykové úrovně vybraných zaměstnanců.

6.2 Výkaz zisku a ztrát

Prvním plánovaným dokumentem, který tvoří finanční plán, je výkaz zisku a ztrát.

6.2.1 Plány výnosů

Mezi výnosy společnosti patří tržby za vlastní výrobky, ostatní provozní výnosy, výnosové úroky a ostatní finanční výnosy.

Plán tržeb za vlastní výrobky

Ve společnosti zaujímají hlavní složku celkové tržby z prodeje vlastních výrobků a služeb, které tvoří cca 98 %. Při plánování tržeb společnosti je vycházeno z odhadů společnosti, které zahrnují i již nasmlouvané zakázky na rok 2016 a část roku 2017. Položky jsou

plánovány desagregovaně, aby bylo znázorněno, jak se budou přibližně měnit objemy výroby a průměrné ceny výrobků.

Jak již bylo zmíněno, společnosti plynou tržby především od zahraničních zákazníků. Jejich vývoj v posledních 3 letech udává následující tabulka č. 27.

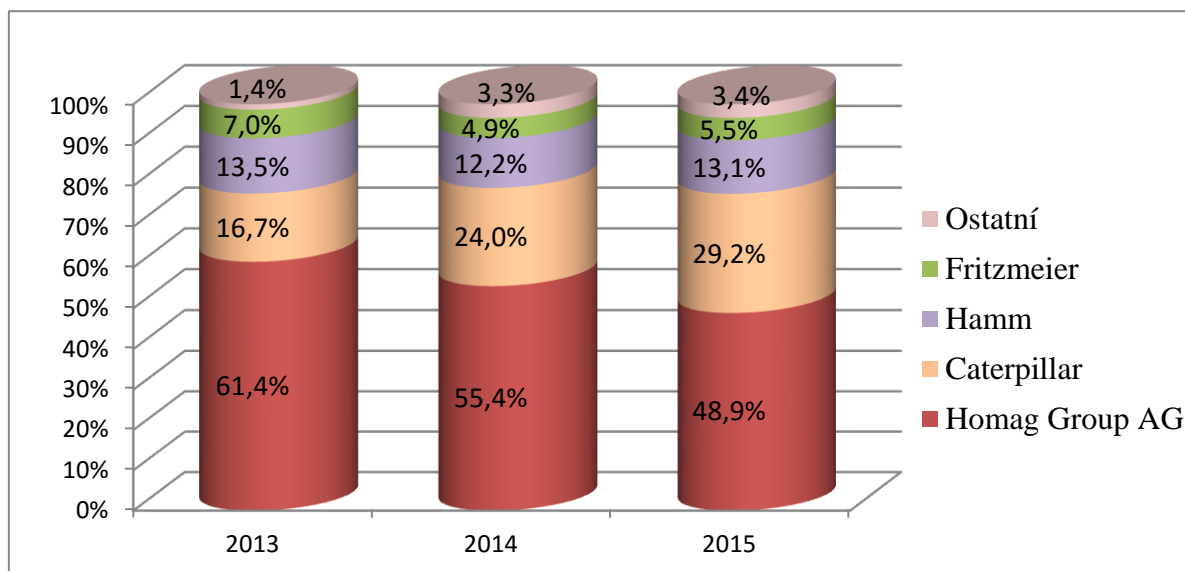
Tab. č. 27: Tržby za výrobky podle zákazníků 2013-2015

V mil. Kč	2013	2014	2015
Homag Group AG	111,3	124,9	100,65
Caterpillar	30,3	54,2	60,15
Hamm	24,5	27,6	26,94
Fritzmeier	12,7	11,1	11,34
Ostatní zahraniční zákazníci	2,45	7,5	6,92
Celkem tržby za výrobky	181,25	225,29	206

Zdroj: vlastní zpracování dle [1], 2016

Z výše uvedené tabulky je zjevný pokles tržeb u skupiny Homag Group, který bude rozebrán dále v textu. Nejdříve je dobré se ještě podívat na vývoj jednotlivých podílů od těchto zákazníků na celkových tržbách společnosti, který je zobrazen na obrázku č. 9.

Obr. č. 9: Vývoj podílů jednotlivých zahraničních zákazníků na tržbách 2013-2015



Zdroj: vlastní zpracování dle [1], 2016

Z výše uvedeného obrázku je patrný rostoucí podíl na tržbách od společnosti Caterpillar. S touto společností firma domlouvá v průběhu let stále více zakázek. V roce 2015 spolupracovali také společně na projektu, který se týkal zlepšení výrobních procesů ve

společnosti Elitex Nepomuk. Tento projekt trval 100 dní a společnost ho považuje za velmi úspěšný. Pro následující roky to znamená více zakázek od této firmy. U společností Hamm a Fritzmeier se pohybovaly tržby relativně v podobné výši.

Jak již bylo zmíněno v analýze prostředí, největším odběratelem pro společnost Elitex Nepomuk je skupina Homag Group. U té v roce 2015 zaznamenala společnost Elitex Nepomuk zjevný pokles tržeb, který ovlivnil celkové tržby společnosti. Avšak není tomu tak u všech firem ve skupině. Vývoj tržeb jednotlivých firem skupiny Homag Group je zobrazen v tab. č. 28, kde je zobrazen i předpokládaný vývoj objemu prodeje pro další roky.

Tab. č. 28: Tržby za výrobky HOMAG GROUP

V mil. Kč	položka	2014	2015	2016	2017	2018
HOMAG Holzbearbeitungssyste	tržby v mil. Kč	36,62	35,82	-	-	-
	objem v ks	88 437	87 579	90 000	93 000	98 000
WEEKE BOHRSYSTEME	tržby v mil. Kč	40,73	26,64	-	-	-
	objem v ks	65 529	39 314	40 500	41 700	43 400
HOMAG MACHINERY Šroda	tržby v mil. Kč	26,97	25,75	-	-	-
	objem v ks	24 290	23 432	25 075	26 580	28 000
HOLZMA Plattenaufteiltechnik	tržby v mil. Kč	17,90	9,62	-	-	-
	objem v ks	6 903	3 269	3 236	3 172	3 172
HOMAG Automation	tržby v mil. Kč	2,18	2,25	-	-	-
	objem v ks	1 895	1 731	1 818	1 927	2 023
Weinmann Holzbausystemtechnik	tržby v mil. Kč	0,53	0,56	-	-	-
	objem v ks	248	256	268	282	297
Celkem HOMAG	tržby v mil. Kč	124,9	100,65	-	-	-
	objem v ks	187 302	155 581	160 897	166 661	174 892

Zdroj: vlastní zpracování dle [1], 2016

Při prozkoumání této tabulky je zjevný pokles výroby u společnosti Weeke Bohrsysteme a pak i Holzma Plattenaufteiltechnik. Tyto společnosti prošly v roce 2015 změnami ve výrobních procesech. Společnost Weeke Bohrsysteme razantně snížila zásoby ve společnosti a proto také odebrala méně komponentů od společnosti Elitex Nepomuk. Ostatní podniky objednávali v podobné výši jako v roce 2014.

Plán objemu prodeje a průměrných cen je dle odhadu firmy pro plánované období zobrazen v následující tabulce č. 29. Jelikož společnost vyrábí velký počet různých druhů

výrobků (dílů), jsou tyto výrobky rozděleny do určitých celků, které jsou označeny autorkou práce jako výrobní sestavy (VS). Každá z těchto výrobních sestav obsahuje určitý počet ks dílů a jsou tvořeny podle objednávkových cyklů zákazníků. Například společnost Caterpillar odebrala v roce 2015 496 výrobních sestav po 200 ks dílů. Společnost pro následující období počítá především se zvyšováním objemu prodejů, přičemž v roce 2017 plánuje i mírné zvýšení cen o cca 1 % vzhledem k očekávanému růstu ceny materiálových vstupů a klesajícímu kurzu eura.

Tab. č. 29: Plán objemu tržeb zahraničních zákazníků 2016-2018

	Položka	2015	2016	2017	2018
HOMAG GR.	tržby v mil. EUR	3,6891	3,8300	4,0040	4,1861
Caterpillar	objem VS	744	840	895	975
	∞ cena EUR	2964,79	2964,79	2994,43	2994,43
	tržby v mil. EUR	2,2049	2,4904	2,6800	2,9196
Hamm	objem VS	135,565	137	140	145
	∞ cena EUR	7284,60	7284,60	7357,44	7357,44
	tržby v mil. EUR	0,9875	0,9974	1,0275	1,0668
Fritzmeier	objem VS	275,2	272	271	274
	∞ cena EUR	1510,50	1510,50	1525,60	1525,60
	tržby v mil. EUR	0,4157	0,4115	0,4136	0,4177
Ostatní	tržby v mil. EUR	0,2537	0,2917	0,3355	0,3858
Celkem tržby za výrobky	tržby v mil. EUR	7,5510	8,0211	8,4606	8,9760

Zdroj: Vlastní zpracování, 2016

Průměrné ceny těchto výrobních sestav jsou v eurech a přepočteny budou na Kč podle odhadovaného měnového kurzu v jednotlivých letech. Dle odhadu MFČR má být měnový kurz eura v roce 2016 CZK/EUR 27,1 Kč, v roce 2017 CZK/EUR 26,8 Kč a v roce 2018 CZK/EUR 26,2 Kč. [19]

Plánované tržby převedené na Kč dle výše predikovaného kurzu zobrazuje tabulka č. 30.

Tab. č. 30: Celkové tržby za výrobky v mil. Kč 2016 - 2018

Tržby v mil. Kč	2015	2016	2017	2018
Homag Group AG	100,64	103,79	107,31	109,68
Caterpillar	60,15	67,49	71,82	76,49
Hamm	26,94	27,03	27,54	27,95
Fritzmeier	11,34	11,15	11,08	10,94
Ostatní zahraniční zákazníci	6,92	7,91	8,99	10,11
Tržby za výrobky zahraničí	205,99	217,37	226,74	235,17
Tržby za výrobky ČR	1,74	1,775	1,810	1,847
Celkové tržby za výrobky	207,74	219,15	228,55	237,02
meziroční % růst		5,5 %	4,3 %	3,7 %

Zdroj: Vlastní zpracování, 2016

Plán ostatních provozních výnosů

Dle nové vyhlášky zahrnují ostatní provozní výnosy tržby z prodeje dlouhodobého majetku (DLM) a materiálu a jiné provozní výnosy.

Tržby z prodeje DLM a materiálu

Společnosti Elitex Nepomuk každý rok plynou kromě tržeb za výrobky také tržby z prodaného materiálu. Jeho výše se v minulých letech poměrně lišila, ale víceméně kopírovala linii tržeb za vlastní výrobky a služby. Pro plánované období jsou predikovány jako 2% podíl k tržbám za výrobky.

Jiné provozní výnosy

Jiné provozní výnosy jsou odhadnuty průměrným procentním podílem k tržbám za prodej vlastních výrobků. Spadají sem například smluvní pokuty a úroky z prodlení, pojistná plnění atd.

Tab. č. 31: Plán jiných provozních výnosů

	2013	2014	2015	2016	2017	2018
Tržby za vlastní výrobky (tis. Kč)	186 564	227 060	207 743	219 146	228 554	237 018
Jiné provozní výnosy (tis. Kč)	149	544	398	373	389	404
Podíl v %	0,08	0,24	0,19	0,17	0,17	0,17

Zdroj: Vlastní zpracování, 2016

Průměrný procentní podíl ostatních provozních výnosů k tržbám za vlastní výrobky vychází na 0,17 %.

Plán výnosových úroků

Výnosové úroky jsou tvořeny výnosy z poskytnutých půjček a běžného účtu. Jelikož je předpokládáno navýšení peněžních prostředků vzhledem k rostoucím tržbám, bude plánováno zvýšení této položky v jednotlivých letech.

Plán ostatních finančních výnosů

Ostatní finanční výnosy tvoří kurzové zisky a odvíjí se od predikce měnového kurzu CZK/EUR, který by měl mít od roku 2017 klesající tendenci. Proto je plánován mírný pokles této položky v příštích letech.

6.2.2 Plány nákladů

Mezi náklady společnosti se řadí výkonová spotřeba, odpisy, osobní náklady, změna stavu zásob vlastní činnosti, ostatní provozní náklady, nákladové úroky a ostatní finanční náklady.

Plán výkonové spotřeby

Do výkonové spotřeby spadá spotřeba materiálu, spotřeba energie a náklady na služby. Materiálem je zde myšlen především hutní materiál, plechové tabule, trubky, barvy atd. Vzhledem k růstu cenové hladiny surovin, porostou stejněoměrně i náklady. Mezi služby lze zařadit opravy a udržování, kooperace, nájemné, přepravné, právní poradenství, náklady na vzdělávání zaměstnanců a další.

Spotřeba materiálu se odvíjí od výrobního plánu a je určena procentním podílem k tržbám za výrobky. V roce 2015 tento podíl činil 46,9 %. Vzhledem k rostoucí hladině cenových vstupů lze očekávat nárůst tohoto podílu, ovšem společnost má i s dodavateli smlouvy zahrnující různé benefity. Kromě toho v podniku proběhla v posledním roce školení, týkající se zlepšení podnikových procesů, včetně výrobních, díky nimž společnost dosáhla úspor. V roce 2016 je tedy plánováno s poměrem 46,4 %, v roce 2017 46,5 % a 2018 46,6 %. Spotřeba energie je taktéž z větší části závislá na objemu výroby a tvoří přibližně 3,15 % z tržeb za výrobky.

U nákladů na opravy a udržování je plánován meziroční růst zhruba o 1 %. Kooperace tvoří největší část služeb a jsou tak označovány náklady na služby, které pro podnik vykonali jiné firmy. Odvíjejí se převážně od objemu výroby a jejich podíl k tržbám za výroby tvoří cca 8,55 %. Nájemné se odvíjí od nasmlouvaných podmínek s nájemníky a v příštích letech by se neměla výše nájemného měnit. Převážně činilo v roce 2015 zhruba 0,74 % z tržeb za výroby a pro následující období je plánován stejný poměr. Právní poradenství je předpokládáno ve stejné výši. Náklady na vzdělávání zaměstnanců je plánováno dle cíle společnosti, a tím je investice každým rokem zhruba 350 tis. Kč. Leasing se odvíjí od plateb leasingovým společnostem za jejich služby. Ostatní služby tvoří cca 2,2 % z tržeb za výroby.

Tab. č. 32: Plán výkonové spotřeby

v tis. Kč	2015	2016	2017	2018
Výkonová spotřeba	134 698	140 582	146 598	151 966
Spotřeba materiálu	97 452	101 684	106 278	110 450
spotřeba energie	6 558	6 918	7 215	7 482
Služby	30 688	31 981	33 105	34 033
- opravy a udržování	4 096	4 137	4 178	4 220
- kooperace	17 766	18 741	19 546	20 270
- přepravné	1 542	1 627	1 697	1 759
- právní poradenství	793	793	793	793
- nájemné	286	286	286	286
- náklady na vzdělávání	598	350	350	350
- leasingové služby	997	1 184	1 184	1 095
- ostatní služby	4 610	4 863	5 072	5 260

Zdroj: Vlastní zpracování, 2016

Plán odpisů

Odpisy jsou rozděleny na odpisy z nově pořízeného majetku a odpisy stávající.

V roce 2017 má společnost v plánu nákup nového svařovacího robota za 1 800 tis. Kč s tím, že do užívání půjde ihned v lednu toho roku. Stroj bude odepisován dle vnitropodnikových směrnic lineárním způsobem 5 let a roční odpis tedy bude činit 360 000 Kč. V roce 2016 podnik plánuje započít rekonstrukci staré haly, která by měla být dokončena až na konci plánovaného období v roce 2018. Odpisy z této investice budou probíhat až při zařazení této stavby do majetku podniku v roce 2019.

Celkové odpisy je tedy suma stávajících odpisů a odpisů z nově pořízeného majetku.

Tab. č. 33: Plán odpisů

v tis. Kč	2 013	2 014	2 015	2016	2017	2018
Z nově pořízeného majetku	--	--	--	0	360	360
Setrvační blok	2 965	3 176	3 601	3 547	3 494	3 441
Odpisy celkem	--	--	--	3 547	3 854	3 801

Zdroj: Vlastní zpracování, 2016

Plán osobních nákladů

Zaměstnanci ve společnosti jsou rozděleni do 4 skupin (vedení, THP, pracovníci ve výrobě, řidiči). Osobní náklady jsou dány násobkem průměrného počtu zaměstnanců s průměrnou roční mzdou, k čemuž je ještě přičteno sociální a zdravotní pojištění ve výši 34 % ze mzdy a k tomu je navíc přičteno ostatní sociální pojištění a také odměny členům statutárních orgánů.

Počet zaměstnanců ve výrobě je závislý na objemu výroby, takže je plánován růst pracovníků ve výrobě.

Tab. č. 34: Rozdělení osobních nákladů 2015-2016

v tis. Kč	2015				2016			
	vedení	THP	dělníci	řidiči	vedení	THP	dělníci	řidiči
Průměrný počet zaměstnanců	5	43	116	5	5	43	120	5
Průměrné roční mzda 1 pracovníka	406	244,7	226,8	228	406	244,7	226,8	228
Mzdové náklady celkem za rok	2 030	10 522	26 309	1 140	2 030	10 522	27 216	1 140
SP a ZP celkem za rok	695	3 588	8 980	389	695	3 588	9 253	389
Ostatní soc. poj. celkem za rok	0	31,7	85,6	3,7	0,0	33,3	92,9	3,9

Zdroj: Vlastní zpracování, 2016

Průměrné platy zaměstnanců v roce 2016 budou ve stejné výši jako v roce 2015. Následující tabulka č. 35 zahrnuje již pouze plánované změny oproti roku 2016. To je zvýšení počtu dělníků a zvýšení průměrného platu managementu podniku. Položky ostatních skupin zůstávají stejné jako v roce 2016.

Tab. č. 35: Rozdělení osobních nákladů 2017-2018

v tis. Kč	2017		2018	
	vedení	dělníci	vedení	dělníci
Průměrný počet zaměstnanců	5	125	5	128
Průměrné roční mzda 1 pracovníka	418,2	226,8	430,7	226,8
Mzdové náklady celkem za rok	2 091	28 350	2 154	29 030
SP a ZP celkem za rok	711	9 639	732	9 870
Ostatní soc. pojištění celkem za rok	0	95,38	0	98,18

Zdroj: Vlastní zpracování, 2016

V tabulce č. 36 je souhrn osobních nákladů za všechny zaměstnance. Dle novely účetnictví zahrnuje položka mzdových nákladů nyní také odměny členům orgánů obchodní korporace, která činila v roce 2015 670 tis. Kč. Pro rok 2016 je plánována stejná částka a v letech 2017 a 2018 je plánováno zvýšení na 700 tis. Kč.

Tab. č. 36: Plán osobních nákladů 2016-2018

v tis. Kč	2015	2016	2017	2018
Osobní náklady celkem	54 444	55 633	57 261	58 260
Mzdové náklady	40 671	41 578	42 803	43 546
Náklady na SP a ZP	13 652	13 925	14 327	14 580
Ostatní náklady	121	130	132	135

Zdroj: Vlastní zpracování, 2016

Plán změny stavu zásob vlastní činnosti

Položka změna stavu zásob vlastní činnosti proběhla taktéž podle vyhlášky důležitou změnou. Již to není výnos ale náklad, proto je třeba dávat pozor na obrácená znaménka.

Změna stavu zásob vlastní činnosti v podniku Elitex Nepomuk tvoří rozdíl nedokončených výrobků na začátku a na konci roku. Dle odhadu firmy se bude vyvíjet následovně. Tato položka pak dále souvisí s nedokončenou výrobou v plánu zásob, který je zobrazen v kapitole č. 6.3.1.

Tab. č. 37: Změna stavu zásob vlastní činnosti 2016-2018

v tis. Kč	2015	2016	2017	2018
Změna stavu zásob vl. činnosti	-445	-800	-300	900

Zdroj: Vlastní zpracování, 2016

Plán ostatních provozních nákladů

Do ostatní provozních nákladů se řadí daně a poplatky a jiné provozní náklady.

Daně a poplatky

Do daní a poplatků spadá především daň silniční, daň z nemovitostí, dálniční poplatky a jiné. Tato položka je plánována ve stejné výši 751 tis. Kč, jaké dosahovala v roce 2015.

Jiné provozní náklady

Jiné provozní náklady jsou odhadnuty průměrným procentním podílem k tržbám za prodej vlastních výrobků a patří sem například smluvní pokuty a úroky z prodlení plateb, ostatní penále, náklady na reklamace nebo na pojistné.

Tab. č. 38: Jiné provozní náklady

	2013	2014	2015	2016	2017	2018
Tržby za vl. výrobky (tis. Kč)	186 564	227 060	207 743	219 146	228 554	237 018
Jiné provozní náklady (tis. Kč)	2 440	3 075	3 006	3 002	3 131	3 246
Podíl v %	1,31	1,35	1,45	1,37	1,37	1,37

Zdroj: Vlastní zpracování, 2016

Průměrný procentní podíl k tržbám pro období plánu byl stanoven na 1,37 %.

Plán nákladových úroků

Nákladové úroky (NÚ) plynou společnosti z čerpání bankovních úvěrů. U některých bankovních úvěrů se úrokové sazby mění dle aktuální měsíční sazby PRIBOR. Ta byla stanovena dle prognóz ČNB pro plánované období uvedené v kapitole č. 4.1.

Tab. č. 39: Plán nákladových úroků

	Úr. sazby 2016	NÚ (tis.Kč) 2016	Úr. sazby 2017	NÚ (tis.Kč) 2017	Úr. sazby 2018	NÚ (tis.Kč) 2018
Dlouhodobé b. úvěry						
ČS nový	1M PRIBOR 0,22%+2,69%	378,4	1M PRIBOR 0,52% +2,69%	321,5	1M PRIBOR 0,82%+2,69%	246,7
ČMZRB2	3 %	83,5	3 %	50,1	3 %	16,7
ČS - refinanc.USB	1M PRIBOR 0,22%+2,69%	242,3	1M PRIBOR 0,52% +2,69%	219,1	1M PRIBOR 0,82%+2,69%	52,7
Krátkodobé b. úvěry						
ČS, a. s. revolving	3,59 %	251,3	3,59 %	251,3	3,59 %	251,3
ČS, a. s.	3,79%	553,9	3,79%	498,6	3,79%	443,3
Σ NÚ (tis. Kč)		1 510		1 341		1 011

Zdroj: Vlastní zpracování, 2016

Nákladové úroky společnosti vzrostly v prvním roce plánu oproti předchozímu roku kvůli sjednání nového dlouhodobého úvěru. Nákladové úroky ale budou následně klesat díky řádnému splácení společnosti.

Plán ostatních finančních nákladů

Ostatní finanční náklady jsou predikovány stejným způsobem jako ostatní finanční výnosy. Tvoří jí převážně kurzové ztráty a vzhledem k vývoji měnového kurzu CZK/EUR je plánován mírně rostoucí trend této položky v příštích letech.

6.2.3 Kompletní výkaz zisku a ztrát 2015-2018

V tabulce č. 40 je kompletní výkaz zisku a ztrát pro plánované období 2016-2018. Tento výkaz je upraven dle aktuální vyhlášky č. 500/2002 Sb. zákona o účetnictví. Hlavními změnami proběhly položky „změna stavu zásob vlastní činnosti“ (dříve výnos - součást výkonů) a „úpravy hodnot v provozní oblasti“ (odpisy DLM). Dále jsou tržby z prodeje DLM a materiálu zařazeny pod souhrnnou položku „ostatní provozní výnosy“, jinou strukturu mají i ostatní provozní náklady a položka mimořádného VH úplně zanikla.

Dle očekávání společnosti by měl provozní hospodářský výsledek v plánovaném období růst díky zvyšujícím se tržbám za prodej vlastních výrobků. Společnost očekává především růst objemu výroby. S tím souvisí osobní náklady, které porostou o nově přijaté zaměstnance. Čistý výsledek hospodaření by měl mít tedy rostoucí tendenci a v roce 2018 by měl dosáhnout hodnoty 13 mil. Kč.

Tab. č. 40: Výkaz zisku a ztrát 2015-2018

	v tis. Kč	2015	2016	2017	2018
I.	Tržby za prodej vl. výrobků a sl.	207 743	219 146	228 554	237 018
A.	Výkonová spotřeba	134 698	140 582	146 598	151 966
A.1.	Spotřeba materiálu a energie	104 010	108 602	113 492	117 933
A.2.	Služby	30 688	31 981	33 105	34 033
B.	Změna stavu zásob vl. činnosti	-445	-800	-300	900
D.	Osobní náklady	54 444	55 633	57 261	58 260
D.1.	Mzdové náklady	40 671	41 578	42 803	43 546
D.2.	Náklady na SZ a ZP a ostatní náklady	13 772	14 055	14 459	14 714
E.	Úpravy hodnot v provozní oblasti DLM	3 601	3 547	3 854	3 801
III.	Ostatní provozní výnosy	4 459	4 756	4 960	5 144
III.1	Tržby z prodeje DLM a materiálu	4 061	4 383	4 571	4 740
III.2	Jiné provozní výnosy	398	373	389	404
F.	Ostatní provozní náklady	7 550	8 017	8 359	8 698
F1	ZC prod. DLHM a materiálu	3 941	4 264	4 477	4 701
F2	Daně a poplatky	751	751	751	751
F3	Rezervy v pr. oblasti a kompl. n. p. o.	-148	0	0	0
F4	Jiné provozní náklady	3 006	3 002	3 131	3 246
*	Provozní výsledek hospodaření	12 354	16 923	17 743	18 537
VI.	Výnosové úroky a podobné výnosy	26	27	28	29
J.	Nákladové úroky a podobné náklady	1 284	1 510	1 341	1 011
VII.	Ostatní finanční výnosy	557	551	546	540
K.	Ostatní finanční náklady	1 982	1 986	2 006	2 026
*	Finanční výsledek hospodaření	-2 683	-2 917	-2 773	-2 467
zrušeno	Mimořádný VH	886			
**	VH před zdaněním	10 557	14 006	14 970	16 070
L.	Daň z příjmů (19 %)	2 068	2 661	2 844	3 053
***	VH za účetní období	8 489	11 345	12 126	13 017

Zdroj: Vlastní zpracování, 2016

6.3 Rozvaha

Rozvaha obsahuje plánovaná aktiva a pasiva společnosti. Aktiva představuje plán investičního majetku a plán oběžných aktiv a pasiva plán vlastního a cizího kapitálu.

6.3.1 Aktiva

Investiční plán

V roce 2016 podnik plánuje započít nákladnější rekonstrukci staré haly v celkové hodnotě 15 mil. Kč. V této nové hale budou zřízeny dvě nové moderní linky, kde by měly probíhat odmašťovací a lakovací práce. Investice pro rok 2016 byla odhadnuta na 7 mil. Kč. V roce 2017 by měla tato rekonstrukce pokračovat a další náklady by neměly přesáhnout 5 mil. Kč. Dokončení je plánováno na konci roku 2018 a náklady během tohoto roku by měly činit již jen 3 mil. Kč. Tato hala bude zařazena do majetku firmy až v roce 2019 po jejím celkovém dokončení. Proto o ní bude účtováno v průběhu plánu jako o nedokončeném majetku. V roce 2017 plánuje podnik další rozšíření strojového parku o nového svařovacího robota v celkové hodnotě 1,8 mil. Kč.

Tab. č. 41: Investiční plán

V tis. Kč	2016	2017	2018
Počáteční stav DLM	46 830	50 283	53 229
+ nové investice	7 000	6 800	3 000
- vyřazený majetek	0	0	0
- odpisy	3 547	3 854	3 801
Konečný stav DLM	50 283	53 229	52 428

Zdroj: Vlastní zpracování, 2016

V následující tabulce č. 42 je plán dlouhodobého majetku, který vychází z investičního plánu. Dlouhodobý nehmotný majetek je v prvním roce plánu již odepsán. Dlouhodobý finanční majetek společnost neplánuje a dlouhodobý hmotný se mění dle vynaložených investic a dle míry jeho opotřebení.

Tab. č. 42: Plán DLM

v tis. Kč	2015	2016	2017	2018
Dlouhodobý majetek	46 830	50 283	53 229	52 428
Dlouhodobý nehmotný	16	0	0	0
Dlouhodobý hmotný	46 814	50 283	53 229	52 428
Dlouhodobý finanční	0	0	0	0

Zdroj: Vlastní zpracování, 2016

Plán oběžného majetku

Oběžná aktiva budou naplánována pomocí zprůměrovaných obrátových ukazatelů vypočítaných z předchozích let 2013-2015.

Zásoby

Mezi zásoby společnosti se řadí materiál a nedokončená výroba a polotovary. Pro plánované období je nutné nejprve uvést obraty těchto zásob v minulých letech, které byly vztaženy k tržbám za vlastní výroby.

Tab. č. 43: Obraty zásob 2013-2015

Zásoby (počet obrátek)	2013	2014	2015	Průměr obrátek
Materiál	25,54	25,29	21,81	24,22
Nedokončená výroba a polotovary	22,46	265,88	159,92	149,42

Zdroj: Vlastní zpracování, 2016

Materiál bude plánován dle průměru, tedy ve výši 24 obrátek. U nedokončené výroby a polotovarů je patrný značný výkyv. Tato položka se odvíjí však od plánované výroby dle zakázek a je dána expertním odhadem společnosti.

Tab. č. 44: Plán zásob

v tis. Kč	2013	2014	2015	2016	2017	2018
Zásoby	15 610	9 829	10 825	11 230	11 922	11 375
Materiál	7 305	8 975	9 526	9 131	9 523	9 876
Nedok. výroba a polotovary	8 305	854	1 299	2 099	2 399	1 499

Zdroj: Vlastní zpracování, 2016

Krátkodobé pohledávky

Krátkodobé pohledávky zahrnují především pohledávky z obchodních vztahů, dále daňové pohledávky, krátkodobé poskytnuté zálohy atd.

Tab. č. 45: Obrat pohledávek z obchodních vztahů

Počet obrátek	2013	2014	2015	Průměr obrátek
Pohledávky z obch. vztahů	8,05	7,96	14,76	10,26

Zdroj: Vlastní zpracování, 2016

Pohledávky z obchodních vztahů jsou plánovány taktéž pomocí obrátů a jsou vztaženy k tržbám za prodej výrobků. Průměr minulých let vychází 10,26 obrátek. Společnost však chce držet vyšší hodnotu roku 2015 a to 15 obrátek. Ostatní položky krátkodobých pohledávek jsou odhadovány ve stejné výši jako v roce 2015.

Tab. č. 46 Plán krátkodobých pohledávek

v tis. Kč	2015	2016	2017	2018
Krátkodobé pohledávky	19 062	19 601	20 228	20 792
Pohl. z obch. vztahů	14 071	14 610	15 237	15 801
Pohledávky za společníky	1 796	1 796	1 796	1 796
Daňové pohledávky	2 997	2 997	2 997	2 997
Krátkodobé poskytnuté zálohy	195	195	195	195
Jiné pohledávky	3	3	3	3

Zdroj: Vlastní zpracování, 2016

Peněžní prostředky

Peněžní prostředky vychází z plánovaného cashflow, které bude uvedeno v následující kapitole č. 6.4.

6.3.2 Pasiva

Plán vlastních zdrojů a dividendová politika

Základní kapitál společnosti činí 2 200 tis. Kč a nebude v plánovaném období měněn. Fond ze zisku tvoří pouze rezervní fond a jeho výše bude taktéž stejná jako v roce 2015. Výsledek hospodaření minulých let je vždy součet hodnoty z předchozího roku a výsledku hospodaření běžného účetního období snížený o vyplacené dividendy. V roce 2015 došlo k výplatě dividend ze zisku roku 2014 ve výši 1 mil. Kč.

Tab. č. 47: Dividendová politika

v tis. Kč	2015	2016	2017	2018
HV čistý	8 489	11 345	12 126	13 017
HV min. let	20 588	28 077	38 422	49 548
Vyplacené dividendy	-1 000	-1 000	-1 000	-1 000

Zdroj: Vlastní zpracování, 2016

Z následující tabulky č. 48 vidíme, že vlastní kapitál by měl v plánovaném období růst vlivem hromadění zisku minulých let. Když společnost dosáhne dostatečného zisku,

vyplácí také každoročně dividendy. Proto plánuje i v letech 2016-2018 výplatu dividend ze zisku předchozího roku vždy ve výši 1 mil. Kč.

Tab. č. 48: Plán vlastního kapitálu

v tis. Kč	2015	2016	2017	2018
Vlastní kapitál	31 717	42 062	53 188	65 205
Základní kapitál	2 200	2 200	2 200	2 200
Fondy ze zisku	440	440	440	440
Výsledek hospodaření min. let	20 588	28 077	38 422	49 548
VH běžného úč. období	8 489	11 345	12 126	13 017

Zdroj: Vlastní zpracování, 2016

Plán cizích zdrojů

Krátkodobé závazky společnosti

Krátkodobé závazky představují závazky z obchodních vztahů, závazky ze zdravotního a sociálního pojištění, daňové závazky a jiné.

Závazky z obchodních vztahů jsou plánovány jako u pohledávek pomocí obrátových metod vztažené k tržbám za výrobky.

Tab. č. 49: Obrat závazků z obchodních vztahů 2013-2015

počet obrátek	2013	2014	2015	Průměr obrátek
Závazky z obchodních vztahů	8,16	9,04	11,71	9,64

Zdroj: Vlastní zpracování, 2016

Závazky z obchodních vztahů budou stanoveny pomocí průměrného počtu obrátek stanoveného dle posledních let, a to 9,7 obrátek.

Závazky ze sociálního zabezpečení a zdravotního pojištění jsou plánovány podílem k nákladům na SZ a ZP a tvoří cca 10 %. Ostatní položky jsou stanoveny ve stejné výši.

Tab. č. 50: Plán krátkodobých závazků

v tis. Kč	2015	2016	2017	2018
Krátkodobé závazky	21 802	26 680	27 690	28 588
Závazky z obchodních vztahů	17 740	22 593	23 562	24 435
Závazky ze SP a ZP	1 380	1 406	1 446	1 471
Jiné závazky	2 678	2 678	2 678	2 678
Dohadné účty pasivní	4	4	4	4

Zdroj: Vlastní zpracování, 2016

Plán bankovních úvěrů

Společnost využívá jak dlouhodobé, tak krátkodobé bankovní úvěry, jejichž celkový zůstatek na konci roku 2015 činil 38 377 tis. Kč. V roce 2016 splatí dva dlouhodobé bankovní úvěry, které si vzala v letech 2011 a 2013 za účelem investic do modernizace areálu. Ty se v plánovaném období již neprojeví. V roce 2016 si však společnost plánuje vzít nový úvěr v celkové výši 14 mil. Kč u České Spořitelny s úrokem 2,69 % + měsíční sazba PRIBOR. Splátka tohoto úvěru bude ve výši 249 000 za měsíc, s tím že tento úvěr bude splácen od září 2016. Ostatní úvěry bude společnost splácet jako doposud.

Tab. č. 51: Plán bankovních úvěrů

v tis. Kč	2016	2017	2018
Dlouhodobé bankovní úvěry	24 115	18 513	9 084
ČS nový	13 004	10 016	7 028
ČMZRB2	2 784	1 670	556
ČS - refinancování UCB	8 327	6 827	1 500
Krátkodobé bankovní úvěry	21 616	20 156	18 696
ČS, a. s. revolving	7 000	7 000	7 000
ČS, a. s.	14 616	13 156	11 696
Bankovní úvěry celkem	45 731	38 669	27 780
Nákladové úroky	1 510	1 341	1 011

Zdroj: Vlastní zpracování, 2016

Nákladové úroky budou tedy klesat s klesající hodnotou bankovních úvěrů.

6.3.3 Kompletní rozvaha 2015-2018

V následující tabulce č. 52 je zobrazena kompletní rozvaha sestavená z dílčích plánů uvedených v předchozím textu. Aktiva a pasiva vyšla rovna, takže nebyly třeba žádné úpravy. Dlouhodobý majetek společnosti vzrostl v plánovaném období díky investicím společnosti, oběžná aktiva především díky rostoucí hodnotě peněžních prostředků. Co se týče pasiv, tak vlastní kapitál roste díky zvyšujícímu se výsledku hospodaření. Cizí zdroje společnosti v roce 2016 vzrostou kvůli čerpání nového úvěru na rekonstrukci haly, ale postupně se bude hodnota cizího kapitálu opět snižovat postupným splácením. Časová rozlišení jsou plánována ve stejné výši.

Tab. č. 52: Rozvaha 2015-2018

v tis. Kč		2015	2016	2017	2018
	AKTIVA	92 123	114 701	119 774	121 800
A.	Pohledávky za upsaný VK	0	0	0	0
B.	Dlouhodobý majetek	46 830	50 283	53 229	52 428
B.I.	Dlouhodobý nehmotný	16	0	0	0
B.II.	Dlouhodobý hmotný	46 814	50 283	53 229	52 428
B.III.	Dlouhodobý finanční	0	0	0	0
C.	Oběžná aktiva	42 507	61 632	63 759	66 587
C.I.	Zásoby	10 825	11 230	11 922	11 375
C.II.	Krátkodobé pohledávky	19 062	19 601	20 228	20 792
C.IV.	Peněžní prostředky	12 620	30 801	31 609	34 420
D.	Časové rozlišení	2 786	2 786	2 786	2 786
	PASIVA	92 123	114 701	119 774	121 800
A.	Vlastní kapitál	31 717	42 062	53 188	65 205
A.I.	Základní kapitál	2 200	2 200	2 200	2 200
A.III.	Fondy ze zisku	440	440	440	440
A.IV.	Výsledek hospodaření min. let	20 588	28 077	38 422	49 548
A.IV.	VH běžného úč. období	8 489	11 345	12 126	13 017
B. + C.	Cizí zdroje	60 288	72 521	66 468	56 477
B.	Závazky	21 911	26 789	27 799	28 697
B.I.	Dlouhodobé závazky	109	109	109	109
B.II.	Krátkodobé závazky	21 802	26 680	27 690	28 588
C.	Bankovní úvěry	38 377	45 731	38 669	27 780
D.	Časové rozlišení	118	118	118	118

Zdroj: Vlastní zpracování, 2016

6.4 Cashflow

Cashflow je třetím významným dokumentem ve finančním plánu dávající přehled o peněžních tocích. V této kapitole bude cashflow naplánováno nepřímou metodou, kde je východiskem čistý zisk upravený o odpisy a další nepeněžní operace uvedené v tabulce č. 53. Cashflow se vykazuje ze tří činností, a to z provozní, investiční a finanční. Sumou těchto dílčích položek je získána hodnota celkového cashflow. K tomuto cashflow je připočítána hodnota peněžních prostředků na konci předchozího roku a tím vyjde konečný stav peněžních prostředků v plánovaném roce, který je zahrnut v rozvaze. Tyto peněžní prostředky by měly po dobu plánu dosahovat hodnoty přes 30 mil. Kč. V roce 2016 se

hodnota peněžních prostředků oproti roku 2015 více než zdvojnásobila především díky čerpání nového bankovního úvěru.

Tab. č. 53: Cashflow 2016-2018

v tis. Kč	2016	2018	2019
Provozní činnost			
Zisk po zdanění	11 345	12 126	13 017
Úpravy o nepeněžní operace	7 481	3 545	4 682
+ odpisy	3 547	3 854	3 801
+ přírůstek/-úbytek rezerv	0	0	0
- přírůstek/+úbytek čas. roz. v aktivech	0	0	0
+ přírůstek/-úbytek čas. roz. v pasivech	0	0	0
- přírůstek/+úbytek zásob	-405	-692	547
- přírůstek/+úbytek krátk. pohledávek	-539	-627	-564
+ přírůstek/-úbytek prov. krátk. závazků	4 878	1 010	898
Čistý peněžní tok z provozní činnosti	18 826	15 671	17 699
Investiční činnost			
- přírůstek/ + úbytek dlouhod. majetku	-3 453	-2 946	801
- odpisy	-3 547	-3 854	-3 801
Čistý peněžní tok z investiční činnosti	-7 000	-6 800	-3 000
Finanční činnost			
+ přírůstek/-úbytek ZK a kap. fondů	0	0	0
+ přírůstek/-úbytek dlouh. závazků	0	0	0
+ přírůstek/-úbytek dlh. bank.úvěrů	8 815	-5 602	-9 429
+ přírůstek/-úbytek fin. krátk. závazků	0	0	0
+ přírůstek/-úbytek krátk. bank. úvěrů	-1 460	-1 460	-1 460
+přírůstek/úbytek fondů tvoř. ze zisku	0	0	0
+ přírůstek/-úbytek VH minulých let	7 489	10 345	11 126
+přírůstek/-úbytek VH za účetní období	2 856	781	891
- výsledek hospodaření za účetní období	-11 345	-12 126	-13 017
Čistý peněžní tok z finanční činnosti	6 355	-8 062	-11 889
Cashflow	18 181	808	2 810
Počáteční stav	12 620	30 801	31 609
Konečný stav (PP)	30 801	31 609	34 420

Zdroj: Vlastní zpracování, 2016

7 Analýza výkonnosti finančního plánu

Finanční plán navržený v předchozí kapitole bude nyní podroben analýze, zda došlo k požadovanému zvýšení výkonnosti. Tato analýza je provedena analogicky k analýze provedené v kapitole č. 2.

7.1 Hodnocení finanční výkonnosti pomocí tradičních ukazatelů finanční analýzy

V následující tabulce č. 54 je přehled všech ukazatelů finanční analýzy, které byly zkoumány.

Tab. č. 54: Souhrnná tabulka vybraných ukazatelů 2016-2018

	2013	2014	2015	2016	2017	2018
ČPK (v tis. Kč)	13 885	16 559	20 705	34 952	36 069	37 998
BL	1,46	1,54	1,95	2,31	2,30	2,33
PL	0,94	1,22	1,45	1,89	1,87	1,93
OL	0,02	0,14	0,58	1,15	1,14	1,20
ROE (%)	39,14	49,92	26,76	26,97	22,80	19,96
ROS (%)	2,49	5,20	4,01	5,08	5,20	5,38
ROA (%)	12,19	17,43	13,41	14,75	14,81	15,22
Celková zadluženost (%)	86,0	72,8	65,4	63,23	55,49	46,37
Dlouhodobá zadluž. (%)	108,8	74,0	48,2	57,33	34,81	13,93
OCP	-19	-23	-23	-38	-38	-39

Zdroj: Vlastní zpracování, 2016

Čistý pracovní kapitál

Při srovnání s minulými výsledky bude čistý pracovní kapitál v plánovaném období postupně růst až na hodnotu 37 998 tis. Kč. Je to způsobeno tím, že oběžná aktiva porostou rychleji než krátkodobé závazky společnosti.

Ukazatele likvidity

Všechny hodnoty ukazatelů likvidity se oproti předchozím rokům zvýšily. Běžná likvidita by ve všech letech plánu měla dosáhnout hodnoty okolo 2,3, což je dostatečně vysoko nad doporučenou hodnotou 1,5 a i nad poslední známou oborovou hodnotou (v roce 2014 1,76). Společnost by tedy byla schopná alespoň dvakrát pokrýt krátkodobé závazky svými oběžnými aktivy.

Pohotová likvidita by měla vzrůst z hodnoty 1,52 z roku 2015 až na hodnotu 1,93. Tato hodnota je také dostatečně nad doporučenou hodnotou a i poslední známou hodnotou oboru. Opět je to zapříčiněno především rychleji rostoucími oběžnými aktivy, které se zvyšují s rostoucí výrobou.

Okamžitá likvidita dosahovala v roce 2013 velmi nízké hodnoty 0,02, což bylo způsobeno velmi nízkou hodnotou krátkodobého finančního majetku. Ten společnost již v roce 2015 dostatečně navýšila. V plánovaném období by měla okamžitá likvidita společnosti vlivem zvyšování peněžních prostředků nadále vzrůst až na hodnotu 1 a udržet si ji po celou dobu plánu.

Celkově lze zhodnotit, že všechny likvidity by měly dosahovat v plánovaném období nadprůměrných hodnot a společnost lze označit za dostatečně likvidní.

Ukazatele rentability

Rentabilita vlastního kapitálu společnosti by měla v plánovaném období nadále mírně klesat, což souvisí s cílem snižování zadluženosti společnosti. Společnost bude hromadit zisk z každého roku a navyšovat tak vlastní kapitál.

U rentability tržeb si společnost dala za cíl dosažení hodnoty 5 v každém roce plánu. Díky očekávaným vyšším tržbám a přiměřeného zisku, by se společnosti mělo podařit tohoto cíle dosáhnout.

Rentabilita aktiv by měla také v plánovaném období vykazovat růst, což poukazuje na produkční sílu majetku společnosti. Z hodnoty 13,41 % z roku 2015 by se měla dostat v roce 2018 na 15,22 %. Dobrých výsledků však dosahovala i v minulých letech, kdy přesahovala oborový průměr.

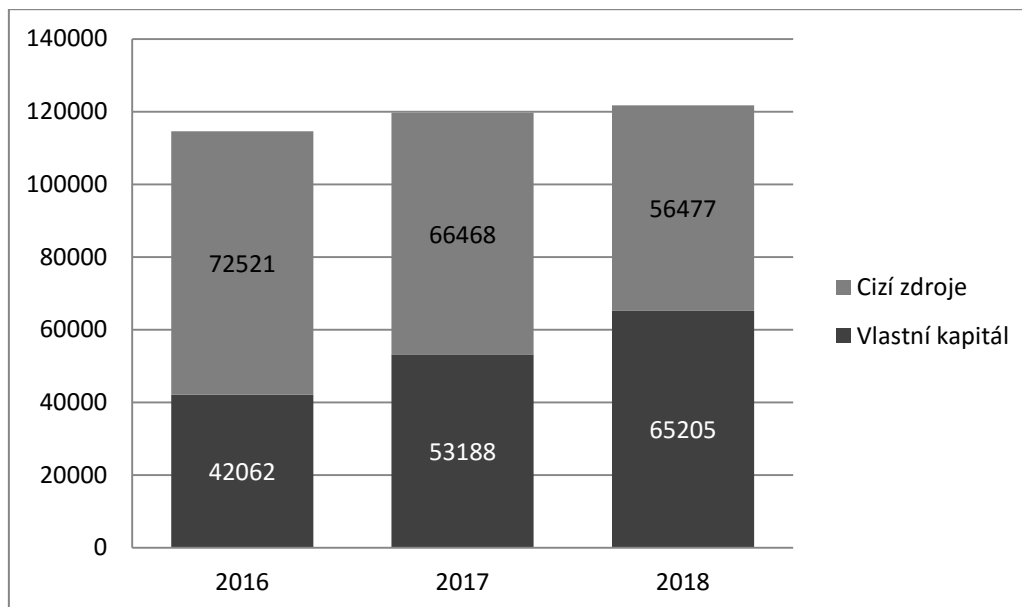
Zadluženost

Snižování zadluženosti bylo cílem podniku, kdy si stanovil, že na konci plánu by zadluženost neměla přesáhnout 60 %. Společnost si v roce 2016 plánuje vzít další dlouhodobý úvěr ve výši 14 mil. Kč. Od té doby ale chce postupně své závazky splácet a tohoto cíle dosáhnout. Z tabulky č. 54 je vidět, že by společnost měla hranice 60 % snadno dosáhnout a mělo by se jí to podařit již v roce 2017. V roce 2018 by celková

zadluženost společnosti měla činit 46,37 %. Z hlediska dlouhodobé zadluženosti, ta v roce 2016 vrostla ze 48,2 % na 57,33 % kvůli čerpání nového dlouhodobého úvěru. Postupně by ale také měla klesnout až na hodnotu 14 %.

Pro přehlednost je zde na obrázku č. 10 znázorněna změna kapitálové struktury podniku v období plánu.

Obr. č. 10: Kapitálová struktura (v tis. Kč)



Zdroj: Vlastní zpracování, 2016

Obratový cyklus peněz

Pomocí obratových ukazatelů byly plánovány příslušné položky finančního plánu, takže jejich vývoj se pohybuje dle požadavků společnosti. Je však vhodné zmínit, jaký to bude mít vliv na obratový cyklus společnosti. Z tabulky č. 54 je patrné zlepšení, jelikož v plánovaném období by měl tento ukazatel dosáhnout nižších záporných hodnot.

Pyramidový rozklad ROE

Z tabulky č. 55 je zřejmý pokles tohoto ukazatele. Je to však způsobeno rostoucí ziskem a jeho hromaděním a tím zvyšování vlastního kapitálu společnosti. Tento pokles podporuje klesající finanční páka, jelikož společnost má za cíl snižovat podíl cizího kapitálu. Naopak zvyšující se rentabilita aktiv a obrat aktiv zmírňují tento pokles. V roce 2018 by rentabilita

vlastního kapitálu měla dosahovat zhruba 20 %. Vzhledem k oborovému průměru roku 2014 (16,9 %) lze označit tuto výnosnost přesto za vyhovující.

Tab. č. 55: Du Pont rozklad 2016 - 2018

	2015	2016	2017	2018
ROE	26,76 %	26,97 %	22,8 %	19,96 %
ROA	9,2 %	9,9 %	10,1 %	10,7 %
Obrat aktiv	2,3	1,95	1,95	1,98
Finanční páka	2,90	2,73	2,25	1,87

Zdroj: Vlastní zpracování, 2016

7.2 Hodnocení finanční výkonnosti z hlediska tvorby hodnoty

Stejně jako v kapitole 2.3 bude proveden výpočet ekonomické přidané hodnoty za účelem zjištění, zda pomocí předchozího plánu společnost dosáhne zlepšení tohoto ukazatele.

Výpočet NOA

Nejprve je zde nutné opět provést aktivaci následujících položek.

Společnost hodlá v plánovaném období investovat do zvyšování kvalifikace svých zaměstnanců, jelikož to považuje pro následující období za důležité pro další rozvoj podniku.

Tab. č. 56 Aktivace nákladů na školení 2016-2019

v tis. Kč	2016	2017	2018	2019
Náklady na školení	350	350	350	350
Lineární odpis 2015	299			
Lineární odpis 2016	175	175	0	0
Lineární odpis 2017	0	175	175	0
Lineární odpis 2018			175	175
Lineární odpis 2019				175
Roční odpis	474	350	350	350
Kumulované výdaje	1357	1707	2057	2407
Kumulované odpisy	1182	1532	1882	2232
ZC nákladů na školení	175	175	175	175

Zdroj: Vlastní zpracování, 2016

Tyto náklady budou přinášet podniku opět efekt dva roky. V tabulce č. 56 je provedena tato aktivace, kde si lze všimnout ještě dobíhání odpisu z roku 2015.

V roce 2015 si společnost sjednala další 3 leasingy, jejichž výpočet je obdobný jako v předešlých případech. Leasing č. 3 byl sjednán od února 2015 na nového svařovacího robota CLOOS, jehož měsíční splátka činí 26,08 tis. Kč. V roce 2015 byla splacena částka 586,9 tis. Kč zahrnující i mimořádnou splátku. Další roky činí splátky 313 tis. Kč a na konci roku bude ještě zaplacená odkupní cena ve výši 15 tis. Kč. Leasing č. 4 a č. 5 byly sjednány v červnu na svařovací kabinu a nový automobil Peugeot Boxer. Měsíční splátka leasingu č. 4 činí 18,67 tis. Kč a leasingu č. 5 6,3 tis. Kč. V roce 2015 byly zaplacený první splátky ve výši 363, 72 tis. Kč (č. 4) a 146,1 tis. Kč (č. 5). Odkupní ceny činí 36,53 tis. Kč u svařovací kabiny a 2 tis. Kč u automobilu. Celý tento výpočet všech leasingů je znázorněn v tabulce č. 57.

Tab. č. 57: Aktivace leasingů 2015-2018

Leasing č. 3 Robot						
únor	2015	2016	2017	2018	2019	2020
Leas. závazek na zač. roku	1724	1193	918	634	341	39
úrok 3,2%	55	38	29	20	11	1
snížení závazku	532	275	284	293	302	40
Leas. závazek na konci	1193	918	634	341	39	0
Roční odpis	316	345	345	345	345	29
<i>ZC pronajatého majetku k 31.12.</i>	<i>1408</i>	<i>1063</i>	<i>718</i>	<i>374</i>	<i>29</i>	<i>0</i>
odpisy + úroky	371	383	374	365	356	30
úprava VH v pasivech	371	754	1129	1494	1850	1880
Leasing č. 4 Svařovací kabina						
červen	2015	2016	2017	2018	2019	2020
Leas. závazek na zač. roku	1252	932	741	543	338	125
úrok 3,5%	44	33	26	19	12	4
snížení závazku	320	191	198	205	212	126
Leas. závazek na konci	932	741	543	338	125	0
Roční odpis	146	250	250	250	250	104
<i>ZC pronajatého majetku k 31.12.</i>	<i>1106</i>	<i>856</i>	<i>605</i>	<i>355</i>	<i>104</i>	<i>0</i>
odpisy + úroky	190	283	276	269	262	109
úprava VH v pasivech	190	473	749	1019	1281	1390

Leasing č. 5 Peugeot Boxer						
červen	2015	2016	2017	2018	2019	2020
Leas. závazek na zač. roku	434	304	239	172	103	31
úrok 3,6%	16	11	9	6	4	1
snížení závazku	130	65	67	69	71,9	30
Leas. závazek na konci	304	239	172	103	31	0
Roční odpis	51	87	87	87	87	36
<i>ZC pronajatého majetku k 31.12.</i>	<i>384</i>	<i>297</i>	<i>210</i>	<i>123</i>	<i>36</i>	<i>0</i>
odpisy + úroky	66	98	95	93	91	37
úprava VH v pasivech	66	164	260	353	443	480

Zdroj: Vlastní zpracování, 2016

Nyní lze sestavit ukazatel NOA stejným způsobem jako v kapitole č. 2.3.

Tab. č. 58: NOA 2015-2017 přes aktiva

v tis. Kč	2015	2016	2017
Aktiva celkem	92 123	114 701	119 774
Aktivované náklady na školení	299	175	175
Aktivovaný majetek na leasing	4 216	3 118	2 020
Cizí kapitál neúročný	22 029	26 907	27 917
Aktiva celkem upravená	74 609	91 087	94 052
Provozně nutný DLFM a kr. CP	0	0	0
Peněžní prostředky nad limit	0	- 14 657	- 14 859
Nedokončené investice	- 3 358	- 7 000	- 5 000
NOA	71 251	69 430	74 193

Zdroj: Vlastní zpracování, 2016

Hodnota NOA by měla na konci plánovaného období vzrůst až na 74 193 tis. Kč. Jelikož společnost bude disponovat v plánovaném období dostatkem peněžních prostředků, byly zde stanoveny peněžní prostředky nad limit. Nadbytečné prostředky byly stanoveny pomocí hodnoty okamžité likvidity dle společnosti nad hodnotu 0,6.

Opět je zde nutné promítnutí do pasiv. To ukazuje následující tabulka č. 59, která je zkrácená, navíc byly opět od upravených pasiv odečteny PP nad limit a nedokončené investice.

Tab. č. 59: NOA 2015-2017 přes pasiva

v tis. Kč	2015	2016	2017
Vlastní kapitál	31 717	42 062	53 188
Ekvivalenty VK	299	175	175
Kumulovaná korekce VH	802	522	268
Leasingový závazek	3 414	2 597	1 753
Úročený cizí kapitál	38 377	45 731	38 669
Upravená pasiva	74 609	91 087	94 052

Zdroj: Vlastní zpracování, 2016

Výpočet NOPAT

Výpočet NOPAT je proveden analogicky jako za předešlé tři roky. Od provozního výsledku hospodaření jsou přičteny náklady na školení a leasing a odečteny odpisy nákladů na školení a leasingu. NOPAT byl pak vypočten opět pomocí upravené sazby, která činí ve všech letech 23,46 %.

Tab. č. 60 NOPAT 2016-2018

v tis. Kč	2016	2017	2018
Provozní výsledek hospodaření	16 923	17 743	18 537
Náklady na školení	350	350	350
Náklady na školení-odpisy	-474	-350	-350
Leasing (splátky-úroky)	817	844	800
Leasing - odpisy	-1 098	-1 098	-1 006
Změna stavu rezerv a opr. položek	0	0	0
NOPBT	16 518	17 489	18 331
Daň	3 875	4 102	4 300
NOPAT	12 643	13 387	14 031

Zdroj: Vlastní zpracování, 2016

NOPAT v plánovaném období roste především díky plánovaným rostoucím tržbám.

Výpočet WACC

Náklady na cizí kapitál jsou stanoveny jako vážený průměr úrokových měr, kde vahami je příslušný objem úvěru. Náklady vlastního kapitálu jsou stejné jako za rok 2015 a činí 8,5 %.

Tab. č. 61: WACC 2016-2018

	2016	2017	2018
VK (tis. Kč)	42 062	53 188	65 205
Ck _ú (tis. Kč)	45 731	38 669	27 780
K (tis. Kč)	87 793	91 857	92 985
n _{VK} (%)	8,50	8,50	8,50
n _{CK} (%)	3,33	3,47	3,64
WACC (%)	5,5	6,1	6,8

Zdroj: Vlastní zpracování, 2016

WACC by se měly v plánovaném období zvyšovat až na hodnotu 6,8 % díky rostoucímu vlastnímu kapitálu a tedy celkové hodnotě čistých operačních aktiv.

Z výše vypočtených údajů lze sestavit opět ukazatel EVA. Pro srovnání jsou uvedeny hodnoty minulých let.

Tab. č. 62: EVA 2016-2018

v tis. Kč	2013	2014	2015	2016	2017	2018
NOA t-1 * WACC	3 112	3 291	3 278	3 894	4 238	5 075
NOPAT	8 191	12 538	9 553	12 643	13 387	14 031
EVA	5 079	9 247	6 275	8 749	9 149	8 955

Zdroj: Vlastní zpracování, 2016

Ekonomická přidaná hodnota ve všech letech plánu dosáhne požadované kladné hodnoty, čímž tedy bude zvyšovat původní hodnotu podniku. Oproti roku 2015 ve všech plánovaných letech dosáhne dokonce vyšší přidané hodnoty. Nižší hodnota v roce 2018 je dána tím, že hodnota vloženého kapitálu vzroste rychleji než vytvořené zdroje.

7.3 Shrnutí analýzy výkonnosti finančního plánu

Při srovnání s minulými výsledky bylo zjištěno, že čistý pracovní kapitál v plánovaném období by měl postupně růst. Hodnoty všech likvidit se oproti předchozím rokům také zvýší na dostatečně vysokou hodnotu. Hodnoty rentabilit mají rostoucí charakter až na rentabilitu vlastního kapitálu, která mírně klesla na hodnotu 20 %, což je vzhledem k oboru ale stále uspokojivý výsledek. Tento pokles ukazatele ROE je dán rozhodnutím společnosti snižovat podíl cizích zdrojů a zvyšovat vlastní kapitál společnosti.

Zadluženost společnosti podle cílů společnosti klesá pod stanovenou hranici 60 % a dokonce ji dosáhne již v roce 2017. Podíl cizích zdrojů na celkovém kapitálu společnosti, který měl v minulých letech vysokou převahu, se během plánu změní a na konci plánu bude mírně převažovat již vlastní kapitál společnosti.

Obrátové ukazatele byly nastaveny již podle přání společnosti při sestavování finančního plánu a dle výsledku obrátového cyklu peněz dosáhne tento ukazatel pozitivních nižších záporných hodnot, čímž si společnost zajišťuje dostatečnou dobu na splácení svých závazků.

Ukazatel ekonomické přidané hodnoty dosahuje v období plánu kladných hodnot a vykazuje dokonce rychlejší růst oproti roku 2015, což lze označit za uspokojivé.

Finanční plán sestavený v kapitole č. 6, dle výše uvedených poznatků, lze považovat za plán, který povede k celkovému zvýšení finanční výkonnosti podniku Elitex Nepomuk.

8 Analýza rizik

Pod pojmem riziko lze nalézt širokou škálu definic, jelikož ho lze vnímat více způsoby. Obvykle je vyjadřováno pouze v negativním smyslu jako:

- možnost či pravděpodobnost vzniku ztráty;
- možnost výskytu událostí, které zabrání či ohrozí dosažení cílů organizace;
- nebezpečí či pravděpodobnost negativních odchylek od stanovených úrovní cílů organizace.

Takovéto pojetí je oprávněné u tzv. *čistých* rizik, ovšem v hospodářské praxi převažuje riziko *podnikatelské*, které má nejen negativní, ale i pozitivní stránku. Takovéto podnikatelské riziko je vnímáno jako:

- variabilita možných výsledků určitých procesů či aktivit;
- možnost pozitivních nebo negativních odchylek od očekávaných či plánovaných výsledků;
- pravděpodobnost odlišných hodnot od očekávaných či plánovaných. [13]

Tato kapitola se tedy zabývá analýzou rizik, která je obecně členěna do dvou fází. První je identifikace rizik, pomocí které jsou představena rizika, která by mohla mít buď negativní či pozitivní dopad na výsledky aktivit podniku. Druhou fází je stanovení významnosti identifikovaných rizik, přičemž se u každého rizika stanoví pravděpodobnost vzniku a intenzita dopadu.

8.1 Identifikace rizik a stanovení jejich významnosti

Cílem identifikace rizik je stanovit širokou škálu rizikových faktorů, jejichž výskyt by mohl jak negativně, tak i pozitivně ovlivnit fungování firmy a dosažení stanovených cílů. Rizikovým faktorem se zde rozumí zdroj rizika. Stanovením významnosti rizik je poté počet rizik zredukován pouze na ta významná s největším vlivem na strategický záměr podniku. [2]

Ovšem určení významnosti rizika je velmi subjektivní. Především zde závisí na postoji hodnotitele k riziku. Jsou uváděny tři postoje, a to averze k riziku, neutrální postoj a sklon k riziku. [14]

Typ postoje, který společnost zaujímá, vyjadřuje hranice Risk Appetite, která udává míru rizika, kterou je společnost ochotna akceptovat.

V rámci stanovení významnosti rizik bude sestavena matice hodnocení rizik spadající do expertního hodnocení a dále i analýza citlivosti.

Matice hodnocení rizik

Matice hodnocení rizik posuzuje významnost rizik pomocí dvou hledisek, a to pravděpodobnost výskytu a intenzita dopadu, jak už bylo zmíněno na začátku kapitoly.

Pravděpodobnost výskytu bude rozdělena do 5 stupňů:

- 1 – velmi nízká pravděpodobnost výskytu,
- 2 – malá pravděpodobnost výskytu,
- 3 – střední pravděpodobnost výskytu,
- 4 – vysoká pravděpodobnost výskytu,
- 5 – zvláště vysoká pravděpodobnost výskytu.

Intenzita dopadu je hodnocena pomocí mocninné funkce, čímž je umocněna rozdílnost mezi nejvýznamnějšími a méně významnými riziky. Intenzita je tedy rozčleněna následovně:

- 1 – nevýznamná intenzita dopadu
- 2 – nízká intenzita dopadu
- 4 – střední intenzita dopadu
- 8 – vysoká intenzita dopadu
- 16 – zvláště vysoká intenzita dopadu [13]

Následující tabulka č. 63 obsahuje všechna identifikovaná rizika, kterým je přiřazena pravděpodobnost výskytu a intenzita dopadu a následně je celková hodnota dána násobkem těchto dvou hodnot. Hranice Risk Appetite je stanovena dle společnosti na hodnotu 20.

Tab. č. 63: Identifikace a hodnocení rizikových faktorů

	Faktor rizika	Pravděpodobnost výskytu	Intenzita dopadu	Celková hodnota
R1	Apreciace kurzu CZK/EUR	4	8	32
R2	Ztráta velkého odběratele	1	16	16
R3	Vysoká konkurence	4	8	32
R4	Růst úrokových sazeb PRIBOR	3	2	6
R5	Růst cen výrobního materiálu	3	8	24
R6	Nižší jazyková vybavenost THP zaměstnanců	4	2	8
R7	Slabé marketingové aktivity	5	2	10
R8	Nedostatečná motivace THP pracovníků	4	2	8
R9	Nedostatek kvalifikovaných pracovních sil	2	4	8
R10	Nenalezení nových zákazníků	2	8	16

Zdroj: Vlastní zpracování, 2016

Výsledky ohodnocení rizikových faktorů udávají významné rizikové faktory, které převyšují hranici Risk Appetite a mohou tak výrazně ovlivnit strategický záměr firmy.

Z tabulky je patrné, že klíčovými faktory rizik pro podnik je **posilování koruny vůči euru, vysoká konkurence a růst cen výrobního materiálu**. Grafické vyjádření matice hodnocení rizik zobrazuje tab. č. 64.

Tab. č. 64: Mapa hodnocení rizik

	1	2	3	4	5
16	R2				
8		R10	R5	R1, R3	
4		R9			
2			R4	R6, R8	
1					R7

Zdroj: Vlastní zpracování, 2016

8.2 Analýza citlivosti

Pomocí analýzy citlivosti lze zjistit, jaký mají dopad izolované změny jednotlivých rizikových faktorů na vybrané finanční kritérium. [13]

V tomto případě je vybrána jako sledovaná hodnota EBIT. Zkráceně lze provozní hospodářský výsledek vyjádřit pomocí vzorce:

$$EBIT = \text{Tržby Homag GR} + \text{Tržby Caterpillar} + \text{Tržby Hamm} + \text{Tržby Fritzmeier} + \text{Tržby ostatní zákazníci} - \text{Spotřeba materiálu} - \text{Spotřeba energie} - \text{Služby} - \text{Změna stavu zásob vl. činn.} - \text{Osobní náklady} - \text{Odpisy} + \text{Ost. provozní výnosy} - \text{Ost. provozní náklady} \quad (24)$$

V této práci je provedena relativní analýza citlivosti, kdy bude každá položka z výkazu zisku a ztráty změněna o 10 % v negativním směru, tedy výnosy snižovány a náklady o toto procento zvyšovány. A zjistíme tedy, na kterou položku je provozní výsledek hospodaření nejvíce citlivý.

Tab: č. 65: Analýza citlivosti 2016

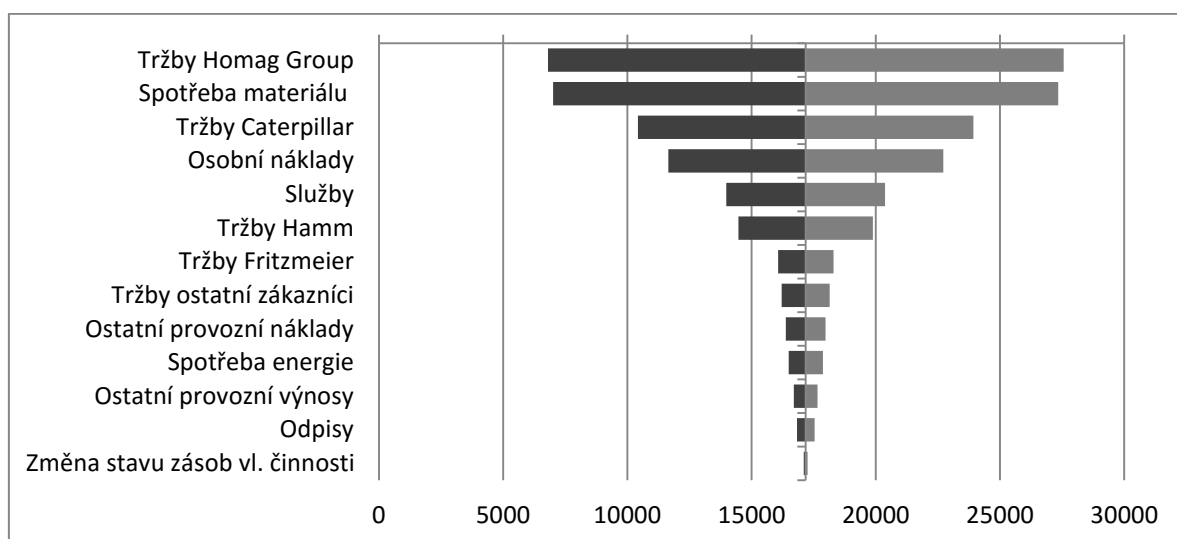
V tis. Kč	2016	změna o 10 %	EBIT 2016	Relativní změna v %
Tržby za prodej vl. výrobků	219 146	197 231	-4 991	129 %
Homag Group AG	103 793	93 414	6 544	61 %
Caterpillar	67 490	60 741	10 174	40 %
Hamm	27 030	24 327	14 220	16 %
Fritzmeier	11 153	10 037	15 808	7 %
Ostatní zákazníci	9 680	8 712	15 955	6 %
Spotřeba materiálu	101 684	111 852	6 755	60 %
Spotřeba energie	6 918	7 609	16 231	4 %
Služby	31 981	35 179	13 725	19%
- opravy a udržování	4 137	4 551	16 509	2%
- kooperace	18 741	20 615	15 049	11%
- přepravné	1 627	1 789	16 760	1%
- ostatní služby	7 476	8 232	16 176	4%
Změna stavu zásob vl. činnosti	-800	-720	16 843	0,5%
Osobní náklady	55 371	61 196	11 360	33%
Odpisy	3 547	3 902	16 568	2%
Ostatní provozní výnosy	4 756	4 281	16 448	3%
Ostatní provozní náklady	8 017	8 818	16 122	5%
EBIT	16 923			

Zdroj: Vlastní zpracování, 2016

Jak si lze povšimnout z tabulky č. 65 nejvíce ovlivňují EBIT samozřejmě tržby společnosti. Rozdělením mezi jednotlivé zákazníky lze určit nejvýznamnější podíl u skupiny Homag a Caterpillar. Další nejvýznamnější položky tvoří spotřeba materiálu a osobní náklady společnosti.

Pro lepší zobrazení se tyto výsledky zanáší do grafu, který se nazývá tornádo graf. Ten je zobrazen pro tento rok na obrázku č. 11. a zahrnuje vychýlení jednotlivých položek jednak negativním ale i pozitivním směrem.

Obr. č. 11: Tornádo graf 2016



Zdroj: Vlastní zpracování, 2016

Dále provedené analýzy citlivosti za roky 2017 a 2018 jsou uvedeny v příloze C, jelikož jsou obdobné jako v roce 2016.

8.3 Posouzení vlivu klíčových rizikových faktorů na EBIT a návrhy ošetření

Za významné rizikové faktory bylo označeno posilování koruny vůči euru, vysoká konkurence a růst cen výrobních surovin. Všechny tyto zdroje rizika ovlivňují výši provozního hospodářského výsledku.

Posilování kurzu CZK/EUR

Vývoj měnového kurzu CZK/EUR velmi ovlivňuje výši celkových tržeb společnosti a tedy konečný hospodářský výsledek. Nepříznivý stav, kdy koruna bude posilovat vůči euru, je

budoucí prognózou mnoha institucí. Společnosti nyní vyhovuje současná intervence ČNB, kdy je kurz eura udržován u hladiny 27 Kč a dle prohlášení by je neměla ukončit dříve než v roce 2017.

Dle výsledků 40. kolokvia by měl měnový kurz CZK/EUR dosáhnout v roce 2016 hodnoty 27,1 Kč za euro, v roce 2017 26,8 Kč za euro a 2018 26,2 Kč za euro.

Ještě před intervencí ČNB si společnost pojišťovala tento měnový kurz na výhodnější směnu. A i když ji to v roce 2013 negativně ovlivnilo, doporučením bude opět toto zajištění k určité hladině po skončení probíhající intervence a neustálý monitoring tohoto rizikového faktoru.

Vysoká konkurence

Z analýzy mezoprostředí vyplynulo, že společnost podniká v silně konkurenčním oboru. To ji samozřejmě ovlivňuje a vyvíjí na ni tlak, aby něčím vynikala. Společnost vyrábí vzhledem k zahraniční konkurenci kvalitní výrobky za nižší cenu. To souvisí s nižšími výrobními náklady podniku. Společnost je závislá především na odběru svých stálých velkoodběratelů a tak ztráta některého z nich by pro ni znamenala ztrátu velkého podílu tržeb a tedy poklesu zisku.

Doporučením je využít již existujících rámcových smluv, snažit se nadále upevňovat vztahy se svými zákazníky a zaměřit se na kvalitu dodávaných zakázek, aby zákazníci neměli důvod hledat si nového dodavatele. Dále by se měla společnost zaměřit na zesílení intenzity při hledání nových zákazníků, aby se v této konkurenci prosadila.

Růst cen výrobního materiálu

Růst inflace má vliv na ceny výrobních materiálů a tedy výrobní náklady společnosti, které snižují celkovou výši zisku. Společnost zpracovává především hutní materiál, z toho převažují různé druhy plechu. Společnost Elitex Nepomuk předpokládá v příštích letech mírné zvyšování nákupních cen materiálu, avšak na to chce reagovat snadno, a to právě již zmíněným zvýšením prodejních cen výrobků, které plánuje v roce 2017. Společnost však využívá dobrých vztahů se svými dodavateli a v rámci smluv čerpá různé benefity, nejčastěji množstevní slevy. Proto navýšila prodejní cenu jen mírně, a tím si udržela

stávající pozici vzhledem k zahraniční konkurenci, které konkuruje lepším poměrem ceny a kvality.

Doporučením je využít svého silnějšího postavení vůči dodavatelům a pomocí vzájemných smluv si prosadit takové podmínky, aby se jich rostoucí hladina cen surovin příliš nedotkla. V rámci těchto smluv mohou být využity například různé zajišťovací nástroje jako například opce.

Pro všechny rizikové faktory, i ty méně významné, je doporučen průběžný monitoring jejich vývoje. Pokud společnost bude sledovat všechna rizika, průběžně je aktualizovat, hodnotit, bude se na ně moci dostatečně připravit a snížit tak pravděpodobnost naplnění jejich negativního vývoje.

8.4 Konstrukce strategických scénářů

Formulace scénářů vychází z identifikace klíčových rizikových faktorů vymezených v předešlé kapitole. „*Scénáře obecně představují určité obrazy či popisy budoucnosti, tvořené vzájemně konzistentními prvky a jejich vazbami v rámci souboru specifikovaných předpokladů.*“ [13, s.193]

Cílem těchto scénářů je tedy poskytnout určitý strukturovaný pohled na vývoj okolí podniku a na zásadně odlišné možnosti tohoto vývoje, umožňující zlepšit kvalitu přípravy jeho strategických rozhodnutí. [13]

Obsahem této kapitoly je tedy vytvoření různých podob možného vývoje rizikových faktorů, které ovlivní finanční plán podniku. Výhodou těchto scénářů je především, že uvažují působení více rizikových faktorů najednou, čímž doplňují analýzu citlivosti, která spadá do jednofaktorové analýzy.

V praxi se vytváří nejčastěji 4 základní scénáře, a to očekávaný, optimistický, pesimistický a realistický. Očekávaný scénář předpokládá, že budoucí vývoj bude v souladu s prvotním scénářem uvedeným vizí a strategickými cíli společnosti. Optimistický scénář uvažuje i další existující příležitosti a předpokládá, že budou stanovené cíle překročeny. Pesimistický scénář naopak uvažuje nenaplnění strategických cílů společnosti z důvodu ještě horšího vývoje rizikových faktorů. Realistický scénář je pak tvořen kombinací tří předešlých scénářů a je označován za nejpravděpodobnější. [11]

Očekávaný scénář

Očekávaný scénář je v souladu s vizí a strategickými cíli společnosti a odpovídá finančnímu plánu v kapitole č. 6.

Optimistický scénář

Optimistický scénář předpokládá, že rizikové faktory pozitivně ovlivní strategický záměr podniku. Takže u rizikových faktorů jako vysoká konkurence, růst cen výrobního materiálu a posilování koruny vůči euru je v tomto scénáři uvažován lepší vývoj, než je očekávan.

V tomto směru se tedy společnost Elitex Nepomuk dokáže v silné konkurenci prosadit. Stálí zákazníci budou zvyšovat objem zakázek nad očekávání a také společnost nalezne dostatek nových zákazníků. Tím pádem porostou i tržby za prodej výrobků. Tento vývoj dále ale narušuje měnový kurz CZK/EUR, který vlivem poklesu pod hladinu 27 Kč bude snižovat celkovou hodnotu tržeb. I když se jedná o optimistický scénář, nelze uvažovat opačný vývoj tohoto kurzu (vzhledem k predikcím 20 institucí). Ovšem může být uvažován nižší pokles. Predikce měnového kurzu, která byla při výpočtu očekávaného scénáře uvažována, je hodnota dle prognózy MFČR. Ve 40. kolokviu jsou ale i další navržené hodnoty, kterých by mohl kurz CZK/EUR nabývat. V rámci optimistického scénáře budou uvažovány maximální predikované hodnoty.

Tab. č. 66: Tržby za výrobky - Optimistický scénář

		2016	2017	2018
Očekávaný scénář	tržby v mil. EUR	8,0211	8,4606	8,9760
Optimistický scénář	tržby v mil. EUR	8,1013	8,6298	9,2453
Optimistický kurz	CZK/EUR	27,2	27,1	26,5
Optimistický scénář	tržby v mil. Kč - zahraniční zák.	220,355	233,867	245,000
	tržby v mil Kč - ČR	1,775	1,846	1,920
	celkem tržby za výrobky v mil. Kč	222,130	235,713	246,920

Zdroj: Vlastní zpracování, 2016, [19]

Tržby zahraničních zákazníků tedy budou v rámci optimistického scénáře v roce 2016 vyšší zhruba o 1 % oproti očekávanému scénáři, v roce 2017 o 2 % a v roce 2018 o 3 %. Při přepočtení nového kurzu a přičtení tržeb z ČR, celkové tržby budou vyšší oproti očekávanému scénáři v prvním roce o 1,4 %, v roce 2017 o 3,1 % a v roce 2018 o 4,1 %. To je znázorněno v tabulce č. 66, kde je i uvažovaný optimistický kurz CZK/EUR.

Tržby z prodeje materiálu rostou taktéž s rostoucím objemem výroby a jsou plánovány jako 2% podíl k tržbám za prodej výrobků jako v očekávaném scénáři.

V případě rostoucí hladiny výrobních materiálů bude společnost uvažovat, že díky svému silnějšímu postavení vůči dodavatelům dokáže získat více výhod, takže se jí zvýšené nákupní ceny téměř nedotknou. Spotřeba materiálu se bude tedy odvíjet od objemu výroby po celou dobu plánu procentním podílem k tržbám 46,4 %. Spotřeba energie se taktéž bude odvíjet od objemu výroby, přičemž v roce 2017 plánuje energetický úřad změnu tarifní skupiny. Můžeme zde uvažovat, že společnosti se sníží náklady na spotřebu energie oproti předešlému roku ze 3,15 % na podíl 3 % z tržeb za výrobky. Náklady na služby taktéž porostou vzhledem k rostoucí výrobě, zejména položka kooperace, která zahrnuje služby od externích firem.

Tab. č. 67: Výkonová spotřeba - Optimistický scénář

V tis. Kč	2016	2017	2018
Výkonová spotřeba	142 405	150 372	157 152
Spotřeba materiálu	103 068	109 371	114 571
spotřeba energie	7 012	7 071	7 408
Služby	32 325	33 930	35 174
opravy a udržování	4 137	4 178	4 220
kooperace	18 997	20 158	21 117
přepravné	1 649	1 750	1 833
právní poradenství	793	793	793
nájemné	286	286	286
náklady na vzdělávání	350	350	350
leasingové služby	1 184	1 184	1 095
ostatní služby	4 929	5 231	5 479

Zdroj: Vlastní zpracování, 2016

Osobní náklady vzrostou o nově přijaté zaměstnance do výroby, a to v roce 2016 o 0,5 % a v roce 2017 a 2018 o 1 % oproti očekávanému scénáři.

Tab. č. 68: Osobní náklady - Optimistický scénář

V tis. Kč	2016	2017	2018
Osobní náklady celkem	55 936	57 868	58 867
Mzdové náklady	41 805	43 256	43 999
Náklady na SP a ZP a ost. soc. n.	141 131	14 612	14 867

Zdroj: Vlastní zpracování, 2016

Celkový výsledek hospodaření se tedy zvýší ve všech letech oproti očekávanému scénáři, v prvním roce o 5,3 %, v roce 2017 o 17,9 % a v roce 2018 o 25,3 %.

Tab. č. 69: EAT Optimistický scénář

V tis. Kč	2016	2017	2018
Očekávaný scénář - EAT	11 345	12 126	13 017
Optimistický scénář -EAT	11 944	14 300	16 313

Zdroj: Vlastní zpracování, 2016

Celý výkaz zisku a ztrát tohoto scénáře je součástí přílohy D.

Pesimistický scénář

Pesimistický scénář předpokládá, že rizikové faktory negativně ovlivní strategický záměr podniku více, než je předpokládáno.

V tomto scénáři na společnost Elitex Nepomuk bude působit negativní vliv silné konkurence a společnost nedokáže najít dostatek nových zákazníků. Od stálých zákazníků také klesne počet zakázek pod očekávaný limit. Tento negativní vývoj podpoří i měnový kurz CZK/EUR, který bude klesat pod hladinu 27 Kč rychleji než podle prognóz. Tržby za prodej výrobků tedy nedosáhnou takových hodnot, jaké jsou očekávány.

Tab. č. 70: Tržby za výrobky - Pesimistický scénář

		2016	2017	2018
Očekávaný scénář	tržby v mil. EUR	8,0211	8,4606	8,9760
Pesimistický scénář	tržby v mil. EUR	7,8607	8,2068	8,6170
Pesimistický kurz	CZK/EUR	26,9	26,4	25,6
Pesimistický scénář	tržby v mil. Kč - zahraniční zák.	211,4516	216,6585	220,5945
	tržby v mil Kč - ČR	1,775	1,775	1,775
	celkem tržby za výrobky v mil. Kč	213,222	218,428	222,364

Zdroj: Vlastní zpracování, 2016, [19]

Tržby zahraničních zákazníků se v pesimistickém scénáři v roce 2016 sníží cca o 2 % oproti očekávanému scénáři a v roce 2017 o 3 % a o 4 % v roce 2018. Při přepočtení nového kurzu a přičtení tržeb z ČR, celkové tržby za prodej výrobků budou nižší oproti očekávanému scénáři v prvním roce o 2,7 %, v roce 2017 o 4,4 % a v roce 2018 o 5,4 %.

Tržby z prodeje materiálu jsou plánovány jako v očekávaném scénáři.

Vlivem rostoucí hladiny výrobních materiálů bude v pesimistickém scénáři uvažováno zvyšování procentního podílu spotřeby materiálu. Spotřeba materiálu je plánována k tržbám a tento podíl by se tak zvyšoval, a to v roce 2016 na 46,6 %, v roce 2017 na 47 % a v roce 2018 na 47,4 %. Spotřeba energie se taktéž bude odvíjet od objemu výroby, avšak v roce 2017 lze uvažovat díky změně tarifní skupiny zvýšení nákladů. V roce 2017 je tedy plánován podíl 3,4 % k tržbám za výrobky a v roce 2018 3,5 %. Náklady na služby klesnou vzhledem k nižší produkci.

Tab. č. 71: Výkonová spotřeba - Pesimistický scénář

V tis. Kč	2016	2017	2018
Výkonová spotřeba	137 391	142 028	145 530
Spotřeba materiálu	99 361	102 661	105 401
spotřeba energie	6 731	7 427	7 783
Služby	31 299	31 940	32 346
opravy a udržování	4 137	4 178	4 220
kooperace	18 235	18 680	19 017
přepravné	1 583	1 621	1 651
právní poradenství	793	793	793
nájemné	286	286	286
náklady na vzdělávání	350	350	350
leasingové služby	1 184	1 184	1 095
ostatní služby	4 732	4 847	4 935

Zdroj: Vlastní zpracování, 2016

Osobní náklady také klesnou, jelikož nebude potřeba tolika nových zaměstnanců ve výrobě. V roce 2016 se tak liší o 1,1 %, v roce 2017 o 2,1 % a v roce 2018 o 2,6 % oproti očekávanému scénáři.

Tab. č. 72: Osobní náklady – Pesimistický scénář

v tis. Kč	2016	2017	2018
Osobní náklady celkem	55 013	56 034	56 729
Mzdové náklady	41 124	41 895	42 412
Náklady na SP a ZP a ost. soc. n.	13 889	14 138	14 317

Zdroj: Vlastní zpracování, 2016

Celkový výsledek hospodaření se sníží oproti očekávanému scénáři v prvním roce plánu o 15 %, v roce 2017 o 28 % a v 2018 o 40 %.

Tab. č. 73: EAT Pesimistický scénář

V tis. Kč	2016	2017	2018
Očekávaný scénář - EAT	11 345	12 126	13 017
Pesimistický scénář -EAT	9 635	8 710	7 809

Zdroj: Vlastní zpracování, 2016

Celý výkaz zisku a ztrát pesimistického scénáře je uveden v příloze D.

Realistický scénář

Realistický scénář je dán jako vážený průměr hodnot výše uvedených scénářů, kde vahami jsou stanovené pravděpodobnosti, se kterou jsou předchozí scénáře očekávány. A je tak označován za nejpravděpodobnější scénář, který se nachází někde mezi těmito třemi scénáři. Váhy byly přiděleny dle odhadu firmy a znázorňuje je následující tabulka č. 74.

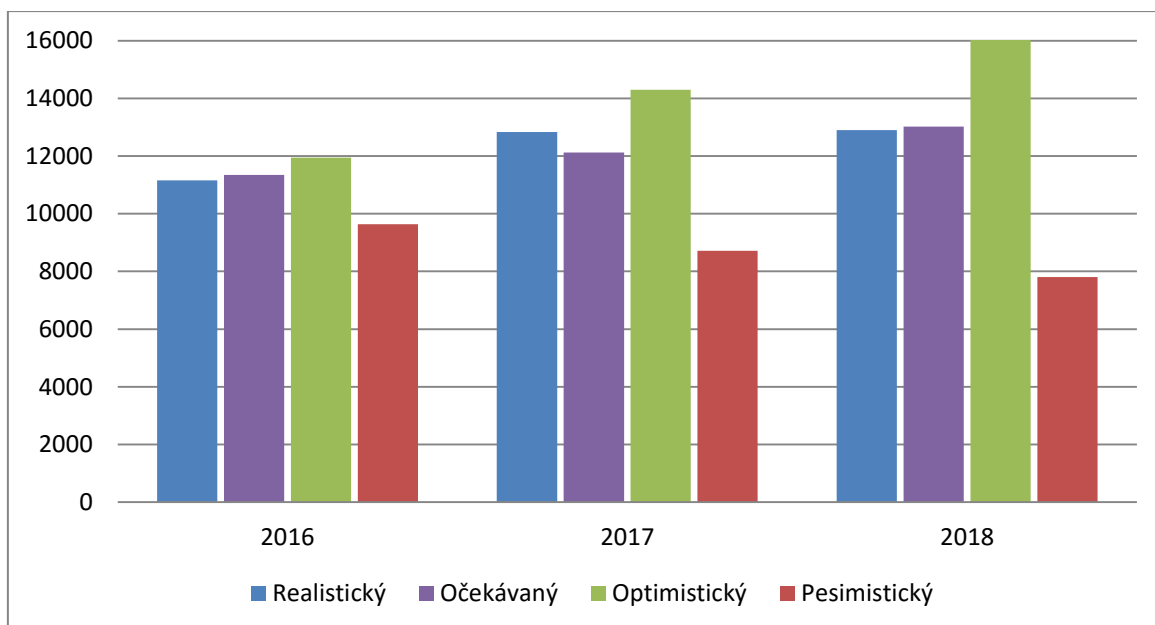
Tab. č. 74: Stanovení pravděpodobnosti realistického scénáře

	Očekávaný	Optimistický	Pesimistický
Posilování koruny vůči euru	70 %	20 %	10 %
Vysoká konkurence	66 %	18 %	16 %
Růst ceny výrobního materiálu	69 %	18 %	13 %
Pravděpodobnost realistického scénáře	68,3 %	18,7 %	13,0 %

Zdroj: Vlastní zpracování, 2016

Po přidělení výše uvedených vah jednotlivým položkám v plánech je sestaven realistický scénář, který je součástí přílohy D.

Obr. č. 12: Srovnání EAT všech scénářů



Zdroj: Vlastní zpracování, 2016

Jak je patrné z obrázku č. 12, realistický scénář se nejvíce podobá očekávanému scénáři. Čistý výsledek hospodaření realistického scénáře je nižší v roce 2016 o 1,7 % a v roce 2018 o 0,9 % oproti očekávanému scénáři. V roce 2017 je ale čistý výsledek hospodaření realistického scénáře vyšší oproti očekávanému o 5,5 % vlivem převahy optimistické predikce, která očekává nižší výkonovou spotřebu a vyšší měnový kurz.

Předmětem dalšího zkoumání bude tedy zjistit, zda navržená podoba realistického scénáře bude tím plánem, který naplní veškeré strategické cíle společnosti.

9 Zhodnocení a doporučení pro implementaci

V této závěrečné kapitole jsou shrnuty veškeré poznatky z provedených analýz. Dále je zde provedeno zhodnocení naplnění strategického plánu a doporučení týkající se rozhodnutí o jeho implementaci.

9.1 Zhodnocení provedených analýz

Po úvodním představení společnosti byla provedena analýza stávající výkonnosti společnosti Elitex Nepomuk. Celkové zkoumání přineslo vcelku uspokojivé zjištění. U položek čistého pracovního kapitálu, rentability vlastního kapitálu a rentability aktiv dosáhla společnost za zkoumané období nadprůměrných hodnot. Ukazatele likvidity v letech 2013 a 2014 dosahovali podprůměrných hodnot, které se však již v roce 2015 dostali do uspokojujících čísel. Toto zlepšení všech tří likvidit v tomto roce se však projevílo na mírném snížení rentabilit v tom roce. Obratový cyklus peněz vyšel taktéž nadmíru dobře, jelikož dosahoval záporných hodnot. Jako neuspokojující byla označena rentabilita tržeb a zadluženost společnosti, proto si společnost stanovila za cíl zlepšení obou těchto ukazatelů.

Stávající výkonnost byla posouzena také z hlediska tvorby hodnoty, kterou vítají především vlastníci firem. Hodnota podniku byla zkoumána ukazatelem EVA a výsledkem byly kladné hodnoty ve všech třech posledních letech. Podnik tedy tvořil přidanou hodnotu zvyšující původní hodnotu podniku. V roce 2015 to byla sice hodnota nižší než v předešlém roce, což bylo důsledkem nižšího provozního výsledku hospodaření.

Po formulaci strategie následovala analýza prostředí podniku. Díky ní byly identifikovány silné a slabé stránky podniku a příležitosti a hrozby, které mohou ovlivnit naplnění strategického plánu. Nejvýznamnějšími příležitostmi pro společnost byly označeny rostoucí potenciál oboru, ve kterém působí, a její konkurenční výhoda plynoucí z poměru nabízených cen ku kvalitě produktů. Největšími hrozbami by mohly být posilování koruny vůči euru, rostoucí cena výrobního materiálu a vysoká konkurence v oboru. Při výběru strategie vhodné pro společnost byla zvolena strategie penetrace na trh. Pro společnost Elitex Nepomuk to znamená navyšování objemu prodeje stávajících výrobků tím, že bude upevňovat vztahy se svými zákazníky a klást důraz na kvalitu dodávaných výrobků.

Po následné tvorbě finančního plánu byla provedena analýza výkonnosti tohoto finančního plánu s cílem zjistit, zda došlo k požadovanému zvýšení. Po provedené finanční analýze, obdobné jako v kapitole č. 2, byly zjištěné výsledky porovnávány s minulými. Dle nich lze finanční plán v kapitole č. 6 označit za plán, který povede k celkovému zvýšení finanční výkonnosti podniku. Především lze konstatovat, že došlo k naplnění cílů snížení zadluženosti společnosti pod 60 % a zvýšení rentability tržeb na hodnotu 5 v každém roce plánu. A ukazatel ekonomické přidané hodnoty dosahuje v období plánu kladných hodnot a vykazuje dokonce rychlejší růst než v roce 2015.

V předešlé kapitole č. 8 byla provedena analýza rizik, díky které byla odhalena klíčová rizika, která by mohla významně ovlivnit strategický záměr podniku. Tato rizika byla zapojena v podobě různých variant finančních plánů označované za scénáře. Pomocí těchto scénářů byl sestaven konečný realistický scénář, který lze považovat za nejpravděpodobnější variantu finančního plánu. Nyní bude tedy provedena analýza, zda u tohoto scénáře došlo k naplnění strategických cílů společnosti.

9.2 GAP analýza

Podstatou metody gap je identifikace plánovacích odchylek (Planning Gaps). Stanovené strategické cíle společnosti se porovnávají s očekávanými hodnotami obsaženými v plánu. Podnětem k provádění této analýzy je zjištění potřeby strategického jednání ještě ve stadiu, kdy lze dílčí rozpočty korigovat. [2]

Tyto plánovací odchylky jsou zobrazeny v následující tabulce č. 75, kde je analyzován realistický scénář společnosti.

Tab. č. 75: Gap analýza

Strategický cíl		2016	2017	2018
Zvýšení tržeb za vlastní výroby	Cílová hodnota (tis. Kč)	218 130	226 855	233 661
	Rozpočtová hodnota (tis. Kč)	218 933	228 574	236 961
	Planning Gaps (tis. Kč)	+803	+1 719	+3 300
Zvyšování ukazatele ROS	Cílová hodnota (%)	5,00	5,00	5,00
	Rozpočtová hodnota (%)	5,00	5,51	5,34
	Planning Gaps (%)	0	+0,51	+0,34
Získání alespoň 2 nových zákazníků	Cílová hodnota (počet)	1	1	0
	Cílová hodnota (tržby v tis. Kč)	500	1 500	2 500

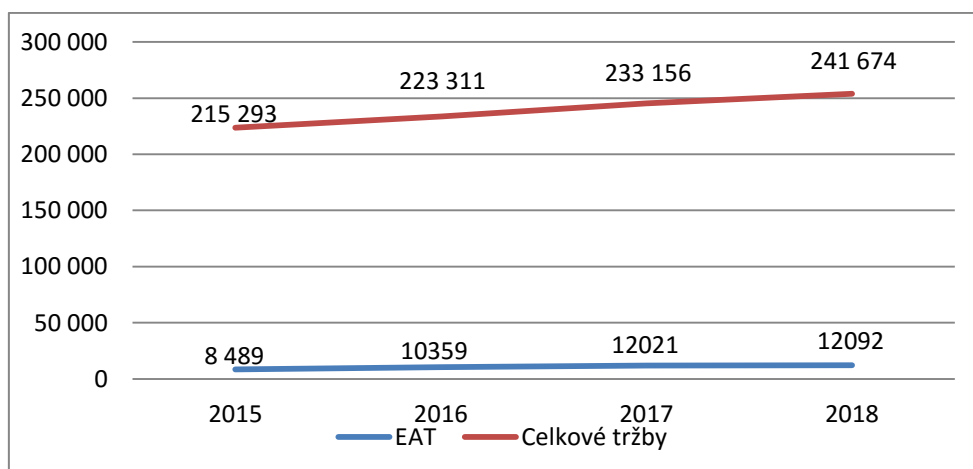
	Rozpočtová hodnota (počet)	1	1	0
	Rozpočtová hodnota (tržby v tis.Kč)	1011	2 142	3 291
	Planning Gaps (počet)	0	0	0
	Planning Gaps (tržby v tis. Kč)	+511	+642	+791
Investice do rekonstrukce haly	Cílová hodnota (tis. Kč)	7 000	5 000	3 000
	Rozpočtová hodnota (tis. Kč)	7 000	5 000	3 000
	Planning Gaps (tis. Kč)	0	0	0
Nákup nového svařovacího robota	Cílová hodnota (tis. Kč)	-	1 800	-
	Rozpočtová hodnota (tis. Kč)	-	1 800	-
	Planning Gaps (tis. Kč)	-	0	-
Snížení celkové zadluženosti	Cílová hodnota (%)	-	65	60
	Rozpočtová hodnota (%)	-	55,7	46,9
	Planning Gaps (%)	-	+9,3	+13,1
Investování do zvýšení kvalifikace THP zaměstnanců	Cílová hodnota (tis. Kč)	350	350	350
	Rozpočtová hodnota (tis. Kč)	350	350	350
	Planning Gaps (tis. Kč)	0	0	0

Zdroj: Vlastní zpracování, 2016

Strategický cíl 1: Zvýšení tržeb za vlastní výroby - na konci plánu alespoň o 12 %

Společnost si naplánovala zvýšení tržeb za prodej vlastních výrobků během následujících 3 let alespoň o 12 %. Přičemž krátkodobé cíle byly stanoveny jako meziroční růst v prvním roce plánu o 5 %, v roce 2017 o 4 % a v roce 2018 o 3 %. Z tabulky je patrné, že tento cíl je naplněn ve všech letech plánu s kladnou odchylkou. Tato odchylka je nejmenší v prvním roce plánu a největší v posledním roce plánu, což souvisí s faktorem času. Tedy čím delší je pohled do budoucnosti, tím jsou predikce a odhady nepřesnější.

Obr. č. 13: Vývoj tržeb a čistého HV 2015-2018 v tis. Kč



Zdroj: Vlastní zpracování, 2016

Strategický cíl 2: Zvýšení ukazatele ROS – v každém roce plánu alespoň hodnota 5

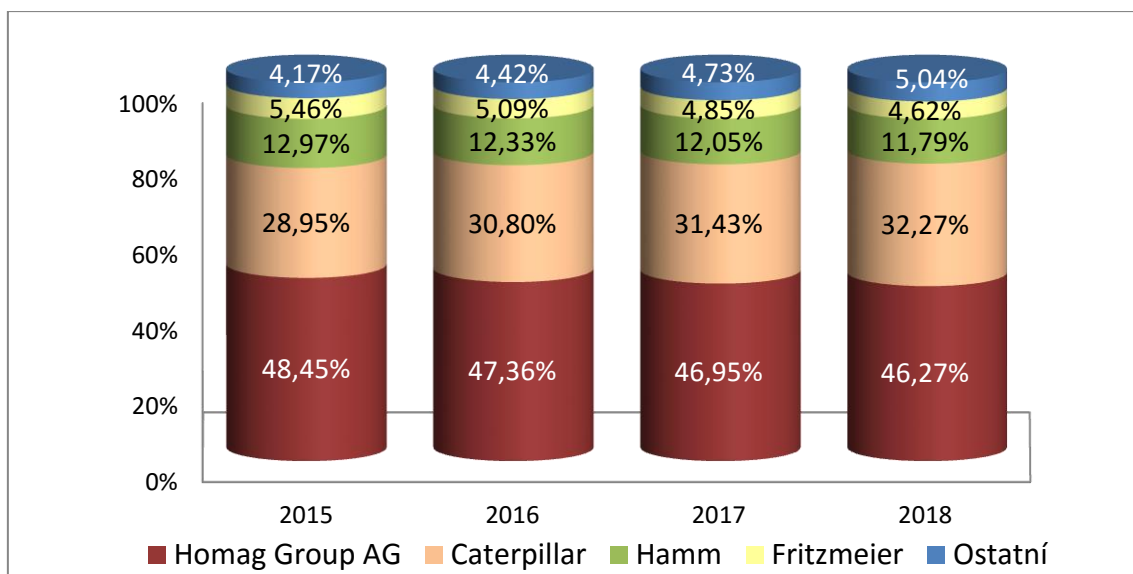
Tento cíl souvisí s předchozím cílem zvyšování tržeb. Hodnota rentability tržeb vzroste, pokud bude společnost dosahovat dostatečného zisku vzhledem k celkovým tržbám. Z provedené gap analýzy vyplynulo překročení stanovené hodnoty v roce 2017, kdy by měla dosahovat 5,51 % a v roce 2018 5,34 %. Pokles rentability tržeb v roce 2018 je důsledek očekávaných vyšších provozních nákladů společnosti v tomto roce, jelikož snižují celkovou výši zisku.

Strategický cíl 3: Získání alespoň 2 nových zákazníků – na konci plánu budou jejich tržby dohromady činit alespoň 2,5 mil. Kč

Společnost Elitex Nepomuk má menší okruh odběratelů, kteří tvoří významné podíly jejich tržeb. Tyto podíly se v posledních pěti letech víceméně nezměnily, a proto by ráda získala další nové zákazníky, aby tak postupně snižovala riziko spojené se ztrátou jednoho z nich. Společnost bude v plánovaném období intenzivně hledat nové zákazníky. Za cíl si stanovila nalézt alespoň dva nové klienty, kteří budou postupně navyšovat svůj objem tržeb. V prvním roce plánu by chtěla nalézt alespoň jednoho nového zákazníka, který by společnosti přinesl v tržbách alespoň 0,5 mil. Kč. Další rok by společnost ráda našla dalšího zákazníka a dohromady by tento rok měly tržby za oba dva činit alespoň 1,5 mil. Kč. Ve třetím roce si stanovila pouze zvýšení tržeb od nových zákazníků na alespoň 2,5 mil Kč. Z analýzy prostředí vyplynulo riziko silné konkurence, avšak společnost dokáže zahraničním firmám konkurovat kvalitní výrobou a levnější cenou. Společnost bude intenzivně na této oblasti pracovat, a proto je tento cíl taktéž naplněn s kladnými odchylkami.

Pro zobrazení dalšího vývoje tržních podílů zákazníků je zde uveden následující obrázek č. 14. Jak už bylo uvedeno při plánování tržeb, nejvýznamnějším zákazníkem je společnost Homag Group avšak její podíl na tržbách se vlivem rostoucích podílů jiných zákazníků nepatrně snižuje. Do významnější pozice se dostává firma Caterpillar, se kterou společnost plánuje pro budoucnost stále vyšší obraty. V položce ostatní zákazníci jsou zahrnuti i noví zákazníci, které chce firma získat a je patrné, že tento podíl díky tomu taktéž narůstá.

Obr. č. 14: Vývoj tržních podílů zákazníků 2015-2018



Zdroj: Vlastní zpracování, 2016

Strategický cíl 4: Investice do kompletní rekonstrukce staré haly – zahájení v roce 2016, náklady odhadnuty na 15 mil. Kč

Velkou investicí pro rok 2016 bude celková rekonstrukce staré haly, ve které bude zřízena moderní odmašťovací a lakovací linka. Jelikož je tato investice pro firmu nákladná, vezme si společnost pro tento účel nový úvěr ve výši 14 mil. Kč. Kompletní přestavba této haly by měla proběhnout do tří let a jsou odhadnuty náklady na každý rok. První rok by náklady na tuto rekonstrukci neměly překročit 7 mil. Kč, druhý rok 5 mil. Kč a poslední rok, kdy by mělo dojít k dokončení již jen 3 mil. Kč. Tento cíl nebyl nikterak ohrožen a tak je označen jako splněný.

Strategický cíl 5: Nákup nového svařovacího robota za 1,8 mil. Kč v roce 2017

Další investicí, kterou společnost v plánovaném období uvažuje, je nákup dalšího svařovacího robota, se kterým má dobré zkušenosti. Tím by dále podpořila celkovou kvalitu výroby, jelikož robot ovládaný počítačem provádí bezchybné úkony. Tato investice by měla činit zhruba 1,8 mil. Kč a je plánována na rok 2017. Taktéž nebyla zjištěna rizika, která by tento cíl mohla ohrozit.

Strategický cíl 6: Snižování zadluženosti – na konci plánu hodnota pod 60 %

Dalším z cílů je snižování celkové zadluženosti společnosti, jelikož hodnota tohoto ukazatele nabývala v předešlých letech nadprůměrných hodnot. Jelikož je společnost nucena si vzít kvůli rekonstrukci v roce 2016 další pro firmu vysoký úvěr, stanovila si tento cíl až od roku 2017 s tím, že na konci plánu by neměl podíl cizího kapitálu na celkových aktivech přesahovat 60 %. Tento cíl bude naplněn již v roce 2017, kdy by společnost měla dosahovat celkové zadluženosti 55,4 %. Na konci plánu by měla činit ještě lepších 46,4 %.

Strategický cíl 7: Zvyšování kvalifikace THP zaměstnanců - investice v každém roce plánu 350 000 Kč

Posledním neméně důležitým cílem je investování do vzdělání svých zaměstnanců. Tato investice byla vykalkulována na základě minulých dat na 350 tis. Kč ročně a předpokládá se, že i tento cíl bude naplněn. Společnost považuje zvyšování kvalifikace svých zaměstnanců za čím dál důležitější oblast pro svůj další rozvoj.

Konkrétně se to týká především technicko-hospodářských pracovníků, kteří budou pravidelně školeni v různých oblastech přiřazených dle jejich pracovní profese. Součástí těchto školení budou i jazykové kurzy s cílem zvýšení jazykové úrovně vybraných zaměstnanců. Jazykové kurzy budou probíhat jednou týdně 2 hodiny, a to v němčině a angličtině. Zvolení pracovníci budou povinni se těchto kurzů účastnit. Tito zaměstnanci budou dále na konci každého roku prověřeni, zda došlo k požadovanému zvýšení jazykové úrovně formou testů.

Závěrem lze říci, že strategické cíle společnosti budou v rámci realistického (a i očekávaného) scénáře naplněny a není potřeba jejich korekce. Tento plán může být doporučen k implementaci.

9.3 Parametrizace krátkodobých cílů

K posouzení výkonnosti se stanovují měřítka odvozená od klíčových ukazatelů výkonnosti (Key Performance Indicators - KPI). Tyto indikátory vypovídají o naplnění předpokladů plánu a jsou pravidelně sledovány příslušným zaměstnancem, zda se nevychylují od cílové hodnoty. [11]

Krátkodobé cíle společnosti Elitex Nepomuk a jejich parametrizace je obsahem tab. č. 76.

Tab. č. 76: Parametrizace krátkodobých cílů

Rok	Cíl	KPI	Cílová hodnota	Odpovědné oddělení	Termín splnění
2016	Zvýšení tržeb z prodeje vlastních výrobků a služeb	meziroční nárůst tržeb v %	>5	Oddělení prodeje	konec r. 2016
2016	Zvýšení rentability tržeb	hodnota ROS	>5	Oddělení prodeje	konec r. 2016
2016	Získání alespoň 1 nového zákazníka	počet	>1	Oddělení prodeje	konec r. 2016
		suma v tis. Kč	>500	Oddělení prodeje	konec r. 2016
2016	Investice do rekonstrukce haly	suma v tis. Kč	<7 000	Vedení podniku	konec r. 2016
2016	Investování do zvýšení kvalifikace THP zaměstnanců	suma v tis. Kč	350	Personální oddělení	konec r. 2016
		splnění jazyk. testu (ano x ne)	ano	Personální oddělení	konec r. 2016
2017	Zvýšení tržeb z prodeje vlastních výrobků a služeb	meziroční nárůst tržeb v %	>4	Oddělení prodeje	konec r. 2017
2017	Zvýšení rentability tržeb	hodnota ROS	>5	Oddělení prodeje	konec r. 2017
2017	Získání alespoň 1 nového zákazníka	počet	>1	Oddělení prodeje	konec r. 2017
		suma v tis. Kč	>1 500	Oddělení prodeje	konec r. 2017
2017	Investice do rekonstrukce haly	suma v tis. Kč	<5 000	Vedení podniku	konec r. 2017
2017	Nákup nového svařovacího robota	suma v tis. Kč	<1 800	Oddělení výroby	31. 3. 2017
2017	Snížení celkové zadluženosti	hodnota zadluženosti v %	<65	Ekonomické oddělení	konec r. 2017
2017	Investování do zvýšení kvalifikace THP zaměstnanců	suma v tis. Kč	350	Personální oddělení	konec r. 2017
		splnění jazyk. testu (ano x ne)	ano	Personální oddělení	konec r. 2017

2018	Zvýšení tržeb z prodeje vlastních výrobků a služeb	meziroční nárůst tržeb v %	>3	Oddělení prodeje	konec r. 2018
2018	Zvýšení rentability tržeb	hodnota ROS	>5	Oddělení prodeje	konec r. 2018
2018	Investice do rekonstrukce haly	suma v tis. Kč	<3 000	Vedení podniku	31.6. 2018
2018	Snížení celkové zadluženosti	hodnota zadluženosti v %	<60	Ekonomické oddělení	konec r. 2018
2018	Tržby za nové zákazníky	suma v tis. Kč	>2 500	Oddělení prodeje	konec r. 2018
2018	Investování do zvýšení kvalifikace THP zaměstnanců	suma v tis. Kč	350	Personální oddělení	konec r. 2018
		splnění jazyk. testu (ano x ne)	ano	Personální oddělení	konec r. 2018

Zdroj: vlastní zpracování, 2016

Za tyto KPI jsou zodpovědní příslušní zaměstnanci daného oddělení. Jejich průběžným kontrolováním může daný pracovník včas odhalit významné vychýlení od plánu a včas realizovat nápravná opatření.

Závěr

Cílem této diplomové práce bylo vytvoření střednědobého strategického plánu společnosti Elitex Nepomuk, a. s. zaměřeného na zvýšení její výkonnosti v období 2016-2018 s ohledem na působení klíčových rizik a provedení zhodnocení a doporučení k jeho implementaci.

Tento cíl byl naplněn v rámci jednotlivých kapitol diplomové práce. V úvodu byla představena společnost Elitex Nepomuk a analyzována její stávající výkonnost. Následně byla formulována strategická východiska a provedena analýza prostředí strategického záměru. Na základě poznatků z analýzy prostředí byla doporučena strategie penetrace na trh, jako vhodná strategie k naplnění strategických cílů. Ta odpovídá původní strategii společnosti, která chce především neustálým zvyšováním kvality svých subdodávek a udržováním dobrých vztahů se svými zákazníky navyšovat objemy zakázek.

Po rozčlenění dlouhodobých cílů na krátkodobé byl sestaven finanční plán podniku. Tento plán byl dále podroben analýze výkonnosti, díky níž bylo posouzeno, že navržený plán splňuje požadované zvýšení výkonnosti společnosti. Další část se zabývala analýzou rizik, díky níž byly identifikovány klíčové rizikové faktory, které mohou ohrozit naplnění strategického plánu. Těmito riziky jsou posilování koruny vůči euru, rostoucí cena výrobního materiálu a vysoká konkurence v oboru. Společnosti byla navržena doporučení týkající se jejich ošetření. V závěru této kapitoly byly sestrojeny strategické scénáře, které představují podoby možného vývoje finančního plánu s ohledem na vývoj klíčových rizik. Realistický scénář, který byl sestaven jako vážený průměr hodnot scénáře očekávaného, optimistického a pesimistického, byl označen za nepravděpodobnější variantu. Při porovnání čistého výsledku hospodaření tohoto realistického scénáře s očekávaným scénářem byly zjištěny pouze malé odchylky.

Po shrnutí veškerých poznatků z provedených analýz, bylo provedeno zhodnocení naplnění strategických cílů pomocí analýzy gap. V rámci této metody byly porovnávány cílové hodnoty jednotlivých strategických cílů společnosti s rozpočtovými hodnotami. Z této analýzy vyplynulo, že by se mělo společnosti podařit dosáhnout všech svých stanovených cílů, a to jak v rámci očekávaného, tak realistického scénáře. Realistický scénář je tedy doporučen k samotné implementaci.

Na závěr byly také vymezeny klíčové indikátory výkonnosti strategických cílů společnosti, které vypovídají o naplnění předpokladů plánu. Tyto KPI mají přiřazené zodpovědné oddělení a termín splnění. Průběžným kontrolováním těchto KPI může daný pracovník včas odhalit případné vychýlení od plánu a včas realizovat nápravná opatření.

Pro společnost může být tato práce podnětem pro zavedení strategického managementu do řízení podniku nebo alespoň využití některých poznatků jako podporu v plánování svého budoucího rozvoje.

Seznam tabulek

Tab. č. 1: Čistý pracovní kapitál 2013-2015	14
Tab.č. 2: Ukazatele rentability 2013-2015	15
Tab. č. 3: Ukazatele likvidity 2013-2015	16
Tab. č. 4: Ukazatele aktivity 2013-2015.....	18
Tab. č. 5: Obratový cyklus peněz 2013-2015.....	19
Tab. č. 6: Ukazatele zadluženosti 2013-2015.....	20
Tab. č. 7: Ukazatel úrokového krytí 2013-2015.....	21
Tab. č. 8: Pyramidový rozklad ROE 2013-2015	22
Tab. č. 9: Aktivace nákladů na školení.....	25
Tab. č. 10: Aktivace leasingu Škofin.....	26
Tab. č. 11: Aktivace leasingu Mercedes Benz Atego.....	26
Tab. č. 12: NOA přes aktiva 2012-2014.....	27
Tab. č. 13: NOA přes pasiva 2012-2014	27
Tab. č. 14: NOPAT 2013-2015	28
Tab. č. 15: Váhy rizik	29
Tab. č. 16: Bezriziková výnosová míra v letech 2013-2015	30
Tab. č. 17: Hodnoty RP jednotlivých stupňů rizik	31
Tab. č. 18: Náklady VK roku 2015	31
Tab. č. 19: Náklady CK 2013-2015.....	32
Tab. č. 20: WACC 2013-2015.....	32
Tab. č. 21: EVA 2013-2015	32
Tab. č. 22: HDP zahraničních zemí.....	38
Tab. č. 23: Matice EFE.....	46
Tab. č. 24: Matice IFE	51
Tab. č. 25: SPACE Pozice na ose x	53
Tab. č. 26: SPACE Pozice na ose y	54
Tab. č. 27: Tržby za výrobky podle zákazníků 2013-2015	58
Tab. č. 28: Tržby za výrobky HOMAG GROUP	59
Tab. č. 29: Plán objemu tržeb zahraničních zákazníků 2016-2018.....	60
Tab. č. 30: Celkové tržby za výrobky v mil. Kč 2016 - 2018	61
Tab. č. 31: Plán jiných provozních výnosů	61
Tab. č. 32: Plán výkonové spotřeby	63

Tab. č. 33: Plán odpisů	64
Tab. č. 34: Rozdělení osobních nákladů 2015-2016	64
Tab. č. 35: Rozdělení osobních nákladů 2017-2018	65
Tab. č. 36: Plán osobních nákladů 2016-2018	65
Tab. č. 37: Změna stavu zásob vlastní činnosti 2016-2018.....	65
Tab. č. 38: Jiné provozní náklady.....	66
Tab. č. 39: Plán nákladových úroků	66
Tab. č. 40: Výkaz zisku a ztrát 2015-2018.....	68
Tab. č. 41: Investiční plán	69
Tab. č. 42: Plán DLM	69
Tab. č. 43: Obraty zásob 2013-2015.....	70
Tab. č. 44: Plán zásob.....	70
Tab. č. 45: Obrat pohledávek z obchodních vztahů	70
Tab. č. 46 Plán krátkodobých pohledávek.....	71
Tab. č. 47: Dividendová politika	71
Tab. č. 48: Plán vlastního kapitálu	72
Tab. č. 49: Obrat závazků z obchodních vztahů 2013-2015	72
Tab. č. 50: Plán krátkodobých závazků.....	72
Tab. č. 51: Plán bankovních úvěrů	73
Tab. č. 52: Rozvaha 2015-2018.....	74
Tab. č. 53: Cashflow 2016-2018	75
Tab. č. 54: Souhrnná tabulka vybraných ukazatelů 2016-2018	76
Tab. č. 55: Du Pont rozklad 2016 - 2018	79
Tab. č. 56 Aktivace nákladů na školení 2016-2019	79
Tab. č. 57: Aktivace leasingů 2015-2018.....	80
Tab. č. 58: NOA 2015-2017 přes aktiva.....	81
Tab. č. 59: NOA 2015-2017 přes pasiva	82
Tab. č. 60 NOPAT 2016-2018	82
Tab. č. 61: WACC 2016-2018.....	83
Tab. č. 62: EVA 2016-2018	83
Tab. č. 63: Identifikace a hodnocení rizikových faktorů.....	87
Tab. č. 64: Mapa hodnocení rizik.....	87
Tab. č. 65: Analýza citlivosti 2016.....	88
Tab. č. 66: Tržby za výrobky - Optimistický scénář	92

Tab. č. 67: Výkonová spotřeba - Optimistický scénář	93
Tab. č. 68: Osobní náklady - Optimistický scénář	93
Tab. č. 69: EAT Optimistický scénář	94
Tab. č. 70: Tržby za výrobky - Pesimistický scénář.....	94
Tab. č. 71: Výkonová spotřeba - Pesimistický scénář.....	95
Tab. č. 72: Osobní náklady – Pesimistický scénář	95
Tab. č. 73: EAT Pesimistický scénář.....	96
Tab. č. 74: Stanovení pravděpodobnosti realistického scénáře	96
Tab. č. 75: Gap analýza	99
Tab. č. 76: Parametrizace krátkodobých cílů	104

Seznam obrázků

Obr. č. 1: Vývoj tržeb a čistého HV 2011-2015 v tis. Kč	12
Obr. č. 2: Struktura cizího kapitálu 2013-2015	21
Obr. č. 3: Du Pont rozklad.....	22
Obr. č. 4: Porterův model 5 sil.....	42
Obr. č. 5: Logo společnosti.....	48
Obr. č. 6: Vývoj počtu zaměstnanců	49
Obr. č. 7: Matice IE	52
Obr. č. 8: Matice SPACE	54
Obr. č. 9: Vývoj podílů jednotlivých zahraničních zákazníků na tržbách 2013-2015	58
Obr. č. 10: Kapitálová struktura (v tis. Kč)	78
Obr. č. 11: Tornádo graf 2016	89
Obr. č. 12: Srovnání EAT všech scénářů.....	97
Obr. č. 13: Vývoj tržeb a čistého HV 2015-2018 v tis. Kč	100
Obr. č. 14: Vývoj tržních podílů zákazníků 2015-2018	102

Seznam použitých zkratk

a. s.	Akciová společnost
atd.	A tak dále
A. G.	Aktiengesellschaft
BL	Běžná likvidita
cca	Circa
CF	Cashflow
CZK	Česká koruna
CK	Cizí kapitál
CP	Cenný papír
č.	Číslo
ČNB	Česká národní banka
ČPK	Čistý pracovní kapitál
ČR	Česká republika
CZ-NACE	Klasifikace ekonomických činností
DHM	Dlouhodobý hmotný majetek
DLFM	Dlouhodobý finanční majetek
DLM	Dlouhodobý majetek
DO	Doba obratu
DPH	Daň z přidané hodnoty
HDP	Hrubý domácí produkt
EAT	Čistý zisk
EBT	Zisk před zdaněním
EBIT	Zisk před zdaněním a úroky
EBITDA	Zisk před zdaněním, úroky a odpisy
EFE	Matice hodnocení externích faktorů
ERP	Enterprise Resource Planning
EU	Evropská Unie
EUR	Euro
EVA	Ekonomická přidaná hodnota
HV	Hospodářský výsledek
IČ	Identifikační číslo
IE	Matice hodnocení interních a externích faktorů
IFE	Matice hodnocení interních faktorů
ISO	Mezinárodní organizace pro normalizaci
IT	Informační technologie
K	Investovaný kapitál

Kč	Koruna česká
KFM	Krátkodobý finanční majetek
KPI	Klíčové ukazatele výkonnosti
mil.	Milion
MFČR	Ministerstvo financí České republiky
n_{CK}	Náklady cizího kapitálu
NOA	Čistá operační aktiva
NOPAT	Čistý provozní zisk po zdanění
NOPBT	Čistý provozní zisk před daní
NÚ	Nákladové úroky
n_{VK}	Náklady vlastního kapitálu
Obr.	Obrázek
OCP	Obratový cyklus peněz
OL	Okamžitá likvidita
PEST	Political, Economic, Social and Technological analysis
PL	Pohotová likvidita
PP	Peněžní prostředky
PRIBOR	Prague InterBank Offered Rate
ROA	Rentabilita aktiv
ROE	Rentabilita vlastního kapitálu
ROS	Rentabilita tržeb
RP	Riziková přírážka
SQEP	Supplier Quality Excellence Process
s. p.	Státní podnik
SP	Sociální pojištění
SPACE	Matice hodnocení strategické a akční pozice podniku nebo záměru
s. r. o.	Společnost s ručením omezeným
tab.	Tabulka
tis.	Tisíc
THP	Technicko-hospodářští pracovníci
VH	Výsledek hospodaření
VK	Vlastní kapitál
VS	Výrobní sestava
VZZ	Výkaz zisku a ztrát
WACC	Vážené průměrné náklady kapitálu
ZC	Zůstatková cena
ZP	Zdravotní pojištění

Seznam použité literatury

Interní materiály

[1] *Elitex Nepomuk, a. s.: Interní zdroje*. Nepomuk-Dvorec, 2016.

Knižní publikace

[2] FOTR, Jiří a kol. *Tvorba strategie a strategické plánování: teorie a praxe*. 1. vyd. Praha: Grada, 2012. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-3985-4.

[3] TAUŠL PROCHÁZKOVÁ, Petra a kol. *Podniková ekonomika 1. 2.*, upravené vydání. Plzeň: Západočeská univerzita, 2015. ISBN 978-80-261-0532-9.

[4] VÁCHAL, Jan a Marek VOCHOZKA. *Podnikové řízení*. 1. vyd. Praha: Grada, 2013. Finanční řízení. ISBN 978-80-247-4642-5.

[5] SYNEK, Miloslav a Eva KISLINGEROVÁ. *Podniková ekonomika*. 5., přeprac. a dopl. vyd. Praha: C.H. Beck, 2010. Beckovy ekonomické učebnice. ISBN 978-80-7400-336-3.

[6] VACÍK, Emil. *Přednášky z předmětu Taktický management podniku*. Plzeň, Západočeská univerzita, fakulta ekonomická, 2014.

[7] RŮČKOVÁ, Petra. *Finanční analýza: metody, ukazatele, využití v praxi*. 4., aktualiz. vyd. Praha: Grada, c2011. Finanční řízení. ISBN 978-80-247-3916-8.

[8] ŠULÁK, Milan a Lenka Zahradníčková. *Rozbor výkonnosti firem*. 1. vyd. V Plzni: Západočeská univerzita, 2012. ISBN 978-80-261-0146-8.

[9] KISLINGEROVÁ, Eva a kol. *Manažerské finance*. 3. vyd. V Praze: C.H. Beck, 2010. Beckova edice ekonomie. ISBN 978-80-7400-194-9.

[10] MAŘÍK, Miloš. *Metody oceňování podniku: proces ocenění - základní metody a postupy*. 2., upr. a rozš. vyd. Praha: Ekopress, 2007. ISBN 978-80-86929-32-3

[11] VACÍK, Emil. *Přednášky z předmětu Strategický management podniku*. Plzeň, Západočeská univerzita, fakulta ekonomická, 2014.

[12] ČIŽINSKÁ, Romana a Pavel MARINIČ. *Finanční řízení podniku: moderní metody a trendy*. 1. vyd. Praha: Grada, 2010. Prosperita firmy. ISBN 978-80-247-3158-2.

[13] FOTR, Jiří a Jiří HNILICA. *Aplikovaná analýza rizika ve finančním managementu a investičním rozhodování*. 2., aktualiz. a rozš. vyd. Praha: Grada, 2014. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-5104-7

[14] HRDÝ, Milan a Michaela KRECHOVSKÁ. *Strategické finanční řízení a investiční rozhodování: VŠ učebnice pro kombinovanou formu studia a celoživotní vzdělávání*. 2., upr. a rozš. vyd. Praha: Bilance, 2011. ISBN 978-80-86371-55-9.

Elektronické zdroje

[15] Výpis z obchodního rejstříku. *Justice.cz* [online]. Plzeň: Ministerstvo spravedlnosti České republiky, ©2012-2015 [cit. 2016-04-05]. Dostupné z: <https://or.justice.cz/ias/ui/rejstrik-firma.vysledky?subjektId=689472&typ=PLATNY>

[16] *Elitex: Přesné strojírenství* [online]. Nepomuk-Dvorec: Elitex Nepomuk, a. s., 2016 [cit. 2016-04-05]. Dostupné z: <http://www.elitexnepomuk.cz/>

[17] Finanční analýza podnikové sféry za rok 2014. *Ministerstvo průmyslu a obchodu* [online]. Praha: MPO, 2015 [cit. 2016-04-06]. Dostupné z: <http://www.mpo.cz/dokument157262.html>

[18] Výrobní podniky. *Dotacni.info: Největší portál o dotacích v ČR* [online]. Praha: Dotace EU, 2016 [cit. 2016-04-05]. Dostupné z: <http://www.dotacni.info/dotace-podle-oboru/vyrobní-podniky/>

[19] 40. Kolokvium – průzkum prognóz makroekonomického vývoje ČR (2015–2018). *MFČR* [online] Praha: MFČR 2015, 1-5 [cit. 2016-04-05]. Dostupné z: <http://www.mfcr.cz/cs/verejny-sektor/makroekonomika/makroekonomicka-predikce/2015/40-kolokvium-pruzkum-prognoz-makroekono-23314>

[20] Makroekonomická predikce - leden 2016. *MFČR* [online]. Praha: MFČR, 2016 [cit. 2016-04-05]. Dostupné z: <http://www.mfcr.cz/cs/verejny-sektor/makroekonomika/makroekonomicka-predikce/2016/makroekonomicka-predikce-leden-2016-23826>

[21] Prohlášení bankovní rady na tiskové konferenci po skončení měnového zasedání. *ČNB* [online]. Praha: ČNB, 2016 [cit. 2016-04-05]. Dostupné z: http://www.cnb.cz/cs/menova_politika/br_zapisy_z_jednani/2016/160204_prohlaseni.html

[22] *Power Exchange Central Europe* [online]. Praha: PXE, 2015 [cit. 2016-04-05]. Dostupné z: <http://www.pxe.cz/Produkty/Detail.aspx?isin=FCZBLY161231#KL>

[23] Sazby PRIBOR - měsíční a roční průměry. *ČNB* [online]. Praha: ČNB, 2015 [cit. 2016-04-05]. Dostupné z:

https://www.cnb.cz/cs/financni_trhy/penezni_trh/pribor/prumerne.jsp?year=2015&show=S_pustit+sestavu

[24] Elektřina a plyn v roce 2016. *CenyEnergie* [online]. Praha: CenyEnergie, 2015 [cit. 2016-04-05]. Dostupné z: <http://www.cenyenergie.cz/elektrina-a-plyn-v-roce-2016/#/promo-ele>

[25] Nová tarifní skupina: Změny pro konečné zákazníky. *Energetický regulační úřad* [online]. Praha: ERÚ, 2016 [cit. 2016-04-06]. Dostupné z: <http://www.eru.cz/cs/zmeny-pro-konecne-zakazniky#1>

[26] Nezaměstnanost v Plzeňském kraji k 31. 12. 2015. *Český statistický úřad* [online]. Praha: Český statistický úřad, 2016 [cit. 2016-04-05]. Dostupné z: <https://www.czso.cz/csu/xp/nezamestnanost-v-plzenskem-kraji-k-31-12-2015>

[27] Demografická ročenka 2005-2014 Plzeň-jih. *Český statistický úřad* [online]. Praha: Český statistický úřad, 2015 [cit. 2016-04-05]. Dostupné z: <https://www.czso.cz/documents/10180/20548937/1300561523.pdf/6fb84a89-d5b0-4dab-b192-e229fb8aba4a?version=1.0>

[28] Informace o nezaměstnanosti v Plzeňském kraji K 29. 2. 2016. *Integrovaný portál Ministerstva práce a sociálních věcí* [online]. Plzeň: MPSV, 2016 [cit. 2016-04-06]. Dostupné z: https://portal.mpsv.cz/upcr/kp/plk/statistiky/trh_prace_pk.pdf

[29] Panorama zpracovatelského průmyslu ČR 2014. *Ministerstvo průmyslu a obchodu* [online]. Praha: MPO, 2015 [cit. 2016-04-06]. Dostupné z: <file:///C:/Users/Uzivatek/Desktop/panorama%20zprac.pr%C5%AFmyslu.pdf>

[30] About the company. *Caterpillar* [online]. Peoria: Caterpillar, 2015 [cit. 2016-04-06]. Dostupné z: <http://www.caterpillar.com/en/company.html>

[31] Über uns: Firmenprofil. *Hamm* [online]. Tirschenreuth: Hamm AG, 2016 [cit. 2016-04-06]. Dostupné z: <http://www.hamm.eu/de/ueber-uns/firmenprofil/firmenprofil.php>

[32] Unser Profil. *Fritzmeier* [online]. Georg Fritzmeier GmbH & Co. KG, 2016 [cit. 2016-04-06]. Dostupné z: <http://www.fritzmeier.de/unternehmensgruppe/ueber-uns/profil/>

[33] Novela prováděcí vyhlášky k zákonu o účetnictví pro rok 2016. *Danarionline* [online]. Praha: Wolters Kluwer, 2015 [cit. 2016-04-06]. Dostupné z: <http://www.danarionline.cz/archiv/dokument/doc-d52176v63901-novela-provadedci-vyhlasky-k-zakonu-o-ucetnictvi-pro-rok-2016/>

Seznam příloh

Příloha A: Organizační struktura

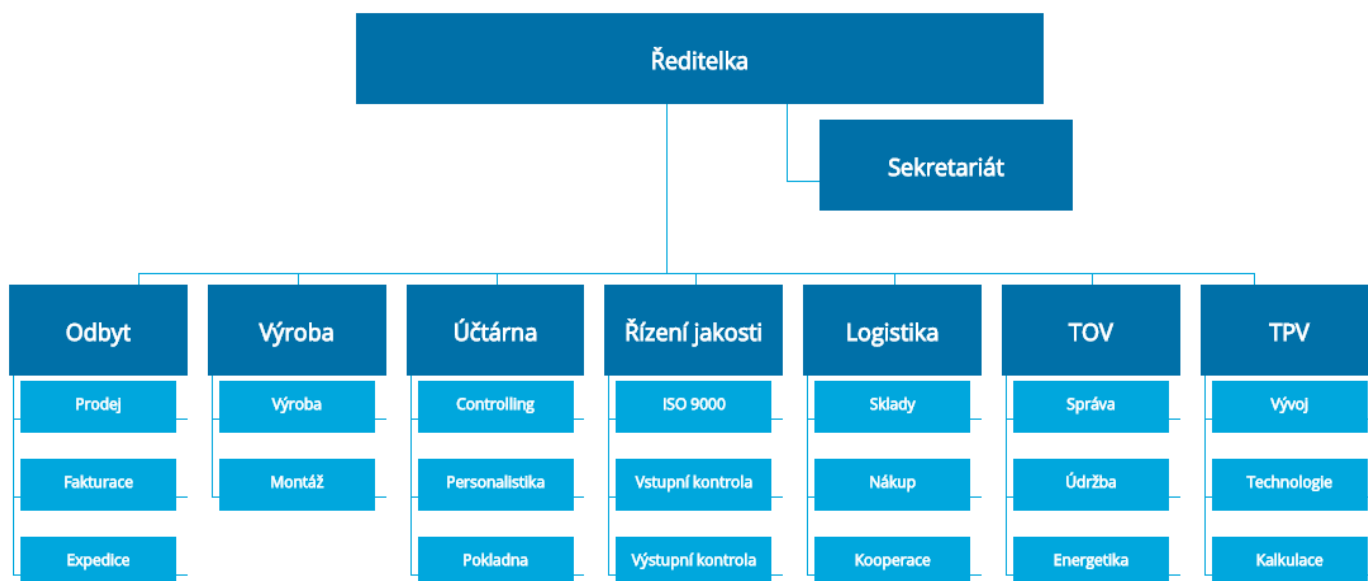
Příloha B: Výpočet rizikových přírážek pro jednotlivé druhy rizik 2015

Příloha C: Analýza citlivosti 2017, 2018

Příloha D: Optimistický scénář, Pesimistický scénář, Realistický scénář

Příloha E: Výkaz zisku a ztráty 2012-2015, Rozvaha 2012-2015

Příloha A



Zdroj: [16]

Příloha B

Výpočet rizikových přírážek pro jednotlivé druhy rizik rok - 2015

A. OBCHODNÍ RIZIKA

I. Rizika oboru

1. Dynamika oboru: Dlouhodobě mírně rostoucí obor - **Přiměřené**
2. Závislost oboru na hospodářském cyklu: Mírná závislost na hosp. cyklu - **Přiměřené**
3. Potenciál inovací v oboru: Obor se značným technologický růstem, ale bez řádových inovací – **Zvýšené**
4. Určování trendů v oboru: Podnik je schopen rychlé reakce na nové trendy v oboru - **Přiměřené**

I. Rizika oboru	RP	Počet	Váha	Vážený průměr	Dílčí riziková přírážka
Nízké	0,028	0	1	0	0,000
Přiměřené	0,109	3	1	3	0,326
Zvýšené	0,346	1	1	1	0,346
Vysoké	1,041	0	1	0	0,000
Součet					0,673

Zdroj: Vlastní zpracování, 2016

II. Rizika trhu

1. Kapacita trhu, možnost expanze: Domácí trh je nasycen - **Zvýšené**
2. Rizika dosažení tržeb: Prokazatelná historie tržeb, prognózovatelný nárůst tržeb - **Přiměřené**
3. Rizika proniknutí na cíl. trhy: Nové výrobky, stávající trhy - **Zvýšené**

II. Rizika trhu	RP	Počet	Váha	Vážený průměr	Dílčí riziková přírážka
Nízké	0,028	0	1	0	0,000
Přiměřené	0,109	1	1	1	0,109
Zvýšené	0,346	2	1	2	0,692
Vysoké	1,041	0	1	0	0,000
Součet					0,801

Zdroj: Vlastní zpracování, 2016

III. Rizika konkurence

1. Konkurence: Nekonsolidovaná konkurence na cílovém trhu- **Přiměřené**
2. Konkurenceschopnost produktů: Parametry a životnost produktů je srovnatelná s lepší konkurencí - **Přiměřené**
3. Ceny: Ceny nižší než u konkurence, uspokojivá marže zisku - **Nízké**
4. Kvalita, řízení kvality: Srovnatelné s konkurencí - **Přiměřené**
5. Výzkum a vývoj: Vývoj reaguje na požadavky zákazníků - **Přiměřené**

6. Reklama a propagace: Nepravidelně, omezené náklady, nejistý přínos - **Vysoké**

7. Distribuce, servis: Silná distribuční síť, občas nepravidelné dodávky zákazníkům- **Přiměřené**

III. Rizika	RP	Počet	Váha	Vážený průměr	Dílčí riziková přírážka
Nízké	0,028	1	1	0	0,028
Přiměřené	0,109	5	1	5	0,544
Zvýšené	0,346	0	1	0	0,000
Vysoké	1,041	1	1	1	1,041
Součet					1,613

Zdroj: Vlastní zpracování, 2016

IV. Rizika managementu

1. Vize, strategie: Změna vize, upřesňování strategií a bezprostředních cílů - **Přiměřené**

2. Klíčové osobnosti: Obtížná náhrada klíčových osobností - **Zvýšené**

3. Organizační struktura: Jednoduchá organizační struktura, běžné komunikační obtíže –

Přiměřené

IV. Rizika mng	RP	Počet	Váha	Vážený průměr	Dílčí riziková přírážka
Nízké	0,028	0	1	0	0,000
Přiměřené	0,109	2	1	2	0,218
Zvýšené	0,346	1	1	1	0,346
Vysoké	1,041	0	1	0	0,000
Součet					0,564

Zdroj: Vlastní zpracování, 2016

V. Výrobní rizika

1. Struktura výrobků: Zakázková výroba, opakované stabilní požadavky dle dodané dokumentace- **Zvýšené**

2. Technologické možnosti výroby: Vyzkoušená technologie, stávající výrobky, nutné rozšíření nebo rekonstrukce stávajícího zařízení - **Přiměřené**

3. Pracovní síla: Dostupná profese, běžná učňovská, středoškolská, vysokoškolská kvalifikace – **Přiměřené**

4. Dodavatelé: Stabilizovaný okruh dodavatelů - **Přiměřené**

V. Výrobní rizika	RP	Počet	Váha	Vážený průměr	Dílčí riziková přírážka
Nízké	0,028	0	1	0	0,000
Přiměřené	0,109	3	1	3	0,326
Zvýšené	0,346	1	1	1	0,346
Vysoké	1,041	0	1	0	0,000
Součet					0,673

Zdroj: Vlastní zpracování, 2016

VI. Rizika ostatních faktorů

1. Úroveň fixních aktiv: Podíl fixních aktiv na celkových aktivech je okolo průměru - **Přiměřené**
2. Postavení podniku vůči odběratelům: Slabší, rozhodující váhu má několik velkých odběratelů – **Zvýšené**
3. Postavení podniku vůči dodavatelům: Silné - větší počet dodavatelů, několik větších dodavatelů s nepřevažujícím podílem - **Přiměřené**
4. Bariéry vstupu do odvětví: Překonatelné - **Zvýšené**

VI. Rizika ost.	RP	Počet	Váha	Vážený průměr	Dílčí riziková přírážka
Nízké	0,028	0	1	0	0,000
Přiměřené	0,109	2	1	2	0,218
Zvýšené	0,346	2	1	2	0,692
Vysoké	1,041	0	1	0	0,000
Součet					0,910

Zdroj: Vlastní zpracování, 2016

B. RIZIKO FINANCOVÁNÍ

1. Úročený cizí kapitál/ vlastní kapitál: Vysoký podíl cizích zdrojů na celkových zdrojích - **Vysoké**
2. Krytí úroků – EBIT/ placené úroky dosahuje: Hodnoty 4 až 10 – **Přiměřené**
3. Krytí splátek úvěrů z cash flow- EBITDA/(Splátky úvěrů + Leasingové splátky): CF dostatečně převyšuje splátky – **Zvýšené**
4. Podíl ČPK na oběžných aktivech: ČPK kryje stálou výši oběžných aktiv - **Přiměřené**
5. Běžná a okamžitá likvidita: Obvyklá hodnota BL, nízký podíl likvidních prostředků – **Zvýšené**
6. Průměrná doba inkasa pohledávek: Odpovídá době splatnosti faktur - **Nízké**
7. Průměrná doba držení zásob: Přiměřená rezerva zásob - **Přiměřené**

Riziko financování	RP	Počet	Váha	Vážený průměr	Dílčí riziková přírážka
Nízké	0,028	1	1,3	1,3	0,036
Přiměřené	0,109	3	1,3	3,9	0,424
Zvýšené	0,346	2	1,3	2,6	0,900
Vysoké	1,041	1	1,3	1,3	1,354
Součet					2,714

Zdroj: Vlastní zpracování, 2016

Příloha C Analýza citlivosti 2017, 2018

V tis. Kč	2017	změna o 10 %	EBIT 2017	Rel. změna v %
Tržby za prodej vl. výrobků	228 554	205 698	-5 113	129 %
Homag Group AG	107 307	96 576	7 012	60 %
Caterpillar	71 825	64 642	10 560	40 %
Hamm	27 538	24 784	14 989	16 %
Fritzmeier	11 084	9 975	16 634	6 %
Ostatní zákazníci	10 801	9 721	16 663	6 %
Spotřeba materiálu	106 278	116 905	7 115	60 %
Spotřeba energie	7 215	7 936	17 021	4 %
Služby	33 105	36 416	14 432	19 %
- opravy a udržování	4 178	4 596	17 325	2 %
- kooperace	19 546	21 500	15 788	11 %
- přepravné	1 697	1 866	17 573	1 %
- ostatní služby	7 685	8 453	16 974	4 %
Změna stavu zásob vl. činnosti	-300	-270	17 713	0,2 %
Osobní náklady	57 261	62 987	12 017	32 %
Odpisy	3 854	4 239	17 357	2 %
Ostatní provozní výnosy	4 960	4 464	17 247	3 %
Ostatní provozní náklady	8 356	9 194	16 907	5 %
EBIT	17 743			

V tis. Kč	2018	změna o 10 %	EBIT 2018	Rel. změna v %
Tržby za prodej vl. výrobků	237 018	213316	-5165	128 %
Homag Group AG	109 676	98708	7 569	59 %
Caterpillar	76 493	68844	10 888	41 %
Hamm	27 951	25156	15 742	15 %
Fritzmeier	10 944	9849	17 443	6 %
Ostatní zákazníci	11 954	10759	17 342	6 %
Spotřeba materiálu	110 450	121495	7 492	60 %
Spotřeba energie	7 482	8230	17 789	4 %
Služby	34 033	37436,41	15 134	18 %
- opravy a udržování	4 220	4642	18 115	2 %
- kooperace	20 270	22297	16 510	11 %
- přepravné	1 759	1935	18 361	1 %
- ostatní služby	7 784	8562	17 759	4 %
Změna stavu zásob vl. činnosti	900	990	18 447	0,5 %
Osobní náklady	58 260	64086	12 711	31 %
Odpisy	3 801	4181	18 157	2 %
Ostatní provozní výnosy	5 144	4630	18 023	3 %
Ostatní provozní náklady	8 698	9568	17 667	5 %
EBIT	18 537			

Příloha D

Optimistický scénář

	V tis. Kč	2016	OPT 2016	2017	OPT 2017	2018	OPT 2018
I.	Tržby za prodej vl. výrobků	219 146	222 130	228 554	235 713	237 018	246 920
A.	Výkonová spotřeba	140 582	142 405	146 598	150 372	151 966	157 152
A.1.	Spotřeba materiálu a energie	108 602	110 080	113 492	116 442	117 933	121 978
A.2.	Služby	31 981	32 325	33 105	33 930	34 033	35 174
B.	Změna stavu zásob vl. činn.	-800	-800	-300	-300	900	900
D.	Osobní náklady	55 633	55 936	57 261	57 868	58 260	58 867
C.1.	Mzdové náklady	41 578	41 805	42 803	43 256	43 546	43 999
C.2.	Náklady na SZ a ZP a ostatní náklady	14 055	14 131	14 459	14 612	14 714	14 867
D	Úpravy hodnot v provozní oblasti DLM	3 547	3 547	3 854	3 854	3 801	3 801
III.	Ostatní provozní výnosy	4756	4816	4960	5104	5144	5342
III.1	Tržby z prodeje DLM a materiálu	4383	4443	4571	4714	4740	4938
III.2	Jiné provozní výnosy	373	373	389	389	404	404
F.	Ostatní provozní náklady	8 017	8 195	8 359	8 596	8 698	8 936
F1	ZC prod. DLHM a materiálu	4 264	4 443	4 477	4 714	4 701	4 938
F2	Daně a poplatky	751	751	751	751	751	751
F3	Rezervy v prov. oblasti	0	0	0	0	0	0
F4	Ostatní provozní náklady	3 002	3 002	3 131	3 131	3 246	3 246
*	Provozní VH	16 923	17 663	17 743	20 427	18 537	22 607
VI.	Výnosové úroky	27	27	28	28	29	29
J.	Nákladové úroky	1 510	1 510	1 341	1 341	1 011	1 011
VII.	Ostatní finanční výnosy	551	551	546	546	540	540
K.	Ostatní finanční náklady	1 986	1 986	2 006	2 006	2 026	2 026
*	Finanční VH	-2 917	-2 917	-2 773	-2 773	-2 467	-2 467
**	VH před zdaněním	14 006	14 746	14 970	17 654	16 070	20 140
L.	Daň z příjmů	2 661	2 802	2 844	3 354	3 053	3 827
***	VH za účetní období	11 345	11 944	12 126	14 300	13 017	16 313

Pesimistický scénář

	V tis. Kč	2016	PESIM. 2016	2017	PESIM. 2017	2018	PESIM. 2018
I.	Tržby za prodej vl. výrobků a sl.	219 146	213 222	228 554	218 428	237 018	222 364
A.	Výkonová spotřeba	140 582	137 391	146 598	142 028	151 966	145 530
A.1.	Spotřeba materiálu a energie	108 602	106 092	113 492	110 088	117 933	113 184
A.2.	Služby	31 981	31 299	33 105	31 940	34 033	32 346
B.	Změna stavu zásob vl. činnosti	-800	-800	-300	-300	900	900
D.	Osobní náklady	55 633	55 013	57 261	56 034	58 260	56 729
C.1.	Mzdové náklady	41 578	41 124	42 803	41 895	43 546	42 412
C.2.	Náklady na SZ a ZP a ostatní náklady	14 055	13 889	14 459	14 138	14 714	14 317
D	Úpravy hodnot v provozní oblasti DLM	3 547	3 547	3 854	3 854	3 801	3 801
III.	Ostatní provozní výnosy	4 756	4 756	4 960	4 960	5 144	5 144
III.1	Tržby z prodeje DLM a materiálu	4383	4264	4571	4369	4740	4447
III.2	Jiné provozní výnosy	373	373	389	389	404	404
F.	Ostatní provozní náklady	8 017	8 014	8 359	8 247	8 698	8 442
F1	ZC pr. DLHM a materiálu	4 264	4 264	4 477	4 369	4 701	4 447
F2	Daně a poplatky	751	748	751	748	751	748
F3	Rezervy v prov. oblasti a kompl. nákl.př.ob.	0	0	0	0	0	0
F4	Ostatní provozní náklady	3 002	3 002	3 131	3 131	3 246	3 246
*	Provozní VH	16 923	14 812	17 743	13 526	18 537	12 107
VI.	Výnosové úroky	27	27	28	28	29	29
J.	Nákladové úroky	1 510	1 510	1 341	1 341	1 011	1 011
VII.	Ostatní finanční výnosy	551	551	546	546	540	540
K.	Ostatní finanční náklady	1 986	1 986	2 006	2 006	2 026	2 026
*	Finanční VH	-2 917	-2 917	-2 773	-2 773	-2 467	-2 467
**	VH před zdaněním	14 006	11 895	14 970	10 754	16 070	9 640
L.	Daň z příjmů	2 661	2 260	2 844	2 043	3 053	1 832
***	VH za účetní období	11 345	9 635	12 126	8 710	13 017	7 809

Realistický scénář

	V tis. Kč	2016	REAL. 2016	2017	REAL. 2017	2018	REAL. 2018
I.	Tržby za prodej vl. výrobků a sl.	219 146	218 933	228 554	228 574	237 018	236 961
A.	Výkonová spotřeba	140 582	140 508	146 598	145 693	151 966	152 097
A.1.	Spotřeba materiálu a energie	108 602	108 552	113 492	113 601	117 933	118 070
A.2.	Služby	31 981	31 956	33 105	32 092	34 033	34 027
B.	Změna stavu zásob vl. činnosti	-800	-800	-300	-300	900	900
D.	Osobní náklady	55 633	55 609	57 261	57 215	58 260	58 174
C.1.	Mzdové náklady	41 578	41 561	42 803	42 769	43 546	43 483
C.2.	Náklady na SZ a ZP a ostatní náklady	14 055	14 048	14 459	14 446	14 714	14 691
D	Úpravy hodnot v provozní oblasti DLM	3 547	3 547	3 854	3 854	3 801	3 801
III.	Ostatní provozní výnosy	4 756	4 752	4 960	4 971	5 144	5 116
III.1	Tržby z prodeje DLM a materiálu	4 383	4 379	4 571	4 582	4 740	4 712
III.2	Jiné provozní výnosy	373	373	389	389	404	404
F.	Ostatní provozní náklady	8 017	8 131	8 359	8 463	8 698	8 710
F1	ZC pr. DLHM a materiálu	4 264	4 379	4 477	4 582	4 701	4 712
F2	Daně a poplatky	751	751	751	751	751	751
F3	Rezervy v prov. oblasti a kompl. nákl.př.ob.	0	0	0	0	0	0
F4	Ostatní provozní náklady	3 002	3 002	3 131	3 131	3 246	3 246
*	Provozní VH	16 923	16 690	17 743	18 620	18 537	18 395
VI.	Výnosové úroky	27	27	28	28	29	29
J.	Nákladové úroky	1 510	1 510	1 341	1 341	1 011	1 011
VII.	Ostatní finanční výnosy	551	551	546	546	540	540
K.	Ostatní finanční náklady	1 986	1 986	2 006	2 006	2 026	2 026
*	Finanční VH	-2 917	-2 917	-2 773	-2 773	-2 467	-2 467
**	VH před zdaněním	14 006	13 773	14 970	15 847	16 070	15 928
L.	Daň z příjmů za běž. čin.	2 661	2 617	2 844	3 011	3 053	3 026
***	VH za účetní období	11 345	11 156	12 126	12 836	13 017	12 902

Příloha E Výkaz zisku a ztráty 2015-2014

Minimální závazný výčet informací
podle vyhlášky č. 500/2002 Sb

VÝKAZ ZISKU A ZTRÁTY v plném rozsahu

ke dni **31.12.2015**
(v celých tisících Kč)

IČ
25212567

Obchodní firma nebo jiný název účetní jednotky
ELITEX Nepomuk a.s.

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

Železniční 339

NEPOMUK

335 01

Česká republika

Označení a	TEXT b	Číslo řádku c	Skutečnost v účetním období	
			běžném 1	minulém 2
I.	Tržby za prodej zboží	01		
A.	Náklady vynaložené na prodané zboží	02		
+	Obchodní marže	03		
II.	Výkony	04	208 188	219 609
II. 1.	Tržby za prodej vlastních výrobků a služeb	05	207 743	227 060
2.	Změna stavu zásob vlastní činnosti	06	445	-7 451
3.	Aktivace	07		
B.	Výkonová spotřeba	08	134 698	141 845
B. 1.	Spotřeba materiálu a energie	09	104 010	117 634
B. 2.	Služby	10	30 688	24 211
+	Přidaná hodnota	11	73 490	77 764
C.	Osobní náklady	12	54 444	56 322
C. 1.	Mzdové náklady	13	40 001	41 000
C. 2.	Odměny členům orgánů obchodní korporace	14	670	1 100
C. 3.	Náklady na sociální zabezpečení a zdravotní pojištění	15	13 652	14 029
C. 4.	Sociální náklady	16	121	193
D.	Daně a poplatky	17	751	602
E.	Odpisy dlouhodobého nehmotného a hmotného majetku	18	3 601	3 176
III.	Tržby z prodeje dlouhodobého majetku a materiálu	19	4 061	5 557
III. 1.	Tržby z prodeje dlouhodobého majetku	20	253	667
III. 2.	Tržby z prodeje materiálu	21	3 808	4 890
F.	Zůstatková cena prodaného dlouhodobého majetku a m	22	3 941	4 891
F. 1.	Zůstatková cena prodaného dlouhodobého majetku	23	133	
2.	Prodaný materiál	24	3 808	4 891
G.	Změna stavu rezerv a opravných položek v provozní oblasti a komplexních nákladů příští	25	-148	
IV.	Ostatní provozní výnosy	26	398	544
H.	Ostatní provozní náklady	27	3 006	3 075
V.	Převod provozních výnosů	28		
I.	Převod provozních nákladů	29		
*	Provozní výsledek hospodaření	30	12 354	15 799

Označení a	TEXT b	Číslo řádku c	Skutečnost v účetním období	
			běžném 1	minulém 2
VI.	Tržby z prodeje cenných papírů a podílů	31		
J.	Prodané cenné papíry a podíly	32		
VII.	Výnosy z dlouhodobého finančního majetku	33		
VII. 1.	Výnosy z podílů v ovládaných osobách a v účetních jednotkách pod podstatným vlivem	34		
2.	Výnosy z ostatních dlouhodobých cenných papírů a podílů	35		
3.	Výnosy z ostatního dlouhodobého finančního majetku	36		
VIII.	Výnosy z krátkodobého finančního majetku	37		
K.	Náklady z finančního majetku	38		
IX.	Výnosy z přecenění cenných papírů a derivátů	39		
L.	Náklady z přecenění cenných papírů a derivátů	40		
M.	Změna stavu rezerv a opravných položek ve finanční oblasti	41		
X.	Výnosové úroky	42	26	27
N.	Nákladové úroky	43	1 284	1 660
XI.	Ostatní finanční výnosy	44	557	719
O.	Ostatní finanční náklady	45	1 982	166
XII.	Převod finančních výnosů	46		
P.	Převod finančních nákladů	47		
*	Finanční výsledek hospodaření	48	-2 683	-1 080
Q.	Daň z příjmů za běžnou činnost	49	2 068	2 905
Q. 1.	- splatná	50	1 991	2 867
2.	- odložená	51	77	38
**	Výsledek hospodaření za běžnou činnost	52	7 603	11 814
XIII.	Mimořádné výnosy	53	886	281
R.	Mimořádné náklady	54		
S.	Daň z příjmů z mimořádné činnosti	55		
S. 1.	- splatná	56		
2.	- odložená	57		
*	Mimořádný výsledek hospodaření	58	886	281
T.	Převod podílu na výsledku hospodaření společníkům (+/-)	59		
***	Výsledek hospodaření za účetní období (+/-)	60	8 489	12 095
****	Výsledek hospodaření před zdaněním	61	10 557	15 000

Pozn:

Rozvaha 2015-2014

Minimální závazný výčet informací
podle vyhlášky č. 500/2002 Sb

ROZVAHA v plném rozsahu

ke dni **31.12.2015**
(v celých tisících Kč)

IČ
25212567

Obchodní firma nebo jiný název účetní jednotky
ELITEX Nepomuk a.s.

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

Železniční 339

NEPOMUK

335 01

Česká republika

Označen a	TEXT b	Číslo řádku c	Běžné účetní období			Min. úč. období
			Brutto 1	Korekce 2	Netto 3	Netto 4
	AKTIVA CELKEM	001	174 396	-82 273	92 123	90 662
A.	Pohledávky za upsaný základní kapitál	002				
B.	Dlouhodobý majetek	003	129 103	-82 273	46 830	39 972
B. I.	Dlouhodobý nehmotný majetek	004	865	-849	16	38
B. I. 1.	Zřizovací výdaje	005				
2.	Nehmotné výsledky výzkumu a vývoje	006				
3.	Software	007	760	-744	16	38
4.	Ocenitelná práva	008				
5.	Goodwill	009				
6.	Jiný dlouhodobý nehmotný majetek	010	105	-105		
7.	Nedokončený dlouhodobý nehmotný majetek	011				
8.	Poskytnuté zálohy na dlouhodobý nehmotný majetek	012				
B. II.	Dlouhodobý hmotný majetek	013	128 238	-81 424	46 814	39 934
B. II. 1.	Pozemky	014	837		837	837
2.	Stavby	015	48 278	-15 489	32 789	33 703
3.	Samostatné hmotné movité věci a soubory hmotných movitých věcí	016	75 765	-65 935	9 830	5 295
4.	Pěstitelské celky trvalých porostů	017				
5.	Dospělá zvířata a jejich skupiny	018				
6.	Jiný dlouhodobý hmotný majetek	019				
7.	Nedokončený dlouhodobý hmotný majetek	020	3 358		3 358	99
8.	Poskytnuté zálohy na dlouhodobý hmotný majetek	021				
9.	Oceňovací rozdíl k nabytému majetku	022				
B. III.	Dlouhodobý finanční majetek	023				
B. III. 1.	Podíly - ovládaná osoba	024				
2.	Podíly v účetních jednotkách pod podstatným vlivem	025				
3.	Ostatní dlouhodobé cenné papíry a podíly	026				
4.	Zápůjčky a úvěry - ovládaná nebo ovládající osoba, podstatný vliv	027				
5.	Jiný dlouhodobý finanční majetek	028				
6.	Požizovaný dlouhodobý finanční majetek	029				
7.	Poskytnuté zálohy na dlouhodobý finanční majetek	030				

Označení a	TEXT b	Číslo řádku c	Běžné účetní období			Min. úč. období
			Brutto 1	Korekce 2	Netto 3	Netto 4
C.	Oběžná aktiva	031	42 507		42 507	47 321
C. I.	Zásoby	032	10 825		10 825	9 829
C. I. 1.	Materiál	033	9 526		9 526	8 975
2.	Nedokončená výroba a polotovary	034	1 299		1 299	854
3.	Výrobky	035				
4.	Mladá a ostatní zvířata a jejich skupiny	036				
5.	Zboží	037				
6.	Poskytnuté zálohy na zásoby	038				
C. II.	Dlouhodobé pohledávky	039				
C. II. 1.	Pohledávky z obchodních vztahů	040				
2.	Pohledávky - ovládaná nebo ovládající osoba	041				
3.	Pohledávky - podstatný vliv	042				
4.	Pohledávky za společníky	043				
5.	Dlouhodobé poskytnuté zálohy	044				
6.	Dohadné účty aktivní	045				
7.	Jiné pohledávky	046				
8.	Odložená daňová pohledávka	047				
C. III.	Krátkodobé pohledávky	048	19 062		19 062	33 174
C. III. 1.	Pohledávky z obchodních vztahů	049	14 071		14 071	28 519
2.	Pohledávky - ovládaná nebo ovládající osoba	050				
3.	Pohledávky - podstatný vliv	051				
4.	Pohledávky za společníky	052	1 796		1 796	1 800
5.	Sociální zabezpečení a zdravotní pojištění	053				
6.	Stát - daňové pohledávky	054	2 997		2 997	1 866
7.	Krátkodobé poskytnuté zálohy	055	195		195	450
8.	Dohadné účty aktivní	056				
9.	Jiné pohledávky	057	3		3	539
C. IV.	Krátkodobý finanční majetek	058	12 620		12 620	4 318
C. IV. 1.	Peníze	059	232		232	148
2.	Účty v bankách	060	12 388		12 388	4 170
3.	Krátkodobé cenné papíry a podíly	061				
4.	Pořizovaný krátkodobý finanční majetek	062				
D. I.	Časové rozlišení	063	2 786		2 786	3 369
D. I. 1.	Náklady příštích období	064	2 777		2 777	3 309
2.	Komplexní náklady příštích období	065				
3.	Příjmy příštích období	066	9		9	60

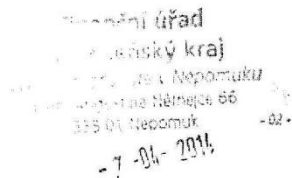
Označení a	TEXT b	Číslo řádku c	Stav v běžném účetním období 5	Stav v minulém účetním období 6
	PASIVA CELKEM	067	92 123	90 662
A.	Vlastní kapitál	068	31 717	24 228
A. I.	Základní kapitál	069	2 200	2 200
A. I. 1.	Základní kapitál	070	2 200	2 200
2.	Vlastní akcie a vlastní obchodní podíly (-)	071		
3.	Změny základního kapitálu	072		
A. II.	Kapitálové fondy	073		
A. II. 1.	Ážio	074		
2.	Ostatní kapitálové fondy	075		
3.	Oceňovací rozdíly z přecenění majetku a závazků	076		
4.	Oceňovací rozdíly z přecenění při přeměnách obchodních korporací	077		
5.	Rozdíly z přeměn obchodních korporací	078		
6.	Rozdíly z ocenění při přeměnách obchodních korporací	079		
A. III.	Fondy ze zisku	080	440	440
A. III. 1.	Rezervní fond	081	440	440
2.	Statutární a ostatní fondy	082		
A. IV.	Výsledek hospodaření minulých let	083	20 588	9 493
A. IV. 1.	Nerozdělený zisk minulých let	084	20 588	9 493
2.	Neuhrazená ztráta minulých let	085		
3.	Jiný výsledek hospodaření minulých let	086		
A. V. 1.	Výsledek hospodaření běžného účetního období (+ -/)	087	8 489	12 095
A. V. 2.	Rozhodnuto o zálohách na výplatu podílu na zisku -/-	088		
B.	Cizí zdroje	089	60 288	65 961
B. I.	Rezervy	090		
B. I. 1.	Rezervy podle zvláštních právních předpisů	091		
2.	Rezerva na důchody a podobné závazky	092		
3.	Rezerva na daň z příjmů	093		
4.	Ostatní rezervy	094		
B. II.	Dlouhodobé závazky	095	109	33
B. II. 1.	Závazky z obchodních vztahů	096		
2.	Závazky - ovládaná nebo ovládající osoba	097		
3.	Závazky - podstatný vliv	098		
4.	Závazky ke společníkům	099		
5.	Dlouhodobé přijaté zálohy	100		
6.	Vydané dluhopisy	101		
7.	Dlouhodobé směnky k úhradě	102		
8.	Dohadné účty pasivní	103		
9.	Jiné závazky	104		
10.	Odložený daňový závazek	105	109	33

Označení a	TEXT b	Číslo řádku c	Stav v běžném účetním období 5	Stav v minulém účetním období 6
B. III.	Krátkodobé závazky	106	21 802	30 762
B. III. 1.	Závazky z obchodních vztahů	107	17 740	25 104
2.	Závazky - ovládaná nebo ovládající osoba	108		
3.	Závazky - podstatný vliv	109		
4.	Závazky ke společníkům	110		
5.	Závazky k zaměstnancům	111		
6.	Závazky ze sociálního zabezpečení a zdravotního pojištění	112	1 380	1 536
7.	Stát - daňové závazky a dotace	113		13
8.	Krátkodobé přijaté zálohy	114		
9.	Vydané dluhopisy	115		
10.	Dohadné účty pasivní	116	4	4
11.	Jiné závazky	117	2 678	4 105
B. IV	Bankovní úvěry a výpomoci	118	38 377	35 166
B. IV. 1.	Bankovní úvěry dlouhodobé	119	15 301	17 921
2.	Krátkodobé bankovní úvěry	120	23 076	17 245
3.	Krátkodobé finanční výpomoci	121		
C. I.	Časové rozlišení	122	118	473
C. I. 1.	Výdaje příštích období	123	118	145
2.	Výnosy příštích období	124		328

Pozn:

Výkaz zisku a ztráty 2013-2012

Minimální závazný výčet informací
podle vyhlášky č. 503/2002 Sb.



VÝKAZ ZISKU A ZTRÁTY v plném rozsahu

ke dni 31.12.2013
(v celých tisících Kč)

IČ
25212567

Obchodní firma nebo jiný název účetní jednotky
ELITEX Nepomuk a.s.

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

Železniční 339

NEPOMUK

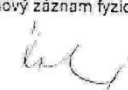
335 01

Česká republika

Označení a	TEXT b	Číslo řádku c	Skutečnost v účetním období	
			běžném 1	minulém 2
I	Tržby za prodej zboží	01		112
A	Naklady vynaložené na prodané zboží	02		108
+	Obchodní marže	03		4
II	Výkony	04	179 087	167 727
II. 1	Tržby za prodej vlastních výrobků a služeb	05	186 564	168 443
2.	Změna stavu zásob vlastní činnosti	06	-7 477	-716
3.	Aktivace	07		
B	Výkonová spotřeba	08	112 773	104 231
B. 1.	Spotřeba materiálu a energie	09	95 229	86 206
B. 2.	Služby	10	17 544	18 025
+	Přidaná hodnota	11	66 314	63 500
C	Osobní náklady	12	49 793	47 459
C. 1	Mzdové náklady	13	35 416	32 232
C. 2	Odměny členům orgánů společnosti a družstva	14	1 680	3 427
C. 3	Náklady na sociální zabezpečení a zdravotní pojištění	15	12 580	11 692
C. 4	Sociální náklady	16	117	108
D	Daně a poplatky	17	589	518
E.	Odpisy dlouhodobého nehmotného a hmotného majetku	18	2 965	3 643
III.	Tržby z prodeje dlouhodobého majetku a materiálu	19	3 670	4 776
III. 1	Tržby z prodeje dlouhodobého majetku	20	7	339
III. 2	Tržby z prodeje materiálu	21	3 663	4 437
F	Zůstatková cena prodaného dlouhodobého majetku a materiálu	22	3 663	4 438
F. 1.	Zůstatková cena prodaného dlouhodobého majetku	23		
2.	Prodaný materiál	24	3 663	4 438
G.	Změna stavu rezerv a opravných položek v provozní oblasti a komplexních nákladů	25	-29	177
IV.	Ostatní provozní výnosy	26	149	40
H.	Ostatní provozní náklady	27	2 440	2 341
V	Převod provozních výnosů	28		
I	Převod provozních nákladů	29		
*	Provozní výsledek hospodaření	30	10 712	9 740

Označení a	TEXT b	Číslo řádku c	Skutečnost v účetním období	
			běžném 1	minulém 2
VI	Tržby z prodeje cenných papírů a podílů	31		
J.	Prodané cenné papíry a podíly	32		
VII	Výnosy z dlouhodobého finančního majetku	33		
VII. 1.	Výnosy z podílů v ovládaných a řízených osobách a v účetních jednotkách po	34		
2	Výnosy z ostatních dlouhodobých cenných papírů a podílů	35		
3.	Výnosy z ostatního dlouhodobého finančního majetku	36		
VIII.	Výnosy z krátkodobého finančního majetku	37		
K	Náklady z finančního majetku	38		
IX	Výnosy z přecenění cenných papírů a derivátů	39		
L	Náklady z přecenění cenných papírů a derivátů	40		
M	Změna stavu rezerv a opravných položek ve finanční oblasti	41		
X	Výnosové úroky	42	31	56
N	Nákladové úroky	43	1 913	2 521
XI	Ostatní finanční výnosy	44	4 058	2 111
O.	Ostatní finanční náklady	45	7 091	3 504
XII	Převod finančních výnosů	46		
P	Převod finančních nákladů	47		
*	Finanční výsledek hospodaření	48	-4 915	-3 858
Q	Daň z příjmu za běžnou činnost	49	1 140	720
Q. 1	- splatná	50	1 140	720
2	- odložená	51		
**	Výsledek hospodaření za běžnou činnost	52	4 657	5 162
XIII	Mimofádné výnosy	53	89	248
R.	Mimofádné náklady	54		
S.	Daň z příjmu z mimofádné činnosti	55		
S. 1.	- splatná	56		
2.	- odložená	57		
*	Mimofádný výsledek hospodaření	58	89	248
T.	Převod podílů na výsledku hospodaření společníkům (+/-)	59		
***	Výsledek hospodaření za účetní období (+/-)	60	4 746	5 410
****	Výsledek hospodaření před zdaněním	61	5 886	6 130

Pozn

Sestaveno dne: 22. 5. 2014	Podpisový záznam statutárního orgánu účetní jednotky nebo podpisový záznam fyzické osoby, která je účetní jednotkou 
Právní forma účetní jednotky a.s.	Předmět podnikání Výroba kovových konstrukcí a jejich dílů

Rozvaha 2013-2012

ROZVAHA
v plném rozsahu

ke dni **31.12.2013**
(včetně úpravy účtů)

25212567

Obchodní firma nebo jiný název obecní jednotky
ELITEX Nepomuk a.s.

Sídlo nebo bydliště obecní jednotky
a místo podnikání (IČ-1) se oc. bydliště
Železniční 339
NEPOMUK
335 01
Česká republika

Označení a	TEXT b	Číslo řádku c	Běžné účetní období			Min. úč. období
			Brutto 1	Korekce 2	Netto 3	Netto 4
	AKTIVA CELKEM	001	183 082	-95 202	87 880	78 084
A.	Pohledávky za upsaný vlastní kapitál	002				
B.	Dlouhodobý majetek	003	135 739	-95 054	40 686	31 554
B. I.	Dlouhodobý nehmotný majetek	004	1 030	-970	60	
B. I. 1.	Zřizovací výdaje	005				
2.	Nehmotné výsledky výzkumu a vývoje	006				
3.	Software	007	760	-700	60	
4.	Oceňovací práva	008				
5.	Goodwill	009				
6.	Jiný dlouhodobý nehmotný majetek	010	270	-270		
7.	Nedokončený dlouhodobý nehmotný majetek	011				
8.	Poskytnuté zálohy na dlouhodobý nehmotný majetek	012				
B. II.	Dlouhodobý hmotný majetek	013	134 709	-94 084	40 625	31 554
B. II. 1.	Pozemky	014	837		837	577
2.	Stavby	015	47 030	-15 504	31 466	24 956
3.	Samostatně movitá věc i soubor movitých věcí	016	71 460	-66 654	4 806	3 734
4.	Příslušné cely trvalých porostů	017				
5.	Základní sídlo a další zvířata	018				
6.	Jiný dlouhodobý hmotný majetek	019				
7.	Nedokončený dlouhodobý hmotný majetek	020	3 516		3 516	2 287
8.	Poskytnuté zálohy na dlouhodobý hmotný majetek	021				
9.	Oceňovací rozdíl k nabytému majetku	022	11 868	-11 866		
B. III.	Dlouhodobý finanční majetek	023				
B. III. 1.	Podíly v ověřených a řízených jednotkách	024				
2.	Podíly v účastnících jednotkách po podstatném vlivem	025				
3.	Osobní dlouhodobé cenné papíry a podíly	026				
4.	Půjčky a úvěry - ověřenými a řízení osoba, podstatný vliv	027				
5.	Jiný dlouhodobý finanční majetek	028				
6.	Požžovaný dlouhodobý finanční majetek	029				
7.	Poskytnuté zálohy na dlouhodobý finanční majetek	030				

Označení a	TEXT b	Číslo řádku c	Běžné účetní období			Min. úč. období
			Brutto 1	Korekce 2	Netto 3	Netto 4
C	Oběžná aktiva	031	44 489	-148	44 321	44 523
C. I.	Zásoby	032	15 610		15 610	20 779
C. I. 1.	Materialy	033	7 305		7 305	4 997
2	Nedokončené výrobky a polotovary	034	8 305		8 305	15 782
3	Výrobky	035				
4	Zvířata	036				
5	Zboží	037				
6	Poskytnuté zálohy na zásoby	038				
C. II.	Dlouhodobé pohledávky	039				
C. II. 1.	Pohledávky z obchodních vztahů	040				
2.	Pohledávky - ovládající a řídicí osoba	041				
3.	Pohledávky - podstatný vliv	042				
4.	Pohledávky za společnosti, členy družstev a za účastníky sd	043				
5.	Dlouhodobé poskytnuté zálohy	044				
6.	Dohledné účty aktivní	045				
7.	Jiné pohledávky	046				
8.	Odložena daňová pohledávka	047				
C. III.	Krátkodobé pohledávky	048	28 378	-148	28 230	19 774
C. III. 1.	Pohledávky z obchodních vztahů	049	23 918	-148	23 770	15 168
2.	Pohledávky - ovládající a řídicí osoba	050				
3.	Pohledávky - podstatný vliv	051				
4.	Pohledávky za společnosti, členy družstev a za účastníky sd	052	1 774		1 774	1 955
5.	Sociální zabezpečení a zdravotní pojištění	053				
6.	Štát - daňové pohledávky	054	2 696		2 696	1 675
7.	Krátkodobé poskytnuté zálohy	055	590		590	724
8.	Dohledné účty aktivní	056				
9.	Jiné pohledávky	057				252
C. IV.	Krátkodobý finanční majetek	058	481		481	3 970
C. IV. 1.	Peníze	059	140		140	353
2.	Účty v bankách	060	341		341	3 617
3.	Krátkodobé cenné papíry a podíly	061				
4.	Pohycovaný krátkodobý finanční majetek	062				
D. I.	Časové rozlišení	063	2 874		2 874	2 007
D. I. 1.	Náklady příštích období	064	2 874		2 874	2 007
2.	Komplexní náklady příštích období	065				
3.	Příjmy příštích období	066				

Označení a	TEXT b	Číslo řádku c	Stav v běžném účetním období d	Stav v minulém účetním období e
	PASIVA CELKEM	067	87 880	78 084
A.	Vlastní kapitál	068	12 127	8 633
A. I.	Základní kapitál	069	2 200	2 200
A. I. 1.	Základní kapitál	070	2 200	2 200
2.	Vlastní akcie a vlastní obchodní podíly ;)	071		
3.	Změny základního kapitálu	072		
A. II.	Kapitálové fondy	073		252
A. II. 1.	Emisní náklady	074		
2.	Ostatní kapitálové fondy	075		
3.	Oceňovací rozdíly z přecenění majetku a závazků	076		252
4.	Oceňovací rozdíly z přecenění při průměrech	077		
A. III.	Rezervní fondy, nedělitelný fond a ostatní fondy ze zisku	078	440	300
A. III. 1.	Zákonný rezervní fond / Nedělitelný fond	078	440	300
2.	Statutární a ostatní fondy	080		
A. IV.	Výsledek hospodaření minulých let	081	4 741	471
A. IV. 1.	Neoprávněný zisk minulých let	082	4 741	471
2.	Neuhrazené ztráty minulých let	083		
A. V.	Výsledek hospodaření běžného účetního období (+/-)	084	4 746	5 410
B.	Cizí zdroje	085	75 556	69 286
B. I.	Rezervy	086		
B. I. 1.	Rezervy podle zvláštních právních předpisů	087		
2.	Rezervy na důchody a podobné závazky	088		
3.	Rezerva na daň z příjmu	089		
4.	Ostatní rezervy	090		
B. II.	Dlouhodobé závazky	091		
B. II. 1.	Závazky z obchodních vztahů	092		
2.	Závazky - ovládací a řídicí osoba	093		
3.	Závazky - podstatný vliv	094		
4.	Závazky ke společníkům, členům družstva a k účastníkům sdružení	095		
5.	Dlouhodobé přijaté zálohy	096		
6.	Vydání dluhopisů	097		
7.	Dlouhodobé směnky k úhradě	098		
8.	Dohadné účty pasivní	099		
9.	Jiné závazky	100		
10.	Odloužený daňový závazek	101		
B. III.	Krátkodobé závazky	102	30 436	22 355

Číslo řádku a	TEXT b	Číslo řádku c	Stav v běžném účetním období d	Stav v minulém účetním období e
B. III. 1.	Závazky z obchodních vztahů	103	22 876	18 918
2.	Závazky - ovládací a řídicí osoba	104		
3.	Závazky - podnikatelský vliv	105		
4.	Závazky ke společníkům, členům družstva a k účastníkům sdružení	106		
5.	Závazky k zaměstnancům	107		
6.	Závazky ze sociálního zabezpečení a zdravotního pojištění	108	1 399	1 156
7.	Stát - daňové závazky a dotace	109		
8.	Krátkodobé přijaté zálohy	110		
9.	Vydané dluhopisy	111		
10.	Dohadivá účty pasivní	112	4	4
11.	Jiné závazky	113	6 157	2 279
B. IV.	Bankovní úvěry a výpomoci	114	45 119	46 931
B. IV. 1.	Bankovní úvěry dlouhodobé	115	13 196	12 007
2.	Krátkodobé bankovní úvěry	116	31 923	34 924
3.	Krátkodobé finanční výpomoci	117		
C. I.	Časové rozlišení	118	198	165
C. I. 1.	Výdaje příštích období	119	198	165
2.	Výnosy příštích období	120		

Pozn:

Sealaveno dne: 16. 4. 2014	Podpisový záznam BRNĚŤSKÝHŮ PODNIKŮ S.R.L. nebo podpisový záznam fyzické osoby, která je osobou jednající 238 C I NGROPAJK - DWOREC IČO: 269 12587, DIČ: CZ 25212567 Krušný Borec v Páně údolí B, Ničzka 621
Právní forma účetní jednotky s.r.l.	Předmět podnikání Výroba kovových konstrukcí a jejich dílů

Abstrakt

VOKURKOVÁ, Pavlína. *Projekt zvyšování výkonnosti firmy prostředky strategického řízení*. Plzeň, 2016. 116 s. Diplomová práce. Západočeská univerzita v Plzni. Fakulta ekonomická.

Klíčová slova: strategický management, výkonnost, finanční plán, analýza rizik, KPI

Předložená práce je zaměřena na projekt zvyšování výkonnosti společnosti Elitex Nepomuk, a. s. prostředky strategického řízení. Jedná se o českou strojírenskou firmu, která vyvíjí, vyrábí a distribuuje komponenty pro dřevoobráběcí, stavební a textilní stroje.

V úvodu je představena vybraná společnost, její historie, organizační struktura a výrobní program. Další část práce se zabývá výkonností společnosti v minulých letech. Dále následuje formulace strategických východisek, analýza prostředí a výběr vhodné strategie. Po rozčlenění dlouhodobých cílů na krátkodobé, je sestaven finanční plán na období 2016-2018, který je dále podroben finanční analýze. Předposlední část se věnuje analýze rizik, kterou uzavírají strategické scénáře. V poslední části jsou shrnuty veškeré poznatky z provedených analýz, součástí je i zhodnocení naplnění strategického plánu a doporučení pro jeho implementaci.

Abstract

VOKURKOVÁ, Pavlína. *The Project of Improving Business Performance by Means of Strategic Management*. Plzeň, 2016. 116 p. Thesis. University of West Bohemia Faculty of Economics.

Key words: strategic management, performance, financial plan, risk analysis, KPI

This thesis is focused on the project of performance improvement of the company Elitex Nepomuk, a.s by using strategic management. It is a Czech engineering company that develops, manufactures and distributes components for woodworking, construction and textile machinery.

The introduction presents the selected company, its history, organizational structure and product range. Next part deals with the company's performance in recent years. This is followed by the formulation of strategic foundations, environmental analysis and selection of appropriate strategies. After division of long-term goals into short-term ones is the financial plan for the period 2016-2018 compiled, which is subjected to a financial analysis. The penultimate section is devoted to risk analysis, which is concluded by strategic scenarios. The final part summarizes all findings from the performed analyses, including an evaluation of the fulfillment of the strategic plan and recommendations for its implementation.