

ZÁPADOČESKÁ UNIVERZITA V PLZNI

FAKULTA EKONOMICKÁ

Diplomová práce

Analýza výkonnosti strategického plánu podniku

Performance analysis of strategic business plan

Bc. Kateřina Hubálková

Plzeň 2012

Čestné prohlášení

Prohlašuji, že jsem diplomovou práci

„Analýza výkonnosti strategického plánu podniku“

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

V Plzni dne 16. dubna 2012

vlastnoruční podpis autora

Poděkování

Na tomto místě bych chtěla poděkovat Doc. Ing. Milanovi Šulákovi, CSc. za metodické vedení práce, kterým přispěl k vypracování této práce. Dále bych chtěla poděkovat společnosti PeHToo a.s. za poskytnutí finančních podkladů a vytvoření prostředí pro zpracování této práce. Mé poděkování také patří rodině za podporu během celého studia.

0.	Úvod.....	6
1.	Střednědobý strategický plán rozvoje podniku a analýza prostředí	7
1.1.	<i>Představení podniku</i>	7
1.2.	<i>Vypracování strategického plánu podniku.....</i>	10
1.2.1.	Poslání.....	10
1.2.2.	Vize 2012 – 2014.....	11
1.2.3.	Střednědobé cíle.....	11
1.2.4.	Strategie	12
1.3.	<i>Analýza prostředí s ohledem na strategický plán</i>	12
1.3.1.	Analýza makroprostředí.....	13
1.3.2.	Analýza mezoprostředí	17
1.3.3.	Analýza mikroprostředí	20
1.4.	<i>Určení vhodné strategie pomocí matice TOWS.....</i>	25
2.	Odvození finančního plánu podniku a jeho klasická analýza	27
2.1.	<i>Odvození finančního plánu podniku ze strategického plánu.....</i>	27
2.1.1.	Plán marketingu a prodejů	27
2.1.2.	Plán osobních nákladů	29
2.1.1.	Výkonová spotřeba	29
2.1.2.	Položky, závislé na tržbách.....	31
2.1.3.	Plán investičního majetku	31
2.1.4.	Plán položek rozvahy pomocí obrátových ukazatelů.....	32
2.1.5.	Vlastní kapitál	33
2.2.	<i>Klasická analýza finančního plánu.....</i>	35
2.2.1.	Absolutní ukazatele.....	35
2.2.2.	Poměrové ukazatele	38
2.2.3.	Souhrnné ukazatele	41
2.3.	<i>Závěrečné hodnocení kapitoly</i>	42
3.	Analýza rizik navrženého plánu	43
3.1.	<i>Úvod do analýzy rizik</i>	43
3.2.	<i>Stanovení faktorů rizika a analýza citlivosti</i>	45
3.2.1.	Faktory rizika	45
3.2.1.	Expertní hodnocení faktorů rizika.....	46

3.2.2.	Analýza citlivosti	48
3.3.	<i>Nepřímé stanovení rizika</i>	53
3.4.	<i>Strategické scénáře</i>	57
3.4.1.	Scénář 1: Pesimistický scénář	58
3.4.2.	Scénář 2: Optimistický scénář	59
3.4.3.	Scénář 3: Nejpravděpodobnější scénář	59
3.5.	<i>Závěr analýzy rizik</i>	61
4.	Analýza výkonnosti strategického plánu	63
4.1.	<i>EVA – Ekonomická přidaná hodnota</i>	63
4.1.1.	Výpočet komponentů pro výpočet EVA	65
4.1.2.	Výpočet EVA – Economic Value Added	69
4.2.	<i>MVA – Tržní přidaná hodnota</i>	70
4.3.	<i>Možnosti ovlivňování EVA</i>	71
4.4.	<i>Závěr analýzy střednědobého strategického plánu</i>	75
5.	Závěr	78
6.	Seznam tabulek	79
7.	Seznam obrázků	81
8.	Seznam použitých zkratk	82
9.	Seznam použité literatury	83
10.	Seznam příloh	85

0. Úvod

Pro úspěšné působení společnosti na trhu je nutné, aby měla zpracovaný svůj strategický plán. Tento plán společnosti udává směr, který sleduje a díky tomu se stává úspěšnější.

Cílem této práce je analýza střednědobého strategického plánu pro konkrétní firmu. Součástí práce bude tedy střednědobý strategický plán. Jeho součástí je formulace poslání, vize a cílů pro střednědobé období. Dále je nutno určit strategie, kterými bude plněno poslání a cíle společnosti. K tomu bude nutné prozkoumat vnější i vnitřní prostředí společnosti.

Dále bude sestaven finanční plán pro období plánu podle cílů společnosti.

Podnikání s sebou přináší určitá rizika a tato rizika budou prozkoumána v další kapitole pomocí analýzy citlivosti a strategických scénářů.

Na závěr bude střednědobý strategický plán podroben analýze výkonnosti.

Dílní cíle diplomové práce jsou tyto:

- Představení podniku a formulování střednědobého strategického plánu.
- Odvození finančního plánu podniku a jeho klasická analýza.
- Analýza rizik střednědobého strategického plánu.
- Analýza výkonnosti střednědobého strategického plánu.

V práci budou využity následující metody: studium podnikových dokumentů, finanční analýza, analýza nefinančních ukazatelů, rozhovory s kompetentními osobami v podniku a základní matematické a statistické metody.

1. Střednědobý strategický plán rozvoje podniku a analýza prostředí

V této kapitole bude představena společnost PeHToo a.s.– její historie, produkty a hospodaření. Poté bude vypracován její střednědobý strategický plán. Tento plán bude obsahovat cíle a strategie společnosti. Dále bude provedena analýza prostředí s ohledem na strategický plán a strategická analýza.

1.1. Představení podniku

Společnost PHT má více než 50letou zkušeností s výrobou technických výlisků z plastů. Společnost za léta své existence prošla mnoha změnami jak v názvu, tak i ve struktuře. Z původních cca 400 zákazníků došlo k redukci, která umožnila nabídnout vybraným partnerům komplexní servis.

Tabulka 1: Základní údaje společnosti PeHToo a.s. (Zdroj: [14])

Datum zápisu:	1. Května 1992
Obchodní firma:	PeHToo a.s.
Sídlo:	Praha 1, Na Poříčí 1067/25, PSČ 110 00
Identifikační číslo:	453 57 072
Právní forma:	Akciová společnost
Předmět podnikání:	<ul style="list-style-type: none">• hostinská činnost• poskytování služeb v oblasti bezpečnosti a ochrany zdraví při práci• výroba, obchod a služby neuvedené v přílohách 1 až 3 živnostenského zákona• obráběčství• zámečnictví, nástrojařství• silniční motorová doprava - nákladní vnitrostátní provozovaná vozidly o největší povolené hmotnosti do 3,5 tuny včetně, - nákladní vnitrostátní provozovaná vozidly o největší povolené hmotnosti nad 3,5 tuny, - nákladní mezinárodní provozovaná vozidly o největší povolené hmotnosti do 3,5 tuny včetně, - nákladní mezinárodní provozovaná vozidly o největší povolené hmotnosti nad 3,5 tuny
Akcie:	103 456 ks akcie na majitele ve jmenovité hodnotě 1 000,- Kč
Základní kapitál:	103 456 000,- Kč

Značné finanční investice do technologií, vybavení a vývoje zaručily společnosti stabilní růst. Cílem společnosti je být moderním výrobcem plastových výlisků světové

kvality a získat vedoucí pozici na trhu vstřikování plastů v Evropě. Kvalita výrobků a spokojenost zákazníků je rozhodujícím kritériem při výrobě.

Obrázek 1: Logo společnosti PeHToo a.s. (Zdroj: [15])



V roce 1959 byl v Horšovském Týně založen plastikářský provoz jako výrobní součást závodu Plzeň Černice n.p., Lisovny nových hmot Vrbno pod Pradědem. Od roku 1962 byl převeden tento provoz spolu se závodem Plzeň Černice pod Plastimat Liberec n.p. a od roku 1980 se stal závodem 08 Plastimat Liberec. V roce 1988 byl zřízen samostatný Strojplast Tachov n.p. a závod v Horšovském Týně, který byl rozhodnutím Fondu národního majetku 1. Května 1992 transformován do formy akciové společnosti. Akcie byly prodány v 1. vlně kupónové privatizace do rukou soukromých a institucionálních investorů. V roce 2000 byla změněna obchodovatelnost akcií na neveřejnou a v průběhu roku 2003 bylo akcionáři rozhodnuto o jejich změně ze zaknihovaných na listinné. Nyní jsou akcie v listinné podobě na majitele a jediným akcionářem je pan Ing. Louis Odermann (100% podíl). [14]

Výrobní program společnosti byl od počátku zaměřen na výrobu drobných plastových výrobků a výrobu vstřikovacích nástrojů. Postupně se rozšiřoval sortiment i na výrobky střední a vyšší gramáže. Na základě narůstajících požadavků odběratelů se společnost nyní zaměřuje i na kompletaci plastových výrobků do montážních celků. V druhé polovině roku 2005 společnost zahájila i činnost související s vývojem nových postupů a metod v oblasti konstrukce vstřikovacích forem a vlastního vstřikování plastických hmot. Díky zavedení systému jakosti podle ISO 9001, ISO 14001 a ISO TS 16949, kvalitním strojům a technologiím je možné nabídnout zákazníkům vysokou kvalitu výrobků a minimální zmetkovost. Společnost se orientuje především na elektrotechnický a automobilový průmysl, podíl jednotlivých segmentů na tržbách viz Tabulka 2.

Výrobky Elektro:

- dekorativní panely pro klimatizace, kryty.

Výrobky Automotive:

- autoklimatizace – kryty, kinematika, klapky,
- interiér – mřížky, světla, krytky,
- karosérie – expanzní díly (utěšňovací nebo zpevňující), kryty.

Tabulka 2: Vývoj segmentů společnosti (Zdroj: PHT)

Vývoj segmentů [%]	2009	2010	2011
Elektro	46%	38%	26%
Komponenty	14%	13%	16%
Automotive	23%	29%	42%
Různé	7%	5%	7%
Nástrojárna	10%	15%	7%

Finanční hospodaření společnosti je patrné ze zkrácené Rozvahy a Výkazu zisku a ztrát (Tabulka 3 a Tabulka 4). Plné výkazy viz Přílohy Výkaz zisku a ztrát 2007 – 2011 a Rozvaha 2007 – 2011.

Tabulka 3: Zkrácený Výkaz zisku a ztrát (Zdroj: Vlastní zpracování)

Položka	2007	2008	2009	2010	2011
Provozní výsledek hospodaření	13 670	24 926	13 957	12 299	20 748
Finanční výsledek hospodaření	-7 981	-15 023	-13 570	-10 503	-11 257
Mimořádný výsledek hospodaření	0	0	0	0	0
Výsledek hospodaření za účetní období (+/-)	6 769	4 086	331	908	7 688
Výsledek hospodaření před zdaněním (+/-)	5 689	9 903	387	1 796	9 491

Tabulka 4: Zkrácená Rozvaha (Zdroj: Vlastní zpracování)

	2007	2008	2009	2010	2011
AKTIVA CELKEM	518 337	510 238	384 169	429 582	432 768
Dlouhodobý majetek	230 669	248 912	211 571	213 901	214 120
Oběžná aktiva	247 217	230 189	148 683	195 875	195 449
Časové rozlišení	40 451	31 137	23 915	19 806	23 200
PASIVA CELKEM	518 337	510 238	384 169	429 582	432 768
Vlastní kapitál	100 148	104 056	104 316	103 716	111 404
Cizí zdroje	415 485	402 278	266 153	304 636	295 265
Časové rozlišení	2 704	3 904	13 700	21 230	26 100

V roce 2009 poklesly tržby o více než polovinu, kvůli nižšímu odbytu v zahraničí. To se odrazilo i v čistém výsledku hospodaření, který také poklesl. Příčinou tohoto poklesu je tzv. celosvětová krize, která proběhla mezi lety 2007 – 2010. Je zde také opatrné, že provozní výsledek hospodaření je kladný, ale finanční výsledek hospodaření je záporný a vysoký.

Z rozvahy je vidět poměr dlouhodobého majetku a oběžných aktiv. Dlouhodobá aktiva jsou vyšší díky výrobním halám a pozemkům, na kterých haly stojí.

V pasivech je znatelná převaha cizích zdrojů nad vlastními. Je to dáno tím, že oběžná aktiva a část dlouhodobého majetku jsou kryty cizími zdroji.

Společnost navíc disponuje majetkem na leasing, ze kterého plynou náklady, navyšující služby.

1.2. Vypracování strategického plánu podniku

Strategie je způsob, kterým společnost zajišťuje splnění svých cílů. Při tvorbě plánu se vychází z poslání společnosti, které se rozpracuje do vize, poté se zpracují cíle společnosti pro všechny roky plánu. Nakonec se navrhne strategie pro dosažení těchto cílů.

1.2.1. Poslání

Posláním společnosti PHT je být moderním výrobcem plastových výlisků světové kvality a získat vedoucí pozici na trhu vstřikování plastů v Evropě. Společnost

tak chce činit vysokou kvalitou výrobků, protože spokojenost zákazníků je rozhodujícím kritériem. Společnost se také snaží o minimalizaci dopadů své činnosti na životní prostředí.

1.2.2. Vize 2012 – 2014

Vize společnosti je stanovena pro roky 2012 – 2014.

Společnost v tomto období bude i nadále pokračovat v činnostech, které zahájila v minulých letech. Společnost zůstane i nadále na špičce ve svém oboru na území České republiky - západních Čech v oblasti poskytování komplexní podpory svým klíčovým zákazníkům (R&D aktivity, nástrojárna, vstřikovna, montáže). V rámci konkurenceschopnosti bude společnost udržovat vysokou technickou úroveň za nákladů odpovídajících aktuálnímu vývoji a plánu tržeb, díky čemuž vyhoví potřebám a požadavkům stávajících zákazníků. Toto zajistí získání nových projektů od stávajících zákazníků, popřípadě projekty od zákazníků nových.

1.2.3. Střednědobé cíle

Cíle jsou stanoveny s ohledem na vizi společnosti pro léta 2012 – 2014.

1. Obhájení certifikátů (Příloha 1 – 3):
 - a. QMS: ISO 9001, ISO 16949
 - b. EMS: ISO 14001
2. Společnost si klade za cíl za tři roky dosáhnout 15 % nárůst tržeb oproti roku 2011.
3. Společnost plánuje za tři roky dosáhnout 15 % nárůst EBIT oproti roku 2011.
4. Plánovaný propad tržeb z období 2011 až 2012 vlivem vývoje zákazníka DENV nahradit do roku 2014 novými projekty z oblasti Automotive.
5. Efektivně nastartovat sériovou produkci dílů pro níže uvedené nominované projekty od stávajících zákazníků:
 - a. Valeo: projekt pro HVAC platform MQB¹ (VW Group)
 - b. SIKA: Projekty pro Audi A3, Audi A6, Audi A7, VW Golf

¹ Platforma MQB (ModularerQuerBaukasten) je revoluční přístup ke konstrukci a výrobě budoucích koncernových automobilů s motorem uloženým vpředu napříč. [18] Viz příloha Obrázek platformy MQB.

- c. Weidmann: projekty pro BMW 1er, BMW 3er, BMW 5er
6. Zavedení automatického montážního pracoviště (montáž plechové matice na plastový díl) pro díly zákazníka Weidmann v průběhu roku 2012.

1.2.4. Strategie

Současnou strategií společnosti je soustředit se převážně na uspokojení stávajících klíčových zákazníků a tím maximalizovat vzájemnou spolupráci na zakázkách (tj. maximalizace obrátu za přiměřeného zisku). Toto je podporováno nastavenou komunikací ze strany zodpovědných KAM a otevřeným přístupem k řešení požadavků a očekávání zákazníka.

Další vhodnou strategií je inovace stávajících produktů a výrobních procesů. Společnost nabízí zákazníkům komplexní v tomto případě aktivity směřující zejména k podpoře v oblasti R&D, výroby vstřikovacích nástrojů a mechatroniky². služby realizace produktu, čímž naplňuje jejich požadavky a očekávání. Důležitou oblastí jsou

Snaha společnosti je udržet náklady na odpovídající úrovni ve vztahu k aktuálním a plánovaným tržbám, případným snižováním nákladů neohrozit budoucí vývoj společnosti nebo ztrátu pozice společnosti v oblasti podpory zákazníků (tzn. nesnižovat náklady na úkor úrovně komunikace a přístupu, technické podpory, moderní výrobní technologie a komplexnosti nabízených služeb).

1.3. Analýza prostředí s ohledem na strategický plán

Analýzu prostředí dělíme na externí a interní. Externí analýza se člení na makroprostředí a mezoprostředí. Ačkoliv externí vlivy společnosti nemůžeme ovlivnit, je nutné s nimi počítat ve strategii a operovat s riziky, která z nich vyplývají. Makroprostředí není možné ovlivnit, kdežto mezoprostředí může společnost částečně ovlivnit. V interní analýze se zkoumá mikroprostředí společnosti ze všech hledisek, tuhle část prostředí má společnost zcela ve svých rukách.

² „**Mechatronika** je kombinací několika inženýrských oborů (nejčastěji strojírenství, elektroniku a výpočetní techniku).“ [19]

1.3.1. Analýza makroprostředí

Legislativa a politika

Každá společnost v České republice je povinná řídit se platnými zákony v České republice, mezi nejdůležitější patří: Občanský zákoník, Obchodní zákoník, Zákon o účetnictví a Zákoník práce.

Kromě těchto zákonů je společnost nejvíce ovlivněna zákony ohledně bezpečnosti a ochrany zdraví pracovníků (BOZP - především Zákoník práce č. 262/2006 Sb. v platném znění a Nařízení vlády č. 378/2001 Sb.) a zákony zabývajícími se ochranou životního prostředí (Zákon o ochraně přírody a krajiny - Zákon č.114/1992 Sb., pojednává např. o nakládání s odpady, požárních předpisech nebo postupech při haváriích).

V současné době nejsou v jednání žádné legislativní změny, které by ohrozily cíle společnosti.

Sociální aspekty

Mezi sociální aspekty patří především demografie, sociologie a kultura. Tyto faktory nemají na společnost vliv, a proto nebudou dále analyzovány.

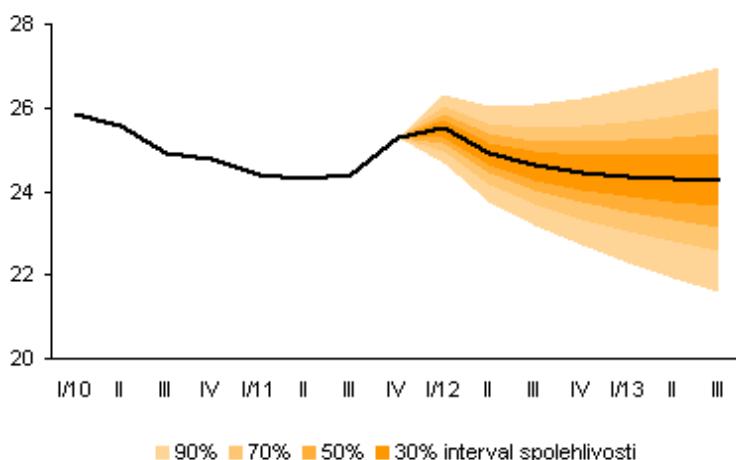
Ekonomika

Největší vliv na společnost mají devizové kurzy, protože společnost velkou část svých výrobků exportuje. Společnost obchoduje v rámci Evropské unie a materiál a zakázky jsou placeny v eurech. Rozhodujícím devizovým kurzem tedy je Euro vůči České koruně.

Obrázek 2 znázorňuje předpokládaný vývoj kurzu CZK/EUR pro rok 2012 a 2013 pomocí vějířového grafu³. Data použitá pro tento vějířový graf viz Podkladová data pro prognózu kurzu CZK/EUR.

³ „Vějířový graf zachycuje nejistotu budoucího vývoje kurzu. Nejtmavší pásmo kolem středu prognózy odpovídá vývoji, který nastane s 30% pravděpodobností. Rozšiřující se pásma zobrazují postupně vývoj s pravděpodobností 50 %, 70 % a 90 %.“ [17]

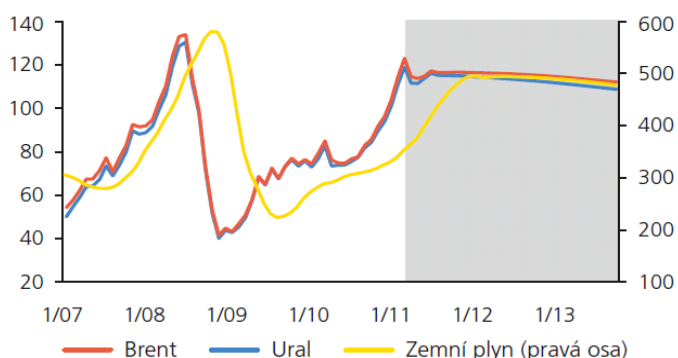
Obrázek 2: Prognóza kurzu CZK/EUR (Zdroj: [17])



Velký vliv na cenu surovin (granulátů) má cena ropy, která je jednou ze vstupních surovin pro jejich výrobu (cca. 0,65 kg ropy se použije při výrobě 1 kg granulátu [20]). Vývoj cen ropy je znázorněn, viz Obrázek 3. Z očekávaného vývoje cen ropy vyplývá, že ceny surovin se nebudou rapidně měnit, pokud nedojde k politickému konfliktu v zemích těžících ropu.

Obrázek 3: Očekávaný vývoj cen ropy Brent (Zdroj: [17])

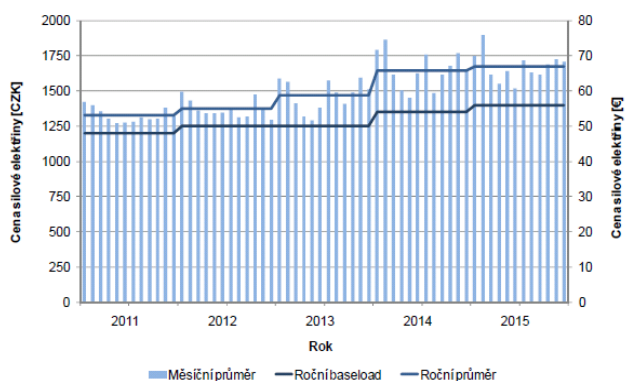
(ropa v USD/barel, plyn v USD/1000 m³ – pravá osa, zdroj: MMF, Bloomberg)



Náklady dále ovlivňují ceny energií – především elektřiny, protože strojní park spotřebovává velké množství elektřiny. Očekávaný vývoj cen elektřiny viz

Obrázek 4. Podle tohoto obrázku se energie zvýší cca o 15%, to bude mít dopad na náklady a tím pádem i na růst EBIT. Je nutné dopad změn cen elektřiny zahrnout do analýzy rizik.

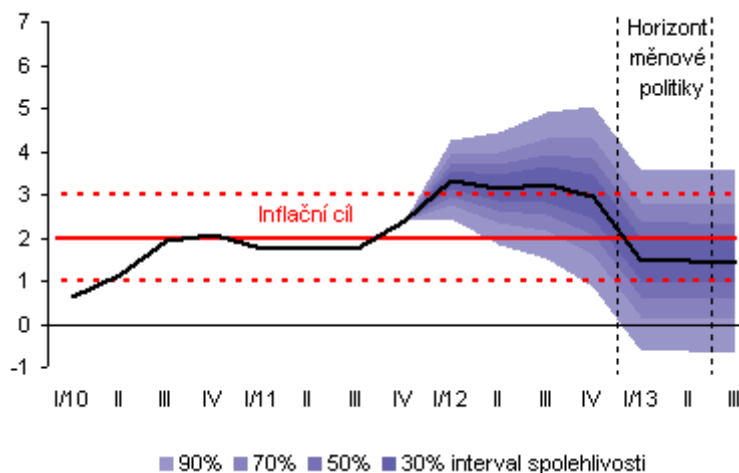
Obrázek 4: Očekávaný vývoj cen elektřiny v ES ČR (Zdroj: [21])



Dále má vliv inflace a tedy růst cen surovin, protože společnost se zaměřuje především na dlouhodobé projekty, u kterých se ceny stanovují na začátku, může na růstu cen vstupů velmi prodělat. Je tedy nutné situaci velmi dobře sledovat a sledovat kvalifikované prognózy. Prognózu české národní banky viz

Obrázek 5. Pro prognózu byl opět použit vějířový graf. Data použitá pro tento vějířový graf - Podkladová data pro prognózu inflace. Inflačním cílem ČNB je inflace ve výši 2%. V roce 2012 bude nad 3%, ale v dalších letech plánu (tj. 2013 a 2014) bude pod tímto limitem. Proto by inflace neměla ohrozit strategické cíle společnosti.

Obrázek 5: Prognóza inflace na horizontu měnové politiky (Zdroj: [17])



Ekonomický vývoj tedy nejvíce ovlivňuje přímé náklady podniku a částečně nepřímé tedy cíl, týkající se výše zisku (EBIT). Nejlepší by bylo, kdyby celkové náklady klesaly, případně zůstaly na stejné úrovni. To podle předchozí analýzy není pravděpodobné, a proto je nutné hledat úspory s pomocí lepších technologií a optimalizace procesů.

Technologie

V oboru vstřikování plastů je velice důležité využívat nejnovější technologie a to zejména s ohledem na stabilitu výrobního procesu (nízká zmetkovitost a odpady), produktivitu výrobního procesu (kratší výrobní cyklus) a spotřebu elektrické energie. Podniky v tomto odvětví se většinou vydávají dvěma směry – buď na začátku nakoupí vstřikovací stroje a vyrábí, dokud se stroje nerozpadnou, nebo stroje postupně obměňují a tím se stále drží na vysoké technické úrovni, čímž si dlouhodobě udržují svou konkurenceschopnost.

Společnost PHT si vybrala druhou variantu, protože její vizí je poskytovat komplexní servis na vysoké úrovni. Je tedy nutné, aby své stroje udržovala v dobrém stavu a stroje postupně obměňovala.

Technologie se v tomto oboru zabývá efektivitou výroby a způsoby zpracování plastu. Lepší technologie nabízí zákazníkům více možností realizovat jejich požadavky za lepší ceny a pro firmu s lepšími maržemi.

1.3.2. Analýza mezoprostředí

Vyjednávací síla zákazníků

Společnost podniká na B2B trhu, kde jsou vztahy se zákazníky velmi úzké. Zákazníci se snaží snižovat cenu. Společnost se zákazníky uzavírá většinou několikaleté projekty a ceny se domlouvají na začátku. Při takto dlouhé spolupráci je důležitý dobrý vztah se zákazníkem a oboustranná důvěra. Proto mezi společnostmi vzniká partnerství a dlouholetá spolupráce. Společnost má své zákazníky rozdělené do segmentů podle metodiky ABC, viz Tabulka 5.

Tabulka 5: Rozdělení segmentů zákazníků (Zdroj: Údaje společnosti)

Segment zákazníků	Zákazníci	Celkový obrat [%]
A	Dlouholetí zákazníci, dobře se s nimi spolupracuje.	75 %
B	Dlouholetí zákazníci, se kterými jsou problémy	5 %
C +	Krátkodobí zákazníci, se kterými se teprve rozjíždí spolupráce	1 %
C -	Zákazníci, se kterými se ukončuje spolupráce	3 %

Vyjednávací síla zákazníků je závislá na jejich podílu na obratu a strategii společnosti. V případě neadekvátních požadavků ze strany zákazníka je na akcionářích, zda se rozhodnou na tyto podmínky přistoupit (a snížit zisku při zachování podnikatelského rizika) nebo spolupráci se zákazníkem ukončit (snížit riziko na úkor snížení zisku). Obecně platí, že zákazníci ze segmentu A mají vysokou vyjednávací sílu a jejich požadavky mohou být společností přijímány na úkor zákazníků ze segmentů C+ a C-.

Pro společnost jsou důležité dobré vztahy a přiměřený zisk, toho lze dosáhnout, pokud se direktivní vazba Zákazník - Dodavatel upraví do pozice respektovaného partnerství.

Vyjednávací síla dodavatelů

Společnost při výrobě plastových dílů potřebuje plastové granule, které se při výrobě roztaví pomocí vysokých teplot a vstříkují do forem. Společnost odebírá tento materiál od nadnárodních společností, které mají své regionální zastoupení v České republice.

Cena materiálu je domluvena na začátku projektu na celou dobu projektu (projekty jsou od ročních po cca šestileté), kdy se určí i dodané množství, které dodavatel vyhradí pro společnost, a ostatní dodací podmínky. Společnost si poté pomocí tzv. „odvolávek“ žádá o materiálové dodávky.

Materiál, který je vstupem do výroby v PHT, celosvětově vyrábí pouze cca 5 velkých společností, které materiál přes různé distribuční kanály dodávají k výrobě nebo dalšímu zpracování. Ostatní dodavatelé jsou pouze úpravci materiálu (tj. obohacují materiál pro lepší vlastnosti nebo ho barví) nebo distribuční společnosti pro překup malých množství. Vývoj ceny materiálu a vyjednávací pozice dodavatele je závislá na dostupnosti případných substitutů (záleží na druhu plastu a jeho úpravě, základní plasty mají substituty, ale např. zvláštní barvy vyrábí většinou pouze jeden výrobce).

Lepší cenu je možné vyjednat pouze v případě, když se jedná o velký objem. Proto dochází ke spojování výrobců a vytváří se tzv. „koncernové ceny“. Spojují se výrobci, kteří dodávají díly pro stejný finální výrobek – např. pro automobil opěrky, středové opěrky a kryt přístrojové desky. Koncernovou cenu materiálu pro své dodavatele většinou vyjednává konečný odběratel dílů, tedy automobilka. Další výhodou, která z toho plyne, je, že ve výsledném výrobku budou díly jak opticky (barevnost) tak i kvalitativně stejné.

Z toho vyplývá, že vyjednávací síla dodavatelů se sice dá snížit, nicméně stále mají hlavní slovo při stanovení ceny materiálu.

Nově vstupující konkurenti

Společnost se nemusí obávat vstupu nových konkurentů, vzhledem k tomu, že odvětví vstřikování plastů je velmi technologicky a tudíž i kapitálově náročné. Společnost, která by chtěla vstoupit na stávající trh, by musela učinit obrovské investice s rizikem, že poté nebude mít dostatek odběratelů, protože zde jsou zákazníci poměrně věrní.

Stávající konkurenti

Vztahy mezi stávajícími konkurenty jsou velice dobré. Trh je zde rovnoměrně rozdělen, společnosti si nekonkurují u svých zákazníků, vzájemně se respektují a navzájem si vypomáhají. Je podstatné znát své konkurenty, jejich výrobky, schopnosti a ceny, aby společnost věděla, jakým směrem se vydat.

Nejvýznamnější konkurent jsou lokální především z Tachova a Janovic nad Úhlavou - Inotech, Okula Nýrsko, Alfa plastik a Keyplastics.

Na trhu si společnosti konkurují především v oblasti technologické vybavenosti. Zákazníci vyhledávají a vzájemně porovnávají vhodné dodavatele právě dle vybavenosti.

Inotech: Inotech nedisponuje velkými stroji, ani stroji umožňující multikomponentní vstřikování. Také nemají vývojovou kancelář. Ale na rozdíl od společnosti PHT mají lakovnu.

Okula Nýrsko: Okula Nýrsko má uspokojivé strojní rozpětí ale se stroji spíše zastaralými. Okula Nýrsko má oproti PHT lakovnu. Obě společnosti poskytují montáže pro zákazníka zhruba ve stejném rozsahu a obě mají i vlastní nástrojárnu, ale PHT má ve spojení s vývojem širší možnosti ve výrobě nástroje.

Alfa plastik: Strojní park společnosti Alfa plastik je velmi zastaralý, což může vést k nižším cenám. Jako výhodu vidím výrobu vlastních výrobků. Nevýhodou je zajištění neexistence vlastní nástrojárny, vývoje, lakovny, nenabízí ani montáže, nemůže tedy nabídnout komplexní služby.

Keyplastics: Společnost Keyplastics je největším konkurentem společnosti PeHToo. Obě disponují stroji s různým rozpětím a neustále modernizují strojní park, využívají nové technologie a automatizují pracoviště. PHT oproti Keyplastics provádí vývoj a návrh nástroje. Keyplastics především konkuruje v nabídce kvalitně provedených montáží a v konečné fázi výroby provádí dle přání zákazníka i lakování.

Substituty

Společnost podniká na B2B trhu zakázkovým způsobem, proto vyráběné produkty jsou velmi specifické a v podstatě se nedá mluvit o existenci substitutů. Společnost vyrábí součástky, které musí přesně pasovat do finálních výrobků.

Navíc formy na vstřikování těchto součástí vlastní odběratel (často konečný odběratel, např. automobilka), nikoliv společnost. Ten proto v podstatě kdykoliv může svou formu přemístit k jinému výrobcí.

Seznam příležitostí a hrozeb

Z analýzy makroprostředí a mezoprostředí vyplynuly nejvýznamnější faktory, které ovlivňují strategický záměr společnosti. Shrnutí viz Tabulka 6, kde O znamená opportunities (příležitosti) a T threats, (hrozby).

Tabulka 6: Seznam příležitostí a hrozeb (Zdroj: Vlastní zpracování)

O/T	Popis
O ₁	Dodržování legislativních norem
O ₂	Těžký vstup konkurence do odvětví (rozšíření podílu na trhu)
O ₃	Možnost získání nových zákazníků díky výzkumu a vývoji
O ₄	Nízká vyjednávací síla zákazníků
O ₅	Neexistují substituty
T ₁	Zvyšování cen ropy (hlavní surovina)
T ₂	Posilování Kč
T ₃	Růst inflace
T ₄	Vysoká vyjednávací síla dodavatelů (zvyšování cen surovin)
T ₅	Růst cen energií

1.3.3. Analýza mikroprostředí

Management

Organizační struktura společnosti je velmi plochá a odpovídá spíše malé společnosti. Jediným vlastníkem je pan Ing. Louis Odermann, který je zároveň manažerem společnosti a předsedou představenstva. Dále je společnost rozdělena na oddělení podle jednotlivých aktivit firmy (viz Organizační struktura společnosti).

V rámci těchto úseků poté vznikají projektové týmy. Každý zákazník má vyčleněný příslušný tým pracovníků společnosti, který je vždy složen ze zástupců níže uvedených úseků:

- Obchodní úsek:
 - KAM – hlavní kontaktní osoba pro zákazníka a zároveň vedoucí týmu
 - Disponent – nastavení a realizace odvolávek a dodávek zboží
- Úsek řízení jakosti: Duality Engineer – zabezpečení všech požadavků zákazníka na výrobek a systém prokazování shody výrobku s požadavky
- Technický úsek: Process Engineer – příprava všech podkladů pro úspěšný start a efektivní průběh realizace výrobku ve výrobním úseku

K tomuto základnímu složení týmu se dle rozsahu projektu a potřeby připojují i zástupci dalších úseků.

To znamená, že ve společnosti funguje maticová organizační struktura. Její největší výhodou je flexibilita a schopnost rychlé komunikace a tudíž i vyšší efektivnost. Od zaměstnanců se tedy vyžaduje především samostatnost.

Všechno plánování ve společnosti se odvíjí od smluv se zákazníky – tj. jednotlivých projektů. Plánování probíhá nejčastěji na krátkodobé a střednědobé úrovni v rámci QMS.

Marketing

Společnost nedisponuje marketingovým oddělením, činnosti tohoto oddělení přebírá obchodní oddělení. Prioritně se zabývá udržením stávajících zákazníků a jejich spokojeností. Nejčastější marketingovou aktivitou jsou návštěvy u zákazníků, obchodní večeře a především komunikace o všech aspektech společné spolupráce.

V oboru zpracování plastů je velká fluktuace zaměstnanců, proto se společnost snaží udržovat dobré vztahy s dodavateli a odběrateli, protože spokojený člověk s nimi bude chtít spolupracovat i ve svém novém zaměstnání a mohou tak snadněji získat nové zakázky.

Produkt: Společnost se orientuje na elektrotechnický a automobilový průmysl. A její produkty se odvíjí od smluv se zákazníky. Jedná se především o dekorativní panely pro klimatizace, kryty, autoklimatizace – kryty, kinematika, klapky,interiér - mřížky,

světla, krytky, karosérie – expanzní díly (utěšňovací nebo zpevňující), kryty. Společnost využívá dodací podmínku Ex Works (EXW), kdy náklady i rizika spojená s dodávkou zboží přecházejí na kupujícího již v závodě dodavatele.

Cena: Předběžná cena se stanovuje na základě poptávky od zákazníka. Poté jsou se zákazníkem prozkoumány všechny možné varianty výroby a stanoví se výsledná cena. Do ceny výrobku vstupují:

- vstřikovací nástroj (tj. forma),
- sazba dle použitého stroje (tj. stroj, který vstřikuje plast do formy),
- podíl operátora,
- zmetkovitost,
- kurz Eura,
- náklady (materiálové, startovací na výrobní dávku, na zvýšené opotřebení vstřikovací, na testování, montážní, na balení a interní logistiku).
- Saving⁴

Společnost nakonec stanoví cenu dle konkurence a vynaložených nákladů.

Propagace: Propagace společnosti je cílená ke konkrétnímu (potencionálnímu) zákazníkovi. Primárně probíhá při osobním setkání. Společnost se propaguje také na internetu, pomocí firemních internetových stránek. Společnost si vytváří dobré jméno v okolí pomocí sponzoringu. PHT sponzoruje ve svém okolí různé sportovní akce a mládežnické kluby.

Distribuce: Společnost vlastní sklady ve svém areálu v Horšovském Týně a dále ještě využívá skladové prostory v Plzni na Borských polích u firmy Loguran. Výhodou je snadný přístup na dálnici a tudíž i možnost rychlé reakce na plnění požadavků zákazníků.

Výroba

Výrobní hala společnosti je umístěna v Horšovském Týně. Výroba probíhá na dvou úsecích podle výrobků (elektro a automotive). Společnost nabízí komplexní servis

⁴Saving je sleva, kterou zákazník požaduje uplatňovat z výrobku po dobu jeho životnosti. Souhlas s touto slevou je podmínka k nominaci na výrobu.

– od zhotovení formy, přes vstřikování až po kompletaci a montáž (ruční i strojová). Nicméně společnosti chybí lakovna.

Stanovování výrobních cílů se dlouhodobě odvíjí od systému řízení kvality QMS. Během roku je prováděn průběžný monitoring jednotlivých indikátorů, které jsou určeny pro jednotlivé procesy. Pro každý indikátor je stanovena hodnota, které má dosáhnout, tj. cíl.

Vždy na začátku roku společnost porovnává cílovou hodnotu s hodnotou skutečně naměřenou. Na základě zjištěných výsledků je vytvořena Zpráva o celkovém zhodnocení QMS, která posuzuje efektivnost, přiměřenost, vhodnost a účinnost systému řízení kvality ve společnosti ve vztahu k požadavkům zákazníka a interním potřebám společnosti. A nakonec vzniká Plán zlepšování, který stanovuje postup pro zlepšení jednotlivých procesů.

Informační systém

Společnost používá dva základní IS – MAX a Helios. MAX je program, ve kterém se plánuje výroba, počítají náklady a následně fakturují pohledávky. Helios je účetní program, ve kterém se sleduje hospodaření podniku. Tyto systémy nejsou propojeny a zaměstnanci z účetního oddělení musí přetahovat data z MAXu do Heliosu. Tento systém je velice nevhodný a neefektivní. Řešením by byl nákup nového IS nejlépe na míru, který by spojil tyto dva dohromady. Nyní však nejsou prostředky na nákup či vývoj jiného IS.

Výzkum a vývoj

Výzkum a vývoj probíhá prostřednictvím firmy Loguran a.s. v Plzni. Společnost se zaměřuje na tři směry: optimalizace designu dílu, HINT a tandemové díly.

Optimalizace designu dílů znamená tvorba feasibility study, kde se zkoumá designérský návrh z hlediska vyrobitelnosti a optimalizace nákladů, tj. ušetření materiálu, levnější nástroje – formy, nižší zmetkovitost. Zde je důležité, zda se jedná o vzhledový či nevzhledový (technický) díl. V této feasibility study jsou uvedeny možné změny designu a vyčísleno, kolik se touto změnou ušetří. V následné diskuzi se zákazníkem jsou některé změny přijaty a některé zamítnuty. Zákazník si tak sám rozhodne, jestli ušetří a kolik.

HINT znamená individuální ohřev nástroje, pokud se zahřeje nástroj na vyšší teplotu, tak po něm plast déle teče a vznikne hladký povrch, který vypadá jako lak. Společnost tak chce nahradit neexistenci lakovny. Navíc takto upravený povrch se neloupe tak jako lak a nevzniká tolik nebezpečných látek jako u lakování (lakování je velice nešetrné k životnímu prostředí a společnost s lakovnou musí vynakládat velké sumy na dodržování všech environmentálních norem).

Tandemové nástroje umožňují vstřikování více dílů najednou. Umožňuje to speciálně navržená forma, která má místo jedné dělné roviny dvě. Výrobky poté vypadávají z formy střídavě. Pro provoz formy je potřeba stejný výkon jako pro jednotlivé nástroje, ale tato forma je nákladnější, vyplatí se proto pro velké série (zde záleží na bodu zvratu). Největší výhodou této formy je, že je menší a dá se tedy vložit i do menších vstřikovacích strojů, výroba tedy je jednodušší a ušetří se energie za provoz.

Seznam slabých a silných stránek

Z interní analýzy vyplynuly silné a slabé stránky společnosti viz Tabulka 7.

Tabulka 7: Seznam slabých a silných stránek (zdroj: vlastní zpracování)

S/W	Popis
S ₁	Velikost a rozpětí strojního parku
S ₂	Vlastní výzkum a vývoj
S ₃	Dlouhodobá tradice a dobré jméno na trhu
S ₄	Rozsah poskytovaných služeb (vývoj, nástrojárna, vstřikování, montáž)
S ₅	Flexibilní organizační struktura
W ₁	Vysoké režijní náklady (zajištění maximální podpory zákazníků)
W ₂	Společnost plánuje pouze na krátké časové období
W ₃	Chybějící lakovna
W ₄	Nevyhovující informační systém
W ₅	Finanční nestabilita (záporný finanční výsledek hospodaření)

1.4. Určení vhodné strategie pomocí matice TOWS

Matice TOWS slouží pro formulování strategie. Vychází z externí a interní analýzy, avšak má širší rozsah použití, jelikož vzájemně spojuje externí a interní prostředí.

Podle této matice je možné zvolit tyto strategie:

- **Přístup OS (maxi-maxi):** Při tomto přístupu se společnost snaží využít všechny příležitosti a silné stránky.
- **Přístup OW (maxi-mini):** Společnost minimalizuje své slabé stránky pomocí příležitostí. Přístup TS (mini-maxi): Společnost využívá svých silných stránek k minimalizaci hrozeb.
- **Přístup TW (mini-mini):** Společnost se snaží minimalizovat své slabé stránky a hrozby.

Z provedené analýzy vyplývá, že společnost se zaměřuje především na své služby a výzkum a vývoj, to znamená, že posiluje své silné stránky. Na práci se slabými se nezaměřuje. Nejdůležitějším faktorem pro společnost je spokojený zákazník, proto se snaží mu maximálně vyjít vstříc. Dobré silné stránky umožňují společnosti minimalizovat ohrožení, která vyplývají z externího prostředí. Z toho důvodu je pro společnost vhodnou strategií Přístup TS.

Vypracovaná Matice TOWS viz Tabulka 8.

Tabulka 8: Matice TOWS (Zdroj: Vlastní zpracování)

	<p>Silné stránky</p> <p>Velikost a rozpětí strojního parku</p> <p>Vlastní výzkum a vývoj</p> <p>Dlouhodobá tradice a dobré jméno</p> <p>Rozsah poskytovaných služeb</p> <p>Flexibilní organizační struktura</p>	<p>Slabé stránky</p> <p>Vysoké režijní náklady</p> <p>Společnost plánuje pouze na krátké časové období</p> <p>Chybějící lakovna</p> <p>Nevyhovující informační systém</p> <p>Finanční nestabilita</p>
<p>Příležitosti</p> <p>Dodržování legislativních norem</p> <p>Těžký vstup konkurence do odvětví (rozšíření podílu na trhu)</p> <p>Možnost získání nových zákazníků díky výzkumu a vývoji</p> <p>Nízká vyjednávací síla zákazníků</p> <p>Neexistují substituty</p>	<p>Přístup OS (maxi-maxi)</p> <ul style="list-style-type: none"> • Díky těžkému vstupu konkurence do odvětví a velikosti a rozpětí strojního parku společnost může zvyšovat svůj podíl na trhu. • S pomocí vlastního výzkumu a vývoje společnost může využívat nejnovějších technologií a zvyšovat kvalitu výrobků a snižovat výrobní náklady. 	<p>Přístup OW (maxi-mini)</p> <ul style="list-style-type: none"> • Společnost může získat nové zákazníky díky výzkumu a vývoji. • Nízká vyjednávací síla zákazníků umožňuje růst cen a tím i pokrytí režijních nákladů společnosti, kterými společnost zajišťuje maximální podporu zákazníků.
<p>Hrozby</p> <p>Zvyšování cen ropy</p> <p>Posilování Kč</p> <p>Růst inflace</p> <p>Vysoká vyjednávací síla dodavatelů</p> <p>Růst cen energií</p>	<p>Přístup TS (mini-maxi)</p> <ul style="list-style-type: none"> • Díky velikosti a rozpětí strojního parku má společnost velkou konkurenceschopnost a nemusí bát postavení některých konkurenčních firem. • S pomocí vlastního výzkumu a vývoje (Optimalizace designu dílů) společnost snižuje materiálové nároky na svou výrobu a tím snižuje dopady zvyšování cen ropy, potažmo plastového granulátu. 	<p>Přístup TW (mini-mini)</p> <ul style="list-style-type: none"> • Společnost díky finanční nestabilitě ohrožuje zvyšování cen surovin a posilování Kč. • Společnost ohrožují konkurenční firmy, které mají lakovnu, protože ta společnosti chybí.

Na základě provedených analýz bylo zjištěno, že nyní není nutné upravovat vizi ani cíle.

2. Odvození finančního plánu podniku a jeho klasická analýza

V této kapitole bude ze strategického plánu vypracován finanční plán podniku a poté provedena jeho klasická finanční analýza.

2.1. Odvození finančního plánu podniku ze strategického plánu

Stanovit finanční plán lze agregovaně nebo desagregovaně. Ač agregovaný způsob odvození plánu velmi zjednodušuje, nebude použit, protože nerespektuje vliv externí analýzy a obsahuje řadu dalších nepřesností. Při stanovování finančního plánu bude postupováno především desagregovaně. To znamená, že nejdříve budou stanoveny jednotlivé dílčí plány, ze kterých budou poté zpracovány základní finanční plány, tj. Výkaz zisku a ztrát a Rozvaha pro střednědobé období.

2.1.1. Plán marketingu a prodeje

Společnost své výnosy plánuje podle smluv se zákazníky a očekávaných tržeb. Není možné plánovat podle jednotlivých produktů, protože společnost podniká zakázkovým způsobem. To znamená, že si smluví se zákazníkem zakázku na určitý počet výrobků a tu vyrobí. Společnost si tedy v podstatě neurčuje, jaký sortiment výrobků bude vyrábět.

Proto plán výkonů vychází ze smluv se zákazníky a jednání, která jsou s nimi vedena (Tabulka 9). V roce 2012 je znatelný pokles výkonů způsobený ukončením projektů se zákazníkem DENV (ačkoliv se předpokládalo, že bude domluven projekt na genericky návazný produkt, nicméně zákazník nakonec jeho výrobu přesunul do Asie). V letech 2013 a 2014 je patrný růst tržeb a tedy nahrazování poklesu výkonů a plnění stanoveného cíle. Dříve společnost měla tržby převážně od zákazníků elektro, ale nyní se více zabývá automotive segmentem.

Tabulka 9: Plán výkonů podle zákazníků (Zdroj: PHT)

zákazník	Historie					Plán		
	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014
PAVCCZ	279 466	436 316	64 174	51 628	2 700	0	0	0
DENV	214 825	263 519	168 819	180 255	223 180	100 000	80 000	20 000
DICZ	168 180	92 732	11 907	11 907	0	0	0	0
B+D	7 224	7 073	7 495	4 855	4 404	3 000	3 000	0
EMZ	9 783	4 762	2 541	3 294	4 000	1 000	0	0
HITACHI	1 163	8 195	452	452	0	0	0	0
Elektro:	680 641	812 597	255 388	252 391	234 284	104 000	83 000	20 000
VALEO	76 910	71 887	52 163	68 219	78 219	84 000	90 000	100 000
Borgers	18 858	20 544	27 986	21 884	31 253	30 000	35 000	50 000
SIKA	33 847	11 468	7 585	32 736	108 225	120 000	150 000	150 000
Weidmann				0	5 184	56 000	72 000	120 000
AITIS				392	4 134	4 000	4 000	10 000
BMW (RR)				211	397	1 000	1 000	1 000
CML-IT	0	5 634	7 390	8 505	7 439	7 000	7 000	0
DENSO	3 492	1 648	2 397	3 379	6 703	7 000	7 000	7 000
Auto:	133 107	111 181	97 521	135 326	241 554	309 000	366 000	438 000
různé	51 844	45 137	30 523	22 354	36 919	36 000	40 000	40 000
nástrojárna	35 547	35 547	42 946	68 848	37 074	55 000	45 000	50 000
Ostatní:	87 391	80 684	73 469	91 202	73 993	91 000	85 000	90 000
celkem [tis. Kč]	901 139	1 004 462	426 378	478 919	549 831	504 000	534 000	548 000

Společnost má nejvyšší příjmy z výkonů tj. z prodeje svých vlastních výrobků. Ve strategickém plánu společnosti bylo stanoveno, že si přeje růst tržeb minimálně 15% oproti roku 2011. Plán (Tabulka 10) byl stanoven z výkonů, celkových tržeb a jejich plánovaného růstu.

Tabulka 10: Plán tržeb (Zdroj: Vlastní zpracování)

Plán tržeb	2010	2011	2012	2013	2014
Tržby za prodej zboží [tis. Kč]	3 748	4 752	6 206	7 318	8 582
Podíl na celkových tržbách [%]	0,8	0,5	1,0	1,1	1,2
Hrubé výkony [tis. Kč]	478 919	549 831	504 000	534 000	548 000
Očištění [%]	1,0	1,0	1,0	1,0	1,0
Výkony [tis. Kč]	477 394	560 946	453 600	480 600	493 200
Podíl na celkových tržbách [%]	97,3	97,5	97,0	97,0	97,0
Tržby z prodeje materiálu [tis. Kč]	4 485	7 750	3 103	2 661	2 146
Podíl na celkových tržbách [%]	0,9	0,9	0,5	0,4	0,3
Ostatní provozní výnosy [tis. Kč]	4 803	6 542	9 309	9 979	10 728
Podíl na celkových tržbách [%]	1,0	1,1	1,5	1,5	1,5
Celkové tržby [tis. Kč]	490 430	579 990	620 589	665 272	715 167

2.1.2. Plán osobních nákladů

Plán osobních nákladů byl vytvořen ve třech částech podle skupin zaměstnanců, tzn. pro dělníky, TPV a management.

Společnost plánuje snižování počtu zaměstnanců vzhledem k propadu tržeb a vytvoření automatizovaného pracoviště. Propustí tedy některé dělníky a TPV. V managementu se nic měnit nebude.

Mzdy zaměstnanců se měnit nebudou. Průměrné mzdy u jednotlivých skupin jsou plánované stálé, protože není jasné, jak se bude vyvíjet ekonomická situace v Čechách a v Evropě a vedení společnosti raději nechce slibovat nárůst.

Sociální a zdravotní pojištění by se nemělo v následujících letech změnit a tedy zůstat na 34% (26% sociální pojištění a 8% zdravotní pojištění) z celkových mzdových nákladů. Nárůst je možný dle ekonomické situace v Čechách a rozhodnutí vlády.

Naplánované hodnoty by se mohly lišit od skutečnosti, pokud by v platnost vstoupilo zrušení superhrubé mzdy. Další změny jsou plánovány u odvodů zaměstnavatelů, má dojít ke zrušení sociálního a zdravotního pojištění a má jej nahradit daň z úhrnu mezd se sazbou 32%. Tyto změny však ještě nejsou schváleny a není tedy jisté, jestli projdou schvalovacím řízením v tomto znění.

Podrobný plán osobních nákladů viz Příloha 11, Tabulka 11 ukazuje shrnutí plánu osobních nákladů.

Tabulka 11: Plán osobních nákladů (Zdroj: Vlastní zpracování)

Plán osobních nákladů - celkem	2011	2012	2013	2014
Os.náklady celkem_dělníci	59 292	55 890	54 432	54 432
Os.náklady celkem_THP	28 350	28 350	26 730	26 730
Os.náklady celkem_MNG	13 900	13 900	13 900	13 900
Odměny členům orgánů společnosti a družstva	2 200	2 200	2 200	2 200
Celkem	103 742	100 340	97 262	97 262

2.1.1. Výkonová spotřeba

Vzhledem k zakázkové výrobě je velmi těžké určit přímo výkonovou spotřebu. Při takhle velkém počtu zakázek, jako má společnost PHT, není možné určit náklady podle jednotlivých výrobních náročností kvůli komplexním službám, které společnost poskytuje. Proto obchodní oddělení má stanovený postup výpočtu cen pro

zákazníky (tj. jednotlivých tržeb z prodaných výrobků), kdy podle tabulek určí materiálovou náročnost a výši ostatních nákladů (vše dáno procentně). Dále je dána také průměrná sazba, kterou se určí roční náklady, ta se odvíjí především od zakázek a opotřebovanosti strojního parku. Při výrobě se spotřebovává především plastový granulát (na výrobky z plastů) a poté různé druhy oceli (výroba forem na vstřikování plastů). Přidaná hodnota je stanovena tak, aby z ní byly pokryty nepřímé náklady jako osobní náklady nebo finanční náklady.

Tabulka 12 zobrazuje % podíly spotřeby materiálu, energií a služeb a Tabulka 13 výsledné plánované absolutní hodnoty.

Tabulka 12: Materiálové náklady (Zdroj: Vlastní zpracování)

Podíly na tržbách [%]	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014
Výkonová spotřeba	80,0%	78,8%	74,4%	76,0%	74,0%	73,0%	72,0%
Spotřeba materiálu a energie	55,4%	50,0%	55,5%	55,0%	53,0%	52,0%	50,0%
Služby	24,6%	28,8%	19,0%	21,0%	21,0%	21,0%	22,0%

Tabulka 13: Materiálové náklady (Zdroj: Vlastní zpracování)

Absolutní hodnoty [tis. Kč]	2011	2012	2013	2014
Výkony	560 946	453 600	480 600	493 200
Výkonová spotřeba	426 319	335 664	350 838	355 104
Spotřeba materiálu a energie	308 520	240 408	249 912	246 600
Služby	117 799	95 256	100 926	108 504

Služby se skládají především z platů agenturních zaměstnanců, nákladů na telekomunikační služby, oprav a udržování, cestovného a leasingových nákladů.

Jedinou pevnou částí služeb jsou leasingové náklady, jejich zobrazení viz Tabulka 14.

Tabulka 14: Leasingové náklady (Zdroj: Vlastní zpracování)

	2011	2012	2013	2014
Leasing [tis. Kč]	20 035	20 642	14 734	14 734

2.1.2. Položky, závislé na tržbách

U položek, které jsou závislé na tržbách, je nutné nejdříve stanovit podíl na tržbách v minulých letech a poté určit vývoj těchto podílů. Vzhledem k tomu, že tržby již byly naplánovány již v plánu tržeb, proto podle jednotlivých položek můžeme určit výsledné hodnoty.

Pro tyto položky byly vytvořeny tabulky dle tržeb, na kterých jsou závislé.

Tabulka 15 ukazuje položky závislé na tržbách za prodej zboží a Tabulka 16 položky závislé na celkových tržbách.

Procentní poměry jsou stanoveny podle historického vývoje společnosti, jejich přání a možností.

Tabulka 15: Položky závislé na tržbách za prodej zboží (Zdroj: Vlastní zpracování)

	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014
Náklady vynaložené na prodané zboží	83,0%	40,1%	85,6%	83,0%	80,0%	78,0%	75,0%

Tabulka 16: Položky závislé na celkových tržbách (Zdroj: Vlastní zpracování)

	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014
Ostatní provozní náklady	2,2%	2,7%	1,0%	1,0%	1,0%	1,0%	1,0%
Finanční náklady	2,2%	2,9%	2,6%	2,6%	2,6%	2,6%	2,6%
Daně a poplatky	0,0%	0,2%	0,2%	0,2%	0,2%	0,2%	0,2%
Časové rozlišení Aktiva	3,0%	4,9%	4,0%	4,0%	4,0%	4,0%	4,0%
Časové rozlišení Pasiva	0,4%	2,8%	4,3%	4,5%	4,5%	4,5%	4,5%

2.1.3. Plán investičního majetku

Plán investičního majetku je sestaven na základě údajů ze společnosti - z jejich plánu nákupu a odpisů. Hodnoty odpisů odpovídají odpisovému plánu (podnik odepisuje majetek účetně, vždy jako podíl vstupní ceny a příslušné doby životnosti, přičemž účetní odpisy se rovnají daňovým).

Tabulka 17: Plán investičního majetku (Zdroj: Vlastní zpracování dle [5])

[tis. Kč]	2009	2010	2011	2012	2013	2014
DHM_ začátek roku	237 010	202 335	205 729	207 361	197 823	205 084
Investice - odprodej	-18 255	13 683	12 171	1 201	18 800	14 000
Odpisy	16 420	10 289	10 539	10 739	11 539	12 139
DHM_konec roku	202 335	205 729	207 361	197 823	205 084	206 945

Dlouhodobý finanční majetek se skládá z podílů v ovládaných a řízených osobách a ostatních cenných papírů a podílů. V tomto majetku nejsou v plánu žádné přírůstky a ani prodeje. Podíly má společnost PHT ve společnostech:

- TecPlast CZ s.r.o. (společnost poskytuje kompletní logistické služby),
- TERRA TRUST TT a.s. (realitní činnost),
- Merkimmo s.r.o. (výrobce plastových výlisků).

Dlouhodobý nehmotný majetek představuje software a nedokončený DNM. Společnost svůj software odepsala v roce 2011 a nyní se jedná pouze o aktivování programů z vývoje, které se odepíší ještě tento rok a o prodlužování licencí k programům. Proto se během roku 2012 nezmění hodnota tohoto majetku.

Dlouhodobý hmotný majetek představuje největší část majetku. Převažují stavby a pozemky, které společnost potřebuje k výrobě svých produktů. Společnost nepředpokládá v roce 2012 žádné velké investice do hmotného majetku, proto přírůstky, které můžete vidět viz Tabulka 17, jsou pouze udržovací výdaje, aby majetek mohl dále sloužit v dobrém stavu. Nejvyšší úbytek je u samostatných movitých věcí a souborů, neboť tyto věci mají i nejkratší životnost (jedná se například o kancelářské vybavení).

2.1.4. Plán položek rozvahy pomocí obrátových ukazatelů

Oběžná aktiva byla plánována pomocí obrátových ukazatelů, konkrétně doby obratu, která se vypočte:

- $Doba\ obratu\ A = A/Tržby/365$ [dny]

Tímto způsobem byly naplánovány také krátkodobé závazky, které jinak patří mezi pasiva, nicméně lze je plánovat také tímto způsobem.

Podle historických údajů a srovnání s podobnými firmami na českém trhu byly určeny hodnoty, kterých se společnost chce držet.

Tabulka 18: Plán pomoci obratových ukazatelů (Zdroj: Vlastní zpracování)

	2009	2010	2011	2012	2013	2014
Zásoby [tis. Kč]	71 064	100 404	103 286	105 415	109 360	113 643
Doba obratu zásob [dny]	53	75	65	62	60	58
Krátkodobé pohledávky [tis. Kč]	56 692	89 146	84 218	90 113	94 778	99 927
Doba obratu kr.pohl. [dny]	42	66	53	53	52	51
Krátkodobý finanční majetek [tis. Kč]	20 927	6 325	7 945	8 501	9 113	9 797
Doba obratu kr.fin.maj. [dny]	16	5	5	5	5	5
Krátkodobé závazky [tis. Kč]	133 784	179 843	182 737	187 027	191 380	195 936
Doba obratu kr.závazků [dny]	100	134	115	110	105	100
Tržby [tis. Kč]	489 387	490 430	579 990	620 589	665 272	715 167

Doba obratu zásob byla stanovena na podle cyklu čerpání zásob a kapacity skladů. Při delším obratu společnost riskuje nedostatek zásob.

Doba obratu krátkodobých pohledávek byla stanovena tak aby nebyla ohrožena likvidita společnosti. Tento obrat je velmi vysoký a společnost si to může dovolit jen díky velice dlouhé době obratu krátkodobých závazků.

Doba obratu krátkodobého finančního majetku, tj. peněz v pokladně a na běžných účtech, byla dána zkušenostmi firmy z minulých období na 5 dní.

2.1.5. Vlastní kapitál

Vlastní kapitál představuje vlastní neúročené zdroje, které společnost může využívat pro financování svého majetku.

Společnost nepředpokládá změny ve výši základního kapitálu. Ani kapitálové fondy se nebudou měnit.

Společnost bude v roce 2012 ve ztrátě, ale již v roce 2013 bude mít dostatečný zisk, aby začala snižovat ztrátu minulých let, zvyšovat vlastní kapitál a snižovat cizí kapitál. Výsledek hospodaření v roce 2011 bude tedy použit na snížení neuhrazené ztráty minulých let.

Tabulka 19: Plánovaný Výkaz zisku a ztrát 2011 – 2014 (Zdroj: Vlastní zpracování)

Položka	2011	2012	2013	2014
Tržby za prodej zboží	4 752	6 206	7 318	8 582
Náklady vynaložené na prodané zboží	3 944	4 965	5 708	6 437
Obchodní marže	808	1 241	1 610	2 146
Výkony	560 946	453 600	480 600	493 200
Výkonová spotřeba	426 319	335 664	350 838	355 104
Přidaná hodnota	134 627	119 177	131 372	140 242
Osobní náklady	103 742	100 340	97 262	97 262
Daně a poplatky	976	1 044	1 119	1 203
Odpisy dlouhodobého nehmotného a hmotného majetku	10 539	10 739	11 539	12 139
Tržby z prodeje dlouhodobého majetku a materiálu	7 750	3 103	2 661	2 146
Zůstatková cena prodaného dlouhodobého majetku a materiálu	7 115	2 849	2 443	1 970
Změna stavu rezerv a opravných položek v provozní oblasti a komplexních nákladů příštích období	0	0	0	0
Ostatní provozní výnosy	6 542	9 309	9 979	10 728
Ostatní provozní náklady	5 800	6 206	6 653	7 152
Převod provozních výnosů				
Převod provozních nákladů				
Provozní výsledek hospodaření	20 748	10 412	24 997	33 390
Tržby z prodeje cenných papírů a podílů				
Prodané cenné papíry a podíly				
Výnosy z dlouhodobého finančního majetku				
Výnosy z krátkodobého finančního majetku				
Náklady z finančního majetku				
Výnosy z přecenění cenných papírů a derivátů				
Náklady z přecenění cenných papírů a derivátů				
Změna stavu rezerv a opravných položek ve finanční oblasti				
Výnosové úroky	106	111	116	114
Nákladové úroky	4 943	4 718	4 777	4 275
Ostatní finanční výnosy	7 500	7 500	7 500	7 500
Ostatní finanční náklady	13 920	14 274	14 636	15 019
Převod finančních výnosů				
Převod finančních nákladů				
Finanční výsledek hospodaření	-11 257	-11 381	-11 797	-11 679
Daň z příjmů za běžnou činnost	1 803	-184	2 508	4 125
Výsledek hospodaření za běžnou činnost	7 688	-785	10 692	17 585
Mimořádné výnosy				
Mimořádné náklady				
Daň z příjmů z mimořádné činnosti				
Mimořádný výsledek hospodaření	0	0	0	0
Převod podílu na výsledku hospodaření společníkům (+/-)				
Výsledek hospodaření za účetní období (+/-)	7 688	-785	10 692	17 585
Výsledek hospodaření před zdaněním (+/-)	9 491	-969	13 200	21 710

Tabulka 20: Plánovaná Rozvaha 2011 – 2014 (Zdroj: Vlastní zpracování)

AKTIVA	2011	2012	2013	2014
AKTIVA CELKEM	432 768	433 434	451 704	465 677
Pohledávky za upsaný základní kapitál				
Dlouhodobý majetek	214 120	204 581	211 842	213 703
Dlouhodobý nehmotný majetek	318	318	318	318
Dlouhodobý hmotný majetek	207 362	197 823	205 084	206 945
Dlouhodobý finanční majetek	6 440	6 440	6 440	6 440
Oběžná aktiva	195 449	204 029	213 251	223 367
Zásoby	103 286	105 415	109 360	113 643
Dlouhodobé pohledávky	0	0	0	0
Krátkodobé pohledávky	84 218	90 113	94 778	99 927
Krátkodobý finanční majetek	7 945	8 501	9 113	9 797
Časové rozlišení	23 200	24 824	26 611	28 607
PASIVA	2011	2012	2013	2014
PASIVA CELKEM	432 768	433 434	451 704	465 677
Vlastní kapitál	111 404	110 619	121 311	138 897
Základní kapitál	103 456	103 456	103 456	103 456
Kapitálové fondy	-4 205	-4 205	-4 205	-4 205
Rezervní fondy, nedělitelný fond a ostatní fondy ze zisku	7 998	7 998	8 084	8 118
Výsledek hospodaření minulých let	-3 533	4 155	3 284	13 942
Výsledek hospodaření běžného účetního období (+/-)	7 688	-785	10 692	17 585
Cizí zdroje	295 265	294 888	300 456	294 597
Rezervy	0	0	0	0
Dlouhodobé závazky	9 973	9 973	9 973	9 973
Krátkodobé závazky	182 737	187 027	191 380	195 936
Bankovní úvěry a výpomoci	102 555	97 888	99 103	88 688
Časové rozlišení	26 100	27 927	29 937	32 183

2.2. Klasická analýza finančního plánu

2.2.1. Absolutní ukazatele

Absolutní ukazatele vyjadřují určitý jev bez vztahu k jinému jevu. Jsou velmi citlivé na velikost podniku, což znemožňuje nebo komplikuje jejich použití při porovnávání výsledků různých podniků, můžeme je však dobře srovnávat v rámci jednoho podniku. Používáme je zejména k analýze vývojových trendů – horizontální analýze a k analýze komponent – vertikální analýze (v ČR tvorba rozvahy a výkazu zisků a ztrát).

Ve vertikální analýze rozvahy je vidět, že v aktivech se poměry příliš nemění. Je zde tendence snižovat oběžná aktiva na úkor stálých aktiv. U pasiv je zřejmá změna

z financování cizím kapitálem na vlastní kapitál, společnost tak chce snížit svou zadluženost.

Tabulka 21: Vertikální analýza rozvahy (Zdroj: Vlastní zpracování)

AKTIVA	2010	2011	2012	2013	2014
AKTIVA CELKEM	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%
Pohledávky za upsaný základní kapitál	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%
Dlouhodobý majetek	49,79%	49,48%	47,20%	48,88%	49,30%
Dlouhodobý nehmotný majetek	0,40%	0,07%	0,07%	0,07%	0,07%
Dlouhodobý hmotný majetek	47,89%	47,92%	45,64%	47,32%	47,75%
Dlouhodobý finanční majetek	1,50%	1,49%	1,49%	1,49%	1,49%
Oběžná aktiva	45,60%	45,16%	47,07%	49,20%	51,53%
Zásoby	23,37%	23,87%	24,32%	25,23%	26,22%
Dlouhodobé pohledávky	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%
Krátkodobé pohledávky	20,75%	19,46%	20,79%	21,87%	23,05%
Krátkodobý finanční majetek	1,47%	1,84%	1,96%	2,10%	2,26%
Časové rozlišení	4,61%	5,36%	5,73%	6,14%	6,60%
PASIVA	2010	2011	2012	2013	2014
PASIVA CELKEM	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%
Vlastní kapitál	24,14%	25,74%	25,52%	27,99%	32,05%
Základní kapitál	24,08%	23,91%	23,87%	23,87%	23,87%
Kapitálové fondy	-0,98%	-0,97%	-0,97%	-0,97%	-0,97%
Rezervní fondy, nedělitelný fond a ostatní fondy ze zisku	1,84%	1,85%	1,85%	1,87%	1,87%
Výsledek hospodaření minulých let	-1,01%	-0,82%	0,96%	0,76%	3,22%
Výsledek hospodaření běžného účetního období (+/-)	0,21%	1,78%	-0,18%	2,47%	4,06%
Cizí zdroje	70,91%	68,23%	68,04%	69,32%	67,97%
Rezervy	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%
Dlouhodobé závazky	2,32%	2,30%	2,30%	2,30%	2,30%
Krátkodobé závazky	41,86%	42,23%	43,15%	44,15%	45,21%
Bankovní úvěry a výpomoci	26,73%	23,70%	22,58%	22,86%	20,46%
Časové rozlišení	4,94%	6,03%	6,44%	6,91%	7,43%

Z horizontální analýzy rozvahy je patrné, že se zvyšují položky závislé na tržbách a největší růst je v položce výsledku hospodaření běžného období. To je dáno růstem tržeb.

Tabulka 22: Horizontální analýza rozvahy (Zdroj: Vlastní zpracování)

AKTIVA	2011	2012	2013	2014
AKTIVA CELKEM	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%
Pohledávky za upsaný základní kapitál	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%
Dlouhodobý majetek	-0,32%	-2,28%	1,68%	0,43%
Dlouhodobý nehmotný majetek	-0,33%	0,00%	0,00%	0,00%
Dlouhodobý hmotný majetek	0,02%	-2,27%	1,68%	0,43%
Dlouhodobý finanční majetek	-0,01%	0,00%	0,00%	0,00%
Oběžná aktiva	-0,43%	1,91%	2,13%	2,33%
Zásoby	0,49%	0,45%	0,91%	0,99%
Dlouhodobé pohledávky	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%
Krátkodobé pohledávky	-1,29%	1,33%	1,08%	1,19%
Krátkodobý finanční majetek	0,36%	0,13%	0,14%	0,16%
Časové rozlišení	0,75%	0,37%	0,41%	0,46%
PASIVA	2011	2012	2013	2014
PASIVA CELKEM	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%
Vlastní kapitál	1,60%	-0,22%	2,47%	4,06%
Základní kapitál	-0,18%	-0,04%	0,00%	0,00%
Kapitálové fondy	0,01%	0,00%	0,00%	0,00%
Rezervní fondy, nedělitelný fond a ostatní fondy ze zisku	0,01%	0,00%	0,02%	0,01%
Výsledek hospodaření minulých let	0,19%	1,77%	-0,20%	2,46%
Výsledek hospodaření běžného účetního období (+/-)	1,57%	-1,96%	2,65%	1,59%
Cizí zdroje	-2,69%	-0,19%	1,28%	-1,35%
Rezervy	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%
Dlouhodobé závazky	-0,02%	0,00%	0,00%	0,00%
Krátkodobé závazky	0,36%	0,93%	1,00%	1,05%
Bankovní úvěry a výpomoci	-3,03%	-1,11%	0,28%	-2,40%
Časové rozlišení	1,09%	0,41%	0,46%	0,52%

Čistý pracovní kapitál (ČPK) patří mezi rozdílové ukazatele. ČPK je přebytek oběžného majetku (oběžných aktiv) nad krátkodobým cizím kapitálem (krátkodobými cizími pasivy). Představuje částku volných prostředků, která zůstane podniku po úhradě všech běžných krátkodobých závazků. Opačná situace, tedy přebytek krátkodobého cizího kapitálu nad oběžným majetkem, se označuje jako "nekrytý dluh".

- $\text{ČPK} = \text{oběžná aktiva} - \text{krátkodobé cizí závazky}$
- $\text{Obrátka pracovního kapitálu} = \text{tržby/pracovní kapitál}$

Tabulka 23: Čistý pracovní kapitál (Zdroj: Vlastní zpracování)

	2011	2012	2013	2014
ČPK [tis. Kč]	12 712	17 002	21 872	27 431

2.2.2. Poměrové ukazatele

Ukazatelé rentability

Ukazatelé rentability patří mezi poměrové ukazatele. Tyto ukazatele hodnotí ziskovost firmy, obecně platí čím vyšší tím lepší.

- Rentabilita vloženého kapitálu:
$$ROI = \frac{\text{čistý hospodářský výsledek}}{\text{celková aktiva}}$$

- Rentabilita vlastního kapitálu:
$$ROE = \frac{\text{čistý hospodářský výsledek}}{\text{vlastní kapitál}}$$

- Rentabilita úhrnných vložených prostředků:
$$ROA = \frac{\text{EBIT}}{\text{celková aktiva}}$$

- Rentabilita použitého kapitálu:

$$ROCE = \frac{\text{EBIT}}{\text{vlastní kapitál} + \text{dlouhodobé závazky}}$$

- Rentabilita tržeb:
$$ROS = \frac{\text{čistý hospodářský výsledek}}{\text{celkové tržby}}$$

Tabulka 24: Ukazatele rentability (Zdroj: Vlastní zpracování)

Ukazatele rentability	2011	2012	2013	2014
ROI = čistý hosp výsledek/celková aktiva	1,78%	-0,18%	2,37%	3,78%
ROE = čistý hosp výsledek/vlastní kapitál	6,90%	-0,71%	8,81%	12,66%
ROA = EBIT/A	2,19%	-0,22%	2,92%	4,66%
ROCE = EBIT/(dlouh. cizí zdroje + vlastní kapitál)	7,82%	-0,80%	10,05%	14,58%
ROS = čistý hosp výsledek/tržby	1,33%	-0,13%	1,61%	2,46%

Hodnoty ukazatelů rentability v roce 2012 poklesnou, nicméně v dalších letech plánu vzrostou a tím se zlepší ziskovost společnosti.

Ukazatelé likvidity

Ukazatelé likvidity hodnotí schopnost společnosti dostát svým závazkům. Porovnávají závazky a disponibilní zůstatky.

- Běžná likvidita:
$$BL = \frac{\text{oběžná aktiva}}{\text{krátkodobé závazky}}$$

- Pohotová likvidita:
$$PL = \frac{\text{oběžná aktiva} - \text{zásoby}}{\text{krátkodobé závazky}}$$

- Okamžitá likvidita: $OL = \frac{\text{penežní prostředky}}{\text{okamžitě splatné závazky}}$

Tabulka 25: Ukazatelé likvidity (Zdroj: Vlastní zpracování)

Ukazatele likvidity	2011	2012	2013	2014
Běžná likvidita	1,0696	1,0909	1,1143	1,1400
Pohotová likvidita	0,5043	0,5273	0,5429	0,5600
Okamžitá likvidita	0,0435	0,0455	0,0476	0,0500

Je zde patrný růst likvidity ve všech letech plánu, to je velice pozitivní stav, protože to ukazuje, že společnost může lépe dostát svým závazkům.

Ukazatelé aktivity

Ukazatelé aktivity hodnotí schopnost podniku „obracet peníze“. Ukazatelé aktivity nám vyjadřují, jak efektivně firma hospodaří se svými aktivy, tedy mimo jiné také jak dlouho v nich má firma vázány finanční prostředky.

- Obrat zásob: $OZ = \text{celkové tržby} / \text{zásoby}$*
- Doba obratu zásob: $DOZ = \text{zásoby} / \text{denní tržby}$*
- Obrat pohledávek: $OP = \text{celkové tržby} / \text{pohledávky}$*
- Doba obratu pohledávek: $DOP = \text{krátkodobé pohledávky} / \text{denní tržby}$*
- Obrat závazků: $OZá = \text{celkové tržby} / \text{krátkodobé závazky}$*
- Doba obratu závazků: $DOZá = \text{krátkodobé závazky} / \text{denní tržby}$*
- Obrat aktiv: $OA = \text{celkové tržby} / \text{celková aktiva}$*

Obrat neboli obratovost je bezrozměrná veličina a jednotkou doby obrátů neboli obrátky jsou dny, přičemž platí, že 1 rok = 365 dní.

Tabulka 26: Ukazatelé aktivity (Zdroj: Vlastní zpracování)

Ukazatele aktivity	2011	2012	2013	2014
Obrat zásob	5,6154	5,8871	6,0833	6,2931
Doba obratu zásob [dny]	65,0000	62,0000	60,0000	58,0000
Obrat pohledávek	6,8868	6,8868	7,0192	7,1569
Doba obratu pohledávek [dny]	53,0000	53,0000	52,0000	51,0000
Obrat závazků	3,1739	3,3182	3,4762	3,6500
Doba obratu závazků [dny]	115,0000	110,0000	105,0000	100,0000
Obrat aktiv	1,3402	1,4318	1,4728	1,5358

Zásoby, pohledávky a závazky byly plánovány pomocí obrátových ukazatelů – pomocí doby obratu, proto jejich hodnoty odpovídají požadavkům společnosti.

Ukazatel obrat zásob představuje počet obrátek zásob za rok. Z tabulky je patrné, že obrátka zásob vzrostla, je to způsobeno tím, že společnost lépe využívá své sklady a neobjednává zbytečně vysokou předzásobu, která váže kapitál. S ukazatelem obrátky zásob souvisí také doba obratu zásob, která klesá, což znamená, že společnost objednává častěji.

Doba obratu pohledávek představuje počet dní, než jsou pohledávky převedeny na peníze. Tento ukazatel poklesl. To bylo dáno zejména smluvními podmínkami s odběrateli a změnou splatnosti odběratelských faktur.

Doba obratu závazků představuje počet dní, než jsou krátkodobé závazky splaceny. Hodnoty jsou více než 2x vyšší než doby obratu pohledávek, je tedy patrné, že společnost využívá svého jména a zkrátila splatnost dodavatelských faktur. Nicméně tento počet dní snižuje, aby podpořila lepší vztahy s dodavateli.

Ukazatel obrat aktiv je hodnocením efektivnosti společnosti neboli efektivnosti využívání celkových aktiv. Hodnota tohoto ukazatele odpovídá množství aktiv.

Ukazatelé zadluženosti

Ukazatelé zadluženosti hodnotí úvěrové zatížení podniku. To je do určité výše žádoucí, nesmí ale podnik zatěžovat vysokými finančními náklady. Vyšší zadluženost je možná, ale jen za cenu vyšší rentability.

- Míra celkové zadluženosti (Dept Ratio): $MCZ = \frac{\text{cizí zdroje}}{\text{celková aktiva}}$
- Míra zadluženosti vlastního kapitálu: $MZVK = \frac{\text{cizí zdroje}}{\text{vlastní kapitál}}$
- Úrokové krytí: $UK = \frac{\text{zisk před zdaněním} + \text{nákladové úroky}}{\text{nákladové úroky}}$

Tabulka 27: Ukazatelé zadluženosti (Zdroj: Vlastní zpracování)

Ukazatele zadluženosti	2011	2012	2013	2014
MCZ	0,6823	0,6804	0,6652	0,6326
MZKV	2,6504	2,6658	2,4767	2,1210
UK	2,9201	0,7947	3,7634	6,0787

Celková zadluženost společnosti klesá, což je dáno příznivými výsledky hospodaření a splácením závazků.

Ukazatel zadluženosti vlastního kapitálu ukazuje poměr cizího a vlastního kapitálu. Zde je jasné, že cizí kapitál je o hodně vyšší než vlastní kapitál, nicméně zvyšuje se poměr vlastního kapitálu. Vyšší poměr vlastního kapitálu značí vyšší stabilitu společnosti.

Ukazatel úrokového je klíčový ukazatel. Čím vyšší hodnoty ukazatel nabývá, tím vyšší je schopnost platit náklady spojené s využíváním cizího kapitálu. Optimální hodnota je 3. V letech 2010 a 2011 byla společnost silně nad tímto limitem, v roce 2012 hodnota poklesne díky plánovanému poklesu tržeb, ale v dalších letech stoupne nad optimální hodnotu, díky tomu budou pro společnost dostupnější cizí zdroje a bude možné v letech po roce 2014 investovat do společnosti, například do strojního parku.

2.2.3. Souhrnné ukazatele

Souhrnné ukazatele se snaží poukazovat na celkovou situaci podniku, jsou to sady provázaných ukazatelů, které prostřednictvím jednoho globálního výstupu hodnotí celkovou finanční situaci firmy. Typickými představiteli těchto ukazatelů jsou Altmanův index, Kralickův Quick test, Douchova bilanční analýza a Index IN. Tyto souhrnné ukazatele indikují zdraví firmy podle zařazení do tří až čtyř pásem.

Zde bude spočten Index IN, který byl sestaven přímo pro firmy v České republice.

Index IN

Index IN 05 je souhrnný index pro hodnocení finančního zdraví společnosti prostřednictvím jediného čísla. Kromě hodnocení faktu, zda společnost v blízké době zkrachuje či nikoliv, se však index IN05 zabývá i tím, jestli vytváří pro své vlastníky také nějakou hodnotu.

$$IN05 = 0,13 * x_1 + 0,04 * x_2 + 3,97 * x_3 + 0,21 * x_4 + 0,09 * x_5$$

- x_1 = celková aktiva/cizí zdroje
- x_2 = EBIT/úroky

- $x_3 = \text{EBIT/aktiva}$
- $x_4 = \text{obrat aktiv}$
- $x_5 = \text{běžná likvidita}$

Tabulka 28: Index IN (Zdroj: Vlastní zpracování)

	2011	2012	2013	2014
Index IN	0,690391516	0,624939666	0,757534499	0,870195703

Hranice indexu IN05 jsou nastaveny následovně – dolní hranicí je 0,90 a horní 1,60. Na základě provedeného průzkumu zmíněného v [22] firmy, u nichž je index IN05 pod minimální hodnotou s 97% pravděpodobností spějí k bankrotu a se 76% pravděpodobností nebudou vytvářet hodnotu. Firmy s indexem IN05 v rozmezí 0,9 až 1,6 mají 50% pravděpodobnost, že zkrachují, nicméně se 70% pravděpodobností budou tvořit hodnotu. Firmy nad horní hranicí pak s 92% pravděpodobností nezkrachují a s 95% pravděpodobností budou vytvářet hodnotu.

Společnost se dlouhodobě pohybuje pod dolní hranicí, ale přibližuje se k ní. Podle tohoto ukazatele společnost tedy s 76% pravděpodobností netvoří hodnotu. Tato hypotéza bude ověřena v hodnotové analýze v Kapitole 4.

2.3. Závěrečné hodnocení kapitoly

Z klasické analýzy strategického plánu společnosti je patrné, že strategický plán byl pro společnost sestaven vhodně, protože ukazatele se zlepšují, což prognózuje zlepšení společnosti – zvýšení její stability, růst ziskovosti a zvýšení schopnosti dostát svým závazkům.

Ačkoliv nyní společnost není úplně zdravá, je patrné, že plán povede k ozdravení a k tvorbě vyšší hodnoty společností.

Nicméně nyní je nutné strategický plán podrobit analýze rizik, která ukáže, zda-li je plán reálný, nebo jsou nutné úpravy tak, aby byly zabezpečeny funkce společnosti a naplněn její strategický plán.

3. Analýza rizik navrženého plánu

3.1. Úvod do analýzy rizik

Pro termín riziko existuje mnoho různých definic, které se s průběhem času měnily. Podle Ekonomické encyklopedie je definice rizika tato:

„Riziko, možnost vzniku události s výsledkem odchylným od předpokládaného cíle, a to s určitou, objektivní (matematickou či statistickou) pravděpodobností.“ [[5], s. 263]

Riziko tedy v sobě zahrnuje neurčitost výsledku, tzn., že existuje více variant, které mohou nastat a pravděpodobnost, se kterou dané riziko nastane.

Pro práci s riziky (jejich snižování) je nutné rizika nejdříve analyzovat pomocí analýzy rizik. Pro analýzu rizik je možné zvolit kvalitativní, kvantitativní či kombinované metody. Po analýze rizik s nimi lze pracovat a řídit je.

Riziko lze členit podle různých parametrů, například podle příčin vzniku rizika můžeme členit [5]:

- Riziko tržní, které vzniká v důsledku změny tržních podmínek. Projevuje se v podobě rizika změny cenových relací, rizika odbytu či rizika nákupu.
- Riziko inflační, které představuje možnost dosáhnout ztrátu či zisk v důsledku inflačního vývoje.
- Riziko kursové, které reaguje na změny kurzu měny a ovlivňuje firmy, které spolupracují se zahraničím.
- Riziko komerční, které vyplývá z chování obchodního partnera. Jedná se především o riziko nedodržení smlouvy a toto riziko je vždy negativní.
- Riziko politické, které vzniká u zahraničních ekonomických vztahů a jedná se především o legislativní změny, které brání v dokončení obchodu.

- Další rizika představují nebezpečí ztrát a jsou spojena s užitnou hodnotou zboží, tj. jeho kvalitativními vlastnostmi, technologií výroby apod. a jsou většinou pojistitelná.

“Řízení rizik je proces, při němž se subjekt snaží zamezit působení již existujících i budoucích faktorů a navrhuje řešení, která pomáhají eliminovat účinek nežádoucích vlivů a naopak umožňují využít příležitosti působení pozitivních vlivů.”
[[6], s. 112]

Nicméně zcela eliminovat rizika je nemožné a bez určitého rizika není možné podnikat.

Pro snižování rizika existuje několik možností – transfer (přesun), retence (zadržení), vyhnutí se, redukce či pojištění. Každý z nástrojů je vhodný pro jiné riziko.

Tabulka 29 ukazuje závislost pravděpodobnosti a dopadu rizika na volbu nástroje pro řízení rizika.

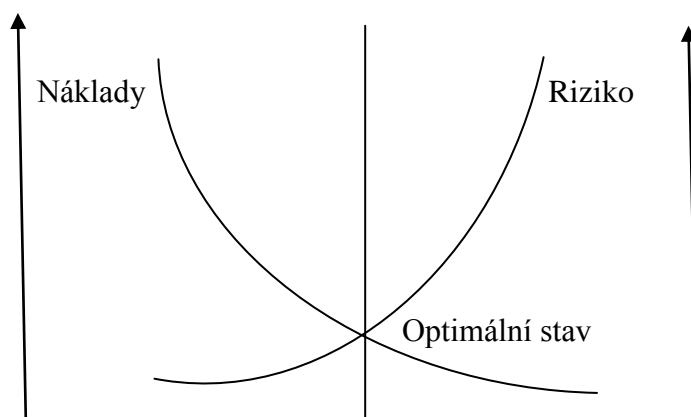
Tabulka 29: Volba nástroje řízení rizika (Zdroj: vlastní zpracování dle [6])

	Vysoká pravděpodobnost	Nízká pravděpodobnost
Velký dopad	Vyhnutí se riziku, retence	Pojištění
Nízký dopad	Retence a redukce	Retence

Při rozhodování o řízení rizik je podstatné sledovat i náklady spojené s řízením rizika. Nelze předpokládat, že snížení rizika bude zdarma, nicméně není možné eliminovat všechna rizika, protože poté by náklady byly neúměrně velké vůči rizikům.

Je tedy nutné sledovat vyvážený stav mezi náklady na snížení rizika a jeho výší, resp. škodou, kterou může způsobit. Obrázek 6 zobrazuje ideální (teoretický) model optimálního stavu.

Obrázek 6: Teoretický model rovnováhy rizika a nákladů (Zdroj: [6])



3.2. Stanovení faktorů rizika a analýza citlivosti

3.2.1. Faktory rizika

Rizikové faktory vychází především z analýzy prostředí (externí a interní analýza), tyto analýzy byly provedeny v kapitole 1.3, a nyní z nich budou vybrány faktory rizika, které nejvíce ovlivňují strategický plán společnosti.

Při určování faktorů rizika je dobré vycházet ze skupin faktorů, které lze členit například podle druhů výroby nebo podle dalších kritérií. My budeme vycházet z klasifikace rizik z literatury [5].

Tabulka 30 ukazuje výsledné faktory rizika, které mohou ohrozit strategický plán společnosti.

Tabulka 30: Faktory rizika (Zdroj: Vlastní zpracování)

Riziko tržní:	<p>Snížení odbytu v automobilovém průmyslu</p> <p>Snížení cen konkurencí</p> <p>Vstup nové konkurence do odvětví</p> <p>Přesun výroby do zemí s levnější pracovní silou</p>
Riziko inflační:	<p>Růst cen energií, především elektřiny</p> <p>Růst cen materiálu (především základní suroviny ropy)</p>
Riziko kursové:	<p>Posilování Kč</p>
Riziko komerční:	<p>Nedodržení sepsaných smluv odběratelem</p> <p>Dodání nekvalitních surovin</p> <p>Nedodržení dodavatelských podmínek</p>
Riziko politické:	<p>Změny smluv se zahraničím</p> <p>Růst cen surovin způsobený konflikty v zemích, produkujících ropu</p>
Další rizika:	<p>Krádež výsledků vlastního výzkumu a vývoje</p> <p>Vzrůst zadlužení</p> <p>Odchod kvalitních zaměstnanců</p> <p>Zastarání technologie a strojního zařízení</p>

3.2.1. Expertní hodnocení faktorů rizika

Po stanovení faktorů rizika je nutné tyto faktory zhodnotit s ohledem na jejich pravděpodobnost výskytu a intenzitu dopad. K určení těchto vlastností rizik se používá expertní hodnocení. Expertní hodnocení spočívá v odborném posouzení rizika pracovníky, kteří mají potřebné znalosti o oblastech, kam rizika spadají. K hodnocení jsou použity tyto škály [8]:

Pravděpodobnost výskytu (značená P):

1. Nepatrná pravděpodobnost výskytu rizika (0% - 20%)
2. Nepravděpodobný výskyt rizika (20% - 40%)
3. Pravděpodobný výskyt rizika (40% - 60%)
4. Vysoká pravděpodobnost výskytu rizika (60% - 80%)

5. Jistý výskyt rizika (80% - 100%)

Intenzita dopadu rizika (značená I):

1. Bezvýznamný dopad rizika
2. Malý dopad rizika
3. Střední dopad rizika
4. Velký dopad rizika
5. Kritický dopad rizika

Tabulka 31: Hodnocení rizikových faktorů (Zdroj: Vlastní zpracování)

č.	Faktor rizika	P	I
I.	Snížení odbytu v automobilovém průmyslu	1	4
II.	Snížení cen konkurencí	2	3
III.	Vstup nové konkurence do odvětví	1	2
IV.	Přesun výroby do zemí s levnější pracovní silou	2	3
V.	Růst cen materiálu a energií	3	3
VI.	Růst cen služeb	3	3
VII.	Posilování Kč	4	3
VIII.	Nedodržení sepsaných smluv odběratelem	1	4
IX.	Dodání nekvalitních surovin	2	3
X.	Nedodržení dodavatelských podmínek	1	4
XI.	Změny ve zdanění v zahraničí	2	2
XII.	Růst cen surovin způsobený konflikty v zemích, produkujících ropu	1	3
XIII.	Okopírování výsledků vlastního výzkumu a vývoje	1	4
XIV.	Vzrůst zadlužení	3	2
XV.	Odchod kvalitních zaměstnanců	2	3
XVI.	Zastarání technologie a strojního zařízení	1	3

Podle těchto výsledků jsou dále rizika umístěna do matice rizik (Obrázek 7), díky které je možné posoudit významnost rizik a vybrat ta rizika, kterými se budeme zabývat dále v podrobnější analýze.

Obrázek 7: Matice rizik (Zdroj: Vlastní zpracování)

Intenzita dopadu rizika (I)	5					
	4	I., VIII., X., XIII.				
	3	XII., XVI.	II., IV., IX., XV.	V., VI.	VII.	
	2	III.	XI.	XIV.		
	1					
		1	2	3	4	5

Pravděpodobnost výskytu rizika (P)

Z matice rizik vyplývá, že je nutné se zabývat riziky V., VI. a VII., která leží ve zvýrazněné zóně a mohou nejvíce ohrozit strategický plán společnosti.

3.2.2. Analýza citlivosti

Účelem analýzy citlivosti je zjištění citlivosti určitého ekonomického kritéria projektu (případně podniku) na faktorech, které toto kritérium ovlivňují. Faktory, jejichž změna např. odchylka o 10% od předpokládané, vyvolá pouze malou změnu kritéria, lze považovat za málo důležitou. Naopak faktory, jejichž stejné odchylky vyvolají značné změny vybraného kritéria, budou významné.

Postup analýzy citlivosti je ten, že nejdříve určíme ekonomické kritérium, jehož změny budou sledovány. Stanovíme vzorec, podle kterého jednotlivé faktory ovlivňují toto kritérium. Poté určíme nejpravděpodobnější hodnoty faktorů a spočteme ekonomické kritérium. Dále upravujeme hodnoty faktorů a pro každý upravený faktor spočteme novou hodnotu kritéria a jeho odchylku. Z odchylek je patrné, na které faktory je kritérium citlivější, a na které méně.

Ekonomickým kritériem při dalším postupu bude výsledek hospodaření před zdaněním, vztah, ze kterého vychází jeho rizikové faktory, je tento:

Výsledek hospodaření před zdaněním = Tržby za prodej zboží - Náklady vynaložené na prodané zboží + Výkony - Spotřeba materiálu a energie – Služby - Osobní náklady - Daně a poplatky - Odpisy dlouhodobého nehmotného a hmotného majetku + Tržby z prodeje dlouhodobého majetku a materiálu - Zůstatková cena prodaného dlouhodobého majetku a materiálu + Ostatní provozní výnosy - Ostatní provozní náklady + Výnosové úroky - Nákladové úroky + Ostatní finanční výnosy - Ostatní finanční náklady

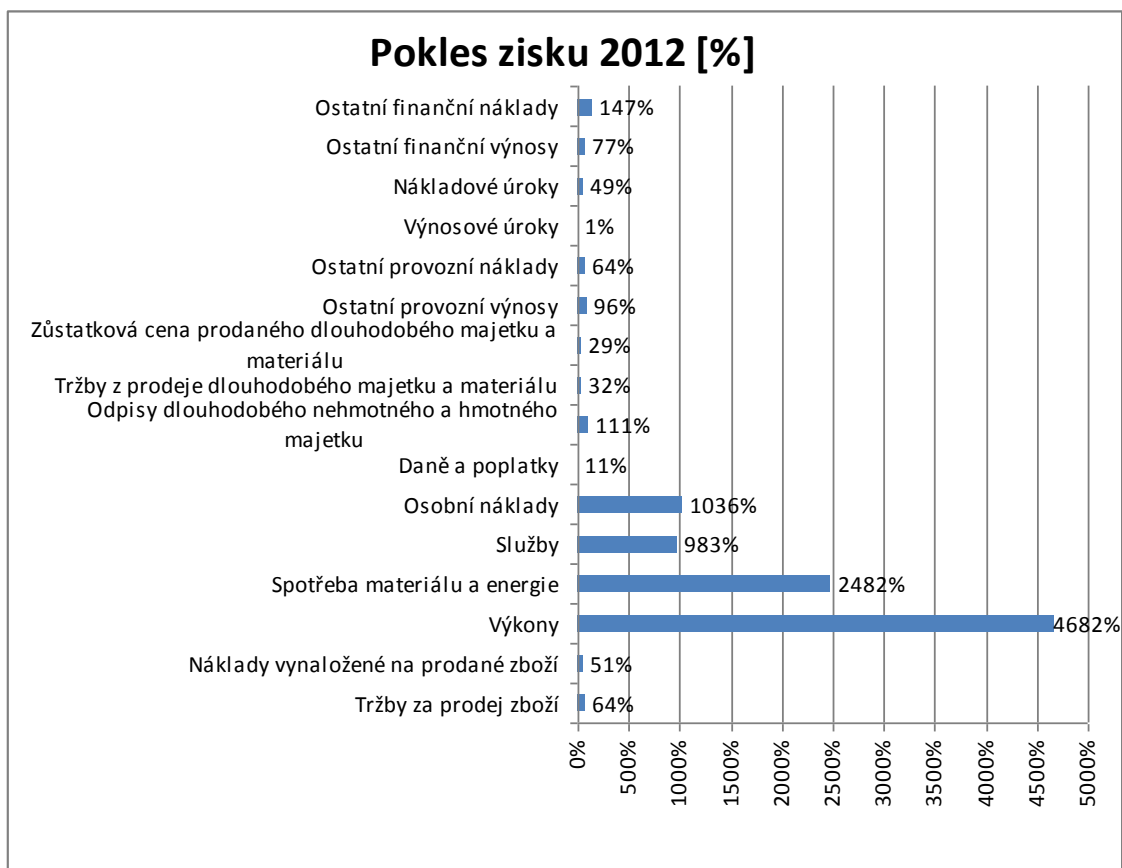
Nejpravděpodobnější hodnoty těchto faktorů byly určeny ve druhé kapitole, při sestavování plánovaného Výkazu zisku a ztrát.

Analýza citlivosti je tedy zpracována pro všechny dané faktory pro všechny roky plánu. Viz Tabulka 32, Tabulka 33 a Tabulka 34. Při zjišťování citlivosti byla použita změna faktoru (odchylka) o 10%.

Tabulka 32: Analýza citlivosti 2012 (Zdroj: Vlastní zpracování)

Faktor rizika	Nejpr.hodnota 2012 [tis. Kč]	Změněná hodnota (10% odchylka)	Upravený zisk [tis. Kč]	Absolutní pokles zisku [tis. Kč]	Pokles zisku [%]
Tržby za prodej zboží	6 206	5 585	-1 589	621	64%
Náklady vynaložené na prodané zboží	4 965	5 461	-1 465	496	51%
Výkony	453 600	408 240	-46 329	45 360	4682%
Spotřeba materiálu a energie	240 408	264 449	-25 010	24 041	2482%
Služby	95 256	104 782	-10 494	9 526	983%
Osobní náklady	100 340	110 374	-11 003	10 034	1036%
Daně a poplatky	1 044	1 148	-1 073	104	11%
Odpisy dlouhodobého nehmotného a hmotného majetku	10 739	11 813	-2 043	1 074	111%
Tržby z prodeje dlouhodobého majetku a materiálu	3 103	2 793	-1 279	310	32%
Zůstatková cena prodaného dlouhodobého majetku a materiálu	2 849	3 133	-1 254	285	29%
Ostatní provozní výnosy	9 309	8 378	-1 900	931	96%
Ostatní provozní náklady	6 206	6 826	-1 589	621	64%
Výnosové úroky	111	100	-980	11	1%
Nákladové úroky	4 718	5 190	-1 441	472	49%
Ostatní finanční výnosy	7 500	6 750	-1 719	750	77%
Ostatní finanční náklady	14 274	15 701	-2 396	1 427	147%
Výsledek hospodaření před zdaněním (+/-)	-969				

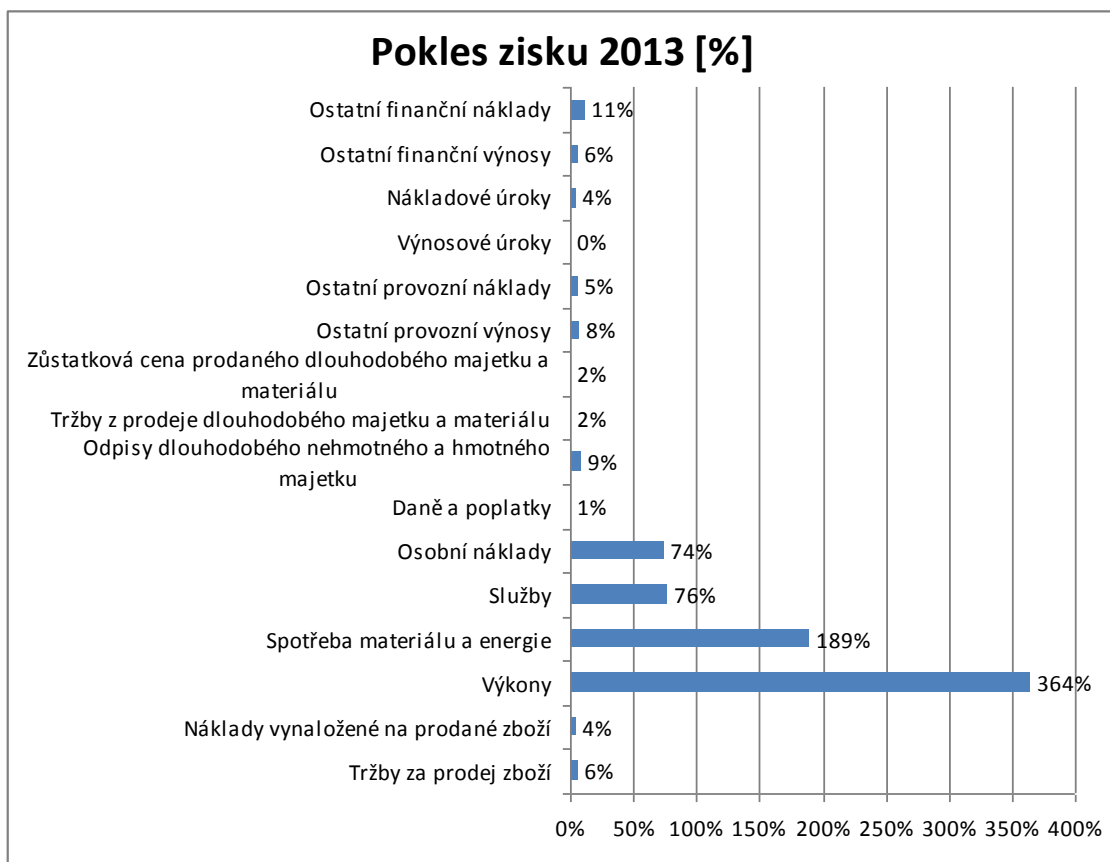
Obrázek 8: Analýza citlivosti 2012 – graficky (Zdroj: Vlastní zpracování)



Tabulka 33: Analýza citlivosti 2013 (Zdroj: Vlastní zpracování)

Faktor rizika	Nejpr.hodnota 2013	Změněná hodnota (10% odchylka)	Upravený zisk [tis. Kč]	Absolutní pokles zisku [tis. Kč]	Pokles zisku [%]
Tržby za prodej zboží	7 318	6 586	12 468	732	6%
Náklady vynaložené na prodané zboží	5 708	6 279	12 629	571	4%
Výkony	480 600	432 540	-34 860	48 060	364%
Spotřeba materiálu a energie	249 912	274 903	-11 791	24 991	189%
Služby	100 926	111 019	3 107	10 093	76%
Osobní náklady	97 262	106 988	3 474	9 726	74%
Daně a poplatky	1 119	1 231	13 088	112	1%
Odpisy dlouhodobého nehmotného a hmotného majetku	11 539	12 693	12 046	1 154	9%
Tržby z prodeje dlouhodobého majetku a materiálu	2 661	2 395	12 934	266	2%
Zůstatková cena prodaného dlouhodobého majetku a materiálu	2 443	2 687	12 956	244	2%
Ostatní provozní výnosy	9 979	8 981	12 202	998	8%
Ostatní provozní náklady	6 653	7 318	12 535	665	5%
Výnosové úroky	116	104	13 188	12	0%
Nákladové úroky	4 777	5 254	12 722	478	4%
Ostatní finanční výnosy	7 500	6 750	12 450	750	6%
Ostatní finanční náklady	14 636	16 100	11 736	1 464	11%
Výsledek hospodaření před zdaněním (+/-)	13 200				

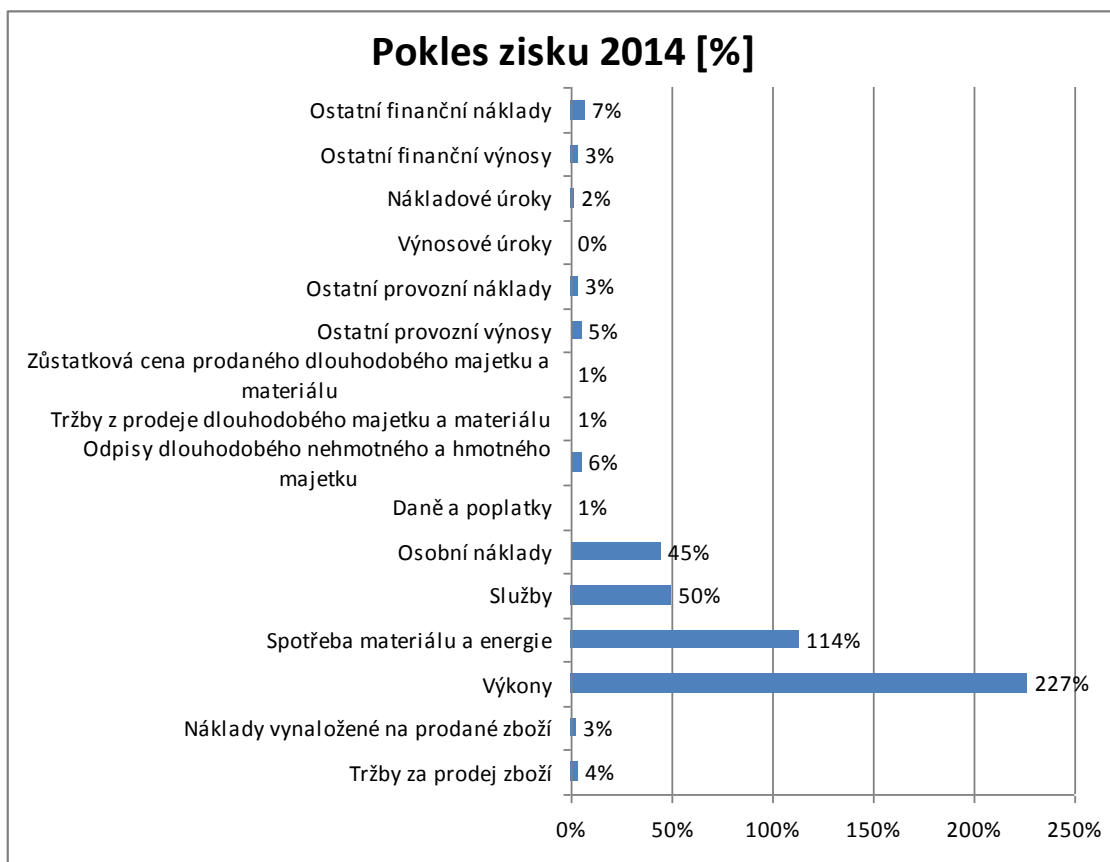
Obrázek 9: Analýza citlivosti 2013 – graficky (Zdroj: Vlastní zpracování)



Tabulka 34: Analýza citlivosti 2014 (Zdroj: Vlastní zpracování)

Faktor rizika	Nejpr.hodnota 2014	Změněná hodnota (10% odchylka)	Upravený zisk [tis. Kč]	Absolutní pokles zisku [tis. Kč]	Pokles zisku [%]
Tržby za prodej zboží	8 582	7 724	20 852	858	4%
Náklady vynaložené na prodané zboží	6 437	7 080	21 067	644	3%
Výkony	493 200	443 880	-27 610	49 320	227%
Spotřeba materiálu a energie	246 600	271 260	-2 950	24 660	114%
Služby	108 504	119 354	10 860	10 850	50%
Osobní náklady	97 262	106 988	11 984	9 726	45%
Daně a poplatky	1 203	1 323	21 590	120	1%
Odpisy dlouhodobého nehmotného a hmotného majetku	12 139	13 353	20 496	1 214	6%
Tržby z prodeje dlouhodobého majetku a materiálu	2 146	1 931	21 496	215	1%
Zůstatková cena prodaného dlouhodobého majetku a materiálu	1 970	2 167	21 513	197	1%
Ostatní provozní výnosy	10 728	9 655	20 638	1 073	5%
Ostatní provozní náklady	7 152	7 867	20 995	715	3%
Výnosové úroky	114	103	21 699	11	0%
Nákladové úroky	4 275	4 702	21 283	427	2%
Ostatní finanční výnosy	7 500	6 750	20 960	750	3%
Ostatní finanční náklady	15 019	16 520	20 208	1 502	7%
Výsledek hospodaření před zdaněním (+/-)	21 710				

Obrázek 10: Analýza citlivosti 2014 – graficky (Zdroj: Vlastní zpracování)



Ačkoliv se v jednotlivých letech velikosti změn rizikových faktorů velmi liší, je patrné, že největší pokles zisku vyvolají tyto faktory:

- Výkony
- Spotřeba materiálu a energie
- Služby
- Osobní náklady

Vzhledem k tomu, že výkony jsou již nyní naplánovány podle smluv se zákazníky, není velká pravděpodobnost výskytu tohoto rizika.

U ostatních faktorů je nutné zvážit opatření pro snížení rizika s ohledem na jejich pravděpodobnost výskytu a intenzitu dopadu.

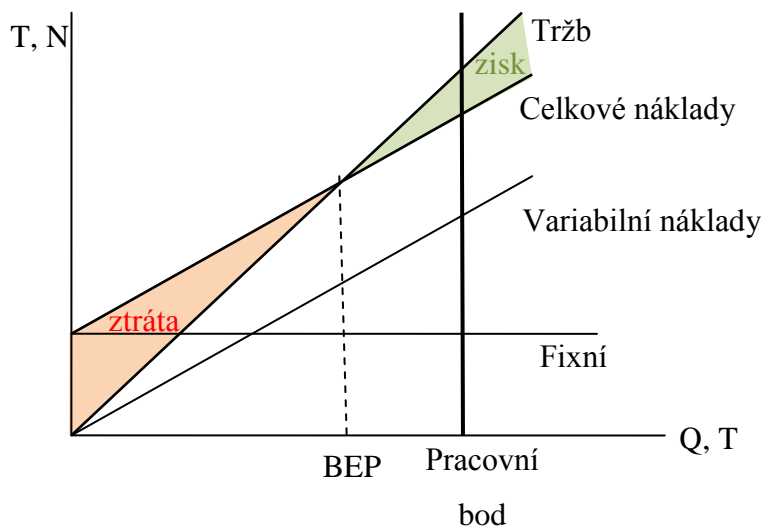
3.3. Nepřímé stanovení rizika

K nepřímému stanovení rizika se používá Analýza bodu zvratu (Breakeven point = BEP). Bod zvratu je bod, kdy se náklady rovnají výnosům a hospodářský výsledek je tedy nulový. Při stanovování rizika je podstatné pracovní bod, to je místo, ve kterém společnost operuje. Pracovní bod musí být dostatečně daleko od BEP, toto pásmo slouží jako ochrana proti rizikům.

Obrázek 11 ukazuje teoretický model bodu zvratu. Z tohoto modelu bude vycházet nepřímá analýza rizik. Postup bude tento:

1. Nejdříve určíme výnosy a poté rozdělíme náklady na fixní (jsou stálé a nereagují na změny produkce) a variabilní (mění se podle výše produkce).
2. Poté vypočteme bod zvratu.
3. Nakonec graficky znázorníme BEP a pracovní bod pro jednotlivé roky plánu.

Obrázek 11: Analýza bodu zvratu (Zdroj: Vlastní zpracování dle [9])



1. Tržby a rozdělení nákladů

Tabulka 35 ukazuje jednotlivé položky, potřebné pro analýzu – tržby, fixní náklady a variabilní náklady.

Mezi fixní náklady patří 45% spotřeby materiálu a energie, což jsou především náklady na provoz administrativního zázemí společnosti, výrobních hal a ostatních budov. Poté osobní náklady na management, daně a poplatky a ostatní provozní náklady. Jsou zde zařazeni i pracovníci THP, protože mají dlouhodobé smlouvy a jejich počet se tedy nemění podle výroby. Dále do fixních nákladů patří 5% z nákladů na dělníky, což jsou mzdové náklady spojené s údržbou strojů.

Mezi variabilní náklady patří náklady vynaložené na prodané zboží, spotřeba materiálu a energie – zbylých 55%, které připadají na samotnou výrobu. Služby, mezi které patří především logistika a agenturní pracovníci. A poté osobní náklady na ostatní dělníky, kteří jsou placeni hodinově a tedy podle výroby. Také sem patří daně a poplatky a ostatní finanční náklady, což jsou především kurzové ztráty.

Tabulka 35: Položky, potřebné pro BEP analýzu (Zdroj: Vlastní zpracování)

[tis. Kč]	2012	2013	2014
Tržby	620 589	665 272	715 167
Provozní VH	10 412	24 997	33 390
Fixní náklady	178 729	182 621	181 811
Spotřeba materiálu a energie	108 184	112 460	110 970
Os.náklady celkem_MNG	13 900	13 900	13 900
Daně a poplatky	1 044	1 119	1 203
Odpisy	10 739	11 539	12 139
Ostatní provozní náklady	6 206	6 653	7 152
Os.náklady celkem_THP	28 350	26 730	26 730
Os.náklady celkem_dělníci	5 589	5 443	5 443
Nákladové úroky	4 718	4 777	4 275
Variabilní náklady	361 227	372 620	377 431
Náklady vynaložené na prodané zboží	4 965	5 708	6 437
Spotřeba materiálu a energie	192 326	199 930	197 280
Služby	95 256	100 926	108 504
Os.náklady celkem_dělníci	53 363	50 301	48 989
Daně a poplatky	1 044	1 119	1 203
Ostatní finanční náklady	14 274	14 636	15 019

2. Výpočet bodu zvratu

Výpočet bodu zvratu vychází z těchto vztahů:

$$T_{BEP} = \frac{FN}{PV_r} \text{ kde } PV_r = \frac{KP}{T} = \frac{T - VN}{T}$$

- T_{BEP} ... tržby při bodu zvratu

- FN ... fixní náklady
- PV_r ... Profit Volume Ratio
- KP ... krycí příspěvek
- T ... tržby
- VN ... variabilní náklady

Tabulka 36 zobrazuje výpočet bodu zvratu pro jednotlivé roky plánu.

Tabulka 36: Výpočet BEP (Zdroj: Vlastní zpracování)

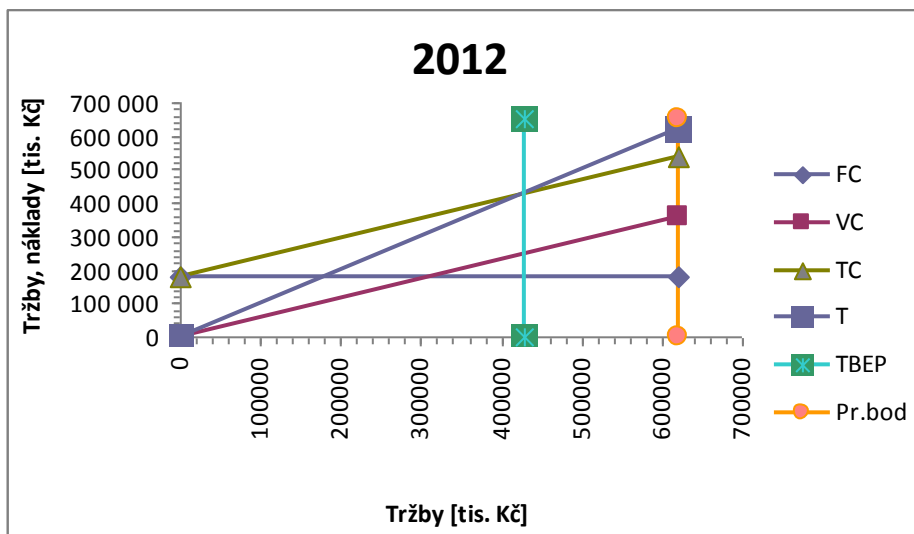
	2012	2013	2014
Tržby [tis. Kč]	620 589	665 272	715 167
Fixní náklady [tis. Kč]	178 729	182 621	181 811
Variabilní náklady [tis. Kč]	361 227	372 620	377 431
KP [tis. Kč]	259 362	292 652	337 736
PV_r	0,4179	0,4399	0,4722
T_{BEP} [tis. Kč]	427 655	415 143	384 991

3. Analýza BEP

Z analýzy BEP vyplývá, že provozní bod je dostatečně vzdálen od bodu zvratu ve všech letech střednědobého plánu. To je dáno tím, že v této analýze se neodráží finanční výsledek hospodaření ale pouze provozní.

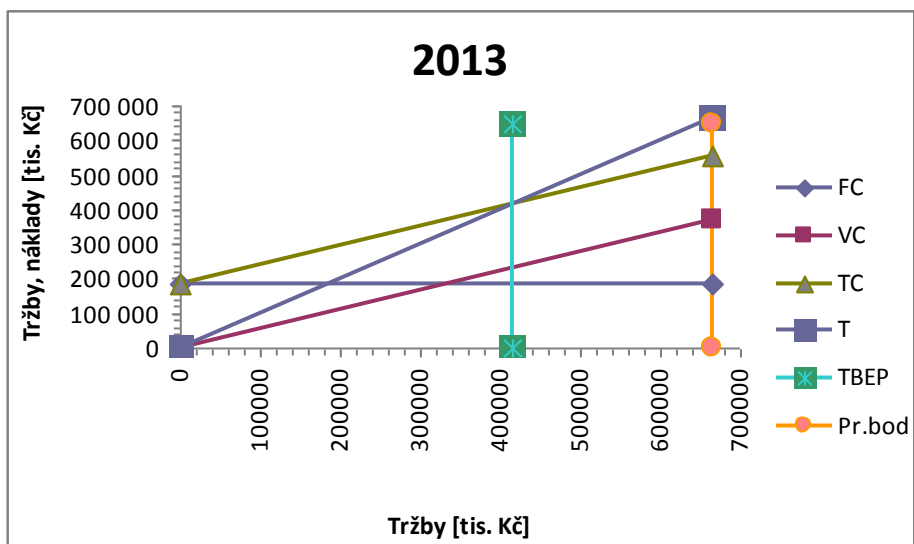
V roce 2012 (Obrázek 12) je provozní bod vzdálen tak, že by se tržby musely snížit o 31%, aby se pracovní bod rovnal bodu zvratu.

Obrázek 12: Analýza BEP 2012 (Zdroj: Vlastní zpracování)



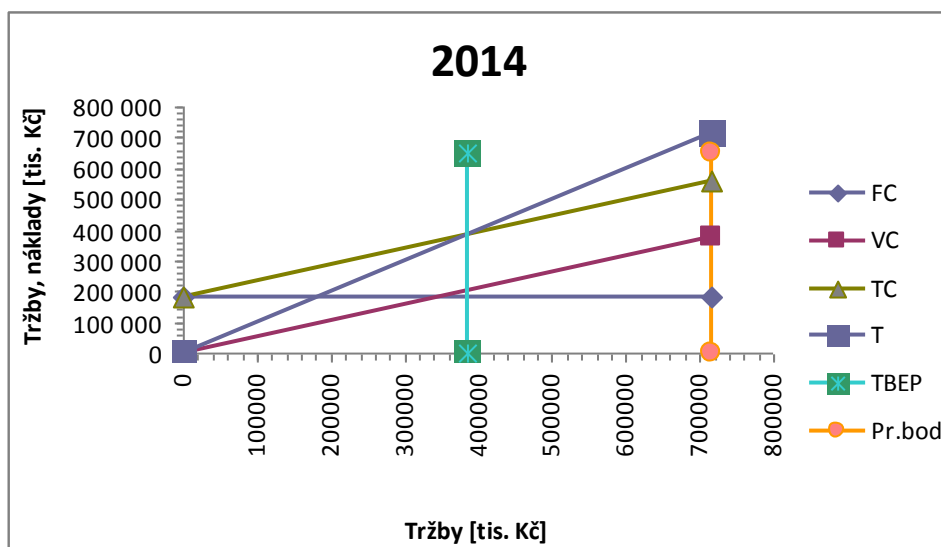
V roce 2013 (Obrázek 13) se provozní bod oddálil od bodu zvratu a tržby by se musely snížit přibližně o 38%, aby se pracovní bod rovnal bodu zvratu.

Obrázek 13: Analýza BEP 2013 (Zdroj: Vlastní zpracování)



V roce 2014 (Obrázek 14) se provozní ještě více oddálil a tržby by se musely snížit přibližně o 40%, aby se pracovní bod rovnal bodu zvratu.

Obrázek 14: Analýza BEP 2014 (Zdroj: Vlastní zpracování)



Z analýzy BEP je patrné, že společnost má vysoké finanční náklady především díky svému rozsáhlému strojnímu parku. Pracovní bod společnosti je blízko bodu zvratu, což představuje pro společnost riziko. Nicméně, vzhledem k tomu, že tržby jsou plánovány na základě sjednaných zakázek, není zde příliš velká pravděpodobnost, že by se snížily. Větší rizikem je růst nákladů, jak již bylo rozebráno v analýze citlivosti.

3.4. Strategické scénáře

Strategické scénáře ukazují situace, ke kterým může dojít v budoucnosti, přičemž berou v úvahu minulý stav a současný stav. Jsou to tedy obrazy alternativních budoucností vývoje prostředí a jejich dopadů na vybranou oblast podnikání.

Strategické scénáře slouží jako východisko pro zpracování strategií, které budou reagovat na možnou budoucnost.

Nejběžnější praxe je vytvoření tří scénářů:

- Realistického (byl vytvořen v Kapitole 2)
- Pesimistického – působí nepříznivé vlivy
- Optimistického – působí pozitivní vlivy

Tvorba strategických scénářů bude vycházet z nejdůležitějších rizik, která byla stanovena v předchozím textu, tzn.: Růst cen materiálu a energií, Růst cen služeb, Posilování Kč a Nárůst osobních nákladů.

3.4.1. Scénář 1: Pesimistický scénář

Pesimistický scénář vychází z předpokladu, že rizikové faktory se nevyvíjí podle plánu, ale negativně ohrožují výsledek hospodaření.

Podle analýzy makroprostředí je možné, že ceny materiálu a energií porostou přibližně 1,5% meziročně, v čemž se odrazí především růst cen elektřiny a ropy. Ačkoliv nyní Kč oslabuje kvůli politickému vývoji v České republice, je pravděpodobné, že se ještě letos ustálí a v letech 2013 a 2014 koruna bude posilovat a finanční náklady vzrostou o 2%.

Tabulka 37 ukazuje, jak po těchto změnách budou vypadat jednotlivé položky, ovlivňující výsledek hospodaření před zdaněním. Je patrné, že tento vývoj by prohloubil ztrátu v roce 2012 a v dalších letech by sice snížil výsledek hospodaření, ale společnost by byla v zisku.

Tabulka 37: Pesimistický scénář (Zdroj: Vlastní zpracování)

Faktor rizika	2012	2013	2014
Tržby za prodej zboží	6206	7318	8582
Náklady vynaložené na prodané zboží	4965	5708	6437
Výkony	453600	480600	493200
Spotřeba materiálu a energie	244014	253661	250299
Služby	95256	100926	108504
Osobní náklady	100340	97262	97262
Daně a poplatky	1044	1119	1203
Odpisy dlouhodobého nehmotného a hmotného majetku	10739	11539	12139
Tržby z prodeje dlouhodobého majetku a materiálu	3103	2661	2146
Zůstatková cena prodaného dlouhodobého majetku a materiálu	2849	2443	1970
Ostatní provozní výnosy	9309	9979	10728
Ostatní provozní náklady	6206	6653	7152
Výnosové úroky	111	116	114
Nákladové úroky	4718	4777	4275
Ostatní finanční výnosy	7500	7500	7500
Ostatní finanční náklady	14274	14929	15319
Výsledek hospodaření před zdaněním (+/-)	-4575	9159	17711

3.4.2. Scénář 2: Optimistický scénář

Optimistický scénář vychází z předpokladu, že rizikové faktory se sice nevyvíjí podle plánu, ale pozitivně ovlivňují výsledek hospodaření.

V optimistickém scénáři je předpoklad, že spotřeba materiálu a energií bude klesat o 2% díky oddělení výzkumu a vývoje, které sníží jejich spotřebu. Politická situace se bude dále špatně vyvíjet a v roce 2012 koruna oslabí a poklesnou finanční náklady o 0,5% a v roce 2013 ještě o 1% než dojde k ustálení situace.

Tabulka 38 ukazuje, že podle tohoto scénáře by společnost byla i v roce 2012 v zisku a vedlo by se jí mnohem lépe.

Tabulka 38: Optimistický scénář (Zdroj: Vlastní zpracování)

Faktor rizika	2012	2013	2014
Tržby za prodej zboží	6206	7318	8582
Náklady vynaložené na prodané zboží	4965	5708	6437
Výkony	453600	480600	493200
Spotřeba materiálu a energie	238004	247413	244134
Služby	95256	100926	108504
Osobní náklady	100340	97262	97262
Daně a poplatky	1044	1119	1203
Odpisy dlouhodobého nehmotného a hmotného majetku	10739	11539	12139
Tržby z prodeje dlouhodobého majetku a materiálu	3103	2661	2146
Zůstatková cena prodaného dlouhodobého majetku a materiálu	2849	2443	1970
Ostatní provozní výnosy	9309	9979	10728
Ostatní provozní náklady	6206	6653	7152
Výnosové úroky	111	116	114
Nákladové úroky	4718	4777	4275
Ostatní finanční výnosy	7500	7500	7500
Ostatní finanční náklady	14202	14490	15019
Výsledek hospodaření před zdaněním (+/-)	1507	15846	24176

3.4.3. Scénář 3: Nejpravděpodobnější scénář

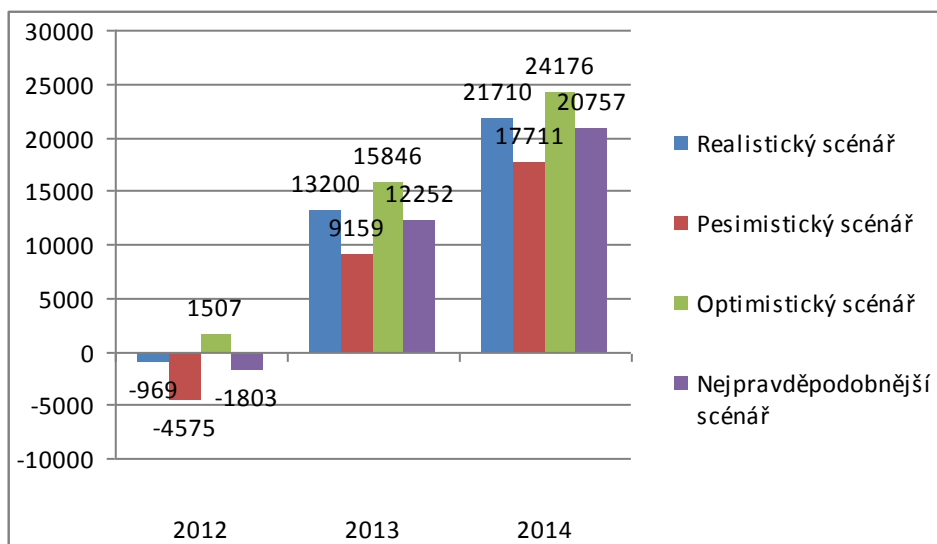
Nejpravděpodobnější scénář je nejreálnější a nachází se mezi pesimistickou a optimistickou variantou a lze tedy určit jako vážený průměr pesimistické a optimistické varianty. Realistický scénář nastane se 60%, optimistický s 10% a pesimistický s 30% pravděpodobností. Nejpravděpodobnější scénář ukazuje Tabulka 39.

Tabulka 39: Nejpravděpodobnější scénář (Zdroj: Vlastní zpracování)

Faktor rizika	2012	2013	2014
Tržby za prodej zboží	6206	7318	8582
Náklady vynaložené na prodané zboží	4965	5708	6437
Výkony	453600	480600	493200
Spotřeba materiálu a energie	241249	250787	247463
Služby	95256	100926	108504
Osobní náklady	100340	97262	97262
Daně a poplatky	1044	1119	1203
Odpisy dlouhodobého nehmotného a hmotného majetku	10739	11539	12139
Tržby z prodeje dlouhodobého majetku a materiálu	3103	2661	2146
Zůstatková cena prodaného dlouhodobého majetku a materiálu	2849	2443	1970
Ostatní provozní výnosy	9309	9979	10728
Ostatní provozní náklady	6206	6653	7152
Výnosové úroky	111	116	114
Nákladové úroky	4718	4777	4275
Ostatní finanční výnosy	7500	7500	7500
Ostatní finanční náklady	14266	14709	15109
Výsledek hospodaření před zdaněním (+/-)	-1803	12252	20757

Obrázek 15 na závěr ještě shrnuje srovnání všech výše uvedených scénářů pro porovnání. Především je zde vidět, že nejpravděpodobnější scénář leží mezi realistickým a pesimistickým scénářem.

Obrázek 15: Srovnání všech scénářů (Zdroj: Vlastní zpracování)



3.5. Závěr analýzy rizik

Hodnocení rizika a opatření jeho snížení

Rizika není možné úplně eliminovat, ale společnost si může vybrat přístup, kterým se jim postaví a sníží buď jejich pravděpodobnost výskytu nebo intenzitu dopadu.

Přístupy pro snižování rizika lze rozdělit do dvou skupin:

- **Ofenzivní přístupy**, které slouží k likvidaci nebo oslabení příčin rizika.
 - Např. přesun rizika na jiné subjekty, platební instrumenty (u exportu), zapojení zákazníka do interních procesů firmy, zlepšení parametrů zdrojů podniku, vertikální integrace, outsourcing.
- **Defenzivní přístupy**, které snižují důsledky rizika.
 - Např. zajištění flexibility, dělení rizika (tzv. diverzifikace), pojištění, termínové zajištění, tvorba rezerv.

Z analýzy rizik vyplynula jako nejvýznamnější tato rizika:

- Růst cen materiálu a energií
- Růst cen služeb
- Posilování Kč
- Výkony
- Osobní náklady

Společnost využívá především ofenzivní přístupy, tzn., že se snaží rizika likvidovat. Většinou k tomu využívá různá smluvní zajištění, která vždy trvají po dobu projektu (2 – 6 let).

Nicméně je také nutné využívat defenzivní přístupy, protože společnost nemá dostatečně velkou vyjednávací sílu a ani není možné všechna rizika zlikvidovat.

Rizika Růst cen materiálu a energií a Růst cen služeb ošetřuje společnost pomocí ofenzivních opatření tak, že sjednává smlouvy s dodavateli na delší období a tudíž má jasnou představu, jak vysoké budou tyto náklady.

Riziko Posilování Kč nelze snížit, protože kurz CZK/EUR je řízen trhem a není možné jej z pozice společnosti ovlivnit. Proto je nutné pro toto riziko vytvářet rezervu pro kurzové ztráty. Tento přístup je defenzivní.

Díky podnikatelskému modelu společnosti, kdy společnost používá zakázkovou výrobu a zaměřuje se především na dlouhodobé projekty, může společnost plánovat své výkony podle smluv s odběrateli. Není zde tedy velká pravděpodobnost, že se výkony sníží, protože jsou zde vysoké pokuty za odstoupení od smluv. Toto riziko tedy společnost neohrožuje – je zde nízká pravděpodobnost dopadu.

Růst osobních nákladů je také rizikem s nízkou pravděpodobností dopadu vzhledem k tomu, že mzdy placené společností jsou v rámci regionu lehce nadprůměrné, tak zde nejsou vysoké tlaky na zvýšení ze strany zaměstnanců. Proto nyní není nutné zaměřovat se na ošetření tohoto rizika.

Vzhledem k opatřením k ošetření rizika, je možné zůstat na původním strategickém plánu, neboť se ukázalo, že zde sice rizika jsou, ale neohrožují nijak vážně tento plán.

4. Analýza výkonnosti strategického plánu

V současné době jsou snahy o sjednocení strategie a rozhodování managementu se zájmy akcionářů a vytvořit tzv. hodnotové řízení (Value Based Management).

Vlastnosti hodnotových měřítek [9]:

- Umožňují vyhodnocení finanční výkonnosti z hlediska tvorby hodnoty pro akcionáře
- Vychází sice z účetních výkazů, ale po výrazných úpravách
- Odděluje se provozní a finanční výkonnost
- Existuje vazba mezi provozní výkonností a vytvořenou hodnotou prostřednictvím ceny vloženého kapitálu

Rozdílem mezi tradičním a hodnotovým řízením je cena kapitálu, protože v hodnotovém řízení respektuje nejen výnosnost cizích, ale i vlastních zdrojů.

Hodnotové řízení se zabývá několika ukazateli a v tomto textu se budeme zabývat ukazatelem EVA a MVA.

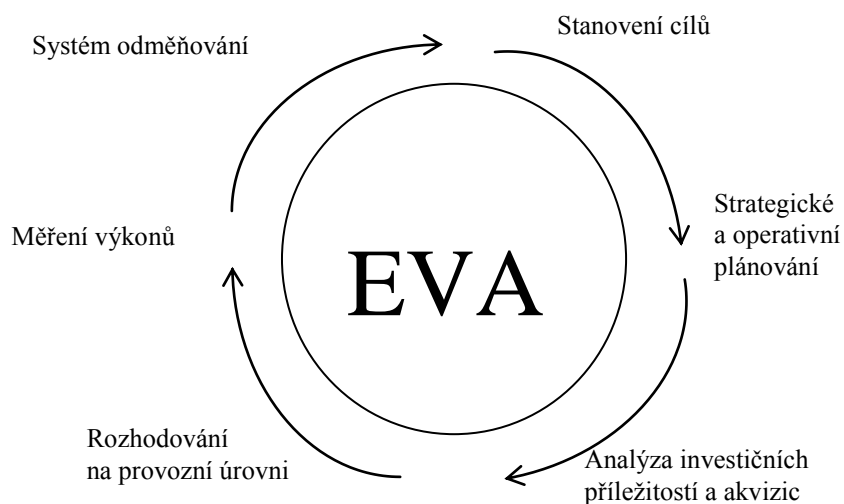
4.1. EVA - Ekonomická přidaná hodnota

Autoři této konstrukce jsou zástupci Mezinárodní konzultační společnosti Stern Stewart Co.

„EVA (Economic Value Added neboli Ekonomická přidaná hodnota) je ukazatel plnění vrcholového cíle podniku, používaný od 90. Let minulého století. Je (modifikovaným) vyjádřením ekonomického zisku. Zohledňuje nejen náklady spotřeby vstupů, ale i náklady vázání vstupů.“ [[13], s. 452]

Ukazatel EVA je v současné době jeden z nejpoužívanějších moderních ukazatelů měření finanční výkonnosti podniku. Je podporován pro svou jednoduchost a širší využitelnost v porovnání s ostatními ukazateli. Využitelnost ukazatele EVA viz Obrázek 16.

Obrázek 16: Využitelnost ukazatele EVA (Zdroj: Vlastní zpracování)



Ukazatel EVA se snaží překonat problémy tradičních způsobů hodnocení výkonnosti podniku, které vycházejí z účetnictví, nicméně i tento ukazatel v sobě skrývá problémy, jedná se především o subjektivní přístupy při [10]:

- Odlišení operačních a neoperačních aktiv a jejich vliv na operační zisk.
- Odlišení obvyklých a mimořádných složek výsledku hospodaření.
- Odkrytí tichých rezerv.
- Odhad pravděpodobné doby využití aktivovaných výdajů.
- Aktivace předmětů leasingu.
- Výpočet WACC.

Předmětem hodnotové analýzy bude zjednodušený výpočet EVA podle tohoto vzorce:

$$EVA_t = NOPAT_t - WACC * K_{t-1}$$

Kde:

- NOPAT ... čistý provozní výsledek hospodaření (Net Operation Profit after Taxes)

- WACC ... průměrné vážené náklady kapitálu (Weight Average Cost of Capital)
- C ... velikost použitého kapitálu (Capital), kde $C = VK + CK_i$

4.1.1. Výpočet komponentů pro výpočet EVA

Výpočet NOPAT

Výpočet NOPAT vychází z Provozního výsledku hospodaření, který nalezneme ve Výkazu zisku a ztrát. Ten je nutný takto upravit:

- snížit o zisk z prodeje aktiv,
- snížit o hospodářský výsledek spojený s neprovozní činností,
- zvýšit o hospodářský výsledek spojený s dlouhodobým finančním majetkem.

Výpočet viz Tabulka 40. Zisk z prodeje aktiv je rozdílem mezi Tržbami z prodeje dlouhodobého majetku a materiálu a Zůstatkovou cenou prodaného dlouhodobého majetku a materiálu. Nebyl nalezen hospodářský výsledek, který by nebyl spojen s neprovozní činností. Z dlouhodobého finančního majetku (především podíly v jiných společnostech) plynou ostatní výnosy (položka Výkazu zisku a ztrát).

Tabulka 40: Výpočet NOPAT (Zdroj: Vlastní zpracování)

[tis. Kč]	2010	2011	2012	2013	2014
Provozní výsledek hospodaření (Výkaz zisku a ztrát)	12 299	20 748	10 412	24 997	33 390
Zisk z prodeje aktiv	914	636	254	218	176
Ostatní finanční výnosy	7 010	7 500	7 500	7 500	7 500
NOPBT	18 395	27 613	17 658	32 279	40 714
Daň (upravená)	3495	5246	3355	6133	7736
NOPAT	14 900	22 366	14 303	26 146	32 978

Výpočet nákladů cizího kapitálu

Náklady cizího kapitálu vychází z úrokových sazeb z úročeného kapitálu. Nejlepší je počítat ho jako vážený průměr z úrokových sazeb úročených závazků, přičemž váhami jsou objemy jednotlivých závazků.

Společnost PHT si nepřeje zveřejnění těchto úrokových sazeb, neboť podle § 17 Obchodního zákoníku je tato vzájemně dohodnutá marže obchodním tajemstvím. Proto budou náklady cizího kapitálu spočteny podle tohoto vzorce:

$$r_{CK} = \text{nákladové úroky} / CK_{\dot{u}}$$

kde $CK_{\dot{u}}$ jsou bankovní úvěry a výpomoci.

Výpočet nákladů cizího kapitálu zobrazuje Tabulka 41.

Tabulka 41: Výpočet nákladů cizího kapitálu (Zdroj: Vlastní zpracování)

	2010	2011	2012	2013	2014
Nákladové úroky [tis. Kč]	4 825	4 943	4 718	4 777	4 275
Bankovní úvěry a výpomoci [tis. Kč]	114 820	102 555	97 888	99 103	88 688
n_{ck} [%]	4,20%	4,82%	4,82%	4,82%	4,82%

Výpočet nákladů vlastního kapitálu

Pro výpočet nákladů vlastního kapitálu existuje několik metod, například Stanovení „opportunity costs“, Expertní odhad nákladů, Metoda INFA nebo Gordonův růstový model.

Zde bude použita komplexní stavebnicová metoda, protože při stanovení nákladů používá komplexní pohled na všechny činnosti firmy.

Prvním krokem je určení bezrizikové úrokové míry. Ta se určuje z úrokové sazby státních dluhopisů. Vzhledem k tomu, že společnost předpokládá podnikání po neomezenou dobu, je nutné vybrat úrokovou sazbu pro nejdelší období, v našem případě úrokovou sazbu pro dluhopisy 57. Tato sazba je 4,44%, Příloha 12 ukazuje aktuální úrokové sazby pro dluhopisy ze dne 11. dubna 2012. To je dolní hranice nákladů vlastního kapitálu.

Horní hranici společnost určí maximální náklady na vlastní kapitál, což je 30%, to odpovídá 6,7 násobku bezrizikové úrokové míry. Maximální riziková přírážka tedy bude $30\% - 4,44\% = 25,56\%$.

Rizika budou hodnocena pomocí 4 stupňové škály, tzn., že budou 4 stupně rizika.

Poté je možné dopočítat konstantu a, která vychází z těchto vzorců:

$$r_e = r_f * a^x \rightarrow a = \sqrt[x]{\frac{r_e}{r_f}}$$

Kde:

- r_e ... náklady vlastního kapitálu
- r_f ... bezriziková úroková míra
- x ... stupeň rizika

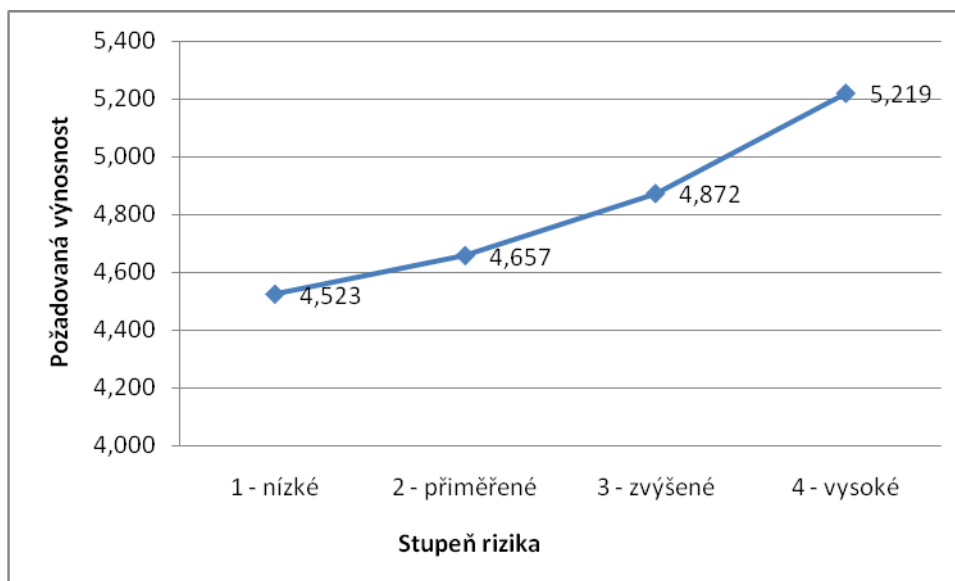
Konstanta v tomto případě vychází 1,612.

Poté se vypočtou rizikové přírážky pro jednotlivá rizika, tyto přírážky viz Tabulka 42.

Tabulka 42: Rizikové přírážky pro jeden dílčí faktor [%] (Zdroj: Vlastní zpracování)

x	a^x	Z	RP pro 1 faktor	Výnosnost
1 - nízké	1,612258	0,612258	0,08287884	4,5229
2 - průměrné	2,599376	1,599376	0,21650093	4,6565
3 - zvýšené	4,190865	3,190865	0,43193422	4,8719
4 - vysoké	6,756757	5,756757	0,77926829	5,2193

Obrázek 17: Závislost nákladů VK na stupni rizika (Zdroj: Vlastní zpracování)



Výpočty pro jednotlivé skupiny rizik jsou zobrazeny, viz Příloha 13. Zde jsou uvedeny již vypočtené náklady na vlastní kapitál.

Tabulka 43: Náklady vlastního kapitálu [%] (Zdroj: Vlastní zpracování)

Bezriziková výnosová míra			4,44
I. Rizika oboru	0,732		
II. Rizika na úrovni trhu	0,598		
III. Rizika z konkurence	1,464		
IV. Management	0,731		
V. Výrobní proces	0,814		
VI. Ostatní faktory	1,297		
Obchodní riziko		5,636	
Finanční riziko		2,508	
Riziková prémie celkem			8,144
Náklady vlastního kapitálu			12,584

Vzhledem k tomu, že v době plánu nejsou plánovány žádné změny, které by mohly změnit náklady vlastního kapitálu, jsou tyto náklady kapitálu platné pro všechny roky strategického plánu.

WACC – Vážené průměrné náklady kapitálu

Vážené průměrné náklady kapitálu se vypočtou podle tohoto vzorce:

$$WACC = (VK / K) \cdot r_{VK} + (CK_{\dot{u}} / K) \cdot r_{CK} (1 - s_{dp})$$

Kde:

- K ... kapitál podle vzorce $K = VK + CK_{\dot{u}}$
- r_{VK} ... náklady VK (viz předchozí tabulka)
- r_{CK} ... náklady CK
- s_{dp} ... daň z příjmu

Tabulka 44 ukazuje výpočet WACC. Je zde patrný růst, protože se zvyšuje podíl vlastního kapitálu, jehož náklady jsou vyšší než náklady cizího kapitálu. Daňová sazba z příjmu právnických osob je plánována beze změn a zůstane tedy 19%.

Tabulka 44: Výpočet WACC (Zdroj: Vlastní zpracování)

	2010	2011	2012	2013	2014
VK [tis. Kč]	103 716	111 404	110 619	121 311	138 897
CK _ú [tis. Kč]	114 820	102 555	97 888	99 103	88 688
K [tis. Kč]	218 536	213 959	208 507	220 414	227 585
VK/K [%]	47,46%	52,07%	53,05%	55,04%	61,03%
CK _ú /K [%]	52,54%	47,93%	46,95%	44,96%	38,97%
S _{dřp} [%]	19,00%	19,00%	19,00%	19,00%	19,00%
n _{vk} [%]	12,58%	12,58%	12,58%	12,58%	12,58%
n _{ck} [%]	4,20%	4,82%	4,82%	4,82%	4,82%
WACC [%]	7,76%	8,42%	8,51%	8,68%	9,20%

4.1.2. Výpočet EVA – Economic Value Added

Nyní je možné vypočítat EVA podle tohoto vzorce:

$$EVA_t = NOPAT_t - WACC * K_{t-1}$$

Výpočet zobrazuje Tabulka 45.

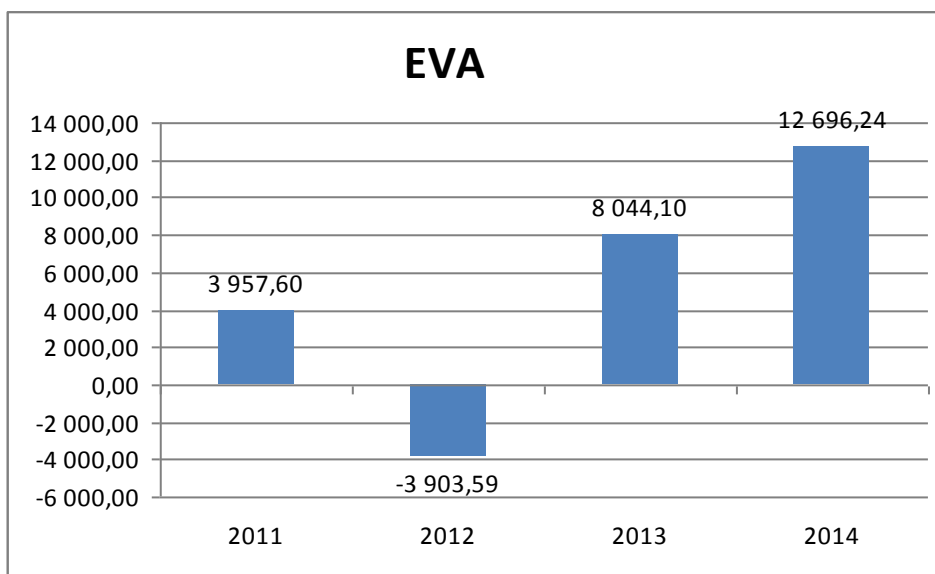
Tabulka 45: Výpočet EVA (Zdroj: Vlastní zpracování)

	2010	2011	2012	2013	2014
NOPAT [tis. Kč]	14 900	22 366	14 303	26 146	32 978
WACC [%]	7,76%	8,42%	8,51%	8,68%	9,20%
K [tis. Kč]	218 536	213 959	208 507	220 414	227 585
EVA [tis. Kč]		3 958	-3 904	8 044	12 696

V roce 2012 bude ukazatel EVA záporný, což znamená, že společnost nebude vytvářet hodnotu pro své vlastníky. Nicméně tento rok je již plánován jako slabší. Je patrné, že pokud se společnost bude držet tohoto plánu, již v roce 2013 společnost začne tvořit hodnotu pro své vlastníky.

Závěrečné výsledky EVA viz Obrázek 18.

Obrázek 18: Vývoj EVA v letech (Zdroj: Vlastní zpracování)



4.2. MVA – Tržní přidaná hodnota

Při výpočtu MVA se zaměřujeme na zjištění, zda strategický plán pro období 2012 – 2014 zvýší tržní přidanou hodnotu společnosti a tím i bohatství vlastníků.

„MVA představuje čistou současnou hodnotu všech minulých nebo plánovaných EVA za dobu životnosti projektu. Diskontní faktor vychází z ceny kapitálu.“ [9]

Pro nás tedy bude podstatný vývoj EVA v letech 2012 – 2014, který diskontujeme do současné hodnoty pomocí odúročitele. Předpokladem je, že MVA počítáme na začátku roku a proto musíme odúročit již i EVA v roce 2012, protože je to hodnota na konci roku 2012.

Tyto výpočty viz Tabulka 46.

Tabulka 46: Výpočet MVA (Zdroj: Vlastní zpracování)

	2 011	2012	2013	2014
EVA [tis. Kč]	3 958	-3 904	8 044	12 696
WACC [%]	8,42%	8,51%	8,68%	9,20%
Odúročitel		0,9201	0,8466	0,7753
Současná hodnota ročních EVA [tis. Kč]		-3 592	6 810	9 843

Výsledná MVA je tedy sumou jednotlivých současných EVA po dobu strategického plánu. MVA tedy vyjde 13 062 tis. Kč. To znamená, že strategický plán zvýší bohatství vlastníků.

4.3. Možnosti ovlivňování EVA

Pro hodnocení EVA je důležitá interpretace výsledků, zde platí, že:

- $EVA > 0$... Podnik zhodnocuje kapitál více, než činí jeho náklady (růst bohatství akcionářů).
- $EVA < 0$... Náklady kapitálu vyšší než zhodnocení (bohatství akcionářů klesá).

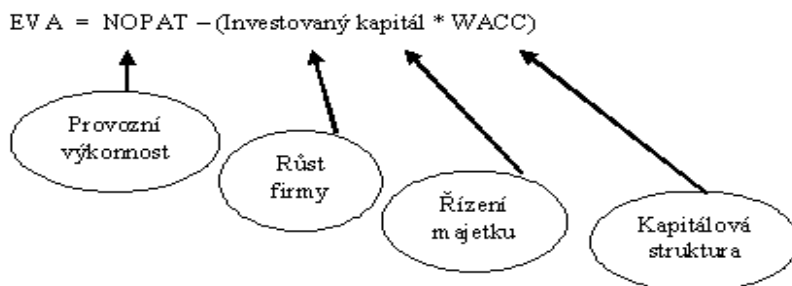
Proto je důležité zvyšovat hodnotu EVA. Zde jsou možnosti zvyšování EVA [9]:

- 1) Dosažení vyššího provozního zisku (EBIT)
 - růst výnosů
 - pokles nákladů
- 2) Změna kapitálové struktury
 - zvýšení podílu CK
 - finanční páka
- 3) Snaha o snížení (optimalizaci) majetku
- 4) Investování do investičních projektů časově citlivých s prognózou $\dot{C}SH > 0$

Plánované $EVA > 0$ v jednotlivých letech podnikání přispívají k růstu bohatství. Ukazatelé EVA a MVA vyčíslují změnu hodnoty podniku.

EVA ukazuje následující páky pro ovlivňování hodnoty firmy:

Obrázek 19: Páky pro ovlivňování hodnoty firmy (Zdroj: s. 126, [9])



Příklady indikátorů ovlivňujících EVA [9]

Výnosové indikátory

Objemy tržeb pro obchodní skupiny, produkty na segmentech trhu, zajištění smluvních partnerů, dodávky (termín dodání, kvalita výrobků, zvýšení cena na základě kvality, inovace, záruka, servis, špičková technologie i pro obsluhu a údržbu, optimalizace obchodních nákladů, tlak na opakovatelnost dodávky apod.).

Nákladové indikátory

Výběr a kvalita subdodávek včetně ceny, snižování režijních nákladů materiálu, osobní náklady (přímé, režijní), využití outsourcingu, optimální využití stálých aktiv, ukazatele produktivity v pracovních skupinách, snižování správních nákladů (procesy), optimalizace finančních nákladů (ne jen nákladů CK, ale i další fixní náklady – pojištění apod.).

Indikátory nákladů kapitálu:

Management stálých aktiv, tj. optimalizace hmotného i nehmotného investičního majetku. Management oběžných aktiv, tzn. optimalizace zásob, pohledávek, krátkodobých závazků. Optimalizace využití VK a CK pro financování projektu.

System řízení a stimulace zaměstnanců

Běžně používaná měřítka výkonnosti většinou postrádají propojení mezi operativním a strategickým plánováním a rozhodováním a měřením výkonu a odměňováním.

Manažeři používají složitou sadu měřítek, která je nesrozumitelná pro lidi z provozu a lidé v provozu mají zase svá jiná měřítka. System odměňování zaměstnanců však bývá stanoven na jiném základě. Z toho vyplývá, že tento system již nemotivuje zaměstnance ke zvyšování výkonnosti firmy, ale k následování aktuálního systému odměňování.

EVA vytváří vhodné prostředí pro tvorbu hodnoty společnosti, protože poskytuje společný jazyk a vytváří podmínky pro sladění provozního a operačního plánování a rozhodování.

Nejsilnějším motivačním faktorem pro zaměstnance je peněžní odměna a snaží se jí dosáhnout tím, že zcela následuje motivační system, což nemusí být pro společnost vhodné a výhodné. Např. pokud je motivační system založen na ziskové marži, bude snaha zvyšovat ziskovou marži a to i na úkor akcionářů.

Nevýhody tradičních systémů odměňování:

- Variabilní složka je příliš malá a nepodporuje podstupování rizika.
- Bonusy mají minimální i maximální velikost.
- Manipulace v rámci let z důvodu nedosažení minima/překročení maxima.

Bonusový system EVA především ruší maximální strop bonusů a system funguje v obou směrech. Manažeři i vlastníci se podílí na ziscích stejně.

Bonus je vázán obvykle na tři parametry [10]:

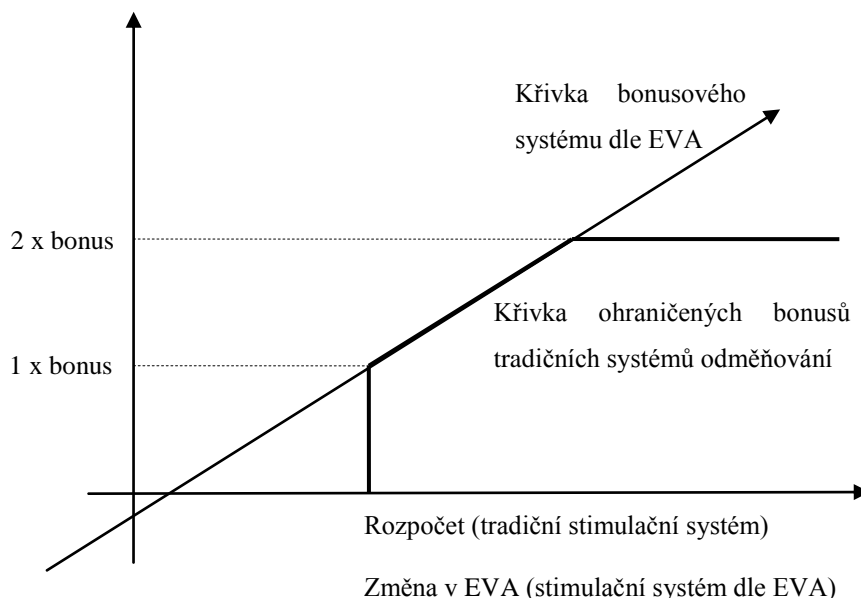
- Celkovou výši EVA v daném úseku, například divizi.
- Přírůstek EVA.
- Doplnkové individuální parametry (buď ukazatele nebo individuální hodnocení nadřizeným).

Přičemž každý z parametrů má při stanovení bonusu různou váhu.

Bonusy se stárají na bonusový účet jednotlivých pracovníků a poté se část vyplátí (obvykle 30 – 40%). Zůstatek na bonusovém účtu slouží pro případ, že v dalších letech EVA klesne tolik, že bonusy jsou negativní. Negativní bonusy snižují zůstatek na bonusovém účtu. Díky tomu mizí manipulace s výsledky a zaměstnanci se snaží zvyšovat EVA kvůli štedrým odměnám a zlepšovat horší výsledky, aby nepřišli o bonusy v dalších letech.

Obrázek 20 ukazuje srovnání tradičního stimulačního systému a stimulačního systému dle EVA.

Obrázek 20: EVA bonusový systém (Zdroj: [10])



Celkový systém je rozložen mezi úrovně firmy podle toho, kterou část ukazatele může zrovna daný pracovník či oddělení ovlivňovat.

Jak se postupuje při zavádění programu řízení hodnoty:

- *Intenzivní výcvik:* Praktické rozpracování faktorů, které mohou ovlivnit hodnotu na jednotlivých pracovištích.
- *Filosofie vlastnictví:* Snaha o zainteresování maximálního počtu, především vedoucích pracovníků na programu zvyšování hodnoty. Praktická aplikace: bonusové odměny, získávání akcií podniku.
- *Organizační přestavba firem:* Odchod od struktur „geografických“ na jednotky podle produktů nebo podle průmyslových segmentů → hodnotová střediska. Praktické projekty transparentnosti → např. „nákladových struktur“.
- *Změny procesů ve společnosti*
 - a) nerozpracovávat složité účetní změny
 - b) identifikovat faktory tvorby hodnoty (value drivers ↔ EVA drivers)
 - c) rozpočty – plány – investice → podvolit kontrole na principech EVA
 - d) investovat do IS

4.4. Závěr analýzy střednědobého strategického plánu

Při tvorbě plánu a jeho analýze bylo velmi důležité respektovat specifika podniku, tj. působení na B2B trhu a zakázkový systém, kdy je velmi složité získat rychle projekty a společnost tedy nemůže náhle zvýšit tržby případně vyrobit na sklad s tím, že to marketingové oddělení prodá.

Hodnotová analýza

Z hodnotové analýzy je patrné, že v roce 2012 bude velký propad kvůli nízkým výkonům společnosti. Ačkoliv je tento propad plánovaný, tj. známý dopředu, myslím si, že předchozí střednědobé plány měly být zaměřeny na dřívější podchycení tohoto propadu. Já jsem tomuto propadu již nemohla zabránit, pouze snížit jeho dopad. Podle růstu EVA v dalších letech plánu se to povedlo. MVA strategického plánu vyšlo pozitivní, což znamená, že strategický plán zvyšuje bohatství vlastníka firmy.

Splnění cílů

Většina cílů společnosti není zachytitelná ve finančním plánu společnosti a nebudeme se jimi tedy zabývat v tomto závěru. Cíle, které lze sledovat ve finančních plánech jsou tyto:

- Společnost si klade za cíl za tři roky dosáhnout 15 % nárůst tržeb oproti roku 2011.
- Společnost plánuje za tři roky dosáhnout 15 % nárůst EBIT oproti roku 2011.
- Plánovaný propad tržeb z období 2011 až 2012 vlivem vývoje zákazníka DENV nahradit do roku 2014 novými projekty z oblasti Automotive.

Cíl nárůstu tržeb byl v plánu splněn, což ilustruje Tabulka 47. Změna tržeb oproti roku 2011 je dokonce 23,31%.

Tabulka 47: Cíl růst tržeb (Zdroj: Vlastní zpracování)

	2011	2012	2013	2014
Celkové tržby [tis. Kč]	579 990	620 589	665 272	715 167
Změna oproti roku 2011 [%]	0,00%	7,00%	14,70%	23,31%

Tabulka 48 ukazuje splnění cíle růstu EBIT. Je zde patrné, že ačkoliv v roce 2012 je záporný hospodářský výsledek, cíl byl velice překročen. Z toho je vidět, že cíle byly nastaveny velmi nízké vzhledem k potenciálu společnosti. EBIT vzroste mnohem více než tržby, z toho vyplývá, že společnost optimalizuje své náklady.

Tabulka 48: Cíl růst EBIT (Zdroj: Vlastní zpracování)

	2011	2012	2013	2014
EBIT [tis. Kč]	9 491	-969	13 200	21 710
Změna oproti roku 2011 [%]	0,00%	-110,21%	39,07%	128,74%

Tabulka 49 se zaměřuje na cíl nahrazení propadu tržeb. Z této tabulky je patrné, že podle dosud známých zakázek propad nebude zcela nahrazen jinými zakázkami. To je dáno především zakázkovým způsobem podnikání.

Tabulka 49: Cíl nahrazení propadu tržeb (Zdroj: Vlastní zpracování)

	2011	2012	2013	2014
Plánované výkony [tis. Kč]	549 831	504 000	534 000	548 000
Rozdíl oproti roku 2011	0	-45 831	-15 831	-1 831

Doporučení

Současná ekonomická situace společnosti není ideální. Společnost má však velký potenciál vzhledem ke svému strojnímu vybavení, výrobním možnostem a kvalifikovanému personálu. Rozhodně bych doporučila zaměřit se na hodnotové řízení ve společnosti a zavedla motivační systém zaměstnanců pomocí bonusového systému, založeného na EVA.

Pokud se společnost bude řídit touto diplomovou prací, pomůže jí naplnit její strategický plán a bude pro společnost přínosem. V budoucnosti však bude nutné, aby společnost plán průběžně sledovala, aktualizovala a v případě neplnění plánu zjistila příčiny a tyto odstranila nebo přizpůsobila plán.

Každá společnost by se měla zajímat o svou budoucnost a důsledně jí plánovat, protože není možné splnit cíl, který nebyl stanoven. Strategický plán je velice důležitou součástí řízení společnosti a bez kvalitně vypracovaného plánu je pro společnost velice těžké efektivně fungovat, zlepšovat se a zvyšovat svůj zisk. A zisk je přece jenom důvodem existence podniku.

5. Závěr

V první kapitole se práce zabývá střednědobým strategickým plánem rozvoje podniku a analýzou prostředí. Nejdříve je představen podnik a poté je vypracován strategický plán podniku, který obsahuje poslání, vizi pro roky 2012 – 2014, střednědobé cíle a strategie jejich dosažení. Poté je analyzováno prostředí s ohledem na strategický plán. V závěru této kapitoly je určení vhodné strategie pomocí matice TOWS.

Ve druhé kapitole je odvození finančního plánu podle současných výsledků společnosti a strategického plánu pro střednědobé období. Je vytvořen především desagregovaně pomocí dílčích plánů. Dále následuje klasická analýza finančního plánu pomocí absolutních ukazatelů, poměrových ukazatelů a souhrnných ukazatelů.

Třetí kapitola se zabývá analýzou rizik. Na začátku je teoretický úvod do analýzy rizik. Dále je stanovení faktorů rizika a analýza citlivosti a nepřímé stanovení rizika pomocí BEP analýzy. Poté jsou vytvořeny strategické scénáře - Pesimistický scénář, Optimistický scénář a Nejpravděpodobnější scénář.

Poslední čtvrtá kapitola se zabývá analýzou výkonnosti strategického plánu pomocí VBM. Strategický plán je zanalyzován pomocí EVA – Ekonomická přidaná hodnota a MVA – Tržní přidaná hodnota. Na konci této kapitoly se nachází závěry práce a hodnocení výkonnosti plánu firmy.

6. Seznam tabulek

Tabulka 1: Základní údaje společnosti PeHToo a.s. (Zdroj: [13]).....	7
Tabulka 2: Vývoj segmentů společnosti (Zdroj: PHT)	9
Tabulka 3: Zkrácený Výkaz zisku a ztrát (Zdroj: Vlastní zpracování)	9
Tabulka 4: Zkrácená Rozvaha (Zdroj: Vlastní zpracování)	10
Tabulka 5: Rozdělení segmentů zákazníků (Zdroj: Údaje společnosti).....	17
Tabulka 6: Seznam příležitostí a hrozeb (zdroj: vlastní zpracování)	20
Tabulka 7: Seznam slabých a silných stránek (zdroj: vlastní zpracování).....	24
Tabulka 8: Matice TOWS (Zdroj: Vlastní zpracování)	26
Tabulka 9: Plán výkonů podle zákazníků (Zdroj: PHT)	28
Tabulka 10: Plán tržeb (Zdroj: Vlastní zpracování).....	28
Tabulka 11: Plán osobních nákladů (Zdroj: Vlastní zpracování).....	29
Tabulka 12: Materiálové náklady (Zdroj: Vlastní zpracování)	30
Tabulka 13: Materiálové náklady (Zdroj: Vlastní zpracování).....	30
Tabulka 14: Leasingové náklady (Zdroj: Vlastní zpracování).....	30
Tabulka 15: Položky závislé na tržbách za prodej zboží (Zdroj: Vlastní zpracování)....	31
Tabulka 16: Položky závislé na celkových tržbách (Zdroj: Vlastní zpracování).....	31
Tabulka 17: Plán investičního majetku (Zdroj: Vlastní zpracování dle [5]).....	32
Tabulka 18: Plán pomoci obrátových ukazatelů (Zdroj: Vlastní zpracování)	33
Tabulka 19: Plánovaný Výkaz zisku a ztrát 2011 – 2014 (Zdroj: Vlastní zpracování) ..	34
Tabulka 20: Plánovaná Rozvaha 2011 – 2014 (Zdroj: Vlastní zpracování)	35
Tabulka 21: Vertikální analýza rozvahy (Zdroj: Vlastní zpracování).....	36
Tabulka 22: Horizontální analýza rozvahy (Zdroj: Vlastní zpracování).....	37
Tabulka 23: Čistý pracovní kapitál (Zdroj: Vlastní zpracování).....	37
Tabulka 24: Ukazatele rentability (Zdroj: Vlastní zpracování)	38

Tabulka 25: Ukazatelé likvidity (Zdroj: Vlastní zpracování)	39
Tabulka 26: Ukazatelé aktivity (Zdroj: Vlastní zpracování).....	39
Tabulka 27: Ukazatelé zadluženosti (Zdroj: Vlastní zpracování).....	40
Tabulka 28: Index IN (Zdroj: Vlastní zpracování).....	42
Tabulka 29: Volba nástroje řízení rizika (Zdroj: vlastní zpracování dle [16]).....	44
Tabulka 30: Faktory rizika (Zdroj: Vlastní zpracování)	46
Tabulka 31: Hodnocení rizikových faktorů (Zdroj: Vlastní zpracování).....	47
Tabulka 32: Analýza citlivosti 2012 (Zdroj: Vlastní zpracování).....	49
Tabulka 33: Analýza citlivosti 2013 (Zdroj: Vlastní zpracování).....	50
Tabulka 34: Analýza citlivosti 2014 (Zdroj: Vlastní zpracování).....	51
Tabulka 35: Položky, potřebné pro BEP analýzu (Zdroj: Vlastní zpracování).....	54
Tabulka 36: Výpočet BEP (Zdroj: Vlastní zpracování)	55
Tabulka 37: Pesimistický scénář (Zdroj: Vlastní zpracování)	58
Tabulka 38: Optimistický scénář (Zdroj: Vlastní zpracování).....	59
Tabulka 39: Nejpravděpodobnější scénář (Zdroj: Vlastní zpracování)	60
Tabulka 40: Výpočet NOPAT (Zdroj: Vlastní zpracování).....	65
Tabulka 41: Výpočet nákladů cizího kapitálu (Zdroj: Vlastní zpracování).....	66
Tabulka 42: Rizikové přírážky pro jeden dílčí faktor [%] (Zdroj: Vlastní zpracování) .	67
Tabulka 43: Náklady vlastního kapitálu [%] (Zdroj: Vlastní zpracování).....	68
Tabulka 44: Výpočet WACC (Zdroj: Vlastní zpracování)	69
Tabulka 45: Výpočet EVA (Zdroj: Vlastní zpracování)	69
Tabulka 46: Výpočet MVA (Zdroj: Vlastní zpracování)	70
Tabulka 47: Cíl růst tržeb (Zdroj: Vlastní zpracování)	76
Tabulka 48: Cíl růst EBIT (Zdroj: Vlastní zpracování)	76
Tabulka 49: Cíl nahrazení propadu tržeb (Zdroj: Vlastní zpracování)	77

7. Seznam obrázků

Obrázek 1: Logo společnosti PeHToo a.s. (Zdroj: [14]).....	8
Obrázek 2: Prognóza kurzu CZK/EUR (Zdroj: [16]).....	14
Obrázek 3: Očekávaný vývoj cen ropy Brent (Zdroj: [16]).....	14
Obrázek 4: Očekávaný vývoj cen elektřiny v ES ČR (Zdroj: [20]).....	15
Obrázek 5: Prognóza inflace na horizontu měnové politiky (Zdroj: [16]).....	16
Obrázek 6: Teoretický model rovnováhy rizika a nákladů (Zdroj: [16]).....	45
Obrázek 7: Matice rizik (Zdroj: Vlastní zpracování).....	48
Obrázek 8: Analýza citlivosti 2012 – graficky (Zdroj: Vlastní zpracování).....	50
Obrázek 9: Analýza citlivosti 2013 – graficky (Zdroj: Vlastní zpracování).....	51
Obrázek 10: Analýza citlivosti 2014 – graficky (Zdroj: Vlastní zpracování).....	52
Obrázek 11: Analýza bodu zvratu (Zdroj: Vlastní zpracování dle [9]).....	53
Obrázek 12: Analýza BEP 2012 (Zdroj: Vlastní zpracování).....	56
Obrázek 13: Analýza BEP 2013 (Zdroj: Vlastní zpracování).....	56
Obrázek 14: Analýza BEP 2014 (Zdroj: Vlastní zpracování).....	57
Obrázek 15: Srovnání všech scénářů (Zdroj: Vlastní zpracování).....	60
Obrázek 16: Využitelnost ukazatele EVA (Zdroj: Vlastní zpracování).....	64
Obrázek 17: Závislost nákladů VK na stupni rizika (Zdroj: Vlastní zpracování).....	67
Obrázek 18: Vývoj EVA v letech (Zdroj: Vlastní zpracování).....	70
Obrázek 19: Páky pro ovlivňování hodnoty firmy (Zdroj: s. 126, [9]).....	72
Obrázek 20: EVA bonusový systém (Zdroj: [10]).....	74

8. Seznam použitých zkratek

B2B ... business to business, tzn. trh podniků

BEP ... Break-even Point, tzn. bod zvratu

BOZP ... bezpečnost a ochrana zdraví pracovníků

CK ... cizí kapitál

CZK ... Česká koruna

ČNB ... Česká národní banka

ČR ... Česká republika

ČSH ... čistá současná hodnota

EBIT ... Earnings Before Interests and Taxes, zisk před úroky a zdaněním

EMS ... Enviromental Management System, tzn. systém enviromentálního managementu

EUR ... Euro

EVA ... Economic Value Added neboli Ekonomická přidaná hodnota

IS ... informační systém

KAM ... Key Account Manager

MVA ... Market Value Added, tj. Tržní přidaná hodnota

PHT ... zkrácený název společnosti PeHToo a.s.

QMS ... Quality Management System, tzn. Systém řízení kvality

R&D ... Research and Development, tzn. výzkum a vývoj

THP ... technicko-hospodářský pracovník

VK ... vlastní kapitál

9. Seznam použité literatury

Tištěné zdroje

- [1] BLAHA, Z., JINDŘICHOVSKÁ, J. *Jak posoudit finanční zdraví firmy*. 3. vydání, Praha: Management Press, 2006, 194 s., ISBN 80-7261-145-3.
- [2] FOTR, J. *Strategické finanční plánování*. 1. vydání, Praha: GradaPublishing, 1999, 149 s., ISBN 80-7169-694-3
- [3] KOVANICOVÁ, D., KOVANIC, P. *Poklady skryté v účetnictví I*. 5. vydání, Praha: Polygon, 1998, 242 s., ISBN 80-85967-73-1.
- [4] KOVANICOVÁ, D., KOVANIC, P. *Poklady skryté v účetnictví II*. 4. vydání, Praha: Polygon, 1999, 288 s., ISBN 80-85967-88-X.
- [5] JELÍNEK, J. *Ekonomická encyklopedie 2*. 2. vydání, Brno: Nakladatelství Svoboda, 1984, 745 s.
- [6] SMEJKAL, V., RAIS, K. *Řízení rizik ve firmách a jiných organizacích*. 3. vydání, Praha: Grada Publishing, 2010, 360 s., ISBN 978-80-247-3051-6.
- [7] SMEJKAL, V., RAIS, K. *Řízení rizik*. 1. vydání, Praha: Grada Publishing, 2003, 270 s., ISBN 80-247-0198-7.
- [8] ŠULÁK, M., VACÍK, E. *Strategické řízení v podnicích a projektech I*. Vydání, Praha: Vysoká škola finanční a správní, o.p.s., 2005, 234 s., ISBN80-86754-35-9.
- [9] ŠULÁK, M., VACÍK, E., IRCINGOVÁ, J. *Teze k přednáškám předmětu řízení podnikatelských projektů*. 1. vydání, Plzeň: Západočeská Univerzita v Plzni, 2007, 162 s., ISBN 978-80-7043-612-7.
- [10] FORT, J., SOUČEK, I. *Podnikatelský záměr a investiční rozhodování*. 1. vydání, Praha: Grada, 2005, 356 s., ISBN 80-247-0939-2.
- [11] MAŘÍK, M., MAŘÍKOVÁ, P. *Moderní metody hodnocení výkonnosti a oceňování podniku*. 2. vydání, Praha: Ekopress, 2005, 164 s., ISBN 80-86119-61-0.
- [12] DAVID, F. R. *Strategic management*. 4. vydání, New York: Macmillan Publishing Company, 1993, 931 s., ISBN 0-02-327841-2.
- [13] SYNEK, M. et al. *Podniková ekonomika*. 2. vyd. Praha: C.H. Beck, 2000. xxii, 456 s. Beckovy ekonomické učebnice. ISBN 80-7179-388-4.

- [14] Ministerstvo spravedlnosti. Oficiální portál českého soudnictví. [online] Praha: Ministerstvo spravedlnosti, 2012, Aktualizace 1.2.2012, [cit. 1.2.2012] Dostupné z: <www.justice.cz>
- [15] PeHToo a.s. Internetové stránky společnosti PeHToo a.s. [online] Praha: PeHToo a.s., 2012 Aktualizace [cit. 1.2.2012] Dostupné z: <<http://www.pehtoo.com/>>
- [16] Český statistický úřad. [online] Praha: Český statistický úřad, 2012, Aktualizace 2.2.2012, [cit. 2.2.2012] Dostupné z: <<http://www.czso.cz/>>
- [17] Česká národní banka. [online] Praha: Česká národní banka, 2012, Aktualizace 2.2.2012, [cit. 2.2.2012]: Dostupné z: <<http://www.cnb.cz/cs/index.html>>
- [18] Auto-mania.cz. [online] Praha: auto-mania.cz, 2012, Aktualizace 2.2.2012, [cit. 15.2.2012]: Dostupné z: <<http://www.auto-mania.cz/?p=5462>>
- [19] VŠB-TU Ostrava. [online] Ostrava: Mechatronika, 2007, [cit. 15.2.2012]: Dostupné z: <<http://mechatronika.vsb.cz/co-je-machatronika.html>>
- [20] PET-Recycling. [online] Aktualizace 25.4.2003, [cit. 15.1.2012]: Dostupné z: <http://www.petrecycling.cz/vratne_vs_nevratne.htm>
- [21] OTE a.s. [online] Praha: OTE a.s., 2012, Aktualizace únor 2011, [cit. 15.2.2012]: Dostupné z: <http://www.ote-cr.cz/statistika/files-dlouhodobebilance/Zprava_o_ocekavane_rovnovaze_mezi_nabidkou_a_poptavkou_elektriny_a_plynu.pdf>
- [22] NEUMAIEROVÁ, Inka; NEUMAIER, Ivan: Index IN05. In Evropské finanční systémy: Sborník příspěvků z mezinárodní vědecké konference. Brno: Masarykova univerzita v Brně, 2005. s. 143-146. Dostupné z: <<http://is.muni.cz/do/1456/sborniky/2005/evropske-financni-systemy-2005.pdf>>

10. Seznam příloh

Příloha 1	Certifikát ISO 9001	86
Příloha 2	Certifikát ISO 14001	87
Příloha 3	Certifikát ISO 9001	88
Příloha 4	Postup výrobních činností v podniku	89
Příloha 5	Výkaz zisku a ztrát 2007 – 2011	90
Příloha 6	Rozvaha 2007 – 2011	92
Příloha 7	Obrázek platformy MQB	95
Příloha 8	Podkladová data pro prognózu kurzu CZK/EUR [10]	96
Příloha 9	Podkladová data pro prognózu inflace [10]	97
Příloha 10	Organizační struktura společnosti	98
Příloha 11	Plán osobních nákladů podle skupin zaměstnanců	99
Příloha 12	Úrokové sazby státních dluhopisů	100
Příloha 13	Výpočet rizikových přírážek	101



Certifikační orgán CERT-ACO, s.r.o. v souladu s akreditací
Českého institutu pro akreditaci, o.p.s. uděluje

CERTIFIKÁT

Registrační číslo:
983b-09-03
pro společnost:

PeHToo a. s.

Na Pořiči 1067/25
110 00 Praha 1
Česká republika



Provozovna: Masarykova 194, 346 01 Horšovský Týn

Společnost zavedla a používá systém managementu kvality pro oblast:

**Výroba přesných vstřikovaných dílů z technických plastů.
Svařování plastových dílů.
Montáže výrobků.
Konstrukce a výroba vstřikovacích nástrojů.**

Při auditu bylo prokázáno splnění požadavků normy:
ISO 9001:2008

Platnost certifikátu do 06. 07. 2012.
Společnost je certifikována od března 2005.
Datum vydání certifikátu: 18. 07. 2011

Certifikovaná společnost podléhá pravidelně kontrole certifikačního orgánu. Každá změna ve společnosti, týkající se rozsahu certifikátu, podléhá evidenci a schválení certifikačním orgánem. Platnost tohoto certifikátu může být pozastavena nebo zrušena v případě porušení shody s normou, na základě které byl vystaven.



S 3027

Certifikační orgán č. 3027
CERT-ACO, s.r.o.
Hutská 275/3, 272 01 Kladno



CA4-2



Certifikační orgán CERT-ACO, s.r.o. v souladu s akreditací Českého institutu pro akreditaci, o.p.s. uděluje

CERTIFIKÁT

Registrační číslo:
984a-09-03
pro společnost:

PeHToo a. s.

Na Pořiči 1067/25
110 00 Praha 1
Česká republika



Provozovna: Masarykova 194, 346 01 Horšovský Týn

Společnost zavedla a používá systém environmentálního managementu pro oblast:

**Výroba přesných vstřikovaných dílů z technických plastů.
Svařování plastových dílů.
Montáže výrobků.
Konstrukce a výroba vstřikovacích nástrojů.**

Při auditu bylo prokázáno splnění požadavků normy:
ISO 14001:2004

Platnost certifikátu do 06. 07. 2012.
Společnost je certifikována od března 2005.
Datum vydání certifikátu: 18. 07. 2011

Certifikovaná společnost podléhá pravidelné kontrole certifikačního orgánu. Každá změna ve společnosti, týkající se rozsahu certifikátu, podléhá evidenci a schválení certifikačním orgánem. Platnost tohoto certifikátu může být pozastavena nebo zrušena v případě porušení shody s normou, na základě které byl vystaven.



S 3027

Certifikační orgán č. 3027
CERT-ACO, s.r.o.
Huťská 275/3, 272 01 Kladno



CERTIFIKÁT



pro systém managementu jakosti dle

ISO/TS 16949:2009

(3. vydání, 2009-06-15)

V souladu s TÜV NORD CERT postupy je tímto potvrzeno, že

PeHToo a.s.

**Masarykova 194
346 21 Horšovský Týn
Česká republika**

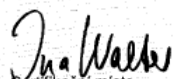
má zaveden systém jakosti v souladu s výše uvedenou normou pro následující obor platnosti

**Výroba přesných vstřikovaných dílů z technických plastů.
Montáž výrobků z plastů.**

bez zodpovědnosti za vývoj výrobku (dle oddílu 7.3)

IATF-registrační číslo 0083427
Registrační číslo certifikátu 44 111 066035

Platný od 2010-12-16
Platný do 2012-05-26



Certifikační místo
TÜV NORD CERT GmbH

Essen, 2010-12-16

Tato certifikace byla provedena v souladu s TÜV NORD CERT certifikačními postupy a je podnětem k provádění pravidelných kontrolních auditů.

TÜV NORD CERT GmbH

Langemarckstrasse 20

45141 Essen

www.tuev-nord-cert.com

Strana 1/1



02-IAC-QMC-01021

Příloha 4 Postup výrobních činností v podniku

1. Obdržení poptávky od zákazníka (zpracování 1 týden)
2. Nabídka pro zákazníka (zpětná vazba od zákazníka 2 týdny až 3 měsíce)
3. Revize nabídky – ujasnění aspektů výroby a cenový návrh (1 týden)
4. Nová nabídka (zpracování 1 týden)
5. Nominace na zakázku
6. Objednávka na stavbu vstřikovacího nástroje (výroba 14 týdnů)
7. Zkoušení, optimalizace, první dodávky a zastávbové testy (tj. vyzkoušení komponentu ve výsledném celku), (0,5 – 1 rok)
8. Náběh sériové výroby dílů (0,5 roku)
9. Standardní dodávky – tvorba obratu a zisku

Projekty se tedy připravují podle složitosti přibližně 0,5 – 2 roky. Poté trvají podle požadavků zákazníků – malé projekty cca 2 roky velké až 6let.

Příloha 5 Výkaz zisku a ztrát 2007 – 2011

V letech 2007 – 2010 se jedná o auditovaná data, v roce 2011 jsou to jen předběžná čísla a po auditu se mohou lišit [tis. Kč].

Položka	2007	2008	2009	2010	2011
Tržby za prodej zboží	16 774	11 942	24 209	3 748	4 752
Náklady vynaložené na prodané zboží	10 878	9 917	9 710	3 208	3 944
Obchodní marže	5 896	2 025	14 499	540	808
Výkony	906 995	1 000 590	438 201	477 394	560 946
Tržby za prodej vlastních výrobků a služeb	920 307	1 007 487	420 160	467 455	544 118
Změna stavu zásob vlastní činnosti	-13 312	-6 897	18 041	9 939	16 828
Aktivace					
Výkonová spotřeba	701 621	800 277	345 286	355 289	426 319
Spotřeba materiálu a energie	479 922	554 052	219 046	264 777	308 520
Služby	221 699	246 225	126 240	90 512	117 799
Přidaná hodnota	211 270	202 338	107 414	122 645	134 627
Osobní náklady	165 157	183 829	107 481	102 671	103 742
Mzdové náklady	119 212	133 546	79 883	74 010	75 216
Odměny členům orgánů společnosti a družstva	2 006	2 016	2 016	2 226	2 200
Náklady na sociální zabezpečení a zdravotní pojištění	41 697	45 579	25 116	25 447	25 573
Sociální náklady	2 242	2 688	466	988	752
Daně a poplatky	646	518	1 019	825	976
Odpisy dlouhodobého nehmotného a hmotného majetku	23 541	23 784	16 420	10 289	10 539
Tržby z prodeje dlouhodobého majetku a materiálu	13 542	4 486	13 586	4 485	7 750
Tržby z prodeje dlouhodobého majetku	2 052	171	12 372	2 296	4 108
Tržby z prodeje materiálu	11 490	4 315	1 214	2 189	3 643
Zůstatková cena prodaného dlouhodobého majetku a materiálu	10 980	4 137	15 568	3 571	7 115
Zůstatková cena prodaného dlouhodobého majetku	532	1 017	13 527	2 033	3 059
Prodaný materiál	10 448	3 120	2 041	1 538	4 055
Změna stavu rezerv a opravných položek v provozní oblasti a komplexních nákladů příštích období	20 324	-27 075	-22 915	-285	0
Ostatní provozní výnosy	36 717	23 087	13 391	4 803	6 542
Ostatní provozní náklady	27 211	19 792	2 861	2 563	5 800
Převod provozních výnosů					
Převod provozních nákladů					
Provozní výsledek hospodaření	13 670	24 926	13 957	12 299	20 748
Tržby z prodeje cenných papírů a podílů	50				
Prodané cenné papíry a podíly	50				
Výnosy z dlouhodobého finančního majetku	0	0	0	0	0
Výnosy z podílů v ovládaných a řízených osobách a v účetních jednotkách pod podstatným vlivem					
Výnosy z ostatních dlouhodobých cenných papírů a podílů					
Výnosy z ostatního dlouhodobého finančního majetku					
Výnosy z krátkodobého finančního majetku					
Náklady z finančního majetku					
Výnosy z přecenění cenných papírů a derivátů					
Náklady z přecenění cenných papírů a derivátů					
Změna stavu rezerv a opravných položek ve finanční					

Výnosové úroky	235	10	108	102	106
Nákladové úroky	8 765	11 709	6 833	4 825	4 943
Ostatní finanční výnosy	12 302	19 060	7 564	7 010	7 500
Ostatní finanční náklady	11 753	22 384	14 409	12 790	13 920
Převod finančních výnosů					
Převod finančních nákladů					
Finanční výsledek hospodaření	-7 981	-15 023	-13 570	-10 503	-11 257
Daň z příjmů za běžnou činnost	-1 080	5 817	56	888	1 803
- splatná	2 448	2 295	305	888	1 803
- odložená	-3 528	3 522	-249		
Výsledek hospodaření za běžnou činnost	6 769	4 086	331	908	7 688
Mimořádné výnosy					
Mimořádné náklady					
Daň z příjmů z mimořádné činnosti					
- splatná					
- odložená					
Mimořádný výsledek hospodaření	0	0	0	0	0
Převod podílu na výsledku hospodaření společníkům (+/-)					
Výsledek hospodaření za účetní období (+/-)	6 769	4 086	331	908	7 688
Výsledek hospodaření před zdaněním (+/-)	5 689	9 903	387	1 796	9 491

Příloha 6 Rozvaha 2007 – 2011

V letech 2007 – 2010 se jedná o auditovaná data, v roce 2011 jsou to jen předběžná čísla a po auditu se mohou lišit [tis. Kč].

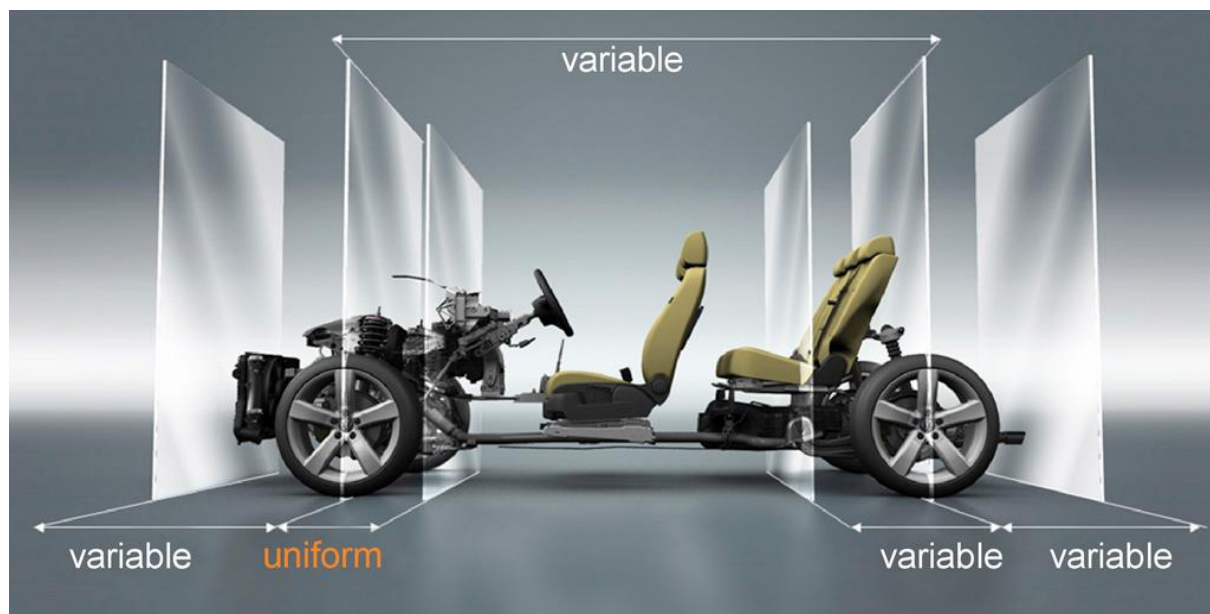
Označení		2007	2008	2009	2010	2011
	AKTIVA CELKEM	518 337	510 238	384 169	429 582	432 768
A.	Pohledávky za upsaný základní kapitál					
B.	Dlouhodobý majetek	230 669	248 912	211 571	213 901	214 120
B. I.	Dlouhodobý nehmotný majetek	7 667	5 212	2 617	1 732	318
B. I. 1.	Zřizovací výdaje					
	2. Nehmotné výsledky výzkumu a vývoje					
	3. Software	6 132	4 894	2 299	1 414	0
	4. Ocenitelná práva					
	5. Goodwill					
	6. Jiný dlouhodobý nehmotný majetek					
	7. Nedokončený dlouhodobý nehmotný majetek	1 535	318	318	318	318
	8. Poskytnuté zálohy na dlouhodobý nehmotný majetek					
B. II.	Dlouhodobý hmotný majetek	216 135	237 010	202 335	205 729	207 362
B. II. 1.	Pozemky	36 082	36 714	36 714	35 027	36 288
	2. Stavby	75 615	99 236	91 954	87 508	88 129
	3. Samostatné movité věci a soubory movitých věcí	36 131	30 160	11 067	9 966	10 368
	4. Pěstitelské celky trvalých porostů					
	5. Dospělá zvířata a jejich skupiny					
	6. Jiný dlouhodobý hmotný majetek					
	7. Nedokončený dlouhodobý hmotný majetek	17 218	6 809	6 780	7 149	10 368
	8. Poskytnuté zálohy na dlouhodobý hmotný majetek	51 089	64 091	55 820	66 079	62 209
	9. Oceňovací rozdíl k nabytému majetku					
B. III.	Dlouhodobý finanční majetek	6 867	6 690	6 619	6 440	6 440
B. III. 1.	Podíly v ovládaných a řízených osobách	6 200	6 023	5 952	5 773	5 773
	2. Podíly v účetních jednotkách pod podstatným vlivem					
	3. Ostatní dlouhodobé cenné papíry a podíly	667	667	667	667	667
	4. Půjčky a úvěry - ovládající a řídicí osoba, podstatný vliv					
	5. Jiný dlouhodobý finanční majetek					
	6. Pořizovaný dlouhodobý finanční majetek					
	7. Poskytnuté zálohy na dlouhodobý finanční majetek					
C.	Oběžná aktiva	247 217	230 189	148 683	195 875	195 449
C. I.	Zásoby	86 122	80 213	71 064	100 404	103 286
C. I. 1.	Materiál	49 244	49 318	21 977	45 488	41 314
	2. Nedokončená výroba a polotovary	14 282	12 761	34 193	33 693	41 314
	3. Výrobky	17 947	12 477	9 076	19 515	17 559
	4. Mladá a ostatní zvířata a jejich skupiny					
	5. Zboží					
	6. Poskytnuté zálohy na zásoby	4 649	5 657	5 818	1 708	3 099
C. II.	Dlouhodobé pohledávky	3 273	0	0	0	0
C. II. 1.	Pohledávky z obchodních vztahů					
	2. Pohledávky - ovládající a řídicí osoba					
	3. Pohledávky - podstatný vliv					
	4. Pohledávky za společníky, členy družstva a za účastníky sdružení					

5.	Dlouhodobé poskytnuté zálohy					
6.	Dohadné účty aktivní					
7.	Jiné pohledávky					
8.	Odložená daňová pohledávka	3 273				
C. III.	Krátkodobé pohledávky	146 028	134 920	56 692	89 146	84 218
C. III. 1.	Pohledávky z obchodních vztahů	134 950	128 837	51 393	84 430	79 165
2.	Pohledávky - ovládající a řídicí osoba					
3.	Pohledávky - podstatný vliv					
4.	Pohledávky za společníky, členy družstva a za účastníky sdružení					
5.	Sociální zabezpečení a zdravotní pojištění					
6.	Stát - daňové pohledávky			1 396	877	842
7.	Krátkodobé poskytnuté zálohy	1 998	293	1 489	1 442	842
8.	Dohadné účty aktivní		3 566			
9.	Jiné pohledávky	9 080	2 224	2 414	2 397	3 369
C. IV.	Krátkodobý finanční majetek	11 794	15 056	20 927	6 325	7 945
C. IV. 1.	Peníze	424	63	86	194	318
2.	Účty v bankách	11 370	14 993	20 841	6 131	7 627
3.	Krátkodobé cenné papíry a podíly					
4.	Požizovaný krátkodobý finanční majetek					
D. I.	Časové rozlišení	40 451	31 137	23 915	19 806	23 200
D. I. 1.	Náklady příštích období	40 369	31 120	23 885	19 770	23 153
2.	Komplexní náklady příštích období					
3.	Příjmy příštích období	82	17	30	36	46
	PASIVA CELKEM	518 337	510 238	384 169	429 582	432 768
A.	Vlastní kapitál	100 148	104 056	104 316	103 716	111 404
A. I.	Základní kapitál	102 989	103 456	103 456	103 456	103 456
A. I. 1.	Základní kapitál	114 456	103 456	103 456	103 456	103 456
2.	Vlastní akcie a vlastní obchodní podíly (-)	-11 467				
3.	Změny základního kapitálu					
A. II.	Kapitálové fondy	-3 310	-3 955	-4 026	-4 205	-4 205
A. II. 1.	Emisní ážio					
2.	Ostatní kapitálové fondy	-540	-1 007	-1 007	-1 007	-1 007
3.	Oceňovací rozdíly z přecenění majetku a závazků	-2 770	-2 948	-3 019	-3 198	-3 198
4.	Oceňovací rozdíly z přecenění při přeměnách společností					
5.	Rozdíly z přeměn společností					
A. III.	Rezervní fondy, nedělitelný fond a ostatní fondy ze zisku	7 532	7 870	7 870	7 886	7 998
A. III. 1.	Zákonný rezervní fond / Nedělitelný fond	7 532	7 870	7 870	7 886	7 998
2.	Statutární a ostatní fondy					
A. IV.	Výsledek hospodaření minulých let	-13 832	-7 401	-3 315	-4 329	-3 533
A. IV. 1.	Nerozdělený zisk minulých let					
2.	Neuhrazená ztráta minulých let	-13 832	-7 401	-3 315	-4 329	-3 533
A. V.	Výsledek hospodaření běžného účetního období (+/-)	6 769	4 086	331	908	7 688
B.	Cizí zdroje	415 485	402 278	266 153	304 636	295 265
B. I.	Rezervy	45 830	23 174	0	0	0
B. I. 1.	Rezervy podle zvláštních právních předpisů	45 830	23 174			
2.	Rezerva na důchody a podobné závazky					
3.	Rezerva na daň z příjmů					

4.	Ostatní rezervy					
B. II.	Dlouhodobé závazky		652	0	9 973	9 973
B. II. 1.	Závazky z obchodních vztahů		403		8 645	8 645
2.	Závazky - ovládající a řídicí osoba					
3.	Závazky - podstatný vliv					
4.	Závazky ke společníkům, členům družstva a k účastníkům sdružení					
5.	Dlouhodobé přijaté zálohy					
6.	Vydané dluhopisy					
7.	Dlouhodobé směnky k úhradě					
8.	Dohadné účty pasivní					
9.	Jiné závazky					
10.	Odložený daňový závazek		249		1 328	1 328
B. III.	Krátkodobé závazky	180 994	156 791	133 784	179 843	182 737
B. III. 1.	Závazky z obchodních vztahů	140 046	125 180	89 291	141 078	137 052
2.	Závazky - ovládající a řídicí osoba					
3.	Závazky - podstatný vliv					
4.	Závazky ke společníkům, členům družstva a k účastníkům sdružení			4 200	4 203	5 482
5.	Závazky k zaměstnancům	8 969	9 925	5 013	5 611	7 309
6.	Závazky ze sociálního zabezpečení a zdravotního pojištění	5 076	4 700	2 485	7 594	7 492
7.	Stát - daňové závazky a dotace	6 814	1 547	1 103	2 794	3 655
8.	Krátkodobé přijaté zálohy	15 461	5 365	22 243	13 249	14 619
9.	Vydané dluhopisy					
10.	Dohadné účty pasivní	4 482	8 741	8 197	3 611	5 482
11.	Jiné závazky	146	1 333	1 252	1 703	1 645
B. IV.	Bankovní úvěry a výpomoci	188 661	221 661	132 369	114 820	102 555
B. IV. 1.	Bankovní úvěry dlouhodobé	55 463	41 229	35 468	11 739	10 256
2.	Krátkodobé bankovní úvěry	133 198	180 432	84 072	87 366	77 942
3.	Krátkodobé finanční výpomoci			12 829	15 715	1 435 770
C. I.	Časové rozlišení	2 704	3 904	13 700	21 230	26 100
C. I. 1.	Výdaje příštích období	2 704	3 904	4 971	4 498	7 830
2.	Výnosy příštích období			8 729	16 732	18 270

Příloha 7 Obrázek platformy MQB

Zdroj: [18].



Příloha 8 Podkladová data pro prognózu kurzu CZK/EUR

Zdroj: [17].

	Střed předpovědi	-90%	-70%	-50%	-30%	30%	50%	70%	90%
I/10	25,9								
II	25,6								
III	24,9								
IV	24,8								
I/11	24,4								
II	24,3								
III	24,4								
IV	25,3	25,3	25,3	25,3	25,3	25,3	25,3	25,3	25,3
I/12	25,5	24,7	25,0	25,2	25,3	25,7	25,8	26,0	26,3
II	24,9	23,8	24,2	24,4	24,6	25,2	25,4	25,6	26,0
III	24,6	23,2	23,7	24,0	24,3	25,0	25,2	25,5	26,1
IV	24,5	22,7	23,3	23,7	24,0	24,9	25,2	25,6	26,2
I/13	24,4	22,3	23,0	23,5	23,9	24,9	25,2	25,7	26,4
II	24,3	21,9	22,8	23,3	23,7	24,9	25,3	25,8	26,7
III	24,3	21,6	22,6	23,2	23,6	24,9	25,4	26,0	27,0

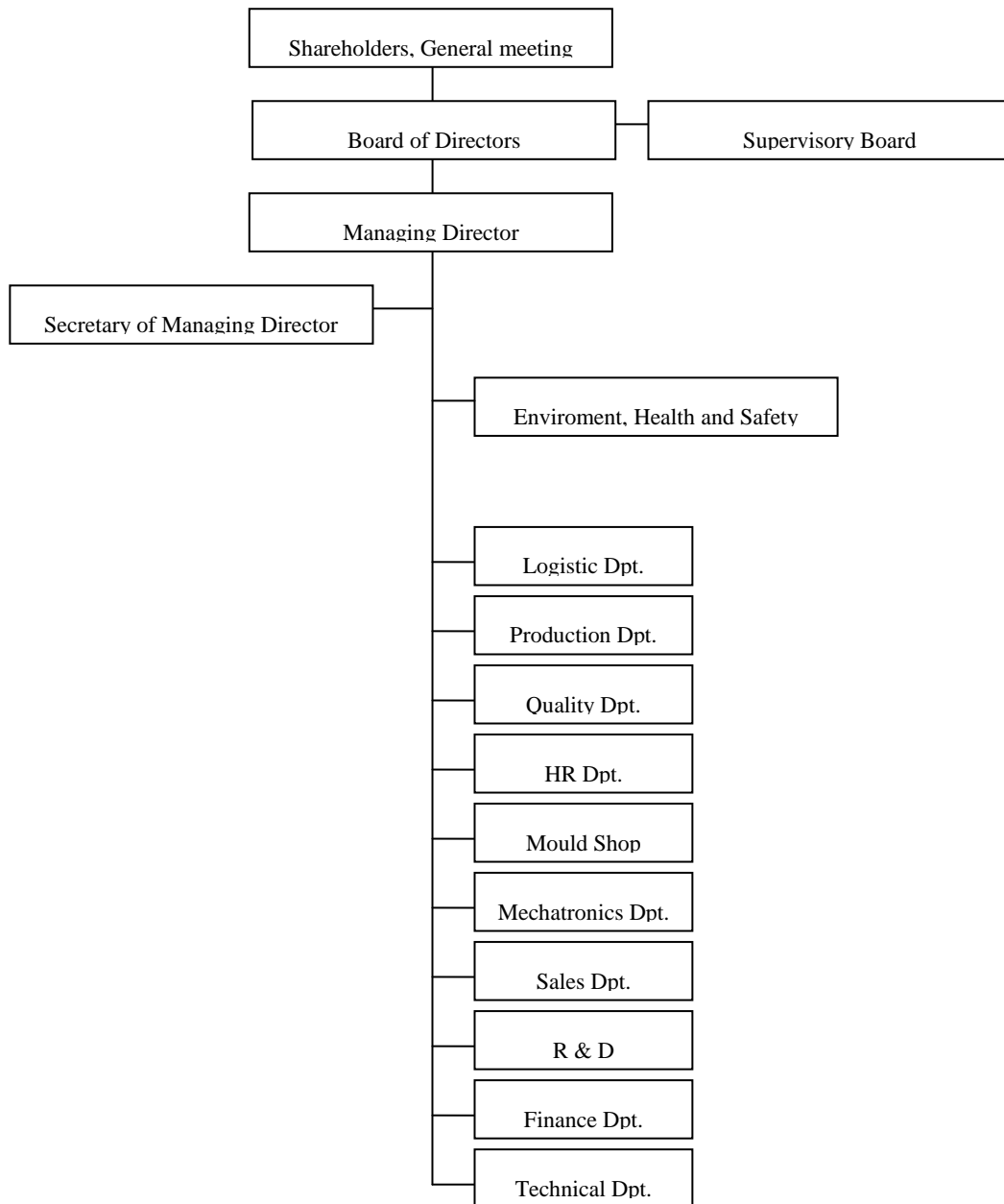
Příloha 9 Podkladová data pro prognózu inflace

Zdroj: [17].

	Sřed předpovědi	-90%	-70%	-50%	-30%	30%	50%	70%	90%
I/10	0,7								
II	1,1								
III	1,9								
IV	2,1								
I/11	1,7								
II	1,8								
III	1,7								
IV	2,4	2,4	2,4	2,4	2,4	2,4	2,4	2,4	2,4
I/12	3,3	2,4	2,8	3,0	3,1	3,6	3,7	3,9	4,2
II	3,2	1,9	2,3	2,6	2,8	3,5	3,7	4,0	4,5
III	3,2	1,5	2,1	2,5	2,8	3,6	3,9	4,3	4,9
IV	3,0	0,9	1,6	2,1	2,5	3,5	3,8	4,3	5,1
I/13	1,5	-0,6	0,1	0,6	1,0	2,0	2,3	2,8	3,6
II	1,5	-0,6	0,1	0,6	1,0	2,0	2,3	2,8	3,6
III	1,4	-0,7	0,1	0,6	0,9	1,9	2,3	2,8	3,5

Příloha 10 Organizační struktura společnosti

Zdroj: PHT.



Příloha 11 Plán osobních nákladů podle skupin zaměstnanců

Plán osobních nákladů - dělníci	2011	2012	2013	2014
Prům. počet zaměstnanců	244	230	224	224
Prům. měsíční mzda [Kč]	15 000	15 000	15 000	15 000
Mzdové náklady [tis. Kč]	43 920	41 400	40 320	40 320
Soc. a zdrav.pojištění [tis. Kč]	14 933	14 076	13 709	13 709
Sociální náklady [tis. Kč]	439	414	403	403
Os.náklady celkem_dělníci [tis. Kč]	59 292	55 890	54 432	54 432

Plán osobních nákladů - THP	2011	2012	2013	2014
Prům. počet zaměstnanců	70	70	66	66
Prům. měsíční mzda [Kč]	25 000	25 000	25 000	25 000
Mzdové náklady [tis. Kč]	21 000	21 000	19 800	19 800
Soc. a zdrav.pojištění [tis. Kč]	7 140	7 140	6 732	6 732
Sociální náklady [tis. Kč]	210	210	198	198
Os.náklady celkem_THP [tis. Kč]	28 350	28 350	26 730	26 730

Plán osobních nákladů - MNG	2011	2012	2013	2014
Prům. počet zaměstnanců	11	11	11	11
Prům. měsíční mzda [Kč]	78 000	78 000	78 000	78 000
Mzdové náklady [tis. Kč]	10 296	10 296	10 296	10 296
Soc. a zdrav.pojištění [tis. Kč]	3 501	3 501	3 501	3 501
Sociální náklady [tis. Kč]	103	103	103	103
Os.náklady celkem_MNG [tis. Kč]	13 900	13 900	13 900	13 900

Příloha 12 Úrokové sazby státních dluhopisů

Zdroj: <http://www.patria.cz/kurzy/online/dluhopisy.html>

Název	Cena		Výnos do doby splatnosti		Mod.	AUV(Kč)
	Nákup	Prodej	Nákup	Prodej	Durace	
ST.DLUHOP. 3.55/12	101,25	101,55	1,05	0,47	-	175,528
ST.DLUHOP. 3.70/13	102,8	103,2	1,26	0,93	1,12	308,333
ST.DLUHOP. 3.80/15	105,4	105,9	1,92	1,75	2,83	5,278
ST.DLUHOP. 6.95/16	117,25	118,05	2,14	1,94	3,37	154,444
ST.DLUHOP. VAR/16	97,1	97,9	2,2	2,01	4,29	-4,644
ST.DLUHOP. 4.00/17	106,8	107,6	2,53	2,37	4,52	5,556
ST.DLUHOP. 4.60/18	110	110,8	2,85	2,72	5,39	304,111
ST.DLUHOP. 5.00/19	112	113	3,07	2,92	5,95	6,944
ST.DLUHOP. 3.75/20	102,5	103,5	3,4	3,27	7	222,917
ST.DLUHOP. 3.85/21	102,6	103,6	3,52	3,4	7,71	210,681
ST.DLUHOP. 4.70/22	109	110,5	3,64	3,48	8,09	279,389
ST.DLUHOP. 4.20/36	100	108	4,2	3,7	15,37	154
ST.DLUHOP. 4.85/57	100	108	4,85	4,44	18,81	188,611

Příloha 13 Výpočet rizikových přírážek

A. Faktory variability tržeb a ziskové marže

I. Rizika oboru	1 - nízké	2 - průměrné	3 - zvýšené	4 - vysoké
dynamika oboru		x		
závislost oboru na hosp.cyklu	x			
potenciál inovací v oboru		x		
určování trendů v oboru		x		

I. Rizika oboru	RP	Počet	Váha	Váž.počet	Dílčí riz.přirážka
1 - nízké	0,082879	1	1	1	0,082878842
2 - průměrné	0,216501	3	1	3	0,649502784
3 - zvýšené	0,431934	0	1	0	0
4 - vysoké	0,779268	0	1	0	0
Součet		4		4	0,732381626

II. Rizika na úrovni trhu	1 - nízké	2 - průměrné	3 - zvýšené	4 - vysoké
Kapacita trhu, možnost expanze			x	
Rizika dosažení tržeb	x			
Rizika proniknutí na trhy	x			

II. Rizika na úrovni trhu	RP	Počet	Váha	Váž.počet	Dílčí riz.přirážka
1 - nízké	0,082879	2	1	2	0,165757684
2 - průměrné	0,216501	0	1	0	0
3 - zvýšené	0,431934	1	1	1	0,43193422
4 - vysoké	0,779268	0	1	0	0
Součet		3		3	0,597691904

III. Rizika z konkurence	1 - nízké	2 - průměrné	3 - zvýšené	4 - vysoké
Konkurence		x		
Konkurenceschopnost produktů	x			
Ceny		x		
Kvalita, řízení kvality		x		
Výzkum a vývoj	x			
Reklama a propagace			x	
Distribuce a servis		x		

III. Rizika z konkurence	RP	Počet	Váha	Váž.počet	Dílčí riz.přirážka
1 - nízké	0,082879	2	1	2	0,165757684
2 - průměrné	0,216501	4	1	4	0,866003712
3 - zvýšené	0,431934	1	1	1	0,43193422
4 - vysoké	0,779268	0	1	0	0
Součet		7		7	1,463695616

IV. Management	1 - nízké	2 - průměrné	3 - zvýšené	4 - vysoké
Vize, strategie		x		
klíčové osobnosti			x	
Organizační struktura	x			

IV. Management	RP	Počet	Váha	Váž.počet	Dílčí riz.přirážka
1 - nízké	0,082879	1	1	1	0,082878842
2 - průměrné	0,216501	1	1	1	0,216500928
3 - zvýšené	0,431934	1	1	1	0,43193422
4 - vysoké	0,779268	0	1	0	0
Součet		3		3	0,73131399

V. Výrobní proces	1 - nízké	2 - průměrné	3 - zvýšené	4 - vysoké
Struktura výrobků			x	
Technologické možnosti výroby	x			
Pracovní síla	x			
Dodavatelé		x		

V. Výrobní proces	RP	Počet	Váha	Váž.počet	Dílčí riz.přirážka
1 - nízké	0,082879	2	1	2	0,165757684
2 - průměrné	0,216501	1	1	1	0,216500928
3 - zvýšené	0,431934	1	1	1	0,43193422
4 - vysoké	0,779268	0	1	0	0
Součet		4		4	0,814192832

VI. Ostatní faktory	1 - nízké	2 - průměrné	3 - zvýšené	4 - vysoké
Úroveň fixních nákladů			x	
Postavení podniku vůči odběratelům		x		
Postavení podniku vůči dodavatelům			x	
Bariéry vstupu do odvětví		x		

VI. Ostatní faktory	RP	Počet	Váha	Váž.počet	Dílčí riz.přirážka
1 - nízké	0,082879	0	1	0	0
2 - průměrné	0,216501	2	1	2	0,433001856
3 - zvýšené	0,431934	2	1	2	0,86386844
4 - vysoké	0,779268	0	1	0	0
Součet		4		4	1,296870296

B. Faktory rizika financování

Finanční rizika	1 - nízké	2 - průměrné	3 - zvýšené	4 - vysoké
Úročený CK/VK			x	
Krytí úroků - EBIT/placené úroky			x	
Podíl čistého prac.kapitálu na oběžných aktivech			x	
Běžná a okamžitá likvidita				x
průměrná doba inkasa pohledávek		x		
Průměrná doba držení zásob		x		

Finanční rizika	RP	Počet	Váha	Váž.počet	Dílčí riz.přirážka	
1 - nízké	0,082879	0	0	1	0	
2 - průměrné	0,216501	2	2	1	2	0,433001856
3 - zvýšené	0,431934	3	3	1	3	1,29580266
4 - vysoké	0,779268	1	1	1	1	0,779268293
Součet			6		6	2,508072808

Abstrakt

HUBÁLKOVÁ, K.: *Analýza výkonnosti strategického plánu podniku*. Diplomová práce. Plzeň: Fakulta ekonomická ZČU v Plzni, 103 s., 2012.

Klíčová slova: management, strategie, podnikatelský plán, finanční analýza, analýza rizik, hodnotová analýza, EVA.

Tato práce pojednává o hodnocení výkonnosti střednědobého strategického plánu konkrétní firmy. Je zde sestaven střednědobý strategický plán a analyzováno prostředí společnosti. Poté je vybrána strategie a vytvořen odpovídající finanční plán. Dále jsou identifikovány rizikové faktory, které mohou ovlivnit dosažení stanovených cílů a nakonec je plán podroben hodnotové analýze.

HUBÁLKOVÁ, K.: *Performance analysis of strategic business plan*. Diploma Thesis. Pilsen: The Faculty of Economics, University of West Bohemia in Pilsen, 103 p., 2012.

Key words: management, strategy, business plan, financial analysis, risk analysis, value based analysis, EVA.

This thesis is about analysis of a medium-term strategic business plan for a specific firm. It is created medium-term strategic business plan and analyse environment of company. Then is chosen strategy and created strategic plan. Next are identified risks, that can involve achieving of goals and at the end plan undergone value based analysis.