

ZÁPADOČESKÁ UNIVERZITA V PLZNI
FAKULTA EKONOMICKÁ

Diplomová práce

Podnikatelský plán jako součást žádosti o úvěr

Business Plan as a Part of Credit Application

Bc. Eliška Koglerová

Plzeň 2013

Čestné prohlášení

Prohlašuji, že jsem diplomovou práci na téma

„Podnikatelský plán jako součást žádosti o úvěr“

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

V Plzni, dne

.....

Bc. Eliška KOGLEROVÁ

Poděkování

Chtěla bych poděkovat za konzultace a vedení při psaní této diplomové práce panu Ing. Jaroslavu Svobodovi. Dále bych chtěla poděkovat paní Ing. Monice Tučkové za poskytnutí potřebných podkladů a informací k vypracování této práce.

Obsah

Úvod.....	8
1 Charakteristika podniku	9
1.1 Základní informace	9
1.2 Historie firmy	9
1.3 Současnost společnosti	9
1.4 Analýza výkonnosti.....	10
1.5 Výrobní program	12
1.5.1 Výhody toroidních transformátorů.....	14
1.5.2 Certifikace a značky	15
2 Strategický plán podniku.....	17
2.1 Poslání	17
2.2 Vize.....	17
2.3 Strategické cíle	20
2.4 Strategie naplnění cílů.....	20
3 Analýza prostředí strategického záměru	23
3.1 Externí analýza	23
3.1.1 Makroprostředí	23
3.1.1.1 Legislativa	23
3.1.1.2 Demografie.....	24
3.1.1.3 Politika	25
3.1.1.4 Ekonomika	25
3.1.1.5 Technologie.....	27
3.1.1.6 Ekologie	28
3.1.2 Mezoprostředí.....	28
3.1.2.1 Porterův model pěti sil	28
Konkurence v odvětví (rivalita mezi existujícími podniky).....	28
Potenciální noví konkurenti	30
Dodavatelé.....	30
Zákazníci	31
Substituční výrobky.....	32
3.1.3 Identifikace příležitostí a hrozeb – Matice EFE.....	32

3.2	Interní analýza	34
3.2.1	Management	34
3.2.2	Marketing	34
3.2.3	Finanční analýza.....	35
3.2.4	Výroba	45
3.2.5	Výzkum, vývoj, inovace.....	46
3.2.6	Informační systémy	46
3.2.7	Analýza silných a slabých stránek podniku – Matice IFE	47
4	Popis investičního projektu	49
4.1	Cíl projektu a jeho význam	49
4.2	Technicko – ekonomická charakteristika	49
5	Finanční plán	51
5.1	Plán výnosů.....	52
5.1.1	Plán výnosů při nerealizovaní investice	54
5.1.2	Plán výnosů při realizaci investice	54
5.2	Plán nákladů	55
5.2.1	Plán nákladů při neuskutečnění investice.....	56
5.2.2	Plán nákladů při realizaci investice	57
5.3	Plán hospodářského výsledku.....	59
5.4	Plán rozvahy	60
5.4.1	Plán rozvahy pro léta bez realizace investice.....	61
5.4.2	Plán rozvahy pro léta s realizovanou investicí	61
5.5	Plánované výkazy pro investici	61
6	Analýza efektivnosti projektu	63
6.1	Doba úhrady projektu.....	63
6.2	Metody založené na diskontování	64
6.2.1.	Náklady cizího kapitálu.....	64
6.2.2	Náklady vlastního kapitálu	64
6.2.3	Vážené průměrné náklady kapitálu	67
6.2.4	Čistá současná hodnota	68
6.2.5	Vnitřní výnosové procento (IRR – Internal Rate of Return).....	70
6.2.6	Index rentability (IR).....	71
7	Splátkový kalendář úvěru.....	72
7.1	Splácení úvěru konstantní anuitou	73

7.2 Splácení úvěru konstantními úmory.....	74
8 Analýza rizik	77
8.1 Riziko	77
8.2 Identifikace faktorů rizika	78
8.3 Stanovení významnosti rizik	80
8.3.1 Expertní hodnocení	80
8.3.2 Analýza citlivosti.....	82
8.4 Postupy pro snížení rizika	87
9 Závěr.....	89
10 Seznam tabulek, obrázků a grafů	91
Seznam tabulek	91
Seznam obrázků	92
Seznam grafů.....	92
11 Seznam použitých zkratk.....	93
12 Seznam použité literatury a zdrojů	95
Knižní publikace	95
Internetové zdroje.....	95
13 Seznam příloh.....	97

Úvod

Cílem této diplomové práce na téma „Podnikatelský plán jako součást žádosti o úvěr“ je popsat a ekonomicky zhodnotit investiční záměr společnosti Transformer s.r.o. na koupi navijecího stroje. V práci musí být zohledněny podmínky bankovního subjektu, který společnosti poskytne prostředky na financování daného projektu.

Nejprve bude představena společnost, její historie, činnost a výrobní program a bude rozebrána její výchozí situace. Bude popsáno poslání společnosti, analyzována její vize, definovány strategické cíle, které vycházejí z dané vize. Následně budou určeny možné strategie pro naplnění stanovených cílů podniku.

V další části bude provedena analýza externího a interního prostředí, které mají přímý vliv na podnikatelský záměr. Z těchto analýz budou vyvozeny příležitosti a hrozby (externí analýza), silné a slabé stránky společnosti (interní analýza), které budou dosazeny do matic EFE a IFE, jež vyvodí stupeň vlivu na daný záměr společnosti.

Následně bude popsán plánovaný projekt na investici, definován jeho cíl a budou stanoveny náklady na jeho realizaci. V další kapitole budou sestaveny finanční plány na dobu ekonomické životnosti projektu. Plány budou sestaveny jak pro variantu, kdy by podnik investici nepřijal, tak pro variantu, kdy dojde k její realizaci. Odečtením těchto plánů pak dostaneme plán pro daný investiční záměr, ze kterého se bude vycházet při hodnocení jeho ekonomické efektivnosti. S pomocí několika ukazatelů bude hodnocena efektivnost a návratnost investice a rozhodne se, zda je vhodné danou investici přijmout, či nikoliv.

V další kapitole bude navržen splátkový kalendář úvěru, který bude sestaven podle dvou metod, a to splácení konstantní anuitou a konstantním úmorem.

Poslední část bude zaměřena na analýzu rizikových faktorů, které mohou projekt ovlivnit. Budou identifikovány a popsány rizikové faktory a stanovena jejich významnost pomocí metody expertního odhadu a analýzy citlivosti.

Závěrem budou navrženy možnosti snížení dopadů rizik na projekt. Podnikatelský plán, provedené analýzy prostředí a stanovené plány jsou důležitým podkladem nejen pro interní vedení podniku, ale také pro externí subjekty. Na základě těchto údajů je pak rozhodováno, zda se bude do projektu investovat nebo zda bude projekt odmítnut.

1 Charakteristika podniku

1.1 Základní informace

Obchodní firma:	Transformer s.r.o.
Sídlo:	Plzeň, Chebská 27, PSČ: 322 00
Právní forma:	Společnost s ručením omezeným
Předmět podnikání:	specializovaný maloobchod velkoobchod výroba, instalace a opravy elektrických strojů a přístrojů
Základní kapitál:	35 100 000,- Kč
Jednatel firmy:	Ing. Pavla Kadlecová
Datum vzniku společnosti:	21. října 2002

Společnost je součástí konsolidačního celku mateřské společnosti Transelectronic se sídlem v Crolly, Co. Donegal, Irsko.

1.2 Historie firmy

Společnost Transformer s.r.o. navázala na bohatou historii společnosti Transform Group, jejíž je součástí. Transform Group vznikla v roce 1975 v německém Mnichově. V roce 1980 zahájila Transform Group výrobu v Irsku a v roce 1983 byl otevřen výrobní závod v USA. Od roku 1988 zahájila Transform Group produkci v Indii. Na počátku roku 1992 byla zahájena výroba v České republice. V roce 2002 zakládá irská část Transform Group v České republice společnost Transformer s.r.o., aby se tímto stala hlavním výrobním závodem značky Transform Group pro celou Evropu. [10]

1.3 Současnost společnosti

Transform Group v současnosti zaměstnává více než 1300 osob v Evropě, v Indii a ve Spojených státech. Společnost je největší výrobce toroidních transformátorů na světě. Většina produkce (cca 75%) jsou výrobky, které se zhotovují podle přání zákazníků. V nabídce je též rozsáhlý sortiment standardních výrobků.

Společnost **Transformer s.r.o.** vznikla v roce 2002 a byla založena jako exkluzivní dodavatel toroidních transformátorů pro mateřskou společnost Transform Group. Jako obchodní teritorium pro přímou distribuci výrobků Transform Group byla společnosti Transformer s.r.o. přidělena východní Evropa (formou výhradního obchodního zastupování pro Transform Group). Přibližně 90% zakázek je smluvně dojednané mateřskou firmou v Irsku, která tak realizuje hospodářský výsledek. Ostatní zakázky si firma Transformer s.r.o. zpracovává pod svým jménem. Transformer s.r.o. dodává své výrobky prostřednictvím svého obchodního oddělení a členů skupiny Transform Group do celé Evropy a Asie. Transformer s.r.o. označuje své výrobky certifikační známkou, která umožňuje montáž transformátorů do zařízení, která jsou následně vyvážena do Spojených států. Nákup ve skupině Transform Group probíhá centrálně firmou Transeselectronic se sídlem v Irsku, která pak prodává materiál jednotlivým výrobním závodům. Díky takto sdruženému nákupu dosahuje Transformer s.r.o. velmi zajímavých nákupních cen, a tím získává i větší prostor pro stanovení prodejní ceny svých výrobků. Transformer s.r.o. nakupuje materiál a služby speciální povahy přímo od výrobce.

Obrázek 1 - Budova společnosti



Zdroj: materiály společnosti, 2013

1.4 Analýza výkonnosti

Analýza výkonnosti se provádí na základě účetních výkazů a hodnotí výkonnost organizace za poslední čtyři roky. V práci jsou použity údaje z let 2009 – 2012. Výkazy podniku lze najít v přílohách B a C.

Tabulka 1 - Analýza výkonnosti (v tis. Kč)

	2009	2010	2011	2012
Tržby	94 089	100 997	101 123	94 052
HV za účetní období	676	3 728	1 905	1 420

Zdroj: Vlastní zpracování na základě [11]

Vývoj tržeb je znázorněn na grafu č. 1. V roce 2009 došlo ke snížení tržeb na 94 mil Kč, což představuje snížení o 31% v porovnání s rokem 2008. Snížení tržeb se projevilo v prodeji vlastních výrobků (snížení o 29%) a také v prodeji zboží (snížení o 37%). Důvodem pro snížení tržeb, které již začalo v roce 2008, spatřuje společnost v celosvětovém hospodářském poklesu. V oblasti produktivity a ziskovosti se podařilo dodržet stanovené plány a to díky důsledné kontrole nákladů a flexibilitě v plánování výroby. Dále došlo k navýšení krátkodobých úvěrů, které byly použity na krytí peněžních potřeb vzniklým z důvodu prodloužení splatnosti pohledávek. Zároveň postupně dochází ke splácení dlouhodobého bankovního úvěru (2 mil Kč).

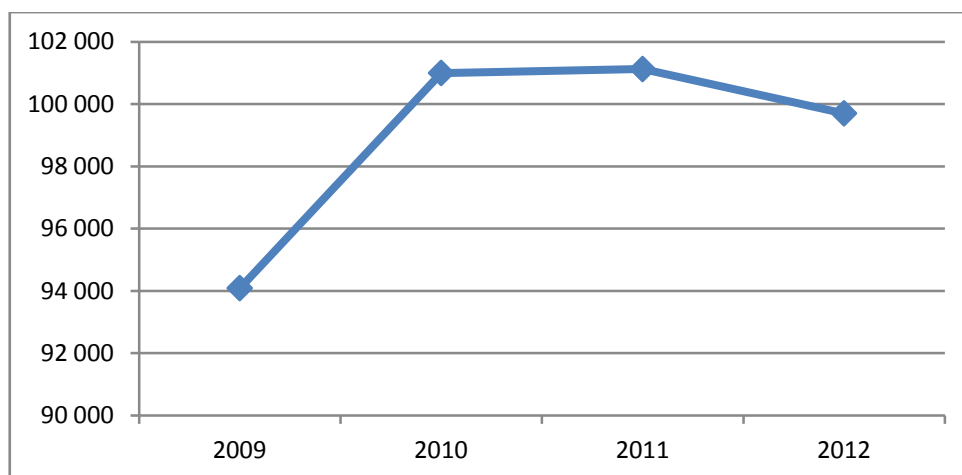
V roce 2010 došlo ke zvýšení tržeb na 101 mil Kč, což představuje zvýšení o 7% v porovnání s rokem 2009. Zvýšení tržeb se projevilo v prodeji vlastních výrobků (zvýšení o 14%), ale naopak v oblasti prodeje zboží došlo k snížení o 26%. Důvodem pro pokles prodeje zboží je optimalizace skladových zásob a prostředků v nich vázaných. V roce 2010 došlo ke snížení limitu krátkodobých úvěrů o 3 mil Kč. Celkové čerpání krátkodobých úvěrů ke konci roku 2010 bylo o 35% nižší než na konci roku 2009. Pokračuje postupné splácení dlouhodobého bankovního úvěru (2 mil Kč). Hospodářský výsledek rapidně vzrostl oproti roku 2009 z důvodu vysokého růstu v provozního výsledku hospodaření (o 150%), kdy došlo k růstu výnosů, zejména pak růstu tržeb z prodeje dlouhodobého hmotného majetku a materiálu a současné optimalizaci nákladů.

V roce 2011 společnost dokázala udržet celkový objem tržeb na úrovni předchozího roku, což představuje 101 mil Kč. V porovnání s rokem 2010 došlo k nárůstu tržeb za prodej zboží (celkem o 6%) a naopak k poklesu tržeb za prodej vlastních výrobků a služeb (o 1%). Pokles prodeje vlastních výrobků a služeb se realizoval na západních trzích. Naopak na východních trzích a v České republice došlo k nárůstu tržeb. V oblasti úvěrů došlo k výraznému snížení v roce 2011 a to celkem o 5 mil Kč. Dlouhodobé úvěry poklesly o 2 mil Kč a krátkodobé úvěry o 3 mil Kč. Hospodářský výsledek oproti roku 2010 poklesl z důvodu navýšení nákladů a poklesu tržeb za prodej DHM.

V roce 2012 došlo jak k poklesu tržeb, tak poklesu HV. V tržbách došlo k poklesu jak v tržbách za prodej zboží (9%) tak za prodej vlastních výrobků a služeb (6,7%), to bylo způsobeno sníženým počtem realizovaných zakázek.

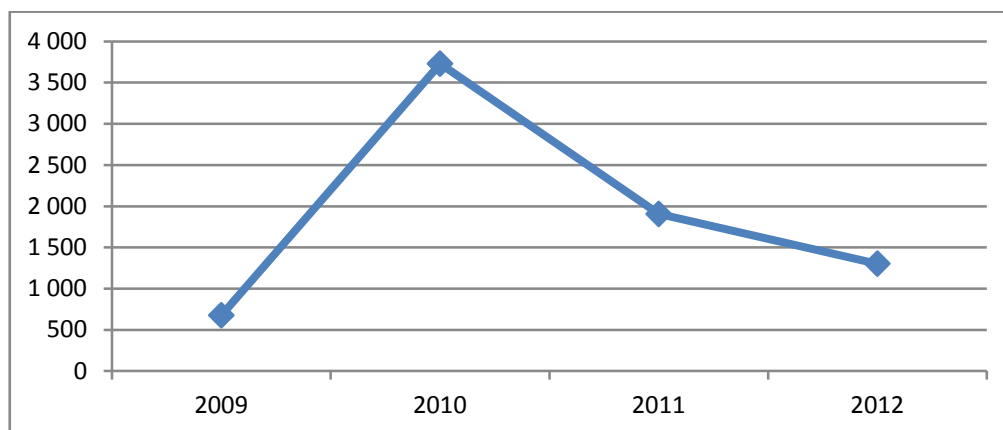
Hospodářský výsledek byl ovlivněn hlavně finančním výsledkem hospodaření, kde došlo ke snížení ostatních finančních výnosů a současnému zvýšení ostatních finančních nákladů, které byly způsobeny kurzovými ztrátami v důsledku posílení koruny vůči euru.

Graf 1 - Vývoj tržeb společnosti za období 2009 – 2012 (v tis. Kč)



Zdroj: vlastní zpracování na základě údajů z výročních zpráv z roku 2009 – 2012 [11]

Graf 2 - Vývoj hospodářského výsledku společnosti za období 2009 - 2012



Zdroj: vlastní zpracování na základě údajů z výročních zpráv z roku 2009 – 2012 [11]

1.5 Výrobní program

Transform Group je nyní vedoucí dodavatel na trhu což z ní dělá dominantní společnost v této oblasti produkce. Světová reputace společnosti spočívá v excelentním produktovém designu, na celkové kvalitě a spolehlivosti, konkurenční náklady a vysoce efektivní distribuční síť.

Obrázek 2 – Výrobky společnosti

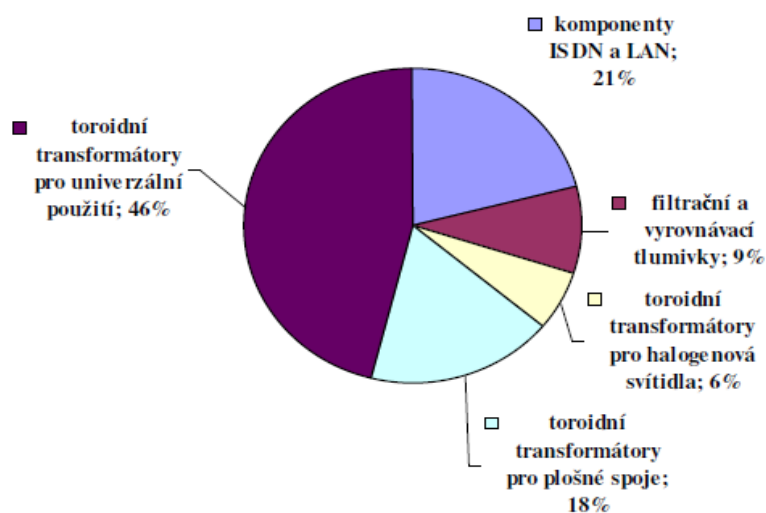


Zdroj: převzato z [10], 2013

Společnost Trasformer s.r.o. vyrábí tyto druhy výrobků:

- Toroidní transformátory pro univerzální použití 1,6 VA – 10 kVA
- Toroidní transformátory pro halogenová svítidla
- Třífázové toroidní transformátory
- Toroidní transformátory pro plošné spoje 1,6 – 160 VA
- Toroidní autotransformátory
- Proudové toroidní transformátory

Graf 3 - Portfolio produktů společnosti



Zdroj: převzato z [10], 2013

1.5.1 Výhody toroidních transformátorů

Toroidní transformátory značky Transform mají stejné využití jako tzv. klasické transformátory. Liší se jen provedením vycházejícím z konstrukce jádra transformátoru. Toroidní transformátory mají jádro kruhové, tj. navinuté z pásu transformátorového plechu.

Mezi hlavní výhody toroidních transformátorů patří [10]:

➤ ***Zmenšený objem***

Při použití toroidní technologie při návrhu a výrobě transformátoru Transform lze dosáhnout úspor v zastavovacím objemu až 60%.

➤ ***Snížená hmotnost***

Úspora se pohybuje v rozsahu 35% - 50%, závisí to na způsobu montáže.

➤ ***Úspory energie***

Úspory dosahují až 86% při chodu naprázdno a 36% při zatížení. Transformátory Transform vyrobené z nejakostnějších materiálů umožňují dosáhnout úspor přibližně 50%, pokud je srovnáme s klasickými transformátory se skládanými jádry. Zvyšování cen energií pak nahrává použití toroidních transformátorů.

➤ ***Flexibilita rozměrů***

Toroidní transformátory Transform nabízejí vysoký stupeň přizpůsobivosti, flexibility rozměrů v porovnání s klasickými transformátory. Konstruktéři jsou schopni navrhnout toroidní transformátor přesně podle požadavků a potřeb zákazníka.

➤ ***Snadná montáž***

Standardní montáž pro výkony do 1kVA se provádí jednou centrující kovovou podložkou a montážním šroubem procházejícím středovým otvorem toroidního transformátoru, což činí montáž rychlou a jednoduchou.

➤ ***Snižená hlučnost***

Kruhová konstrukce jader eliminuje vzduchové mezery a nedochází tak k vibracím, které běžně způsobují hluk. Pokud je požadováno může být brum pomocí speciální technologie odstraněn úplně.

➤ ***Malý rozptyl***

Toroidní transformátory Transform mají díky uzavřenému kruhovému jádru bez volného konce přibližně o 80% - 95% nižší rozptylové magnetické pole než klasické transformátory.

➤ ***Cena a hodnota***

Vysoká kvalita, vysoce rozvinutá technologie a konkurenceschopná cena toroidních transformátorů společnosti dává šanci všem výrobcům, kteří použijí tyto výrobky, zvýšit svoji konkurenceschopnost na světovém trhu.

1.5.2 Certifikace a značky

Výrobky schválené podle UL

Transformátory, které jsou navrhovány na zakázku, jsou automaticky uznávány orgánem "Underwriters Laboratory" (USA) podle normy UL 506. Certifikace UL zahrnuje úplný výrobní program Transform Group a povoluje užívání loga "UL recognized" na všech výrobních nálepkách.



Výrobky schválené podle ČSNEN61558

Transform Group má řadu transformátorů schválenou podle Evropské normy ČSNEN61558. Ve výrobním programu jsou také výrobky schválené podle ČSNEN60601 - zdravotnické elektrické přístroje.



Schválená výrobní řada

Kompletní řada schválených transformátorů, výkonů od 12VA do 1000VA.



Výrobky schválené podle KEMA

Transform Group je certifikována zkušebním ústavem KEMA.



Značkou ENEC 05

Značka ENEC 05 je uznávaná ve všech zemích Evropy a proto zjednodušuje certifikaci výrobků Transform pro celou Evropu. Certifikováno 2. 12. 2003.



Elektrotechnický zkušební ústav

Transformer s.r.o. je certifikována elektrotechnickým zkušebním ústavem. To ji opravňuje označit výrobky značkou ESČ.



Společnost Transformer s.r.o. je držitelem certifikátu, který ji opravňuje označovat výrobky značkou "Česká kvalita".



Dále je držitelem certifikátu, který ji opravňuje používat značku "Zelená energie".



Certifikace GOST R opravňuje dodávat výrobky na území Ruské Federace.



Exportní ocenění v soutěži CZECHTRADE

Společnost Transformer s.r.o. také obdržela exportní ocenění TOP10 v soutěži pořádané agenturou CZECHTRADE v kategorii nejúspěšnější klient z Plzeňského kraje. [10]

2 Strategický plán podniku

Ve strategickém plánu podniku je popsáno jeho poslání, střednědobá vize. Jsou definovány střednědobé strategické cíle a strategie jejich naplnění.

2.1 Poslání

Poslání společnosti obecně vyjadřuje hlavní smysl existence podniku, čím je společnost jedinečná, pro koho vyrábí své produkty a čeho chce společnost dosáhnout. [3]

„Poslání musí přitom respektovat historii firmy, její schopnosti (kompetence), strategické hodnoty a předpokládané vlivy prostředí. Vyjadřuje základní smysl podnikání v kontextu dlouhodobé podnikatelské představy organizace. Formulované poslání musí být zaměřeno na trh, na dosažitelnost výsledků, na specifčnost podnikatelského programu a na motivační prvky.“ [3, s. 34]

Transformer s.r.o. je exkluzivním dodavatelem toroidních transformátorů pro Transform Group s přímou distribucí výrobků do východní Evropy (formou výhradního obchodního zastupování v rámci Transform Group). Společnost usiluje o udržení a další upevňování vedoucí pozice mezi výrobcí a dodavateli toroidních komponentů v České republice i v celém evropském regionu. Firma usiluje o změny v organizaci, procesech a řízení společnosti, které jsou vždy směřovány ke zlepšení jakosti produktů a služeb poskytovaných zákazníkům. Zlepšování jakosti výrobků a služeb společnost chápe a realizuje jako systematický a trvalý proces. Hlavním posláním všech činností je uspokojení potřeb a požadavků zákazníků společnosti.

2.2 Vize

Vize je přesné vyjádření stavu, kterého chce podnik dosáhnout v budoucím časovém horizontu. Vize je tedy časově ohraničena pro plánování ve střednědobém časovém období. [3] Vize obsahuje činnosti, které umožňují určení strategických cílů společnosti a stanovení postupů, jak těchto cílů dosáhnout. Vize musí mít dostatečnou šíři a hloubku, aby mohla poskytnout alternativní zdroje pro vyvození dlouhodobých cílů. Musí taktéž respektovat požadavky a postoje všech zainteresovaných osob (stakeholders). [5]

Hlavním záměrem vize do roku 2016 je udržet a dále upevňovat vedoucí pozici mezi výrobci a dodavateli toroidních komponentů v České republice i v celém evropském regionu. Obchodní politikou společnosti je to, že přispívá svojí činností k růstu konkurenceschopnosti svých zákazníků. Vize obecně obsahuje devět faktorů, kde je podrobně rozebrána:

➤ ***Zákazníci dotyčného strategického záměru***

Společnost vyrábí produkt, toroidní transformátory, který má široké využití a navíc se orientuje na výrobu výrobků na přání zákazníka i na výrobu standardních výrobků. Společnost chce do roku 2016 získat nové zákazníky na českém trhu a dále zvyšovat loajalitu stávajících zákazníků.

➤ ***Produkt a jeho výjimečnost***

Produkty firmy Transformer s.r.o. mají široké využití v různých odvětvích průmyslu. Tyto produkty jsou vysoce kvalitní a certifikované, často jsou vyráběny podle přání zákazníka. Aby byl produkt efektivněji vyráběn, chce společnost zvýšit kvalitu výroby a tím snížit „zmetkovitost“ výrobků.

➤ ***Popis trhu a jeho segmentů***

Společnost bude usilovat o získání nových zákazníků především ve východní Evropě, a to v Turecku a Bulharsku. Dále se bude firma orientovat na získání více zákazníků na českém trhu. To vše povede ke zvýšení objemu výroby.

➤ ***Technické, technologické a užité přednosti produktu***

Transformer s.r.o. vyrábí certifikované výrobky, které jsou vysoce kvalitní. Zvýšení kvality produkce a snížení nákladů chce firma do roku 2016 dosáhnout pomocí snížení zmetkovitosti výrobků. Společnost bude dále usilovat o dosažení souladu všech činností s požadavky normy ISO 9001. Zlepšováním technologických procesů a organizovanou racionalizací výrobních činností se snižují výrobní náklady a cena REFA hodiny.

➤ ***Strategie záměru***

Hlavní strategií záměru je do roku 2016 zvýšit objem tržeb zvýšením výroby a snížení režijních nákladů.

➤ ***Filozofie záměru***

Společnost chce dále udržovat svoji image postavenou na ochotě řešit a plnit specifické požadavky zákazníků pomocí spolehlivosti dodávání výrobků, poskytováním poprodejního servisu a pomocí výborné komunikace. Společnost chce být u svých obchodních partnerů zapsaná svojí spolehlivostí a dobrými partnerskými vztahy spolu s respektováním etiky podnikání a aktivní ochranou životního prostředí (ŽP).

➤ ***Vliv na koncepci a postavení podniku***

Společnost bude usilovat o zdokonalování systému zakázkové výroby, kde se zužitkuje konkurenční výhoda prověřeného know-how skupiny Transform Group. Společnost chce stále více využít svých zkušeností v oblasti produkce transformátorů, které jsou konstruovány přesně na míru podle specifických požadavků zákazníků. Podnik zde realizuje výhodu v podobě vysoké úrovně používané technologie oproti technologiím jiných výrobců, kteří jsou méně zkušení a vyrábějí velké série transformátorů, které jsou vhodné pro běžné použití.

➤ ***Veřejná image***

Image značky Transform bude stále budována a chráněna. Společnost má zaveden stabilní systém řízení kvality vystavěný podle normy ISO 9001 a dále má důkladně zdokumentované know-how. Významnou roli pro image hraje typický vzhled výrobků Transform s konkrétními konstrukčními a barevnými prvky charakterizujícími značku.

➤ ***Sociální koncepce***

Společnost usiluje o to, aby byla dobrým zaměstnavatelem, který poskytuje stabilní perspektivní zaměstnání. Společnost se snaží motivovat svoje zaměstnance k efektivní týmové práci, která vede k plnění cílů společnosti. Společnost považuje svoje zaměstnance za aktivum a za klíčové nositele know-how, kterému je nutné zvyšovat kvalifikaci a znalosti.

2.3 Strategické cíle

Strategické cíle jsou přímo odvozeny z vize společnosti. Musí být popsány jasně, jsou výsledkově orientované a vyjadřují změnu, která má být uskutečněna. Cíle se vyjadřují v měřitelných ukazatelích, aby mohly vypovídat o stupni svého dosažení. [3]

Správně definované cíle musí být SMARTER [3, s. 37]:

- **Specific** - specifický
- **Measurable** - měřitelný
- **Achievable** - dosažitelný
- **Result oriented** - realistický, orientovaný na výsledek
- **Time framed** - časově vymezený
- **Ethical** - v souladu s etickým přístupem k podnikání
- **Resourced** - zaměřený na zdroje

Strategické cíle pro rok 2013 – 2016 jsou definovány následovně:

1. Zvýšení objemu výroby pro mateřskou společnost do roku 2016 o 20 %, a to zvýšením vyrobených REFA hodin na 77 789 hodin
2. Zvýšení obratu českého obchodního oddělení do roku 2016 na 25 mil Kč
3. Snížení režijních nákladů o 5 % do roku 2016
4. Snížení „zmetkovitosti“ výrobků o 5 % do roku 2016
5. Snížení ceny REFA hodiny (cena výrobní normohodiny) na 389 Kč do roku 2016

2.4 Strategie naplnění cílů

Strategie je postup, jak by se mělo naplnit poslání společnosti, aby bylo dosaženo strategických cílů. [5]

Transformer s.r.o. by mohla pro dosažení stanovených cílů využít několik strategií. Cíle jsou vyvozeny z vize společnosti a mělo by jich být dosaženo do roku 2016.

První využitelnou strategií je **penetrace trhu**, kde se výrobce snaží zvýšit tržní podíl pro stávající produkty na stávajících trzích, a to konkrétně zvýšení prodeje výrobků na českém trhu. Zvýšení tržeb českého obchodního oddělení bude měřeno pomocí růstu tržeb za prodej zboží a tržeb vlastních výrobků a služeb v korunách (Kč).

Tento cíl bude dosažen díky získání nových tuzemských i zahraničních zákazníků a zvýšením počtu zakázek u stávajících zákazníků. Společnost se zaměřuje na výrobu výrobků „šitých na míru“ podle přání zákazníků a zde je nutné reagovat na změny vývoje trhů a reagovat na specifické požadavky zákazníků.

Pro lepší propagaci společnost využije klasických propagačních a marketingových aktivit, dále také služeb distributorů. Firma realizuje propagaci prostřednictvím internetových stránek, odborných časopisů a účastí na veletrzích.

Druhá strategie, která by byla vhodná vzhledem ke stanoveným cílům, je **strategie rozvoje trhu**. Transformer s.r.o. díky této strategii rozšíří výrobu stávajících výrobků na nové trhy ve východní Evropě, a to v Turecku a v Bulharsku. Podnik se v roce 2012 zúčastnil veletrhu v Turecku a obchodních jednání v Bulharsku, aby tam sjednal zakázky na rok 2013, z nichž bude v tomto roce generovat tržby.

Zvýšení výroby by mělo být měřeno pomocí počtu REFA hodin (normohodin ve výrobě), stejně jako stanovený první strategický cíl podniku. Protože výrobky podniku jsou značně odlišné, zejména v časové náročnosti na výrobu jednotlivých výrobků, není vhodné použít jako měřítko počet vyrobených kusů, na který nemám dostatečné informace. Na základě interních informací je běžně plán počtu vyrobených REFA hodin pro plánované období, podle koeficientu, který je dán ve firmě, tyto vyrobené REFA hodiny přepočtu na tržby z vlastních výrobků a služeb.

Snížení režijních nákladů bude dosaženo díky snižování především nákladů na externí služby (konzultace, právní pomoc, telefony) a spotřebu nepřímého materiálu (balící materiál apod.) a na spotřebu energie při výrobě.

K uskutečnění cíle - **snížení zmetkovitosti** - je podstatné zvyšovat kvalitu výrobků a kontrolu při výrobě. Celková zmetkovitost je nízké číslo, takže se nám jako taková neprojeví ve výkazech podniku. Ale jelikož si podnik zakládá na včasnou výrobu vysoké kvality, je důležité, aby se tento cíl splnil. Pokud by zákazník nedostal výrobky požadované kvality, mohla by o něj společnost přijít, což by se následně projevilo v poklesu tržeb a v růstu nákladů na výrobu nové zakázky.

Cíle by mělo být dosaženo díky lepší kontrole operátorů ve výrobě, konkrétně např. zda jsou stroje správně nastaveny. Ve výrobě se uplatňuje metoda First off, tedy kontroluje se vždy první vyrobený výrobek celé řady, a až poté se kontroluje celá řada. Podnik tedy bude věnovat pozornost maximalizaci odhalení vad při kontrole First off.

Cena REFA hodiny je cena jedné normohodiny. Obsahuje mzdy výrobních pracovníků, přímé výrobní náklady (odpisy strojů, opravy strojů atd.) a režijní náklady. Snížení ceny REFA hodiny bude realizováno v podstatě automaticky se zvýšením počtu vyrobených REFA hodin a snížení režijních nákladů. Měřítkem je pro nás cena REFA hodiny.

Společnost dále plánuje investici na koupi nového navíjecího stroje na výrobu jader. Tato investice pomůže k naplnění hned několika cílů. Může být bez problému realizována vyšší výroba, stroj bude nový a přesný a tedy přispěje ke snížení zmetkovitosti produktů a zvýšení jejich kvality.

3 Analýza prostředí strategického záměru

Pro kvalitní strategické plánování je nutné získat a vyhodnotit soubory informací charakterizující jednotlivé stránky podniku. Jde o určitou diagnózu a vyhodnocení výchozí situace podniku, které mu umožňují analyzovat svoje možnosti a schopnosti. [2]

Analýza podnikatelského prostředí je rozhodujícím krokem, který musí být zajištěn strategickým manažerem. Analýza prostředí je důležitá proto, aby [3]:

- společnost poznala svoji pozici v prostředí, ve kterém působí
- si byla vědoma neustálých změn, ke kterým zde dochází
- byla schopna předvídat chování zákazníků a konkurence
- uměla identifikovat potenciál svého dalšího rozvoje
- uměla identifikovat rizikové faktory, které se vztahují na daný strategický záměr

Podnikatelské prostředí se dělí na dvě části [3]:

a) Externí prostředí

- *Makroprostředí* – jeho existence není závislá na vůli podniku
- *Mezoprostředí* – lze ho částečně ovlivnit marketingovými nástroji podniku

b) Interní prostředí

- *Mikroprostředí* – podnik ho přímo ovlivňuje svojí činností

3.1 Externí analýza

Jako výsledek analýzy externího prostředí je sestaven seznam příležitostí O (Opportunities) a hrozeb T (Threats), které mohou ovlivnit daný strategický záměr, tedy i naplnění stanovených cílů. Analýza musí respektovat čas, aby předpokládané změny v prostředí mohly být minimalizovány. [5]

3.1.1 Makroprostředí

3.1.1.1 Legislativa

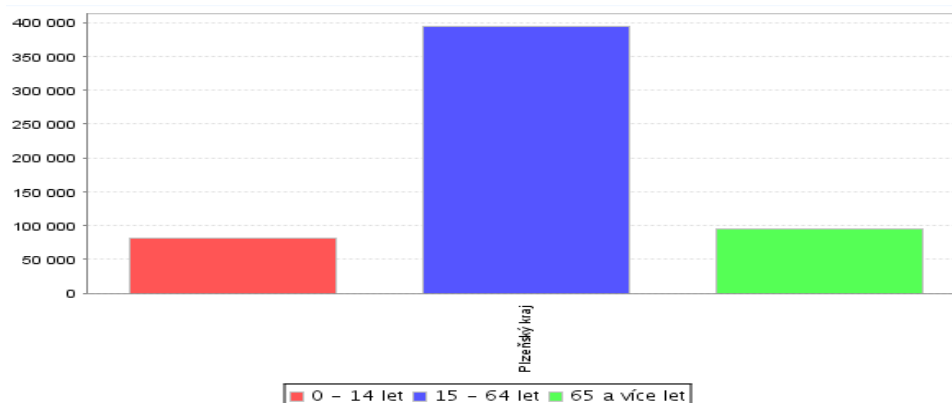
Zde se zjišťuje vliv platných zákonů, nařízení, vyhlášek a norem, které mohou ovlivňovat strategický záměr. Společnost Transformer s.r.o. je jako všechny ostatní podniky ovlivněn současnou legislativou České republiky.

Musí se ve svém podnikání řídit Obchodním zákoníkem a Živnostenským zákonem. Společnost se musí řídit mzdovými předpisy, předpisy sociálního a zdravotního zabezpečení. Firma musí dále dodržovat daňové zákony. Účetnictví podniku je vedeno v souladu se zákonem o účetnictví a Českými účetními standardy pro podnikatele. Změny v zákonech mohou ovlivnit strategický záměr, který se těmto změnám musí přizpůsobovat. K častým změnám dochází zejména v zákoníku práce a u daňových zákonů. K 1. 1. 2013 byla přijata změna ve výši daně z přidané hodnoty (DPH) z původních 20% v roce 2012 u základní sazby na 21% a z původních 14% u snížené sazby na 15% v roce 2013. [12] Tato změna přináší například zvýšení nákladů společnosti na nákup zboží a je tedy spojena s vyšší daní, kterou musí společnost uhradit státu.

3.1.1.2 Demografie

Mezi demografické údaje patří například složení obyvatel, věkové struktury, regionální údaje, populační vývoj a další. Detailní monitorování demografie není pro podnik důležité. Demografie nemá na poptávku po produktech podniku zásadní vliv, jelikož zákazníkem resp. spotřebitelem není trh obyvatel. [5] V České republice dochází ke stárnutí obyvatel, což nemá velký význam z pohledu zákazníka avšak z pohledu společnosti jako zaměstnavatele to není příznivý vývoj na budoucí zaměstnávání obyvatel s požadovanou kvalifikací. Aktuální věkové rozložení obyvatel je zobrazeno v následujícím grafu. Do budoucna se bude snižovat skupina obyvatel 15 - 64 let a zvyšovat skupina 65 let a více.

Graf 4 - Věkové rozložení obyvatel v Plzeňském kraji



Zdroj: převzato z [13], 2013

3.1.1.3 Politika

Mezi politické údaje patří zejména politický systém v dané zemi, regulační, deregulační zásady i podpory, vlastnické principy a další. [5] Společnost bude muset pečlivě sledovat politický vývoj na trzích východní Evropy, kde se nedá očekávat tak rozvinuté a stabilní podnikatelské prostředí jako v zemích Evropské unie (EU). Zde je důležitá schopnost podniku pružně a rychle reagovat na vzniklé situace na těchto trzích. Stát vytváří příležitosti firmám tím, že jim poskytuje služby na podporu exportu ve spolupráci s Ministerstvem průmyslu a obchodu, Hospodářskou komorou a Exportní garanční a pojišťovací společností (EGAP). Záměrem státu je podpořit růst českého vývozu, a tím také zvyšovat hrubý domácí produkt, podpořit růst zaměstnanosti a makroekonomickou rovnováhu, což bude v dnešní ekonomické situaci obzvláště těžké.

3.1.1.4 Ekonomika

Všechny společnosti jsou ovlivněny působením makroekonomických veličin, jako je například vývoj hrubého domácího produktu (HDP), míra inflace, míra nezaměstnanosti, úrokové sazby. Tyto veličiny není podnik schopen ovlivnit. [5]

Česká Republika je zemí s tržní ekonomikou. Makroekonomické prostředí poskytuje přiměřeně vhodné podmínky pro podnikání. Vstup ČR do EU byl spojen se zvýšenou konkurencí na trhu, ale společnost Transformer s.r.o. si své postavení na trhu uhájila. Díky zjednodušení celních formalit a odstranění dlouhého čekání kamionů na hranicích došlo ke snížení nákladů na logistiku, k úspoře pracovníků a ke zrychlenému vyřizování objednávek. Co se týká zakázek mimo EU, firma má ve smluvních podmínkách dojednáno místo dodání zboží do Německa, odkud si distributoři dopravu zboží zajišťují sami pro své zákazníky.

Společnost vyrábí 90% své produkce pro mateřskou společnost a proto je pro ni vývoj kurzu měny velice důležitý ukazatel. Firma většinu své produkce vyváží do zahraničí a pro zákazníky má stanovené pevné ceny. Posilování koruny je pro společnost nepříznivé, protože jí tak vznikají kurzové ztráty. Proti těmto ztrátám se společnost brání uzavíráním forwardových smluv. Podle prognózy ČNB bude v roce 2013 měnový kurz 25,3 CZK/EUR a 25 CZK/EUR v roce 2014.

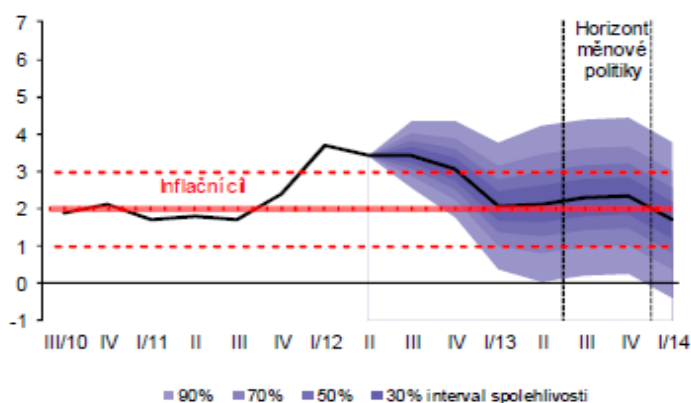
Graf 5 - Vývoj měnového kurzu EUR/CZK



Zdroj: převzato z [14], 2013

Průměrná míra inflace plynule rostla, v červenci 2012 až na 2,9 %. Zdrojem růstu bylo několik vlivů, jako úpravy DPH, růst cen potravin i regulovaných cen a postupné prosakování vysokých vstupních nákladů a slabší koruny. Míra inflace je odhadována v intervalu 2 – 2,5% v roce 2013. Pro rok 2014 je pak odhadovaná ve výši 1,7%.

Graf 6 - Prognóza vývoje míry inflace

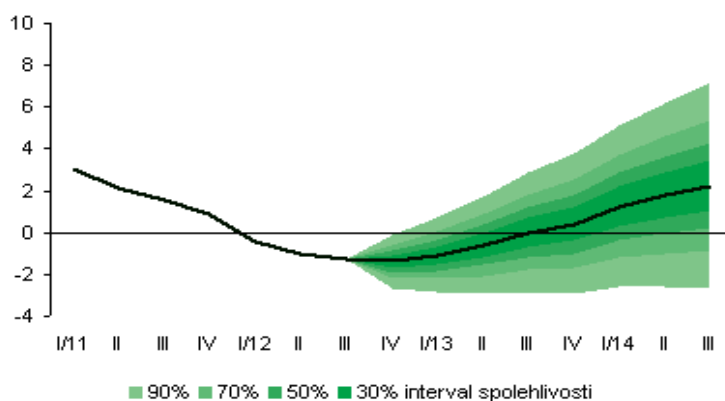


Zdroj: převzato z [15], 2013

Podnik taktéž ovlivňuje současný a budoucí stav ekonomiky. Česká ekonomika pokračovala ve 2. čtvrtletí 2012 v poklesu, kdy HDP poklesl o 1 % oproti roku 2011. Tento výsledek zapříčinily výdaje na konečnou spotřebu, jejichž nižší čerpání bylo odrazem úsporných vládních opatření. Nízká byla také investiční aktivita, což souviselo s omezením veřejných investic a opatrností firem při jejich rozhodování o dalším vývoji. V roce 2013 by mělo dojít k propadu HDP o 1,5%. Naproti tomu v příštím roce by mohla ekonomika podle analytiků postupně zrychlovat až na 1,7%.

Názor analytiků na vývoj jednotlivých výdajových složek HDP se příliš nemění. Pozitivní dopad by měl mít pouze čistý vývoz a změna stavu zásob. Ostatní položky mají přispívat k růstu HDP opět negativně. Spotřeba domácností neporoste dříve, než se zlepší podmínky na trhu práce a neodezní dopady fiskální restrikce.

Graf 7 – Prognóza vývoje HDP



Zdroj: převzato z [15], 2013

Míra nezaměstnanosti ovlivňuje výši mzdových nákladů společnosti. Při nízké míře nezaměstnanosti je obtížné získat hlavně kvalifikované odborníky a společnost jim pak musí nabídnout větší mzdu, aby je získala. Na trhu práce by v roce 2013 nemělo dojít k výrazným změnám oproti roku minulému. Z důvodu slabé ekonomické výkonnosti českého hospodářství dojde spíše k růstu míry nezaměstnanosti a poklesu reálných mezd.

ČNB v reakci na hospodářskou recesi v roce 2009 postupně snižovala úrokové sazby. Poslední snížení sazeb provedla ČNB v červnu 2012. Vysvětlením je, že ČNB nevidí v současnosti výraznější pro inflační tlaky a zároveň zohledňuje i slabou výkonnost českého hospodářství. V roce 2013 se tedy neočekává růst úrokových sazeb, to samé platí pro rok 2014.

3.1.1.5 Technologie

V dnešní době jsou na firmy kladeny vysoké nároky na úroveň technologie z hlediska rychle se měnících trendů a rychlého pokroku. Hlavními překážkami pro zavádění inovací jsou zejména nedostatečné finanční prostředky, orientace managementu na řešení operativních problémů firmy a také nedostatek lidských zdrojů pro strategickou koncepci podniku.

Rychlý rozvoj technologií urychluje zastarávání výrobních prostředků. Výrobní stroje ve společnosti Transformer s.r.o. zastaraly přibližně před 12 lety a jejich obnova je finančně náročná. Společnost se snaží o kontinuální restrukturalizaci strojového parku. Společnost však disponuje úrovní technologie, která je srovnatelná s firmami západní Evropy. Rostoucí konkurence v oboru tlačí na nezbytné využívání moderních technologií.

V dnešní době je využívání moderních informačních technologií taktéž nezbytností. Velkým přínosem pro firmu pro rychlé reagování na požadavky zákazníků je schopnost získávání aktuálních informací o výrobě díky online sledování výroby pomocí čárových kódů. Společnost má také zavedený přehledný vnitropodnikový informační systém formou internetové aplikace E-synergy splňující náročné požadavky pro interní komunikaci, která umožňuje internetový přístup. [24]

3.1.1.6 Ekologie

V současné době se činnost všech podniků sleduje také z ekologického hlediska. Na ekologii jsou kladeny vysoké nároky, které souvisejí s ochranou životního prostředí. Pro ochranu ŽP je vydáno mnoho zákonných předpisů, zároveň byly také zvýšeny pokuty za jejich porušování. V poslední době se zvyšuje tlak na racionalizaci spotřeby energie a využívání přírodních zdrojů. Společnost Transformer s.r.o. se snaží, aby svojí činností nadměrně nezatěžovala ŽP. Pro společnost je samozřejmostí recyklace odpadu a také zákonná likvidace nebezpečných odpadů. Společnost drží certifikát, který ji opravňuje využívat ve svůj prospěch značku "Zelená energie". [24]

3.1.2 Mezoprostředí

3.1.2.1 Porterův model pěti sil

Porterův model pěti sil poukazuje na síly, které jsou spojeny s oborem, kde chce podnik realizovat svůj záměr.

Konkurence v odvětví (rivalita mezi existujícími podniky)

Přestože je v tomto odvětví silná konkurence, společnost Transformer s.r.o. má silné postavení. Konkurenční výhodou je, že je výrobcem pouze toroidních transformátorů, které jsou vyráběny podle požadavků zákazníků.

Společnost centrálně nakupuje za výhodné ceny materiál u společnosti Transform Group, díky tomu má větší prostor pro tvorbu cen svých výrobků a mnoho dalších výhod při výrobě plynoucích z toho partnerství.

Za největší rivaly v odvětví lze považovat dalších pět konkurenčních společností, z nichž největší konkurent je společnost Tronic spol. s.r.o. Narůstající tlak může společnost pocítit ze strany Asijských firem, které produkují levnější avšak méně kvalitní výrobky. Společnost Transformer s.r.o. chce svoji konkurenceschopnost zvyšovat prostřednictvím snížení nákladů a stálého zvyšování kvality výrobků. Významní konkurenti společnosti Transformer s.r.o.:

➤ **Tronic spol. s.r.o.**

Sídlo firmy – Praha, vyrábí od roku 1991

Dlouholetý výrobce vinutých dílů pro elektrotechniku a elektroniku, transformátory na klasických plechových jádrech, toroidních jádrech, feritových jádrech různých tvarů, amorfních jádrech a také vzduchové cívky nebo zákaznické speciality. Společnost realizuje výrobu pro tuzemský trh a také exportuje zboží do celého světa, zejména na Slovensko a do Německa, do Asie nebo zámoří. [19]

➤ **JK – ELTRA s.r.o.**

Sídlo firmy – Heřmanův Městec, vyrábí od roku 1991

Společnosti vyrábí a převíjí toroidní transformátory a autotransformátory. Společnost dále vyrábí transformátory atypických rozměrů dle přání zákazníka, zabývá se navíjením cívek, tlumivek a převíjením transformátorů.

➤ **SAB – Trafo s.r.o.**

Sídlo firmy – Nové Město nad Metují - Krčín, vyrábí od roku 1993

Společnost je významným výrobcem transformátorů, jež navazuje na historii a obchodní zkušenosti při výrobě jak do tuzemska tak při exportu. Specializuje se na sériovou, kusovou výrobu speciálních transformátorů, které jsou určeny do různých zákaznických aplikací. [20]

➤ **TBP – Transformátory spol. s.r.o.**

Sídlo firmy – Blatná

Výrobní program společnosti obsahuje výrobu transformátorů, tlumivek, dále impulsní, transformátory pro halogenová svítidla, s uchycením na lištu, třífázové transformátory a také zásuvkové adaptéry. Všechny typy výrobků je možné vyrobit podle specifikace a přání zákazníka. [21]

➤ **ELZAT spol. s.r.o.**

Sídlo společnosti – Rožmitál pod Třemšínem, vyrábí od roku 1992

Společnost má dlouhodobou stabilní pozici na českém i zahraničním trhu, využívá špičkových technologií výroby a následují nové technické trendy. Zákazníkům se vždy snaží maximálně vyhovět ve všech jejich požadavcích. Výrobní program společnosti obsahuje síťové transformátory jednofázové i třífázové, tlumivky, transformátory pro spínací zdroje, měniče, transformátory na toroidním jádře. Tyto výrobky jsou dodávány na základě konstrukce společnosti, nebo podle výrobní dokumentace zákazníka. [22]

Potenciální noví konkurenti

Transformer s.r.o. působí v odvětví, kde jsou relativně vysoké bariery vstupu. První z nich je vysoká počáteční investice na nákup haly, výrobního zařízení a zásob. Další bariérou může být náročnost na pořízení specializovaného certifikovaného materiálu a získání dodavatelů, kteří tento materiál nabízí s vysokou kvalitou a za příznivou cenu. Už samotný vstup do odvětví, který je založený na dlouhodobých vztazích a úzce propojených řetězových dodávkách, není jednoduchý. Společnost se snaží nabízet vysoce kvalitní výrobky a služby, které jsou konkurenceschopné a splňují požadavky a přání zákazníků.

Dodavatelé

V celé skupině Transform Group probíhá nákup materiálu centrálně mateřskou firmou Transelectronic se sídlem v Irsku, která poté prodává materiál jednotlivým výrobním závodům. Díky sdruženému nákupu dosahuje společnost velmi zajímavých nákupních cen materiálu a dosahuje tak většího prostoru pro stanovení konečné prodejní ceny svých výrobků.

Dalším pozitivem pro společnost je klesající cena komodity, tj. mědi, která je jedním z hlavních používaných materiálů pro výrobu transformátorů. Negativem je však rostoucí cena druhé důležité komodity, a to ceny oceli. Společnost nakupuje materiál a služby speciální povahy přímo od výrobce. Tyto speciální produkty jsou spojeny s vysokým rizikem spojeným s vysokými náklady při potřebě změny dodavatele. Je velice obtížné najít nového dodavatele u hlavního sortimentu materiálu se stejnou kvalitou a za stejné ceny. V případě ztráty klíčového dodavatele speciálních produktů můžou společnosti narůst výrobní náklady nebo dokonce klesnout vysoká kvalita, na které jsou produkty založeny a díky níž jsou produkty konkurenceschopné. Firma používá pro vyjednávání s dodavateli výborně fungující informační systém pro oblast nákupů, podrobný přehled o dodavatelích, cenách a jejich dodacích podmínkách. [24]

Tabulka 2 - Top 7 dodavatelů společnosti

Pořadí	Partner	Podíl [%]	Druh dodávek
1	Transelectronic s.r.o.	68,26	mateřská společnost
2	LABARA - Radomír Holík	5,56	materiál
3	Transelit Int. Servisní středisko s.r.o.	3,21	materiál
4	ČEZ Prodej, s.r.o.	1,86	energie
5	INKOS Rokycany, s.r.o.	1,25	materiál
6	Škvařil Robert Ing.	1,22	materiál
7	Emons Spedice s.r.o.	1,03	dopravce

Zdroj: vlastní zpracování na základě [24], 2013

Zákazníci

Zákazníci požadují výrobky vysoké kvality a za odpovídající cenu, které společnost Transform Group a Transformer s.r.o. dodávají. Image společnosti je postavena na tom, že produkuje výrobky podle přání zákazníků a s typickým designem výrobků společnosti, výrobky certifikované a spolehlivé. Společnost lpí na řízení kvality výrobků a na jejich vysoké jakosti. Firma se specializuje pouze na výrobu toroidních transformátorů, a proto dokáže realizovat také velké zakázky, navíc svým zákazníkům poskytuje technické poradenství zdarma. Společnost vyřizuje eventuální stížnosti a reklamace výrobků rychle a je ochotna vyměnit výrobek i v případě, že je chyba na straně zákazníka.

Výrobky společnosti jsou nedílnou součástí téměř všech přístrojů, což je velkou výhodou, protože jsou výrobky společnosti diverzifikovány do všech odvětví a mnoha firem. Společnost chce získat nové zákazníky na českém trhu a dále ve východní Evropě.

Mezi hlavní zákazníky společnosti patří:

Tabulka 3 – Zákazníci firmy Transformer s.r.o.

Zákazník	Obor podnikání	Procentní podíl na objemu tržeb
RSB	Velkoobchod	10,99
Schukat Electronic GmbH	Velkoobchod	7,14
Naim Audio Ltd	Audio technika	6,92
Isatronic B.V.B.A.	Velkoobchod	4,54
Rapiscan Singapore	„Rentgeny“ na letištích	3,56
Sarelo electronic GmbH	Výrobní elektrické zařízení	2,97
Notified Limited	Požární hlásiče	2,66
Siemens Medical Solution Ltd.	Zdravotní technika	2,32
Jenaer Antriebstechnik GmbH	Pohonová technika	2,27
Ptáček Jaromír	Záložní zdroje	0,90

Zdroj: vlastní zpracování na základě interních materiálů společnosti, 2013

Substituční výrobky

Výrobu transformátorů zajišťuje celosvětově velké množství firem, ale společnost Transformer s.r.o. se specializuje na výrobu pouze toroidních transformátorů, které mají mnoho technologických předností ve srovnání s ostatními výrobky. Převažující produkce je vyráběna přesně podle přání zákazníků (75%), tím firma zajišťuje uspokojení požadavků zákazníků. Hrozbou pro Transformer s.r.o. by mohlo být rozhodnutí zákazníků koupit levnější varianty těchto výrobků. Proti této hrozbě se firma může bránit zvýšením užitné hodnoty výrobku pomocí doplňkových služeb, které se budou lišit od konkurentů, anebo snížením cen výrobků, kde by musel být využit levnější materiál.

3.1.3 Identifikace příležitostí a hrozeb – Matice EFE

Přehledné vyhodnocení externí analýzy lze znázornit pomocí matice EFE (External Forces Evaluation). Tato matice obsahuje seznam příležitostí (Opportunities) a hrozeb (Threats), které jsou také považovány za rizikové faktory, které působí na strategický záměr. [5]

Postup tvorby matice [3]:

- Stanovení nejdůležitějších příležitostí a hrozeb
- Každý rizikový faktor má přiřazenou váhu v rozsahu 0,00 – 1,00 podle důležitosti faktorů pro úspěch v oboru obecně. Suma vah O a T se musí rovnat 1.
- Hodnocení faktorů stupněm vlivu na vizi strategického záměru, na cíle a strategii bez ohledu, jedná – li se o O nebo T.
 - 4 = nejvyšší
 - 3 = nadprůměrný
 - 2 = střední
 - 1 = nízký

Sečtením vážených poměrů všech faktorů, které dostaneme vynásobením váhy a stupně vlivu u každého faktoru lze dojít k výsledku **2,96**, což znamená, že vnější prostředí může ovlivnit podnik průměrně.

Tabulka 4 - Příležitosti

Příležitosti	Váha	Stupeň vlivu	Vážený průměr
Získání nových zákazníků	0,15	4	0,6
Rostoucí HDP – růst poptávky a spotřeby	0,08	2	0,16
Bariery vstupu do odvětví – posílení pozice firmy	0,13	3	0,39
Klesající ceny komodit – mědi	0,08	2	0,16
Nerostoucí úrokové sazby	0,05	2	0,1

Zdroj: vlastní zpracování, 2013

Tabulka 5 - Hrozby

Hrozby	Váha	Stupeň vlivu	Vážený průměr
Substituty – levnější výrobky nižší kvality	0,15	3	0,45
Nezastupitelnost dodavatelů	0,15	4	0,6
Nestabilní politický vývoj ve východní Evropě	0,08	2	0,16
Technologie - rostoucí nároky na její úroveň	0,08	3	0,24
Rostoucí cena komodity – oceli	0,05	2	0,1
Celkový vážený poměr			2,96

Zdroj: vlastní zpracování, 2013

3.2 Interní analýza

Na základě interní analýzy lze stanovit seznam silných S (Strength) a slabých stránek W (Weaknesses) podnikatelského subjektu. Cílem analýzy je posoudit aktuální postavení podniku a je-li schopen realizovat strategický záměr. [8]

3.2.1 Management

Management podniku tvoří generální ředitelka, která je taktéž jednatelkou a zároveň také výrobní ředitelkou společnosti, ekonomický úsek, úsek kvality, obchodní oddělení, technické oddělení a oddělení IT. Podrobnou organizační strukturu společnosti je možné najít v příloze A. Jednotlivé úseky jsou řízeny samostatně, musí pravidelně vydávat reporty, které jsou zasílány do mateřské společnosti. Za reporty je odpovědná generální ředitelka. Úseky firmy nejsou podřízené úsekům v mateřské společnosti v Irsku. Ve firmě se pravidelně konají porady generální ředitelky s vedoucími úseků, kde probíhají diskuze o realizaci cílů, dodržování stanovených kritérií a úkolů jednotlivých úseků. Velká porada všech administrativních pracovníků a vedoucích pracovníků dílen se koná jednou za čtvrt roku. Interní komunikace mezi managementem, mezi managementem a podřízenými pracovníky je realizována prostřednictvím vnitropodnikového informačního systému, prostřednictvím internetové aplikace E-synergy. [24]

3.2.2 Marketing

Transformer s.r.o. dodává svoje výrobky zákazníkům hlavně v Evropě, kteří působí v různých odvětvích. Společnost dbá na to, aby byl zákazník vždy uspokojen, aby dostal výrobek podle svého přání, výrobek kvalitní a za odpovídající cenu. Pro své významné zákazníky společnost pořádá různé akce, zaručuje osobní kontakt a poskytuje zdarma dopravu. Marketing je postaven na tradici značky Transform a na kvalitním výrobku.

Za marketing společnosti je odpovědné obchodní oddělení firmy, které má v kompetenci následující činnosti [24]:

- Marketingový a reklamní plán
- Marketingové analýzy
- Akce pro obchodní partnery
- Shromažďování informací o trhu
- Reklamní kampaně
- Podpora prodeje

Společnost se snaží získávat nové zákazníky díky **propagaci**, která je velice důležitá. Reklama je nejčastěji využívanou formou, konkrétně např. reklama v místním tisku nebo reklamní logo na vozech.

Další využívanou formou je internetová komunikace a kvalitní prezentace firmy. Nejúčinnější je však stále osobní kontakt se zákazníky, protože obchodník může pružně zodpovědět všechny případné dotazy, může podat technické odborné rady a lépe komunikovat se zákazníkem.

Společnost uplatňuje dvě formy stanovení ceny, a to pro mateřskou firmu a pro ostatní zákazníky. Cena pro mateřskou společnost se stanovuje:

$$\text{Cena} = \text{počet refa hodin} * \text{cena refa hodiny} + \text{cena materiálu} + \text{zisková přírážka}$$

Zisková přírážka je fixní. Částka v korunách se převádí na eura, kurz je stanoven jednou za čtvrt roku. Pro české zákazníky se cena počítá stejně, přírážka se však stanovuje individuálně, např. podle výše odbytu jednotlivých zákazníků. Na českém trhu se obchoduje v korunách. Zahraničním zákazníkům se ceník přikládá ke smlouvě, cena je zde stanovena v Eurech. Jednotlivé smlouvy často obsahují klauzuli pro případ, kdy by došlo k pohybu cen materiálu nebo výrazné změně kurzu CZK/EUR. K cenám za výrobky se také připočítá skutečná cena dopravy, protože k dopravě je najímána externí firma.

3.2.3 Finanční analýza

Finanční analýza podniku poskytuje obraz o finanční pozici podniku, která je důležitým měřítkem pro stanovení konkurenční pozice firmy a její atraktivnost pro investory. [5] Finanční analýza se provádí na základě účetních výkazů (viz příloha B a C) a hodnotí výkonnost organizace za poslední čtyři roky.

3.2.3.1 Ukazatel zajištění pracovního kapitálu

Čistý pracovní kapitál (ČPK) představuje část oběžných aktiv, která je financována dlouhodobými zdroji. Je to relativně volný kapitál sloužící k zajištění hospodářské činnosti podniku. Slouží i jako finanční „polštář“, kterého lze využít v případě, že by došlo k určité nepříznivé situaci vyžadující vysoký výdej peněžních prostředků. [5]

$$\text{ČPK} = \text{OA} - \text{KZ}$$

Tabulka 6 – Čistý pracovní kapitál (tis Kč)

	2009	2010	2011	2012
Oběžná aktiva	51 041	46 961	42 940	41 709
Krátkodobé závazky	8 675	9 993	8 867	6 653
ČPK	42 366	36 968	34 073	35 056

Zdroj: vlastní zpracování na základě účetních výkazů z roku 2009 – 2012, (2013)

Společnost ve všech sledovaných letech dosáhla kladného ČPK. Znamená to, že podnik využívá konzervativní přístup k financování aktiv a část oběžných aktiv je financována dlouhodobými zdroji. Vysoká hodnota oběžných aktiv je dána vysokou hodnotou zásob, které má podnik fyzicky na skladě a poměrně vysokým stavem pohledávek, které jsou tvořeny hlavně pohledávkami u mateřské společnosti. Zásoby chce pro další roky podnik redukovat. Kladný výsledek ČPK může znamenat finanční stabilitu podniku a vyšší likviditu, což je žádoucí při využívání dlouhodobého i krátkodobého úvěru u banky.

3.2.3.2 Ukazatele rentability

ROA (rentabilita úhrnných vložených prostředků) měří schopnost podnikových aktiv přinášet zisk, tzn. zhodnocení celkového vloženého kapitálu. Čím je hodnota tohoto ukazatele vyšší, tím je situace sledovaného podniku příznivější, avšak majetek může být zastaralý. [6]

$$ROA = \frac{\text{zisk před odečtením úroků a daní}}{\text{celková aktiva}} * 100 [\%]$$

ROE (rentabilita vlastního kapitálu) měří efektivnost, s níž podnik využívá kapitál svých vlastníků. Jeho hodnota udává, kolik peněžních jednotek čistého zisku připadá na jednu peněžní jednotku investovanou do podniku jeho vlastníky. [6]

$$ROE = \frac{\text{zisk po zdanění}}{\text{vlastní kapitál}} * 100 [\%]$$

ROCE (rentabilita celkového investovaného kapitálu) měří návratnost zapojeného kapitálu nebo celkových investic. Na jedné straně měří schopnost podniku odměnit ty, kteří do něj vložili prostředky a na druhé straně schopnost podniku přilákat nové investory. [4]

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

ROS (rentabilita tržeb) vyjadřuje podíl čistého zisku na tržbách. Ukazatel poukazuje na velikost zisku z podnikání a definuje měřítko vytvářet nové zdroje. Jedná se o vyjádření tržního hodnocení výkonů společnosti. [4]

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

ROA se v roce 2010 rapidně zvýšilo díky vysokému stavu EBIT. Po další léta se udržuje na podobné úrovni. Ukazatel je však mnohem nižší než činí oborový průměr. Společnost zaznamenala kolísavý trend vývoje ukazatele **ROE**. Toto kolísání bylo především způsobeno vývojem čistého zisku, který v roce 2010 vzrostl. V roce 2011, 2012 opět klesl, to vše bylo doprovázeno stoupajícím vlastním kapitálem. Tato hodnota je mnohem nižší než oborová hodnota avšak vyšší než průměrná sazba úročení bankovních vkladů, která je 1 %. Hodnota ukazatele **ROS** opět kolísá v čase. Důvodem je opět nárůst EBIT v roce 2010 a jeho následný pokles v roce 2011 a 2012. To bylo doprovázeno s růstem tržeb. Podíl zisku na tržbách má tedy klesající tendenci.

Tabulka 7 - Ukazatele rentability (v tis. Kč)

	2009	2010	2011	2012
EBIT	2 532	6 396	2 694	2 796
EBT	761	4 601	2 299	1 690
Čistý zisk – EAT	676	3 728	1 905	1 420
Tržby	94 089	100 997	101 123	94 053
Dlouhodobé závazky	805	451	243	7
Celková aktiva	85 947	79 061	73 793	71 110
Vlastní kapitál	41 330	45 059	46 964	48 385
ROA	2,95%	8,09%	3,65%	3,93%
ROE	1,64%	8,27%	4,06%	2,93%
ROCE	6,01%	14,05%	5,71%	5,78%
ROS	2,69%	6,33%	2,66%	2,97%

Zdroj: vlastní zpracování na základě účetních výkazů z roku 2009 – 2012, (2013)

3.2.3.3 Ukazatele likvidity

„Ukazatele likvidity obecně poměřují to, čím je možno platit (různě vyjádřená oběžná aktiva), s tím, co je nutno platit (krátkodobými závazky splatnými v blízké budoucnosti).“ [4, s. 30] Jinými slovy ukazatele likvidity měří schopnost podniku dostát svým závazkům.

Běžná likvidita (Current Ratio) udává, kolikrát pokrývají oběžná aktiva krátkodobé závazky firmy. Optimální je hodnota nad 1,5, kterou společnost každý rok přesahuje. Čím je pak hodnota vyšší, tím je pravděpodobnější zachování schopnosti platit svoje závazky. [4]

$$CR = \frac{\text{oběžná aktiva}}{\text{krátkodobé závazky}}$$

Pohotová likvidita (Quick Ratio) vylučuje z výpočtu zásoby společnosti a je tedy přísnější pro hodnocení. Ukazatel by měl dosahovat hodnot 0,8 – 1. [4]

$$QR = \frac{\text{oběžná aktiva} - \text{zásoby}}{\text{krátkodobé závazky}}$$

Okamžitá likvidita (Cash – Possition Ratio) je ukazatel, který vyjadřuje okamžitou schopnost společnosti uhradit své krátkodobé závazky (právě splatné závazky). Doporučená hodnota se pohybuje od 0,2 do 0,5. [4]

$$CPR = \frac{\text{pohotové platební prostředky}}{\text{krátkodobé závazky}}$$

Tabulka 8 - Výpočet ukazatelů likvidity

	2009	2010	2011	2012
Oběžná aktiva	51 041	46 961	42 940	41 709
Zásoby	25 607	21 736	26 082	24 309
Platební prostředky	1 750	88	67	13
Krátkodobé závazky	8 675	9 993	8 867	6 652
Běžná likvidita	5,88	4,70	4,84	6,27
Pohotová likvidita	2,93	2,52	1,90	2,62
Peněžní likvidita	0,20	0,01	0,01	0,002

Zdroj: vlastní zpracování na základě účetních výkazů z roku 2009 – 2012, (2013)

Společnost je schopna bez problémů dostát svým závazkům vůči věřitelům podle ukazatele běžné likvidity. Dosahuje také uspokojivé hodnoty ukazatele pohotová likvidita. V porovnání s běžnou likviditou je pohotová nižší z důvodu vysokých zásob v podniku. Společnost dosáhla uspokojivé hodnoty ukazatele peněžní likvidity pouze v roce 2009, v následujících letech se hodnota snížila v důsledku problémů s platební kázní zákazníků a především vysokým objemem pohledávek vůči mateřské společnosti. V roce 2012 pak došlo k rapidnímu poklesu platebních prostředků.

3.2.3.4 Ukazatele aktivity

Ukazatele aktivity měří, jak je podnik schopen využívat svých zdrojů. Lze použít dva druhy obratových ukazatelů, a to ukazatele počtu obrátů (kolikrát se obrátí určitý druh majetku za daný časový interval) nebo dobou obratu (dobou, po kterou jsou finanční prostředky vázány v majetku). [4]

Obrat aktiv nám říká, jak velký obrat jsme schopni přinést při daných aktivech. Je měřítkem celkového využití majetku a patří k jednomu z klíčových ukazatelů efektivnosti podniku. Čím je obrat aktiv větší, tím firma s danými zdroji hospodaří lépe. [5]

$$\text{Obrat aktiv} = \frac{\text{roční tržby}}{\text{aktiva}}$$

Obrat zásob vyjadřuje počet obrátek zásob za danou dobu (většinou jeden rok). [5]

$$\text{Obrat zásob} = \frac{\text{tržby}}{\text{zásoby}}$$

Doba obratu zásob je ukazatelem intenzity využití zásob. Udává, kolik dnů jsou oběžná aktiva vázána ve formě zásob. Čím je doba obratu zásob delší, tím menší je riziko vyplývající z nedostatku zásob, ale tím více se v zásobách váže kapitál, což snižuje výnosnost podniku. [5]

$$\text{Doba obratu zásob} = \frac{\text{zásoby} * 360}{\text{tržby}} \text{ [dny]}$$

Doba obratu pohledávek stanovuje průměrný počet dní, během nichž jsou odběratelé dlužní. Čím vyšší je ukazatel, tím delší dobu podnik poskytuje svým obchodním partnerům úvěr. To však zvyšuje riziko společnosti dočasné ztráty likvidity. [5]

$$\text{Doba obratu pohledávek} = \frac{\text{průměrná výše pohledávek} * 360}{\text{tržby}} \text{ [dny]}$$

Doba obratu závazků vypovídá o době, s jakou je firma schopna splácet své krátkodobé závazky, tj. o době, která uplyne mezi nákupem zásob a jejich úhradou. [5]

$$\text{Doba obratu závazků} = \frac{\text{průměrné závazky z obchodního styku} * 360}{\text{objem nákupů materiálu}} \text{ [dny]}$$

Tabulka 9 – Výpočet ukazatelů aktivity

	2009	2010	2011	2012
Doba obratu pohledávek	91	90	60	67
Doba obratu závazků	33	36	32	25
Doba obratu zásob	115	84	85	96
Obrat zásob	3,13	4,27	4,23	3,73
Obrat celkových aktiv	3,03	3,54	3,69	3,58

Zdroj: vlastní zpracování na základě účetních výkazů z roku 2009 – 2012 (2013)

U ukazatele obratu aktiv je doporučená hodnota 1,5. Společnost tuto hodnotu překračuje ve všech letech, což značí dobré hospodaření se zdroji. Doba obratu pohledávek se postupně zlepšuje. V roce 2009 musel podnik čekat v průměru 91 dní a v roce 2010 90 dní, než obdržel platby od svých odběratelů. Podnik tak poskytoval svým obchodním partnerům obchodní úvěr. To sebou však nese vysoké riziko dočasné ztráty likvidity. Stanovená platební podmínka činí u společnosti Transformer s.r.o. v průměru 30 dní, což je ve sledovaných letech výrazně překročeno. Převážnou část pohledávek měla firma vůči své mateřské společnosti. Na základě minulých zkušeností s některými méně solventními zákazníky společnost začala individuálně upravovat cenovou a obchodní politiku a začala vyžadovat platbu předem.

Vývoj obratu pohledávek se zlepšil v roce 2011, kdy průměrná doba obratu klesla na 60 dní, avšak v roce 2012 došlo zase k lehkému zvýšení počtu dnů na 67.

V roce 2009 byla průměrná doba obratu zásob 115 dní, tento ukazatel se postupně snižuje až na hodnotu 85 v roce 2011, což bylo malé navýšení oproti roku 2010 a v roce 2012 došlo k opětovnému navýšení ukazatele. Hodnota ukazatele není uspokojující, v budoucnu bude požadována 70 - ti denní lhůta.

Ve sledovaném období firma splácela krátkodobé závazky rychleji, než inkasovala pohledávky, což je pro firmu dobré, protože i přes dlouhou dobu splatnosti pohledávek je stále schopna splácet svoje krátkodobé závazky.

3.2.3.5 Ukazatele zadluženosti

Ukazatele zadluženosti hodnotí finanční strukturu podniku. Ukazatele vyjadřují míru rizika, kterou podnik podstupuje při dané struktuře vlastních a cizích zdrojů.

Ukazatele popisují vztah mezi cizími zdroji na jedné straně a vlastními, resp. celkovými zdroji na straně druhé. Cizí kapitál je společností využíván, pokud celkový vložený kapitál přináší vyšší efekt (výnosnost) než činí náklady na jeho použití. [4]

Finanční páka vyjadřuje podíl cizích zdrojů na celkových zdrojích podniku. Jeho význam je v tom, že měří užití „levnějšího“ cizího kapitálu, který plní funkci finanční páky, tj. zvyšuje finanční sílu podniku a přispívá k jeho prosperitě. Čím vyšší je hodnota ukazatele, tím je nižší podíl VK na celkových zdrojích a vyšší míra zadlužení, ale tím větší efekt vyvolává "finanční páka" na výnosnost vlastního kapitálu. [5]

Použití cizího kapitálu zvyšuje výnosnost vlastního kapitálu pouze tehdy, jestliže úroková míra cizího kapitálu je nižší než výnosnost aktiv. Pokud tato podmínka není splněna, pak působení cizího kapitálu na ROE je negativní.

Tento efekt lze spočítat pomocí ukazatele ziskový účinek finanční páky. Pokud je ukazatel vyšší než jedna, pak je používání cizího kapitálu pozitivní, tj. zvyšuje výnosnost VK.

$$\text{Finanční páka} = \frac{\text{aktiva}}{\text{vlastní kapitál}}$$

Úroková redukce zisku

$$\text{Úroková redukce zisku} = \frac{EBT}{EBIT}$$

Ziskový účinek finanční páky

$$\text{Ziskový účinek finanční páky} = \text{finanční páka} * \text{úroková redukce zisku}$$

Celková zadluženost (zadluženost 3) je nejběžnějším ukazatelem zadluženosti. Čím vyšší je jeho hodnota, tím vyšší je také finanční riziko. Optimální hodnota ukazatele se doporučuje pod úrovní 0,5. [5]

$$\text{Celková zadluženost} = \frac{\text{celkový cizí kapitál}}{\text{celková aktiva}} * 100 [\%]$$

Míra zadluženosti vlastního kapitálu vyjadřuje, zda si společnost může dovolit ke krytí svých dlouhodobých potřeb při pořizování nové náročné investice další půjčku. [4]

$$\text{Míra zadluženosti VK} = \frac{\text{dlouhodobý cizí kapitál}}{\text{vlastní kapitál}} * 100 [\%]$$

Ukazatel úrokového krytí vyjadřuje, kolikrát zisk před odečtením úroků a daní (EBIT) převyšuje platbu úroků. [5]

$$\text{Úrokové krytí} = \frac{\text{EBIT}}{\text{úrokové náklady}}$$

Tabulka 10 – Ukazatele zadluženosti

	2009	2010	2011	2012
Vlastní kapitál	41 330	45 059	46 964	48 26
Cizí kapitál	43 803	31 048	24 213	27 390
Dlouhodobé závazky	805	451	243	7
Celková aktiva	85 947	79 061	73 793	77 69
EBT	761	4 601	2 299	1 690
EBIT	2 532	6 396	2 694	2 796
Nákladové úroky	2 022	1 470	560	485
Celková zadluženost	51%	39%	33%	35%
Míra zadluženosti VK	1,95%	1,00%	0,52%	0,00001%
Finanční páka	2,08	1,75	1,57	1,61
Ukazatel úrokového krytí	1,25	4,35	4,81	5,76
Úroková redukce zisku	0,30	0,72	0,85	0,60
Ziskový účinek finanční páky	0,63	1,26	1,34	0,97

Zdroj: vlastní zpracování na základě účetních výkazů z roku 2009 – 2012, (2013)

Celková zadluženost vyjadřuje, že v roce 2009 bylo 51% celkových aktiv financováno externími zdroji, v následujícím roce pak 39%, v roce 2011 33% a v roce 2012 35%. Kapitálová struktura společnosti vykazuje klesající podíl cizích zdrojů na celkovém kapitálu společnosti z důvodu splácení dlouhodobého úvěru až do úplného splacení v roce 2012 a současnému poklesu krátkodobých úvěrů. Doporučovaná hodnota ukazatele má být nižší než 0,5, nižší než 50 %. Míra zadluženost vlastního kapitálu vykazuje velmi malé hodnoty díky nízkému stavu dlouhodobých závazků.

Uspokojivá úroveň úrokového krytí je stanovena mezi hodnotou 3 – 4. V roce 2009 byla hodnota ukazatele velice nízká z důvodu nízké hodnoty EBIT a vysokým úrokům společnosti, které plynuly z vysokého úvěru. V dalších letech dosahuje ukazatel uspokojivých hodnot.

Ukazatel ziskový účinek finanční páky nám říká, že společnost využívala efektivně cizí kapitál pouze v roce 2010 a 2011. V roce 2009 byl ukazatel nízký z důvodu nízké hodnoty úrokové redukce zisku, která je způsobena velice nízkou hodnotou zisku před zdaněním. V roce 2012 je hodnota těsně pod požadovanou úrovní ukazatele, která musí být vyšší než 1.

3.2.3.6 Porovnání vybraných ukazatelů s oborovými průměry

Podle NACE společnost patří do kategorie 27 - Výroba elektrických zařízení. Porovnání jednotlivých hodnot ukazatelů s průměrnými hodnotami odvětví je v tabulce č. 11. Společnost v uplynulých letech nedosahovala průměrných hodnot rentabilit svého oboru. Pro rok 2012 oborové průměry ještě nebyly ministerstvem průmyslu a obchodu zveřejněny, uvádím proto pouze údaje za roky 2010 a 2011.

Tabulka 11 - Porovnání vybraných ukazatelů s průměrnými oborovými hodnotami

	Transformer s.r.o.		Oborový průměr	
	2010	2011	2010	2011
ROE	8,27%	4,06%	24,95%	21,59%
ROA	8,09%	3,65%	14,69%	14,64%
Obrat aktiv	3,54	3,69	1,4	1,43
Celková zadluženost	39%	33%	54,16%	59,77%
Běžná likvidita	4,7	4,84	2,88	2,59
Pohotová likvidita	2,52	1,90	1,89	1,73
Okamžitá likvidita	0,01	0,01	0,27	0,18

Zdroj: Vlastní zpracování na základě podkladů společnosti a převzetí hodnot z [16]

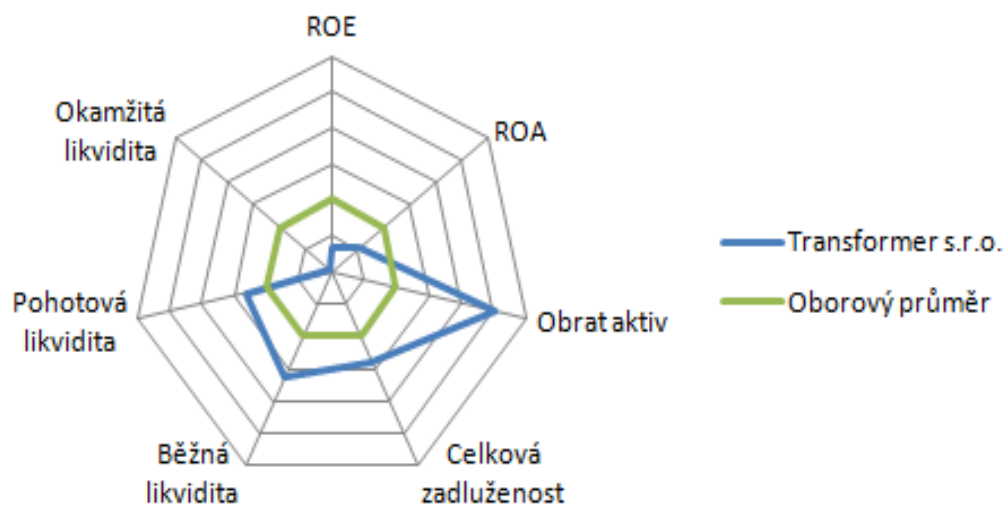
Další možností, jak porovnat výsledky finanční analýzy s průměrem v odvětví zobrazení pomocí pavučinového grafu. Oborové průměry odvětví jsou nastaveny jako základní hodnota pro srovnání, představuje tedy 100%. Každý z ukazatelů je potom přepočítaný na procentní hodnotu oproti základní hodnotě. Ukazatele, kde je požadovaná maximální hodnota (např. ukazatele rentability), se dělí základní hodnotou (následně se vynásobí stem pro vyjádření v procentech). Pro ukazatele, kde je žádoucí hodnota co nejnižší (např. ukazatele zadluženosti) má tento zlomek převrácenou hodnotu. Hodnoty pro graf lze najít v následující tabulce.

Tabulka 12 – Tabulka určení hodnot pro pavučinový graf

	Transformer s.r.o.		Oborový průměr	
	2010	2011	2010	2011
ROE	33,15	18,81	100	100
ROA	55,07	24,93	100	100
Obrat aktiv	252,86	258,04	100	100
Celková zadluženost	138,87	181,12	100	100
Běžná likvidita	163,19	186,87	100	100
Pohotová likvidita	133,33	109,83	100	100
Okamžitá likvidita	3,70	5,56	100	100

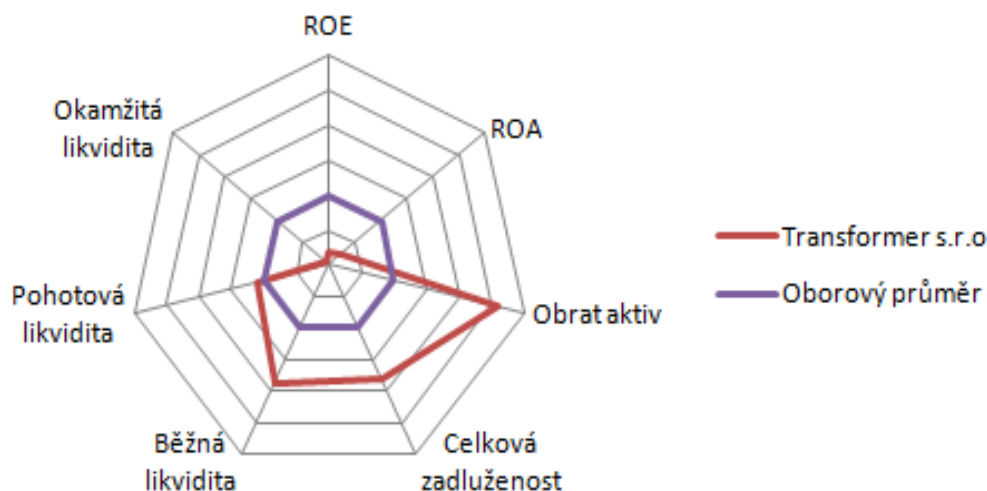
Zdroj: vlastní zpracování, 2013

Graf 8 - Pavučinový graf porovnání s oborovým průměrem v odvětví 2010



Zdroj: vlastní zpracování, 2013

Graf 9 - Pavučinový graf porovnání s oborovým průměrem v odvětví 2011



Zdroj: vlastní zpracování, 2013

3.2.3.7 Shrnutí finanční analýzy

Společnost Transformer s.r.o. je podnik s dobrou likviditou, která je schopna hradit svoje závazky. Okamžitá likvidita je neuspokojující a to z důvodu vysokých pohledávek vůči mateřské společnosti, která výrazně překračuje optimální dobu splatnosti. Z důvodu takto zadržovaných peněz pak podnik disponuje pouze nízkými platebními prostředky, které by mohly být využity např. na renovaci strojového parku. Podnik má dále dlouhou dobu obratu zásob, což také není pozitivní vzhledem k nevyužitým kapitálovým prostředkům. Společnost využívá k financování vysoký podíl cizích zdrojů. Financování cizími zdroji je charakteristické pro tento druh společnosti, oborová hodnota míry zadluženosti je 52,3 %. Celkově je společnost finančně zdravá a je schopna hradit své závazky.

3.2.4 Výroba

Výroba se uskutečňuje v areálu společnosti v Plzni. V roce 2003 prošel areál celkovou rekonstrukcí. Společnost si zakládá na vysoce kvalitních výrobcích a má zaveden certifikovaný systém jakosti ISO 9001:2000. Prostřednictvím komplexního informačního systému Byznys jsou řízeny procesy plánování, přípravy a řízení výroby, nákupu, skladování, expedice, personalistika i účetnictví.

Výrobní procesy a výkony pracovníků jsou v programu Byznys sledovány v reálném čase pomocí využití skenování čárových kódů operací dle pracovníků a výrobních dávek. Za kvalitu výrobků je zodpovědné oddělení kontroly jakosti. Výrobky se testují během výrobního procesu prostřednictvím systému kontrol, který je velice propracovaný. Tak je dlouhodobě dosahována vysoká spolehlivost a jakost výrobků. Transformer s.r.o. má pevně daný a srozumitelný rozpis pro údržbu technologického zařízení. Společnost se potýká s problémem rychle se vyvíjející technologie, její stroje rychle zastarávají a pořizovací hodnota je vysoká. Problémem je také rychlé pořízení náhradních dílů vzhledem k jejich vysoké ceně.

3.2.5 Výzkum, vývoj, inovace

Technické oddělení společnosti Transformer s.r.o. se podílí na vývoji produktů v těsné spolupráci se sesterskými firmami skupiny Transform Group. Nově navržené produkty Transform musí procházet prototypovými zkouškami. Oddělení Výzkumu a vývoje se zabývá např. projektem dodávek prototypů pro stávající nebo potenciální zákazníky.

Výrazným rozvojem prochází také projekty zaměřené na optimalizaci výrobního systému a jeho přizpůsobení struktuře výroby. Zvyšující se nároky na výrobu, na její plánování a také logistiku je důvodem těchto projektů. Společnost naposledy investovala do nákupu automatického testeru elektromagnetických komponentů, který ji umožňuje měřit většinu parametrů, které jsou důležité pro kontrolu kvality a posuzování jednotlivých vlastností výrobků. [24]

3.2.6 Informační systémy

Jednotlivé úseky organizace jsou plně odpovědné za celkový průběh procesů, které mají ve své kompetenci. Společnost Transformer s.r.o. má zavedený informační systém E-synergy, který je využíván vedoucími pracovníky pro vnitropodnikovou komunikaci, pro koordinaci činností a zadávání úkolů podřízeným pracovníkům. Tento program zjednodušuje a také zefektivňuje komunikaci napříč celou společností. Díky tomuto programu se také dají rychle řešit nejrůznější problémy. Systém umožňuje internetový přístup a vyhovuje požadavkům společnosti. Rychlé reagování na změny požadavků zákazníků je možné prostřednictvím online sledování výroby pomocí čárových kódů. [24]

3.2.7 Analýza silných a slabých stránek podniku – Matice IFE

Přehledné vyhodnocení interní analýzy lze znázornit pomocí matice IFE (Internal Forces Evaluation). Tato matice obsahuje seznam silných stránek (Strength) a slabých stránek (Weaknesses), které jsou také považovány za rizikové faktory, které působí na strategický záměr. [5]

Postup tvorby matice [3]:

- Stanovení nejdůležitějších silných a slabých stránek.
- Každý rizikový faktor má přiřazenou váhu v rozsahu 0,00 – 1,00 podle důležitosti silné nebo slabé stránky pro konkurenceschopnost podniku v daném oboru. Suma vah S a W se musí rovnat 1.
- Hodnocení faktorů stupněm vlivu na vizi strategického záměru, na cíle a strategii.
 - 4 = významná silná stránka
 - 3 = méně důležitá silná stránka
 - 2 = méně důležitá slabá stránka
 - 1 = významná slabá stránka

Tabulka 13 - Silné stránky

Silné stránky	Váha	Stupeň vlivu	Vážený poměr
Splnění specifických požadavků zákazníka	0,15	4	0,6
Vnitropodnikový informační systém E-synergy	0,11	4	0,44
Certifikovaný systém jakosti ISO 9001 : 2000	0,1	4	0,4
Dobrá likvidita podniku	0,08	3	0,24
Technická podpora sesterských firem	0,08	3	0,24

Zdroj: vlastní zpracování, 2013

Tabulka 14 - Slabé stránky

Slabé stránky	Váha	Stupeň vlivu	Vážený poměr
Nedostatečná obnova strojového parku	0,15	1	0,15
Vysoký stav pohledávek vůči mateřské společnosti	0,12	1	0,12
Vysoká spotřeba energií při výrobě	0,08	1	0,08
Dlouhá doba obratu zásob	0,08	2	0,16
Rychlé zastarávání strojového parku	0,05	2	0,1
Celkový vážený poměr			2,53

Zdroj: vlastní zpracování, 2013

Celkový vážený poměr hodnotící interní prostředí má hodnotu **2,53**. Tento výsledek ukazuje, že firma disponuje střední silou. K podpoře je potřebné využít další rozvoj společnosti.

4 Popis investičního projektu

4.1 Cíl projektu a jeho význam

Projekt by měl společnosti sloužit k technologickému rozvoji, za účelem zvýšení její konkurenceschopnosti, výroby a také kvality, flexibility a celkového růstu podniku. Projekt na koupi nového navíjecího stroje na výrobu jader je vypracován na základě dosavadního vývoje tržeb, požadavků a zkušeností managementu společnosti. Vedení společnosti je přesvědčeno, že plánovaný projekt vytvoří pozitivní efekt k dosažení stanovených cílů a rozvoji společnosti. Stroj bude pořízen od firmy RUFF s.r.o., která pro společnost dodává stroje a jiné komponenty k výrobě toroidních transformátorů. Tento dodavatel má obchodní zastoupení v České republice a se společností spolupracuje již delší dobu. Nabídka stroje splňuje všechny technické parametry, které jsou společností Transformer s.r.o. požadovány. Stroj je v nabídce za dobrou cenu, k níž je nabízen také kvalitní záruční i pozáruční servis. Předpokládané náklady na realizaci projektu činí 5 200 tis Kč. Firma chce tyto náklady hradit z části vlastními zdroji a na pokrytí zbylých nákladů využít bankovní úvěr.

4.2 Technicko – ekonomická charakteristika

RW55 je největší a nejtěžší toroidní navíjecí stroj. Modulární systém sestává ze třech navíjecích hlav a čtyř otočných stolic. Tyto stroje jsou navrženy pro velmi náročné aplikace, se silnými vodiči a velmi těžkými toroidními jádry. Extra robustní konstrukce a silné motory stroje zaručuje vždy dostatečný výkon.

Cena stroje činí 5 100 tis Kč. Dodavatel RUFF s.r.o. zajistí dopravu stroje a také veškeré příslušenství. Dodavatel je odpovědný také za montáž stroje a jeho uvedení do provozu, dále poskytne základní školení personálu obsluhy a údržby stroje. To vše zajistí pracovníci společnosti RUFF s.r.o. během několika dnů. Záruční doba stroje činí 24 měsíců, výrobce doporučuje pravidelný servis do konce doby životnosti, která je 10 let po skončení záruční doby. Technická životnost tohoto stroje je určena výrobcem na 12 let. Ekonomická životnost projektu představuje období, po které je ekonomicky výhodné projekt provozovat.

Ekonomická životnost projektu nemůže být delší než životnost technická. Naopak ve většině případů je kratší. [1] Ekonomickou životnost společnost stanovila na 6 let, což je zároveň také doba odepisování stroje. Na dobu 6 let musí být tedy plánovány také účetní výkazy. Objednavatel Transformer s.r.o. musí pro zařízení připravit prostory ve výrobní hale, musí dále zajistit zdvihací a manipulační zařízení pro vyložení stroje a jeho přemístění. Tyto přípravy budou představovat podle odhadu náklady ve výši asi 100 tis Kč.

Obrázek 3 - Navíjecí stroj formy RUFF s.r.o.



Zdroj: převzato z [17]

Obrázek 4 – Navíjecí hlava stroje



Zdroj: převzato z [17]

5 Finanční plán

Finanční plán je klíčovým plánem mezi ostatními funkčními plány. Vychází ze strategických východisek společnosti, jako jsou strategické cíle, strategie firmy a také výsledky finanční analýzy. Náplní finančního plánu jsou tři plánované výkazy, a to výkaz zisku a ztrát, rozvaha a peněžní toky. [3] Abychom získali plánované finanční výsledky projektu, je nutné zpracovat finanční plán společnosti. Nejprve se zpracuje plán pro případ realizace investice, následně pro případ, že k uskutečnění investice nedojde. Výsledek po vzájemném odečtení těchto plánů je finančním plánem pro projekt. Tyto hodnoty budou poté využity k analýze návratnosti projektu a jeho ekonomické efektivity.

Jako první bude sestaven plánovaný **výkaz zisku a ztrát**. Pro plánování výnosů je možné využít dva přístupy.

Agregovaný přístup, kde je plán tržeb určen pro jednotlivé roky plánovacího období na základě prognózy budoucí výše tržeb jakožto časová řada jedné agregované položky. V tomto přístupu lze k určení tržeb využít odhady založené na využití znalostí a zkušeností pracovníků marketingu. Dále je možné stanovit výši tržeb pomocí trendové křivky, která je určena pomocí historických dat o jejich velikosti z několika minulých let. A poslední možností je regresní a korelační analýza, která stanovuje tržby pomocí regresního modelu. [2] Nevýhodou metody je, že nerespektuje změny vnějšího prostředí a nerozlišuje velikost prodeje v naturálním vyjádření ani prodejní cenu. [3]

Desagregovaný přístup, je založen na rozdělení výrobního programu do určitého počtu komodit, které představují jednotlivé klíčové produkty. Ty poté plánujeme separátně a hodnotí se vlivy okolního prostředí i interních faktorů na jejich vývoj. Tržby se poté plánují buď v peněžním vyjádření, nebo na základě prodeje v naturálním vyjádření a prodejních cen. Tato metoda je náročnější časově a také z hlediska množství dat a jejich kvality. [3]

Pro plánování nákladů je taktéž možné využít dvou přístupů.

Agregovaný přístup, tj. stanovení jednotlivých skupin nákladů v relaci k tržbám. Lze takto stanovit náklady jako je např. spotřeba materiálu a energie, služby, osobní náklady, odpisy, další provozní náklady a finanční náklady.

Desagregovaný přístup je založen na individuálním stanovení nákladových položek, vycházející z plánu spotřeby. [2]

Rozdílem plánovaných výnosů a nákladů snadno zjistíme **hospodářský výsledek** před zdaněním pro jednotlivá léta plánu. Výsledek hospodaření po zdanění určíme při znalosti daně z příjmu. Velikost daně potom závisí na výši daňového základu a velikosti sazby daně z příjmu. [2]

Plánovaná rozvaha se sestaví pomocí plánu aktiv, reprezentující majetek podniku, poté také pasiv, zobrazující zdroje financování majetku společnosti. Ke stanovení velikosti rozvahových položek, které jsou závislé na tržbách (zásoby, pohledávky, finanční majetek, závazky z obchodního styku) lze využít několik metod.

- **Metoda procentních poměrů k tržbám** stanovuje rozvahové položky jako odhad poměrů určitých složek aktiv a pasiv k tržbám, jež se vyjadřuje v procentech na základě historických dat. Je to hrubý odhad vybraných položek. Poměry se poté upraví a zpřesní podle plánovaného rozvoje firmy. [2]
- **Regresní metoda** stanovuje jednotlivé položky rozvahy pomocí nástroje regresní a korelační analýzy. Nezávisle proměnnou představují tržby, závisle proměnná je potom určitá položka rozvahy, jejíž výši určujeme. Je potřeba určit daný typ závislosti (lineární, nelineární) a potom určit hodnoty jednotlivých parametrů regresní funkce. Tato metoda vyžaduje využití co nejvíce údajů z minulých let. [2]
- **Metoda ukazatelů obratu** vychází z ukazatelů obratu, což je relace tržeb a dané položky aktiv či pasiv. Při znalosti plánu tržeb a znalosti hodnoty doby obratu nebo obrátky pro jednotlivé druhy aktiv a pasiv, dosadíme jen do vzorce pro jejich výpočet a vyjádříme hledané hodnoty položek. Pro výpočty opět vycházíme z výsledků minulých let a na jejich základě plánujeme hodnoty ukazatelů obratu pro budoucí období. Při jejich plánování by se měl zohledňovat i vývoj v odvětví. [2]

5.1 Plán výnosů

Výnosy jsou plánovány pomocí metody procentního poměru k tržbám. Sortiment podniku je různorodý a převážně vyráběn na zakázku podle přání zákazníků a tak se tato metoda zdá být nejvhodnější.

Tržby z prodeje vlastních výrobků a služeb tvoří přes 80% všech tržeb společnosti, protože se zabývá výrobou. Ostatní provozní výnosy netvoří ani procento tržeb, jsou téměř zanedbatelnou položkou. Finanční výnosy vznikají společnosti za platby v eurech, tedy kurzovými rozdíly. Jsou plánovány podle růstu tržeb, tj. růst výnosů o cca 4% pro každý rok. Vývoj těchto výnosů hodně závisí na kolísání kurzu během měsíce. Proti kolísání kurzu se společnost brání forwardovými obchody.

Tabulka 15 – Výnosy v minulosti

	Hodnoty (v tis. Kč)				
	2008	2009	2010	2011	2012
Celkové tržby	137 093	95 102	103 749	102 926	95 457
Tempo růstu tržeb	-	-30,6%	9,09%	-0,79%	-7,26%
Tržby z prodeje vlastních výrobků a služeb	110 958	78 397	89 384	88 841	82 877
Tržby za prodej zboží	24 756	15 692	11 613	12 282	11 175
Tržby z prodeje DHM	1 379	1 013	2 752	1 803	1 405
Ostatní provozní výnosy	706	224	734	201	646
Finanční výnosy	4 512	2 022	1 470	2 037	1 161

Zdroj: vlastní zpracování na základě [11], 2013

Tabulka 16 - Výnosy v minulosti - poměr k tržbám

	Podíl na tržbách (v %)				
	2008	2009	2010	2011	2012
Tržby z prodeje výrobků a služeb	80,94	82,43	86,15	86,32	86,82
Tržby za prodej zboží	18,06	16,50	11,19	11,93	11,71
Tržby z prodeje DHM	1,01	1,07	2,65	1,75	1,47
Ostatní provozní výnosy	0,51	0,24	0,71	0,20	0,68
Finanční výnosy	3,29	2,13	1,42	1,98	1,22

Zdroj: vlastní zpracování na základě [11], 2013

V roce 2009 došlo k výraznému poklesu tempu růstu tržeb, a to o 30,6%. Důvodem pro snížení tržeb, které začalo již v roce 2008, spatřuje společnost hlavně v celosvětovém hospodářském poklesu. Tempo růstu tržeb mělo mimo roku 2010 klesající charakter. Došlo k poklesu zakázek u mateřské společnosti tak pro tuzemský trh. Společnost se tedy zaměří na růst tržeb jak u českého obchodního oddělení, tak růst tržeb na stávajících trzích a průnik na nové trhy.

5.1.1 Plán výnosů při nerealizovaní investice

Pokud by společnost neinvestovala do projektu, chtěla by i tak dodržet růst tržeb. Růst tržeb by měl být 4% ročně v plánovaném období a je možné ho splnit, protože společnost nyní nevyužívá kapacitu strojů při výrobě na 100%. Tento růst bude realizován převážně růstem tržeb za vlastní výrobky a služby. Lze však očekávat, že při stanoveném tempu růstu, bude investice do výrobních technologií nutná na konci šestiletého období. Tržby z prodeje materiálu a dlouhodobého majetku společnost plánuje přibližně ve stejném procentním poměru k tržbám, 1,59%. Tržby z prodeje zboží jsou plánovány ve stejném poměru k tržbám jako za poslední tři roky. Ostatní provozní výnosy jsou plánovány podle průměru z hodnot stávajících poměrů tedy na 0,47%. Finanční výnosy společnost plánuje držet na 2% úrovni vzhledem k tržbám.

Tabulka 17 - Plán výnosů při nerealizované investici

	Podíl (v %)	Hodnoty (v tis. Kč)					
		2013	2014	2015	2016	2017	2018
Celkové tržby		99 275	103 246	107 376	111 671	116 138	120 784
Tempo růstu tržeb		4	4	4	4	4	4
Tržby z prodeje výrobků a služeb	86,43	85 804	89 236	92 805	96 517	100 378	104 393
Tržby za prodej zboží	11,61	11 526	11 987	12 466	12 965	13 484	14 023
Tržby z prodeje DHM a materiálu	1,59	1 578	1 642	1 707	1 776	1 847	1 920
Ost. provozní výnosy	0,47	467	485	505	525	546	568
Finanční výnosy	2,01	1 995	2 075	2 158	2 245	2 334	2 428
Celkové výnosy		101 370	105 425	109 642	114 027	118 589	123 332

Zdroj: vlastní zpracování, 2013

5.1.2 Plán výnosů při realizaci investice

Pokud společnost realizuje investici, tj. nákup stroje, dojde v prvním roce ke skokovému navýšení tržeb za vlastní výrobky a služby o 12%. V dalších letech by mělo docházet k meziročnímu růstu o 4%. Společnost počítá se stejným poměrem ostatních výnosových položek jako při neuskutečnění investice. Tržby z prodeje výrobků a služeb jsou stále nejvýznamnější složkou tržeb.

Tabulka 18 - Plán výnosů při realizaci investice

	Podíl (v %)	Absolutní hodnoty (v tis. Kč)					
		2013	2014	2015	2016	2017	2018
Celkové tržby		106 912	111 188	115 636	120 261	125 072	130 075
Tempo růstu tržeb		12	4	4	4	4	4
Tržby z prodeje výrobků a služeb	86,43	92 404	96 100	99 944	103 942	108 099	112 423
Tržby za prodej zboží	11,61	12 412	12 909	13 425	13 962	14 521	15 102
Tržby z prodeje DHM a materiálu	1,59	1 700	1 768	1 839	1 912	1 989	2 068
Ost. provozní výnosy	0,47	502	523	543	565	588	611
Finanční výnosy	2,01	2 149	2 235	2 324	2 417	2 514	2 614
Celkové výnosy		109 168	113 534	118 076	122 799	127 711	132 819

Zdroj: vlastní zpracování, 2013

5.2 Plán nákladů

Nejvýznamnější nákladové položky společnosti Transformer s.r.o. tvoří zejména spotřeba materiálu a energie, služby a osobní náklady. V roce 2009 došlo k výraznému poklesu nákladů z důvodu poklesu tržeb a již zmíněného hospodářského poklesu a v roce 2010 k opětovnému navýšení spolu s růstem tržeb. Rok 2012 je doprovázen poklesem nákladů, kdy došlo i ke snížení výroby a tržeb. Společnost snižuje od roku 2011 náklady na služby, zejména pak poradenské služby. Osobní náklady v roce 2009 poklesly výrazně, protože došlo k poklesu tržeb o 30% a došlo k propouštění zaměstnanců a slučování některých vedoucích pozic. V dalších letech se podnik snažil i při poklesu tržeb udržet stálý růst mezd vzhledem k vývoji inflace. Docházelo pouze k relativním úsporám v této oblasti hlavně díky zkrácení pracovního týdne na čtyři pracovní dny, což bylo však krátkodobým řešením v roce 2010. Nákladová položka ostatní provozní náklady nevykazovala během minulých let výrazné výkyvy, protože jde hlavně o náklady fixního charakteru, tj. náklady na pojištění budov, pojištění za škody způsobené výrobkem, které jsou plánovány převážně ve stejné výši. Odpisy v minulých obdobích postupně klesaly, protože společnost neměnila strukturu svého majetku.

Nákladové úroky společnosti jsou vázány na 30 denní PRIBOR, jehož měsíční hodnota za rok 2012 činila 0,75 %, plus marže, která se pohybuje od 1,65 – 2,9 %, a jsou účtovány vždy ke konci úvěrového období. Tyto náklady postupně klesají spolu se splácením dlouhodobého úvěru. U finančních nákladů nedocházelo během let k výrazným změnám.

Tabulka 19 - Náklady v minulosti

	Hodnoty (v tis. Kč)				
	2008	2009	2010	2011	2012
Celkové tržby	137 093	95 102	103 749	102 926	95 457
Tempo růstu tržeb	-	-30,63%	9,09%	-0,79%	-7,26%
Spotřeba materiálu a energie	59 970	40 406	50 377	52 542	46 639
Služby	12 515	8 047	10 806	7 858	6 242
Osobní náklady	33 734	23 050	25 083	26 322	26 303
Odpisy	3 122	2 796	2 785	2 689	2 535
Ostatní provozní náklady	1 071	1 248	1 217	1 702	737
Nákladové úroky	1 800	1 284	810	560	485
Finanční náklady	2 894	2 534	2 475	1 879	1 708

Zdroj: vlastní zpracování na základě [11], 2013

Tabulka 20 - Náklady v minulosti - poměr k tržbám

	Podíl na tržbách (v %)				
	2008	2009	2010	2011	2012
Spotřeba materiálu a energie	43,74	42,49	48,56	51,05	48,86
Služby	9,13	8,46	10,42	7,63	6,54
Osobní náklady	24,61	24,24	24,18	25,57	27,55
Odpisy	2,28	2,94	2,68	2,61	2,66
Ostatní provozní náklady	0,78	1,31	1,17	1,65	0,77
Finanční náklady	2,11	2,66	2,39	1,83	1,79
Nákladové úroky	1,31	1,35	0,78	0,54	0,51

Zdroj: vlastní zpracování na základě [11], 2013

5.2.1 Plán nákladů při neuskutečnění investice

Společnost plánuje růst tržeb, a proto dojde k růstu také spotřeby materiálu a energie. Strategickým cílem je snižování těchto nákladů, avšak při vysokém nárůstu tržeb to není možné. V tomto případě se jedná o zvyšování, které je však nutné. Spotřeba materiálu je plánovaná jako 49,2% tržeb a služby 6,2%. Režijní náklady se tedy ve výsledku snižují v relativním poměru k tržbám. Osobní náklady porostou spolu s růstem výkonů. Jejich podíl se bude postupně zvyšovat o půl procentního bodu ročně z důvodu zvyšování mezd zaměstnanců.

Odpisy nebudou růst, společnost totiž neplánuje pořízení významné investice. Ostatní provozní náklady plánuje společnost držet ve stejných hodnotách po celé plánovací období, a to v jednocentním poměru. Poměr finančních nákladů k tržbám se bude pomalu meziročně snižovat, to samé platí pro poměr nákladových úroků.

Tabulka 21 - Plán nákladů bez realizace investice

	Hodnoty (v %)					
	2013	2014	2015	2016	2017	2018
Spotřeba materiálu a energie	49,2	49,2	49,2	49,2	49,2	49,2
Služby	6,2	6,2	6,2	6,2	6,2	6,2
Osobní náklady	28	28,5	29	29,5	30	30,5
Odpisy	2,65	2,63	2,61	2,59	2,57	2,55
Ostatní provozní náklady	1	1	1	1	1	1
Finanční náklady	1,77	1,75	1,73	1,71	1,69	1,67
Nákladové úroky	0,48	0,44	0,4	0,36	0,32	0,28

Zdroj: vlastní zpracování, 2013

Tabulka 22 - Plán nákladů bez realizace investice

	Hodnoty (v tis. Kč)					
	2013	2014	2015	2016	2017	2018
Celkové tržby	99 275	103 246	107 376	111 671	116 138	120 784
Spotřeba materiálu a energie	48 843	50 797	52 829	54 942	57 140	59 426
Služby	6 155	6 401	6 657	6 924	7 201	7 489
Osobní náklady	27 797	29 425	31 139	32 943	34 841	36 839
Odpisy	2 631	2 715	2 803	2 892	2 985	3 080
Ostatní provozní náklady	993	1 032	1 074	1 117	1 161	1 208
Finanční náklady	1 757	1 807	1 858	1 910	1 963	2 017
Nákladové úroky	477	454	430	402	372	338
Celkové náklady	88 653	92 633	96 789	101 129	105 662	110 396

Zdroj: vlastní zpracování, 2013

5.2.2 Plán nákladů při realizaci investice

Plánování společnosti při realizaci investice je doprovázeno skokovým zvýšením tržeb v roce 2013, a proto dojde také ke skokovému zvýšení spotřeby materiálu a energie. Poměr služeb bude pozvolně klesat. Poměr osobních nákladů se zvyšuje stejně jako u plánování bez investice, protože společnost v roce 2012 nevyužívala svoje zdroje na 100%. U odpisů dojde ke zvýšení, protože se zde musí projevit odepisování nového navijecího stroje a poté následnému snižování jeho poměru. Finanční náklady budou růst, avšak poměr k tržbám se bude pomalu snižovat.

Nákladové úroky porostou v absolutním vyjádření, avšak v relativním poměru k tržbám budou pomalu klesat díky splácení úvěru a snižujícím se PRIBORU, což je následek plánovaného financování investice z větší části cizím kapitálem, které se projeví počátečním zvýšením nákladových úroků v roce 2013.

Tabulka 23 - Plán nákladů při realizaci investice – procentní podíl

	Hodnoty (v %)					
	2013	2014	2015	2016	2017	2018
Spotřeba materiálu a energie	49,20	49,20	49,20	49,20	49,20	49,20
Služby	6,20	6,10	6,00	5,80	5,60	5,40
Osobní náklady	28,00	28,50	29,00	29,50	30,00	30,50
Odpisy	2,72	2,70	2,68	2,66	2,62	2,60
Ostatní provozní náklady	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00
Finanční náklady	1,77	1,75	1,73	1,71	1,67	1,65
Nákladové úroky	0,52	0,52	0,51	0,50	0,48	0,46

Zdroj: vlastní zpracování, 2013

Tabulka 24 - Plán nákladů při realizaci investice

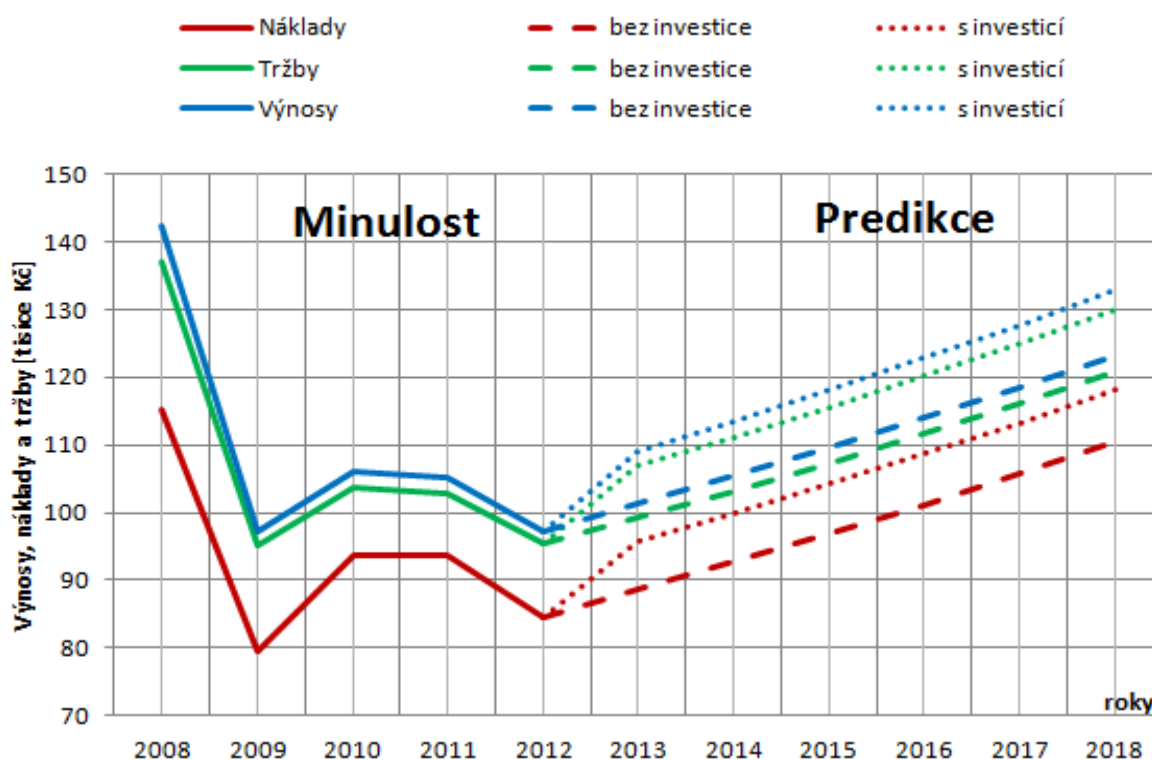
	Hodnoty (v %)					
	2013	2014	2015	2016	2017	2018
Celkové tržby	106 912	111 188	115 636	120 261	125 072	130 075
Spotřeba materiálu a energie	52 601	54 705	56 893	59 169	61 535	63 997
Služby	6 629	6 782	6 938	6 975	7 004	7 024
Osobní náklady	29 935	31 689	33 534	35 477	37 522	39 673
Odpisy	2 908	3 002	3 099	3 199	3 277	3 382
Ostatní provozní náklady	1 069	1 112	1 156	1 203	1 251	1 301
Finanční náklady	1 892	1 946	2 001	2 056	2 089	2 146
Nákladové úroky	556	578	590	601	600	598
Celkové náklady	95 590	99 814	104 211	108 680	113 277	118 121

Zdroj: vlastní zpracování, 2013

Následující graf zobrazuje vývoj výnosů a nákladů v minulosti i jejich vývoj v plánovaném šestiletém období. Linie grafu se pro plánované období rozdvouje a znázorňuje plánovaný vývoj pro obě situace, jak v případě, že dojde k uskutečnění projektu, tak pro situaci bez něj. Z grafu je vidět dramatický pokles v roce 2009, který začal již v roce 2008, způsobený dopadem hospodářské krize. V roce 2010 dochází k oživení situace ve společnosti, což lze vidět na zvyšování tržeb, výnosů a také nákladů. V roce 2011 však opět dochází k poklesu výkonů společnosti při stejné úrovni nákladů.

Rok 2012 byl pro společnost opět neúspěšný, protože realizovala nižší počet zakázek, výrobní kapacity nebyly také plně využívány. V roce 2013 by mělo dojít k růstu tržeb, a to jak pro situaci s realizací investice tak i bez ní. V grafu lze dobře vidět skokový nárůst, který je způsobený realizací investice oproti pozvolnému růstu při nerealizované investici. V případě pořízení investice však výrazně vzrostou také náklady. Je také vidět, že tempo růstu tržeb a výnosů je rychlejší než tempo růstu nákladů, dochází tak k rozvírání tohoto grafu. Lze tedy říct, že načasování projektu je ideální a měl by přispět k rychlejšímu návratu k tržbám a ziskům minulých let.

Graf 10 - Vývoj tržeb, výnosů a nákladů - minulost a budoucnost



Zdroj: vlastní zpracování, 2013

5.3 Plán hospodářského výsledku

Odečtení plánovaných nákladů od plánovaných výnosů získáme hospodářský výsledek před zdaněním. Sazba daně z příjmu se předpokládá pro budoucí období ve výši 19%. V tabulkách můžeme vidět, že hrubý a také čistý zisk podniku by měl postupně podle plánu růst při variantě bez investice. Při variantě s realizací investice by mělo být dosahováno vyšších zisků již od počátku plánovaného období.

Tabulka 25 – Plánovaný HV bez realizace investice

	2013	2014	2015	2016	2017	2018
Celkové výnosy	101 370	105 425	109 642	114 027	118 589	123 332
Celkové náklady	88 653	92 633	96 789	101 129	105 662	110 396
HV před zdaněním	12 717	12 792	12 853	12 898	12 926	12 936
Daň 19%	2 416	2 431	2 442	2 451	2 456	2 458
Čistý zisk	10 301	10 362	10 411	10 447	10 470	10 478

Zdroj: vlastní zpracování, 2013

Tabulka 26 - Plánovaný HV s realizací investice

	2013	2014	2015	2016	2017	2018
Celkové výnosy	109 168	113 534	118 076	122 799	127 711	132 819
Celkové náklady	95 590	99 814	104 211	108 680	113 277	118 121
HV před zdaněním	13 578	13 721	13 865	14 119	14 433	14 698
Daň 19%	2580	2607	2634	2683	2742	2793
Čistý zisk	10 998	11 114	11 230	11 436	11 691	11 906

Zdroj: vlastní zpracování, 2013

5.4 Plán rozvahy

Rozvaha je opět plánovaná pomocí metody procentních poměrů k tržbám. Naplánováno je pouze několik důležitých rozvahových položek pro plánované šestileté období. Jsou to položky, které budou později využity pro výpočty efektivity a návratnosti investice. Poměry rozvahových položek jsou naplánovány v téměř stejném poměru (poměr stanoven jako průměr poměrů ve sledovaném období), v jakém byly v minulých letech, a to jak pro situaci, kdy se investice nerealizuje, tak při její realizaci. Jedinou výjimku tvoří položka zásoby, která je velmi vysoká a společnost chce optimalizovat její výši. Poměr je tedy stanoven na mnohem nižší úrovni, než je její průměrná hodnota, a to na 14% oproti původním 24,7%.

Tabulka 27 - Rozvaha v minulosti

	Absolutní hodnoty (v tis. Kč)				
	2008	2009	2010	2011	2012
Tržby	137 093	95 102	103 749	102 926	95 457
Oběžná aktiva	50 768	51 041	46 961	42 940	41 709
Zásoby	34 446	25 607	21 736	26 082	24 309
Krátkodobé pohledávky	16 281	23 684	25 137	16 791	17 385
Krátkodobé závazky	12 767	8 675	9 993	8 867	6 652

Zdroj: vlastní zpracování na základě [11], 2013

Tabulka 28 - Rozvaha v minulosti - poměr k tržbám

	Podíl na tržbách (v %)				
	2008	2009	2010	2011	2012
Oběžná aktiva	37,03	53,67	45,26	41,72	43,69
Zásoby	25,13	26,93	20,95	25,34	25,47
Krátkodobé pohledávky	11,88	24,90	24,23	16,31	18,21
Krátkodobé závazky	9,31	9,12	9,63	8,61	6,97

Zdroj: vlastní zpracování na základě [11], 2013

5.4.1 Plán rozvahy pro léta bez realizace investice

Tabulka 29 - Plán rozvahy bez realizace investice

	Podíl (v %)	Plánované hodnoty (v tis. Kč)					
		2013	2014	2015	2016	2017	2018
Tržby		99 275	103 246	107 376	111 671	116 138	120 784
Oběžná aktiva	44,2	43 880	45 635	47 460	49 359	51 333	53 386
Zásoby	14	13 899	14 454	15 033	15 634	16 259	16 910
Krátk. pohledávky	19,11	18 972	19 730	20 520	21 340	22 194	23 082
Krátkodobé závazky	8,73	8 667	9 013	9 374	9 749	10 139	10 544

Zdroj: vlastní zpracování, 2013

5.4.2 Plán rozvahy pro léta s realizovanou investicí

Tabulka 30 - Plán rozvahy s realizací investice

	Podíl (v %)	Plánované hodnoty (v tis. Kč)					
		2013	2014	2015	2016	2017	2018
Tržby		106 912	111 188	115 636	120 261	125 072	130 075
Oběžná aktiva	44,2	47 255	49 145	51 111	53 155	55 282	57 493
Zásoby	14	14 968	15 566	16 189	16 837	17 510	18 210
Krátk. pohledávky	19,11	20 431	21 248	22 098	22 982	23 901	24 857
Krátkodobé závazky	8,73	9 333	9 707	10 095	10 499	10 919	11 356

Zdroj: vlastní zpracování, 2013

5.5 Plánované výkazy pro investici

Aby bylo dosaženo hodnot hrubých příjmů z investice, musí se odečíst hospodářské výsledky varianty bez realizace investice a s realizací investice pro plánované roky. Výsledkem je hrubý zisk, který společnost Transformer s.r.o. získá v jednotlivých letech díky realizaci investice.

V tabulce je zobrazeno, že plánovaný zisk, který investice vynáší, stále roste a pohybuje se na přibližně stejné úrovni. Lze to vysvětlit tak, že stroj se bude maximálně vytěžovat už od prvního roku fungování, tj. od roku 2013.

Tabulka 31 - Plán HV pro investici

	2013	2014	2015	2016	2017	2018
HV s investicí	13 578	13 721	13 865	14 119	14 433	14 698
HV bez investice	12 717	12 792	12 853	12 898	12 926	12 936
HV pouze investice	861	928	1 012	1 221	1 507	1 763
Daň (19%)	164	176	192	232	286	335
HV po zdanění	697	752	820	989	1 221	1 428

Zdroj: vlastní zpracování, 2013

Tabulka 32 - Plán rozvahy pro investici

	2013	2014	2015	2016	2017	2018
Oběžná aktiva	3 375	3 510	3 651	3 797	3 949	4 107
Zásoby	1 069	1 112	1 156	1 203	1 251	1 301
Krátkodobé pohledávky	1 459	1 518	1 578	1 642	1 707	1 776
Krátkodobé závazky	667	693	721	750	780	811
ČPK	2 709	2 817	2 930	3 047	3 169	3 296

Zdroj: vlastní zpracování, 2013

6 Analýza efektivnosti projektu

Jeden z nejdůležitějších podkladů pro manažerské rozhodování tvoří posouzení efektivnosti projektu a jeho návratnosti. Po zjištění těchto informací se manažeři podniku mohou rozhodnout, zda daný projekt přijmou a realizují, či nikoliv. Během hodnocení projektu je také nutné brát zřetel na možná rizika projektu, která mohou nastat.

6.1 Doba úhrady projektu

„Doba úhrady se definuje jako doba potřebná pro úhradu celkových investičních nákladů projektu jeho budoucími příjmy. Znamená to, že za dobu úhrady se vrátí investorovi zpět prostředky vložené do projektu.“ [1, s. 57]

Metoda je jednoduchá na zpracování a k porozumění, vychází z peněžních toků projektu. Hlavní nevýhodou této metody je fakt, že nezohledňuje časovou hodnotu peněz. Je potom potřebné, aby byly určeny peněžní toky za celou dobu životnosti projektu.

Plánovaný projekt společnosti Transformer s.r.o. počítá s šestiletou ekonomickou životností. Jedná se o nákup nového stroje, a tudíž se předpokládá uvedení do provozu hned v prvním roce. Společnost počítá s odprodejem stroje za cenu 2 800 tis. Kč na konci životnosti projektu. Tato položka je částí příjmu z likvidace projektu, který společnost získá po jeho ukončení. Uvolnění čistého pracovního kapitálu je další složkou příjmů z likvidace. ČPK je v projektu dlouhodobě vázán. Další příjmové peněžními toky tvoří výnosy z investice, které jsou generované po celou dobu životnosti projektu. Výdaje jsou pak tvořeny samotnými náklady na pořízení investice, změnou ČPK a daň z příjmů. Doba úhrady se potom určí postupnou kumulací ČPK.

Následující tabulka zobrazuje výpočet doby úhrady projektu. V posledním řádku tabulky je vidět, že k úhradě projektu dojde v posledním roce projektu, tedy v roce, kdy kumulované čisté peněžní toky nabývají kladné hodnoty. Na základě tohoto kritéria nelze o projektu rozhodnout, protože doba úhrady projektu nastane v roce, kdy končí jeho doba ekonomické životnosti.

Tabulka 33 – Peněžní toky a doba úhrady projektu společnosti

	2013	2014	2015	2016	2017	2018
Výnosy	7 798	8 110	8 434	8 771	9 122	9 487
Likvidační hodnota						6 096
Celkové příjmy	7 798	8 110	8 434	8 771	9 122	15 583
Investiční výdaje	5 200					
Provozní náklady bez odpisů	6 660	6 894	7 126	7 244	7 323	7 423
Daň z příjmu	164	176	192	232	286	335
Změna ČPK	2 709	108	113	117	122	127
Celkové výdaje	14 732	7 179	7 431	7 593	7 731	7 884
ČPT	-6 934	930	1 003	1 178	1 391	7 698
Kumulovaný ČPT	-6 934	-6 004	-5 001	-3 822	-2 431	5 267

Zdroj: vlastní zpracování, 2013

6.2 Metody založené na diskontování

Tyto metody odstraňují problém nerespektování časové hodnoty peněz. Všechny příjmy se musí diskontovat, tzn. převést do jednoho časového okamžiku. K realizaci těchto výpočtů je potřeba určit cenu kapitálu, tj. jednak vlastního, tak cizího, pokud se uvažuje o smíšeném financování projektu. Pro potřebu výpočtů je nutné znát výši diskontní sazby projektu. Diskontní sazba je vyjádřena náklady kapitálu, který je používán pro jeho financování. Pokud se uvažuje o smíšeném financování projektu, je potřeba určit vážené průměrné náklady kapitálu. WACC je součet nákladů vlastního a cizího kapitálu, který je vážen jejich podílem na celkovém financování projektu. [1]

6.2.1. Náklady cizího kapitálu

Cena cizího kapitálu je nejčastěji tvořena průměrnou úrokovou sazbou, za kterou si podnik půjčuje peníze od banky. Tato cena je pak upravena o tzv. úrokový daňový štít, protože je to daňově uznatelný finanční náklad. Nákladové úroky jsou tvořeny sumou všech úrokových nákladů za sledované období. [6] Výsledná průměrná úroková míra, které společnost používá, činí 2,93%, což je hodnota bez úpravy o úrokový daňový štít.

6.2.2 Náklady vlastního kapitálu

Náklady vlastního kapitálu (r_e) budou vypočítány pomocí metody INFA. Stanovení nákladů VK vychází z výpočtu, kde se určí tzv. oportunitní náklady (tedy hodnoty alternativní investice) a připočítá se riziková prémie, která sestává ze čtyř složek. [2] Obecně stoupá výnosnost projektu s jeho rizikovostí. Bezriziková úroková sazba je obecně uvažována jako výnosnost státních dluhopisů.

Vzorec pro tuto metodu je následující [6]:

$$r_e = r_f + r_{LA} + r_p + r_{FINSTAB} + r_{FINSTRU}$$

Kde:

- r_f ... bezriziková prémie
- r_{LA} ... prémie za velikost podniku
- r_p ... prémie za podnikatelské riziko
- $r_{FINSTAB}$... prémie za riziko finanční nestability
- $r_{FINSTRU}$... prémie za riziko z finanční struktury

➤ Výnosnost bezrizikové investice

Státní dluhopisy jsou považovány za bezriziková aktiva. Patří mezi nejbezpečnější, a také konzervativní způsob spoření. Představují nástroj s garantovaným výnosem dluhopisu spolu s garancí splacení dlužné částky. Tyto dluhopisy jsou prakticky bez rizika nesplacení, protože stát se považuje za subjekt, který je vždy schopen hradit své závazky. Při výběru státních dluhopisů je třeba brát v úvahu takové dluhopisy, které mají stejnou dobu splatnosti, jako posuzovaná investice. Pro výpočet byla použita výnosnost pětiletého českého kuponového státního dluhopisu, který je možný splatit také za šest let, podle daných emisních podmínek, která činí 3,3% . [23]

➤ Riziková přírážka za velikost a kapitálovou vybavenost podniku

Tato přírážka je vázána na velikost tzv. úplatných zdrojů podniku, které jsou spočítány jako součet VK, bankovních úvěrů a dluhopisů.

- Když jsou úplatné zdroje ≤ 100 mil Kč, pak $r_{LA} = 5\%$
- Když jsou úplatné zdroje ≥ 3 mld. Kč, pak $r_{LA} = 0\%$
- Když $100 \text{ mil} < \text{úplatné zdroje} < 3 \text{ mld. Kč}$, pak

$$r_{LA} = \frac{(3 - \text{úplatné zdroje})^2}{168,2}$$

Společnost Transformer s.r.o. má úplatné zdroje ve výši 51 612 tis., tzn. že $r_{LA} = 5\%$.

➤ **Riziková přírážka za podnikatelské riziko**

Tato složka je navázána na ukazatel ROA, tedy na produkční sílu aktiv, a na oborový průměr. Pro hodnoty ROA od nuly do průměrné velikosti ROA v oboru se pro výpočet prémie používá vzorec:

$$r_p = \frac{(\emptyset ROA - ROA)^2 * 10}{\emptyset ROA^2}$$

Kde: ROA ... rentabilita podniku

\emptyset ROA ... průměrná rentabilita ROA v oboru

- Když je hodnota ROA < 0, pak $r_p = 10\%$
- Když je ROA > \emptyset ROA, pak $r_p = 0\%$

ROA společnosti je nutné vypočítat pomocí uvedeného vzorce a výsledkem je $r_p = 5,37\%$.

➤ **Riziková přírážka za finanční strukturu**

Riziková přírážka vychází ze zadluženosti podniku, pro jehož výpočet se využívá ukazatele úrokového krytí. Pro společnosti, které mají hodnotu úrokového krytí v rozmezí od 1 do 3 se používá vzorec:

$$r_{FINSTRU} = (3 - UK)^2 * \frac{10}{4} [\%]$$

- Když je UK < 1, pak $r_{FINSTRU} = 10\%$
- Když je UK > 3, pak $r_{FINSTRU} = 0\%$

Ukazatel úrokového krytí přesahuje hodnotu 3 a tak je $r_{FINSTRU} = 0\%$.

➤ **Riziková přírážka za finanční stabilitu**

Tato přírážka charakterizuje vztahy mezi životností aktiv a pasiv, je vázána na běžnou likviditu společnosti.

$$r_{FINSTAB} = \frac{(1,5 - BL)^2}{250} [\%]$$

Kde: BL = běžná likvidita podniku

- Když BL < 1, pak $r_{FINSTAB} = 10\%$
- Když BL > 1,5, pak $r_{FINSTAB} = 0\%$

Hodnota BL je mnohem vyšší než 1,5, a proto $r_{\text{FINSTAB}} = 0\%$.

Výsledné hodnoty složek nákladů vlastního kapitálu a celkovou hodnotu VK zobrazuje následující tabulka. Výsledná hodnota nákladů VK se spočítá jako součet všech položek a je zobrazena v posledním sloupci. Výsledná nominální diskontní sazba projektu společnosti Transformer s.r.o. činí 13,67%.

Tabulka 34 - Náklady vlastního kapitálu

	r_f	r_{LA}	r_p	r_{FINSTRU}	r_{FINSTAB}	r_e
Hodnoty v %	3,3	5	5,37	0	0	13,67

Zdroj: vlastní zpracování, 2013

ČPT z investice jsou vyjádřeny v současných cenách, a proto by konečná úroková míra měla počítat a zohledňovat míru inflace. K přepočtu bude tedy použita reálná diskontní sazba, která zohledňuje očekávanou míru inflace. Výpočet reálné sazby je proveden podle vzorce níže. [6] Pro výpočet je použita předpokládaná míra inflace 2,9%. Zdrojem vlivů působících na míru inflace jsou úpravy DPH, růst cen potravin i regulovaných cen a postupné prosakování vysokých vstupních nákladů a slabší koruny. Výsledná cena vlastního kapitálu, která je očištěna od vlivu inflace potom činí 10,47%.

$$r_r = \left(\frac{1 + r}{1 + m} - 1 \right) * 100$$

Kde: r_r ... reálná diskontní sazba

r ... nominální diskontní sazba

m ... předpokládaná míra inflace

6.2.3 Vážené průměrné náklady kapitálu

Metoda WACC je použita k výpočtu diskontní sazby projektu. Tato metoda je vhodná pro případy, kdy je riziko projektu téměř stejné jako riziko podnikatelské činnosti společnosti a způsob financování významně neovlivní kapitálovou strukturu společnosti, ze které jsou určeny náklady kapitálu. [1]

Cena vlastního i cizího kapitálu je násobena poměrem, kterým se tyto složky podílejí na celkovém kapitálu projektu. Úroková sazba za cizí kapitál se musí upravit o úrokový daňový štít, daň z příjmu je stanovena na 19%.

$$WACC = r_e * \frac{VK}{K} + r_u * (1 - S_{dp}) * \frac{CK_u}{K}$$

Kde: WACC ... vážené průměrné náklady kapitálu
 r_e ... náklady vlastního kapitálu
 r_u ... úroková míra cizího kapitálu
 S_{dp} ... sazba daně z příjmu
 VK... vlastní kapitál
 CK_u ... cizí kapitál úročený
 K ... investovaný kapitál

Vedení společnosti chce minimalizovat vážené průměrné náklady kapitálu s cílem maximalizovat hodnotu firmy. Vážené průměrné náklady kapitálu se používají při stanovení jeho optimální kapitálové struktury a při investičním rozhodování. [7]

Tabulka 35 – Výpočet WACC

	VK/K	CK/K	r_u	r_e	S_{dp}	WACC
Hodnoty v %	0,2	0,8	2,93	13,67	0,19	4,63

Zdroj: vlastní zpracování, 2013

Management společnosti rozhodl, že se investice bude hradit z 20% vlastními zdroji a z 80% cizím kapitálem, tedy úvěrem. Výsledné WACC jsou ve výši 4,63%

6.2.4 Čistá současná hodnota

Ukazatel efektivnosti investic, který je řazen mezi dynamické ukazatele.

„Základem pro jeho výpočet jsou čisté, resp. volné peněžní toky, představující rozdíly příjmů (výnosy a likvidační hodnota projektu) a výdajů (vlastní investice, přírůstek čistého pracovního kapitálu, provozní náklady, daň z příjmu) v jednotlivých letech života projektu.“ [3, s. 354] ČPT je nutné diskontovat, aby byla zohledněna časová hodnota peněz. Podmínkou projektu, aby byl přijat, je, aby ČSH byla kladná.

$$ČSH = \sum_{i=1}^n \frac{ČPT_i}{(1+r)^i}$$

$$diskontní\ faktor = \frac{1}{(1+r)^i}$$

Kde: ČSH ... čistá současná hodnota
 ČPT ... čistý peněžní tok
 r ... diskontní sazba
 n ... ekonomická životnost projektu
 i ... období 1 až n

V následující tabulce je zobrazen výpočet ČSH, který vyšel kladný, a tudíž lze říct, že je projekt přijatelný.

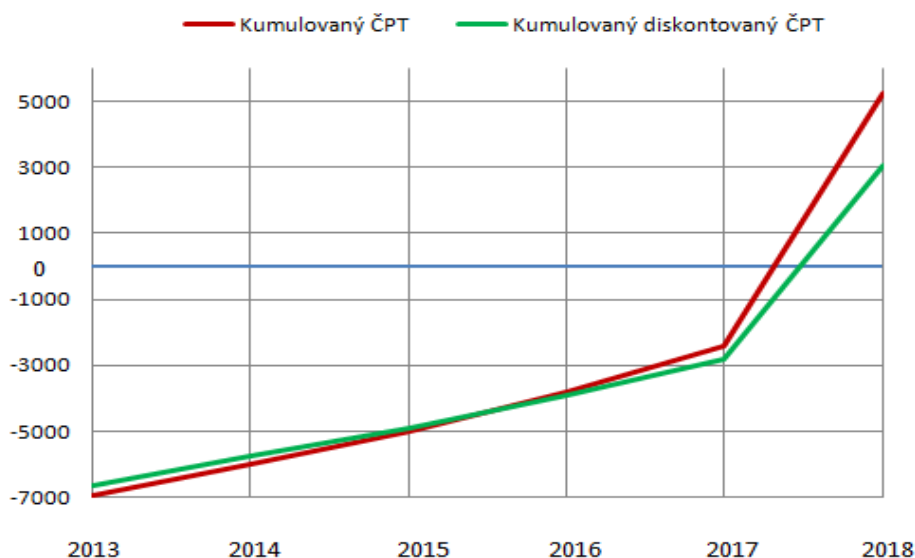
Tabulka 36 - Výpočet ČSH

	2013	2014	2015	2016	2017	2018
ČPT	-6 934	930	1 003	1 178	1 391	7 698
Kumulovaný ČPT	-6 934	-6 004	-5 001	-3 822	-2 431	5 267
Diskontovaný ČPT	-6 627	850	876	983	1 109	5 867
Kumulovaný diskontovaný ČPT	-6 627	-5 778	-4 902	-3 919	-2 809	3 057
Diskontní faktor	0,9557	0,9134	0,8730	0,8343	0,7974	0,7621

Zdroj: vlastní zpracování, 2013

Kumulované diskontované peněžní toky jsou kladné v posledním roce životnosti projektu, stejně jako u výpočtu doby splatnosti. Tuto skutečnost lze vidět v následujícím grafu, který zobrazuje vývoj kumulovaných čistých peněžních toků (viz výpočet doby splatnosti) a vývoj kumulovaných diskontovaných čistých peněžních toků (viz výpočet čisté současné hodnoty), v průběhu životnosti projektu.

Graf 11 - Doba splatnosti a ČSH



Zdroj: vlastní zpracování, 2013

6.2.5 Vnitřní výnosové procento (IRR – Internal Rate of Return)

Ukazatel, který vychází z výpočtu čisté současné hodnoty, představuje diskontní sazbu, resp. náklady kapitálu projektu, kdy se ČSH rovná nule. „Hodnocení, při kterém zjišťujeme, při jakých N (ceně, výnosnosti) použitého kapitálu (r) začíná být projekt návratný (efektivní). Hodnocení se provádí po dobu ekonomické životnosti projektu.“ [6, s. 73]

$$\sum_{i=1}^n \frac{\check{CPT}_i}{(1+r)^i} = 0$$

Kde: ČPT ... čistý peněžní tok
 r ... IRR, tj. vnitřní výnosové procento
 i ... období 1 až n
 n ... doba životnosti projektu

Pro výpočet IRR je možné použít lineární interpolaci a počítat podle následujícího vzorce.

$$IRR = i_n \left(\frac{\check{C}SH_n}{\check{C}SH_n - \check{C}SH_v} \right) * (i_v - i_n)$$

Kde: i_n ... nižší úroková míra
 i_v ... vyšší úroková míra
 $\check{C}SH_n$... čistá současná hodnota při nižší úrokové míře
 $\check{C}SH_v$... čistá současná hodnota při vyšší úrokové míře

Při použití tohoto postupu je nutné nejprve vypočítat ČSH pro nižší a poté také pro vyšší úrokovou míru. Úrokové míry se stanovují odhadem a musí být splněna podmínka, že při vyšší úrokové míře je hodnota ČSH kladná, a při nižší úrokové míře naopak záporná. Pro výsledek se pak používá výše uvedený vzorec. Nejjednodušším postupem pro tento výpočet je využití funkce MÍRA VÝNOSNOSTI v programu Microsoft Excel. Do programu se zadávají dvě proměnné s názvy HODNOTY a ODHAD. Hodnoty zde představují peněžní toky pro jednotlivá léta a odhad je odhad výsledné IRR.

Hodnota vnitřního výnosového procenta pro posuzovaný projekt společnosti Transformer s.r.o. je 15,86%. Výsledná hodnota je vyšší než hodnota představující diskontní sazbu za použitý kapitál, projekt je tedy možné společnosti doporučit. Projekt je tím rentabilnější, čím větší je rozpětí mezi IRR a cenou kapitálu.

6.2.6 Index rentability (IR)

Ukazatel, který rovněž vychází z výpočtu čisté současné hodnoty. Na rozdíl od ČSH má relativní charakter. „Index rentability vyjadřuje velikost současné hodnoty budoucích příjmů projektu, připadající na jednotku investičních nákladů přepočítaných na současnou hodnotu. Číselně stanovíme index rentability jako podíl současné hodnoty budoucích příjmů projektu a současné hodnoty investičních výdajů.“ [1, s. 72]

IR zobrazuje velikost výnosu, kterou projekt přinese na jednu korunu investičních výdajů. Aby podnik udržoval svoji hodnotu, musí být velikost ukazatele vyšší než jedna.

$$IR = \frac{\text{kumulované diskontované příjmy}}{\text{kumulované diskontované výdaje}}$$

Index rentability je 1,07 pro plánovaný projekt, tzn., že z jedné investované koruny společnosti plyne příjem 1,07 Kč. Hodnota IR je vyšší než jedna lze tedy říct, že projekt zvyšuje hodnotu společnosti a je pro ni přijatelný. Hodnota 1,07 není však o moc vyšší než jedna, proto by měl management společnosti realizaci tohoto projektu zvážit s ohledem na možná rizika.

Tabulka 37 - Výpočet IR

	2013	2014	2015	2016	2017	2018
Celkové příjmy	7 798	8 110	8 434	8 771	9 122	15 583
Diskontované příjmy	7 452	7 407	7 363	7 318	7 274	11 875
Kumulované diskontované příjmy	7 452	14 860	22 222	29 541	36 814	48 689
Celkové výdaje	14 732	7 179	7 431	7 593	7 731	7 884
Diskontované výdaje	14 080	6 558	6 487	6 335	6 165	6 008
Kumulované diskontované výdaje	14 080	20 637	27 124	33 459	39 624	45 632
Diskontní faktor	0,9557	0,9134	0,8730	0,8343	0,7974	0,7621
IR	1,07					

Zdroj: vlastní zpracování, 2013

7 Splátkový kalendář úvěru

Společnost Transformer s.r.o. jako spousta dalších podniků využívá jako nejvýznamnější zdroj financování úvěry poskytované bankami, konkrétně investiční, kontokorentní a také revolvingové úvěry od ČSOB a KB. Velikost úvěru a způsob, kterým bude splacen, ovlivňuje výše úroků (nákladové úroky), a také peněžní toky plynoucí ze splátek úvěru. Celková výše úroků, tzn. také celkové náklady úvěru, ovlivňuje několik základních parametrů [6]:

- Velikost úvěru (jistina)
- Úroková sazba
- Odklad splátek
- Doba splácení
- Způsob splácení

Společnost Transformer s.r.o. uplatňuje pohyblivou úrokovou sazbu, která je závislá na mezibankovní sazbě PRIBOR + x%. Banka uzavře smlouvu se společností a určí velikost úrokové sazby x% na základě bonity podniku a rizikovosti poskytnutého úvěru. Parametry, jako např. doba a způsob splácení a odklad splátek, jsou vyjednány podnikem s bankou.

Existuje několik možných způsobů splácení úvěru:

- **Splacení úvěru včetně úroků najednou**

Částka se splatí jednorázově, a to ve smluveném termínu mezi bankou a podnikem. Tento způsob je nejčastěji využíván při splacení krátkodobých úvěrů.

- **Splacení úvěru najednou po výpovědi**

Úvěr je sjednán na dobu neurčitou a musí být splacen najednou po výpovědi. Musí se však zachovat výpovědní lhůta. Úroky jsou placeny v intervalech, které jsou pravidelné, tj. ve lhůtách jejich splatnosti.

- **Splacení úvěru konstantním úmorem**

Splácení úvěru je realizováno pravidelnými platbami. Výše těchto plateb ale není stejná.

➤ Splácení úvěru konstantními anuitami

Úvěr se splácí v pravidelných splátkách, které jsou ve stále stejné výši. Částí je hrazen úmor, druhou částí pak úrokové náklady z úvěru.

Bankou je vždy sestaven tzv. umořovací plán, který musí obsahovat popis splátek a jejich rozložení v čase. Obsahem umořovacího plánu pro každé období jsou následující položky:

- Výše anuity (splátky)
- Výše úroku z úvěru
- Výše úmoru (částka, o kterou je v každém období úvěr snížen)
- Zůstatek úvěru (část úvěru, která zůstává po odečtení úmoru)

V umořovacím plánu je tedy sestaven přehled o výši všech plateb v průběhu splácení úvěru, stanovení podílu úmoru a úroku. Podíl úmoru a úroku je velmi důležitý, aby byl úvěr správně zaúčtován. Úmory jsou totiž společností hrazeny ze zisku a úroky se potom zahrnují do nákladů. Výše úroku se v době splácení snižuje, protože také úvěr s postupem času klesá. [9]

Společnost Transformer s.r.o. bude plánovaný projekt hradit z 20% vlastním kapitálem, zbylých 80% bude hrazeno pomocí investičního úvěru od banky, tedy 4 160 tis. Kč. V následující části bude sestaven umořovací plán pro dva způsoby splácení úvěru. Prvním způsobem je splácení úvěru konstantní anuitou a druhým způsobem splácení pomocí konstantních úmorů. Doba splácení je shodná u obou způsobů, a to 6 let. Úroková sazba není stejná jako v kapitole 6.2.1. o ceně cizího kapitálu, která je rovna 2,93%, protože tato průměrná hodnota je snížena úrokovými sazbami krátkodobých úvěrů. Bude počítáno s úrokovou sazbou 3,65%, což je obvyklá výše pro investiční úvěry společnosti.

7.1 Splácení úvěru konstantní anuitou

Umořovací plán pro první způsob je sestaven za použití níže uvedených vzorců:

$$a = D * \left(\frac{i}{i - v^n} \right)$$

$$v = \frac{1}{1 + i}$$

$$\text{Úrok v 1.roce} = D * i = a * (1 - v^n)$$

$$\text{Úrok v období } r + 1 = D_r * i = a * (1 - v^{n-r})$$

Kde: a ... anuita
 D ... výše úvěru
 i ... úroková sazba
 v ... diskontní faktor
 n ... doba splatnosti
 D_r ... zůstatek úvěru v r-tém období

Nejprve se vypočítá výše anuity, poté se jejím postupným odečítáním určí stav úvěru v jednotlivých letech splácení. Když vynásobíme stav úvěru s úrokovou sazbou, stanovíme výši úrokových nákladů. Potom jejich výši odečteme od hodnoty anuity a dostaneme velikost úmoru pro jednotlivé roky. [9]

Tabulka 38 – Umořovací plán – splácení konstantní anuitou

Období	Anuita	Úrokové náklady	Úmor	Zůstatek úvěru
				4 160 000
2013	784 551	151 840	632 711	3 527 289
2014	784 551	128 746	655 805	2 871 485
2015	784 551	104 809	679 741	2 191 743
2016	784 551	79 999	704 552	1 487 191
2017	784 551	54 282	730 268	756 923
2018	784 551	27 628	756 923	0
Celkem	4 707 304	547 304	4 160 000	

Zdroj: vlastní zpracování, 2013

7.2 Splácení úvěru konstantními úmory

Při využití druhého způsobu splácení úvěru bude společnost Transformer s.r.o. umořovat stejnou část dluhu v každém roce. Výše úmoru se vypočítá vydělením celkové výše úvěru počtem let, tedy šesti. Jednotlivé splátky se vypočítají podle následujících vzorců:

$$\text{Úmor} = \frac{D}{n}$$

$$\text{Splátka v 1.roce} = \frac{D}{n} * (ni + 1)$$

$$\text{Splátka ve 2. roce} = \frac{D}{n} * [(n - 1) * i + 1]$$

$$\text{Splátka v dalších letech} = \frac{D}{n} * [(n - r) * i + 1]$$

Kde: D ... výše úvěru
 i ... úroková sazba
 r ... počet předchozích let
 n ... doba splatnosti úvěru v letech

Hodnota úrokových nákladů se spočítá jako rozdíl splátky a úmoru v jednotlivých letech splácení. Postupným odečtením úmorů se určí stav dluhu v jednotlivých letech období. [9]

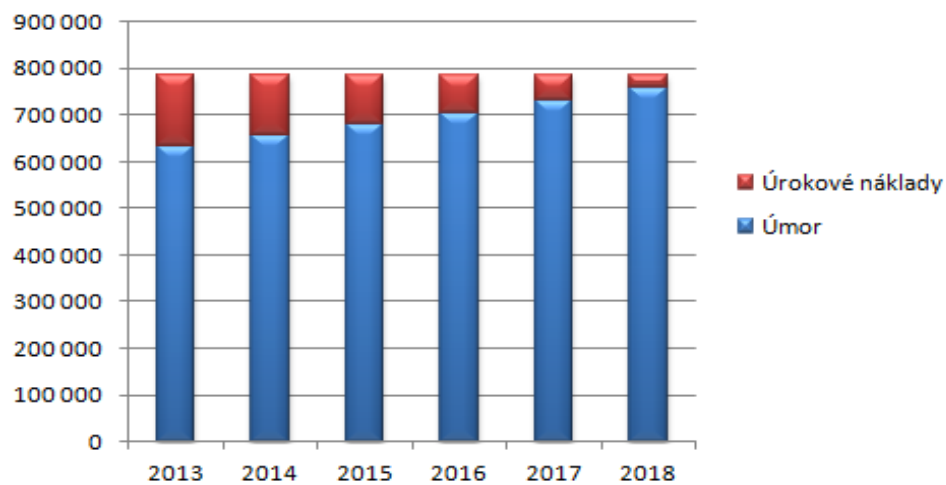
Tabulka 39 – Umořovací plán – splácení konstantními úmory

Období	Anuita	Úrokové náklady	Úmor	Zůstatek úvěru
				4 160 000
2013	845 173	151 840	693 333	3 466 667
2014	819 867	126 533	693 333	2 773 333
2015	794 560	101 227	693 333	2 080 000
2016	769 253	75 920	693 333	1 386 667
2017	743 947	50 613	693 333	693 333
2018	718 640	25 307	693 333	0
Celkem	4 691 440	531 440	4 160 000	

Zdroj: vlastní zpracování, 2013

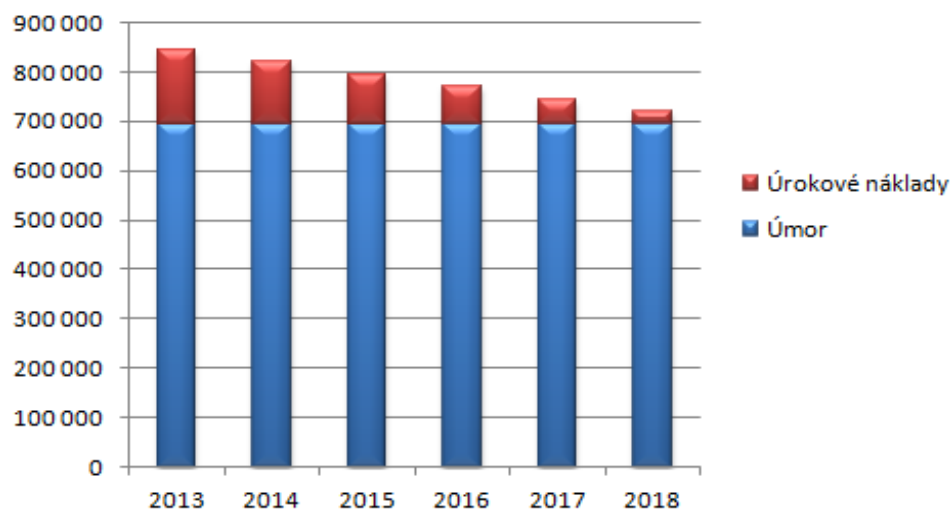
Pokud by společnost Transformer s.r.o. splácela úvěr konstantní anuitou, byly by celkové náklady úvěru vyšší o 15 864 Kč. Při splácení úvěru konstantní anuitou, je tato anuita v prvních třech letech nižší, než při splácení konstantním úmorem. U obou způsobů splácení se podíl úroků na výši celkové splátky během let snižuje. Při splácení anuitou je podíl úrokových nákladů vždy o něco vyšší, než při splácení konstantním úmorem. Pro společnost Transformer s.r.o. se zdá být výhodnější splácení konstantním úmorem. Jedinou nevýhodou by mohla být vyšší hodnota splátek v prvních třech letech splácení, oproti využití konstantní anuity. Pro společnost by neměl nastat problém se splácením úvěru v plánovaných letech projektu. Realizace plánovaného projektu nákupu navíjecího stroje, a také první splátka úvěru, by mohla být uskutečněna někdy v polovině roku 2013. První splátka by potom musela být nižší než v uvedených umořovacích plánech a poslední splátka by se pak uskutečnila v roce 2019.

Graf 12 – Splátky při splácení konstantní anuitou



Zdroj: vlastní zpracování, 2013

Graf 13 – Splátky při splácení konstantním úmorem



Zdroj: vlastní zpracování, 2013

8 Analýza rizik

8.1 Riziko

Riziko lze definovat mnoha způsoby. Jedná se o rozhodování v podmínkách určité nejistoty, resp. neurčitosti. Vystavení se nejistotě potom pro společnost znamená určité riziko. Riziko lze chápat z pozitivního hlediska, kdy představuje určitou naději na úspěch a také z negativního hlediska, což je nebezpečí, že plánované výsledky nebudou dosaženy. [3] Riziko je možné také definovat jako odchylku mezi skutečnými a očekávanými výsledky. Pojem riziko je dále možné vysvětlit jako pravděpodobnost vzniku ztráty.

Riziko je nutné řídit, aby se zvýšila pravděpodobnost úspěchu a minimalizovalo se nebezpečí negativního výsledku. „ Postup při managementu rizika je následující:

- Určení faktorů rizika podnikatelského projektu
- Stanovení významnosti rizik
- Stanovení rizikovosti projektu
- Hodnocení rizika a projekt opatření pro jeho snížení
- Plán korekčních opatření.“ [6]

Existuje rozdělení rizik do několika druhů jako např. [1]:

- **Podnikatelské / čisté riziko**

Podnikatelské riziko nastává vlivem rozhodnutí nebo činností podniku a vyjadřuje možné odchylky od plánu podniku. Podnikatelské riziko můžeme vnímat pozitivní a také negativní. Čisté riziko má potom formu jen negativních vlivů (např. vlivy přírodní katastrofy).

- **Systematické / nesystematické riziko**

Systematické riziko působí na všechny podnikatelské subjekty a vzniká působením společenských faktorů. Patří sem např. změna v politice státu v oblasti daňové politiky, ekonomické cykly, přijetí zákonů. Nesystematické riziko je vyvolané specifickými činnostmi ve společnosti, jako např. odchod klíčového zaměstnance firmy.

➤ **Vnitřní / vnější riziko**

Vnitřní rizika působí uvnitř firmy, vnější rizika jsou ta, jež pocházejí z externího prostředí podniku. Ty se dále můžou členit na mikroekonomická rizika (např. dodavatelé, zákazníci, konkurence) a makroekonomická (např. vývoj technologií).

➤ **Ovlivnitelné / neovlivnitelné riziko**

Ovlivnitelná rizika může management společnosti oslabit různými opatřeními, které jsou orientovány na jeho příčiny. Neovlivnitelné nelze eliminovat či nějak ovlivnit.

➤ **Objektivní / subjektivní riziko**

Objektivní riziko je nezávislé na činnosti podniku, patří sem živelné pohromy, makroekonomické změny, politické události a sociálně patologické jevy. Subjektivní riziko je závislé na činnosti podniku. Jedná se např. o nedostatečné manažerské schopnosti, neodpovědnost, nedbalost personálu a jiné.

8.2 Identifikace faktorů rizika

Určení faktorů rizika je jednou z nejdůležitějších fází managementu rizika, neboť společnost může řídit jen ta rizika, která byla včas identifikována, a byly pro ně připraveny vhodné způsoby ošetření. Určují se faktory rizika, které mohou ohrozit, popř. také pozitivně ovlivnit dosažení cílů společnosti. Určení faktorů je závislé na znalostech a intuici pracovníků společnosti, kteří se podílejí na řízení jejich aktivit.

Nepříznivý politický vývoj v zemích východní Evropy nese riziko zvyšování nákladů společnosti, omezení objemu dodávek do těchto zemí, potenciální bariery vstupu na nové trhy.

Posilování koruny vůči euru představuje riziko, protože společnost vyrábí 90% své produkce pro mateřskou společnost do Irska a posilování koruny zdražuje domácí výrobky vyvážené na zahraniční trhy, avšak zlevňuje ceny materiálu dováženého ze zahraničí. Posilování koruny je tak pro společnost nepříznivé, protože jí tak vznikají kurzové ztráty. Proti těmto ztrátám se však společnost brání uzavíráním forwardových smluv.

Zvyšování cen komodit a energií by ovlivnilo náklady společnosti, a tím také její hospodářský výsledek. Společnost většinu svého materiálu odebírá od své mateřské společnosti a tak dosahuje příznivých podmínek.

Pouze dodávky speciálních materiálů jsou dodávány od externích dodavatelů. Vyjednávací síla těchto dodavatelů není příliš silná, riziko by více hrozilo při ztrátě těchto dodavatelů.

Ztráta dodavatele specifického zboží by mohla mít vážné důsledky. Společnost by musela rychle najít vhodného dodavatele, který by dodával kvalitní a certifikovaný materiál a byl ochoten přistoupit na podmínky společnosti Transformer s.r.o. Dodavatel však může nabízet vysokou cenu nebo nižší kvalitu výrobků, než společnost vyžaduje. To by mohlo mít za důsledek navýšení nákladů na výrobu, zvýšení „zmetkovitosti“, společnost by nebyla schopna snížit cenu REFA hodiny a mohla by přijít i o zákazníky a ztratit objem výroby.

Substituty – Asijské výrobky – levnější výrobky, ale nižší kvality nesou riziko, které by mohlo ohrozit objem výroby společnosti. Zákazníci společnosti Transformer s.r.o. však vyžadují vysokou kvalitu výrobků a proto by toto riziko nemělo společnost významně ohrozit.

Zvyšování osobních nákladů, které tvoří téměř 30% všech nákladů společnosti, by mohlo také působit negativně. Vývoj těchto nákladů ovlivňuje například růst minimální mzdy nebo situace na trhu práce. Společnost by mohla být nucena zvyšovat mzdu kvalifikovaným vysoce postaveným zaměstnancům, aby je udržela. V roce 2010 došlo k propuštění některých zaměstnanců, jejichž funkci teď vykonávají jiní spolu se svými povinnostmi. Jako příklad lze uvést jednatelku společnosti, která je zároveň generální a výrobní ředitelkou.

Obchodní riziko je spojeno s možnou ztrátou zákazníků, resp. nezískání nových. Je to riziko, které je spojeno s úspěchem produktů společnosti na trhu (jak domácího tak také zahraničního). Množství zákazníků a plánovaných zakázek tak ovlivňuje velikost prodeje podniku, a tím také hospodářský výsledek.

Zhoršená platební morálka odběratelů má vliv zejména na cash flow společnosti. Vzhledem k tomu, že společnost dosahuje vysoké hodnoty likvidity, by její finanční plán neměl být se zhoršující se platební morálkou výrazně ovlivněn. Navíc je zhruba 90% všech dodávek směřováno k mateřské společnosti.

8.3 Stanovení významnosti rizik

Identifikace rizik obvykle vygeneruje velký počet rizikových faktorů, které mohou dosahovat desítek až stovek. Nelze sledovat všechny tyto definované rizikové faktory, ale je nutné stanovit jen ty, které jsou významné s vysokým negativním či pozitivním dopadem. Ke stanovení významnosti rizikových faktorů se používají dvě metody, a to expertní hodnocení nebo analýza citlivosti. [3]

8.3.1 Expertní hodnocení

Expertní hodnocení je založeno na zkušenostech a znalostech pracovníků firmy popř. externích expertů, kteří se pohybují v dané oblasti, kam tato rizika spadají. Nástrojem této metody je matice hodnocení rizik. Významnost rizikových faktorů se posuzuje ze dvou hledisek, a to pravděpodobnost výskytu faktoru rizika a intenzita negativního dopadu. Faktor rizika je tím významnější, čím pravděpodobnější je jeho výskyt a čím vyšší je intenzita dopadu. Pro obě hlediska se obvykle používá stupnice s pěti body. [3]

1. velice malá pravděpodobnost nebo intenzita negativního vlivu
2. malá pravděpodobnost nebo intenzita negativního vlivu
3. střední pravděpodobnost nebo intenzita negativního vlivu
4. velká pravděpodobnost nebo intenzita negativního vlivu
5. zvláště vysoká pravděpodobnost nebo intenzita negativního vlivu

Tato stupnice by měla vycházet se stanovené Risk Appetite společnosti, tj. přijatelné hranici rizika. Výsledky expertního hodnocení se graficky zobrazí do matice rizik, jejich umístění v grafu ukáže, jak jsou významné pro daný projekt. Významné jsou všechny rizikové faktory, jejichž pravděpodobnost výskytu a současně také intenzita dopadu dosahují minimálně středních hodnot (tj. stupně 3). Jako další významná rizika lze určit ta, která jsou méně pravděpodobná svou realizací, ale intenzita jejich dopadu je vysoká. Tyto rizikové faktory, které se umístí v matici rizik nad stanovenou Risk Appetite, je nutné dále sledovat.

Tabulka 40 – Hodnocení rizikových faktorů

	Riziko	Pravděpodobnost výskytu rizika (%)	Dopad rizika/ztráta
A	Nepříznivý politický vývoj ve východní Evropě	2	3
B	Posilování koruny vůči euru	3	4
C	Zvyšování cen komodit a energií	3	3
D	Ztráta dodavatele specifického zboží	1	4
E	Substituty – levnější a méně kvalitní výrobky	4	2
F	Zvyšování osobních nákladů	2	2
G	Obchodní riziko	2	4
H	Zhoršená platební morálka odběratelů	4	2

Zdroj: vlastní zpracování, 2013

V následujícím grafu lze vidět umístění jednotlivých rizikových faktorů. Osa x znázorňuje pravděpodobnost výskytu rizikového faktoru a osa y intenzitu negativního vlivu. Risk Appetite je znázorněna pomocí červené linie a pouze tři rizikové faktory se umístily nad její úrovní. První významný rizikový faktor je posilování koruny, které může nastat se střední p-stí, ale velkou intenzitou negativního vývoje. Riziko zvyšování cen materiálu a energií může nastat jak se střední p-stí tak se střední intenzitou vlivu. Zde se jedná hlavně o riziko zvyšování energií a speciálních materiálů, které podnik neodebírá od mateřské společnosti. Třetím významným rizikovým faktorem je obchodní riziko, resp. ztráta zákazníků popř. klesající množství zakázek. Toto riziko nastane s malou p-stí, avšak jeho dopad by byl vysoký. Ostatní rizikové faktory leží pod hranicí přijatelnosti, a tudíž nemají na záměr podniku významný vliv.

Graf 14 - Matice hodnocení rizik

5					
4	D	G	B		
3		A	C		
2		F		E, H	
1					
	1	2	3	4	5

Zdroj: vlastní zpracování, 2013

8.3.2 Analýza citlivosti

Analýza je vhodná pro případy, kdy se jedná o kvantifikovatelná rizika, kdy je možné určit závislost veličin strategických finančních plánů na jednotlivých faktorech rizika. [3] Cílem je zjišťování změn hospodářského výsledku společnosti nebo dalších významných absolutních (např. EVA) či relativních ukazatelů (např. ROE) v závislosti na změnách jednotlivých faktorů, které jsou sledovány separátně. Významné jsou ty faktory, které při stejné procentní změně vyvolají vysokou negativní změnu hospodářského výsledku. [3] Analýza citlivosti se často využívá jako nástroj pro určení významnosti faktorů rizika, má ale i své nedostatky. Hlavním nedostatkem metody je posuzování změn faktorů izolovaně, což často neodpovídá hospodářské realitě.

Nejprve bude zobrazena optimistická varianta vývoje rizikových faktorů, která představuje již stanovený plán pro rok 2013. Hodnoty sledovaných rizikových faktorů se poté budou postupně měnit negativním směrem o 10%, tj. určíme pesimistickou variantu vývoje (náklady porostou, výnosy klesají). A naposled je určena realistická varianta, která představuje změnu sledovaných rizikových faktorů o 5%, a to opět negativním směrem. Po vypočtení všech faktorů analýzy citlivosti se určí vliv změny na ekonomické kritérium, tj. na výsledek hospodaření. Rizikové faktory, které vyvolají pouze malé změny hospodářského výsledku oproti předpokládaným hodnotám, jsou hodnoceny jako málo významné. Znamená to, že citlivost hospodářského výsledku je na rizikový faktor nízká. Faktory vyvolávající vysoké změny hospodářského výsledku, jsou hodnoceny jako významné a citlivost na daná rizika je vysoká.

Pro analýzu citlivosti společnosti Transformer s.r.o. budou hodnoceny tři faktory, které byly expertním hodnocením určeny jako významné. Jedná se o posilování koruny vůči euru, zvyšování cen komodit a energií a obchodní riziko, tedy pokles počtu zakázek společnosti.

➤ **Posilování koruny vůči euru (B) – optimistická varianta**

Optimistická varianta je představovaná již stanoveným plánem pro rok 2013. Téměř 90% všech zakázek jsou zakázky do zahraniční pro mateřskou společnost, které jsou vypláceny v eurech. Tvorba plánu byla ovlivněna odhadem měnového kurzu podle vývoje ČNB. Pro rok 2013 je očekávaný kurz ve výši 25,3 CZK/EUR.

Tabulka 41 - Citlivost EBIT na posílení koruny vůči euru – optimistická varianta

	Plánované hodnoty
Měnový kurz	25,3
Příjmy ze zahraničí v Kč	98 251
Náklady do zahraničí v Kč	19 118
Příjmy celkem	109 168
Náklady celkem	95 590
EBIT	13 578

Zdroj: vlastní zpracování, 2013

➤ **Posilování koruny vůči euru (B) – pesimistická varianta**

Změna kurzu bude mít vliv na položku příjmů i výdajů, protože společnost nakupuje převážnou část materiálu u mateřské společnosti se sídlem v Irsku. Podíl těchto nákladů na celkových nákladech je 20%. Vliv posílení koruny vůči euru o 10% je zobrazen v tabulce. Je vidět, že posílení koruny proti euru by způsobilo snížení EBIT o 58%, což by bylo pro společnost a plánovaný projekt velice nepříznivé.

Tabulka 42 – Citlivost EBIT na posílení koruny vůči euru – pesimistická varianta

	Plánované hodnoty	Hodnoty po změně
Měnový kurz	25,3	22,77
Příjmy ze zahraničí v Kč	98 251	88 426
Náklady do zahraničí v Kč	19 118	17 206
Příjmy celkem	109 168	99 343
Náklady celkem	95 590	93 678
EBIT	13 578	5 665
Absolutní pokles EBIT		7 913
Pokles EBIT v %		-0,58

Zdroj: vlastní zpracování, 2013

➤ **Posilování koruny vůči euru (B) – realistická varianta**

Z tabulky je vidět, že posílení koruny proti euru o 5% by způsobilo snížení EBIT o 29%, což je relativně významné snížení EBIT oproti plánu.

Tabulka 43 - Citlivost EBIT na posílení koruny vůči euru – realistická varianta

	Plánované hodnoty	Hodnoty po změně
Měnový kurz	25,3	24,035
Příjmy ze zahraničí v Kč	98 251	93 338
Náklady do zahraničí v Kč	19 118	18 162
Příjmy celkem	109 168	104 255
Náklady celkem	95 590	94 634
EBIT	13 578	9 621
Absolutní pokles EBIT	3 957	
Pokles EBIT v %	-0,29	

Zdroj: vlastní zpracování, 2013

➤ **Zvyšování cen komodit a energií (C) – optimistická varianta**

Varianta odpovídající plánu společnosti pro rok 2013.

Tabulka 44 - Citlivost EBIT na zvýšení ceny komodit a energií – optimistická varianta

	Plánované hodnoty
Příjmy celkem	109 168
Náklady na materiál a energie	52 601
Náklady celkem	95 590
EBIT	13 578

Zdroj: vlastní zpracování, 2013

➤ **Zvyšování cen komodit a energií (C) – pesimistická varianta**

Citlivost EBIT na zvýšení cen komodit a energií je nižší, než citlivost na změnu měnových kurzů, což odpovídá expertnímu hodnocení. Změna cen by vyvolala změnu EBIT o 39%, což je opět významný pokles.

Tabulka 45 – Citlivost EBIT na zvýšení ceny komodit a energií – pesimistická varianta

	Plánované hodnoty	Hodnoty po změně
Příjmy celkem	109 168	109 168
Náklady na materiál a energie	52 601	57 861
Náklady celkem	95 590	100 850
EBIT	13 578	8 318
Absolutní pokles EBIT	5 260	
Pokles EBIT v %	-0,39	

Zdroj: vlastní zpracování, 2013

➤ **Zvyšování cen komodit a energií (C) – realistická varianta**

Zvýšení cen materiálu a energií o 5% by vyvolalo pokles EBIT o 19%, což je menší pokles než u změny měnového kurzu.

Tabulka 46 - Citlivost EBIT na pokles ceny komodit a energií – realistická varianta

	Plánované hodnoty	Hodnoty po změně
Příjmy celkem	109 168	109 168
Náklady na materiál a energie	52 601	55 231
Náklady celkem	95 590	98 220
EBIT	13 578	10 948
Absolutní pokles EBIT		2 630
Pokles EBIT v %		-0,19

Zdroj: vlastní zpracování, 2013

➤ **Obchodní riziko (G) – optimistická varianta**

Varianta odpovídající plánu společnosti pro rok 2013.

Tabulka 47 - Citlivost EBIT na obchodní riziko – optimistická varianta

	Plánované hodnoty
Tržby	106 912
Náklady na materiál a energie	52 601
Osobní náklady	29 935
Příjmy celkem	109 168
Náklady celkem	95 590
EBIT	13 578

Zdroj: vlastní zpracování, 2013

➤ **Obchodní riziko (G) – pesimistická varianta**

Obchodní riziko vyvolá pokles tržeb o 10% v důsledku poklesu zakázek společnosti. Pokles tržeb způsobí, že dojde ke snížení nákladů na materiál a energie o 7%, protože poklesnou zakázky společnosti a tím tedy dojde k poklesu výroby, sníží se rovněž osobní náklady, ale pouze o 4%. Obchodní riziko tak vyvolalo pokles EBIT o 43%, což je méně než u změny měnového kurzu, avšak více než u změny cen komodit a energie.

Tabulka 48 – Citlivost EBIT na obchodní riziko – pokles počtu zakázek – pesimistická varianta

	Plánované hodnoty	Hodnoty po změně
Tržby	106 912	96 221
Náklady na materiál a energie	52 601	48 919
Osobní náklady	29 935	28 738
Příjmy celkem	109 168	98 476
Náklady celkem	95 590	90 710
EBIT	13 578	7 766
Absolutní pokles EBIT	5 812	
Pokles EBIT v %	-0,43	

Zdroj: vlastní zpracování, 2013

➤ **Obchodní riziko (G) – realistická varianta**

Obchodní riziko pro realistickou variantu představuje počet zakázek o 5% nižší, než je naplánováno, což vyvolá pokles tržeb o 5%. Tento pokles tržeb způsobí, že dojde také ke snížení nákladů na materiál a energie o 2%, protože se sníží počet zakázek společnosti a tím tedy dojde k poklesu výroby, sníží se rovněž osobní náklady, ale pouze o 0,5%. Obchodní riziko tak vyvolalo snížení EBIT o 21%, což je méně než u změny měnového kurzu, avšak více než u změny cen komodit a energie.

Tabulka 49 - Citlivost EBIT na obchodní riziko – realistická varianta

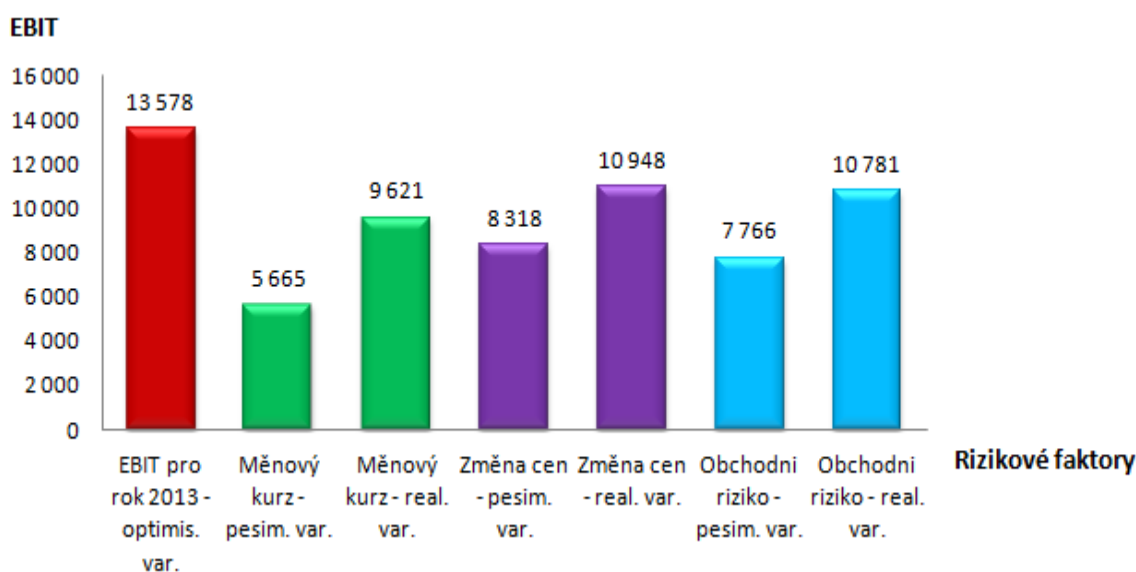
	Plánované hodnoty	Hodnoty po změně
Tržby	106 912	101 566
Náklady na materiál a energie	52 601	51 549
Osobní náklady	29 935	28 439
Příjmy celkem	109 168	103 822
Náklady celkem	95 590	93 041
EBIT	13 578	10 781
Absolutní pokles EBIT	2 797	
Pokles EBIT v %	-0,21	

Zdroj: vlastní zpracování, 2013

Z následujícího grafu je patrné, že nejvýznamnější rizikový faktor je změna měnového kurzu, který způsobí největší pokles EBIT ve srovnání s ostatními faktory. Druhý nejvýznamnější faktor je obchodní riziko, které je představováno poklesem zakázek, ztrátou popř. nezískáním nového zákazníka.

Posledním, avšak také významným faktorem je změna ceny materiálu a energie. První sloupec znázorňuje velikost EBIT při realizaci investice pro optimistickou variantu všech rizikových faktorů. Zelené sloupce představují pesimistickou a realistickou variantu na posílení koruny vůči euru, fialové sloupce představují růst cen materiálu a energií a modré sloupce obchodní riziko.

Graf 15 – Vliv rizikových faktorů na velikost EBIT [v tis. Kč]



Zdroj: vlastní zpracování, 2013

8.4 Postupy pro snížení rizika

Dalším krokem po určení faktorů rizika, na které je projekt společnosti nejvíce citlivý, je stanovení postupů, jak tyto rizika snížit. Pro podnik by bylo méně nákladné těmto rizikům předcházet, tzn. oslabovat příčiny vzniku rizikových faktorů, než snižovat a odstraňovat důsledky, které se při vzniku rizik projeví

Společnost **proti rizikům změny měnového kurzu** uzavírá forwardové smlouvy na dohodnutý měnový kurz na čtvrtletní období. Další opatření, které podnik uskutečňuje je nákup materiálu ze zahraničí, tedy u mateřské společnosti, který kompenzuje nepříznivý vliv, působící na příjmy podniku.

Proti zvyšování cen materiálu a energií se podnik brání smlouvami s dodavateli, které uzavírá na delší dobu. Jedná se však o relativně malou část materiálových vstupů, protože většina materiálu je nakupována od mateřské společnosti, která ho prodává za speciální ceny pro svoje dceřiné společnosti. Růst cen energií nebo surovin by ovlivnil celé odvětví, tzn. rovněž konkurenční podniky. Konkurenceschopnost společnosti by tedy při následném zdražení výrobků neměla být ohrožena.

Proti poklesu zakázek, ztrátě zákazníka popř. nezískání zákazníka je potřebné, aby společnost vedla kvalitní manažerskou činnost, dobře plánovala, udržovala dlouhodobé dobré vztahy se zákazníky, aktivně rozvíjela svůj marketing a reklamu a v neposlední řadě udržovala svoje výrobky a služby na vysoké úrovni.

9 Závěr

Diplomová práce byla vypracována na téma Podnikatelský plán jako součást žádosti o úvěr. Cílem práce bylo zpracování podnikatelského plánu pro společnost Transformer s.r.o., jeho posouzení z hlediska ekonomické efektivity pro společnost, zda má investice do nového výrobního zařízení smysl a vyhodnocení sestaveného plánu rovněž z hlediska možných rizik. V případě doporučení realizace dané investice bylo dalším cílem porovnání možnosti jejího financování. Zde bylo nutné zohlednit konkrétní požadavky, které jsou na podnik kladeny ze strany bankovní instituce.

V první části byla popsána činnost společnosti, její základní charakteristiky, historie, vývoj výkonnosti v minulých letech a její výrobní program.

Druhá část byla věnována strategickým východiskům společnosti. Bylo popsáno poslání, vize byla rozpracována do devíti komponent. Z vize byly vyvozeny strategické cíle pro budoucí období a strategie pro dosažení těchto cílů.

Ve třetí části byla zpracována analýza externího a interního prostředí společnosti. Na základě vyhodnocení analýzy byly identifikovány hrozby a příležitosti společnosti, které byly zobrazeny pomocí matice EFE a následně také silné a slabé stránky podniku, jež byly zobrazeny v matici IFE. Pomocí těchto matic byl vyhodnocen vliv prostředí na projekt společnosti. V této části byla také provedena finanční analýza podniku, která poukazuje jeho ekonomickou situaci, jež byla porovnána s oborovými průměry. Společnost, jejíž činnost byla v minulosti poznamenána hospodářskou krizí, si u některých ekonomických ukazatelů vedla hůře, než činily oborové průměry (ukazatele rentability, aktivity) a jiné ukazatele se pohybovaly v doporučených hodnotách, nebo je převyšovaly (ukazatele zadluženosti, likvidity).

Čtvrtá kapitola byla zaměřena na popis investičního projektu společnosti spolu s jeho významem pro budoucí rozvoj firmy. Byl zde také uveden stručný technicko - ekonomický popis výrobního zařízení, tj. navíjecího stroje.

V páté kapitole byl sestaven finanční plán společnosti na budoucí období šesti let, které zároveň odpovídá ekonomické životnosti projektu. Finanční plán obsahuje plán výkazu zisku a ztrát, plán HV a plán rozvahy. Plán byl sestaven pomocí agregovaného přístupu, a to vždy pro variantu s realizací projektu a také bez její realizace.

V šesté kapitole byla provedena analýza efektivnosti projektu. K potvrzení efektivnosti byly použity následující ukazatele: doba úhrady investice, čistá současná hodnota (ČSH), vnitřní výnosové procento (IRR) a index rentability (IR). K výpočtu těchto ukazatelů bylo potřebné určit diskontní sazbu. Náklady na použitý kapitál byly spočítány metodou vážených průměrných nákladů kapitálu a pro výpočet nákladů vlastního kapitálu byla použita metoda INFA.

V sedmé kapitole práce byl navržen splátkový kalendář úvěru na investici, který byl sestaven pro dvě možné metody splácení, a to splácení konstantní anuitou a splácení konstantním úmorem.

V poslední části, tj. v osmé kapitole, byla zpracována analýza rizik. Nejprve byly identifikovány rizikové faktory, které by mohly projekt ovlivnit. Následně byla stanovena jejich významnost pomocí expertního odhadu a analýzy citlivosti. Pro nejvýznamnější rizika byl zhodnocen dopad na EBIT společnosti ve třech variantách, a to pro optimistickou, pesimistickou a realistickou variantu. V závěru kapitoly byly popsány některé z možných opatření ke zmírnění rizik podniku.

Ačkoliv společnost svůj strojový park často nerozšiřuje, ale spíše ho obnovuje, nebo stroje kupuje použité od mateřské společnosti je výstup této práce přínosný. Po vypočtení výsledků analýz a zhodnocení výpočtů lze plánovaný investiční projekt společnosti doporučit k realizaci. Investice do nákupu nového toroidního navíjecího stroje by měla společnosti zajistit rozvoj, zvýšení výroby, tržeb a také zisků.

10 Seznam tabulek, obrázků a grafů

Seznam tabulek

Tabulka 1 - Analýza výkonnosti (v tis. Kč).....	10
Tabulka 2 - Top 7 dodavatelů společnosti.....	31
Tabulka 3 – Zákazníci firmy Transformer s.r.o.....	32
Tabulka 4 - Příležitosti.....	33
Tabulka 5 - Hrozby.....	33
Tabulka 6 – Čistý pracovní kapitál (tis Kč).....	35
Tabulka 7 - Ukazatele rentability (v tis. Kč).....	37
Tabulka 8 - Výpočet ukazatelů likvidity.....	38
Tabulka 9 – Výpočet ukazatelů aktivity.....	40
Tabulka 10 – Ukazatele zadluženosti.....	42
Tabulka 11 - Porovnání vybraných ukazatelů s průměrnými oborovými hodnotami	43
Tabulka 12 – Tabulka určení hodnot pro pavučinový graf.....	44
Tabulka 13 - Silné stránky.....	47
Tabulka 14 - Slabé stránky.....	48
Tabulka 15 – Výnosy v minulosti.....	53
Tabulka 16 - Výnosy v minulosti - poměr k tržbám.....	53
Tabulka 17 - Plán výnosů při nerealizované investici.....	54
Tabulka 18 - Plán výnosů při realizaci investice.....	55
Tabulka 19 - Náklady v minulosti.....	56
Tabulka 20 - Náklady v minulosti - poměr k tržbám.....	56
Tabulka 21 - Plán nákladů bez realizace investice.....	57
Tabulka 22 - Plán nákladů bez realizace investice.....	57
Tabulka 23 - Plán nákladů při realizaci investice – procentní podíl.....	58
Tabulka 24 - Plán nákladů při realizaci investice.....	58
Tabulka 25 – Plánovaný HV bez realizace investice.....	60
Tabulka 26 - Plánovaný HV s realizací investice.....	60
Tabulka 27 - Rozvaha v minulosti.....	60
Tabulka 28 - Rozvaha v minulosti - poměr k tržbám.....	61
Tabulka 29 - Plán rozvahy bez realizace investice.....	61
Tabulka 30 - Plán rozvahy s realizací investice.....	61
Tabulka 31 - Plán HV pro investici.....	62
Tabulka 32 - Plán rozvahy pro investici.....	62
Tabulka 33 – Peněžní toky a doba úhrady projektu společnosti.....	64
Tabulka 34 - Náklady vlastního kapitálu.....	67
Tabulka 35 – Výpočet WACC.....	68
Tabulka 36 - Výpočet ČSH.....	69
Tabulka 37 - Výpočet IR.....	71
Tabulka 38 – Umořovací plán – splácení konstantní anuitou.....	74

Tabulka 39 – Umořovací plán – splácení konstantními úmory	75
Tabulka 40 – Hodnocení rizikových faktorů	81
Tabulka 41 - Citlivost EBIT na posílení koruny vůči euru – optimistická varianta	83
Tabulka 42 – Citlivost EBIT na posílení koruny vůči euru – pesimistická varianta	83
Tabulka 43 - Citlivost EBIT na posílení koruny vůči euru – realistická varianta	84
Tabulka 44 - Citlivost EBIT na zvýšení ceny komodit – optimistická varianta	84
Tabulka 45 – Citlivost EBIT na zvýšení ceny komodit – pesimistická varianta	84
Tabulka 46 - Citlivost EBIT na pokles ceny komodit a energií – realistická varianta ...	85
Tabulka 47 - Citlivost EBIT na obchodní riziko – optimistická varianta.....	85
Tabulka 48 – Citlivost EBIT na obchodní riziko - pesimistická varianta	86
Tabulka 49 - Citlivost EBIT na obchodní riziko – realistická varianta	86

Seznam obrázků

Obrázek 1 - Budova společnosti	10
Obrázek 2 – Výrobky společnosti.....	13
Obrázek 3 - Navíjecí stroj formy RUFF s.r.o.	50
Obrázek 4 – Navíjecí hlava stroje.....	50

Seznam grafů

Graf 1 - Vývoj tržeb společnosti za období 2009 – 2012 (v tis. Kč)	12
Graf 2 - Vývoj hospodářského výsledku společnosti za období 2009 - 2012	12
Graf 3 - Portfolio produktů společnosti	13
Graf 4 - Věkové rozložení obyvatel v Plzeňském kraji	24
Graf 5 - Vývoj měnového kurzu EUR/CZK	26
Graf 7 - Prognóza vývoje míry inflace	26
Graf 8 – Prognóza vývoje HDP	27
Graf 9 - Pavučinový graf porovnání s oborovým průměrem v odvětví 2010.....	44
Graf 10 - Pavučinový graf porovnání s oborovým průměrem v odvětví 2011.....	45
Graf 11 - Vývoj tržeb, výnosů a nákladů - minulost a budoucnost	59
Graf 12 - Doba splatnosti a ČSH	69
Graf 13 – Splátky při splácení konstantní anuitou.....	76
Graf 14 – Splátky při splácení konstantním úmorem	76
Graf 15 - Matice hodnocení rizik.....	81
Graf 16 – Vliv rizikových faktorů na velikost EBIT [v tis. Kč].....	87

11 Seznam použitých zkratk

CK	cizí kapitál
ČSH	čistá současná hodnota
ČSÚ	Český statistický úřad
ČSOB	Československá obchodní banka, a. s.
ČPK	čistý pracovní kapitál
ČPT	čisté peněžní toky
DHM	dlouhodobý hmotný majetek
DPH	daň z přidané hodnoty
EAT	čistý zisk po zdanění
EBIT	zisk před úroky a zdaněním
EBT	čistý zisk před zdaněním
EGAP	Exportní a garanční a pojišťovací společnost
EU	Evropská unie
EUR	Euro
EVA	Economic Value Added [ekonomická přidaná hodnota]
HDP	hrubý domácí produkt
HV	hospodářský výsledek
ISO	International Organisation for Standardisation [mezinárodní organizace pro normalizaci]
IR	index rentability
IRR	Internal Rate of Return [vnitřní výnosové procento]
KB	Komerční banka, a.s.
Kč	české koruny
MPO	Ministerstvo průmyslu a obchodu
N	náklady
PRIBOR	Prague InterBank Offered Rate [sazba, za kterou si banky půjčují depozita]

ROA	rentabilita aktiv
ROE	rentabilita vlastního kapitálu
ROCE	rentabilita vloženého kapitálu
ROS	rentabilita tržeb
VK	vlastní kapitál
WACC	vážené průměrné náklady kapitálu
ŽP	životní prostředí

12 Seznam použité literatury a zdrojů

Knižní publikace

- 1 FOTR, Jiří. *Podnikatelský plán a investiční rozhodování*. 1. vydání, Praha: Grada Publishing a.s., 2005, 356s., ISBN 80-247-0939-2
- 2 FOTR, Jiří. *Strategické finanční plánování*. 1. vydání, Praha: Grada Publishing a.s., 1999, 149 s. ISBN 80-86119-21-1
- 3 FOTR, Jiří., VACÍK, Emil. aj. *Tvorba strategie a strategické plánování*. Praha: Grada Publishing a.s., 2012, 384 s. ISBN 978-80-247-3985-4
- 4 ŠULÁK, Milan., VACÍK, Emil. *Měření výkonnosti firem*. 1. vydání, Plzeň: ZČU, 2003, 138 s., ISBN 80-7043-258-6
- 5 ŠULÁK, Milan., VACÍK, Emil. *Strategické řízení v podnicích a projektech*. 1. vydání, Praha: Vysoká škola finanční a správní, 2005, 233 s., ISBN 80-86754-35-9
- 6 ŠULÁK, Milan., VACÍK, Emil. Teze k přednáškám předmětu *Řízení podnikatelských projektů*. 2. vydání, Plzeň: ZČU, 2012, 159 s., ISBN 978-80-261-0098-0
- 7 JONES, Charles. Parker. *Introduction to Financial management*. USA, Boston: IRWIN, 1992, 257 s., ISBN 0-256-07872-6
- 8 MALLYA, Thaddeus. *Základy strategického řízení a rozhodování*. Praha: Grada Publishing, 2007. 246 s., ISBN 978-80-247-1911-5.
- 9 RANDOVÁ, Jarmila., DVOŘÁK, Petr., MÁLEK, Jiří. *Finanční matematika pro každého*. Praha: GRADA, 2009. 296 s., ISBN 978-80-247-3291-6.

Internetové zdroje

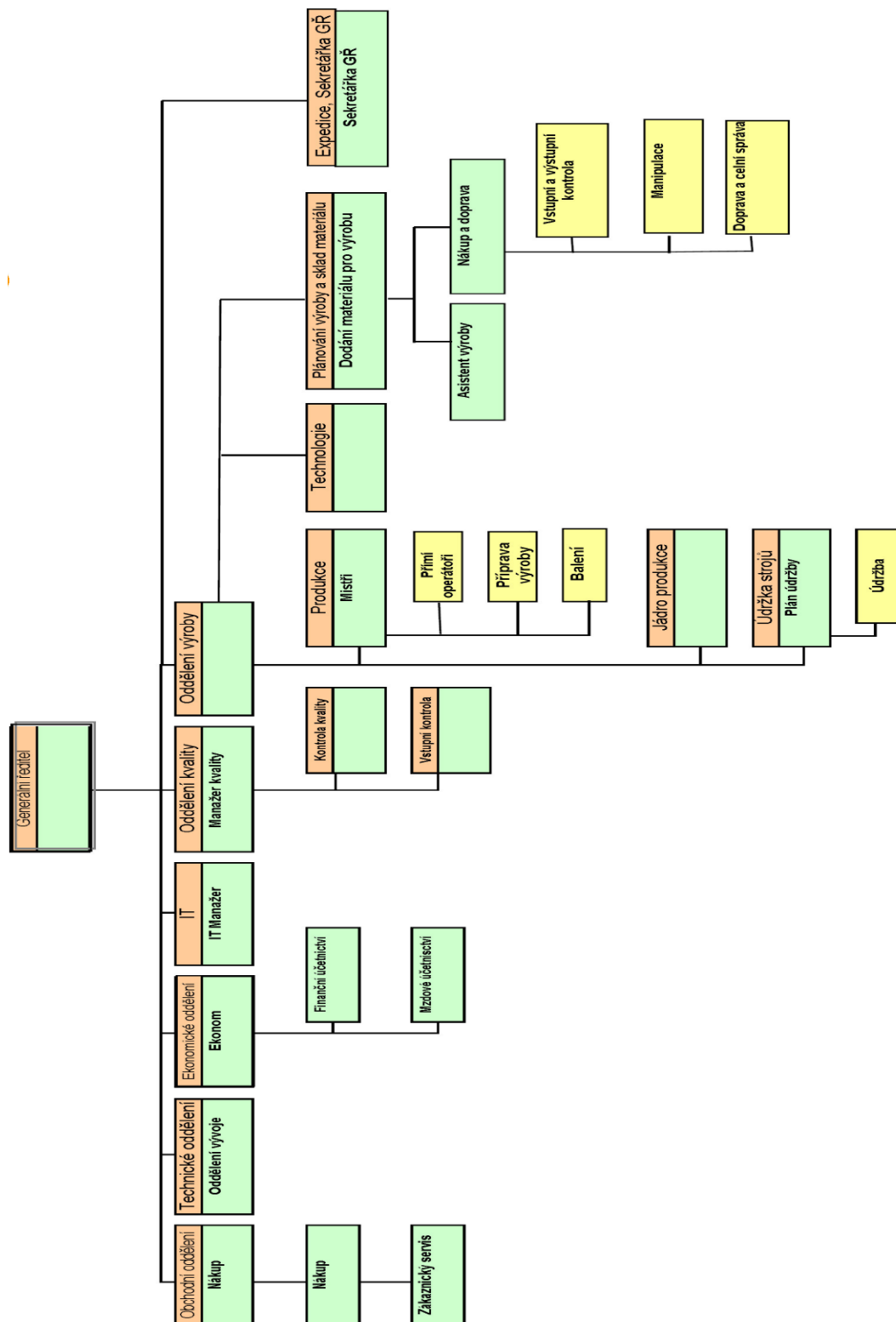
- 10 Webové stránky společnosti, [online], cit. 2012-11-02. Dostupné na WWW: <http://www.ntmagnetics.cz/cz/>
- 11 Výroční zprávy společnosti, [online], cit. 2013-03-23. Dostupné na WWW: <http://portal.justice.cz/Justice2/Uvod/uvod.aspx>
- 12 Oficiální portál pro podnikání a export, [online], cit. 2013-03-23. Dostupné na WWW: <http://www.businessinfo.cz/cs/clanky/novela-zakona-o-dph-2013-27711.html>

- 13 Český statistický úřad, Veřejná databáze, [online], cit. 2013-03-23. Dostupné na WWW:
<http://vdb.czso.cz/vdbvo/tabparamzdr.jsp?voa=graf&cislotab=DEM0040PU_KR&vo=graf&kapitola_id=19>
- 14 Kurzy.cz, [online], cit. 2013-03-23. Dostupné na WWW:
<<http://www.kurzy.cz/kurzy-men/grafy/CZK-EUR/>>
- 15 Česká národní banka, [online], cit. 2013-03-23. Dostupné na WWW: <<http://cnb.cz>>
- 16 Ministerstvo průmyslu a obchodu, [online], cit. 2013-03-24. Dostupné na WWW:
<www.mpo.cz>
- 17 RUFF s.r.o., [online], cit. 2013-03-29. Dostupné na WWW: <<http://www.ruff-worldwide.com/>>
- 18 JK – ELTRA, transformátory a trafo, [online], cit. 2013-01-04. Dostupné na WWW:
<<http://www.jkeltra.cz/>>
- 19 Tronic spol. s.r.o., [online], cit. 2013-01-04. Dostupné na WWW:
<<http://www.trafo.cz/>>
- 20 SAB – Trafo, s.r.o., [online], cit. 2013-01-04. Dostupné na WWW:
<<http://www.sabtrafo.cz/>>
- 21 TBP – Transformátory, spol. s.r.o., [online], cit. 2013-01-04. Dostupné na WWW:
<www.blatna.cz>
- 22 ELZAT spol. s.r.o., [online], cit. 2013-01-04. Dostupné na WWW:
<<http://www.elzat.cz/>>
- 23 Ministerstvo financí České Republiky, [online], cit. 2013-02-04. Dostupné na WWW:
<<http://www.sporicidluhopisycr.cz/cs/o-dluhopisech/urokovve-sazby/vanocni-emise-12-12-2012-164>>
- 24 Interní materiály společnosti

13 Seznam příloh

PŘÍLOHA A	Organizační struktura společnosti
PŘÍLOHA B	Rozvaha společnosti pro rok 2009 - 2012
PŘÍLOHA C	Výkaz zisku a ztrát společnosti pro rok 2009 - 2012

PŘÍLOHA A – Organizační struktura společnosti Transformer s.r.o.



PŘÍLOHA B – Rozvaha společnosti pro rok 2009 – 2012

AKTIVA				
	2009	2010	2011	2012
Aktiva celkem	85 947 315	79 061 494	73 792 839	71 109 810
Dlouhodobý majetek	31 051 151	28 539 333	27 420 746	26 243 474
Dlouhodobý nehmotný majetek	915 815	650 728	182 020	53 192
Software	900 815	650 728	182 020	53 192
Dlouhodobý hmotný majetek	30 135 336	27 888 605	27 238 726	26 190 282
Pozemky	3 600 000	3 184 783	3 184 783	3 184 783
Stavby	22 949 841	21 999 237	21 960 321	22 053 860
Samostatné movité věci a soubor movitých věcí	3 585 495	2 704 585	2 093 622	951 639
Nedokončený dlouhodobý hmotný majetek	0	0	0	0
Dlouhodobá finanční aktiva	0	0	0	0
Oběžná aktiva	51 039 725	46 961 897	42 940 450	41 709 370
Zásoby	25 606 878	21 737 224	26 083 522	24 309 046
Materiál	10 143 035	10 096 644	10 078 443	9 590 740
Nedokončená výroba a polotovary	3 200 492	2 635 307	3 464 125	2 974 969
Výrobky	7 972 800	7 333 252	6 794 733	6 512 522
Zboží	4 279 713	1 672 021	5 746 222	5 230 813
Dlouhodobé pohledávky	518	1 158	2 549	1 899
Dlouhodobé poskytnuté zálohy	518	1 158	2 549	1 899
Krátkodobé pohledávky	23 682 197	25 135 450	16 787 572	17 384 983
Pohledávky z obchodních vztahů	22 963 521	24 478 539	15 724 866	16 317 743
Stát - daňové pohledávky	533 909	453 575	951 177	854 586
Krátkodobé poskytnuté zálohy	184 767	203 336	147 528	173 025
Dohadné účty aktivní	0	0	0	0
Jiné pohledávky	0	0	-36 000	39 628
Krátkodobý finanční majetek	1 750 132	88 065	66 807	13 440
Peníze	36 127	41 453	14 949	13 031
Účty v bankách	1 714 005	46 612	51 858	409
Časové rozlišení	3 856 439	3 560 264	3 431 643	3 156 965
Náklady příštích období	3 856 439	3 560 264	3 431 643	3 156 965

PASIVA				
	2009	2010	2011	2012
Pasiva celkem	85 947 315	79 061 494	73 792 839	71 109 810
Vlastní kapitál	41 331 299	45 059 454	46 964 560	48 384 859
Základní kapitál	35 100 000	35 100 000	35 100 000	35 100 000
Základní kapitál	35 100 000	35 100 000	35 100 000	35 100 000
Kapitálové fondy	40 292	40 292	40 292	40 292
Emisní ážio	40 292	40 292	40 292	40 292
Rezervní fondy, nedělitelný fond a ostatní fondy ze zisku	561 376	629 000	1 001 816	1 192 326
Zákonný rezervní fond/Nedělitelný fond	561 376	629 000	1 001 816	1 192 326
Výsledek hospodaření minulých let	4 953 387	5 562 007	8 917 347	10 631 942
Nerozdělený zisk minulých let	4 953 387	5 562 007	8 917 347	10 631 942
Neuhrazená ztráta minulých let	0	0	0	0
Výsledek hospodaření běžného účetního období	676 244	3 728 156	1 905 106	1 420 299
Cizí zdroje	43 802 316	31 047 999	24 212 351	20 254 312
Rezervy	4 587 582	1 042 500	598 590	605 580
Rezerva na daň z příjmu	358 840	1 042 500	598 590	605 580
Další rezervy	4 228 742	0	0	0
Dlouhodobé závazky	574 263	394 108	242 636	7 277
Závazky z obchodních vztahů	0	0	0	0
Odložený daňový závazek	574 263	394 108	242 636	7 277
Krátkodobé závazky	8 905 605	10 050	8 866 770	6 652 692
Závazky z obchodních vztahů	5 351 784	6 568 623	4 604 036	3 175 449
Závazky - ovládaná nebo ovládající osoba	1 112 457	1 112 457	1 112 457	1 112 457
Závazky k zaměstnancům	1 147 704	1 197 646	1 518 777	1 158 795
Závazky ze sociálního a zdravotního pojištění	551 746	667 838	859 477	593 230
Stát - daňové závazky a dotace	94 165	124 441	201 069	100 319
Krátkodobé přijaté zálohy	213 719	13 288	155 932	42 030
Dohadné účty pasivní	377 313	331 667	386 166	434 957
Jiné závazky	56 716	34 407	28 855	35 454
Bankovní úvěry a výpomoci	29 734 866	19 561 024	14 504 355	12 988 762
Bankovní úvěry dlouhodobé	9 151 000	6 926 000	4 646 000	2 366 000
Krátkodobé bankovní úvěry	20 583 866	12 635 024	9 858 355	10 622 762
Časové rozlišení	813 700	2 954 041	2 615 928	2 470 638
Výdaje příštích období	813 700	904 392	666 779	621 989
Výnosy příštích období	0	2 049 649	1 949 149	1 848 649

PŘÍLOHA C - Výkaz zisku a ztrát společnosti pro rok 2009 - 2012

	2009	2010	2011	2012
Tržby za prodej zboží	15 691 560	11 612 755	12 282 367	11 175 396
Náklady vynaložené na prodané zboží	13 619 197	9 291 042	9 725 407	9 006 720
Obchodní marže	2 072 362	2 321 713	2 556 960	2 168 675
Výkony	75 380 515	88 259 455	89 931 999	82 153 429
Tržby za prodej vlastních výrobků a služeb	78 397 077	89 383 932	88 841 236	82 877 160
Změna stavu zásob vlastní činnosti	-3 016 562	-1 124 477	1 086 873	-723 730
Aktivace	0	0	3 890	0
Výkonová spotřeba	48 453 388	61 182 854	60 399 795	52 880 986
Spotřeba materiálu a energie	40 405 980	50 377 031	52 541 585	46 638 502
Služby	8 047 408	10 805 823	7 858 210	6 242 483
Přidaná hodnota	28 999 489	29 398 315	32 089 164	31 441 117
Osobní náklady	23 050 129	25 081 832	26 321 329	26 302 868
Mzdové náklady	17 296 757	18 574 510	19 557 873	19 524 591
Náklady na soc. zabezpečení a zdravotní pojištění	5 482 489	6 243 755	6 523 609	6 534 626
Sociální náklady	270 883	263 567	239 847	243 651
Daně a poplatky	62 982	102 871	97 628	124 285
Odpisy DHM a DNM	2 795 670	2 784 565	2 688 764	2 534 605
Tržby z prodeje dlouhodobého majetku a materiálu	1 012 618	2 752 270	1 803 474	1 405 287
Tržby z prodeje dlouhodobého majetku	0	992 000	0	81 005
Tržby z prodeje materiálu	1 012 618	1 760 270	1 803 474	1 324 281
Zůstatková cena prodaného DM a materiálu	592 922	1 614 271	936 542	633 230
Prodaný materiál	592 922	1 199 054	936 542	633 230
Změna stavu rezerv a opravných položek	-44 816	-4 313 092	-347 731	365 025
Ostatní provozní výnosy	224 445	733 954	201 141	646 459
Ostatní provozní náklady	1 248 265	1 218 407	1 702 947	736 836
Provozní hospodářský výsledek	2 531 400	6 395 685	2 694 300	2 796 013
Výnosy z přecenění cenných papírů a derivátů	64 154	38 508	12 557	45 972
Náklady z přecenění cenných papírů a derivátů	38 508	12 557	6 343	19 740
Výnosové úroky	77	123	299	409
Nákladové úroky	1 283 623	810 139	559 647	485 202
Ostatní finanční výnosy	2 021 751	1 469 795	2 036 557	1 161 375
Ostatní finanční náklady	2 534 136	2 474 913	1 878 899	1 708 307
Finanční výsledek hospodaření	-1 770 284	-1 789 184	-395 476	-1 005 493
Daň z příjmů za běžnou činnost	84 872	878 345	393 718	370 221
- splatná	356 950	1 058 500	545 190	605 580
- odložená	-272 078	-180 155	-151 472	-235 359
Výsledek hospodaření za běžnou činnost	676 244	3 728 156	1 905 106	1 420 299
Výsledek hospodaření před daní	761 116	4 606 501	2 298 824	1 790 520

ABSTRAKT

KOGLEROVÁ, E. Podnikatelský plán, jako součást žádosti o úvěr. Diplomová práce. Plzeň: Fakulta ekonomická ZČU v Plzni, 97s., 2013

Klíčová slova: podnikatelský záměr, finanční plán, investiční projekt, žádost o úvěr, návratnost projektu, efektivita projektu, splátky úvěru, analýza rizik.

Diplomová práce je zaměřena na zhodnocení podnikatelského plánu společnosti Transformer s.r.o. a projektu na pořízení nového navíjecího stroje. Nejprve je představena společnost se svým ekonomickým vývojem a výrobním programem. Ve druhé kapitole je popsáno poslání, vize, cíle společnosti a strategie k dosažení cílů. Ve třetí kapitole je zpracována analýza externího a interního prostředí, jež obsahuje také finanční analýzu společnosti. Čtvrtá kapitola popisuje projekt, jeho cíle a technické parametry stroje. V páté kapitole je sestaven finanční plán společnosti pro následujících šest let. Šestá kapitola je zaměřena na posouzení ekonomické návratnosti a efektivnosti projektu. V sedmé kapitole byly navrženy dvě možnosti splátkového kalendáře úvěru. Poslední osmá kapitola popisuje analýzu rizik pomocí dvou metod, a to expertního hodnocení a analýzy citlivosti, včetně doporučení opatření proti rizikům. Po závěrečném zhodnocení všech analýz byl projekt společnosti doporučen k realizaci.

ABSTRACT

KOGLEROVA, E. Business Plan as a Part of a Credit Application. Diploma thesis. Plzeň: Faculty of Economics University of West Bohemia in Pilsen, 97p., 2013

Keywords: business plan, financial plan, investment project, credit application, project return, project effectiveness, installment schedule, risk analysis.

This diploma thesis is focused on the evaluation of the business plan of the Transformer s.r.o. and evaluation of the project of investment to the new toroidal winding machine. The company, its economic development and program of production is introduced first. Mission, vision, company's targets and strategies, how to reach the set targets are described in Chapter Two. In the Chapter Three there is elaborated the external and internal environment analysis, which also includes financial analysis of the company. The project, its targets and technical parameters of the machine are described in Chapter Four. In Chapter Five there is formed the financial plan for the next six years. Chapter Six is focused on the evaluation of the economic return of investment and its effectiveness. In Chapter Seven two possibilities of the installment schedules have been proposed. Risk analysis is described in last Chapter Eight with using expert evaluation and sensitivity analysis, including recommendation of measure against the risks. The project has been recommended for implementation after final evaluation of all analysis.