

ZÁPADOČESKÁ UNIVERZITA V PLZNI

FAKULTA EKONOMICKÁ

Diplomová práce

**Projekt zvyšování výkonnosti firmy prostředky
strategického řízení**

**The Project of the Company Performance Increase by
Means of Strategic Management**

Bc. Marie Burianová

Plzeň 2013

Zadání práce

Čestné prohlášení

Prohlašuji, že jsem diplomovou práci na téma

„Projekt zvyšování výkonnosti firmy prostředky strategického řízení“

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

V Plzni, dne 28. 8. 2013

.....

Bc. Marie Burianová

Poděkování

Ráda bych poděkovala svému vedoucímu diplomové práce, panu doc. Ing. Emilu Vacíkovi, Ph.D. za jeho odborné rady, připomínky, ochotu a trpělivost.

Dále děkuji pí. Heleně Petrmichlové, finanční ředitelce firmy Czech Precision Forge, a.s. za její vlídný přístup a poskytnutí podkladů o společnosti.

Děkuji své rodině za bezmeznou podporu během celého studia.

Obsah

ÚVOD	8
1 ANALÝZA VÝKONNOSTI FIRMY V OBDOBÍ LET 2009 - 2012	10
1.1 SPOLEČNOST CZECH PRECISION FORGE, A.S.	10
1.1.1 Organizační struktura	10
1.1.2 Předmět podnikání	10
1.1.3 Výrobní aktivity a produkty	11
1.1.4 Certifikace.....	12
1.2 STRATEGICKÝ ZÁMĚR A HODNOCENÍ VÝKONNOSTI SPOLEČNOSTI V OBDOBÍ LET 2009 – 2012	13
1.2.1 Strategický záměr.....	13
1.2.1.1 Tržby a prodej	13
1.2.1.2 Jakost	15
1.2.1.3 Technologie.....	15
1.2.1.4 Ostatní.....	16
1.2.2 Struktura rozvahy a analýza výkonnosti.....	16
1.2.2.1 STRUKTURA AKTIV.....	16
1.2.2.2 STRUKTURA PASIV.....	18
1.2.2.3 Rozdílové ukazatele výkonnosti	20
1.2.2.4 Poměrové ukazatele.....	20
1.2.2.3 Shrnutí.....	25
2 STRATEGICKÁ VÝCHODISKA A FORMULACE STŘEDNĚDOBÉHO PLÁNU SPOLEČNOSTI CZECH PRECISION FORGE A.S.....	27
2.1 MARKETINGOVÉ PŘEDPOKLADY PRO ROKY 2013 - 2016.....	27
2.1.1 Teritoria vývozu	27
2.1.2 Vývoj na trzích	31
2.2 STŘEDNĚDOBÝ PLÁN SPOLEČNOSTI PRO OBDOBÍ LET 2013 – 2016	32
2.2.1 Vize	32
2.2.2 Strategické cíle	34
2.2.3 Strategie	35
2.3 ANALÝZA PROSTŘEDÍ	35
2.3.1 Externí analýza	36
2.3.1.1 Makroprostředí	36
2.3.1.2 Mezoprostředí.....	43
2.3.2 Interní analýza	46
2.3.2.1 Mikroprostředí	46
2.3.3 TOWS.....	54
2.3.3.1 Silné stránky	54

2.3.3.2 Slabé stránky	54
2.3.3.3 Příležitosti	54
2.3.3.4 Hrozby	55
2.3.4 Matice hodnocení strategické pozice podnikatelského subjektu (SPACE)	55
2.3.5 Formulace krátkodobých cílů společnosti.....	57
2.4 FINANČNÍ VÝKAZY ODVOZENÉ DLE STRATEGICKÝCH VÝCHODISEK	58
2.4.1 Výkaz zisku a ztráty	58
2.4.1.1 Plán výnosů	58
2.4.1.2 Plán nákladů	60
2.4.1.3 Plánovaný výkaz zisku a ztráty	70
2.4.2 Plán rozvahy pro období 2013 – 2016	71
2.4.2.1 Plán aktiv	71
2.4.2.2 Plán pasiv	73
2.4.2.3 Plánovaná Rozvaha	75
2.4.3 Výkaz Cash Flow	76
3 ANALÝZA RIZIK A TVORBA SCÉNÁŘŮ	78
3.1 ANALÝZA RIZIKA.....	78
IDENTIFIKACE RIZIKOVÝCH FAKTORŮ/RIZIK	79
VÝZNAMNOST RIZIK	80
<i>Kvalitativní metoda a semikvantitativní metoda</i>	80
<i>Kvantitativní metoda</i>	85
3.2 TVORBA SCÉNÁŘŮ	89
3.2.1 Optimistický scénář	89
3.2.2 Pesimistický scénář.....	91
3.2.3 Nejpravděpodobnější scénář	93
4 ZHODNOCENÍ VÝKONNOSTI SCÉNÁŘŮ	96
4.1 HODNOCENÍ VÝKONNOSTI NEJPRÁVDĚPODOBŇŠÍHO (REALISTICKÉHO) SCÉNÁŘE	96
4.2 HODNOCENÍ VÝKONNOSTI OPTIMISTICKÉHO A PESIMISTICKÉHO SCÉNÁŘE	100
4.2.1 Optimistický scénář	100
4.2.2 Pesimistický scénář.....	102
4.3 HODNOCENÍ DOSAŽENÍ STRATEGICKÝCH CÍLŮ A PŘÍPADNÉ KOREKCE CÍLŮ, TVORBA STRATEGICKÉ VARIANTY.....	105
4.3.1 Technologie	105
4.3.2 Energetická náročnost a zmetkovitost	105
4.3.3 Vstup na ruský trh	106
4.3.4 Korekce ekonomických cílů.....	106
5 OPTIMALIZACE FINANCOVÁNÍ AKTIV.....	111

ZÁVĚR.....	121
SEZNAM TABULEK	124
SEZNAM OBRÁZKŮ	127
SEZNAM POUŽITÝCH ZKRATEK	128
SEZNAM PŘÍLOH	133

ÚVOD

Diplomová práce na téma Projekt zvyšování výkonnosti firmy prostředky strategického řízení byla zpracována ve firmě CZECH PRECISION FORGE, a.s., což je střední česká firma, jejíž hlavní činností je kovářství a kovoobráběčství a která má vcelku dobré postavení na trhu v oblasti zápusťkového a volného kování.

Cílem diplomové práce je sestavení střednědobého plánu, díky kterému podnik CZECH PRECISION FORGE, a.s. zvýší svoji výkonnost oproti minulému období, a to s ohledem na možné výkyvy vývoje prostředí.

Diplomová práce je rozdělena do pěti kapitol. Na začátku první kapitoly dojde k obeznámení s vybraným podnikem, jeho organizační strukturou a výrobními produkty. Poté je stručně zhodnoceno dosažení strategického záměru pro minulé období, tedy v letech 2010 – 2012, načež je proveden rozbor rozvahy, tedy majetkové a kapitálové struktury podniku a poté následuje analýza výkonnosti pomocí vybraných ukazatelů finanční analýzy. Cílem této kapitoly je zjistit stávající výkonnost podniku.

Druhá kapitola se zabývá strategickými východisky a formulací střednědobého plánu, včetně plánu finančního. Nejdříve jsou popsány marketingové předpoklady, ve kterých jsou popsány stávající i možné nové oblasti vývozu společnosti CZECH PRECISION FORGE, a.s. a s výhledem vývoje trhu s výkovky. Dále již následuje vyjádření střednědobého plánu pomocí sestavené vize a cílů pro plánovací období 2013 – 2016. Firma nepodniká ve vakuu a na její podnikání působí mnoho faktorů, jak z externího či interního prostředí, proto je provedena analýza tohoto prostředí, která odhalí silné a slabé stránky podniku a možné příležitosti či hrozby okolí. Ze strategické analýzy je použita Matice hodnocení strategické pozice podnikatelského subjektu, která čerpá potřebné údaje jak z provedené analýzy výkonnosti, tak i z analýzy prostředí, a znázorňuje posun ve strategické pozici firmy mezi lety 2012 a 2016. Po provedených analýzách dochází k rozpracování střednědobých cílů na cíle krátkodobé, které budou sloužit ke zhodnocení dosažení cílů v kapitole čtvrté. Na závěr této kapitoly jsou sestaveny finanční plány odvozené dle zjištěných strategických východisek.

Ve třetí kapitole je provedena analýza rizik, na jejímž základě jsou vytvořeny příslušné scénáře. Nejprve jsou identifikovány rizikové faktory, kterým je expertně přiřazena intenzita dopadu a pravděpodobnost jejich výskytu, tedy jaký vliv budou mít na

strategický záměr. Takto ohodnocené faktory rizika jsou zaneseny do kvalitativní a semikvantitativní matice rizik a spolu s vymezením Risk Appetite jsou zjištěny nejvýznamnější rizikové faktory. Poté je sestavena analýza citlivosti, která odkryje nejvýznamnější rizika působící na hospodářský výsledek (po zdanění) podniku. Na základě výsledků z analýzy rizik jsou vytvořeny 3 scénáře, a to optimistický, pesimistický a nejpravděpodobnější (realistický).

Ve čtvrté kapitole dochází k prověření výkonnosti jednotlivých scénářů pomocí finanční analýzy na původně definované krátkodobé cíle společnosti. Pokud je zjištěna negativní odchylka (negativní Planning gaps) od strategického plánu, je provedena korekce v podobě strategické varianty nebo přímo úprava strategického cíle.

V poslední kapitole je věnována pozornost optimalizaci financování aktiv. Nejprve je uvedena výchozí varianta, která koreluje s realistickým plánem, následně jsou vygenerovány další dvě varianty možného financování. Pro každou variantu jsou vypočteny vybrané ukazatele, vztahující se k financování aktiv, včetně průměrných vážených nákladů kapitálu, u kterých jsou náklady na vlastní kapitál určeny pomocí Komplexní stavebnicové metody. Na základě porovnání hodnot ukazatelů je vybrána finální varianta pro optimální financování aktiv strategického plánu.

Dílčí cíle práce jsou:

- představení společnosti a analýza stávající výkonnosti firmy
- formulace vize a cílů střednědobého plánu, včetně plánu finančního a analýza prostředí
- analýza rizik a tvorba scénářů
- zhodnocení výkonnosti scénářů a případné korekce
- optimalizace financování aktiv realistického scénáře

1 ANALÝZA VÝKONNOSTI FIRMY V OBDOBÍ LET 2009 - 2012

1.1 Společnost CZECH PRECISION FORGE, a.s.

„CZECH PRECISION FORGE a.s. je tradiční střední českou firmou, se sídlem v Praze, s mezinárodním managementem se silným postavením na světovém i domácím trhu v oblasti zápusťkového a volného kování.“

Společnost CZECH PRECISION FORGE, a.s. (dále CPF a.s. či CPForge a.s.) je z 100% vlastněna vrcholovými manažery, kteří tvoří vysoce kvalifikovaný mezinárodní tým s dlouholetými zkušenostmi z kovárenského průmyslu, restrukturalizace, mezinárodního obchodu a finančního řízení. Je zde tedy patrná angažovanost manažerů na výkonnosti firmy.

CPForge a.s. se řadí mezi firmy střední velikosti, v globálním měřítku je firmou malou, a proto nezastává na trzích veliké podíly. Ovšem její výhodou je flexibilita a poskytování úplného servisu zákazníkovi i u nejnáročnějších typů výkovků.

1.1.1 Organizační struktura

Organizační struktura (viz příloha A) ve firmě CPF a.s. je formální, liniiová a má funkcionální strukturu. Je tedy přehledně a logicky uspořádána a seskupuje do útvarů pracovníky s podobnými úkoly, aktivitami a zkušenostmi. Řízení postupuje shora dolů a jsou zde jasně dány vazby nadřízený - podřízený. V čele organizace stojí generální ředitel, který má k dispozici asistentku s kompetencemi pro lidské zdroje. Dále finanční ředitelku, pod níž spadají útvary controllingu, účetnictví a informačních systémů. Obchodního ředitele, který zodpovídá za nákup a prodej, výrobního ředitele, technické oddělení, kam spadají investice, energetika, údržba a technická příprava výroby, a Management jakosti, kde lze nalézt oddělení technické kontroly a inspekční oddělení.

1.1.2 Předmět podnikání

- kovářství, kovoobráběčství
- výzkum a vývoj v oblasti přírodních a technických věd nebo společenských věd

Základní kapitál: 120 mil. Kč (600 ks kmenových akcií ve jmenovité hodnotě 200 000,-Kč). Splaceno: 100 % [9]

1.1.3 Výrobní aktivity a produkty

Velké zápustkové kování

Jedná se o kování na v ČR ojedinělých protiběžných bucharech BECHE 40 a BECHE 35, které jsou uspořádány v logické pracovní celky společně s plynovými karuselovými pecemi, okrajovacími hydraulickými lisami 16MN, odokujovacím zařízením a kovářskými manipulátory do 1000 Kg nosnosti. Na tomto typu zařízení kove CPF a.s. zápustkové výkovky v rozmezí jednotkové hmotnosti 50 až 900 Kg a to z konstrukčních ocelí, vysoce legovaných ocelí, slitin hliníku a mědi, nerezových ocelí a speciálních materiálů jako je Titan a Nimonic. Portfolio vyráběných výkovků přechází z jednodušších tvarů, jako jsou např. kola do převodovek až po vysoce sofistikované tvary hliníkových vrtulových listů, oběžných lopatek pro parní turbíny nebo ojnic do velkých 4 taktních dieselových motorů, kde je nutná kombinace volného i zápustkového kování.

Výhodou CPF a.s. je vlastní konstrukce a výroba potřebného kovářského nářadí, které vychází z původní výkresové dokumentace zákazníka. Tento způsob kování je vhodný pro zákazníky s požadavkem na maximální přesnost a minimální nutnost finálního obrábění. [8]

Malé zápustkové kování

Na vřeteno-hydraulických lisech spojených s indukčním ohřevem se vyrábí výkovky s minimálními kovářskými přídatky v hmotnostních kategoriích od 5 do 50 kg. Výroba produktů s periodickou nebo projektovou sériovostí, kde je výhodou vysoká produktivita a přesnost kování.

Volné kování

Na 3 hydraulických lisech se kovají výkovky do maximální hmotnosti 4000 kg. Jedná se o jednokusové zakázky nebo menší série. Typickými výrobky jsou velké hřídele, pastorky a kola do převodovek, válce apod. Volné kování je vhodné pro zákazníky s kusovými zakázkami nebo menší sériovostí bez nutnosti investice do kovářského nářadí.

Kování neželezných kovů

CPF a.s. je tradičním výrobcem volných i zápustkových výkovků z neželezných kovů, jakými jsou slitiny hliníku, slitiny mědi, slitiny Niklu (Nimonic) a slitin Titanu. Během

své mnohaleté existence si firma vybudovala know-how a zařízení na kování neželezných kovů pro tuzemské a zahraniční zákazníky v oblastech leteckého průmyslu, zbrojního průmyslu, energetiky, turbodmychadel a dalších. Neželezné výkovky jsou vyráběny metodou zápusťkového i volného kování s následným tepelným zpracováním a zkoušením. Mezi hlavní představitele lze uvést hliníkové výkovky vrtulových listů, hliníková nebo titanová kola do turbodmychadel, titanové lopatky do plynových či parních turbín nebo např. hliníková pásová kola do obrněných vozidel

Doplňující výrobní aktivity

- kompletní tepelné zpracování - společnost CPF je plně vybavena moderním zařízením na tepelné zpracování vlastní produkce a je schopna nabídnout své kapacity i externím zákazníkům. Nejběžnější typy tepelného zpracování jsou žíhání, zušlechťování, kalení, vychlazování a vytvrzování hliníkových a měděných slitin.
- vlastní výroba zápusťek (kovacího nářadí) - tento proces je podporován vlastním konstrukčním oddělením s nejmodernějšími systémy na tvorbu 3D modelů a CNC programů a výrobní halou s moderními 5-ti osými obráběcími CNC centry.
- nedestruktivní zkoušení: vstupní kontrola na záměnu materiálu, magnetické zkoušky kvality povrchu, ultrazvukové zkoušky, zkoušky tvrdosti, penetrační zkoušky, vizuální zkoušky
- destruktivní zkoušení v laboratoři: zkouška tahem za teploty okolí, zkouška tahem za zvýšené teploty, zkouška rázem v ohybu, hodnocení mikro a makrostruktury, zkouška mikročistoty, kontrola hloubky oduhličené vrstvy, kompletní vyhodnocení mikrostruktury, chemická analýza
- povrchová úprava výkovků včetně obrábění [8]

1.1.4 Certifikace

CPF je již více než deset let společností certifikovanou podle:

- ISO 9001:2008
- ISO/TS 16949:2009
- TUV NORD

Společnost CPF a.s. vyhovuje také těmto specifikacím a certifikátům:

- Det Norske Veritas
- Lloyd's Register of Shipping
- Germanischer Lloyd Certification GmbH
- Bureau Veritas
- American Bureau of Shipping
- Nippon Kaiji Kyokai
- Korean Register of Shipping
- Rina
- European Pressure Equipment Directive [8]

1.2 Strategický záměr a hodnocení výkonnosti společnosti v období let 2009 – 2012

Tato podkapitola je věnována stručnému popsání a zhodnocení strategického záměru společnosti pro období 2010 – 2012 a dále je provedena analýza výkonnosti pomocí klasické finanční analýzy.

1.2.1 Strategický záměr

1.2.1.1 Tržby a prodej

Společnost CPF měla v plánu do roku 2012 postupně navyšovat objem svých zakázek na stávajících trzích, neboť v roce 2009 byl odbyt v důsledku ekonomické krize nízký, a získat i trhy nové, a to v Rumunsku, Rakousku a Španělsku.

V oblasti financí bylo strategickým záměrem stabilizovat dopady z devizových operací, které byly provedeny v minulosti, tedy posílit finanční stabilitu. V tabulkách níže jsou uvedeny hlavní ekonomické ukazatele plánované i skutečné:

Tabulka 1: Hlavní ekonomické ukazatele plánované pro roky 2010 - 2012

	2010	2011	2012
Tržby (v tis. Kč)	500 000	650 000	700 000
EBIT (v tis. Kč)	30 246	44 808	58 338
Počet klíčových zaměstnanců	120	120	120
Hrubá zisková marže, rentabilita tržeb ROS	5,3%	6,9%	8,3%

Zdroj: Vlastní zpracování, 2013

Tabulka 2: Vývoj tržeb 2009 - 2012 ve výrobních oborech (skutečnost)

v tis. Kč	2009	2010	2011	2012
Velké záпустkové výkovky	293 611	185 090	244 521	344 847
Volné opracované výkovky	80 549	42 068	67 075	59 038
Volné výkovky	38 704	36 449	41 718	35 796
Malé záпустkové výkovky	21 704	28 389	76 058	49 217
Ostatní	44 242	10 830	14 050	14 429
Celkem	478 810	302 826	443 423	503 327

Zdroj: Vlastní zpracování, 2013

Tabulka 3: Hl. ekonomické ukazatele 2009 - 2012 (skutečnost)

	2 009	2 010	2 011	2 012
Tržby	478 810	302 826	443 423	503 327
EBIT	32 136	11 247	22 163	23 723
% hrubé marže, ROS	6,7%	3,7%	5,1%	4,7%
Počet klíč. zaměstnanců	156	122	128	129

Zdroj: Vlastní zpracování, 2013

Co se týká vývoje tržeb a zakázek, v roce 2010 došlo k hlubokému propadu poptávky u všech druhů výkovků v důsledku ekonomické krize a neochotě investovat do větších investičních celků. Od roku 2011 se již trh s výkovky vzchopil, avšak firma nedosahovala vytčených cílů, přestože se snažila a pronikla na nové trhy, a to do Rumunska, Španělska i Rakouska. CPF a.s. také počítala s většími objemy zakázek hlavně na Ukrajině a s novými příležitostmi na trhu letectví, ty se však nepotvrdily a stagnovaly. V roce 2012 dosáhla na tržby, které plánovala pro rok 2010. Provozní hospodářský výsledek (EBIT) se pohyboval hluboko pod stanovenou hranicí (viz Tab. 1), což ke stabilizaci firmy nepřispělo. Rentabilita tržeb se pohybovala na polovičních hodnotách, jež byly stanovené. Pro rok 2012 je uvedena tabulka porovnání plánu a skutečnosti:

Tabulka 4: Porovnání hodnot ekonomických ukazatelů pro rok 2012 (plánované x skutečné)

v tis. Kč	Plán pro rok 2012	Skutečnost v r. 2012	Rozdíl skutečnost - plán	Dosažení plánu v %
Tržby	700 000	503 327	-196 673	71,9%
EBIT	58 338	23 723	-34 615	40,7%
Hrubá marže (%)	8,3	4,7	-4	56,6%

Zdroj: Vlastní zpracování, 2013

Společnost také předpokládala, že v r. 2012 již bude disponovat výrobky ze slitin Titanu, avšak vývoj byl dokončen až na samém konci tohoto roku.

Podnik nedosáhl ani jednoho z ekonomických cílů. Společnost a její zakázková výroba je silně závislá na externím prostředí, které po krizi nebylo příliš přátelské, a společnost si vytýčila velmi optimistický průběh prodeje, jelikož predikovala na základě svých analýz vyšší objem zakázek.

1.2.1.2 Jakost

Cílem pro oblast jakosti bylo do roku 2012 snížit zmetkovitost na 1,5%. Plnění cílů jakosti a rozbor neshodných výrobků podrobně sledovat v rámci týdenních jednání komise jakosti a výsledky pravidelně prezentovat managementu společnosti. Fungování a efektivnost systému managementu jakosti pravidelně ověřovat a monitorovat v rámci plánovaných a mimořádných interních auditů (auditů systému, procesních auditů a auditů výrobku) a auditů prováděných třetí stranou (např. zákazníkem, klasifikační společností).

Ačkoliv probíhaly kontroly jakosti na vstupu i výstupu, průměrná hodnota interní i externí zmetkovitosti se pohybovala kolem 3%, vyskytlo se velké množství neshodných výrobků u produktů typu víka ojnice a turbínové lopatky, které v těchto letech společnost začala vyrábět ve větším množství. Ani zde nemohla být společnost spokojena, jelikož nekvalita stále ukrajovala podstatnou část ze zisku a měla negativní vliv na renomé společnosti (např. neplnění termínů).

CPF a.s. prošla úspěšně periodickým auditem ISO 9001:2008 a ISO/TS 16949:2009 pro výrobu a prodej zápusťkových a volných výkovek prováděným společností Det Norske Veritas.

1.2.1.3 Technologie

Co se týká technologií, společnost se zabývala vývojem kování ze speciálních slitin, konkrétně Nimonicu a Titanu. Dále měla za cíl vyvinout a stanovit technologie pro výrobu turbínových lopatek.

Cíle firma naplnila bezvýtku, neboť uskutečnila výzkum nových technologií díky projektům: Projekt FR-TI 1/493 Optimalizace výroby rozměrných zápusťkových výrobků, což je technologie pro výrobu turbínových lopatek, na který dostala peněžní podporu od ministerstva průmyslu a obchodu, a v roce 2012 dokončila vývoj výroby

lopatek ze slitiny Titanu. Dále se věnovala i vývoji technologie pro kování výkovků z nimonicu a inconelu.

1.2.1.4 Ostatní

Společnost CPF a.s. měla v úmyslu do roku 2012 opustit trh s automobilovým průmyslem, neboť výroba pro tento segment zahrnovala pouhých 3% z celkového portfolia. Jelikož firma nezískala v jiných segmentech dostatek zakázek, aby mohla tento trh opustit, setrvala i nadále.

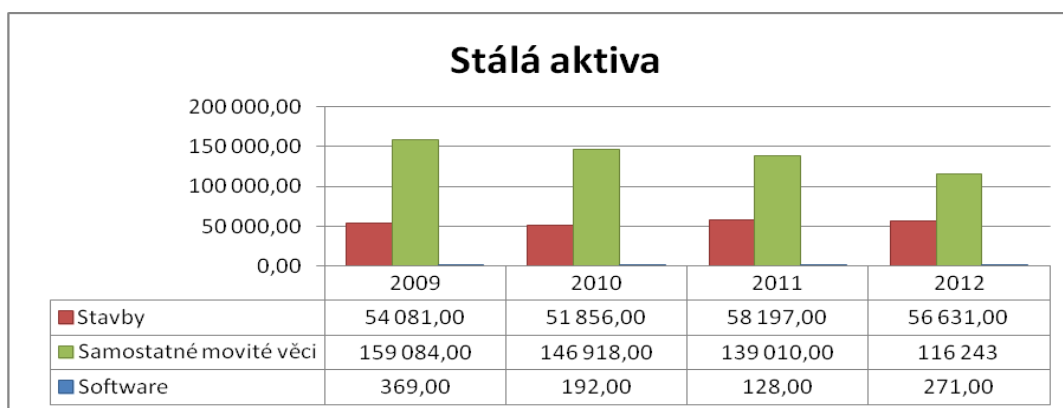
Dalším záměrem bylo zaškolení pracovníků na všechna pracoviště v celém průběhu výroby tak, aby každý pracovník mohl flexibilně zastávat všechny pozice a byla tak naplněna jednotlivá pracoviště dle potřeby plnění zakázek. Společnost v tomto ohledu podnikla zaškolení v rámci podniku a další kroky, které zvýšily kvalifikaci a flexibilitu zaměstnanců. Pracovníci byli vzděláni v rámci projektu „Komplexní vzdělávací program společnosti CPF a.s. s akcentem na zaměstnance nad 50 let věku“ a firma poskytla možnost zlepšovat jazykovou vybavenost svých pracovníků jazykovými kurzy.

1.2.2 Struktura rozvahy a analýza výkonnosti

Nepostradatelným zdrojem dat o podniku jsou účetní výkazy¹, které jsou soustavou informací o minulosti i současnosti. Rozborem účetních dat je možné zjistit aktuální stav výkonnosti podniku, tedy co se stalo a proč a poučit se z toho do budoucnosti. [4]

1.2.2.1 STRUKTURA AKTIV

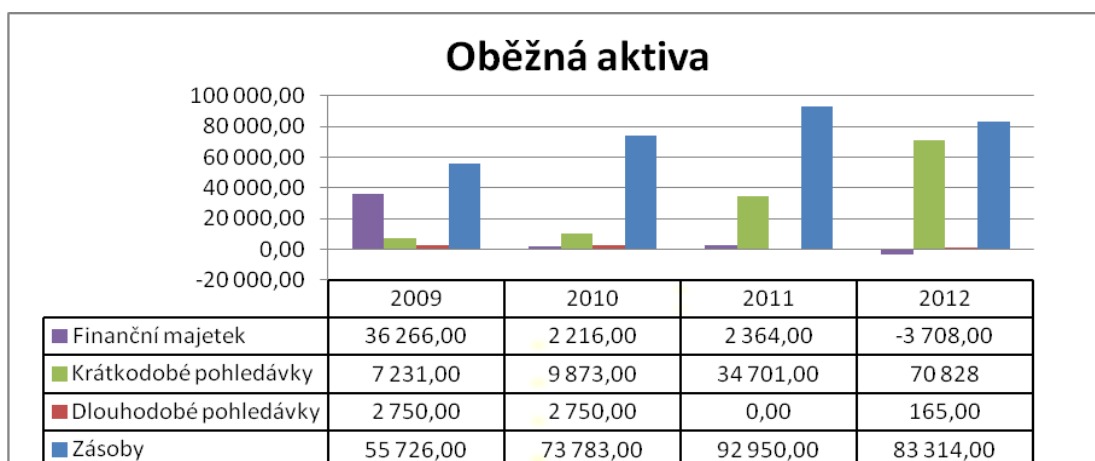
Obrázek 1: Stálá aktiva (2009 – 2012)



Zdroj: Vlastní zpracování, 2013

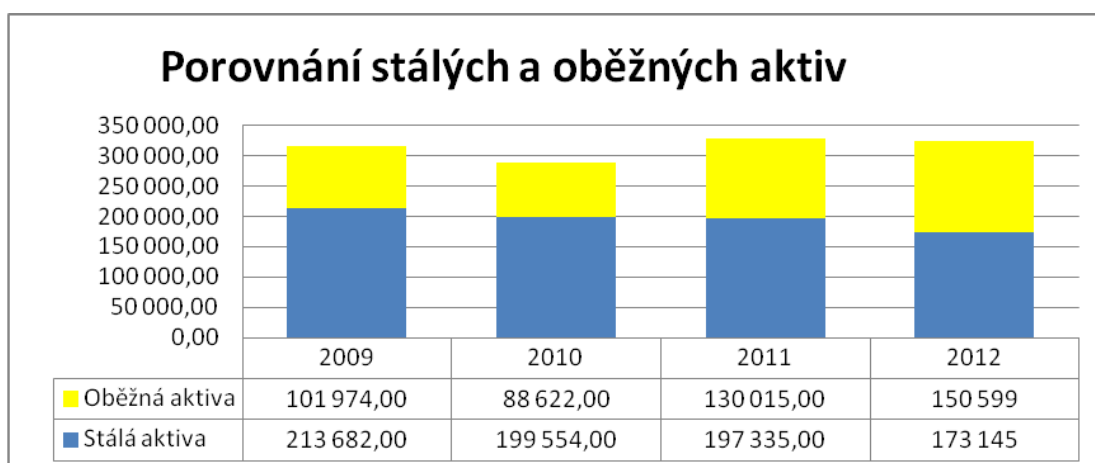
¹ Následující porovnání a propočty vycházejí z účetních výkazů společnosti CPF a.s. (viz Příloha).

Obrázek 2: Oběžná aktiva (2009 - 2012)



Zdroj: Vlastní zpracování, 2013

Obrázek 3: Porovnání stálých a oběžných aktiv (2009 - 2012)

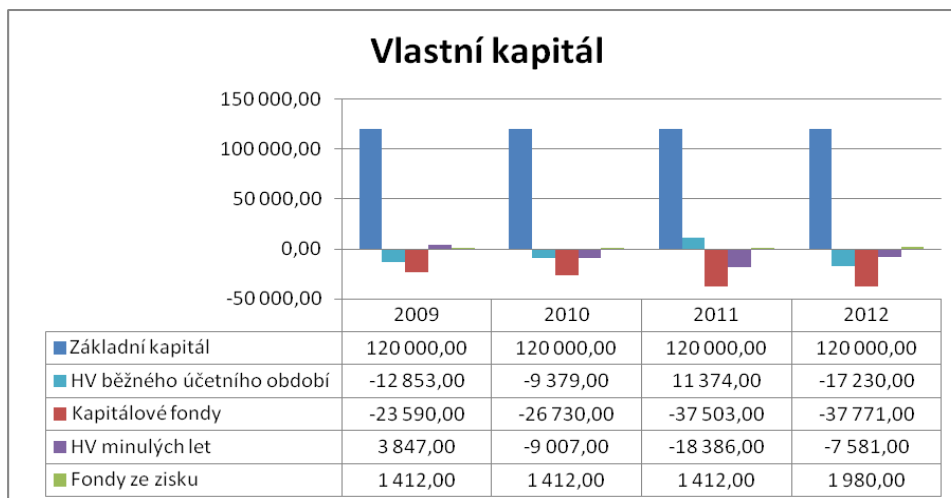


Zdroj: Vlastní zpracování, 2013

Z grafů je patrné, že celková aktiva se pohybují konstantně nad 300 000 tis., výjimkou je pouze rok 2010, kdy celkový majetek poklesl pod tuto hodnotu, jelikož výrazně klesl finanční majetek a ponížil tak výši OA (oběžná aktiva). Celková aktiva mění svoji strukturu, neboť stálá aktiva klesají v důsledku odpisů a nižšímu přírůstku obnovovacích investic, a naopak oběžná aktiva mají tendenci růst díky krátkodobým pohledávkám a částečně i zásobám. Pozor by si měla dát společnost na vývoj finančního majetku, který se pohybuje v r. 2012 v záporných hodnotách.

1.2.2.2 STRUKTURA PASIV

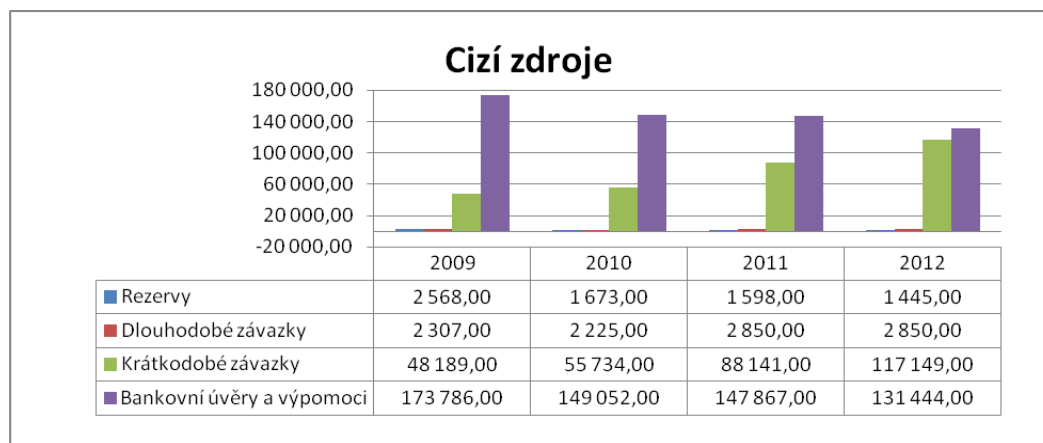
Obrázek 4: Vlastní kapitál (2009 - 2012)



Zdroj: Vlastní zpracování, 2013

Vlastní kapitál je složen ze základního kapitálu, který je zde konstantní, hospodářských výsledků, kde HV běžného účetního období vykazuje, až na rok 2011 záporné hodnoty. Fondy ze zisku, zde zákonný rezervní fond, je vcelku neměnný. Do kapitálových fondů spadají oceňovací rozdíly, které nabývají záporných hodnot.

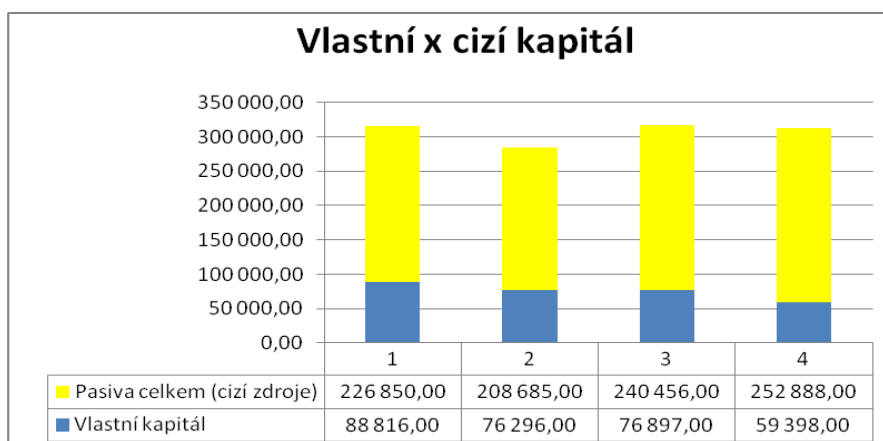
Obrázek 5: Cizí zdroje (2009 - 2012)



Zdroj: Vlastní zpracování, 2013

V grafu Cizí zdroje se vyskytují rezervy, závazky a bankovní úvěry a výpomoci. Rezervy a dlouhodobé závazky mají nízkou hodnotu oproti ostatním dvěma položkám, nemají tedy na cizí zdroje téměř vliv. Podstatnějšími jsou krátkodobé závazky, které mají rychle rostoucí trend a v roce 2012 dosahovaly hodnoty větší jak 100 000 tis. Bankovní úvěry se chovají zcela opačně, tedy v čase mají klesající tendenci. Bankovní úvěry dlouhodobé jsou v čase vytěšňovány krátkodobými úvěry (viz rozvaha).

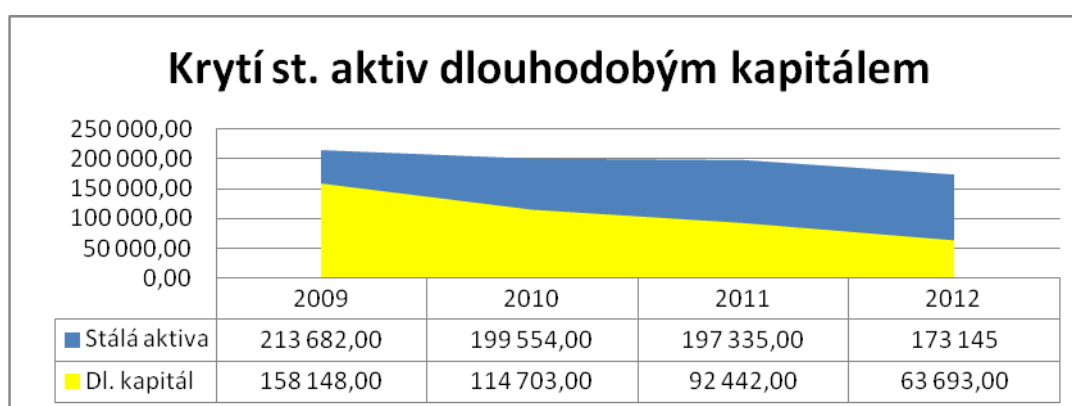
Obrázek 6: Porovnání vlastního a cizího kapitálu (2009 – 2012)



Zdroj: Vlastní zpracování, 2013

Na celkových zdrojích má větší podíl cizí kapitál, který se neustále zvyšuje kvůli vyšším závazkům. Vlastní kapitál se snižuje kvůli zápornému hospodářskému výsledku a navýšení oceňovacích rozdílů. Společnost je podkapitalizovaná, neboť jsou stálá aktiva kryta dlouhodobými zdroji jen zčásti, zbytek je kryt zdroji krátkodobými (krátkodobými závazky a krátkodobými bankovními úvěry, jejichž hodnota je velmi vysoká), což znamená, že management společnosti přistupuje k financování aktiv agresivním přístupem. Vliv na tento způsob financování má zřejmě i splácení hedgingových obchodů, a tím pádem nízký hospodářský výsledek, který nedovoluje navýšit vlastní zdroje.

Obrázek 7: Dlouhodobé zdroje, krytí stálých aktiv (2009 – 2012)



Zdroj: Vlastní zpracování, 2013

1.2.2.3 Rozdílové ukazatele výkonnosti

Nejpoužívanějším rozdílovým ukazatelem je čistý pracovní kapitál, který představuje část oběžných aktiv, která je financována dlouhodobými zdroji a tvoří tzv. finanční polštář podniku, který poslouží dočasně při nepříznivé situaci, např. nečekaně velkému výdaji peněžních prostředků. Základní požadavek tedy je, aby hodnota čistého pracovního kapitálu byla kladná. [6]

$$\text{Čistý pracovní kapitál} = \text{Oběžná aktiva} - \text{Krátkodobé závazky}$$

Tabulka 5: Výsledky rozdílového ukazatele

(v tis. Kč)	2009	2010	2011	2012
ČPK	53 785	32 888	41 874	33 450
ČPK s kr.bank úvěry	-55 544	-81 655	-94 896	-97 994

Zdroj: Vlastní zpracování, 2013

Ve druhé řádce je spočten čistý pracovní kapitál (ČPK) bez krátkodobých úvěrů, ve třetí byly krátkodobé závazky zařazeny i krátkodobé bankovní úvěry, které mají vysokou hodnotu a snižují hodnotu čistého pracovního kapitálu až do minusových hodnot. Základní požadavek na tento ukazatel tedy není splněn. Jak již bylo řečeno ve struktuře aktiv a pasiv, společnost nemá dostatek dlouhodobých zdrojů ke krytí oběžných aktiv.

1.2.2.4 Poměrové ukazatele

Tyto ukazatele umožňují získat obraz o základních finančních charakteristikách společnosti. Nejčastěji se používají ukazatele rentability, ukazatele likvidity a ukazatele aktivity. [6]

- **ukazatele likvidity**

Ukazatele likvidity podávají informaci o tom, jak je firma schopna hradit své závazky.

Běžná likvidita

Tento ukazatel je používán k měření krátkodobé platební schopnosti, tedy kolikrát jsou schopny OA splatit krátkodobé závazky. Čím je hodnota ukazatele vyšší, tím spíše se předpokládá zachování platební schopnosti společnosti.

$$B. \text{ likvidita} = \frac{OA}{\text{krátkodobé závazky}}$$

Pohotová likvidita

Tento druh likvidity vylučuje z výpočtu zásoby, čímž se stává přísnějším měřítkem pro hodnocení likvidity podniku.

$$\text{Pohotová likvidita} = \frac{\text{OA} - \text{zásoby}}{\text{krátkodobé závazky}}$$

Peněžní likvidita

Měří schopnost hradit právě splatné závazky. V čitateli se objevují peněžní prostředky na běžných účtech, v pokladně a obchodovatelné cenné papíry a šeky, tzv. pohotové platební prostředky. Ve jmenovateli jsou krátkodobé závazky. Ideální výše tohoto ukazatele představuje hodnota 1, minimální hodnota by neměla klesnout pod 0,2. [10]

$$\text{Pen. likvidita} = \frac{\text{fin. majetek}}{\text{krátkodobé závazky}}$$

Tabulka 6: Ukazatele likvidity 2009 - 2012

Ukazatele likvidity CPF	2009	2010	2011	2012
Okamžitá likvidita	0,23	0,01	0,01	-0,01
Pohotová likvidita	0,29	0,09	0,16	0,27
Běžná likvidita	0,65	0,52	0,58	0,61

Zdroj: Vlastní zpracování, 2013

Tabulka 7: Ukazatele likvidity v odvětví (2009 - 2012)

Ukazatele likvidity (odvětví)	2009	2010	2011	2012
Okamžitá likvidita	0,32	0,32	0,26	0,26
Pohotová likvidita	1,12	1,1	1	1
Běžná likvidita	1,75	1,71	1,64	1,64

Zdroj: Vlastní zpracování, 2013

Vysoký podíl cizího krátkodobého kapitálu má velký vliv na likviditu podniku. Okamžitá likvidita se neustále zhoršuje, oproti tomu běžná a pohotová se nepatrně začínají zvyšovat, díky vyšším oběžným aktivům, a přibližovat k průměru v odvětví. [11] I přesto je likvidita nedostatečná.

- **ukazatele rentability**

Ukazatel rentability vlastního kapitálu (ROE) vyhodnocuje výnosnost kapitálu, který byl do podniku vložen vlastníky. Ukazatel by se měl pohybovat nad úrokovými sazbami bank či úrokovou mírou cenných papírů garantovaných státem. [6]

$$ROE = \frac{\text{čistý zisk}}{\text{vlastní kapitál}}$$

Ukazatel rentability aktiv (ROA) vyjadřuje produkční sílu podniku a měří efekt připadající na jednotku majetku zapojeného do podnikatelské činnosti.

$$ROA = \frac{EBIT}{\text{aktiva}}$$

Ukazatel rentability tržeb (ROS) udává informaci o velikosti zisku z podnikání a definuje měřítko vytvářet nové zdroje. Jelikož je zde proveden výpočet použitím EBIT, jde o tzv. hrubou marži.

$$ROS = \frac{EBIT}{\text{tržby}}$$

Tabulka 8: Ukazatele rentability 2009 - 2012

Ukazatele rentability (v %)	2009	2010	2011	2012
Rent. vlastního kapitálu (ROE)	-14,5%	-12,3%	14,8%	-29,0%
Rentabilita aktiv (ROA)	10,2%	3,9%	6,8%	7,3%
Rentabilita tržeb (ROS)	6,7%	3,7%	5,0%	4,7%

Zdroj: Vlastní zpracování, 2013

Tabulka 9: Ukazatele rentability v odvětví (2009 - 2012)

Ukazatele v odvětví (v %)	2009	2010	2011	2012
Výnosnost 10 let. státních dluhopisů	4,67	3,71	3,51	2,31
ROE	8,85	8,19	8,32	8,32
ROA	5,77	7,30	7,20	7,40
ROS (hrubá marže)	4,71	5,63	5,27	5,52

Zdroj: Vlastní zpracování, 2013

Jelikož je HV běžného období záporný až na rok 2011, kdy měl ukazatel ROE vysokou hodnotu (v tomto roce se nesplácely hedgingové obchody z minulých let), nemůže dosáhnout nastavených hodnot v odvětví ani výnosnosti garantované státem. Ukazatel ROA byl ovlivněn poklesem EBIT v roce 2010, v následujících letech vykazuje růst díky vyššímu provoznímu HV a nižším aktivům v roce 2012. V roce 2012 se rentabilita

aktiv vyrovnala průměru v odvětví. Oproti roku 2009, kdy byla rentabilita tržeb cca 7%, se v letech 2010 – 2012 pohybuje okolo 5%, kde se nachází i hodnota celého odvětví.

U ukazatelů rentability by společnost měla zlepšit ukazatel ROE dosažením vyšší hodnoty EBIT, neboť ten je zatížen vysokými finančními náklady, které výrazně snižují čistý HV, ostatní ukazatele jsou stabilní.

- **ukazatele aktivity**

Ukazatele aktivity měří efektivnost podnikatelské činnosti, tedy jak je podnik schopen využít svůj majetek. [6]

Obrat aktiv

Vyjadřuje jak účinně, intenzivně a rychle podnik využívá svůj majetek. Čím vyšší hodnota, tím jsou zdroje využívány efektivněji. Tento ukazatel by měl dosahovat alespoň hodnoty 1.

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

Relativní vázanost aktiv

Je obrácenou hodnotou obratu aktiv a udává, do jaké míry se podniku daří zvyšovat objem tržeb bez navyšování kapacit. Zde platí naopak čím nižší hodnota, tím lepší.

Tabulka 10: Ukazatele aktivity 2009 - 2012

Ukazatele aktivity	2009	2010	2011	2012
obrat aktiv	1,52	1,05	1,35	1,55
obrat aktiv v odvětví	1,22	1,30	1,37	1,40
relativní vázanost aktiv	0,66	0,95	0,74	0,64

Zdroj: Vlastní zpracování, 2013

Obrat aktiv společnosti je na obdobných hodnotách jako průměr celého odvětví. Lze říci, že po ekonomické krizi se společnost znovu snaží nakládat se svým majetkem efektivně.

- **ukazatele produktivity**

Přidaná hodnota na zaměstnance

Hodnotí využívání lidského kapitálu, a to nejčastěji díky ukazateli **přidané hodnoty na zaměstnance**, který se stanoví jako průměrná přidaná hodnota, jež vyprodukoval každý pracovník. Pokud budeme vycházet z účetních výkazů, poté tento ukazatel spočteme jako:

$$PHZ = \frac{\text{Vykony} - \text{Vykonova spotreba}}{\text{Pocet zamestnancu}}$$

Tabulka 11: Ukazatel produktivity 2009 - 2012

Ukazatel produktivity	2009	2010	2011	2012
přidaná hodnota na zaměst.	863,3	722,2	878,5	896

Zdroj: Vlastní zpracování, 2013

Přidaná hodnota na zaměstnance každoročně roste. Jelikož nedochází k nákupu nových strojů ani k velkému nárůstu počtu zaměstnanců, lze konstatovat, že společnost zvyšuje své výkony i díky zvyšování kvalifikace pracovníků a použitím nových technologií kování.

- **ukazatele zadluženosti**

Těmito ukazateli lze posoudit finanční strukturu z dlouhodobého hlediska. Nejběžnějším ukazatelem zadluženosti je **Celková zadluženost** (ve vzorci CZ). Podstatou je vyjádřit vztah mezi cizími a celkovými zdroji (pasiva celkem).

$$CZ = \frac{\text{celkovy cizi kapital} * 100}{\text{celkovy kapital}}$$

Tabulka 12: Ukazatel celkové zadluženosti 2009 - 2012

Ukazatel zadluženosti	2009	2010	2011	2012
celková zadluženost	0,72	0,72	0,73	0,78

Zdroj: Vlastní zpracování, 2013

U tohoto ukazatele je doporučena hodnota < 0,5. Lze konstatovat, že společnost CPForge a.s. podstupuje zvýšené finanční riziko, které se promítá i do dalších finančních ukazatelů, a to čistého pracovního kapitálu a ukazatelů likvidity.

Ukazatel úrokového krytí podává informaci, kolikrát zisk před úroky a zdaněním převyšuje úrokové platby společnosti. Obecně by mělo dosahovat hodnoty vyšší než 3.

$$UUK = \frac{EBIT}{Nakladove\ uroky}$$

Tabulka 13: Ukazatel úrokového krytí 2009 - 2012

Ukazatel zadluženosti	2009	2010	2011	2012
ukazatel úrokového krytí	4,06	1,60	3,65	4,48

Zdroj: Vlastní zpracování, 2013

Tento ukazatel dosahuje dobrých hodnot, neboť EBIT společnosti je kladný v každém jednotlivém roce a převyšuje nákladové úroky dostatečným způsobem, je to dáno i benevolencí úvěrující banky (viz shrnutí), avšak tento ukazatel je žádoucí i pro ostatní banky, neboť zvyšuje pravděpodobnost splacení úvěru.

1.2.2.3 Shrnutí

Firma splácí dopady finančního rizika z nepříznivých hedgingových obchodů, jež se promítají do účetních výkazů, což zkrsluje i výkonnost firmy. V minulosti společnost uzavřela operace pro zajištění kurzu eura s předpokladem, že česká koruna bude posilovat. To se ovšem nepotvrdilo a společnost tudíž zaznamenala ztrátu, kterou musela a musí (do r. 2013) kompenzovat. Kvůli splácení firma navyšuje krátkodobé úvěry, které ponížují čistý pracovní kapitál, likviditu a společnost nemá dostatečné krytí aktiv dlouhodobým kapitálem. Kvůli čistému zisku ovlivněnému finančními náklady se snižuje rentabilita (viz Výkaz zisku a ztráty). Zadluženost společnosti stále stoupá, cizí zdroje výrazně převyšují vlastní, ale úrokové krytí je v dobrých hodnotách. Tento rozpor zadluženosti a úrokového krytí vysvětluje skutečnost, že společnost je úvěrována

jedinou bankou, která je angažovaná ve zmíněných operacích. Což v podstatě nutí banku zapůjčit kapitál s takovým úrokem, který je společnost schopna uhradit a nadále fungovat. Co se týká rozdělení hospodářského výsledku, ztrátový HV se účtuje do ztrát minulých období a případný kladný zisk se používá pro vyrovnání minulých ztrát. Dividendy se nevyplácí žádné.

2 STRATEGICKÁ VÝCHODISKA A FORMULACE STŘEDNĚDOBÉHO PLÁNU SPOLEČNOSTI CZECH PRECISION FORGE A.S.

V této kapitole jsou nejprve uvedeny marketingové předpoklady týkající se popisu teritorií vývozu, případných bariér při dodání, změn legislativy či případných příležitostí v těchto zemích. Poté je popsán vývoj jednotlivých průmyslových trhů do roku 2016, kam společnost své výrobky dodává a který bude dále použit pro predikci tržeb při sestavování finančního plánu. Následuje formulace střednědobého plánu, analýza prostředí, ze které jsou vyvozeny příležitosti, hrozby a silné a slabé stránky podniku. Ze strategické analýzy je použita matice SPACE (Matice hodnocení strategické pozice podnikatelského subjektu), která graficky znázorní, do jaké pozice by se měl podnik posunout v roce 2016. Po analýze prostředí a strategické analýze jsou stanoveny krátkodobé cíle společnosti a na závěr této kapitoly je sestaven finanční plán podniku dle zjištěných strategických východisek.

2.1 Marketingové předpoklady pro roky 2013 - 2016

2.1.1 Teritoria vývozu

Společnost CPF a.s. se zaměřuje hlavně na dodávky do zahraničí, zakázky v České republice pokrývají cca 10 - 15% celkových tržeb. Největšími odběrateli jsou země: Finsko, Ukrajina, Německo, Velká Británie a Severní Irsko, USA a Švýcarsko. Na tyto trhy společnost již vcelku stabilně své výrobky dodává. Jelikož chce firma CPF a.s. rozšířit export i na východní trhy, bylo by záhodno zjistit informace o příležitostech exportu v zemích jako je Rusko, Indie, Jižní Korea, Turecko, Japonsko.

Finsko

V této zemi mají čeští dodavatelé velké šance, neboť finské firmy mají zájem o vysokou kvalitu a samozřejmě také o cenu, kterou české firmy mají většinou výhodnější než srovnatelné výrobky západních výrobců. Finské firmy mají zájem především o dovozy strojírenské povahy, což je pro CPF a.s. velmi dobrou zprávou. Mimoto existuje i možnost společné spolupráce při realizaci na třetích trzích, například v oblasti energetiky (elektrárna v Turecku). Ve Finsku nejsou známy žádné mimořádné události, nové zákony ani bariéry v zahraničním obchodu.

Ukrajina

Největší perspektivy pro uplatnění exportu jsou i nadále spatřovány v potravinářství, strojírenství, energetice a technologiích pro ochranu životního prostředí, jelikož Ukrajina modernizuje zastaralé výrobní základny a zavádí nové technologie v celé řadě odvětví, tedy i v energetice, kovovýrobě a těžkém strojírenství.

V této zemi může nabídnout CPF a.s. konkurenceschopné zboží s příznivým poměrem mezi cenou a kvalitou. Společnosti také napomáhá, že v očích ukrajinské veřejnosti má obecně Česká republika velmi dobrou reputaci, co se týká výrobků. Kladným jevem je i zlepšená platební morálka ukrajinských partnerů a přetrvávající nenasycenost trhu. Záporům je nejistota spojená s politickou situací, která není schopna zajistit dlouhodobou stabilitu pro podnikání.

Německo

V této zemi rovněž nebyly přijaty žádné nové zákony, které by měnily dosavadní zahraniční obchody. Není zde ani zvýšena poptávka po výrobcích z produktového portfolia CPF a.s.. U některých firem by se mohla zhoršit platební morálka, neboť Německo v posledních letech prožívá vlnu insolvenčí zejména malých a středních podniků.

Spojené království Velké Británie a Severního Irska

Ve Velké Británii lze využít příležitosti v oblasti energetiky, neboť se ve Spojeném království budou stavět nové uhelné elektrárny s využitím čistých technologií a zařízení na výrobu elektřiny z obnovitelných zdrojů. Nejsou zde žádná zvláštní omezení zahraničního obchodu.

Švýcarsko

V obchodních vztazích mezi Švýcarskem a Českou republikou nejsou zaznamenávány žádné výrazné hrozby. Dovozní politika Švýcarska je liberální a CPF a.s. může své výrobky dovážet bez zvláštního povolení. Kladem je stabilita švýcarské ekonomiky i měny. Pokud jde o perspektivní odvětví, lze hovořit o výrobcích z oblasti chemického a farmaceutického průmyslu, přesného strojírenství, kovoobrábění a obecně díly pro automobilový průmysl.

USA

Dle informací by měla být americká ekonomika stabilní a pomalu rostoucí. Co se týká amerického trhu, jeho velikost dává potenciál uplatnit se zde v letectví (vrtule pro malé letouny), energetice a zařízeních pro strojírenství. Největším záporem je přílišná vzdálenost a tedy dlouhé dodací lhůty, které brání zisku zakázek a frekventovanějšímu obchodu. Hrozby, které by ovlivnily obchodování s touto zemí, nejsou zaznamenány ani předpokládány.

Rusko a země bývalého SSSR

Podle odhadů v roce 2013 i 2014 ruskou ekonomiku čeká nejspíše střídmý růst tažený především domácí poptávkou.

Ruská Federace byla přijata do WTO 16. 12. 2011 a formálně vstoupila ve druhé polovině srpna 2012 poté, co v RF byly ratifikovány příslušné dokumenty.

Rusko má zájem o spolupráci s Českou republikou. Výhodou pro společnost CPF a.s. je moderní výroba (oproti ruské) schopna technologicky uspokojit ruský trh ve vysoké kvalitě za přijatelnou cenu. A dále dobré renomé českých výrobků.

Příležitosti lze spatřovat v modernizaci a zavádění nových technologií právě i v oblasti strojírenství, energetiky, kovovýroby a dopravního průmyslu. Negativem je riziko nemožnosti splnit včas požadavky partnera vzhledem k obrovským vzdálenostem a zastaralé a nepružné infrastruktuře.

Indie

Tempo růstu indické ekonomiky klesá, avšak na druhé straně klesá i inflace, nezaměstnanost a deficit státního rozpočtu a roste HDP (hrubý domácí produkt). Na vývoj této země lze nahlížet tedy s optimismem. Kladem je vnitřní stabilita měny. Negativem je určité riziko nestability plynoucí z existence teroristických skupin a nevyjasněnými vztahy se sousedními zeměmi.

Podmínky obchodu s Indií se řídí dokumentem Politika zahraničního obchodu (*Foreign Trade Policy*, FTP). Všechny dovozy a vývozy jsou volné s několika výjimkami, které stanoví FTP.

Možnosti uplatnit se na tomto trhu by společnost CPF a.s. mohla vidět v oblasti energetiky (rekonstrukce stávajících a budování nových tepelných elektráren, výstavba

malých vodních elektráren, využití větrné a sluneční energie, zařízení pro nukleární elektrárny) a strojírenství.

Jižní Korea

Pokud jde o výhled jihokorejské ekonomiky, obecně se očekává zlepšení celkové hospodářské situace. Korejská republika je členem WTO a OECD a řídí se příslušnými ujednáními a doporučeními těchto organizací. Dovoz převážné většiny položek je liberalizován.

Předpokládá se oživení ve strojírenství, stavebnictví a službách.

Turecko

Turecko v současnosti představuje největší ekonomiku na Blízkém Východě a pro roky 2013 a dále se očekává růst domácí ekonomiky. Co se týká dovozu, turecký celní systém je předmětem kritiky obchodních partnerů i ekonomické diplomacie řady zemí včetně orgánů EU. Některé celní orgány občas bez jakéhokoli varování začnou požadovat dokumenty, které předtím nevymáhaly. Českým vývozcům se proto doporučuje používat takové dodací parity, u kterých nebude dovoz ohrožen případnými potížemi na tureckých celnicích (např. EXW, FCA atd.). Společnost CPF a.s. užívá parity FCA. Příležitost pro společnost je opět v oblasti energetiky, neboť i Turecko se snaží modernizovat a staví nové elektrárny.

Japonsko

Po živelní katastrofě (zemětřesení a tsunami) se Japonsko snaží znovu oživit hospodářský růst a stabilizovat měnu. I tak řadíme tuto politicky stabilní zemi mezi silné ekonomiky.

Dovozní režim je liberalizovaný, nediskriminačního charakteru, s relativně nízkým celním zatížením. Přístup zahraničního zboží ale komplikují netarifní překážky, zejména odlišné standardy průmyslových výrobků, atestace a certifikace výrobků na celonárodní nebo na místní úrovni (prefektur), předpisů na ochranu spotřebitele, předpisů na označení zboží, doporučení oborových sdružení, zdravotních předpisů a kontrol apod. Důležitou součástí splnění dovozních podmínek jsou požadavky na dodržení průmyslových a spotřebitelských standardů, na označení výrobků včetně japonského označení a popisu a bezpečnostních standardů. Příležitostí pro společnost CPF a.s. je opět oblast energetiky, ale zde spíše v oblasti alternativních zdrojů energie.

Negativem pro uzavírání obchodů je jazyková bariéra a skutečnost, že je země postihována přírodními pohromami, které mohou narušit dodávky. [12]

Shrnutí

V zemích, kde je společnost CPF a.s. již dodavatelem, nebude docházet k markantním změnám. Tyto země jsou politicky i ekonomicky stabilní. Pokud se týká případných nových trhů, lze říci, že se tyto země jeví sympaticky, ačkoliv na dálném Východě se vyskytují bariéry dovozu. Uvedené příležitosti naznačují, že společnost CPF a.s. se může pokusit získat dodávky do těchto nových teritorií.

2.1.2 Vývoj na trzích

V posledních letech jsou trhem průmyslově produkováných výkovků téměř všechna odvětví strojírenství a zůstává faktem, že oproti odlitkům jsou výkovky nenahraditelné pro své mechanické vlastnosti, zajišťující bezpečný provoz všech strojů a zařízení, ve kterých jsou použity. Velké strojírenské koncerny se spíše soustřeďují na rozvoj základních strategických činností a „přenechávají“ výrobu potřebných dílů menším specializujícím se subdodavatelům. Tento trend tedy nadále zvyšuje tržní příležitost pro společnost CPF a.s., ačkoliv jsou trhy stále nestabilní.

Energetika

Co se týká **energetiky**, od roku 2012 klesá poptávka po turbínových lopatkách na Ukrajině, odběratel Turboatom získal zakázky pro vodní elektrárny, kde nejsou výrobky CPF a.s. použitelné. Stagnují dodávky výkovků pro výrobu dieselových motorů pro stacionární dieselové elektrárny. Objevují se poptávky po ojnicích (zápustkových i volně kovaných) a vačkách, příležitostí pro CPF a.s. by byla spolupráce s Ruskem (výrobce motorů), které hledá partnery pro vývoj nových typů. Společnost vyhledává cíleně zakázky pro tradiční výrobky, tedy výkovky ventilů pro rozvody v energetických zařízeních, především v Rusku a státech bývalého Sovětského svazu.

Lodní průmysl

Lodní průmysl stagnuje. V roce 2013 se předpokládá mírný nárůst a pro další roky stagnace, neboť se rozvoj lodního průmyslu přesouvá do Asie.

Automobilový průmysl

Na tento trh dodává firma své výrobky okrajově, avšak je zde snaha nalézt nové zákazníky v oblasti velkých průmyslových vozidel. Větší díly z tohoto segmentu mohou být vhodné na kování pro pracoviště včetně-hydraulického lisu LVH.

Letecký průmysl

V letech 2013 – 2016 se předpokládá oživení na tomto trhu. Firma CPF a.s. se bude snažit tohoto trendu využít a rozšiřovat portfolio pro letecký průmysl, taktéž získat další certifikáty pro tento průmysl. Firma má též v této oblasti dobré odezvy ze strany zákazníků, kteří jsou spokojeni s výbornou kvalitou dílů a celkovým servisem a předkládají ke zpracování další nové díly výkovek pro letectví.

Zdvihací zařízení

Na těchto trzích dodává CPF a.s. zápuskové výkovky, kovaná kola, do zdvihacích zařízení hlavně do USA. Na tomto trhu se předpokládá v budoucnu stagnace a firma se proto pokusí expandovat s jeřábovými koly do Turecka a na východní trhy.

Ropný průmysl

Společnost CPF a.s. dodává své výkovky téměř všem světovým výrobcům kompresorů a průmyslových pump. V této oblasti má v dalších letech firma za cíl proniknout na východní trhy a do Skandinávie. Pro roky 2013 – 2016 se očekává mírný, avšak soustavný nárůst investic do rozvoje offshore technologií a budování nových zařízení.

2.2 Střednědobý plán společnosti pro období let 2013 – 2016

2.2.1 Vize

Vize je ve strategickém managementu chápána jako strukturované vyjádření stavu firmy na konci vymezeného časového období. Každá vize má své hlavní komponenty, které popisují, čeho by chtěl subjekt za určitý časový horizont dosáhnout a ze kterých je možné stanovit strategické cíle podniku. Hlavními komponenty vize jsou: zákazníci strategického záměru, produkt, popis trhu, technologie, strategie záměru, sociální a veřejná koncepce. [1]

Vize společnosti CPF

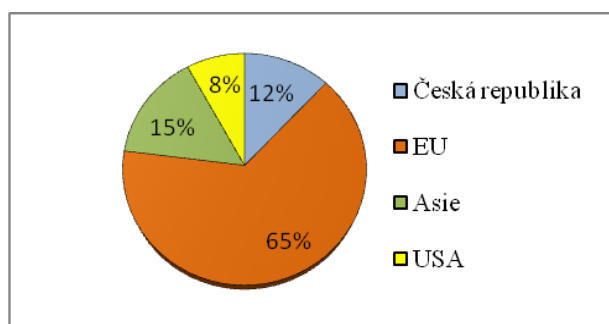
CZECH PRECISION FORGE v roce 2016 představuje vyhledávaného dodavatele na evropské, americké i asijské strojírenské trhy, kde navyšuje tržní podíly. Využívá k výrobě nové technologie a nabízí volné i zápustkové výkovky, hlavně lopatky, ojnice, kola, hřídele, vrtule a nápravy, z tradičních i nových materiálů ve vynikající kvalitě a s úplným servisem. CPF a.s. je stabilní, finančně silná společnost, která je spolehlivým partnerem pro své dodavatele i odběratele, kterým vychází maximálně vstříc. Firma disponuje kvalifikovanými, jazykově vybavenými a spokojenými pracovníky, kterým nabízí nadstandardní mzdu a dbá na bezpečnost práce.

Zákazníci – zákazníci (v r. 2016) jsou cca z 80 - 90% zahraniční společnosti, které se pohybují v oblasti strojírenství. Zbylých 10% představují tuzemští odběratelé. Všichni zmínění zákazníci jsou loajální a spokojeni s kvalitou, dodacími lhůtami a servisem. Sami vyhledávají spolupráci s CPF a.s. a zadávají potřebnou poptávku po výkovkách.

Produkt a technologie – Firma vyrábí jak zápustkové tak volné výkovky, z ocelí i z neželezných kovů, včetně tepelného zpracování a obrábění. Díky zkušenostem a certifikacím dodává CPF a.s. své výkovky do mnoha druhů strojírenství, především do energetiky, ropného průmyslu a všeobecného strojírenství, dále také do leteckého průmyslu, automobilového průmyslu a angažuje se i ve výrobě převodovek a součástí pro zdvihací zařízení. Firma využívá kování z nových materiálů titan, nimonic a inconel, a nadále se snaží o rozvoj v této oblasti.

Trh/segmenty trhu – společnost dodává většinu výroby na zahraniční trhy, hlavně evropské (cca 65%), dále obsazuje i trhy na západě Asie (cca 15%) a v USA (8%). Převažuje výroba velkých zápustkových výkovků. Tuzemsko se podílí na tržbách cca 12%.

Obrázek 8: Podíl na tržbách dle teritorií vývozu



Zdroj: Vlastní zpracování, 2013

Strategie záměru – finančně stabilizovaná společnost (snižování zadluženosti, růst zisku)

Sociální koncepce – firma i nadále dbá na bezpečnost práce a zlepšuje pracovní podmínky pro své zaměstnance v podobě modernizace sociálního zázemí a rekonstrukce stravovny.

Veřejná image – firma se jeví jako společensky odpovědná, vnímavá a přátelská, disponujícími mnoha certifikáty a vlídným a pružným přístupem ke všem stakeholders.

2.2.2 Strategické cíle

Dalším pojmem, jenž navazuje na vizi, jsou cíle, které vytyčují a zároveň kontrolují vizi a její dosažení. Cíle se dělí podle časových horizontů na dlouhodobé (přesahující horizont 5 let), střednědobé (3-5 let) či krátkodobé (do jednoho roku). Cíle musí být popsány jasně, srozumitelně a měly by být vyjádřeny v měřitelných indikátorech, aby se dalo jednoznačně posoudit, zda bylo cíle dosaženo či nikoliv. [6]

Střednědobé cíle společnosti CPF:

Ekonomické cíle

Jelikož společnost CPF a.s. nevyrábí sériově, ale pouze na zakázku, vycházejí tržby z již nasmlouvaných zakázek, z budoucích možných zakázek, a také z přání vedení, které chce tržby samozřejmě zvyšovat. Dále je zde snaha zvyšovat hospodářský výsledek z provozní činnosti díky tržbám, ale také snižováním nákladů. Vedení firmy stanovilo tržby pro rok 2016 ve výši alespoň 650 000 tis. Kč a EBIT na min. 50 000 tis. Kč. Z tržeb, resp. zisku vychází i zlepšení hodnoty rentability. Kdy u rentability vlastního kapitálu (ROE) se pro rok 2016 cíluje na více jak 20%. Ukazatel běžné likvidity se plánuje nad hodnotu danou odvětvím, tedy nad 1,6 a díky plánovanému vyššímu zisku se předpokládá snížení ukazatele celkové zadluženosti, alespoň o 15%. Společnost plánuje do roku 2016 snížit zůstatkovou hodnotu úvěrů alespoň na 90 000 tis. Kč.

Do roku 2016 podnik plánuje investice do nových zařízení, neboť neustále stoupají nároky zákazníků na jakost výrobků. Společnost bude investovat do stroje na nedestruktivní zkoušení, tzv. magnetizér, a do horizontální kovací linky (LKH), která zefektivní výrobní proces lopatek turbín.

Prodej

Společnost má za cíl do roku 2016 obsadit východní trhy, a to zejména ruský trh, kde by chtěla získat zakázky, které by se podílely na celkových tržbách alespoň z 10%.

Technologie

Definovat pro prodejní oddělení technické parametry výroby lopatek ze slitin titanu pro náběr nových zakázek a k roku 2016 aktivně nabízet a dodávat tyto výrobky ve skvělé kvalitě. K udržení kvality dopomůže nová technologie, a to magnetizér. Větší přesnost v kování bude dosažena díky nové horizontální kovací lince.

Bezpečnost práce

Jelikož je práce v kovárenství, hlavně na dělnických postech, velmi riziková, společnost bude opakovat bezpečnostní školení jednou za půl roku.

Materiálová a energetická náročnost

Společnost CPF sníží do roku 2016 spotřebu materiálu alespoň o 1,5% díky poklesu zmetkovitosti ze 3% na 2%, standardizaci práce a díky již zmíněným novým zařízením. Společnost plánuje také zefektivnit výrobní postupy (standardizace práce, využití magnetizéru) a snížit tak spotřebu energie o 1%.

2.2.3 Strategie

Hlavním cílem je finanční stabilizace společnosti, prostřednictvím snížení zadluženosti, k čemuž společnost potřebuje zvýšit hodnotu hospodářského výsledku. Vyššího zisku společnost může dosáhnout prostřednictvím zvyšování tržeb, v tomto případě zvýšením objemu zakázek na nynějších trzích a akvizicí nových zákazníků na ruském trhu, jak se současnými výrobky, tak i s novými výrobky z titanu. Dále snižováním nákladů na materiál a energie, díky získání alternativních dodavatelů v případě nekvalitních vstupních materiálů či lepší kontrole jakosti na vstupu i výstupu k předcházení reklamací a delším dodacím lhůtám u klíčových zakázek. K vyšší hodnotě zisku dopomůže i splacení hedgingových obchodů, které zatíží hospodářský výsledek naposledy v roce 2013.

2.3 Analýza prostředí

Analýza podnikatelského prostředí je důležitou součástí strategického záměru, neboť je schopna zhodnotit současný stav společnosti a dále určit, jaké existují příležitosti či

hrozby, v rámci externí analýzy, nebo silné a slabé stránky, v rámci interního prostředí firmy.

Externí prostředí je rozděleno na makroprostředí, které podnik není schopen ovlivnit a musí se mu přizpůsobovat, a na mezoprostředí, které je společnost schopna částečně ovlivnit díky marketingu. Interní prostředí, tzv. mikroprostředí, firma ovlivňuje přímo. Je to například management firmy nebo informační systém. (sulak vacik)

2.3.1 Externí analýza

Vnější analýza má za úkol sestavit soupis příležitostí a hrozeb, které mohou podnik ovlivnit. Při zkoumání je důležité, aby byl respektován čas (současnost, budoucnost).

2.3.1.1 Makroprostředí

Legislativa

Novela zákona o DPH

S účinností od 1. ledna 2013 se navýšila základní sazba daně z přidané hodnoty z 20 na 21% a snižená sazba ze 14 na 15%. [13] Jelikož společnost CPF více jak 80% výroby exportuje, nebude mít tato změna výrazný vliv na zvýšení cen (změna pouze na tuzemském trhu), tedy ani na strategický záměr firmy.

Co se týká legislativy v zemích odbytu ani zde nejsou zaznamenány žádná nařízení či změny zákona, které by ohrozily strategický záměr společnosti.

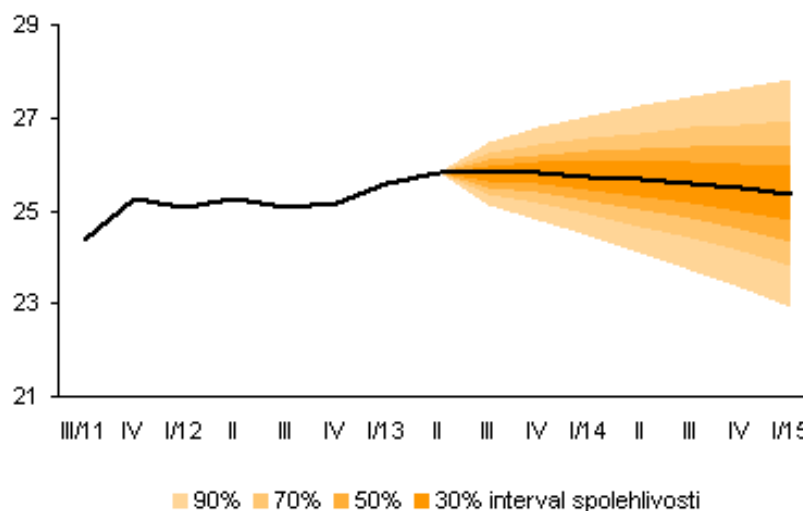
Makroekonomické ukazatele

Mezi základní makroekonomické ukazatele zařadíme inflaci, vývoj HDP, kurzy měn, zaměstnanost a výši úrokových sazeb.

Měnový kurz

Co se týká kurzu měn, bude sledován vývoj Eura a USD. Kurz eura sleduje i Česká národní banka, a proto bude využita prognóza této instituce. Na následujícím obrázku je zobrazen možný vývoj kurzu Kč/EUR i s intervaly spolehlivosti.

Obrázek 9: Vývoj měnového kurzu Kč/EUR



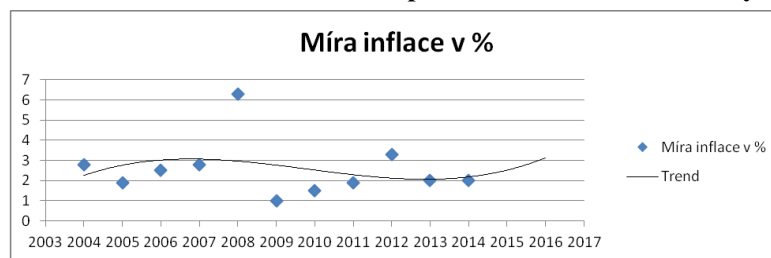
Zdroj: Internetové stránky ČNB [14], 2013

Z grafu je patrné, že se měnový kurz Kč vůči Euru bude pohybovat v následujících letech s 90% pravděpodobností mezi 23 – 27Kč/EUR. V této práci budeme předpokládat vývoj dle 50% intervalu spolehlivosti, tedy rozmezí 24 – 26Kč/EUR. Pokud se týká USD, zde ten se bude v následujících letech pravděpodobně pohybovat mezi 18,5 – 20Kč/USD (úvaha, že měnový kurz se bude pohybovat v poměru 1,3USD/Eur).

Inflace

Od roku 2009 inflace stále stoupá a v roce 2012 se dostala meziroční inflace na 3,3%. V následujících letech predikuje Česká národní banka [15] stabilní inflaci ve výši 2%. Následující dva roky vycházejí z trendové funkce, kdy inflace značí mírný nárůst a v roce 2016 by se měla přiblížit k 2,8%.

Obrázek 10: Predikce inflace proložením trendové křivky



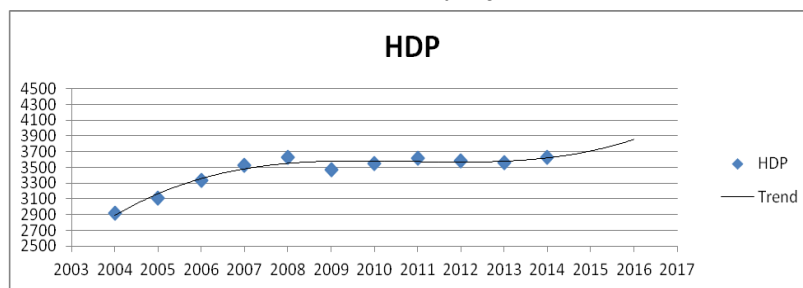
Rok	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016
Míra inflace v %	1	1,5	1,9	3,3	2	2	2,5	2,8

Zdroj: Vlastní zpracování, 2013

Vývoj HDP

Hrubý domácí produkt (v mil. Kč, proti stejnému období loňského roku) od roku 2009 rostl, avšak v roce 2012 byl zaznamenán pokles a je predikováno, že v roce 2013 bude tato tendence pokračovat. V roce 2014 a dále by se měl HDP dle prognózy ČNB znovu navyšovat [16], což vyplývá i ze sestavené trendové funkce.

Obrázek 11: Vývoj HDP



Rok	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016
HDP (v mil.Kč)	3474	3555	3622	3579	3559	3624	3700	3850

Zdroj: Vlastní zpracování, 2013

Úroková míra

Podle České národní banky se úroková sazba 3M PRIBOR, která se drží stabilně na velmi nízké hodnotě 0,3% bude zvyšovat. V roce 2015 by měla dosáhnout hodnoty 0,8%, pro rok 2016 se bude počítat se stejnou hodnotou. Vyšší úroková míra bude mít vliv na výši nákladových úroků při získávání úvěrů. [26]

Zaměstnanost

Obecná míra nezaměstnanosti podle definice ILO (ve věkové skupině 15-64letých) dosáhla v roce 2012 k 7%. Pro další roky se předpokládá růst nezaměstnanosti na hodnotu kolem 8%. [17]

Tabulka 14: Obecná míra nezaměstnanosti (v%)

Rok	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016
Obecná míra nezaměst. v %	6,7	7,4	6,8	7	7,7	8	8	8

Zdroj: Vlastní zpracování

V Plzeňském kraji, kde se CPF a. s. nachází je k 31. 3. 2013 podíl nezaměstnaných v hodnotě 6,55%, z toho jsou 6,5% ženy a 6,6% muži. [18]

Obrázek 12: Nezaměstnanost v Plzeňském kraji

Neumístění uchazeči v okres ech Plzeňského kraje k 31. 3. 2013

Pramen: M inisterstvo práce a sociálních věcí ČR

	Neumístění uchazeči o zaměstnání celkem	z celkového počtu neumístěných uchazečů o zaměstnání						osoby se zdravotním postižením	s nárokem na podporu v nezaměstnanosti
		dosažitelní	ženy		absolventi a mladiství				
			celkem	z toho dosažitelné	celkem	z toho dosažitelní			
Plzeňský kraj	25 992	25 466	12 703	12 395	1 444	1 418	3 204	6 956	
v tom okresy:									
Domažlice	2 952	2 878	1 459	1 410	146	132	456	630	
Klatovy	4 193	4 143	1 955	1 929	252	251	554	1 159	
Plzeň-město	8 009	7 751	3 969	3 828	471	465	709	2 304	
Plzeň-jih	2 259	2 200	1 082	1 048	131	128	319	690	
Plzeň-sever	3 220	3 212	1 646	1 641	148	148	278	817	
Rokycany	1 851	1 777	980	929	114	113	333	542	
Tachov	3 508	3 505	1 612	1 610	182	181	555	814	

Zdroj: Český statistický úřad, 2013

Z tabulky je patrné, že mezi uchazeči o zaměstnání je více nezaměstnaných mužů, což je pro odvětví kovovýroby žádoucí. Společnost si uvědomuje jistou nevýhodu vysokého věku svých zaměstnanců, která se prolíná napříč celou organizací, a proto si chce vytipovat a vybrat studenty již na školách (hodnota nezaměstnaných absolventů je relativně vysoká) a vyškolit si je podle potřeb organizace, aby byla společnost připravena na zajištění klíčových profesí v budoucnu.

Cena materiálu

Firma musí také brát v potaz ceny materiálu, která se odvíjí od cen na burze, avšak ne přímo, neboť surový materiál prochází několikerými úpravami, než se dostane do společnosti CPF a reakce na změnu ceny je opožděná, navíc mají dodavatelé kovů nakoupeny jisté zásoby za ceny nižší. Tudíž enormní zdražování na trhu s kovy se nepředpokládá, může se objevit zdražení cca o 0,5 – 1%. V minulosti vývoje cen průmyslových kovů rostla jen cena olova, ceny mědi, niklu a zinku byly sice v průběhu volatilní, ale v konečném výsledku se prakticky nezměnily. Ceny hliníku, platiny a cínu poklesly, stejně tak jako ceny uhlíkaté i nerezové oceli. Stejný vývoj cen se předpokládá i do budoucna s výjimkou ceny hliníku, která má nečitelnou tendenci.

Cena oceli

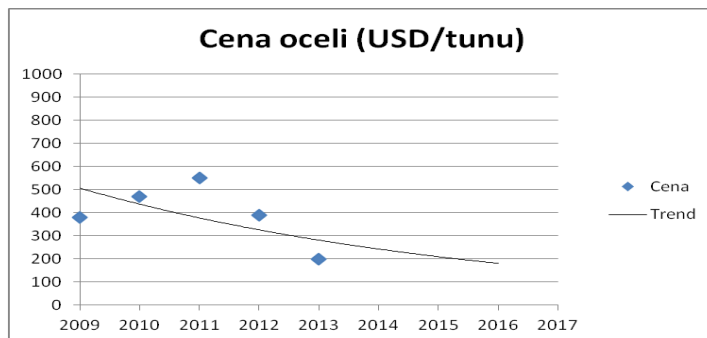
U oceli cena klesla na 200 USD za tunu a do roku 2016 se nepředpokládá zvýšení cen této komodity, neboť cenu oceli snižuje slabá poptávka [19]. Pokud by do roku 2016 poptávka, díky rostoucí výrobě v ocelářství, sílila, mohla by cena oceli vzrůstat každoročně o uvedených 0,5 – 1%.

Obrázek 13: Burzovní cena oceli v minulosti



Zdroj: London Metal Exchange [20], 2013

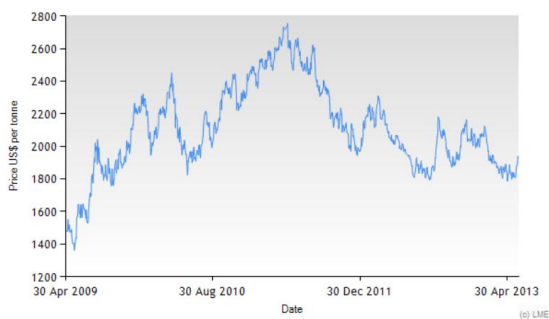
Obrázek 14: Vývoj burzovní ceny oceli v plánovaném období



Zdroj: Vlastní zpracování, 2013

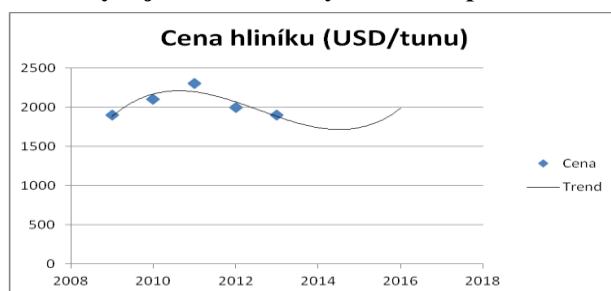
Cena hliníku

Obrázek 15: Burzovní cena hliníku v minulosti



Zdroj: London Metal Exchange [20], 2013

Obrázek 16: Vývoj burzovní ceny hliníku v plánovaném období



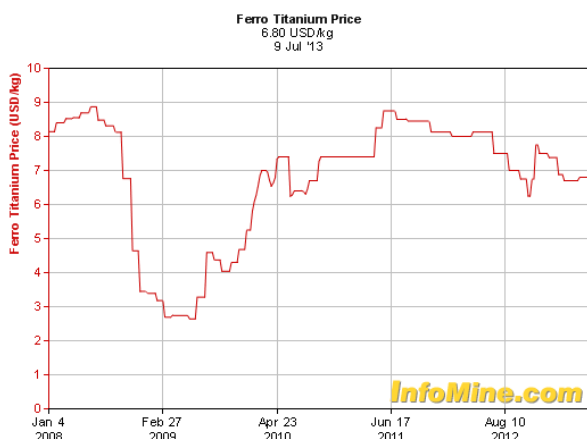
Zdroj: Vlastní zpracování, 2013

Cena hliníku se do roku 2016 podle výhledu České národní banky navýší o 2%. [22] Dle predikce trendovou funkcí se výhled růstu ceny také potvrzuje.

Cena titanu

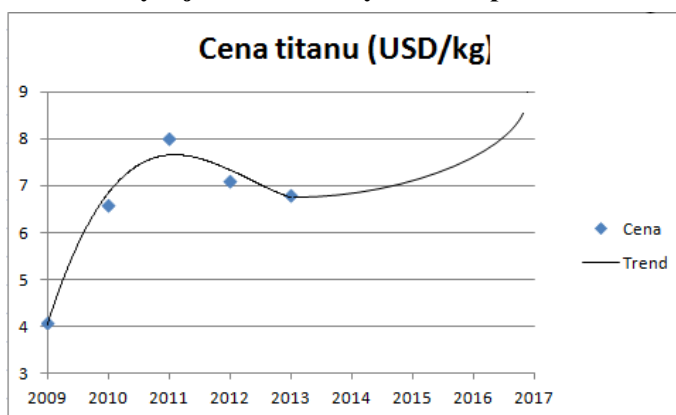
Nově se také musí společnost zaměřovat na cenu titanu, která se od roku 2010 pohybuje mezi 6 – 9 USD/kg. V tomto trendu se bude cena vyvíjet i nadále a předpokládá se, že do roku 2016 se cena titanu bude pohybovat mezi 7 až 8 USD/kg, tzn. 7000 až 8000 USD za tunu. U titanu se očekává nárůst ceny při překročení 7USD/kg, neboť jde o vzácný kov. V roce 2015 by se cena mohla zvednout skokem až o 5%, v roce 2016 cena zůstane stejná jako v roce 2015.

Obrázek 17: Burzovní cena titanu



Zdroj: InfoMine [21], 2013

Obrázek 18: Vývoj burzovní ceny titanu v plánovaném období



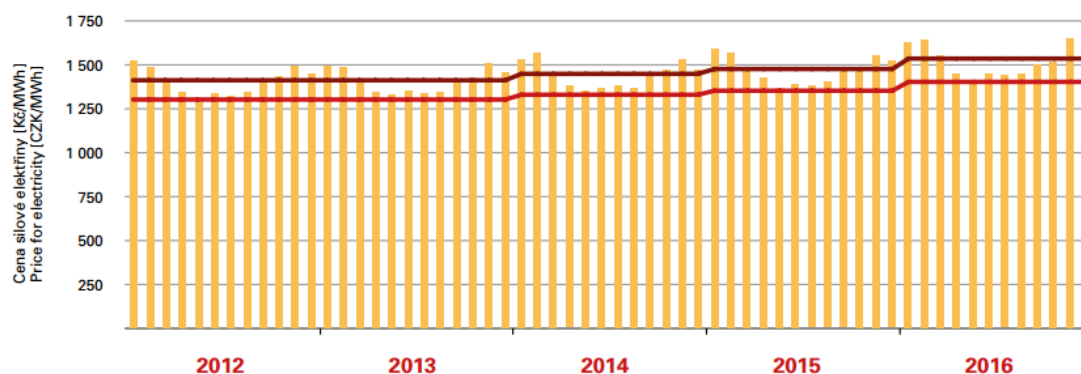
Zdroj: Vlastní zpracování, 2013

Ceny energií

Podle OTE a.s. (operátor trhu s energiemi) se předpokládá, že cena silové elektrické energie bude postupně narůstat každoročně o 3%. [23] OTE ovšem ve výhledu připouští, že by ceny energie mohly vzrůstat do roku 2016 i o 7% z důvodu zavádění obnovitelných zdrojů energie a rozšiřování jaderných elektráren [27], což se promítne i v příspěvcích na obnovitelné zdroje energie.

Obrázek níže zobrazuje zvýšení průměrné ceny silové elektřiny (zanesena horní čarou).

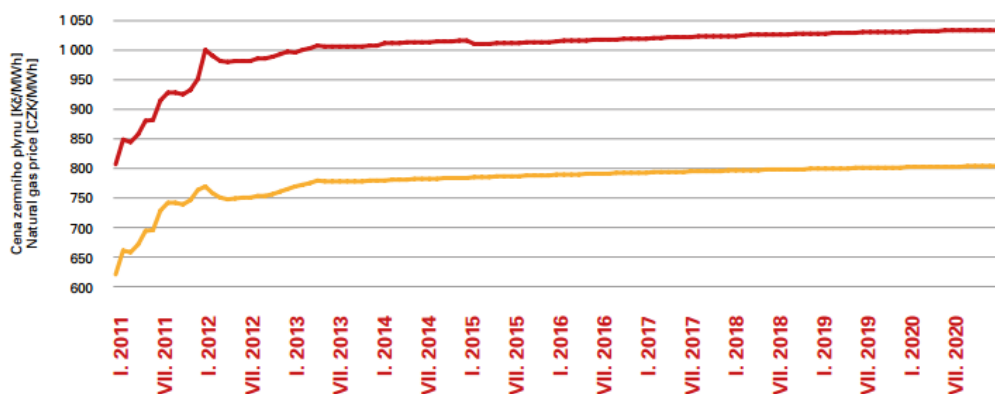
Obrázek 19: Cena silové elektřiny



Zdroj: Zpráva OTE, 2011

Ceny plynu se v každém roce navýší o 0,5%. [23] Spodní čára je cena komodity, horní cena plynu pro odběratele. I zde OTE připouští možnost zvýšení celkové ceny plynu o 5% do roku 2016. [27]

Obrázek 20: Vývoj ceny plynu



Zdroj: Zpráva OTE, 2011

Ekologie

Společnost je aktivní v environmentální politice a snaží se co nejméně zatěžovat životní prostředí. Ovzduší společnost téměř neznečišťuje a má zajištěnu ekologickou likvidaci odpadů. Takto by se chtěla prezentovat i nadále.

2.3.1.2 Mezoprostředí

Mezoprostředí bude rozebráno podle Modelu pěti sil dle M. Portera, který se soustředí na konkurenci v oboru a případně novou konkurenci, zákazníky, dodavatele a substituční výrobky.

Konkurence

- *Česká republika*

V ČR jsou konkurenty menší kovárny, které vyrábí výkovky v hmotnostní kategorii do 10 kg. Proto se CPF a.s. snaží vyhledávat poptávky vyšší váhové kategorie a tvarově složitější. Konkurenční výhodou společnosti je rozvinutá technologie umožňující kování složitých výkovků, jako jsou klikové hřídele, nápravy, turbínové lopatky, dále výkovků z neželezných kovů a vývoj kování z moderních materiálů (titan, nimonic a inconel – slitina niklu a chromu).

- *Zahraničí*

Je zde vybrána jen významnější konkurence, neboť v tomto odvětví se vyskytuje velké množství konkurenčních firem.

Německo: Schmiedag – působí v podobných tržních segmentech jako CPF, největší konkurent v dodávce do skandinávských zemí.

Itálie: FOC Cisscato – zásobuje italský trh, má podobné portfolio, proto se firma CPF na Itálii nezaměřuje

Polsko: malé kovárny konkurují ve výrobě malých zápustkových výkovků, avšak jsou úzce specializované, proto může CPF pokrýt zbylý segment

Rusko: významný konkurent v dodávkách na ruský a ukrajinský trh, výhoda CPF – vyšší kvalita, nevýhodou je delší dodací lhůta

Nová konkurence

Asie: asijské země jsou hrozbou pro země evropské, a pokud zlepší nyní nedostatečnou kvalitu výrobků, stanou se významným konkurentem, neboť budou schopny dodávat za nižší ceny. Do roku 2016 by však asijské země neměly CPF v kvalitě předčit.

Zákazníci

Jelikož je CPF firmou zakázkovou jsou zde vytýčeny hlavní oblasti, do kterých společnost své výrobky dodává a uvedeno několik odběratelů. Firma preferuje uzavírání objemnějších a dlouhodobějších zakázek, které ji zaručí stabilnější odbyt.

- *Tuzemští zákazníci*

Zde se společnost CPF snaží získat zákazníky pro výkovky tvarově složité a objemnější. Odběratelem jsou například STROJÍRNY POLDI, a. s., ŠKODA JS a.s. Diverzifikace na tuzemském trhu je dostatečná, žádný zákazník se nepodílí na tržbách více jak 2%, proto nehrozí výrazný propad tržeb při případné ztrátě zákazníka.

- *Export do zahraničí – stávající trhy*

Německo, Rakousko, Švýcarsko

V těchto zemích se podařilo navázat na spolupráci se zákazníky, kteří odebírali před rokem 2009. Zvýší se tak tržní podíl na evropském trhu. Rakousko se podílí cca 1%, Německo 9% a Švýcarsko 5% na tržbách.

Finsko

Finsko je stálým odběratelem do společnosti CPF, hlavní odbytiště skýtá firma Wärtsilä, která odebírá zápustkové výkovky.

Spojené království (UK)

Ve Spojeném království zákazníci poptávají převážně volně kované a ohrubované výkovky a CPF se snaží do této oblasti rozšířit dodávky výrobků z oblasti energetiky (viz marketingové předpoklady). V této zemi dodává CPF hlavně firmě Lincoln Crankshaft & Machining Limited.

Polsko

I přes velkou konkurenci malých kováren firma CPF dodává do Polska a snaží se o expanzi dále do východního Polska, neboť odtud dostává solidní poptávku na volně kované i zápusťkové výkovky, díky kterým by zvýšila podíl na trzích EU.

Ukrajina

Do této oblasti dodává společnost výrobky hlavně pro energetiku a nemá zde ve výrobě turbínových lopatek konkurenci. Velkým odběratelem je firma Turboatom.

Asie

Na tomto trhu se CPF snaží nabízet sofistikované výkovky, kde ještě asiaté nezískali potřebnou úroveň kvality, která by mohla CPF konkurovat a udržuje si tak podíl na asijském trhu.

Spojené státy americké

Tato oblast je pro CPF výzvou, neboť technologicky je společnost velmi oceňována, problémem je ovšem logistika a s tím spojené prodloužení dodacích termínů. Proto se nedaří získat více nových odběratelů. Jedním ze zákazníků je například firma Xtek, Inc.

- *Export do zahraničí – nový trh*

Rusko a východní trhy (země býv. SSSR)

Jedním ze strategických obchodních cílů společnosti je získání ruského trhu jako odbytiště pro výkovky pro dopravní průmysl a energetiku, tedy turbínové lopatky a nápravy. CPF předčí ruské kovárny kvalitou a dodacími lhůtami (ačkoliv je zde riziko prodloužení lhůt v důsledku špatné ruské infrastruktury a rozlehlých končin) a ochotou dodávat lopatky bez dalšího opracování, na což ostatní konkurenti při výrobě nechtějí přistoupit. Do zemí bývalého SSSR chce společnost proniknout zejména na trh energetiky, tedy dodávat hlavně turbínové lopatky. Z počátku plánuje proniknutí na trh vlastními silami, v roce 2013 naváže kontakty a pro rok 2014 již bude mít zakázky. Po

usazení se na ruském trhu, bude hledat partnera pro proniknutí i do bývalých zemí SSSR. K tomu dojde zřejmě až po roce 2016.

Dodavatelé

Největšími dodavateli jsou v současnosti: Nedstaal B. V.; Žďas a.s.; Kovoport Třinec a.s. a Verona s. r.o.

Co se týká nákupu, snaží se CPF zajistit i alternativní dodavatele pro klíčové zakázky. Pokud by došlo ke zvýšeným reklamacím u těchto zakázek, chce mít firma možnost flexibilní výměny dodavatele. Společnost nemá ve smlouvách s dodavateli žádné zvláštní doložky. Snaží se dojednat 60 denní splatnost závazků, a co se týká reklamáce dodávek – v případě, že dojde ke zjištění vadného či nekvalitního materiálu, společnost zaplatí dodavateli jen poměrnou částku za kvalitní materiál a zbylou část doplatí po vyřešení situace, tedy například dodání jiného kvalitního materiálu. Ve smlouvě s dodavatelem má CPF sjednáno, že může nakupovat materiál dle výhodnosti (s ohledem na měnový kurz EUR/Kč) buď v Kč, nebo v euru.

Substituty

Substituty v tomto oboru nejsou známy, snad jen pokud se výkovky vyrábějí z nových materiálů s lepšími užitými vlastnostmi, na což je společnost nejméně do roku 2016 připravena díky výkovkům z titanu.

2.3.2 Interní analýza

Interní analýza má za úkol sestavit seznam silných a slabých stránek podniku.

2.3.2.1 Mikroprostředí

Management

Díky 100 % manažerské formě vlastnictví je firma schopna přijmout rychlá rozhodnutí ve vztahu k zákazníkům a přijímat závazky týkající se výrobních kapacit, speciálních postupů a investic.

Mezi prvky managementu se zahrnuje plánování, organizování, personální řízení a kontrola.

Plánování vychází jak ze strategických cílů, které jsou určovány vedením společnosti, tak ze sjednaných zakázek. Plánují se zakázky na následující období, kdy se vychází

z marketingových předpokladů trhu a úsek prodeje získává postupně zakázky na plánované období. Plánují se nové projekty či vývoj nových technologií. Tyto plány jsou následně vyhodnocovány a zjišťuje se, na kolik byly dovedeny do zdárného konce a zda se dosáhlo stanovených cílů. Pokud se týká investic, v této společnosti hlavně do nových technologií a strojů, návrh na investici předkládá technické oddělení generálnímu řediteli, který se v závislosti na finanční situaci společnosti rozhodne, zda ji přijme, či nikoliv. Při vysokém objemu investice je tato projednávána všemi vlastníky na pravidelných poradách.

Organizace podniku je nejlépe patrná na organizační struktuře. Při organizování je důležitá koordinace a určování odpovědnosti za určené úkoly. Toho lze dosáhnou například delegováním pravomocí či dělbou práce. Jak můžeme sledovat, firma CPF má rozděleny pravomoci pro oblasti financí, obchodu, výroby, techniky a jakosti. Obecné cíle jsou nařizovány shora dolů, avšak nechávají i pole působnosti ve stanovení konkrétních cílů na nižších stupních (např. sestavení plánu výroby dle priority zakázek), což je potřeba při plnění dodacích lhůt. Zodpovědnost za celá oddělení mají jejich ředitelé či vedoucí oblasti. Za dílčí operativní úkoly jsou zodpovědní mistři a vedoucí výroby. Plnění úkolů je kontrolováno velmi pečlivě. Každý týden probíhají porady představenstva a vedoucích úseků, kde se prezentují výsledky zadaných úkolů. Pokud se naleznou nějaké nedostatky, vznikají z nich další úkoly pro zaměstnance. Kontrola na nižším stupni probíhá na tomtéž principu, kdy si porady řídí vedoucí úseků.

Personální řízení je velmi důležitým prvkem při implementaci strategie. Zahrnuje se sem například výchova pracovníků, odměňování pracovníků, sociální programy. Firma CPF se snaží poskytovat svým zaměstnancům co nejlepší zázemí. Zaměstnanci mají v této společnosti nadstandardní plat (v porovnání s průměrným platem v České republice) a o týden delší dovolenou, mají k dispozici jídelnu i ochranné nápoje, neboť se pohybují ve velmi teplém prostředí. Dále jsou vybraným zaměstnancům poskytovány rehabilitační možnosti. Společnost poskytuje svým zaměstnancům též bezúročné půjčky k překlenutí tíživých životních situací. Firma poskytuje zaměstnancům jazykové vzdělávání, nyní je například výuka zaměřena hlavně na ruštinu a angličtinu, neboť chce firma expandovat do Ruska a na východní trhy. V rámci rozšíření znalostí pracovníků je připraven projekt pro technickou přípravu a rozvoj znalostí v oblasti tváření a tepelného zpracování.

Vzdělávání zaměstnanců: Společnost CPF v letech 2010, 2011 čerpala podporu od Evropského sociálního fondu České republiky na vzdělávání v operačním programu Lidské zdroje a zaměstnanost v rámci projektu Komplexní vzdělávací program společnosti CPF s akcentem na zaměstnance nad 50 let věku.

Firma také plánuje bezpečnostní školení, aby se eliminovaly úrazy. Pokud se již nějaký stane, jsou ihned provedena nápravná zařízení.

Pokud se týká **kontroly**, jsou pravidelně zpracovávány informace, které jsou k dispozici ředitelům konkrétních úseků. Jelikož se firma potýká s větší zmetkovitostí, prochází management jakosti, jeho fungování a efektivnost, plánovanými interními audity. Co se týká controllingu financí, ten má na starosti finanční ředitelka, která spolu s účetní vyhotovuje reporty a předkládá je vedení firmy.

Technologie

CPF a. s. disponuje jedinečnou technologií (př. protiběžné buchary) a také možností kombinovat volné a zápustkové kování. Dále je společnost schopna vlastními silami tepelného zpracování, vlastní výroby zápustek, kompletního zkoušení a povrchové úpravy výrobků. Firma investuje spíše do opravy a údržby, než do nových strojů a zařízení, ačkoliv v plánovaném období, tedy do r. 2016, uvažuje o koupi Horizontálního kovacího stroje, který by zvýšil efektivitu výroby hlavně u výroby lopatek. Jedním z cílů společnosti je rozvoj technických a technologických způsobilostí při výrobě výkovků ze slitin hliníku a také aktivní vývoj technologie kování výkovků z moderních materiálů (titan, inconel, nimonic). Osvojení těchto technologií firmě v budoucnu pomůže s konkurenceschopností a stabilní pozici v oboru kovárenství.

Marketing

Získávání zákazníků

Jakožto zakázková firma se snaží CPF aktivně vyhledávat své zákazníky. Cílí do několika oblastí, ve kterých monitoruje vývoj a možné příležitosti pro odbyt svých výrobků, nyní jsou to již zmíněné východní trhy a Rusko. Případné partnery nalézá buď tzv. od stolu, kdy zaměstnanci prodeje hledají nové zákazníky či příležitosti odbytu pomocí internetových stránek firem, nebo vyjíždí na veletrhy a výstavy, kde se pokouší podchytit zájemce o své výrobky. Nyní navázala společnost CPF spolupráci s jednou ruskou nejmenovanou společností na trhu dopravního průmyslu, a také proto firma

předpokládá zisk dalších zakázek z tohoto sektoru. Spolupráce s potenciálním zákazníkem poté probíhá na základě zpracování nabídek dle potřeb zákazníka a předložení partnerovi. Při shodě s některou z nabídek je se zákazníkem zahájena spolupráce a domluveny podmínky obchodu. Oblasti, ve kterých nachází firma uplatnění jsou: Energetika, Lodní průmysl, Letecký průmysl, Zdvihací zařízení, Ropný průmysl ad. Firma se potýká vcelku s vysokými výkyvy objednávek, protože, jak říkají sami zákazníci, situace na trhu je velmi nestabilní.

Produkt

Produktem této společnosti jsou, jak již bylo uvedeno, výkovky různých rozměrů a materiálů. Cena produktu je dána smlouvou a je počítána pro každou zakázku individuálně, neboť je dodávka šita zákazníkovi na míru dle technické dokumentace. Cena produktu nikdy neklesá pod náklady na výrobu. Cena je složena z nákladů na výrobu, marže (proměnlivá, podle vyjednávacích schopností) a cenové doložky, která říká, že pokud má smlouva charakter smluvního vztahu s dlouhodobými opakovanými dodávkami, zejména smlouvy s dodávkou více položek zboží rozložených do období delšího 6 kalendářních měsíců, je dodavatel oprávněn zvýšit smluvní cenu určitým poměrem ke zvýšení nákladů na pořízení materiálu, ke kterému dojde po uzavření smlouvy. Splatnost pohledávek je 30 kalendářních dnů od vystavení faktury.

Distribuce

Společnost CPF z 99% používá kamionovou dopravu, která je hrazena zákazníkem. Výjimečně používá i letecké či železniční dopravy. Co se týká dodacích podmínek, využívá firma doložku FCA (Free Carrier) – vyplaceně dopravci (na ujednaném místě). Kde místo nakládky je v prostorách CPF. Nese tedy zodpovědnost za naložení, ovšem po převzetí zboží se přenáší všechna rizika a náklady na kupujícího.

Propagace, společenská odpovědnost

Společnost CPF a. s. se prezentuje prostřednictvím svých obchodních zástupců a díky www stránkám. Ty jsou graficky povedené, přehledné a psané ve čtyřech jazycích, avšak neskýtají příliš mnoho informací, až na vcelku rozsáhle popsané výrobní aktivity. Výhodou stránek je možnost zanechání, resp. poslání poptávky firmě CPF, která se jí poté zabývá. CPF se také snaží kooperovat se svým okolím a je aktivní v podpoře dobročinných i vzdělávacích akcí. Také spolupracuje se ZČU na výzkumných

projektech v oblasti tváření kovů a simulace kovářských procesů a nabízí studentům pracovní příležitosti.

Co se týká životního prostředí firma CPF svými emisemi ovzduší neznečišťuje. Dříve byla stížnost na hlučnost bucharů, ale ta byla odstraněna zbudováním protihlukových zábran.

Finance a účetnictví

Finanční síla podniku je jedna z nejdůležitějších částí silných a slabých stránek, neboť nám udává, jak je firma atraktivní pro investory a zda je schopná dovést strategický záměr do konce. Díky finanční analýze a účetním výkazům, které jsou auditovány ve výroční zprávě, zjistíme, jak firma hospodařila v minulosti a jak se jí daří v současnosti. Tato část byla zčásti již provedena při měření výkonnosti firmy. Mimo soustavy poměrových ukazatelů existují i ukazatele, které nám přiblíží hodnotu společnosti.

Souhrnné ukazatele

Index IN05 (2005) se používá pro hodnocení finančního zdraví společnosti a skládá se z několika koeficientů a jejich vah. Na základě konečného výsledku se usuzuje, zda firma zkrachuje či nikoliv a také, jestli je schopna tvořit pro své vlastníky hodnotu. Výsledná hodnota rozdělí firmy do tří kategorií: „*firmy, u nichž je index IN05 pod minimální hodnotou (0,9) s 97 % pravděpodobností spějí k bankrotu a se 76 % pravděpodobností nebudou vytvářet hodnotu. Firmy s indexem IN05 v rozmezí 0,9 až 1,6 mají 50 % pravděpodobnost, že zkrachují, nicméně se 70 % pravděpodobností budou tvořit hodnotu. Firmy nad horní hranicí pak s 92 % pravděpodobností nezkrachují a s 95 % pravděpodobností budou vytvářet hodnotu.*“ [24]

Výpočet:

$$\text{Index IN05} = A/CZ * 0,13 + \text{EBIT}/U * 0,04 + \text{EBIT}/A * 3,97 + \text{Tržby}/A * 0,21 + \text{OA}/(\text{Kr. záv. a kr. bank. úvěry}) * 0,09$$

kde: A/CZ ... aktiva/cizí zdroje

EBIT/U ... provozní hospodářský výsledek/nákladové úroky

EBIT/A ... provozní HV/aktiva (ROA)

Tržby/Aktiva ... ukazatel obrat aktiv

Oběžná Aktiva/krátkodobé závazky a kr. bank. úvěry ... ukazatel běžná likvidita

Tabulka 15: Výsledek ukazatele Index IN05

Rok	Výsledek IN 05
2009	1,124
2010	0,666
2011	1,022
2012	1,018

Zdroj: Vlastní zpracování, 2013

V roce 2010 na společnost dolehla ekonomická krize, avšak v ostatních letech patří do tzv. šedé zóny, což znamená, že má 50% pravděpodobnost bankrotu, ale se 70% pravděpodobností bude tvořit hodnotu.

Ekonomická přidaná hodnota (Economic Value Added)

Pro hodnocení finanční pozice firmy se používá i ukazatel **ekonomická přidaná hodnota (Economic Value Added)**. Stanoví se jako rozdíl čistého provozního zisku (NOPAT) a nákladů použitého kapitálu, což je součin vážených průměrných nákladů kapitálu (WACC) a investovaného kapitálu (K). Žádoucí výsledek EVA je kladný nebo alespoň roven nule. Platí, čím vyšší je hodnota ukazatele EVA, tím větší hodnotu pro vlastníky podnik tvoří. [3]

Vzorec pro výpočet EVA:

$$\mathbf{EVA = NOPAT - WACC * K}$$

$$\mathbf{EVA = (EBIT) * (1-sdp) - WACC * K}$$

- Ukazatel NOPAT vyjadřuje provozní zisk (EBIT), který je snížen o zisk z prodeje aktiv a o hospodářský výsledek z neprovozní činnosti a navýšen o hospodářský výsledek spojený s dlouhodobým finančním majetkem a zdaněn daní z příjmu (1-sdp). [5] Společnost CPF nevykazuje žádný zisk ani z neprovozní činnosti, ani z dlouhodobého finančního majetku.

Tabulka 16: Výpočet NOPAT

v tis. Kč	2009	2010	2011	2012
EBIT	32 136	11 247	22 163	23 723
zisk z prodeje aktiv	808	0	0	1 514
sdp	20%	19%	19%	19%
NOPAT	25 062	9 110	17 952	17 989

Zdroj: Vlastní zpracování, 2013

- Písmeno K značí investovaný kapitál, který se podílel na dosažení provozního zisku. Vypočte se jako:

$$K = \text{stálá aktiva} + \text{čistý pracovní kapitál (stav na konci min. období)}$$

Mezi stálá aktiva patří provozně nutný investiční majetek a provozně nutný dlouhodobý finanční majetek (společnost CPF jím nedisponuje). Čistý pracovní kapitál je dán rozdílem oběžných aktiv a krátkodobých závazků (neúročených). [5]

Tabulka 17: Výpočet investovaného kapitálu

v tis. Kč	2008	2009	2010	2011	2012
Stálá aktiva		213 682	199 554	197 335	173 145
oběžná aktiva	222 461	101 974	88 622	130 015	150 599
krátkodobé závazky	123 179	48 189	55 734	88 141	117 149
ČPK na konci minulého období	99 282	53 785	32 888	41 874	
Investovaný kapitál		312 964	253 339	230 223	215 019

Zdroj: Vlastní zpracování, 2013

- WACC, tedy průměrné náklady kapitálu se skládají z nákladů na vlastní kapitál a nákladů na cizí kapitál. Náklady na vlastní kapitál byly spočteny dle metody INFA (metodika užívaná i Ministerstvem průmyslu a obchodu), náklady na cizí kapitál byly odvozeny z nákladových úroků.

Tabulka 18: Průměrné vážené náklady kapitálu

	2009	2010	2011	2012
Náklady na cizí kapitál	4,55%	4,73%	4,11%	4,03%
Náklady na vlastní kapitál	32,81%	20,92%	20,64%	27,03%
WACC	11,85%	8,31%	7,29%	7,51%

Zdroj: Vlastní zpracování, 2013

Výsledná hodnota ekonomické přidané hodnoty je dána tabulkou:

Tabulka 19: Ekonomická přidaná hodnota společnosti

Rok	2009	2010	2011	2012
EVA = NOPAT - WACC * K	-12012,86964	-11941,31	1161,46041	1845,52243

Zdroj: Vlastní zpracování, 2013

Po dopadu ekonomické krize se společnost dostala s ukazatelem EVA do záporných čísel. Od roku 2011 se ukazatel ekonomické přidané hodnoty (EVA) dostává zpět do kladných čísel a společnost tvoří hodnotu.

Kvalita a výroba

CPF a.s. se snaží zajišťovat kvalitu prostřednictvím programů vzdělávání a trvalého zlepšování jakosti. V roce 2013 bude uskutečněno školení členů týmu z nástrojů kvality. Tyto programy přispívají k rozvoji zaměstnanců a zdokonalují výrobní postupy společnosti. Jsou zárukou, že jakost výroby splňuje a přesahuje nejnáročnější požadavky zákazníků. CPF je již více než deset let společností certifikovanou podle: ISO 9001:2008, ISO/TS 16949:2009, TUV NORD. V plánovaném období se bude snažit získat certifikáty pro letecký průmysl.

Firma bude sledovat kvalitu svých výrobků, aby předešla reklamacím tak, že bude provádět rozbory průběhu výroby s vyhodnocením vlivů na kvalitu a stanoví nápravná opatření a provádět simulace u problematických výkovek (ojnice, lopatky). Dále se bude firma snažit zlepšit dodací lhůty, které nejsou kvůli zmetkovitosti v současné době plněny.

Na konci roku 2012 byla úspěšně zahájena výroba lopatek ze slitin titanu a v plánovaném období se budou stanovovat parametry prodeje pro náběr nových zakázek.

Výzkum, vývoj a inovace

V nedávné době společnost s pomocí ministerstva průmyslu uskutečnila projekt FR-TI 1/493 Optimalizace výroby rozměrných zápusťkových výkovek, které přineslo řešení pro výrobu velkých lopatek do turbín. Dále se průběžně vyvíjí technologie kování titanu, nimonicu a inconelu. Pro plánované období společnost přichází s novým projektem EUREKA LF 12026, což je evropský projekt, na kterém spolupracuje CPF s italskou firmou DG Weld. Zaměřuje se na opravy rozměrných ocelových bloků a náklady jsou vyčísleny na 5 mil. Kč.

Informační systémy

Společnost CPF má dva hlavní informační systémy pro lepší přehlednost. Jeden z nich je používán pro zpracování finančních záležitostí, druhý pro oblast výroby. Co se týká účetního systému, firma přešla z programu Amadeos na nový, a to systém ABRA G3. Výrobní program JIS má firma v plánu na podzim roku 2013 upgradovat. Do roku 2016 firma spatřuje tyto systémy za plně vyhovující. Během plánovaného období budou probíhat jen aktualizace a upgrady.

2.3.3 TOWS

Z analýzy prostředí byly zjištěny hrozby a příležitosti vyplývající z externího prostředí a silné a slabé stránky společnosti, které plynou z interní analýzy prostředí.

2.3.3.1 Silné stránky

- schopnost vyrábět výrobky malých i velkých hmotností a rozměrů a z mnoha materiálů
- rychlost a flexibilita v rozhodování v přijetí či zamítnutí investice
- výuka jazykových dovedností pro lepší komunikaci na trzích (angličtina, ruština)
- zlepšování jakosti důkladnějšími prohlídkami a školením zaměstnanců
- pokračování ve vývoji kování z nových materiálů pro udržení konkurenceschopnosti
- schopnost kovat dle potřeb a přání zákazníka

2.3.3.2 Slabé stránky

- vyšší zmetkovitost a s tím spojené neplnění dodacích lhůt a dodatečné náklady
- vysoká zadluženost
- nízký zisk
- nízká likvidita (velký podíl zásob na OA a vysoké krátkodobé bankovní úvěry)
- zatím nedostatečná propagace výkovek z titanu
- obecně vysoký věk zaměstnanců

2.3.3.3 Příležitosti

- oslabení české koruny vůči euru, zvýšení tržeb
- expanze na východní trhy, Rusko a země býv. SSSR mají naplánovanou celkovou modernizaci výroby, CPF cílí na dodávky do energetiky a dopravního průmyslu
- zisk certifikací pro letecký průmysl a zisk většího objemu zakázek na tomto trhu
- zvýšená poptávka po výkovech z nových materiálů

2.3.3.4 Hrozby

- zvýšení úrokových sazeb, navýšení nákladů úvěru (riziko nesplacení závazků a zhoršení dostupnosti dalších cizích zdrojů)
- zvýšení cen energií kvůli navyšování příplatku na obnovitelné zdroje
- zvýšení ceny materiálu, které se promítne do vyšších nákladů
- nestabilní situace na trhu a s tím spojené výkyvy v objemech zakázek, vliv na tržby
- hrozba prodloužení dodávky na ruský trh

2.3.4 Matice hodnocení strategické pozice podnikatelského subjektu (SPACE)

Tato matice je součástí strategické analýzy a hodnotí strategickou a konkurenční pozici firmy. Údaje vycházejí jak z provedené analýzy výkonnosti, kde byla zjištěna finanční síla podniku, tak z analýzy prostředí. Oblasti hodnocení jsou SO – síla odvětví, KV – konkurenční vlastnosti, FS – finanční síla a SP – stabilita prostředí.

Jednotlivé charakteristiky (položky) jsou ohodnoceny:

- FS, SO nejhorší +1, nejlepší +6
- SP, KV nejhorší -6, nejlepší -1
- dále se přiřadí jednotlivým charakteristikám váha, která dává v součtu pro každou osu hodnotu 1

- na osu x se zakreslí $\sum(SO, KV)$, na osu y $\sum(FS, SP)$

- nalezené souřadnice nám vymezí kvadrant, pro který jsou charakteristické určité strategie. [1]

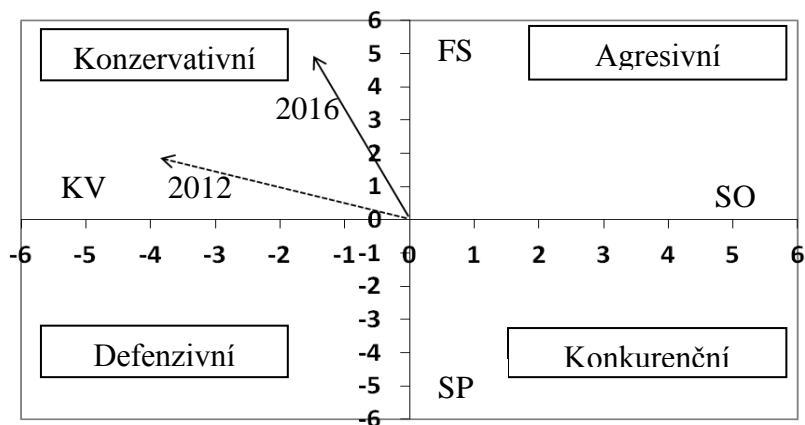
Tabulka 20: Charakteristiky matice SPACE

osa x	2012	2016	váha	pr. 2012	pr. 2016
SO					
Růst odvětví (dle přehledu MPO - lehký nárůst)	2	3	0,1	0,2	0,3
Bariéry vstupu	3	3	0,08	0,24	0,24
Vyjednávací síla zákazníků	4	4	0,12	0,48	0,48
Potenciál ziskovosti	3	3	0,08	0,24	0,24
KV					
Kvalita produktu	-3	-2	0,18	-0,54	-0,36
Kování dle potřeby zákazníků	-3	-3	0,17	-0,51	-0,51
Výkovky z nových materiálů	-3	-2	0,17	-0,51	-0,34
Certifikace	-3	-2	0,1	-0,3	-0,2
Celkem			1	-0,7	-0,15
osa y	2012	2016	váha	průměr 2012	průměr 2016
FS					
Rentabilita	3	4	0,16	0,48	0,64
Zadluženost	1	2	0,18	0,18	0,36
Ukazatele likvidity	2	3	0,14	0,28	0,42
Čistý hospodářský výsledek	1	2	0,17	0,17	0,34
SP					
Vývoj zakázek (výkyvy)	-4	-4	0,12	-0,48	-0,48
Míra inflace	-2	-3	0,1	-0,2	-0,3
Technologické vybavení	-2	-2	0,08	-0,16	-0,16
Legislativa	-3	-3	0,05	-0,15	-0,15
Celkem			1	0,12	0,67

Zdroj: Vlastní zpracování, 2013

	osa x	osa y
2012	-0,7	0,12
2016	-0,15	0,67

Obrázek 21: Matice SPACE (společnost CPF)



Zdroj: Vlastní zpracování dle literatury [1], 2013

II. kvadrant této matice představuje pro společnost užití konzervativního přístupu. V roce 2012 společnost nemá příliš dobrou finanční sílu a potřebuje zlepšit konkurenční vlastnosti. V úvahu připadají strategie penetrace na trh, rozvoj trhu a minimalizace nákladů. V roce 2016 bude společnost finančně silnější, neboť sníží svoji zadluženost a zvýší hodnotu čistého hospodářského výsledku, také finanční ukazatele budou dosahovat lepších hodnot. Také bude disponovat větší konkurenceschopností, jelikož sníží nejakostní výrobu, získá certifikace pro letecký průmysl a bude nabízet výkovky z titanu.

2.3.5 Formulace krátkodobých cílů společnosti

Ekonomické cíle

Krátkodobé cíle vycházejí ze strategických střednědobých cílů, které byly stanoveny již dříve. V souladu s vizí pro plánované období předpokládá vedení společnosti tyto finanční cíle:

- postupné zvýšení tržeb, a to v roce 2013 na 550 mil. Kč, v roce 2014 na 610 mil. Kč, v roce 2015 na 630 mil. Kč a v posledním plánovaném roce na 650 mil. Kč
- provozní hospodářský výsledek je plánován na hodnoty: 35 mil. Kč, 40 mil. Kč, 45 mil. Kč a v roce 2016 na hodnotu 50 mil. Kč
- s růstem provozního hospodářského výsledku se plánuje zvýšení ukazatelů rentabilit na tyto hodnoty

Tabulka 21: Krátkodobé cíle ukazatelů rentability

	2013	2014	2015	2016
ROE	-	7,0%	14,0%	21,0%
ROA	7,0%	8,0%	9,0%	10,0%
ROS	4,0%	7,0%	8,0%	9,0%

Zdroj: Vlastní zpracování, 2013

V roce 2013 se nepočítá s kladnou hodnotou ukazatele ROE, neboť společnost předpokládá, že splácení hedgingových obchodů bude mít velký vliv na výsledek hospodaření.

- postupně navýšit ukazatel běžné likvidity, kdy v roce 2013 dosahuje tento ukazatel hodnoty 0,6; v dalších letech stoupá na hodnoty 0,8 v roce 2014; 1,2 v roce 2015 a 1,6 v roce 2016

- společnost se bude soustředit na snížení zadluženosti, ukazatel celkové zadluženosti by měl dosahovat v jednotlivých letech těchto hodnot: v roce 2013 se předpokládá hodnota roku 2012, tedy 78%, v roce 2014 by měla klesnout na 73%, v roce 2015 na 68% a v roce 2016 na 63%.

Zvýšení prodeje

Společnost má v plánu obsadit ruský trh, cílem je v roce 2014 získat objem zakázek z ruského trhu 1%, v roce 2015 již 5% a v roce 2016 operovat na ruském trhu z 10%.

Materiálová a energetická náročnost

Snižování energetické náročnosti na výrobu dosáhne společnost standardizací výrobních postupů (zprecizuje výrobní normy a precizně popíše výrobní postupy, aby nebylo možné si je vykládat více způsoby), jejichž přípravu zahájí již v roce 2013. Dopad do úspory energie bude v roce 2014 a dále. Dalším krokem bude v roce 2014 investovat 5 mil. Kč do magnetizéru. Tyto kroky povedou v roce 2014 ke snížení energetické náročnosti o 1% a tato úspora bude udržována po další dobu plánu.

K úspoře materiálu se váží podobné kroky jako u snižování energií. Aby společnost dosáhla snížení spotřeby materiálu o 1,5% a zmetkovitosti (ze 3% na 2%) musí provést standardizaci výroby, zapojit činnost magnetizéru a investovat v roce 2015 do horizontální kovací linky v hodnotě 20 mil. Kč.

2.4 Finanční výkazy odvozené dle strategických východisek

V této části práce bude ze strategických východisek a vize společnosti zpracována výchozí varianta finančního plánu pro roky 2013 - 2016, tedy budou sestaveny plánované výkazy typu rozvaha, výkaz zisku a ztráty a Cash Flow, pro roky 2013 – 2016.

2.4.1 Výkaz zisku a ztráty

2.4.1.1 Plán výnosů

Tržby za prodej vlastních výrobků

Jako první bude zaměřena pozornost na predikci tržeb, která bude vycházet z marketingových předpokladů (viz 2.1.2 Vývoj na trzích). CPF a.s. posílí prodeje volných výkovků, zápusťkových výkovků (i z nových technologií) a hliníkových

výkovků. V roce 2013 je naplánováno 15% zvýšení prodeje (předpoklad zvýšení poptávky na stávajících trzích), v roce 2014 by mělo dojít k nárůstu 10% díky kování z nových materiálů. V dalších letech se každoročně očekává 5% nárůst prodeje díky vstupu na východní trhy.

Tabulka 22: Plánovaný podíl tržeb

Podíl na tržbách (v%)					
obor	2012	2013	2014	2015	2016
automobilový průmysl	4%	4%	4%	4%	4%
dopravní průmysl	2%	3%	5%	6%	6%
energetika	23%	30%	41%	47%	53%
z toho ruský trh	0%	0%	1%	5%	10%
letecký průmysl	2%	2%	5%	6%	6%
lodní průmysl	38%	39%	29%	23%	22%
převodovky	5%	5%	5%	5%	5%
ropný průmysl	15%	17%	19%	19%	19%
všeobecné strojírenství	8%	11%	13%	15%	15%
zdvíhací zařízení	4%	4%	4%	4%	4%
Celkem	100%	115%	125%	129%	134%

Zdroj: Vlastní zpracování, 2013

Podíl na tržbách je v další tabulce převeden na expedovanou hmotnost, která je již vyjádřena celkovou sumou.

Tabulka 23: Plánovaná expedovaná hmotnost

Expedovaná hmotnost (t)	2012	2013	2014	2015	2016
Celkem	5 845	6 708	7 293	7 527	7 819

Zdroj: Vlastní zpracování, 2013

Průměrná cena byla stanovena z roku 2012 z cen výkovků:

Tabulka 24: Průměrná cena výkovků v roce 2012

(v tis. Kč)	Tržby	Výše exped. hmotnosti	Cena
Velké zápusťkové výkovky	344 847	4 079	84,54
Volné opracované výkovky	59 038	643	91,87
Volné výkovky	35 796	546	65,62
Malé zápusťkové výkovky	49 217	271	181,77
Ostatní	14 429	307	47,02
Průměrná cena za tunu v roce 2012	503 327	5 845	86,11

Zdroj: Vlastní zpracování, 2013

Průměrná cena za tunu v roce 2012 bude v následujících letech navýšena z důvodu rostoucích nákladů na energie a materiál (viz Dodavatelé - cenová doložka). Konečné výše průměrných cen v jednotlivých letech jsou: 87,2Kč; 88,2Kč; 89,3Kč; 90,5Kč. Dále

byla cena přes měnový kurz vyjádřena v eurech a dolarech, pronásobena s hmotností a takto byly určeny tržby v jednotlivých teritoriích. Poté byly tržby propočteny přes měnový kurz na české koruny. Měnový kurz je odvozen ze strategických východisek a na obrázku měnového kurzu kopíruje plnou čáru.

Tabulka 25: Měnový kurz

(v Kč)	2012	2013	2014	2015	2016
EUR/Kč	25,12	25,7	25,5	25,3	25,1
USD/Kč	19,5	19,6	19,6	19,4	19,3

Zdroj: Vlastní zpracování, 2013

Tabulka 26: Tržby dle teritorií a celkem

(v tisících)	2012	2013	2014	2015	2016
ČR (v Kč)	65 433	75 998	83 612	87 414	84 913
EU (v EUR)	15 829	17 743	19 421	19 136	19 170
Asie (v EUR)	401	455	757	1 860	3 383
USA (v USD)	1 549	2 088	2 297	2 773	2 933
Celkem tržby (v Kč)	503 327	584 603	643 167	672 415	707 605

Zdroj: Vlastní zpracování, 2013

Ostatní výnosy

Mezi další výnosy patří ostatní provozní výnosy, což jsou výnosy za prodej šrotu, který zůstane po opracování materiálu. Tyto výnosy jsou spočteny k upravené expedované hmotnosti (viz Plán nákladů). Z výkazu zisku a ztráty roku 2012 je odvozen koeficient, který je použit pro predikci provozních ostatních výnosů v budoucnu.

Tabulka 27: Výpočet výše ostatních provozních výnosů

	2012	Koef.	2013	2014	2015	2016
Ost. provozní výnosy (v tis. Kč)	10 613	1,3	11 424	12 296	12 680	13 171
Upravená exp. hmotnost (v t)	7 657		8 788	9 458	9 754	10 132

Zdroj: Vlastní zpracování, 2013

2.4.1.2 Plán nákladů

Oproti plánu výnosu jsou zobrazeny ve výkazu zisku a ztráty položky nákladové, které zahrnují jak náklady přímé, což je mj. spotřeba materiálu a energií, přímé mzdy, a náklady závislé na jiných faktorech (tzv. režijní náklady), což je například nájem. Dále jsou zde náklady závislé na jiných položkách, a to položkách rozvahy, ze kterých se počítá např. výše odpisů. [1] Jednotlivé položky nákladů budou kopírovat řazení výkazu zisku a ztráty.

Pokud se ve výpočtu nákladů objeví **upravená expedovaná hmotnost**, je tím myšlena plánovaná expedovaná hmotnost navýšená o zmetkovitost (3%) a odpad při výrobě (28%) a snížena o úsporu materiálu. Kdy je odhadnuto, že magnetizér sníží spotřebu materiálu o 0,8% z navýšené hmotnosti, neboť zvýší možnost zachycení případných zmetků v průběhu výroby. Standardizace práce, která proběhne v roce 2014, zpřesní výrobní postupy a normy a sníží spotřebu o 0,2% a kovací linka v roce 2015 uspoří v průměru 0,2kg na jednom výkovku v energetice (spočteno níže), neboť je schopna přesnějšího kování, hlavně u lopatek do turbín.

Tabulka 28: Vliv kovací linky

Trh energetiky	2015	2016
Počet výrobků z predik. tržeb (ks)	31 918	35 993
Energetika - exp. hmotnost (v kg)	2 747 168	3 097 871
Kg/ks	86,07	86,07
Kg/ks snížený o 0,2kg	85,87	85,87
85,87*exp. hmotnost (v kg)	2 740 785	3 090 672
Uspořený rozdíl (v kg)	6 384	7 199
Převedeno na tuny	6,4	7,2

Zdroj: Vlastní zpracování, 2013

Tabulka 29: Upravená expedovaná hmotnost

(v tunách)	2013	2014	2015	2016
Expedovaná hmotnost	6 708	7 293	7 527	7 819
Navýšena o zmetky a odpad	8 788	9 554	9 860	10 243
Úspora díky standardizaci práce a nové technologii	-	96	105	110
standardizace práce	-	19	20	20
magnetizér	-	76	79	82
vliv kovací linky	-	-	6	7
Upravená expedovaná hmotnost	8 788	9 458	9 755	10 133

Zdroj: Vlastní zpracování, 2013

Tato upravená expedovaná hmotnost je dále použita pro výpočet nákladových položek.

Výkonová spotřeba

Výkonová spotřeba je složena ze spotřeby materiálu a energie a služeb. V následujících krocích budou tyto nákladové položky postupně vyjádřeny. Jejich součet nalezneme v sestaveném výkazu zisku a ztráty.

Spotřeba materiálu bude rozdělena na spotřebu přímého materiálu a na spotřebu ostatních materiálů. **Spotřeba přímého materiálu** vychází z upravené expedované hmotnosti, kdy je pro každý kov určen podíl na výrobě a přiřazena cena za tunu.

Tabulka 30: Podíl materiálu na upravené expedované hmotnosti (UEH)

Podíl na UEH (v%)	2013	2014	2015	2016
ocel	99,05%	99,03%	99,01%	99,01%
hliník + nikl	0,94%	0,94%	0,94%	0,94%
titan	0,01%	0,03%	0,05%	0,05%
Podíl na UEH (v tunách)	2013	2014	2015	2016
ocel	8 704	9 366	9 658	10 033
hliník + nikl	82,6	88,9	91,7	95,3
titan	0,9	2,8	4,9	5,1

Zdroj: Vlastní zpracování, 2013

V roce 2014 dojde k nárůstu podílu titanu a snížení podílu oceli, neboť se začne kovat více z nového materiálu (viz předpoklad zvýšení prodejů).

Tabulka 31: Cena a celkové náklady na přímý materiál

Materiál	Měna	2013	2014	2015	2016
Ocel	Kč	26 000	26 000	26 000	26 000
Hliník+nikl (cena stálá)	Kč	120 600	121 203	121 809	122 418
Titan	EUR	39 000	39 000	40 950	40 950
Celkové náklady = \sum (Hmotnost materiálu x cena materiálu)					
		2013	2014	2015	2016
Celkové náklady na spotřebu přímého materiálu	v tis. Kč	237 158	257 122	267 340	277 721

Zdroj: Vlastní zpracování, 2013

U cen materiálu vyjdeme ze strategických východisek (Makroprostředí 2.3.1.1), kdy je cena u oceli a niklu stálá, tedy se nenavyšuje a cena hliníku je každoročně zvýšena o 0,5%, cena titanu v roce 2015 navýšena skokově o 5%. Následuje převedení ceny titanu přes měnový kurz (viz výš) na české koruny. Po vynásobení ceny každého materiálu a

příslušné hmotnosti (viz podíl na UEH) a následném sečtení dostáváme Celkové náklady na spotřebu přímého materiálu.

Náklady na ostatní materiál jsou spočteny agregovaně k objemu upravené expedované hmotnosti přes koeficient zjištěný z roku 2012.

Tabulka 32: Náklady na Ostatní materiál

(v tis. Kč)	2012	Koef.	2013	2014	2015	2016
Ostatní materiál	22 361	3	26 364	28 374	29 265	30 399
Upr. exp. hmotnost	7 657		8 788	9 458	9 755	10 133

Zdroj: Vlastní zpracování, 2013

Spotřeba energie (plynu a elektřiny) je z velké části přímo úměrně navázána na opracování potřebného materiálu k výrobě požadované expedované hmotnosti.

Nejprve je rozdělena spotřeba energie podílem na spotřebu plynu (40%) a spotřebu elektřiny (60%). Dále je elektřina rozdělena na fixní část (6% pro provoz administrativních budov) a na variabilní část (výroba). Od spotřeby celkové energie (70 087) jsou odečteny fixní náklady na el. energii (0,06x42 052), tím získáme spotřebu celkové energie vázanou na objem upravené expedované hmotnosti (67 564). Celkovou energii vázanou vydělíme UEH (7 657) a dostaneme koeficient pro přepočítání 8,82. Následuje zpětné pronásobení koeficientu a UEH (rok 2013: 8,82 x 8788 = 77543).

Tabulka 33: Celková spotřeba energie vázaná na objem výroby

(v tis. Kč)	2012	2013	2014	2015	2016
Spotřeba celkové energie	70 087	77 543	83 457	86 076	89 413
plyn (40%)	28 035				
el. energie (60%)	42 052				
Fix náklady na el. energii (6% z el. energie)	2 523				
Celková energie - Fix náklady na el. energii	67 564				
upravená expedovaná hmotnost	7 657	8 788	9 458	9 755	10 133
Koeficient = 67 564/7 657	8,82				

Zdroj: Vlastní zpracování, 2013

V dalším postupu bude použita Spotřeba celkové energie jako výchozí a k tomu dopočteny příslušné podíly a spočteny náklady na energii (před úpravou) pro plánované období již s navýšenou cenou, která vychází ze strategických východisek (viz Cena energie). Plyn zdraží každoročně o 0,5% a elektřina o 3% (v roce 2012 platila společnost

0,85Kč/KWh za plyn a 2,75Kč/KWh u elektřiny). Ceny má společnost fixovány vždy na rok.

Tabulka 34: Náklady na celkovou spotřebu energií před úpravou

(v tis. Kč)	2013	2014	2015	2016
Spotřeba celkové energie	77 543	83 457	86 076	89 413
plyn (40%)	31 017	33 383	34 430	35 765
při cenách plynu (Kč/KWh)	0,85	0,86	0,86	0,87
el. energie (54%)	44 975	49 736	52 587	55 930
Fix náklady na el. energii (6% z el. energie)	2 599	2 677	2 757	2 840
při cenách elektřiny (Kč/KWh)	2,83	2,92	3,00	3,10
Celkové náklady na energie před úpravou	78 591	85 795	89 775	94 535

Zdroj: Vlastní zpracování, 2013

Tyto celkové náklady ještě budou upraveny o vliv nové technologie a standardizace práce. CPF odhaduje, že magnetizér a standardizace výroby uspoří (od roku 2014) 1% plynu a 1% elektřiny ze stejných důvodů jako tomu bylo u spotřeby materiálu. Energie ovšem budou navýšeny o provoz nových technologií, a to zvýšení spotřeby elektřiny kvůli magnetizéru o 0,1% a zvýšení spotřeby plynu a elektřiny o 0,8% kvůli provozu LKH. Po započtení těchto úprav získáme výslednou spotřebu energií.

Tabulka 35: Plán celkové spotřeby energie

(v tis. Kč)	2013	2014	2015	2016
spotřeba před úpravou	78 591	85 795	89 775	94 535
magnetizér + standard. práce		700	737	771
LKH			-624	-654
Spotřeba energie po úpravách	78 591	85 095	89 662	94 418

Zdroj: Vlastní zpracování, 2013

Osobní náklady

Osobní náklady jsou další nákladovou položkou, která již není zařazena do výkonové spotřeby. Mzdové náklady společnosti jsou rozděleny na fixní, kde jsou mzdy vedení společnosti a technicko – hospodářských pracovníků, a variabilní, kde najdeme mzdy dělníků. Ještě jsou zde počítány pro přehlednost mzdy pro externí pracovníky, tyto náklady na externí pracovníky však budou započítány do plánu služeb.

Společnost CZECH PRECISION FORGE a.s. má pro roky 2013 – 2016 dostatečnou výrobní kapacitu i po navýšení objemů o více jak 5000 tun. Z toho důvodu není potřeba zaměstnávat nové pracovníky do výroby. Ovšem s nákupem nové technologie musí společnost přijmout nové pracovníky k obsluze těchto strojů, a navíc tím získá

pracovníky, kteří budou zaučeni na posty, které nyní zastávají výrobní pracovníci vyššího věku. V roce 2014 je plánováno přijmout 2 kontrolory pro obsluhu magnetizéru. V roce 2015 poté 12 pracovníků pro třisměnný provoz na horizontální kovací lince. Počty externích pracovníků jsou spočteny úměrně počtu stálých výrobních zaměstnanců.

Tabulka 36: Počet zaměstnanců v plánovaném období

	2012	2013	2014	2015	2016
Zaměstnanci	počet zaměstnanců				
Vedení společnosti	4	4	4	4	4
Celkem stálých zaměstnanců	147	147	149	161	161
z toho administrativa	52	52	52	52	52
z toho stálí dělníci	95	95	97	109	109
Ext. zaměstnanci	40	40	41	46	46

Zdroj: Vlastní zpracování, 2013

Z roku 2012 budou uvedeny průměrné měsíční mzdy, které společnost bude každoročně navyšovat (jako doposud) o 3%. K měsíční mzdě bude připočteno 34% z mezd na odvody na sociální a zdravotní pojištění a tím získáme osobní náklady jednoho zaměstnance na měsíc. Poté spočteme roční osobní náklady a pronásobíme je počtem příslušných zaměstnanců. Tímto způsobem získáme celkové osobní náklady na zaměstnance.

Tabulka 37: Výpočet osobních nákladů na zaměstnance

	2012	2013	2014	2015	2016
(v Kč)	Technicko - hospodářský pracovník				
prům. měsíční mzda	37 483	38 607	39 766	40 959	42 187
sociál. a zdrav. pojištění	12 744	13 127	13 520	13 926	14 344
osobní náklady/měsíc	50 227	51 734	53 286	54 885	56 531
osobní náklady/rok	602 727	620 808	639 433	658 616	678 374
	Výrobní zaměstnanec				
prům. měsíční mzda	27 816	28 651	29 510	30 396	31 308
sociál. a zdrav. pojištění	9 458	9 741	10 034	10 335	10 645
osobní náklady/měsíc	37 274	38 392	39 544	40 730	41 952
osobní náklady/rok	447 287	460 705	474 526	488 762	503 425
	Externí zaměstnanec				
prům. měsíční mzda	21 376	22 017	22 678	23 358	24 059
sociál. a zdrav. pojištění	7 268	7 486	7 710	7 942	8 180
osobní náklady/měsíc	28 644	29 503	30 388	31 300	32 239
osobní náklady/rok	343 725	354 037	364 658	375 598	386 866

Zdroj: Vlastní zpracování, 2013

Nyní vynásobíme příslušné zaměstnance s jejich počtem. U vedení počet zůstává, tudíž postačí osobní náklady navýšit každoročně o 3%.

Tabulka 38: Osobní náklady zaměstnanců

	2012	2013	2014	2015	2016
Zaměstnanci	Osobní náklady celkem za rok				
	v tis. Kč	v tis. Kč	v tis. Kč	v tis. Kč	v tis. Kč
vedení společnosti	12 708	13 089	13 482	13 886	14 303
celkem stálých zaměstnanců	73 834	76 049	79 280	87 523	90 149
z toho administrativa	31 342	32 282	33 250	34 248	35 275
z toho stálí dělníci	42 492	43 767	46 029	53 275	54 873
ext. zaměstnanci	13 749	14 161	14 893	17 238	17 755

Zdroj: Vlastní zpracování, 2013

Poslední řádek tabulky, tedy osobní náklady externích zaměstnanců se nepromítnou do osobních nákladů, nýbrž do plánu služeb. Konečná výše položek vyskytujících se ve výkazu zisku a ztrát bude:

Tabulka 39: Plán osobních nákladů interních zaměstnanců/rok

Osobní náklady interních zaměstnanců				
v tis. Kč/rok	2013	2014	2015	2016
Osobní náklady	89 138	92 761	101 409	104 452
Mzdové náklady	66 521	69 225	75 679	77 949
Soc. a zdravotní pojištění	22 617	23 536	25 731	26 503

Zdroj: Vlastní zpracování, 2013

Pro výpočet položek mzdové náklady a náklady zdravotního a sociálního pojištění bude položka osobních nákladů vydělena hodnotou 1,34, což značí 34% výši odvodu pojištění zaměstnavatelem., čímž získáme výši mzdových nákladů.

Plán služeb

Pro vyjádření nákladů na služby bude vytvořena tabulka variabilních a fixních nákladů, kdy se bude výpočet opírat o rok 2012 a jeho podílů jednotlivých položek na potřebném objemu materiálu, vyjma externích zaměstnanců, u kterých byly náklady zjištěny v části Osobní náklady. U fixních nákladů taktéž vypočteme podíl nákladů v tis. Kč na potřebě materiálu, avšak budou použity jen pro některé položky, a to Kvality, která obsahuje náklady na reklamace, které se s objemem zvyšují. Ovšem je zde uvažováno i procentní zmírnění růstu oproti stávajícímu trendu o 1% (vliv magnetizéru a standardizace výroby). Údržba je navýšena skokově při nákupu nové technologie, Nájemné zůstává do

roku 2016 ve stejné výši. Co se týká marketingových nákladů, tyto se zvyšují pro marketingové účely na ruském trhu. Ostatní náklady zůstávají fixní.

Tabulka 40: Plán celkových nákladů na služby

Náklady na služby						
Variabilní náklady	2012	Koef. podíl na UEH	2013	2014	2015	2016
Transport	2 956	0,5	4 394	4 729	4 877	5 067
Kooperace	14 349	2	19 576	21 754	22 436	23 306
Výr. kooperace, ext.zam.	dosazeno mzdy		14 161	14 893	17 238	17 755
Fixní náklady						
Údržba	16 262		16 262	16 400	16 650	16 650
Nájemné	6 442		6 442	6 442	6 442	6 442
Kvalita	10 478	1,4	13 063	14 187	14 632	15 199
		"-" 1%		14 059	14500	15062
Marketing	2 246	0,4	3 515	3 783	3 902	4 053
Ost. náklady	7 650	1	8 788	8 788	8 788	8 788
Náklady na služby celkem	72 580		86 838	90 849	94 834	97 124

Zdroj: Vlastní zpracování, 2013

Odpisy dlouhodobého nehmotného a hmotného majetku

Plán odpisů je tvořen tzv. setrvačným blokem, což jsou odpisy hmotného a nehmotného majetku, které se již pravidelně ve společnosti CPF a.s. odepisují, a nově stanovenými odpisy, které plynou z pořízení nového dlouhodobého majetku. Společnost odpisuje rovnoměrně a pro novou technologii, magnetizér a horizontální kovací linku, má nastavenou odpisovou skupinu 2 a dobu odepisování 13 let.

Tabulka 41: Plán odpisů

Odpisy (v tis. Kč)	2013	2014	2015	2016
Hodnota IM na počátku roku	173 145	146 830	125 130	116 892
Hodnota nově pořízeného majetku	0	5 000	20 000	0
Setrvačný blok odpisů	26 315	26 315	26 315	26 315
Odpisy magnetizéru		385	385	385
odpisy LKH			1 538	1 538
Odpisy nového IM	26 315	26 700	28 238	28 238
Hodnota stálých aktiv na konci roku	146 830	125 130	116 892	88 654

Zdroj: Vlastní zpracování, 2013

Investice do magnetizéru proběhne v roce 2014 v hodnotě 5 mil. Kč. V roce 2015 společnost nakoupí horizontální kovací linku za 20 mil. Kč.

Ostatní provozní náklady

Položka ostatních provozních nákladů je spočtena agregovaně k upravené expedované hmotnosti. Z koeficientů minulých let je spočten průměrný koeficient, se kterým se vynásobí upravené expedované hmotnosti let 2013 – 2016.

Tabulka 42: Plán ostatních provozních nákladů

(v tis. Kč)	2009	2010	2011	2012	Průměrný koeficient
Upravená exp. hmot. (v t)	6 999	4 346	6 879	7 657	
Ost.provozní náklady	11 504	8 227	10 671	10 259	
Koef = OPN/UEH	1,64	1,89	1,55	1,34	1,61
UEH x průměrný koeficient					
	2013	2014	2015	2016	
Upravená exp. hmot. (v t)	8 788	9 458	9 755	10 133	
Ost.provozní náklady	14 122	15 198	15 675	16 283	

Zdroj: Vlastní zpracování, 2013

Dividendová politika

Společnost CZECH PRECISION FORGE dividendy nevyplácí od doby dopadu ekonomické krize, neboť neustále hradí ztráty minulých období. V případě, že by dividendy vyplaceny byly, postupovalo by se takto: z kladného hospodářského výsledku po zdanění se nejprve vloží 5% ze zisku do zákonného rezervního fondu, poté se ze zisku poplatí ztráta minulých let, poté se vyhradí cca 2% z tržeb na výzkumnou činnost. Zbýlý zisk se z 50% ponechá jako nerozdělený zisk, druhá polovina se vyplatí na dividendy.

Finanční náklady

Nákladové úroky patří mezi finanční náklad a jeho výše je dána velikostí bankovních úvěru a úrokové sazby. Společnost CPF a.s. disponuje v roce 2012 dlouhodobými i krátkodobými úvěry, jejichž nákladové úroky činí 5 295 tis. Kč, při průměrné úrokové míře 4%.

Tabulka 43: Bankovní úvěry společnosti roku 2012

v tis. Kč		Dlouhodobé bankovní úvěry			
Banka	Účel	Zůstatek k prosinci 2012	z toho jistiny splatné v roce 2013	Úroky zaplacené v roce 2012	Úroková míra
česká spořitelna	úvěr TOP PODNIK	5 250	5 250	447	4,6%
česká spořitelna	investiční úvěr	2 750	2 750	295	4,8%
česká spořitelna	úvěr na fin. ztráty	7 000	4 000	695	4,8%
		Krátkodobé bankovní úvěry			
Banka	Účel	Zůstatek k prosinci 2012		Úroky zaplacené v roce 2012	Úroková míra
česká spořitelna	Revolvingový úvěr	49 140		1 673	3,4%
česká spořitelna	Revolvingový úvěr	40 000		1 378	3,4%
česká spořitelna	Projektový úvěr	1 483		49	3,3%
česká spořitelna	Projektový úvěr	21 724		758	3,5%
			Nákladové úroky celkem a prům. úr. míra	5 295	4,00%

Zdroj: Vlastní zpracování, 2013

V plánovaném období již společnost bude disponovat pouze úvěry krátkodobými, neboť je domluveno, že zůstatek 3 mil. Kč z dlouhodobého úvěru na finanční ztráty bude zahrnut mezi úvěry krátkodobé. Na rok 2013 si společnost pro pokrytí hedgingových ztrát zažádá o krátkodobý bankovní úvěr ve výši 40 mil. Kč s rozložením splátek do dvou let (banka poskytne díky nízkým sazbám PRIBOR 3M úrokovou míru 4%). Jelikož má společnost dobré úrokové krytí, dohoda s bankou je možná.

Tabulka 44: Potřeba krytí bankovními úvěry v roce 2013

Banka	Účel	Zůstatek v r. 2012 (v tis. Kč)
česká spořitelna	úvěr na fin. ztráty	3000
česká spořitelna	Revolvingový úvěr	49140
česká spořitelna	Revolvingový úvěr	40000
česká spořitelna	Projektový úvěr	1483
česká spořitelna	Projektový úvěr	21724
Celkem rok 2012		115347
Pokrytí hedge		37771
Celkem potřeba cizích zdrojů v roce 2013		153118

Zdroj: Vlastní zpracování, 2013

Po zaokrouhlení dostáváme potřebu krytí majetku bankovními úvěry ve výši 155 mil. Kč. Se změnou 3M PRIBOR (viz Makroprostředí) se bude měnit v každém roce i výše úrokové míry u krátkodobých úvěrů, a to v roce 2013 na 4%, v roce 2014 na 4,1% a v dalších dvou letech na 4,3%. Rok 2013 a 2014 bude výše úvěrů pevně stanovena na 155 mil. Kč a na 135 mil. Kč (první splátka nově nabytého úvěru), další dva roky plánovaného období budou spočteny klasickou metodou porovnáním aktiv a pasiv v rozvaze (viz dále). Sestavený výkaz zisku a ztráty již bude pro přehlednost obsahovat údaje vyplývající z plánované rozvahy.

Ostatní finanční náklady jsou položkou, která je v roce 2013 navýšena o hodnotu hedgingových obchodů, tedy o 37 771 tis. Kč.

2.4.1.3 Plánovaný výkaz zisku a ztráty

Tabulka 45: Výkaz zisku a ztráty (plán 2013 - 2016)

Plánovaný výkaz zisku a ztráty (v tis. Kč)				
(v tis. Kč)	2013	2014	2015	2016
Výkony	584 603	643 167	672 415	707 605
Tržby za prodej vlastních výrobků a služeb	584 603	643 167	672 415	707 605
Výkonová spotřeba	428 951	461 440	481 101	499 662
Spotřeba materiálu a energie	342 113	370 591	386 267	402 538
Služby	86 838	90 849	94 834	97 124
Přidaná hodnota	155 652	181 726	191 314	207 943
Osobní náklady	89 138	92 761	101 409	104 452
Mzdové náklady	66 521	69 225	75 679	77 949
Náklady na soci.zabezpečení a zdravotní pojišť	22 617	23 536	25 731	26 503
Odpisy dl. nehmotného a hmotného majetku	26 315	26 700	28 238	28 238
Ostatní provozní výnosy	11 424	12 296	12 681	13 173
Ostatní provozní náklady	14 122	15 198	15 675	16 283
Provozní hospodářský výsledek	37 501	59 362	58 672	72 143
Nákladové úroky	6 200	5 535	3 655	172
Ostatní finanční náklady	37 771			0
Hospodářský výsledek z finančních operací	-43 971	-5 535	-3 655	-172
Hospodářský výsledek za běžnou činnost před daní	-6 470	53 827	55 017	71 971
Daň z příjmů za běžnou činnost (19%)	0	10 227	10 453	13 675
Hospodářský výsledek za účetní období (+/-)	-6 470	43 600	44 564	58 297

Zdroj: Vlastní zpracování, 2013

2.4.2 Plán rozvahy pro období 2013 – 2016

U plánu rozvahy budou nejprve vyjádřeny položky aktivní s výjimkou finančního majetku, který bude pro roky 2013 a 2014 vypočten z Cash Flow a poté položky pasivní, kdy pro roky 2013 a 2014 bude nastavena výše externího financování bankovním úvěrem, neboť společnost potřebuje překlenout poslední rok, kdy jí hospodářský výsledek ovlivní hedgingový obchod. V roce 2015, 2016 bude vyjádřena strana aktiv agregovaně a krátkodobé bankovní úvěry budou dopočteny dle potřeby krytí majetku.

2.4.2.1 Plán aktiv

Stálá aktiva

Stálá aktiva jsou složena z dlouhodobého nehmotného majetku, u společnosti CPF je to pouze Software a dlouhodobého hmotného majetku, a to Staveb a Samostatných movitých věcí. Jiná stálá aktiva společnost nevlastní. Výše stálých aktiv byla již spočtena v posledním řádku v Plánu odpisů (viz Výkaz zisku a ztráty).

Oběžná aktiva

Oběžná aktiva skládající se z položek zásoby, pohledávky a finančního majetku byly sestaveny agregovaným způsobem buď k tržbám, nebo k upravené expedované hmotnosti.

Zásoby

Zásoby, skládající se z materiálu a nedokončené výroby, byly pro plánované roky spočteny podílem k upravené expedované hmotnosti, která udává objem potřebného materiálu pro výrobu.

Tabulka 46: Podíl oběžných aktiv na upravené ex. hmotnosti

v tis. Kč	2009	2010	2011	2012	
Zásoby	55726	73783	92950	83314	
Materiál	17438	20229	28543	26277	
Ned.výroba a polotovary	38288	53554	64408	57037	
expedovaná hmotnost (v t)	6 999	4 346	6 879	7 657	
Podíl ob. aktiv na exped. hmotnosti (položka aktiva/EH)					vážený aritm. průměr
	2009	2010	2011	2012	
Materiál	2,49	4,65	4,15	3,43	3,73
nedokončená výroba	5,47	12,32	9,36	7,45	8,61

Zdroj: Vlastní zpracování, 2013

Vzorec pro výpočet aritmetického váženého průměru, který váží nejvyšším podílem rok 2012 je následující:

$$\text{Př. pro materiál} = (2,49 \cdot 1 + 4,65 \cdot 2 + 4,15 \cdot 2 + 3,43 \cdot 5) / 10 = 3,73$$

Pro získání hodnoty materiálu v letech 2013 – 2016 je proveden součin průměru a expedované hmotnosti (upravené o pokles spotřeby) v příslušných letech.

Tabulka 47: Plán zásob

	2013	2014	2015	2016
expedovaná hmotnost (t)	8 788	9 458	9 755	10 133
Zásoby (v tis. Kč)	108 395	117 840	121 617	126 340
Materiál	32 742	35 595	36 736	38 163
Nedokončená výroba a polotovary	75 653	82 244	84 881	88 177

Zdroj: Vlastní zpracování, 2013

Pohledávky

Dlouhodobé pohledávky byly ponechány ve stálé výši 165 tis. Kč. Krátkodobé pohledávky (z obchodních vztahů) byly vypočteny % podílem k tržbám, neboť se předpokládá, že charakter obchodních smluv zůstane zachován. Opět byl použit vážený arit. průměr jako u zásob. Zde byla vážena jednotlivá procenta pro každý rok. Výše plánovaných pohledávek byla stanovena součinem váženého průměru a tržeb.

Tabulka 48: Plán pohledávek

v tis. Kč	2009	2010	2011	2012
Pohledávky z obchodních vztahů	26 343	26 919	57 884	62 140
Tržby	478 810	302 826	443 423	503 327
Podíl pohledávky/tržby (v%)	5,50%	8,89%	13,05%	12,35%
Vážený aritmetický průměr	11,00%			

v tis. Kč	2013	2014	2015	2016
Tržby	584 603	643 167	672 415	707 605
Pohledávky z obchodních vztahů	64 306	70 748	73 966	77 837

Zdroj: Vlastní zpracování, 2013

Finanční majetek

Finanční majetek je v roce 2013 a 2014 spočten z výkazu Cash Flow, jelikož bude stanovena výše úvěrů. V roce 2015 a 2016 je finanční majetek vyjádřen agregovaně k tržbám, kdy se předpokládá, že společnost bude disponovat finančním majetkem ve

výši 7% z tržeb, jako tomu bylo před dopadem krize, tedy v roce 2009. Pro rok 2015 se finanční majetek bude pohybovat okolo 40 mil. Kč, v roce 2016 okolo 50 mil. Kč.

2.4.2.2 Plán pasiv

Pasiva jsou zdrojem krytí majetku a jsou rozděleny na vlastní kapitál a cizí zdroje. Strategickým záměrem CPF je snižování celkové zadluženosti, tedy snižování podílu cizích zdrojů na celkových pasivech. Dále je cílem v roce 2016 mít zůstatkovou cenu úvěru nižší jak 90 mil. Kč.

Vlastní kapitál

Základní kapitál zůstává v neměnné výši 120 000 tis. Kč.

Kapitálové fondy

Jelikož v roce 2013 již společnost není zatížena hedgingovými obchody a nevykazuje se zde konečné ocenění bankou pro daný rok, bude položka kapitálových fondů rovna nule.

Do **Fondů ze zisku** spadá zákonný rezervní fond, který je v případě vykázání kladného hospodářského výsledku běžného účetního období navyšován o 5% z tohoto HV.

Hospodářský výsledek minulých let je dán ziskem/ztrátou z minulého roku, který je navýšen/snížen hospodářským ziskem/ztrátou běžného účetního období.

Hospodářský výsledek byl do rozvahy dodán z plánovaného výkazu zisku a ztráty.

Cizí zdroje

Cizí zdroje jsou složeny z rezerv na případné reklamace dodávek, dlouhodobých a krátkodobých závazků a bankovních úvěrů a výpomocí.

Rezervy byly ponechány v neměnné výši, taktéž **dlouhodobé závazky**.

Co se týká **krátkodobých závazků z obchodních vztahů**, byly spočteny stejným způsobem jako krátkodobé pohledávky, tedy procentuálně k tržbám. I zde se předpokládá, že smluvní rysy mezi dodavateli a společnostmi zůstanou stejné.

Tabulka 49: Plán závazků

v tis. Kč	2009	2010	2011	2012
Závazky z obchodních vztahů	31 022	42 792	68 277	66 487
Tržby	478 810	302 826	443 423	503 327
Podíl závazky/tržby (v%)	6,48%	14,13%	15,40%	13,21%
Vážený aritmetický průměr	13,80%			

v tis. Kč	2013	2014	2015	2016
Tržby	584 603	643 167	672 415	707 605
Závazky z obchodních vztahů	80 675	88 757	92 793	97 650

Zdroj: Vlastní zpracování, 2013

Bankovní úvěry a výpomoci

Bankovní úvěry jsou poslední položkou rozvahy. Společnost v letech 2013-2016 disponuje pouze krátkodobými úvěry (viz Výkaz zisku a ztráty).

Tato položka je provázána i s výkazem zisku a ztrát, tudíž se musí postupovat v několika krocích. V prvním kroku sestavíme rozvahu, kam zaneseme v roce 2013 a 2014 výši bankovních úvěrů a přes výkaz cash flow zjistíme výši finančního majetku. V letech 2015 a 2016 nejprve určíme finanční majetek ve stejném poměru k tržbám jako v roce 2014, abychom získali potřebné krytí cizími zdroji, tedy bankovní úvěry. V dalším kroku vyjádříme z bankovních úvěrů a výše úrokové míry (pro daný rok) nákladové úroky. Jelikož tyto úroky ovlivní výsledek hospodaření zanesený do rozvahy, změní se tím i výše aktiv a pasiv. Přes výkaz Cash Flow zpětně dopočteme a opravíme výši finančního majetku. Tmavší položky jsou dopočteny dle jednotlivých kroků.

Tabulka 50: Výše plánovaných bankovních úvěrů a finančního majetku

v tis. Kč	2013	2014	2015	2016
Aktiva - fin. majetek	319 696	313 883	312 640	292 995
Finanční majetek	10 973	48 468	50 000	50 000
změna pro bilanci rozvahy			48 312	50 109
AKTIVA celkem	330 669	362 351	360 952	343 104
Pasiva - kr. bank. úvěry	175 669	227 351	275 952	339 105
Bankovní úvěry krátkodobé	155 000	135 000	85 000	4 000
Nákladové úroky	6 200	5 535	3 655	172
Úroková míra (v %)	0,04	0,04	0,04	0,04
PASIVA celkem	330 669	362 351	360 952	343 105

Zdroj: Vlastní zpracování, 2013

2.4.2.3 Plánovaná Rozvaha

Tabulka 51: Rozvaha pro plánované období

Plánovaná rozvaha				
v tis. Kč	2013	2014	2015	2016
AKTIVA CELKEM	330 669	362 351	363 132	347 513
Stálá aktiva	146 830	125 130	116 892	88 654
Oběžná aktiva	183 839	237 221	244 060	254 450
Zásoby	108 395	117 840	121 617	126 340
Materiál	32 742	35 595	36 736	38 163
Nedokončená výroba a polotovary	75 653	82 244	84 881	88 177
Dlouhodobé pohledávky	165	165	165	165
Krátkodobé pohledávky	64 306	70 748	73 966	77 837
Finanční majetek (Účty v bankách)	10 973	48 468	50 492	54 518
PASIVA CELKEM	330 669	362 351	363 132	347 513
Vlastní kapitál	90 699	134 299	178 863	237 160
Základní kapitál	120 000	120 000	120 000	120 000
Kapitálové fondy (hedge)	0	0	0	0
Fondy ze zisku	1 980	1 980	4 160	6 388
Zákonný rezervní fond / Nedělitelný fond	1 980	1 980	4 160	6 388
Hospodářský výsledek minulých let	-24 811	-31 281	12 319	56 883
Nerozdělený zisk minulých let	0	0	12 319	56 883
Neuhrazená ztráta minulých let	-24 811	-31 281		0
Hospodářský výsledek běžného úč.období	-6 470	43 600	44 564	58 297
Cizí zdroje	239 970	228 052	182 088	105 945
Rezervy	1 445	1 445	1 445	1 445
Dlouhodobé závazky	2 850	2 850	2 850	2 850
Krátkodobé závazky	80 675	88 757	92 793	97 650
Bankovní úvěry a výpomoci	155 000	135 000	85 000	4 000
Bankovní úvěry dlouhodobé	0	0	0	0
Bankovní úvěry krátkodobé	155 000	135 000	85 000	4 000

Zdroj: Vlastní zpracování, 2013

2.4.3 Výkaz Cash Flow

Výkaz Cash flow bude sestaven nepřímou metodou z předchozích dvou účetních výkazů, tedy Výkazu zisku a ztráty a Rozvahy.

Tabulka 52: Plánovaný výkaz Cash Flow (v tis. Kč)

P.	Stav peněžních prostředků a peněžních ekvivalentů na začátku účetního období		-3 708	10 973	48 468	50 492
Peněžní toky z hlavní výdělečné činnosti (provozní činnost)						
Z.		Účetní zisk nebo ztráta z běžné činnosti před zdaněním	-6 470	53 827	55 017	71 971
A.	1	Úpravy o nepeněžní operace	32 515	32 235	31 893	28 410
A.	1 1	Odpisy stálých aktiv a umořování opravné položky k nabytému majetku	26 315	26 700	28 238	28 238
A.	1 2	Změna stavu opravných položek, rezerv	0	0	0	0
A.	1 3	Zisk z prodeje stálých aktiv	0	0	0	0
A.	1 4	Výnosy z dividend a podílů na zisku	0	0	0	0
A.	1 5	Vyúčtované nákladové úroky s výjimkou kapitalizovaných a vyúčtované výnosové úroky	6 200	5 535	3 655	172
A.	1 6	Případné úpravy o ostatní nepeněžní operace	0	0	0	0
A.	*	Čistý peněžní tok z prov.činnosti před zdaněním, změnami prac. kapitálu a mim.položkami	26 045	86 062	86 911	100 381
A.	2	Změny stavu nepeněžních složek pracovního kapitálu	-42 935	-27 805	-52 959	-84 737
A.	2 1	Změna stavu pohledávek z provozní činnosti, přechodných účtů aktiv	6 522	-6 442	-3 217	-3 871
A.	2 2	Změna stavu krátkodobých závazků z provozní činnosti, přechodných účtů pasiv	-24 376	-11 918	-45 964	-76 144
A.	2 3	Změna stavu zásob	-25 081	-9 445	-3 778	-4 722
A.	2 4	Změna stavu krátkodobého finančního majetku nespádajícího do peněžních prostř. a ekvivalentů	0	0	0	0
A.	**	Čistý peněžní tok z provozní činnosti před zdaněním a mimořádnými položkami	-16 890	58 257	33 952	15 644
A.	3	Vyplacené úroky s výjimkou kapitalizovaných	-6 200	-5 535	-3 655	-172
A.	4	Přijaté úroky	0	0	0	0
A.	5	Zaplacená daň z příjmů za běžnou činnost a doměrky daně za minulá období	0	-10 227	-10 453	-13 675
A.	6	Příjmy a výdaje spojené s mimořádným hospodářským výsledkem včetně daně z příjmů	0	0	0	0
A.	***	Čistý peněžní tok z provozní činnosti	-23 090	42 495	19 843	1 798
Peněžní toky z investiční činnosti						
B.	1	Výdaje spojené s nabytím stálých aktiv	0	-5 000	-20 000	0
B.	2	Příjmy z prodeje stálých aktiv	0			
B.	3	Půjčky a úvěry spřízněným osobám	0	0	0	0
B.	***	Čistý peněžní tok vztahující se k investiční činnosti	0	-5 000	-20 000	0

			Peněžní toky z finančních činností			
C.	1	Dopady změn dlouhodobých, resp. krátkodobých závazků	0	0	0	0
C.	2	Dopady změn vlastního kapitálu na peněžní prostředky a ekvivalenty	37 771	0	2 180	2 228
C.	2 1	Zvýšení peněžních prostředků z důvodů zvýšení základního kapitálu, emisního ážia atd.	0	0	0	0
C.	2 2	Vyplacení podílů na vlastním jmění společníkům	0	0	0	0
C.	2 3	Další vklady peněžních prostředků společníků a akcionářů	0	0	0	0
C.	2 4	Úhrada ztráty společníky	0	0	0	0
C.	2 5	Přímé platby na vrub fondů	37 771	0	2 180	2 228
C.	2 6	Vyplacené dividendy nebo podíly na zisku včetně zaplacené daně	0	0	0	0
C.	***	Čistý peněžní tok vztahující se k finanční činnosti	37 771	0	2 180	2 228
F.	Čisté zvýšení resp. snížení peněžních prostředků		14 681	37 495	2 024	4 026
R.	Stav peněžních prostředků a pen. ekvivalentů na konci účetního období		10 973	48 468	50 492	54 518

Zdroj: Vlastní zpracování, 2013

V peněžních tocích z investiční činnosti jsou zaneseny investice do stroje na nedestruktivní zkoušení (rok 2014) a horizontální kovací linky (2015).

3 ANALÝZA RIZIK A TVORBA SCÉNÁŘŮ

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

(Mařík, 2007)

„Riziko je náhodná událost, která se může přihodit, a pokud se tomu tak stane, může mít negativní vliv na cíle organizace. Riziko je složeno ze tří komponent a to scénáře, pravděpodobnosti výskytu a velikosti vlivu rizika.“

(Vose, 2000; překlad vlastní)

Riziko je tedy nahodilá situace, která může mít vliv na cíle organizace jak v kladném, tak negativním gardu. Sleduje se zde možný vývoj rizikových faktorů, nastavuje se jejich hodnota a určuje pravděpodobnost, že se k těmto hodnotám přiblíží. Dále se určuje, jaký bude mít odchylka hodnot od očekávané hodnoty dopad na cíle organizace.

3. 1 Analýza rizika

Náplň analýzy rizika tvoří identifikace rizik, posouzení jejich významu, stanovení velikosti rizika a jeho zhodnocení vzhledem k projektu. Cílem je zvýšit pravděpodobnost úspěchu projektu a minimalizovat nebezpečí takového neúspěchu, který by mohl ohrozit finanční stabilitu firmy a vést až k jejímu případnému úpadku.[3]

Postup při řízení rizika je následující:

- určení faktorů rizika projektu
- stanovení významnosti faktorů rizika
- stanovení rizikovosti projektu
- hodnocení rizika a projekt opatření pro jeho snížení
- plán korekčních opatření [5]

Identifikace rizikových faktorů/rizik

Náplní této části práce je stanovit faktory rizika, jejichž možný budoucí vývoj by mohl ovlivnit hospodářské výsledky, kritéria ekonomické efektivity (rentabilitu kapitálu, čisté současné hodnoty apod.) a finanční stability. Vlastní určení rizika může usnadnit stanovení oblastí a potenciálních problémů, které by mohly nastat v budoucnu. Klademe si otázky co a kdy by mohlo ohrozit projekt. Dále se také zamyslíme nad faktory, které bereme na základě minulých zkušeností za jisté (materiál, energie, prodejní ceny...) a převedeme je na faktory pravděpodobné.[2] Rizikové faktory společnosti CZECH PRECISION FORGE a.s. jsou následující:

Tabulka 53: Rizikové faktory

Rizikové faktory	Přiřazené písmeno
Výrobní	
Zmetkovitost zůstane na vysokých hodnotách, vyšší náklady	A
Kvalita materiálu na vstupu i na výstupu bude nedostatečná	B
Dodavatelská	
Hrozba prodloužení dodávky na ruský trh	C
Ekonomická	
Růst ceny materiálu	D
Růst ceny energií	E
Tržní	
Výkyvy poptávky na trzích (nestabilní situace)	F
Nezdaří se vstup na ruský trh v požadované velikosti	G
Nová konkurence na trhu (Asie)	H
Nedostatečná propagace výrobků z titanu	I
Finanční	
Měnový kurz - apreciacie	J
Růst úrokových sazeb, obtížná dostupnost cizích zdrojů	K
Nízká likvidita	L
Legislativní	
Společnost nezíská certifikáty potřebné pro výrobu nových výrobků v leteckém průmyslu	M
Personální	
Vysoký věk zaměstnanců, nedostatek kvalifikovaných prac. sil	N
Vyšší moc	
Havárie výrobních zařízení, povodně, požár	O

Zdroj: Vlastní zpracování, 2013

Významnost rizik

Jelikož jsme v předchozí části identifikovali příliš mnoho rizikových faktorů, dalším krokem bude vybrat ty nejvýznamnější faktory, které mají výrazný vliv na výsledky projektu. Důležitost faktorů lze stanovit buď expertně (kvalitativně, semikvantitativně), nebo analýzou citlivosti (kvantitativní metoda)

Kvalitativní metoda a semikvantitativní metoda

Tyto metody jsou značně subjektivní, neboť každý může mít jiný názor jak na pravděpodobnost výskytu rizika, tak i na intenzitu dopadu. Používá se zde grafické znázornění pomocí matice, kde je zobrazena pravděpodobnost výskytu rizika a intenzita dopadu rizika na projekt (viz tabulka). Celkové vyjádření působení rizikového faktoru je dáno oběma vlivy, pravděpodobností a intenzitou dopadu.

Tabulka 54: Intenzita dopadu a pravděpodobnost výskytu rizikového faktoru

Intenzita dopadu	Pravděpodobnost výskytu:
1. Bezvýznamný dopad rizika	1. Nepatrná pravděpodobnost výskytu rizika, k události by mohlo výjimečně dojít
2. Malý dopad rizika	2. Nepravděpodobný výskyt rizika, k události by mohlo dojít za určitých okolností
3. Střední dopad rizika	3. Pravděpodobný výskyt rizika, k události by mělo za jistých okolností dojít (reálná)
4. Velký dopad rizika	4. Vysoká pravděpodobnost výskytu rizika, k události při předpokládaném vývoji dojde
5. Kritický dopad rizika	5. Jistý výskyt rizika, k události musí dojít (je jistá)

Zdroj: Vlastní zpracování dle literatury [5]

Největší riziko tedy plyne z rizika s dopadem 5 a pravděpodobností výskytu 5. V následující tabulce je znázorněno ohodnocení rizikových faktorů a poté zanesení těchto faktorů do matice. Dále je určeno pořadí významnosti díky semikvantitativní matici.

Tabulka 55: Ohodnocené rizikové faktory

Rizikové faktory	Přiřazené písmeno	Intenzita dopadu	Pravděpodobnost výskytu
Výrobní			
Zmetkovitost zůstane na vysokých hodnotách, vyšší náklady	A	3	2
Kvalita materiálu na vstupu i na výstupu bude nedostatečná	B	3	2
Dodavatelská			
Hrozba prodloužení dodávky na ruský trh	C	2	2
Ekonomická			
Růst ceny materiálu	D	3	3
Růst ceny energií	E	3	3
Tržní			
Výkyvy poptávky na trzích (nestabilní situace)	F	4	3
Nezdaří se vstup na ruský trh v požadované velikosti	G	4	3
Nová konkurence na trhu (Asie)	H	3	1
Nedostatečná propagace výkovků z titanu	I	2	2
Finanční			
Měnový kurz - apreciacie	J	3	4
Růst úrokových sazeb, navýšení nákladů, obtížná dostupnost cizích zdrojů (kvůli zadluženosti)	K	2	2
Nízká likvidita	L	2	2
Legislativní			
Společnost nezíská certifikáty potřebné pro výrobu nových výkovků v leteckém průmyslu	M	3	2
Personální			
Vysoký věk zaměstnanců, nedostatek kvalifikovaných prac. sil	N	3	2
Vyšší moc			
Havárie výrobních zařízení, povodně, požár	O	4	1

A – Zmetkovitost a s tím spojené vyšší náklady. 3% zmetkovitost způsobuje nárůst objemu potřebného materiálu na výrobu a s tím spojené vynaložení nákladů. Jelikož se předpokládá snížení zmetkovitosti díky standardizaci práce a je dáno, že se pořídí

magnetizér, který tento rizikový faktor eliminuje, pravděpodobnost výskytu hodnot zmetkovitosti kolem 3% je málo pravděpodobná.

B – Kvalita. Kvalita materiálu na vstupu je důležitá, neboť ovlivňuje následnou výrobu, pokud je vada zjištěna, materiál reklamován, zdržuje se tím celkové dodání zakázky. Kvalita na výstupu ovlivňuje renomé společnosti a výši poptávky. Pravděpodobnost výskytu tohoto faktoru je malá, jelikož společnost má více dodavatelů, kteří jsou schopni vykrýt a dodat případný nedostatek objemu kvalitního materiálu pro výrobu. A kvalitu výrobků bude společnost bedlivěji sledovat díky magnetizéru, simulacím, rozborům a také bude mít přesnější výkovky díky horizontální kovací lince.

C – Prodloužení dodávek na ruský trh. Pravděpodobnost a intenzita byly vyhodnoceny jako malé, neboť zmetkovitost, která má vliv na dodací lhůty, bude snížena a společnost bude do roku 2016 dodávat na bližší trhy v Rusku. Pokud by došlo k získání zakázek na vzdálených místech Ruska, poté by k prodloužení dodávek mohlo dojít. Společnost však na vzdálené trhy bude cílit až po plánovaném období.

D, E – Cena materiálu a energií. Zvýšení cen má samozřejmě vliv na výši nákladů, pokud by se zvýšily enormním způsobem, což se nepředpokládá, snížily by i hospodářský výsledek společnosti, avšak ne celou vahou, neboť by se část zvýšení nákladů promítla do ceny výkovků, což by zvýšilo při stejném objemu tržby. Ovšem mohlo by dojít i k poklesu prodaných výkovků v důsledku zdražení.

F – Výkyvy poptávky na trzích. Jelikož predikovat zakázkovou výrobu a vývoj jednotlivých trhů, obzvláště po vlivu ekonomické recese, která působí na ochotu firem investovat do větších projektů, není jednoduché a firma vychází z poznatků firemní analýzy, kterou si sama vytváří, je pravděpodobné, že trhy mohou vykazovat jisté výkyvy. Ovšem společnost dodává větší část výkovků do velkých investičních celků, které se plánují v delším časovém horizontu, tudíž se nepředpokládá, že by odchylky na trzích byly velkého rázu. Vliv dopadu je vysoký, neboť zakázková firma je velmi závislá na objemu zakázek a tedy tržeb.

G – Vstup na ruský trh. Společnost předpokládá, že 10% výkovků poputuje na ruský trh. V případě, že zakázky klesnou, poklesnou o toto procento tržby, což bude mít za následek pokles hospodářského výsledku. Vliv i pravděpodobnost výskytu je stejná jako u výkyvu poptávek, neboť jde o ten samý princip.

H – Nová konkurence na trhu. Pokud by na strojírenské trhy začala dodávat konkurence z Asie, která je schopná vyrábět za nižší ceny než CPF, ohrozilo by to samozřejmě objem zakázek. Kvalitou jsou zatím asijsí možní konkurenti velmi vzdáleni, proto je pravděpodobnost vstupu do roku 2016 téměř nulová.

I – Nedostatečná propagace výkovků z titanu. Pokud by se zákazníci nedozvěděli o možné dodávce výkovků z tohoto materiálu, ponížilo by to objem tržeb a tedy i HV o procento podílu výkovků z titanu. Tento podíl zatím není vysoký, proto ani dopad na HV nebude závratný.

J – Apreciace měnového kurzu: Posilování koruny vůči euru a dolaru má pro společnost dvě strany mince, jedna poníží tržby, které jsou obchodovány v EUR a USD a zdražuje export, a druhá strana snižuje náklady na pořízení materiálu. Strategická východiska poukazují na mírné posilování české koruny oproti euru i americkému dolaru.

K – Růst úrokových sazeb, navýšení nákladů a s tím spojená zhoršená dostupnost cizích zdrojů. Společnost v poslední době vykazuje vysokou zadluženost kvůli splacení hedgingových obchodů. Úrokové krytí je vysoké a i přes zvýšení úrokové sazby nevzrostou náklady s tím spojené do takové výše, aby to firmu výrazným způsobem ohrozilo. Jelikož je CPF úvěrována jednou bankou, která zná situaci společnosti a je ochotna pomoci jí s překlenutím období hedgů, nehrozí ani nedostatek externího kapitálu z důvodu neposkytnutí úvěru.

L – Nízká likvidita. Společnost vykazuje v letech 2009 – 2012 nízké ukazatele likvidity, neboť operuje s vysokými krátkodobými bankovními úvěry. V roce 2013 bude stále potřeba krátkodobých bankovních úvěrů kvůli hedgům, v letech 2014 – 2015 se bude potřeba krytí bankovními úvěry snižovat a tím pádem selepší i ukazatele likvidity.

M – Nedostatek certifikátů pro letecký průmysl. V případě, že si společnost nezajistí potřebné certifikáty pro obor letectví, hlavně pro vrtule, přijde o část objemu tržeb na tomto trhu. Jelikož společnost vyrábí kvalitní produkty a stále se snaží kvalitu zlepšovat, nebude mít problémy se získáním těchto certifikátů. Intenzita dopadu byla stanovena střední, neboť každé snížení objemu má vliv na výši tržeb, na kterých je společnost velmi závislá.

N – Vysoký věk zaměstnanců, nedostatek kvalifikované pracovní síly. Společnost si je vědoma vysokého věku svých zaměstnanců, a to i v klíčových profesích. K odchodu jednoho až 3 pracovníků by mohlo v letech 2015, 2016 dojít. V případě, že společnost nepokryje tuto ztrátu pracovníků, odrazí se to negativně ve výši expedované hmotnosti a kvalitě výkovků.

O – Havárie výrobních zařízení, povodně, požár. Ve výjimečných případech dochází i k těmto skutečnostem, které mají velký vliv na podnikání a nedají se předpovědět.

Tabulka 56: Matice hodnocení rizik

Kvalitativní matice

Intenzita dopadu	5					
	4	O		F,G		
	3	H	A,B,M,N	D,E	J	
	2		C,I,K,L			
	1					
		1	2	3	4	5

Pravděpodobnost výskytu

Semikvantitativní matice

Intenzita dopadu	16					
	8	O		F,G		
	4	H	A,B,M,N	D,E	J	
	2		C,I,K,L			
	1					
		1	2	3	4	5

Pravděpodobnost výskytu

Zdroj: vlastní zpracování

Semikvantitativní matice se od kvalitativní matice liší tím, že intenzita dopadu je vyjádřena mocninnou funkcí, aby se lépe určila významnost rizika.[3] Obecně platí, čím je pole tmavší, tím je rizikový faktor významnější.

Z grafického znázornění a výpočtu (intenzita x dopad) z druhé matice, kde byly použity dvě mocninné funkce (2^n , 3^n ; kde $n=0,1,2,3,4$), aby bylo zpřesněno správné pořadí, je patrná tato významnost rizik.

Tabulka 57: Seřazení rizikových faktorů semikvantitativní analýzy

Riziko	2 ⁿ	3 ⁿ	Seřazení rizikových faktorů dle významnosti
FG	24	81	výkyvy poptávek, vstup na ruský trh
J	16	36	měnový kurz
D,E	12	27	cena materiálu a energií
O	8	27	vyšší moc
A,B,M,N	8	18	zmetkovitost, kvalita, certifikace v letectví, vysoký věk zaměstnanců
H	4	9	nová konkurence
C,I,K,L	4	6	delší dodávky do Ruska, propagace výkolků z Ti, růst úrokových sazeb, nízká likvidita

Zdroj: vlastní zpracování

Společnost si stanovila Risk Appetite na hranici 25 u semikvantitativní analýzy 3ⁿ. Pojem Risk Appetite představuje hranici výši rizika, kterou je firma schopna a ochotna akceptovat. [1]

Z provedené analýzy lze konstatovat, že nejvýznamnějšími rizikovými faktory jsou výkyvy poptávky na trzích a nedostatečné proniknutí na ruský trh, tedy změny objemů tržeb, které výrazně ovlivní tržby. Stejně tak měnový kurz bude mít vliv na tržby, ale také na náklady. Dalšími rizikovými faktory jsou ceny materiálu a energií.

Kvantitativní metoda

Analýza citlivosti

Analýza citlivosti je jednofaktorová analýza, tzn., zjišťuje izolované dopady změn hodnot vstupních veličin na vybraném kritériu, sloužící ke zjišťování citlivosti ekonomického kritéria na změny, respektive na vybrané rizikové faktory, které toto kritérium ovlivňují. Jako ekonomické kritérium, jehož citlivost je v závislosti na změnách sledována, je nejčastěji vybírán hospodářský výsledek (před zdaněním) EBT nebo provozní hospodářský výsledek, tzv. EBIT. Poté jsou stanoveny nejpravděpodobnější odhady jednotlivých faktorů, které jsou následně odchýleny o stejné procentní změny negativním směrem, a sleduje se, jaké mělo toto odchýlení vliv na hodnotu hospodářského výsledku. Významné jsou ty faktory, které mají vysoký negativní dopad na sledované ekonomické kritérium. [1]

V rámci analýzy citlivosti společnosti CPF a.s. byl za ekonomické kritérium zvolen výsledek hospodaření před daní, tedy EBT.

EBT se skládá z položek:

Tržby za prodej vlastních výrobků a služeb – zde bude sledována změna EBT při vychýlení 10% negativním směrem, tedy snížení tržeb.

Výkonová spotřeba – sem patří spotřeba materiálu a energie a služby, výkonová spotřeba bude vychýlena celkově a poté i její jednotlivé složky, tzn. spotřeba materiálu a citlivost jednotlivých materiálů na změnu ceny za materiál, dále ostatní materiál, spotřeba energie a služby. Vychýleny o 10% zvýšení nákladů.

Dalšími náklady budou osobní náklady, odpisy dlouhodobého nehmotného a hmotného majetku (dále jen odpisy), ostatní provozní náklady a nákladové úroky. V roce 2013 zahrneme i ostatní finanční náklady, tedy hedgingový obchod, který bude pouze vyčíslen, neboť v dalších letech se již nevyskytuje. Taktéž tyto nákladové položky vychýlíme o 10% nárůst.

Vzorec, dle kterého bude spočten EBT je tedy následující:

$$\text{EBT} = \text{Tržby za prodej vlastních výrobků a služeb} - \text{Spotřeba materiálu a energie (objem spotřeby oceli * cena oceli + objem spotřeby hliníku * cena hliníku + objem spotřeby titanu * cena titanu + Ostatní materiál + Spotřeba energie)} - \text{Služby} - \text{Osobní náklady} - \text{Odpisy} - \text{Ostatní provozní náklady} - \text{Nákladové úroky} - \text{Ostatní finanční náklady}$$

Tyto položky budou zaneseny do následující tabulky a bude sledován vliv každé jedné položky zvlášť na konečný EBT. Dále bude EBT po změně odečten od výchozího EBT, dostaneme tak absolutní hodnotu změny mezi hospodářskými výsledky před daní. Poté porovnáme ovlivněný EBT s výchozím a získáme procentní vyjádření změny EBT ovlivněného položkami a tím i citlivost EBT na těchto položkách. Pro rok 2013 bude uvedena tabulka s výpočty, pro další roky již budou uvedeny pouze výsledky.

Tabulka 58: Výpočet analýzy citlivosti

Rok 2013	Hodnota roku 2013	Změna hodnoty sledované položky o 10%	EBT po změně	Pokles EBT absolutně	Procentní změna EBT
Tržby	584 603	526 143	-64 930	58 460	903,6%
Cena/tunu	87,15	78,4	-14 070	7 600	117,5%
Expedovaná hmotnost	6 708	6038	-64 930	58 460	903,6%
Měnový kurz	25,7	23,13	-57 330	50 860	786,1%
Výkonová spotřeba	428 951	471 846	-49 365	42 895	663%
Spotřeba materiálu	237 158	260 874	-30 186	23 716	366,6%
Cena oceli	26	28,6	-29 101	22 632	349,8%
Cena hliníku	121	132,7	-7 466	996	15,4%
Cena titanu (v EUR)	39 000	42 900	-6 558	88	1,4%
Ostatní materiál	26 364	29 000	-9 106	2 636	40,8%
Spotřeba energie	78 591	86 450	-14 329	7 859	121,5%
Služby	86 838	95 521	-15 154	8 684	134,2%
Osobní náklady	89 138	98 052	-15 384	8 914	137,8%
Odpisy	26 315	28 947	-9 101	2 632	40,7%
Ostatní prov. výnosy	11 424	10 281	-7 612	1 142	17,7%
Ostatní prov. náklady	14 122	16 283	-7 882	1 412	21,8%
Nákladové úroky	6 200	6 820	-7 090	620	9,6%
Ostatní finanční náklady	37 771	41 548	-10 247	3 777	58,4%
EBT	-6 470				

Zdroj: vlastní zpracování

Tržby jsou rozloženy na měnový kurz, cenu a expedovanou hmotnost, kdy zjistíme, na kterou položku je EBT nejvíce citlivý. Spotřeba materiálu a energie je taktéž rozložena do více položek, aby bylo možno dohledat, které náklady se podílejí jakým procentem. Je patrné, že co se týká spotřeby materiálu a energie, EBT je citlivý nejvíce na změny materiálu - oceli a na spotřebě energie.

Souhrnné výsledky analýzy citlivosti budou vyjádřeny graficky i tabulkou. V tabulce budou vyznačena klíčová rizika dle společností stanovené hranice rizik.

Tabulka 59: Procentní změna EBT (analýza citlivosti)

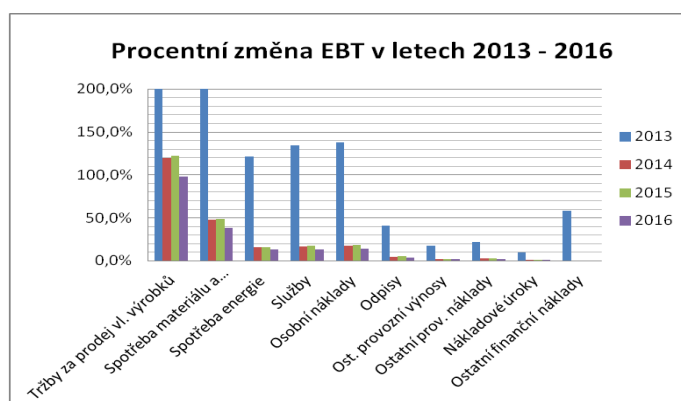
Procentní změna EBT				
	2013	2014	2015	2016
Tržby za prodej vl. výrobků	903,6%	119,5%	122,2%	98,3%
Měnový kurz	786,1%	104,0%	106,3%	86,5%
Cena za tunu	117,5%	15,5%	15,9%	11,8%
Ex. hmotnost	903,6%	119,5%	122,2%	98,3%
Spotřeba materiálu a energie	366,6%	47,8%	48,6%	38,6%
Materiál ocel	349,8%	45,2%	45,6%	36,2%
Materiál hliník	15,4%	2,0%	2,0%	1,6%
Materiál titan	1,4%	0,5%	0,9%	0,7%
Ostatní materiál	40,7%	5,3%	5,3%	4,2%
Spotřeba energie	121,5%	15,8%	16,3%	13,1%
Služby	134,2%	16,9%	17,2%	13,5%
Osobní náklady	137,8%	17,2%	18,4%	14,5%
Odpisy	40,7%	5,0%	5,1%	3,9%
Ost. provozní výnosy	17,7%	2,3%	2,3%	1,8%
Ostatní prov. náklady	21,8%	2,8%	2,8%	2,3%
Nákladové úroky	9,6%	1,0%	0,7%	0,0%
Ostatní finanční náklady	58,4%	0,0%	0,0%	0,0%

Zdroj: vlastní zpracování

Vysoký skok v procentech je dán Ostatními finančními náklady, neboť Hospodářský výsledek z provozní činnosti je snížen o vysoký finanční náklad, který způsobí značný pokles EBT. Pokud by se v roce 2013 finanční náklad nevyskytoval, byly by procentní změny roku 2013 v podobné relaci jako pro roky 2014 – 2016.

Pro rok 2013 budou brány za klíčová rizika položky s hodnotou nad 150%. V letech 2014 a 2015 nad 40% a v roce 2016 bude Risk Appetite společnosti 30%.

Obrázek 22: Procentní změna EBT v letech 2013 - 2016



Zdroj: vlastní zpracování

Grafické vyjádření analýzy citlivosti bylo omezeno na hlavní položky (není zobrazen rozbor kvůli přehlednosti) a vzhledem k vysokým procentuálním hodnotám některých položek byl graf limitován pouze na 200%.

S ohledem na hranici přijatelného rizika vyplývají z tabulky a z grafického vyjádření jako nejvýznamější tato klíčová rizika:

- Tržby za prodej vlastních výrobků
- Spotřeba materiálu a energie

3.2 Tvorba scénářů

Dalším krokem, který bude následovat po analýzách pro identifikaci rizikových faktorů a klíčových rizik, je formulace scénářů, které z těchto analýz vycházejí. Zpravidla jsou vytvářeny tři scénáře, a to optimistický, pesimistický a nejpravděpodobnější (realistický). Což znamená, že pro významné faktory rizika je nutno odhadnout nejlepší, nejhorší a nejpravděpodobnější hodnoty, které po spojení vytvoří daný scénář. [1] Jako klíčové faktory rizika jsou brány faktory z kvalitativní analýzy, tedy: Riziko výkyvů poptávky na trzích, Riziko nezdařeného vstupu na ruský trh v plánované výši, Riziko apreciacie měnového kurzu, Riziko zvýšení cen materiálu a energií.

Odhadnuté variantní hodnoty těchto rizikových faktorů jsou promítnuty do příslušných scénářů a je sledován dopad na klíčová rizika nalezená v citlivostní analýze, tedy Tržby a Spotřeba materiálu a energií.

3.2.1 Optimistický scénář

V letech 2013 až 2016 jsou v optimistické variantě uvažovány tyto změny rizikových faktorů:

Riziko výkyvu poptávky na trzích

Toto riziko Tržby za prodej vlastních výrobků neovlivní a vývoj poptávky se bude vyvíjet dle stanovených prodejů výchozího scénáře (kromě ruského trhu, viz níž), které si dle mého mínění společnost nastavila již optimisticky. Průměrná cena taktéž zůstane na hodnotě výchozího scénáře.

Riziko nezdařeného vstupu na ruský trh v plánované výši

Jak vyplývá z popisu poptávky na trzích, vstup na ruský trh se naopak zdaří lépe, než se předpokládalo, neboť se společnosti podaří neplánovaně získat zprostředkovatele, který jí zvýší objem zakázek o 2% v roce 2015 i v roce 2016.

Riziko apreciacie měnového kurzu

V optimistickém plánu budeme uvažovat oslabování české koruny vůči euru a americkému dolaru, které se promítne hlavně do zvýšení tržeb, neboť tržby jsou z více jak 80% obchodovány v cizí měně. Měnový kurz EUR/Kč bude vycházet z 50% intervalu spolehlivosti predikce ČNB (viz 2.3.1.1 Makroprostředí). Měnový kurz USD/Kč bude spočten podílem k euru (viz tamtéž).

Tabulka 60: Měnový kurz - optimistický scénář

Měnový kurz	2013	2014	2015	2016
EUR/Kč	25,7	26,2	26,5	26,5
USD/Kč	19,6	20,2	20,4	20,4

Zdroj: Vlastní zpracování, 2013

Riziko zvýšení cen materiálu a energií

Cena materiálu se bude navyšovat opět stejným způsobem jako u výchozího scénáře. Pokud se týká cen energií, cena silové elektrické energie poroste každoročně o 3% a cena plynu se každoročně zvýší o 0,5% jako je tomu i ve výchozím plánu (dle strategických východisek).

Výsledek optimistického scénáře

Výsledek optimistického scénáře je zobrazen v tabulce, která porovnává hodnoty vybraných položek výkazu zisku a ztráty a hlavně hospodářského výsledku před zdaněním v jednotlivých letech.

Tabulka 61: Porovnání klíčových rizik, EBIT a EBT (výchozí plán x optimistický scénář)

v mil. Kč	2013		2014		2015		2016	
	Vých	Opt	Vých	Opt	Vých	Opt	Vých	Opt
Tržby	585	585	643	659	672	711	708	753
Spotřeba mat. a energie	342	342	371	371	386	393	403	410
Služby	87	87	91	91	95	96	97	98
Přidaná hodnota	156	156	182	197	191	223	208	246
Osobní náklady	89	89	93	93	101	101	104	104
Ostatní provozní výnosy	11	11	12	12	13	13	13	13

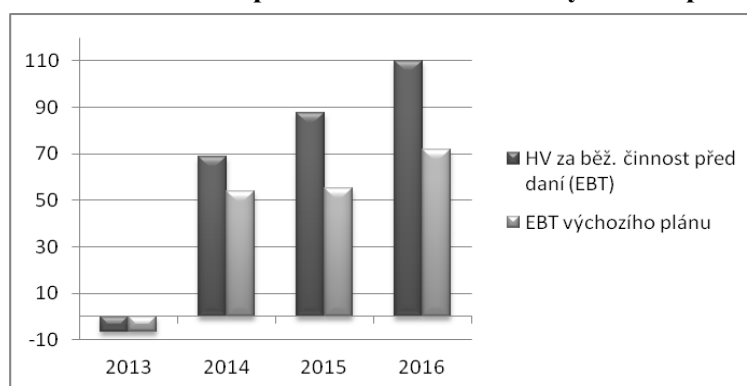
Pokračování Tabulky 61

	2013		2014		2015		2016	
v mil. Kč	Vých	Opt	Vých	Opt	Vých	Opt	Vých	Opt
Ostatní provozní náklady	14	14	15	15	16	16	16	17
Provozní HV	38	38	59	74	59	90	72	110
HV za běž. čin. před daní	-6	-6	54	69	55	88	72	110

Zdroj: Vlastní zpracování, 2013

Pro lepší přehlednost byla hodnota EBT optimistického scénáře a výchozího scénáře zanesena pro všechny roky do grafu.

Obrázek 23: Porovnání EBT optimistického scénáře a výchozího plánu (v mil. Kč)



Zdroj: Vlastní zpracování, 2013

3.2.2 Pesimistický scénář

Pro pesimistický scénář sestavený pro plánované období se bude vycházet z těch samých úvah jako ve scénáři optimistickém, avšak v negativním smyslu.

Riziko výkyvu poptávky na trzích

V pesimistickém scénáři budeme předpokládat, že nedojde k tak výraznému oživení poptávky ropného průmyslu a trh lodního průmyslu bude stagnovat, v roce 2013 vzroste tedy poptávka jen o 13% (výchozí plán 15%), v roce 2014 vzroste objem zakázek o 10% (stejně jako ve výchozím plánu). V dalších letech vzroste poptávka pouze o 4% (vých. plán o 5%), neboť se sníží poptávka na trhu energetiky vlivem menší poptávky na ruském trhu (viz níže). Průměrná cena výkovku bude kopírovat výchozí plán.

Riziko nezdařeného vstupu na ruský trh v plánované výši

V pesimistickém scénáři bude společnost místo plánovaných 5% a 10% dodávat na ruský trh 4% v roce 2015 a 8% v roce 2016, neboť „modernizace Ruska“ (viz Marketingové předpoklady) bude probíhat pomaleji.

Riziko apreciacie měnového kurzu

V tomto scénáři bude česká koruna posilovat oproti euru i dolaru. Opět zde bude patrný velký vliv na výši tržeb. Měnový kurz EUR/Kč a USD/Kč bude kopírovat linii 50% intervalu spolehlivosti predikce měnového kurzu Českou národní bankou. Měnový kurz se bude vyvíjet následovně:

Tabulka 62: Měnový kurz v pesimistickém scénáři

(v Kč)	2013	2014	2015	2016
EUR/Kč	25,7	25,2	24,5	24,2
USD/Kč	19,6	19,2	18,5	18,6

Zdroj: Vlastní zpracování, 2013

Riziko zvýšení cen materiálu a energií

V pesimistickém scénáři budeme uvažovat odhady OTE a.s. (viz 2.3.1.1 Makroprostředí) a postupně budeme navyšovat ceny energií. V roce 2013 zvýšení ceny elektrické energie o 3%, v roce 2014 o 5% a v letech 2015 a 2016 o 7%. Cena plynu také vzroste, a to v roce 2013 o 0,5%, v dalších letech meziročně o 1%. V pesimistickém plánu bude zvýšena i cena oceli (předpoklad zvýšení až o 1% ročně, viz strategická východiska). Ceny ostatních kovů budou zachovány dle výchozího scénáře. Při posilování koruny společnost využije možnosti nakupovat materiál od svých dodavatelů v eurech, neboť při přepočtu daným měnovým kurzem mohou být náklady na materiál nižší než při nákupu v Kč.

Výsledek pesimistického scénáře

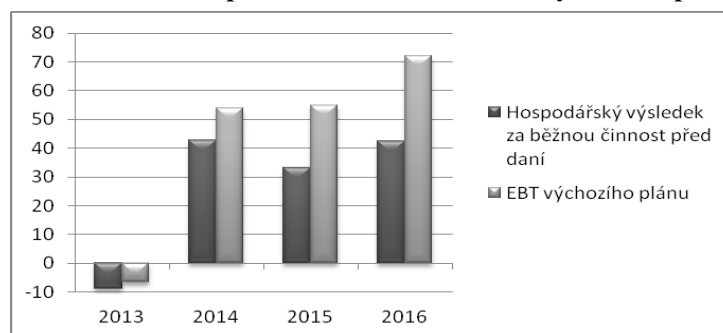
Tabulka 63: Porovnání klíčových rizik, EBIT a EBT (výchozí plán x pesimistický scénář)

v mil. Kč	2013		2014		2015		2016	
	Vých	Pes	Vých	Pes	Vých	Pes	Vých	Pes
Tržby	585	574	643	631	672	648	708	675
Spotřeba mat. a energie	342	339	371	374	386	387	403	402
Služby	87	83	91	87	95	90	97	92
Přidaná hodnota	156	153	182	171	191	171	208	181
Osobní náklady	89	89	93	93	101	101	104	104
Ostatní provozní výnosy	11	11	12	12	13	13	13	13
Ostatní provozní náklady	14	14	15	15	16	16	16	16
Provozní HV	38	35	59	48	59	38	72	45
HV za běž. čin. před daní	-6	-9	54	43	55	33	72	43

Zdroj: Vlastní zpracování, 2013

Tržby vlivem měnového kurzu poklesly o desítky milionů Kč a výkonová spotřeba dosahuje v letech 2014 a 2015 vyšších hodnot než výchozí plán, ve kterém je expedováno více tun výkovek. Je to dáno změnou měnového kurzu k silnější koruně, vyšší cenou energií a přechodovou částí u cen materiálu, kdy se v roce 2014 ještě nevyplatí nakupovat společností materiál v EUR, v roce 2015 již ano.

Obrázek 24: Porovnání EBT pesimistického scénáře a výchozího plánu (v mil. Kč)



Zdroj: Vlastní zpracování, 2013

3.2.3 Nejpravděpodobnější scénář

Nejpravděpodobnější scénář, tedy nejrealističtější pohled na očekávaný vývoj společnosti CPF se zjistí díky přiřazení pravděpodobností rizikovým faktorům, které ovlivňují hodnoty finančního plánu. Jednotlivé pravděpodobnosti rizikových faktorů každého scénáře dávají po součtu hodnotu 1 (100 v procentech). Po přiřazení pravdě-

podobností se vypočte „průměrná“ pravděpodobnost, která se použije jako vážený průměr k propočtu jednotlivých položek finančního plánu².

Tabulka 64: Rozdělení pravděpodobností pro jednotlivé scénáře

Rizikový faktor	Výchozí plán	Optimistický scénář	Pesimistický scénář
Riziko výkyvu poptávky na trzích	65,00%	15,00%	20,00%
Riziko nezdařeného vstupu na ruský trh v plánované výši	70,00%	10,00%	20,00%
Riziko apreciacie měnového kurzu	50,00%	15,00%	35,00%
Riziko zvýšení cen materiálu a energií	50,00%	10,00%	40,00%
Pravděpodobnost scénáře	58,75%	12,50%	28,75%

Zdroj: Vlastní zpracování, 2013

Výslednou pravděpodobností každého scénáře vynásobíme položky příslušného výkazu a získáme tak hodnoty nejpravděpodobnějšího scénáře vážené pravděpodobnostmi scénářů.

Tabulka 65: Hodnoty nejpravděpodobnějšího scénáře

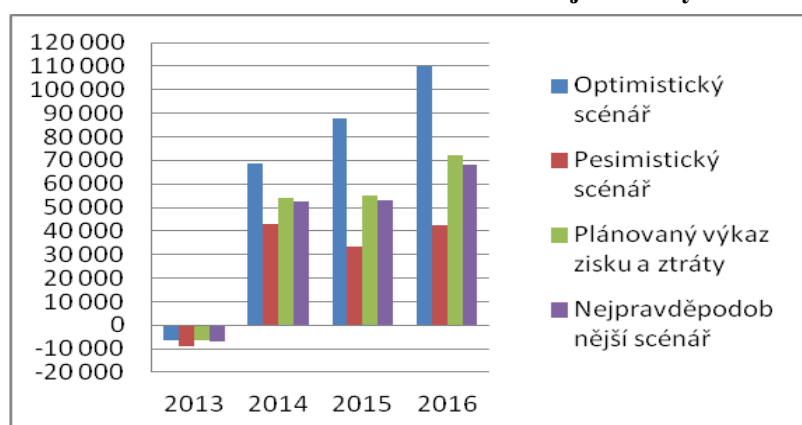
(v tis. Kč)	2013	2014	2015	2016
Výkony	581 674	641 621	670 261	703 966
Tržby za prodej vlastních výrobků a služeb	581 674	641 621	670 261	703 966
Výkonová spotřeba	426 697	461 211	481 001	499 088
Spotřeba materiálu a energie	341 100	371 585	387 335	403 269
Služby	85 597	89 626	93 666	95 819
Přidaná hodnota	154 977	180 410	189 259	204 877
Osobní náklady	89 138	92 761	101 409	104 452
Odpisy dlouhodobého nehmotného a hmotného majetku	26 315	26 700	28 238	28 238
Ostatní provozní výnosy	11 367	12 267	12 678	13 141
Ostatní provozní náklady	14 051	15 164	15 671	16 244
Provozní hospodářský výsledek	36 840	58 052	56 619	69 085
Nákladové úroky	6 200	5 535	3 776	781
Ostatní finanční náklady	37 771			
Hospodářský výsledek z finančních operací	-43 971	-5 535	-3 776	-781
Hospodářský výsledek za běžnou činnost před daní	-7 131	52 517	52 843	68 304

Zdroj: Vlastní zpracování, 2013

Přehledné srovnání jednotlivých EBT je znázorněno graficky:

² Scénáře a jejich uplatnění ve strategickém plánování – podklad od doc. Ing. Emila Vacíka, Ph.D.

Obrázek 25: Porovnání EBT mezi scénáři v jednotlivých letech



Zdroj: Vlastní zpracování, 2013

Z tabulky a grafu je patrné, že nejpravděpodobnější scénář se pohybuje pod hodnotami výchozího plánu bez větších výkyvů. V roce 2013 se bude EBT lišit od výchozího plánu poklesem o 10,2%, v roce 2014 poklesem o 2,43%, v roce 2015 poklesem o 4% a v roce 2016 poklesem o 5,1%.

4 ZHODNOCENÍ VÝKONNOSTI SCÉNÁŘŮ

V této části práce budou jednotlivé scénáře podrobeny zhodnocení výkonnosti. Nejprve bude pozornost zaměřena na vyhodnocení scénáře nejpravděpodobnějšího, poté bude provedeno zhodnocení u pesimistické a optimistické varianty.

4.1 Hodnocení výkonnosti nejpravděpodobnějšího (realistického) scénáře

Nejpravděpodobnější scénář, který udává nejreálnější možný vývoj budoucnosti společnosti, bude podroben klasické finanční analýze v podobném znění, jako byla zhodnocena výkonnost společnosti v letech 2009 – 2012 v kapitole první. A budou též zjištěny odchylky, tzv. Planning gaps, od původně stanovených strategických cílů. Tedy zda bylo těchto strategických cílů dosaženo či nikoliv.

- **Absolutní ukazatele realistického plánu**

Jako absolutní ukazatele jsou vybrány Tržby a EBIT.

Tabulka 66: Absolutní ukazatele realistického plánu

Absolutní ukazatele v tis. Kč				
v tis. Kč	2013	2014	2015	2016
Tržby	581 674	641 621	670 261	703 966
EBIT	36 840	58 052	56 619	69 085
Cíl				
Tržby	550 000	610 000	630 000	650 000
EBIT	35 000	40 000	45 000	50 000

Zdroj: Vlastní zpracování

Tržby i provozní hospodářský výsledek budou dle nejpravděpodobnějšího scénáře růst v každém roce, jedinou výjimku tvoří rok 2015, kdy se na tržbách ve větší míře projeví apreciací měnového kurzu a výsledek EBIT se sníží.

Strategickým cílem bylo dosáhnout na konci roku 2016 tržeb ve výši alespoň 650 000 tis. Kč a provozního hospodářského výsledku ve výši 50 000 tis. Kč. V následující tabulce budou zobrazeny odchylky od krátkodobých cílů strategického plánu, nejprve absolutní, poté relativní.

Tabulka 67: Odchylyky tržeb a EBIT od krátkodobého plánu (realistický x výchozí plán)

Odchylyky	Rozdíl mezi scénářem a cíli (v tis. Kč)			
	2013	2014	2015	2016
Tržby	31 674	31 621	40 261	53 966
	5,8%	5,2%	6,4%	8,3%
EBIT	1 840	18 052	11 619	19 085
	5,3%	45,1%	25,8%	38,2%

Zdroj: Vlastní zpracování

Jedním ze základních cílů společnosti CPF bylo dosažení tržeb ve výše požadované hodnotě. Je patrné, že co se týká tržeb, společnost svůj strategický cíl naplnila bezzbytku, a co víc, tržby by se měly pohybovat cca 6% nad stanoveným cílem. Pokud se týká provozního výsledku hospodaření, společnost se pohybuje na konci plánovacího období 38,2% nad stanoveným strategickým cílem.

- **Rozdílové ukazatele**

Tabulka 68: Rozdílové ukazatele realistického plánu

	Rozdílové ukazatele v tis. Kč			
	2013	2014	2015	2016
Oběžná aktiva	182 774	227 041	247 842	267 085
Krátkodobé závazky	80 271	88 544	92 496	97 147
Bankovní úvěry krátkodobé	155 000	135 000	98 669	27 556
ČPK (jen s kr. závazky)	102 503	138 497	155 346	169 938
ČPK i s krátkodobými úvěry	-52 497	3 497	56 677	142 382

Zdroj: Vlastní zpracování

Společnost dle realistického scénáře bude vykazovat velké zlepšení hodnot čistého pracovního kapitálu, a to i po zahrnutí bankovních úvěrů. V roce 2012 byl ČPK (+ krátkodobé úvěry ve výši -97 994 tis. Kč. Tyto výsledky indikují snižování zadluženosti společnosti, neboť v plánovaném období disponuje pouze krátkodobými úvěry. Avšak mohlo by docházet k překapitalizování společnosti, hlavně v roce 2016.

- **Ukazatele likvidity**

Společnost si dala za cíl v roce 2016 dosáhnout likvidity nad hodnotu danou odvětvím v roce 2012, tedy nad 1,6.

Tabulka 69: Ukazatele likvidity realistického plánu

Ukazatele likvidity				
	2013	2014	2015	2016
Zásoby (tis. Kč)	107 852	116 394	120 054	124 450
Finanční majetek (Účty v bankách) tis. Kč	10 773	39 904	53 894	65 034

Pokračování Tabulky 69

	2013	2014	2015	2016
Běžná likvidita	0,78	1,02	1,30	2,14
Běžná likvidita - cíl	0,60	0,80	1,20	1,60
Pohotová likvidita	0,32	0,49	0,67	1,14
Peněžní likvidita	0,05	0,18	0,28	0,52

Zdroj: Vlastní zpracování

Dle realistického scénáře nedochází k negativnímu odchýlení hodnot běžné likvidity od plánu. Běžná likvidita vzrostla na hodnotu 2,14 a překročila tak obecně doporučovanou výši 1,5. Pohotová likvidita zaznamenává v roce 2016 lehce navýšenou obecně doporučenou hodnotu (rozmezí 0,8 – 1). [1] Peněžní likvidita zůstává v roce 2013 na hodnotě z roku 2012, avšak postupně roste a v roce 2016 se již pohybuje na přijatelné hodnotě (vyšší než 0,2). [1] Můžeme konstatovat, že krátkodobá platební schopnost společnosti vzroste a společnost se stane ještě spolehlivějším partnerem.

- **Ukazatele rentability**

Strategickým cílem společnosti bylo zvýšit ukazatel rentability vlastního kapitálu ROE v roce 2016 nad 20%, ROS – tedy hrubou marži zvýšit na 8% a ROA postupně zvyšovat alespoň na 10%.

Tabulka 70: Ukazatele rentability realistického plánu

Ukazatele rentability (v tis. Kč)				
	2013	2014	2015	2016
Tržby	581 674	641 621	670 261	703 966
EBIT	36 840	58 052	56 619	69 085
Čistý zisk	-7 131	36 202	37 021	43 722
Vlastní kapitál	90 038	124 344	169 274	226 740
AKTIVA CELKEM	329 604	352 183	364 734	355 739
ROE	-7,9%	29,1%	21,9%	19,3%
ROA	11,2%	16,5%	15,5%	19,4%
ROS	6,3%	9,0%	8,4%	9,8%

Ukazatele rentability - krátkodobé cíle				
	2013	2014	2015	2016
ROE	-	7,0%	14,0%	21,0%
ROA	7,0%	8,0%	9,0%	10,0%
ROS	4,0%	6,0%	7,0%	8,0%

Zdroj: Vlastní zpracování

Rentabilita vlastního kapitálu vzrostla nejvíce v roce 2014, je to dáno snížením zadluženosti zřejmě v optimální výši financování, neboť v dalších letech, kdy se zadluženost taktéž snižuje, jak bude dokázáno dále, rentabilita vlastního kapitálu klesá, avšak stále splňuje zadaný cíl.

Realistický scénář ukazuje taktéž splnění cíle u ukazatele ROA, u kterého je dokonce cíl splněn již v prvním roce plánu. Hrubá marže překročila cíl o 1,8%.

Pokud porovnáme nastavené krátkodobé cíle, zjistíme, že všechny krátkodobé cíle, až na ROE v posledním roce jsou dodrženy.

- **Ukazatele aktivity**

Tabulka 71: Ukazatele aktivity realistického plánu

Ukazatele aktivity				
	2013	2014	2015	2016
Tržby (tis. Kč)	581 674	641 621	670 261	703 966
AKTIVA CELKEM (tis. Kč)	329 604	352 171	364 734	355 739
Obrat aktiv	1,76	1,82	1,84	1,98
Relativní vázanost aktiv	0,57	0,55	0,54	0,51

Zdroj: Vlastní zpracování

Společnost vykazovala již před plánovaným obdobím schopnost využívat svůj majetek stále lépe. V minulém období hodnoty relativní vázanosti aktiv v roce 2010 – 0,95 klesla do roku 2012 na 0,64 a v tomto nastoleném trendu bude pokračovat i v plánovaném období.

- **Ukazatel zadluženosti**

Tabulka 72: Ukazatele zadluženosti realistického plánu

Ukazatele zadluženosti (tis. Kč)				
	2013	2014	2015	2016
PASIVA CELKEM	329 604	352 183	364 734	355 739
Cizí zdroje	239 566	227 839	195 460	128 998
Celková zadluženost	72,7%	64,7%	53,6%	36,3%

Zdroj: Vlastní zpracování

Společnost CPF se potýká již dlouho s vysokou zadlužeností, neboť splácí hedge. Jelikož v roce 2013 dojde ke splacení těchto obchodů, promítne se to i ve velikosti potřebného cizího kapitálu, tedy bankovních úvěrů a tím dojde k výraznému snížení zadluženosti. Společnost měla za cíl do roku 2016 snížit ukazatel zadluženosti o 15% z hodnoty 78% (tedy na 63%) a splatit všechny úvěry nad 90 000 tis, Kč. Realistický scénář první cíl umožní splnit již v roce 2015, kdy společnost dosáhla 53,6% zadlužení při zůstatkové ceně úvěru 99 000 tis. Kč. Z toho vyplývá, že druhý cíl byl splněn až v roce 2016. V roce 2016 bude ukazatel celkové zadluženosti 36,3% a výše krátkodobého bankovního úvěru činí 29 000 tis. Kč. V roce 2016 by tedy již mohla společnost znovu přijímat další úvěry.

4.2 Hodnocení výkonnosti optimistického a pesimistického scénáře

U zbývajících dvou scénářů bude zjišťováno, zda bylo dosaženo stanovených krátkodobých cílů. Jelikož je optimistický plán tvořen z nejlepších možných hodnot, předpokládá se, že splní ty samé cíle jako plán realistický v lepších hodnotách.

4.2.1 Optimistický scénář

- **Absolutní ukazatele**

Tabulka 73: Absolutní ukazatele optimistického scénáře

Optimistický				
Absolutní ukazatele				
v tis. Kč	2013	2014	2015	2016
Tržby	584 603	658 563	711 218	753 460
EBIT	37 346	74 350	89 941	110 182
Cíl				
Tržby	550 000	610 000	630 000	650 000
EBIT	35 000	40 000	45 000	50 000

Rozdíl mezi scénářem a cíli (v tis. Kč)				
Odchylky	2013	2014	2015	2016
Tržby	34 603	48 563	81 218	103 460
	6,3%	8,0%	12,9%	15,9%
EBIT	2 346	34 350	44 941	60 182
	6,7%	85,9%	99,9%	120,4%

Zdroj: Vlastní zpracování

Srovnání absolutních ukazatelů dokládá, že dle optimistického scénáře, budou všechny krátkodobé cíle splněny. V roce 2016 tržby vzrostou oproti plánu o 15,9% a EBIT dokonce o 120,5%.

- Ukazatele likvidity

Tabulka 74: Ukazatele likvidity optimistického scénáře

Ukazatele likvidity				
	2013	2014	2015	2016
Zásoby (tis. Kč)	108 395	117 840	123 506	128 229
Finanční majetek (tis. Kč)	10 818	60 884	51 041	114 987
Běžná likvidita	0,78	1,11	1,71	3,14
Běžná likvidita - cíl	0,60	0,80	1,20	1,60
Pohotová likvidita	0,32	0,59	0,87	1,90
Peněžní likvidita	0,05	0,27	0,34	1,11

Zdroj: Vlastní zpracování

V optimistickém scénáři se nebude vyskytovat negativní odchylka ani u ukazatelů likvidity.

- Ukazatele rentability

Tabulka 75: Ukazatele rentability optimistického scénáře

Ukazatele rentability				
	2013	2014	2015	2016
ROE	-7,3%	38,1%	32,7%	29,1%
ROA	11,3%	19,7%	24,3%	26,6%
ROS (hrubá marže)	6,4%	11,3%	12,6%	14,6%
Ukazatele rentability - krátkodobé cíle				
	2013	2014	2015	2016
ROE	-	7,0%	14,0%	21,0%
ROA	7,0%	8,0%	9,0%	10,0%
ROS	4,0%	7,0%	8,0%	9,0%

Zdroj: Vlastní zpracování

Optimistický plán se vykazuje velmi vysokým ziskem, proto i ukazatele rentability naplňují krátkodobé cíle z více než 100%.

- Ukazatel zadluženosti

Tabulka 76: Ukazatele zadluženosti optimistického scénáře

Ukazatele zadluženosti (tis. Kč)				
	2013	2014	2015	2016
PASIVA CELKEM	330 514	376 461	369 839	414 915
Cizí zdroje	239 970	230 177	152 443	108 272
Celková zadluženost (cizí zdroje/pasiva)	72,6%	61,1%	41,2%	26,1%

Zdroj: Vlastní zpracování

Optimistický plán má rychlejší tempo oddlužování než plán realistický, 63% hranice bude dosaženo již v roce 2014. V roce 2016 by již mohla být uvažována strategická varianta růstu se zapojením cizího kapitálu.

4.2.2 Pesimistický scénář

Jelikož je pesimistický scénář zatížen zvyšujícími se náklady na energie i materiál, sníženou poptávkou a apreciací koruny, lze očekávat, že některé z vytčených cílů nedojdou naplnění.

- Absolutní ukazatele

Tabulka 77: Absolutní ukazatele pesimistického scénáře

Pesimistický				
Absolutní ukazatele				
v tis. Kč	2013	2014	2015	2016
Tržby	574 416	631 095	648 050	675 009
EBIT	35 269	48 289	37 933	44 966
Cíl				
Tržby	550 000	610 000	630 000	650 000
EBIT	35 000	40 000	45 000	50 000

Rozdíl mezi scénářem a cíli				
Odchytky	2013	2014	2015	2016
Tržby	24 416	21 095	18 050	25 009
	4,4%	3,5%	2,9%	3,8%
EBIT	269	8 289	-7 067	-5 034
	0,8%	20,7%	-15,7%	-10,1%

Zdroj: Vlastní zpracování

Z pesimistických hodnot absolutních ukazatelů lze vyčíst, že tržby stanovené společností jsou kupodivu splněny, dokonce převyšují hodnoty o 3 – 4,5%. U provozního hospodářského výsledku však můžeme konstatovat, že v letech 2015 a 2016 nejsou plněny výše provozního hospodářského výsledku. Je to způsobeno hlavně posílením české koruny a snížením poptávky na ruském trhu. Také zvyšující se cena oceli, která se podílí na výrobě z 99%, výrazněji přispěla k poklesu EBITu, ačkoliv byla nakupována v eurech.

- Ukazatele likvidity

Tabulka 78: Ukazatele likvidity pesimistického scénáře

Ukazatele likvidity				
	2013	2014	2015	2016
Zásoby (tis. Kč)	106 506	116 895	120 673	124 451
Finanční majetek (Účty v bankách v tis. Kč)	10 344	37 873	46 434	52 501
Běžná likvidita	0,77	1,01	1,20	1,70
Běžná likvidita - cíl	0,60	0,80	1,20	1,60
Pohotová likvidita	0,31	0,48	0,59	0,86
Peněžní likvidita	0,04	0,17	0,23	0,35

Zdroj: Vlastní zpracování

Jako i v předchozích scénářích, optimistickém i nejpravděpodobnějším, překročila hodnota ukazatele běžné likvidity nastavené cíle. Strategický cíl byl na konci roku 2016 splněn. Pohotová likvidita také dosahuje obecně doporučené hodnoty 0,8. Peněžní likvidita zaznamenává pomalejší nárůst, než v předchozích scénářích. Na rozdíl od roku 2012 je však v kladných hodnotách.

- Ukazatele rentability

V důsledku nízkého EBITu a tedy i čistého zisku v letech 2015 a 2016 nelze předpokládat splnění střednědobých cílů ukazatelů rentability. ROE je plněno v letech 2014 a 2015, v roce 2016 dosáhne hodnoty pouhých 18,7% namísto 21%, čímž se nesplní strategický cíl společnosti. Cíle ukazatele ROA jsou plněny bezvýjimky po celou dobu plánovaného období. Ukazatel ROS zaznamenává negativní odchylky po roce 2014.

Ukazatel Tabulka 79: Ukazatele rentability pesimistického scénáře

Ukazatele rentability				
	2013	2014	2015	2016
ROE	-9,8%	28,1%	17,7%	18,4%
ROA	10,8%	13,8%	10,7%	13,2%
ROS (hrubá marže)	6,1%	7,7%	5,9%	6,7%
Ukazatele rentability - krátkodobé cíle				
	2013	2014	2015	2016
ROE	-	7,0%	14,0%	21,0%
ROA	7,0%	8,0%	9,0%	10,0%
ROS	4,0%	7,0%	8,0%	9,0%

Zdroj: Vlastní zpracování

- Ukazatel zadluženosti

V pesimistickém scénáři také dojde ke snižování zadluženosti i přes nižší hospodářský výsledek, ovšem ne v tak prudkém tempu jako u předcházejících scénářů.

Tabulka 80: Ukazatele zadluženosti pesimistického scénáře

Ukazatele zadluženosti (tis. Kč)				
	2013	2014	2015	2016
PASIVA CELKEM	327 031	349 484	355 450	340 022
Cizí zdroje	238 564	226 386	203 726	152 446
Celková zadluženost	72,9%	64,8%	57,3%	44,8%

Zdroj: Vlastní zpracování

Stanoveného cíle celkové zadluženosti se dosáhne již v roce 2015, ovšem cíl splatit úvěry do výše zůstatku 90 000 tis. Kč, se podaří naplnit až v roce 2016. I v pesimistickém plánu dojde k eliminaci rizika přílišného zadlužení společnosti.

4.3 Hodnocení dosažení strategických cílů a případné korekce cílů, tvorba strategické varianty

4.3.1 Technologie

V roce 2013 byly pověřeny 2 odpovědné a kvalifikované osoby z technické přípravy výroby, které vypracují pro prodejní oddělení nejdéle do dubna téhož roku příslušné podklady s technickými parametry titanových lopatek a doplní i užité vlastnosti těchto výkovek, aby oddělení prodeje mělo možnost získat předpokládaný objem zakázek. Postup těchto 2 pracovníků je sledován na týdenních poradách, tudíž existuje velmi malé riziko, že by se požadovaný termín nesplnil. Kvalita těchto nových výkovek bude hlídána i díky nově zakoupenému stroji na nedestruktivní zkoušení, magnetizéru. Investice do této movité věci v hodnotě 5 mil Kč bude i v pesimistickém scénáři možná. Dále bude přesnější kování zajištěno horizontální kovací linkou (viz níž). Lze konstatovat, že tento strategický cíl bude splněn.

4.3.2 Energetická náročnost a zmetkovitost

Společnost si dala za cíl snížit spotřebu materiálu o 1,5% díky standardizaci práce, (přesný popis výrobní činnosti) a magnetizéru, který sníží zmetkovitost (alespoň o 1%) a díky nově pořízené horizontální kovací lince (dále LKH), která by měla snížit materiálovou náročnost pro oblast trhu energetiky. Do LKH bude společnost investovat v roce 2015, což ji opět umožní i pesimistický scénář, neboť po započtení investice činí výše finančního majetku v pesimistickém scénáři 35 000 tis. Kč.

Tabulka 81: Propočet pravděpodobné hmotnosti, zmetkovitosti a materiálové spotřeby

v tunách	2013	2014	2015	2016
nejpravděpodobnější hmotnost	8743,9	9531,8	9857,1	10218,0
snížení o zmetky	0,0	95,4	98,0	101,3
snížení o vliv LKH	0,0	0,0	6,2	7,0
snížená spotřeba materiálu	8743,9	9436,4	9752,1	10108,5
snížení zmetkovitosti	0	1,00%	0,99%	0,99%
snížení spotřeby materiálu	0	1,01%	1,08%	1,08%

Zdroj: Vlastní zpracování, 2013

Cíl snížení zmetkovitosti o 1% splněn byl. Strategický cíl úspory spotřeby materiálu o 1,5% do roku 2016 naplněn nebude, jelikož při nynější technologii je společnost schopna uspořit pouze 1,08% materiálu skrz všechny scénáře. LKH nepřinesla v tomto

ohledu očekávané výsledky. Společnost tedy jako výchozí cíl přijme pokles spotřeby materiálu o 1%.

Společnost také chtěla snížit energetickou náročnost o 1%, avšak s nákupem nových strojů bude muset od tohoto cíle upustit, protože uspořené energie, kdy zmetkovité výkovky nejsou dále opracovávány, je navýšena pro provoz LKH a magnetizéru.

4.3.3 Vstup na ruský trh

Společnost chtěla dodávat do roku 2016 alespoň z 10% na ruský trh. Propočít provedeme opět přes pravděpodobnosti scénářů.

Tabulka 82: Procento zakázek na ruském trhu

Rok 2016	Výchozí plán	Opt. scénář	Pes. scénář
Zakázky na ruském trhu	10%	13%	8%
Výsledná hodnota pro real. scénář	10%		

Zdroj: Vlastní zpracování

Strategický cíl získat 10% zakázek na ruském trhu bude v roce 2016 splněn v optimistickém a reálném plánu. V případě pesimistického scénáře se bude muset vynaložit v roce 2015 více zdrojů do marketingu a tím zvýšit objem zakázek pro rok 2016, což se projeví negativně v roce 2015 v nákladech na služby, tedy i v EBIT, avšak v roce 2016 se tyto vynaložené náklady vrátí na tržbách ve výši 10 580 tis. Kč.

4.3.4 Korekce ekonomických cílů

Po podrobení všech tří variant scénářů analýze výkonnosti (vybrané ukazatele) lze konstatovat, že v případě optimistického scénáře nejsou žádné negativní odchylky od stanovených krátkodobých cílů. Nejpravděpodobnější scénář krátkodobé cíle také plní, výjimkou je ukazatel rentability vlastních aktiv ROE v roce 2016. Aby společnost dosáhla na hodnotu 21%, musela by výše čistého zisku nabýt hodnoty o 453 tis. Kč více, což je relativně malá částka, a proto ROE 20,8% je brána jako splnění cíle.

U pesimistického scénáře byly v rámci analýzy zjištěny **negativní odchylky** od krátkodobých cílů u výše EBIT a z toho vyplývajících nízkých hodnot ukazatele rentability.

Tabulka 83: Negativní odchylky pesimistického scénáře

Pesimistický scénář				
Absolutní ukazatele (v tis. Kč)				
v tis. Kč	2013	2014	2015	2016
Tržby	574 416	631 095	648 050	675 009
EBIT	35 269	48 289	37 933	44 966
Cíl				
Tržby	550 000	610 000	630 000	650 000
EBIT	35 000	40 000	45 000	50 000
Rozdíl mezi scénářem a cíli				
Odchylky	2013	2014	2015	2016
Tržby	24 416	21 095	18 050	25 009
	4,4%	3,5%	2,9%	3,8%
EBIT	269	8 289	-7 067	-5 034
	0,8%	20,7%	-15,7%	-10,1%

Zdroj: Vlastní zpracování, 2013

V případě pesimistického scénáře je společnost CPF a.s. schopna splnit plán tržeb, avšak v letech 2015 a 2016 nedosáhne vytčeného provozního hospodářského výsledku. Z toho vyplývá, že pro dosažení vyššího EBITu musíme korigovat nákladové položky. Díky této korekci vzejde varianta, kterou firma použije v případě, že se prognóza pesimistického vývoje naplní.

Strategická varianta s korekcí cílů při pesimistickém scénáři

Společnost měla ve výchozím scénáři v plánu zaměstnat v roce 2015 dvanáct nových pracovníků, kteří by obsluhovali výrobu na horizontální kovací lince a 5 externích pracovníků. V pesimistickém scénáři dojde ke snížení poptávky na trhu energetiky a pro výrobu bude dostatečné zaměstnat pouze 8 nových pracovníků (o jednu směnu méně) a úměrně k tomu příslušný počet externích zaměstnanců, tedy jen 3 nové externí zaměstnance. V tom případě firmě poklesnou osobní náklady a náklady na služby (zde jsou vedeni ext. zaměstnanci), což se projeví ve výši EBIT jak v roce 2015, tak v roce 2016. Jaké výše EBIT po úpravě dosáhne a jak se změní odchylka od strategického cíle, znázorňuje následující tabulka:

Tabulka 84: EBIT strategické varianty, porovnání se strategickým cílem

(v tis. Kč)	2015	2016
EBIT (pes. scénář)	37 933	44 966
"Uspořené" náklady	"+" 2 588	"+" 2 665
EBIT (varianta)	40 521	47 632
EBIT (cílová hodnota)	45 000	50 000
Rozdíl mezi EBIT (varianta) a EBIT (cílová hodnota)		
Odchyly	2015	2016
EBIT	-4 479	-2 368
	-10,0%	-4,7%

Zdroj: Vlastní zpracování, 2013

Ve strategické variantě se zvýší provozní výsledek hospodaření každoročně cca o 2,5 mil. Kč, čímž poklesne odchylna vůči strategické cílové hodnotě. Z tabulky lze dále vyčíst, že strategického cíle ani po úpravě dosaženo nebude. V roce 2015 bude negativní odchylna činit v absolutním vyjádření 4 479 tis. Kč, v relativním 10%. V roce 2016 bude odchylna od strategického plánu -4,7%. Strategický cíl se proto přeformuluje s dodatkem „v letech 2015 povolena odchylna o 10%, v roce 2016 povolena odchylna o 5%“.

S růstem provozního hospodářského výsledku za jinak stejných podmínek dochází i k nárůstu ukazatelů rentability.

Tabulka 85: Ukazatele rentability variantního scénáře

Ukazatele rentability (varianta)		
	2015	2016
ROE	19,11%	19,55%
ROA	11,40%	14,01%
ROS (hrubá marže)	6,25%	7,06%
Ukazatele rentability - krátkodobé cíle		
	2015	2016
ROE	14,00%	21,00%
ROA	9,00%	10,00%
ROS	8,00%	9,00%

Zdroj: Vlastní zpracování, 2013

Je zřejmé, že ukazatel rentability vlastního kapitálu nedosahuje strategického cíle v roce 2016 o 1,5%. Ukazatel rentability tržeb se odchylnuje negativním směrem dokonce o 2%. Opět proběhne korekce cílů. V případě ROE roku 2016 „povolena odchylna o 1,5%“, v případě ROS „povolena odchylna o 2% v letech 2015 i 2016.“

Pro zjištění hraničních hodnot ukazatelů rentability (ROE, ROS) a zanesení těchto ukazatelů do systému včasného varování (viz dále) byl proveden zpětný propočet, při kterém bylo zjištěno, jaké jsou výše rentabilit pro hospodářský výsledek po zdanění a EBIT stanovený ve strategických cílech. Výše ukazatele ROE souhlasí s nastaveným strategickým cílem (21%). Ukazatel ROS dosahuje v roce 2015 pro EBIT 45 000 tis. Kč hodnoty 6,94% a pro rok 2016 pro EBIT 50 000 tis. Kč hodnoty 7,4%.

Systém včasného varování (Early Warning Signals) a Trigger Points

Systém včasného varování (EWS) je soubor indikátorů, které upozorňují organizaci, že by se vývoj prostředí mohl ubírat pro ni nežádoucím směrem, tedy že by mohlo dojít k propadu výsledku hospodaření na hodnoty pesimistického scénáře. Díky indikátorům je společnost s předstihem varována a je schopna zmírnit tento dopad vývoje prostředí na její hospodářské výsledky připravenou variantou (viz výš).

Pro roky 2015 a 2016 byly sestaveny tyto indikátory:

- měnový kurz EUR/Kč klesne v roce 2015 pod hranici 25,3Kč/EUR, v roce 2016 klesne pod 24,7Kč/EUR
- v roce 2015 nebude poptávka na ruském trhu stagnovat, ale poklesne, v roce 2016 klesne poptávka na ruském trhu o více jak 1% (oba roky při jinak neměnné poptávce na ostatních trzích)
- zvýšení ceny oceli bude každoročně vyšší než 0,5%
- cena energií: v roce 2015 stoupne cena elektrické energie nad 3Kč/KWh, cena plynu nad 0,86Kč/KWh; v roce 2016 stoupne cena elektrické energie nad 3,10Kč/KWh, cena plynu nad 0,87Kč/KWh.
- ukazatele rentability: ROE (2016) neklesne pod 21%, ROS (2015) neklesne pod 6,94% a ROS (2016) pod 7,4%.

Trigger Points, v českém překladu aktivační či spouštěcí body, jsou takové hodnoty indikátorů, při jejichž dosažení nastává vývoj dle pesimistického plánu, na který firma reaguje připraveným variantním scénářem. U společnosti CPF a.s. to znamená přechod na variantu, kdy v roce 2015 přijme o 6 pracovníků méně a ztlumí tak pokles

hospodářského výsledku z provozní činnosti na ještě přijatelnou výši. Trigger Points pro variantní scénář jsou následující:

Tabulka 86: Trigger Points strategické varianty

Trigger Points		
Indikátor	2015	2016
Měnový kurz EUR/Kč	24,5	24,2
Pokles poptávky na ruském trhu (za neměnných ostatních trhů)	"-" 1%	"-" 2%
Cena oceli	"+" 1%	"+" 1%
Průměrná prodejní cena za tunu (v tis. Kč)	89,3	90,5
Cena elektrické energie (Kč/KWh)	3,18	3,41
Cena plynu (Kč/KWh)	0,88	0,89
ROE	-	19,55%
ROS	6,25%	7,06%

Zdroj: Vlastní zpracování, 2013

5 OPTIMALIZACE FINANCOVÁNÍ AKTIV

V této kapitole bude analyzován pravděpodobný scénář za účelem zjištění kapitálové a majetkové struktury a jejich vzájemné relace.

Kapitálová struktura, což je struktura rozvahových položek pasivních, zobrazuje zdroje financování majetku. Tato struktura může být posuzována z hlediska vztahu vlastního a cizího kapitálu nebo dlouhodobého a krátkodobého kapitálu.

Vztah mezi krátkodobými a dlouhodobými zdroji

Majetková struktura, zahrnující stálá aktiva (dlouhodobý majetek a případně trvalá část oběžných aktiv) a oběžná aktiva, má vliv na poměr krátkodobého a dlouhodobého kapitálu, neboť je obecným předpokladem, že zdroje financování by měly odpovídat likviditě majetku a tedy, že stálá aktiva mají být kryta dlouhodobými zdroji a oběžná aktiva krátkodobým kapitálem. [1]

Vzájemným srovnáním určitých složek kapitálu a majetku lze zjistit, zda je dodržen obecný předpoklad krytí aktiv (je zvolen vyvážený přístup k financování) či zda je podnik podkapitalizován (agresivní přístup) či překapitalizován (konzervativní přístup k financování). [5]

Vztah mezi cizím a vlastním kapitálem

Zlaté pravidlo financování říká, že podíl cizího kapitálu na vlastním by měl být maximálně 50%. Tudíž poměr VK/CK by měl být 1 a vyšší. S rostoucím podílem vlastního kapitálu na cizím ovšem klesá rentabilita vlastního kapitálu a rostou průměrné náklady kapitálu, neboť náklady na vlastní kapitál jsou obecně vyšší než na kapitál cizí (investoři požadují zhodnocení svých vložených prostředků v závislosti na riziku podnikatelské činnosti – čím vyšší riziko, tím vyšší náklady). Jelikož chce společnost CPF a.s. snižovat své zadlužení bude volit raději větší finanční stabilitu, tedy mít větší objem vlastního kapitálu než cizího i přes nižší rentabilitu vlastního kapitálu.

Finanční páka

Jak již bylo řečeno výše, zapojením cizího kapitálu do financování dochází k navýšení rentability vlastního kapitálu (efekt finanční páky), avšak roste riziko ohrožení likvidity

společnosti. Finanční páka je vyjádřena jako podíl vlastního kapitálu na celkových zdrojích podniku:

$$\text{Finanční páka} = \text{Aktiva/Vlastní kapitál}$$

Pokud firma zapojí do financování dodatečný cizí kapitál, dojde ke zvýšení zadluženosti. Předpokládá se, že s vyšší zadlužeností rostou i úrokové sazby a dochází tak k poklesu ukazatele Úrokové redukce zisku a tím i rentability vlastního kapitálu.

$$\text{Úroková redukce zisku} = \text{HV před zdaněním/EBIT}$$

Vliv finanční páky a úrokové redukce zisku je dán jejich součinem, tzv. ziskový účinek finanční páky, jehož výsledek určí, zda se vyplatí zapojit do financování další objem cizího kapitálu či nikoliv. Využití dalšího objemu cizích zdrojů má pozitivní vliv na rentabilitu podniku v případě, že ziskový účinek finanční páky je větší než 1. [1]

Optimalizace financování aktiv pravděpodobného plánu

V této části vyjádříme kapitálovou strukturu a vypočteme vybrané ukazatele z plánovaných výkazů nejpravděpodobnějšího scénáře.

V letech 2013 - 2016 společnost usiluje spíše než o dosažení vysoké hodnoty ukazatele ROE a snižování průměrných nákladů na kapitál o udržení finanční stability společnosti a snižování zadluženosti. Proto připadá v úvahu vyvážený až konzervativní přístup k financování (varianta 1). Takto již bylo financování aktiv optimalizováno při sestavování nejpravděpodobnějšího scénáře. Zadluženost v průběhu plánovaného období stále klesá a dostává se na hodnotu 36%, kdy již může firma opět přijímat další úvěry a začít vyplácet dividendy, což doposud nemohla. „Zlaté pravidlo“ financování však splněno není, neboť společnost je v roce 2014 ještě velmi zadlužena, ale má vyvážené krytí stálých aktiv vlastním kapitálem (viz obr. 1 níže). Průměrná úroková míra je při tomto financování 2,8% (není započten úrokový daňový štít).

Tabulka 87: Plánovaná rozvaha nejpravděpodobnějšího scénáře (varianta 1, bez dalšího zadlužení)

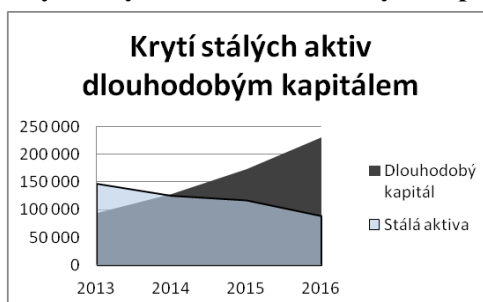
v tis. Kč	2013	2014	2015	2016
AKTIVA CELKEM	329 604	352 183	364 734	355 739
Stálá aktiva	146 830	125 130	116 892	88 654
Dl. nehmotný majetek - software	271	271	271	271
Dl. hmotný majetek	146 559	124 859	116 621	88 383
Oběžná aktiva	182 774	227 053	247 842	267 085
Zásoby	107 852	116 394	120 054	124 450
Materiál	32 578	35 158	36 264	37 592
Nedokončená výroba a polotovary	75 273	81 235	83 790	86 858
Dlouhodobé pohledávky	165	165	165	165
Krátkodobé pohledávky	63 984	70 578	73 729	77 436
Finanční majetek (Účty v bankách)	10 773	39 916	53 894	65 034

PASIVA CELKEM	329 604	352 183	364 734	355 738
Vlastní kapitál	90 038	124 344	169 274	226 740
Základní kapitál	120 000	120 000	120 000	120 000
Fondy ze zisku	1 980	1 980	4 107	6 247
Zákonný rezervní fond	1 980	1 980	4 107	6 247
Hospodářský výsledek minulých let	-24 811	-40 174	2 364	45 167
Nerozdělený zisk minulých let	0	0	2 364	45 167
Neuhrazená ztráta minulých let	-24 811	-40 174	0	0
HV běžného úč.období	-7 131	42 539	42 803	55 326
Cizí zdroje	239 566	227 839	195 460	128 998
Rezervy	1 445	1 445	1 445	1 445
Dlouhodobé závazky	2 850	2 850	2 850	2 850
Krátkodobé závazky	80 271	88 544	92 496	97 147
Bankovní úvěry a výpomoci	155 000	135 000	98 669	27 556
Bankovní úvěry krátkodobé	155 000	135 000	98 669	27 556

Zdroj: Vlastní zpracování, 2013

Vybrané ukazatele:

Obrázek 26: Krytí stálých aktiv dlouhodobým kapitálem (tis. Kč)



Zdroj: Vlastní zpracování, 2013

Tabulka 88: Vybrané ukazatele nejpravděpodobnějšího scénáře

(v tis. Kč)	2013	2014	2015	2016
Stálá aktiva	146 995	125 295	117 057	88 819
Dlouhodobý kapitál	94 333	128 639	173 569	231 035
Dl. Kapitál - SA	-52 662	3 344	56 512	142 216
Dl. Kapitál/Stálá aktiva	0,64	1,03	1,48	2,60

	2013	2014	2015	2016
Zlaté pravidlo VK/CK = 1	0,38	0,55	0,87	1,76
Čistý pracovní kapitál (v tis. Kč)	-52 497	3 509	56 677	142 382
Běžná likvidita	0,78	1,01	1,3	2,14
ROE	-8%	34%	25%	24%
Celková zadluženost	73%	65%	54%	36%

(v tis. Kč)	2013	2014	2015	2016
Bankovní úvěry krátkodobé	155 000	135 000	98 669	27 556
Nákladový úrok	6 200	5 535	3 776	781
Náklady cizího kapitálu - úr. Míra	4,00%	4,10%	3,80%	2,80%

(v tis. Kč)	2013	2014	2015	2016
Aktiva	329 604	352 183	364 734	355 739
Vlastní kapitál	90 038	124 344	169 274	226 740
HV před zdaněním	-7 131	52 517	52 843	68 304
EBIT	36 840	58 052	56 619	69 085
Finanční páka	3,66	2,83	2,15	1,57
Úroková redukce zisku	-0,19	0,90	0,93	0,99
Ziskový účinek fin. páky	-0,71	2,56	2,01	1,55

Zdroj: Vlastní zpracování, 2013

Varianta 2: výplata dividend

V roce 2014 již společnost má dostatek vlastního kapitálu k pokrytí stálých aktiv a OA trvalých. Jelikož stálá aktiva klesají o výši odpisů a nejsou uvažovány reinvestice, a oproti tomu hospodářský výsledek narůstá, dochází tak k překapitalizování podniku až o 140 mil. Kč.

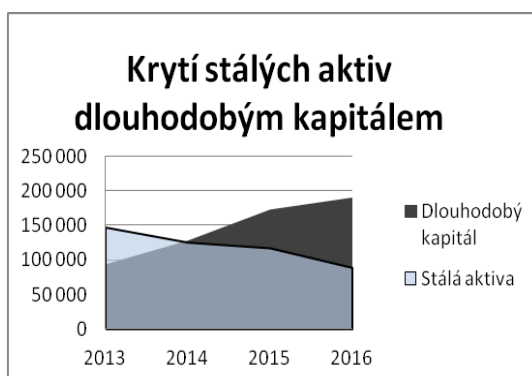
V roce 2016 nemusí společnost držet vysoký nerozdělený zisk, neboť má vygenerovaný zisk z běžného účetního období přes 50 mil. Kč. Společnost by mohla věnovat více prostředků do vývoje a výzkumu (nyní 2% z tržeb) odhadem 5% a vyplatit dividendy (50% ze zbylého ještě nerozděleného zisku). V rozvaze by po těchto operacích zbylo na

nerozděleném zisku 4 985tis. Kč. Vlastní kapitál by se snížil o 40 mil. Kč a rentabilita vlastního kapitálu by vzrostla z původních 24% na 29,7%, neboť se snížil vlastní kapitál. Překapitalizování podniku by se také snížilo (viz Obr. 26). Celková zadluženost by vzrostla na 41%, což stále splňuje strategický cíl (celková zadluženost méně než 63%). Podíl vlastního kapitálu na cizím by splňoval „zlaté pravidlo“ VK/CK=1 (a více). Jelikož by se nezvyšovala výše cizího kapitálu, tudíž by se neměnily ani úroky, náklady na cizí kapitál by zůstaly ve stejné výši, tedy 2,8%

Varianta 3: vyplacení dividend a zapojení cizího kapitálu

Tato varianta je stejná jako varianta 2 s tím rozdílem, že úbytek vlastního kapitálu je kompenzován krátkodobým úvěrem. Se zvýšením úvěru budeme počítat i zvýšení úrokové sazby – odhad 3,5% a vyššími úroky, tím pádem nižším HV po zdanění.

Obrázek 27: Krytí stálých aktiv dlouhodobým kapitálem (varianta 2 i 3)



Zdroj: Vlastní zpracování, 2013

Tabulka 89: Porovnání variant optimalizace financování aktiv (rok 2016)

(v tis. Kč)	Var. 1	Var. 2	Var. 3
Vlastní kapitál	226 740	186 557	185 232
Cizí zdroje	128 998	128 998	170 507
Zlaté pravidlo VK/CK = 1	1,76	1,45	1,09
Čistý pracovní kapitál	142 382	102 199	100 873
Běžná likvidita	2,14	1,82	1,61
ROE	24%	30%	29%
Celková zadluženost	36%	41%	48%
Finanční páka	1,57	1,69	1,92
Úroková redukce zisku	0,99	0,99	0,97
Ziskový účinek fin. páky	1,55	1,67	1,85

Zdroj: Vlastní zpracování, 2013

Z tabulky a grafu je na první pohled patrné, že všechny varianty splňují dříve uvedené obecné předpoklady. Dlouhodobé zdroje kryjí stálá aktiva, „zlaté pravidlo“ financování má hodnotu vyšší než 1 a celková zadluženost není vyšší než 50%. Finanční páka ukazuje u všech variant, že by bylo možné ještě zvýšit rentabilitu vlastního kapitálu zapojením cizích zdrojů, ovšem poté by celková zadluženost přesáhla 50% hranici. Ukazatel rentability ROE je u varianty 1 nejnižší. Ostatní varianty dosahují ROE kolem 30%. Abychom zjistili, která z variant by byla pro podnik vhodná z pohledu nákladů vynaložených na pořízení kapitálu, vypočteme pro každou variantu průměrné vážené náklady kapitálu (WACC – Weighted Average Cost of Capital). Optimální bude ta varianta, při které bude WACC nejnižší.

Náklady na cizí kapitál jsou rovny úrokové míře jednotlivých variant uvedených výše. Náklady na vlastní kapitál budou vyjádřeny pomocí komplexní stavebnicové metody.

Komplexní stavebnicová metoda

Komplexní stavebnicová metoda je založena na principu rizikové prémie tedy:

Náklady na vlastní kapitál (re) = bezriziková sazba (rf) + riziková prémie (RP)

Bezriziková sazba odpovídá hodnotě výnosu státních dluhopisů (zde desetiletých) a byla stanovena dle předešlého vývoje s odhadem, že se bude sazba do roku 2016 zvyšovat na hodnotu průměru v předchozích letech [25], a to na 3%. Riziková prémie je vypočtena pomocí stavebnicové metody a vyjadřuje míru rizika podnikatelské činnosti firmy. Lze ji vyjádřit jako:

RP = obchodní riziko + finanční riziko + riziková prémie za nižší likviditu.

Nejprve se stanoví faktory rizika, která jsou rozdělena do cca 5 – 6 skupin (obor, trh, konkurence, výroba, management, finance) a poté se k těmto faktorům přiřadí odhadnutý stupeň rizikovosti, kdy: 1 – nízká míra rizika; 2 – přiměřená; 3 – zvýšená; 4 – vysoká.

Hodnota RP pro každý stupeň rizikovosti se spočte jako:

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

kde: x ... míra rizika

Pro výpočet koeficientu „a“ se vychází z obecného předpokladu, že investoři budou požadovat výnosnost vlastního kapitálu maximálně 4x větší než je výše bezrizikové

sazby. Pro společnost CPF však budeme uvažovat, že investoři budou požadovat výnosnost vlastního kapitálu 21% (strategický cíl ROE v roce 2016). Pro $RP = 21\%$ a pro míru rizika $x=4$ se koeficient „a“ vypočte následovně.

$$a = (21/3)^{1/4} = 1,627$$

Po výpočtu koeficientu „a“ následuje výpočet RP dle jednotlivých stupňů rizika dle vzorce (1). Ve výpočtu je přidán koeficient n , který značí počet hodnocených faktorů (v tomto případě $n = 23$)

Tabulka 90: Výpočet RP pro jeden faktor daného stupně

X - stupeň rizika	a^x	Z (= a^x - 1)	RP pro 1 faktor (=z * r_f/n)
Nízké riziko	1,627	0,627	0,079%
Přiměřené riziko	2,646	1,646	0,207%
Zvýšené riziko	4,304	3,304	0,416%
Vysoké riziko	7,000	6,000	0,756%

Zdroj: Vlastní zpracování, 2013

Princip dalšího výpočtu bude ukázán na rizikových faktorech trhu (viz tabulka Rizikové faktory), u ostatních budou uvedeny již jen výsledky.

Tabulka 91: Princip výpočtu dílčí rizikové přírážky (pro oblast trhu)

Rizika trhu	RP (=z * r_f/n)	Počet rizikových faktorů s příslušnou mírou rizika	Váha	Vážený počet	Dílčí riziková přírážka (RP x vážený počet)
Nízké	0,079%	1	1	1	0,079%
Přiměřené	0,207%	2	1	2	0,415%
Zvýšené	0,416%		1	0	0,000%
Vysoké	0,756%	1	1	1	0,756%
Součet		4		4	1,250%

Zdroj: Vlastní zpracování, 2013

Do počtu rizikových faktorů zaneseme počet faktorů podle míry rizika. Například máme 1 faktor s mírou rizika 4. Do počtu rizikových faktorů zaneseme hodnotu 1. Co se týká váhy, podle obecného modelu komplexní stavebnicové metody jsou faktory finančního rizika (B) váženy vyšší vahou než faktory obchodního rizika (A). V rámci A a B jsou si jednotlivé faktory rovny. Vážený počet je roven součinu váhy a počtu faktorů a dílčí riziková přírážka se dopočte vynásobením RP a váženého počtu.

Tabulka 92: Rizikové faktory a jejich dílčí RP

A. Faktory podnikatelské (obchodní riziko) – váha pro výpočet = 1	
Rizika oboru a trhu	Míra rizika
Riziko nasycení trhu a nemožnost expandovat na jiné	1
Výkyv poptávky	4
Riziko vývoje kování z nového materiálu	2
Závislost na hospodářském cyklu	2
Dílčí riziková přírážka	1,250%
Rizika z konkurence	
Vstup nové konkurence na trh	1
Konkurence překoná kvalitu výkovků CPF	2
Stávající konkurence nabídne nižší ceny	2
Případná nová konkurence nabídne nižší ceny	4
Konkurence přebere CPF zakázky v Rusku	2
Dílčí riziková přírážka	1,458%
Management	
Strategické plánování (chybí plán.v delším časovém horizontu)	3
Vedení společnosti se opírá o silné osobnosti - obtížná náhrada	3
Organizační struktura - nepřehlednost v kompetencích	1
Dílčí riziková přírážka	0,912%
Výrobní proces	
Riziko zastarání technologie	2
Vysoký věk zaměstnanců – ztráta kvalifikované pracovní síly	3
Špatná kvalita materiálu na vstupu	2
Dílčí riziková přírážka	1,644%
Faktor ziskové marže	
Oslabení postavení vůči odběratelům	1
Oslabení postavení vůči dodavatelům	1
Dílčí riziková přírážka	0,415%
B. Faktory finanční (finanční riziko) – váha pro výpočet = 1,2	
CKúročený/VK	2
Úrokové krytí	1
Podíl ČPK na OA	2
Ukazatele likvidity	2
Dílčí riziková přírážka	0,842%

Zdroj: Vlastní zpracování, 2013

Po výpočtu dílčích rizikových premií následuje výpočet samotné celkové RP, což je suma dílčích rizikových premií. K tomu je připočtena premie za nižší likviditu odhadem 2%.

Tabulka 93: Náklady na vlastní kapitál

Bezriziková výnosová míra		3,0%
Rizika trhu	1,25%	
Rizika z konkurence	1,46%	
Management	0,91%	
Výrobní proces	1,66%	
Zisková marže	0,41%	
Obchodní riziko		5,70%
Finanční riziko		0,84%
Riziková prémie celkem		6,54%
Prémie za nižší likviditu		2,00%
Náklady vlastního kapitálu		11,54%

Zdroj: Vlastní zpracování, 2013

Po zjištění výše nákladů vlastního kapitálu již nic nebrání určení průměrných vážených nákladů kapitálu (WACC), jejichž vzorec je následující [5]:

$$WACC = r_e * \frac{VK}{K} + r_u * (1 - sdp) * \frac{CKu}{K}$$

kde: r_e ... náklady vlastního kapitálu

r_u ... náklady cizího úročeného kapitálu

VK ... vlastní kapitál

CKu ... výše úročeného vlastního kapitálu

sdp ... daň z příjmu

K ... VK + CKu

Pro jednotlivé varianty vychází průměrné náklady kapitálu takto:

Tabulka 94: Průměrné vážené náklady kapitálu jednotlivých variant (rok 2016)

(v tis. Kč)	Var 1	Var 2	Var 3
VK	226 740	186 557	185 232
Cku	27 556	27 556	69 065
VK + Cku	254 296	214 113	254 297
sdp	19,0%	19,0%	19,0%
re	11,5%	11,5%	11,5%
ru	2,8%	2,8%	3,5%
WACC	10,5%	10,3%	9,2%

Zdroj: Vlastní zpracování, 2013

Díky propočtu WACC můžeme říci, že pro společnost by bylo optimální vyplatit v roce 2016 dividendy a pokles vlastního kapitálu krýt cizími zdroji, neboť průměrné náklady kapitálu dosahují nejmenší hodnoty u varianty 3. Společnost CPF a.s. by na základě provedených výpočtu měla pro optimalizaci kapitálové struktury zapojit v roce 2016 do podnikání další cizí zdroje a vyplatit dividendy. Rozvaha po úpravě na variantu 3 vypadá takto:

Tabulka 95: Plánovaná rozvaha (výplata dividend a zapojení dalších cizích zdrojů)

v tis. Kč	2013	2014	2015	2016
AKTIVA CELKEM	329 604	352 183	364 734	355 739
Stálá aktiva	146 830	125 130	116 892	88 654
Oběžná aktiva	182 774	227 053	247 842	267 085
PASIVA CELKEM	329 604	352 183	364 734	355 739
Vlastní kapitál	90 038	124 344	169 274	185 232
Základní kapitál	120 000	120 000	120 000	120 000
Fondy ze zisku	1 980	1 980	4 107	6 247
Hospodářský výsledek minulých let	-24 811	-40 174	2 364	4 984
HV běžného úč. období	-7 131	42 539	42 803	54 001
Cizí zdroje	239 566	227 839	195 460	170 507
Rezervy	1 445	1 445	1 445	1 445
Dlouhodobé závazky	2 850	2 850	2 850	2 850
Krátkodobé závazky	80 271	88 544	92 496	97 147
Bankovní úvěry a výpomoci krátkodobé	155 000	135 000	98 669	69 065

Zdroj: Vlastní zpracování, 2013

ZÁVĚR

Cílem diplomové práce bylo sestavení střednědobého plánu, díky kterému podnik Czech Precision Forge a.s. zvýší svoji výkonnost oproti minulému období, a to s ohledem na možné výkyvy vývoje prostředí.

V první kapitole byly uvedeny základní údaje o společnosti Czech Precision Forge a.s. a popsána organizační struktura a výrobní aktivity tohoto subjektu. Poté bylo provedeno zhodnocení strategického záměru let 2010 – 2012, které poukázalo na skutečnost, že firma nebyla schopna docílit stanovených strategických cílů. Negativní odchylka oproti plánu tržeb činila 72% a oproti plánu EBITu 41%. V oblasti pro jakost se cílilo na snížení zmetkovitosti na 1,5%. Ani tento cíl nebyl splněn, neboť se zmetkovitost v roce 2012 pohybovala kolem 3%. V oblasti technologie a zaškolování pracovníků společnost strategických cílů dosáhla. Při posuzování výkonnosti firmy bylo zjištěno, že podnik splácí dopady finančního rizika z nepříznivých hedgingových obchodů, které zkreslují výkonnost firmy. Společnost kryje ztráty z hedging. obchodů krátkodobými bankovními úvěry, což se promítá do ukazatelů likvidity, čistého pracovního kapitálu a celkové zadluženosti. Dlouhodobé zdroje jsou vytěšňovány krátkodobými a společnost nemá dostatek dlouhodobých zdrojů k pokrytí stálých aktiv. Čistý pracovní kapitál dosahuje záporných hodnot a celková zadluženost v roce 2012 dosahuje hodnoty 78%. Společnost vykazuje záporný hospodářský výsledek po zdanění.

Na začátku druhé kapitoly byly uvedeny marketingové předpoklady, ze kterých bylo zjištěno, že společnost má prostor pro získání zakázek na nových trzích hlavně v Rusku v oblasti energetiky a po získání potřebných certifikátů i na trhu leteckého průmyslu. Dále byla formulována vize pro konec plánovaného časového horizontu, tedy do roku 2016 a vytýčeny strategické cíle společnosti pro toto období. Strategický záměr vyplynul z dříve provedené analýzy výkonnosti, tedy do roku 2016 bylo cílem snížit zadluženost alespoň na 63%. Po formulaci vize a cílů byla provedena analýza prostředí, ze které byly zjištěny silné a slabé stránky společnosti. Z analýzy prostředí a analýzy výkonnosti byla sestavena Matice hodnocení strategické pozice podnikatelského subjektu. Matice poukázala na II. kvadrant, tedy strategie rozvoje trhu či penetrace na trh. Posun společnosti z roku 2012 do roku 2016 se uskutečnil v tom samém kvadrantu, avšak s tím rozdílem, že v roce 2016 bude společnost finančně silnější a

konkurenceschopnější. Další podkapitolou bylo stanovení hodnot krátkodobých cílů, na jejichž základě byly sestaveny finanční plány v podobě plánu výnosů, plánu nákladů, plánu investičního majetku, plánu cizích zdrojů, plánu oběžných aktiv a plánu závazků. Které po sestavení vzešly ve výkaz rozvahy a výkaz zisku a ztráty. Ze sestavených výkazů bylo patrné snížení zadluženosti a kladný hospodářský výsledek po zdanění, kromě roku 2013, který byl zatížen závazkem z hedgingových obchodů ve výši 37 771tis. Kč.

Třetí kapitola byla věnována analýze rizik a tvorbě strategických scénářů. Nejprve byly identifikovány rizikové faktory, které vycházely z analýzy prostředí, a ohodnoceny dle intenzity dopadu a pravděpodobnosti výskytu. Po zanesení takto oceněných rizikových faktorů do matice rizik v kvalitativním i semikvantitativním provedení a s promítnutím Risk Appetite společnosti byly zjištěny významné faktory rizika, a to: Výkyvy poptávky na trzích, Nedostatečné proniknutí na ruský trh, Měnový kurz, Nízká likvidita a Cena materiálu a energie. Na základě analýzy citlivosti vzešla jako klíčová tato 2 rizika: Tržby za prodej vlastních výrobků a Spotřeba materiálu a energie. Následovala tvorba samotných strategických scénářů, do kterých byly promítnuty mezní hodnoty rizikových faktorů a vznikl tak scénář pesimistický a optimistický. Z pesimistického, optimistického a výchozího scénáře byl sestaven váženým průměrem scénář nejpravděpodobnější (realistický).

Ve čtvrté kapitole byly strategické scénáře podrobeny analýze výkonnosti, která ukázala, že při pesimistickém scénáři společnost nebude schopna dosáhnout stanovených krátkodobých cílů o -15,7% v roce 2015 a o - 10,1% v roce 2016. Velký vliv na tyto výstupy měl vývoj měnových kurzů, neboť výrazně posilovala česká koruna. Pro snížení dopadu pesimistického scénáře byla navržena strategická varianta, jejíž odchylka činila -10% v roce 2015 a -4,7% v roce 2016. Musely být tedy upraveny i strategické cíle, a to tak, že se přijala možnost odchýlení od plánu podle příslušného roku a procenta negativní odchylky. Aby byla společnost včas informována o tom, že dochází k takovému vývoji prostředí, který pro ni nebude příznivý, byly stanoveny tyto indikátory včasného varování (Early Warning Signals):

- měnový kurz EUR/Kč klesne v roce 2015 pod hranici 25,3Kč/EUR, v roce 2016 klesne pod 24,7Kč/EUR

- v roce 2015 nebude poptávka na ruském trhu stagnovat, ale poklesne, v roce 2016 klesne poptávka na ruském trhu o více jak 1% (oba roky při jinak neměnné poptávce na ostatních trzích)
- zvýšení ceny oceli bude každoročně vyšší než 0,5%
- cena energií: v roce 2015 stoupne cena elektrické energie nad 3Kč/KWh, cena plynu nad 0,86Kč/KWh; v roce 2016 stoupne cena elektrické energie nad 3,10Kč/KWh, cena plynu nad 0,87Kč/KWh.
- ukazatele rentability: ROE (2016) neklesne pod 21%, ROS (2015) neklesne pod 6,94% a ROS (2016) pod 7,4%.

Pro rozpoznání, kdy použít strategickou variantu, byly určeny Trigger Points (aktivační body). Co se týká neekonomických cílů, nebude splněn cíl snížení energetické náročnosti o 1% a pokles spotřeby materiálu o 1,5% ani v jednom ze strategických scénářů.

V poslední kapitole, která pojednává o optimalizaci financování aktiv, byl analyzován realistický scénář z pohledu kapitálové a majetkové struktury. Dále byly popsány tři varianty možného financování a spočteny ukazatele typu celková zadluženost, ROE a průměrné vážené náklady kapitálu (Weighted Average Cost of Capital), které byly hlavním kritériem pro výběr dané varianty. Při financování aktiv variantou 1, byly WACC = 10,5%, varianta 2 má náklady nižší, a to 10,3%. Optimální financování pro realistický scénář představuje varianta 3 (vyplacení dividend a zapojení dodatečného cizího kapitálu) s WACC = 9,2%.

Naznačené strategické plány a jejich varianty je možno následně rozpracovat do podoby podnikatelského plánu a připravit jej k implementaci ve společnosti.

SEZNAM TABULEK

<i>Tabulka 1: Hlavní ekonomické ukazatele plánované pro roky 2010 - 2012</i>	13
<i>Tabulka 2: Vývoj tržeb 2009 - 2012 ve výrobních oborech (skutečnost)</i>	14
<i>Tabulka 3: Hl. ekonomické ukazatele 2009 - 2012 (skutečnost)</i>	14
<i>Tabulka 4: Porovnání hodnot ekonomických ukazatelů pro rok 2012 (plánované x skutečné)</i>	14
<i>Tabulka 5: Výsledky rozdílového ukazatele</i>	20
<i>Tabulka 6: Ukazatele likvidity 2009 - 2012</i>	21
<i>Tabulka 7: Ukazatele likvidity v odvětví (2009 - 2012)</i>	21
<i>Tabulka 8: Ukazatele rentability 2009 - 2012</i>	22
<i>Tabulka 9: Ukazatele rentability v odvětví (2009 - 2012)</i>	22
<i>Tabulka 10: Ukazatele aktivity 2009 - 2012</i>	23
<i>Tabulka 11: Ukazatel produktivity 2009 - 2012</i>	24
<i>Tabulka 12: Ukazatel celkové zadluženosti 2009 - 2012</i>	25
<i>Tabulka 13: Ukazatel úrokového krytí 2009 - 2012</i>	25
<i>Tabulka 14: Obecná míra nezaměstnanosti (v%)</i>	38
<i>Tabulka 15: Výsledek ukazatele Index IN05</i>	51
<i>Tabulka 16: Výpočet NOPAT</i>	51
<i>Tabulka 17: Výpočet investovaného kapitálu</i>	52
<i>Tabulka 18: Průměrné vážené náklady kapitálu</i>	52
<i>Tabulka 19: Ekonomická přidaná hodnota společnosti</i>	52
<i>Tabulka 20: Charakteristiky matice SPACE</i>	56
<i>Tabulka 21: Krátkodobé cíle ukazatelů rentability</i>	57
<i>Tabulka 22: Plánovaný podíl tržeb</i>	59
<i>Tabulka 23: Plánovaná expedovaná hmotnost</i>	59
<i>Tabulka 24: Průměrná cena výkolků v roce 2012</i>	59
<i>Tabulka 25: Měnový kurz</i>	60
<i>Tabulka 26: Tržby dle teritorií a celkem</i>	60
<i>Tabulka 27: Výpočet výše ostatních provozních výnosů</i>	60
<i>Tabulka 28: Vliv kovací linky</i>	61
<i>Tabulka 29: Upravená expedovaná hmotnost</i>	61
<i>Tabulka 30: Podíl materiálu na upravené expedované hmotnosti (UEH)</i>	62
<i>Tabulka 31: Cena a celkové náklady na přímý materiál</i>	62
<i>Tabulka 32: Náklady na Ostatní materiál</i>	63
<i>Tabulka 33: Celková spotřeba energie vázaná na objem výroby</i>	63
<i>Tabulka 34: Náklady na celkovou spotřebu energií před úpravou</i>	64
<i>Tabulka 35: Plán celkové spotřeby energie</i>	64

<i>Tabulka 36: Počet zaměstnanců v plánovaném období</i>	65
<i>Tabulka 37: Výpočet osobních nákladů na zaměstnance</i>	65
<i>Tabulka 38: Osobní náklady zaměstnanců</i>	66
<i>Tabulka 39: Plán osobních nákladů interních zaměstnanců/rok</i>	66
<i>Tabulka 40: Plán celkových nákladů na služby</i>	67
<i>Tabulka 41: Plán odpisů</i>	67
<i>Tabulka 42: Plán ostatních provozních nákladů</i>	68
<i>Tabulka 43: Bankovní úvěry společnosti roku 2012</i>	69
<i>Tabulka 44: Potřeba krytí bankovními úvěry v roce 2013</i>	69
<i>Tabulka 45: Výkaz zisku a ztráty (plán 2013 - 2016)</i>	70
<i>Tabulka 46: Podíl oběžných aktiv na upravené ex. hmotnosti</i>	71
<i>Tabulka 47: Plán zásob</i>	72
<i>Tabulka 48: Plán pohledávek</i>	72
<i>Tabulka 49: Plán závazků</i>	74
<i>Tabulka 50: Výše plánovaných bankovních úvěrů a finančního majetku</i>	74
<i>Tabulka 51: Rozvaha pro plánované období</i>	75
<i>Tabulka 52: Plánovaný výkaz Cash Flow (v tis. Kč)</i>	76
<i>Tabulka 53: Rizikové faktory</i>	79
<i>Tabulka 54: Intenzita dopadu a pravděpodobnost výskytu rizikového faktoru</i>	80
<i>Tabulka 55: Ohodnocené rizikové faktory</i>	81
<i>Tabulka 56: Matice hodnocení rizik</i>	84
<i>Tabulka 57: Seřazení rizikových faktorů semikvantitativní analýzy</i>	85
<i>Tabulka 58: Výpočet analýzy citlivosti</i>	87
<i>Tabulka 59: Procentní změna EBT (analýza citlivosti)</i>	88
<i>Tabulka 60: Měnový kurz - optimistický scénář</i>	90
<i>Tabulka 61: Porovnání klíčových rizik, EBIT a EBT (výchozí plán x optimistický scénář)</i>	90
<i>Tabulka 62: Měnový kurz v pesimistickém scénáři</i>	92
<i>Tabulka 63: Porovnání klíčových rizik, EBIT a EBT (výchozí plán x pesimistický scénář)</i>	93
<i>Tabulka 64: Rozdělení pravděpodobností pro jednotlivé scénáře</i>	94
<i>Tabulka 65: Hodnoty nejpravděpodobnějšího scénáře</i>	94
<i>Tabulka 66: Absolutní ukazatele realistického plánu</i>	96
<i>Tabulka 67: Odchytky tržeb a EBIT od krátkodobého plánu (realistický x výchozí plán)</i>	97
<i>Tabulka 68: Rozdílové ukazatele realistického plánu</i>	97
<i>Tabulka 69: Ukazatele likvidity realistického plánu</i>	98
<i>Tabulka 70: Ukazatele rentability realistického plánu</i>	98
<i>Tabulka 71: Ukazatele aktivity realistického plánu</i>	99
<i>Tabulka 72: Ukazatele zadluženosti realistického plánu</i>	100

<i>Tabulka 73: Absolutní ukazatele optimistického scénáře</i>	100
<i>Tabulka 74: Ukazatele likvidity optimistického scénáře</i>	101
<i>Tabulka 75: Ukazatele rentability optimistického scénáře</i>	101
<i>Tabulka 76: Ukazatele zadluženosti optimistického scénáře</i>	102
<i>Tabulka 77: Absolutní ukazatele pesimistického scénáře</i>	102
<i>Tabulka 78: Ukazatele likvidity pesimistického scénáře</i>	103
<i>UkazaTabulka 79: Ukazatele rentability pesimistického scénáře</i>	104
<i>Tabulka 80: Ukazatele zadluženosti pesimistického scénáře</i>	104
<i>Tabulka 81: Propočet pravděpodobné hmotnosti, zmetkovitosti a materiállové spotřeby</i>	105
<i>Tabulka 82: Procento zakázek na ruském trhu</i>	106
<i>Tabulka 83: Negativní odchylky pesimistického scénáře</i>	107
<i>Tabulka 84: EBIT strategické varianty, porovnání se strategickým cílem</i>	108
<i>Tabulka 85: Ukazatele rentability variantního scénáře</i>	108
<i>Tabulka 86: Trigger Points strategické varianty</i>	110
<i>Tabulka 87: Plánovaná rozvaha nejpravděpodobnějšího scénáře (varianta 1, bez dalšího zadlužení)</i> ...	113
<i>Tabulka 88: Vybrané ukazatele nejpravděpodobnějšího scénáře</i>	114
<i>Tabulka 89: Porovnání variant optimalizace financování aktiv (rok 2016)</i>	115
<i>Tabulka 90: Výpočet RP pro jeden faktor daného stupně</i>	117
<i>Tabulka 91: Princip výpočtu dílčí rizikové přírážky (pro oblast trhu)</i>	117
<i>Tabulka 92: Rizikové faktory a jejich dílčí RP</i>	118
<i>Tabulka 93: Náklady na vlastní kapitál</i>	119
<i>Tabulka 94: Průměrné vážené náklady kapitálu jednotlivých variant (rok 2016)</i>	119
<i>Tabulka 95: Plánovaná rozvaha (výplata dividend a zapojení dalších cizích zdrojů)</i>	120

SEZNAM OBRÁZKŮ

<i>Obrázek 1: Stálá aktiva (2009 – 2012)</i>	16
<i>Obrázek 2: Oběžná aktiva (2009 - 2012)</i>	17
<i>Obrázek 3: Porovnání stálých a oběžných aktiv (2009 - 2012)</i>	17
<i>Obrázek 4: Vlastní kapitál (2009 - 2012)</i>	18
<i>Obrázek 5: Cizí zdroje (2009 - 2012)</i>	18
<i>Obrázek 6: Porovnání vlastního a cizího kapitálu (2009 – 2012)</i>	19
<i>Obrázek 7: Dlouhodobé zdroje, krytí stálých aktiv (2009 – 2012)</i>	19
<i>Obrázek 8: Podíl na tržbách dle teritorií vývozu</i>	33
<i>Obrázek 9: Vývoj měnového kurzu Kč/EUR</i>	37
<i>Obrázek 10: Predikce inflace proložením trendové křivky</i>	37
<i>Obrázek 11: Vývoj HDP</i>	38
<i>Obrázek 12: Nezaměstnanost v Plzeňském kraji</i>	39
<i>Obrázek 13: Burzovní cena oceli v minulosti</i>	40
<i>Obrázek 14: Vývoj burzovní ceny oceli v plánovaném období</i>	40
<i>Obrázek 15: Burzovní cena hliníku v minulosti</i>	40
<i>Obrázek 16: Vývoj burzovní ceny hliníku v plánovaném období</i>	41
<i>Obrázek 17: Burzovní cena titanu</i>	41
<i>Obrázek 18: Vývoj burzovní ceny titanu v plánovaném období</i>	42
<i>Obrázek 19: Cena silové elektřiny</i>	42
<i>Obrázek 20: Vývoj ceny plynu</i>	43
<i>Obrázek 21: Matice SPACE (společnost CPF)</i>	56
<i>Obrázek 22: Procentní změna EBT v letech 2013 - 2016</i>	88
<i>Obrázek 23: Porovnání EBT optimistického scénáře a výchozího plánu (v mil. Kč)</i>	91
<i>Obrázek 24: Porovnání EBT pesimistického scénáře a výchozího plánu (v mil. Kč)</i>	93
<i>Obrázek 25: Porovnání EBT mezi scénáři v jednotlivých letech</i>	95
<i>Obrázek 26: Krytí stálých aktiv dlouhodobým kapitálem (tis. Kč)</i>	113
<i>Obrázek 27: Krytí stálých aktiv dlouhodobým kapitálem (varianta 2 i 3)</i>	115

SEZNAM POUŽITÝCH ZKRATEK

- CPF ... CZECH PRECISION FORGE, a.s.
- CNC ... stroj řízený počítačem
- EBIT ... hospodářský výsledek z provozní činnosti
- ROS ... rentabilita tržeb
- OA ... oběžná aktiva
- HV ... hospodářský výsledek
- ČPK ... čistý pracovní kapitál
- ROE ... rentabilita vlastního kapitálu
- ROA ... rentabilita aktiv
- SPACE ... Matice hodnocení strategické pozice podnikatelského subjektu
- USA ... Spojené státy americké
- SSSR ... Svaz sovětských socialistických republik
- WTO ... světová obchodní organizace
- HDP ... hrubý domácí produkt
- FTD ... Politika zahraničního obchodu Indie
- OECD ... Organizace pro hospodářskou spolupráci a rozvoj
- EU ... Evropská unie
- EXW ... ze závodu, doložka INCOTERMS
- FCA ... vyplaceně dopravci (INCOTERMS)
- LVH ... vřeteno-hydraulický lis
- LKH ... horizontální kovací linka
- USD ... americký dolar
- EUR ... euro
- ČNB ... Česká národní banka

UK ... Spojené království
ZČU ... Západočeská univerzita
NOPAT ... čistý provozní zisk
WACC ... průměrné vážené náklady kapitálu
EVA ... ekonomická přidaná hodnota
UEH ... upravená expedovaná hmotnost
EBT ... hospodářský výsledek před zdaněním
EWS ... systém včasného varování
VK ... vlastní kapitál
CK ... cizí kapitál
RP ... riziková prémie

SEZNAM LITERATURY

Tištěné zdroje

- [1] FOTR, Jiří, VACÍK, Emil, SOUČEK, Ivan. aj. *Tvorba strategie a strategického plánování*. Praha: Grada, 2012. ISBN 978-80-247-3985-4.
- [2] KOVANICOVÁ, Dana, KOVANIC, Pavel. *Poklady skryté v účetnictví I, II*. Praha: Polygon, 1995. ISBN 80-85967-06-5, 80-85967-07-3.
- [3] MAŘÍK, Miloš. a kol. *Metody oceňování podniku*. Praha: Ekopress, 2007. ISBN 978-80-86929-32-3.
- [4] NEUMAIEROVÁ, Inka, NEUMAIER, Ivan. *Výkonnost a tržní hodnota firmy*. Praha: Grada, 2002. ISBN 80-247-0125-1.
- [5] ŠULÁK, Milan, VACÍK, Emil, IRCINGOVÁ, Jarmila. *Teze k přednáškám předmětu Řízení podnikatelských projektů*. Plzeň: ZČU, 2007. ISBN 978-80-7043-612-7.
- [6] ŠULÁK, Milan, VACÍK, Emil. *Strategické řízení v podnicích a projektech*, Praha: Vysoká škola finanční a správní, 2005. ISBN 80-86754-35-9.
- [7] VOSE, David. *Risk Analysis*. Chichester: John Wiley & Sons, 2000. ISBN 978-0-471-99765-8.

Elektronické zdroje

- [8] *CZECH PRECISION FORGE a.s.* [online] [cit 10.6.2013], Dostupné z: <http://www.cpforgem.com/cs/>
- [9] *Justice.cz* [online] [cit. 10.6.2013], Dostupné z: <http://portal.justice.cz/Justice2/Uvod/uvod.aspx>
- [10] *Podnikatel.cz* [online] Zdraví firmy si může podnikatel vyšetřit sám. [cit. 25.6.2013] Dostupné z: <http://www.podnikatel.cz/clanky/zdrava-firmy-si-maa34e-podnikatel-vyaeta-it-sam/>
- [11] *Ministerstvo průmyslu a obchodu* [online] Benchmarkingový diagnostický systém finančních indikátorů [cit. 30.6.2013] Dostupné z: <http://www.mpo.cz/cz/infa-cznace.html>
- [12] *BussinesInfo.cz* [online] Teritoriální informace - země [cit. 5.7.2013] Dostupné z: <http://www.businessinfo.cz/cs/zahranicni-obchod-eu/teritorialni-informace-zeme.html>

- [13] *BussinesInfo.cz* [online] Novela zákona o DPH [cit. 10.7.2013] Dostupné z: <http://www.businessinfo.cz/cs/clanky/novela-zakona-o-dph-2013-27711.html>
- [14] *Česká národní banka* [online] Prognóza kurzu [cit. 10.7.2013] Dostupné z: http://www.cnb.cz/cs/menova_politika/prognoza/#kurz
- [15] *Česká národní banka* [online] Prognóza inflace [cit. 10.7.2013] Dostupné z: http://www.cnb.cz/cs/menova_politika/prognoza/#mp_inflace
- [16] *Česká národní banka* [online] Prognóza HDP [cit. 10.7.2013] Dostupné z: http://www.cnb.cz/cs/menova_politika/prognoza/#HDP
- [17] *Český statistický úřad* [online] Zaměstnanost, nezaměstnanost [cit. 10.7.2013] Dostupné z: http://www.czso.cz/csu/redakce.nsf/i/zamestnanost_nezamestnanost_prace
- [18] *Český statistický úřad* [online] Nezaměstnanost v Plzeňském kraji [cit. 10.7.2013] Dostupné z: http://www.czso.cz/xp/redakce.nsf/i/nezamestnanost_v_plzenskem_kraji_k_31_3_2013
- [19] *Ihned.cz* [online] Poptávka po oceli bude letos klesat [cit. 10.7.2013] Dostupné z: <http://byznys.ihned.cz/c1-60046660-poptavka-po-oceli-bude-letos-klesat-na-nizsi-ceny-komodity-doplaci-i-hute>
- [20] *London Metal Exchange* [online] [cit.10.7.2013] Dostupné z: <http://www.lme.com/>
- [21] *InfoMine* [online] [cit.10.7.2013] Dostupné z: <http://www.infomine.com/investment/metal-prices/ferro-titanium/>
- [22] *Česká národní banka* [online] Měnová politika [cit. 10.7.2013] Dostupné z: http://www.cnb.cz/miranda2/export/sites/www.cnb.cz/cs/menova_politika/gev/gev_2013/gev_2013_06.pdf
- [23] *OTE,a.s.* [online] Výroční zpráva [cit. 10.7.2013] Dostupné z: http://www.ote-cr.cz/o-spolecnosti/soubory-vyrocní-zprava-ote/ZOOR_2011.pdf
- [24] *BusinessVize.cz* [online] IN 05 Bankrotní index z Česka, který funguje na české firmy [cit. 28.7.2013] Dostupné z: <http://www.businessvize.cz/financni-analyza/in05-bankrotni-index-z-ceska-ktery-funguje-na-ceske-firmy>
- [25] *FINMAG.cz* [online] Dluhopisy 2012 a 2013 [cit. 17.8.2013] Dostupné z: <http://www.finmag.cz/cs/finmag/investice/dluhopisy-2012-a-2013-bublina-roste/>

[26] *Česká národní banka* [online] Prognóza 3M PRIBOR [cit. 15.8.2013] Dostupné z:

http://www.cnb.cz/cs/menova_politika/prognoza/#PRIBOR

[27] *Ceny energie.cz* [online] Pohled do roku 2040: zelená Evropa, jaderné Česko [cit.

10.7.2013] Dostupné z: <http://www.cenyenergie.cz/pohled-do-roku-2040-zelena->

[evropa-jaderne-cesko.aspx](http://www.cenyenergie.cz/pohled-do-roku-2040-zelena-evropa-jaderne-cesko.aspx)

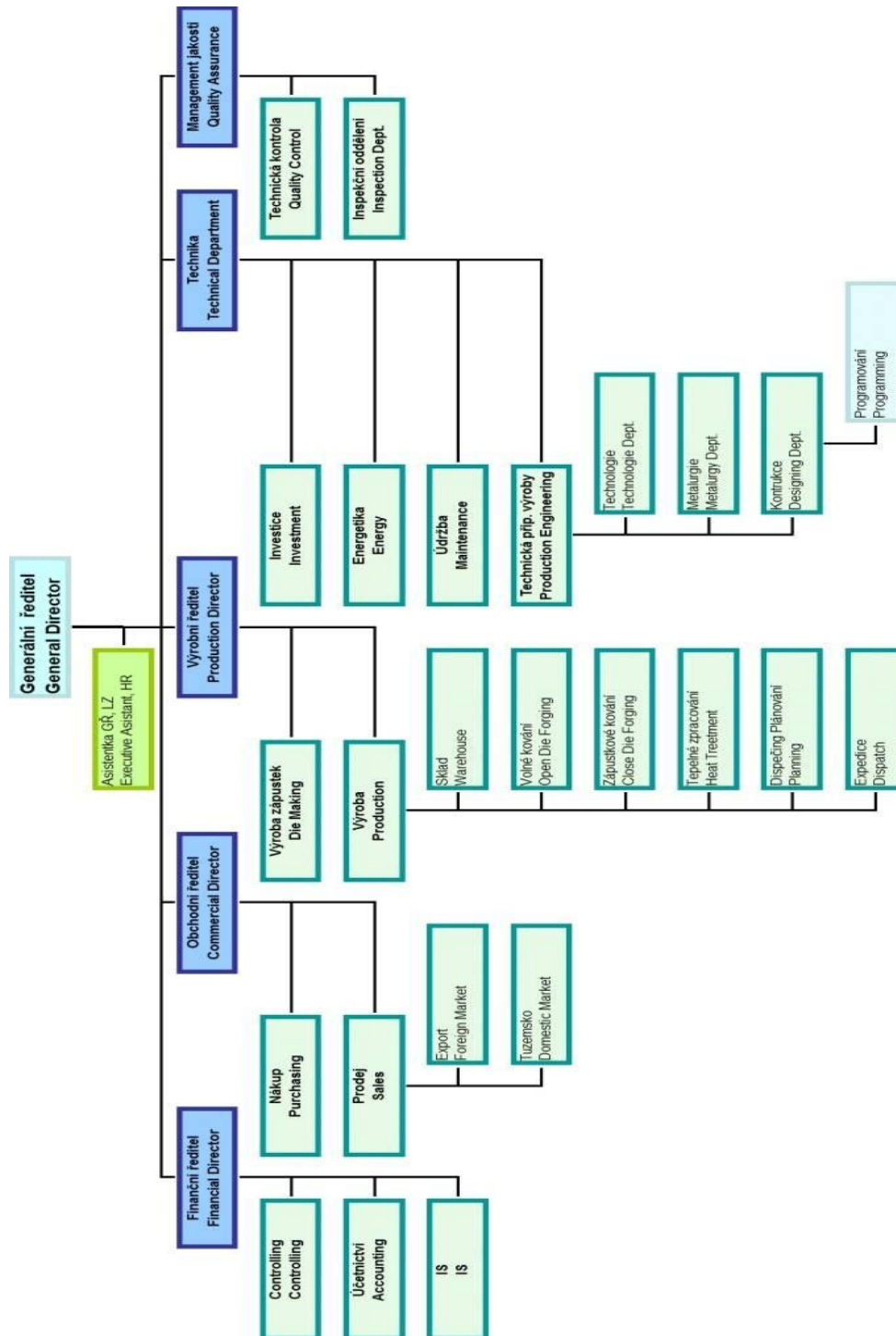
SEZNAM PŘÍLOH

Příloha A: Organizační struktura Czech Precision Forge a.s.

Příloha B: Rozvaha 2009 – 2012

Příloha C: Výkaz zisku a ztráty 2009 – 2012 (zkrácený o nulové položky)

Příloha A:



Příloha B: Rozvaha 1. část

Rozvaha společnosti CPF a.s.						
(v celých tisících CZK)			2009	2010	2011	2012
AKTIVA CELKEM	001	315 666	288 176	326 114	323 744	
Pohledávky za upsaný základní kapitál	002	0	0	0	0	
Stálá aktiva	003	213 682	199 554	197 335	173 145	
Dlouhodobý nehmotný majetek	004	368	192	128	271	
Software	007	369	192	128	271	
Dlouhodobý hmotný majetek	013	213 314	199 361	197 206	172 874	
Stavby	015	54 081	51 856	58 196	56 631	
Samostatné movité věci a soubory movitých věcí	016	159 084	146 918	139 010	116 243	
Nedokončený dlouhodobý hmotný majetek	020	149	587	0	0	
Finanční dlouhodobý majetek	023	0	0	0	0	
Oběžná aktiva	031	101 974	88 622	128 779	150 599	
Zásoby	032	55 726	73 783	96 330	83 314	
Materiál	033	17 438	20 229	28 543	26 277	
Nedokončená výroba a polotovary	034	38 288	53 554	67 787	57 037	
Dlouhodobé pohledávky	039	2 750	2 750	2 750	165	
Pohledávky z obchodních vztahů	040	2 750	2 750	2 750	0	
Jiné pohledávky	046	0	0	0	165	
Krátkodobé pohledávky	048	7 231	9 873	27 336	70 828	
Pohledávky z obchodních vztahů	049	26 343	26 919	56 839	62 140	
Stát - danové pohledávky	054	4 300	5 947	-15	5 954	
Krátkodobé poskytnuté zálohy	055	15	3 572	7 622	2 571	
Dohadné účty aktivní	056	0	0	-110	0	
Jiné pohledávky	057	-23 427	-26 566	-37 001	163	
Finanční majetek	058	36 266	2 216	2 364	-3 708	
Peníze	059	1	0	0	0	
Účty v bankách	060	36 265	2 216	2 364	-3 708	
Krátkodobé cenné papíry a podíly	061	0	0	0	0	
Pořizovaný krátkodobý finanční majetek	062	0	0	0	0	
Časové rozlišení	063	10	0	0	0	
Náklady příštích období	064	10	0	0	0	
Příjmy příštích období	066	0	0	0	0	

Příloha B: Rozvaha 2. část

v tis. Kč		2009	2010	2011	2012
PASIVA CELKEM	067	315 666	288 176	326 114	323 744
Vlastní kapitál	068	88 816	76 296	83 383	59 398
Základní kapitál	069	120 000	120 000	120 000	120 000
Základní kapitál	070	120 000	120 000	120 000	120 000
Vlastní akcie a vlastní obchodní podíly (-)	071	0	0	0	0
Změny základního kapitálu	072	0	0	0	0
Kapitálové fondy	073	-23 590	-26 730	-37 503	-37 771
Ocenovací rozdíly z přecenění majetku a závazků	076	-23 590	-26 730	-37 503	-37 771
Ocenovací rozdíly z přecenění při přeměnách	077	0	0	0	0
Fondy ze zisku	078	1 412	1 412	1 412	1 980
Zákonný rezervní fond / Nedělitelný fond	079	1 412	1 412	1 412	1 980
Statutární a ostatní fondy	080	0	0	0	0
Hospodářský výsledek minulých let	081	3 847	-9 007	-18 386	-7 581
Nerozdělený zisk minulých let	082	3 847	0	-9 379	0
Neuhrazená ztráta minulých let	083	0	-9 007	-9 007	-7 581
Hospodářský výsledek běžného účetního období ()	084	-12 853	-9 379	17 860	-17 230
Pasiva celkem (cizí zdroje)	085	226 850	208 685	232 844	252 888
Rezervy	086	2 568	1 673	1 598	1 445
Ostatní rezervy	090	2 568	1 673	1 598	1 445
Dlouhodobé závazky	091	2 307	2 225	2 225	2 850
Závazky z obchodních vztahů	092	2 225	2 225	2 225	0
Dohadné účty pasivní	099	0	0	0	0
Odložený danový závazek	101	82	0	0	2 850
Krátkodobé závazky	102	48 189	55 734	81 155	117 149
Závazky z obchodních vztahů	103	31 022	42 792	67 646	66 487
Závazky - ovládající a řídicí osoba	104	0	0	0	0
Závazky - podstatný vliv	105	0	0	0	0
Závazky ke společníkům , členům družstva	106	0	0	0	0
Závazky k zaměstnancům	107	2 739	2 932	3 253	6 908
Závazky ze sociálního zabezpečení a zdravotního poj.	108	1 387	1 699	1 737	2 301
Stát - danové závazky a dotace	109	388	468	-5 612	1 213
Krátkodobé přijaté zálohy	110	8 533	7 543	11 629	1 746
Vydané dluhopisy	111	0	0	0	0
Dohadné účty pasivní	112	300	300	2 500	500
Jiné závazky	113	3 820	0	0	37 994
Bankovní úvěry a výpomoci	114	173 786	149 052	147 867	131 444
Bankovní úvěry dlouhodobé	115	64 457	34 509	10 950	0
Bankovní úvěry krátkodobé	116	109 329	114 543	136 917	131 444
Časové rozlišení	118	0	3 196	9 887	11 458
Výdaje příštích období	119	0	3 196	9 887	11 458
Výnosy příštích období	120	0	0	0	0

Příloha C: Výkaz zisku a ztráty

CZECH PRECISION FORGE a.s.			2009	2010	2011	2012
Výkaz zisků a ztrát v plném rozsahu						
(v celých tisících CZK)						
II.	Výkony	04	439 086	318 381	467 525	495 961
1	Tržby za prodej vlastních výrobků a služeb	05	478 810	302 826	443 423	503 327
2	Změna stavu zásob vlastní činnosti	06	-39 725	15 555	10 854	-7 366
3	Aktivace	07	0	0	13 249	0
B.	Výkonová spotřeba	08	283 690	230 274	349 808	360 665
1	Spotřeba materiálu a energie	09	213 229	179 297	274 177	288 085
2	Služby	10	70 461	50 977	75 630	72 580
+	Přidaná hodnota	11	155 396	88 107	117 718	135 296
C.	Osobní náklady	12	95 859	59 864	71 683	86 542
1	Mzdové náklady	13	74 301	44 077	53 960	65 351
2	Odměny členům orgánů společnosti a družstva	14	0	0	0	0
3	Náklady na sociální zabezpečení a zdravotní pojišť	15	19 911	14 767	16 731	19 691
4	Sociální náklady	16	1 647	1 019	992	1 500
D.	Daně a poplatky	17	264	457	474	468
E.	Odpisy dl.nehmotného a hmotného majetku	18	22 376	22 536	23 873	26 315
III.	Tržby z prodeje dl.majetku a materiálu	19	808	0	0	1 514
1	Tržby z prodeje dlouhodobého majetku	20	786	0	0	486
2	Tržby z prodeje materiálu	21	22	0	0	1 028
F.	Zůstatková cena prodaného dl. majetku a mat.	22	720	0	0	166
1	Zůstatková cena prodaného dl.majetku	23	692	0	0	166
2	Prodaný materiál	24	27	0	0	0
G.	Změna stavu rezerv a opr. položek v prov. čin.	25	1 268	-62	1 824	-50
IV.	Ostatní provozní výnosy	26	7 923	14 161	12 988	10 613
H.	Ostatní provozní náklady	27	11 504	8 227	10 671	10 259
*	Provozní hospodářský výsledek	30	32 136	11 247	22 163	23 723
X.	Výnosové úroky	42	213	17	5	2
N.	Nákladové úroky	43	7 908	7 044	6 076	5 295
XI.	Ostatní finanční výnosy	44	20 185	23 084	7 259	4 866
O.	Ostatní finanční náklady	45	62 494	36 760	9 124	40 504
XII.	Převod finančních výnosů	46	0	0	0	0
P.	Převod finančních nákladů	47	0	0	0	0
*	Hospodářský výsledek z finančních operací	48	-50 004	-20 703	-7 936	-40 931
Q.	Daň z příjmů za běžnou činnost	49	-5 015	-77	2 852	22
1	Dan z příjmů za běžnou činnost - splatná	50	7	5	2	22
2	Dan z příjmů za běžnou činnost - odložená	51	-5 021	-82	2 850	0
**	Hospodářský výsledek za běžnou činnost	52	-12 853	-9 379	11 374	-17 230
*	Mimořádný hospodářský výsledek	58	0	0	0	0
***	Hospodářský výsledek za účetní období (+/-)	60	-12 853	-9 379	11 374	-17 230
****	Hospodářský výsledek před zdaněním (+/-)	61	-17 868	-9 456	14 227	-17 208

Abstrakt

Burianová, M. *Projekt zvyšování výkonnosti firmy prostředky strategického řízení*. Diplomová práce. Plzeň: Fakulta ekonomická ZČU v Plzni, 132 s., 2013

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

Tato diplomová práce se zabývá zvyšováním výkonnosti konkrétní kovárenské firmy. V první části práce je provedena analýza stávající výkonnosti firmy pomocí finanční analýzy. Následuje stanovení střednědobého plánu pomocí formulované vize a strategických cílů společnosti, včetně sestavení finančního plánu pro následující čtyři roky. Dále je provedena analýza rizik, na jejímž základě jsou vytvořeny 3 strategické scénáře (pesimistický, optimistický a realistický). Tyto strategické scénáře jsou prověřeny z hlediska dostatečné výkonnosti k dosažení strategických cílů. Pokud jsou zjištěny negativní odchylky (Planning gaps), je provedena korekce vytvořením strategické varianty, či přímo úprava strategického cíle tak, aby bylo tohoto strategického cíle dosaženo a došlo tak ke zvýšení výkonnosti firmy oproti minulému období. Na závěr práce je provedena optimalizace aktiv.

Abstract

Burianová, M. *The Project of the Company Performance Increase by Means of Strategic Management*. Graduation thesis. Pilsen: Faculty of Economics University of West Bohemia in Pilsen, 132 pages, 2013

Key words: strategic plan, strategic scenarios, performance, financial analysis, risk analysis

This thesis deals with improving the performance of specific forging company. In the first part of the thesis is performed an analysis of current business performance through financial analysis. Followed by the establishment of a medium-term plan, formulation of a vision and strategic objectives of the company, including the financial plan for the next four years. Further was made risk analysis, which is the base for creating three strategic scenarios (pessimistic, optimistic and realistic). These strategic scenarios are assessed for their sufficient of performance to achieve strategic objectives. If the planning gaps are found, the correction is made by creating strategic options, or by directly editing the strategic goals so, that the strategic objectives can be achieved and thus improving business performance compared to the previous period. At the conclusion of the work is carried out optimization of assets.