

**ZÁPADOČESKÁ UNIVERZITA V PLZNI**

**FAKULTA EKONOMICKÁ**

Diplomová práce

**Projekt implementace střednědobého strategického  
programu organizace**

**Implementation of Middle -Term Strategic Program  
into the Organization Project**

Bc. Petra Kudrlová

Plzeň 2014

ZÁPADOČESKÁ UNIVERZITA V PLZNI

Fakulta ekonomická

Akademický rok: 2013/2014

## ZADÁNÍ DIPLOMOVÉ PRÁCE

(PROJEKTU, UMĚLECKÉHO DÍLA, UMĚLECKÉHO VÝKONU)

Jméno a příjmení: **Bc. Petra KUDRLOVÁ**  
Osobní číslo: **K11N0104P**  
Studijní program: **N6208 Ekonomika a management**  
Studijní obor: **Podniková ekonomika a management**  
Název tématu: **Projekt implementace střednědobého strategického programu organizace**  
Zadávající katedra: **Katedra podnikové ekonomiky a managementu**

### Z á s a d y p r o v y p r a c o v á n í :

1. Charakterizujte podnikatelský subjekt včetně analýzy prostředí.
2. Zpracujte podnikatelský plán vzniklý na základě formulovaného strategického plánu.
3. Popište krátkodobé cíle potřebné pro implementaci strategického plánu.
4. Stanovte parametry výkonnosti podnikatelského plánu.
5. Navrhněte organizační postupy zavedení podnikatelského plánu do organizace.
6. Navrhněte controllingové postupy sledující naplnění stanovených strategických cílů.

## **Čestné prohlášení**

Prohlašuji, že jsem diplomovou práci na téma

*„Projekt implementace střednědobého strategického programu organizace“*

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

V Plzni, dne 6. prosince 2013

.....

podpis autora

## **Poděkování**

Ráda bych touto cestou poděkovala Ing. Jarmile Ircingové, Ph.D., za odborný dohled, věcné připomínky a náměty, které mi pomohly zdárně zpracovat a dokončit moji diplomovou práci.

Dále chci poděkovat Ing. Janu Pěnkavovi za poskytnutí velkého množství praktických informací potřebných pro vypracování diplomové práce a čas, který mi v rámci konzultací věnoval.

## Obsah

Úvod .....	7
1 Profil podnikatelského subjektu.....	9
1.1 Základní údaje o společnosti .....	9
1.2 Údaje o činnosti společnosti .....	10
1.3 Historie společnosti.....	11
1.4 Současná situace společnosti.....	12
1.5 Systém řízení ochrany životního prostředí.....	12
1.6 Organizační struktura společnosti.....	13
1.7 ČZ a.s. jako součást zpracovatelského průmyslu .....	13
2 Strategický plán rozvoje společnosti.....	15
2.1 Poslání .....	15
2.2 Vize .....	15
2.3 Strategické cíle pro roky 2014 – 2016.....	18
3 Analýza prostředí společnosti ČZ a.s. ....	20
3.1 Externí analýza prostředí .....	20
3.1.1 Analýza makroprostředí.....	21
3.1.2 Analýza mezoprostředí.....	26
3.1.3 Hodnocení výsledků externí analýzy – matice EFE .....	31
3.2 Interní analýza prostředí .....	32
3.2.1 Analýza mikroprostředí .....	32
3.2.2 Hodnocení výsledků interní analýzy – matice IFE .....	42
4 Vymezení krátkodobých cílů pro potřeby implementace podnikatelského plánu .....	44
4.1 Parametrizace krátkodobých cílů.....	44
4.2 Strategie k dosažení cílů.....	49
4.3 Vymezení strategických činností.....	53
5 Podnikatelský plán .....	60
5.1 Podrobný plán podnikatelský (2014) .....	60
5.1.1 Plán obchodní .....	60
5.1.2 Plán technického a technologického rozvoje (plán investic) .....	61
5.1.3 Plán personální.....	62
5.2 Podrobný plán finanční (2014).....	63
5.2.1 Plán výnosů .....	63
5.2.2 Plán nákladů .....	66

5.2.3 Plán hospodářského výsledku .....	72
5.2.4 Plán aktiv .....	74
5.2.5 Plán pasiv .....	78
5.2.6 Plánovaný výkaz cash flow .....	81
5.3 Stručný finanční plán (2014 - 2016) .....	83
5.3.1 Plán výnosů, nákladů a HV .....	86
5.3.2 Plán aktiv a pasiv .....	88
6 Rizika ovlivňující naplnění podnikatelského projektu .....	90
6. 1 Vymezení rizikových faktorů .....	90
6.2 Stanovení významnosti rizikových faktorů.....	92
6.2.1 Expertní hodnocení .....	92
6.2.2 Analýza citlivosti.....	93
6.3 Nepřímé stanovení rizika .....	97
6.4 Strategické scénáře .....	100
6.4.1 Optimistický scénář .....	101
6.4.2 Pesimistický scénář .....	104
6.4.3 Realistický konzervativní scénář .....	107
6. 5 Opatření vedoucí ke snížení rizika.....	108
7 Návrh controllingových postupů sledujících naplnění strategických cílů .....	111
8 Závěr.....	116
9 Seznam tabulek a obrázků .....	119
10 Seznam zkratk a symbolů.....	122
11 Seznam použité literatury .....	123
12 Seznam příloh.....	127

## Úvod

Obsahem diplomové práce je návrh implementace střednědobého strategického plánu v podniku ČZ a.s. (dále jen ČZ), jakožto víceoborové společnosti s dlouholetou tradicí působící na strojírenském trhu a představující jeden z velkých původních podniků v jihočeském kraji. Převážná část produkce je určena pro automobilový průmysl. Produkty jsou určeny jak pro trh tuzemský, tak i pro trh zahraniční, na který je exportována více než polovina produkce společnosti.

Cílem diplomové práce bude sestavení střednědobého plánu společnosti s ohledem na výsledky analýzy prostředí a následně návrh implementace tohoto plánu do společnosti ČZ.

Vlastní práce je členěna do sedmi kapitol, jejichž zpracováním bude dosaženo stanovených cílů.

Kapitola první zahrnuje představení podnikatelského subjektu ČZ, je zde popsán historický vývoj společnosti až do současné podoby a charakterizována výrobní činnost společnosti.

Kapitola druhá společně s kapitolou třetí definuje strategický plán společnosti ČZ. Druhá kapitola formuluje poslání, vizi a strategické cíle společnosti, které jsou určeny pro plánované období, tedy pro roky 2014 – 2016. Na tuto kapitolu navazuje třetí kapitola zabývající se analýzou prostředí společnosti, a to jak analýzou externího prostředí, jejímž výstupem je seznam příležitostí a hrozeb, tak analýzou interního prostředí, po jejímž zpracování je získán seznam silných a slabých stránek společnosti.

Kapitola čtvrtá na základě dlouhodobých cílů parametrizuje cíle krátkodobé, které poslouží zároveň jako indikátory výkonnosti. Krátkodobé cíle spolu s vymezením strategie vedou k dosažení stanovených cílů. Součástí kapitoly je i popis strategických činností, které vymezují úkoly, termíny a osoby nutné pro implementaci plánu.

Obsahem následující kapitoly je podrobněji zpracovaný podnikatelský plán, který obsahuje plán obchodní, personální, investiční a finanční, a to nejprve pro rok 2014. Poté následuje výhledová verze podnikatelského plánu pro zbývající roky 2015 a 2016.

Důležitou součástí diplomové práce je vymezení rizikových faktorů, které mohou ohrozit naplnění střednědobého plánu společnosti. Analýze rizika se věnuje celá předposlední kapitola diplomové práce. Obsahem šesté kapitoly je určení rizikových faktorů, které se pohybují nad hranicí přijatelného rizika. Vymezené rizikové faktory jsou podrobeny expertnímu hodnocení a analýze citlivosti. S ohledem na rizikové faktory jsou zpracovány strategické scénáře a také opatření korigující dopad rizikových faktorů.

Zpracované strategické scénáře poslouží k sestavení poslední kapitoly, jejíž součástí je u výkonnostních parametrů vymezení hodnot, které dávají společnosti jasný signál o tom, zda se dané hodnoty pohybují v požadovaném intervalu.



## 1 Profil podnikatelského subjektu

Kapitola první charakterizuje podnikatelský subjekt ČZ a.s. (dále jen ČZ), pro který bude následně sestaven strategický plán společnosti.

### 1.1 Základní údaje o společnosti

<i>Obchodní firma:</i>	ČZ a.s.
<i>Sídlo:</i>	Sluneční náměstí 2540/5, Praha 5
<i>Identifikační číslo:</i>	25181432
<i>Právní forma:</i>	akciová společnost
<i>Datum vzniku:</i>	7. září 1998

*Logo společnosti:*



Společnost byla zapsána do obchodního rejstříku u Městského soudu v Praze 5, Česká republika, číslo vložky 9762, oddíl B.

Předmět podnikání v celém rozsahu zapsaném v obchodním rejstříku:

- obráběčství,
- slévárství, modelářství,
- opravy ostatních dopravních prostředků a pracovních strojů,
- truhlářství, podlahářství,
- galvanizérství, smaltérství,
- podnikání v oblasti nakládání s nebezpečnými odpady,
- provádění staveb, jejich změn a odstraňování,
- vývoj, výroba, opravy, úpravy, přeprava, nákup, prodej, půjčování, uschovávání, znehodnocování a ničení zbraní,
- montáž, opravy, revize a zkoušky zdvihacích zařízení,
- montáž, opravy, revize a zkoušky elektrických zařízení,
- montáž, opravy, revize a zkoušky tlakových zařízení a nádob na plyny
- silniční motorová doprava,
- výroba, obchod a služby neuvedení v přílohách 1 až 3 živnostenského zákona
- zámečnictví, nástrojařství,
- opravy silničních vozidel,
- vodoinstalatérství, topenářství,

- hostinská činnost,
- projektová činnost ve výstavbě,
- provozování nestátního zdravotnického zařízení v odbornostech všeobecná sestra, rehabilitační a fyzikální medicína, fyzioterapie.

Společnost je privatizována, 100 % základního kapitálu je v rukou fyzických osob z České republiky.

#### Členové statutárních orgánů

Předseda představenstva	Ing. Jan Kuneš
Místopředseda představenstva	Ing. Luboš Kubišta
Člen představenstva	Ing. Hana Švihálková

#### Členové dozorčích orgánů

Předseda dozorčí rady	JUDr. Vladimír Požárek
Místopředseda dozorčí rady	JUDr. Josef Klečka
Člen dozorčí rady	PhDr. Vladimír Juško [24]

## **1.2 Údaje o činnosti společnosti**

ČZ a.s. je víceoborová společnost s více než osmdesátiletou tradicí. Společnost má vlastnický podíl ve třech dceřinných společnostech, jedná se o ČZ Řetězy, s.r.o., ČZ Strojírna, s.r.o. a ČZ Gastro, s.r.o.. ČZ vlastní stoprocentním podílem PEDICA CZ, a.s. a má majetkovou účast na ČZ-TURBO-GAZ (Nižnij Novgorod). Ve společnosti je zaměstnáno kolem 1400 zaměstnanců a spolu s dceřinými společnostmi se pak jedná o cca 2000 zaměstnanců.

- **výroba komponentů pro automobilový průmysl**

Komponenty pro automobilový průmysl tvoří v současné době hlavní výrobní program společnosti. Výroba těchto komponentů zahrnuje výrobní spolupráci s firmou Škoda Auto a s dalšími významnými výrobci z oblasti automobilového průmyslu. Technologie, které odpovídají vysokým nárokům kvality, umožnili firmě vstoupit právě

do segmentu automobilového průmyslu. Důležitou roli zde hraje rovněž účelná kooperace skupiny ČZ.

- **výroba plnicích turbodmychadel**

Turbodmychala se používají v dieslových motorech nákladních automobilů, užitkových automobilů, autobusů a traktorů. V současnosti ČZ a.s. vyrábí tři základní typové řady, z toho dvě typové řady jsou licenční a jedna typová řada je vlastního vývoje (1993). K významným odběratelům se řadí světový výrobce zemědělské techniky – firma John Deere. Důležitým trhem se pro ČZ stává Čína, kam se dodávají turbodmychla zejména výrobcům nákladních automobilů.

- **výroba odlitků ze šedé a tvárné litiny**

ČZ a.s. vyrábí různé odlitky s hmotností do 10 kg, velká část výroby je určena pro automobilový průmysl. Část produkce slouží pro potřeby jednotlivých divizí, zejména jde pak o divizi Turbo.

- **výroba odlitků z hliníku odlévaných pod tlakem**

Tyto odlitky jsou určeny rovněž pro automobilový průmysl a také pro spotřební průmysl. Velká část produkce je určena pro export.

- **výroba nářadí**

Stručný průřez výrobním programem dceřiných společností:

- **ČZ Řetězy, s.r.o.** – výroba řetězů je spojena s více než sedmdesátiletou tradicí. Výrobky jsou určeny pro jízdní kola, motocykly, automobily, strojírenství, zemědělství a průmyslová odvětví.
- **ČZ Strojárna, s.r.o.** – se řadí mezi renomované výrobce brousících strojů a výroba se váže k více než padesátileté tradici. Výrobky směřují především do Evropy, USA a Ruska.
- **ČZ Gastro, s.r.o.** – mezi aktivity společnosti patří výroba studené kuchyně, závodní stravování a rozvoz studené i teplé kuchyně. [18]

### 1.3 Historie společnosti

Dlouholetá historie společnosti je spojena s rokem 1919, kdy ve Strakoncích vznikl výrobní závod zabývající se výrobou zbraní, známý pod názvem „Jihočeská zbrojovka“.

O tři roky později po sloučení s továrnou na zbraně ve Vejpřtech a závodem v Praze vznikla akciová společnost „Česká zbrojovka v Praze továrny ve Strakonících“. Roku 1932 firma začala sériově vyrábět motorová kola a o tři roky později se na trhu objevily první strakonické motocykly a začalo slavné období motocyklové produkce pod značkou ČZ. Díky obchodním úspěchům si společnost rozšířila výrobní aktivity, jednalo se o začátek výroby řetězů a obráběcích strojů. Rok 1949 znamenal pro společnost znárodnění a výroba zbraní byla zastavena. V následujících letech patřily motocykly ČZ mezi nejznámější cestovní motocykly. Útlum výroby motocyklů nastal v osmdesátých letech minulého století, kdy se společnost začala soustředit na automobilový průmysl. Následující roky se vyznačovaly změnami ve výrobě a struktuře společnosti. V roce 1991 byla společnost transformována na akciovou společnost a o dva roky později byla společnost privatizována. Dále došlo ve firmě ke vzniku divizí, dceřiných společností a společnost se více začala zaměřovat na automobilový průmysl. [17]

#### **1.4 Současná situace společnosti**

Skupina ČZ se svým obratem řadí mezi významné strojírenské firmy v České republice a je předním exportérem (Rusko, Mexiko, Francie, Bělorusko, Německo, Itálie, USA, Turecko, Slovensko, Finsko), dále se vyznačuje dobrou finanční stabilitou a její hospodaření umožňuje každoročně investovat zejména do nových technologií. Výrobky skupiny ČZ jsou určeny jak pro tuzemský tak i pro zahraniční trh. Firma disponuje velmi dobrou technologickou vybaveností a velká část produkce je určena pro automobilový průmysl. Společnost se snaží upevnit své postavení a patřit tak mezi přední dodavatele komponentů právě pro automobilový průmysl.

Mezi nejdůležitější výrobní celky se v současné době řadí divize Turbo zabývající se výrobou turbodmychadel, která také přináší práci pro obě slévárny a pro nástrojárnu. Dalším důležitým výrobním celkem je divize Auto zabývající se výrobou autokomponentů. Zatímco se výrobní celky Turbo a Auto velmi dobře rozvíjí, společnost byla nucena utlumit výrobu vysokozdvíhových vozíků DESTA a nyní slouží divize DESTA servisním účelům a obchodu s náhradními díly

#### **1.5 Systém řízení ochrany životního prostředí**

Systému řízení ochrany životního prostředí (EMS) je v rámci skupiny ČZ věnována důkladná a nepřetržitá pozornost. Společnost klade důraz na dodržování všech

legislativních předpisů souvisejících právě s EMS. Všechny své investice společnost posuzuje pečlivě s hlediska dopadu na životní prostředí.

Společnost je držitelem certifikací dle norem:

- ISO 9001 – norma zaměřená na jakost,
- ISO/TS 16949 – norma zaměřená na management jakosti v oblasti automobilového průmyslu,
- ISO 14 001 – norma zaměřená na management ochrany životního prostředí,
- OHSAS 18001 – norma zaměřená na management bezpečnosti a ochrany při práci. [19]

## 1.6 Organizační struktura společnosti

Společnost je rozdělena na divize, samostatné provozy a generální ředitelství.

V čele společnosti stojí generální ředitel, kterého jmenuje představenstvo společnosti – statutární orgán. Generální ředitelství dohlíží na úseky finančního ředitelství, obchodního ředitelství a technického ředitelství. Organizační struktura společnosti zahrnuje tyto divize: Slévárna litiny, Slévárna hliníku, Auto, Turbo, Nástrojárna a tyto samostatné provozy: Energetika, Doprava, Zásobování, Sociální služby, Obchod a servis DESTA. V čele každé divize stojí ředitel a každá divize je dále členěna na útvar nákupu, prodeje, výroby, technický útvar, ekonomický úvar a útvar řízení kvality. Divize nemají vlastní právní subjektivitu. Takto je definována mateřská základna ČZ., ale součástí organizační struktury jsou i dceřinné společnosti s vlastní právní subjektivitou. Schématické znázornění organizační struktury je obsahem přílohy A.

## 1.7 ČZ a.s. jako součást zpracovatelského průmyslu

ČZ a.s. je strojírenskou firmou spadající dle klasifikace NACE do:

- sekce C – zpracovatelský průmysl,
- oddíl 28. výroba strojů a zařízení j.n,
- 28.1 - výroba strojů a zařízení pro všeobecné účely
- 28.13 - výroba ostatních čerpadel a kompresorů

V roce 2012 došlo ve zpracovatelském průmyslu k růstu produkce pouze v pěti odvětvích, přičemž jedním z nich bylo odvětví výroby strojů a zařízení (o 2,4%). Výroba strojů a zařízení je velice významné odvětví ve zpracovatelském průmyslu.

Toto odvětví hraje významnou roli při investičních činnostech a je podporováno různými systémy pro podporu podnikání a programy pro podporu výzkumu, vývoje a inovací.[14]

## 2 Strategický plán rozvoje společnosti

Po charakterizování společnosti přichází na řadu zpracování strategického plánu společnosti, jehož obsahem je formulace poslání, vize a strategické cíle společnosti.

### 2.1 Poslání

Poslání by mělo odpovídat na základní otázky – Jaký je smysl podnikání společnosti? Jaké produkty mají naplnit činnosti firmy? Poslání společnosti musí vzít v úvahu historii firmy, schopnosti a vlivy prostředí, které mohou společnost významně ovlivnit. Poslání musí směřovat k cílům, kterými jsou nejčastěji: postavení na trhu, produktivita, výkonnost, ekonomické výsledky či sociální program. [2]

*„Poslání je formulováno na obecné úrovni, nejsou zde vysloveny měřitelné cíle (jejich časový rámeček), pouze orientace a postoje. Formulací poslání podnik vlastně zdůvodňuje oprávněnost své existence, hlásí se k podnikové filozofii zahrnující obecné cílové představy, ze kterých vychází účel podnikání a základní hodnoty podniku.“ [4, s. 23]*

ČZ a.s. je firma s dlouholetou tradicí, díky dlouholetému působení na trhu zůstává ve strakonickém okrese největší českou firmou působící v oblasti strojírenství. Zabývá se výrobou turbodmychadel, výrobou odlitků z litiny a hliníku a výrobou nářadí. V posledních letech je doménou společnosti výroba komponentů pro automobilový průmysl. Společnost vyrábí kvalitní produkty a snaží se o nepřetržitý kontakt se zákazníky. ČZ a.s. je výrobním podnikem, a proto při svých výrobních procesech věnuje nepřetržitou pozornost environmentální politice a ochraně životního prostředí.

### 2.2 Vize

Součástí vize jsou činnosti, které určují cíle, úkoly, postupy a prostředky jak dosáhnout vytčených cílů v plánovaném časovém horizontu. Vize je na rozdíl od poslání časově ohraničená. Mezi hlavní komponenty vize patří:

- zákazníci dotyčného strategického záměru,
- produkt a jeho výjimečnost,
- popis trhu a jeho segmentů,
- technické, technologické a užité přednosti produktu,
- strategie záměru (růst, ziskovost atd.),

- filozofie záměru (hodnoty, priority, víra),
- vliv na koncepci a postavení podniku (konkurenční pozice),
- veřejná image,
- sociální koncepce. [2]

V následujícím textu jsou podrobně rozpracovány jednotlivé komponenty vize pro období 2014 – 2016.

- Zákazníky společnosti jsou převážně firmy zabývající se výrobou osobních automobilů, užitkových automobilů, dále firmy zabývající se zemědělskou technikou a další speciální technikou. Pokud chce společnost obstát v budoucnu, musí být na své výrobky, zaměstnance a zákazníky náročná. Stejně tak zákazníci musí být nároční na kvalitu, nesmí trpět nedostatky a nákup provádět u konkurence. Společnost se v následujícím období bude snažit upevnit obchodní vztahy se svými stávajícími zákazníky a získat zákazníky nové, a to zejména z oblasti automobilového průmyslu. Cílem společnosti jsou spokojení zákazníci, kteří budou spolupracovat s firmou ČZ a.s. již od vývoje produktu. Úzká spolupráce s těmito zákazníky pomůže firmě naplnit strategický záměr společnosti. Stávající zákazníky bude firma oslovovat nabídkou produktů s vysokou kvalitou a vyhovující cenou, které budou vyrobeny za pomoci kvalifikovaných pracovníků a moderních technologií. Firma bude usilovat o přízeň nových zákazníků prostřednictvím propracovaného marketingu, důležitou roli zde bude mít účast na mezinárodních veletrzích. Snahou bude tedy navázat kontakt nejen s tuzemskými zákazníky, ale i zákazníky zahraničními, proto zde budou mít důležité postavení obchodní zástupci.
- V následujícím období se firma zaměří na prodej turbodmychadel a autodílů, velká pozornost bude také věnována slévárenským výrobkům, a to z důvodu nové modernizace slévárny, která umožní sériovost výrobků a tedy možnost získání rozsáhlých zakázek. Společnost bude nabízené služby a produkty nadále zlepšovat, inovovat a rozvíjet. Záruku kvality představují pro zákazníky produkty certifikované podle norem ISO. Součástí vize je snížení zmetkovitých výrobků ve všech divizích. Společnost se zaměří na udržení konkurenceschopné struktury nákladů. Vzhledem ke zvyšujícím se cenám materiálových vstupů



se bude firma snažit udržet poměr nákladů na prodané zboží vzhledem k tržbám na přijatelné úrovni. Společnost klade obrovský důraz na ekologii. Při výrobě jsou dodržovány všechny postupy tak, aby nedocházelo ke znečišťování životního prostředí. Všechny investice i nové technologie jsou posuzovány také z hlediska dopadu na životní prostředí.

- Společnost bude upevňovat pozici na stávajících trzích a bude se snažit proniknout prostřednictvím podpory prodeje na trhy nové. Společnost chce propagovat výrobky na mezinárodních veletrzích. Export představuje cca 60 % celkových tržeb, nejvíce produktů směřuje do Ruska, Mexika a Francie. Společnost se bude snažit proniknout i do zemí s větší absorpční schopností, půjde o Čínu, Brazílii a Indonésii.
- Společnost hodlá zlepšovat svojí finanční situaci, chce se zaměřit na zvyšování tržeb z prodeje výrobků a služeb, zvyšování přidané hodnoty a zisku před zdaněním. Pozornost bude věnována oblasti rentability, kde jsou výsledky nižší v porovnání s oborovými hodnotami, nadále si chce firma udržet svou nízkou zadluženost. Firma také usiluje o udržování obchodních vztahů se stávajícími zákazníky a obchodními partnery.
- ČZ a.s. se snaží o to, aby byla vnímána zejména jako významný dodavatel dílů hlavně pro automobilový průmysl. Společnost chce působit solidárně a rozvíjet tak svou image zejména prostřednictvím nabídky produktů vysoké kvality a pokračovat ve spolupráci s městem Strakonice, s místními podnikateli a školami.
- Prosperita společnosti je úzce spjata s kvalifikovanými, kreativními a loajálními zaměstnanci, proto bude firma v následujících letech investovat do školení a vzdělávání zaměstnanců, které zajistí vyšší kvalifikovanost lidských zdrojů. Důležitá je rovněž jazyková zdatnost zaměstnanců ve snaze proniknout na zahraniční trhy. Pro dobré podmínky na pracovišti je rozhodující spokojenost zaměstnanců, společnost bude nadále poskytovat pracovníkům slušný výdělek společně s důstojnými pracovními podmínkami. Své zaměstnance chce motivovat prostřednictvím odměn. Rovněž bude dále ČZ podněcovat zájem o studium strojírenských oborů v jihočeském kraji. Společnost bude usilovat o zachování pracovních pozic a zůstat tak i nadále významným zaměstnavatelem pro region.

Hlavním záměrem společnosti pro plánované období 2014 – 2016 bude převážně snaha stát se na tuzemském i zahraničním trhu vyhledávaným subdodavatelem pro automobilový průmysl. Společnost bude nadále vyrábět autokomponenty a maximálně se soustředit se na kvalitní výrobní proces, který zabrání výrobě vadných výrobků. Společnost bude posilovat finanční stabilitu, konkurenceschopnost, upevňovat vztahy se stávajícími zákazníky a budovat vztahy s potenciálními klienty.

### 2.3 Strategické cíle pro roky 2014 – 2016

Podnik musí být schopný přeměnit široký smysl podnikání, který byl stanoven ve vizi podniku do strategických cílů, jež ovlivní strategický směr podniku. Cíl představuje konkrétní situaci v podniku, kterého má být dosaženo za určité období. Správně stanovené cíle představují úkoly podniku pro vymezené časové období a vymezují chování ve vnitřních a vnějších souvislostech. [4, s. 23]

V návaznosti na vizi společnosti ČZ a.s. jsou stanoveny následující cíle pro plánované období 2014 – 2016.

- **Zvýšit tržby za plánované období**

Hlavním cílem společnosti je překonání klesající hodnoty tržeb, která nastala v uplynulém roce a zvýšení hodnot tržeb za prodej vlastních výrobků a služeb ze současných 1 384 mil. Kč na plánovaných 1 770 mil. Kč v roce 2016 (min. 8% nárůst v každém roce plánovaného období). Pro plánované období bude klíčová výroba turbodmychadel a komponentů pro automobilový průmysl.

- **Vytvořit konkurenceschopnou strukturu nákladů**

Podstatné je dále snížení podílu nákladů spojených s výrobou vlastních výrobků vzhledem k poměru tržeb z prodeje vlastních výrobků. Podíl výkonové spotřeby by neměl překročit úroveň 65 %. V důsledku zvýšení tržeb a snížení nákladů se zvýší přidaná hodnota o 4 % v jednotlivých letech.

- **Zvýšit hodnotu výsledku hospodaření před zdaněním**

Vlivem zvýšení tržeb za prodej vlastních výrobků a služeb a snížením nákladů dojde ke zvýšení hospodářského výsledků před zdaněním min. o 9 % v každém roce. Plánované hodnoty HV před zdaněním jsou stanoveny pro jednotlivé roky ve výši 81 mil. Kč, 89 mil. Kč a 98 mil. Kč.

- **Zvýšit hodnoty ukazatelů rentability**  
Společnost nemá problémy s rentabilitou, ale v porovnání s oborovými hodnotami dosahuje nižších hodnot. Společnost se bude snažit přiblížit oborovým hodnotám, tzn., že do roku 2016 se hodnoty ukazatelů rentability zvýší o 2 - 3 %.
- **Redukovat zmetkovitost výrobků**  
Je důležité snížit zmetkovitost výrobků do konce plánovacího období. Cílem je dostat se z úrovně 2,5 % zmetkovitých produktů z celkové produkce na úroveň alespoň 1,5 %.
- **Získat nové zákazníky na zahraničních trzích**  
Společnost se zaměří na získávání nových zákazníků. Není třeba soustředit se jen na tuzemské zákazníky, proto se společnost se zaměří na asijský trh. Cílem je získat do konce roku 2016 alespoň 10 významných zakázek.
- **Zvyšovat kvalifikaci klíčových zaměstnanců**  
Je nezbytné zajistit profesní růst svých zaměstnanců prostřednictvím jejich proškolení interním vzděláváním nebo externím vzděláváním dle profese. Náklady na vzdělávání jsou stanoveny ve výši 1,55 mil Kč pro rok 2016 a cílem je proškolit 75 % všech zaměstnanců.

### 3 Analýza prostředí společnosti ČZ a.s.

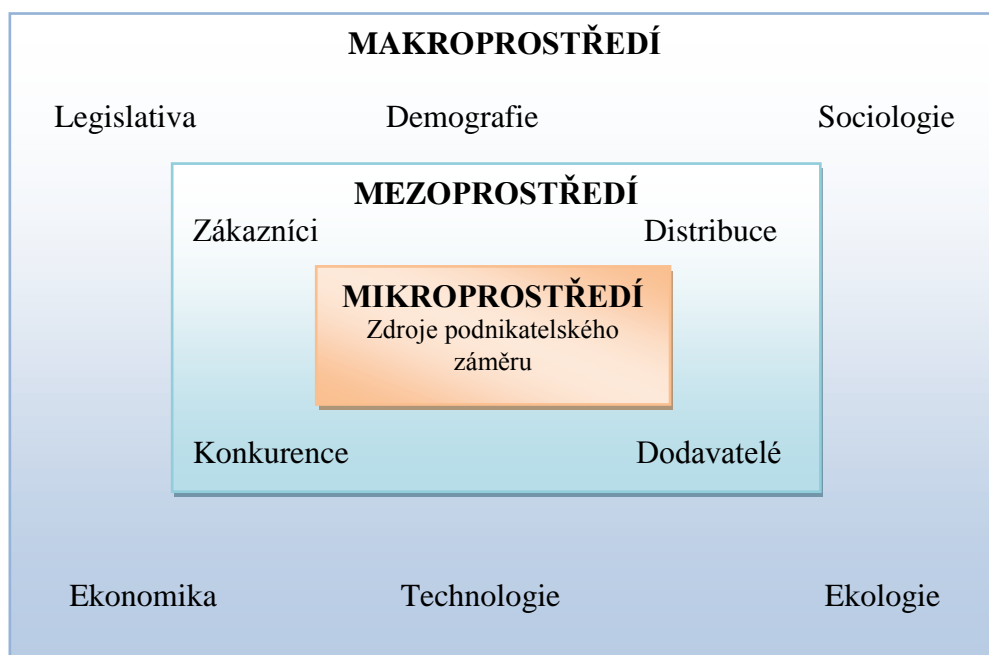
Analýza podnikatelského prostředí pomáhá zásadním způsobem společnosti poznat prostředí, ve kterém společnost působí. Znalost podnikatelského prostředí ovlivňuje činnosti firmy při rozhodování o strategickém rozvoji, při předvídání potřeb zákazníků a při identifikaci rizikových faktorů, jenž mohou strategický záměr ovlivnit. Analýza podnikatelského prostředí se soustředí na dvě části, jde o externí prostředí a interní prostředí společnosti. [2]

#### 3.1 Externí analýza prostředí

*„Podnik jako živý ekonomický organismus nemůže existovat osamoceně. Je obklopen prostředím, které na podnikový organismus působí a ovlivňuje jeho reakce (externím prostředím). Jde o řadu činitelů vnějšího světa, kteří mají vliv na volbu výrobku, který bude podnik na trhu nabízet, na ceny, které může pro výrobky stanovit, na distribuční cesty, které použije k přemístění výrobků ke spotřebitelům i na styl komunikování se zákazníky.“ [4]*

Součástí externí analýzy prostředí jsou analýzy makroprostředí a mezoprostředí. Přičemž makroprostředí existuje nezávisle na vůli podniku a mezoprostředí lze částečně ovlivnit nástroji marketingu.

Obrázek č. 1: Podnikatelské prostředí



Zdroj: [4], vlastní zpracování

Analýza makroprostředí hodnotí faktory tuzemského i zahraničního prostředí, které je důležité pro strategický záměr. Analýza mezoprostředí se zabývá rozborem odvětví, ve kterém podnik působí. Při této analýze se používá Porterův model pěti sil.

Výsledkem externí analýzy je seznam příležitostí a hrozeb společnosti. [2]

### 3.1.1 Analýza makroprostředí

#### Legislativa

Na společnost ČZ a.s. působí legislativa České republiky. Společnost se řídí Obchodním zákoníkem, Zákoníkem práce či Zákonem o účetnictví. Kromě zákonů musí firma dodržovat nejrůznější vyhlášky, směrnice a nařízení vlády.

Společnost je ovlivněna také legislativou v rámci Evropské unie. Vstup České republiky do Evropské unie znamenal pro společnost růst nákladů z důvodu zavádění evropských norem zejména v oblasti životního prostředí a bezpečnosti práce. Na druhou stranu Evropská unie poskytuje dotace či různé granty, které podporují zejména investiční činnost firmy. Vstup České republiky do EU nabízí firmě řadu příležitostí pro uplatnění produkce a proniknutí na společný evropský trh.

Významnou roli v oblasti legislativy představují sazby jednotlivých daní. Zákon o dani z přidané hodnoty stanovuje pro rok 2013 sníženou sazbu ve výši 15 % a zvýšenou sazbu ve výši 21 % (v roce 2012 dosahovaly tyto sazby úrovně 14 % a 20 %). [29]

Rostoucí sazby DPH se samozřejmě promítají do vyšší ceny produktů. Sazba DPH se rovněž promítá i do cen vstupního materiálu, který za poslední roky vykazuje rostoucí tendenci. Další zvýšení této sazby by vedlo opět k růstu cen vstupního materiálu a tedy růstu nákladů na materiál. Materiál představuje 40% zastoupení na celkové produkci firmy, rostoucí ceny materiálu mají tedy velký vliv na náklady firmy a cenu produktů.

Podle Zákona o daních z příjmů je výše sazby daně z příjmů právnických osob stanovena pro rok 2013 na 19 %. [30]

ČZ a.s. musí sledovat a dodržovat případné změny v jednotlivých zákonech. Společnost je výrobním podnikem a nepřetržitě využívá elektrickou energii a také plyn. Pro rok 2013 došlo ke zvýšení zvýšené sazby daně z přidané hodnoty na 21%, což se projevilo růstem cen elektrické energie a došlo ke zvýšení nákladů společnosti. Ze současných prognóz vyplývá, že v roce 2014 dojde k výraznému poklesu cen za elektřinu,

a to z důvodu výrazného snížení cen silové elektřiny na energetické burze, kde nakupuje většina obchodníků s elektřinou. Avšak je třeba podotknout, že cena silové elektřiny tvoří pouze část celkové ceny elektřiny. Celková cena elektřiny zahrnuje cenu silové elektřiny, regulovanou cenu distribuce elektřiny, DPH a daň z elektřiny. [15] [25]

Významnou položku představují v nákladech společnosti odvody sociálního a zdravotního zabezpečení za zaměstnance. „ Z žebříčku mezinárodní poradenské sítě UHY vyplývá, že z deseti států světa, které zatěžují firmy nejvyššími odvody, je sedm z Evropy. Česko skončilo na pátém místě. Podniky v ČR jsou zatíženy jedněmi z nejvyšších odvodů z příjmů zaměstnanců, zjistil průzkum sítě UHY. Průměrný zaměstnavatel v ČR musí odvést státu 34 % hrubé mzdy, přičemž evropský průměr činí 26,7 %“ [27]

### **Demografie**

Konečným zákazníkem společnosti nejsou koneční spotřebitelé, ale především další firmy. Hledisko demografie nehraje v rámci ČZ a.s. tedy tak důležitou roli. Mezi klíčové zákazníky patří firmy z automobilového průmyslu, které sídlí po celém území České republiky. Z demografického hlediska je nutno zdůraznit výhodnou polohu firmy. Samotné sídlo firmy je v hlavním městě, blízko mezinárodního letiště, což je výhodné pro zástupce firem z jiných zemí, kteří využívají leteckou dopravu. Poloha sídla firmy je také velmi dobře dostupná metrem či autem. Výrobní závod je umístěn v jihočeském městě Strakonice, konkrétně na okraji města, což je pro firmu výhodná poloha, pokud by došlo k nějaké další výstavbě. Poloha výrobního závodu umožňuje snadné napojení na železniční síť, blízko je přechod se SRN. Naproti tomu je zde fakt, že v jihočeském kraji není vybudována žádná dálnice.

Více než polovina zaměstnanců je přímo ze Strakonic, ovšem zbývající část je z okolních menších měst a vesnic a tito zaměstnanci musí za prací dojíždět. Pokud jsou pracovníci z opravdu malých vesnic, nastává zde problém s dojížděním prostřednictvím hromadné dopravy. Lidé jsou proto nuceni využívat své vlastní osobní automobily.

### **Technologie**

Technologie se vyvíjí ve strojírenství velmi rychlým tempem, společnost se musí tomuto tempu přizpůsobovat, nezaostávat za novými technologiemi a pružně reagovat na změny. Používání nejnovějších technologií vede k úspoře nákladů, jednodušší práci,

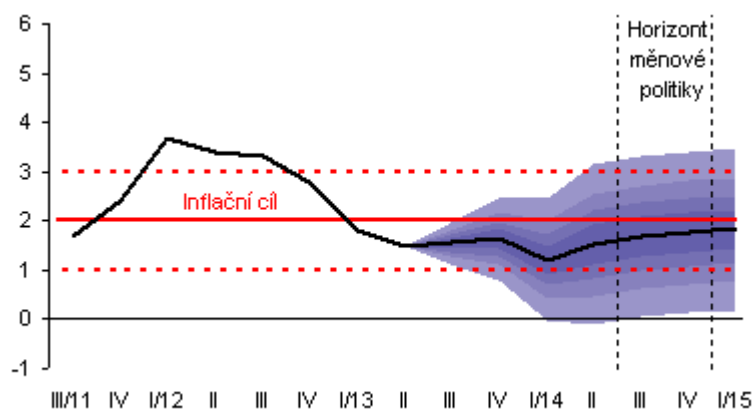
vyšší produktivitě práce a posiluje image firmy. Samotní zákazníci vyžadují, aby jejich požadovaný produkt byl zhotoven na moderním stroji za použití nejnovější technologie.

### Ekonomika

Na ekonomiku společnosti působí vývoj inflace, měnového kurzu a HDP. Následující vějířové grafy popisují pravděpodobnost vývoje konkrétního ukazatele. Nejtavší pásmo vždy představuje třicetiprocentní pravděpodobnost, se kterou dojde k vývoji daného ukazatele. [26]

Rok 2013 je ovlivněn zvýšením sazeb daně z přidané hodnoty. Dle odhadů ministerstva financí by inflace v roce 2014 neměla představovat problém. Hodnota inflace by se měla pohybovat pod 1,4 % a zůstat tedy v tolerančním pásmu ČNB. [26]

Obrázek č. 2: Prognoza inflace - vějířový graf



Zdroj: [23]

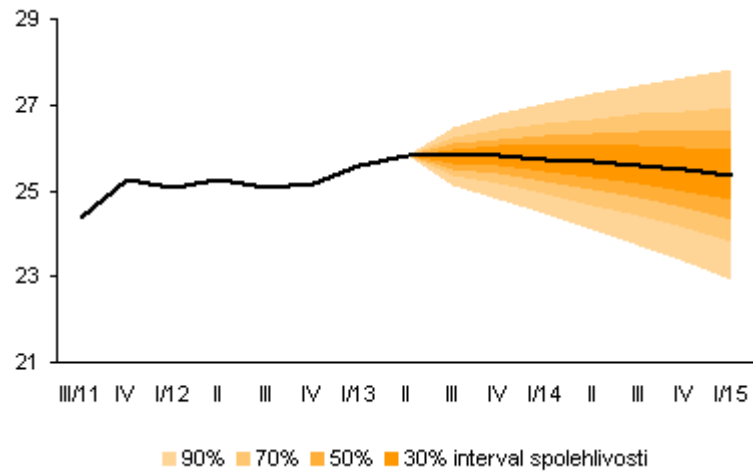
Společnost prodává výrobky i zahraničním zákazníkům, export představuje až 60 % na celkovém objemu prodeje, proto společnost ovlivňují i změny měnového kurzu. Dle ČNB průměrný měnový kurz koruny vůči euru činí 25,70 Kč/EUR pro rok 2013 a pro rok 2014 je stanovena průměrná výše na 25,60 Kč/EUR. Měnový kurz by měl pro rok 2014 velmi mírně klesnout (posílit), což pro společnost znamená menší zisk z prodeje. [28]

Tabulka č. 1: Prognoza měnového kurzu pro roky 2013 - 2015

Ukazatel	rok	ve výši
kurz CZK/EUR	2013	25,70
	2014	25,60
	2015	25,00

Zdroj: Vlastní zpracování, 2013 dle ČNB

Obrázek č. 3: Prognóza měnového kurzu CZK/EUR - vějířový graf



Zdroj: [23]

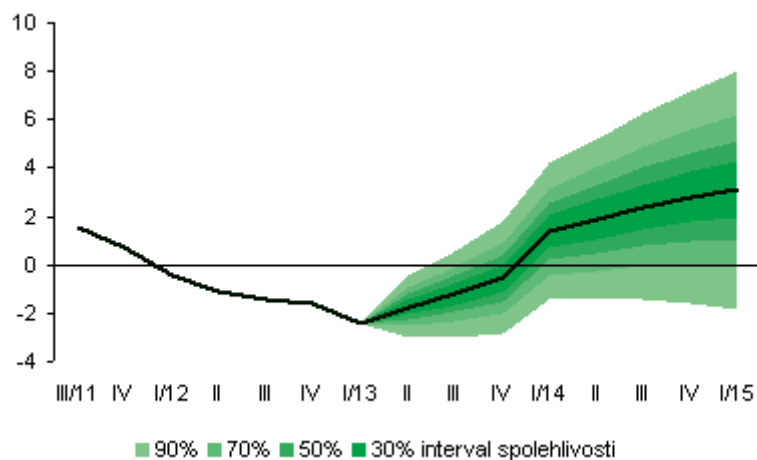
Podle ministerstva financí meziroční srovnání HDP pro rok 2013 vykazuje stagnaci. Pro rok 2014 by mohlo dojít k růstu HDP až na 2,1%. [26]

Tabulka č. 2: Prognóza vývoje HDP pro roky 2013 - 2015

Ukazatel	rok	ve výši
meziroční růst reálného HDP	2013	-1,5%
	2014	2,1%
	2015	3,3%

Zdroj: Vlastní zpracování, 2013 dle ČNB

Obrázek č. 4: Prognóza HDP - vějířový graf



Zdroj: [23]



Společnost je výrobním podnikem a vstupní materiál se podílí čtyřiceti procenty na výrobě konečného produktu. Hospodaření podniku je tedy výrazně ovlivněno výší cen vstupního materiálu. Ceny vstupního materiálu vykazují v posledních letech negativní rostoucí tendenci.

Společnost je dodavatelem komponentů pro automobilový průmysl, proto je třeba seznámit se se situací v automobilovém průmyslu na tuzemském a evropském trhu.

Automobilový průmysl patří mezi jeden z největších průmyslových odvětví v Evropě. V EU se nachází kolem 180-ti závodů určených pro výrobu vozidel, které dávají k dispozici až 12 milionů přímých a nepřímých pracovních míst. Automobilový průmysl patří mezi velice perspektivní průmysl pro evropské občany. Rok 2012 vzhledem k makroekonomické situaci byl spojen s poklesem prodeje automobilů a jednalo se již o pátý rok poklesu prodeje. Podle prognóz se očekává mírné oživení automobilového průmyslu v letech 2014 - 2015. V evropské unii bylo v roce 2011 vyrobeno zhruba 17,6 mil. ks osobních automobilů. Z toho se nejvíce podílí na produkci osobních automobilů Německo (35,6%), České republice náleží páté místo (6,7%).

Také je třeba zmínit akční plán pro automobilový průmysl EU – CARS 2020.

*„Cílem akčního plánu, který představila Evropská komise, je snaha o posílení evropského automobilového průmyslu pro období do roku 2020. Zakládá se na vizi pro konkurenceschopný a udržitelný průmysl v roce 2020 a na doporučeních, jak naplnit tuto vizi. Smyslem akčního plánu je snaha napomoci posílení konkurenceschopnosti a udržitelnosti tohoto odvětví do roku 2020.“*[13]

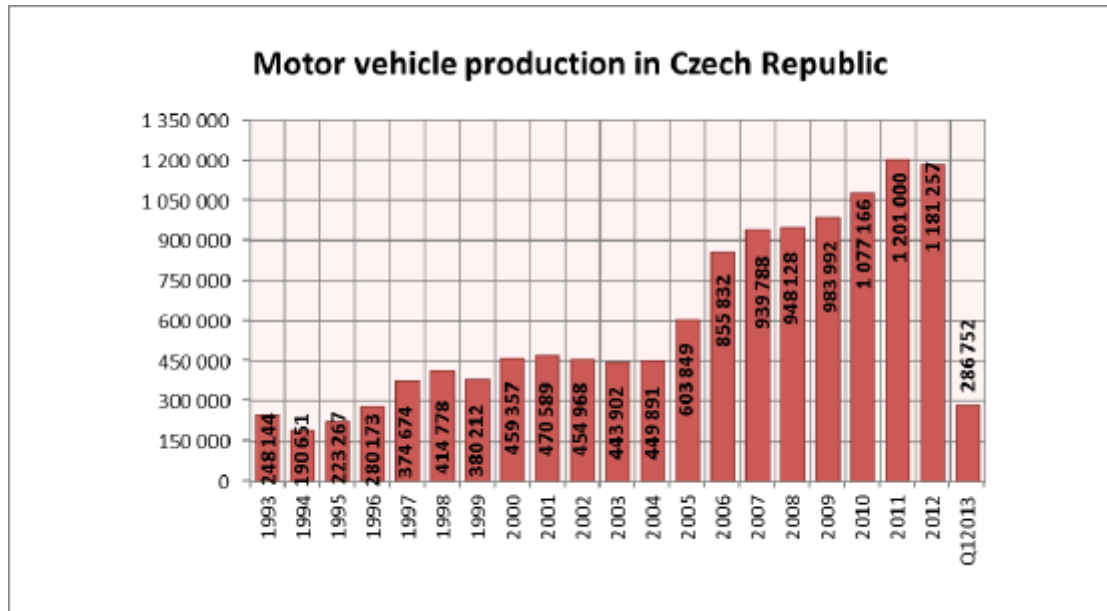
Rok 2012 v ČR lze zhodnotit z pohledu výroby motorových vozidel jako jeden z rekordních roků v historii ČR, bylo vyrobeno 1,17 mil ks motorových vozidel, přičemž na výrobě se nejvíce podíleli automobilky Hyundai Motor Manufacturing, Czech s.r.o. a ŠKODA. [13]

Český automobilový průmysl tak obstál ve složitých podmínkách evropského trhu a jasně prokázal svou konkurenceschopnost. Přesto, že rok 2012 patří mezi úspěšnější roky z hlediska prodeje, byl tento rok poznamenán poklesem produkce oproti roku 2011. Příčinou poklesu produkce byla oslabující tuzemská i evropská poptávka. [1] Aktuální prognózy vypovídají o rovněž klesající poptávce v roce 2013, za první kvartál

roku 2013 poklesla výroba osobních automobilů meziročně o 18,2 % (viz obr. 5). V roce 2013 by mělo dojít k meziročnímu poklesu produkce o 3,2 %. [16]

Přesto, že je poptávka po automobilech menší, tuzemské i zahraniční automobilky dosazují rekordních počtů vyrobených kusů.

Obrázek č. 5: Výroba automobilů v České republice



Zdroj: [15]

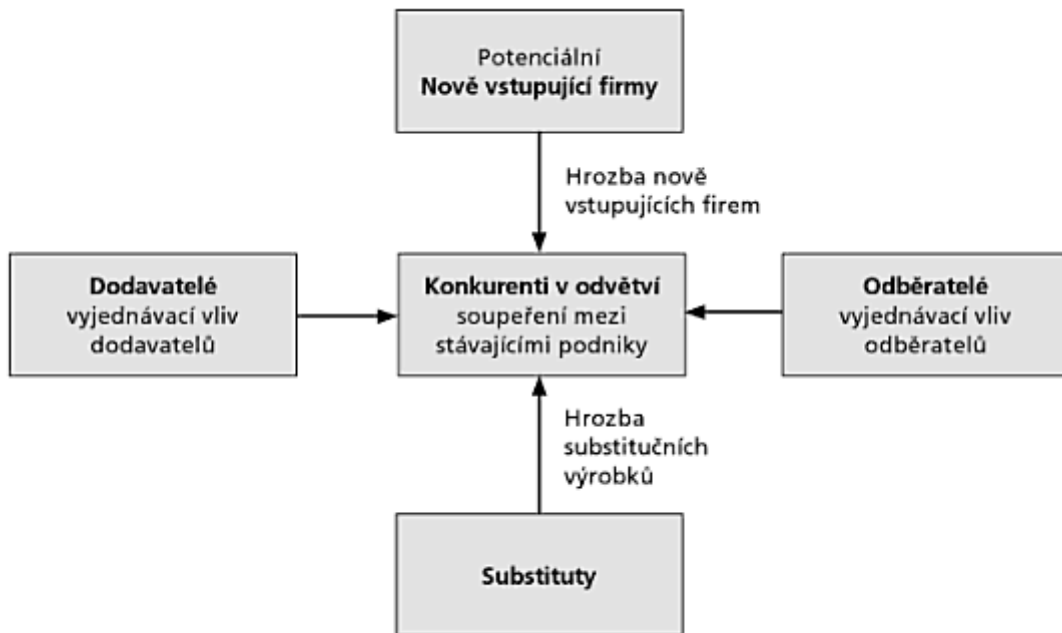
## Ekologie

Firma ČZ a.s. je víceborovým výrobním podnikem a tudíž produkuje odpad. V souvislosti s tím je firma povinná dodržovat Zákon o odpadech. Společnost je dále nucena dodržovat české i evropské zákony, normy či vyhlášky, které nutí firmu bezpečně nakládat s odpady, chemickými odpady, vodami, energií, emisemi do ovzduší či se starou ekologickou zátěží.

### 3.1.2 Analýza mezoprostředí

Jak již bylo výše uvedeno, analýza prostředí se opírá o Porterův model pěti sil, který je znázorněn na obrázku č. 6. V následujícím textu budou podrobně rozebrány položky týkající se konkurence, potenciální konkurence, zákazníků, dodavatelů a substitutů.

Obrázek č. 6: Hybné síly konkurence v odvětví



Zdroj: [7, s. 194]

### Substituty

Substitut představuje určitou náhražku za konkrétní produkt či službu. Strojírenských firem je na trhu celá řada a záleží na zákazníkovi, kterou firmu si vybere pro výrobu zakázky. Zákazníci se mohou rozhodovat podle ceny, kvality, rychlosti zpracování a dodání objednávky, záručního servisu a celkovém přístupu firmy. Čím jsou zákazníci firmy loajálnější a spokojenější, tím menší mají potřebu vyhledávat podobné výrobky u konkurenčních firem. Existence substitutů znamená pro firmu určitou hrozbu. Společnost ČZ a.s. byla nucena utlumit výrobu manipulační techniky právě z důvodu existence substitučních produktů jiných firem, které začaly nabízet víceúčelovou manipulační techniku.

### Zákazníci

Jak již bylo zmíněno, mezi zákazníky společnosti nepatří většinou koneční spotřebitelé, ale konkrétní firmy. Zákazníci vyžadují od společnosti nové moderní technologie, vysokou kvalitu produktů a poradenství při prodeji. Mezi klíčové zákazníky společnosti z osmdesáti procent patří firmy z automobilového průmyslu. ČZ a.s. řadí své zákazníky do tří segmentů. První segmentovou skupinu představují společnosti, které jsou pro firmu velmi významné, ale jejich požadavky se nemusí dále rozvíjet. Firma však

s těmito zákazníky stále udržuje kontakt a představuje jim nové možnosti a nejrůznější služby. Druhou segmentovou skupinu tvoří velké renomované firmy jako Škoda Auto, John Deere, Garrett či Sisu, které neustále specifikují své požadavky na produkt a firma se snaží požadavkům vyhovět dle individuální potřeby. Spolupráce s těmito zákazníky vede firmu k jejímu neustálému rozvoji, zdokonalování produktů a služeb a na základě údajů od těchto odběratelů firma stanovuje dlouhodobé plány prodeje. Společnost Škoda Auto, a.s. odebírá produkty téměř ze všech divizí a společnost John Deere má své zastoupení po celém světě. Tyto společnosti rozhodně patří mezi klíčové zákazníky a jejich případná ztráta by měla zásadní dopad na společnost ve všech oblastech. Poslední skupinu tvoří zákazníci, které především zajímá cena výrobků. V jejich případě se upravuje struktura nákladů tak, aby byla dosažena optimální cena, kterou zákazníci vyžadují. Obecně lze říci, že zákazníků společnosti stále přibývá a používání moderních technologií umožňuje firmě ucházet se o další zakázky z automobilového průmyslu. Významným exportním teritoriem je Německo, ale do budoucna se chce společnost zaměřit nejen na export do evropských zemí, ale také hlavně do asijských zemí (zejména Číny) dále do Brazílie či Indonésie. Tyto země se vyznačují rostoucí ekonomikou

Následující tabulka č. 3 shrnuje důležité odběratele pro jednotlivé divize. Vyjednávací síla odběratelů záleží na jejich velikosti, finanční síle a podílu na trhu. Z následujících tuzemských zákazníků má vysokou vyjednávací sílu Škoda Auto a.s., Mladá Boleslav. Ze zahraničních zákazníků jde o společnosti Garrett Engine Boosting System, což je firma nadprůměrná vzhledem ke své velikosti a John Deere, který patří mezi nejvýznamnější výrobce zemědělské techniky. Naopak společnost ČZ a.s. má vyjednávací sílu vůči firmě ZETOR či TATRA, a.s., Kopřivnice, s těmito zákazníky udržuje společnost dlouhodobou spolupráci, firmy platí v určených lhůtách, ale objem zakázek není příliš velký.

Tabulka č. 3: Souhrn důležitých zákazníků

DIVIZE	ZÁKAZNÍCI	
	Tuzemsko	Zahraníčí
Slévárna hliníku	INPROMA s.r.o., Křinec	C.C.N. SA, THYEZ (FR)
	MUBEA ŽEBRÁK	IAC INDUSTRIE AGENTUR, Gelnhausen (DE)
	AISIN EUROPE PÍSEK	
Slévárna litiny	MOTOR JIKOV, a.s., Soběslav	KAESER KOMPRESSOREN GmbH, Coburg (DE)
	DOMAKO s.r.o., Domažlice	PINCZOLITSCH GmbH, Bad Vöslau, (A)
	SAUER a.s., Žandov	MOTORENFABRIK HATZ GmbH, Ruhstorf (DE)
Auto	ŠKODA AUTO a.s., Mladá Boleslav	CUMMINS (USA)
	AISIN Písek	GARRETT Engine Boosting System (GB)
Turbo	ŠKODA MOTORY	JOHN DEERE (Mexico, FR, USA)
	ZETOR	ENGLOTECH CO. LTD, District Beijing (CN)
	TATRA, a.s., Kopřivnice	ZAO CZ-TURBO-GAZ, Nižnyj Novgorod (RU)
Nástrojárna	ŠKODA AUTO A.S., Mladá Boleslav	SAM INGOLSTADT (DE)
	METAL PROGRES, Strakonice	
	BRISK Tábor	

Zdroj: Vlastní zpracování, 2013 na základě podkladů ČZ, a.s

### Dodavatelé

Jako pro každou společnost, tak i pro ČZ a.s. je nesmírně důležitý výběr dodavatelů. U dodavatelů se sleduje hledisko kvality, ceny, včasného dodání a spolupráce s dodavateli. Každá divize má svůj přímý materiál (hliník, železo ostatní kovy, plechy) a materiál nepřímý (šrouby, barvy, laky, oleje atd). Výhodou je, že vyprodukovaný odpad z jednotlivých divizí lze uplatit jako tzv. „vsázku“, která může sloužit jako vstupní materiál do další divize. Jednotlivé divize mezi sebou vzájemně kooperují, výstupy ze sléváren a nástrojárny představují důležitý vstup pro výrobu turbodmychadel a autodílů.

Společnost má celou řadu tuzemských, ale i zahraničních dodavatelů, viz. tabulka č. 4. Vysokou vyjednávací sílu mají dodavatelé divize Turbo, jedná se o společnosti První brněnská strojárna Velká Bíteš a Doncasters Trucast Limited. Tyto dvě firmy dodávají turbinové a dmychadlové kolečko, což je významný komponent pro výrobu turbodmychadel. V České republice je dodavatelem pouze První brněnská strojárna Velká Bíteš, proto tato firma disponuje opravdu velkou vyjednávací silou.

Tabulka č. 4: Souhrn důležitých dodavatelů

DIVIZE	DODAVATELÉ	
	Tuzemsko	Zahraníčí
Slévárna hliníku	UMINIS s.r.o., Brno	
	TRIMET PRAG s.r.o.	
Slévárna litiny	KORESTA TRADE s.r.o.	
	Hexion Speciality Chemicals	
	KOVIMPEX v.o.s.	
Auto	DEK TECHNIK, s.r.o., Brno	OTTO FUCHS (DE)
	JOOP Automotive, s.r.o., Velké Meziříčí	Diehl Metall Schmiedetechnik (DE)
	CIMCOOL EUROPE B.V., Jihlava	ES AUTOMOBOLGUSS GMBH (DE)
Turbo	První brněnská strojírna Velká Bíteš	Doncasters Trucast Limited (GB)
	METAZ, a.s., Týnec nad Sázavou	Turbotech Precision Products Ltd. (GB)
	STROKOM, s.r.o., Ruda nad Moravou	MAHLE Ventiltrieb GmbH (DE)
Nástrojárna	JKZ BUČOVICE a.s.	Steffen Lenz (SRN)
	FERONA, a.s.	
	M & V spol. s r.o., Vsetín	

Zdroj: Vlastní zpracování, 2013 na základě podkladů ČZ, a.s

Pro výrobní podnik jsou podstatní nejen dodavatelé materiálu, ale také dodavatelé energií, v tomto případě spolupracuje ČZ s dodavatelem energie E.ON.

### Konkurence

Výrobní závod společnosti je umístěn v jihočeském kraji, ale společnost má své zákazníky na území celé republiky a konkurenci tak představují firmy téměř po celé České republice. Pokud jde o území jihočeského kraje, konkurenty jsou firmy Robert Bosch spol. s.r.o. (České Budějovice) a MOTOR JIKOV Fostron, a.s. (České Budějovice). Mezi další konkurenční podniky patří například KOVOLIT, a.s. (Modřice), ŽDAS a.s. (Žďár nad Sázavou), KTW CZ s.r.o. (Jindřichův Hradec), Agrospoj Pelhřimov a.s., Novapol, spol. s.r.o. (Hořovice) atd.

Společnost ČZ a.s. je však spojena s dlouholetou tradicí, finanční stabilitou a relativně víceúčelovou výrobní technologií.

divize Slévárna litiny – v České republice se nachází zhruba 20 podobných sléváren, z hlediska velikosti se řadí divize spíše k průměru, z hlediska přesnosti je slévárna řazena mezi 5 až 10 nejlepších sléváren.

divize Slévárna hliníku – v ČR je cca 6 sléváren této velikosti.

divize Nástrojárna – jedná se o jednu z mnoha tuzemských nástrojáren, v oboru větších a velkých firem patří mezi velké nástrojárny.

divize Turbo – divize se svou velikostí řadí mezi menší výrobce, podíl na světovém trhu činí 1 %

ČZ Řetězy – okolo 70 % výroby je exportováno do zahraničí a okolo 30 % výroby zůstává na domácím trhu. Mezi konkurenční společnosti patří IWIS, B-W, Renold, Regina. Podíl na světovém trhu činí 3 - 4 %

ČZ Strojírna – společnost se svou velikostí řadí mezi přední výrobce brousících strojů. Konkurenčními podniky jsou JUNKER, CETOS, TOS Kuřim, ŽĐAS, JUŘÁČEK Brno a HYPO.

### **Potenciální noví konkurenti**

Vstup do odvětví není legislativně omezen, ovšem existují určitá omezení v podobě moderních technologií či velkých prostorů pro výstavbu, což je velmi kapitálově náročné. Vzhledem k vysoké konkurenci se nepředpokládá vstup nových firem na trhu, alespoň ne v okolí Strakonice, kde má firma svůj výrobní závod již celou řadu let.

### **3.1.3 Hodnocení výsledků externí analýzy – matice EFE**

Matice EFE slouží ke zhodnocení výsledků externí analýzy. Nejdříve je nutné vymezit seznam příležitostí (O-opportunities) a hrozeb (T-threats). Každému faktoru jsou přiřazeny váhy v rozmezí 0,00 – 1,00 podle významnosti dané příležitosti, či hrozby. Suma vah O, T je rovna 1,00 a je nutná symetrie O a T. Jednotlivé faktory jsou ohodnoceny stupněm vlivu na vizi, strategii a strategické cíle, bez ohledu na to, zda jde o O nebo T. Stupně vlivu:

4 = nejvyšší,

3 = nadprůměrný,

2 = střední,

1 = nízký.

Následuje vynásobení váhy a stupně vlivu a sečtení váženého poměru jednotlivých faktorů. [11]

Tabulka č. 5: Matice EFE

Opportunities (příležitosti)	váha	stupeň vlivu	vážený poměr
Investiční příležitosti z EU	0,10	3	0,30
Proniknutí na další trhy v zahraničí (evropský a asijský trh)	0,13	2	0,26
Předpokládané oživení automobilového průmyslu	0,11	2	0,22
Bariéry vstupu na trh – kapitálové	0,09	2	0,18
<b>Součet</b>			<b>0,96</b>
Threats (hrozby)	váha	stupeň vlivu	vážený poměr
Rostoucí ceny výrobních vstupů	0,15	3	0,45
Posílení koruny vůči euru	0,13	2	0,26
Negativní změny v legislativě – rostoucí sazby daní	0,09	1	0,09
Ztráta klíčových zákazníků - John Deere, Škoda Auto, a.s.	0,20	4	0,8
<b>Součet</b>			<b>1,6</b>
<b>Celkem</b>	<b>1,00</b>		<b>2,56</b>

Zdroj: Vlastní zpracování, 2013

Celkový vážený poměr matice EFE dosahuje hodnoty 2,56, což představuje střední citlivost strategického záměru na externí prostředí. Z matice vyplývá, že mezi největší příležitosti patří proniknutí na další trhy včetně trhů zahraničních a největší hrozbu představuje ztráta klíčových zákazníků (jedná se o společnost John Deere, Škoda Auto a.s.).

### 3.2 Interní analýza prostředí

Interní analýza hodnotí tzv. mikroprostředí společnosti. Smyslem interní analýzy je posouzení současné pozice firmy a zjištění potenciálu pro naplnění strategického záměru. Výsledkem interní analýzy je seznam silných a slabých stránek podnikatelského subjektu. [2]

#### 3.2.1 Analýza mikroprostředí

##### Management

###### *Plánování*

Společnost ČZ a.s. plánuje dle časového horizontu, sestavuje roční hospodářský plán, který zahrnuje základní cíle pro a.s. i pro jednotlivé organizační celky. Roční hospodářský plán je dále rozpracován na čtvrtletní a měsíční plán. Vzhledem k tomu, že řada aktivit působící v organizaci přesahuje horizont jednoho roku, je potřeba plánovat i na delší období než na období jednoho roku, jedná se o tzv. strategický výhled.



Strategický výhled se zpracovává pro jednotlivé divize na období 3 let a také za celou a.s. Strategické výhledy z hlediska věcného v některých částech (prodej, výroba, investice a finanční plán) kopírují strukturu ročních plánů. Plánovat na tři roky dopředu není v dnešní době vůbec jednoduché, a proto jsou strategické výhledy v některých částech méně podrobné např. místo detailně popsaného sortimentu bývá někdy uveden pojem „výrobek-představitel“ a kalkulace nákladů jsou stanoveny jako propočtové, neboť nemusí být doposud zpracovány detailní technologické postupy, tudíž nelze přesně stanovit ani technickohospodářské normy spotřeby jednicového materiálu a času.

### *Organizování*

Vedení společnosti jedná vždy ve prospěch firmy a majitelé společnosti jsou zároveň vrcholovými manažery.

Současná podoba organizační struktury je přizpůsobena prohlubující se orientaci na automobilový průmysl. V čele každé divize stojí ředitel, který odpovídá za příslušný úsek. Každá divize je dále rozdělena do funkčních útvarů, konkrétně jde o útvary nákupu, výroby, obchodu, řízení jakosti a dále útvary ekonomické a technické. Personální, technické, výrobní a organizační skutečnosti divizí ovlivňuje vrchní ředitel, který je nadřizený ředitelům jednotlivých divizí a současně zodpovídá za bezchybný chod divizí generálnímu řediteli společnosti.

Nutno podotknout, že se jedná o víceoborový podnik a kooperace mezi jednotlivými divizemi by měla být těsnější, aby ředitelé jednotlivých divizí směřovali k dosažení cílů celého podniku a nesoustředili se na zájmy jen svého úseku.

Obchodní úsek řeší otázky strategického rozvoje, stanovuje strategické cíle, strategie k dosažení těchto cílů a připravuje koncepci obchodní politiky. Úsek technický se zabývá technickou koncepcí a environmentální politikou. Pod kompetenci finančního úseku spadá mzdová politika, finanční politika a zpracování ekonomických rozborů. Součástí společnosti jsou čtyři samostatné odbory, jde o odbory dopravy, zásobování, energetiky a sociálních služeb. Odbory zabezpečují podpůrné aktivity, které zajišťují běžný chod společnosti.

### *Motivace, personální práce*

Společnost klade důraz na své pracovníky a jejich rozvoj, který zabezpečuje častým školením a vzděláváním. Pracovníci se vyznačují dobrou kvalifikací a dlouholetými zkušenostmi a praxí v oboru. Většina dělníků má výuční list a pracovníci THP mají

střední a vysokoškolské vzdělání. Společnost v posledních letech klade větší důraz na spolupráci se středními a vysokými školami především z oblasti strojírenství. Společnost si totiž uvědomuje, že personál je kvalifikovaný, ale postupně stárne a je potřeba vzbudit zájem u mladé generace o studium strojírenských oborů. Výhodou je umístění Střední průmyslové školy a vyšší odborné školy nabízejí strojírenské studijní programy a také působení Střední odborné školy řemesel a služeb ve městě Strakonice.

### **Marketing**

Produktem společnosti ČZ a.s. jsou především komponenty pro automobilový průmysl. Je důležité, aby společnost udržovala vysokou kvalitu svých výrobků a zvyšovala tak svou konkurenční výhodu. Velkým pozitivem je i zapojení společnosti do ochrany životního prostředí, certifikace podle norem ISO a skutečnost, že společnost se pyšní osvědčením „Bezpečný podnik“. Velice podstatná je propagace a image společnosti ČZ a.s. Společnost disponuje přehlednými internetovými stránkami, kde má zákazník možnost objednávání online, proto je třeba webové stránky pravidelně aktualizovat, informovat o novinkách atd. Společnost se také prezentuje na vybraných tuzemských i zahraničních veletrzích jako je Autosalon, Autotech, Motosalon v Brně či Intermot v Kolíně nad Rýnem a také na veletrzích určených studentům středních a vysokých škol. ČZ a.s. dále významně podporuje kulturní a sportovní vyžití ve městě Strakonice. Mezi vyhledávané akce pro obyvatele Strakonice a blízkého okolí patří bezesporu Reprezentační ples ČZ a Den otevřených dveří ČZ.

Součástí společnosti je odbor dopravy a díky tomu společnost může vlastními automobily zajistit dopravu výrobků či využít vlastní železniční vlečku, která umožní snadné napojení na železniční síť.

ČZ a.s. usiluje o to, aby zákazníci pro společnost nebyli anonymní a obraceli se na firmu s důvěrou a s veškerými požadavky. Kvalifikovaný personál se vždy snaží vyhovět jejich požadavkům. Pro zajištění odborného personálu je třeba zaměstnancům zajistit školení či vzdělávací programy a také je motivovat.

### **Výroba a služby**

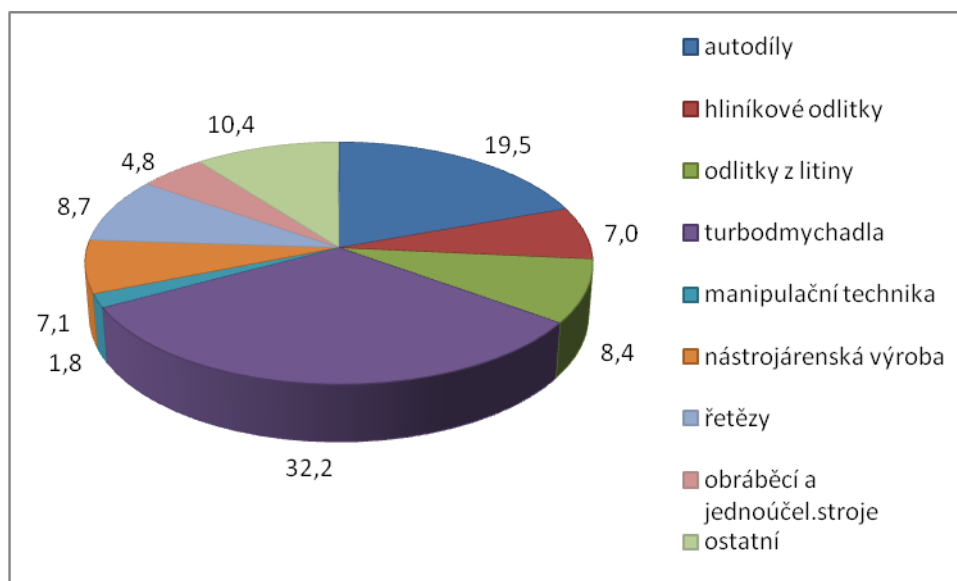
ČZ a.s. se řadí mezi výrobní podniky a vyniká efektivní výrobou a kvalifikovanými pracovníky. Aby byla výroba ještě efektivnější, zavedla společnost principy tzv. „štíhlé výroby“, jejichž úkolem je identifikovat všechny nedostatky na pracovišti, zamezit

plýtvání času a energie, zrychlit a zlevnit výrobní činnost a usnadnit činnost jednotlivým pracovníkům.

Za účelem co nejefektivnějšího využití kapacit společnost poskytuje externím zájemcům služby v oblasti: osobní a nákladní dopravy, laboratorního a mechanického testování, dodávek energií či pronájem nemovitého majetku. Společnost pronajímá nemovitý a movitý majetek dceřinným společností, společností PEDICA CZ a.s. a DURA Automotive CZ. Díky pronájmu udržuje společnost majetek v dobrém stavu, nedochází k chátrání majetku či odprodeji majetku a navíc firma z pronájmu generuje přiměřený zisk.

Následující graf zobrazuje jednotlivé podíly oborů na celkové produkci společnosti za rok 2012. Z grafu je patrné, že největší zastoupení ve výrobě má divize turbo (32,2 %) a významný podíl představuje i divize Auto (19,5 %). Za zmínku stojí také obě slévárny společnosti, které společně zastupují výrobu společnosti patnácti procenty.

Obrázek č. 7: Podíl divizí na celkové produkci ČZ a.s.



Zdroj: Vlastní zpracování, 2013 na základě podkladů ČZ, a.s.

### Výzkum a vývoj

Společnost každý rok vynakládá nemalé investiční částky na výzkum a vývoj. Vývoj je důležitou součástí technického úseku a firma často spolupracuje při vývoji s vysokými školami (např. ČVUT).

### **Informační systémy**

Od roku 1995 společnost používá informační systém SAP R/3, tento systém je využíván v celé ČR, včetně dceřiných společností. Systém je používán pro oblasti financí, účetnictví, controllingu, správy investičního majetku či personalistiky. V rámci jednotlivých divizí se také používá software ORACLE. Pracovníci mají na dílně umístěn jeden počítač, do kterého každodenně zaznamenávají odvedenou práci a vedoucí dílny má každý den aktuální informace o zásobách a o počtu rozpracovaných či hotových výrobků. Společnost pracuje také se systémem EDI (Electronic Data Interchange). Tento systém slouží k přenosu dokumentů mezi obchodními partnery v elektronické podobě. Přínos využívání EDI spočítá v rychlosti, přesnosti, spolehlivosti a nižších nákladech při výměně obchodních dokumentů. Tento systém přispívá k výraznému zkrácení objednávek, v konečném důsledku vede i k poklesu celkových nákladů a také zvyšuje spokojenost zákazníků.

### **Finance a účetnictví**

Podle Růčkové „Finanční analýza představuje systematický rozbor získaných dat, která jsou obsažena především v účetních výkazech. Finanční analýzy v sobě zahrnují hodnocení firemní minulosti, současnosti a předpovídání budoucích finančních podmínek“. [8, s. 9]

Finanční analýza umožňuje rozpoznat silné a slabé stránky finančního hospodaření společnosti v jednotlivých letech. Smyslem finanční analýzy je výpočet ukazatelů finanční výkonnosti, které mají velmi dobrou vypovídací schopnost. Při provádění finanční analýzy se nejčastěji používají absolutní ukazatelé a poměrové ukazatelé. Z absolutních ukazatelů lze vypočítat ukazatele rozdílové, kam se řadí čistý pracovní kapitál. [10]

Ukazatele finanční analýzy hodnotí finanční situaci společnosti za uplynulé roky 2010 -2012.<sup>1</sup>

---

<sup>1</sup> Vzhledem k tomu, že pro rok 2013 firma nemá sestavené výkazy, je rok 2013 stanoven dle odhadu.

- **Rozdílové ukazatele**

### Čistý pracovní kapitál

Tabulka č. 6: Analýza pracovního kapitálu (v tis. Kč)

Analýza pracovního kapitálu	Roky			
	2010	2011	2012	2013
Čistý pracovní kapitál	546 643	538 517	582 819	589 186

Zdroj: Vlastní zpracování, 2013

### *Čistý pracovní kapitál [oběžná aktiva – krátkodobé závazky]* [9]

Obecně existují dva přístupy tohoto ukazatele, jedná se o přístup dle finančních manažerů společnosti a o přístup dle vlastníků společnosti. Čistý pracovní kapitál, představuje část oběžných aktiv, která je financována dlouhodobými zdroji (může se jednat o cizí zdroje i vlastní zdroje). ČPK bývá označován jako tzv. „finanční polštář“, který umožňuje pokračovat společnosti ve své činnosti, pokud by ji potkala nepříjemná a neočekávaná událost, která by znamenala pro společnost neočekávané výdaje. [10]

Zde je vypočítán ČPK z pohledu finančních manažerů. ČPK má vykazovat kladnou hodnotu, což je ve všech třech případech splněno. Kladná hodnota informuje, společnost o tom, že má na zabezpečení krátkodobých závazků k dispozici dostatek oběžných aktiv. Hodnoty ČPK v každém roce postupně narůstají, avšak hodnoty nesmí být příliš velké, aby nedocházelo ke snížení rentability.

- **Poměrové ukazatele**

Při hodnocení finanční výkonnosti společnosti se využívá výpočet následujících ukazatelů:

- ukazatele rentability,
- ukazatele likvidity,
- ukazatele aktivity,
- ukazatele zadluženosti. [10]

Ukazatele rentability

Tabulka č. 7: Ukazatele rentability

Ukazatele rentability (v %)	Roky			
	2010	2011	2012	2013
Rentabilita aktiv	0,56	1,78	2,85	3,58
Rentabilita vlastního kapitálu	0,83	1,58	2,40	3,62
Rentabilita tržeb	2,32	2,04	3,59	4,78
Rentabilita nákladů	0,92	1,51	2,48	4,01

Zdroj: Vlastní zpracování, 2013

/oborové hodnoty: ROA= 9,6%; ROE = 15,2%/ [21]

Ukazatelé rentability či také výnosnosti hodnotí efektivitu podnikatelské činnosti při poměrování zisku s vloženými zdroji. [9] Ukazatelé pomáhají firmě rozhodnout se, zda je pro financování výhodnější používat vlastní či cizí kapitál. Obecně platí, že čím vyšší jsou hodnoty ukazatelů rentability, tím lépe.

$$\text{Rentabilita aktiv} = [\text{EBIT} / \text{celková aktiva}] \quad [9]$$

Rentabilita aktiv ukazuje, jak efektivně firma vytváří zisk. Pro výpočet je v čitateli použitý provozní výsledek hospodaření převzatý z výkazu zisku a ztráty (VZZ). Ukazatel vykazuje rostoucí tendenci, protože se v jednotlivých letech zvyšuje i provozní výsledek hospodaření. Ukazatel ROA je zatím vzdálen od oborové hodnoty, ale lze předpokládat, že v důsledku zvýšení tržeb v plánovaném období dojde i ke zvýšení provozního HV a hodnota ROA se přiblíží oborové hodnotě.

$$\text{Rentabilita vlastního kapitálu} = [\text{zisk po zdanění} / \text{vlastní kapitál}] \quad [3]$$

Rentabilita vlastního kapitálu hodnotí efektivitu do firmy vložených prostředků. Zde je hodnota ukazatele poměrně vzdálená od oborové hodnoty, ale pozitivně lze hodnotit rostoucí tendenci tohoto ukazatele.

$$\text{Rentabilita tržeb} = [\text{zisk před úroky a zdaněním} / \text{tržby}] \quad [3]$$

Rentabilita tržeb udává kolik Kč zisku je schopna firma vyprodukovat na 1 Kč tržeb. V tomto případě je v čitateli použitý výsledek hospodaření před zdaněním, rovněž převzatý z VZZ. Nejvyšší hodnotu udává ukazatel pro rok 2013 a předpokládá se i další nárůst tohoto ukazatele.

$$\text{Rentabilita nákladů} = [\text{HV za účetní období} / \text{náklady}] \quad [3]$$

Společnost pro hodnocení finanční situace používá také ukazatele nákladové rentability, který vyjadřuje, kolik % zisku připadá na 1 Kč vynaložených nákladů. Nákladová rentabilita má v časové řadě vykazovat rostoucí tendenci, což je v případě ČZ a.s. splněno.

#### Ukazatele likvidity

**Tabulka č. 8: Ukazatele likvidity**

Ukazatele likvidity	Roky			
	2010	2011	2012	2013
Běžná likvidita	3,29	2,78	2,79	2,90
Pohotová likvidita	2,60	2,24	2,32	2,41
Okamžitá likvidita	2,05	1,72	1,74	1,85

Zdroj: Vlastní zpracování, 2013

/Oborové hodnoty: BL=1,72; PL=1,09; OL=0,34/ [21]

Ukazatelé platební schopnosti, tj. solventnosti, resp. likvidity. Cílem těchto ukazatelů je vyjádřit potenciální schopnost podniku hradit promptně své splatné závazky. Základním problémem v této oblasti je zajištění dostatku likvidních prostředků s rezervou na nepředvídatelné situace, avšak bez nadměrného umrtvování kapitálu. [3]

Okamžitá likvidita měří schopnost společnosti hradit své právě splatné závazky. Za přijatelnou se považuje hodnota vyšší než 0,2. Pohotová likvidita vynechává v čitateli zásoby, jako nejméně likvidní položku oběžného majetku. [9]

$$\text{Běžná likvidita} = [\text{oběžná aktiva} / \text{krátkodobé závazky}] \quad [2]$$

$$\text{Pohotová likvidita} = [\text{oběžná aktiva-zásoby} / \text{krátkodobé závazky}] \quad [2]$$

$$\text{Okamžitá likvidita} = [\text{krátkodobý finanční majetek} / \text{krátkodobé závazky}] \quad [2]$$

Ukazatelé běžné likvidity a pohotové likvidity se pohybují nad úrovní přijatelných hodnot a vykazují rostoucí trend, čímž dávají najevo, že společnosti nehrozí riziko platební neschopnosti. Také okamžitá likvidita vykazuje přijatelnou hodnotu a potvrzuje, že společnost nemá finanční problémy a je tedy schopná uhradit všechny právě splatné závazky. Jak je patrné z výše uvedené tabulky, všechny ukazatele likvidity vykazují rostoucí tendenci.

## Ukazatele aktivity

Tabulka č. 9: Ukazatele aktivity

Ukazatele aktivity	Roky			
	2010	2011	2012	2013
Obrat aktiv	1,31	1,49	1,42	1,34
Obrat zásob	9,37	10,83	10,82	10,22
Obrat pohledávek	12,07	11,49	9,24	8,94
Obrat závazků	6,54	8,84	7,14	6,82
Doba obratu zásob	38,95	33,72	33,73	35,70
Doba obratu pohledávek	30,25	31,76	39,31	40,82
Doba obratu závazků	55,02	40,74	50,41	52,80

Zdroj: Vlastní zpracování, 2013

/Oborová hodnota: Obrat aktiv 1,1/ [21]

Ukazatele aktivity se rozdělují do dvou typů, jedná se buď o ukazatele počtu obrátů (kolikrát se obrátí určitý majetek v tržbách za vymezený časový interval) nebo ukazatele doby obratu (jedná se o dobu po, kterou jsou finanční prostředky vázány v majetku podniku). [10]

$$\text{Obrat aktiv} = [\text{tržby} / \text{aktiva}] \quad [9]$$

Obrat aktiv měří efektivnost využívání celkových aktiv podniku. Hodnota udává, kolikrát se celková aktiva obrátí v tržby za rok. Hodnota je ve všech letech vyšší než průměrná oborová hodnota, tzn., že společnost má optimální výši majetku. Je však třeba věnovat pozornost klesající tendenci pro rok 2013.

$$\text{Obrat zásob} = [\text{tržby} / \text{zásoby}] \quad [3]$$

Obrat zásob vyjadřuje, kolikrát se přemění zásoby v ostatní formy oběžného majetku až po opětovný nákup zboží. Hodnoty vykazují nepatrně klesající trend. Cílem je usilovat o vysokou obrátku zásob.

$$\text{Obrat pohledávek} = [\text{tržby} / \text{pohledávky}] \quad [3]$$

Obrat pohledávek měří, jak rychle jsou pohledávky přeměněny v peněžní prostředky. Žádoucí je rostoucí trend, ovšem v tomto případě je zřetelný klesající trend.



***Doba obratu zásob = [365 / obrat zásob]*** [3]

Doba obratu zásob vyjadřuje skutečnost, že zásoby byly v podniku vázány po dobu 35 dní, než se dostaly do spotřeby. Tato doba je optimální. Ukazatel oproti roku 2012 vykazuje nárůst (i když jen pozvolný), žádoucí však je klesající hodnota tohoto ukazatele.

***Doba obratu pohledávek = [365 / obrat pohledávek]*** [3]

Doba obratu pohledávek ukazuje, že pohledávky jsou v průměru splaceny za 39 dní, tato hodnota není extrémně vysoká, ale opět je varovným signálem i rostoucí trend.

***Doba obratu závazků = [365 / obrat závazků]*** [3]

Doba obratu závazků představuje dobu okolo 50 dní, jde o dobu, po kterou může podnik využívat závazky pro možné financování aktiv. Kladně lze hodnotit rostoucí tendenci tohoto ukazatele.

#### Ukazatele zadluženosti

**Tabulka č. 10: Ukazatele zadluženosti**

Ukazatele zadluženosti (v %)	Roky			
	2010	2011	2012	2013
Celková zadluženost	16,2	18,87	21,13	20,88
Koeficient samofinancování	83,8	81,07	78,83	79,08

Zdroj: Vlastní zpracování, 2013

/Oborová hodnota: Celková zadluženost 51%, Koeficient samofinancování 49%/ [21]

***Celková zadluženost [Cizí zdroje/Celková aktiva]*** [9]

***Koeficient samofinancování [Vlastní kapitál/Celková aktiva]***

Ukazatele zadluženosti identifikují riziko, které plyne z používání vlastních či cizích zdrojů. Podstatou těchto ukazatelů je vymezení vzájemný vztah mezi vlastními a cizími zdroji. Poměr mezi vlastními a cizími zdroji je ovlivněn oborem podnikání, majetkovou strukturou či stabilitou zisku a tržeb. [10]

Čím vyšší je hodnota ukazatele celkové zadluženosti, tím vyšší je zadluženost a tím vyšší je i riziko věřitelů (nižší finanční stabilita). Doporučuje se udržovat tento ukazatel pod 50%. Ukazatel je pod touto hranicí a představuje tedy nízkou míru zadlužení. Nízké hodnoty zadluženosti signalizují vysokou míru finanční samostatnosti, kterou udává koeficient samofinancování.

### Zhodnocení finanční analýzy

Provedená finanční analýza podniku ČZ a.s. poukazuje na příznivou finanční situaci podniku. Ukazatelé rentability jsou sice poměrně vzdáleny od oborových hodnot, ale hodnoty v jednotlivých letech nekolísají a vykazují stabilní rostoucí tendenci. V oblasti běžné likvidity nevykazuje společnost téměř žádné riziko platební neschopnosti. Hodnoty všech ukazatelů likvidity jsou nad úrovní oborových hodnot a vykazují mírnou progresi. Vzhledem k celkovému poklesu objemu zásob došlo ke snížení obratu zásob a nepatrnému prodloužení doby obratu zásob. Je třeba brát zřetel na hodnoty doby obratu, kde žádoucí je klesající trend doby obratu zásob a doby obratu pohledávek a naopak rostoucí trend doby obratu závazků. Velmi kladně lze zhodnotit údaje o zadluženosti podniku. Ukazatel celkové zadluženosti se pohybuje hluboko pod oborovým údajem, jelikož společnost nevyužívá žádné bankovní úvěry. Hodnotu tohoto ukazatele se dařilo udržovat po uplynulé roky na velmi nízké úrovni 20 %. Lze tedy konstatovat, že společnost je stabilním a finančně zajištěným podnikem.

#### **3.2.2 Hodnocení výsledků interní analýzy – matice IFE**

Při zhodnocení výsledků interní analýzy se využívá matice IFE. Matice IFE je stanovena na základě analýzy interních faktorů, a to silných stránek (S - strenghts) a slabých stránek (W – weaknesses). Stejně jako v případě matice EFE, bude i zde přiřazena každému faktoru váha v rozmezí 0,00 – 1,00. Následuje ohodnocení jednotlivých faktorů dle stupně vlivu:

4 = největší S,

3 = malé S,

2 = malé W,

1 = největší W.

Suma vah S, W musí být rovna jedné a předpokládá se symetrie S a W. Celkový vážený poměr představuje sumu jednotlivých součinů vah a stupňů vlivu. Nejlepší hodnocení 4, nejhorší = 1, střední = 2,5. [11]

Tabulka č. 11: Matice IFE

<b>Strenghts (silné stránky)</b>	<b>váha</b>	<b>stupeň vlivu</b>	<b>vážený poměr</b>
Spolupráce s VŠ – v oblasti vývoje	0,10	3	0,30
Kvalifikovaná pracovní síla	0,15	4	0,60
Kvalitní výrobky, moderní technologie, značka, investiční činnost	0,20	4	0,80
Stabilní finanční situace	0,15	3	0,45
<b>Součet</b>			<b>2,15</b>
<b>Weaknesses (slabé stránky)</b>			
<b>Weaknesses (slabé stránky)</b>	<b>Váha</b>	<b>stupeň vlivu</b>	<b>vážený poměr</b>
Stárnoucí pracovní síla	0,13	2	0,26
Chybějící kvalifikovaná pracovní síla na trhu práce	0,11	2	0,22
Nízká úroveň ukazatelů rentability oproti oborovým hodnotám	0,07	2	0,14
Komunikační toky mezi divizemi	0,09	2	0,18
<b>Součet</b>			<b>0,80</b>
<b>Celkem</b>	<b>1,00</b>		<b>2,95</b>

Zdroj: Vlastní zpracování, 2013

Celkový vážený poměr matice IFE představuje hodnotu 2,95, tedy hodnotí středně vysokou interní pozici podniku vzhledem k ambicím naplnit strategický záměr. Mezi nejsilnější stránky společnosti patří kvalitní výrobky, které jsou vyráběny za pomoci použití moderní technologie. Naopak za slabou stránku společnosti se považuje stárnoucí pracovní síla.

## 4 Vymezení krátkodobých cílů pro potřeby implementace podnikatelského plánu

Na základě stanovené vize a strategických cílů budou v následujícím textu cíle rozpracovány pro jednotlivé roky a určeny strategie k dosažení těchto cílů. Strategický cíl musí být SMART (specifický, měřitelný, dosažitelný, realistický, časově vymezený). Novější literatura používá již označení SMARTER, což znamená, že strategický cíl má také být v souladu s etickým přístupem k podnikání a zaměřený na zdroje. [2]

### 4.1 Parametrizace krátkodobých cílů

Následující část se věnuje parametrizaci krátkodobých cílů.

Stanovené cíle musí být měřitelné, aby je bylo možné během implementační fáze kontrolovat. Z tohoto důvodu je u každého cíle stanoveno měřítko. Měřítko se snadněji stanoví pro cíle finanční, ovšem ne tak jednoduché je to u cílů nefinančních. Pro měření nefinančních cílů je stanoven slovní popis. [12] Kromě měřítka je u každého cíle také uvedena současná hodnota a hodnota budoucí, tedy taková hodnota, které má být dosaženo na konci plánovacího období.

Krátkodobé cíle představují zároveň parametry výkonnosti podnikatelského plánu.

*„Pojem výkonnost firmy je většinou vymezen jako schopnost firmy co nejlépe zhodnotit investice vložené do podnikatelských aktivit.“ [2, s. 234]*

Firma však musí umět správně vymežit vložené investice. Mezi vložené investice nepatří jen finanční prostředky, ale také lidské zdroje či informační zdroje. Také je potřeba vzít v úvahu skutečnost, že každý účastník trhu sleduje výkonnost podle jiného měřítka. Vlastník firmy bude sledovat jiné hodnotící ukazatele, než sledují např. management společnosti, zaměstnanci, zákazníci a dodavatelé. Zákaznické hledisko posuzuje výkonnost podle schopnosti firmy přizpůsobit se zákaznickým potřebám a požadavkům, a také požadované kvalitě a ceně. Vlastníci firmy hodnotí výkonnost jako schopnost co nejvíce zhodnotit do firmy vložené prostředky v co nejkratším časovém intervalu. Obdobným způsobem lze rozebrat výkonnost podle jednotlivých zainteresovaných stran. [2]

Cíl týkající se růstu tržeb z prodeje vlastních výrobků a služeb je nejdříve parametrizován pro jednotlivé roky a divize.

Zvýšení tržeb z prodeje vlastních výrobků a služeb o 9 % v roce 2014.

- nárůst tržby divize Turbo o 15 %
- nárůst tržeb divize Auto o 4 %
- nárůst tržeb divize Slévárna litiny o 2 %
- nárůst tržeb divize Slévárna hliníku o 3%
- nárůst tržeb divize Nástrojárna o 2 %

Zvýšení tržeb z prodeje vlastních výrobků a služeb o 9 % v roce 2015.

- nárůst tržby divize Turbo o 15 %
- nárůst tržeb divize Auto o 4%
- nárůst tržeb divize Slévárna litiny o 2 %
- nárůst tržeb divize Slévárna hliníku o 3%
- nárůst tržeb divize Nástrojárna o 2 %

Zvýšení tržeb z prodeje vlastních výrobků a služeb o 8 % v roce 2016.

- nárůst tržby divize Turbo o 16 %
- nárůst tržeb divize Auto o 4 %
- nárůst tržeb divize Slévárny litiny o 5 %
- nárůst tržeb divize Slévárna hliníku o 2 %
- nárůst tržeb divize Nástrojárna o 4 %

Následující tabulka č. 12 popisuje cíl zvýšení tržeb za prodej vlastních výrobků a služeb za všechny divize dohromady. Ve společnosti se sleduje vývoj růstu tržeb z prodeje vlastních výrobků a služeb, protože je to nejdůležitější část výkonů. Tržby za vlastní výrobky a služby tvoří cca 90 % výsledku hospodaření před zdaněním a ovlivňují jeho konečnou úroveň.

**Tabulka č. 12: Parametrizace cíle - růst tržeb z prodeje vlastních výrobků a služeb**

RŮST TRŽEB Z PRODEJE VL. VÝROBKŮ A SLUŽEB	MĚŘÍTKO	JEDNOTKA	SOUČASNÁ HODNOTA	BUDOUCÍ HODNOTA	ZODPOVĚDNÉ ODD.
2014	meziroční růst tržeb	[mil. Kč]	1 384	1 508	obchodní úsek
2015		[mil. Kč]	1 508	1 643	
2016		[mil. Kč]	1 643	1 770	

Zdroj: Vlastní zpracování, 2013

Společnost sleduje také vývoj výkonové spotřeby. V souvislosti s tímto ukazatelem se monitoruje i vývoj materiálové náročnosti výroby, energetické náročnosti výroby a výroby na služby. Současný podíl výkonové spotřeby na výrobě činí 62 % a cílem je nepřekročit do konce roku 2016 úroveň 65 %. Cíle jsou stanoveny tak, aby byla udržena konkurenceschopná struktura nákladů.

**Tabulka č. 13: Parametrizace cíle - konkurenceschopná struktura nákladů**

VYTVOŘIT KONKURENCESCHOPNOU STRUKTURU NÁKLADŮ	MĚŘÍTKO	JEDNOTKA	SOUČASNÁ HODNOTA	BUDOUCÍ HODNOTA	ZODPOVĚDNÉ ODD.
2014	materiálová náročnost	[%]	37,89	39,60	obchodní + technický úsek
	energetická náročnost	[%]	11,18	11,50	
	náročnost na služby	[%]	13,25	12,90	
2015	materiálová náročnost	[%]	39,60	39,20	obchodní + technický úsek
	energetická náročnost	[%]	11,50	13,00	
	náročnost na služby	[%]	12,90	12,90	
2016	materiálová náročnost	[%]	39,20	39,50	obchodní + technický úsek
	energetická náročnost	[%]	13,00	12,10	
	náročnost na služby	[%]	12,90	12,90	

Zdroj: Vlastní zpracování, 2013

Zvýšení tržeb a snížení výrobních nákladů povede k postupnému zvyšování přidané hodnoty. Vývoj ukazatele přidané hodnoty dále poslouží ve firmě k monitorování těchto ukazatelů: vývoj podílu přidané hodnoty na výkonech a vývoj produktivity práce z přidané hodnoty na zaměstnance. Firma má již delší dobu relativně stabilní počet zaměstnanců a úroveň ukazatele produktivity práce z přidané hodnoty je ovlivněn úrovní přidané hodnoty v jednotlivých letech.

**Tabulka č. 14: Parametrizace cíle - růst přidané hodnoty**

RŮST PŘIDANÉ HODNOTY	MĚŘÍTKO	JEDNOTKA	SOUČASNÁ HODNOTA	BUDOUCÍ HODNOTA	ZODPOVĚDNÉ ODD.
2014	meziroční růst přidané hodnoty	[mil. Kč]	534	555	finanční úsek
2015		[mil. Kč]	555	580	
2016		[mil. Kč]	580	630	

Zdroj: Vlastní zpracování, 2013

Růst výsledku hospodaření před zdaněním je jeden ze stanovených strategických cílů a je nadefinován vzhledem k plánovanému vývoji analýzy prostředí tak, aby bylo dosaženo jeho výše. Z tohoto důvodu se předpokládá nárůst hodnoty EBT každoročně min. o 9 %, tzn. na 81 mil. Kč, 89 mil. Kč a 98 mil. Kč.

Tabulka č. 15: Parametrizace cíle - růst HV před zdaněním

RŮST HV PŘED ZDANĚNÍM	MĚŘÍTKO	JEDNOTKA	SOUČASNÁ HODNOTA	BUDOUCÍ HODNOTA	ZODPOVĚDNÉ ODD.
2014	meziroční růst HV před zdaněním	[mil. Kč]	74	81	finanční úsek
2015		[mil. Kč]	81	89	
2016		[mil. Kč]	89	98	

Zdroj: Vlastní zpracování, 2013

Rostoucí tendence EBT pozitivně ovlivní ukazatel rentability tržeb, který se bude přibližovat oborovým hodnotám, stanovených dle klasifikace NACE. Cílem je rovněž zvyšování i zbývajících ukazatelů rentability.

Tabulka č. 16: Parametrizace cíle - růst ukazatelů rentability

RŮST UKAZATELŮ RENTABILITY	MĚŘÍTKO	JEDNOTKA	SOUČASNÁ HODNOTA	BUDOUCÍ HODNOTA	ZODPOVĚDNÉ ODD.
2014	ROA	[%]	3,58	3,60	finanční úsek
	ROE	[%]	3,62	3,64	
	ROS	[%]	4,78	4,80	
	Rentabilita nákladů	[%]	4,01	4,10	
2015	ROA	[%]	3,60	3,65	finanční úsek
	ROE	[%]	3,64	3,68	
	ROS	[%]	4,80	4,85	
	Rentabilita nákladů	[%]	4,10	4,12	
2016	ROA	[%]	3,65	3,68	finanční úsek
	ROE	[%]	3,68	3,70	
	ROS	[%]	4,85	4,90	
	Rentabilita nákladů	[%]	4,12	4,13	

Zdroj: Vlastní zpracování, 2013

U výrobního podniku je důležitým cílem při výrobě vytvářet co nejméně vadných produktů. K výrobě produktů bez závady je zapotřebí kvalitní vstupní materiál, vyškolení zaměstnanci, kteří rozumí používané technologii a strojům, jež používají k výrobě. Klesající počet vadných výrobků zároveň přispěje k vyšší spokojenosti zákazníků a lepší image společnosti. Oprava zmetkovitých produktů rovněž zdržuje dělníky od běžného výrobního procesu.

Tabulka č. 17: Parametrizace cíle - redukovat zmetkovitost výrobků

REDUKOVAT ZMETKOVITOST VÝROBKŮ	MĚŘÍTKO	JEDNOTKA	SOUČASNÁ HODNOTA	BUDOUCÍ HODNOTA	ZODPOVĚDNÉ ODD.
2014	podíl vadných výrobků na celkové produkci	%	2,50	2,20	obchodní + technický úsek
2015		%	2,20	1,90	
2016		%	1,90	1,50	

Zdroj: Vlastní zpracování, 2013

Dalším cílem společnosti je získat co nejvíce nových zakázek. Divize Turbo patří v současné době mezi nejvýznamnější divize společnosti ČZ. Turbodmychadla svými vlastnostmi a kvalitou pronikají na zahraniční trhy. Cílem společnosti je proniknout na asijský trh a uzavřít smlouvy alespoň na 10 nových zakázek. Důležitá je účast na tuzemských i zahraničních veletrzích a prezentačních akcích. Významnou skutečnost představuje existence společného podniku ČZ-TURBO-GAZ, jehož výhodné umístění pomáhá firmě pronikat na ruský trh, ale také právě do asijských zemí.

Tabulka č. 18: Parametrizace cíle - získání zákazníků na zahraničních trzích

ZÍSKAT NOVÉ ZÁKAZNÍKY NA ZAHR. TRZÍCH	MĚŘÍTKO	JEDNOTKA	SOUČASNÁ HODNOTA	BUDOUCÍ HODNOTA	ZODPOVĚDNÉ ODD.
2014	Podíl nových zakázek	[počet]	0	3	obchodní úsek + odd. propagace
2015		[počet]	3	7	
2016		[počet]	7	10	

Zdroj: Vlastní zpracování, 2013

Zbývající cíle se soustředí na lidské zdroje společnosti. Naplnění cílů bude ovlivněno zejména schopnostmi, kreativitou a znalostmi zaměstnanců. V tomto směru se firma bude soustředit na růst kvalifikace klíčových zaměstnanců a také na zvýšení univerzálnosti a zastupitelnosti v rámci týmové práce. Školení se zúčastní hlavně pracovníci technického úseku a pracovníci obchodního úseku, kteří se budou více zaměřovat na jazykové znalosti.

Tabulka č. 19: Parametrizace cíle - zvýšit kvalifikaci zaměstnanců

ZVÝŠIT KVALIFIKACI ZAMĚSTNANCŮ	MĚŘÍTKO	JEDNOTKA	SOUČASNÁ HODNOTA	BUDOUCÍ HODNOTA	ZODPOVĚDNÉ ODD.
2014	Počet proškolených zaměstnanců z celkového počtu zaměstnanců	%	0,70	0,72	personální odd.
2015		%	0,72	0,73	
2016		%	0,73	0,75	
2014	náklady na školení	[mil. Kč]	0,9	1	personální odd.
2015		[mil. Kč]	1	1,1	
2016		[mil. Kč]	1,1	1,55	

Zdroj: Vlastní zpracování, 2013



## 4.2 Strategie k dosažení cílů

Mezi hlavní finanční cíl společnosti pro plánované období patří nárůst tržeb. Růstu tržeb bude dosaženo především prostřednictvím průběžného zvyšování tržeb z prodeje vlastních výrobků a služeb v jednotlivých divizích. Aby došlo ke zvýšení tržeb, plánuje se nárůst produkce ve všech divizích. Směrodatný je nárůst výroby turbodmychadel, kde výroba vykazuje za poslední roky rostoucí tendenci. Výroba turbodmychadel představuje největší podíl na produkci společnosti. Turbodmychadla obstojně konkurují na trhu i větším zahraničním firmám. Jedná se strategii zaměřenou na konkurenceschopnost. Zvýšení tržeb by mohla zaznamenat divize Slévárna litiny, kde se plánuje rozsáhlá modernizace, která povede k nárůstu výrobní kapacity, možnosti sériové výroby, a tedy přijímání velkých zakázek od zákazníků z automobilového průmyslu.

Dalším finančním cílem je udržení konkurenceschopné struktury nákladů. Z hlediska nákladů bude cílem nepřekročit stanovený podíl výrobní spotřeby na výkonech (výrobě), konkrétně tedy nepřekročit stanovené procento materiálové, energetické náročnosti a náročnosti výroby na služby. Půjde o strategii orientovanou na minimalizace nákladů. Ke snižování nákladů pomohou nové technologie (bude třeba pořídit nové tavící pece a lící linky, které umožní lepší využití materiálu). Společnost se zaměří na maximální kvalitu výrobního procesu tak, aby nedocházelo ke zbytečnému plýtvání materiálem, energií a časem. Bude kladen důraz na plánování výroby tak, aby byly všechny stroje co nejvíce vytíženy. Společnost se také zaměří na propracovanou nákupní politiku. Ke snížení nákladů pomůže i elektronický objednávkový systém, který umožňuje objednávat materiál podle potřeby. Společnost je rozdělena do výrobních divizí a vzájemná spolupráce mezi divizemi rovněž povede ke snížení nákladů.

Zvýšení tržeb a udržení nákladů na přijatelné úrovni povede ke zvýšení hospodářského výsledku před zdaněním a také k růstu přidané hodnoty. Zvýšení přidané hodnoty bude mít vliv i na růst produktivity práce z přidané hodnoty na pracovníka.

Jedním z cílů je zvýšit hodnotu ukazatelů rentability na něž působí úroveň a vývoj nákladů, tržeb či kurzové rozdíly. Úroveň tržeb se bude vlivem oživené poptávky zvyšovat. Na výši nákladů působí zejména ceny vstupů, které firma nemůže ovlivnit. Společnost se musí zaměřit, vzhledem k rostoucím cenám vstupního materiálu

na efektivní využívání materiálu, optimální úroveň zásob a redukovat zbytečné plýtvání materiálu. Nevyzpytatelný je i vývoj měnového kurzu, který se odhaduje pouze na základě stanovených prognóz. Měnový kurz ovlivňuje činnost firmy vzhledem k vysokému exportu i značnému zastoupení zahraničních dodavatelů.

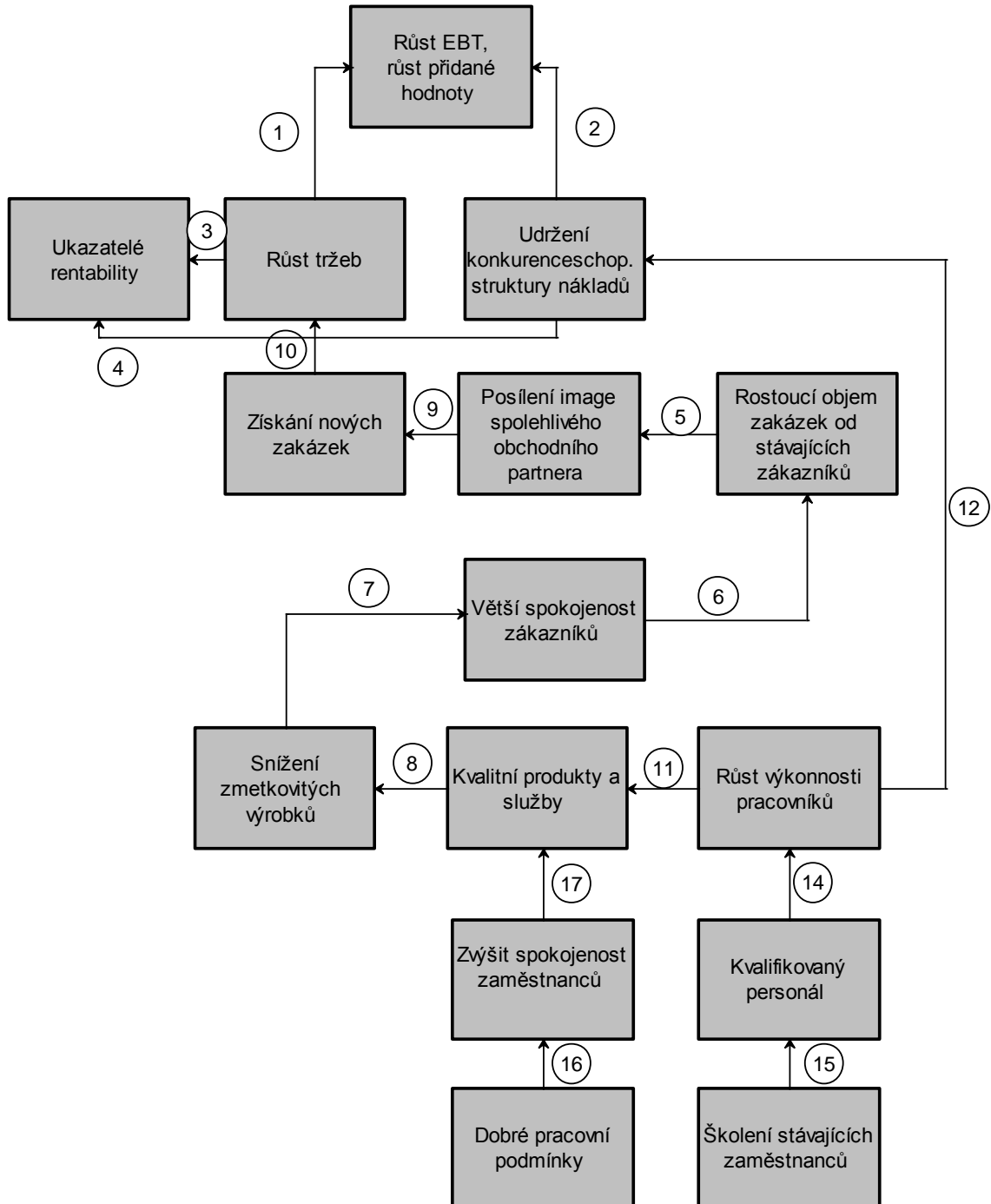
Dalším nezbytným cílem výrobního podniku je klesající tendence zmetkovitých výrobků v jednotlivých letech.

Společnost bude v jednotlivých letech upevňovat obchodní vztahy se zákazníky i dodavateli. Cílem společnosti je dále prostřednictvím nabídky certifikovaných produktů zvyšovat objem zakázek u stávajících zákazníků a proniknout na nové exportní trhy. V tomto případě se jedná o strategii penetrace na trh.

Naplnění cílů bude ovlivněno zejména schopnostmi, kreativitou a znalostmi zaměstnanců, proto se očekává růst nákladů na školení a různé kvalifikační programy.

Pro názorné propojení strategických cílů je sestavena strategická mapa, na jejímž základě jsou dále rozpracovány strategické činnosti vedoucí k dosažení cílů. Strategický mapa představuje jednotný a ucelený způsob, který znázorňuje strategii vedoucí k dosažení vytčeného cíle. Strategická mapa slouží jako jakýsi mezičlánek mezi formulací strategie a realizací strategie. [6]

Obrázek č. 8: Strategická mapa



Zdroj: Vlastní zpracování, 2013

Hlavním cílem společnosti ČZ a.s. je dosáhnout požadované úrovně hospodářského výsledku před zdaněním (EBT). Na úroveň dosaženého EBT (a také přidané hodnoty) působí dva klíčové faktory. Jedná se na jedné straně o rostoucí tržby (1) a na straně druhé o udržení konkurenceschopné struktury nákladů (2). Úroveň tržeb (3) a nákladů (4) působí rovněž na další cíl týkající se ukazatelů rentability. Úroveň tržeb se odvíjí od množství jednotlivých zakázek, zde se rozlišují zakázky od stávajících zákazníků (5) a zakázky od nových zákazníků (10). Cílem společnosti je samozřejmě získat zakázky s co největším poptávaným objemem. Obchodní vztahy se zákazníky jsou výrazně ovlivňovány spokojeností zákazníků (6). Zákazník, který je spokojený s kvalitou nabízených produktů a služeb (8), s nabízenou cenou a dodacími podmínkami nemá téměř důvod vyhledávat jiného obchodního partnera. Spokojený zákazník poskytuje dále o firmě kladné reference, čímž se zvyšuje image společnosti vystupujícího jako spolehlivý obchodní partner (9). Takováto image může společnosti pomoci navázat spolupráci s novými zákazníky a nové zakázky rovněž vedou k vyšším tržbám (10). Na udržení konkurenceschopné struktury nákladů mají vliv faktory, které firma přímo nemůže sama ovlivnit (tuzemská a zahraniční poptávka, vývoj kurzu CZK/EUR nebo vývoj cen vstupního materiálu), ale také faktory, jež jsou společností částečně ovlivnitelné, jde například o výkonnost pracovníků. Perfektně odvedený pracovní výkon povede k tomu, že bude vyroben kvalitní výrobek odpovídající požadovaným parametrům, čímž se zvýší kvalita produktů a služeb (11), sníží počet reklamovaných zakázek (8) a také nedochází k plýtvání materiálu, což se projeví přijatelnou úrovní materiálové či energetické náročnosti výroby (12). Čím více je personál kvalifikovaný (14), tím kvalitněji je odveden výkon každého pracovníka. Kvalifikovanější zaměstnance firma získá proškolením zaměstnanců (15). Na kvalitu odvedených služeb působí úroveň spokojenosti daného pracovníka (17). Zvýšit spokojenost zaměstnanců je také jedním z vytčených cílů. Na spokojenost zaměstnanců působí mimo jiné i úroveň pracovního podmínek. (16)

### 4.3 Vymezení strategických činností

Tabulka č. 20: Strategická činnost pro podporu cíle - růst tržeb z prodeje vlastních výrobků a služeb

Podpora cíle	Strategické činnosti
Růst tržeb z prodeje vlastních výrobků a služeb - růst produkce	I. - aktualizace propagačních materiálů II. - oslovení vybraných zákazníků III. - seznam veletrhů a výstav
Termín zahájení	Termín ukončení
I. 1/2014	I. 12/2016
II. 1/2014	II. 12/2015
III. 1/2014	III. 12/2015
Poznámka	
Společnost v průběhu roku 2014 díky modernizaci slévárny litiny zahájí provoz sériové výroby. Je tedy potřeba vybrat a oslovit zákazníky, kterým bude tato výroba vyhovovat.	
Zodpovědný úsek	
I. marketingové odd.	
II. útvar prodeje (divize slévárna litiny)	
III. marketingové odd.	

Zdroj: Vlastní zpracování, 2013

Nárůstu tržeb z prodeje vlastních výrobků a služeb bude dosaženo prostřednictvím zvýšení vlastní produkce, která bude reagovat na pozvolný růst poptávky v automobilovém průmyslu. Z důvodu orientace na výrobu je třeba brát zřetel na modernizaci strojového vybavení a na zařízení společnosti. Pro plánované období se kalkuluje s investicemi do nového hutního zázemí, sestávajícího se z tavicí linky a pecí, a s modernizací kontrolního a zkušebního zařízení. Tato finančně a časově náročná investice umožní navýšení výroby produktů a zavedení sériové výroby ve větších objemech.

Vedle revitalizace vlastní výroby je nutno provést větší soustředění na zákazníky, informovat stávající zákazníky a oslovit možnosti sériové výroby i zákazníky nové. Za tuto činnost bude zodpovědný obchodní úsek spolu s marketingovým oddělením a útvarem prodeje. Úkolem marketingového oddělení bude udržování aktuality internetových stránek a propagačních materiálů. Oddělení prodeje bude mít za úkol sestavit analýzu, ve které bude zaznamenán u každého zákazníka poptávaný objem výroby. Na základě této analýzy se zákazníci budou řadit podle celkového poptávaného ročního objemu výrobků, protože z důvodu zavádění velkosériové výroby v řádech

desetitisíců kusů ročně není pro firmu možné udržovat velký počet nárazových zakázek o malém objemu výroby. Vybrané zákazníky zodpovědní pracovníci osloví nabídkou možnosti sériové výroby buď telefonicky, nebo elektronicky. Klíčové zákazníky je vhodné oslovit osobně.

Další činností ve spolupráci marketingového a obchodního úseku bude zmapovat situaci v každém roce plánovacího období ohledně množství veletrhů a výstav. Je potřeba získat přehled o tom, jaké veletrhy se v daném roce konají a vyhodnotit, na kterých akcích by mohla mít účast firmy ČZ význam. Po návštěvě veletrhu obchodní úsek kontaktuje potenciální zákazníky a v případě zájmu předá případné poptávky dále k prozkoumání technickému úseku.

**Tabulka č. 21: Strategická činnost pro podporu cíle - redukovat zmetkovitost výrobků**

Podpora cíle	Strategické činnosti
Redukovat zmetkovitost výrobků	I. – spolupráce se zákazníkem od vývoje produktu II. – zpracování dokumentace o vadných výrobcích
Termín zahájení	Termín ukončení
I. 1/2014	I. 12/2016
II. 1/2014	II. 12/2016
Poznámka	
Společnost se díky své technické a technologické vybavenosti podílí na velkých zakázkách již od vývoje výrobku a na základě spolupráce se zákazníky a zaměstnanci se snaží co nejvíce eliminovat vadné výrobky a reklamace zákazníků.	
Zodpovědný úsek	
I. technický úsek - technologie, konstrukce	
II. obchodní úsek	

Zdroj: Vlastní zpracování, 2013

Cíl redukovat vadné výrobky je provázán se spoluprací se zákazníkem a to již od vývoje produktu. Společnost je vybavena vlastním vývojovým oddělením, a proto se může soustředit na výrobu produktu přesně podle přání zákazníka. Pokud nastane problém s výrobkem po jeho zakoupení a zákazník je nucen výrobek reklamovat, bude firma věnovat dostatečnou pozornost připomínkám od zákazníka, které se budou vhodnou formou dále interpretovat do oddělení vývoje a výroby.

Technický úsek bude vytvářet dokumentaci o jednotlivých vadách a jejich opravách, což pomůže společnosti vyhodnotit, u kterých produktů se nejčastěji vyskytuje vada, zda se vada neopakuje atd. U každého záznamu je třeba zaznamenat druh vady, vyhodnotit příčinu jejího vzniku, zjistit v jakém stádiu výroby byla vada způsobena a zda jí nebylo možné předejít již v rámci interních zkoušek. Dokument tak pomůže firmě zpětně se dopátrat příčin vadného výrobku. Stejně tak bude vhodné tvořit dokumentaci o opravách jednotlivých strojů, tato dokumentace se bude sestavovat v rámci každé divize prostřednictvím mistra výroby a dále bude předkládána technickému úseku. Tyto záznamy mohou opět pomoci při lokalizaci možného zdroje nedostatků výroby.

**Tabulka č. 22: Strategická činnost pro podporu cíle – konkurenceschopná struktura nákladů**

<b>Podpora cíle</b>	<b>Strategické činnosti</b>
Konkurenceschopná struktura nákladů	Synergický efekt v rámci jednotlivých divizí
<b>Termín zahájení</b>	<b>Termín ukončení</b>
I. 1/2014	I. 12/2016
<b>Poznámka</b>	
Divizionální uspořádání společnosti umožňuje spolupracovat v oblastech týkajících se údržby, logistiky či servisních služeb. Spolupráce zabrání duplicitním činnostem a plýtvání v oblasti nákladů.	
<b>Zodpovědný úsek</b>	
ředitelé v rámci jednotlivých divizí	

Zdroj: Vlastní zpracování, 2013

Ke snížení nákladů pomůže vzájemná spolupráce a sdílení informací mezi jednotlivými výrobními celky. Jedná se o podnik s divizionálním uspořádáním a vzájemnou spoluprací dojde ke snížení nákladů v procesech, které se vyskytují opakovaně v každé z divizí, jedná se např. o údržbu, logistické operace, servisní a zásobovací činnost. Společnost se bude věnovat využívání synergických efektů, které přispějí k optimalizaci nákladových položek. Vzájemná spolupráce mezi divizemi může vést k vyšší produktivitě práce či efektivnějšímu využívání zásob. Spolupráce mezi divizemi je pod záštitou ředitelů divizí.

Tabulka č. 23: Strategická činnost pro podporu cíle – získání zákazníků na zahraničních trzích

Podpora cíle	Strategické činnosti
Získání zahraničních zakázek	Získání obchodního zástupce se znalostí asijského trhu
Termín zahájení	Termín ukončení
I. 1/2014	I. 12/2016
Poznámka	
Společnost chce během plánovaného období výrazně posílit svou expanzi na asijský trh. Jedná se o zcela odlišný segment zákazníků, proto firma potřebuje obchodního zástupce se znalostmi asijských zemí.	
Zodpovědný úsek	
marketingové odd.	

Zdroj: Vlastní zpracování, 2013

Společnost se zaměří na získání zakázek na zahraničním trhu. Cílovým segmentem plánovaného období bude asijský trh. Jedná se o segment, který je výrazně odlišný od evropského trhu, proto může dojít k problémům např. z hlediska legislativy. Z tohoto důvodu se obchodní úsek zaměří na vyhledání obchodního zástupce, který zná blíže asijský trh a může pomoci společnosti přizpůsobit produkty a služby právě asijskému trhu. Výhodou pro společnost je jistě existence společného podniku ČZ-TURBO-GAZ, který se díky svému sídlu v Rusku přibližuje znalosti asijského trhu. Společnost se bude snažit navázat spolupráci s obchodním zástupcem. Cílem není jen oslovit asijský trh, ale také získat další zakázky z tohoto trhu, kam společnost již v současné době exportuje. Obchodní zástupce bude pravidelně komunikovat se společností ČZ, bude ji informovat o nových zákaznících a zakázkách a snahou bude získat do konce roku 2016 alespoň deset významných zákazníků, s kterými společnost naváže na dlouhodobou spolupráci.



Tabulka č. 24: Strategická činnost pro podporu cíle - zvýšit spokojenost zákazníků

Podpora cíle	Strategické činnosti
Zvyšovat spokojenost zákazníků	I. – dotazníková šetření, komunikace se zákazníky II. – systém řízení projektů
Termín zahájení	Termín ukončení
I. 1/2014	I. 12/2016
II. 1/2014	II. 12/2016
Poznámka	
Systém řízení projektů poskytuje firmě přehledné informace o velkém množství zakázek a umožňuje co nejefektivněji vyřídit jednotlivé zakázky pro zákazníky. Se zákazníky je potřeba i dále komunikovat a zjišťovat jejich spokojenost.	
Zodpovědný úsek	
I. marketingové odd.	
II. ředitel příslušné divize	

Zdroj: Vlastní zpracování, 2013

Je potřeba znát úroveň spokojenosti svých zákazníků, k čemuž poslouží dotazníková šetření, která bude úsek managementu předkládat postupně jednotlivým zákazníkům. Výsledky dotazníkových šetření poskytnou firmě určitou zpětnou vazbu o kvalitě svých produktů a služeb. V tomto směru je také důležitá komunikace mezi zákazníky a firmou. Zvýšenou spokojenost zákazníků ovlivní také systém řízení projektů. Systém řízení projektů se soustředí na kvalitu, rychlost dodávek, uskutečňování objednávek pomocí EDI, rychlost reakce na změny v objednávkách. Systém řízení projektů pomáhá firmě k tomu, aby měl každý zaměstnanec přístup k aktuálním datům, jenž právě potřebuje, což usnadní zaměstnancům práci a přispěje k rychlejšímu vyřízení objednávky. Nestačí se pouze spoléhat na systém řízení projektů, a proto je třeba od zákazníků získat určitou zpětnou vazbu týkající se spokojenosti s vyřízením objednávky a případně dle potřeby systém řízení upravit. Dotazníková šetření a komunikaci se zákazníky má na starosti opět marketingové oddělení, které zjištěné výsledky dále konzultuje s příslušným útvar. Na systému řízení projektu se podílí téměř každý útvar výrobní divize – obchodní, nákupní, výrobní, ekonomický i technický útvar. Zodpovědnost tedy nese ředitel příslušné výrobní divize.

Tabulka č. 25: Strategická činnost pro podporu cíle - zvýšit kvalifikaci zaměstnanců

Podpora cíle	Strategické činnosti
Zvyšování kvalifikace a spokojenosti zaměstnanců	I. – školení na nových zařízeních II. – spolupráce se školami technických oborů III. – dotazníková šetření
Termín zahájení	Termín ukončení
I. 1/2014	I. 12/2016
II. 1/2014	II. 12/2015
III. 1/2014	III. 12/2015
Poznámka	
Společnost zajistí pracovníkům školení na nových strojích. Firma během uplynulých let navázala spolupráci se školami a studenty technických oborů a tímto směrem bude firma pokračovat i v následujících letech. ČZ se řadí v regionu mezi největší zaměstnavatele a jejím cílem je co nejvíce spokojená a kvalifikovaná pracovní síla.	
Zodpovědný úsek	
I. technický úsek příslušné divize, personální odd.	
II. personální odd., marketingové odd.	
III. personální odd.	

Zdroj: Vlastní zpracování, 2013

Zvyšování kvalifikace zaměstnanců bude dosaženo díky systému školení a vzdělávání. Problémem je sice kvalifikovaný, ale rychle stárnoucí pracovní kolektiv. Pracovníci, kteří ve firmě pracovali řadu let, si vyzkoušeli různé pracovní pozice a při odchodu z firmy si odnášejí dlouholeté zkušenosti a poznatky z praxe. Cílem je tedy zvýšit zastupitelnost lidí v týmu a univerzálnost jednotlivých pracovníků. V tomto směru je důležité interní školení ve výrobě (zaučování, tzv. kolečko ve výrobě). Ve společnosti se nevzdělávají všichni zaměstnanci stejným způsobem. Dělníci se školí, pokud přijdou do styku s novým strojem, jakož tomu bude právě v roce 2014 v divizi Slévárna litiny. Pracovníkům, kteří budou obsluhovat nové tavící pece, musí společnost zabezpečit řádné školení tak, aby byli pracovníci schopni obsluhovat nové stroje a aby nedošlo ke zbytečným pracovním úrazům. Zodpovědnost za vyškolení dělníků ponese technický úvar divize Slévárna litiny. Každoročně jsou dělníci povinni účastnit se školení týkajícího se bezpečnosti práce a obnovovat své průkazy a oprávnění (např. svářečí průkaz atd.). Vzdělávání se týká především pracovníků z oblasti ekonomického úseku (zde pracovníci navštěvují školení týkající se změn v zákonech, sazbách daní, účetnictví atd.), obchodní úsek se soustředí hlavně na získávání jazykových znalostí, zaměstnanci technického úseku se účastní školení v rámci nových používaných metod a technologií. Další školení se týká aktuální verze používaného programu SAP R/3. Za školení

je zodpovědný vždy vedoucí příslušného úseku ve spolupráci s personálním oddělením. Jak již bylo několikrát zmíněno, pracovní kolektiv postupně stárne, z tohoto důvodu zaměřila společnost své podnikové aktivity na spolupráci se studenty strojírenských oborů. ČZ umožňuje studentům učňovských či středních odborných škol vykonávat ve společnosti praxi, což umožní studentům nahlédnout do provozu, získat povědomí o chodu firmu a podpořit tak studium strojírenských oborů. Společnost také nabízí odborné stáže a stipendijní programy. Spolupráci se školami má na starosti personální úsek, společnost si od této spolupráce slibuje, že se zkvalitní nábor nově přijímaných pracovníků a sníží fluktuaci zaměstnanců. Úkolem personální útvaru je mapovat situaci o pořádaných akcích v rámci středních i vysokých škol a vybrat akce, kterých se společnost účastní. Personální útvar také vyjednává se zástupci škol o možnosti exkurzí, praxí a stáží v podniku ČZ a.s.. Dalším úkolem personálního útvaru je průběžně zjišťovat úroveň spokojenosti zaměstnanců. Při velkém počtu zaměstnanců není téměř jiná možnost než dotazníkové šetření. Dotazníky budou rozdány všem zaměstnancům přibližně na začátku roku, dále budou dotazníky analyzovány a zjištěné výsledky porovnávány s výsledky z minulých let. V tomto případě může pomoci spolupráce se studenty při zpracování bakalářských a diplomových prací, které zpracovávají téma týkající se personální oblasti. Každý zaměstnanec má možnost vznést své připomínky svému nadřízenému i kdykoliv jindy v průběhu roku a nadřízený dále zmíní tuto připomínku na pravidelných setkáních, kterého se účastní ředitelé jednotlivých úseků.

## 5 Podnikatelský plán

Pátá kapitola popisuje podrobný podnikatelský plán pro rok 2014, jehož součástí je plán obchodní, plán investic, plán personální a také velmi důležitá část, a to plán finanční.

### 5.1 Podrobný plán podnikatelský (2014)

Následující podkapitola bude obsahovat již zmíněné plány, které jsou sestaveny pro rok 2014.

#### 5.1.1 Plán obchodní

Plán obchodní ukazuje objem prodeje v minulých letech a objem prodeje pro následující plánovaný rok. Plán prodeje obsahuje pouze zkrácenou verzi uskutečněných prodejů za jednotlivé divize, a to z důvodu stručnosti a přehlednosti, protože každá divize nabízí velmi velké množství produktů. Z tabulky je zřejmé, že v minulých letech byla klíčová výroba divizí Auto a Turbo, nadále tomu tak bude i v plánovaném období. Společnost předpokládá nárůst výroby ve všech divizích, největší nárůst zaznamená výroba turbodmychadel (23% nárůst výroby).

Tabulka č. 26: Plánovaný objem prodeje

Plán prodeje v divizích	Prodej v minulých letech (v tis. Kč)			Plánovaný prodej (v tis. Kč)
	2011	2012	2013	2014
divize Turbo	115	138	121	150
divize Auto	158	168	163	170
divize Slévárna litiny	48	48	49	50
divize Slévárna hliníku	65	66	66	68
divize nástrojárna	50	52	48	49

Zdroj: Vlastní zpracování, 2013

V uplynulých letech firma nepřistoupila ke strategii zvyšování cen. K růstu cen došlo pouze na základě vzrůstajících cen vstupních surovin. Pro nadcházející rok jsou ceny ponechány na stejné úrovni jako v roce 2012 a 2013. Pro každou divizi je opět z důvodu stručnosti cena stanovena jako průměrná.

Tabulka č. 27: Plánované ceny v divizích

Divize/Cena	Ceny v minulých letech (Kč/ks)			Plánované ceny (Kč/ks)
	2011	2012	2013	2014
divize Turbo	3 430	3 755	3 755	3 755
divize Auto	2 000	2 166	2 166	2 166
divize Slévárna litiny	2 598	2 866	2 866	2 866
divize Slévárna hliníku	1 492	1 673	1 673	1 673
divize Nástrojárna	1 180	1 250	1 268	1 268

Zdroj: Vlastní zpracování, 2013

Tabulka č. 28 popisuje tržby z prodeje vlastních výrobků a služeb, je získána součinem prodaného objemu kusů v divizích a cenou za jeden kus v příslušné divizi. Firma poskytuje také celou řadu služeb (lze zmínit dopravu, zásobování, sociální služby či správu). Konkrétní tržby za služby se velmi těžko odhadují, proto jsou ponechány na stejné úrovni, jako byly v posledním vykazovaném roce. Tržby odpovídají rozpracovanému strategickému cíli – zvýšit tržby z prodeje vlastních výrobků a služeb.

Tabulka č. 28: Plánované tržby z prodeje vlastních výrobků a služeb

Tržby za výrobky a služby	Tržby v minulých letech (v tis. Kč)			Plánovaný prodej (v tis. Kč)
	2011	2012	2013	2014
divize Turbo	394 450	518 190	454 355	563 250
divize Auto	316 000	395 758	353 058	368 220
divize Slévárna litiny	124 704	137 568	140 434	143 300
divize Slévárna hliníku	96 980	110 418	110 418	113 764
divize Nástrojárna	59 361	65 000	60 864	62 132
služby	260 489	262 556	262 556	262 556
<b>Celkem</b>	<b>1 251 984</b>	<b>1 489 490</b>	<b>1 381 685</b>	<b>1 513 222</b>

Zdroj: Vlastní zpracování, 2013

### 5.1.2 Plán technického a technologického rozvoje (plán investic)

Investice v uplynulém roce přesáhly 102 mil. Kč. Investiční politika byla určena pro nákup nových technologických zařízení, která umožní dostatečně velké výrobní kapacity. Dále investice směřovaly na stavebně-energetické práce v souvislosti s pořizováním nových technologií. Část investic je vždy věnována na rozvoj výpočetní techniky, SW, požárního, ekologického a bezpečnostního opatření. ČZ a.s. zvýší pro rok 2014 svou investiční činnost, a to z důvodu plánované modernizace v divizi Slévárna litiny. Společnost nakoupí nové strojní zařízení a technologické vybavení v celkové hodnotě 110 mil. Kč. Pokud jde o nehmotný majetek, společnost bude pokračovat v implementaci softwaru SAP. Aktuální verze SW bude pořízena

za 1 884 tis. Kč, doba životnosti je vymezena na 10 let, lineární odpis činí 188 400 Kč ročně a začne se používat pravděpodobně v srpnu 2014.

**Tabulka č. 29: Plánované investice**

<b>Investice (v tis. Kč)/rok</b>	<b>2014</b>
tavící pece	45 400
licí linka	28 500
drátořez	6 258
bruska na kulato	5 890
ostatní investice	23 952
<b>Investice celkem</b>	<b>110 000</b>

Zdroj: Vlastní zpracování, 2013

Tabulka č. 30 zaznamenává počáteční stav DHM, přírůstky DHM v podobě investic, dále vyřazený majetek v hodnotě 423 tis. Kč. Plánovaný odprodej bude popsán podrobněji v plánu výnosů a odpisy v plánu nákladů.

**Tabulka č. 30: Plán DHM**

<b>DHM</b>	<b>2014</b>
Stav k počátku roku	1 071 821
přírůstky	110 000
úbytky	423
odprodej	3 120
odpisy	107 182
Stave ke konci roku	1 071 096

Zdroj: Vlastní zpracování, 2013

### 5.1.3 Plán personální

V plánovaném období se nebude nijak výrazně měnit počet zaměstnanců. Tabulka č. 31 personálního plánu obsahuje počet zaměstnanců v uplynulých letech a následujícím roce. Z tohoto počtu je vždy 25 osob členy řídicích a statutárních orgánů. Pod pojmem členové řídicích a statutárních orgánů se rozumí management, ředitelé a vedoucí organizačních složek. Členům těchto orgánů je každoročně vyplácena odměna 2 640 tis. Kč, tato odměna zůstane stejná i nadále. Mzdové náklady se zvyšují vzhledem k růstu mezd. Náklady na sociální a zdravotní zabezpečení činí 34 % z objemu mezd. Tato položka rovněž roste díky nárůstu mezd. Do položky sociální náklady zahrnuje firma příspěvky na penzijní připojištění, výdej stravenek a další sociální dávky. Sociální náklady se nezmění.

Tabulka č. 31: Plán personální

Stav k ...	2011	2012	2013	2014
počet zaměstnanců	974	1 020	1 025	1020
mzdové náklady	231 530	260 578	261 906	267 578
odměny	2 640	2 640	2 640	2 640
sociální a zdravotní zabezpečení	79 323	88 834	89 821	90 977
sociální náklady	4 302	4 681	4 933	4 933
<b>Celkem (v tis. Kč)</b>	<b>317 795</b>	<b>356 733</b>	<b>359 300</b>	<b>366 128</b>

Zdroj: Vlastní zpracování, 2013

## 5.2 Podrobný plán finanční (2014)

Nyní přichází na řadu sestavení plánu finančního, jehož součástí je plánovaná rozvaha, plánovaná výsledovka a plánovaný výkaz CF. V následujícím textu je podrobně popsáno, jak je postupováno při plánování jednotlivých položek výnosů, nákladů, aktiv a pasiv. Detailní plán je sestaven pro první rok plánovacího období, tj. rok 2014.

### 5.2.1 Plán výnosů

Nejprve je vypracovaný podrobný plán výnosů.

Tržby za prodej vlastních výrobků a služeb - hlavním předmětem společnosti je výroba a prodej dílů zejména pro automobilový průmysl. Tržby za prodej vlastních výrobků a služeb jsou plánovány desagregovaně. V obchodním plánu byl vymezen plán prodeje a plánovaná cena v jednotlivých divizích, která zůstala pro rok 2014 na stejné úrovni. Společnost nabízí široké spektrum svých produktů, které společnost prodává v různých rozměrech a množstvích, vždy podle potřeby zákazníka. Klíčovými zákazníky, kteří odebírají velké množství produktů, společnost poskytuje množstevní rabaty.

Rok 2013 byl poznamenán klesající poptávkou po výrobcích. Největší poptávku předpokládá firma v dalších letech po turbodmychadlech a autokomponentech, kde je připraveno pro jejich výrobu nové technologické zařízení a zákazníkům bude nabízena špičková kvalita.

Položka tržby za služby vykazuje stabilní tendenci, proto je i pro rok 2014 stanovena stejná úroveň, tedy 262 556 tis. Kč. Tržby za vlastní výrobky a služby jsou násobkem průměrné ceny za jednotlivé divize a plánovaného objemu prodeje.

Změna stavu zásob vlastní činnosti - vykazovala v roce 2013 zápornou hodnotu, což mělo vliv i na nižší úroveň výkonů. Záporná hodnota naznačuje, že v uplynulém roce bylo více výrobků vyskladněno než vyrobeno. Společnost měla velkou zásobu

hotových výrobků a nedokončených výrobků z roku 2012 a vzhledem k oslabené poptávce v roce 2013 čerpala firma z výrobků, které již měla skladem. Pro rok 2014 se přepokládá mírné oživení poptávky a tedy růst výroby. Položka pro rok 2014 bude vykazovat kladnou hodnotu a tedy určitou rezervu pro případ nárazově vysoké poptávky. Změna stavu zásob z vlastní činnosti tvoří 1 253 tis. Kč, což představuje 1 000 tis. Kč v podobě nedokončených výrobků a 253 tis. Kč v podobě hotových výrobků. Kladná hodnota této položky navyšuje provozní výnosy a představuje potenciální budoucí tržbu.

Aktivace – tato položka je stanovena na základě minulého vývoje hodnot této položky.

Tržby za prodej zboží – společnost ČZ nakupuje v rámci skupiny ČZ zboží za účelem dalšího prodeje. Společnosti ve skupině mezi sebou prodávají zboží, které samy neprodukuje, a to za obvyklých podmínek na trhu. Pro rok 2014 se předpokládá oživení tohoto prodeje a dojde ke zvýšení tržeb na 8 127 tis. Kč.

Tržby z prodeje dlouhodobého majetku – pro rok 2014 se společnost rozhodla odprodat majetek, který již nevyužívá a nepotřebuje, půjde o lisovací a svářecí stroj a další nepotřebný DHM. V tabulce je zůstatková cena prodaného majetku a částka, za kterou bude majetek prodán. U stroje lisovacího se jedná o ztrátový obchod, ovšem stroj už je z části zastaralý a nepotřebný.

**Tabulka č. 32: Plán odprodeje DHM**

odprodej DHM	zůstatková cena (v tis. Kč)	prodáno za (v tis. Kč)
stroj lisovací	2 420	1 682
stroj svářecí	2 167	2 500
DHM	700	1 338
<b>Celkem</b>	<b>3 120</b>	<b>5 520</b>

Zdroj: Vlastní zpracování, 2013

Tržby z prodeje materiálu – tato položka dosahuje poměrně vysokých hodnot. Společnost často prodává svůj materiál dceřinné společnosti ČZ Strojírna, pro rok 2014 se odhadují tržby z prodeje materiálu na úrovni 53 mil. Kč.

Ostatní provozní výnosy – společnost dostala na základě příslibu od Jihočeského kraje dotaci k zajištění vzdělávací aktivity zaměstnanců v rámci projektu „Vzdělávej se pro růst v Jihočeském kraji“. Další dotace bude přijata ze státního rozpočtu na výzkum a vývoj, dotace činí dohromady 18 400 tis. Kč.



Společnost ČZ a.s. přijala od pojišťovny částku ve výši 100 tis. Kč jako plnění za pohledávku po době splatnosti 180 dní.

Výnosové úroky – na koci roku 2013 došlo ke značnému splacení pohledávek, které jsou již dlouho po době splatnosti. Pro rok 2014 je stanovena tato hodnota jako střídmější, a to ve výši tři milionů korun.

Ostatní finanční výnosy – do této položky spadají kurzové zisky společnosti. Výše kurzových zisků je ovlivněna vývojem kurzu. Firma zvažuje, že začne některé suroviny nakupovat od zahraničních dodavatelů. Pokud společnost bude nakupovat materiál v některé z členských zemí EU a zaplatí v době, kdy koruna vůči euru posiluje, může společnost dosáhnout kurzového zisku. Podle údajů ČNB bude koruna vůči euru oproti roku 2013 mírně posilovat [23], což by opravdu vedlo ke kurzovému zisku. I přes tuto prognózu není tuto položku jednoduché stanovit a je odhadnuta na 20 000 tis. Kč.

Tabulka č. 33: Podrobný plán výnosů

Položka výnosů (v tis. Kč)	Minulé období			Plánované období
	2011	2012	2013	2014
<b>Tržby za prodej zboží</b>	<b>3 502</b>	<b>3 128</b>	<b>767</b>	<b>8 127</b>
<b>Výkony</b>	<b>1 292 208</b>	<b>1 532 562</b>	<b>1 420 585</b>	<b>1 554 475</b>
tržby z prodeje vl. výrobků a služeb	1 251 984	1 489 490	1 384 166	1 513 222
změna stavu zásob vlastní činnosti	362	4 693	-14 079	1 253
aktivace	39 862	38 379	50 498	40 000
<b>Tržby z prodeje DM a materiálu</b>	<b>53 061</b>	<b>72 727</b>	<b>56 386</b>	<b>58 900</b>
tržby z prodeje DM	8 656	5146	6412	5 520
tržby z prodeje materiálu	44 405	67581	49974	53 380
<b>Ostatní provozní výnosy</b>	<b>18 468</b>	<b>20 915</b>	<b>17 952</b>	<b>18 500</b>
<b>Výnosové úroky</b>	<b>1 927</b>	<b>2 380</b>	<b>3 272</b>	<b>3 000</b>
<b>Ostatní finanční výnosy</b>	<b>54 119</b>	<b>27 716</b>	<b>15 222</b>	<b>20 000</b>
<b>PROVOVOZNÍ VÝNOSY</b>	<b>1 367 239</b>	<b>1 629 332</b>	<b>1 495 690</b>	<b>1 640 002</b>
<b>FINANČNÍ VÝNOSY</b>	<b>56 046</b>	<b>30 096</b>	<b>18 494</b>	<b>23 000</b>
<b>MIMOŘÁDNÉ VÝNOSY</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>37 540</b>	<b>0</b>
<b>VÝNOSY CELKEM</b>	<b>1 423 285</b>	<b>1 659 428</b>	<b>1 551 724</b>	<b>1 663 002</b>

Zdroj: Vlastní zpracování, 2013

### 5.2.2 Plán nákladů

Další část se věnuje plánování nákladových položek.

Náklady vynaložené na prodané zboží – představují náklady spojené s pořízením zboží za účelem prodeje. Nakupované zboží je oceňováno pořizovacími cenami. Pořizovací cena zahrnuje cenu pořízení a vedlejší pořizovací náklady – celní poplatky, dopravné a skladovací poplatky při dopravě. Společnost předpokládá růst prodaného zboží, což se projeví i růstem nákladů vynaložených na prodané zboží. Firma nakoupí více zboží a také zaplatí více za jeho dopravu, clo a pojistné. Náklady na prodané zboží vzrostou na 4 500 tis. Kč.

Spotřeba materiálu a energie – podle obchodního plánu je nutné určit materiál potřebný k výrobě produktů. Ve všech divizích se předpokládá nárůst výroby, což vyžaduje nákup většího množství materiálu. Jako vzor pro stanovení potřebné výše materiálu slouží následující tabulka č. 34, která zaznamenává spotřebu materiálu v divizi Turbo. Tato divize obsahuje pět produktových řad, z toho produktové řady C12, C13 a C14 mají velmi podobně vyčíslenou úroveň spotřeby materiálu. U produktových řad K27 a K36 je spotřeba materiálu větší, jedná o produktové řady, které vznikly na základě vlastního vývoje společnosti a slouží pro nákladní automobily. Mezi hlavní materiál patří slitina litiny a turbodmychadlové kolečko. Tento materiál tvoří podstatu turbodmychadel. Do režijního materiálu lze zahrnout šrouby, matice, laky, barvy, obalový materiál atd., které dotvoří celkovou funkčnost a vzhled turbodmychadla.

**Tabulka č. 34: Spotřeba materiálu v divizi Turbo**

<b>Spotřeba materiálu/produktová řada</b>	<b>C12</b>	<b>C13</b>	<b>C14</b>	<b>K27</b>	<b>K36</b>
základní materiál (v tis. Kč)	14 248	12 310	12 258	19 487	20 874
režijní materiál (v tis. Kč)	1 208	1 058	1 289	2 547	2 235
Celkem spotřeba materiálu (v tis. Kč)	87 514				

Zdroj: Vlastní zpracování, 2013

Tabulka č. 35 ukazuje spotřebu materiálu v jednotlivých divizích. Největší spotřeba materiálu je vyčíslena v divizích Slévárna litiny a Slévárna hliníku, protože slitiny ze sléváren slouží jako vstupní materiál do divizí Turbo a Auto.

Tabulka č. 35: Spotřeba materiálu v divizích

Divize/Spotřeba materiálu	Spotřeba v minulých letech (v tis. Kč)			Plánovaná spotřeba (v tis. Kč)
	2011	2012	2013	2014
divize Turbo	101 232	90 524	85 521	87 514
divize Auto	89 902	85 214	79 254	80 547
divize Slévárna litiny	285 462	191 409	156 632	192 248
divize Slévárna hliníku	290 412	230 802	186 562	215 569
divize Nástrojárna	54 588	42 586	30 353	40 257
<b>Spotřeba materiálu</b>	<b>821 596</b>	<b>640 535</b>	<b>538 322</b>	<b>616 135</b>

Zdroj: Vlastní zpracování, 2013

Důležitou roli zde hraje i cena energie. Cena silové elektřiny pro rok 2014 má poklesnout, avšak silová elektřina je pouze jednou z několika složek konečné ceny za elektřinu. [15] Společnost každý rok investuje velké částky do nových strojů a technologií, které umožňují energeticky méně náročnou výrobu. Spotřeba energie oproti roku 2013 poroste, avšak je splněn krátkodobý cíl, týkající se energetické náročnosti výroby – energetická náročnost výroby max. 13 %.

Služby – do této položky patří náklady na opravy, přepravné, marketingové náklady a vzdělávání.

Přeprava výrobků – co se týká přepravy produktů, firma využívá pro své logistické služby vlastní nákladní dopravu. Výhodné je i napojení na železniční vlečku, které je v areálu firmy a vlakové nádraží, jež je od sídla společnosti nedaleko. Firma má své sklady v areálu firmy a další sklady jsou v Praze. Přeprava produktů či materiálu ze zahraničí je zatížena clem, dálničními poplatky či pojištěním. Firma chce pro rok 2014 ušetřit část nákladů na dopravě produktů. Společnost měla původně stanovenou částku na 99 tis. Kč, při které byla poskytnuta sleva odběratelům na dopravu. Nyní je částka navýšena na 149 tis. Kč. Ovšem pro klíčové zákazníky jsou stále stanoveny množstevní rabaty. Náklady na přepravu se proti roku 2013 zvýší o 2 % a oproti roku 2012 poklesnou o 6 %.

Opravy – téměř žádný nárůst nezaznamenaná položky opravy, do oprav byly investovány vysoké částky v předešlých letech. V současné době firma připravuje projekt, ve kterém žádá o dotaci, jež umožní zateplení divize Nástrojárna. Se zateplením se začne v průběhu roku 2015. Firma musí počítat s náklady na opravy budov a strojů, ale razantní nárůst nákladů na opravy se pro následující rok neplánuje.

Vzdělání – v této oblasti dojde k nárůstu nákladů v souvislosti s cílem zvyšování kvalifikace a odbornosti zaměstnanců. Budou pořádány kurzy v různých oborech činnosti společnosti. Pro zaměstnance ve výrobě jsou stanoveny specifické kurzy zaměřené na jejich konkrétní činnosti ve firmě. Dále jsou v plánu i rozsáhlé kurzy pro management společnosti, účetní a technický úsek.

Marketingové služby – náklady spojené s reklamou a propagací se zvýší, firma se musí dostat do povědomí zákazníků z automobilového průmyslu a zdůraznit tak novou možnost sériové výroby. Reklama firmu stojí přes 25 mil. Kč a nyní náklady vzrostou na 30 mil Kč. Dále se firma rozhodla zúčastnit se zahraničního veletrhu, který doposud nenavštívila, tím dojde k nárůstu vynaložených finančních prostředků o 250 tis. Kč.

Ostatní služby – do této položky patří právní služby, úklidové služby, ekologické zpracování odpadů, poradenská činnost atd. Tato částka se obtížně určuje a je navýšena na základě minulého vývoje na 8 mil. Kč.

Mzdové náklady – mzdové náklady odpovídají personálnímu plánu. Podle personálního plánu bude společnost zaměstnávat o 5 zaměstnanců méně, ovšem záměrem společnosti není jejich propouštění, ale ke konci roku firma přijala výpověď od 5 pracovníků. Mzdové náklady vzrostou i přes pokles zaměstnanců pro rok 2014 o 2 %, což je způsobeno nárůstem průměrného výdělku ve společnosti. Nepatrné navýšení mzdových nákladů je dostatečné ke krytí inflace, jejíž úroveň odpovídá 1,4 %. [23]

Odměny členům a orgánům společnosti – odměna 2 640 tis. Kč je každoročně již řadu let vyplácena mezi 25 osob ze statutárních a řídicích orgánů. Také pro rok 2014 zůstane tato částka nezměněna.

Náklady na sociální a zdravotní zabezpečení – tyto náklady činí 34 % z objemu mezd.

Sociální náklady – firma platí zaměstnancům příspěvky na penzijní připojištění, což představuje největší část sociálních nákladů. Dále jsou poskytovány zaměstnancům příspěvky na stravování, sportovní či kulturní aktivity. Příspěvky na sport a kulturu jsou poskytovány nepeněžní formou, jinak by byly daňově neuznatelné. Ve společnost je tento benefit stále žádaný a oblíbený. Sociální náklady zůstanou na stejné úrovni.

Daně a poplatky – firma platí daň z pozemků a staveb, silniční daň u vozidel, které firmy používá pro firemní účely. Silniční daň by se měnit neměla, ale často se mění výše různých poplatků. Společnost platí dálniční kupony u aut, které používá

k firemní činnosti, dále poplatky za odpad, poplatky městu atd. U poplatků dochází často k navýšení jejich cen, proto se tyto změny musí promítnout v růstu nákladů.

Odpisy dlouhodobého nehmotného a hmotného majetku – podle plánu DHM budou činit investice do DHM 110 mil. Kč. Firma se pro rok 2014 rozhodla ke koupi:

- tavicí pece (3 ks): 12 400 tis. Kč, 20 000 tis. Kč a 13 000 tis. Kč, třetí odpisová skupina, doba odepisování 10let,
- licí linka: 28 500 tis. Kč, druhá odpisová skupina, doba odepisování 5 let
- drátořez: 6 258 tis. Kč, druhá odpisová skupina, doba odepisování 5 let
- bruska: 5 890 tis. Kč, druhá odpisová skupina, doba odepisování 5 let
- ohýbačka (2 ks): 8 236 tis. Kč, 7 000 tis. Kč, druhá odpisová skupina, doba odepisování 5 let
- ostatní drobný DHM (náradí, PC): 8 716 tis. Kč, první odpisová skupina, doba odepisování 3 roky.

Ve firmě se účetní a daňové odpisy nerovnají. Odpisy daňové (zrychlené) jsou vypočítány pomocí daňové kalkulačky [22], odpisy účetní jsou stanoveny podle doby používání. V následující tabulce je přehled účetních a daňových odpisů pro nově pořízený DHM. Rozdíl mezi daňovými a účetními odpisy bude mít vliv na základ daně potřebný pro výpočet daně z příjmu PO.

**Tabulka č. 36: Daňové a účetní odpisy DHM**

Odpisy DHM (v tis. Kč)	hodnota investice	daňový odpis-zrychlený	účetní odpis	dobu používání	zařazení do používání	rozdíl daňový-účetní odpis
tavicí pece	45 400					
typ a	12 400	1 240	870	12 let	únor	370
typ b	20 000	2 000	1 290	13 let	únor	710
typ c	13 000	1 300	910	12 let	únor	390
licí linka	28 500	5 700	1 944	11 let	březen	3 756
drátořez	6 258	1 252	371	10 let	květen	881
bruska	5 890	1 175	400	10 let	duben	775
ohýbačka	15 236					
typ a	8 236	1 648	414	10 let	červen	1 234
typ b	7 000	1 400	324	11 let	červen	1 076
ostatní investice	8 716	2 906	292	10 let	srpen	2 614
<b>Celkem</b>	<b>110 000</b>	<b>18 621</b>	<b>6 815</b>			<b>11 806</b>

Zdroj: Vlastní zpracování, 2013

V roce 2014 bude pořízen i DNM, půjde o již zmíněný SW SAP/R3, hodnota investice činí 1 388 400 Kč. Software bude firma používat od srpna (v roce 2014 se bude odepisovat po dobu 4 měsíců). Předpokládaná doba životnosti je 10 let a účetní lineární odpis představuje hodnotu 138 840 Kč ročně. Daňové a účetní odpisy se nerovnejší, daňový odpis se řídí zákonem o dani z příjmu, kde je stanoven rovnoměrný způsob odepisování po dobu 36 měsíců. Výše daňového a účetního odpisu je opět zaznamenána v tabulce.

**Tabulka č. 37: Daňový a účetní odpis DNM**

odpisy DNM	hodnota investice	daňový odpis	účetní odpis	doba používání	zařazení do používání	rozdíl daňový-účetní odpis
software	1 388 400	209 333	62 800	10 let	srpen	146 533

Zdroj: Vlastní zpracování, 2013

daňové odpisy DHM: 18 621 tis. Kč

účetní odpisy DHM: 6 815 tis. Kč

daňové odpisy DNM: 209 tis. Kč

účetní odpisy DNM: 62 tis. Kč

celkem daňové odpisy: 18 830 tis. Kč

celkem účetní odpisy: 6 877 tis. Kč

Celkový rozdíl mezi daňovými a účetními odpisy nově pořízeného dlouhodobého majetku činí  $18\,830 - 6\,877 = 11\,953$  tis. Kč. Je třeba vzít v úvahu skutečnost, že společnost vlastní i další DNM a DHM, proto se musí připočítat odpisy již dříve pořízeného dlouhodobého majetku.

celkem daňové odpisy:

18 830 tis. Kč (DM pořízený v r. 2014) + 104 623 (DM pořízený před r. 2014) = 123 453 tis. Kč

celkem účetní odpisy:

6 877 tis. Kč (DM pořízený v r. 2014) + 100 305 (DM pořízený před r. 2014) = 107 182 tis. Kč.

Celkem rozdíl mezi daňovými a účetními odpisy: **16 271 tis. Kč.**

Zůstatková cena prodaného dlouhodobého majetku – tato položka odpovídá plánu DHM, společnost v roce 2014 prodá lisovací stroj v ZC 2 420 tis. Kč, svářečský stroj v ZC 2 167 tis. Kč a ostatní drobný DHM v ZC 700 tis. Kč. Zůstatková je stanovena jako rozdíl odpisů a opravěk.

Zůstatková cena prodaného materiálu – společnost ČZ a.s. prodá materiál v ZC 31 987 tis. Kč, zůstatková cena je násobkem prodaného objemu a ceny za materiál.

Ostatní provozní náklady – firma je sponzorem zimního a plaveckého stadionu ve Strakoněch a pro tento rok sníží sponzorský příspěvek na 200 tis. Kč, tím dojde k úspoře nákladů o 150 tis. Kč. Společnost vykazuje pohledávku po době splatnosti jeden rok ve výši 5 230 tis. Kč. Firma se rozhodla odepsat tuto pohledávku a tato pohledávka nebyla doposud soudně vyřešena. Dále se v této položce nachází položky pojistného vztahujícího se k provozní činnosti a případné škody, které by mohly vzniknout na majetku firmy. Tyto položky se velmi složitě předpovídají.

Změna stavu rezerv a opravných položek – položka obsahuje rozdíl mezi počátečním a konečným stavem rezerv a opravných položek. Při tvorbě opravných položek se přihlíží k pohledávkám, které jsou 360 a více dní po lhůtě splatnosti. V plánu je tvorba rezerv za účelem opravy DHM ve výši 250 tis Kč, opravné položky k pohledávkám budou ve výši 332 tis. Kč, tato hodnota představuje pohledávku za dlužníkem, který vstoupil do insolventního řízení.

Nákladové úroky – nákladové úroky byly v roce 2013 nulové, společnost nečerpá žádný bankovní úvěr a bude tomu tak i v roce 2014, lze očekávat rovněž nulové nákladové úroky.

Ostatní finanční náklady – tato položka opět zahrnuje problematiku kurzových rozdílů, která již byla řešena. Zde se vykazují kurzové ztráty, dále např. poplatky za vedení účtů a další různé poplatky. I tato položka je stanovena na základě trendu z minulých let a bude navýšena.

Tabulka č. 38: Podrobný plán nákladů

Položka nákladů (v tis. Kč)	Minulé období			Plánované období
	2011	2012	2013	2014
<b>Náklady vynaložené na prodané zboží</b>	<b>4 107</b>	<b>2 934</b>	<b>931</b>	<b>4 500</b>
<b>Výkonová spotřeba</b>	<b>1 169 527</b>	<b>996 101</b>	<b>885 449</b>	<b>994 460</b>
Spotřeba materiálu a energie	993 413	799 013	697 180	794 900
- Spotřeba materiálu	821 596	640 535	538 322	616 135
- Spotřeba energie	171 817	158 478	158 858	178 765
Služby	176 114	197 088	188 269	199 560
- Přeprava materiálu a produktů	69 529	76 635	70 555	72 569
- Opravy	59 853	68 353	62 365	62 893
- Vzdělávání	15 336	17 520	21 359	24 569
- Marketingové služby	25 698	28 685	27 665	30 564
- Ostatní služby	5 698	5 895	6 325	8 965
<b>Osobní náklady</b>	<b>317 795</b>	<b>356 733</b>	<b>359 300</b>	<b>366 128</b>
- Mzdové náklady	231 530	260 578	261 906	267 578
- Odměny členům orgánů společnosti	2 640	2 640	2 640	2 640
- Náklady na sociální zabezpečení	79 323	88 834	89 821	90 977
- Sociální náklady	4 302	4 681	4 933	4 933
<b>Daně a poplatky</b>	<b>7 003</b>	<b>7 007</b>	<b>6 519</b>	<b>7 010</b>
<b>Odpisy DNM a DHM</b>	<b>111 999</b>	<b>107 028</b>	<b>108 290</b>	<b>107 182</b>
<b>ZC prodaného dl. Majetku a materiálu</b>	<b>34 069</b>	<b>54 289</b>	<b>42 069</b>	<b>35 107</b>
ZC prodaného DM	4 995	1 610	2 796	3 120
ZC prodaného materiálu	29 074	52 679	39 273	31 987
<b>Změna stavu rezerv a opravných položek</b>	<b>30 709</b>	<b>28 992</b>	<b>-2 021</b>	<b>25 332</b>
<b>Ostatní provozní náklady</b>	<b>16 219</b>	<b>17 219</b>	<b>17 197</b>	<b>19 000</b>
<b>Nákladové úroky</b>	<b>231</b>	<b>50</b>	<b>0</b>	<b>0</b>
<b>Ostatní finanční náklady</b>	<b>28 135</b>	<b>22 436</b>	<b>22 176</b>	<b>22 000</b>
<b>PROVOZNÍ NÁKLADY</b>	<b>1 691 428</b>	<b>1 570 303</b>	<b>1 417 734</b>	<b>1 558 719</b>
<b>FINANČNÍ NÁKLADY</b>	<b>28 366</b>	<b>22 486</b>	<b>22 176</b>	<b>22 000</b>
<b>MIMOŘÁDNÉ NÁKLADY</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>37 592</b>	<b>0</b>
<b>NÁKLADY CELKEM</b>	<b>1 719 794</b>	<b>1 592 789</b>	<b>1 477 502</b>	<b>1 580 719</b>

Zdroj: Vlastní zpracování, 2013

### 5.2.3 Plán hospodářského výsledku

Rozdíl provozních výnosů a provozních nákladů představuje provozní výsledek hospodaření a rozdíl finančních výnosů a finančních nákladů udává finanční výsledek hospodaření. Součtem těchto dvou výsledků hospodaření získáme výsledek hospodaření před zdaněním 82 283 tis. Kč. Před určením daně z příjmu se uplatní přičitatelné položky:



náklady na reprezentaci 200 tis. Kč, odměny orgánům společnosti 2 640 tis. Kč, odpis pohledávky 5 230 tis. Kč.

Nyní se uplatní odčitatelné položky: rozdíl mezi účetními a daňovými odpisy (DO>ÚO) 16 271 tis. Kč a získáme upravený ZD. Takto upravený ZD se zaokrouhlí na tisíce dolů a teprve potom firma počítá daňovou povinnost. Sazba daně z příjmu PO je stanovena pro 2013 ve výši 19 %, tato sazba je stanovena pro výpočet i v roce 2014.

Splatná daň představuje částku, která musí být uhrazena finančnímu úřadu. Odložená daň závisí na rozdílu daňových a účetních nákladů. Dočasný rozdíl mezi účetními a daňovými náklady vede k porušení principu časové souvislosti výnosů a nákladů. Pokud jsou ve firmě v daném období účetní odpisy nižší než daňové odpisy, tak daň z příjmu je nižší než daň, která odpovídá časové souvislosti výnosů a nákladů. V budoucnu bude tato daň naopak vyšší, neboť vznikl odložený daňový závazek.

Výsledek hospodaření před zdaněním činí 82 mil Kč, došlo tedy k 10,86% nárůstu vzhledem k minulému roku a došlo ke splnění cíle růst hospodářského výsledku před zdaněním.

**Tabulka č. 39: Podrobný plánovaný hospodářský výsledek**

Položka (v tis. Kč)	Plánované období
	2014
provozní výsledek hospodaření	81 283
finanční výsledek hospodaření	1 000
<b>Výsledek hospodaření před zdaněním</b>	<b>82 283</b>
+ náklady na reprezentaci	200
+ odpis pohledávky	5230
+ odměna orgánům společnosti	2640
- rozdíl daňových a účetních odpisů	16271
základ daně	74 082
zaokrouhlený základ daně	74 082
daň 19 %	14 076
- daň splatná	10 985
- daň odložená	3 091
<b>Výsledek hospodaření za účetní období</b>	<b>68 207</b>

Zdroj: Vlastní zpracování, 2013

### **Dividendová politika**

Výsledek hospodaření za účetní období roku 2014 činí 68 207, tato částka bude rozdělena následujícím způsobem: přiděl do rezervního fondu 3 410 tis. Kč (5 % ze zisku), dividenda k výplatě 35 468 tis. Kč, rozdělení zisku mezi akcionáře

v poměru jmenovité hodnoty jejich akcií 19 780 tis. Kč. Zůstatek zisku bude přeúčtován na účet nerozděleného zisku minulých let 9 549 tis. Kč.

#### **5.2.4 Plán aktiv**

Následující text rozebírá jednotlivé položky aktiv.

##### **Dlouhodobý majetek**

Dlouhodobý nehmotný majetek – firma pro rok 2014 pořídila nový software za 1 884 tis. Kč, z toho bude v tomto roce 62 tis. Kč odepsáno. Starý SW v roce 2013 vykazoval hodnotu 2 259 tis. Kč, z toho 100 tis. Kč bude v roce 2014 odepsáno. Nehmotné výsledky výzkumu a vývoje vykazovaly v posledních dvou letech částku 9 tis. Kč, tato částka zůstane stanovena na stejné výši i pro plánovaný rok.

Pozemky – pro rok 2014 společnost nebude kupovat žádné pozemky, a protože se pozemky neodepisují, jejich hodnota zůstane pro rok 2014 stejná.

Stavby – ani do staveb se pro plánované období nebude investovat, hodnota se sníží o odpisy ve výši 2 457 tis. Kč, které udávají odpisové plány společnosti.

Samostatné movité věci – dle plánu investic je investováno do SMV, investice činí 110 000 tis. Kč, odpisy do nově investovaného SMV jsou ve výši 107 182 tis. Kč a odpisy do starších samostatných movitých věcí dle odpisových plánů jsou 1 244 tis. Kč. Hodnota SMV je pro plánované období navýšena o 1 574 tis. Kč

Nedokončený DHM – tato položka vykazuje technické zhodnocení. Pro rok 2014 se žádné technické zhodnocení nepředpokládá, hodnota se sníží pouze o 195 tis. Kč o hodnotu majetku, jež bude zařazen do používání.

Poskytnuté zálohy na DHM – společnost vyplatí v roce 2014 z bankovního účtu zálohy na DHM ve výši 9 850 tis. Kč. Další zálohy nebude firma vyplácet a zálohy z roku 2013 budou vyplaceny.

Podíly ovládaná osoba – ČZ a.s. je stoprocentním vlastníkem společnosti s názvem PEDICA CZ, a.s. a má většinovou majetkovou účast na ČZ – TUBRO – GAZ. Firmy stabilně fungují a ČZ a.s. udržuje vlastní kapitál téměř na stejné úrovni.

## Oběžná aktiva

Zásoby – hodnota zásob je stanovena prostřednictvím obrátového ukazatele. Hodnoty obrátu zásob v předešlých čtyřech letech byly 9,37 / 10,83 / 10,82 / 10,22. Hodnota obrátu zásob se tedy pohybovala kolem 10 obrátek. V posledním roce vykázala klesající tendenci, ale je třeba usilovat o vyšší obrátku. Pomocí vzorce  $OZ = \text{tržby} / \text{zásoby}$  je stanovena hodnota zásob 5 795 tis. Kč a je nižší než hodnota zásob z roku 2013. To je způsobeno zvýšením tržeb oproti roku 2013 a vyšší obrátkou zásob. Společnost musí zásoby udržovat v optimální výši, příliš nízké zásoby by mohly ohrozit plynulé dodávky odběratelům. Na druhé straně příliš vysoké zásoby v sobě drží finanční prostředky, které mohou být upotřebeny v jiné oblasti podniku. Položky, ze kterých je tvořena hodnota zásob jsou stanoveny procentním poměrem k výši zásob. Materiál představuje 67 %, nedokončená výroba 23 %, výrobky 9 %, zboží a poskytnuté zálohy pak po necelém 1 %.

Pohledávky ovládaná osoba – tato položka se plánuje velmi těžko, jak je vidět z předchozích let, je zde velmi kolísající trend. Na základě údajů z firmy je tato položka vyčíslena pro následující rok v hodnotě 860 tis. Kč.

Dlouhodobé poskytnuté zálohy – dlouhodobé zálohy ve výši 636 tis. Kč jsou navýšeny na 640 tis. Kč. Jedná se o nepatrnou zálohu, která bude poskytnuta firmě na službu, která nastane v roce 2016, půjde o aktualizaci SW.

Pohledávky z obchodních vztahů – výše těchto pohledávek závisí na platebních schopnostech odběratelů. Většina pohledávek z roku 2013 je ve lhůtě splatnosti do 90 dní, ale pohledávky ve výši 53 019 tis. Kč jsou po lhůtě splatnosti 181 - 360 či 360 a více dní. Společnost prodává výrobky na fakturu, a protože dojde ke zvýšení tržeb z prodeje vlastních výrobků a služeb, budou vyšší i pohledávky z obchodních vztahů. Výpočet je stanoven pomocí vzorce  $DOP = (\text{pohledávky} / \text{tržby}) * 360$ . DOP se v minulých letech pohybovala v rozmezí 30 dní, 31 dní, 39 dní a 40 dní, což je poměrně přijatelná doba. Společnost by neměla překračovat mez 40 dní, proto bude cílem dosáhnout pro rok 2014 na hodnotu 38 dní. Hodnota pohledávek pro rok 2014 je vyčíslena na 147 369 tis. Kč.

Pohledávky – ovládaná nebo ovládající osoba – jedná se o pohledávky vůči dceřinným společnostem ČZ Řetězy, s.r.o., ČZ Strojírna, s.r.o., a ČZ Gastro, s.r.o., tyto pohledávky lze velmi složitě prognózovat. Předchozí roky vykazují velmi kolísavé hodnoty, pro rok 2014 je částka navýšena na 15 075 tis. Kč.

Stát – daňové pohledávky – podnik platí v průběhu roku zálohy na daň z příjmu PO. Částka, kterou podnik zaplatí v zálohách nad rámec, bude firmě v dalším roce vrácena. Tyto zálohy jsou navýšeny na hodnotu 10 000 tis. Kč.

Peníze – na základě údajů z firmy je částka v pokladně navýšena z 227 tis. Kč na 280 tis. Kč, aby nedošlo k situaci, že částka v pokladně bude nedostatečná.

Účty v bankách – společnost bude více prodávat a očekává tedy větší přísun peněz na účty v bankách.

### **Časové rozlišení**

Náklady příštích období – do této položky patří mimo jiné i pojistné, které je hrazeno dopředu, částka je rovněž navýšena a to na základě uzavřených smluv.

Příjmy příštích období – tyto příjmy jsou stanoveny agregovaně.

Tabulka č. 40: Podrobný plán aktiv

Položka aktiv (v tis. Kč)	Minulé období			Plánované období
	2011	2012	2013	2014
<b>AKTIVA CELKEM</b>	<b>2 052 669</b>	<b>2 094 622</b>	<b>2 074 610</b>	<b>2 098 604</b>
<b>Dlouhodobý majetek</b>	<b>1 195 448</b>	<b>1 164 706</b>	<b>1 155 903</b>	<b>1 157 834</b>
<b>Dlouhodobý nehmotný majetek</b>	<b>3 649</b>	<b>2 310</b>	<b>2 259</b>	<b>3 990</b>
- Nehmotné výsledky výzkumu a vývoje	3 475	9	9	9
- Software	174	2 301	1 579	3 981
- Nedokončený DNM	0	0	671	0
<b>Dlouhodobý hmotný majetek</b>	<b>1 103 960</b>	<b>1 080 559</b>	<b>1 071 821</b>	<b>1 071 096</b>
- Pozemky	47 840	47 840	47 840	47 840
- Stavby	730 985	718 086	708 782	706 325
- Samostatné movité věci a soubory movitých věcí	273 818	289 899	284 507	286 081
- Nedokončený DHM	35 740	19 683	21 195	21 000
- Poskytnuté zálohy na DHM	14 760	5 051	9 497	9 850
<b>Dlouhodobý finanční majetek</b>	<b>87 819</b>	<b>81 837</b>	<b>81 823</b>	<b>82 748</b>
- Podíly ovládaná osoba	87 819	81 837	81 823	82 748
<b>Oběžná aktiva</b>	<b>841 001</b>	<b>908 242</b>	<b>899 845</b>	<b>921 437</b>
<b>Zásoby</b>	<b>164 262</b>	<b>153 348</b>	<b>151 760</b>	<b>145 965</b>
- Materiál	106 018	89 270	102 187	97 796
- Nedokončená výroba a polotovary	38 602	46 757	36 264	33 572
- Výrobky	17 662	15 530	11 958	13 137
- Zboží	1 554	944	710	740
- Poskytnuté zálohy na zásoby	426	847	641	720
<b>Dlouhodobé pohledávky</b>	<b>630</b>	<b>9 574</b>	<b>824</b>	<b>1 500</b>
- Pohledávky - ovládaná nebo ovládající osoba	0	8 941	188	860
- Dlouhodobé poskytnuté zálohy	630	633	636	640
<b>Krátkodobé pohledávky</b>	<b>154 742</b>	<b>179 605</b>	<b>173 548</b>	<b>173 998</b>
- Pohledávky z obchodních vztahů	141 300	148 056	125 792	147 369
- Pohledávka - ovládaná nebo ovládající osoba	11	10 190	9 338	15 075
- Stát - daňové pohledávky	7 407	19 616	9 758	10 000
- Krátkodobé poskytnuté zálohy	1 029	1 260	28 496	1 000
- Jiné pohledávky	4 995	483	164	554
<b>Krátkodobý finanční majetek</b>	<b>521 367</b>	<b>565 715</b>	<b>573 713</b>	<b>599 974</b>
- Peníze	401	216	227	280
- Účty v bankách	72 315	247 055	469 155	495 363
- Krátkodobé cenné papíry a podíly	448 651	318 444	104 331	104 331
<b>Časové rozlišení</b>	<b>16 220</b>	<b>21 674</b>	<b>18 862</b>	<b>19 333</b>
<b>Náklady příštích období</b>	<b>15 998</b>	<b>21 652</b>	<b>18 591</b>	<b>19 000</b>
<b>Příjmy příštích období</b>	<b>222</b>	<b>22</b>	<b>271</b>	<b>333</b>

Zdroj: Vlastní zpracování, 2013

### 5.2.5 Plán pasiv

Následující část rozebírá položky plánovaných pasiv.

#### **Vlastní kapitál**

Základní kapitál – ke dni 31. prosince 2013 činil 408 332 tis. Kč, základní kapitál je tvořen kmenovými akciemi na jméno v listinné podobě v různých jmenovitých hodnotách. Hodnota základního kapitálu zůstane podle plánu i v následujícím roce stejná.

Ostatní kapitálové fondy - zde je položka rovněž ponechána na stejné úrovni.

Oceňovací rozdíly z přecenění majetku závazků – představují nerealizované zisky a ztráty z přecenění majetku závazků, zde se konkrétně jedná o přecenění dlouhodobého finančního majetku ve výši – 144 tis. Kč. Dále tato položka souvisí s hodnotou podíly v ovládaných osobách, zde došlo k nárůstu o 925 tis. Kč a o tuto částku bude nyní upravena i hodnota oceňovacích rozdílů. Konečná hodnota tedy činí 781 tis. Kč.

Zákonný rezervní fond – společnost je povinna vytvářet rezervní fond. Rezervní fond bude navýšen o 2 965 tis. Kč, tato částka představuje 5 % z výsledku hospodaření běžného účetního období z roku 2013.

Statutární a ostatní fondy – společnost udržuje hodnotu fondů již řadu let na stejné úrovni, z tohoto důvodu hodnota není ani pro rok 2014 změněna.

Nerozdělený zisk minulých let – oproti roku 2013 je hodnota navýšena o 22 382 tis. Kč, což je zůstatek z účetního zisku z roku 2013. Účetní zisk z roku 2013 byl rozdělen na výplatu dividend ve výši 22 300 tis. Kč a dále byl zisk rozdělen mezi akcionáře v poměru jmenovité hodnoty jejich akcií ve výši 11 660 tis. Kč.

Výsledek hospodaření běžného účetního období – činí 68 207 tis. Kč viz. plánovaný hospodářský výsledek.

#### **Cizí zdroje**

Odložený daňový závazek – představuje rozdíl účetní a daňové hodnoty majetku, který je dále vynásobený sazbou daně z příjmu (19 %).

Závazky z obchodních vztahů – jsou vypočteny z plánované doby obratu závazků. Výpočet dle ukazatele DOZ dle vzorce: (závazky z obchodního styku / tržby) \*360. Ukazatele za poslední roky dosahovaly hodnot 55dní, 40 dní, 50 dní a 52 dní, snahou je

tento ukazatel prodlužovat a pro rok 2014 je stanoven na 54 dní. Závazky z obchodních vztahů dle výpočtu jsou ve výši 249 450 tis. Kč.

Závazky k zaměstnancům – tyto závazky budou činit mzdu za prosinec 2013. Hodnota závazků je pro zjednodušení stanovena podílem mzdových nákladů a počtem měsíců v roce. Závazky k zaměstnancům jsou vyčísleny na 22 298 tis. Kč.

Závazky ze sociálního zabezpečení a zdravotního pojištění – obdobným způsobem jako závazky k zaměstnancům jsou stanoveny i tyto závazky, hodnota je 8 581 tis. Kč.

Stát – daňové závazky a dotace – daňové závazky jsou určeny na základě minulých let odhadem na 1 898 tis. Kč.

Krátkodobé přijaté zálohy – společnost přijímá zálohy od zákazníků, kteří nepatří mezi klíčové zákazníky a u kterých nastaly během obchodní spolupráce problémy s platební schopností. Jedná se o zálohy ve výši 5 000 tis. Kč, o tyto zálohy budou sníženy v dalším roce pohledávky vůči těmto odběratelům.

Bankovní úvěry – společnost již několik let nečerpá žádné bankovní úvěry.

### **Časové rozlišení**

Výdaje příštích období – jsou stanoveny procentním poměrem k tržbám.

Následující položky jsou stanoveny s ohledem na výpočet dodatečného externího kapitálu.

Rezervy – představují rezervu na daň z příjmu a také rezervu na opravy, které se v budoucnu vyskytnou. Rezerva na daň z příjmů ke konci roku 2014 obsahuje úrovně předpokládané daně z příjmů týkající se zdaňovacího období roku 2014. Rezervy jsou celkem vyčísleny na 33 237 tis. Kč. Tato položka je rovněž stanovena s ohledem na dodatečný externí kapitál a s ohledem na rovnost aktiv a pasiv.

Dlouhodobé závazky - jiné závazky – částka je vyčíslena na 8 839 tis. Kč, částka je stanovena odhadem vzhledem ke kolísání v minulých letech.

Krátkodobé závazky - jiné závazky – představují např. uplatněné reklamace odběrateli, smluvní pokuty či penále, položka je oproti předchozím rokům snížena na 12 284 tis. Kč.

Krátkodobé závazky – dohadné účty pasivní – částka je ponechána na stejné úrovni jako v předchozím roce.

Tabulka č. 41: Podrobný plán pasiv

Položka pasiv (v tis. Kč)	Minulé období			Plánované období
	2011	2012	2013	2014
<b>PASIVA CELKEM</b>	<b>2 052 669</b>	<b>2 094 622</b>	<b>2 074 610</b>	<b>2 098 604</b>
<b>Vlastní kapitál</b>	<b>1 664 093</b>	<b>1 651 161</b>	<b>1 640 573</b>	<b>1 675 745</b>
<b>Základní kapitál</b>	<b>490 736</b>	<b>445 832</b>	<b>408 332</b>	<b>408 332</b>
<b>Kapitálové fondy</b>	<b>793 319</b>	<b>793 338</b>	<b>793 324</b>	<b>794 249</b>
- Ostatní kapitálové fondy	793 466	793 468	793 468	793 468
- Oceňovací rozdíly z přecenění majetku a závazků	-149	-130	-144	781
<b>RF, nedělitelný fond a ostatní fondy ze zisku</b>	<b>304 926</b>	<b>306 242</b>	<b>308 223</b>	<b>311 188</b>
- Zákonný rezervní fond/nedělitelný fond	6 320	7 636	9 617	12 582
- Statutární a ostatní fondy	298 606	298 606	298 606	298 606
<b>Výsledek hospodaření minulých let</b>	<b>48 789</b>	<b>66 139</b>	<b>71 387</b>	<b>93 769</b>
- Nerozdělený zisk minulých let	48 789	66 139	71 387	93 769
<b>Výsledek hospodaření běžného účetního období</b>	<b>26 323</b>	<b>39 610</b>	<b>59 307</b>	<b>68 207</b>
<b>Cizí zdroje</b>	<b>387 237</b>	<b>442 566</b>	<b>433 199</b>	<b>421 984</b>
<b>Rezervy</b>	<b>13 314</b>	<b>31 841</b>	<b>43 721</b>	<b>32 237</b>
<b>Dlouhodobé závazky</b>	<b>71 439</b>	<b>85 302</b>	<b>78 819</b>	<b>80 930</b>
- Jiné závazky	866	11 077	5 476	8 389
- Odložený daňový závazek	70 573	74 225	73 343	72 541
<b>Krátkodobé závazky</b>	<b>302 484</b>	<b>325 423</b>	<b>310 659</b>	<b>308 817</b>
- Závazky z obchodních vztahů	201 222	232 384	227 605	249 450
- Závazky k zaměstnancům	49 225	17 117	16 642	22 298
- Závazky ze SP a ZP	9 461	9 975	9 681	8 581
- Stát - daňové závazky a dotace	1 815	2 146	1 856	1 898
- Krátkodobé přijaté zálohy	16 546	31 595	23 825	1 374
- Dohadné účty pasivní	8 849	12 014	12 932	12 932
- Jiné závazky	15 365	20 192	18 118	12 284
<b>Bankovní úvěry a výpomoci</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>
<b>Časové rozlišení</b>	<b>1 339</b>	<b>895</b>	<b>838</b>	<b>875</b>
<b>Výdaje příštích období</b>	<b>1 339</b>	<b>895</b>	<b>838</b>	<b>875</b>

Zdroj: Vlastní zpracování, 2013

- **Stanovení dodatečného externího kapitálu pomocí rozvahy**

plánovaná aktiva celkem: 2 098 604 tis. Kč

disponibilní pasiva: 2 031 762 tis. Kč

(vlastní kapitál 1 675 745 tis. Kč, cizí zdroje 355 142 tis. Kč, časové rozlišení 875 tis. Kč)

DEK = plánovaná aktiva – disponibilní pasiva

DEK = 2 098 604 – 2 031 762 = **66 842 tis. Kč**



▪ **Stanovení dodatečného externího kapitálu pomocí modelu**

$$DEK = \Delta SA + \Delta P_I - \Delta P_{II} - \Delta ZS \quad [9]$$

$$+ \Delta P_I = (Z / T + P / T + FM / T) * \Delta T$$

$$- \Delta P_{II} = (Zv / T) * \Delta T$$

$$\Delta ZS = T * ROS * d \quad d = \text{podíl zadrženého zisku}$$

$$DEK = 23\,994 + (145\,965 / 1\,663\,002 + 173\,998 / 1\,663\,002 + 599\,974 / 1\,663\,002) * 111\,278 - (249\,450 / 1\,663\,002) * 111\,278 - (1\,663\,002 * 68\,207 / 1\,663\,002 * 0,48)$$

$$DEK = \mathbf{52\,791 \text{ tis. Kč}}$$

Hodnoty dodatečného externího kapitálu nevyšly stejně. Výpočet na základě modelu je stanoven procentním poměrem k tržbám, ale ne všechny položky v modelu jsou stanoveny procentním poměrem k tržbám. I díky tomu dochází k tak významným rozdílům ve výpočtu.

### 5.2.6 Plánovaný výkaz cash flow

Cash flow je sestaveno pomocí nepřímé metody. Pro výpočet je výchozí zisk po zdanění, poté následují úpravy o nepeněžní operace, kam patří odpisy DM, změna zůstatků rezerv a změna zůstatků časového rozlišení. Úpravy o nepeněžní operace představují 95 264 tis. Kč. Změna potřeby pracovního kapitálu je součtem změny stavu zásob, pohledávek a krátkodobých závazků. Pokud sečteme položky zisk po zdanění, úpravy o nepeněžní operace a změnu potřeby pracovního kapitálu získáme **peněžní tok z provozní činnosti: 166 974 tis. Kč**

Nyní následuje výpočet peněžního toku z investiční činnosti. Výdaje spojené s pořízením investičního majetku představují hodnotu pořízeného DHM 110 000 tis. Kč, hodnotu pořízeného DNM 1 388 tis. Kč. Příjmy pak představují rozdíl tržeb z prodeje dlouhodobého majetku a zůstatkové ceny dlouhodobého majetku. **Peněžní tok z investiční činnosti: – 108 988tis. Kč.**

Zbývá určit peněžní tok z finanční činnosti, kde se vypočítá položka dopady změn vlastního jmění na peněžní prostředky (– 33 960 tis. Kč), tato hodnota je zjištěna jako přírůstek fondů ze zisku (+ 2 965 tis. Kč), přírůstek VH minulých let a za účetní období (31 282 tis. Kč) a ještě se odečte VH za účetní období (–68 207 tis. Kč). Pro výpočet tohoto peněžního toku se určí také položka změna stavu dlouhodobých případně krátkodobých závazků. **Peněžní tok z finanční činnosti: – 31 725tis. Kč.**

**Čisté zvýšení peněžních prostředků** resp. čistý peněžní tok je součtem peněžních toků z provozní, investiční a finanční činnosti a dosahuje výše **26 262 tis. Kč**.

Stav PP a PE na počátku účetního období je 469 382 tis. Kč a stav PP a PE na konci účetního období je 495 643 tis. Kč, rozdíl mezi stavy představuje 26 261 tis. Kč a tento rozdíl odpovídá výši čistého peněžního toku.

**Tabulka č. 42: Plánované peněžní toky**

<b>Položka</b>	<b>Částka (tis. Kč)</b>
<b>Stav PP a PE na počátku účetního období</b>	<b>469 382</b>
<b>Peněžní toky z provozní činnosti</b>	
Zisk po zdanění	68 207
Úpravy o nepeněžní operace	95 264
Odpisy stálých aktiv a pohledávek	107 182
Změna zůstatků rezerv	-11 484
Změna zůstatků časového rozlišení	- 434
Změna potřeby pracovního kapitálu	3 503
Změna stavu zásob	5 795
Změna stavu pohledávek	-450
Změna stavu krátkodobých závazků	-1 842
<b>Peněžní tok z provozní činnosti</b>	<b>166 974</b>
<b>Peněžní toky z investiční činnosti</b>	
Výdaje na pořízení investičního majetku	-111 388
Příjmy z prodeje investičního majetku	2 400
<b>Peněžní tok z investiční činnosti</b>	<b>-108 988</b>
<b>Peněžní toky z finanční činnosti</b>	
Změna stavu dlouhodobých příp. krátkodobých závazků	2 235
Změna stavu dlouhodobých závazků	2 235
Změna stavu dlouhodobých úvěrů	0
Změna stavu běžných úvěrů a finančních výpomocí	0
Dopady změn vlastního jmění na peněžní prostředky	-33 960
Zvýšení peněžních prostředků z titulu zvýšení základního jmění	0
Peněžní dary do vlastního jmění	0
Výdaje z rozdělení zisku	-33 960
<b>Peněžní tok z finanční činnosti</b>	<b>-31 725</b>
<b>Čistý peněžní tok</b>	<b>26 261</b>
<b>Stav PP a PE na konci účetního období</b>	<b>495 643</b>

Zdroj: Vlastní zpracování, 2013

### 5.3 Stručný finanční plán (2014 - 2016)

Podkapitola 5.2 podrobně rozebírá postupy, jakými byl finanční plán pro rok 2014 sestaven. Tato podkapitola znázorňuje stručný střednědobý plán pro tříleté období. Postup sestavení finančního plánu pro roky 2015 a 2016 je obdobný jako při vytváření finančního plánu na rok 2014, proto zde nebudou tak důkladně rozebrány jednotlivé položky.

Východiskem pro vytvoření finančního plánu je opět plán obchodní, plán investic a plán personální.

Tabulka č. 37 je rozšířena o roky 2015 a 2016, v těchto letech zůstane dominantní výroba divizí Turbo a Auto, protože se v těchto letech očekává výraznější oživení poptávky. Divize Slévárna litiny zaznamená větší nárůst plánovaného objemu výroby, díky již několikrát zmíněné modernizaci této divize.

**Tabulka č. 43: Plánovaný objem prodeje**

Plán prodeje v divizích	Prodej v minulých letech (v tis.ks)			plánovaný prodej (v tis. ks)		
	2011	2012	2013	2014	2015	2016
Divize Turbo	115	138	121	150	170	200
Divize Auto	158	168	163	170	172	173
Divize Slévárna litiny	48	48	49	50	53	56
Divize Slévárna hliníku	65	66	66	68	69	70
Divize Nástrojárna	50	52	48	49	50	52

Zdroj: Vlastní zpracování, 2013

V uplynulých letech firma nepřistoupila ke strategii zvyšování cen, zvýšila ceny pouze na základě rostoucích cen vstupních surovin. Neměnná úroveň cen zůstala stejná pro období roku 2014, ale pro rok 2015 se zvýší cena produktů o 4 % a ceny na této úrovni přetrvávají do konce plánovaného období. Na navýšení ceny působí tyto skutečnosti - navýšení cen souvisí se zvýšením sazby DPH, která se k počátku roku 2013 zvýšila z 20 % na 21 %. Na cenu produktů má vliv vývoj devizového kurzu koruny vůči euru, protože na obratu společnosti se export podílí 60 %. Odhadovat měnový kurz je však velmi obtížné. Pokud dojde k posílení Kč vůči euru (mírné posílení udává prognóza ČNB [22]), firma bude ztrácet na vývozu. Dále na navýšení působí růst cen průmyslových výrobců v roce 2015. Následující tabulky ukazují průměrný meziroční nárůst cen průmyslových výrobců v roce 2015 oproti roku 2013. Společnost chce nárůstem cen chránit cíl růstu zisku.

Tabulka č. 44: Vývoj cen průmyslových výrobců

Ceny průmyslových výrobců %, meziročně, průměr	čtvrtletí roku 2013				čtvrtletí roku 2015			
	I.	II.	III.	IV.	I.	II.	III.	IV.
	1,2	0,5	0,4	0,3	1,5	1,6	1,8	1,8

Zdroj: Vlastní zpracování, 2013 dle ČNB [23]

Tabulka č. 45: Plánované ceny v divizích

Divize/Cena	ceny v minulých letech (Kč/ks)			plánované ceny (Kč/ks)		
	2011	2012	2013	2014	2015	2016
divize Turbo	3 430	3 755	3 755	3 755	3 905	3 905
divize Auto	2 000	2 166	2 166	2 166	2 252	2 252
divize Sl. Litiny	2 598	2 866	2 866	2 866	2 980	2 980
divize Sl. Hliníku	1 492	1 673	1 673	1 673	1 739	1 739
divize nástrojárna	1 180	1 250	1 268	1 268	1 318	1 318

Zdroj: Vlastní zpracování, 2013

Další tabulka č. 46 popisuje tržby z prodeje vlastních výrobků a služeb a v jednotlivých divizích pro tříleté plánované období.

Tabulka č. 46: Plánované tržby z prodeje vlastních výrobků a služeb

Tržby za výrobky a služby	Tržby v minulých letech (v tis. Kč)			plánovaný prodej (v tis. Kč)		
	2011	2012	2013	2014	2015	2016
divize Turbo	394 450	518 190	454 355	563 250	663 850	781 000
divize Auto	316 000	395 758	353 058	368 220	387 344	389 596
divize slévárna litiny	124 704	137 568	140 434	143 300	157 940	166 880
divize slévárna hliníku	96 980	110 418	110 418	113 764	119 991	121 730
divize nástrojárna	59 361	65 000	60 864	62 132	65 900	68 536
služby	260 489	262 556	262 556	262 556	262 556	262 556
<b>Celkem</b>	<b>1 251 984</b>	<b>1 489 490</b>	<b>1 381 685</b>	<b>1 513 222</b>	<b>1 657 581</b>	<b>1 790 298</b>

Zdroj: Vlastní zpracování, 2013

Nejvýznamnější investiční činnost zaznamenaná rok 2014, tyto investice již byly důkladně rozebrány. Investice se v dalším období sníží na úroveň 105 mil. Kč a 90 mil. Kč. Nejvyšší částka bude v roce 2015 vynaložena na nákup nové licí linky, čímž se bude pokračovat v modernizaci divize Slévárna litiny. Společnost v roce 2016 plánuje investovat hlavně do nákupů strojů a dojde k nahrazení již zastaralých strojů.

Tabulka č. 47: Plánované investice

Investice (v tis. Kč)/rok	2014	2015	2016
tavící pece	45 400		
licí linka	28 500	58 900	
drátořez	6 258		
bruska na kulato	5 890		
laser			10 956
3D tiskárna			1 650
CNC centrum		20 250	4 850
rozšíření výrobní haly		3 000	
skořepové lití			49 856
ostatní investice	23 952	22 850	22 688
<b>Investice celkem</b>	<b>110 000</b>	<b>105 000</b>	<b>90 000</b>

Zdroj: Vlastní zpracování, 2013

S plánem investic souvisí i plán DHM zaznamenávající plánované změny v oblasti dlouhodobého hmotného majetku.

Tabulka č. 48: Plán DHM

DHM	2014	2015	2016
Stav k počátku roku	1 071 821	1 071 096	1 074 041
přírůstky	110 000	105 000	90 000
úbytky	423	852	1 230
odprodej	3 120	4 500	5 000
odpisy	107 182	96 703	108 206
Stav ke konci roku	1 071 096	1 074 041	1 049 605

Zdroj: Vlastní zpracování, 2013

Tabulka č. 49 popisuje průměrný stav zaměstnanců v jednotlivých letech. Počet zaměstnanců v letech 2012 až 2015 vykazuje stabilní úroveň, tato stabilita je narušena rokem 2016, kde je zaznamenán nárůst až o 66 pracovních míst. Vyšší počet pracovních míst souvisí s rozšířením výrobní haly v divizi Turbo (lze vidět i z plánu investic). Mzdové náklady vykazují rostoucí tendenci vzhledem k růstu průměrného výdělku.

Tabulka č. 49: Personální plán

Stav k ...	2011	2012	2013	2014	2015	2016
Počet zaměstnanců	974	1 020	1 025	1 020	1 020	1 086
Mzdové náklady	231 530	260 578	261 906	267 578	272 382	304 265
Odměny	2 640	2 640	2 640	2 640	2 640	2 640
Soc a zdrav.zabezpečení	77 281	88 834	89 821	90 977	92 610	103 450
Sociální náklady	4 302	4 681	4 933	5 179	5 335	5 601
<b>Celkem (v tis. Kč)</b>	<b>315 753</b>	<b>356 733</b>	<b>359 300</b>	<b>366 374</b>	<b>372 967</b>	<b>415 956</b>

Zdroj: Vlastní zpracování, 2013

### 5.3.1 Plán výnosů, nákladů a HV

Při sestavování tohoto stručného plánu je vhodné postupovat rozdílně dle jednotlivých položek. U některých položek je použit agregovaný přístup, tj. v relaci k tržbám, ovšem tento způsob výpočtu není vhodné použít u všech položek výnosů a nákladů. Tržby z prodeje vlastních výrobků a služeb jsou plánovány desagregovaně, vychází z obchodního plánu a dosahují hodnot odpovídajícím budoucím plánovaným hodnotám (viz. podkapitola parametrizace cílů). Na základě trendu jsou stanoveny tržby za prodej zboží, tržby z prodeje materiálu, ostatní provozní výnosy, výnosové úroky a finanční výnosy.

**Tabulka č. 50: Plán výnosů 2014 - 2016**

Položka výnosů (v tis. Kč)	2011	2012	2013		2014	2015	2016
Tržby za prodej zboží	3 502	3 128	767		8 127	7 500	8 350
Výkony	1 292 208	1 532 562	1 420 585		1 554 475	1 703 081	1 836 798
- Tržby z prodeje vl. výrobků a služeb	1 251 984	1 489 490	1 384 166		1 513 222	1 657 581	1 790 298
- Změna stavu zásob vlastní činnosti	362	4 693	-14 079		1 253	2 500	1 500
- Aktivace	39 862	38 379	50 498		40 000	43 000	45 000
Tržby z prodeje DM a materiálu	53 061	72 727	56 386		58 900	62 300	65 300
Ostatní provozní výnosy	18 468	20 915	17 952		18 500	19 600	21 800
Výnosové úroky	1 927	2 380	3 272		3 000	3 000	3 000
Ostatní finanční výnosy	54 119	27 716	15 222		20 000	20 000	20 000
Mimořádné výnosy	0	0	37 540		0	0	0
<b>Výnosy celkem</b>	<b>1 423 285</b>	<b>1 659 428</b>	<b>1 551 724</b>		<b>1 663 002</b>	<b>1 815 481</b>	<b>1 955 248</b>

Zdroj: Vlastní zpracování, 2013

Nákladové položky: náklady na prodané zboží a služby jsou staveny procentním poměrem k tržbám. Spotřeba materiálu a energie souvisí s obchodním plánem. Osobní náklady jsou stanoveny s ohledem na personální plán, daně a poplatky na základě trendu z minulých let. Odpisy vychází z plánu DHM a zbývající položky jsou stanoveny na základě trendu.

Tabulka č. 51: Plán nákladů 2014 - 2016

Položka nákladů	2011	2012	2013	% poměr k tržbám	2014	2015	2016
Náklady na prodané zboží	4 107	2 934	931	0,15 %	4 500	4 727	4 943
Výkonová spotřeba	1 169 527	996 101	885 449		994 460	1 108 758	1 184 950
- Spotřeba materiálu a energie	993 413	799 013	697 180		794 900	890 900	950 320
- Služby	176 114	197 088	188 269	12,74 %	199 560	217 858	234 630
Osobní náklady	317 795	356 733	366 128		366 374	372 967	415 956
- Mzdové náklady	231 530	260 578	261 906		267 578	272 382	304 265
- Odměny členům společnosti	2 640	2 640	2 640		2 640	2 640	2 640
- Náklady na sociální zabezpečení	79 323	88 834	89 821		90 977	92 610	103 450
- Sociální náklady	4 302	4 681	4 933		4 933	5 335	5 601
Daně a poplatky	7 003	7 007	6 519		7 010	7 090	7 100
Odpisy DNM a DHM	111 999	107 028	108 290		107 182	114 462	122 866
ZC prod. DM a materiálu	34 069	54 289	42 069		35 107	45 520	46 000
Změna stavu rezerv	30 709	28 992	-2 021		25 332	28 690	29 650
Ostatní provozní náklady	16 219	17 219	17 197		19 000	22 000	22 000
Nákladové úroky	231	50	0		0	100	100
Ostatní finanční náklady	28 135	22 436	22 176		22 000	22 000	22 000
Mimořádné náklady		0	37 592		0	0	0
<b>Náklady celkem</b>	<b>1 719 794</b>	<b>1 592 789</b>	<b>1 477 502</b>		<b>1 580 719</b>	<b>1 726 314</b>	<b>1 855 565</b>

Zdroj: Vlastní zpracování, 2013

Po zjištění všech výnosových a nákladových položek jsou pro jednotlivé roky vypočítány hospodářské výsledky před zdaněním. Hospodářské výsledky jsou dále upraveny o daň z příjmu PO.

Tabulka č. 52: Plánovaný výsledek hospodaření 2014 - 2016

Výsledek hospodaření (v tis. Kč)	2011	2012	2013		2014	2015	2016
Provozní výsledek hospodaření	30 811	59 029	77 956		81 283	88 267	98 783
Finanční výsledek hospodaření	5 436	553	-3 682		1 000	900	900
Mimořádný výsledek hospodaření	0	0	-33		0	0	0
Daň z příjmu za běžnou činnost	9 924	19 972	14 934		14 076	20 592	22 830
- splatná	10 850	16 320	10 762		10 985	16 942	18 940
- odložená	-926	3 652	4 172		3 091	3 650	3 890
Výsledek H. za běžnou činnost	26 323	39 610	59 340		68 207	68 575	76 853
Výsledek H. za účetní období	26 323	39 610	59 307		68 207	68 575	76 853
Výsledek H. před zdaněním	36 247	59 582	74 222		82 283	89 167	99 683

Zdroj: Vlastní zpracování, 2013

### 5.3.2 Plán aktiv a pasiv

I zde při sestavování plánu rozvahy je nutné postupovat s ohledem na povahu jednotlivých položek. Příjmy příštích období jsou stanoveny procentním poměrem k tržbám. Položky DHM a DNM jsou stanoveny s ohledem na plán investic, plán DHM a dále na základě trendu. DFM je sestaven podle vývoje v minulém období a na základě doporučení z firmy. Zásoby a krátkodobé pohledávky jsou určeny pomocí ukazatelů z finanční analýzy.

Tabulka č. 53: Plánovaná aktiva 2014 - 2016

Položka aktiv (v tis. Kč)	2011	2012	2013	% změna k tržbám	2014	2015	2016
<b>AKTIVA CELKEM</b>	<b>2 052 669</b>	<b>2 094 622</b>	<b>2 074 610</b>		<b>2 098 604</b>	<b>2 092 514</b>	<b>2 104 470</b>
<b>Dlouhodobý majetek</b>	<b>1 195 448</b>	<b>1 164 706</b>	<b>1 155 903</b>		<b>1 157 834</b>	<b>1 160 975</b>	<b>1 137 647</b>
DNM	3 649	2 310	2 259		3 990	2 258	3 000
DHM	1 103 960	1 080 559	1 071 821		1 071 096	1 056 202	1 017 186
DFM	87 819	81 837	81 823		82 748	102 435	117 461
<b>Oběžná aktiva</b>	<b>841 001</b>	<b>908 242</b>	<b>899 845</b>		<b>921 437</b>	<b>912 676</b>	<b>951 106</b>
Zásoby	164 262	153 348	151 760		145 965	143 696	151 856
Dlouhodobé pohledávky	630	9 574	824		1 500	1 700	1 600
Krátkodobé pohledávky	157 742	179 605	173 548		173 998	176 255	176 985
Krátkodobý finanční majetek	521 367	565 715	573 713		599 974	591 025	620 665
<b>Časové rozlišení</b>	<b>16 220</b>	<b>21 674</b>	<b>18 862</b>		<b>19 333</b>	<b>18 863</b>	<b>15 717</b>
Náklady příštích období	15 998	21 652	18 591		19 000	18 500	15 326
Příjmy příštích období	222	22	271	0,02%	333	363	391

Zdroj: Vlastní zpracování, 2013

U pasiv zůstává kapitál beze změny, kapitálové fondy zůstávají také téměř na stejné úrovni. Výdaje příštích období vychází z procentního poměru k tržbám. Zbývající položky jsou určeny rovněž na základě trendu z minulých let.



Tabulka č. 54: Plánovaná pasiva 2014 – 2016

Položka pasiv (v tis. Kč)	2011	2012	2013	% změna k tržbám	2014	2015	2016
<b>PASIVA CELKEM</b>	<b>2 052 669</b>	<b>2 094 622</b>	<b>2 074 610</b>		<b>2 098 604</b>	<b>2 092 514</b>	<b>2 104 470</b>
<b>Vlastní kapitál</b>	<b>1 664 093</b>	<b>1 651 161</b>	<b>1 640 573</b>		<b>1 675 745</b>	<b>1 685 254</b>	<b>1 709 165</b>
Základní kapitál	490 736	445 832	408 332		408 332	408 332	408 332
Kapitálové fondy	793 468	793 338	793 324		794 249	793 330	793 336
RF, ostatní fondy	304 926	306 242	308 223		311 188	311 699	313 596
VH minulých let	48 789	66 139	71 387		93 769	103 318	117 048
VH běžného účetního období	26 323	39 610	59 307		68 207	68 575	76 853
<b>Cizí zdroje</b>	<b>387 237</b>	<b>442 566</b>	<b>433 199</b>		<b>421 984</b>	<b>406 268</b>	<b>394 277</b>
Rezervy	13 314	31 841	43 721		32 237	27 323	12 500
Dlouhodobé závazky	71 439	85 302	78 819		80 930	79 089	79 025
Krátkodobé závazky	302 484	325 423	310 659		308 817	299 856	302 752
Bankovní úvěry a výpomoci	0	0	0		0	0	0
<b>Časové rozlišení</b>	<b>1 339</b>	<b>895</b>	<b>838</b>		<b>875</b>	<b>992</b>	<b>1 028</b>
Výdaje příštích období	1 339	895	838	0,06	875	992	1 028

Zdroj: Vlastní zpracování, 2013

Plánované CF pro roky 2014 – 2015 je součástí přílohy B.

## 6 Rizika ovlivňující naplnění podnikatelského projektu

Podnikatelská činnost je vždy doprovázena určitým rizikem. Na podnikatelské riziko lze nahlížet dvojím způsobem. Pozitivní pohled znamená naději na úspěch v podobě vysokého ekonomického zisku. Na druhé straně existuje pohled negativní, při němž je riziko hrozbou pro podnikatelskou činnost a nebezpečím nedosažení plánovaných výsledků.

Na hospodářské výsledky společnosti působí celá řada faktorů, jejichž budoucí vývoj lze těžko odhadovat a jsou vždy spojeny s určitou nejistotou. Tyto faktory se označují jako faktory rizika. Některé z těchto faktorů jsou neovlivnitelné (vývoj poptávky, inflace, devizového kurzu, daňových sazeb) a některé může společnost z části ovlivnit (ceny materiálu na základě vyjednávání s dodavateli). [1]

### 6. 1 Vymezení rizikových faktorů

Na základě provedené analýzy prostředí je sestaven seznam rizikových faktorů, které je třeba dále ohodnotit. Pro ohodnocení významnosti rizik lze použít dva způsoby. Prvním způsobem je tzv. expertní hodnocení a druhým způsobem je analýza citlivosti. Při expertním hodnocení se významnost posuzuje z hledisek pravděpodobnosti výskytu rizika a intenzity negativního dopadu. Pravděpodobnost výskytu je hodnocena pomocí lineární stupnice (1 – nepatrná, 2 – malá, 3 – střední, 4 – značná, 5 – vysoká) a intenzita negativního dopadu pomocí mocninné stupnice (1 - nepatrná, 2 - malá, 4 - střední, 8 - značná, 16 – vysoká). Ohodnocení významnosti každého rizika představuje součin významnosti a pravděpodobnosti.

Pro společnost ČZ a.s. je vymezen následující seznam rizikových faktorů.

- **F1 – rostoucí ceny výrobních vstupů**

Společnost ČZ je výrobním podnikem a ceny výrobních vstupů jsou pro firmu velmi důležité, proto musí firma věnovat tomuto rizikového faktoru značnou pozornost. Společnost již několikrát musela čelit rostoucím cenám vstupního materiálu. Neméně důležitá je i cena elektrické energie, kterou společnost spotřebovává ve velkém množství. Rostoucí ceny výrobních vstupů mají vliv na růst položky spotřeba materiálu a energií a vyšší náklady negativně působí na úroveň výsledku hospodaření. Rizikovému faktoru F1 je přiřazena střední pravděpodobnost výskytu a značná intenzita dopadu.

- **F2 – kolísání měnového kurzu**

Výkyvy měnového kurzu, zejména posílení koruny vůči euru významně ovlivní tržby společnosti, jelikož se export podílí na tržbách v rozsahu šedesáti procent. Takový výkyv měnového kurzu povede ke kurzovým ztrátám. Rizikový faktor je ohodnocen střední pravděpodobností i středně intenzivním dopadem.

- **F3 – negativní změny v legislativě**

Negativními změnami v legislativě je myšleno např. zvýšení sazby DPH, zvýšení daně z příjmů právnických osob, růst odvodu sociálního a zdravotního pojištění za zaměstnance či nová nařízení vlády a Evropské unie. Všechny tyto změny znamenají zvýšení nákladů. Pravděpodobnost výskytu je hodnocena jako střední a intenzita dopadu jako malá.

- **F4 – ztráta klíčového zákazníka**

Ztráta zákazníka John Deere by měla pro společnost fatální následky. John Deere je klíčovým zákazníkem, jehož poptávka po produktech společnosti ČZ a.s. se každoročně zvyšuje. Ztráta tohoto odběratele způsobí razantní pokles tržeb, tudíž i výsledku hospodaření. Společnost ČZ a.s. je však stabilním a spolehlivým obchodním partnerem, proto je pravděpodobnost ztráty spolupráce s firmou John Deere nepatrná, ovšem intenzita negativního dopadu je velmi vysoká.

- **F5 – ztráta klíčového dodavatele v oblasti turbodmychadlového kolečka**

Společnost zatím nemusela čelit problému ztráty klíčového dodavatele, přesto je třeba brát v úvahu i tento faktor. Společnost má jednoho tuzemského a jednoho zahraničního dodavatele turbodmychadlových koleček, která jsou stěžejní součástí turbodmychadel. I když pravděpodobnost výskytu je velmi malá, dopad na tržby je značný, neboť výroba turbodmychadel je „tahounem“ pro plánované období.

- **F6 – konkurence**

Vstup nových firem do strojírenského odvětví není legislativně omezen, ale existují zde určité překážky (prostory pro podnikání, vysoké investiční náklady na nákup strojů, technologií, know-how). I přes existenci těchto překážek působí v odvětví velké množství konkurujících firem, které vyrábějí obdobné produkty jako ČZ a.s. Pravděpodobnost výskytu tohoto rizikového faktoru je malá, dopad značný, protože konkurence může „přetáhnout“ některé ze zákazníků společnosti.

- **F7 – chybějící nabídka technicky vzdělaných pracovníků na trhu práce**

Rizikové faktory F7 a F8 spolu souvisí. V současné době není příliš velký zájem o studium strojírenských oborů, zaměstnanci se strojírenským vzděláním stárnou a tyto zaměstnance nemá společnost kým nahradit. Pravděpodobnost této situace je značná s menším dopadem.

- **F8 – stárnoucí pracovní síla**

Firma disponuje kvalifikovaným, ale stárnoucím personálem. Zde je riziko, že starší kvalifikovaný personál, který za čas půjde do penze, nebude mít komu předat své letité zkušenosti a znalosti. Pravděpodobnost existence tohoto faktoru je značná, dopad menší.

## 6.2 Stanovení významnosti rizikových faktorů

Významnost rizikových faktorů je stanovena nejdříve pomocí expertního hodnocení a následně pomocí analýzy citlivosti.

### 6.2.1 Expertní hodnocení

Jednotlivým faktorům rizika byla přiřazena pravděpodobnost výskytu a intenzita dopadu. Součin těchto dvou položek udává číselná ohodnocení významnosti rizik.

Tabulka č. 55: Číselné ohodnocení významnosti rizik

Faktor rizika	Pravděpodobnost výskytu	Intenzita dopadu	Součin
F1 - rostoucí ceny výrobních vstupů	3	8	24
F2 - kolísání měnového kurzu	3	2	6
F3 - negativní změny v legislativě	3	2	6
F4 - ztráta klíčového zákazníka	1	16	16
F5 - ztráta klíčového dodavatele	2	8	16
F6 – konkurence	2	4	8
F7 - chybějící nabídka technicky vzdělaných absolventů	4	2	8
F8 - stárnoucí pracovní síla	4	2	8

Zdroj: Vlastní zpracování, 2013

Mezi významné faktory rizika patří takové faktory, jejichž pravděpodobnost výskytu a intenzita dopadu je vyšší než 8 (F1 – rostoucí ceny výrobních vstupů a F2 – kolísání měnového kurzu) a také faktory, jejichž pravděpodobnost je velmi malá, ale intenzita dopadu je velmi vysoká (F4 – ztráta klíčového zákazníka, F5 – ztráta klíčového dodavatele).

Tabulka č. 56: Číselné ohodnocení významnosti rizik - graficky

Ohodnocení intenzity dopadu	16	F4				
	8		F5	F1		
	4		F6	F2		
	2			F3	F7,F8	
	1					
Číselné ohodnocení významnosti		1	2	3	4	5
		Ohodnocení pravděpodobnosti				

Hranice akceptovatelného rizika

Zdroj: Vlastní zpracování, 2013 dle [9]

### 6.2.2 Analýza citlivosti

„Účelem této analýzy je, jak již z jejího označení vyplývá, zjišťovat citlivost určitého ekonomického kritéria projektu (nejčastěji HV) na faktorech, které toto kritérium ovlivňují“. [1, s. 151]

Analýza citlivosti hodnotí, jak změny rizikových faktorů ovlivní úroveň hospodářského výsledku. U rizikových faktorů je stanovena 10 % odchylka. U nákladových faktorů dojde k 10% nárůstu, u výnosových faktorů dojde naopak k 10% poklesu. Rizikové faktory, které způsobí malou změnu HV, lze považovat za méně důležité. Větší pozornost je třeba věnovat rizikovým faktorům, jejichž změna výrazně ovlivní úroveň výsledku hospodaření. Posuzovaným kritériem je výsledek hospodaření před zdaněním (EBT) pro roky 2014 -2016. Postup výpočtu a úroveň EBT je stanovena níže.

Obrázek č. 9: Schéma pro výpočet EBT

tržby za prodej zboží
- náklady na prodané zboží
+ výkony
- výkonová spotřeba
- osobní náklady
- daně a poplatky
- odpisy
+ tržby z prodeje DM a materiálu
- ZC prodaného DM a materiálu
- změna stavu rezerv, opravných položek
+ ostatní provozní výnosy
- ostatní provozní náklady
+ výnosové úroky
- nákladové úroky
+ ostatní finanční výnosy
- ostatní finanční náklady
= HV před zdaněním (EBT)

Zdroj: Vlastní zpracování, 2013

Tabulka č. 57: Zjednodušený plán typu výsledovka

Položka nákladů/výnosů (v tis. Kč)	Plánované období		
	2014	2015	2016
Tržby za prodej zboží	8 127	7 500	8 350
Náklady vynaložené na prodané zboží	4 500	4 727	4 943
Výkony	1 554 475	1 703 081	1 836 798
Výkonová spotřeba	994 460	1 108 758	1 184 950
Spotřeba materiálu	616 135	666 423	730 898
Spotřeba energie	178 765	224 477	219 422
Služby	199 560	217 858	234 630
Osobní náklady	366 128	372 967	415 956
Daně a poplatky	7 010	7 090	7 100
Odpisy DNM a DHM	107 182	114 462	122 866
Tržby z prodeje DM a materiálu	58 900	62 300	65 300
Zůstatková cena prodaného DM a materiálu	35 107	45 520	46 000
Změna stavu rezerv a opravných položek	25 332	28 690	29 650
Ostatní provozní výnosy	18 500	19 600	21 800
Ostatní provozní náklady	19 000	22 000	22 000
Výnosové úroky	3 000	3 000	3 000
Nákladové úroky	0	100	100
Ostatní finanční výnosy	20 000	20 000	20 000
Ostatní finanční náklady	22 000	22 000	22 000
<b>Výsledek hospodaření před zdaněním (EBT)</b>	<b>82 283</b>	<b>89 167</b>	<b>99 683</b>

Zdroj: Vlastní zpracování, 2013

Pomocí expertního hodnocení byly zjištěny rizikové faktory, jejichž hodnoty se pohybují nad hranicí akceptovatelného rizika. Právě na tyto faktory bude aplikována analýza citlivosti.

- **Rizikový faktor F1 – rostoucí ceny materiálu o 10 %**

Rostoucí ceny materiálu (železa, plechů, hliníku) se projeví zvýšením nákladů na materiál. Díky tomu vzroste i položka výkonová spotřeba a celkovým efektem tohoto rizikového faktoru bude pokles VH před zdaněním na úroveň 20 mil. Kč.

Tabulka č. 58: Analýza citlivosti pro rizikový faktor F1

F1 - rostoucí ceny výrobních vstupů	2014		2015		2016	
	Původní hodnota	Změněná hodnota	Původní hodnota	Změněná hodnota	Původní hodnota	Změněná hodnota
Výkonová spotřeba	994 460	1 056 074	1 108 758	1 175 400	1 184 950	1 258 040
Spotřeba materiálu (10% nárůst)	616 135	677 749	666 423	733 065	730 898	803 988
<b>Výsledek hospodaření před zdaněním</b>	<b>82 283</b>	<b>20 669</b>	<b>89 167</b>	<b>22 525</b>	<b>99 683</b>	<b>26 593</b>

Zdroj: Vlastní zpracování, 2013

- **Rizikový faktor F2 – vychýlení měnového kurzu o 10 % (posílení MK)**

Taková výrazná změna devizového kurzu znamená pro podnik kurzovou ztrátu, která je zaznamenána na účtu ostatní finanční náklady (10% nárůst). Dále bude mít tato změna dopad na tržby z prodeje vlastních výrobků, což se projeví 4% poklesem výkonů.

**Tabulka č. 59: Analýza citlivosti pro rizikový faktor F2**

F2 - oslabení měnového kurzu	2014		2015		2016	
	Původní hodnota	Změněná hodnota	Původní hodnota	Změněná hodnota	Původní hodnota	Změněná hodnota
Výkony (4% pokles)	1 554 475	1 492 296	1 703 081	1 634 958	1 836 798	1 763 326
Ostatní finanční náklady (10% nárůst)	22 000	24 200	22 000	24 200	22 000	24 200
<b>Výsledek hospodaření před zdaněním</b>	<b>82 283</b>	<b>17 904</b>	<b>89 167</b>	<b>18 844</b>	<b>99 683</b>	<b>24 011</b>

Zdroj: Vlastní zpracování, 2013

- **Rizikový faktor F4 – ztráta klíčového zákazníka**

Ztráta klíčového zákazníka znamená pro podnik razantní pokles výroby, která směřuje k poklesu tržeb z prodeje výrobků a služeb, tedy i k 10% poklesu výkonů. Současně tato změna ovlivní výši výkonové spotřeby, jelikož se spotřebuje méně materiálu. Menší produkce je méně energeticky náročná a dojde i poklesu nákladů na služby. Nižší produkce se promítne i do osobních nákladů, protože všechny stroje nebudou maximálně využité a omezí se třísměnný provoz na dvousměnný.

**Tabulka č. 60: Analýza citlivosti pro rizikový faktor F4**

F4 -ztráta klíčového zákazníka	2014		2015		2016	
	Původní hodnota	Změněná hodnota	Původní hodnota	Změněná hodnota	Původní hodnota	Změněná hodnota
Výkony (10 % pokles)	1 554 475	1 399 028	1 703 081	1 532 773	1 836 798	1 653 118
Výkonová spotřeba	994 460	942 567	1 108 758	1 051 013	1 184 950	1 123 086
Spotřeba materiálu (6 % pokles)	616 135	579 167	666 423	626 438	730 898	687 044
Spotřeba energie (5% pokles)	178 765	169 827	224 477	213 253	219 422	208 451
Služby (3 % pokles)	199 560	193 573	217 858	211 322	234 630	227 591
Osobní náklady (2% pokles)	366 128	358 805	372 967	365 508	415 956	407 637
Ostatní provozní náklady (2 % pokles)	19 000	18 620	22 000	21 560	22 000	21 560
<b>Výsledek hospodaření před zdaněním</b>	<b>82 283</b>	<b>-13 569</b>	<b>89 167</b>	<b>-15 497</b>	<b>99 683</b>	<b>-13 374</b>

Zdroj: Vlastní zpracování, 2013

▪ **Rizikový faktor F5 – ztráta klíčového dodavatele**

Neočekávaná ztráta klíčového dodavatele turbodmychadlových koleček omezí produkci, tzn., že se bude prodávat méně turbodmychadel a dojde k poklesu výkonů o 10 %. Tato skutečnost bude mít vliv na spotřebované množství materiálu, energie a služeb. Při omezení výroby dojde k omezení provozu, což se projeví v poklesu osobních nákladů. Protože není možné, aby byla výroba turbodmychadel omezena, nebo dokonce na čas pozastavena, bude se společnost ze všech sil hledat nového dodavatele, a tím dojde k nárůstu ostatních provozních nákladů.

**Tabulka č. 61: Analýza citlivosti pro rizikový faktor F5**

F5 - ztráta klíčového dodavatele	2014		2015		2016	
	Původní hodnota	Změněná hodnota	Původní hodnota	Změněná hodnota	Původní hodnota	Změněná hodnota
Výkony (10% pokles)	1 554 475	1 399 028	1 703 081	1 532 773	1 836 798	1 653 118
Výkonová spotřeba	994 460	923 700	1 108 758	1 030 958	1 184 950	1 100 737
Spotřeba materiálu (10% pokles)	616 135	554 522	666 423	599 781	730 898	657 808
Spotřeba energie (4% pokles)	178 765	171 614	224 477	215 498	219 422	210 645
Služby (1% pokles)	199 560	197 564	217 858	215 679	234 630	232 284
Osobní náklady (2% pokles)	366 128	358 805	372 967	365 508	415 956	407 637
Ostatní provozní náklady (3% nárůst)	19 000	19 570	22 000	22 660	22 000	22 660
<b>Výsledek hospodaření před zdaněním</b>	<b>82 283</b>	<b>4 348</b>	<b>89 167</b>	<b>3 458</b>	<b>99 683</b>	<b>7 875</b>

Zdroj: Vlastní zpracování, 2013

Tabulka č. 62 popisuje absolutní pokles zisku a procentní pokles zisku v jednotlivých letech tříletého období. Největší vliv na HV má faktor F4 – ztráta klíčového zákazníka, změna tohoto rizikového faktoru by znamenala pro podnik dosažení ztráty (pokles HV před zdaněním až o 117 %)

**Tabulka č. 62: Pokles zisku u rizikových faktorů (v tis. Kč)**

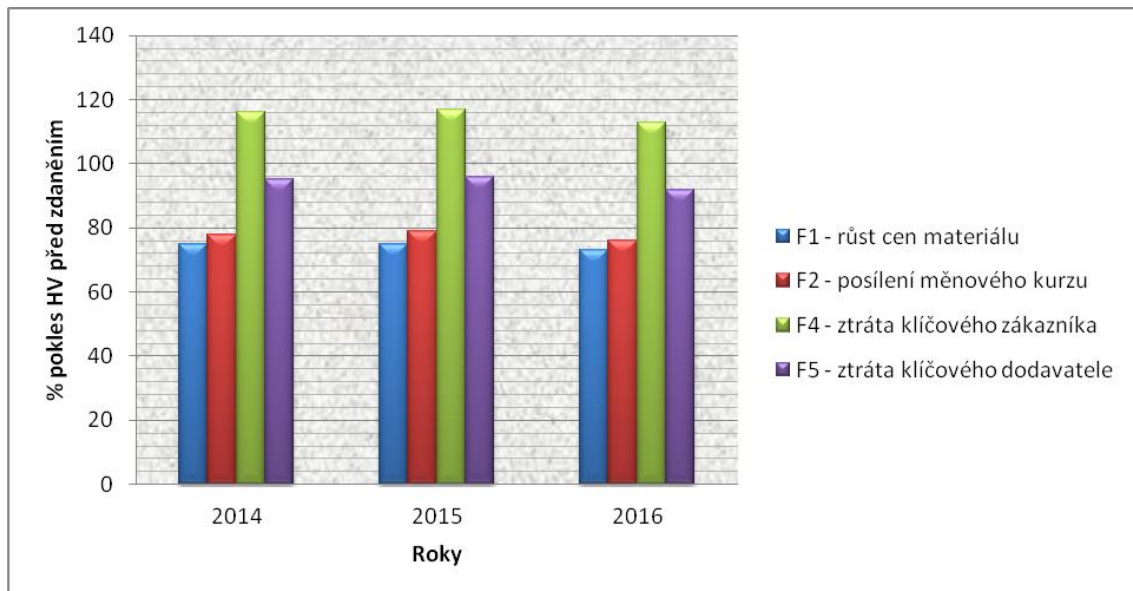
Rizikový faktor	2014		2015		2016	
	Absolutní pokles zisku	Pokles zisku	Absolutní pokles zisku	Pokles zisku	Absolutní pokles zisku	Pokles zisku
F1 - růst cen materiálu	61 614	75 %	66 642	75 %	73 090	73 %
F2 - oslabení měnového kurzu	64 379	78 %	70 723	79 %	75 672	76 %
F4 - ztráta klíč. Zákazníka	95 852	116 %	104 664	117%	113 057	113%
F5 - ztráta klíč. Dodavatele	77 935	95 %	85 709	96 %	91 808	92%

Zdroj: Vlastní zpracování, 2013



Grafické zobrazení taktéž znázorňuje procentní pokles HV před zdaněním. Z grafu je patrné, že největší vliv na úroveň zisku má faktor F4 – ztráta klíčového zákazníka, následuje faktor F5 – ztráta klíčového dodavatele. Rizikové faktory F1 – růst cen materiálu a F2 – oslabení měnového kurzu způsobí 80% snížení HV.

Obrázek č. 10: Pokles EBT vlivem rizikových faktorů

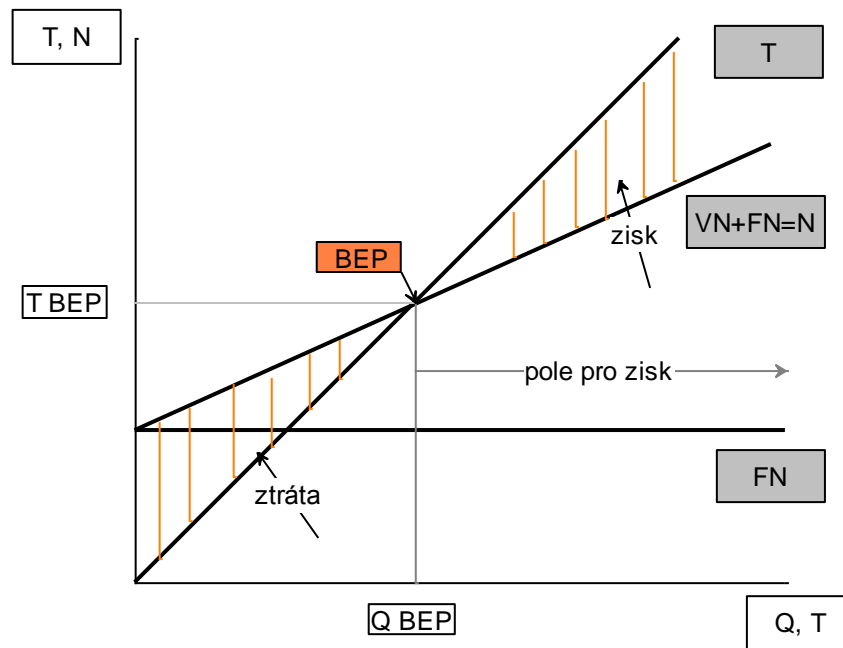


Zdroj: Vlastní zpracování, 2013

### 6.3 Nepřímé stanovení rizika

Tato část se zabývá hodnocením rizika pomocí break even analýzy. V tomto případě je smyslem najít bod zvratu ( $T_{BEP}$ ), který představuje minimální množství tržeb pro dosažení zisku. Pro výpočet bodu zvratu je nutné znát výši fixních a variabilních nákladů, které jsou zjištěny z již sestavené výsledovky. Do variabilních nákladů jsou započteny všechny náklady, které přímo souvisí s výrobou (spotřeba materiálu a energie, ostatní provozní náklady, část osobních nákladů). Hodnota fixních nákladů je naopak tvořena výši nákladů, které se přímo nepodílejí na výrobě (náklady na reprezentaci, část osobních nákladů, jelikož cca 30 % zaměstnanců společnosti je zařazeno mezi THP, dále odpisy, poplatky, část provozních nákladů atd.)

Obrázek č. 11: Grafické zobrazení BEP a provozního pole



Zdroj: Vlastní zpracování, 2013 dle [9]

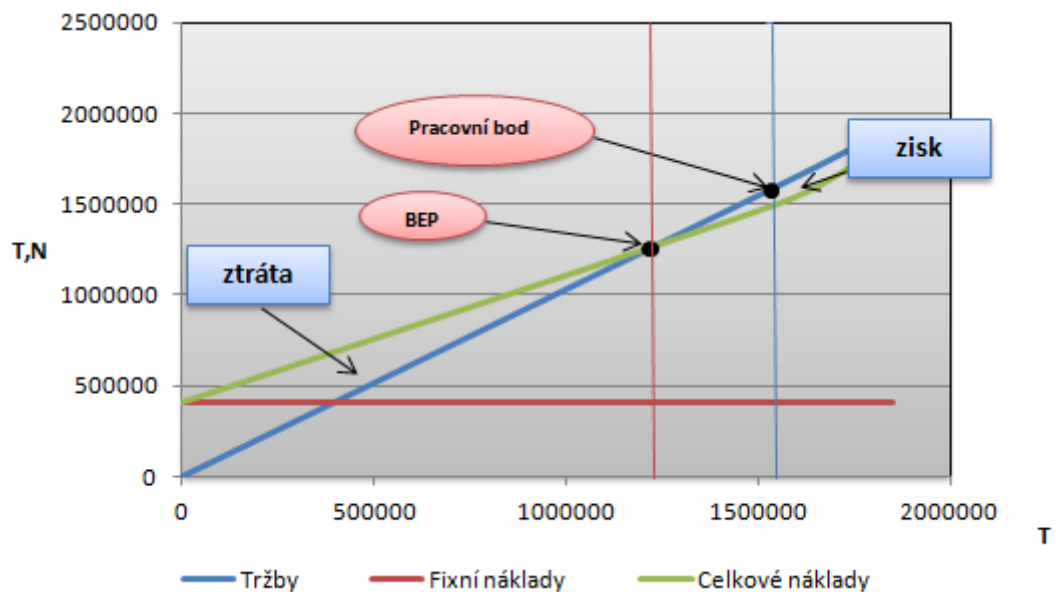
Zjištěné hodnoty fixních a variabilních nákladů včetně způsobu výpočtu tržeb podle bodu zvrátu jsou uvedeny v tabulce.

Tabulka č. 63: Podklady pro výpočet  $T_{BEP}$  v roce 2014

Tržby	Variabilní náklady (VN)	Fixní náklady (FN)	Celkové náklady	Krycí příspěvek (KP)	Profit value ratio (PVr)	$T_{BEP}$
1 663 002	1 176 543	404 176	1 580 719	486 459	0,29	1 393 710
způsob výpočtu			FN+VN	T-VN	KP/T	FN/PVr

Zdroj: Vlastní zpracování, 2013

Obrázek č. 12: Break even analýza 2014



Zdroj: Vlastní zpracování, 2013

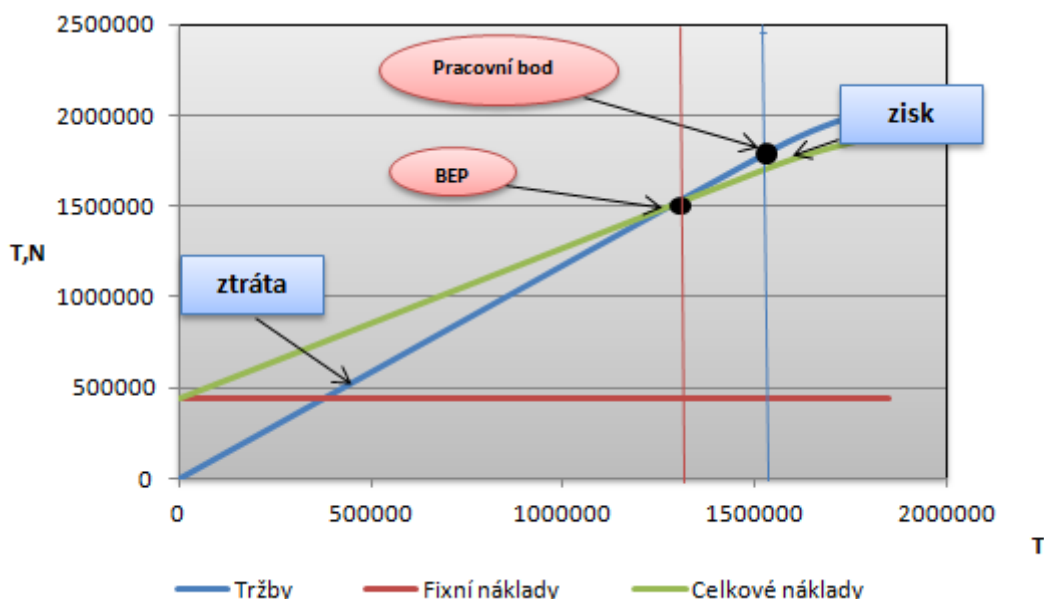
Pro rok 2014 odpovídají bodu zvratu tržby ve výši 1 393 710 tis. Kč, zatímco pracovní bod projektu představuje tržby 1 663 002 tis. Kč, a tímto bodem začíná pracovní pole projektu. Společnost se nachází v ziskové oblasti, ale je třeba kontrolovat, aby pracovní bod projektu zůstal v dostatečné vzdálenosti od bodu zvratu. Dostatečná vzdálenost slouží jako ochrana před neočekávanými změnami na trhu. Případný negativní pokles tržeb o téměř 16,2 % by pro společnost znamenal značné problémy ustát neočekávané změny trhu.

Tabulka č. 64: Podklady pro výpočet  $T_{BEP}$  v roce 2015

Tržby	Variabilní náklady (VN)	Fixní náklady (FN)	Celkové náklady	Krycí příspěvek (KP)	Profit value ratio (PVr)	$T_{BEP}$
1 815 481	1 282 819	438 768	1 721 587	532 662	0,29	1 512 993
způsob výpočtu			FN+VN	T-VN	KP/T	FN/PVr

Zdroj: Vlastní zpracování, 2013

Obrázek č. 13: Break even analýza 2015



Zdroj: Vlastní zpracování, 2013

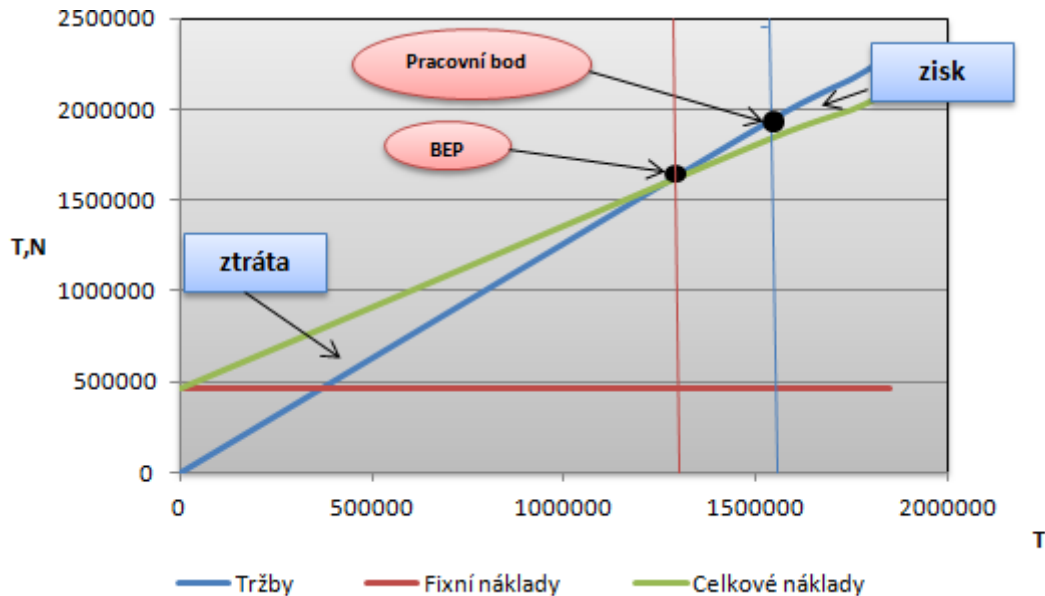
Tržby podle bodu zvratu v roce 2015 činí 1 512 993 tis. Kč a tržby odpovídající pracovní bodu projektu jsou ve výši 1 815 481 tis. Kč. Vzdálenost se mezi pracovním bodem a bodem zvratu se nepatrně oddaluje, což je žádoucí.

Tabulka č. 65: Podklady pro výpočet  $T_{BEP}$  v roce 2016

Tržby	Variabilní náklady (VN)	Fixní náklady (FN)	Celkové náklady	Krycí příspěvek (KP)	Profit value ratio (PVr)	$T_{BEP}$
1 955 248	1 382 778	467 844	1 850 622	572 470	0,29	1 613 255
způsob výpočtu			FN+VN	T-VN	KP/T	FN/PVr

Zdroj: Vlastní zpracování, 2013

Obrázek č. 14: Break even analýza 2016



Zdroj: Vlastní zpracování, 2013

V roce 2016 bod zvrátu udává tržby 1 613 255 tis. Kč a pracovní pole začíná pracovním bodem, který vymezuje tržby 1 955 248 tis. Kč. Vzdálenost mezi pracovním bodem a bodem zvrátu se opět oddálila. V tomto případě by se tržby musely propadnout o 17,5%, takový to pokles by vedl k rizikové situaci společnosti.

Čím větší bude vzdálenost mezi pracovním bodem projektu a bodem zvrátu, tím bude projekt více odolný k případnému poklesu poptávky. Pozitivně lze zhodnotit zvětšující se vzdálenost mezi těmito body v jednotlivých letech.

Podle analýzy citlivosti patří mezi nejrizikovější faktory ztráta klíčového zákazníka, ztráta klíčového dodavatele, růst cen výrobních vstupů a výkyvy měnového kurzu. Vliv rizikových faktorů má vliv na úroveň výnosů a nákladů, což se může projevit změnou polohy bodu zvrátu.

#### 6.4 Strategické scénáře

Scénáře představují pohled do budoucnosti, který umožní lepší pochopení možných výkyvů rizikových faktorů včetně jejich vzájemných vazeb. Obecně se rozeznávají čtyři typy scénářů, scénář optimistický, scénář pesimistický, scénář realistický a scénář varovný. Sestavení varovného scénáře je poměrně obtížné, jelikož má vycházet z velmi nepříznivého vývoje rizikových faktorů. Kromě těchto scénářů se zpracovává ještě

realistický konzervativní scénář, který je zpracován na základě optimistického, pesimistického a realistického scénáře. [1]

Kapitola zabývající se finančním plánem představuje realistickou variantu scénáře, jemuž je přiřazena pravděpodobnost 65 %. Zbývá tedy určit optimistickou, pesimistickou variantu a poté realistickou konzervativní variantu.

#### 6.4.1 Optimistický scénář

V tomto typu scénáře se uplatňuje pozitivní vývoj rizikových faktorů – všechny rizikové faktory se vyvíjí žádoucím směrem.

Ceny vstupního materiálu se nebudou v následujícím období zvyšovat, zůstanou na stagnující úrovni. Tento faktor se v prodejních nákladech nezobrazí, bude vykazovat úroveň odpovídající již zpracovanému finančnímu plánu (realistická verze). Makroekonomická prognóza udává meziroční nárůst HDP a udržení inflace pod úrovní přijatelného pásma, tento vývoj dává spotřebitelům možnost více utrácet. Tuzemský i evropský automobilový průmysl zaznamenává dle prognózy v roce 2014 a 2015 mírné oživení poptávky a v roce 2016 již výraznější oživení poptávky, které je doprovázeno podporujícím programem z Evropské unie. Optimistická varianta očekává rychlejší tempo růstu poptávky od klíčových zákazníků, než očekává realistická varianta. Nárůst prodeje zaznamená divize Turbo a divize Auto. Divize Slévárna litiny díky své modernizaci uzavírá v roce 2014, 2015 obchodní kontrakty ve větší míře, než se předpokládalo a v roce 2016 bude výroba maximálně využita. Následující tabulka č. 66 upravuje plán výroby v divizích podle optimistické varianty.

**Tabulka č. 66: Plán prodeje - optimistická varianta**

Plán výroby v divizích	Plánovaný prodej (v tis. Kč)		
	2014	2015	2016
divize Turbo	156	176	205
divize Auto	172	174	175
divize Slévárna litiny	51	55	56
divize Slévárna hliníku	69	70	71
divize Nástrojárna	50	51	51

Zdroj: Vlastní zpracování, 2013

Na základě plánované výroby a cen (z tabulky č. 39) je získán plán tržeb z prodeje vlastních výrobků a služeb.

Tabulka č. 67: Tržby z prodeje - optimistická varianta

Tržby z prodeje vlastních výrobků a služeb	2014	2015	2016
divize Turbo	585 780	683 375	800 525
divize Auto	372 552	391 848	394 100
divize Slévárna litiny	146 166	160 920	166 880
divize Slévárna hliníku	115 437	121 730	123 469
divize Nástrojárna	63 400	68 536	67 218

Zdroj: Vlastní zpracování, 2013

Větší výroba je doprovázena pozvolným nárůstem materiálové náročnosti, energetické náročnosti a náročnosti na služby. V roce 2016 dochází dle investičního plánu k rozšíření divize Turbo. Díky nárůstu poptávky se přechází na třisměnný provoz a tato skutečnost se projeví v růstu osobních nákladů .

Ceny vstupního materiálu budou na stejné úrovni a dodavatelé nebudou zvyšovat ceny materiálu. Dodavatelé dodávají materiál a zboží v požadovaném čase, kvalitě a díky tomu je společnost schopna vyrobit a dodat produkty svým zákazníkům v řádném termínu. Společnost působí i nadále jako spolehlivý obchodní partner. Díky kvalitnímu materiálu klesá zmetkovitost výrobků, tím pádem klesá počet reklamací a ostatních provozních nákladů.

Měnový kurz odpovídá vývoji ČNB, v němž je průměrný měnový kurz pro rok 2014 stanoven ve výši 25,70, pro rok 2015 ve výši 25,60 a pro rok 2016 ve výši 25,00. [23]

Tento vývoj představuje posílení koruny vůči euro, ovšem toto posílení je velmi mírné. Optimistická varianta se opírá o tuto prognózu a neočekává výrazné kolísání MK. V tomto případě jsou mírně navýšeny ostatní finanční náklady, kde se vykazují kurzové ztráty. Optimistické variantě je přiřazena pravděpodobnost 20 %.

Tabulka č. 68 popisuje, jak se změní jednotlivé hodnoty výsledovky podle optimistické verze. Díky optimistickému výhledu dojde ke zvýšení výkonů o 2 %, výkonové spotřeby o 0,67 % a nárůstu poplatků o 2 %. Rovněž dojde k pozvolnému zvýšení ostatních provozních nákladů a ostatních finančních nákladů, a to o 1 %.

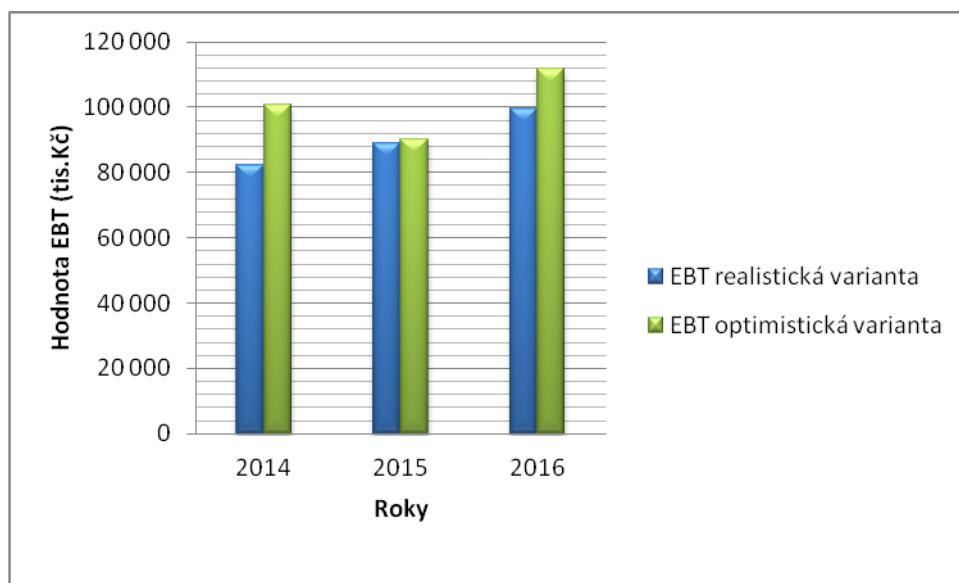
Graf srovnává výsledek hospodaření před zdaněním v realistické a optimistické variantě. Varianta optimistická způsobí nejvyšší nárůst EBT v roce 2014, jde o téměř 22 % růst. Růst o 12 % nastane v posledním roce plánovaného období, a nejmenší nárůst v roce 2015.

Tabulka č. 68: Plán typu výsledovka - optimistická varianta

Plán typu výsledovka-optimistická varianta	2014		2015		2016	
	Původní hodnota	Změněná hodnota	Původní hodnota	Změněná hodnota	Původní hodnota	Změněná hodnota
Tržby za prodej zboží	8 127	8 127	7 500	7 500	8 350	8 350
Náklady na prodané zboží	4 500	4 500	4 727	4 727	4 943	4 943
Výkony	1 554 475	1 587 144	1 703 081	1 740 032	1 836 798	1 861 248
Výkonová spotřeba	994 460	1 001 094	1 108 758	1 140 544	1 184 950	1 184 479
Spotřeba materiálu	616 135	618 986	666 423	693 786	730 898	725 886
Spotřeba energie	178 765	180 553	224 477	226 722	219 422	221 616
Služby	199 560	201 556	217 858	220 037	234 630	236 976
Osobní náklady	366 128	373 451	372 967	376 697	415 956	428 435
Daně a poplatky	7 010	7 010	7 090	7 090	7 100	7 100
Odpisy DNM a DHM	107 182	107 182	114 462	114 462	122 866	122 866
Tržby z prodeje DM, mat.	58 900	58 900	62 300	62 300	65 300	65 300
ZC prodaného DM, mat.	35 107	35 107	45 520	45 520	46 000	46 000
Změna stavu rezerv	25 332	25 332	28 690	28 690	29 650	29 650
Ostatní provozní výnosy	18 500	18 500	19 600	19 600	21 800	21 800
Ostatní provozní náklady	19 000	19 190	22 000	22 220	22 000	22 220
Výnosové úroky	3 000	3 000	3 000	3 000	3 000	3 000
Nákladové úroky	0	0	100	100	100	100
Ostatní finanční výnosy	20 000	20 000	20 000	20 000	20 000	20 000
Ostatní finanční náklady	22 000	22 220	22 000	22 220	22 000	22 250
<b>EBT</b>	<b>82 283</b>	<b>100 585</b>	<b>89 167</b>	<b>90 162</b>	<b>99 683</b>	<b>111 656</b>

Zdroj: Vlastní zpracování, 2013

Obrázek č. 15: Porovnání EBT v realistické a optimistické variantě



Zdroj: Vlastní zpracování, 2013

### 6.4.2 Pesimistický scénář

Pesimistický scénář, jak už název napovídá, vychází z předpokladu, že všechny rizikové faktory se vyvíjí negativním směrem. Změna rizikových faktorů musí být stanovena v přijatelné úrovni, aby nedošlo k příliš velkému podhodnocení.

Rizikový faktor týkající se cen materiálu (především železa a hliníku) v pesimistické variantě znamená nárůst o 2 %, tím dojde k nárůstu nákladů na materiál a k nárůstu výkonové spotřeby.

U dalšího rizikového faktoru nastane taková negativní situace, že poklesne poptávka od klíčového zákazníka. Společnost na základě poptávky od klíčových zákazníků plánuje pro další roky plán prodeje, proto dojde k úpravám tohoto plánu. Plánovaný objem prodeje v jednotlivých divizích je navýšen pouze na základě prognózy HDP, tato předpověď udává meziroční nárůst výše HDP pro rok 2014 ve výši 2,1%, pro rok 2015 meziroční nárůst na 3,3 %. Plán prodeje turmodmychadel se oproti realistické variantě sníží o 3 %. Pokud se ekonomika nebude vyvíjet podle stávajících prognóz a nedojde ani k mírnému oživení poptávky v automobilovém průmyslu, sníží se plán prodeje divize Turbo a také divize Auto . Společnost v plánovaném období investuje nemalé částky do divize Slévárna litiny a předpokládá, že nabídkou sériové výroby osloví nové zákazníky, především z automobilového průmyslu. V pesimistickém scénáři se společnosti nepodaří získat tolik zakázek, jež si od této modernizace slíbvala, tím dojde i k upravení plánu výroby této divize. Menší objem výroby je dopravován menším objemem materiálu, menším energetickým zatížením a snížením osobních nákladů.

Tabulka č. 69 popisuje plán prodje upravený dle pesimistické varianty.

**Tabulka č. 69: Plán prodeje - pesimistická varianta**

Divize	Plánovaná výroba (v tis. Ks)		
	2014	2015	2016
divize Turbo	124	128	134
divize Auto	167	172	169
divize Slévárna litiny	49	51	55
divize Slévárna hliníku	68	69	70
divize Nástrojárna	49	50	52

Zdroj: Vlastní zpracování, 2013



Z pesimisticky upraveného plánu výroby je získán i plán tržeb z prodeje vlastních výrobků a služeb, jako násobek plánovaného objemu výroby a opět z cen odpovídajících realistické variantě.

**Tabulka č. 70: Tržby z prodeje - pesimistická varianta**

<b>Tržby z prodeje vlastních výrobků a služeb</b>	<b>2014</b>	<b>2015</b>	<b>2016</b>
divize Turbo	465 620	499 840	566 225
divize Auto	361 722	387 344	387 344
divize Slévárna litiny	140 434	151 980	163 900
divize Slévárna hliníku	113 764	119 991	121 730
divize Nástrojárna	62 132	65 900	65 900

Zdroj: Vlastní zpracování, 2013

Faktor ztráty významného dodavatele se projeví snížením tržeb z prodeje vlastních výrobků a služeb a zvýšením ostatních provozních nákladů. Společnost se může potýkat s problémy v oblasti výroby, což se projeví možným nedodržením dodacích podmínek a poklesne image firmy jako důvěryhodného obchodního partnera. Společnost se bude snažit co nejrychleji navázat kontakt s jinými dodavateli, ovšem u nového dodavatele nebude mít společnost svou vyjednávací sílu a bude muset přistoupit k nákupu dražších dílů pro výrobu. Pesimistické variantě je přiřazena pravděpodobnost 15 %.

Následující tabulka č. 71 ukazuje, jak se změní hodnota určitých položek v důsledku pesimistické varianty. Z tabulky je zřejmý pokles výkonů až o 7 %, snížení výkonové spotřeby o 2 % a také pokles osobních nákladů o 1 %. Naopak 2% nárůst vykazuje položka ostatní provozní náklady.

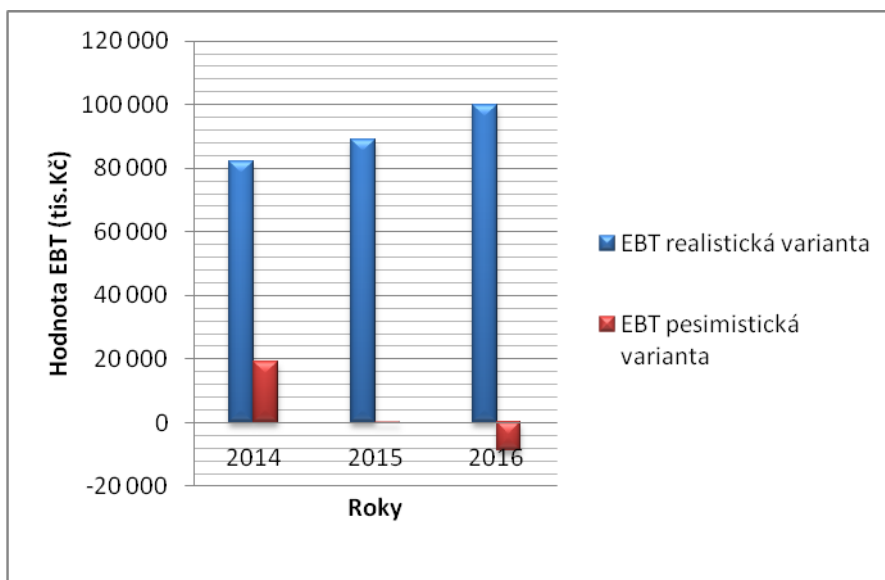
Porovnání pesimistické varianty oproti variantě realistické nabízí graf. Z grafu je patrné, že pesimistická varianta vede k dramatickému snížení úrovně EBT. V letech 2015 a 2016 vykazuje podnik ztrátové hospodaření.

Tabulka č. 71: Plán typu výsledovka - pesimistický scénář

Plán typu výsledovka- pesimistický scénář	2014		2015		2016	
	Původní hodnota	Změněná hodnota	Původní hodnota	Změněná hodnota	Původní hodnota	Změněná hodnota
Tržby za prodej zboží	8 127	8 127	7 500	7 500	8 350	8 350
Náklady na prodané zboží	4 500	4 500	4 727	4 727	4 943	4 943
Výkony	1 554 475	1 447 481	1 703 081	1 533 111	1 836 798	1 614 155
Výkonová spotřeba	994 460	953 534	1 108 758	1 031 335	1 184 950	1 074 149
Spotřeba materiálu	616 135	578 992	666 423	597 913	730 898	626 832
Spotřeba energie	178 765	176 977	224 477	217 743	219 422	215 034
Služby	199 560	197 564	217 858	215 679	234 630	232 284
Osobní náklady	366 128	362 467	372 967	369 237	415 956	411 796
Daně a poplatky	7 010	7 010	7 090	7 090	7 100	7 100
Odpisy DNM a DHM	107 182	107 182	114 462	114 462	122 866	122 866
Tržby z prodeje DM, mat.	58 900	58 900	62 300	62 300	65 300	65 300
ZC prodaného DM, mat.	35 107	35 107	45 520	45 520	46 000	46 000
Změna stavu rezerv	25 332	25 332	28 690	28 690	29 650	29 650
Ostatní provozní výnosy	18 500	18 500	19 600	19 600	21 800	21 800
Ostatní provozní náklady	19 000	19 380	22 000	22 440	22 000	22 440
Výnosové úroky	3 000	3 000	3 000	3 000	3 000	3 000
Nákladové úroky	0	0	100	100	100	100
Ostatní finanční výnosy	20 000	20 000	20 000	20 000	20 000	20 000
Ostatní finanční náklady	22 000	22 220	22 000	22 220	22 000	22 250
<b>EBT</b>	<b>82 283</b>	<b>19 277</b>	<b>89 167</b>	<b>-310</b>	<b>99 683</b>	<b>-8 690</b>

Zdroj: Vlastní zpracování, 2013

Obrázek č. 16: Porovnání EBT v realistické a pesimistické variantě



Zdroj: Vlastní zpracování, 2013

### 6.4.3 Realistický konzervativní scénář

Po zpracování pesimistického a optimistického scénáře zbývá určit realistický konzervativní scénář, který představuje vážený průměr scénáře optimistického, pesimistického a realistického. Jako váhy poslouží pravděpodobnosti jednotlivých scénářů. Váha u pesimistického scénáře činí 15 %, u optimistického scénáře 20 % a u realistického scénáře 65 %.

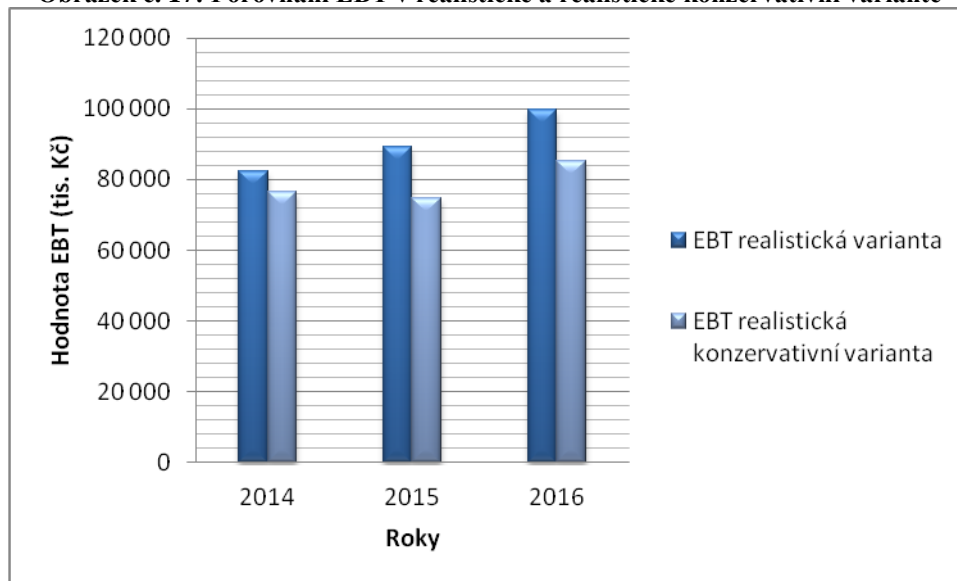
Tabulka č. 72: Plán typu výsledovka – realistický konzervativní scénář

Plán typu výsledovka- realistický konzervativní scénář	2014		2015		2016	
	Původní hodnota	Změněná hodnota	Původní hodnota	Změněná hodnota	Původní hodnota	Změněná hodnota
Tržby za prodej zboží	8 127	8 127	7 500	7 500	8 350	8 350
Náklady na prodané zboží	4 500	4 500	4 727	4 727	4 943	4 943
Výkony	1 554 475	1 544 960	1 703 081	1 683 862	1 836 798	1 808 292
Výkonová spotřeba	994 460	989 648	1 108 758	1 103 502	1 184 950	1 168 236
Spotřeba materiálu	616 135	611 134	666 423	661 619	730 898	714 286
Spotřeba energie	178 765	178 854	224 477	223 916	219 422	219 203
Služby	199 560	199 660	217 858	217 967	234 630	234 747
Osobní náklady	366 128	367 043	372 967	373 153	415 956	417 828
Daně a poplatky	7 010	7 010	7 090	7 090	7 100	7 100
Odpisy DNM a DHM	107 182	107 182	114 462	114 462	122 866	122 866
Tržby z prodeje DM, mat.	58 900	58 900	62 300	62 300	65 300	65 300
ZC prodaného DM, mat.	35 107	35 107	45 520	45 520	46 000	46 000
Změna stavu rezerv	25 332	25 332	28 690	28 690	29 650	29 650
Ostatní provozní výnosy	18 500	18 500	19 600	19 600	21 800	21 800
Ostatní provozní náklady	19 000	19 095	22 000	22 110	22 000	22 110
Výnosové úroky	3 000	3 000	3 000	3 000	3 000	3 000
Nákladové úroky	0	0	100	100	100	100
Ostatní finanční výnosy	20 000	20 000	20 000	20 000	20 000	20 000
Ostatní finanční náklady	22 000	22 077	22 000	22 077	22 000	22 088
<b>EBT</b>	<b>82 283</b>	<b>76 492</b>	<b>89 167</b>	<b>74 831</b>	<b>99 683</b>	<b>85 822</b>

Zdroj: Vlastní zpracování, 2013

Následující graf srovnává realistickou variantu odpovídající finančnímu plánu s realistickou konzervativní variantou. Z grafu je zřejmé, že nejvíce se přibližují tyto dvě varianty v roce 2014.

Obrázek č. 17: Porovnání EBT v realistické a realistické konzervativní variantě



Zdroj: Vlastní zpracování, 2013

## 6. 5 Opatření vedoucí ke snížení rizika

Jak již bylo výše uvedeno, riziko je součástí každého podnikatelského projektu, proto je třeba, aby byla společnost na riziko připravena. Rovněž společnost musí být schopna případný důsledek rizika co nejvíce zmenšit. Postupy pro snižování rizik lze rozdělit do dvou skupin. Jednak jde o postupy, jejichž cílem je co nejvíce zamezit příčinám vzniku rizik, které v budoucnu ovlivní podnik nežádoucím způsobem. Tento postup představuje jakousi prevenci rizika a bývá označován také jako ofenzivní postup. A jednak jde o postupy, které snižují nepříznivé důsledky rizikových faktorů. V tomto případě už riziková situace nastala a úkolem společnosti je zmírnit dopad rizika na přijatelnou míru. Firma dělá různá nápravná opatření a jedná se o defenzivní postup. [1]

Pro rizikové faktory, které v pesimistické variantě vedou k zápornému výsledku hospodaření před zdaněním, budou stanoveny způsoby ošetření rizik.

- **Ztráta klíčových zákazníků**

Společnost se zaměří na těsnější vazby se zákazníky, bude provádět dotazníková šetření i osobní setkání s klíčovými zákazníky, jejichž cílem bude zjistit spokojenost zákazníků. Dále se společnost bude zabývat jakýmkoli náměty a připomínkami týkající se toho, jak by mohl být daný produkt vylepšen, aby co nejvíce vyhovoval požadavkům odběratele. V případě, že zákazník navrhne úpravu výrobku, měl by být součástí všech

technických a konstrukčních procesů vedoucích k vylepšenému produktu. Společnost osloví zákazníky možností sériové výroby a při uzavírání kontraktů si stanoví delší dodací lhůtu, aby vznikla určitá časová rezerva pro případ neočekávané události, která během testovacího provozu nebude předem odhalena. Společnost uzavře u klíčových zákazníků kontrakty na prodej výrobků za předem stanovených podmínek týkajících se objemu prodeje a prodejních cen. Společnost bude využívat platební instrumenty (bankovní záruky apod.) u zakázek, které směřují do zahraničí. Společnost chce proniknout na asijských trh, který je značně odlišný evropského trhu. Při prodeji produktů do zahraničí se zakázky pojišťují u EGAP.<sup>2</sup>

- **Ztráta klíčových dodavatelů**

Nejen z hlediska odběratelů, ale i z hlediska dodavatelů bude společnost uzavírat dlouhodobé smlouvy, ve kterých je jasně vymezena dodací lhůta, podmínky dodání, cena a dodávané množství. Při uzavírání kontraktů společnost bude využívat své vyjednávací síly. Společnost bude udržovat výrobní zásoby na optimální úrovni a v případě klíčových součástek je nutné mít určitou rezervu, pro případ neočekávané události, která neumožní včasnou dodávku daného komponentu. Společnost má dva hlavní dodavatele turbodmychadlových koleček, z toho je jeden tuzemský. Firma by měla zjistit, zda na tuzemském trhu není další dodavatel těchto koleček. Společnost může zvážit i variantu vlastní výroby koleček pro výrobu turbodmychadel, jelikož disponuje dobře vybavenou nástrojárnou.

- **Růst cen materiálu**

Pokud zdraží konkrétní dodavatel materiálu, může společnost vyhledat jiného dodavatele s obdobnými obchodními podmínkami. Pokud však dojde k všeobecnému zdražení materiálu, bude firma nucena zvýšit cenu výrobků nebo zjistit, zda se konkrétní druh materiálu nedá nahradit jiným materiálem s obdobnými vlastnostmi. Společnost tvoří spolu s dceřinými společnostmi ČZ Strojírna a ČZ Řetězy velmi silného odběratele, proto může v některých případech uplatit svou vyjednávací sílu.

---

<sup>2</sup> EGAP – exportní garanční a pojišťovací společnost, a. s.

Jedná se o úvěrovou pojišťovnu zaměřenou na nepojistitelná politická a komerční rizika spojená především s financováním vývozu zboží z České republiky [20]

- **Výkyvy měnového kurzu**

Společnost se bude chránit také proti výkyvům měnového kurzu. Společnost pravidelně sleduje vývoj kurzu, ovšem i přesto může dojít k neočekávanému výkyvu, jak ukázala devizová intervence uskutečněná ČNB v listopadu 2013. Intervence je pro společnost příznivá z důvodu vysokého podílu exportu do zahraničí, ovšem ne tak příznivě bude ovlivněn nákup od zahraničních dodavatelů. Intervence způsobila pro podnik nejistotu ohledně úrovně MK v plánovaném období. Proti nepříznivým výkyvům měnového kurzu se může společnost chránit prostřednictvím termínovaných nákupů zahraničních měn tzv. opcí.

### **Shrnutí analýzy rizik**

Prostřednictvím analýzy rizik byly zjištěny rizikové faktory, které se pohybují nad úrovní akceptovatelného rizika. Těmito faktory jsou růst cen výrobních vstupů, kolísání MK (posílení), ztráta klíčového zákazníka a také ztráta klíčového dodavatele. Největší vliv na změnu EBT má rizikový faktor ztráta klíčového zákazníka, jak dokázala provedená analýza citlivosti. U tohoto rizikového faktoru i zbývajících rizikových faktorů, byla stanovena opatření, která povedou ke snížení rizika.

Součástí analýzy rizik byl i výpočet různých variant scénářů, které dále poslouží k vymezení controllingových postupů.

## 7 Návrh controllingových postupů sledujících naplnění strategických cílů

*„Controlling je soubor vzájemně propojených kontrolních činností, které napomáhají dosažení podnikových cílů a včas indukují hrozby vyžadující přijmout příslušná opatření. Je to tedy koncepce řízení zaměřená na výsledek, která koordinuje plánování, kontrolu, finanční a informační toky.“ [2, s. 246]*

Společnost je stabilním a prosperujícím podnikem, proto ve firmě existuje propracovaný systém controllingu a reportingu, který bude dále podrobněji rozebrán.

Ve spolupráci všech útvarů v příslušné divizi vzniká měsíčně tzv. výhled hospodaření.

Ekonomický útvar zpracovává výhled hospodaření sloužící jednak k monitorování vývoje hospodaření a předvídání odchylek proti plánu, a jednak k prognózování na další 2 – 3 měsíce prostřednictvím klouzavého průměru, který umožňuje jednodušší identifikaci budoucího trendu časové řady.

Obsahem výhledu je zhodnocení měsíční situace z hlediska dosažených nákladů, výnosů a hospodářského výsledku. Posuzuje se poslední známá skutečnost těchto ukazatelů, porovnání s plánem a úprava výhledu na další měsíce. Součástí výhledu je i přehled prodeje (útvar prodeje), přehled plnění dodavatelů včetně termínů dodání a kvality (útvar nákupu), soubor informací o úrovni dosahované jakosti (útvar řízení jakosti) či průběh osvojování výroby (útvar výroby). Součástí výhledu je i propočet výrobních dělníků potřebných pro následující období.

Sestavený výhled hospodaření se předává řediteli dané výrobní divize. Tento výhled slouží řediteli jako přehledný soubor informací hodnotící uplynulý měsíc. Podle zpracovaného výhledu ředitel dále rozděluje úkoly na následující měsíce jednotlivým útvarům. Výhledy hospodaření od ředitelů výrobních divizí směřují dále k vrchnímu řediteli.

Schválené výhledy hospodaření představují zároveň podklad pro zpracování zprávy o hospodaření. Tato zpráva se rovněž zpracovává měsíčně a je sestavena odborem controllingu. Obsahem této zprávy je přehled rozhodujících ukazatelů (měsíční hodnota, kumulovaná hodnota, meziroční srovnání hodnot) a porovnání skutečných hodnot oproti hodnotám plánovaným. Součástí této zprávy jsou také ve zkrácené formě finanční výkazy (rozvaha, výsledovka, CF), ukazatele finanční analýzy, rozbor

pohledávek a závazků. Měsíční zpráva poskytuje vybrané ukazatele za jednotlivé organizační celky a umožňuje vzájemné porovnání celků mezi sebou.

Tato zpráva poslouží finančnímu úseku, který zastává rozhodující úlohu v oblasti controllingu. Finanční úsek řídí mzdovou politiku, finanční politiku, zpracovává ekonomické rozborů či bilancuje zdroje.

Díky zprávě o hospodaření dostává vedení podniku do rukou nástroj, který mu dává informaci o hospodaření, na jejichž základě může provést potřebná opatření vedoucí k odstranění slabých míst a k dosažení požadovaného zisku.

Ve čtvrté kapitole této diplomové práce byly vymezeny výkonnostní parametry. K vyhodnocení těchto parametrů je použita tzv. „metoda semafor“, která udává regulační rozmezí pro controlling. Tato metoda využívá čtyři strategické scénáře sestavené v předchozí kapitole. V tabulce jsou zaznamenány intervaly s hodnotami parametrů výkonnosti. Zelená barva značí hodnoty, které se pohybují mezi realistickým a realistickým konzervativním scénářem. Žlutá barva signalizuje změny, které pro podnik mohou znamenat nebezpečí, ale tyto změny je možné korigovat útvarem controllingu tak, aby byly cíle ještě naplněny. Hodnoty v červeném poli představují pro podnik hrozbu vedoucí k nenaplnění stanovených cílů. Tyto hodnoty již nejsou v kompetenci controllingu a vyžadují zásah managementu podniku. [2]

Hodnoty v tabulce jsou sestaveny dohromady za všechny divize pro rok 2014. Náplní controllingových aktivit je průběžné sledování hodnot jednotlivých parametrů. V případě vychýlení hodnot o stanoveného rozmezí je nezbytný zásah controllingu popřípadě i managementu společnosti. V takovém případě je cílem navrhnout vhodná korigující opatření vedoucí k naplnění cílů a také najít a zdůvodnit příčinu těchto odchýlených hodnot.

Rozmezí finančních parametrů pro rok 2014 je součástí tabulky č. 73. Obdobným způsobem by bylo stanoveno rozmezí i pro roky 2015 a 2016

Parametry vztahující se k objemu výkonů, výkonové spotřeby, přidané hodnoty a EBT za všechny divize budou v plánovaném období měsíčně monitorovány vrchním ředitelem ve výhledu hospodaření. Výhled hospodaření bude předán odboru controllingu, který na základě výhledu sestaví zprávu o hospodaření.



Ukazatele rentability se rovněž vyhodnocují měsíčně odborem controllingu a následně jsou předkládány finančnímu úseku.

Ukazatele, které nelze vyjádřit finančně jsou obsahem tabulky. č. 74, zde je vymezen žádoucí a nežádoucí vývoj při plnění cílů.

Monitorování spokojenosti zaměstnanců bude náplní personálního odboru. Předkládat dotazníky zaměstnancům bude personální oddělení vždy na začátku a na konci roku. Výsledky zjištěné na začátku rok může personální oddělení využít k úpravám v personální oblasti, a na konci roku porovnat, do jaké míry byly zaměstnanecké požadavky naplněny.

Další činností, kterou se bude zabývat personální útvar je zajištění školení a vzdělávání zaměstnanců. Pomocí dotazníků zjistí personální úsek od zaměstnanců údaje, o tom, do jaké míry jsou spokojeni se vzděláváním, v čem by se chtěli zaměstnanci dále rozvíjet atd. Personálním úkolem je monitorování nabídky školicích a vzdělávacích kurzů, a to nejméně čtvrtletně. Po konzultaci s finančním úsekem personalisté rozhodnou, která školení budou zaměstnancům doporučena.

Monitorovat informace ohledně jakosti produktu přísluší pracovníkovi z úseku útvaru řízení kvality v rámci každé divize. Zjištěné výsledky budou měsíčně předloženy řediteli divize a vrchnímu řediteli. Zjištěné výsledky budou poté konzultovány dle zjištěných údajů s nákupním, prodejním či výrobním útvarem.

Monitorování vývoje počtu stávajících i nových zakázek má na starosti útvar prodeje. Zjištěné měsíční údaje poslouží dále odboru controllingu.

**Tabulka č. 73: Rozmezí hodnot pro výkonnostní parametry 2014**

Výkonnostní parametry	měrná jednotka	Rozmezí ohrožující průběh projektu	Odchylky korigované středním managementem	Řádné rozmezí	Odchylky korigované středním managementem	Rozmezí ohrožující průběh projektu
Výkony	tis. Kč	méně než 1 447 481	1 447 481 - 1 554 475	1 554 475 - 1 544 960	1 544 960 - 1 587 144	1 587 144 a více
Tržby za prodej vl. výrobků a služeb	tis. Kč	méně než 1 406 228	1 406 228 - 1 498 611	1 498 611 - 1 513 222	1 513 222 - 1 545 981	1 545 981 a více
Výkonová spotřeba	tis. Kč	méně než 953 534	953 534 - 989 648	989 648 - 994 460	994 460 - 1 001 094	1 001 094 a více
materiálová náročnost výroby	%	více než 39,99	39,99 - 39,63	39,63 - 39,55	39,55 - 38,99	38,99 a méně
energetická náročnost výroby	%	více než 12,37	12,23 - 11,57	11,57 - 11,50	11,50 - 11,37	11,37 a méně
náročnost výroby na služby	%	více než 13,64	13,64 - 12,93	12,93 - 12,83	12,38 - 12,69	12,69 a méně
podíl výkon.spotřeby na výkonech	%	více než 66,00	66,00 - 64,13	64,13 - 63,88	63,88 - 63,05	63,05 a méně
Přidaná hodnota	tis. Kč	méně než 497 574	497 574 - 555 312	555 312 - 563 642	563 642 - 589 677	589 677 a více
Podíl přidané hodnoty na výrobě	%	méně než 34,38	34,38 - 35,94	35,94 - 36,26	36,26 - 37,15	37,15 a více
Produktivita práce z přidané hodnoty	tis. Kč/os.	méně než 488	488 - 544	544 - 553	553 - 578	578 a více
ROS	%	méně než 1,18	1,18 - 4,57	4,57 - 4,88	4,88 - 5,88	5,88 a více
Rentabilita nákladů	%	méně než 0,89	0,89 - 4,03	4,03 - 4,31	4,31 - 5,08	5,08 a více
EBT	tis. Kč	méně než 19 277	19 277 - 76 492	76 492 - 82 283	82 283 - 100 585	100 585 a více

Zdroj: Vlastní zpracování, 2013

Tabulka č. 74: Rozmezí hodnot pro výkonnostní parametry 2014 (nefinančního charakteru)

Výkonnostní parametry	měrná jednotka	2014		
		Žádoucí hodnoty	Hodnoty ohrožující naplnění cílů	Nežádoucí hodnoty
Spokojenost zaměstnanců	dotazníkové šetření	pracovní podmínky – 1 informovanost – 2 platové ohodnocení – 3 kvalifikace – 3	pracovní podmínky – 2 informovanost – 3 platové ohodnocení – 2 kvalifikace -2	pracovní podmínky - 3 informovanost – 4 platové ohodnocení - 3 kvalifikace – 3
Spokojenost zákazníků	dotazníkové šetření	dodací lhůta -1 jakost produktu – 1 poskytované služby – 1 cena – 1	dodací lhůta -2 jakost produktu – 2 poskytované služby – 2 cena – 2	dodací lhůta – 3 jakost produktu – 3 poskytované služby - 3 cena – 3
Počet reklamovaných zakázek	%	méně než 1,5	2 – 1,5 z celkových zakázek	2 a více
Počet nových zakázek	%	3 a více	3 z tržeb	méně než 3
Školení zaměstnanců	%	70 a více	min. 70 zaměstnanců	méně než 70

Zdroj: Vlastní zpracování, 2013

Informací, obzvláště těch finančních, které jsou zjišťovány a zpracovány příslušným útvarem či odborem společnosti, je opravdu nepřehledné množství. Důležitá je vzájemná spolupráce a komunikace mezi zaměstnanci. Každý zaměstnanec musí mít na mysli, že ta informace, kterou předloží, není konečná a s touto informací budou dále pracovat další a další zaměstnanci. Controllingový útvar porovnává dosažené výsledky za celou společnost se stanoveným plánem. Tento útvar by se měl zaměřit pouze na ty hodnoty, které se odchyľují od plánovaných hodnot a pokusit se zjistit příčinu těchto výkyvů. Úkolem vedení společnosti spolu s ekonomickým úsekem je učinit korigující či nápravná opatření tak, aby bylo dosaženo nadefinovaných hodnot.

## 8 Závěr

Cílem diplomové práce bylo navrhnout implementaci střednědobého strategického programu ve společnosti ČZ a.s., určit strategické cíle společnosti, analyzovat prostředí firmy a vytvořit podnikatelských plán.

Zformulováním poslání a vize společnosti byly následně určeny strategické cíle pro plánované období 2014 - 2016.

Prostřednictvím analýzy makro- a mezo- prostředí byly zjištěny následující skutečnosti. Společnost vykazuje středně silnou citlivost projektu na externí prostředí. Za největší hrozbu byla označena případná ztráta klíčového zákazníka (společnosti John Deere), jelikož na základě vyjednávání s touto společností ČZ stanovuje prognózu výroby a prodeje. Mezi největší příležitosti podniku patří proniknutí na další zahraniční trhy a také předpokládané oživení poptávky v automobilovém průmyslu a to i přesto, že v uplynulých letech poptávka v automobilovém průmyslu vykazovala klesající tendenci. Oživení poptávky bude pro plánované období podporováno programem od Evropské unie, což značí pro společnost, které je převážně dodavatelem autokomponentů pozitivní a prosperující výhled. Z výsledků analýzy externího prostředí lze vyzdvihnout pozitivní finanční situaci společnosti. Ukazatele rentability se sice pohybují pod úrovní oborových hodnot, ale každoročně vykazují nárůst. Pozitivně lze zhodnotit ukazatele likvidity i zadluženosti (hodnota celkové zadluženosti činí cca 20 %, jelikož podnik nečerpá žádný bankovní úvěr).

Dále byly na základě analýzy prostředí parametrizovány jednotlivé cíle společnosti, v případě ČZ a.s. převážně finančního charakteru. Cíle jsou zaměřeny především na růst tržeb, udržení konkurenceschopné struktury nákladů, prohloubení a upevnění vztahů se zákazníky a nalezení nových partnerů na zahraničních trzích. Investiční náklady jsou orientovány na zlepšování a implementaci nových technologických postupů vedoucích ke zvýšení kvality a snížení zmetkovitosti výroby. Součástí kapitoly bylo i stanovení jednotlivých indikátorů výkonnosti, které budou během následujícího období monitorovány. Vedle sledování výkonnosti byly rámcově vymezeny strategické činnosti, které pomohou k implementaci projektu a následně i k dosažení vytčených cílů.

Následující kapitola byla věnována podnikatelskému plánu společnosti. Plán se skládá z jednotlivých dílčích částí, jmenovitě investičního plánu, personálního plánu, prodejního plánu a plán finančního. Finanční plán obsahuje plánovanou rozvahu, plánovanou výsledovku a také plánovaný výkaz cash flow. To vše je nejprve sestaveno v podrobnějším provedení pro rok 2014 a následně pro dva zbývající roky. Finanční plán vykazuje hodnoty, které odpovídají nadefinovaným cílům.

Velká část zpracované práce se věnuje analýze rizik. Na základě výsledků analýzy prostředí byly určeny a zhodnoceny rizikové faktory. Tyto faktory byly následně ohodnoceny pomocí expertního hodnocení, na jehož základě byly určeny faktory pohybující se nad hranicí akceptovatelného rizika, jedná se např. o ztrátu klíčového zákazníka, ztrátu klíčového dodavatele, kolísání měnové kurzu a rostoucí ceny výrobních vstupů. Dále byly tyto faktory podrobeny analýze citlivosti a jejich dopadu na výsledek hospodaření před zdaněním. Z analýzy citlivosti bylo zjištěno, že nejrizikovějším faktorem je ztráta klíčového zákazníka. S ohledem na rizikové faktory byly vytvořeny strategické scénáře v pesimistické, optimistické a realistické konzervativní variantě. Neoptimističtější varianta vede k 22% nárůstu EBT, naopak nejpesimističtější varianta vede ke ztrátovému hospodaření. V realistické konzervativní variantě se úroveň EBT liší od realistické varianty v roce 2014 jen o 7 % a realistický scénář má tedy vysokou vypovídací schopnost. Konec kapitoly týkající se analýzy rizik se věnuje opatřením vedoucím ke snížení dopadu rizika. Společnost bude v plánovaném období uzavírat dlouhodobé smlouvy, kde budou jasně vymezeny obchodní podmínky. Zahraniční zakázky budou pojištěny u společnosti EGAP a k zajištění kurzových rizik poslouží termínované nákupy zahraniční měny. Společnost ČZ zpracovává optimistickou a pesimistickou variantů scénářů, ale neopírá se při tom o teoretické poznatky vycházející z expertního hodnocení a analýzy citlivosti, proto je přínosem pro společnost poukázání na tyto metody.

Výsledky jednotlivých scénářů posloužily jako vstup pro poslední kapitulu práce, která se věnuje sestavení controllingových postupů pro naplnění strategického plánu podniku. Podle dat ze strategických scénářů byly u indikátorů výkonnosti doporučeny intervaly v zelené, žlutém a červeném poli. Zelené pole dává společnosti signál směřující k naplnění vytčených cílů. Žluté pole značí odchylky, které mohou být ještě korigovány, což nelze říci o hodnotách v červeném poli. Podle metody semafor bylo

zjištěno, že indikátory v zeleném poli odpovídají vytčeným finančním cílům, proto lze konstatovat, že vytčené cíle na konci plánovacího období budou naplněny.

Smyslem diplomové práce bylo zdůraznit důležitost strategického plánování. I když je plánování poměrně obtížné vzhledem k prognóze výroby a prodeje, která je založená na datech od klíčového zákazníka, tak je zároveň strategické plánování velmi potřebné v tak velkém výrobním podniku, který je rozdělen do divizí. Ztráta klíčového zákazníka, by měla pro společnost jasně negativní dopad, proto společnost musí s takovýmto zákazníkem udržovat dobré obchodní vztahy založené na kvalitních produktech a službách. Současně nesmí společnost opomíjet rozvoj nových technologií, které se ve strojírenství vyvíjejí velmi rychlým tempem.

Přestože jednotlivé divize mezi sebou vzájemně kooperují, musí být jasně vytčené úkoly pro konkrétní útvary a osoby, které povedou k dosažení dílčích cílů divizí a celkových cílů společnosti jako celku. Pro strategické plánování je také důležité umět operativně reagovat na nečekané změny v interním a externím prostředí. Jako příklad lze uvést neočekávanou listopadovou intervenci ČNB, jež vzbudila nejistotu v budoucím vývoji měnového kurzu. Dle analýzy společnosti ČZ povede oslabení měnového kurzu k většímu zisku z prodeje, jelikož export společnosti přesahuje šedesát procent. Naopak méně příznivá budou situace v případě dodávky od zahraničních dodavatelů.

Přínosem pro společnost je ucelený přehled analýzy makroprostředí upozorňující na rostoucí poptávku po automobilech, tedy i po autokomponentech, a podporující program od EU v plánovaném období. Dalším přínosem je poukázání na metody využívané při analýze rizik. Závěrem lze vyvodit, že při pravidelném monitorování, reportování a korigování hodnot podle stanoveného rozmezí bude úspěšně dosaženo stanovených cílů.

Cíl práce sestavit strategický plán společnosti pro střednědobé období a navrhnout způsob implementace byl tedy splněn.

## 9 Seznam tabulek a obrázků

### Seznam tabulek

Tabulka č. 1: Prognóza měnového kurzu pro roky 2013 - 2015.....	23
Tabulka č. 2: Prognóza vývoje HDP pro roky 2013 - 2015 .....	24
Tabulka č. 3: Souhrn důležitých zákazníků .....	29
Tabulka č. 4: Souhrn důležitých dodavatelů.....	30
Tabulka č. 5: Matice EFE .....	32
Tabulka č. 6: Analýza pracovního kapitálu (v tis. Kč) .....	37
Tabulka č. 7: Ukazatele rentability .....	38
Tabulka č. 8: Ukazatele likvidity .....	39
Tabulka č. 9: Ukazatele aktivity .....	40
Tabulka č. 10: Ukazatele zadluženosti .....	41
Tabulka č. 11: Matice IFE .....	43
Tabulka č. 12: Parametrizace cíle - růst tržeb z prodeje vlastních výrobků a služeb .....	45
Tabulka č. 13: Parametrizace cíle - konkurenceschopná struktura nákladů .....	46
Tabulka č. 14: Parametrizace cíle - růst přidané hodnoty.....	46
Tabulka č. 15: Parametrizace cíle - růst HV před zdaněním .....	47
Tabulka č. 16: Parametrizace cíle - růst ukazatelů rentability .....	47
Tabulka č. 17: Parametrizace cíle - redukovat zmetkovitost výrobků.....	48
Tabulka č. 18: Parametrizace cíle - získání zákazníků na zahraničních trzích.....	48
Tabulka č. 19: Parametrizace cíle - zvýšit kvalifikaci zaměstnanců .....	48
Tabulka č. 20: Strategická činnost pro podporu cíle - růst tržeb z prodeje vlastních výrobků a služeb .....	53
Tabulka č. 21: Strategická činnost pro podporu cíle - redukovat zmetkovitost výrobků.....	54
Tabulka č. 22: Strategická činnost pro podporu cíle – konkurenceschopná struktura nákladů.....	55
Tabulka č. 23: Strategická činnost pro podporu cíle – získání zákazníků na zahraničních trzích .....	56
Tabulka č. 24: Strategická činnost pro podporu cíle - zvýšit spokojenost zákazníků ....	57
Tabulka č. 25: Strategická činnost pro podporu cíle - zvýšit kvalifikaci zaměstnanců ..	58
Tabulka č. 26: Plánovaný objem prodeje.....	60
Tabulka č. 27: Plánované ceny v divizích .....	61
Tabulka č. 28: Plánované tržby z prodeje vlastních výrobků a služeb .....	61
Tabulka č. 29: Plánované investice.....	62
Tabulka č. 30: Plán DHM .....	62
Tabulka č. 31: Plán personální.....	63
Tabulka č. 32: Plán odprodeje DHM .....	64
Tabulka č. 33: Podrobný plán výnosů .....	65
Tabulka č. 34: Spotřeba materiálu v divizi Turbo .....	66
Tabulka č. 35: Spotřeba materiálu v divizích .....	67
Tabulka č. 36: Daňové a účetní odpisy DHM .....	69
Tabulka č. 37: Daňový a účetní odpis DNM .....	70
Tabulka č. 38: Podrobný plán nákladů .....	72
Tabulka č. 39: Podrobný plánovaný hospodářský výsledek.....	73
Tabulka č. 40: Podrobný plán aktiv .....	77
Tabulka č. 41: Podrobný plán pasiv.....	80
Tabulka č. 42: Plánované peněžní toky .....	82
Tabulka č. 43: Plánovaný objem prodeje.....	83
Tabulka č. 44: Vývoj cen průmyslových výrobců.....	84

Tabulka č. 45: Plánované ceny v divizích .....	84
Tabulka č. 46: Plánované tržby z prodeje vlastních výrobků a služeb .....	84
Tabulka č. 47: Plánované investice.....	85
Tabulka č. 48: Plán DHM .....	85
Tabulka č. 49: Personální plán.....	85
Tabulka č. 50: Plán výnosů 2014 - 2016 .....	86
Tabulka č. 51: Plán nákladů 2014 - 2016 .....	87
Tabulka č. 52: Plánovaný výsledek hospodaření 2014 - 2016 .....	87
Tabulka č. 53: Plánovaná aktiva 2014 - 2016.....	88
Tabulka č. 54: Plánovaná pasiva 2014 – 2016.....	89
Tabulka č. 55: Číselné ohodnocení významnosti rizik .....	92
Tabulka č. 56: Číselné ohodnocení významnosti rizik - graficky .....	93
Tabulka č. 57: Zjednodušený plán typu výsledovka.....	94
Tabulka č. 58: Analýza citlivosti pro rizikový faktor F1 .....	94
Tabulka č. 59: Analýza citlivosti pro rizikový faktor F2.....	95
Tabulka č. 60: Analýza citlivosti pro rizikový faktor F4.....	95
Tabulka č. 61: Analýza citlivosti pro rizikový faktor F5.....	96
Tabulka č. 62: Pokles zisku u rizikových faktorů (v tis. Kč).....	96
Tabulka č. 63: Podklady pro výpočet $T_{BEP}$ v roce 2014 .....	98
Tabulka č. 64: Podklady pro výpočet $T_{BEP}$ v roce 2015 .....	99
Tabulka č. 65: Podklady pro výpočet $T_{BEP}$ v roce 2016 .....	99
Tabulka č. 66: Plán prodeje - optimistická varianta .....	101
Tabulka č. 67: Tržby z prodeje - optimistická varianta .....	102
Tabulka č. 68: Plán typu výsledovka - optimistická varianta .....	103
Tabulka č. 69: Plán prodeje - pesimistická varianta .....	104
Tabulka č. 70: Tržby z prodeje - pesimistická varianta .....	105
Tabulka č. 71: Plán typu výsledovka - pesimistický scénář .....	106
Tabulka č. 72: Plán typu výsledovka – realistický konzervativní scénář .....	107
Tabulka č. 73: Rozmezí hodnot pro výkonnostní parametry 2014.....	114
Tabulka č. 74: Rozmezí hodnot pro výkonnostní parametry 2014 (nefinančního charakteru) .....	115



**Seznam obrázků**

Obrázek č. 1: Podnikatelské prostředí .....	20
Obrázek č. 2: Prognoza inflace - vějířový graf.....	23
Obrázek č. 3: Prognoza měnového kurzu CZK/EUR - vějířový graf.....	24
Obrázek č. 4: Prognoza HDP - vějířový graf.....	24
Obrázek č. 5: Výroba automobilů v České republice .....	26
Obrázek č. 6: Hybné síly konkurence v odvětví .....	27
Obrázek č. 7: Podíl divizí na celkové produkci ČZ a.s.....	35
Obrázek č. 8: Strategická mapa .....	51
Obrázek č. 9: Schéma pro výpočet EBT .....	93
Obrázek č. 10: Pokles EBT vlivem rizikových faktorů .....	97
Obrázek č. 11: Grafické zobrazení BEP a provozního pole .....	98
Obrázek č. 12: Break even analýza 2014.....	98
Obrázek č. 13: Break even analýza 2015.....	99
Obrázek č. 14: Break even analýza 2016.....	100
Obrázek č. 15: Porovnání EBT v realistické a optimistické variantě .....	103
Obrázek č. 16: Porovnání EBT v realistické a pesimistické variantě .....	106
Obrázek č. 17: Porovnání EBT v realistické a realistické konzervativní variantě .....	108

## 10 Seznam zkratek a symbolů

<b>BL</b> .....	běžná likvidita
<b>CZ-NACE</b> .....	klasifikace ekonomických činností
<b>ČNB</b> .....	Česká národní banka
<b>ČPK</b> .....	čistý pracovní kapitál
<b>DEK</b> .....	dodatečný externí kapitál
<b>DFM</b> .....	dlouhodobý finanční majetek
<b>DHM</b> .....	dlouhodobý hmotný majetek
<b>DM</b> .....	dlouhodobý majetek
<b>DNM</b> .....	dlouhodobý nehmotný majetek
<b>EBIT</b> .....	earnings before interest, taxes: zisk před odečtením úroků a daní
<b>EBT</b> .....	earnings before taxis (zisk před zdaněním)
<b>EU</b> .....	Evropská unie
<b>EUR</b> .....	euro
<b>HDP</b> .....	hrubý domácí produkt
<b>HV</b> .....	hospodářský výsledek
<b>OL</b> .....	oběžná likvidita
<b>PL</b> .....	pohotová likvidita
<b>ROA</b> .....	rentabilita aktiv
<b>ROE</b> .....	rentabilita vlastního kapitálu
<b>ROS</b> .....	rentabilita tržeb

## 11 Seznam použité literatury

### Literatura

- [1] FOTR, Jiří., SOUČEK, Ivan. *Podnikatelský záměr a investiční rozhodování*. Praha: Grada Publishing, 2005, 356 s., ISBN 80-247-0939-2.
- [2] FOTR, Jiří., VACÍK, Emil., SOUČEK, Ivan., a kol. *Tvorba strategie a strategické plánování*. Praha: Grada Publishing, 2012, 384 s., ISBN 978-80-247-3985-4.
- [3] GRÜNWARD, Rolf., HOLEČKOVÁ, Jaroslava. *Finanční analýza a plánování podniku*. Praha: Ekopress, 2007, 318 s., ISBN 978-80-86929-26-2.
- [4] HORÁKOVÁ, Helena. *Strategický marketing*. Praha: Grada Publishing, 2003, 200 s., ISBN 80-247-0447-1.
- [5] KAPLAN, Robert S., NORTON, David P. *Balanced scorecard*. Praha: Management Press, 2007, ISBN 978-80-7261-177-5.
- [6] KAPLAN, Robert s., NORTON, David P. *Strategy maps: converting intangible assets into tangible outcomes*. Boston: Harvard Business School Press, 2004, ISBN 1-59139-134-2.
- [7] NÝVLTOVÁ, Romana., MARINIČ Pavel. *Finanční řízení podniku*. Praha: Grada Publishing, 2010, 208 s., ISBN 978-80247-3158-2
- [8] RŮČKOVÁ, Petra. *Finanční analýza: metody, ukazatele, využití v praxi*. Praha: Grada Publishing, 2010, 138 s., ISBN 978-80-247-3308-1.
- [9] ŠULÁK, Milan., VACÍK, Emil., IRCINGOVÁ Jarmila. *Teze k přednáškám předmětu řízení podnikatelských projektů*. Plzeň: ZČU, 2007, 159 s., ISBN 978-80-7043-612-7.
- [10] ŠULÁK, Milan., VACÍK, Emil. *Měření výkonnosti firem*. Plzeň: Západočeská univerzita, 2004, 89 s., ISBN 80-7043-258-6.

[11] ŠULÁK, Milan., VACÍK, Emil. *Strategické řízení v podnicích a projektech*. Praha: EUPRESS, 2005, 233 s., ISBN 80-86754-35-9.

### Internetové zdroje

[12] *Akční plán pro automobilový průmysl EU v roce 2020 – CARS 2020*. [online] Praha: Ministerstvo průmyslu a obchodu, 2013, [cit. 21.9.2013] Dostupné z: <http://www.mpo.cz/dokument141020.html/>

[13] *Analýza vývoje ekonomiky ČR za rok 2012*. [online] Praha: Ministerstvo průmyslu a obchodu, 2013, [cit. 20. 9. 2013] Dostupné z: <http://www.mpo.cz/dokument141978.html/>

[14] *Časté dotazy-skladba ceny elektřiny*. [online] CEZ.cz., 2013, [cit. 28.9.2013] Dostupné z: <http://www.cez.cz/cs/co-delat-kdyz/ceny/elektrina/3.html/>

[15] *Červencová knihovna*. [online] Hutnictví železa, a. s.,2013, [cit. 3.10.2013] Dostupné z: <http://www.hz.cz/cz/cervencova-knihovna4/>

[16] *ČZ a.s. Historie*. [online]. ČZ a.s., 2013, [cit. 20.9.2013] Dostupné z: <http://www.czas.cz/?PageId=10003/>

[17] *ČZ. a.s. - Profil společnosti*. [online] ČZ a.s., 2013, [cit. 20.9.2013] Dostupné z: <http://www.czas.cz/?PageId=1/>

[18] *ČZ a.s. Systém environmentálního managementu*. [online] ČZ a.s., 2013, [cit. 20.9.2013] Dostupné z: <http://www.czas.cz/?PageId=105/>

[19] *EGAP-pojišťujeme český export*. [online] EGAP, 2013, [cit. 11.11.2013] Dostupné z: <http://odpisymajetku.mcssoftware.cz/index.php/>

[20] *Finanční analýza podnikové sféry se zaměřením na konkurenceschopnost sledovaných odvětví 2012*. [online] Praha: Ministerstvo průmyslu a obchodu, 2013, [cit. 20.9.2013] Dostupné z: <http://www.mpo.cz/dokument141226.html/>

[21] *Hmotný a nehmotný investiční majetek-kalkulačka odpisů*. [online] Mcsoftware.cz, 2012, [cit. 11.11.2013] Dostupné z: <http://odpisyjmajetku.mcsoftware.cz/index.php/>

[22] *Měnová politika-prognóza*. [online] Praha: ČNB, 2013, Aktualizace 1.8.2013, [cit. 15.11.2013] Dostupné z: [http://www.cnb.cz/cs/menova\\_politika/prognoza/#kurz/](http://www.cnb.cz/cs/menova_politika/prognoza/#kurz/)

[23] *Sbírka listin a sbírka listin – Ministerstvo spravedlnosti*. [online] Praha: Ministerstvo spravedlnosti, 2013, [cit. 20.9.2013] Dostupné z: <https://or.justice.cz/ias/ui/rejstrik-dotaz?dotaz=%C4%8Dz+a.s./>

[24] SCHLINDER, J. *Výhled cen elektřiny a zemního plynu na rok 2014*. [online] Tzb-info.cz, 2013, Aktualizace 27.8. 2013, [cit. 20.10.2013] Dostupné z: <http://www.tzb-info.cz/ceny-paliv-a-energi/10269-vyhled-cen-elekriny-a-zemniho-plynu-na-rok-2014/>

[25] ŠPAČKOVÁ, I. *Ekonomika letos spadne o 1,5 procenta.. Původní odhad mluvil o stagnaci*. [online] iDNES.cz, 2013, Aktualizace 25.7.2013, [cit. 10.10.2013] Dostupné z: [http://ekonomika.idnes.cz/ministerstvo-financi-odhaduje-pokles-ekonomiky-o-1-5-procenta-pt0-/ekonomika.aspx?c=A130725\\_142909\\_ekonomika\\_spi/](http://ekonomika.idnes.cz/ministerstvo-financi-odhaduje-pokles-ekonomiky-o-1-5-procenta-pt0-/ekonomika.aspx?c=A130725_142909_ekonomika_spi/)

[26] ŠPAČKOVÁ, I. *Evropa dusí firmy za odvodů za zaměstnance. Česko patří k nejhorším*. [online] iDNES.cz, 2013, Aktualizace 26.2.2013, [cit. 10.10.2013] Dostupné z: [http://ekonomika.idnes.cz/odvody-firem-za-zamestnance-evropa-duk-/eko-zahranicni.aspx?c=A130225\\_140903\\_eko-zahranicni\\_spi/](http://ekonomika.idnes.cz/odvody-firem-za-zamestnance-evropa-duk-/eko-zahranicni.aspx?c=A130225_140903_eko-zahranicni_spi/)

[27] *Výhled ČNB: česká ekonomika letos výrazněji oslabí, za rok se vzpruží*. [online] iDNES.cz, 2013, [cit. 15.11.2013] Dostupné z: [http://ekonomika.idnes.cz/srpnova-prognoza-cnb-na-rok-2013-a-2014-dr2-/ekonomika.aspx?c=A130801\\_163828\\_ekonomika\\_spi/](http://ekonomika.idnes.cz/srpnova-prognoza-cnb-na-rok-2013-a-2014-dr2-/ekonomika.aspx?c=A130801_163828_ekonomika_spi/)

[28] *Zákony-Zákon o dani z přidané hodnoty*. [online] Businesscentrer.cz, 2013, [cit. 22.9.2013] Dostupné z: <http://business.center.cz/business/pravo/zakony/dph/cast1h2d7.aspx/>

[29] *Zákony-Zákon o daních z příjmů*. [online] Businesscenter.cz, 2013, [cit. 22.9.2013]

Dostupné z: <http://business.center.cz/business/pravo/zakony/dprij/>

[30] Interní materiály společnosti ČZ a.s.

## **12 Seznam příloh**

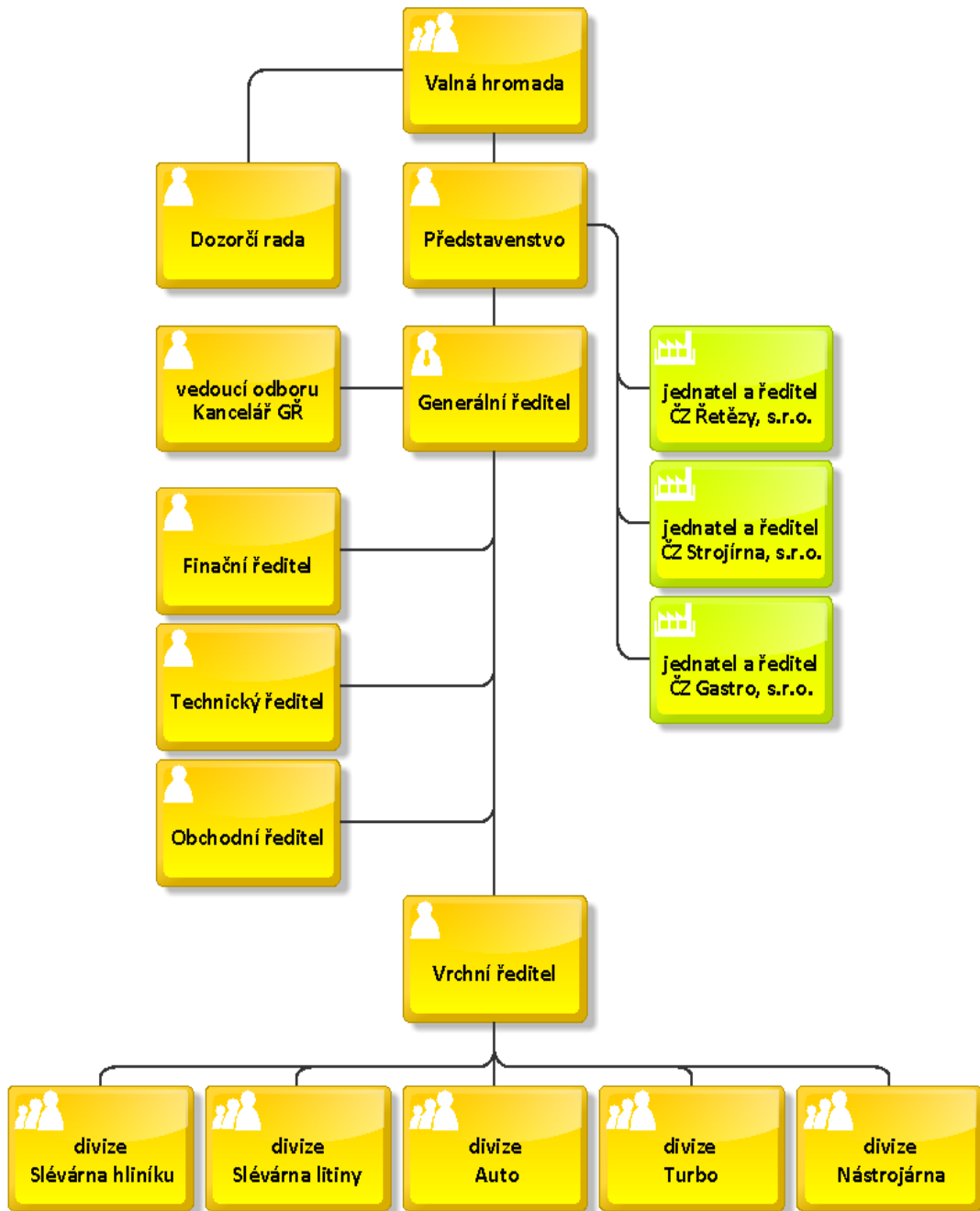
**Příloha A:** Organizační struktura společnosti ČZ a.s.

**Příloha B:** Cash flow pro roky 2015 - 2016

**Příloha C:** Rozvaha společnosti ČZ a.s. za roky 2011 – 2013 (v tis. Kč)

**Příloha D:** Zjednodušený výkaz zisku a ztráty společnosti ČZ a.s. za roky 2011 – 2013 (v tis. Kč)

## Příloha A: Organizační struktura společnosti ČZ a.s.



Zdroj: Vlastní zpracování, 2013 na základě údajů z firmy



## Příloha B: Cash flow pro roky 2015 – 2016

Položka	Částka (tis. Kč)
<b>Stav PP a PE na počátku účetního období</b>	<b>495 643</b>
<b>Peněžní toky z provozní činnosti</b>	
Zisk po zdanění	68 575
Úpravy o nepeněžní operace	110 135
Odpisy stálých aktiv a pohledávek	114 462
Změna zůstatku rezerv	-4 914
Změna zůstatků časového rozlišení	587
Změna potřeby pracovního kapitálu	-9 149
Změna stavu zásob	2 269
Změna stavu pohledávek	-2 457
Změna stavu krátkodobých závazků	-8 961
<b>Peněžní tok z provozní činnosti</b>	<b>169 561</b>
<b>Peněžní toky z investiční činnosti</b>	
Výdaje na pořízení investičního majetku	-105 000
Příjmy z prodeje investičního majetku	-3 000
<b>Peněžní tok z investiční činnosti</b>	<b>-108 000</b>
<b>Peněžní toky z finanční činnosti</b>	
Změna stavu dlouh. příp. krátkodobých závazků	-12 363
Změna stavu dlouhodobých závazků	-12 363
Změna stavu dlouhodobých úvěrů	0
Změna stavu běžných úvěrů a finančních výpomocí	0
Dopady změn vlastního jmění na peněžní prostředky	-58 147
Zvýšení peněžních prostředků z titulu zvýšení základního jmění	0
Peněžní dary do vlastního jmění	0
Výdaje z rozdělení zisku	-58 147
<b>Peněžní tok z finanční činnosti</b>	<b>-70 510</b>
Čistý peněžní tok	-8 949
<b>Stav PP a PE na konci účetního období</b>	<b>486 694</b>

Zdroj: Vlastní zpracování, 2013

Položka	Částka (tis. Kč)
<b>Stav PP a PE na počátku účetního období</b>	<b>486 694</b>
<b>Peněžní toky z provozní činnosti</b>	
Zisk po zdanění	76 853
Úpravy o nepeněžní operace	111 225
Odpisy stálých aktiv a pohledávek	122 866
Změna zůstatku rezerv	-14 823
Změna zůstatků časového rozlišení	3 182
Změna potřeby pracovního kapitálu	-5 894
Změna stavu zásob	-8 160
Změna stavu pohledávek	-630
Změna stavu krátkodobých závazků	2 896
<b>Peněžní tok z provozní činnosti</b>	<b>182 184</b>
<b>Peněžní toky z investiční činnosti</b>	
Výdaje na pořízení investičního majetku	-90 000
Příjmy z prodeje investičního majetku	-9 500
<b>Peněžní tok z investiční činnosti</b>	<b>-99 500</b>
<b>Peněžní toky z finanční činnosti</b>	
Změna stavu dlouh. příp. krátkodobých závazků	-96
Změna stavu dlouhodobých závazků	-96
Změna stavu dlouhodobých úvěrů	0
Změna stavu běžných úvěrů a finančních výpomocí	0
Dopady změn vlastního jmění na peněžní prostředky	-52 948
Zvýšení peněžních prostředků z titulu zvýšení základního jmění	0
Peněžní dary do vlastního jmění	0
Výdaje z rozdělení zisku	-52 948
<b>Peněžní tok z finanční činnosti</b>	<b>-53 044</b>
Čistý peněžní tok	29 640
<b>Stav PP a PE na konci účetního období</b>	<b>516 334</b>

Zdroj: Vlastní zpracování, 2013

## Příloha C: Rozvaha společnosti ČZ a.s. za roky 2011 – 2013 (v tis. Kč)

Aktiva		2010	2011	2012	2013
	<b>AKTIVA CELKEM</b>	<b>1 996 502</b>	<b>2 052 669</b>	<b>2 094 622</b>	<b>2 074 610</b>
<b>B.</b>	<b>Dlouhodobý majetek</b>	<b>1 190 819</b>	<b>1 195 448</b>	<b>1 164 706</b>	<b>1 155 903</b>
<b>B.I.</b>	<b>Dlouhodobý nehmotný majetek</b>	<b>2 109</b>	<b>3 649</b>	<b>2 310</b>	<b>2 259</b>
	Nehmotné výsledky výzkumu a vývoje	8	9	9	9
	Software	982	3 466	2 301	1 579
	Ocenitelná práva	383	174		
	Nedokončený dlouhodobý nehmotný majetek	736	1 103 980		671
<b>B.II.</b>	<b>Dlouhodobý hmotný majetek</b>	<b>1 078 827</b>	<b>47 840</b>	<b>1 080 559</b>	<b>1 071 821</b>
	Pozemky	47 808	730 985	47 840	47 840
	Stavby	745 148	273 818	718 086	708 782
	Samostatné movité věci a soubory movitých věcí	270 449	837	289 899	284 507
	Jiný dlouhodobý hmotný majetek	848	35 740	837	837
	Nedokončený dlouhodobý hmotný majetek	12 912	14 760	18 846	20 358
	Poskytnuté zálohy na dlouhodobý hmotný majetek	1 662	87 819	5 051	81 823
<b>B.III.</b>	<b>Dlouhodobý finanční majetek</b>	<b>109 883</b>	<b>87 819</b>	<b>81 837</b>	<b>81 823</b>
	Podíly - ovládaná osoba	109 883	87 819		
<b>C.</b>	<b>Oběžná aktiva</b>	<b>784 905</b>	<b>841 001</b>	<b>908 242</b>	<b>899 845</b>
<b>C.I.</b>	<b>Zásoby</b>	<b>166 371</b>	<b>164 262</b>	<b>153 348</b>	<b>151 760</b>
	Materiál	101 518	106 018	89 270	102 187
	Nedokončená výroba a polotovary	38 566	38 602	46 575	36 264
	Výrobky	20 789	17 662	15 530	11 958
	Zboží	5 371	1 554	944	710
	Poskytnuté zálohy na zásoby	127	426	847	641
<b>C.II.</b>	<b>Dlouhodobé pohledávky</b>	<b>620</b>	<b>630</b>	<b>9 574</b>	<b>824</b>
	Pohledávky - ovládaná nebo ovládající osoba			8 941	188
	Dlouhodobé poskytnuté zálohy	620	630	633	636
<b>C.III.</b>	<b>Krátkodobé pohledávky</b>	<b>129 206</b>	<b>154 742</b>	<b>179 605</b>	<b>173 548</b>
	Pohledávky z obchodních vztahů	121 476	141 300	148 056	125 792
	Pohledávky - ovládaná nebo ovládající osoba	14	11	10 190	9 338
	Stát - daňové pohledávky	1 824	7 407	19 616	9 758
	Krátkodobé poskytnuté zálohy	998	1 029	1 260	796
	Dohadné účty aktivní	420	811	376	27 700
	Jiné pohledávky	4 474	4 184	107	164
<b>C.IV.</b>	<b>Krátkodobý finanční majetek</b>	<b>488 708</b>	<b>521 367</b>	<b>565 715</b>	<b>573 713</b>
	Peníze	534	401	216	227
	Účty v bankách	91 219	72 315	247 055	469 155
	Krátkodobé cenné papíry a podíly	396 955	448 651	318 444	104 331
<b>D.I.</b>	<b>Časové rozlišení</b>	<b>20 778</b>	<b>1 620</b>	<b>21 674</b>	<b>18 862</b>
	Náklady příštích období	4 043	2 015	2 334	2 040
	Komplexní náklady příštích období	16 500	13 983	19 318	16 551
	Příjmy příštích období	235	222	22	271

Zdroj: Vlastní zpracování, 2013

Pasiva		2010	2011	2012	2013
	<b>PASIVA CELKEM</b>	<b>1 996 502</b>	<b>2 052 669</b>	<b>2 094 622</b>	<b>2 074 610</b>
<b>A.</b>	<b>Vlastní kapitál</b>	<b>1 673 072</b>	<b>1 664 093</b>	<b>1 651 161</b>	<b>1 640 573</b>
<b>A.I.</b>	<b>Základní kapitál</b>	<b>516 890</b>	<b>490 736</b>	<b>445 832</b>	<b>408 332</b>
	Základní kapitál	539 690	539 690	539 690	539 690
	Vlastní akce a vlastní obchodní podíly (-)	-22 800	-48 954	-93 858	-131 358
<b>A.II.</b>	<b>Kapitálové fondy</b>	<b>793 313</b>	<b>793 319</b>	<b>793 338</b>	<b>793 324</b>
	Ostatní kapitálové fondy	793 458	793 468	793 468	793 468
	Oceňovací rozdíly z přecenění majetku a závazků	-155	-149	-130	-144
<b>A.III.</b>	<b>RF, nedělitelný fond a ostatní fondy ze zisku</b>	<b>304 232</b>	<b>304 926</b>	<b>306 242</b>	<b>308 223</b>
	Zákonný rezervní fond/Nedělitelný fond	5 626	6 320	7 636	9 617
	Statutární a ostatní fondy	298 605	298 606	298 606	298 606
<b>A.IV.</b>	<b>Výsledek hospodaření minulých let</b>	<b>44 752</b>	<b>48 789</b>	<b>66 139</b>	<b>71 387</b>
	Nerozdělený zisk minulých let	44 752	48 789	66 139	71 387
<b>A.V.</b>	<b>Výsledek hospodaření běžného účetního období (+/-)</b>	<b>13 685</b>	<b>26 323</b>	<b>39 610</b>	<b>59 307</b>
<b>B.</b>	<b>Cizí zdroje</b>	<b>322 681</b>	<b>387 237</b>	<b>442 566</b>	<b>433 199</b>
<b>B.I.</b>	<b>Rezervy</b>	<b>9 625</b>	<b>13 314</b>	<b>31 841</b>	<b>43 721</b>
	Rezerva na daň z příjmů	7 729	2 386	16 511	2 166
	Ostatní rezervy	1 896	10 928	153 330	41 555
<b>B.II.</b>	<b>Dlouhodobé závazky</b>	<b>74 794</b>	<b>71 439</b>	<b>85 302</b>	<b>78 819</b>
	Jiné závazky	3 296	866	11 077	5 476
	Odložený daňový závazek	71 498	70 573	74 225	73 343
<b>B.III.</b>	<b>Krátkodobé závazky</b>	<b>238 262</b>	<b>302 484</b>	<b>325 423</b>	<b>310 659</b>
	Závazky z obchodních vztahů	142 282	201 222	232 384	227 605
	Závazky k zaměstnancům	46 165	49 225	17 117	16 642
	Závazky ze SZ a ZP	8 658	9 461	9 975	9 681
	Stát - daňové závazky a dotace	2 175	1 815	2 146	1 856
	Krátkodobé přijaté zálohy	11 214	16 546	31 595	23 825
	Dohadné účty pasivní	5 610	8 849	12 014	12 932
	Jiné závazky	23 158	15 365	20 192	18 118
<b>C.I.</b>	<b>Časové rozlišení</b>	<b>479</b>	<b>1 339</b>	<b>895</b>	<b>838</b>
	Výdaje příštích období	745	1 260	891	833
	Výnosy příštích období	4	79	4	5

Zdroj: Vlastní zpracování, 2013

**Příloha D: Zjednodušený výkaz zisku a ztráty společnosti ČZ a.s. za roky 2011 – 2013**  
(v tis. Kč)

Text		2010	2011	2012	2013
I.	Tržby za prodej zboží	8 625	3 502	3 128	767
A.	Náklady na prodané zboží	7 158	4 107	2 934	931
	<b>+ Obchodní marže</b>	<b>1 467</b>	<b>-605</b>	<b>194</b>	<b>-164</b>
II.	Výkony	1 366 611	1 647 208	1 532 562	1 420 585
B.	výkonová spotřeba	1 009 530	1 169 527	996 101	885 449
	<b>+ Přidaná hodnota</b>	<b>358 548</b>	<b>477 076</b>	<b>536 655</b>	<b>534 972</b>
C.	Osobní náklady	328 316	317 795	356 733	359 300
D.	Daně a poplatky	7 143	7 003	7 007	6 519
E.	Odpisy DHM a DNM	118 715	111 999	107 028	108 290
III.	Tržby z prodeje DM a materiálu	65 729	53 061	72 727	56 386
F.	ZC prodaného DM a materiálu	46 592	34 069	54 289	42 069
G.	Změna stavu rezerv a opr. položek	-45 004	30 709	28 992	-2 021
IV.	Ostatní provozní výnosy	73 259	18 468	20 915	17 952
H.	Ostatní provozní náklady	16 433	16 219	17 219	17 197
	<b>* Provozní výsledek hospodaření</b>	<b>25 341</b>	<b>30 811</b>	<b>59 029</b>	<b>77 956</b>
X.	Výnosové úroky	4 613	1 927	2 364	3 272
N.	Nákladové úroky	239	231	50	
XI.	Ostatní finanční výnosy	31 143	54 119	27 732	15 222
O.	Ostatní finanční náklady	49 748	50 379	23 493	22 176
	<b>* Finanční výsledek hospodaření</b>	<b>-14 231</b>	<b>5 436</b>	<b>553</b>	<b>-3 682</b>
Q.	Daň z příjmů za běžnou činnost	-2 849	9 924	19 972	14 934
	<b>** Výsledek hospodaření běžné činnosti</b>	<b>13 959</b>	<b>26 323</b>	<b>39 610</b>	<b>59 340</b>
XIII.	Mimořádné výnosy	9 053			37 540
R.	Mimořádné náklady	9 127			37 592
	<b>* Mimořádný výsledek hospodaření</b>	<b>-74</b>			<b>-33</b>
	<b>** Výsledek hospodaření za úč. období</b>	<b>13 885</b>	<b>26 323</b>	<b>39 610</b>	<b>59 307</b>
	<b>*** Výsledek hospodaření před. zdaněním</b>	<b>11 036</b>	<b>36 247</b>	<b>59 582</b>	<b>74 222</b>

Zdroj: Vlastní zpracování, 2013

## Abstrakt

KUDRLOVÁ, Petra. *Projekt implementace střednědobého strategického programu organizace*. Diplomová práce. Plzeň: Fakulta ekonomická ZČU v Plzni, 127 s., 2014

**Klíčová slova:** strategické cíle, analýza prostředí, finanční plán, implementace, analýza rizik, controllingové činnosti

Diplomová práce se zabývá implementací střednědobého strategického programu ve vybrané organizaci. V úvodu práce se věnuje samotné charakteristice podnikatelského subjektu, je zde popsán historický vývoj a současná situace společnosti. Poté je definováno poslání, vize a strategické cíle společnosti. Následuje analýza prostředí, jež vymezují silné a slabé stránky podniku a také příležitosti a hrozby podniku. Součástí diplomové práce je rozpracování strategických cílů do cílů krátkodobých včetně parametrů výkonnosti a strategických činností, které vedou k naplnění cílů. Neméně důležitou částí diplomové práce je zpracování podnikatelského plánu, jehož obsahem je plán obchodní, plán investiční, plán personální a plán finanční. Na tuto část navazuje analýza rizik, která posuzuje rizikové faktory ohrožující naplnění podnikatelského plánu včetně vytčených cílů. Na závěr diplomové práce jsou určeny parametry controllingových aktivit, které pomohou k bezpečné implementaci podnikatelské plánu během plánovaného období.

**Abstract**

KUDRLOVÁ, Petra. *Implementation of Middle – Term Strategic Program into the Organization Project*. Diploma thesis. Pilsen: Faculty of economics, University of West Bohemia in Pilsen, 127 p., 2014

**Key words:** strategic objectives, environmental analysis, financial plan, implementation, risk analysis, controlling activities

The subject of the thesis is: implementation of the medium-term strategic program in the selected organization. In the first part is dedicated historical development of the company and its current position on the market. Then are defined mission and strategy of the company. Next was made analysis of the company environment. Then was elaborated development of strategic goals into short-term goals, including performance parameters and strategic actions which lead to the fulfillment of goals. One of another important part is processing of the business plan which includes business, investment, staffing and financial plans. This part is followed by risk analysis, which assesses risk factors and fulfillment of the business plan and goals. In the conclusion are presented controlling activities which will be helpful to achieve implementation of business plan without any problem.