

ZÁPADOČESKÁ UNIVERZITA V PLZNI

FAKULTA EKONOMICKÁ

Diplomová práce

Analýza rizik podnikatelského projektu

Risk Analysis of the Business Project

Bc. Eliška Vohnoutová

Plzeň 2016

ZÁPADOČESKÁ UNIVERZITA V PLZNI

Fakulta ekonomická

Akademický rok: 2014/2015

ZADÁNÍ DIPLOMOVÉ PRÁCE

(PROJEKTU, UMĚLECKÉHO DÍLA, UMĚLECKÉHO VÝKONU)

Jméno a příjmení: **Bc. Eliška VOHNOUTOVÁ**
Osobní číslo: **K13N0028P**
Studijní program: **N6209 Systémové inženýrství a informatika**
Studijní obor: **Systémy projektového řízení**
Název tématu: **Analýza rizik podnikatelského projektu**
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. Představte podnikatelský subjekt.
2. Nadefinujte vizi, cíle vybraného podnikatelského subjektu s ohledem na střednědobý horizont.
3. Proveďte analýzu prostředí podniku a vypracujte střednědobý strategický plán.
4. Zpracujte analýzu rizik a základní scénáře strategického plánu.
5. Zhodnoťte provedené analýzy a navrhněte doporučení vhodnosti implementace podnikatelského projektu.

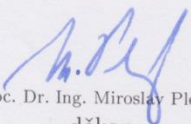
Rozsah grafických prací: **neuveđen**
Rozsah pracovní zprávy: **60 - 80 stran**
Forma zpracování diplomové práce: **tištěná/elektronická**

Seznam odborné literatury:

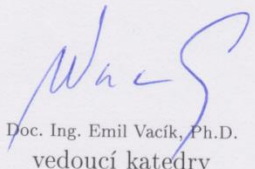
- **FOTR, Jiří, VACÍK, Emil a kol.** *Tvorba strategie a strategické plánování.* Praha: Grada Publishing, a. s., 2012. ISBN 978-80-247-3985-4.
- **KNÁPKOVÁ, Adriana, PAVELKOVÁ, Drahomíra.** *Finanční analýza. Komplexní průvodce s příklady.* 2. vydání. Praha: Grada Publishing, a. s., 2013. ISBN 978-80-247-4456-8.
- **SMEJKAL, Vladimír, RAIS, Karel.** *Řízení rizik ve firmách a jiných organizacích.* 4., aktualizované a rozšířené vydání. Praha: Grada Publishing, a. s., 2013. ISBN 978-80-247-4644-9.
- **FOTR, Jiří, HNILICA, Jiří.** *Aplikovaná analýza rizika ve finančním managementu a investičním rozhodování.* 2., aktualizované a rozšířené vydání. Praha: Grada Publishing, a. s., 2014. ISBN 978-80-247-5104-7.
- **ZUZÁK, Roman, KÖNIGOVÁ, Martina.** *Krizové řízení podniku.* 2., aktualizované a rozšířené vydání. Praha: Grada Publishing, a. s., 2009. ISBN 978-80-247-3156-8.

Vedoucí diplomové práce: **Ing. Petra Taušl Procházková, Ph.D.**
Katedra podnikové ekonomiky a managementu

Datum zadání diplomové práce: **25. října 2014**
Termín odevzdání diplomové práce: **24. dubna 2015**


Doc. Dr. Ing. Miroslav Plevný
děkan




Doc. Ing. Emil Vacík, Ph.D.
vedoucí katedry

V Plzni dne 25. října 2014

Čestné prohlášení

Prohlašuji, že jsem diplomovou práci na téma

„Analýza rizik podnikatelského projektu“

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

V Plzni dne

.....

podpis autora

Poděkování

Na tomto místě bych ráda poděkovala vedoucí mé diplomové práce Ing. Petře Taušl Procházkové, Ph.D. za poskytnuté konzultace, cenné rady a odborné připomínky. Dále bych chtěla poděkovat řediteli společnosti CZ – Carbon Products s.r.o. Martinu Ovsjannikovi a jeho asistentce Haně Hulcové, kteří mi poskytli informace nezbytné k vypracování této diplomové práce. V neposlední řadě děkuji celé své rodině, především rodičům a přátelům, kteří mě během celého studia podporovali.

Obsah

Úvod.....	8
1 Představení společnosti.....	10
1.1 Základní údaje o společnosti.....	10
1.2 Historie společnosti.....	10
1.3 Portfolio produktů.....	11
1.3.1 Uhlíkové kartáče.....	11
1.3.2 Laboratorní kelímky.....	12
1.3.3 Uhlíková smykadla.....	13
1.3.4 Uhlíkové lišty.....	13
1.3.5 Grafitové pumpy.....	14
1.4 Organizační schéma.....	14
2 Popsání projektu.....	16
3 Strategická východiska.....	18
3.1 Poslání.....	18
3.2 Vize.....	18
3.3 Strategie a cíle společnosti.....	19
4 Analýza prostředí.....	21
4.1 Externí analýza.....	21
4.1.1 Makroprostředí.....	21
4.1.2 Mezoprostředí.....	25
4.1.3 Matice EFE.....	28
4.2 Interní analýza.....	29
4.2.1 Mikroprostředí.....	29
4.2.2 Matice IFE.....	44
4.3 Vyvození klíčových ukazatelů výkonnosti.....	45
4.4 Krátkodobé cíle společnosti.....	48

5	Finanční plán na plánované období 3 let	49
5.1	Výkaz zisku a ztráty 2016 – 2018	49
5.2	Plán rozvahy	58
5.3	Korekce strategických cílů	60
6	Analýza rizik společnosti	61
6.1	Definice pojmu riziko	61
6.2	Riziko versus nejistota	62
6.3	Metody ošetření rizika	63
6.3.1	Retence rizik	63
6.3.2	Redukce rizik	63
6.3.3	Přenos rizik	63
6.3.4	Vyhnutí se riziku	64
6.4	Přijatelná úroveň rizika	64
6.5	Sestavení matice rizik	64
6.5.1	Analýza rizik	65
6.6	Analýza citlivosti	72
7	Tvorba strategických scénářů	76
7.1	Očekávaný scénář	76
7.2	Pesimistický scénář	76
7.3	Optimistický scénář	79
7.4	Realistický scénář	81
8	Vhodnost implementace podnikatelského projektu	84
8.1	GAP analýza	84
8.2	Zhodnocení rizik projektu a navržení opatření	86
	Závěr	89
	Seznam obrázků	91
	Seznam tabulek	92

Zkratky.....	94
Seznam použité literatury	96
Seznam příloh	99

Úvod

V dnešním poměrně uspěchaném světě je každý z nás denně vystavován určité stresové situaci. Jejím spouštěčem může být celá řada událostí, ale většinou bývá určitá stresová situace spojena s nějakým rizikem, které může za daných okolností nastat. Riziko obecně je pojem vnímaný velmi často negativně, ale na druhou stranu může mít i pozitivní dopad. Rizika obecně tedy nemusí být za každou cenu vždy špatná. Je samozřejmé, že s riziky se musí určitým způsobem pracovat a to alespoň sledovat jejich vývoj nebo je v případě potřeby ošetřit. Pokud by riziko nebylo ošetřeno nebo bylo dokonce ignorováno, mohlo by mít až katastrofální následky. Tento fakt poté jasně vede zpět k mylné myšlence, že všechna rizika jsou negativní a tedy špatná.

Analýza rizik by měla pomoci jednotlivé rizikové faktory identifikovat, zjistit alespoň přibližnou velikost jejich pravděpodobnosti výskytu a intenzity dopadu a následně pomocí hranice přijatelnosti vybrat ty rizikové faktory, které bude nutné ošetřit. Právě těm musí být věnována největší pozornost. Ostatní rizikové faktory je vhodné pouze monitorovat a jejich ošetření nebývá nezbytně nutné.

Diplomová práce je vypracována na společnost CZ – Carbon Product s.r.o. se sídlem ve Starém Plzenci, která se zabývá zejména výrobou produktů z grafitu (např. uhlíkové kartáče, uhlíkové lišty, atd.) nebo pouze přeprodejem produktů (uhlíkové lišty a grafitové pumpy). Výše zmiňovaným podnikatelským projektem této společnosti je v plánovaném období 3 let přestěhovat společnost do nových vhodnějších prostor, které bude společnost vlastnit a zároveň obnovit část strojového vybavení společnosti.

Práce je rozčleněna do 8 kapitol. První kapitola blíže představuje zvolenou společnost, její historii, organizační strukturu a jednotlivé produkty. V druhé kapitole je podrobně popsán zvolený podnikatelský projekt. Třetí kapitola se věnuje strategickým východiskům společnosti jako je poslání, vize, strategie nebo strategické cíle. Právě strategické cíle vychází ze zde naformulované vize a jsou stanoveny na období 3 let (2016 – 2018). Ve čtvrté kapitole je klasickým způsobem rozebrána analýza prostředí podniku (makroprostředí, mezoprostředí a mikroprostředí). Z analýzy prostředí následně vyplynou příležitosti a hrozby, které jsou vyhodnoceny pomocí matice EFE a také silné a slabé stránky společnosti, které vyhodnocuje matice IFE. Tato kapitola také zahrnuje vyvození klíčových ukazatelů výkonnosti ze strategických cílů a také

krátkodobých cílů pro jednotlivé roky plánu. Pátá kapitola podrobně rozpracovává finanční plán zvolené společnosti na plánované období 2016 – 2018. Pomocí dílčích plánů jsou sestaveny výkazy rozvahy a výkaz zisku a ztráty. Šestá kapitola se zabývá rizikem a to, jak obecně, tak konkrétně pro zvolený podnik a podnikatelský projekt. Je zde stanovena tzv. přijatelná hranice rizika, která je následně použita v matici rizik. Dále je v této kapitole vytvořena analýza citlivosti. V sedmé kapitole jsou vytvořeny jednotlivé strategické scénáře – očekávaný, optimistický a pesimistický. Poslední (tj. osmá) kapitola hodnotí vhodnost implementace zvoleného podnikatelského projektu.

Hlavním cílem diplomové práce „Analýza rizik podnikatelského projektu“ je zhodnocení vhodnosti implementace zvoleného podnikatelského projektu a následné navržení opatření. Vše bude vypracováno na základě analýzy rizik podnikatelského projektu. Dále také dojde k následnému zahrnutí těchto rizik do jednotlivých strategických scénářů. Dílčím cílem diplomové práce je také analyzovat současný stav vybraného podniku, vytvořit střednědobý strategický plán se zahrnutím finančního plánu a to vše s ohledem na podnikatelský projekt, který se v plánovaném období ve vybraném podniku uskuteční.

1 Představení společnosti

1.1 Základní údaje o společnosti

Společnost CZ – Carbon Products s.r.o. (dále jen CZ – Carbon) se zabývá výrobou uhlíkových výrobků a to zejména uhlíkových kartáčů a laboratorních kelímků. Sídlo firmy se již od svého založení v listopadu roku 1994 nachází ve Starém Plzenci – Sedlci nedaleko Plzně.

Tab. č. 1: Základní údaje o společnosti

Název společnosti	CZ – Carbon Products s.r.o.
Spisová značka	C 5878 vedená u Krajského soudu v Plzni
Sídlo společnosti	Starý Plzenec – Sedlec 42, 322 02
Identifikační číslo	617 77 854
Právní forma	společnost s ručením omezeným
Předmět podnikání	<ul style="list-style-type: none">- výroba, instalace a opravy elektrických strojů a přístrojů- koupě zboží za účelem dalšího prodeje a prodej- kovoobrábění- výroba produktů z uhlíkatých látek a grafitu
Základní kapitál	16 955 000,- Kč
Datum vzniku	28. listopadu 1994

Zdroj: vlastní zpracování dle or.justice.cz, 2015

Vzhledem k tomu, že společnost CZ – Carbon v poměrně nedávné době představila nové logo, jsou v přílohách (příloha A) uvedena loga obě. Jedním z dalších důvodů je, že se lze se starým typem loga setkat ve starších dokumentech nebo propagačních materiálech společnosti, naopak nové logo společnost téměř ihned propagovala na svých oficiálních webových stránkách.

1.2 Historie společnosti

Historie výroby uhlíků v areálu společnosti ve Starém Plzenci sahá ještě do doby socialismu, tedy před revoluční rok 1989. V této době v nynějším areálu společnosti CZ – Carbon sídlila část Škodových závodů. Konkrétně se jednalo o výrobu motorů pro kolejová vozidla a v nepoměrně menší části o výrobu uhlíkových kartáčů (uhlíková dílna). Po roce 1989 došlo k privatizaci celého areálu, závod byl rozdělen na dvě části a v tomto složení existuje víceméně do současnosti. Větší část areálu zabírá společnost Serw, která se věnuje rozvodu vysokého napětí (tzv. silnoproudu). Druhá část rozděleného závodu se stále věnuje výrobě uhlíkových kartáčů. V roce 1994 byla

odprodána uhlíková dílna společnosti SGL CARBON, která sama uhlík od prvovýroby zpracovává. Zhruba o 10 let později, tedy v roce 2003 koupila tuto firma společnost E – Carbon, která je majitelem společnosti až do současnosti. Změnil se pouze vlastnický poměr majitelů z americko-belgického (50 % a 50 %) na 100 % belgický. K odkoupení belgickou firmou Gerken SA došlo v roce 2015.

V současnosti zaměstnává společnost cca 40 zaměstnanců, z toho více jak polovina tvoří dělnické profese. Vzhledem k tomu, že společnost CZ – Carbon roste cca o 30 % ročně, plánuje během následujících 5 – ti let přibírání nových pracovních sil a rozšíření tak celého podniku. CZ – Carbon obchoduje především na území střední a východní Evropy (Česká republika, Slovenská republika, Polsko, Maďarsko, Rumunsko, Bulharsko a Rusko), ale své výrobky dodává např. i do Německa.

1.3 Portfolio produktů

Portfolio společnosti CZ – Carbon lze rozdělit do dvou větších skupin. První skupinou je skupina výrobní. Do této skupiny patří uhlíkové kartáče, laboratorní kelímky a uhlíková smykadla neboli proudové sběrače. Druhou skupinu tvoří uhlíkové lišty a grafitové pumpy do tavených barevných kovů. Tuto skupinu nazveme jako obchodní, protože zde společnost nepřidává žádnou další hodnotu a výrobky „jen“ dále prodává.

Pro větší přehlednost jsou jednotlivé produkty společnosti vyobrazeny v příloze C (portfolio produktů společnosti).

1.3.1 Uhlíkové kartáče

Největší podíl v portfoliu produktů zabírají právě uhlíkové kartáče (cca 45 %). Pro tuhle velmi významnou část portfolia disponuje společnost speciálně vyvinutými materiály. Jedním z nich je materiál na bázi přírodního grafitu RE66, který má vynikající vlastnosti např. pro turbogenerátory velkých výkonů, dvoukomponentní kartáče pro zemní ústrojí nebo speciální jakosti řady CW pro větrné elektrárny (cz-carbon.cz, 2015).

Společnost CZ – Carbon těží z poměrně morálně zastaralého vozového parku trakčních vozidel (např. elektrických lokomotiv, trolejbusů nebo tramvají) především v tuzemsku a ve východní Evropě, kde na obnovu rozsáhlých vozových parků moderními vozidly není dostatek financí. Uhlíkové kartáče se tedy používají do motorů již zmiňovaných trakčních vozidel. Přestože se dají uhlíkové kartáče považovat za poněkud zastaralé,

jejich životnost se na základě řady testování pohybuje okolo 300 – 600 tis. km. Životnost výrobku je samozřejmě ovlivněna spoustou faktorů. Jedny z těch významnějších mohou být např. počasí, profil trati, způsob jízdy nebo i stáří motoru. Po určitém počtu ujetých kilometrů je nutné kartáče zkontrolovat a popř. vyměnit. Uhlíkové kartáče se postupem času a počtem najetých kilometrů odírají, tedy zmenšují. Na příslušných kontrolách poté pracovníci zjišťují nutnost výměny jednotlivých kartáčů. Uhlíkové kartáče, kterých je v jednom motoru 8 – 24 podle typu daného motoru a každá lokomotiva má 2 – 6 trakčních motorů, je vždy nutné měnit v celém motoru najednou. To v praxi znamená, že se nesmí kombinovat uhlíkové kartáče různých dodavatelů a materiálů v daném vozidle.

1.3.2 Laboratorní kelímky

Laboratorní kelímky jsou také vyráběny z grafitu a slouží pro kontrolu složení kovu. Konkrétně se do kelímku odváží určité množství daného kovu a vloží se do přístroje (spektrálního analyzátoru). Zde se vše zahřeje a následně se měří složení výparů z testovaného vzorku kovu. Laboratorní kelímky jsou vždy pouze na jedno použití a vyrábí se různé typy a velikosti podle velikosti a typu konkrétního spektrálního analyzátoru. Výroba laboratorních kelímků je poměrně perspektivní. V současné době společnost CZ – Carbon vyváží cca 10 000 ks těchto kelímků ročně do Ruska. Velký důraz musí být kladen zejména na kvalitu laboratorních kelímků. Jsou stanoveny přesné parametry, které musí být při jejich výrobě dodržovány. Důležitá je také čistota použitého grafitu, přesný tvar i úhly kelímku. Všechny tyto parametry jsou přísně kontrolovány. Je totiž velmi důležité, aby při zahřátí laboratorního kelímku na požadovanou teplotu byl jeho materiál stabilní, nedocházelo tak k uvolňování nežádoucích látek a ovlivnění výsledků testovaného kovu.

Mezi významné zákazníky tohoto sortimentu společnosti CZ – Carbon se řadí především ocelárny, hutě, zpracovatelé neželezných kovů nebo i dodavatelé spotřebního materiálu pro spektrální analyzátory. Mezi nejrozšířenější typy analyzátorů patří např. tyto značky: Leco, Eltra, Strohlein, Horiba nebo Metavak. Velké grafitové kelímky se používají kromě spektrálních analyzátorů také pro tavení mědi a dalších neželezných kovů (cz-carbon.cz, 2015).

1.3.3 Uhlíková smykadla

Uhlíková smykadla neboli proudové sběrače se používají v trolejbusech. Společnost CZ – Carbon tyto produkty vyrábí v několika variantách podle typů již zmíněných trolejbusových sběračů. Existují 3 typy uhlíkových smykadel:

- ruské provedení
 - rovné provedení
 - poruchovější
 - dodává se přes zprostředkovatelskou firmu do dopravního podniku v Rize
- ESKO
 - kónické provedení
 - vývojově lepší než ruský typ
 - méně poruchový než ruský typ
 - při námraze nejiskří
 - dodává se např. pro trolejbusy do dopravního podniku (dále jen DP) v Plzni, Budapešti nebo Lublani
- Kiepe
 - kónické provedení (vlastnosti srovnatelné s typem ESKO)
 - dodává se přes zprostředkovatelskou firmu do San Franciska

Všechna vyráběná uhlíková smykadla společnost dodává v letní (neimpregnovaná) i zimní (impregnovaná) variantě. Obě varianty se liší použitým materiálem. Zimní impregnovaná varianta je sycená kovem (mědí), impregnace zde slouží zejména jako lepidlo a uhlíková smykadla se tak méně rozbíjejí.

Společnost CZ – Carbon převzala výrobu uhlíkových smykadel poměrně nedávno a to v roce 2014 od společnosti PanTrac jako ztrátový business. V současnosti proudové sběrače jako celek neustále zvětšují objem svých prodejů a tím i obrat celé společnosti.

1.3.4 Uhlíkové lišty

Uhlíkové lišty pro elektrické lokomotivy a tramvaje společnost CZ – Carbon přímo nevyrábí, ale zajišťuje jejich prodejní a technický servis. Výrobu mají na starosti sesterské společnosti ze skupiny E – Carbon.

1.3.5 Grafitové pumpy

Grafitové pumpy společnost CZ – Carbon stejně jako uhlíkové lišty sama nevyrábí, jen je přeprodává a dodává náhradní díly. Výrobní podniky využívající grafitové pumpy mají lepší procentní využití odpadu hliníku cca o 35 % (60 % bez využití a 95 % s využitím pumpy). Doba návratnosti je tak velmi nízká, často jen v řádech týdnů. Odběratelé tohoto produktu jsou např. sběrný odpadu, podniky na obrábění hliníkových kol nebo různé společnosti, které si odpad sami zpracovávají a následně ho recyklují.

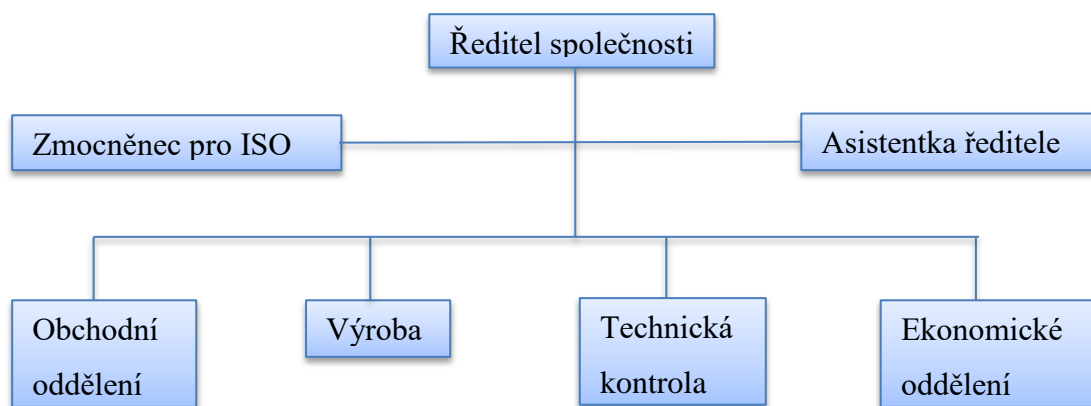
Princip fungování grafitové pumpy je tedy zhruba následující. Ve stroji je již určitá tavenina. Pumpa dokola roztočí tuto taveninu, rozprostírá jí a snaží se vyrovnat teplotu taveniny na povrchu a u dna. Následně dochází k vměšování odpadu do taveniny a je důležité, aby shořela co nejmenší jeho část (nesmí tam být moc vzduchu). Poté struska zatvrdne a zvyšuje se tak efekt tavení odpadu a získávání hliníku. Výsledný produkt může být buď v tzv. cihlách v pevném skupenství, nebo v tzv. termoskách v kapalném skupenství. V těchto termoskách se hotový výrobek dováží přímo k zákazníkovi a za konstantní teploty cca 800°C se lije přímo do určitého stroje. V současnosti odběratelé stále preferují tzv. cihly.

1.4 Organizační schéma

Organizační schéma společnosti CZ – Carbon je poměrně jednoduché a jedná se v podstatě o příklad klasického liniového schématu.

Na samém vrcholu stojí ředitel společnosti, kterému je přímo podřízena asistentka a také zmocněnec pro ISO (je to naprosto nezávislá funkce, která je nutná, nesmí být např. až pod výrobou, docházelo by tak ke střetu zájmů). Dále přímo pod ředitelem společnosti nalezneme jednotlivá oddělení, kterými jsou konkrétně obchodní oddělení, výroba, technická kontrola a oddělení ekonomické. Pod oddělením výroby si můžeme představit konkrétně technickou přípravu výroby, nákup nebo samotnou výrobu. Ekonomické oddělení zajišťuje především finance společnosti a také mzdy jejich zaměstnanců.

Obr. č. 1: Organizační schéma společnosti CZ – Carbon



Zdroj: vlastní zpracování, 2015

2 Popsání projektu

Vedení společnosti CZ – Carbon plánuje ve střednědobém horizontu přestěhovat sídlo společnosti do nových (vhodnějších) prostor a také koupí nového strojového vybavení do již zmiňovaných prostor. Současný areál společnosti ve Starém Plzenci přestává již společnosti vyhovovat. Zároveň má tento areál společnost CZ – Carbon pouze v nájmu. Dalším důvodem pro stěhování sídla společnosti jsou i kapacitní důvody. V horizontu cca 10-ti let plánuje společnost svoji výrobu rozšířit o výrobu uhlíkových lišt a grafitových pump. Společnost nyní tyto výrobky pouze přeprodává a v budoucnu plánuje převést jejich výrobu z Německa do České republiky. Rozšíření výroby společnosti tedy není součástí dále zmiňovaného projektu, pouze souvisí s koupí větších prostor pro společnost CZ – Carbon. Jak již bylo zmíněno, současné prostory společnosti v areálu ve Starém Plzenci přestávají vyhovovat stávající výrobě a nebylo by tedy možné o dalším rozšíření výroby vůbec uvažovat. Stěhování společnosti je nevyhnutelnou záležitostí.

Výstavba zcela nových prostorů by podle předběžných odhadů a kalkulací vedení společnosti vyšla zhruba na 20 – 25 mil. Kč. To by při sumě za pronájem nynějšího areálu společnosti (cca 1,5 mil. Kč ročně) byla návratnost přibližně 14 – 17 let. Dále je tedy otázka, zda je vhodné o něčem takovém vůbec uvažovat nebo zda je doba návratnosti pro společnost CZ – Carbon příliš vysoká. Optimální by bylo snížit celkovou cenu výstavby areálu na méně než polovinu, což je ale poměrně nereálné. Jak již bylo řečeno, stěhování společnosti je nevyhnutelnou záležitostí a pro další kalkulace bude počítáno s finální cenou budovy na spodní hranici odhadů společnosti CZ – Carbon, a to v hodnotě 20 mil. Kč.

Výroba produktů z grafitu je poměrně specifická a má i své omezení. Jeden z větších problémů při výrobě produktů z grafitu a uhlíkatých látek je ten, že uhlík při samotném zpracování velmi práší. Je tedy nutné důmyslné odsávání, které by musela společnost při koupi či pronájmu jakéhokoli prostoru nainstalovat (popř. po skončení nájmu opět demontovat). Samotná montáž i demontáž tohoto zařízení je velmi nákladná a např. pouhá výměna filtru do výše zmiňovaného odsávacího zařízení vyjde společnost přibližně na 200 tis. Kč. Instalace odsávacího zařízení je samozřejmě nutná a bude hrát velkou roli v kalkulaci celého projektu. Součástí projektu je také koupě nového strojového vybavení pro společnost CZ- Carbon

do již nových prostorů společnosti. Zde je odhadovaná kalkulace podle vedení společnosti cca 1 650 tis. Kč a tato cena bude dále figurovat v jednotlivých výpočtech. Do kalkulace je také zahrnuté již zmiňované odsávací zařízení. Obnova strojového vybavení je plánována na rok 2017 a souvisí s ní i přijetí celkem 5 nových zaměstnanců, které bude nutno následně zaškolit. Náklady na školení jsou prozatím odhadnuty celkově na 400 tis. Kč. Školení a také samotné přijetí nových zaměstnanců bude probíhat průběžně v letech 2017 a 2018.

3 Strategická východiska

3.1 Poslání

Poslání společnosti zjednodušeně o společnosti říká, proč vůbec daná společnost existuje, v čem je právě tato organizace jedinečná (co jsou její core competences) a také čeho chce dosáhnout. Na toto bychom si měli být schopni díky poslání odpovědět (Fotr, Vacík a kol., 2012).

Dle autorů Šulák, Vacík (2005) by poslání společnosti dále mělo směřovat ke stanoveným cílům a zároveň respektovat historii celé firmy a její schopnosti.

Poslání společnosti CZ – Carbon

Společnost CZ – Carbon nemá oficiálně definované žádné poslání a následně ani vizi společnosti. Poslání ve společnosti určitým způsobem existuje, ale je pouze v ústní formě začleněno v podnikové kultuře společnosti. Poslání (i vize) společnosti bylo tedy nově vytvořeno na základě zkušeností a nabytých poznatků o společnosti. Do poslání společnosti CZ – Carbon byly zahrnuty zejména její přednosti, důraz na kvalitu a na kvalitní produkty, také na spokojnost zákazníků a v neposlední řadě i zaměstnanců.

Poslání společnosti je možné formulovat např. takto:

Jsme český výrobce a dodavatel produktů z uhlíkatých látek a grafitu. Naše podnikání stavíme na dlouholeté tradici a z ní plynoucích zkušeností. Svým zákazníkům chceme nabízet pouze vysoce kvalitní produkty s dlouhou dobou životnosti. To se snažíme zajišťovat neustálým vývojem a výzkumem a následným zlepšováním vlastností našich produktů. Dlouhodobě usilujeme o spokojené zákazníky při současném uspokojení akcionářů. Zároveň klademe důraz na dodržování ekologických předpisů, vytváříme co nejlepší podmínky pro zaměstnance a také dobré vztahy s obchodními partnery společnosti.

3.2 Vize

Vize je svým způsobem specifická pro každou firmu, ale oproti poslání musí být jasně vymezena časovým horizontem (plánovacím obdobím, většinou 3 – 5 let). To jinými slovy znamená, že vize přesně vymezuje budoucí stav společnosti na konci daného

období a měla by splňovat určité náležitosti jako je např. inovační náboj (Fotr, Vacík a kol., 2012).

Vize společnosti CZ – Carbon

Jak již bylo zmíněno výše, vize společnosti CZ – Carbon také není (stejně jako poslání společnosti) jasně definovaná a vznikl tak opět prostor vizi společnosti určitým způsobem naformulovat. V tomto případě byl kladen důraz zejména na budoucnost společnosti a tedy, kam se chce společnost v plánovaném horizontu 3 let dostat a zároveň i jak se do požadovaného stavu dostane. I zde byl kladen velký důraz na kvalitu produktů, dlouholeté zkušenosti nebo i vysokou odbornost společnosti.

Vizi společnosti, je možné formulovat např. takto:

Hlavní smysl existence naší společnosti je nabízet výrobky a služby prvotřídní kvality, které nám zajišťuje úzká specializace, vysoká odbornost celé společnosti a také její dlouholeté zkušenosti. Během následujících 3 let chceme udržet svoji maximální pozici na současných trzích a zároveň budeme usilovat o získání nových a zejména udržení stávajících zákazníků prostřednictvím jejich maximální péče.

3.3 Strategie a cíle společnosti

Strategií firmy je neustálé zdokonalování stávajících výrobků a díky vývoji i vytváření výrobků nových, čímž samozřejmě dochází k rozšiřování a zkvalitňování sortimentu firmy. Součástí strategie je kromě konkurenčních cen i vysoká odbornost a poradenský servis našich zaměstnanců zákazníkům. Oba tyto kroky jistě povedou k větší spokojenosti stávajících zákazníků a zároveň i získání zákazníků nových.

Společnost CZ – Carbon se hodlá zaměřit na strategii spočívající v rozvoji nových produktů na stávajících trzích (strategie rozvoje produktu) a dále na zlepšování stávajících výrobků opět na současných trzích (strategie penetrace trhu).

Strategické cíle společnosti by měly být vždy jasně a srozumitelně formulované pro všechny zúčastněné, vždy musí být naprosto zřejmé, jak se bude daný cíl měřit a také musí vyjadřovat změnu, které chceme v plánovaném období dosáhnout (Fotr, Vacík a kol., 2012).

Správně definovaný strategický cíl musí být SMARTER:

- **S**pecific (specifický),
- **M**easurable (měřitelný),
- **A**chievable (dosažitelný),
- **R**esult oriented (výsledkový, realistický),
- **T**ime framed (časově vymezený),
- **E**thical (etický),
- **R**esourced (zaměřený na zdroje) (Fotr, Vacík a kol., 2012).

Dlouhodobé cíle společnosti CZ – Carbon byly vyvozeny z přání vedení společnosti s přihlédnutím k stanovenému projektu. S projektem tedy (z následujícího výčtu dlouhodobých cílů) konkrétně souvisí nákup nových a vhodnějších prostor pro výrobu i administrativu společnosti a také obnova strojního vybavení do již nových prostor společnosti.

Mezi dlouhodobé cíle společnosti CZ – Carbon v horizontu 3 let se řadí následující

cíle:

- zvýšení tržeb v letech plánu alespoň o 7 % oproti roku 2015,
- během období plánu přijmout 5 nových zaměstnanců z důvodu rozšíření výroby a vynaložit náklady na jejich kvalifikaci v celkové výši 400 tis. Kč,
- v roce 2016 přestěhovat společnost do nových vhodnějších prostor,
- v roce 2017 investovat 1 650 tis. Kč do nového strojního vybavení.

4 Analýza prostředí

Analýza podnikatelského prostředí je pro firmu důležitá hned z několika pohledů. Díky této analýze by firma měla znát svou pozici v prostředí, dále umět reagovat na neustálé změny, umět posoudit potenciál svého vývoje, predikovat chování svých zákazníků a konkurentů a v neposlední řadě i identifikovat rizikové faktory, které mohou ovlivnit naplnění strategických cílů (Fotr, Vacík a kol., 2012).

Na následujícím obrázku je zobrazeno podnikatelské prostředí, které se skládá ze tří částí – makroprostředí, mezoprostředí a mikroprostředí.

Obr. č. 2: Podnikatelské prostředí



Zdroj: Fotr, Vacík a kol., 2012, str. 39

V následujících podkapitolách jsou vybrány vždy jen ty nejdůležitější faktory, které určitým způsobem (pozitivním i negativním) ovlivňují společnost a tím i její pozici na trhu.

4.1 Externí analýza

Externí neboli vnější prostředí zásadním způsobem ovlivňuje společnost a zahrnuje makroprostředí a mezoprostředí. Společnost toto prostředí nedokáže (nebo jen minimálně) ovlivňovat, ale může ho určitým způsobem korigovat a eliminovat tak hrozby a také využívat příležitosti, které z vnějšího prostředí plynou.

4.1.1 Makroprostředí

Makroprostředí je jedna část vnějšího prostředí, která existuje nezávisle na vůli podniku a kterou podnik nemůže nijak ovlivnit (Fotr, Vacík a kol., 2012).

Do makroprostředí se řadí např. legislativa, vývoj měnového kurzu, úroková sazba nebo technologie.

Legislativa

Vývoj legislativy se dá do budoucna jen těžko předpovídat. I přesto se dají předpokládat určité změny v tuzemské i zahraniční legislativě. Tato skutečnost občasných změn je pro společnost nevýhodná, protože nejistota v daňovém prostředí může ohrozit naplnění strategických cílů. Je samozřejmé, že při svém působení musí společnost dodržovat platné zákony, nařízení a vyhlášky. V současné době se nepředpokládají žádné velké změny v legislativě, týkající se právě tohoto oboru. V budoucnu se může vše bohužel vyvinout zcela jinak a zejména z tohoto důvodu jsou změny v legislativě zahrnuty do hrozeb skupiny, ale se zcela minimálním stupněm vlivu.

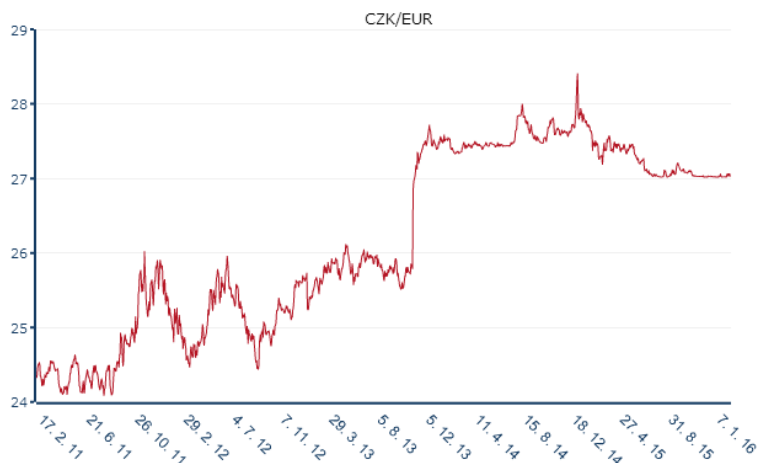
Velký problém v posledních letech je také neustálý nárůst cen surovin a elektřiny. To má vliv na zvýšení nákladů a následně i na ceny výrobků. V roce 2016 by podle odhadů nemělo dojít k výraznému výkyvu ceny elektřiny ani plynu žádným směrem. Cena elektřiny se nebude zvyšovat zejména díky silnému konkurenčnímu boji a dle odborníků by mohla průměrná cena spíše poklesnout. Stejně tak se bude pohybovat i cena plynu, kterou neovlivní ani stále přetrvávající válka na východní Ukrajině. Dále má na cenu plynu pozitivní vliv posilující kurz koruny (cenyenergie.cz, 2016).

Vývoj kurzu měn

Vývoj kurzu koruny vůči euru v důsledku ekonomické krize v posledních letech kolísal. Na grafu níže můžeme vidět jeho vývoj od února roku 2011 do února roku 2016. Od listopadu roku 2013 začala ČNB uměle oslabovat kurz koruny. To má mít za následek, že česká ekonomika poroste rychleji než dosud a zároveň oslabení kurzu koruny podpoří cenovou konkurenceschopnost českých vývozců, kteří tak mohou za stejné množství utržených eur inkasovat více korun. Oslabený kurz zároveň zdraží dovoz a to by mohlo podpořit poptávku po domácím zboží. Vzhledem k tomu, že společnost CZ - Carbon obchoduje v České republice, v rámci střední a východní Evropy a Německa (to znamená převážně s českou korunou i eurem), může mít pro ni oslabení kurzu koruny určitý vliv a to jak pozitivní, tak negativní. Pozitivní v tom smyslu, že slabá koruna „podpoří“ domácí firmy (viz výše), ale zároveň dovoz např. na Slovensko bude pro skupinu dražší než byl doposud. Kurz koruny okolo 27 Kč

za euro hodlá ČNB udržovat minimálně do roku 2016 a bude tak využívat kurz jako nástroj měnové politiky (cnb.cz, 2015).

Obr. č. 3: Kurz CZK/EUR



Zdroj: <http://zpravy.e15.cz>, 2016

Společnost CZ – Carbon nemá se svými dodavateli ani odběrateli žádnou dohodu ohledně fixace měnového kurzu. Účetní položky vyjádřené v cizí měně se přepočítávají na českou měnu vždy denním kurzem ČNB. Jednotlivé kurzové zisky popř. ztráty jsou tak závislé na pohybu kurzu ČNB, kurzové zisky nebo ztráty za delší období jsou závislé i na počtu a druhu prováděných účetních operací. Společnost CZ – Carbon má zřízený bankovní účet v českých korunách a zároveň i účty v cizích měnách, kde jsou prováděny platby vždy podle příslušné měny.

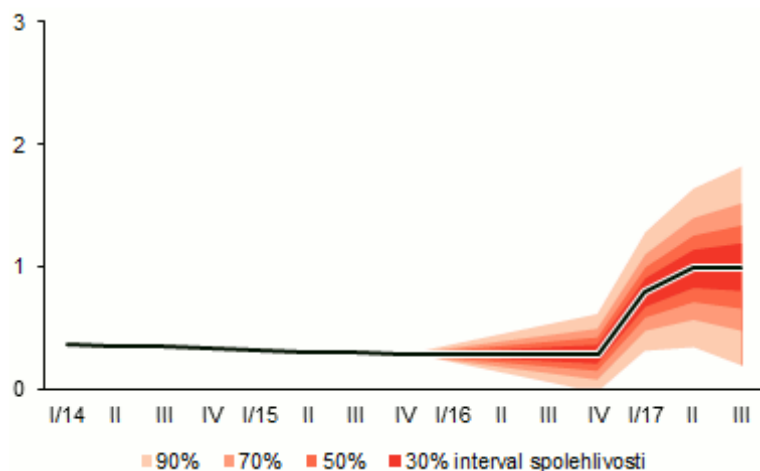
Úroková sazba

Vývoj úrokové sazby společnost CZ – Carbon sleduje z důvodu svého současného zadlužení (cca 30 %). Zároveň se předpokládá navýšení zadluženosti díky přijetí dalšího úvěru na koupi nové budovy společnosti a následně i jejího nového strojního vybavení.

Prognóza úrokové sazby je na rok 2016 ve výši 0,3 % a na rok 2017 ve výši 0,7 % a počítá se s úrokovou sazbou 3M PRIBOR (Prague InterBank Offered Rate). Za tuto úrokovou sazbu si poskytují banky úvěry navzájem na českém trhu. (cnb.cz, 2016).

Následující obrázek znázorňuje nejistotu vývoje úrokových sazeb. Nejtmaší pásmo kolem středu opět nastane s pravděpodobností 30 % a v dalších světlejších pásmech se pravděpodobnost zvyšuje (cnb.cz, 2016).

Obr. č. 4: Prognóza úrokové sazby dle ČNB



Zdroj: cnb.cz, 2016

Společnost CZ – Carbon má v současné době velmi nízké a pro ni tedy i velmi výhodné úrokové sazby úvěrů. Konkrétně je úroková sazba kontokorentního úvěru společnosti PRIBOR + 1 % p.a. + závazková provize 0,25 %. Závazková provize je poplatek, který je často každý měsíc jiný a platí se z nečerpané částky daného úvěru. V podstatě se jedná o poplatek bance za nevyužití celé částky požadovaného úvěru. Čím větší částku tedy společnost z tohoto úvěru vyčerpá, tím menší bude její závazková provize. Dále společnost CZ – Carbon vlastní revolvingový úvěr, kde je jeho úroková sazba na hodnotě PRIBOR + 1,1 %. Jak již bylo řečeno, úrokové sazby současných úvěrů společnosti jsou velmi nízké a s velkou pravděpodobností již takto výhodou sazbu od banky na případné další úvěry nedostanou.

Technologie

Společnost CZ - Carbon klade velký důraz na to, aby byly vyráběny kvalitní výrobky s pokud možno snižujícími se výrobními náklady. To vše má vliv na spokojenost zákazníků a následně i na zvýšení tržeb. Spokojení (nadšení) zákazníci pak pomohou společnosti udržet si svou maximální možnou pozici na současném trhu a doporučovat skupinu jiným (dalším) zákazníkům. Je samozřejmé, že společnost si jako středně velký podnik nemůže dovolit na rozdíl od velkých podniků nové technologie implementovat v takové míře jako právě zmíněné velké podniky. Investice do nové technologie s sebou nese poměrně vysoké počáteční (investiční) náklady, které ale budou kompenzovány následnou úsporou např. peněz, času nebo i pracovní síly a získáním (prohloubením)

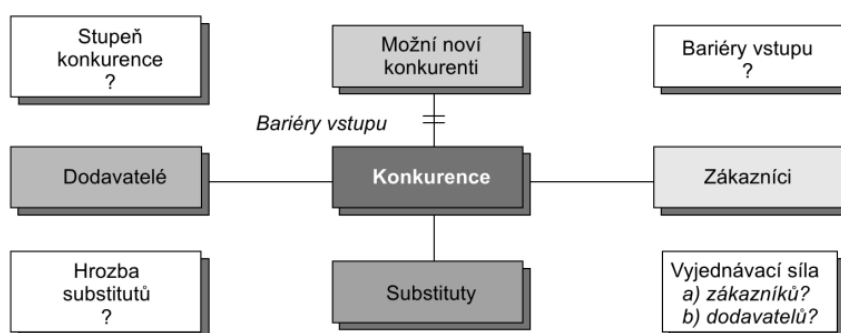
konkurenční výhody. Společnost CZ – Carbon plánuje investovat do nákupu nových strojů, které pracují na základě vylepšené technologie.

4.1.2 Mezoprostředí

Mezoprostředí na rozdíl od makroprostředí může společnost částečně ovlivnit - zejména nástroji marketingu (Fotr, Vacík a kol., 2012).

Následující obrázek znázorňuje Porterův model pěti sil, který demonstruje 5 základních komponent již zmiňovaného mezoprostředí. Patří sem následující komponenty: konkurence v oboru, nová konkurence, zákazníci, dodavatelé a substituční výrobky.

Obr. č. 5: Porterův model pěti sil



Zdroj: Fotr, Vacík a kol., 2012, str. 41

Konkurence v oboru

Mezi jednoho z konkurentů společnosti CZ- Carbon se řadí například společnost Elektrocarbon, a.s. z Topolčan na Slovensku. Ta má víceméně totožný sortiment jako společnost CZ – Carbon, ale nedosahuje jejich kvalit. To znamená, že společnost Elektrocarbon se snaží být konkurenceschopná, co se ceny výrobků týče, ale bohužel se vše podepisuje na jejich kvalitě.

Anglická společnost Mersen UK (v ČR Mersen CZ s.r.o.) je také jednou z dalších konkurenčních společností, co se uhlíkových kartáčů a dalších výrobků z grafitu týče. Ta se ve svém zaměření neshoduje se společností CZ – Carbon jako výše uvedená slovenská firma, ale její sortiment tvoří také ochranu elektrických obvodů jako je například chlazení výkonové elektroniky, pojistkové systémy a přepěťové ochrany, řešení pro motory a generátory nebo napájení pro kolejová vozidla. Společnost Mersen působí v České republice i na Slovensku. Svoji pobočku má tato společnost i v České Republice v Sezemicích nedaleko Pardubic a stejně jako společnost CZ – Carbon klade velký důraz na kvalitu svých produktů (mersen.com, 2016).

Asi nejvýznamnějším konkurentem pro společnost CZ – Carbon (co se kvality i ceny produktů na českém trhu týče) je společnost Schunk Praha s.r.o. (dále jen Schunk), která se taktéž zabývá výrobou z grafitu. Do jejího sortimentu se řadí např. průmyslové a trakční uhlíkové kartáče a smykadla, kartáčové systémy pro oblast elektrického nářadí a zařízení pro domácnost. Společnost je členem skupiny Schunk Group a její pobočky (závody) se nachází po celém světě. Konkrétně dva výrobní závody mají své sídlo v Plzni. Celá skupina Schunk Group velmi dbá na kvalitu svých produktů a prohlašuje o sobě, že ve svých oborech je technologickým leaderem (schunk.cz, 2016).

I přesto, že společnost CZ – Carbon má v České republice i v zahraničí významné konkurenty, je trh víceméně rozdělen, každá společnost v něm má své místo a nepředpokládá se tak ohrožení (snížení) prodeje společnosti CZ – Carbon ze strany stávající konkurence.

Nová konkurence

Vzhledem k tomu, že společnost neplánuje rozšíření svého působení na další trhy, nemusí se nárůstu konkurence obávat právě na těchto nových trzích. Zároveň je tento obor svým způsobem saturován a pro vstup do odvětví je nutné mít poměrně velkou technickou vybavenost a dlouholeté zkušenosti. Z toho jednoznačně vyplývá, že toto odvětví je otevřeno pouze zavedeným zahraničním firmám, které by na území České republiky chtěli rozšířit své působení. To znamená, že vstup potenciálních nových konkurentů do odvětví sice není vyloučen, ale na druhé straně je poměrně nepravděpodobný.

Zákazníci

Společnost CZ – Carbon má poměrně širokou a stabilní skupinu svých odběratelů. Mezi zákazníky společnosti patří jak koneční spotřebitelé, tak podnikatelské subjekty (firmy), které s danými výrobky dále obchodují. Jedním z největších zákazníků je společnost České dráhy a.s. (dále jen ČD) a to zejména v oblasti uhlíkových kartáčů a uhlíkových lišt. Dále sem patří např. společnost ČD Cargo a.s., Metro Praha, DP v Praze, Brně, Plzni, Košicích nebo Bratislavě, dále společnost CZ Loko, Pars Šumperk (člen skupiny Škoda), ZSSK Cargo a.s. nebo PKP Intercity. Všichni výše zmiňovaní zákazníci patří stejně jako ČD a.s. do skupiny zákazníků odebírající uhlíkové kartáče a lišty.

Vyjednávací síla jednotlivých zákazníků společnosti je rozdílná. Konkrétně u uhlíkových lišt je velký tlak na cenu. Uhlíkové lišty společnosti CZ – Carbon jsou sice ve srovnání s konkurencí dražší, ale společnost klade důraz na vysokou kvalitu svých produktů a to jak kvalitu materiálu, tak jeho zpracování. Vyšší cena je zde tedy na místě. Poměrně významným zákazníkem pro společnost v oblasti uhlíkových kartáčů jsou ČD, konkrétně Depo kolejových vozidel v Plzni (dále jen DKV Plzeň). Společnost ČD má ve svých směrnicích schválené pouze dvě firmy, od kterých může uhlíkové kartáče odebírat. Jednou z nich je právě společnost CZ – Carbon a druhou je společnost Schunk. Obě společnosti jsou, co se týče ceny i kvality svých produktů poměrně srovnatelné. Konkrétně DKV Plzeň odebírá dlouhodobě uhlíkové kartáče od společnosti CZ – Carbon a má díky této dlouholeté spolupráci se společností velmi dobré dodavatelsko-odběratelské vztahy. To zahrnuje např. množstevní slevy odebíraných produktů nebo také neočekávané dodávky při výpadku některého druhu uhlíkového kartáče. Tuto situaci řeší společnost CZ – Carbon okamžitou dodávkou daného produktu z vlastních zásob.

Dodavatelé

Mezi přední dodavatele společnosti CZ – Carbon patří společnost SGL Group, která je považována za celosvětovou jedničku v oboru výroby grafitu. Zároveň společnost SGL Group lze označit jako konkurenta v oboru, protože grafit pouze neprodává, ale vyrábí z něj i další výrobky. Další dodavatelé společnosti jsou zejména ve skupině Gerken, kam patří např. i společnost PanTrac. Jak již bylo řečeno, společnost CZ – Carbon převzala konkrétně od této společnosti výrobu uhlíkových smykadel jako ztrátový business. Mimo zmiňovanou skupinu Gerken existují ještě další spíše velmi drobní dodavatelé společnosti, kterým nebude dále věnována pozornost.

Vyjednávací síla dodavatelů je stejně jako vyjednávací síla zákazníků opět rozdílná. Je to z důvodu, že společnost CZ – Carbon odebírá grafit ze společností, které patří do skupiny Gerken (kam se řadí i společnost CZ – Carbon) a také od drobnějších dodavatelů. Zde je tedy vyjednávací síla společnosti CZ – Carbon větší. Společnost také odebírá grafit od výše zmiňované společnosti SGL Group, kde je samozřejmě již její vyjednávací síla menší.

Substituční výrobky

Společnost produkuje poměrně ojedinělé a špatně napodobitelné produkty, ale i tak na současném trhu existují produkty, které někteří spotřebitelé mohou označit za substituty. CZ - Carbon chce oslovovat své zákazníky zejména kvalitou svých výrobků a dbá na uspokojení zákazníků v co největší možné míře.

Za jeden ze substitučních výrobků lze také považovat novější typy motorů (tzv. EC motory), které zmíněné uhlíkové kartáče nepoužívají. Jak již bylo řečeno, uhlíkové kartáče jsou poměrně zastaralé, ale na druhou stranu v České republice, na Slovensku, v Polsku nebo v Rusku převažují trakční vozidla (lokomotivy, tramvaje, atd.) s tímto typem motoru a jejich obnova je velmi pozvolná popř. žádná. Na druhou stranu jsou výrobky (např. uhlíkové kartáče) společnosti CZ – Carbon velmi kvalitní a spolehlivé a není důvod tak funkční vozidla obměňovat. I z těchto důvodů existuje malé množství substitučních produktů.

4.1.3 Matice EFE

Matice EFE lze jinými slovy vyjádřit jako posouzení citlivosti strategie na externí vlivy. Zpracovávají se zde externí faktory, ze kterých následně bude dále vytvořen seznam příležitostí a hrozeb společnosti (SWOT analýza).

Stupeň vlivu vyjadřuje, že každému faktoru je přiřazen určitý stupeň vlivu podle důležitosti příležitosti nebo hrozby pro úspěšnost v oboru obecně, rozlišují se 4 stupně vlivu:

1 – nízký,

2 – střední,

3 – vyšší (nadprůměrný),

4 – vysoký.

Váha je citlivost strategického záměru na externí prostředí a každému faktoru je přiřazena určitá váha v rozmezí 0 – 1. Výsledný součet jednotlivých vah se musí rovnat 1.

U každého faktoru se následně vynásobí stupeň vlivu a jeho váha, což je hodnota označená zde jako vážený poměr.

Všechny hodnoty jednotlivých stupňů vlivu a vah v následující tabulce byly stanoveny po konzultaci s vedením společnosti.

Tab. č. 2: Matice EFE

Popis	Stupeň vlivu	Váha	Vážený poměr
Příležitosti			
Vývoj technologie	2	0,15	0,3
Nepravděpodobný vstup jiné společnosti na trh	2	0,1	0,2
Získání nového segmentu zákazníků	3	0,1	0,3
Posílení prodeje na současných trzích	3	0,15	0,45
Hrozby			
Růst cen energií	2	0,1	0,2
Vývoj kurzu	3	0,15	0,45
Změny v legislativě	2	0,15	0,3
Hrozba substitučních produktů	4	0,1	0,4
	Celkem	1	2,6

Zdroj: vlastní zpracování, 2015

Interpretace matice EFE:

Celkový vážený poměr matice EFE u společnosti CZ – Carbon činí 2,6 a vypovídá o tom, že podnikatelský záměr společnosti je středně citlivý na externí prostředí. Je tedy vhodné zmíněné faktory pravidelně monitorovat a následně je přizpůsobit aktuálnímu vývoji. Z matice také vyplývá, že nejvýznamnější příležitostí je případně posílení prodeje na současných trzích (vážený poměr 0,45) a nejvýznamnější hrozbou je pro společnost vývoj kurzu (vážený poměr 0,45).

4.2 Interní analýza

Interní prostředí neboli mikroprostředí je prostředí, které může podnik přímo ovlivňovat svými činnostmi (Fotr, Vacík a kol., 2012).

4.2.1 Mikroprostředí

Management

Společnost CZ- Carbon zaměstnává v současné době cca 40 zaměstnanců, jak již bylo výše uvedeno. Také z výše zmiňované organizační struktury (viz. obr. č. 1) lze vyčíst,

že společnost má jeden řídicí orgán, kterým je ředitel společnosti. Tomu jsou dále přímo podřízeni jednotlivé útvary (oddělení). Většina zaměstnanců pracuje na výrobních pozicích jako dělníci (více než 1/2 všech zaměstnanců).

Pro své zaměstnance se snaží společnost nabízet atraktivní výhody, jako jsou např. 5 dní dovolené navíc dle kolektivní smlouvy. Zároveň také mohou mít zaměstnanci společnosti ještě až 5 dní dovolené navíc formou osobního ohodnocení. Dále společnost CZ – Carbon poskytuje svým zaměstnancům bonus v podobě stravenek, příspěvků na jazykové kurzy nebo pro vybrané zaměstnance i příspěvky na penzijní připojištění a bonusy dle výsledků jednotlivých pracovníků.

Marketing

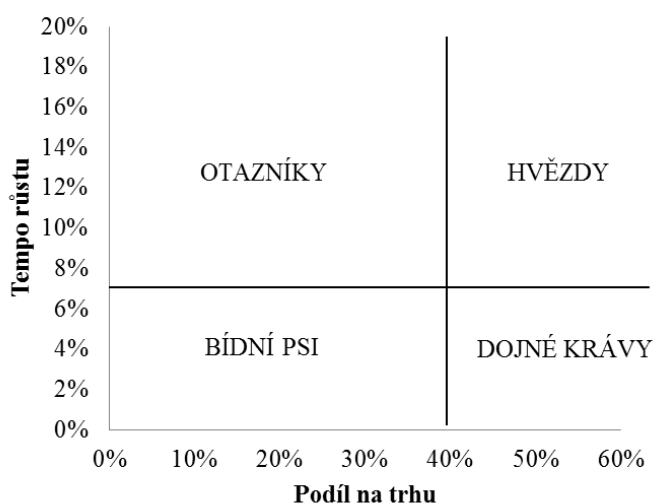
1. Produkt

Společnost nabízí svým zákazníkům široké portfolio produktů (viz. kapitola 1.3) a zároveň se snaží zákazníkům vyjít co nejvíce vstříc.

Bostonská matice

Pomocí bostonské matice (často také uváděna pod zkratkou BCG) lze hodnotit portfolio produktů v podniku. Jednotlivé produkty se hodnotí ve dvou dimenzích, kterými jsou podíl na trhu (nízký a vysoký) a míra růstu (nízká a vysoká). Následně tedy vznikají 4 kvadranty bostonské matice:

Obr. č. 6: Bostonská matice



Zdroj: vlastní zpracování, 2016

Číselné stupnice Bostonské matice se u jednotlivých autorů mohou lišit. Např. Hadraba (2004) považuje za vysoké tempo růstu již 10 % a více a relativní podíl na trhu se pohybuje v rozmezí hodnot 0,1 – 10. Po konzultaci s vedením společnosti CZ – Carbon je tato matice konstruována do maximálního tempa růstu 20 % a maximálního podílu na trhu 60 %. Dělicí křivky, které od sebe oddělují jednotlivé kvadranty, jsou na hranici 7 % tempa růstu a 40 % podílu na trhu.

- Bídni psi

Bídni psi (Dogs) jsou produkty s nízkým podílem na trhu a zároveň nízkou mírou růstu. Tyto produkty tedy nejsou pro společnost perspektivní a je nutné zvážit, zda se společnosti vyplatí produkt nadále udržovat na trhu.

Společnost CZ – Carbon nemá pro tento kvadrant jasně definovaný produkt, ale po jistých úvahách by se jako bídni psi daly v budoucnu označit uhlíkové kartáče. Ty se v současné době nachází v kvadrantu dojných krav, ale jak již bylo řečeno, uhlíkové kartáče jsou morálně zastaralé a v budoucnu po nich zřejmě bude stále menší poptávka. Na druhou stranu se tato úvaha pohybuje v řádu desítek let do budoucna a není tedy současnou hrozbou pro společnost.

- Dojné krávy

Dojné krávy (Cash Cows) jsou opak bídnych psů. Vyznačují se vysokým podílem na trhu, ale nízkou mírou růstu. Díky nim podnik generuje vysoké tržby a jsou pro něj jedinečné, ale jejich podíl se nezvětšuje a bývá většinou konstantní.

Pro tento typ kvadrantu jsou jasní zástupci uhlíkové kartáče. V současné době mají největší podíl na trhu, ale bohužel již nezvětšují míru svého růstu. To je právě z důvodu výše popsaného morální zastarávání tohoto produktu.

- Otazníky

Otazníky (Question Marks) jsou produkty, které se na trh teprve zavádějí. Vyznačují se vysokou mírou růstu, ale prozatím nízkým podílem na trhu. Tyto produkty se v budoucnu z kvadrantu otazníky mohou dostat buď do kvadrantu bídnych psů (ty je třeba určitým způsobem eliminovat) nebo do kvadrantu hvězd (ty je nutno podporovat).

Zástupce otazníků pro společnost CZ – Carbon jsou grafitové pumpy a uhlíkové lišty. Společnost s jejich prodejem začala poměrně nedávno, ale i přesto jejich objem prodeje poměrně výrazně roste.

- Hvězdy

Hvězdy (Stars) jsou produkty poměrně finančně náročné na udržení, ale naopak generují vysoký zisk. Jsou to produkty s vysokým podílem na trhu a zároveň i s vysokou mírou růstu. Z tohoto kvadrantu je vhodné produkty časem přesunout do dojných krav a to např. pomocí dílčích inovací nebo investic do reklamy.

Hvězdy u společnosti CZ – Carbon zastupují hned dva produkty a těmi jsou proudové sběrače a laboratorní kelímky.

Tab. č. 3: Bostonská matice společnosti CZ - Carbon

	Nízký podíl na trhu	Vysoký podíl na trhu
Vysoká míra růstu	Otazníky Grafitové pumpy, uhlíkové lišty	Hvězdy Proudové sběrače, laboratorní kelímky
Nízká míra růstu	Bídní psi -	Dojné krávy Uhlíkové kartáče

Zdroj: vlastní zpracování, 2016

Jednotlivé podíly na trhu mohou být vypočítány jako podíl prodeje společnosti CZ – Carbon v analyzovaném roce ku prodeji významných podniků v daném oboru (popř. pouze nejvýznamnějšího konkurenta) v tomtéž roce. Tempo růstu trhu může být následně vypočítáno vždy jako roční přírůstek tržeb společnosti z prodeje jednotlivých produktů na daném trhu (Hadraba, 2004).

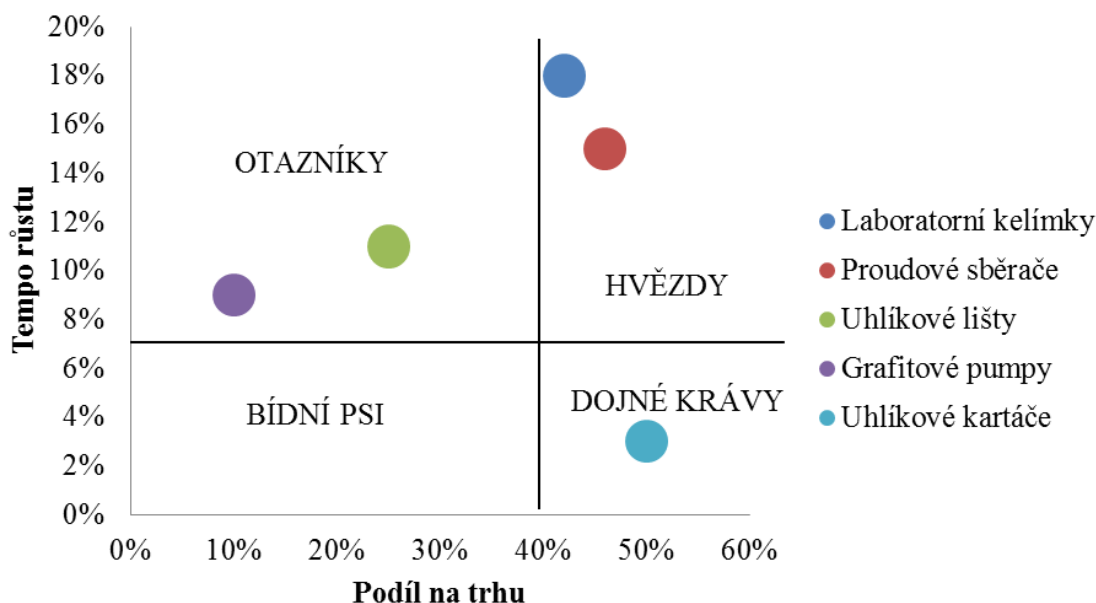
Tento postup byl použit pro následující výpočet. Nakonec bylo vše vynásobeno hodnotou 100 na procenta. Po výpočtu pro společnost CZ – Carbon a následné konzultaci s vedením společnosti by Bostonská matice společnosti mohla vypadat např. takto:

- laboratorní kelímky – tempo růstu 18 %, podíl na trhu 42 %,
- proudové sběrače – tempo růstu 15 %, podíl na trhu 46 %,
- uhlíkové lišty – tempo růstu 11 %, podíl na trhu 25 %,

- grafitové pumpy – tempo růstu 9 %, podíl na trhu 10 %,
- uhlíkové kartáče – tempo růstu 3 %, podíl na trhu 50 %.

Graficky tyto hodnoty zobrazuje následující obr. č. 7.

Obr. č. 7: Bostonská matice společnosti CZ – Carbon



Zdroj: vlastní zpracování, 2016

2. Cena

Společnost klade velký důraz na kvalitu svých výrobků. Díky tomu se stala poměrně oblíbenou u svých zákazníků a předstihla tak řadu svých konkurentů. Zároveň se snaží při vysoké kvalitě udržet konkurenceschopnou cenu, což se společnosti na rozdíl od některých konkurenčních firem daří. Cena se vždy odvíjí od požadovaného typu výrobku, jeho velikosti (rozměrů), použitého materiálu nebo i místa určení výrobku. Na celkové ceně výrobku se podílejí 3 následující položky: přímé náklady, nepřímé náklady a zisk dle typu výrobku.

3. Distribuce

Společnost CZ – Carbon využívá pro distribuci svých produktů služeb smluvních partnerů nebo je i v případě urgentního dodání sama schopna pružně reagovat a zajistit tak přepravu z vlastních zdrojů. Společnost v budoucnu neplánuje rozšířit své podnikání o vlastní přepravu zboží k jednotlivým zákazníkům/odběratelům. Naopak se snaží zajišťovat spolehlivé distribuční partnery, aby požadované zboží bylo

zákazníkovi vždy dopraveno ve smluveném termínu. Konkrétně společnost CZ – Carbon zasílá zboží svým zákazníkům ve formě balíčků pomocí přepravní společnosti DPD. Při přepravě většího množství se zboží přepravuje na paletách pomocí přepravní společnosti DHL. Cena za dopravu je vždy smluvně dohodnuta a záleží tedy na domluvě obchodního zástupce společnosti CZ - Carbon s odběratelem, kdo bude přepravu hradit. Např. ČD objednávají ve velkém konkrétní výrobky přímo ze zásobovacího centra společnosti v České Třebové a odtud se jednotlivé výrobky přepravují podle předchozích požadavků např. do konkrétních opraven kolejových vozidel (tzv. dep).

4. Propagace

Propagace je pro společnost CZ – Carbon velmi důležitá. Přestože má poměrně širokou základnu svých odběratelů, účastní se každoročně několika veletrhů, kde prezentuje, jak stávající sortiment výrobků, tak výrobky inovované nebo i nové. Společnost také udržuje dobré vztahy se stávajícími zákazníky a partnery společnosti, seznamuje je blíže s výrobním procesem ve Starém Plzenci a odborně vysvětluje postupy práce. Dále pro své partnery zajišťuje společenská setkání, která ve velké většině navazují na již zmíněnou prohlídku výroby a areálu společnosti. Webové stránky společnosti nabízejí pouze základní informace o společnosti samotné a o jejích produktech a to zejména z důvodu, že vedení společnosti upřednostňuje osobní kontakt např. na již výše zmíněných veletrzích nebo osobní návštěvy u jednotlivých odběratelů. I přesto se společnost snaží své internetové stránky aktualizovat.

Výzkum a vývoj

Společnost CZ – Carbon neprovádí žádný výzkum ani vývoj, ale snaží se pravidelně investovat do technologie a inovovat tak své výrobky. V případě vzniku nového uhlíkového materiálu provede společnost CZ – Carbon na vlastní náklady zkoušky na konkrétních hnacích vozidlech ve spolupráci s vybraným DKV společnosti ČD. Po vyhodnocení zkoušek v případě vhodnosti pro konkrétní hnací vozidla pak nabídku pro zákazníka rozšíří o tyto nové produkty.

Kvalita

Jak již bylo několikrát zmíněno, společnost CZ – Carbon si velmi zakládá na kvalitě svých výrobků a klade i velký důraz na kontrolu kvality během svého výrobního procesu. Tomu napovídá i to, že jedno ze čtyř oddělení se zabývá přímo technickou kontrolou jednotlivých výrobků společnosti.

Společnost samozřejmě disponuje certifikacemi ISO, které jsou v současné době spíše nutnost než přednost. Jako příklad lze uvést certifikaci ISO 9001:2001- systém managementu kvality, který společnost vlastní od roku 2006 a je pravidelně obnovován. Dále společnost CZ – Carbon disponuje certifikáty na potvrzení odborné způsobilosti pro dodávky do společností ČD a.s., ZSSK Slovensko a.s. a ZSSK Cargo Slovakia a.s. (interní materiály společnosti, 2016).

Finanční analýza

„Finanční analýza slouží ke kompletnímu zhodnocení finanční situace podniku. Pomáhá odhalit, zda je podnik dostatečně ziskový, zda má vhodnou kapitálovou strukturu, zda využívá efektivně svých aktiv, zda je schopen splácet včas své závazky a celou řadu dalších významných skutečností.“ (Knápková, Pavelková, 2013, str. 17).

Finanční analýza dává určitý obraz o minulosti společnosti a zároveň pomáhá při predikci vývoje společnosti do budoucna. Je nezbytnou součástí finančního řízení, kde ukazuje, kam se v minulosti podnik dostal, jaké předpoklady se mu podařilo naplnit nebo jaké situace naopak nepředpokládal a mohl by jim tak v budoucnu předejít (Knápková, Pavelková, 2013).

Všechny uvedené vzorce v této kapitole jsou čerpány z publikace Knápková, Pavelková, 2013 a hodnoty odvětví jsou čerpány z webových stránek Ministerstva průmyslu a obchodu. Hodnoty za jednotlivá odvětví pro rok 2015 prozatím bohužel nebyly zveřejněny.

Ukazatele aktivity

Pomocí ukazatelů aktiv neboli řízení aktiv lze zjistit, zda je podnik schopen využívat své vložené prostředky (Knápková, Pavelková, 2013).

Do této skupiny ukazatelů se řadí: obrat aktiv, obrat zásob, doba obratu zásob, doba obratu pohledávek a doba obratu závazků. Všechny tyto položky budou dále rozebrány.

Obrat aktiv

Ukazatel obrat aktiv vyjadřuje, jak intenzivně podnik využívá svá aktiva. Platí zde, že čím je hodnota větší, tím lépe a aktiva jsou tedy efektivněji využívána. Doporučená hodnota by u ukazatele obratu aktiv měla být větší než 1 (Knápková, Pavelková, 2013).

$$\text{Obrat aktiv} = \frac{\text{tržby}}{\text{aktiva}} \quad (1)$$

Tuto hodnotu společnost CZ – Carbon víceméně splňuje. Všechny analyzované roky se hodnota obratu aktiv pohybuje okolo hodnoty 1 a hodnoty mají zejména v posledním roce 2015 rostoucí tendenci. Zvýšení obrátky má za důsledek poměrně vysoký nárůst tržeb v roce 2015 a zároveň mírný pokles celkových aktiv.

Obrat zásob

Obrat zásob vyjadřuje, kolikrát za jeden rok se v podniku tzv. obrátí (protočí) zásoby. Vyšší počet obrátek je pro podnik obecně lepší.

$$\text{Obrat zásob} = \frac{\text{tržby}}{\text{zásoby}} \quad (2)$$

CZ – Carbon vykazuje hodnotu obrat zásob větší než 2 (kromě roku 2014) s rostoucí tendencí. Rostoucí obrat zásob je pro společnost pozitivní, nicméně hodnota obrátky je poměrně nízká a společnost by měla usilovat o její zvýšení. Zároveň to znamená, že společnost zadržuje velké množství zásob, které však potřebuje pro svou výrobu a není tak možné hodnotu zásob v podniku výrazně ovlivňovat (snížit).

Doba obratu zásob

Doba obratu zásob říká, kolik dnů jsou v podniku vázány zásoby. Výpočty tohoto ukazatele se mohou různit podle počtu dnů v roce. Zde je počítáno s 360 dny v roce, ale v jiných publikacích se objevuje i 365 dnů. Naopak od ukazatele obratu aktiv je vhodné mít tuto hodnotu co nejnižší, to znamená kratší dobu obratu zásob.

$$Doba\ obratu\ zásob = \frac{\text{průměrný stav zásob}}{\text{tržby}} \times 360 \quad (3)$$

Doba obratu zásob se pohybuje poměrně vysoko (rozmezí 133 – 225 dnů). Jak již bylo výše uvedeno, bohužel není možné hodnotu příliš upravovat z důvodu nutnosti větších zásob pro výrobu než u jiných výrobních podniků. Není zde možné aplikovat metodu JIT a radikálně snížit položku zásoby. I přesto se společnosti CZ – Carbon v roce 2015 podařilo tuto položku snížit, zároveň došlo k nárůstu tržeb společnosti a tím pádem i k následnému poklesu doby obratu zásob oproti předchozímu roku cca o 100 dnů.

Doba obratu pohledávek

$$Doba\ obratu\ pohledávek = \frac{\text{průměrný stav pohledávek}}{\text{tržby}} \times 360 \quad (4)$$

Doba obratu pohledávek je stejně jako doba obratu zásob vysoká (rozmezí 134 – 152 dnů) a za 3 analyzované roky poměrně kolísá. Výrazný pokles v posledním roce 2015 je opět způsoben mírným nárůstem pohledávek oproti poměrně výraznému nárůstu tržeb společnosti. Je zde ovšem velký potenciál hodnotu ukazatele dále snižovat a tím zlepšit i obratový cyklus peněž společnosti.

Doba obratu závazků

$$Doba\ obratu\ závazků = \frac{\text{průměrné závazky z obchodního styku}}{\text{denní nákupy na obchodní úvěr}} \times 360 \quad (5)$$

Denní nákupy = výkonová spotřeba a náklady na prodané zboží

Ukazatel doba obratu závazků má stejně jako doba obratu pohledávek velký potenciál na zlepšení. Zde naopak je vhodné ukazatel prodloužit, protože současná doba obratu závazků společnosti je velmi nízká (rozmezí 14 – 40 dnů), ale má od roku 2014 opět zvyšující tendenci. Kritický byl pro společnost opět rok 2014, kde se objevil výrazný pokles doby obratu závazků. Tento pokles byl zapříčiněn poměrně velkým poklesem položky závazků a zároveň se v roce 2014 výrazněji snížila i položka denní nákupy na úvěr. Celkově mělo vše vliv na zásadní snížení ukazatele doby obratu závazků.

Tab. č. 4: Ukazatele aktivity

	2013	2014	2015
Tržby (tis. Kč)	54 352	56 647	77 851
Aktiva celkem (tis. Kč)	55 083	63 757	63 550
Zásoby (tis. Kč)	25 623	35 338	28 694
Pohledávky (tis. Kč)	21 560	23 940	29 067
Závazky z obchodního styku (tis. Kč)	7 072	2 205	5 423
Denní nákupy na obchodní úvěr (tis. Kč)	64 308	55 425	82 107
Obrat celkových aktiv	0,99	0,89	1,23
Obrat zásob	2,12	1,60	2,71
Doba obratu zásob (dny)	170	225	133
Doba obratu pohledávek (dny)	143	152	134
Doba obratu závazků (dny)	40	14	24

Zdroj: vlastní zpracování, 2015

Ukazatele rentability

Ukazatele rentability neboli ukazatele ziskovosti se řadí mezi poměrové ukazatele. Tyto ukazatele vždy vyjadřují poměr zisku (EBIT, EBT, EAT) k určitému zdroji (aktiva, vlastní kapitál, tržby) a tento poměr je vždy vyjádřen v procentech.

ROA

Rentabilita aktiv je ukazatel, který měří produkční sílu podniku. Tento ukazatel tedy vyjadřuje, jak moc je podnik výnosný. Vzhledem k tomu, že se zde počítá se ziskem před zdaněním a úroky (EBIT), neodráží to již zmiňované daně a úroky (Knápková, Pavelková, 2013).

$$ROA = \frac{EBIT}{aktiva} \times 100 [\%] \quad (6)$$

Hodnota rentabilita aktiv společnosti CZ – Carbon je poměrně kolísavá a za analyzované roky se drží pod oborovými hodnotami. Výraznější pokles zaznamenala společnost v roce 2014, kdy došlo k mírnému poklesu zisku před zdaněním a úroky a zároveň k výraznějšímu nárůstu aktiv. To mělo za následek pokles rentability aktiv společnosti cca o 3 % (hodnoty 9,71 % na hodnotu 6,62 %). V roce 2015 se hodnota tohoto ukazatele pohybovala na zhruba stejné úrovni jako v předchozím roce a to konkrétně 6,18 % a z toho dále vyplývá, že v tomto roce vygenerovala společnost na 1 Kč aktiv 0,0618 Kč zisku před zdaněním a úroky.

ROE

Rentabilita vlastního kapitálu je ukazatel vhodný zejména pro vlastníky společnosti, protože díky němu mohou zjistit, jaký je výnos vytvářený z jejich zdrojů, popř. zda je dostatečný. Pokud je hodnota tohoto ukazatele dlouhodobě příliš nízká, znamená to, že investorům by se více vyplatilo investovat jinde (investujeme.cz, 2015).

$$ROE = \frac{\text{čistý zisk}}{\text{vlastní kapitál}} \times 100 [\%] \quad (7)$$

Hodnoty rentability vlastního kapitálu společnosti CZ – Carbon jsou poměrně vysoké, ale přesto se stejně jako hodnoty rentability aktiv pohybují pod oborovými hodnotami. Konkrétně v roce 2013 dosahovala hodnota rentability vlastního kapitálu u společnosti CZ – Carbon 12,06 % zatímco oborové hodnoty se pohybovala ještě o cca 2 % výše (14,67 %). V roce 2014 je tento rozdíl ještě markantnější. Rentabilita vlastního kapitálu v odvětví se pohybovala ve výši 18,97 %, ale společnost CZ – Carbon dosáhla pouze hodnoty 8,29 %. Na stále klesající hodnotu společnosti má vliv neustálý pokles čistého zisku se současným nárůstem vlastního kapitálu. V roce 2015 došlo k dalšímu poklesu této položky a to opět z výše zmíněných důvodů. Hodnota poklesla na 6,87 % a zároveň to znamená, že v roce 2015 připadalo na 1 Kč vlastního kapitálu 0,0687 Kč zisku.

ROS

Rentabilita tržeb vyjadřuje, kolik korun čistého zisku připadá na jednu korunu tržeb. V praxi se hodnota tohoto ukazatele u jednotlivých podniků pohybuje okolo 40 – 50 %.

$$ROS = \frac{\text{zisk}}{\text{tržby}} \times 100 [\%] \quad (8)$$

U společnosti CZ – Carbon je hodnota rentability tržeb velmi nízká a její trend je klesající (rozmezí 4,98 % - 9,75 %). To je způsobeno poměrně malou a neustále se snižující hodnotou zisku oproti velké a v čase narůstající hodnotě tržeb. Hodnota 4,98 % v roce 2015 znázorňuje, že v roce 2015 generovala společnost na 1 Kč tržeb zisk ve výši 0,0498 Kč.

Tab. č. 5: Ukazatele rentability

	2013	2014	2015
EBIT (tis. Kč)	5 350	4 221	3 930
EBT (tis. Kč)	5 299	3 972	3 877
EAT (tis. Kč)	4 292	3 217	3 140
Aktiva celkem (tis. Kč)	55 083	63 757	63 550
Vlastní kapitál (tis. Kč)	35 603	38 802	45 686
Tržby (tis. Kč)	54 352	56 647	77 851
ROA (%)	9,71	6,62	6,18
ROE (%)	12,06	8,29	6,87
ROS (%)	9,75	7,01	4,98
ROA v odvětví (%)	8,23	11,90	-
ROE v odvětví (%)	14,67	18,97	-

Zdroj: vlastní zpracování dle mpo.cz, 2015

Ukazatele likvidity

Ukazatele likvidity vyjadřují momentální schopnost podniku uhradit své splatné závazky. Jinými slovy tedy zjednodušeně měří to, čím je možno platit a to, co je nutné zaplatit (Knápková, Pavelková, 2013).

Běžná likvidita

Běžná likvidita neboli likvidita III. stupně vyjadřuje, kolikrát oběžná aktiva pokrývají krátkodobé cizí zdroje podniku a její doporučené hodnoty se pohybují v rozmezí 1,5 – 2,5 (Knápková, Pavelková, 2013).

To jinými slovy znamená, že pokud chceme mít likvidní podnik, který bude schopen plnit své závazky, měla by podle následujícího vzorce oběžná aktiva vždy určitým způsobem převyšovat cizí zdroje.

$$BL = \frac{\text{oběžná aktiva}}{\text{krátkodobé cizí zdroje}} \quad (9)$$

Hodnota společnosti CZ – Carbon převyšuje doporučované hodnoty i průměrné hodnoty odvětví. Konkrétně např. v roce 2014 je hodnota společnosti CZ – Carbon u tohoto ukazatele 7,23 a průměrné hodnoty v odvětví se pohybují kolem hodnoty 1,56. To znamená, že společnost CZ – Carbon cca čtyřikrát převyšuje oborové hodnoty a společnost je tedy velmi likvidní. Do budoucna by spíše bylo vhodné tento ukazatel (oběžná aktiva) alespoň částečně snížit. Vysoké hodnoty běžné likvidity jsou

zapříčiněny již zmiňovanou velkou hodnotou položky oběžných aktiv a zároveň poměrně nízkou hodnotou položky krátkodobých cizích zdrojů.

Pohotová likvidita

Likvidita II. stupně je víceméně shodná s likviditou oběžnou (III. stupně), ale jedná se o přísnější měřítko likvidity. Z toho důvodu se zde nepočítá se zásobami, ty je tedy nutné z původního vzorce odečíst. Doporučené hodnoty také následně klesají na rozpětí 1 – 1,5 (Knápková, Pavelková, 2013).

$$PL = \frac{\text{oběžná aktiva} - \text{zásoby}}{\text{krátkodobé cizí zdroje}} \quad (10)$$

Stejně jako u běžné likvidity i zde hodnoty společnosti přesahují doporučované hodnoty i hodnoty odvětví a mají rostoucí tendenci. Konkrétně hodnota pohotové likvidity v roce 2013 byla ve velikosti 3,75 a postupně vystoupala přes hodnotu 3,12 v roce 2014 až na hodnotu 4,17 v roce 2015. Na nárůst má stejně jako u běžné likvidity vliv výrazný nárůst oběžných aktiv a také výraznější pokles krátkodobých cizích zdrojů. Do tohoto vzorce také vstupují zásoby, jejichž velikost v průběhu analyzovaných let kolísá, ale spíše roste. Neustále se zvyšující hodnotu pohotové likvidity by opět bylo vhodné snížit (stejně jako u běžné likvidity). Při srovnání hodnot společnosti CZ – Carbon s oborovými průměry je patrné, že i v tomto případě se společnost pohybuje zhruba dvakrát výše. Výjimkou je jen rok 2013, kdy se tyto dvojice hodnoty téměř shodují.

Okamžitá likvidita

Posledním typem likvidity je tzv. okamžitá likvidita (likvidita I. stupně), v některých publikacích ji lze také najít pod pojmem peněžní likvidita. Ta opět měří, jak je společnost schopna hradit své splatné závazky, tentokrát pomocí krátkodobého finančního majetku (pokladní hotovost, hotovost na běžných účtech, obchodovatelné cenné papíry, atd.). Je tedy zřejmé, že doporučená hodnota bude nejnižší a bude se pohybovat v rozmezí 0,2 – 0,5 (Knápková, Pavelková, 2013).

$$OL = \frac{\text{krátkodobý finanční majetek}}{\text{krátkodobé cizí zdroje}} \quad (11)$$

Hodnoty okamžité likvidity se jako jediné u společnosti CZ - Carbon pohybují v doporučených hodnotách. Konkrétně se jedná o hodnoty společnosti 0,44 pro rok

2013, 0,34 pro rok 2014 a 0,50 pro rok 2015. Jejich trend je tedy poměrně kolísavý, ale spíše rostoucí. Z toho vyplývá, že společnost CZ – Carbon je likvidní a schopna hradit své splatné závazky. Oborové hodnoty jsou v tomto případě téměř identické s hodnotami společnosti CZ – Carbon a pohybují se v rozmezí 0,3 – 0,35.

Tab. č. 6: Ukazatele likvidity

	2013	2014	2015
Oběžná aktiva (tis. Kč)	53 465	62 189	61 701
Krátkodobé cizí zdroje (tis. Kč)	14 239	8 601	7 915
Zásoby (tis. Kč)	25 623	35 338	28 694
Krátkodobý finanční majetek (tis. Kč)	6282	2 911	3 940
Běžná likvidita	3,75	7,23	7,80
Pohotová likvidita	1,96	3,12	4,17
Okamžitá likvidita	0,44	0,34	0,50
Běžná likvidita v odvětví	1,63	1,56	-
Pohotová likvidita v odvětví	1,26	1,16	-
Okamžitá likvidita v odvětví	0,35	0,30	-

Zdroj: vlastní zpracování, 2015

Ukazatele zadluženosti

Ukazatele zadluženosti společnosti napovídají, jak moc je společnost zadlužena a tím i jak velké riziko na sebe bere. Více zadlužené společnosti mají vyšší riziko z důvodu, že musí být schopny splácet a to i bez ohledu na to, jak se jim právě daří. Zároveň určitá míra zadlužení je pro společnost výhodná a to z důvodu, že cizí kapitál je obvykle levnější než kapitál vlastní (Knápková, Pavelková, 2013).

Celková zadluženost

Celková zadluženost je ukazatel, který říká, jak moc je společnost zadlužena jako celek. Je tedy zřejmé, že čím je hodnota ukazatele vyšší, tím je společnost více zadlužena.

Doporučené hodnoty pro celkovou zadluženost se pohybují v rozmezí 30 – 60 % (Knápková, Pavelková, 2013).

$$\text{Celková zadluženost} = \frac{\text{cizí zdroje}}{\text{celková aktiva}} \times 100 [\%] \quad (12)$$

Společnost CZ – Carbon má hodnoty celkové zadluženost v doporučeném rozmezí nebo dokonce i pod hranicí tohoto rozmezí. V roce 2013 byla zadluženost společnosti cca 35 %, v roce 2014 mírně vzrostla na 38,5 % a v roce 2015 zadluženost společnosti

poklesla na cca 27 %. Výkyv v roce 2014 zapříčinil výraznější nárůst položky cizích zdrojů (nárůst bankovních úvěrů – společnost převzala výrobu uhlíkových smykadel od společnosti PanTrac) se současným nárůstem celkových aktiv. Ta v roce 2015 zůstala zhruba na stejné výši, ale cizí zdroje výrazným způsobem poklesly a to na hodnotu nižší než byla původně v roce 2013. Zadluženost společnosti je tedy téměř ideální.

Tab. č. 7: Ukazatele zadluženosti

	2013	2014	2015
Cizí zdroje	19 357	24 583	17 089
Aktiva celkem (tis. Kč)	55 083	63 757	63 550
Celková zadluženost (%)	35,14	38,56	26,89

Zdroj: vlastní zpracování, 2015

Čistý pracovní kapitál

Z ukazatele čistého pracovního kapitálu lze vyvodit platební schopnost podniku. Čím má tento ukazatel vyšší hodnotu, tím podnik lépe hraří své finanční závazky.

Zároveň se také hodnotí případná podkapitalizace nebo překapitalizace podniku. Pokud je podnik překapitalizován, je ČPK kladný a společnost neefektivně zadržuje zdroje v podniku, které by mohly být využity jinak a výhodněji. Naopak podkapitalizace znamená, že hodnota pro ČPK je záporná. Jedná se o agresivní strategii financování, která je ovšem poměrně riziková (Knápková, Pavelková, 2013).

$$\text{ČPK} = OA - \text{krátkodobé závazky} \quad (13)$$

Společnost CZ – Carbon má tyto hodnoty neustále mírně rostoucí a platební schopnost společnosti je velmi dobrá. To bylo způsobeno zejména rostoucí položkou oběžných aktiv a zároveň klesající položkou krátkodobých závazků. Hodnota čistého pracovního kapitálu v roce 2014 zaznamenala největší změnu za sledované období a vzrostla tedy o 14 362 tis. Kč. Platební schopnost společnosti se tedy ještě zvýšila.

Tab. č. 8: Ukazatel ČPK

(v tis. Kč)	2013	2014	2015
Oběžná aktiva	53 465	62 189	61 701
Krátkodobé závazky	14 239	8 601	7 915
ČPK	39 226	53 588	53 786

Zdroj: vlastní zpracování, 2015

4.2.2 Matice IFE

Matici IFE hodnotí silné a slabé stránky společnosti a posuzuje citlivost strategie na interní vlivy. V následující tabulce jsou zpracovány interní faktory, ze kterých je následně vytvořen seznam silných a slabých stránek společnosti.

Stupeň vlivu vyjadřuje, že každému faktoru je přiřazen určitý stupeň vlivu podle významnosti silné nebo slabé stránky, rozlišují se 4 stupně vlivu:

4 – významná silná stránka,

3 – méně významná silná stránka,

2 – méně významná slabá stránka,

1 – významná slabá stránka.

Váha je citlivost strategického záměru na externí prostředí a každému faktoru je přiřazena určitá váha v rozmezí 0 – 1. Výsledný součet jednotlivých vah se musí rovnat 1.

U každého faktoru se následně vynásobí stupeň vlivu a jeho váha, což je hodnota označená zde jako vážený poměr.

Všechny hodnoty jednotlivých stupňů vlivu a vah v následující tabulce byly stejně jako u matice EFE stanoveny po konzultaci s vedením společnosti.

Tab. č. 9: Matice IFE

Popis	Stupeň vlivu	Váha	Vážený poměr
Silné stránky			
Kvalita výrobků	4	0,2	0,8
Nízká zadluženost společnosti	3	0,1	0,3
Silná pozice na současných trzích	3	0,15	0,6
Likvidita podniku	3	0,1	0,3
Slabé stránky			
Úzká specializace	2	0,15	0,3
Rentabilita podniku	1	0,1	0,1
Nevyhovující prostory potřebám společnosti	1	0,15	0,15
Současný areál společnosti není v dosahu MHD	2	0,05	0,1
	Celkem	1	2,5

Zdroj: vlastní zpracování, 2015

Interpretace matice IFE:

Celkový vážený poměr činí 2,5 a hodnotí tak interní pozici podniku vzhledem k jeho ambicím naplnit strategický záměr jako střední. Nejsilnější stránkou je zde kvalita výrobků společnosti CZ – Carbon (vážený poměr 0,8) a naopak nejslabší stránkou je úzká specializace společnosti (vážený poměr 0,3). Druhou nejslabší stránkou jsou nyní prostory areálu, které v současné době společnosti přestávají vyhovovat a budou se pořizovat prostory nové (vážený poměr 0,15).

4.3 Vyvození klíčových ukazatelů výkonnosti

Následující tabulka zobrazuje klíčové ukazatele výkonnosti (KPI) pro jednotlivé strategické cíle společnosti. U každého strategického cíle je vždy u roku 2015 uvedena současná hodnota dané položky (např. u strategického cíle zvýšení tržeb o určité procento oproti roku 2015 je jako současná hodnota uvedena hodnota tržeb již ze zmiňovaného roku 2015) a také její cílová hodnota (čeho chceme v daném roce dosáhnout). Pokud se vezme opět jako příklad strategického cíle zvýšení tržeb, tak je zde cílová hodnota v roce 2018 požadována vyšší o 7 % vzhledem k roku 2015. Tento cíl bude naplněn pouze tehdy, pokud tržby společnosti vzrostou minimálně o 7 %

oproti roku 2015. U některých strategických cílů nejsou zahrnuty všechny roky plánu, ale např. jen rok 2017, kdy je plánovaná obnova strojového vybavení. Ostatní roky plánu by konkrétně tato položka byla nulová a pro přehlednost tabulky byly roky s nulovými položkami záměrně vynechány. Výjimku tvoří strategický cíl přijetí nových zaměstnanců, kdy rok 2016 je totožný s rokem 2015. Zde je nulová položka uvedena z důvodu jasné návaznosti počtu zaměstnanců na rok 2017. Strategický cíl stěhování společnosti se projeví v rozvaze v položce nově pořízený hmotný majetek (viz tab. č. 21 – plán investic do DHM) a poté souhrnně v položce dlouhodobý hmotný majetek. V roce 2015 je hodnota nově pořízeného majetku nulová, ale o rok později v roce 2016 by se zde měla již objevit nová budova společnosti v hodnotě 20 mil. Kč. Ostatní roky plánu v tabulce nejsou zahrnuty z důvodu opět nulových položek.

Tab. č. 10: Klíčové ukazatele výkonnosti

Strategický cíl	Rok	Současná hodnota	Cílová hodnota	Klíčový ukazatel výkonnosti (KPI)
Zvýšit tržby za vlastní výroby oproti roku 2015	2015	77 851	-	% růstu tržeb oproti roku 2015.
	2016		o 5 %	
	2017		o 6 %	
	2018		o 7 %	
V roce 2016 přestěhovat společnost do nových prostor	2015	Nově pořízený majetek:		Hodnota položky nově pořízený majetek (dl. hmotný majetek) v rozvaze.
		0 Kč		
	2016		Nově pořízený majetek:	
			20 000 tis. Kč	
Přijmout 5 nových zaměstnanců a vynaložit 400 tis. Kč na jejich kvalifikaci (školení)	2015	Počet zaměstnanců:		Počet zaměstnanců a výdaje na jejich školení.
		37		
	2016		Počet zaměstnanců: 37	
			Výdaje na školení: 0 Kč	
	2017		Počet zaměstnanců: 40	
			Výdaje na školení: 240 tis. Kč	
	2018		Počet zaměstnanců: 42	
			Výdaje na školení: 160 tis. Kč	
Investovat v roce 2017 1 650 tis. Kč do nového strojního vybavení	2017	Dlouhodobý majetek: 19 552	Navýšení o 1 650 tis. Kč	Objem investic v Kč.

Zdroj: vlastní zpracování, 2015

4.4 Krátkodobé cíle společnosti

V této kapitole jsou stanoveny krátkodobé cíle společnosti pro jednotlivé roky plánu (2016 – 2018), které vycházejí z cílů strategických a byly již částečně naznačeny v přecházející tabulce u klíčových ukazatelů výkonnosti. Jednotlivé krátkodobé cíle jsou konkrétní vždy pro daný rok a je tedy jasně dané, čeho by se mělo v daném roce dosáhnout.

Rok 2016:

- Zvýšit tržby za vlastní výroby nejméně o 5 % oproti roku 2015.
- Přestěhovat společnost do nových prostor.

Rok 2017:

- Zvýšit tržby za vlastní výroby nejméně o 6 % oproti roku 2015.
- Přijmout 3 nové zaměstnance a vynaložit náklady na jejich školení ve výši 240 tis. Kč.
- Investovat 1650 tis. Kč na nákup nového strojního zařízení.

Rok 2018:

- Zvýšit tržby za vlastní výroby nejméně o 7 % oproti roku 2015.
- Přijmout 2 nové zaměstnance a vynaložit náklady na jejich školení ve výši 160 tis. Kč.

5 Finanční plán na plánované období 3 let

Finanční plán společnosti CZ – Carbon byl plánován pomocí ÚZ 1110 – Vzorový účtový rozvrh 2016, Rozvaha a výsledovka 2016 (Procházková, Vlach, 2016). Oproti předchozím letům se zde vyskytují drobné odchylky a to např. v pojmenování jednotlivých položek nebo v přidání popř. odstranění řádků ve výkazech.

5.1 Výkaz zisku a ztráty 2016 – 2018

Jedním ze strategických cílů společnosti CZ – Carbon je udržet si svoji maximální možnou pozici na současných trzích. Následující tabulky představují procentní zastoupení jednotlivých zemí, co se prodeje společnosti týče v období plánu. Polský trh má pro společnost poměrně velký potenciál. Z tohoto důvodu je v tabulkách zřejmý nárůst prodeje právě v Polsku. Ostatní procentní poměry objemu prodeje zůstávají víceméně konstantní. Plán prodeje je vypočítán vždy pomocí průměrného prodaného množství výrobků a průměrné ceny. Pro zahraniční trhy byla průměrná prodejní cena ještě vynásobena kurzem aktuálním 27,02 Kč/EUR k 15. 12. 2015 dle ČNB. V období plánu se nepředpokládá změna tohoto kurzu.

Tabulka č. 11 zobrazuje plán prodeje v roce 2015. Průměrná prodejní cena zůstává pro všechny roky plánu konstantní a to ve výši z roku 2015. Z této tabulky je také jasně patrný procentní podíl na celkovém prodeji jednotlivých výrobků. Ten se bude v následujících letech plánu lišit pouze minimálně.

Tab. č. 11: Plán prodeje 2015

	Prodané množství (v ks)	Průměrná prodejní cena (tis. Kč/ks)	Průměrná prodejní cena (EUR/ks)	Podíl na celkovém prodeji výrobků (%)	Tržby (v tis. Kč)
Česká republika	2 780	14	-	50	38 926
Německo	1 236	17	459	27	21 020
Slovensko	412	17	459	9	7 007
Rusko	321	17	459	7	5 450
Polsko	275	17	459	6	4 671
Nizozemí	46	17	459	1	779
Celkem	5 070	-	-	100	77 851

Zdroj: vlastní zpracování, 2015

Následující tabulka představuje plán prodeje pro první rok plánu 2016. Procentní poměry zde zůstaly zachovány na zhruba stejné úrovni. Konkrétně je vidět alespoň minimální nárůst objemu prodeje v České republice, Rusku a Polsku. U ostatních zemí došlo k určitému poklesu (většinou ve velmi malé míře) procentních poměrů.

Tab. č. 12: Plán prodeje 2016

	Prodané množství (v ks)	Průměrná prodejní cena (tis. Kč/ks)	Průměrná prodejní cena (EUR/ks)	Podíl na celkovém prodeji výrobků (%)	Tržby (v tis. Kč)
Česká republika	2 955	14	-	50,37	41 370
Německo	1 240	17	459	25,66	21 080
Slovensko	425	17	459	8,80	7 225
Rusko	390	17	459	8,07	6 630
Polsko	295	17	459	6,11	5 015
Nizozemí	48	17	459	0,99	816
Celkem	5 353	-	-	100	82 136

Zdroj: vlastní zpracování, 2015

V druhém roce plánu došlo opět ke změně v objemu prodeje v jednotlivých zemích. Stejně jako v předchozím roce se mírně navýšil procentní podíl na celkovém prodeji výrobků u České republiky a Polska. Dále by také mělo dojít k většímu objemu prodeje na Slovensku. Ostatní podíly opět mírně klesají.

Tab. č. 13: Plán prodeje 2017

	Prodané množství (v ks)	Průměrná prodejní cena (tis. Kč/ks)	Průměrná prodejní cena (EUR/ks)	Podíl na celkovém prodeji výrobků (%)	Tržby (v tis. Kč)
Česká republika	3 000	14	-	50,85	42 000
Německo	1 200	17	459	24,70	20 400
Slovensko	435	17	459	8,95	7 395
Rusko	360	17	459	7,41	6 120
Polsko	345	17	459	7,10	5 865
Nizozemí	48	17	459	0,99	816
Celkem	5 388	-	-	100	82 596

Zdroj: vlastní zpracování, 2015

Pro poslední rok plánu 2018 je uvažován stejný trend jako pro předcházející roky plánu. Mírný nárůst objemu prodeje opět zaznamenala Česká republika, ale největší rozmach by zde měl nabývat podle očekávání polský trh. Jeho procentní podíl na celkovém prodeji výrobků se oproti přechozímu roku plánu zvýšil přibližně o 2 % a oproti roku 2015 o cca 3 %. Ostatní procentní poměry zůstávají víceméně konstantní s mírně klesajícím trendem.

Tab. č. 14: Plán prodeje 2018

	Prodané množství (v ks)	Průměrná prodejní cena (tis. Kč/ks)	Průměrná prodejní cena (EUR/ks)	Podíl na celkovém prodeji výrobků (%)	Tržby (v tis. Kč)
Česká republika	3 155	14	-	50,99	44 170
Německo	1 223	17	459	24,00	20 791
Slovensko	408	17	459	8,01	6 936
Rusko	357	17	459	7,01	6 069
Polsko	459	17	459	9,01	7 803
Nizozemí	50	17	459	0,98	850
Celkem	5 652	-	-	100	86 619

Zdroj: vlastní zpracování, 2015

Tabulka č. 15 přehledně zobrazuje souhrnný plán prodeje pro jednotlivé země, roky plánu a jejich procentuální zastoupení. Jak již bylo řečeno, největší nárůst by podle tohoto plánu měl zaznamenat polský trh a naopak největší pokles německý trh. To je zejména z důvodu, že polský trh má stejně jako Česká republika poměrně morálně zastaralý vozový park, ale v Polsku neexistuje dostatek peněz na jeho obnovení. Díky tomu může v budoucnu dojít k výraznějšímu nárůstu objemu prodeje právě na tento trh. Německý trh je přesný opak. Vzhledem k dostatečnému objemu financí může být německý vozový park postupně obnovován modernějšími vozy, do kterých se např. nepoužívají uhlíkové kartáče v motorech. Díky tomu bude velmi pravděpodobně objem prodeje v Německu postupně snižován.

Tab. č. 15: Plán prodeje souhrnný

	2016	2017	2018
Česká republika	50,37 %	50,85 %	50,99 %
	41 370	42 000	44 170
Německo	25,66 %	24,70 %	24,00 %
	21 080	20 400	20 791
Slovensko	8,80 %	8,95 %	8,01 %
	7 225	7 395	6 936
Rusko	8,07 %	7,41 %	7,01 %
	6 630	6 120	6 069
Polsko	6,11 %	7,10 %	9,01 %
	5 015	5 865	7 803
Nizozemí	0,99 %	0,99 %	0,98 %
	816	816	850
Celkem (v tis. Kč)	82 136	82 596	86 619
Celkem (v %)	100 %	100 %	100 %

Zdroj: vlastní zpracování, 2015

Nejdůležitější položkou skupiny výnosů tvoří u společnosti CZ- Carbon tržby za vlastní výroby. Z níže uvedené tabulky je patrné, že největší podíl tvoří uhlíkové kartáče a to v současné době cca 48 %. Do budoucna je zde uvažován klesající trend tohoto výrobku, ale i přesto se jeho podíl na tržbách bude pohybovat okolo 45 %. Laboratorní kelímky tvoří cca 13 %, uhlíková smykadla cca 28 %, uhlíkové lišty cca 10 % a grafitové pumpy cca 2 % z celkových tržeb za výroby. Žádný z výrobků portfolia společnosti nebude nijak zásadně měnit svůj trend a celé portfolio produktů tak zůstane poměrně konstantní.

Tab. č. 16: Plán tržeb za vlastní výrobky dle jednotlivých skupin výrobků

(v tis. Kč)	2015	2016	2017	2018
Uhlíkové kartáče	37 368	38 604	37 994	38 979
Podíl na tržbách (v %)	48	47	46	45
Česká republika	20 553	20 846	20 137	20 659
Německo	1 868	1 930	1 900	1 949
Slovensko	7 474	7 721	7 599	7 796
Rusko	2 989	3 474	3 419	3 508
Polsko	3 737	3 860	4 179	4 288
Nizozemí	747	772	760	780
Laboratorní kelímky	9 342	10 678	10 737	12 127
Podíl na tržbách (v %)	12	13	13	14
Česká republika	1 962	2 242	2 255	2 547
Německo	2 242	2 563	2 577	2 910
Slovensko	934	1 068	1 074	1 213
Polsko	1 121	1 281	1 288	1 455
Rusko	3 083	3 524	3 543	4 002
Uhlíková smykadla	21 798	22 998	23 953	25 120
Podíl na tržbách (v %)	28	28	29	29
Česká republika	6 757	7 129	7 425	7 787
Německo	1 090	1 150	1 198	1 256
Slovensko	6 104	6 439	6 707	7 033
Polsko	7 847	8 279	8 623	9 043
Uhlíkové lišty	8 564	8 214	8 260	8 662
Podíl na tržbách (v %)	11	10	10	10
Česká republika	3 425	3 285	3 304	3 465
Německo	599	575	578	606
Slovensko	1 713	1 643	1 652	1 732
Polsko	2 826	2 710	2 726	2 858
Grafitové pumpy	779	1 643	1 652	1 732
Podíl na tržbách (v %)	1	2	2	2
Česká republika	506	1 068	1 074	1 126
Slovensko	272	575	578	606
Tržby celkem	77 851	82 136	82 596	86 619

Zdroj: vlastní zpracování, 2015

Jedním z dlouhodobých cílů společnosti je nárůst tržeb za vlastní výrobky alespoň o 7 % oproti roku 2015. Níže uvedená tabulka zobrazuje vývoj těchto tržeb.

Tab. č. 17: Plán tržeb za vlastní výroby

(v tis. Kč)	2015	2016	2017	2018
Český trh	38 926	41 370	42 000	44 170
Český trh (v %)	50	50,37	50,85	50,99
Zahraniční trh	38 926	40 766	40 596	42 449
Zahraniční trh (v %)	50	49,63	49,15	49,01
Tržby celkem	77 851	82 136	82 596	86 619
Navýšení oproti roku 2015 (v %)	-	5,50	6,09	11,26

Zdroj: vlastní zpracování, 2015

Výkonová spotřeba společnosti se odvíjí od několika následujících položek: spotřeby materiálu, spotřeby energie a služeb. V období plánu se nepředpokládá zdražení těchto položek. Služby se skládají z několika položek, kterými jsou telefon a internet, opravy a udržování, ostatní náklady a náklady na vzdělávání pracovníků. Všechny tyto položky (kromě nákladů na vzdělávání) jsou plánovány pomocí trendů z minulých let a v plánovaném období se nepředpokládá jejich změna. Náklady na vzdělávání vycházejí ze strategických cílů společnosti. V roce 2017 přijme společnost 3 nové zaměstnance a vynaloží 240 tis. Kč na jejich školení, v roce 2018 přijme 2 nové zaměstnance a náklady na školení budou tvořit 160 tis. Kč. Do ostatních nákladů se řadí například marketingové náklady v každoroční výši 300 tis. Kč.

V následující tabulce je znázorněn vývoj počtu zaměstnanců společnosti CZ – Carbon. Společnost plánuje pro následující roky rozšířit svoji výrobu (nejdříve v roce 2016). Z tohoto důvodu je navýšení pozice dělníci v roce 2017 o 3 a poté o 2 pracovníky v roce 2018. Počty vedoucích pracovníků a THP se měnit nebudou.

Tab. č. 18: Plán vývoje počtu zaměstnanců

	2016	2017	2018
Vedoucí pracovníci a THP	17	17	17
Dělníci	20	23	25
Celkem	37	40	42

Zdroj: vlastní zpracování, 2015

Tabulka č. 18 vyjadřuje vývoj osobních nákladů. Kromě prvního roku plánu, který je shodný s předchozím rokem, se budou osobní náklady zvyšovat. Náklady na sociální a zdravotní pojištění činí 34 % celkových mzdových nákladů. Sociální

náklady se v roce 2016 opět shodují s předchozím rokem a následující roky plánu porostou podle trendu z minulých let a také díky navyšování počtu zaměstnanců vždy cca o 2 % oproti předchozímu roku. Ostatní náklady zahrnují také již zmiňované náklady na školení nových zaměstnanců, náklady na další sebevzdělávání zaměstnanců, výdaje na bezpečnost a ochranu při práci nebo hygienické vybavení pracovišť. Mzdové náklady jsou vypočítány jako průměrná mzda dané skupiny zaměstnanců * počet zaměstnanců. Po dobu plánu neplánuje společnost průměrnou mzdu navyšovat a zůstává tedy na úrovni z roku 2015.

Tab. č. 19: Plán osobních nákladů

(tis. Kč)	2016	2017	2018
Mzdové náklady	13 560	14 294	14 783
Náklady na SP a ZP a ostatní náklady	5 110	5 370	5 546
Náklady na SP a ZP	4 610	4 860	5 026
Ostatní náklady	500	510	520
Osobní náklady	18 670	19 663	20 329

Zdroj: vlastní zpracování, 2015

Společnost CZ – Carbon odepisuje dlouhodobý majetek rovnoměrně pomocí odpisového plánu. Mezi nejvýznamnější doby odepisování patří stroje (5 – 20 let), kancelářské stroje a zařízení (2 – 5 let), software (3 roky) a budovy (cca 30 let).

V roce 2016 plánuje společnost přestěhovat se do nové vhodnější budovy za 20 mil. Kč, kterou si nechá vystavět. Budova bude odepisována 30 let a roční odpis bude činit 667 tis. Kč. Dále v roce 2017 společnost plánuje nákup strojního vybavení v hodnotě 1 650 tis. Kč. Do této částky je zahrnuté i již několikrát zmiňované odsávací zařízení (filtr za 200 tis. Kč). Stroje budou odepisovány po dobu 5 - ti let lineárně a částka za jednotlivé platby bude činit souhrnně 330 tis. Kč. Velikost setrvačných (stávajících) odpisů zůstává v období plánu konstantní. Podle nového zákona o účetnictví jsou odpisy přejmenovány na položku Úpravy hodnot v provozní oblasti.

Tab. č. 20: Plán odpisů

(v tis. Kč)	2016	2017	2018
Budova	20 000	19 333	18 667
Budova - odpis	667	667	667
Strojní vybavení	-	1 650	1 320
Strojní vybavení - odpis	-	330	330
Celkové nové odpisy	667	997	997
Strojní vybavení	265	265	265
Nábytek, inventář	353	353	353
Setrvačný blok odpisů	618	618	618
Odpisy celkem	1 285	1 615	1 615

Zdroj: vlastní zpracování, 2015

Následující tabulka zobrazuje kompletní plán výkazu zisku a ztráty.

Tab. č. 21: Plán výkazu zisku a ztráty 2016 – 2018

Označení řádku výkazu	(v tis. Kč)	2016	2017	2018
I.	Tržby za prodej výrobků a služeb	82 136	82 596	86 619
II.	Tržby za prodej zboží	18 650	22 283	21 394
A.	Výkonová spotřeba	59 520	60 396	62 594
A.2.	Spotřeba materiálu a energie	41 768	42 576	44 676
A.3.	Služby	17 736	17 752	17 820
C.	Aktivace	15 956	15 495	16 804
D.	Osobní náklady	18 670	19 663	20 329
D.1.	Mzdové náklady	13 560	14 294	14 783
D.2.	Náklady na sociální zabezpečení, zdravotní pojištění a ostatní náklady	5 110	5 370	5 546
D.2.1.	Náklady na sociální zabezpečení a zdravotní pojištění	4 610	4 860	5 026
D.2.2	Ostatní náklady	500	510	520
E.	Úpravy hodnot v provozní oblasti	1 285	1 615	1 615
E.1.	Úpravy hodnot dlouhodobého nehmotného a hmotného majetku	1 285	1 615	1 615
E.1.1.	Úpravy hodnot dlouhodobého nehmotného a hmotného majetku - trvalé	1 285	1 615	1 615
III.	Ostatní provozní výnosy	248	245	251
III.1.	Tržby z prodaného dlouhodobého majetku	0	0	0
III.2	Tržby z prodaného materiálu	43	39	35
III.3.	Jiné provozní výnosy	205	206	217
F.	Ostatní provozní náklady	550	553	580
F.3.	Daně a poplatky	41	41	43
F.5.	Jiné provozní náklady	509	512	537
	Provozní výsledek hospodaření	5 053	7 402	6 343
VI.	Výnosové úroky a podobné výnosy	140	147	154
J.	Nákladové úroky a podobné náklady	195	186	176
VII.	Ostatní finanční výnosy	1 684	1 693	1 776
K.	Ostatní finanční náklady	1 528	1 536	1 611
	Finanční výsledek hospodaření	100	118	142
	Výsledek hospodaření před zdaněním	5 153	7 520	6 486
L.	Daň 19%	979	1 429	1 232
	Výsledek hospodaření po zdanění	4 174	6 091	5 253

Zdroj: vlastní zpracování, 2016

5.2 Plán rozvahy

Následující tabulka uvádí plán investic společnosti CZ – Carbon. Vzhledem k nákupu nové budovy společnosti v roce 2016 v hodnotě 20 mil. Kč dojde ke skokovému navýšení dlouhodobého hmotného majetku společnosti. V roce 2017 společnost plánuje nákup strojního vybavení v hodnotě 1 650 tis. Kč. Výše odpisů je převzata z plánu odpisů.

Tab. č. 22: Plán investic do DHM

(v tis. Kč)	2016	2017	2018
Počáteční hodnota majetku	837	19 552	19 588
Nově pořízený majetek	20 000	1 650	0
Odprodáný majetek	0	0	0
Odpisy	1 285	1 615	1 615
Konečná hodnota majetku	19 552	19 588	17 973

Zdroj: vlastní zpracování, 2015

Položky oběžných aktiv jsou naplánovány na základě ukazatele obratu z roku 2015 a pro roky plánu nepředpokládá společnost jejich vývoj.

Vývoj ostatních položek aktiv je také naplánován pomocí ukazatelů obratu. Dlouhodobé pohledávky se u společnosti CZ – Carbon po řadu let v minulosti nevyskytovaly. Výjimku tvoří pouze rok 2014, kde se tato položka objevuje v hodnotě 4 803 tis. Kč. Do budoucna s dlouhodobými pohledávkami podle trendu minulých let není počítáno a hodnota této položky bude v období plánu nulová. Položka dohadné účty aktivní se taktéž u společnosti nevyskytuje a do budoucna zůstává též nulová.

Základní kapitál je naplánován v konstantní míře, nebude se tedy zvyšovat ani snižovat. Položka kapitálových fondů je u společnosti CZ – Carbon dlouhodobě nulová, nebude se měnit ani v období plánu. Následující položky rezervní fond, nedělitelný fond a ostatní fondy ze zisku jsou naplánovány ve stejné míře jako v minulých letech, stejně jako základní kapitál. Výsledek hospodaření běžného účetního období byl již vypočítán ve výkazu zisků a ztrát a nebude dále nijak rozdělován. Z toho důvodu v období plánu roste i výsledek hospodaření minulých let.

Závazky společnosti CZ – Carbon jsou naplánovány následovně. Dlouhodobé závazky společnost v minulých letech neměla a tento trend se předpokládá i po období plánu. Krátkodobé závazky se dále člení na několik položek. Závazky z obchodních vztahů

jsou naplánovány pomocí ukazatele obratu. Závazky k zaměstnancům stejně jako závazky ze SP a ZP byly stanoveny jako 1/12 mzdových nákladů popř. nákladů na sociální a zdravotní pojištění. U položky stát – daňové závazky a dotace je naplánovaná konstantní růst o 5 % dle trendu z minulých let. Dohadné účty pasivní klesají meziročně o 5 % také dle trendu z minulých let plánovány ve stejné výši jako v minulých letech. U bankovních úvěrů došlo k nárůstu vlivem získání nového úvěru na budovu společnosti v roce 2016 a v roce 2017 na strojní zařízení. Dále je tato položka vždy snížena o pravidelné splátky úvěrů. Kompletní plán rozvahy je vyjádřen následující tabulkou. Je zde patrná rovnost aktiv a pasiv. Společnost CZ – Carbon tedy nebude využívat dodatečný externí kapitál.

Tab. č. 23: Plán rozvahy

Označení řádku výkazu	(v tis. Kč)	2016	2017	2018
	AKTIVA CELKEM	89 340	89 614	90 939
A.	Pohledávky za upsaný základní kapitál	0	0	0
B.	Dlouhodobý majetek	19 650	19 588	17 973
B.I.	Dlouhodobý nehmotný majetek	98	0	0
B.II.	Dlouhodobý hmotný majetek	19 552	19 588	17 973
B.III.	Dlouhodobý finanční majetek	0	0	0
C.	Oběžná aktiva	68 248	68 584	71 524
C.I.	Zásoby	32 491	32 661	34 144
C.I.1.	Materiál	13 496	13 572	13 572
C.I.2.	Nedokončená výroba a polotovary	9 771	9 825	10 304
C.I.3.	Výrobky a zboží	9 225	9 264	10 268
C.I.3.1.	Výrobky	5 017	5 038	5 886
C.I.3.2.	Zboží	4 207	4 225	4 382
C.II.	Pohledávky	31 600	31 743	32 997
C.II.1.	Dlouhodobé pohledávky	0	0	0
C.II.2.	Krátkodobé pohledávky	31 600	31 743	32 997
C.II.2.1.	Pohledávky z obchodních vztahů	27 264	27 400	28 588
C.II.2.4.	Pohledávky ostatní	4 336	4 343	4 409
C.II.2.4.3.	Stát - daňové pohledávky	224	225	236
C.II.2.4.4.	Krátkodobé poskytnuté zálohy	4 112	4 118	4 173
C.II.2.4.5	Dohadné účty aktivní	0	0	0
C.III.	Krátkodobý finanční majetek	0	0	0
C.IV.	Peněžní prostředky	4 157	4 180	4 384
C.IV.1.	Peněžní prostředky v pokladně	270	272	285
C.IV.2.	Peněžní prostředky na účtech	3 887	3 909	4 099
D.	Časové rozlišení aktiv	1 442	1 442	1 442

	PASIVA CELKEM	89 340	89 614	90 939
A.	Vlastní kapitál	49 860	55 952	61 205
A.I.	Základní kapitál	16 955	16 955	16 955
A.II.	Ážio a kapitálové fondy	0	0	0
A.III.	Fondy ze zisku	1 695	1 695	1 695
A.III.1.	Ostatní rezervní fondy	1 695	1 695	1 695
A.IV.	Výsledek hospodaření minulých let	27 036	31 210	37 302
A.V.	Výsledek hospodaření běžného účetního období	4 174	6 092	5 253
B+C	Cizí zdroje	39 393	33 576	29 647
B.	Rezervy	0	0	0
C.	Závazky	39 393	33 576	29 647
C.I.	Dlouhodobé závazky	0	0	0
C.II.	Krátkodobé závazky	39 393	33 576	29 647
C.II.2.	Závazky k úvěrovým institucím	31 693	25 756	21 485
C.II.4.	Závazky z obchodních vztahů	5 721	5 754	6 034
C.II.8.	Závazky ostatní	1 979	2 067	2 129
C.II.8.3.	Závazky k zaměstnancům	1 130	1 191	1 232
C.II.8.4	Závazky ze sociálního zabezpečení a zdravotního pojištění	384	405	419
C.II.8.5	Stát - daňové závazky a dotace	292	306	322
C.II.8.6.	Dohadné účty pasivní	173	164	156
D.	Časové rozlišení pasiv	86	86	86

Zdroj: vlastní zpracování, 2016

5.3 Korekce strategických cílů

Z tabulky následně vyplývá, že podnik by měl naplnit všechny své cíle alespoň v minimální míře. Z důvodu těchto malých odchylek, které jsou navíc pozitivní, není potřeba provádět korekci strategických cílů.

6 Analýza rizik společnosti

V současné době je určitá forma rizika neustále kolem nás. Většinou je pojem riziko vnímám negativně, ale existuje i jeho pozitivní forma. Ne všechna rizika jsou pro nás nebo pro společnost špatná. V následující kapitole je podrobně rozebrán pojem riziko a také pojmy, které s ním souvisí jako např. nejistota, ošetření rizika, přijatelná úroveň rizika, atd.

6.1 Definice pojmu riziko

Definice pojmu riziko není jednoznačně platná a v jeho chápání došlo v čase k řadě změn. Tou nejpodstatnější bylo to, že dříve bylo riziko chápáno hlavně jako určité nebezpečí. To znamená, že se jednalo zejména o jeho negativní stránku (Fotr, Hnilica, 2014).

Historicky se pojem riziko objevuje již v 17. století ve spojení s lodní dopravou v Itálii. Tehdejší výraz „risico“ označoval jakési úskalí nebo překážku, které se mořeplavci museli vyhnout. Později získalo riziko význam vystavení se nepříznivým okolnostem (Smejkal, Rais, 2013).

V dnešním slova smyslu chápeme tento pojem ze dvou hledisek – patří sem samozřejmě již zmiňovaná negativní rizika (nebezpečí nežádoucí odchylky od plánovaného/předpokládaného stavu), ale zahrnujeme zde i rizika pozitivní (žádoucí odchylka od plánovaného/předpokládaného stavu).

Odborně toto členění nazýváme jako podnikatelská a čistá rizika. Podnikatelské riziko (Business Risk) má tedy jak pozitivní tak negativní stránku. Oproti tomu riziko čisté (Pure Risk) obsahuje pouze stránku negativní (Fotr, Hnilica, 2014).

S pojmem riziko souvisí i několik dalších pojmů jako je hrozba nebo nebezpečí. Často mohou být tyto pojmy zaměňovány nebo i považovány za identické. Podle Smejkala a Raise (2013, str. 90) lze právě pomocí těchto pojmů definovat pojem riziko např. takto:

- „nebezpečí negativní odchylky od cíle (tzv. čisté riziko)
- nebezpečí chybného rozhodnutí
- možnost, že specifická hrozba využije specifickou zranitelnost systému“.

Smejkal a Rais (2013, str. 91) rizika člení na několik druhů. Existují tedy následující druhy rizik:

- „ekonomická (makroekonomická a mikroekonomická, tržní, inflační, kurzovní, úvěrová, obchodní, platební apod.),
- politická a teritoriální,
- bezpečnostní,
- právní a spojená s odpovědností za škodu,
- předvídatelná a nepředvídatelná,
- specifická (např. pojišťovací, manažerská, spojená s finančním trhem, odbytová, rizika inovací apod.)“.

Zuzák a Königová (2009) rozdělují rizika na ekonomická vnitřní a vnější rizika. Dále se jedná v podstatě o podobný výčet druhů jednotlivých rizik jako u autorů Smejkal a Rais. Řadí se sem tedy následující skupiny rizik:

- rizika výrobní, technická a technologická,
- dodavatelská a odběratelská rizika,
- rizika ze změny vlastníků a fúzí,
- informační rizika,
- sociálně-pracovní rizika,
- tržní rizika,
- politická rizika,
- legislativní rizika,
- živelní rizika,
- další rizika.

Všechny tyto druhy rizik mohou být chápány opět v negativním, ale i pozitivním slova smyslu.

6.2 Riziko versus nejistota

Riziko jako takové je tedy skutečný jev, který vymezuje určitou situaci, je určen jeho vlastníkem, který riziko ošetřuje nebo pouze monitoruje a je za riziko zodpovědný a riziko se následně projeví jako již zmíněný jev (pozitivní či negativní). Naopak nejistota je tzv. neschopnost přesného odhadu budoucnosti a jejího vývoje. O budoucnosti nelze s přesností říci vůbec nic, informace mohou být často nepravděpodobné a nelze z nich

vyvodit pravděpodobnost. Budoucnost lze jen omezeně předpovídat pomocí trendů minulých let, zde ovšem není zahrnuto žádné riziko ani jeho následné ošetření. Prognózu vývoje (predikci) lze zpřesnit pomocí počítačové simulace nejčastěji na bázi simulace Monte Carlo (např. program @Risk). Nejistota predikce se tímto způsobem může snížit, ale nikoli odstranit. To znamená, že určité procento nejistoty zůstává vždy stejně jako riziko (tzv. reziduání neboli zbytkové).

6.3 Metody ošetření rizika

Jednotlivá rizika se od sebe liší především pravděpodobností, se kterou dané riziko nastane a také svým dopadem. Ten může být pro daný podnik (popř. projekt) spíše zanedbatelný nebo naopak kritický. Je tedy vhodné si jednotlivá rizika určitým způsobem ohodnotit, zařadit do příslušné skupiny rizik a podle toho volit příslušnou metodu ošetření rizika. Mezi základní metody ošetření rizik patří: retence, redukce, přenos rizika a vyhnutí se riziku. Jinak se tyto metody označují také jako „4 T“ z anglických zkratk jednotlivých slov (Take, Treat, Transfer, Terminate).

6.3.1 Retence rizik

Retence rizika se využívá, pokud pravděpodobnost i dopad rizika je nízký. Tato metoda riziko svým způsobem nijak neošetřuje (jedná se o tzv. nulovou strategii). Riziku se pouze přiřadí vlastník, který ho sleduje, ale nijak ho neošetřuje. Dá se tedy považovat za nejjednodušší metodu ošetření rizika, protože riziko jen monitoruje.

6.3.2 Redukce rizik

U redukce rizika se vyskytuje vyšší pravděpodobnost a dopad se uvažuje střední. Je tedy vhodné tuto pravděpodobnost určitým způsobem snížit. V praxi dochází např. k přijetí jistých administrativních opatření (např. zavedení monitoringu rizika do informačního systému společnosti) nebo k tvorbě materiálních i finančních rezerv, které vedou k tomu, že dané riziko nebude mít tak destruktivní průběh.

6.3.3 Přenos rizik

Metoda ošetření rizika přenosem daného rizika je defenzivním přístupem k riziku a nastává v případě, že dopad je poměrně vysoký, ale naopak pravděpodobnost, že toto riziko nastane, je spíše nízká. Tento typ se nejčastěji řeší tzv. přenesením na třetí (silnější) osobu nebo se riziko dá také sdílet. V praxi se tato metoda objevuje zejména

jako pojistné produkty, strategické aliance nebo společné podnikání (Joint-Venture). Je samozřejmé, že přenos neboli transfer rizika neprobíhá neúplatně.

6.3.4 Vyhnutí se riziku

Poslední možnost ošetření rizika je se mu vyhnout. Je to tedy pouze relativní vítězství nad daným rizikem, protože s ním lze odbourat i příležitost, která se s ním spojena. Existuje zde možnost danou aktivitu (činnost) omezit nebo i ukončit. Toto řešení nastává např. v případě, že se ve fázi studie proveditelnosti projekt zamítne. Jeden z hlavních důvodů může být, že se projekt ocitl nad hranicí přijatelnosti – překročil nám tedy Risk Appetite.

Tab. č. 24: Metody ošetření rizika

	Nízká pravděpodobnost	Vysoká pravděpodobnost
Nízký dopad	Retence	Retence, redukce
Vysoký dopad	Pojištění	Vyhnutí se riziku, redukce

Zdroj: vlastní zpracování dle Šulák, Vacík, 2005

6.4 Přijatelná úroveň rizika

Risk Capacity (neboli riziková kapacita) je taková velikost ztráty, kterou je společnost schopna přežít tzn., že neovlivní její další existenci.

Risk Appetite (neboli přijatelné riziko) je taková velikost ztráty, kterou je společnost ochotna přijmout v rámci své rizikové kapacity.

Jak již bylo řečeno, určitá výše rizika zůstává vždy (reziduální riziko). Ideální je zmenšit velikost inherentního rizika na svou minimální velikost, která je pro společnost dále zvládnutelná (např. pomocí pojištění). Tato minimální velikost je již zmiňované reziduální neboli zbytkové riziko a je vhodné, pokud toto riziko tzv. „leží“ v Risk Appetite firmy (není nad její hranicí). Velikost Risk Appetite i Risk Capacity si určuje společnost sama na základě předchozích zkušeností nebo i na základě postoje managementu k riziku (averze, afinita, neutrální postoj).

6.5 Sestavení matice rizik

Sestavení matice rizik závisí na expertním ohodnocení jednotlivých rizikových faktorů kompetentními pracovníky, kteří mají v této oblasti požadované zkušenosti a znalosti. Toto expertní hodnocení může mít dvě podoby a to kvalitativní nebo semikvantitativní

hodnocení. Kvalitativní hodnocení je jednodušší forma stanovení matice rizik, kdy experti posuzují negativní dopady jednotlivých rizikových faktorů na společnost. Rizikové faktory jsou hodnoceny z hlediska pravděpodobnosti výskytu a intenzity dopadu a to pomocí předem stanovené stupnice (např. 5 stupňů slovního hodnocení od nejmenšího dopadu a pravděpodobnosti výskytu po největší) a následně zaneseny do matice rizik. Semikvantitativní hodnocení má stejný základ jako hodnocení kvalitativní (hodnotí se pravděpodobnost výskytu a intenzita dopadu jednotlivých rizikových faktorů), ale na jeho konci se dojde k číselnému vyjádření významnosti jednotlivých rizikových faktorů. Zde se tedy jednotlivým stupňům pravděpodobnosti výskytu a intenzity dopadu vždy přiřazuje číselné ohodnocení. U pravděpodobnosti výskytu se většinou volí lineární stupnice (1, 2, 3, 4, 5) a u intenzity dopadu stupnice mocinná (1, 2, 4, 8, 16) (Fotr, Hnilica, 2014).

Výjimkou však není ani to, pokud mají obě osy v matici rizik (pravděpodobnost výskytu i intenzita dopadu) lineární stupnice (viz dále).

6.5.1 Analýza rizik

Analýza rizik zobrazuje pozitivní i negativní rizikové faktory a jedná se o tzv. semikvantitativní hodnocení, protože jednotlivým rizikovým faktorům je vždy přiřazeno číselné ohodnocení. Může být vyjádřena buďto tabulkou (viz. tab. č. 24), kde je hranice přijatelného rizika stanovena jednotnou hranicí (v tomto případě 10) nebo grafem, kde je linie Risk Appetite vyjádřena skokově (viz. obr. č. 7). V obou případech vyjádření hranice rizik by měly vyjít stejné rizikové faktory nad hranicí přijatelnosti.

Každému rizikovému faktoru je v následující tabulce přiřazena pravděpodobnost výskytu:

- 1 – nepatrná pravděpodobnost výskytu rizika,
- 2 – nepravděpodobný výskyt rizika,
- 3 - pravděpodobný výskyt rizika,
- 4 - vysoká pravděpodobnost výskytu rizika,
- 5 - jistý výskyt rizika.

Zároveň se také hodnotí intenzita dopadu jednotlivých rizikových faktorů a to dle následující škály:

- 1 – bezvýznamný dopad rizika,
- 2 – malý dopad rizika,
- 3 – střední dopad rizika,
- 4 – velký dopad rizika,
- 5 – kritický dopad rizika

Celková hodnota vznikne vynásobením pravděpodobnosti výskytu a intenzity dopadu jednotlivých rizikových faktorů.

Hranice přijatelného rizika (Risk Appetite) společnosti CZ – Carbon byla po konzultaci s vedením společnosti stanovena na hodnotu 10. Pokud celková hodnota překročí stanovenou hranici Risk Appetite je nutné riziko určitým způsobem ošetřit.

Následující výčet rizikových faktorů odpovídá jednotlivým rizikům stanoveného projektu. Je tedy samozřejmé, že jednotlivé rizikové faktory mohou být pro společnost pozitivní, ale i negativní.

Stavební a technická rizika:

- Nenalezení vhodných prostor pro společnost – pravděpodobnost tohoto rizikového faktoru je poměrně nízká, ale pokud by tato situace nastala, měla by na společnost téměř až kritický dopad vzhledem k nutnosti jejího stěhování. Společnosti CZ – Carbon má již samozřejmě vytipované některé pozemky, ale o konkrétním místě ještě nebylo ve společnosti rozhodnuto.
- Geologické problémy – geologický průzkum místa, kde bude postavena nová budova společnosti CZ – Carbon by měla provést outsourcingová společnost. Existuje zde určitá pravděpodobnost, že průzkum nebyl proveden dostatečně nebo se dodatečně vyskytnou určité problémy s geologickým podložím. To samozřejmě prodražuje celý projekt.
- Kvalita stavebních prací – pro výběr vhodné stavební firmy uspořádá společnost CZ – Carbon výběrové řízení. I přes nejlepší nabídku mohou být stavební práce vybrané firmy ne úplně kvalitní. Společnost CZ – Carbon bude v takovémto případě trvat na odstranění problémů na náklady stavební firmy. Samozřejmě

díky tomu by došlo k posunutí termínu dokončení celé stavby (viz dále). Tento rizikový faktor by neměl být až tak pravděpodobný, ale jeho dopad by byl opět kvůli posunutí termínu dostavby velký.

- Havárie a přírodní katastrofy – rizikový faktor týkající se přírodní katastrofy nebo havárie je opět poměrně nepravděpodobný, ale jeho dopad na společnost by byl kritický.
- Nedodržení termínu výstavby externí společností – stejně jako předchozí rizikový faktor má nedodržení termíny výstavby kritický dopad na společnost vzhledem k již zmiňovanému stěhování. Zároveň by tento rizikový faktor měl mít spíše nepravděpodobný výskyt. Společnost CZ – Carbon bude se stavební firmou uzavírat smlouvu a případně překročení termínu výstavby bude zpoždění finančně sankcionováno.

Finanční rizika:

- Neposkytnutí úvěru společnosti – tento rizikový faktor by mohl být považován za jeden z nejvýznamnějších z celé skupiny finančních rizik. Společnost CZ – Carbon samozřejmě bankovní úvěry splácí, ale její zadluženost je velmi malá a likvidita společnosti naopak velmi dobrá. Neposkytnutí úvěru společnosti bankovním subjektem je poměrně nepravděpodobná, ale celkový dopad na zvolený projekt by byl téměř kritický. Společnost by si nemohla dovolit financovat projekt pouze z vlastních zdrojů.
- Nedostatek vlastních financí – pravděpodobnost nedostatku vlastních financí je u společnosti CZ – Carbon poměrně nízká a to zejména již z výše zmiňovaných důvodů. Přesto je vhodné tento rizikový faktor do celkového výčtu rizik zahrnout.
- Zvýšení nákladů během výstavby – zvýšení nákladů souvisí i již se zmiňovaným nedodržením termínu výstavby. Tyto náklady by však hradila stavební firma. V průběhu výstavby se však mohou vyskytnout i neočekávané problémy, které celou stavbu dále prodraží (např. málo stavebního materiálu, počasí, živelné katastrofy). Pravděpodobnost výskytu tohoto rizikového faktoru je spíše střední, stejně jako jeho dopad.
- Snížení objemu prodeje jednotlivých výrobků – pokles objemu prodeje jednotlivých produktů je vzhledem k poměrně stabilnímu trhu nepravděpodobný,

ale jeho dopad by byl více než velký. Se snížením objemu prodejů by došlo i ke snížení celkových tržeb a následně i menšímu objemu vlastních financí ve společnosti, což by mělo následně negativní dopad i na celý projekt.

- Kurzové zisky/ztráty – jak již bylo zmíněno, společnost CZ – Carbon obchoduje i v zahraničí a to i v cizích měnách. Kurzy jednotlivých měn jsou vždy přepočítávány podle denního kurzu ČNB. Díky tomu mohou společnosti vzniknout kurzové zisky popř. ztráty. Pravděpodobnost i výskyt tohoto rizikového faktoru je spíše střední.

Ostatní rizika:

- Změny platných vyhlášek a zákonů – určité změny platných vyhlášek a zákonů jsou neustále možné, ale na druhou stranu nejsou až tak pravděpodobné. Z tohoto důvodu je pravděpodobnost rizikového faktoru změny jednotlivých vyhlášek a zákonů poměrně nízká a jeho dopad je hodnocen jako střední.
- Nedodání nového strojového vybavení od dodavatelů včas – společnost CZ – Carbon bude mít tento rizikový faktor určitým způsobem ošetřen již v kupní smlouvě s dodavatelem. I přesto dodavatel nemusí dodat nové strojové vybavení včas a společnosti by tak mohly vzniknout ztráty z ušlého zisku. Pravděpodobnost výskytu tohoto rizikového faktoru je spíše nižší, ale naopak jeho dopad by mohl být střední až velký.
- Zvýšení fluktuace zaměstnanců – neochota zaměstnanců se stěhovat za prací do nového sídla společnosti. Tento rizikový faktor je opět poměrně nepravděpodobný a to zejména z důvodu, že společnost plánuje přemístit své sídlo pouze v rámci stejného regionu. Zároveň odchod více stávajících zaměstnanců by společnosti CZ – Carbon mohl způsobit určité problémy s nedostatkem kvalifikovaného personálu (viz dále), takže je dopad tohoto rizikového faktoru hodnocen jako střední.
- Dostupnost a kvalifikace nových zaměstnanců – tento rizikový faktor úzce souvisí již s předchozím bodem zvýšení fluktuace zaměstnanců. Společnost CZ – Carbon by měla alespoň částečně provést průzkum, zda se ve vybrané lokalitě nachází uchazeči o zaměstnání, které společnost požaduje. Bylo by krajně nevhodné postavit nové sídlo společnosti v lokalitě, kde nebude vhodná a kvalifikovaná pracovní síla. Pravděpodobnost rizikového faktoru nedostatku

pracovníků je spíše střední, ale pokud by tato situace nastala, bude dopad rizikového faktoru na společnost velký popř. až kritický.

- Zvýšení zmetkovitosti jednotlivých produktů společnosti – zvýšení zmetkovitosti souvisí již se zmiňovanou fluktuací zaměstnanců, popř. i jejich dostupností a kvalifikací. Je samozřejmé, že noví zaměstnanci nebudou mít takové zkušenosti jako zaměstnanci současní a poměrně lehce tak může dojít k nechtěné chybě (např. z neznalosti) a následné výrobě zmetků. Pravděpodobnost výskytu zvýšení zmetkovitosti je nižší až střední, ale vzhledem k tomu, že společnost CZ – Carbon velmi dbá a zakládá si na kvalitě svých produktů, byl by dopad pro společnost poměrně velký.
- Znehodnocení strojů nebo materiálu při stěhování do nových prostor společnosti – tento rizikový faktor by spíše neměl být pravděpodobný, ale pokud by ke znehodnocení určitých strojů nebo materiálu došlo, mělo by to velmi velký dopad na celou společnost.
- Omezení popř. výpadek výroby při stěhování společnosti – určité omezení i výpadek (zastavení) výroby je při stěhování společnosti nevyhnutelné. Pravděpodobnost je tedy více než jistá a dopad na společnost je spíše střední. Vzhledem k tomu, že společnost nebude moci po určitou dobu své produkty vyrábět, bude nutné vše předem prodiskutovat s odběrateli a prodloužit tak dobu, kdy bude odběratelům výrobek dodán.
- Předpokládané zvýšení objemů výroby při přestěhování do nových prostorů společnosti – díky pořízení nového strojového vybavení společnosti a zároveň přestěhování společnosti do větších a vhodnějších prostor existuje poměrně velká pravděpodobnost, že se současné objemy výroby společnosti CZ – Carbon podaří zvýšit. Intenzita dopadu tohoto pozitivního rizikového faktoru je odhadována jako střední.

Tabulka číslo 12 přiřazuje jednotlivým rizikovým faktorům konkrétní pravděpodobnost výskytu a intenzitu dopadu. Rizikové faktory, které mají celkovou hodnotu (součin pravděpodobnosti výskytu a intenzity dopadu) větší než stanovenou hranici přijatelnosti (Risk Appetite), jsou označeny červeně. S těmito rizikovými faktory bude nutné dále pracovat a určitým způsobem je ošetřit a zmírnit tak jejich dopad na společnost.

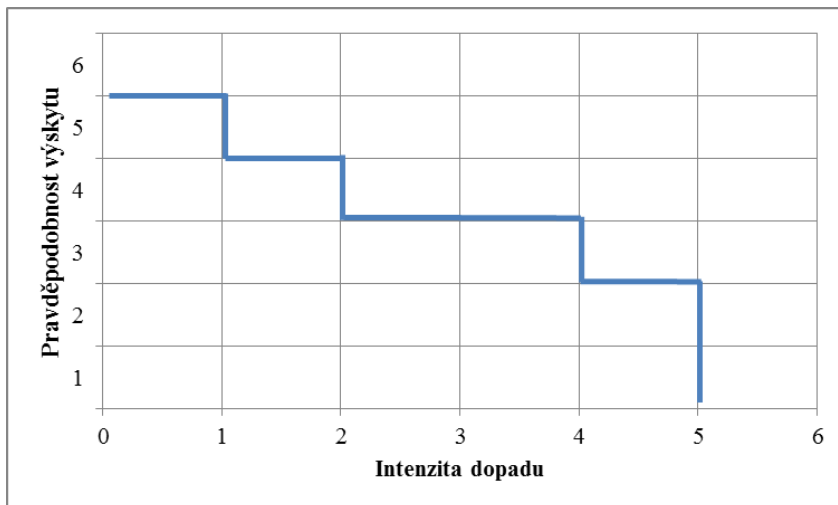
Tab. č. 25: Rizika projektu

Rizikový faktor	Pravděpodobnost výskytu	Intenzita dopadu	Celková hodnota	Risk Appetite
Stavební a technická rizika				
Nenalezení vhodných prostor pro společnost	2	4	8	10
Geologické problémy	3	3	9	10
Kvalita stavebních prací	3	4	12	10
Havárie a přírodní katastrofy	1	5	5	10
Nedodržení termíny výstavby externí společností	1	5	10	10
Finanční rizika				
Neposkytnutí úvěru společnosti	2	8	10	10
Nedostatek vlastních financí	2	4	8	10
Zvýšení nákladů během výstavby	3	3	9	10
Snížení objemu prodejů jednotlivých výrobků	2	4	8	10
Kurzové zisky	3	3	9	10
Kurzové ztráty	3	3	9	10
Ostatní rizika				
Změny platných vyhlášek a zákonů	2	3	6	10
Nedodání nového strojového vybavení od dodavatelů včas	2	4	8	10
Zvýšení fluktuace zaměstnanců	2	3	6	10
Dostupnost a kvalifikace nových zaměstnanců	3	4	12	10
Zvýšení zmetkovitosti jednotlivých produktů společnosti	3	4	12	10
Znehodnocení strojů nebo materiálu při stěhování do nových prostor společnosti	2	4	8	10
Omezení popř. výpadek výroby při stěhování společnosti	5	3	15	10
Předpokládané zvýšení objemů výroby při přestěhování do nových prostorů společnosti	4	3	12	10

Zdroj: vlastní zpracování, 2016

Následující obrázek zobrazuje hranici přípustného rizika graficky. Na osách grafu je opět pravděpodobnost výskytu a intenzita dopadu jednotlivých rizikových faktorů.

Obr. č. 8: Hranice přijatelnosti rizika projektu

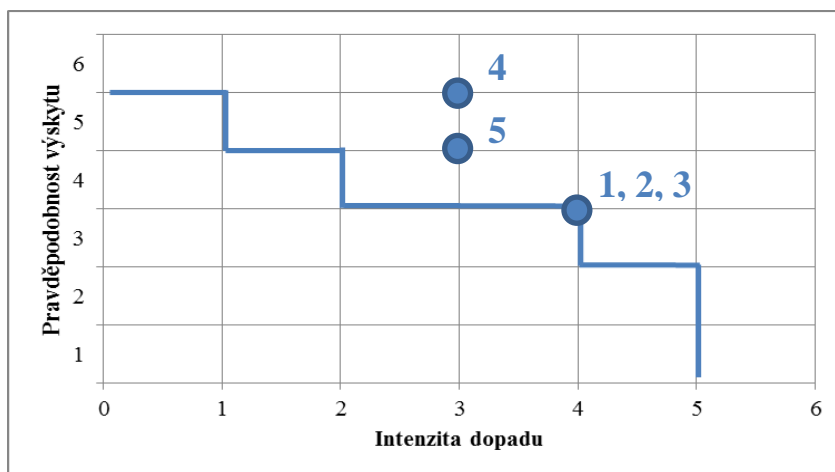


Zdroj: vlastní zpracování, 2016

Pro přehlednost jsou do následující mapy rizik zakresleny pouze rizikové faktory, které v předchozí analýze vyšly nad hranicí Risk Appetite. Jedná se o následující rizikové faktory:

1. kvalita stavebních prací,
2. dostupnost a kvalifikace nových zaměstnanců,
3. zvýšení zmetkovitosti jednotlivých produktů společnosti,
4. omezení popř. výpadek výroby při stěhování společnosti,
5. předpokládané zvýšení objemů výroby při přestěhování do nových prostor společnosti.

Obr. č. 9: Matice rizik



Zdroj: vlastní zpracování, 2016

Oproti předchozímu vyjádření tabulkou jsou vidět drobné rozpory, které jsou především díky pevně stanovené výši hranice u vyjádření tabulkou. I přesto všechny výše zmíněné rizikové faktory leží nad hranicí přijatelnosti (popř. na ní) a je tedy nutné se těmto rizikovým faktorům věnovat a určitým způsobem je ošetřit.

6.6 Analýza citlivosti

„Analýza citlivosti zjišťuje dopad izolovaných změn jednotlivých rizikových faktorů na zvolené kritérium hodnocení, takže nerespektuje možnou závislost některých rizikových faktorů, kdy určitá změna jednoho faktoru může vyvolat změny jiného či jiných faktorů (Fotr, Souček, 2011, str. 164).“

Jako kritérium je zde zvolen EBT neboli zisk před zdaněním a úroky, který je tvořen následujícím hodnototvorným řetězcem:

- $EBT = \text{Výnosy} - \text{Náklady}$
 - $\text{Výnosy} = \text{Tržby z prodeje výrobků a služeb} + \text{Tržby z prodeje zboží} + \text{Ostatní provozní výnosy} + \text{Výnosové úroky a podobné výnosy} + \text{Ostatní finanční výnosy},$
 - $\text{Náklady} = \text{Výkonová spotřeba} + \text{Změna stavu zásob vlastní činnosti} + \text{Aktivace} + \text{Osobní náklady} + \text{Úpravy hodnot v provozní oblasti} + \text{Daně a poplatky} + \text{Ostatní provozní náklady} + \text{Nákladové úroky a podobné náklady} + \text{Ostatní finanční náklady}.$

Výpočet agregovaných položek:

Tržby z prodeje výrobků a služeb jsou vypočteny jako objem prodeje jednotlivých skupin výrobku, který je vynásoben průměrnou cenou za danou skupinu výrobku (popř. v případě potřeby ještě celé vynásobeno měnovým kurzem dle ČNB ke dni 15. 12. 2015).

Výkonová spotřeba zahrnuje dvě hlavní položky, a to spotřebu materiálu a energie a služby. Co konkrétně spadá do jednotlivých položek, je rozepsáno v kapitole 5.1 Výkaz zisku a ztráty 2016 – 2018.

Osobní náklady se skládají ze mzdových nákladů a nákladů na sociální zabezpečení, zdravotní pojištění a ostatní náklady. Podrobnosti obsahuje tab. č. 19 – plán osobních nákladů.

Úpravy hodnot v provozní oblasti (dříve odpisy) zahrnují stávající blok odpisů a odpisy za nově pořízený majetek (viz tab. č. 20 – plán odpisů).

Následující tabulky zobrazují vždy pesimistickou změnu u daných položek výkazu zisku a ztráty o 10 %. U výnosových položek se tedy jedná o snížení a naopak u nákladových položek o zvýšení původní hodnoty. Hranice přijatelnosti rizika byla po konzultaci s vedením podniku stanovena relativní změna EBT do 50 %.

Tab. č. 26: Analýza citlivosti pro rok 2016

(v tis. Kč)	Hodnota 2016	Změna o 10 %	EBT	Absolutní změna EBT	Relativní změna EBT
Tržby za prodej výrobků a služeb	82 136	73 922	-3 060	-8 213	-159 %
Tržby za prodej zboží	18 650	16 785	3 289	-1 864	-36 %
Výkonová spotřeba	59 520	65 472	-798	-5 951	-115 %
Aktivace	15 956	17 552	3 558	-1 595	-31 %
Osobní náklady	18 670	20 537	3 287	-1 866	-36 %
Úpravy hodnot v provozní oblasti	1 285	1 413	5 025	-127	-2,47 %
Ostatní provozní výnosy	248	224	5 129	-24	-0,46 %
Ostatní provozní náklady	550	605	5 099	-54	-1,05 %
Výnosové úroky a podobné výnosy	140	126	5 140	-13	-0,25 %
Nákladové úroky a podobné náklady	195	215	5 134	-19	-0,36 %
Ostatní finanční výnosy	1 684	1 515	4 985	-167	-3,25 %
Ostatní finanční náklady	1 528	1 681	5 001	-152	-2,95 %
Výsledek hospodaření před zdaněním	5 153				

Zdroj: vlastní zpracování, 2016

Tab. č. 27: Analýzy citlivosti pro rok 2017

(v tis. Kč)	Hodnota 2017	Změna o 10 %	EBT	Absolutní změna EBT	Relativní změna EBT
Tržby za prodej výrobků a služeb	82 596	74336	-740	-8 260	-110 %
Tržby za prodej zboží	22 283	20055	5292	-2 228	-30 %
Výkonová spotřeba	60 396	66436	1480	-6 040	-80 %
Aktivace	15 495	17044	5971	-1 549	-21 %
Osobní náklady	19 663	21629	5554	-1 966	-26 %
Úpravy hodnot v provozní oblasti	1 615	1776	7359	-161	-2,15 %
Ostatní provozní výnosy	245	221	7496	-24	-0,33 %
Ostatní provozní náklady	553	609	7465	-55	-0,74 %
Výnosové úroky a podobné výnosy	147	132	7505	-15	-0,19 %
Nákladové úroky a podobné náklady	186	204	7501	-19	-0,25 %
Ostatní finanční výnosy	1 693	1524	7351	-169	-2,25 %
Ostatní finanční náklady	1 536	1690	7366	-154	-2,04 %
Výsledek hospodaření před zdaněním	7 520				

Zdroj: vlastní zpracování, 2016

Tab. č. 28: Analýza citlivosti pro rok 2018

(v tis. Kč)	Hodnota 2018	Změna o 10 %	EBT	Absolutní změna EBT	Relativní změna EBT
Tržby za prodej výrobků a služeb	86 619	77957	-2176	-8 662	-134 %
Tržby za prodej zboží	21 394	19255	4346	-2 139	-33 %
Výkonová spotřeba	62 594	68853	226	-6 259	-97 %
Aktivace	16 804	18484	4805	-1 680	-26 %
Osobní náklady	20 329	22361	4453	-2 033	-31 %
Úpravy hodnot v provozní oblasti	1 615	1776	6324	-161	-2 %
Ostatní provozní výnosy	251	226	6460	-25	-0,39 %
Ostatní provozní náklady	580	638	6428	-58	-0,89 %
Výnosové úroky a podobné výnosy	154	139	6470	-15	-0,24 %
Nákladové úroky a podobné náklady	176	194	6468	-18	-0,27 %
Ostatní finanční výnosy	1 776	1598	6308	-178	-2,74 %
Ostatní finanční náklady	1 611	1772	6324	-161	-2,48 %
Výsledek hospodaření před zdaněním	6 486				

Zdroj: vlastní zpracování, 2016

Z výše uvedených tabulek vyplývají vždy pro každý rok plánu klíčové rizikové faktory, které jsou nejvíce citlivé na výsledek hospodaření před zdaněním. Stanovenou hodnotu 50 % překračují hned v prvním roce plánu (a dále i v ostatních letech plánu) dvě položky:

- Tržby z prodeje výrobků a služeb,
- Výkonová spotřeba.

7 Tvorba strategických scénářů

Strategické scénáře na rozdíl od analýzy citlivosti zahrnují působení více rizikových faktorů najednou. Jedná se v podstatě o simulaci budoucího vývoje společnosti. Výhoda strategických scénářů je zejména v předvídání změn. Společnost je tedy pomocí tvorby různých variant scénářů nucena přemýšlet do budoucna např. o vývoji jednotlivých rizikových faktorů.

V současné době se uvádí většinou 4 standardizované podoby strategických scénářů:

- očekávaný,
- pesimistický,
- optimistický,
- realistický.

7.1 Očekávaný scénář

U očekávaného scénáře se vychází z předpokladu, že budoucí vývoj bude odpovídat stanoveným cílům. Tento scénář se tedy shoduje s výše uvedeným finančním plánem.

7.2 Pesimistický scénář

Pesimistický scénář je založen na predikci, kdy budoucí vývoj není zcela v souladu se stanovenými cíli. Zahrnuje i možné potenciální hrozby, které byly identifikovány v analýze prostředí. Dále jsou také do jednotlivých scénářů zahrnuty rizikové faktory, které vplynuly z výše uvedené analýzy rizik. Konkrétně v tomto případě (u pesimistického scénáře) se bude jednat o rizikové faktory s negativním dopadem na zvolený projekt, popř. na celou společnost. Rizikové faktory projektu se tedy nebudou vyvíjet podle předpokladů a budou mít negativní dopad na výsledek hospodaření společnosti.

Jedním z rizikových faktorů, který poměrně negativně ovlivnil výsledek hospodaření společnosti, je výpadek výroby při stěhování společnosti. Tento rizikový faktor by mohl negativně ovlivnit tržby za prodej výrobků a služeb ve všech letech plánu. Vzhledem k tomu, že společnost bude mít jenom omezenou výrobu a nebude moci určitou dobu vyrábět vůbec, dojde ke snížení objemu produkce, následnému prodeji výrobků a tím i ke snížení tržeb. Na poklesu této položky se také dále podílí zvýšená zmetkovitost, která může souviset s novým strojovým vybavením a také

ne tak zkušenými zaměstnanci. Tyto dva rizikové faktory mohou za poměrně velký pokles položky tržby za prodej výrobků a služeb (5 %).

Další negativně ovlivněnou položkou je spotřeba materiálu a energie. Její nárůst o 5 % je způsoben rizikovým faktorem kvalita stavebních prací také již se zmiňovaným faktorem zvýšení zmetkovitosti. Z důvodu nekvalitních stavebních prací nebo neodborného zacházení s ním, může být nakoupený materiál znehodnocen a bude tedy třeba zakoupit nový. Nákup nového materiálu souvisí také s vyšší zmetkovitostí.

Poslední negativně ovlivněnou položkou jsou osobní náklady a to položka ostatní náklady. Nárůst souvisí s rizikovým faktorem č. 3 (dostupnost a kvalifikace nových zaměstnanců), konkrétně se zaškolením nových zaměstnanců a dalšími náklady s tím spojenými. Mzdové náklady a náklady na sociální zabezpečení a zdravotní pojištění zůstávají nezměněny. Je to z důvodu, že společnost v tomto případě neplánuje rozšiřovat zaměstnaneckou základnu a noví zaměstnanci budou jen doplňovat stavy úbytku stávajících zaměstnanců, kteří např. z důvodu přestěhování společnosti ze zaměstnání odejdou.

Následující tabulka zobrazuje možný vývoj výkazu zisku a ztráty na základě pesimistického scénáře se zahrnutím výše zmiňovaných negativních rizikových faktorů. Z tabulky je naprosto zřejmé, že má výsledek hospodaření pro všechny roky plánu několikanásobně menší hodnotu a vývoj společnosti by tedy byl poměrně nepříznivý.

Tab. č. 29: Pesimistický scénář

Označení řádku výkazu	(v tis. Kč)	2016	2017	2018
I.	Tržby za prodej výrobků a služeb	78 029	78 466	82 288
II.	Tržby za prodej zboží	18 650	22 283	21 394
A.	Výkonová spotřeba	61 592	62 457	64 729
A.2.	Spotřeba materiálu a energie	43 856	44 705	46 909
A.3.	Služby	17 736	17 752	17 820
C.	Aktivace	15 956	15 495	16 804
D.	Osobní náklady	18 685	19 678	20 344
D.1.	Mzdové náklady	13 560	14 294	14 783
D.2.	Náklady na sociální zabezpečení, zdravotní pojištění a ostatní náklady	5 125	5 385	5 562
D.2.1.	Náklady na sociální zabezpečení a zdravotní pojištění	4 610	4 860	5 026
D.2.2.	Ostatní náklady	515	525	536
E.	Úpravy hodnot v provozní oblasti	1 285	1 615	1 615
E.1.	Úpravy hodnot dlouhodobého nehmotného a hmotného majetku	1 285	1 615	1 615
E.1.1.	Úpravy hodnot dlouhodobého nehmotného a hmotného majetku - trvalé	1 285	1 615	1 615
III.	Ostatní provozní výnosy	248	245	251
III.1.	Tržby z prodaného dlouhodobého majetku	0	0	0
III.2.	Tržby z prodaného materiálu	43	39	35
III.3.	Jiné provozní výnosy	205	206	217
F.	Ostatní provozní náklady	550	553	580
F.3.	Daně a poplatky	41	41	43
F.5.	Jiné provozní náklady	509	512	537
	Provozní výsledek hospodaření	144	2 811	1 476
VI.	Výnosové úroky a podobné výnosy	140	147	154
J.	Nákladové úroky a podobné náklady	195	186	176
VII.	Ostatní finanční výnosy	1 684	1 693	1 776
K.	Ostatní finanční náklady	1 528	1 536	1 611
	Finanční výsledek hospodaření	100	118	142
	Výsledek hospodaření před zdaněním	244	2 929	1 618
L.	Daň 19 %	46	556	307
	Výsledek hospodaření po zdanění	198	2 372	1 310

Zdroj: vlastní zpracování, 2016

7.3 Optimistický scénář

Optimistický scénář (také jako očekávaný scénář) vychází z předpokladu, že budoucí vývoj bude odpovídat stanoveným cílům. Rozdíl od očekávaného scénáře je, že do optimistického scénáře se navíc zahrnují potenciálně možné příležitosti. Zároveň také tento scénář pracuje s dříve identifikovanými pozitivními rizikovými faktory, které následně budou ovlivňovat výsledek hospodaření pozitivním směrem.

Rizikový faktor, který nejvíce pozitivně ovlivňuje tento scénář je předpokládané zvýšení objemů výroby při přestěhování do nových prostor společnosti. Díky větším prostorům a větším objemům výroby se dá předpokládat zvýšení tržeb z prodeje výrobků a služeb o 5 % oproti původnímu výkazu zisku a ztráty a tedy očekávanému scénáři. Zvýšení tržeb má největší vliv na následné zvýšení výsledku hospodaření.

S růstem objemu výroby souvisí i přijetí nových zaměstnanců, kteří budou dané stroje obsluhovat. Každý rok plánu se přijmou min. 2 noví zaměstnanci (kromě roku 2016). S jejich přijetím je samozřejmě spojen i růst mzdových nákladů, nákladů na sociální zabezpečení a zdravotní pojištění a také ostatní náklady. Do ostatních nákladů jsou zahrnuty náklady na školení jednotlivých zaměstnanců, které nejsou v tak velké míře jako u pesimistického scénáře.

Ostatní rizikové faktory nemají se na pozitivním scénáři nijak neprojeví. Nepočítá se zde např. se zvýšením zmetkovitosti společnosti a dalšími negativními rizikovými faktory.

Tab. č. 30: Optimistický scénář

Označení řádku výkazu	(v tis. Kč)	2016	2017	2018
I.	Tržby za prodej výrobků a služeb	86 243	86 726	90 950
II.	Tržby za prodej zboží	18 650	22 283	21 394
A.	Výkonová spotřeba	59 504	60 328	62 496
A.2.	Spotřeba materiálu a energie	41 768	42 576	44 676
A.3.	Služby	17 736	17 752	17 820
C.	Aktivace	15 956	15 495	16 804
D.	Osobní náklady	19 659	20 324	20 990
D.1.	Mzdové náklady	14 294	14 783	15 272
D.2.	Náklady na sociální zabezpečení, zdravotní pojištění a ostatní náklady	5 365	5 541	5 718
D.2.1.	Náklady na sociální zabezpečení a zdravotní pojištění	4 860	5 026	5 192
D.2.2	Ostatní náklady	505	515	525
E.	Úpravy hodnot v provozní oblasti	1 285	1 615	1 615
E.1.	Úpravy hodnot dlouhodobého nehmotného a hmotného majetku	1 285	1 615	1 615
E.1.1.	Úpravy hodnot dlouhodobého nehmotného a hmotného majetku - trvalé	1 285	1 615	1 615
III.	Ostatní provozní výnosy	248	245	251
III.1.	Tržby z prodaného dlouhodobého majetku	0	0	0
III.2	Tržby z prodaného materiálu	43	39	35
III.3.	Jiné provozní výnosy	205	206	217
F.	Ostatní provozní náklady	550	553	580
F.3.	Daně a poplatky	41	41	43
F.5.	Jiné provozní náklady	509	512	537
	Provozní výsledek hospodaření	9 472	12 553	11 726
VI.	Výnosové úroky a podobné výnosy	140	147	154
J.	Nákladové úroky a podobné náklady	195	186	176
VII.	Ostatní finanční výnosy	1 684	1 693	1 776
K.	Ostatní finanční náklady	1 528	1 536	1 611
	Finanční výsledek hospodaření	100	118	142
	Výsledek hospodaření před zdaněním	9 573	12 672	11 868
L.	Daň 19 %	1 819	2 408	2 255
	Výsledek hospodaření po zdanění	7 754	10 264	9 613

Zdroj: vlastní zpracování, 2016

7.4 Realistický scénář

Realistický scénář vzniká jako vážený průměr očekávaného, pesimistického a optimistického scénáře. Váhy jsou zde stanované pravděpodobnosti, se kterými jsou tyto scénáře očekávány. Realistický scénář se také často označuje jako nejpravděpodobnější právě z důvodu, že se nejvíce přibližuje finančnímu plánu společnosti.

Následující tabulka zobrazuje pravděpodobnost jednotlivých rizikových faktorů a následné vyjádření pravděpodobnosti, se kterou daný scénář nastane.

Tab. č. 31: Rozdělení pravděpodobností scénářů

	Očekávaný scénář	Pesimistický scénář	Optimistický scénář
Kvalita stavebních prací	0,65	0,25	0,1
Dostupnost a kvalifikace nových zaměstnanců	0,5	0,3	0,2
Zvýšení zmetkovitosti jednotlivých produktů	0,55	0,35	0,1
Omezení popř. výpadek výroby při stěhování společnosti	0,65	0,2	0,15
Předpokládané zvýšení objemů výroby při stěhování do nových prostor společnosti	0,7	0,2	0,1
Pravděpodobnost scénáře	61 %	26 %	13 %

Zdroj: vlastní zpracování, 2016

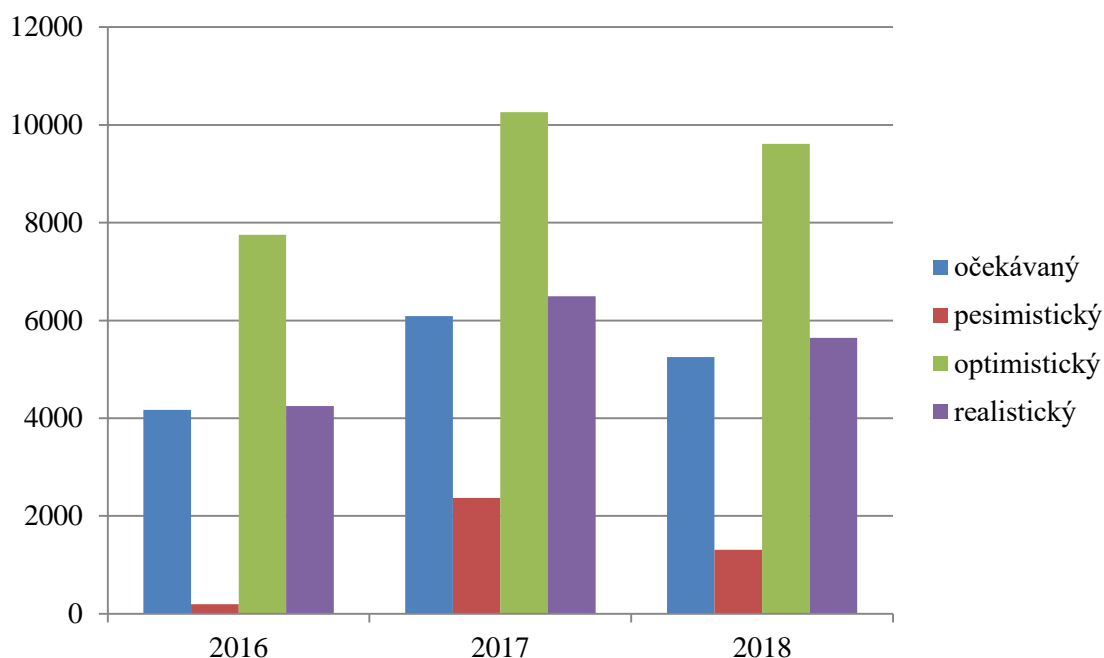
Tab. č. 32: Realistický scénář

Označení řádku výkazu	(v tis. Kč)	2016	2017	2018
I.	Tržby za prodej výrobků a služeb	81 602	82 059	86 056
II.	Tržby za prodej zboží	18 650	22 283	21 394
A.	Výkonová spotřeba	60 047	60 882	63 076
A.2.	Spotřeba materiálu a energie	42 311	43 130	45 256
A.3.	Služby	17 736	17 752	17 820
C.	Aktivace	15 956	15 495	16 804
D.	Osobní náklady	18 803	19 753	20 419
D.1.	Mzdové náklady	13 655	14 357	14 846
D.2.	Náklady na sociální zabezpečení, zdravotní pojištění a ostatní náklady	5 147	5 396	5 572
D.2.1.	Náklady na sociální zabezpečení a zdravotní pojištění	4 643	4 881	5 048
D.2.2.	Ostatní náklady	504	514	525
E.	Úpravy hodnot v provozní oblasti	1 285	1 615	1 615
E.1.	Úpravy hodnot dlouhodobého nehmotného a hmotného majetku	1 285	1 615	1 615
E.1.1.	Úpravy hodnot dlouhodobého nehmotného a hmotného majetku - trvalé	1 285	1 615	1 615
III.	Ostatní provozní výnosy	248	245	251
III.1.	Tržby z prodaného dlouhodobého majetku	0	0	0
III.2.	Tržby z prodaného materiálu	43	39	35
III.3.	Jiné provozní výnosy	205	206	217
F.	Ostatní provozní náklady	550	553	580
F.3.	Daně a poplatky	41	41	43
F.5.	Jiné provozní náklady	509	512	537
	Provozní výsledek hospodaření	5 145	7 904	6 822
VI.	Výnosové úroky a podobné výnosy	140	147	154
J.	Nákladové úroky a podobné náklady	195	186	176
VII.	Ostatní finanční výnosy	1 684	1 693	1 776
K.	Ostatní finanční náklady	1 528	1 536	1 611
	Finanční výsledek hospodaření	100	118	142
	Výsledek hospodaření před zdaněním	5 245	8 022	6 964
L.	Daň 19 %	997	1 524	1 323
	Výsledek hospodaření po zdanění	4 249	6 498	5 641

Zdroj: vlastní zpracování, 2016

Obrázek č. 10 zobrazuje vývoj výsledku hospodaření po zdanění jednotlivých scénářů v letech plánu, tedy 2016 – 2018. Je tedy na první pohled patrné, že nejvíce podobné výsledky má očekávaný a realistický scénář. Optimistický scénář převyšuje téměř dvojnásobně očekávaný a často i realistický scénář ve všech letech plánu. Naopak pesimistický scénář podle očekávání zobrazuje nepříznivý vývoj výsledku hospodaření. V prvním roce plánu (2016) v grafu není tento scénář díky velmi malé hodnotě hospodářského výsledku po zdanění (198 tis. Kč) téměř patrný.

Obr. č. 10: Porovnání výsledku hospodaření po zdanění jednotlivých scénářů v letech plánu



Zdroj: vlastní zpracování, 2016

8 Vhodnost implementace podnikatelského projektu

Následující kapitola hodnotí vhodnost implementace celého podnikatelského projektu z několika hledisek. Hned v úvodu kapitoly budou hodnoceny navrhované strategické cíle společnosti pomocí GAP analýzy, dále se bude kapitola věnovat rizikovým faktorům společnosti, které by určitým způsobem mohly ohrozit realizaci zvoleného projektu.

8.1 GAP analýza

V této části práce je vytvořena GAP analýza pro jednotlivé strategické cíle společnosti za jednotlivé roky plánu. Následující tabulky zobrazují plánované hodnoty podle cílů společnosti a následně dosažené hodnoty v období plánu. Také jsou zde uvedeny odchylky plánovaných hodnot od těch skutečných a popř. i povaha odchylky (pozitivní nebo negativní).

Tab. č. 33: GAP analýza pro rok 2016

2016						
Plánovaný cíl	Indikátor KPI	Požadovaná hodnota	Hodnota dle plánu	GAP analýza	Povaha odchylky	Kontrola
Růst tržeb	% nárůst oproti roku 2015	5 %	5,5 %	0,5 %	Pozitivní	Plán tržeb za vlastní výroby
Stěhování společnosti	Nově pořízený majetek	20 mil. Kč	20 mil. Kč	0		Plán investic

Zdroj: vlastní zpracování, 2016

Výše uvedená tabulka zobrazuje GAP analýzu pro rok 2016. Je zde vidět pozitivní odchylka od původního plánu růstu tržeb a to o 0,5 %.

Tab. č. 34: GAP analýza pro rok 2017

2017						
Plánovaný cíl	Indikátor KPI	Požadovaná hodnota	Hodnota dle plánu	GAP analýza	Povaha odchylky	Kontrola
Růst tržeb	% nárůst oproti roku 2015	6 %	6,09 %	0,09 %	Pozitivní	Plán tržeb za vlastní výroby
Investice na školení nových zaměst.	Objem investic	240 tis. Kč	240 tis. Kč	0		Plán výkonové spotřeby
	Počet zaměst. oproti roku 2015	40	40	0		Plán vývoje počtu zaměst.
Investice do nového strojního zařízení	Objem investic	1 650 tis. Kč	1 650 tis. Kč	0		Plán investic

Zdroj: vlastní zpracování, 2016

GAP analýza pro rok 2017 zaznamenala také pozitivní odchylku (0,09 %) od plánované hodnoty u zvýšení tržeb za vlastní výroby. Ostatní cíle nemají žádné odchylky, protože byly plánovány přesně podle požadovaných hodnot.

Tab. č. 35: GAP analýza pro rok 2018

2018						
Plánovaný cíl	Indikátor KPI	Požadovaná hodnota	Hodnota dle plánu	GAP analýza	Povaha odchylky	Kontrola
Růst tržeb	% nárůst oproti roku 2015	7 %	11,26 %	4,26 %	Pozitivní	Plán tržeb za vlastní výroby
Investice na školení nových zaměst.	Objem investic	160 tis. Kč	160 tis. Kč	0		Plán výkonové spotřeby
	Počet zaměst. oproti roku 2015	42	42	0		Plán vývoje počtu zaměst.

Zdroj: vlastní zpracování, 2016

Poslední rok plánu vykazuje nejvyšší pozitivní odchylku (4,26 %) v růstu tržeb za vlastní výroby oproti plánované hodnotě. Investice na školení nových zaměstnanců a počty nových zaměstnanců opět nevykazují žádné odchylky.

Z tabulek následně vyplývá, že podnik by měl naplnit všechny své cíle alespoň v minimální míře. Z důvodu těchto malých odchylek, které jsou navíc pozitivní, není potřeba provádět korekci strategických cílů.

8.2 Zhodnocení rizik projektu a navržení opatření

Všechny analyzované rizikové faktory bude nutné podle velikosti (pravděpodobnosti) dopadu a intenzity výskytu buďto ošetřit nebo alespoň sledovat jejich vývoj. Je samozřejmé, že největší pozornost musí být věnována rizikovým faktorům, které vyšly nad již zmiňovanou hranicí přijatelnosti (Risk Appetite) v matici rizik nebo díky nim byla relativní změna EBT větší než 50%. Tyto rizikové faktory se víceméně shodují, jen u matice rizik byl navíc identifikován jeden rizikový faktor týkající se kvality stavebních prací.

Jednotlivé rizikové faktory společnosti byly podrobně popsány v kap. č. 6 Analýza rizik společnosti. Následně v této kapitole byly také pomocí určitých nástrojů a analýz identifikovány významné rizikové faktory, které by mohly mít určitý dopad (negativní i pozitivní) na zvolený projekt i na společnost jako celek. Vzhledem k tomu, že současné prostory společnosti CZ - Carbon jsou již téměř nevyhovující, je stěhování společnosti víceméně nutné. Podnikatelský projekt společnosti by měl být bez větších problémů uskutečnitelný, pokud bude společnost dbát na ošetření analyzovaných rizikových faktorů.

Pomocí analýzy (matice) rizik vyšly nad hranicí přijatelnosti následující rizikové faktory:

- kvalita stavebních prací,
- dostupnost a kvalifikace nových zaměstnanců,
- zvýšení zmetkovitosti jednotlivých produktů společnosti,
- omezení popř. výpadek při stěhování společnosti,
- předpokládané zvýšení objemů výroby při stěhování do nových prostorů společnosti.

Pomocí analýzy citlivosti vyšly jako nejvíce rizikové tyto dva rizikové faktory:

- tržby z prodeje výrobků a služeb,
- výkonová spotřeba.

Jak již bylo řečeno, identifikované rizikové faktory se určitým způsobem shodují nebo ze sebe vyplývají. Konkrétně jsou vztahy mezi jednotlivými rizikovými faktory popsány v následujících odstavcích. Jen pro přehlednost jsou výsledky analýzy (matice) rizik označeny podtržením a výsledky analýzy citlivosti tučným písmem.

Položka **tržby z prodeje výrobků a služeb** byla zároveň analyzována i ve výše uvedené matici rizik jako jeden z rizikových faktorů, který vyšel nad hranici přijatelnosti rizika. V budoucnu je tedy nutné, aby společnost právě zmiňované položce tržeb věnovala dostatečnou pozornost. Společnost CZ – Carbon má samozřejmě určité kontrakty nasmlouvané dopředu. Díky tomu by následně pokles tržeb neměl být tak velký. Na plánovanou odstávku výroby se společnost také může určitým způsobem připravit. Jedna možnost je tzv. předzásobení se, kdy společnost bude vyrábět více než v normálním provozu a přebytky uloží ve svém skladu. To by mělo alespoň částečně pokrýt dobu, kdy společnost nebude moci vyrábět. Další možností je dohoda s odběrateli, kdy na plánovaný termín odstávky nebude expedováno žádné zboží. Odběratelé budou o této odstávce v dostatečném předstihu informováni a společnosti CZ – Carbon tak nebudou hrozit případné pokuty za nedodání objednaného zboží ve stanoveném termínu. Tohle vše tedy spadá pod rizikový faktor omezení popř. výpadek výroby při stěhování společnosti. Do položky tržeb se řadí ještě jeden rizikový faktor a to předpokládané zvýšení objemů výroby při přestěhování do nových prostorů společnosti. Tento rizikový faktor je na rozdíl od všech předcházejících pozitivní, takže jeho dopad na společnost by pro ni byl naopak příznivý. Předpokládané zvýšení výroby souvisí také s pořízením nového výkonnějšího stroje, který by mohl navýšit svoji produktivitu až od 20 %.

Jako další rizikový faktor vyšla u analýzy citlivosti **výkonová spotřeba**. Do ní se řadí spotřeba materiálu, energie a služeb. To opět souvisí s rizikovými faktory, které vyšly nad hranici přijatelnosti v matici rizik. Konkrétně se jedná o faktory dostupnost a kvalifikace nových zaměstnanců a zvýšení zmetkovitosti jednotlivých produktů společnosti. Rizikový faktor dostupnost a kvalifikace nových zaměstnanců konkrétně souvisí s náklady na zaškolení nových zaměstnanců. Tyto náklady spadají do položky služby, která se díky nim navýší. Druhý rizikový faktor týkající se zvýšení zmetkovitosti souvisí s předchozím rizikovým faktorem, jak již bylo několikrát zmiňováno. Konkrétně tento faktor negativním způsobem ovlivní položku spotřeba

materiálu a energie. Je samozřejmé, že díky zvýšení zmetkovitosti dojde i k nárůstu spotřeby materiálu a energie. Oba rizikové faktory jsou tedy negativní a bude nutné je přinejmenším sledovat.

Rizikový faktor kvalita stavebních prací je v tomto případě poněkud ojedinělý. Jak již bylo zmíněno v kapitole č. 6.5.1, pravděpodobnost tohoto faktoru je spíše střední až nižší, ale dopad na zvolený projekt by byl kritický. Nejen, že by společnost musela doplatit stavební společnosti určité vícenáklady, ale termín dostavby celé budovy by se mohl značně posunout, což by následně narušilo plánovaný projekt přestěhování se a také koupi nových strojů. Tento rizikový faktor tedy není možné pouze sledovat, ale je nutné ho určitým způsobem ošetřit. Jeden z možných způsobů je např. vybrat renomovanou stavební společnost, která má dobré reference od svých zákazníků a už někdy podobou zakázku měla.

Závěr

Diplomová práce na téma „Analýza rizik podnikatelského projektu“ byla zpracována ve společnosti CZ – Carbon Products s.r.o., která v současné době sídlí ve Starém Plzenci – Sedlci.

Společnost CZ – Carbon má značný podíl na českém i zahraničním trhu v rámci pole svého působení. Toho dosahuje především kvalitou a dlouhou životností svých produktů. Zároveň jedna z velkých předností společnosti je poměrně obtížný a tím i nepravděpodobný vstup nové konkurence na trh. Pro následující období 3 let má společnost stanoveny několik strategických cílů, kterých by podle provedených analýz měla bez větších problémů dosáhnout.

Práce byla zaměřena na analýzu rizik vybraného podnikatelského projektu ve výše zmiňované společnosti. Tím byla koupě (výstavba) nové budovy pro společnost a následná koupě strojového vybavení pro společnost, kam se například řadí i poměrně nákladná a nutná součást výstavby a to filtr na odsávání při výrobě produktů z grafitu. Jak již bylo několikrát zmiňováno, stěhování společnosti do nových prostor je svým způsobem nevyhnutelné, protože stávající prostory ve Starém Plzenci společnosti v tuto chvíli již nevyhovují.

Ve spojení s vybraným projektem byly analyzovány rizikové faktory, které by mohly projekt určitým způsobem (pozitivně i negativně) ovlivnit. Dále byly vybrány rizikové faktory, které se vyskytly nad stanovenou hranicí přijatelnosti. Tyto rizikové faktory byly následně zpracovány i v analýze citlivosti.

Předposlední kapitola se věnovala strategickým scénářům, kde jsou nastíněny možné varianty možného budoucího vývoje společnosti. Konkrétně byly vytvořeny čtyři varianty scénářů a to očekávaný pesimistický, optimistický a realistický scénář. Pro očekávaný scénář byl použit původní finanční plán sestavený v jedné z předchozích kapitol.

Poslední kapitola se právě věnuje vhodnosti implementace zvoleného podnikatelského projektu. Pomocí provedené GAP analýzy bylo zjištěno, že v rámci stanoveného období by měly být dosaženy všechny stanovené strategické cíle a některé i částečně překročeny. Z toho následně vyplývá, že vybraný podnikatelský projekt je

pro společnost realizovatelný a je tedy vhodné daný projekt implementovat. Dále byly také navrženy opatření pro minimální dopad analyzovaných rizikových faktorů.

Do výše zmiňovaných rizikových faktorů nad hranicí přijatelnosti patří zejména dostupnost a kvalifikace nových zaměstnanců a s tím spojená zvýšená zmetkovitost produktů společnosti. Dále také omezení popř. i výpadek výroby při stěhování společnosti a následné předpokládané zvýšení objemů výroby při přestěhování se do nových prostor. Díky navrženým opatřením (a samotné analýze rizikových faktorů) by zvolený projekt měl být pro společnost lépe a hlavně snadněji realizovatelný. Společnost je také pomocí navržených strategických scénářů připravena na situace, které mohou v souvislosti s realizací projektu nastat a může tak zvolit vhodná protiopatření. Bohužel téměř žádný rizikový faktor nelze ošetřit stoprocentně a ve většině případů by to bylo i zbytečné. Je vhodné tyto rizikové faktory ošetřit takovým způsobem, aby jejich dopad na zvolený projekt a následně i na celou společnost byl minimální.

Díky této diplomové práci má vedení společnosti nastíněn výhled jejího budoucího možného vývoje a také dává ve spojení s vybraným podnikatelským projektem možnost vyvarovat se různých rizikových faktorů a s tím souvisejících nepříjemností. Na závěr je jen nutné podotknout, že bylo dosaženo stanovených cílů.

Seznam obrázků

Obr. č. 1: Organizační schéma společnosti CZ – Carbon.....	15
Obr. č. 2: Podnikatelské prostředí.....	21
Obr. č. 3: Kurz CZK/EUR	23
Obr. č. 4: Prognóza úrokové sazby dle ČNB.....	24
Obr. č. 5: Porterův model pěti sil.....	25
Obr. č. 6: Bostonská matice	30
Obr. č. 7: Bostonská matice společnosti CZ – Carbon	33
Obr. č. 8: Hranice přijatelnosti rizika projektu	71
Obr. č. 9: Matice rizik.....	71
Obr. č. 10: Porovnání výsledku hospodaření po zdanění jednotlivých scénářů v letech plánu.....	83

Seznam tabulek

Tab. č. 1: Základní údaje o společnosti	10
Tab. č. 2: Matice EFE	29
Tab. č. 3: Bostonská matice společnosti CZ - Carbon.....	32
Tab. č. 4: Ukazatele aktivity	38
Tab. č. 5: Ukazatele rentability	40
Tab. č. 6: Ukazatele likvidity.....	42
Tab. č. 7: Ukazatele zadluženosti	43
Tab. č. 8: Ukazatel ČPK	43
Tab. č. 9: Matice IFE	45
Tab. č. 10: Klíčové ukazatele výkonnosti.....	47
Tab. č. 11: Plán prodeje 2015	49
Tab. č. 12: Plán prodeje 2016	50
Tab. č. 13: Plán prodeje 2017	50
Tab. č. 14: Plán prodeje 2018	51
Tab. č. 15: Plán prodeje souhrnný	52
Tab. č. 16: Plán tržeb za vlastní výrobky dle jednotlivých skupin výrobků.....	53
Tab. č. 17: Plán tržeb za vlastní výrobky.....	54
Tab. č. 18: Plán vývoje počtu zaměstnanců.....	54
Tab. č. 19: Plán osobních nákladů	55
Tab. č. 20: Plán odpisů.....	56
Tab. č. 21: Plán výkazu zisku a ztráty 2016 – 2018	57
Tab. č. 22: Plán investic do DHM	58
Tab. č. 23: Plán rozvahy	59
Tab. č. 24: Metody ošetření rizika	64
Tab. č. 25: Rizika projektu.....	70
Tab. č. 26: Analýza citlivosti pro rok 2016	73
Tab. č. 27: Analýzy citlivosti pro rok 2017	74
Tab. č. 28: Analýza citlivosti pro rok 2018	75
Tab. č. 29: Pesimistický scénář.....	78
Tab. č. 30: Optimistický scénář	80
Tab. č. 31: Rozdělení pravděpodobností scénářů	81
Tab. č. 32: Realistický scénář	82

Tab. č. 33: GAP analýza pro rok 2016	84
Tab. č. 34: GAP analýza pro rok 2017	85
Tab. č. 35: GAP analýza pro rok 2018	85

Zkratky

BCG	Boston Consulting Group
CZK/EUR	Kurz česká koruna/euro
ČPK	Čistý pracovní kapitál
ČNB	Česká národní banka
ČD	České dráhy
DOP	Doba obratu pohledávek
DOZ	Doba obratu zásob
DOZ _v	Doba obratu závazků
DP	dopravní podnik
DHM	dlouhodobý hmotný majetek
EBIT	zisk před zdaněním a úroky
EBT	zisk před zdaněním (hrubý zisk)
EFE	External forces evaluation
IFE	Internal forces evaluation
ISO	International Organization for Standardization (Mezinárodní organizace pro standardizaci)
JIT	Just in Time (právě včas)
KPI	klíčové ukazatele výkonnosti
ks	kus (jednotka množství)
MHD	městská hromadná doprava
p.a.	per annum (ročně)
PRIBOR	Prague InterBank Offered Rate

SP	sociální pojištění
s.r.o.	společnost s ručním omezeným
THP	technicko – hospodářský pracovník
ZP	zdravotní pojištění
ZSSK	Železničná spoločnosť Slovensko

Seznam použité literatury

Interní a propagační materiály společnosti CZ – Carbon Products s.r.o.

Knižní publikace

FOTR, Jiří, HNILICA, Jiří. *Aplikovaná analýza rizika ve finančním managementu a investičním rozhodování. 2. aktualizované a rozšířené vydání*, Praha: Grada Publishing, a.s., 2014, ISBN 978-80-247-5104-7.

FOTR, Jiří, SOUČEK, Ivan. *Investiční rozhodování a řízení projektů*, Praha: Grada Publishing, a.s., 2011, ISBN 978-80-247-3293-0.

FOTR, Jiří, VACÍK, Emil a kol. *Tvorba strategie a strategické plánování. Teorie a praxe*, Praha: Grada Publishing, a.s., 2012, ISBN 987-80-247-3985-4.

HADRABA, Jaroslav. *Marketing. Produktový mix – tvorba inovací produktů*, Plzeň: Vydavatelství a nakladatelství Aleš Čeněk, s.r.o., 2004, ISBN 80-86473-89-9.

KNÁPKOVÁ, Adriana, PAVELKOVÁ, Drahomíra. *Finanční analýza. Komplexní průvodce s příklady. 2. rozšířené vydání*, Praha: Grada Publishing, a.s., 2013, ISBN 978-80-247-4456-8.

MAŘÍK, Miloš. *Metody oceňování podniku: Proces ocenění, základní metody a postupy*. 1. vydání, Praha: Ekopress, 2003, ISBN 80-86119-57-2.

PROCHÁZKOVÁ, Dagmar, VLACH, Pavel. *ÚZ 1110 – Vzorový účtový rozvrh 2016, Rozvaha a výsledovka 2016*, Nakladatelství Sagit, a.s., 2016. ISBN 978-80-7488-141-1.

SMEJKAL, Vladimír, RAIS, Karel. *Řízení rizik ve firmách a jiných organizacích. 4. aktualizované a rozšířené vydání*, Praha: Grada Publishing, a.s., 2013, ISBN 978-80-247-4644-9.

ŠULÁK, Milan, VACÍK, Emil. *Strategické řízení v podnicích a projektech*, Praha: EUROPRESS, 2005. ISBN 80-86754-35-9.

ZUZÁK, Roman, KÖNIGOVÁ, Martina. *Krizové řízení podniku. 2., aktualizované a rozšířené vydání*, Praha: Grada Publishing, a.s., 2009. ISBN 978-80-247-3156-8.

Internetové zdroje

Aktuální prognóza ČNB. [online]. Česká národní banka, 2003 – 2016. [cit. 2016-02-17]. Dostupné na: http://www.cnb.cz/cs/menova_politika/prognoza/#inflace.

Kurzy devizového trhu. [online]. Česká národní banka, 2003 – 2016. [cit. 2015-12-15]. Dostupné na: http://www.cnb.cz/cs/financni_trhy/devizovy_trh/kurzy_devizoveho_trhu/denni_kurz.jsp.

Elektrina a plyn v roce 2016. [online]. CenyEnergie.cz, 2016. [cit. 2016-02-17]. Dostupné na <http://www.cenyenergie.cz/elektrina-a-plyn-v-roce-2016/#/promo-ele>.

Finanční analýza sféry za rok 2014. [online]. Ministerstvo průmyslu a obchodu - Finanční analýzy podnikové sféry průmyslu a stavebnictví, 2005. [cit. 2015-12-28]. Dostupné na: <http://www.mpo.cz/dokument157262.html>.

Jak poznáte rentabilní společnost? [online]. Investujeme.cz. Fincentrum a.s., 2006 – 2016. [cit. 2015-7-11]. Dostupné na: <http://www.investujeme.cz/jan-poznate-rentabilni-spolecnost/>.

Kurzy Euro. [online]. E15.cz | Zprávy. Mladá fronta a.s., 2016 [cit. 2016-02-17]. Dostupné na <http://zpravy.e15.cz/financni-data/kurzy-men/mena/EUR>.

Mersen UK. [online]. Mersen, 2016. [cit. 2016-02-22]. Dostupné na: <https://www.mersen.com/en/landing-pages/l/mersen-uk.html>.

O společnosti Schunk. [online]. Schunk, 2013. [cit. 2016-02-22]. Dostupné na: <http://www.schunk.cz/schunk-group/o-nas>.

Sborník článků a rozhovorů k oslabení kurzu koruny. [online]. Česká národní banka, 2014. [cit. 2015-10-10]. Dostupné na http://www.cnb.cz/miranda2/export/sites/www.cnb.cz/cs/o_cnb/publikace/download/sbornik_oslabeni_koruny.pdf.

Úplný výpis z obchodního rejstříku. [online]. Veřejný rejstřík a sbírka listin. Ministerstvo spravedlnosti České republiky, 2012 - 2015. [cit. 2015-10-10]. Dostupné na <https://or.justice.cz/ias/ui/rejstrik-firma.vysledky?subjektId=669532&typ=UPLNY>.

Výnosy z dlouhodobých státních dluhopisů (měsíčně). [online]. Databáze Eurostatu. [cit. 2015-30-11]. Dostupné na: <http://apl.czso.cz/pll/eutab/html.h?ptabkod=teimf050>.

Seznam příloh

Příloha A – loga společnosti CZ – Carbon

Příloha B – areál společnosti CZ – Carbon ve Starém Plzenci

Příloha C – portfolio produktů společnosti

Příloha A – loga společnosti CZ – Carbon

Staré logo společnosti CZ - Carbon



Aktuální logo společnosti CZ – Carbon



Příloha B – areál společnosti CZ – Carbon ve Starém Plzenci



Příloha C – portfolio produktů společnosti

Uhlíkové kartáče



Laboratorní kelímky



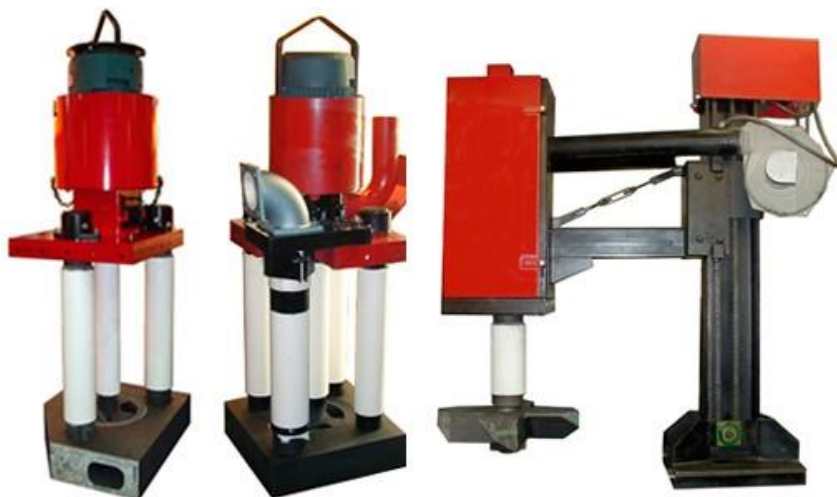
Uhlíková smykadla



Uhlíkové lišty



Grafitové pumpy



Abstrakt

VOHNOUTOVÁ, Eliška. *Analýza rizik podnikatelského projektu.* Diplomová práce. Plzeň: Fakulta ekonomická ZČU v Plzni, 99 s., 2016

Klíčová slova: rizikový faktor, analýza citlivosti, strategické scénáře, analýza prostředí

Předložená diplomová práce se zabývá tématem analýzy rizik podnikatelského projektu ve vybraném podniku. Diplomová práce shrnuje teoretické poznatky risk managementu, které jsou podkladem pro zpracování praktické části. Práce je zpracována ve společnosti CZ – Carbon Products s.r.o., která se zabývá zejména výrobou produktů z grafitu. V úvodní části je představena vybraná společnost, naformulována strategická východiska a provedena analýza prostředí. Dále je představen konkrétní podnikatelský projekt a sestaven finanční plán. Na základě identifikovaných rizikových faktorů jsou definována doporučující opatření s cílem tyto rizikové faktory ošetřit.

Abstract

VOHNOUTOVÁ, Eliška. *Risk Analysis of the Business Project.* Diploma Thesis. Pilsen: Faculty of Economics, University of West Bohemia, 99 p., 2016

Key words: risk factor, analysis of sensitivity, strategy scripts, analysis of environment

The aim of this is risk analysis of the business project in the selected company. It summarizes theoretical knowledge of this risk management and builds on this in the practical part of the thesis. The company selected for the thesis elaboration is CZ – Carbon Products s.r.o. and engaged in the manufacturing of graphite products. There is an introduction of CZ – Carbon Products s.r.o. in the first part. Furthermore, there is a formulation of company mission, vision as well as strategic goals and an environmental analysis. The thesis then introduces the concrete business project and deals with the establishment of a financial plan. Based on identified risk factors, it defines action points and measures to mitigate these risks.