

Technická univerzita Liberec

Hospodářská fakulta

BAKALÁŘSKÁ PRÁCE

Vedoucí práce: Ing. Jiří Tuvora, Ph.D. - Katedra účetnictví a účetnictví

Konzultant: Ing. Jaroslav Štěpánek - Katedra účetnictví a účetnictví

Počet stran: 1

Počet příloh: 1

1995

Jiří Tuvora

76.5.1995

Technická univerzita Liberec

Hospodářská fakulta

Obor

Podniková ekonomika

Úvěrová a investiční politika banky

HF - PE - 016

Jiří T u v o r a

UNIVERZITNÍ KNIHOVNA
TECHNICKÉ UNIVERZITY V LIBERCI



3146065767

Vedoucí práce: ing. Hana Bezoušková - Katedra financí a účetnictví

Konzultant: ing. František Barák - Bankovní dům SKALA

Počet stran: 37

Počet příloh: 5

26. 5. 1995

VYSOKÁ ŠKOLA STROJNÍ A TEXTILNÍ V LIBERCI

Hospodářská fakulta

Katedra financí a účetnictví

Školní rok 1994/95

ZADÁNÍ BAKALÁŘSKÉ PRÁCE

pro

Jiřího T u v o r u

obor č. 6268 - 7 Podniková ekonomika

Vedoucí katedry Vám ve smyslu zákona č. 172/1990 Sb o vysokých školách a navazujících předpisů určuje tuto bakalářskou práci:

Název tématu: Úvěrová a investiční politika banky

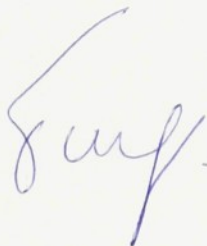
*Politika úvěrová
Úvěrová politika
Bankovníctví - úvěry*

Zásady pro vypracování:

- Právní úprava bankovníctví.
- Investiční činnost bank, bankovní zdroje, likvidita.
- Úvěrová politika bank.
- Posouzení konkrétní žádosti o úvěr.

Místopřísežně prohlašuji, že jsem bakalářskou práci vypracoval samostatně s použitím uvedené literatury pod vedením vedoucího a konzultanta.

V Liberci dne 26. 5. 1995

A handwritten signature in blue ink, appearing to be 'Gump', written in a cursive style.

Obsah:

1. Úvod	7
2. Vývoj bankovníctví	8
3. Situace v České republice	9
4. Bankovní zdroje	11
5. Řízení aktiv a pasiv	13
6. Investiční činnost bank	14
7. Úvěrová politika bank	15
7.1. Organizace úvěrového úseku	16
7.2. Stanovení úvěrových limitů	17
7.3. Hodnocení úvěrových návrhů	17
7.3.1. Obchodní riziko	18
7.3.2. Finanční riziko	18
7.4. Stanovení záruk	22
7.5. Stanovení ceny úvěru	24
7.6. Schvalování úvěru a jeho realizace	25
7.6.1. Schvalování úvěru	25
7.6.2. Realizace úvěru	26
7.6.3. Právní náležitosti ručení	27
7.7. Sledování úvěru a úvěrového rizika	28
7.7.1. Průběžné sledování	28
7.7.2. Podrobné prověrky	29
7.7.3. Klasifikace pohledávek	29
7.7.4. Kontrola úvěrového portfolia	30
7.8. Vymáhání úvěrů	30
8. Posouzení žádosti o úvěr	33
9. Závěr	42
Seznam příloh a přílohy	

Seznam použitých zkratk a symbolů

apod.	- a podobně
atd.	- a tak dále
a.s.	- akciová společnost
BCP	- burza cenných papírů
ČNB	- Česká národní banka
ČNR	- Česká národní rada
č.	- číslo
FNM	- Fond národního majetku
HNIM	- Hmotný a nehmotný investiční majetek
IPB	- Investiční a Poštovní banka
kap.	- kapitola
Kč	- korun českých
Kčs	- korun československých
MF	- ministerstvo financí
mil.	- milion
např.	- například
pozn.	- poznámka
SBČS	- Státní Banka Československá
Sb.	- sbírka
s.p.	- státní podnik
str.	- stran(a)
tab.	- tabulka
tis.	- tisíc
tzv.	- tak zvané
Zk.	- zákon
ZO	- zahraniční obchod

1. ÚVOD

V současné době se naše ekonomická reforma, jejímž jádrem je změna systému alokace zdrojů blíží ke svému závěru. Privatizace státního majetku je až na několik málo výjimek pomalu ukončena. Do budoucna se předpokládá pokračování zatím pozitivního vývoje naší ekonomiky s mírným hospodářským růstem. Současně s transformací ekonomiky došlo v průběhu posledních čtyř let i k transformaci našeho bankovního systému, který se musel přispůsobit novým ekonomickým podmínkám, ale dosažení optimálního stavu ještě nějaký čas potrvá.

Přes nemálé počáteční problémy některých bank se jejich úloha v naší ekonomice i jejich počet postupně stabilizuje. Z minulosti víme, že banky tu jsou proto, aby financovaly aktivity podniků v různých hospodářských odvětvích. Současné podmínky sice zvýšily počet možností, jak krýt investiční činnost podniků, ale bankovní úvěr stále zůstává jedním z nejpoužívanějších finančních zdrojů. Úvěrová politika bank je jednou z její neaktivnějších činností, ale i jednou z nejkritizovanějších oblastí bankovního života.

Cílem práce není popis žádného konkrétního peněžního ústavu a jeho úvěrové politiky, ani výčet bankovních produktů, s kterými je možné se dnes setkat. Přesto, ale ve své práci vycházím z podkladů pro poskytování úvěrů Bankovního domu SKALA a Investiční a poštovní banky. Práce je zaměřená na současný stav právní úpravy bankovníctví a jeho problémů, rozbor bankovních činností se zaměřením na proces úvěrové politiky bank. Navržení vhodných poměrových ukazatelů, stanovení zástav a možných postupů při řešení problematických úvěrů.

Na závěr je zařazeno posouzení konkrétní žádosti o úvěr na privatizaci strojírenského podniku, který má v současné době velké problémy a jeho ekonomická situace není zrovna "růžová".

2. VÝVOJ BANKOVNICTVÍ

Banka je specializovaná úvěrově-finanční instituce. Jedna z jejích důležitých funkcí, bez ohledu na její specializaci, je soustřeďování dočasně volných peněžních prostředků a jejich následné poskytování formou úvěrů. Banky se postupně vyvinuly z činností směnárníků, kteří za úplatu poskytovali služby, jako například, kontrola pravosti, úschova a vážení mincí atd., v Itálii (Benátky) ve 12.století,(1409-Janov). Postupem času se rozšířily i do dalších zemí (1609-Amsterdam, 1619-Hamburk, 1694-Bank of England). Bankovníctví se začalo velmi rychle rozvíjet zejména od 17.století v souvislosti se zavedením směnek, šeků a později i bezhotovostních (žirových) peněz. Od té doby se banky staly centry platebního styku společnosti.

Obrovský rozvoj obchodních bank nastal ve 20.století, hlavně po 2.světové válce. V této době se vytvořily dva základní typy bankovního systému jednostupňový a dvoustupňový, přičemž oba dva mají další modifikace. Jednostupňový bankovní systém je charakteristický tím, že všechny operace provádí jediná (centrální) banka. Obvykle zde existují i další banky, ale ty jsou zcela závislé na bance centrální. Naopak dvoustupňový bankovní systém je tvořen centrální bankou pověřenou emisí bankovek a výše uvedenou regulací bank, které s penězi obchodují. Jednostupňový bankovní systém je typický pro socialistické země,

kde nyní probíhá jeho transformace na dvoustupňový.

Jak postupně rostl význam bank, hlavně jejich ekonomický vliv na život celé společnosti, tak i jejich bankroty, se staly příčinnou nutnosti kontroly jejich činnosti a důvodem pro založení tzv. státních (centrálních) bank, jenž tuto kontrolu měly zabezpečovat. Dnes je tato kontrola uskutečňována monetární politikou centrální banky, jenž má přímé (administrativní) a nepřímé (tržní) nástroje. Mezi nepřímé nástroje patří diskontní sazba, povinné minimální rezervy, operace na volném trhu, reeskont směnek, lombardní úvěr, konverse a swapy, intervence devizového kurzu. Přímými nástroji jsou pravidla likvidity, úvěrové kontingenty, povinné vklady a různá doporučení a výzvy.

Obecně můžeme tvrdit, že každá obchodní banka má tři základní cíle solventnost, likviditu, rentabilitu. Pro dosažení těchto cílů provádějí řadu operací, které dělíme na aktivní (poskytování úvěrů) a pasivní (přijímání vkladů, vydávání obligací a vlastních akcií). Dále banky provádějí zprostředkovatelské operace jako převody depozitních peněz, správu cenných papírů, prodej valut a další služby klientům.

3. SITUACE V ČESKÉ REPUBLICE

Naše bankovní soustava byla za Rakouska-Uherska a před 2. světovou válkou jedna z nejrozvinutějších v Evropě. Po 2. světové válce je pro ní charakteristický jednostupňový bankovní systém. To bylo dáno znárodněním akciových a zrušením soukromých pojišťoven dekrety prezidenta republiky č. 102 a č. 103/1945 Sb. a dalším rušením

činnosti obchodních bank, úvěrových družstev a spořitelén v období 1946-1948, které byly obvykle převedeny do Státní banky.

Malé náznaky decentralizace se projevíly v letech 1963 až 1969, kdy byla zřízena Československá obchodní banka, Československá státní spořitelna, která je od roku 1969 rozdělena na Českou a Slovenskou. Dále zde byla Živnostenská banka a dvě pojišťovny. I přesto měla SBČS v našem bankovním systému dominantní postavení. Do 80.let byla SBČS závislá na rozhodnutí vlády, ministerstev, případně dalších orgánů. V tomto období dochází k částečnému osamostatnění SBČS především v souvislosti s přijetím Zásad měnové politiky formou zákona. V roce 1990 dochází k reformě našeho jednostupňového bankovního systému na dvoustupňový, pro který máme velmi dobré historické předpoklady.

Počet bank působících na našem území ve srovnání s rokem zahájení bankovní reformy prudce vzrostl, cca o 50 bank. Jedním z důvodů byly mírné vstupní podmínky. "SBČS stanovila v roce 1990 tyto základní kritéria pro získání oprávnění k provádění bankovních operací. Jsou to:

- minimální výše složeného kapitálu 50 mil. Kčs(od 1.1.1991 250 mil. Kčs),
- profesionální připravenost žadatelů,
- kvalifikovanost osob ve vedení banky,
- technologické a bezpečnostní předpoklady k provádění bankovních činností." [1]

V současné době lze říci, že Česká Republika má tržně fungující dvoustupňový bankovní systém, který tvoří Česká Národní Banka a několik desítek obchodních bank. Úloha ústřední banky České republiky

je zakotvena především v ústavě a v zákonu ČNR č.6/1993 Sb. o ČNB a ve velké míře i v devizovém zákonu. Právní postavení obchodních bank specifikuje zákon č.21/1992 Sb., o bankách. Z důvodu stálého růstu počtu bank, ale i problémů některých bank rozhodla Bankovní rada ČNB o zpřísnění povolovacího řízení při vzniku nových bank. Minimální výše základního kapitálu nových bank vzrostla z 300 mil. Kč na 500 mil. Kč a základní jmění musí být složeno v hotovosti a uloženo na účtu ČNB. Základní jmění musí navýšit i dříve založené banky, což by jim mohlo způsobit nemalé problémy.

Jak je vidět z výše uvedeného zákona o bankách, jde ještě o federální zákon, který je ve spoustě věcí nedokonalý. Zákon např. stanovil podíl jednotlivého peněžního ústavu na relevantním trhu. Problematická je též otázka vyjímek z bankovního tajemství, jejichž ustanovení se obvykle dá vyložit dvojznačně. Dosavadní úprava tohoto zákona "preferuje" pobočky zahraničních bank, které narozdíl od domácích, neskládají žádný základní kapitál. Po krizi tří bank (Banka Bohémia, AB Banka, Kreditní a průmyslová banka) došlo k zpřísnění bankovního dohledu ČNB, což vedlo k novele systému jištění vkladů, povinné pojištění a prerogativě bankovního dohledu.

4. BANKOVNÍ ZDROJE

Aby banka mohla provádět aktivní operace musí nejdříve získat dostatečné zdroje, kterými tyto operace kryje.

1. Vlastní zdroje

Jsou kvalitativně významné a tvoří je akciový kapitál a různé druhy rezerv. Tvoří asi tak desetinu celkových prostředků banky. Úloha vlastního kapitálu je především při vzniku banky, financování ztrát, mimořádném výběru vkladů, vytváření důvěry a brzda při poskytování úvěrů. Banky tvoří vlastní kapitál ze zisku, dodatečnou emisí akcií, fúzí, emisí poziskovaných listů.

2. Cizí zdroje

- a) *primární* - vklady od právnických a fyzických osob
 - termínované vklady a certifikáty
 - bankovní obligace (dluhopisy)
- b) *sekundární* - půjčky od jiných bank realizované na mezibankovním trhu
 - refinanční úvěr a reeskont směnek centrální bankou
 - nákup peněz od nebankovních finančních organizací.

Pro banku je velmi důležité stanovení ceny primárních zdrojů, tak aby jich měla dostatek pro krytí svých aktivních operací. Některé banky nedoceňují význam vkladů od obyvatelstva. Výzkumy byla zjištěna určitá konzervativnost občanů, která upřednostňuje nižší výnos (úrok), ale vyšší záruky. Tím to jsou zvýhodněny tradiční peněžní ústavy jako je Česká spořitelna. Existuje zde i určitá nedůvěra k novým produktům, která podle mne časem odpadne a tyto produkty se stanou vyhledávanějšími možnostmi rozložení finančních prostředků domácností. Jedná se především o různé termínované a depozitní vklady, certifikáty, apod.. A toto je pro banky jedna z příležitostí, jak získat dlouhodobější zdroje.

5. ŘÍZENÍ AKTIV A PASIV

Je možné tvrdit, že oddělení pověřené touto činností je jakým si srdcem banky a mělo by být odděleno od ostatního bankovního života. Tento proces se skládá z několika činností:

- a) *Dealing* - nákupy pokladničních poukázek, bondů, hotový peněz a repooperace, úvěrové linky u jiných bank, devizové operace.
- b) *Kontrola povinných minimálních rezerv*, které jsou 12% z běžných účtů a 3% z termínovaných vkladů za dekádu.
- c) *Likvidita* = aktivum musí být lehce převoditelné na peníze
- d) *Solventnost* = schopnost hradit své závazky a předcházet úpadku
- e) *Struktura aktiv a pasiv* - snaha o sladění struktury aktiv a pasiv v čase
- f) *Hospodářský plán* - rozvoj
- g) *correspondent banking* - získávání informací o dalších bankách.

Řízením aktiv a pasiv si každá banka kontroluje svou likviditu. Tedy udržet si schopnost na požádání vyplatit vklady tak, aby nenastala situace kdy jsou dlouhodobé úvěry kryty pouze krátkodobými vklady. Proto určuje sumu peněz, která je určena pro úvěry, nebo pro jiné operace s větší likviditou. Nákupem pokladničních poukázek a státních dluhopisů si banka udržuje svou likviditu na dobré úrovni. Dále jsou využívány pro snížení daňové povinnosti výběrem emitenta buď ČNB nebo MF ČR a to podle svého možného hospodářského výsledku.

6. INVESTIČNÍ ČINNOST BANK

Investice jako ekonomická činnost je chápána jako rozvoj a rozšiřování banky, ale v tomto případě investice představují nákup cenných papírů a jejich derivátů, ale i emisi nových. V zahraničí je vstup bank na kapitálový trh různě regulován. Nejprísnější podmínky panují v USA a Japonsku, kde je odděleno investiční a obchodní bankovníctví. V poslední době se uvažuje o postupném odstranění těchto limitů, ale stále panuje určitá obava z následného neúměrného vlivu bank a omezení jejich úvěrové činnosti ve prospěch výnosnějších operací na kapitálovém trhu.

České banky do cenných papírů investovat smějí. Bankovní dohled ČNB pouze dohlíží na to, zda jsou dodržována všechna pravidla. Zákon o bankách poměrně dobře chrání vkladatele před nákupem velkého množství rizikových cenných papírů ze strany banky. Banka může podle tohoto zákona (§17), nakoupit nejvýše desetiprocentní podíl nějaké právnické osoby. Dále nemůže nabývat kapitálové účasti, které v celkovém rozsahu převyšují 25% z kapitálu a rezerv banky. Překročit daná ustanovení lze jen ve dvou případech: banka nabývá podílovou účast na společnosti, a tak kapitalizuje svůj nesplacený úvěr, nebo v případě, že banka kupuje akcie za účelem jejich prodeje třetím osobám. Při kapitalizaci pohledávek musí banka odprodat akcie do dvou let.

Vlastní investiční politika bank je spojena s rozvojem BCP. České obchodní banky, které zprostředkovávají svým klientům obchody na BCP, jako makléřské firmy, si postupem času vytváří své vlastní portfolio cenných papírů. V tomto portfoliu jsou většinou cenné papíry strategických podniků jako je např. Elektrárna Opatovice, Chemopetrol, ČEZ, energetiky atd..

O speciální investiční politice v našich podmínkách zatím ještě nelze hovořit. Obchody, které v dnešní době banky mohou provádět mají spíše "kupecký" než investiční charakter. Banky této možnosti účastnit se burzovních obchodů využívají jako další zdroj svých příjmů. Na podporu svých obchodů využívají, jak fundamentální tak technickou analýzu cenných papírů, kterými se snaží stanovit reálnou cenu cenného papíru a odhadnout jeho budoucí hodnotu.

Při obchodních bankách byly založeny investiční společnosti a fondy, které byly v první řadě nasměrovány na kuponovou privatizaci. Dnes po skončení kupónové privatizace se postupně stavají normálními investičními fondy ve srovnání s fondy běžnými v zahraničí. Podle zk. č.248/1992 Sb., o investičních společnostech a fondech, nemůže fond vlastnit více jak 10% akcií jedné společnosti a společnost 20%. S fondy pro druhou vlnu kuponové privatizace se toto procento zvýšilo na 40%. Obchodní banky se díky tomuto zákonu stávají depozitáři investičních fondů a společností, kontrolujícím této procentní účasti. Pro banky je to další zdroj příjmů.

7. ÚVĚROVÁ POLITIKA BANK

Poskytování úvěrů je a bude pro obchodní banky nejvýznamnější aktivní operací. Samotná úvěrová politika banky se formuluje, až když představenstvo stanoví úvěrovou strategii, posoudí mechanismus a postup pro řízení úvěrového rizika, které je součástí celkového finančního rizika banky. Finanční riziko vzniká při každém bankovním obchodu, kdy je banka vystavena potencionálním ztrátám.

Toto celkové riziko se skládá z dílčích rizik:

1)" Transakční rizika:

a) úvěrové - riziko nesplnění závazků druhou stranou,
- inherentní riziko produktu = schopnost získat zpět v době splatnosti jistinu a úroky, ale také zahrnuje platební riziko a riziko zajištění,

b) cenové - měnové, likvidity trhu, úrokové

2) Provozní rizika - vznikají v důsledku chyb, nedbalosti a nedostatečné kontroly.

3) Likvidní riziko - vzniká při vyrovnávání splatných finančních závazků." [2]

7.1. ORGANIZACE ÚVĚROVÉHO ÚSEKU

Struktura úvěrového úseku banky může být centralizovaná nebo decentralizovaná. Oba dva typy mají své výhody a nevýhody, ale pro situaci v České republice je nutná určitá kombinace obou dvou. To je způsobeno především velice turbulentním prostředím, daným transformací naší ekonomiky. Decentralizovaná struktura je typická pro banky vyčleněné z bývalé SBČS a naopak větší centralizace se objevuje u nově založených bank.

Hlavní výhodou decentralizované struktury je *rychlejší rozhodování* a nevýhodou jsou vyšší rizika a režijní náklady. Naopak u centralizované struktury je výhodou *snažší kontrola*, *úspora z rozsahu* (economies of scale) a nevýhodou je větší byrokracie, nižší úroveň úvěrových pracovníků a slabé reakce na změny hospodářských poměrů.

Většina bank dává přednost decentralizovanější struktuře, která zkracuje čas rozhodování o poskytnutí nebo neposkytnutí úvěru. Centralizovanou strukturu používají obvykle malé banky s nízkými objemy obchodů.

7.2. STANOVENÍ ÚVĚROVÝCH LIMITŮ

Úvěrové limity stanovuje vrcholné vedení banky. Z důvodů nemožnosti rozhodovat o každém obchodu. Je poskytována úvěrovým pracovníkům určitá samostatnost a pravomoc rozhodovat o obchodech jménem banky, aniž by se neúměrně zvýšilo riziko.

Tyto limity se stanovují pro různé oblasti (země, odvětví, klienty).

V České republice je situace specifická, protože bankovní soustava není ještě na odpovídající úrovni, která by byla srovnatelná s vyspělými zeměmi. Banky se snaží o dosažení maximálních zisků a proto raději poskytují větší úvěry, na které ještě nemají dostatečné rezervy. Z těchto příčin využívá ČNB svých přímých nástrojů a některým bankám stanovuje úvěrový limit na jednoho klienta, který banka nesmí bez povolení překročit. Pro nové menší banky se tento limit pohybuje okolo 70 mil. Kč.

7.3. HODNOCENÍ ÚVĚROVÝCH NÁVRHŮ

Hodnocení úvěrových návrhů je jednou ze základních funkcí úvěrového oddělení. Při hodnocení žádosti o úvěr, analyzuje úvěrový pracovník banky schopnost žadatele o úvěr dostat svým příslušným

platebním závazkům. Formulář žádosti o úvěr je uveden v příloze č.1.

Analýza podniku (firmy) se skládá ze dvou částí:

7.3.1. Obchodní riziko = *efektivnost objektu úvěru*

Posuzují se tyto oblasti: - vnější prostředí

- kvalita vedení
- úroveň vztahu mezi bankou a klientem
- úvěrový návrh

7.3.2. Finanční riziko = *bonita subjektu úvěru*

Jedná se o analýzu klientových finančních výkazů . Počet finančních podílových ukazatelů, které lze vypočítat je velký. Banka si musí určit ukazatele, které nejlépe vypovídají o situaci klienta. Důležité je posuzovat vývoj ukazatelů v určitém časovém období. Jedná se především o tyto ukazatele:

$$\text{běžná likvidita} = \frac{FM + KP + Za}{KPa} \quad (1)$$

(Current Ratio - CUR)

FM finanční majetek

KP krátkodobé pohledávky

Za zásoby

KPa krátkodobá pasiva

$$\text{pohotová likvidita} = \frac{FM + KP}{KPa} \quad (2)$$

(Quick Ratio, nebo Acid-Test Ratio - QUR x ATR)

$$\text{peněžní likvidita} = \frac{FM}{KPa} \quad (3)$$

(Cash Ratio - CAR)

Tyto ukazatele krátkodobé likvidity vyjadřují míru schopnosti klienta splnit včas a v plném rozsahu závazky splátek, včetně splátek úroků, které mají splatnost do jednoho roku. Za minimální hodnoty těchto ukazatelů považují banky 2,0(CUR), 1,5(QUR) a 0,1(CAR). Pro posouzení krátkodobých překlenovacích úvěrů jsou dostatečně vypovídající.

$$\text{Pracovní kapitál} = \text{oběžná aktiva} - \text{krátkodobé závazky} \quad (4)$$

Charakterizuje krátkodobou likviditu a je též označován jako čisté oběžné prostředky. Přednost pracovního kapitálu je stabilizovanost v jednotlivých letech, na rozdíl od poměrových ukazatelů likvidity (1,2,3), a dovoluje monitorovat vývoj likvidity v časové řadě ročních období. Větší pracovní kapitál poskytuje lepší ochranu před neočekávanými problémy v peněžních tocích.

$$\text{Rentabilita vlastního jmění} = \frac{Z}{VJ} \times 100 [\%] \quad (5)$$

Z zisk po zdanění

VJ vlastní jmění

(Odvětví českého průmyslu a stavebnictví vykázali v roce 1992 rentabilitu vlastního jmění 3,31%).

$$\text{Rentabilita celkového kapitálu} = \frac{ZUD}{\text{aktiva}} \times (1-d) = \frac{Z+U \times (1-d)}{\text{aktiva}} \times 100 [\%] \quad (6)$$

ZUD zisk před úroky a daněmi

d daňová sazba v desetinném vyjádření

$U \times (1-d)$ zdaněné úroky

Vyjadřuje výkonnost veškerého kapitálu působícího v podniku, platí zde

podmínka pro použití cizích zdrojů, že rentabilita vlastního kapitálu(5) má být větší než rentabilita celkového kapitálu(6). Obdobně lze tyto vztahy použít pro výpočet rentability před zdaněním.

$$\text{Rentabilita nákladů} = \frac{\text{PHV}}{\text{PN}} \times 100 [\%] \quad (7)$$

PHV provozní hospodářský výsledek (provozní zisk)

PN provozní náklady

Minimální hodnota tohoto ukazatele by neměla klesnout pod 10%.

$$\text{Provozní míra zisku} = \frac{\text{PHV}}{\text{Tr}} \times 100 [\%] \quad (8)$$

Tr tržby z realizace

Pod 5ti % hranicí není klient schopen splácet, vyšší provozní míra zisku vyjadřuje solidnost klienta. Obvyklá hodnota se pohybuje mírně nad běžnou úrokovou mírou, asi 20%.

$$\text{Úrokové krytí} = \frac{\text{ZUD}}{\text{placené úroky}} \quad (9)$$

Vysoké hodnoty tohoto ukazatele vyjadřují dostatečný prostor pro úhradu úroků i při případném poklesu zisku klienta před úroky a daněmi.

$$\text{Míra krytí úroků} = \frac{\text{PCF}}{\text{placené úroky}} \quad (10)$$

PCF provozní cash flow

PCF = hotovost vytvořená provozem podniku + úroky x (1-daňová sazba)

Měla by být porovnávána s ukazatelem (9). Vyjadřuje schopnost platit úroky, tedy dostatek pohotových peněžních prostředků.

$$\text{Podíl pohledávek a závazků} = \frac{\text{pohledávky}}{\text{závazky}} \quad (11)$$

Optimální jsou hodnoty od 1,2 do 1,5 , ale mohou být i nepatrně pod 1,0.

$$\text{Celková zadluženost} = \frac{CZ}{\text{aktiva celkem}} \times 100[\%] \quad (12)$$

CZ cizí zdroje

Nebo-li věřitelské riziko, jehož hodnota by se měla pohybovat od 30% do 60%, aby při případném konkurzu byly pohledávky uspokojeny z konkurzní podstaty dlužníka. Pravděpodobnost budoucího konkurzu je tím větší, čím je větší dlouhodobá zadluženost klienta.

$$\text{Dlouhodobá zadluženost} = \frac{DÚ}{VJ} \times 100[\%] \quad (13)$$

DÚ dlouhodobé úroky

$$\text{Podíl cizích zdrojů a cash flow} = \frac{CZ}{CF} \quad (14)$$

U některých bank činí tento ukazatel maximálně 3,5.

Některé peněžní ústavy důvěřují více tržbám než zisku. Sledují poměr cizích zdrojů k tržbám (K). Vycházejí ze zkušenosti, že rostoucí poměr K vede k hospodářské labilitě podniku.

$$K = \frac{CZ}{T} \quad (15)$$

T tržby

$$\text{Krytí zásob} = \frac{\text{pracovní kapitál}}{\text{zásoby}} \times 100[\%] \quad (16)$$

Důležitým hlediskem je velikost pracovního kapitálu (5). Uvádí se, že pracovní kapitál má být alespoň 35% až 50% zásob.

$$\text{Doba návratnosti úvěru} = \frac{BUc}{DZO} [\text{doba}] \quad (17)$$

BUc bankovní úvěry celkem

DZO disponibilní zisk a odpisy

Ideálním stavem je hodnota 1, tedy 1rok. Od 6ti let výše se jedná o dlouhodobý úvěr.

Jak už jsem uvedl, poměrových ukazatelů existuje celá řada. Záleží pouze na bance, které z ukazatelů považuje za nejlépe vypovídající o situaci klienta, ale především na vyhodnocení takto získaných ukazatelů a stanovení jejich přijatelných hodnot. Banky obvykle mají svůj vlastní software zabezpečující výpočty poměrových ukazatelů, kterých je pak mnohem více. Jako základní si každá banka stanoví maximálně 10 ukazatelů. Ostatní slouží jako doplňkové. Jako doplňkové mohou být i průměrné mzdy, velikost rabatu u obchodních organizací, přiměřenost běžných dluhů, rentabilita tržeb, atd..

7.4. STANOVENÍ ZÁRUK

Klient může ručit následujícími způsoby:

- a) vlastní nemovitosti
- b) nemovitým majetkem další osoby jako ručitele

Klient předkládá výpis z listu vlastnictví předmětné nemovitosti, znalecký posudek odborně zpracovaný, popřípadě kupní smlouvu a fotografie objektu. Po posouzení hodnoty objektu bankou je možné brát cca 70% výše odhadní ceny, jako krytí úvěru.

- c) prohlášením ručitele

V případě této záruky předloží žadatel o úvěr výpis z obchodního rejtríku ručitele, ekonomické výkazy (výsledovka, rozvaha, daňové přiznání) jak za předchozí rok, tak za rok běžný. Tato záruka se uplatňuje

pouze v případě velmi kvalitních právnických osob.

d) bankovní zárukou

Je jí nutné velmi pečlivě posuzovat v závislosti na charakteru, velikosti a image banky, jež by tuto záruku poskytla. Nejvhodnějšími jsou záruky od Komerční banky a.s., Investiční a poštovní banky a.s. a České spořitelny a.s..

e) vinkulací vkladu

Toto ručení se uplatňuje při možnosti vinkulace:

- depozitního vkladu
- termínovaného vkladu (termín vkladu nesmí být kratší než termín úvěru)
- devizového účtu
- vkladní knížky.

Tato vinkulace se provede ve výši poskytovaného úvěru a úroků z něj vyplývajících na celou dobu čerpání úvěru.

f) předměty leasingu

Předměty leasingu (většinou vozidla a stroje) je možné brát jako záruku pouze v případě leasingových společností, a to do výše 60% kupní ceny.

g) případně další, podle individuálního rozhodnutí banky a klienta

V případě této formy ručení je důležitý individuální přístup k posuzování kvality záruky (např. depozitní certifikáty, akcie, zlato, starožitnosti, umělecká díla, cese pohledávek,...). Nejčastěji připadají v úvahu první dva případy, další je nutné posoudit podle možnosti banky a momentální situace. Obecně lze říci, že akcie jsou ohodnoceny průměrnou

tržní cenou za určité období a z této ceny se jako záruka uplatní 50 až 70% v závislosti na kvalitě cenného papíru a trendech, tak aby byly pokryty případné náklady. Banky v současnosti neakceptují krytí drahými kameny a šperky. Movité ručení (vozidla, stroje,...) se uplatňuje výjimečně v závislosti na posouzení kvality záruky i podnikatelského záměru. Pojištění movitých věcí se vinkuluje ve prospěch banky.

U všech výše stanovených záruk banka posuzuje také jejich vhodnost a přiměřenost. Jedná se především o jejich likviditu a možnou prodejní cenu, která se často od ceny odhadní liší. Hodnota zástavy nesmí několikanásobně převyšovat výši úvěru z důvodu následné špatné likvidity při vymáhání pohledávky.

7.5. STANOVENÍ CENY ÚVĚRU

Stanovení výše ceny úvěru je základním prvkem celkového řízení banky a podstatným činitelem zvyšování ziskovosti banky. Stanovení ceny je ovlivňováno několika faktory:

- a) Podmínky trhu - cena je funkcí nabídky a poptávky.
- b) Konkurence - chce-li banka přilákat zákazníka musí při stejných podmínkách nabídnout nižší úrokovou míru nebo lepší podmínky.
- c) Požadavky stanovené orgány bankovního dohledu; týkají se především kapitálové přiměřenosti bank a efektivnějšího řízení a oceňování kapitálu.

- d) Zvýšení nákladů bank na finanční zdroje - zvyšuje se náročnost zákazníků a banky jsou nuceny nabízet přitažlivější úroky za jejich depozita; tím se automaticky snižuje bankovní marže.
- e) Charakter transakce - banky si obvykle účtují příplatek za složitější obchody vyžadující speciální znalosti a kvalifikaci pracovníků. Dalším faktorem pro rozhodování o ceně jsou i náklady na přípravu transakce.
- f) Obchodní strategie - snahou bank je penetrovat na nový specifický trh a tak jsou úrokové míry viditelně nižší než běžné, které mají tento rozdíl vyrovnat.
- g) Vztah banky a klienta - snaha o udržení dobrého zákazníka vede k poskytování zvýhodněných podmínek tzv. prime rate.

Většina českých bank si stanoví základní cenu úvěru, která vychází především z cen finančních zdrojů a nákladů a tu pak podle druhu transakce upravuje.

7.6. SCHVALOVÁNÍ ÚVĚŘŮ a JEHO REALIZACE

7.6.1. Schvalování úvěrů

Proces schvalování úvěrů je jedním z klíčových prvků mechanismu řízení v rámci banky. Schvalování úvěru představuje rozhodnutí o poskytnutí úvěru, čímž se klientovi svěruje část finančních zdrojů banky. Smyslem schvalování úvěrů je především snaha zajistit jejich vysokou

kvalitu, stanovit cenu odpovídající riziku, ale také usnadnění komunikace uvnitř banky. "Existují tři základní způsoby procesu schvalování úvěru:

- 1) *Individuální pravomoc* - úvěr schvaluje jediná osoba v rámci své osobní pravomoci, která je dána výší úvěru.
- 2) *Společná pravomoc* - úvěr schvalují dvě nebo několik osob společně.
- 3) *Úvěrový výbor* - úvěr schvaluje skupina osob, vedení banky, jednajících společně jako výbor." [2]

Po porovnání výhod a nevýhod těchto tří způsobů schvalování úvěrů se nejefektivnější zdá být kombinace úvěrového výboru a individuální nebo společné pravomoci. Výběr jednoho z těchto tří způsobů se musí skloubit s již stanovenou strukturou úvěrového úseku. Je málo bank, které považují za užitečné schvalování všech žádostí úvěrovým výborem. Pro současnou situaci u nás, se zdá být právě tato forma schvalování nejvhodnější. Některé banky využívají určitá omezení pravomocí při schvalování úvěru, jde hlavně o složitější a dlouhodobé transakce.

7.6.2. Realizace úvěru

Schválením úvěru nastává etapa jeho realizace. Připraví se úvěrová smlouva, jejím podpisem vzniká hospodářský závazek mezi bankou a klientem. V úvěrové smlouvě se banka zavazuje poskytnout klientovi úvěr v dohodnutém čase a na požadovaný účel a klient se zavazuje použít poskytnutý úvěr na dohodnutý účel, splatit úvěr, zaplatit stanovený úrok v sjednaném čase. V úvěrové smlouvě se stanovují podmínky úvěrování, zejména rozsah a struktura poskytnutého úvěru, způsob a časový plán jeho čerpání a splácení, způsob a formy předkládání vzájemných informací a podkladů mezi bankou a klientem.

Dále způsob zajištění úvěru, pravidla úrokování, postup a sankce při neplnění úvěrové smlouvy, popřípadě další zvláštní podmínky.

7.6.3. Právní náležitosti ručení

Ručí-li klient nemovitostí sepisují se mezi stranami následující smlouvy:

- a) zástavní smlouva k nemovitosti
- b) návrh na vklad zástavního práva do katastru nemovitostí
- c) mandátní smlouva + plná moc (podpis majitele nemovitosti musí být úředně ověřený)

Při tomto způsobu ručení jsou prostředky uvolněny, až po předložení vložené zástavní a mandátní smlouvy, plné moci s ověřenými podpisy.

Pokud klient ručí kupovanou nemovitostí je prodejci založen u banky účet, na nějž jsou prostředky převedeny a vinkulovány ve prospěch banky. Tato vinkulace se ruší přechodem vlastnického práva k nemovitosti na nového vlastníka (klienta banky), předložením zaregistrované zástavní smlouvy k nemovitosti ve prospěch banky, mandátní smlouvy a plné moci s ověřenými podpisy.

Ručí-li klient nemovitostí, na jejíž zhodnocení mu byl poskytnut úvěr, jsou poskytnuté finanční prostředky uvolňovány postupně proplácením předložených faktur na prostavěnost.

Jsou-li předmětem zástavy cenné papíry (akcie, obligace a i zlaté mince,...), je mezi oběmi stranami sepsána zástavní smlouva a zástava je obvykle deponována v trezoru banky.

V případě dalších forem ručení jsou finanční prostředky obvykle uvolněny následujícími způsoby:

- a) po podpisu ručitelského závazku a avalu směnky, vystavené klientem na plnou výši úvěru pro banku,
- b) po předložení bankovní záruky,
- c) po předložení potvrzení o vinkulaci vkladu, devizového účtu, ...,
- d) po podpisu zástavní smlouvy k předmětům leasingu, nebo k věci movité a viditelném vyznačení zástavy na této věci.

V některých případech poskytnutí úvěru vystaví klient na celou částku úvěru směnku ve prospěch banky. Splatnost směnky, aval a ostatní náležitosti jsou dohodnuty v závislosti na druhu úvěru i formě dalšího ručení.

7.7. SLEDOVÁNÍ ÚVĚRU a ÚVĚROVÉHO RIZIKA

Po schválení a poskytnutí úvěru je nutné úvěr sledovat, protože kvalita úvěru se v čase mění pod vlivem mnoha faktorů, ale především proto, aby byla zajištěna kontinuita splátek klienta. Sledování úvěru se skládá ze dvou činností:

7.7.1. Průběžné sledování

Prováděné úvěrovým pracovníkem, který úvěr připravoval pro schválení a s jeho problematikou je dobře seznámen. Klient je sledován z hlediska vývoje podnikatelské činnosti, především z hlediska jeho platební kázně. Úvěrový pracovník pravidelně každý měsíc vyhodnocuje

podle kritérií oprávněnost zařazení pohledávky do určité rizikové kategorie.

7.7.2. Podrobné prověrky

Obvykle se provádí pouze u vybraných klientů, jejichž úvěry překračují bankou stanovené limity, nebo nesplňují určitá kritéria pro tyto případy stanovené předpisem banky.

7.7.3.. Klasifikace pohledávek

Na základě tohoto sledování, úvěrový pracovník stanovuje do jaké rizikové kategorie úvěr patří. Toto třídění vychází z Opatření ČNB č.3 z 4.7.1994 o klasifikaci pohledávek z úvěrů a tvorby rezerv a opravných položek k těmto pohledávkám, stanovuje pět kategorií:

1. kategorie - Standartní pohledávky
2. kategorie - Sledované pohledávky
- 3.kategorie - Nestandardní pohledávky
- 4.kategorie - Pochybné pohledávky
- 5.kategorie - Ztrátové pohledávky

Specifikace jednotlivých kategorií je uvedena v příloze č. 2.

Banka si podle výsledků sledování úvěru vytváří rezervy, jejichž základní výše je stanovena ČNB. Rezervy slouží k pokrytí všeobecných rizik z pohledávky. Opravné položky slouží k pokrytí rizik spojených s konkrétní pohledávkou nebo se skupinou pohledávek se stejnou mírou rizika.

7.7.4. Kontrola úvěrového portfolia

Celkově banka musí sledovat stav svého úvěrového portfolia s cílem omezit rizika, která mohou vzniknout kombinací jednotlivých úvěrů. Tímto monitoringem svého úvěrového portfolia může banka odhalit trendy, které při sledování jednotlivých úvěrů nejsou patrné. Jako např. odhalení odvětví, které váže nejvíce problémových úvěrů, atd.. Následnými opatřeními si udržet a zlepšit ziskovost tohoto portfolia. Příklad úvěrového portfolia banky je uveden v příloze č. 3.

7.8. VYMÁHÁNÍ ÚVĚRŮ

Potížím s úvěry se nevyhne ani nejlépe řízená banka. Je to na základě nepředvídatelné shody náhod, které vedou k nedodržení podmínek úvěrové smlouvy ze strany klienta. Nesplacení dlužných úvěrů může výrazně ovlivnit situaci banky (úrokový výnos z bankovních aktiv).

Vlastní vymáhání úvěrů nastává až po vyčerpání všech ostatních možností. Banka musí zhodnotit návratnost úvěru a podle toho stanovit opatření ke snížení ztrát. Této situaci se snaží každá banka předejít sledováním úvěrového rizika, kde se snaží odhalit varovné příznaky.

A to:

a) Pozorováním klienta

Jde o fyzické příznaky, jako jsou nákladná vybavení, zastaralé a neprodejné výrobky, nevyvážená organizační struktura, upadající trh, změny v odvětví, změny stylu řízení, změna charakteru vztahu klient - banka, atd..

b) Analýzou finančních údajů

- finanční indikátory viz Kap. 7.3.3. a jejich vývojové trendy,
- porovnáním hodnoty záruk, které jsou v držení banky a dlužnou částkou klienta,
- porušení smluvních ustanovení platební kázně.

Při rozhodování banky, jaké kroky podniknout, zda vymáhat úvěr, nebo jej konsolidovat, musí získat dostatek informací. Tyto informace poslouží k zhodnocení okamžité finanční situace a výhledům dlužníka. Analýzu je nutné provést co nejrychleji a proto již některé banky využívají služeb poradců. U nás jsou tyto externí služby zatím stále bankami nedoceny.

V letech 1990 - 1992, kdy banky neměly dostatek zkušeností s úvěry a jejich návratností si vytvořily řadu "špatných úvěrů", které potvrdily obtížnost startu soukromo-podnikatelského sektoru. Toto vedlo k výraznému přitvrzení úvěrové politiky bank. V dnešní době při přetížení soudů, je řešení těchto sporů dlouhodobé, a proto banky v současné době vyžadují plnou moc na zpeněžení zástav mimo soudní cestou. Pro lepší zabezpečení jsou tyto úvěry kryty směnkou. Ta se musí protestovat do tří pracovních dnů po splatnosti u notáře, kde se sepíše notářský zápis o protestu. Tím se platnost směnky prodlužuje na tři roky ode dne protestu.

Aby nedocházelo k těmto problémům musí si každá banka vytvořit kontrolní systém, který musí mít následující vlastnosti:

- "rozpoznání příznaků včasného varování před problémovými úvěry,
- kritické zhodnocení dostupných finančních a jiných údajů,
- zajištění dalších potřebných informací pro lepší rozhodování,

- jasnou definici a realizaci zvolené strategie vymáhání,
- ochranu banky před kritikou, že jedná ukvapeně nebo zasahuje do vedení podniku." [2]

Problém je, i v samotných úvěrových pracovnících, kteří většinou přecení své schopnosti. Ve většině případů jde o mladé lidi, kteří nemají dostatek potřebných zkušeností narozdíl od "ostřílených" klientů. Jedná se o schopnost správně působit na klienty, především v tom smyslu, aby spláceli bez problémů. Dojde-li k výkyvům ve splátkách je nutné ihned zavést rázná opatření. I při prvním porušení splátkového kalendáře by měli informovat oddělení vymáhání úvěrů a dále s ním spolupracovat. Takovým to způsobem by se mohlo předejít zbytečným ztrátám banky.

Banka může uplatnit několik způsobů vymáhání své pohledávky, vždy musí zvážit všechny možnosti a mimofinanční důsledky svých kroků, např. nežádoucí publicitu spojenou s vyhlášením konkurzu klienta, atd..

Je-li situace podniku relativně dobrá a je výhodnější pokračovat v obvyklé činnosti, která bývá spojena s jeho restrukturalizací.

Ta se uplatňuje především v následujících případech:

- "banka je jediným velkým věřitelem,
- platební neschopnost by mohla vést ke zhroucení dalších podniků, které jsou také dlužníky banky,
- pravděpodobnost návratnosti pohledávky při platební neschopnosti v poměru k očekávaným nákladům konkurzního řízení je nízká." [2]

Vzhledem k zadluženosti podniku, který není schopen delší dobu plnit své závazky, je v platební neschopnosti a jeho další činnost není

perspektivní, se situace řeší následovně:

a) Konkurz - návrh je podáván věřiteli pouze tehdy, má-li dlužník majetek postačující alespoň k úhradě nákladů řízení. Majetek podléhající konkurzu tvořící konkurzní podstatu, ta se zpeněží a slouží k uspokojování věřitelů. Pro bank je vhodné, je-li v úvěrové smlouvě ustanovení o poměrném dělení při porušení závazku. V ČR konkurzní řízení a vyrovnání probíhá podle zákonů č.328/1991 Sb., č. 472/1992 Sb. a č. 122/1993 Sb..

b) Vyrovnání - nucená správa je soudem potvrzený postup na základě návrhu úpadce, jímž se jeho úpadek řeší jiným způsobem než zpeněžením konkurzní podstaty. Nucené vyrovnání se provádí v rámci konkurzního řízení, jehož některé fáze nahrazuje. Soud poskytne ochranou lhůtu. Aby soud potvrdil vyrovnání, musí pro tento návrh hlasovat kvalifikovaná většina konkurzních věřitelů přítomných na jednání.

8. POSOUZENÍ ŽÁDOSTI O ÚVĚR

Jedná se o posouzení žádosti o dlouhodobý úvěr ve výši 450 mil.Kč akciové společnosti TRUST (viz příloha č.4). Účelem úvěru je privatizace státního podniku TOS Hostivař zabývajícího se strojírenskou výrobou, především výrobou brousících strojů. Celkové úvěrové zatížení při poskytnutí úvěru bude 591 mil. Kč. Z toho je 141 mil.Kč starých úvěrů podniku TOS Hostivař s.p., které jsou po splatnosti.

Posuzovaná žádost o úvěr je typická pro současné období. Jedná se o úvěr na odkoupení části státního podniku od Fondu národního majetku obchodní společností, která byla pro tento účel založena.

Současná situace privatizovaného podniku není dobrá, má velké odbytové potíže, zapříčiněné především ztrátou východních trhů a nekonkurence schopností svých výrobků na západních trzích. Se snahou odstranit tyto odbytové potíže podnik začal spolupracovat se známými zahraničními partnery, (např.: Atlas Landis a Gorischegg, ostatní viz příloha č.4), kteří dodávají buď jen komponenty nebo celé technologie nových výrobků, které následně i distribuují.

Vlastní podnikatelský záměr vychází z předpokladu v pokračování výroby brusných strojů i do budoucna. Byly provedeny analýzy nových odbytových možností a spolupráce s obchodními partnery, které jsou pro podnik perspektivní. Z nich vychází i předpokládaný vývoj tržeb, u kterých je nutné zvážit, je-li riziko jejich vývoje správně stanoveno. Předpokládané objemy dodávek a nových výrobních programů a kooperací je nutné ověřit, i u příslušných obchodních partnerů.

Výrobní program je nasměrován především na export. Zahraniční prodej má být realizován vlastními silami, což se zdá být finančně náročné. Proto je potřeba vyčíslit náročnost zahraničního prodeje realizovaného vlastními silami. Důležitým faktorem jsou zde kontakty s obchodními partnery, které se teprve rozvíjejí. Zhodnotit jeho efektivnost v porovnání s využitím specializované exportní organizace, nebo tamních dealerů. První možnost byla v minulosti často využívána a nepřinesla výrazné zlepšení pozice značky na trhu spíše naopak. Jako velice perspektivní se zdá být druhá možnost, tedy využití místních dealerů znajících dobře svůj trh.

Koncepce vývoje nových výrobků je v této oblasti dostačující. Jedná se o několik nových typů brusek a inovaci starých, která je nejaktuálnější. Kde předkladatelé upřesní stádium vývoje a předpokládanou dobu uvedení na trh u všech uváděných nových výrobků, zvláště u brusky pro broušení supertěžkých klikových hřídelů a brusek s CNC řízením. Předkladatele dále specifikují využití výrobních kapacit (economies of scale) podniku u každého výrobku.

Největším zahraničním konkurentem, který výrazně proniká i na náš trh je firma Erwin Junker. Vývoj nových výrobků je pak nasměrován především na nové oblasti, např.: brusky pro broušení supertěžkých hřídelů apod.. Dodávkami komponentů od zahraničních partnerů a jejich pomocí při distribuci se pro podnik otevrou nové trhy a sníží se i konkurenční tlaky.

Dále je nutné konkretizovat, kdy bude ukončena certifikace QS 93, tedy zavedení systému řízení jakosti podle ČSN ISO 9001, která již probíhá. Upřesnit odpovídající fungování systému řízení jakosti na úrovni evropského standartu. Udělením certifikátu si podnik zlepší své postavení na trhu.

Popis stávajícího stavu podniku žadatelé uvedli ve svém záměru. Z něho vyplývá, že pro další činnost podniku je nutné provést rekonstrukce stávajících nemovitostí, čističky odpadních vod a další investiční akce. Ekologické zatížení podniku je velké. Převládá znečištění ropnými látkami. Na odstranění znečištění by se měl podílet i FNM ČR. Jeho možnou podporu při odstraňování ekologických škod je nutné ověřit. Pro zlepšení systému řízení výroby je potřebné zavedení nové výpočetní a

měřicí techniky, ale i obnova strojního parku. Předběžné celkové investice v těchto oblastech jsou přibližně 70 mil. Kč. Z toho je 27,5 mil. Kč na údržbu hmotného majetku, 14 mil. Kč na odstranění ekologických škod, 9 mil. Kč na novou výpočetní techniku, 10 mil. Kč na obnovu výrobních strojů, 900 tis. Kč na měřicí techniku a zbytek tvoří rezervu. Čerpaní úvěru na tyto investice bude postupné. Podrobný rozpis investičních akcí je v příloze č. 4.

Předpokládaná změna struktury zaměstnanců a strategie řízení lidských zdrojů je nasměrována na zvýšení produktivity práce při stabilizovaném počtu zaměstnanců. Vývoj průměrných výdělků je přiměřený a odpovídá současným trendům.

Celková účetní zůstatková cena HNIM je 349 331 tis. Kč. Reálnou cenu je nutné stanovit po prohlídce objektů. Kde u nemovitostí bude vyšší a u strojů pravděpodobně nižší. Podnik vlastní cenné papíry v hodnotě 7 499tis. Kč, ale lze počítat pouze s některými a to v hodnotě 1 819tis.Kč. Z důvodu, že dva z podniků jsou v likvidaci. Akcie Strojimportu nejsou ještě uhrazeny a budou vráceny společnosti FINOP a.s..

Podnik je vlastníkem nemovitostí, které přímo nesouvisí s výrobní činností. Jedná se o:

- 462 bytů na sídlišti Jižní město a Košík. Jejich současné provozování je nerentabilní.
- restaurace, v současné době provozovaná v pronájmu
- zdravotní středisko.

Tyto nemovitosti chce podnik do budoucna prodat(plán prodeje viz

příloha č.4), ale mohli by posloužit jako část krytí úvěru. Proto je nutné zajistit jejich odhady a popis. Byla by na místě osobní prohlídka se znalci, kteří by odhadli, jak cenu, tak velikost potřebných investic na rekonstrukci.

Finanční situace podniku je nedostatečně zpracovaná. Není zde uvedena velikost ztráty za období roku 1994 a ani není uvažována v následných propočtech, které pak neodpovídají reálným možnostem. Pohledávky podniku nejsou konkretizovány. Není uvedena struktura zásob, zda se jedná o prodejné, nebo neprodejné. Jejich velikost je značná 213 818 tis. Kč. Z cash flow je patrný jejich úbytek do roku 2001 o 101 818 tis. Kč. Lze pouze těžko předpokládat, že k tomuto datu bude 112 000 tis. zásob optimálních.

TOS Hostivař s.p. měl v roce 1993 95 mil. Kč úvěrů po splatnosti úročených sankční sazbou. Není uvedeno, jak byly tyto úvěry řešeny. Zda byly zpeněženy některé zástavy, nebo zda byly dočasně odloženy splátky. Výsledovka za rok 1994 by ukázala výši úroků z úvěrů. Potřeba úvěrů se uvádí 120 mil. Kč na vyplacení zástav, což jsou právě úvěry po splatnosti. Je nutné kontaktovat peněžní ústavy, které v současnosti úvěrují podnik. Posoudit splátkové kalendáře a strukturu starých úvěrů podniku TOS Hostivař s.p.. Je potřebné také ověřit jaké množství majetku podniku je již poskytnuto jiným bankám nebo třetím osobám jako záruka.

Uvedené finanční výkazy jsou číselně správně, ale při zvýšení stálých plateb (i úroky), nebo započtením veliké ztráty za rok 1994, která není uvedena a ani uvažována v následných propočtech, je pravděpodobné , že podnik se ze své špatné situace nedostane. Vykáže

ztrátu i v roce 1996 a tak nebude schopen splácet úvěr. Pak by mohla velikost úvěru neúměrně vzrůst a doba návratnosti také.

Poměr uvedených pohledávek a závazků (11) je 0,91, ukazatel dlouhodobé zadluženosti (16) je 58,6% a doba návratnosti úvěru (17) je minimálně 10 let. Tyto ukazatele platí pro současný stav a z poskytnutých materiálů je není možné posoudit v časové řadě.

Vycházíme-li z uvedených finančních výkazů je vývoj vybraných finančních ukazatelů, které lze spočítat uveden následujících tabulkách.

Tab.1a) Vývoj poměrových ukazatelů.

ukazatel\rok	odkaz	1995	1996	1997	1998	1999
RVJ [%]	5	-	1,57	2,89	6,32	10,27
RN [%]	7	25,45	24,32	24,77	30,39	31
PMZ [%]	8	19,79	19,38	19,68	23,82	22,87
ÚK	9	-	0,17	0,41	1,01	1,95
P/Z	11	1	1,03	1,07	0,97	0,97
DZ [%]	13	129,8	120,69	108,8	92,07	76,3
DNÚ [rok]	17	22,73	22,7	18,87	10,76	6,23

Je důležité si uvědomit, že to jsou pouze předpokládané hodnoty a také, že v nich není uvažována ztráta za rok 1994.

Tab. 1b) Vývoj poměrových ukazatelů

ukazatel\rok	odkaz	2000	2001	2002	2003	2004
RVJ [%]	5	11,62	10,61	12,21	13,84	15,02
RN [%]	7	38,49	33,32	34,73	36,12	37,56
PMZ [%]	8	27,87	25,06	25,85	26,61	27,38
ÚK [%]	9	2,69	3,03	4,59	7,51	14,43
P/Z	11	0,97	0,97	0,97	0,97	0,97
DZ [%]	13	61,49	47,93	34,87	22,01	9,76
DNÚ [rok]	17	4,6	3,83	2,48	1,47	0,6

pozn.: výpočet podle výše uvedených vzorců v kap. 7.3.3.(odkaz)

Rentabilita vlastního jmění(5) je do roku 1997 pod celostátním průměrem pro průmysl z roku 1992, který je 3,31%. Její následný vývoj je už odpovídající. Rentabilita nákladů (7) je na odpovídající úrovni a její vývojový trend je dobrý. Předpokládané hodnoty provozní míry zisku(8) vyjadřují solidnost potenciálního klienta, ale porovnání s minulým obdobím by ukázalo jeho reálný stav. Úrokové krytí(9) nedává velký prostor pro případ poklesu zisku před úroky a daněmi. Poměr pohledávek a závazků(11) je v mezích tolerance a vývoj od roku 1999 je předpokládán stabilizovaný, při tom je nutné počítat s možnými výkyvy. Velké hodnoty dlouhodobé zadluženosti(13) jsou dány předpokládaným velkým nárůstem úvěrů a s předpokládanými splátkami klesají. Obdobná situace je i u ukazatele doby návratnosti úvěru(17), která je v roce 1995 "hrozivá" a pro banku neakceptovatelná, ale její vývojový trend je již příznivější.

Celkově lze říci, že předpokládaný pozitivní vývoj z

podnikatelského záměru se přenesl i do těchto ukazatelů, které pak mírně ztrácí svou vypovídající schopnost. Je nutné je propočíst i za minulá období. Následné porovnání by buď potvrdilo, nebo vyvrátilo reálnost tohoto podnikatelského záměru. I když je nutné počítat s tím, že tyto dvě rozdílná období nelze hodnotit podle stejných kritérií. Zlomovým rokem se zdá být období 1992/93. Ostatní ukazatele je možné vypočítat až po dodání předpokládané rozvahy. Je též nutné, aby předkladatele dodali finanční výkazy podniku TOS s.p. za minulá období. Nejméně za 2 roky, které by ukázaly změny ve struktuře aktiv a pasiv.

Podnik si v minulosti zajišťoval všechny služby, které přímo nesouvisí s výrobou sám, jedná se především o dopravu, která váže velké množství finančních prostředků. Pro zvýšení efektivnosti je nutné, aby tyto vedlejší činnosti byly řešeny dodavatelsky a podnik byl rozčleněn na samostatné provozní jednotky, které lze lépe kontrolovat.

Při současné situaci je poskytnutí tohoto úvěru nepravděpodobné. Podnikatelský záměr je podle mne dobrý s pravděpodobnou návratností, ale současná situace v podniku snižuje efektivnost tohoto záměru.

Případné poskytnutí úvěru je spojeno se splněním následujících podmínek, předkladatelé žádosti o úvěr musí bance dodat:

- vyčíslení ztráty za rok 1994,
- specifikaci struktury zásob,
- konkretizaci pohledávek,
- propočet náročnosti ZO realizovaného vlastními silami,
- doplnění finančních výkazů o předpokládané rozvahy a výkazy za roky 1993 a 1994,

- přepokládaný způsob zajištění úvěru,
- současný stav zástav a řešení minulých úvěrů,
- písemnou dokumentaci budoucích kooperací,
- možnost ručení některého z partnerů.

Podle ukazatele doby návratnosti úvěru(17) je z prvních dvou let patrné, že úvěr by se měl čerpat postupně. Velké hodnoty ukazatele(17) jsou dány tím, že se do tohoto ukazatele (17) započítala celková částka nutná na koupi podniku. Proto je nutné ověřit podmínky jaké vypsal FNM ČR pro tuto veřejnou soutěž. Obvykle vyžadoval splacení maximálně do jednoho roku, ale postupně umožňuje rozložení splátek na několik let. Tato alternativní možnost by přinesla zlepšení do finanční situace podniku v počátečních letech po privatizaci.

Jako možná alternativa pro tento záměr je žádost k FNM ČR o rozložení splátek na několik let s bankovní zárukou jejich úhrady. Pro tuto alternativu jsem připravil dvě varianty. První, ve které jsou splátky rozloženy rovnoměrně na pět let a roční splátka FNM ČR je 66 mil. Kč, ve druhou pouze na tři roky a roční splátka činí 110 mil. Kč. Změny poměrových ukazatelů jsou uvedeny v tab.č.2. Vývoj alternativního úvěrového zatížení je uveden v příloze č. 5.

V současnosti má FNM ČR 7,6 miliardy Kč pohledávek po lhůtě splatnosti a současně ručí 50 mil. Kč za odstranění ekologických škod. Proto jeho pomoc při odstraňování ekologických škod bude minimální a je třeba jí ověřit i u ekologických fondů, zabývajících se odstraňováním škod způsobených v minulosti.

Tab. č. 2 Vývoj poměrových ukazatelů

Varianta 1.		Varianta 2.		
rok	DZ(13) [%]	DNÚ(17) [t]	DZ(13) [%]	DNÚ(17) [t]
1995	45,49	7,96	81,54	14,27
1996	52,26	9,86	96,99	18,29
1997	55,97	9,71	108,81	18,87
1998	54,27	6,46	92,07	10,97
1999	52,66	5,85	76,33	8,49
2000	38,51	2,93	61,49	4,67
2001	25,37	2,03	47,93	3,83
2002	12,73	0,91	34,87	2,48
2003	4,83	0,32	22,01	1,74
2004	4,62	0,29	9,76	0,61

Z vývoje hodnout obou ukazatelů je zřejmé, že první varinta je výhodná, jak z hlediska podniku tak banky. Problémem zůstává rozhodnutí FNM ČR o termínu splatnosti a průběhu splátek, které se stanovují individuálně případ od případu.

9. ZÁVĚR

Úvěrová politika je část bankovního života, která je velice oblíbeným tématem kritiků. Banky jsou kritizovány za své vysoké marže, požadované vysoké záruky a úroky, atd.. Toto je pouze obecná kritika bank jako jednoho celku. Je třeba si uvědomit, že každá banka je svým způsobem jiná, v každé bance lze něco kritizovat a něco chválit. Kritika

vysokých marží se v obecné rovině týká spíše velkých bank, kritika požadovaných příliš vysokých záruk na poskytované úvěry nezohledňuje skutečnost, že významné procento klientů jsou nově vznikající firmy. Nelze objektivně posoudit vývoj hospodaření firmy za posledních několik let, získat kvalifikované informace o vedení firmy, atd.. Ve své práci jsem nastínil tuto problematiku tak, aby bylo zřejmé, že důvody, které banku vedou k přísnému posuzování klientů jsou oprávněné. Důvodem k přísné úvěrové politice bank jsou i nařízení ČNB, jako např. opatření ČNB č.4 ze dne 26. července 1994, které se stanoví bankám omezení a podmínky pro některé druhy úvěrů a investic do majetkových účastí.

Aplikací úvěrové politiky banky je posouzení žádosti o úvěr. Odborné posouzení žádosti o úvěr je prvním stádiem kontaktu klienta s bankou, kde jsou individuálně žadateli o úvěr stanoveny požadavky a podmínky, které musí být před poskytnutím úvěru splněny. V této fázi se nachází i mé posouzení žádosti o úvěr společnosti TRUST a.s. především z důvodu nemožnosti dalšího kontaktu s předkladateli.

Objem požadovaného úvěru je příliš velký, aby mohl být financován některou z nových bank. Úvěr by mohla poskytnout banka, která je sama příjemcem zahraničního úvěru a disponuje dlouhodobějšími a levnějšími zdroji. Druhou možností je přijetí zahraničního úvěru (se souhlasem ČNB) přímo od zahraničního partnera, a to jak banky, tak podniku. Problémem je, že kurzová rizika se přenášejí na příjemce úvěru. Počet zahraničních úvěrů roste a bude vytvářet našim bankám novou konkurenci. Tím se rozšíří rozpětí úrokových měr z poskytovaných úvěrů. Třetí možností pro podnik je spojení se zahraničním partnerem, které by bylo asi nejvýhodnější. Poslední možností, která existuje, je likvidace podniku.

Seznam literatury:

- [1] Zb. Revenda: Banky a měnová politika, vyd. 1., Praha 1991, Nad Zlato
- [2] P. Waterhouse: Úvod do řízení úvěrového rizika, vyd.1., Praha 1994,
Magnetpres
- [3] J. Dědič, Zb. Švarc a kol.: Učebnice práva pro ekonomy, vyd.1.,
Praha 1994, Prospektrum
- [4] R. Grünwald: Finanční analýza a metody využití, vyd.1., Praha 1995,
Vox Consult s.r.o.
- [5] T. Tepper, M. Kápl: Peníze a vy, vyd. 1., Praha 1991, Prospektrum
- [6] Fr. Zoulík: Zákon o konkursu a vyrovnání(komentář), vyd.1.,
Praha 1991, SEFT

Seznam příloh:

Příloha č. 1: Formulář žádosti o bankovní produkt IPB, 6 str.

Příloha č. 2: Klasifikace pohledávek podle příkazu ČNB, 2 str.

Příloha č. 3: Úvěrové portfolio Continental Bank Corporation 1992, 1 str.

Příloha č. 4: Podnikatelský záměr, 25 str.

Příloha č. 5: Alternativní úvěrové zátížení, 1 str.

Příloha č. 1

Formulář žádosti o poskytnutí bankovního produktu převzato od IPB a.s.

Žádost o poskytnutí*

úvěrového příslibu

bankovní záruky

obchodního úvěru

I. Identifikační údaje žadatele

Obchodní jméno:.....

Právní forma:.....

IČO(příp.RČ,je-li žadatelem podnikatel fyzická osoba):.....

DIČ:.....

Sídlo firmy:.....

Osoba pověřená jednáním s bankou - jméno:.....

postavení ve firmě:..... Tel. spojení:.....

Registrace

obchodní rejstřík - od:.....

živnostenský list - od:.....

jiné oprávnění(uvést druh a od kdy registrován):.....

Žadatel je - není plátce DPH*

Žadatel vede jednoduché - podvojně účetnictví*

Bankovní spojení žadatele

název banky, pobočka

č.úctu vč. kódu banky

*)- nehodící se škrtněte

II. Údaje o požadovaném druhu bankovního produktu

Druh:.....

Účel financování:.....

Částka: Měna:

Termín čerpání (příp. platnosti bankovní záruky či úvěrového příslibu)
od.....do (měs./rok)

Forma čerpání: jednorázově - postupně
přímá úhrada - převod na běžný účet v IPB

Navrhované splácení (příp. vyrovnání vynuceného úvěru při poskytnutí bankovní záruky)

datum splátky: výše splátky:

III. Doplnující údaje

Závazky žadatele celkem.....k datu

v členění: krátkodobé závazky celkem

z toho po lhůtě splatnosti

dlouhodobé závazky celkem

z toho po lhůtě splatnosti

Pohledávky žadatele celkem.....k datu

v členění: krátkodobé pohledávky celkem

z toho po lhůtě splatnosti

dlouhodobé pohledávky celkem.....

z toho po lhůtě splatnosti

Uvede-li žadatel závazky, resp. pohledávky po lhůtě splatnosti, je nutné specifikovat nejvýznamější věřitele, resp. dlužníky, výši a splatnost závazků, resp. pohledávek

Ručení poskytnutá jiným subjektům

celkem k datu

v členění:

typ ručení	výše závazku celkem	ukončení platnosti závazku	komu poskytnuto
------------	------------------------	-------------------------------	-----------------

IV. Způsob zaplacení

Bankovní úvěry(příp. další závazky vůči peněžním ústavům)

celkemk datu

v členění:

název banky	výše závazku	zahájení-ukončení	aktuální
a typ závazku	podle smlovy	splátek	zůstatek

Stručný přehled historie firmy žadatele s uvedením životopisu členů managementu

IV. Způsob zajištění požadovaného bankovního produktu

Navrhovaný způsob zajištění:

1. zástavní právo k nemovitosti

druh nemovitosti:.....

katastrální území:.....

vlastník:.....

znalecké ocenění provedl:.....výše:.....

2. zástavní právo k movitým věcem

druh movité věci:.....

vlastník:.....

hodnota:.....podle:.....

3. ručení vč. bankovní záruky

název ručitele:.....

výše ručení:.....

dobu platnosti ručení:.....

4. cese pohledávek

druh pohledávky:.....

dlužník:.....

výše pohledávky:.....

5. převod práva

(specifikovat)

V. Přílohy

1. Podnikatelský plán + Plánovaná výsledovka

(záměr)

Plánovaná aktiva a pasiva

Plánovaný peněžní tok

Finanční plán

2. Čestné prohlášení o pravdivosti uvedených údajů

2. kategorie - Sledované pohledávky

Jedná se o skupinu pohledávek splňující alespoň 1 z následujících kritérií:

- splátky jistiny a úroky z úvěru jsou po splatnosti více než 30 dní a méně než 91 dní.

- banka nemá dostatek informací o finanční situaci klienta více než 30 dní a méně než 91 dní ode dne, kdy měly být peníze k dispozici.

- splátkový kalendář byl klientem přehodnocen před více než 90 dny a méně než před čtyřmi lety

3. kategorie - Nestandardní pohledávky

Jedná se o skupinu pohledávek splňující alespoň 1 z následujících kritérií:

- splátky jistiny a úroky z úvěru jsou po splatnosti více než 91 dní a méně než 181 dní.

- banka nemá dostatek informací o finanční situaci klienta více než 91 dní a méně než 181 dní ode dne, kdy měly být peníze k dispozici.

- splátkový kalendář byl klientem přehodnocen před více než 90 dny a méně než před čtyřmi lety

Příloha č.2

Klasifikace úvěrů podle opatření ČNB č.3 ze dne 4. července 1994

1. kategorie - Standartní pohledávky

Jedná se o skupinu pohledávek splňující všechna následující kritéria:

- splátky jistiny a úroky z úvěru jsou řádně spláceny nebo jsou po splatnosti méně než 30 dní.
- banka má dostatek informací o finanční situaci klienta do 30 dní ode dne, kdy měly být bance k dispozici.
- v posledních třech letech nebyla klientovi restrukturalizována žádná z jeho pohledávek.

2. kategorie - Sledované pohledávky

Jedná se o skupinu pohledávek splňující alespoň 1 z následujících kritérií:

- splátky jistiny a úroků z úvěru jsou po splatnosti více než 30 dní a méně než 91 dní.
- banka nemá dostatek informací o finanční situaci klienta více než 30 dní a méně než 91 dní ode dne, kdy měly být bance k dispozici.
- splátkový kalendář byl klientovi přepracován před více než šesti měsíci a méně než před třemi lety.

3. kategorie - Nestandardní pohledávky

Jedná se o skupinu pohledávek splňující alespoň 1 z následujících kritérií:

- splátky jistiny a úroky z úvěru jsou po splatnosti více než 90 dní a méně než 181 dní.
- banka nemá dostatek informací o finanční situaci klienta více než 90 dní a méně než 181 dní ode dne, kdy měly být bance k dispozici.
- splátkový kalendář byl klientovi přepracován před méně než šesti měsíci

4. kategorie - Pochybné pohledávky

Jedná se o skupinu pohledávek splňující alespoň 1 z následujících kritérií:

- splátky jistiny a úroky z úvěru jsou po splatnosti více než 180 dní a méně než 361 dní.
- banka nemá dostatek informací o finanční situaci klienta více než 180 dní a méně než 361 dní ode dne, kdy měly být bance k dispozici.

5. kategorie - Ztrátové pohledávky

Jedná se o skupinu pohledávek splňující alespoň 1 z následujících kritérií:

- splátky jistiny a úroků z úvěru jsou po splatnosti 361 dní a více.
- banka nemá dostatek informací o finanční situaci klienta 361 a více dní ode dne, kdy jí měly být k dispozici.

Příloha č. 3

Úvěrové portfolio banky Continental Bank Corporation Chicago

General Corporate Portfolio

Industry Concentration	1992		1991	
December 31 (\$ in millions)	Total out- standing	Non per- formin assets	Total out- standing	Non per- formin assets
Financial services- other	678	6	367	-
Services	586	-	655	25
Food products	439	-	368	-
Leasing- transportation	425	-	368	-
Fabricated metals	416	-	447	6
Insurance companies	415	-	294	-
Individuals	403	29	330	10
Brokerage firms	397	-	455	-
Wholesale trade-Midwest	315	-	361	-
Wholesale trade-other	306	-	189	-
Machinery	268	-	236	-
Automotive and parts manufacturers, including				
finance subsidiaries	267	-	257	-
Banks and related institutions	259	-	312	-
Textile mill products	228	-	186	-
Communications	227	-	202	-
Cable	226	-	92	-
Paper and allied products	199	-	221	-
Leasing- high technology	179	3	74	-
Retail trade-food	151	-	202	-
Steel	151	4	190	-
All other	2 140	75	2 936	155
Total	\$ 8.675	\$ 117	\$ 8.776	\$ 199

PODNIKATELSKÝ ZÁMĚR

Toto je podnikatelský záměr akciové společnosti

T R U S T

na koupi části majetku státního podniku

TOS Hostivař

od Fondu národního majetku ČR a následné podnikání ve vývoji,
výrobě a prodeji obráběcích strojů a jejich součástí

Organizace: TOS Hostivař

Zpracoval: Tým vedení T R U S T , a. s.

P r a h a
3. 11. 1994

Obsah :

1. Úvod

2. Popis stávajícího stavu

2.1 Charakteristika základních prostředků

2.2 Charakteristika pracovních sil

2.3 Charakteristika finanční situace

3. Podnikatelský záměr

3.1 Analýza trhu a odbytových možností

3.1.1 - Tuzemský trh

3.1.2 - Zahraniční trhy

3.2 Výrobní program a jeho rozšíření

3.3 Rozvoj jednotlivých oblastí spolčenosti

3.3.1 - Vývojové, projekční a konstrukční útvary

3.3.2 - Výrobní útvary

3.3.3 - Obchodní útvary

3.3.4 - Certifikace

3.4 Potřeba investic a možnosti jejich zajištění

3.5 Údržba hmotného majetku

3.6 Analýza a řízení lidských zdrojů

3.7 Předpokládané výkony a tvorba zisku

Předpokládané finanční výkazy

1) Úvod

TRUST, a.s. má zájem a úmysl koupit od Fondu národního majetku ČR část majetku státního podniku TOS Hostivař a s takto nabytým majetkem podnikat zejména v oblasti vývoje, výroby a prodeje obráběcích strojů a jejich součástí.

TRUST, a.s. byla založena v září 1994 a následně zapsána u rejstříkového soudu v Praze. Zakladateli společnosti jsou tři členové stávajícího vedení státního podniku TOS Hostivař a obchodní společnost MOCOR, spol. s r.o.. Cílem tohoto obchodního spojení je spojit stávající zkušenosti managementu TOS Hostivař s dalšími odborníky majícími zkušenosti s moderními metodami řízení a v zahraničně obchodních oblastech. Tyto pracovníky pak formou spoluvlastnictví zainteresovat na průběhu a výsledcích podnikání.

Podnik TOS Hostivař je umístěn v Praze 10 - Hostivaři. Jeho historie sahá do poloviny minulého století. V celém období své existence se tento podnik zabýval strojírenskou výrobou a v posledních 50. letech především výrobou brousících strojů, jejichž dodávkami si TOS Hostivař získal dobré jméno v celém světě.

Tento podnikatelský záměr proto vychází především z cíle využít mnohaleté zkušenosti a znalosti ve vývoji, výrobě a prodeji brousících strojů. Současně jsou si zpracovatelé vědomi toho, že stávající výrobní kapacity nemohou být využity pouze pro výrobu brousících strojů a proto navrhuji zavedení nových výrobních programů.

Organizačně se předpokládá, že TOS Hostivař se po jeho koupi stane integrální součástí akciové společnosti TRUST, jejímž hlavním a nosným programem je a bude realizace předmětného podnikatelského záměru.

2) Popis stávajícího stavu

Základní část výrobních prostředků je umístěna v hale M1 zprovozněné v roce 1976. I když se jedná o poměrně novou stavbu, vyžaduje v co nejkratší době provést velmi nákladnou opravu střech. U ostatních nemovitostí není nutnost takovéto rozsáhlé opravy známá. Přesně není dále zmapováno ekologické zatížení kupovaného majetku. Zde vycházíme ze závěrů ekologického auditu, ze kterého vychází nutnost provést kontrolní vrty a zajistit rekonstrukci či výstavbu nové čističky odpadních vod. S řešením těchto problémů tento podnikatelský záměr uvažuje.

2.1. Charakteristika základních prostředků

Ke dni 30. 9. 1994 měl TOS Hostivař ve správě hmotný a nehmotný investiční majetek s následující účetní hodnotou:

(v tis. Kč)	pořizovací cena	oprávky	Zůstat. cena
- budovy, haly a stavby	327 285	82 193	245 092
- stroje, přístroje a zařízení, dopr. prostř.	272 573	262 977	9 596
- Nedokončené invest.	474	x	474
- Pozemky	92 022	x	92 022
- Nehmotný investiční majetek (software)	5 491	3 344	2 147
CELKEM	697 845	348 514	349 331

Vedle hmotných investic je TOS Hostivař držitelem cenných papírů a investičních vkladů v celkové výši 7 499 tis. Kč.

Jedná se o:

- akcie STROJIMPORT, a.s.	5 100 000,-- Kč
- podíl na ZJ Stromag, s.r.o. Brno	413 000,-- Kč
- podíl na Svazu výrobců strojírenské techniky Praha	1 406 000,-- Kč
- akcie IMPULS, a.s.	170 000,-- Kč
- podíl na TST - servis	410 000,-- Kč

K tomu je nutné uvést toto:

a) akcie STROJIMPORTU, a.s. musí podnik uhradit do 31. 12. 1994 a.s. FINOP, anebo je této společnosti předat. Vzhledem k vlastní koncepci zajištění prodeje na světových trzích počítá předkladatel tohoto záměru s vrácením akcií.

b) IMPULS, a.s. je v likvidaci a obdobné tendence se projevují i u TST - servis .

Stavební objekty podniku vstupující do veřejné soutěže jsou dislokovány takto:

- a) v areálu závodu v Hostivaři
- administrativní budova s výrobní halou M1
 - provoz K4 (nástrojárna)
 - energoblok a trafostanice
 - provozní budova "Bílý dům"
 - závodní jídelna
 - tři gumotextilní skladovací haly
 - krytá jeřábová dráha
 - čistička odpadních vod
 - vrátnice

Základní výrobní plocha administrativní prostory jsou umístěny v nové budově s výrobní halou M1. Podlahové plochy této budovy jsou definovány takto:

- administrativní budova	10 078 m ²
- výrobní hala M1 celkem	30 343 m ²
z toho:	
obrobny	12 890 m ²
plechárna	860 m ²
dílna tepelného zpracování	510 m ²
elektrodílna	376 m ²
zkušebna	1 316 m ²
lakovna	2 112 m ²
montáž	6 138 m ²
expedice	1 423 m ²
sklad nedokončené výroby	1 000 m ²
ostatní plochy	3 718 m ²

Objekt správní budovy a haly M1 byl dán do provozu v roce 1976. Vytápění objektu je zajištěno z centrálního zdroje tepla v Malešicích. Závod je napojen na železniční vlečkou, která prochází areálem závodu.

V současné době nejsou využity pro TOS prostory provozu K4, provozní budovy "Bílý dům", cca 1 500m² administrativních budovy a část pozemků. Pro tyto prostory bude zajištěno využití pomocí nasazení náhradních programů a u některých pronájem.

b) Mimo areál závodu je umístěno zdravotní středisko. Ve stejné budově je umístěn i menší sklad brousících kotoučů.

c) Na několika místech v Praze vlastní podnik celkem 462 bytů (jedná se o území sídlišť Jižní Město a Košík, v Hostivařské ulici, na Dolnoměcholupské ulici). Provozování bytového hospodářství je pro podnik dnes neefektivní a proto bude vyvinuta snaha prodat bytové objekty současným nájemníkům. Byty nemají provedenu instalaci vodoměrů a nebyla ani zahájena příprava instalace měřidel tepla.

d) Na Hostivařském náměstí vlastní podnik prodejnu s restaurací, která byla dána do provozu v roce 1992. Je provozována v pronájmu a je uvažováno s prodejem tohoto objektu po privatizaci.

2.2. Charakteristika pracovních sil

Ke dni 30. 9. 1994 byla v podniku následující struktura pracovníků:

- výrobní dělníci	211 osob
- režijní dělníci	110 osob
- konstrukce, technologie a zkušebna	50 osob
- prodej a obchodnětechnické služby	25 osob
- nákup a sklady	13 osob
- řízení výroby	52 osob
- výpočetní středisko, programátoři	11 osob
- administrativa	66 osob
- závodní stráž	10 osob
- správa bytového hospodářství	5 osob
CELKEM	543 osob

Podíl výrobních dělníků k počtu ostatních pracovníků je nevyhovující. S ohledem na strojní a další kapacity podniku je nutné zvýšit objem výroby a následně i počet výrobních dělníků. Zároveň musí být zajištěno zvýšení využití strojů cestou zvýšení směnnosti na cca hodnotu 1,4 až 1,6.

2.3. Charakteristika finanční situace

K 30. 9. 1994 vykazuje TOS Hostivař základní jmění 447 974 tis. Kč. Je třeba konstatovat, že za uplynulé období roku 1994 vykázal podnik vysokou ztrátu, která bude působit značné problémy při náběhu nových výrob.

Za ne výhodné je nutné považovat umrtvení značné části finančních prostředků v zásobách a pohledávkách.

Ke dni 30. 9. 1994 podnik vykazuje:

a) stav pohledávek	93 660 tis. Kč
b) stav bankovních úvěrů	262 603 tis. Kč
c) stav ostatních závazků	103 037 tis. Kč

Řešení finanční situace podniku spočívá především ve výrazném snížení stavu zásob, v inkasu pohledávek a ve snížení, respektive v restrukturalizaci úvěrového zatížení.

3. Podnikatelský záměr

3.1. Analýza trhu a odbytových možností

Vzhledem k poměrně velkým odbytovým problémům, které TOS Hostivař v posledních letech měl, Především vlivem restrukturalizace trhu, je této oblasti věnována managementem TRUST, a.s. zvýšená pozornost.

3.1.1. Tuzemský trh

Přes náznaky jistého malého oživení, které se projevuje prozatím pouze mírným zvýšením počtem poptávek pokračuje i v roce 1994 stagnace na tuzemském trhu v oblasti brusek. Počáteční zlepšení na tuzemském trhu očekáváme až od roku 1996-7. Obchodní plán je na tomto předpokladu postaven. Plán odbytu je orientován na zahraniční firmy s odlišným výrobním programem (vybavení pošt, stavebnictví, automobilový průmysl, ekologické programy). Potřeba výrazného zlepšení odbytové situace bude řešena následujícími opatřeními:

- a) Nové personální obsazení rozhodujících funkcí v obchodním úseku podniku.
- b) Rozšíření prodejní sítě v tuzemsku. Vybudování nového systému zjišťování informací o zákaznících a jejich potřebách nejen pomocí vlastních pracovníků obchodního úseku, ale i smluvně přes obchodní zástupce v jednotlivých oblastech ČR. Postupně bude vytvořena síť zástupců ve všech krajích České republiky. Obdobně bude podnik postupovat ve Slovenské republice.
- c) Vývoj nových výrobků zejména pro náročné technologie tak, abychom obstáli v konkurenci se zahraničními dodavateli nejen po stránce cenové a technického řešení, ale i spolehlivosti.
- d) Rozšíření nových výrobních programů a to nejen kooperační výroby dílců, ale hlavně celých výrobků včetně montáže i mimo obor obráběcích strojů (viz tabulka č.1).
- e) Rozšíření činnosti v provozu generálních oprav o rekonstrukce a modernizace strojů i mimo obor brusek, především ve spolupráci s rakouskou firmou Gorischegg.

3.1.2. Zahraniční trhy

Do roku 1990 prodával TOS Hostivař své výrobky do zahraničí výhradně prostřednictvím Strojimportu s výměčnými dodávkami strojů zahrnutých do investičních celků prodávaných prostřednictvím Inpro Praha. Od počátku roku 1991 podnik postupně začal zajišťovat zahraniční prodej vlastními silami. Tento trend bude dál rozvíjen a k tomu bude dobudován vlastní útvar zahraničního prodeje.

Spolupráce se Strojimportem bude pokračovat na bázi jednotlivých obchodních případů. Orientace bude zaměřena i na nově vzniklé pružné obchodní firmy, které mají přímé kontakty do Indie, Izraele, Egypta, Turecka, Iránu a dále do Bulharska a zemí bývalého SSSR.

3.2. Výrobní program a jeho rozšíření

Základem výrobního programu TRUST, a.s. /TOS Hostivař budou i na dále osvědčené brousící stroje. Se zavedením alternativních výrobních programů zachováme výrobu sklářských strojů a planetových převodovek.

S cílem výrazně zvýšit odbytové zajištění společnosti jsou připraveny k zahájení výroby následující nové programy:

- a) Výroba kompletních celků pro nákladní a osobní výtahy - viz tab. č.2
- b) SMB stroje pro bezmaltové tvárnice - stavební průmysl, objem viz tab. č.2.
ostatní obory
- c) Součástí linek (skupin) pro hromadnou výrobu (automobilový průmysl) - ve spolupráci s firmou Vogtland, SRN - viz tab. č.1
- d) Výroba dílců, skupin a finálních strojů ve spolupráci s firmou Planeta AG, SRN
objem viz tab. č.1
- e) Výroba odsiřovacích strojů pro zdravotnický resort firma Teragam, ČR
objem viz tab. č. 2 - ostatní obory
- f) Výroba forem pro firmu AUDI AG, SRN - viz tab. č.1
- g) Výroba poštovních strojů ve spolupráci s německou firmou Klussendorf
viz tab. č.1

Dále probíhá jednání o spolupráci při výrobě brousících strojů s americkou firmou Atlas Landis, kde by měla být uzavřena smlouva o spolupráci do konce roku 1994. Jednalo by se především o výrobu strojů z výrobního programu TOS, upravených dle požadavků firmy Landis a vybavených vytypovanými zahraničními komponenty, čímž by se výrazně zvýšila konkurenční schopnost těchto výrobků na americkém trhu.

Ve stádiu jednání je i výroba plošných brusek pro francouzskou firmu SEREDI.

K vytižení kapacit budou i na dále pokračovat kooperační dodávky především pro firmy z Německa, Švýcarska, Holandska a Rakouska. Se všemi uvažovanými firmami již probíhá výrobní spolupráce - viz tab. č.1.

Předpokládané objemy dodávek a nových výrobních programů a kooperací vychází z informací předaných příslušnými obchodními partnery. Písemnou dokumentaci k této problematice máme k dispozici. Specifikace požadavků všech kooperačních partnerů jsou shrnuty v tabulce na následující stránce.

Tabulka č. 1 : Přehled nových obchodních partnerů

Země	Firma	Zn.	v tis. Kč			
			1994	1995	1996	1997
SRN, USA	APV Gaulin	2	1 110	3 500	4 500	5 000
SRN	Korber		1 000	1 500	2 000	3 000
Švýcarsko	Kellenberg		1 747	4 841	6 294	7 746
SRN	Blohm	1	6 165	12 000	14 000	16 000
USA	Atlas Landis	2	1 000	60 000	113 200	177 000
Rakousko	Gorischegg	1	980	7 350	7 350	7 350
SRN	Vogtland	1	1 400	82 560	94 600	120 400
SRN	Naxos Union		1 040	2 100	2 200	2 400
SRN	Klussendorf	2	2 400	7 200	7 400	7 600
SRN	Schmit	1	3 000	4 000	4 000	4 000
Holandsko	Rosário		2 000	3 000	3 000	3 000
SRN	Erischsen	2	1 500	1 800	2 100	2 400
ČR	ZPS Zlín		6 500	10 000	10 000	10 000
SRN	Klatt		1 000	4 500	5 000	5 500
SRN	Behrens	1	1 400	3 800	4 200	4 700
SRN	Planeta AG	1	2 000	28 000	34 000	38 000
SRN	AUDI AG	1	680	26 000	46 000	54 000
	CELKEM		34 922	262 151	359 844	468 096

Komentář k tabulce:

V případě úspěšné účasti ve veřejné soutěži je dán příslib obchodních partnerů označených v tabulce znakem č. 1 na předání výroby kompletních skupin (uzlů) výrobků a u obchodních partnerů označených znakem č. 2 na předání výroby kompletních finálních výrobků.

Výsledkem marketingové přípravy Vstupu do privatizace TOS Hostivař je tabulka odbytového zajištění uvedená na následující straně. Nejistotu naplnění odbytových předpokladů jsme v této tabulce vyjádřili procentem rizika ve výši od 15% do 45%.

Tabulka č. 2 - sumarizace předpokládaných prodejů (tržeb z výrobní činnosti)

rok	1993	1994	1995	1996	1997	1998	1999
Typ stroje	ks/cena	ks/cena	ks/cena	ks/cena	ks/cena	ks/cena	ks/cena
	v tis.Kč						
BU25H/750	5/2 241	12/6 840	10/5 700	15/8 550	20/11 400	25/14 250	28/15 960
BU25H/1250	3/1 486	10/15 000	5/3 035	7/4 249	10/6 070	10/6 000	12/7 200
BUB	19/23 405	10/15 000	15/22 500	10/15 000	-	-	-
BU H	-	-	1/ 1 000	-	-	2/2 000	3/3 000
BU E	-	1/1 500	10/15 000	15/22 500	20/30 000	22/33 000	25/37 500
BU CNC	-	-	1/3 500	5/17 500	7/25 000	8/28 000	10/35 000
BUC 63B	4/18 200	5/20 000	8/ 32 000	10/ 40 000	12/48 000	14/56 000	15/60 000
BHB 40 CNC	-	1/3 000	1/3 000	1/3 000	-	1/3 000	1/3 000
BHB JUNKER	12/4 209	-	-	-	-	-	-
BUB JUNKER	2/1 501	-	-	-	-	-	-
BKO 50	3/ 2500	3/ 2 400	5/4 000	5/4 000	5/ 4 000	5/4 000	5/4 000
BSB	-	1/4 000	1/4 000	2/8 200	-	1/4 000	2/8 000
BZB	-	-	1/3 200	1/3 200	-	1/3 200	-
DIATOS	1/1 512	1/1 000	3/2 580	5/3 580	5/3 580	4/2 800	4/ 2 800
BNU 26 CNC	-	-	2/1 200	4/3 000	1/800	-	-
BHE	-	-	1/3 000	1/3 500	-	-	-
SAL	úp/199	-	-	-	-	-	-
BNNK 32A	6/436	10/584	10/584	20/1 168	30/1 752	32/1 869	35/2 044
BNP 800	-	2/600	5/1 500	5/1 500	5/1 500	5/1 500	5/1 500
ROKA	-	1/5 000	1/5 000	1/5 000	1/5 000	1/5 000	-
BEK	3/166	10/700	20/1 400	20/1 400	20/1 400	20/1 400	20/1 400
BC 40 CNC	-	-	1/8 000	2/16 000	2/16 000	2/16 000	3/24 000
Froriep	-	1/7 500	-	-	-	-	-
BK 140/12500	-	35 680	46 034	1/60 647	-	-	-
STROJE	58/	79/	101/	130/	138/	153/	168/
CELKEM	55 855	109 874	120 199	161 347	154 502	182 019	205 404
ZP	5 979	8 000	10 000	12 000	14 000	14 500	15 000
ND	7 238	6 000	7 000	8 000	9 000	9 500	10 000
GO	17 766	15 000	20 000	23 000	25 000	27 500	29 000
OBALY	829	1 000	1 700	2 500	3 300	3 500	4 000
KOOPERACE	18 472	34 922	262 151	359 844	468 096	479 100	488 000
+ OST. OBORY	7 690	8 560	18 500	19 000	19 500	19 700	19 900
+EL. PŘEVOD		1 000	5 000	10 000	16 000	22 000	24 000
PRODEJ	113 829	184 356	444 550	595 691	709 398	757 819	795 304
CELKEM - MAX							
RIZIKO (%)		15%	30%	40%	45%	45%	45%
PRODEJ RIZIKO		156 700	311 185	357 415	390 169	416 800	437 417
MIN							

Poznámky: Na období let 2000-2004 nebyla provedena sortimentní studie a je uvažováno s meziročním nárůstem výkonu o 4%

3.3. Rozvoj vybraných oblastí firmy

3.3.1. Vývojové, projekční a konstrukční útvary

Po privatizaci předpokládáme, že organizačně u těchto útvarů nedojde k výrazným změnám a personální struktura bude následující:

Oddělení	Zaměření	Počet zaměstnanců
Konstr. výzkum	- koncepční rozvoj, propočty, CAD	2
	- informatika	1
	- normalizace	1
	- rozvoj technologie broušení	1
Konstr. vývoj	- strojní	6
	- elektro	3
	- hydraulika	1
Zakáz. konstr.	- strojní	5
	- elektro	2
Zkušebna	- technici	3
	- dělníci	4
Pom. personál	- kresličky	2
	- změnový referent	1
	- světlotisk	1

Personální strategie bude postavena na stabilizaci a maximální zkvalitnění výkonného kádru v oblasti konstrukce na cca 25 zaměstnanců a v oblasti zkušebny na 3 technících. Případné kapacitní rozpory budou řešeny ve větší míře než dosud externí spoluprací.

Stručná koncepce rozvoje výrobků:

Z krátkodobých cílů považujeme za rozhodující dokončení inovační řady univerzálních brusek, vč. dosažení označení CE. Cílem je proniknutí do sfér zákazníků vyšší kategorie.

Ze střednědobého pohledu považujeme za důležité dokončení vývoje speciálních produkčních brusek pro sériovou a hromadnou výrobu s možností komplexní automatizace zejména pro domácí trh a bývalé východní trhy. Automatická manipulace bude prováděna především ve spolupráci specializovaných firem CIMCORP (Finsko) a FIBRO (SRN).

Za ryze speciální úkol považujeme pro blízké období vývoj brusky pro broušení super těžkých klikových hřídelů o hmotnosti cca 30t pro nové generace

lodních motorů, jejichž produkce se očekává po roce 1996. Ve vývoji je uvažováno s využitím nových principů broušení zahrnující výrazné zvýšení produktivity a přesnosti. Cílem je dosáhnout v této velikosti obrobků parametrického primátu v době náběhu konjunktury, kdy lze očekávat trh cca 1 mld. Kč. Velikost těchto výrobků také plně odpovídá potřebě využití výrobních ploch privatizovaného podniku.

Opět s cílem využití prostorových možností podniku bude pokračovat orientace na rozvoj moderních strojů těžší kategorie především ve spolupráci s rakouskou firmou Gorischegg a to zejména v oblasti brusek na válce a specifických strojů pro vzorování válců.

Pro připravované nové výrobní programy je uvažováno, buď se zajištěním výrobní dokumentace od obchodního partnera, anebo s využitím externích kapacit, popřípadě dle rozsahu daného programu s vytvořením nových vývojových a konstrukčních kapacit.

Bude pokračovat i orientace na rozvoj brusek s CNC řízením rozměrově odpovídajících universální řadě.

3.3.2. Výrobní útvary

V oblasti výroby předpokládáme, že organizace vlastní výroby nedojde k zásadním změnám, tj. zůstane zachováno členění na provoz mechanického opracování dílců, jejich meziskladování v předmontážním skladu a provoz montáží, v členění na montáž podskupin, skupin, konečnou montáž, elektromontáž a lakovnu.

Pro zjednodušení organizace řízení a racionálnějšího využití výrobních prostředků bude provedena integrace částí výrobních středisek s tím, že bude nutné jejich přemístění.

Vzhledem k velkému rozsahu zahraničních spoluprací bude nutné rychlé osvojení nových technologií a know-how tak, aby kvalita výroby byla co nejdříve na úrovni evropského standardu dle ISO 9001. Základní předpoklad získání certifikace podniku je již zpracován (tj. příručka jakosti) a v oblasti výroby se podle navržených principů již většinou pracuje. Současně s tím uvažujeme s rozšířením nasazení progresivních strojů, nástrojů a měřidel tak, aby bylo dosaženo co nejvyšší produktivity a snížení výrobních nákladů. V oblasti montáží je připravován zvýšený podíl nakupovaných komponentů strojů (hydrauliky, elektrovýzbroj, řídicí systémy, pohony, atd.), aby bylo možno pružněji reagovat na požadované dodací lhůty zákazníků zkrácením průběžné doby montáže jednotlivých typů strojů.

3.3.3. Obchodní útvary

Výrazné zefektivnění činnosti obchodních útvarů podniku považuje management TRUST, a.s. za rozhodující moment úspěšnosti celého podnikatelského záměru. Cílem je získání převahy na tuzemském trhu, kde je hlavním konkurentem firma Erwin Junker a výrazné zvýšení podílu na světových trzích.

V principu bude obchodní činnost zajišťována vlastními silami při smluvním nasazení zástupců v jednotlivých teritoriích světového trhu. Připravena jsou opatření především v na zpracování trhů na Středním východě, v Egyptě, Číně, Indii a Jihozápadní Asii. Tyto trhy v současné době odebírají podstatně menší objem výrobků TOS, proti našim předpokladům. V ostatních částech světového trhu bude dokončeno posouzení efektivnosti stávajících zastoupení, ale k potřebným změnám bude přistupováno postupně tak, aby nebyla výrazně narušena obchodní činnost na dané části trhu.

Pro zajištění kvalitního přístupu ke zpracování jednotlivých trhů bude v rámci firmy postupováno dle Obchodního řádu, zakotvujícího principy, postupy a toky informací v oblasti marketingu, nabídkového řízení, kalkulací a cen, realizace prodeje a servisu.

Požadované změny v činnosti prodejních útvarů nelze dle našeho názoru realizovat bez provedení personálních změn na rozhodujících místech útvarů. Základní změny má management a.s. TRUST připraveny k realizaci ihned po privatizaci.

3.3.4. Certifikace

Za nedílnou součást prováděných změn považujeme dořešení fungování systému jakosti. Systém jakosti chápeme jako komplexní problém řešení všech probíhajících činností v podniku. Proto bude pokračováno v realizaci již započatého projektu "CERTIFIKACE QS 93", kterým je řešeno vypracování, zavedení a udržování systému řízení jakosti dle ČSN ISO 9001 v TOS Hostivař.

3.4 Potřeba investic a možnosti jejich zajištění

Investiční rozvoj podniku bude v následujících letech částečně negativně ovlivněn současnou složitou finanční situací podniku. Proto musí být stanoveny určité priority, které definujeme takto:

- a) vyřešení ekologických a energetických otázek
- b) nasazení výpočetní techniky pro řízení firmy
- c) měřicí technika pro kontrolu jakosti
- d) obnova a doplnění výrobních strojů

Specifikace investičních akcí je provedena v tabulce č. 3 na následující straně.

a) Ekologie

Analýza současného stavu a způsob řešení ekologických dopadů je předmětem zpracovávaného auditu firmou BIJI, s.r.o. . Tato firma rovněž provedla průzkum, jehož výsledkem bylo i posouzení a ocenění ekologického poškození areálu podniku v celkové výši do 8,5 mil. Kč. Tato částka představuje náklady na odstranění škod vzniklých plošným znečištěním převážně ropnými látkami.

Pro zjištění jakosti podzemních vod bude proveden hydrogeologický průzkum spojený s provedením vrtů v nejvíce postižených lokalitách, tj. v oblasti ČOV, odmašťovací jímky a podzemních nádrží PHM, s odhadovanými náklady 140 000,--Kč.

Na úhradě nákladů na odstranění ekologických poškození by se měl podílet i FNM Ř v souladu s podmínkami veřejné soutěže, popřípadě budeme hledat i možnost podílu podpůrných fondů.

Jedním z rozhodujících ekologických opatření je plánovaná rekonstrukce ČOV s předpokladem zahájení v roce 1995 s investičními náklady cca 4 mil. Kč a s ní spojená rekonstrukce čerpacích lázní a kyselino vzdorné jímky v kalírně ve výši 0,5 mil. Kč.

b) Výpočetní technika

Veškerý další rozvoj a využití informatiky bude záviset na dvou hlavních faktorech a to na finančních možnostech a na schopnostech a pociťované potřebě jednotlivých útvarů na nové formy vzniku a zpracování dat přejít.

Připravené řešení vychází z předpokladu koexistence tří, vzájemně technicky i datově propojených celků, které budou pokrývat veškeré podstatné informace a potřebná data. Existující počítač IBM AS/400 a jeho terminálovou síť, pokrývající požadavku plánu a řízení výroby, doplní dvě lokální sítě osobních počítačů. První z těchto sítí zabezpečí činnosti spojené s řízením podniku z pohledu obchodních aktivit, toku financí a účetnictví, druhá pak technickou přípravu výroby včetně napojení na databázi vyráběného sortimentu.

Realizace celé koncepce je úzce spojena s předpokládaným zvýšením odbytu a s realizací některých klíčových obchodních zakázek předjednaných již v současné době. Celkové investice, čítají zhruba 9 mil. Kč, však nebude nutné je vynakládat najednou, ale postupně, s ohledem na schopnost lidského potenciálu nové metody informatiky a řízení zavádět a hlavně využívat.

c) Měřicí technika pro kontrolu jakosti

Inovace, resp. doplnění měřicí techniky přímo souvisí s opotřebením stávajících zařízení a nárůstem požadavků v závislosti na programu zajištění jakosti a certifikace. Tato oblast má mimořádně velký význam při výrobě přesných brousících strojů.

d) Obnova a doplnění výrobních strojů

Stávající využití výrobního zařízení je velmi nízké a zvýšení výroby je možné bez nároků na investice. S ohledem na změnu skladby výrobního programu bude nutné pouze posílit částečně mechanické dílny o 1 kus vertikálního obráběcího centra CNC a bude nutné provést rekonstrukci odměřovací frézy Wladrich a HP 100.

Širší modernizace stávajícího výrobního parku bude prováděna postupně, dle finančních možností a náběhu výrobního programu.

Pro období nejbližších tří let byla již definována investiční činnost přesněji a je uvedena v následující tabulce č. 3:

Tab. č. 3 : Specifikace investičního rozvoje do roku 1997

Název inv. akce	Inv. nákl celkem	1995	1996	1997
Rekonstrukce ČOV	4 000	4 000	x	x
Měřicí technika	900	300	300	300
Recirkulace chl. vody kalírny	500	500	x	x
Tlak. nádoby energobloku E2	600	600	x	x
Stroje a zařízení	10 000	x	6 500	6 500
Rezerva na ekologické akce	7 100	x	1 000	6 100
Výpočetní technika	6 000	1 500	2 000	2 500
CELKEM	29 100	6 900	9 800	12 400

Pozn.: Hodnoty v tabulce jsou v tisících Kč

3.5. Údržba hmotného majetku

Běžná údržba hmotného majetku je již dnes zajišťována ve značné míře dodavatelsky a v zásadě řádně. V nejbližší době však bude nezbytně nutné zajistit dvě rozsáhlejší akce údržby a to:

- oprava střech hlavní výrobní a administrativní budovy s nákladovou náročností cca 20 mil. Kč
- postupné opravy vytypovaných výrobních zařízení s nákladovou náročností cca 7,5 mil. Kč.

3.6. Analýza a řízení lidských zdrojů

V návaznosti na odbytovou zajištěnost a pokračující organizační změny v řízení bude následující vývoj zaměstnanosti:

Kategorie	1995	1996	1997	1998
1. Výrobní dělníci	250	290	300	310
2. Režijní dělníci	70	70	70	70
3. Konstrukce, zkušebna a technologie	55	55	55	55
4. Prodej, marketingové služby	23	25	25	25
5. Řízení výroby	40	40	40	40
6. Řízení nákupu, sklad, řezárny a modelárny	10	10	10	10
7. Administrativa	40	35	30	30
8. Ostatní	12	10	10	10
CELKEM	500	535	540	550

Z výše uvedeného přehledu je patrné, že pozornost bude zaměřena na výraznou změnu struktury zaměstnanců při minimalizovaném nárůstu počtu zaměstnanců (viz stav v roce 1994).

S organizační strukturou a s personálním obsazením je úzce spojen vývoj výdělků zaměstnanců. V následujících letech předpokládáme tyto průměrné výdělky:

rok	1994	6 830,-- Kč
	1995	7 660,-- Kč
	1996	8 210,-- Kč
	1997	8 800,-- Kč
	1998	9 430,-- Kč
	1999	10 060,-- Kč

V rámci těchto průměrných výdělků se dále prohloubí diferenciaci v platech jednotlivců.

Strategie řízení lidských zdrojů vychází z podnikatelského záměru. Řádné řízení lidských zdrojů podmiňuje efektivní realizaci stanovených cílů s vysokou kvalitou výsledků. Mimo jiné jde o to, cíle společnosti řádně vysvětlit každému zaměstnanci, ztotožnit jej s těmito cíli a zainteresovat jej na práci pro společnost.

Stávající prognózy vývoje počtu zaměstnanců vycházejí z kvalifikovaného rozboru. Je však nutno analyzovat podrobněji a promítnout do celkové strategie rozdíly mezi aktuální a žádoucí profesní (profesně disponibilní) a demografickou strukturou zaměstnanců z hlediska cílů a potřeb podnikatelského záměru.

Za tímto účelem je zpracováno ze strany TRUST, a.s. několik programů, rozvoje lidských zdrojů, které postihnou uvedenou problematiku mimo jiné z hledisek sociálně profesních předpokladů, sociálně významných okolností realizace a možných rizik, případně i sociálních důsledků případných změn. Jistě, podnikatelský záměr TRUST, a.s. předpokládá značný nárůst odbytových možností a tím i výroby, spojený s vytvářením nových pracovních příležitostí, avšak zároveň zahrnuje požadavek na vyšší intenzifikaci a produktivitu práce a její organizace.

Je připraven jednoroční přípravný plán (do konce roku 1995) a rozpracován tříletý transformační plán (do konce roku 1998). Tyto plány vycházejí z následujících programů:

- Program rozšiřování profesní disponibility, zaměřený především na postupy a přístupy vrcholového managementu k formulaci, prezentaci, řešení a organizaci dané problematiky v rámci firmy.
- Program zvyšování pracovní disponibility zaměřený na způsoby a formy práce s lidmi, na konkrétní postupy a metody vysvětlení a prosazení podnikatelského záměru mezi zaměstnanci a vytvoření optimálních podmínek pro výkon práce. Toto zahrnuje pochopitelně i program vzdělávání zaměstnanců a přípravu nových pracovníků s ohledem na nutnou generační záměnu v horizontu 8 až 12 let.

Při řešení otázek řízení lidských zdrojů předpokládáme spolupráci nejen s kolektivem zaměstnanců ve společnosti, ale i s územními orgány a v neposlední řadě s dalšími podniky v regionu, které z různých důvodů nebudou schopni využít své zaměstnance.

3.7. Předpokládané výkony a tvorba zisku

Výsledkem analýzy odbytových možností je výhled tržeb z výrobní činnosti v následujících hodnotách:

1994	156 700 tis. Kč
1995	311 185 tis. Kč
1996	357 415 tis. Kč
1997	390 169 tis. Kč
1998	416 800 tis. Kč
1999	437 417 tis. Kč

Kromě tržeb z výrobní činnosti bude mít společnost i další tržby z obchodní a nevýrobní činnosti (např. nájemné, prodej zásob, vývojové práce, atd.). Kompletní bilance nákladů a výkonů je pak uvedena na následujících stranách.

Zpracovalo vedení akciové společnosti TRUST.

SPECIFIKACE PRODEJŮ INV. MAJETKU

rok 1998

1) budova po reprografickém středisku("Bílý dům")	PC	5 000 tis. Kč
2) ubytovna UNIMO, vč. pozemku	PC	3 000 tis. Kč

rok 1999

1) pozemky na východním areálu	PC	15 000 tis. Kč
2) objekt K4 - bývalá nástrojárna	PC	8 000 tis. Kč
3) objekt samoobsluhy a restaurace	PC	18 000 tis. Kč
předpokládaná zůstatková cena ke dni prodeje		16 500 tis. Kč

rok 2000

1) pozemky v západním areálu	PC	25 000 tis. Kč
předpokládaná zůstatková cena ke dni prodeje		1 010 tis. Kč

Celkové tržby za prodej investičního majetku: 74 000 tis. Kč

Rezerva k prodeji:

- podniková bytová výstavba (současná účetní hodnota činí cca 78 mil. Kč)

Výkaz zisku a ztrát

	v tis. Kč			
	1995	1996	1997	1998
Tržby z výrobní činnosti	311 185	357 415	390 169 Kč	416 800
Ostatní tržby	17 502	20 250	19 000	16 500
Změna stavu vnitropod. zásob	-10 000	-5 000	-5 000	-
Aktivace	2 000	1 500	1 500	1 500
VÝROBA	320 687	374 165	405 669	434 800
Spotřeba materiálu	108 645	144 400	158 300	160 400
Spotřeba paliv a energie	25 000	27 000	29 000	30 000
Služby	31 750	37 500	42 500	46 700
VÝROBNÍ SPOTŘEBA	165 395	208 900	229 800	237 100
Mzdové náklady	46 000	52 688	57 024	62 238
Náklady na soc. zabezpečení	16 215	18 570	20 100	21 940
OSOBNÍ NÁKLADY	62 215	71 258	77 124	84 178
ODPISY HMOTNÉHO INV. MAJETKU	26 000	19 300	16 700	16 000
Tržby z prodeje inv. majetku	-	-	-	8 000
Zůstatková cena prod. inv. majetku	-	-	-	800
HOSP. VÝSL. Z PRODEJE INV. MAJ.	-	-	-	7 200
NÁKLADOVÉ ÚROKY	66 000	61 400	57 150	51 400
OSTATÍ NÁKLADY	2 000	1 500	1 500	1 500
HOSPODÁŘSKÝ VÝSLEDEK	-923	11 807	23 395	51 822
				86 817

Výkaz zisku a ztrát

	v tis. Kč			
	2000	2001	2002	2003
Tržby z výrobní činnosti	445 600	474 500	494 200	514 700
Ostatní tržby	16 500	16 500	16 500	16 500
Změna stavu vnitropod. zásob	-	-	-	-
Aktivace	1 500	1 500	1 500	1 500
VÝROBA	473 600	492 500	512 200	532 700
Spotřeba materiálu	168 500	173 700	181 100	188 300
Spotřeba paliv a energie	32 000	33 000	33 500	34 000
Služby	47 500	48 000	48 000	48 500
VÝROBNÍ SPOTŘEBA	248 000	254 700	262 600	270 800
Mzdové náklady	68 400	70 400	72 500	74 700
Náklady na soc. zabezpečení	24 111	24 816	25 560	26 330
OSOBNÍ NÁKLADY	92 511	95 216	98 060	101 030
ODPISY HMOTNÉHO INV. MAJETKU	17 000	18 000	18 000	18 000
Tržby z prodeje inv. majetku	25 000	-	-	-
Zůstatková cena prod. inv. majetku	1 010	-	-	-
HOSP. VÝSL. Z PRODEJE INV. MAJ.	23 990	-	-	-
NÁKLADOVÉ ÚROKY	37 500	30 500	23 600	16 600
OSTATÍ NÁKLADY	1 500	1 500	1 500	1 500
HOSPODÁŘSKÝ VÝSLEDEK	101 079	92 584	108 440	124 770
				141 490

Tok peněžních prostředků (CASH FLOW)

	v tis. Kč				
	1995	1996	1997	1998	1999
HOSPODÁŘSKÝ VÝSLEDEK					
Odpčet ztráty z min. let	-923	11 807	23 395	51 822	86 817
Základ daně z příjmu	-	-923	-	-	-
Sazba daně z příjmu v %	41	10 884	23 395	51 822	86 817
DAŇ Z PŘÍJMU	-	41	41	40	40
	-	4 462	9 592	20 729	34 727
ZISK PO ZDANĚNÍ	-	7 345	13 803	31 093	52 090
ODPISY INV. MAJETKU	26 000	19 300	16 700	16 000	16 000
Zůstatková cena prod. inv. maj.	-	-	-	800	16 500
ZÚSTATEK BILANCE Z MIN. ROKU	-	15 225	13 870	10 261	11 154
ZDROJE ZE ZMĚNY STAVU					
a) zásob	5 818	16 000	25 000	34 000	5 000
b) závazků	-15 000	-17 000	-17 000	-10 000	-
c) pohledávek	5 407	15 000	15 000	15 000	-
SPLÁTKY ÚVĚŘŮ	-	-30 000	-42 000	-66 000	-66 000
DIVIDENDY A TANTIEMY	-	-2 000	-3 000	-5 000	-6 000
INVESTICE	-7 000	-10 000	-12 500	-15 000	-15 000
ZÚSTATEK BILANCE	15 225	13 870	10 261	11 154	13 744

Tok peněžních prostředků (CASH FLOW)

	v tis. Kč			
	2000	2001	2002	2003
HOSPODÁŘSKÝ VÝSLEDEK	101 079	92 548	108 440	124 770
Odpčet ztráty z min. let	-	-	-	-
Základ daně z příjmu	101 079	92 548	108 440	124 770
Sazba daně z příjmu v %	40	39	39	38
DAŇ Z PŘÍJMU	40 432	36 108	42 292	47 413
ZISK PO ZDANĚNÍ	60 647	56 476	66 148	77 357
ODPISY INV. MAJETKU	17 000	18 000	18 000	18 000
Zůstatková cena prod. inv. maj.	1 010	-	-	-
ZÚSTATEK BILANCE Z MIN. ROKU	13 744	11 401	9 877	10 025
ZDROJE ZE ZMĚNY STAVU				
a) zásob	8 000	8 000	-	-
b) závazků	-	-	-	-
c) pohledávek	-	-	-	-
SPLÁTKY ÚVĚŘŮ	-66 000	-66 000	-66 000	-66 000
DIVIDENDY A TANTIEMY	-8 000	-8 000	-8 000	-12 000
INVESTICE	-15 000	-10 000	-10 000	-17 000
ZÚSTATEK BILANCE	11 401	9 877	10 025	10 382
				13 106

Vývoj oběžných prostředků

v tis. Kč

	ZÁSOBY	POHLEDÁVKY	ZÁVAZKY
stav k 31. 12. 1994	213 818	89 795	90 000
stav k 31. 12. 1995	208 000	84 388	75 000
změna stavu	-5 818	-5 407	-15 000
stav k 31. 12. 1996	192 000	69 388	58 000
změna stavu	-16 000	-15 000	-17 000
stav k 31. 12. 1997	167 000	54 000	41 000
změna stavu	-25 000	-15 388	-17 000
stav k 31. 12. 1998	133 000	39 000	31 000
změna stavu	-34 000	-15 000	-10 000
stav k 31. 12. 1999	128 000	39 000	31 000
změna stavu	-5 000	-	-
stav k 31. 12. 2000	120 000	39 000	31 000
změna stavu	-8 000	-	-
stav k 31. 12. 2001	112 000	39 000	31 000
změna stavu	-8 000	-	-
stav k 31. 12. 2002	112 000	390 000	31 000
změna stavu	-	-	-
stav k 31. 12. 2003	112 000	39 000	31 000
změna stavu	-	-	-
stav k 31. 12. 2004	112 000	39 000	31 000
změna stavu	-	-	-

VÝVOJ ÚVĚROVÉHO ZATÍŽENÍ

v tis. Kč

	úvěr na kupní cenu	úvěr na vyplac. zástav	staré úvěry	úvěry celkem	výše splátek v roce
stav k 31. 7. 1994	-	-	261 000	261 000	-
stav k 1. 1. 1995	330 000	120 000	141 000	591 000	-
k 31. 12. 1995	330 000	120 000	141 000	591 000	-
k 31. 12. 1996	330 000	120 000	111 000	561 000	30 000
k 31. 12. 1997	300 000	120 000	99 000	519 000	42 000
k 31. 12. 1998	246 000	120 000	87 000	453 000	66 000
k 31. 12. 1999	192 000	120 000	75 000	387 000	66 000
k 31. 12. 2000	138 000	120 000	63 000	321 000	66 000
k 31. 12. 2001	84 000	120 000	51 000	255 000	66 000
k 31. 12. 2002	30 000	120 000	39 000	189 000	66 000
k 31. 12. 2003	-	96 000	27 000	123 000	66 000
k 31. 12. 2004	-	30 000	27 000	57 000	66 000

PROPOČET ÚROKŮ Z ÚVĚRU

v tis. Kč

	úvěr na kupní cenu	nový úvěr na vypl. zástav	staré úvěry	úvěry celkem
rok/úř.sazba	10%	10%	15 od 96 13%	-
1995	33 000	12 000	21 000	66 000
1996	33 000	12 000	16 400	61 400
1997	31 500	12 000	13 650	57 150
1998	27 300	12 000	12 100	51 400
1999	21 900	12 000	10 500	44 400
2000	16 500	12 000	9 000	37 500
2001	11 100	12 000	7 400	30 500
2002	5 700	12 000	5 900	23 600
2003	1 500	10 800	4 300	16 600
2004	-	6 300	3 500	9 800

Alternativní vývoj úvěrového zatížení

Varianta 1

v tis. Kč

	úvěr na kupní cenu	úvěr na vyplac. zástav	staré úvěry	úvěry celkem	výše splátky v roce
stav k 31. 12. 1995	66 000	120 000	141 000	207 000	-
k 31. 12. 1996	132 000	120 000	111 000	243 000	30 000
k 31. 12. 1997	168 000	120 000	99 000	267 000	42 000
k 31. 12. 1998	180 000	120 000	87 000	267 000	66 000
k 31. 12. 1999	192 000	120 000	75 000	267 000	66 000
k 31. 12. 2000	138 000	120 000	63 000	201 000	66 000
k 31. 12. 2001	84 000	120 000	51 000	135 000	66 000
k 31. 12. 2002	30 000	120 000	39 000	69 000	66 000
k 31. 12. 2003	-	96 000	27 000	27 000	66 000
k 31. 12. 2004	-	30 000	27 000	27 000	66 000

Varianta 2

v tis. Kč

	úvěr na kupní cenu	úvěr na vyplac. zástav	staré úvěry	úvěry celkem	výše splátky v roce
stav k 31. 12. 1995	110 000	120 000	141 000	371 000	-
k 31. 12. 1996	220 000	120 000	111 000	451 000	30 000
k 31. 12. 1997	300 000	120 000	99 000	519 000	42 000
k 31. 12. 1998	246 000	120 000	87 000	453 000	66 000
k 31. 12. 1999	192 000	120 000	75 000	387 000	66 000
k 31. 12. 2000	138 000	120 000	63 000	321 000	66 000
k 31. 12. 2001	84 000	120 000	51 000	255 000	66 000
k 31. 12. 2002	30 000	120 000	39 000	189 000	66 000
k 31. 12. 2003	-	96 000	27 000	123 000	66 000
k 31. 12. 2004	-	30 000	27 000	57 000	66 000