

Projekt tvorby dlouhodobého finančního plánu ve společnosti XY, a.s.

Bc. Iva Doleželová

Diplomová práce
2012

 Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně
Fakulta managementu a ekonomiky

Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně

Fakulta managementu a ekonomiky

Ústav financí a účetnictví

akademický rok: 2011/2012

ZADÁNÍ DIPLOMOVÉ PRÁCE

(PROJEKTU, UMĚLECKÉHO DÍLA, UMĚLECKÉHO VÝKONU)

Jméno a příjmení: Bc. Iva DOLEŽELOVÁ
Osobní číslo: M10454
Studijní program: N 6202 Hospodářská politika a správa
Studijní obor: Finance

Téma práce: Projekt tvorby dlouhodobého finančního plánu ve společnosti XY, a.s.

Zásady pro vypracování:

Úvod

I. Teoretická část

- Na základě kritické literární rešerše popište cíle, postupy a metody tvorby finančního plánu.

II. Praktická část

- Charakterizujte společnost XY a analyzujte vývoj vnějších a vnitřních podmínek hospodaření společnosti.
- Na základě předchozích analýz vypracujte projekt dlouhodobého finančního plánu.
- Zhodnoťte navržený dlouhodobý finanční plán.

Závěr

Rozsah diplomové práce: cca 70 stran
Rozsah příloh:
Forma zpracování diplomové práce: tištěná/elektronická

Seznam odborné literatury:


- DLUHOŠOVÁ, Dana. Finanční řízení a rozhodování podniku: analýza, investování, oceňování, riziko, flexibilita. 3. rozš. vyd. Praha: Ekopress, 2010. ISBN 978-80-86929-68-2.
- GRÜNWARD, Rolf a Jaroslava HOLEČKOVÁ. Finanční analýza a plánování podniku. 3. vyd. Praha: Oeconomica, 2008. ISBN 978-80-245-1108-5.
- PAVELKOVÁ, Drahomíra a Adriana KNÁPKOVÁ. Výkonnost podniku z pohledu finančního manažera. 2. aktualiz. a dopl. vyd. Praha: Linde, 2009. ISBN 978-80-86131-85-6.
- SEDLÁČEK, Jaroslav. Cash flow. 2. aktualiz. vyd. Brno: Computer Press, 2010. ISBN 978-80-251-31-30-5.
- VALACH, Josef. Finanční řízení podniku. 2. vyd. Praha: Ekopress, 1999. ISBN 80-86119-21-1.

Vedoucí diplomové práce: Ing. Daniel Remeš, Ph.D.
Ústav financí a účetnictví
Datum zadání diplomové práce: 26. března 2012
Termín odevzdání diplomové práce: 2. května 2012

Ve Zlíně dne 26. března 2012


prof. Dr. Ing. Drahomíra Pavelková
děkanka




prof. Dr. Ing. Drahomíra Pavelková
ředitel ústavu

PROHLÁŠENÍ AUTORA DIPLOMOVÉ PRÁCE

Beru na vědomí, že:

- odevzdáním diplomové práce souhlasím se zveřejněním své práce podle zákona č. 111/1998 Sb. o vysokých školách a o změně a doplnění dalších zákonů (zákon o vysokých školách), ve znění pozdějších právních předpisů, bez ohledu na výsledek obhajoby¹;
- diplomová práce bude uložena v elektronické podobě v univerzitním informačním systému,
- na mou diplomovou práci se plně vztahuje zákon č. 121/2000 Sb. o právu autorském, o právech souvisejících s právem autorským a o změně některých zákonů (autorský zákon) ve znění pozdějších právních předpisů, zejm. § 35 odst. 3²;
- podle § 60³ odst. 1 autorského zákona má UTB ve Zlíně právo na uzavření licenční smlouvy o užití školního díla v rozsahu § 12 odst. 4 autorského zákona;

¹ zákon č. 111/1998 Sb. o vysokých školách a o změně a doplnění dalších zákonů (zákon o vysokých školách), ve znění pozdějších právních předpisů, § 47b Závěškový předpis o závěškových pracích:

- (1) Vysoká škola veřejná nebo soukromá přijímá disertační, diplomové, bakalářské a rigorózní práce, u kterých proběhne obhajoba, včetně posouzení oponentů a výsledku obhajoby prostřednictvím databáze kvalifikačních prací, kterou spravuje. Zprávu o zveřejnění stanoví vnitřní předpis vysoké školy.
- (2) Disertační, diplomové, bakalářské a rigorózní práce odebrané uchazečem k obhajobě musí být u něj nejmenší pět pracovních dnů před konáním obhajoby zveřejněny k nahlášení veřejnosti v místě určeném vnitřním předpisem vysoké školy nebo musí-li tak určeno, v místě pracoviště vysoké školy. Kde se má konat obhajoba práce, rozhodí si také se zveřejnění práce počítávat na své náklady výjazy, úpravy nebo rozvoštěny.
- (3) Pokud se odevzdávané práce autor souhlasí se zveřejněním své práce podle tohoto zákona, bez ohledu na výsledek obhajoby.

² zákon č. 121/2000 Sb. o právu autorském, o právech souvisejících s právem autorským a o změně některých zákonů (autorský zákon) ve znění pozdějších právních předpisů, § 35 odst. 3:

- (3) Do práva autorského také nezahrnuje škola nebo školství či vzdělávací zařízení, u které-li škola či školské zařízení nebo nepřímého hospodářského nebo obchodního prospěchu k výuce nebo k vlastní potřebě dílo vytvořené školou nebo zalesenem ke společné školních nebo studijních potřebách vyjadřujících z jednoho nebo více škol nebo školství či vzdělávacích zařízení (školské dílo).

³ zákon č. 121/2000 Sb. o právu autorském, o právech souvisejících s právem autorským a o změně některých zákonů (autorský zákon) ve znění pozdějších právních předpisů, § 60 školní dílo:

- (1) Škola nebo školství či vzdělávací zařízení mají za obvyklých podmínek právo na uzavření licenční smlouvy o užití školního díla (§ 35 odst. 3). Obdrží-li autor školního díla náležitý zveřejnění bez účelového důvodu, mohou se tyto osoby domáhat náhrady škod způsobené projevením jako nále z úvodu. Ústřední § 35 odst. 3 ústřední ustanovení.

- podle § 60⁴ odst. 2 a 3 mohou užít své dílo – diplomovou práci - nebo poskytnout licenci k jejímu využití jen s předchozím písemným souhlasem Univerzity Tomáše Bati ve Zlíně, která je oprávněna v takovém případě ode mne požadovat přiměřený příspěvek na úhradu nákladů, které byly Univerzitou Tomáše Bati ve Zlíně na vytvoření díla vynaloženy (až do jejich skutečné výše);
- pokud bylo k vypracování diplomové práce využito softwaru poskytnutého Univerzitou Tomáše Bati ve Zlíně nebo jinými subjekty pouze ke studijním a výzkumným účelům (tj. k nekomerčnímu využití), nelze výsledky diplomové práce využít ke komerčním účelům.

Prohlašuji, že:

- jsem diplomovou práci zpracovala samostatně a použité informační zdroje jsem citovala;
- odevzdaná verze diplomové práce a verze elektronická nahraná do IS/STAG jsou totožné.

Ve Zlíně 30.4.2012

Barbora Čtrnáčková

⁴ zákon č. 121/2000 Sb. o právu autorském, o právech souvisejících s právem autorským a o změně některých zákonů (autorský zákon) ve znění pozdějších právních předpisů, § 60 Školní dílo:

- (2) Není-li uvedeno jinak, může autor školního díla své dílo a/či poskytnout jinou licenci, není-li to v rozporu s oprávněnými zájmy školy nebo školního či vzdělávacího zařízení.
- (3) Škola nebo školní či vzdělávací zařízení jsou oprávněny požadovat, aby jim autor školního díla z vyžití jin osobního v souvislosti s užitím díla či poskytnutím licence podle odstavce 2 přiměřený příspěvek na úhradu nákladů, které na vytvoření díla vynaložily, a to podle okolností až do jejich skutečné výše; přitom se přibližuje k větší výšce osobního školou nebo školním či vzdělávacím zařízením z užití školního díla podle odstavce 1.

ABSTRAKT

Tato diplomová práce na téma „Projekt tvorby dlouhodobého finančního plánu ve společnosti XY, a.s.“ se zabývá tvorbou finančních plánů. Finanční plánování je důležitá činnost v oblasti řízení podniku, protože pomocí těchto plánů společnosti určují své cíle, kontrolují jejich plnění, pomohou jim odhalit slabá a silná místa ve společnosti. První část práce se věnuje teoretickým poznatkům z finančního plánování, další část práce je věnována finanční analýze pro období 2006 – 2011. Poslední část práce je zabývá projektem tvorby dlouhodobého finančního plánu pro období 2012 – 2016. Finanční plán je sestaven ve třech variantách, základní varianta finančního plánu pro rok 2012 je vypracována v podobě krátkodobého finančního plánu a plánu cash flow.

Klíčová slova: finanční analýza, dlouhodobý finanční plán, plán tržeb, plán nákladů, plánované výkazy.

ABSTRACT

This diploma thesis on topic “Project of the creation long-time financial plan in the XY company, a.s. is about creation financial plans. Financial planning is very important activity, because companies can determine targets, plans will reveal the strengths and weaknesses of the company. The first part is theoretical. It concerns on information from the area of long term planning. The practical part contains financial analysis. The last part of the thesis contains project of the creation long-time financial plan for the period 2012 – 2016. Financial plan has three variant, baseline, optimistic and pessimistic. Baseline scenario has short-term plan and plan of cash flow for 2012.

Keywords: Financial analysis, Long – term financial plan, Plan of revenues, Plan of cots, Plan of income statement, Planning balance, Plan of cash flow

Poděkování

Děkuji panu Ing. Danielu Remešovi Ph.D. za konzultace, odborné vedení a připomínky, které mi poskytl při psaní této diplomové práce.

OBSAH

ÚVOD	11
I TEORETICKÁ ČÁST	12
1 PODSTATA FINANČNÍHO PLÁNOVÁNÍ	13
1.1 PRINCIPY FINANČNÍHO ŘÍZENÍ	15
1.2 ZÁSADY FINANČNÍHO PLÁNOVÁNÍ.....	15
2 STRUKTURA FINANČNÍHO PLÁNU	17
2.1 ANALÝZA VNĚJŠÍCH PODMÍNEK.....	18
2.1.1 Porterův model konkurenčních sil	18
2.1.2 SLEPT analýza.....	19
2.2 FINANČNÍ ANALÝZA	20
2.2.1 Absolutní ukazatele	21
2.2.2 Poměrové ukazatele	21
2.2.3 Rozdílové ukazatele	24
2.3 SWOT ANALÝZA	25
3 DLOUHODOBÝ FINANČNÍ PLÁN	26
3.1 PLÁNOVANÝ VÝKAZ ZISKU A ZTRÁT.....	27
3.2 PLÁNOVÁNÍ ROZVAHY	29
3.2.1 Plánování položek rozvahy	29
3.3 PLÁNOVÁNÍ CASH FLOW	30
3.3.1 Postup při plánování peněžních toků:	31
3.4 ROZPOČET INVESTIČNÍCH VÝDAJŮ.....	31
3.4.1 Metody hodnocení investic	32
3.4.2 Obnovovací a rozvojové investice	33
3.5 ROZPOČET DLOUHODOBÉHO EXTERNÍHO FINANCOVÁNÍ.....	33
4 METODY TVORBY FINANČNÍHO PLÁNU	35
4.1 METODA PROCENTUÁLNÍHO PODÍLU NA TRŽBÁCH.....	35
4.2 REGRESNÍ METODA.....	35
4.3 METODA POMĚROVÝCH FINANČNÍCH UKAZATELŮ	35
4.4 ANALÝZA NULOVÉHO BODU	36
4.5 FINANČNÍ MODELY	36
4.6 MODERNÍ METODY TVORBY FINANČNÍHO PLÁNU	36
II PRAKTICKÁ ČÁST	38
5 CHARAKTERISTIKA SPOLEČNOSTI	39
5.1 CHARAKTERISTIKA ODVĚTVÍ.....	39
5.2 SROVNÁNÍ S KONKURENTEM	40
5.2.1 Porovnání ukazatelů	40
6 ANALÝZA VNĚJŠÍCH PODMÍNEK	44
6.1 SLEPT ANALÝZA	44
6.2 PORTERŮV MODEL PĚTI SIL.....	45
7 FINANČNÍ ANALÝZA	46

7.1	ANALÝZA ABSOLUTNÍCH UKAZATELŮ	46
7.1.1	Vertikální analýza aktiv	46
7.1.2	Vertikální analýza pasiv	48
7.1.3	Horizontální analýza aktiv	49
7.1.4	Horizontální analýza pasiv	50
7.1.5	Vertikální analýza výnosů	51
7.1.6	Horizontální analýza výnosů	52
7.1.7	Horizontální analýza nákladů	52
7.1.8	Vertikální analýza nákladů	53
7.2	ANALÝZA LIKVIDITY	55
7.3	UKAZATELE AKTIVITY	56
7.4	ANALÝZA RENTABILITY	57
7.5	ANALÝZA ZADLUŽENOSTI	58
7.6	AKTIVACE LEASINGU	59
7.6.1	Ukazatele finanční analýzy po započítání leasingu	60
7.7	SHRNUTÍ VÝSLEDKŮ FINANČNÍ ANALÝZY	61
8	SWOT ANALÝZA	63
9	PŘEDPOKLÁDANÝ EKONOMICKÝ VÝVOJ	64
9.1	ČESKÁ REPUBLIKA	64
9.2	NĚMECKO	66
9.3	EUROZÓNA	66
9.4	USA	67
9.5	PŘEDPOKLÁDANÝ VÝVOJ V LETECKÉM A AUTOMOBILOVÉM PRŮMYSLU	67
10	PROJEKT FINANČNÍHO PLÁNU	69
10.1	DLOUHODOBÝ FINANČNÍ PLÁN – ZÁKLADNÍ VARIANTA	69
10.1.1	Plánování položek výkazu zisku a ztrát	69
10.1.2	Plánování položek rozvahy - aktiva	78
10.1.3	Plánování položek rozvahy – pasiva	80
10.1.4	Plán cash flow	82
10.1.5	Krátkodobý finanční plán	83
10.2	DLOUHODOBÝ FINANČNÍ PLÁN – OPTIMISTICKÁ VARIANTA	84
10.2.1	Plánování položek výkazu zisku a ztrát	84
10.2.2	Plánování položek rozvahy - aktiva	87
10.2.3	Plánování položek rozvahy – pasiva	88
10.3	DLOUHODOBÝ FINANČNÍ PLÁN – PESIMISTICKÁ VARIANTA	90
10.3.1	Plánování položek výkazu zisku a ztrát	90
10.3.2	Plánování položek rozvahy - aktiva	93
10.3.3	Plánování položek rozvahy – pasiva	94
10.4	POROVNÁNÍ VARIANT FINANČNÍHO PLÁNU	96
10.5	NÁVRHY A DOPORUČENÍ	101
	ZÁVĚR	103
	SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY	105
	SEZNAM POUŽITÝCH SYMBOLŮ A ZKRATEK	109
	SEZNAM OBRÁZKŮ	110

SEZNAM TABULEK.....	111
SEZNAM PŘÍLOH.....	114

ÚVOD

Současné dynamické prostředí, ve kterém probíhají změny velmi rychle a mnohdy i nečekaně, nutí firmy alespoň částečně předvídat budoucí situaci a vývoj. Právě proto se firmy zaměřují na tvorbu finančních plánů. Finanční plánování je velmi rozsáhlá a složitá činnost, která by měla pokrýt veškeré procesy podniku. Finanční plánování sice nezaručí sto procentní připravenost na všechny situace, ale firmy pomocí něj mohou plánovat, předvídat, vybírat mezi různými variantami plánů a snadněji se přizpůsobovat.

Předložená diplomová práce se zabývá problematikou tvorby finančních plánů. Cílem práce je vypracování dlouhodobého finančního plánu ve společnosti XY, a.s. Dlouhodobý finanční plán bude sestaven ve 3 variantách pro období 2012 – 2016. K jedné z variant bude vypracovaný krátkodobý finanční plán a plán cash flow pro rok 2012. První část práce se věnuje teoretickým poznatkům z finančního plánování. Poté následuje popis dlouhodobého finančního plánu a jednotlivých účetních výkazů. Poslední část teoretické práce popisuje metody, kterými lze finanční plány sestavit. Praktická část práce začíná krátkým představením společnosti XY, a.s, poté bude následovat stručná charakteristika odvětví a srovnání s přímým konkurentem. Pro sestavení finančního plánu je nutné provést analýzy, které odhalí očekávaný vývoj v daném odvětví podnikání, silné a slabé stránky podniku. Analýza vnějších podmínek pro danou společnost bude provedena pomocí SLEPT analýzy a Porterova modelu. K analýze vnitřních podmínek poslouží finanční analýza, ve které bude posuzováno hospodaření společnosti v letech 2006 – 2011. Pomocí SWOT analýzy budou posuzovány silné a slabé stránky, hrozby a příležitosti. Správné sestavení finančního plánu závisí také nejen na budoucím ekonomickém vývoji samotné České republiky, ale i Německa a Evropské unie. Je to z toho důvodu, že ekonomika České republiky je velmi otevřená a závislá především na vývoji německé ekonomiky. Další část se tedy bude věnovat analýze a porovnání ekonomických ukazatelů zmíněných zemí. Kromě této analýzy je nutné ještě provést analýzu odvětví, do kterých směřuje výrazná produkce společnosti. Na základě těchto skutečností může podnik odhadovat vývoj objemu produkce a cen do budoucna. Samotný dlouhodobý finanční plán je sestaven ve 3 variantách pro období 2012 - 2016, k jedné z nich bude vypracován krátkodobý finanční plán a plán cash flow pro rok 2012. Závěr práce bude patřit porovnání vypracovaných variant pomocí finanční analýzy a návrhům a doporučením, které by mohly vést ke zlepšení hospodaření společnosti v následujících letech.

I. TEORETICKÁ ČÁST

1 PODSTATA FINANČNÍHO PLÁNOVÁNÍ

Finanční plánování je do jisté míry pouze orientačním nástrojem. Pokud finanční plánování umí podnik správně využívat, může tím snižovat své riziko neúspěchu. Finanční plánování umožňuje dosahovat základních cílů podnikání v oblasti finančního řízení. Za základní cíle se považuje zabezpečení platební schopnosti, likvidity a rentability podniku. (Živělová, 2007, s. 86)

Plánování je nezbytnou součástí vlastní strategie a dalšího vývoje dané firmy. Správné a včasné plánování usnadňuje manažerům jejich rozhodnutí, která se týkají nejen budoucího ale i současného rozvoje, vývoje a směřování podniku. Pokud má manažer k dispozici potřebné údaje a data, měl by být připraven zaujmout postoj na možná rizika, které se mohou vyskytnout a včas je začít řešit.

Výstupy plánování nebudou nikdy 100 % spolehlivé, ale udávají směr, kterým se vydat. Pokud se plánování nebude provádět, dříve nebo později, manažeři nebudou schopni se rychle rozhodovat a zbytečně budou ztrácet drahocenný čas vyhledáváním potřebných informací, které by jim jinak s předstihem alespoň částečně zajistilo právě zmiňované plánování.

Finanční plánování je činnost, která předpokládá znalost podnikového prostředí a finanční situace podniku, konkurence a trhu, na kterém firma působí. Výstupem finančního plánování je finanční plán. (Pavelková a Knápková, 2003, s. 230)

Důležitou součástí řízení firem je plánování. Pokud máme dobře sestavený plán, který odráží skutečnosti v podniku a realitu makroprostředí, tak je definovaný základní rozsah úspěšné činnosti společnosti. (Marinič, 2008, s. 11)

Finanční plán podniku vymezuje úkoly finančního managementu. Funkcí finančního plánu je stanovení základních cílů a úkolů firmy ve finanční oblasti, dále zavedení vymezených úkolů do systému řízení firmy a případná kontrola v souvislosti na dosažené výsledky. (Marinič, 2008, s. 163)

Podle Valacha (1999) je finanční plánování proces rozhodování, navrhování, hodnocení a výběr cílů k dosažení stanovených projektů

Podle Synka a Kislingerové (2010) je „finanční plánování rozhodování o způsobu financování, o investování kapitálu s cílem zhodnocení a o peněžním hospodaření“. Účelem finančního plánování je dosáhnout maximalizace tržní hodnoty podniku.

Podle Kislingerové (2010) je finanční plánování proces, ve kterém se posuzují rizika, která jsou pro podnik zajímavá a ve kterých vidí jisté příležitosti. Posuzují se jednak rizika, která

nejsou nutná ale i rizika, která nejsou pro podnik přitažlivá. Účelem finančního plánování je určit si finanční cíle podniku a dále vymezit prostředky, jak k těmto cílům dospět.

Podle R. A. Brealey (2000) je finanční plánování proces, který se skládá z:

- analýzy finančních a investičních možností, které jsou podniku k dispozici
- promítnutí budoucích důsledků současných rozhodnutí. Cílem je vyhnout se překvapením a pochopit vztah mezi současnými a budoucími rozhodnutími.
- volba určitých alternativ
- měření následné výkonnosti v porovnání s cíli stanovenými plánem

Finanční plánování je rovněž proces rozhodování o financování, o investování kapitálu do výnosného majetku a o peněžním hospodaření. Předpovídá finanční situace dříve, než nastanou. (Valach, 1999, s. 243)

Výše uvedené definice se shodují v tom, že musí být předem stanoveny cíle podniku a prostředky, jak těchto cílů dosáhnout. Podnik by si měl určit vyšší rizika, které je ochoten podstoupit.

Výsledkem finančního plánování je finanční plán, který můžeme chápat jako model budoucích stavů a toků ve finančním systému podniku. Finanční plán se rovněž dá využít k rozhodování v přítomnosti, ale důsledky tohoto rozhodnutí se projeví až v budoucnosti. Finanční plán obsahuje cíle, jejichž realizace ovšem trvá déle než 1 rok. Z tohoto důvodu sestavíme dlouhodobý finanční plán, jehož součástí je krátkodobý plán pro první plánované období. (Valach, 1999, s. 243)

Finanční plán:

- vychází z nynějšího vývoje podniku, ten určíme pomocí finanční analýzy, z vývoje budoucího prodeje a vývoje ekonomického prostředí
- umožňuje podniku vytvářet různé investiční a finanční varianty
- snižuje finanční riziko
- pomáhá zajišťovat likviditu, dostatečný zisk před zdaněním a umožňuje sledovat základní cíl podniku, tj. růst tržní hodnoty podniku (Finport, 2010a)

1.1 Principy finančního řízení

U finančního řízení podniku je důležité dodržovat tyto základní principy:

- princip preference peněžních toků – z tohoto principu vyplývá dodržování toho, aby celkové příjmy byly větší než celkové výdaje
- princip respektování faktoru času – tento princip dává přednost dřívějším příjmům před pozdějšími příjmy, pokud je nominální hodnota porovnávaných příjmů stejná. Tento princip se využívá při hodnocení efektivnosti investic pomocí ČSH
- princip respektování a minimalizace rizika – stejné množství peněz, které se získají s menším rizikem, mají přednost před stejným příjmem, který jsme získali za cenu většího rizika. Finanční řízení usiluje o snižování minimalizace rizika, protože podnikání je spojeno s mnoha riziky.
- optimalizace kapitálové struktury – podnikový management by měl svou pozornost zaměřit na optimální složení kapitálu, toto složení by se mělo projevit i do strategických finančních cílů. Důvodem pro optimalizaci kapitálové struktury je jednak zajistit finanční stabilitu, snížit náklady na kapitál a dosáhnout požadované hodnoty podniku. (Landa, 2007, s. 110)

1.2 Zásady finančního plánování

Při finančním plánování je nutné používat některé z uvedených zásad:

- zásada dlouhodobosti finančního plánování – základem této zásady je formulování nadřazenosti dlouhodobých finančních (strategických) finančních cílů nad krátkodobými (operativními či taktickými) finančními cíly podniku
- zásada hierarchického uspořádání finančních cílů – je nutné určit cíl, který bude pro dané plánovací období v postavení hlavního cíle. Musí být vždy jasné, kterého cíle má být v daném období dosaženo. Ostatní cíle musí být slučitelné vzhledem k hlavnímu cíli
- zásada reálné dosažitelnosti finančních cílů – při finančním plánování je důležité vycházet z analýzy vnějšího a vnitřního prostředí, SWOT analýzy apod.
- zásada programově ziskové orientace podniku – orientace firmy na zisk je velmi důležitá, tento ukazatel se využije při externím hodnocení ekonomické výkonnosti podniku a zároveň výrazně ovlivňuje tržní hodnotu firmy

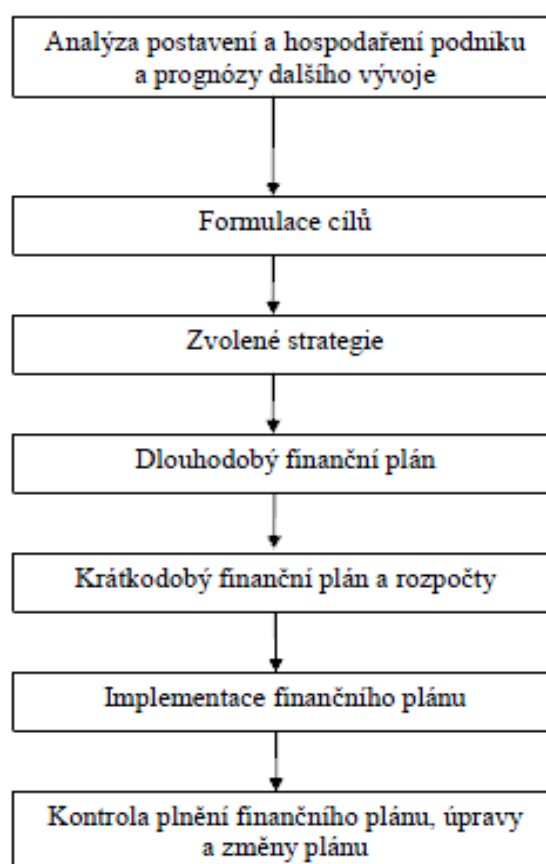
- zásada periodické aktualizace finančních plánů – finanční plány je nutné aktualizovat podle měnících se podmínek uvnitř podniku a také podle podmínek, které se mění v okolí podniku
- zásada podstatné shody struktury a formy hlavních plánovacích podkladů se strukturou a formou podnikových účetních výkazů – struktura, forma a metody sestavení finančních plánů musí navazovat na strukturu, formu a metody vnitropodnikového ekonomického reportingu
- zásada jednoduchosti a transparentnosti plánovacích výpočtů – pokud používáme složité a náročné postupy, může dojít k problémům při sestavování finančních plánů, proto dáváme přednost výpočtům, které mají jednodušší základ a které poskytují jednodušší orientaci
- zásada relativní autonomie finančního plánu – umožňuje na základě strategických cílů a finančních politik vzdorovat pokusům odklonu od vytyčených záměrů z důvodu působení různých zainteresovaných skupin. (Landa, 2007, s. 111)

2 STRUKTURA FINANČNÍHO PLÁNU

Finanční plány podniku mají podobu strategických a operativních plánů. Do těchto plánů se zahrnují vize podniku, cíle a strategie k dosažení stanovených cílů. Plánování umožňuje podniku lépe předpovídat jeho další vývoj v budoucnu, který je určen rozhodnutími managementu, makroekonomickým vývojem, konkurencí a dalšími faktory, které působí na hospodaření podniku. Plánování příštích činností si žádá nejenom přehled o počáteční finanční situaci podniku, ale je nutné znát i finanční důsledky všech rozhodnutí.

Plánování budoucího vývoje provádíme s cílem odhalovat rizika, která mají co dočinění s podnikem a přijímat opatření ke zjištěným rizikům. Cílem finančního plánování není ovšem minimalizovat riziko. (Pavelková a Knápková, 2007b, s. 199)

Sled jednotlivých kroků při tvorbě a provádění finančního plánu je uveden na následujícím obrázku.



Obr. 1 Postup při tvorbě finančního plánu
(Pavelková a Knápková, 2007b, s. 215)

Cíle a strategie podniku se sestavují na základě analýzy podniku. V ní posuzujeme vývoj finanční situace podniku, analyzují se vnější podmínky, vypracovává se SWOT analýza. (Pavelková a Knápková, 2007b, s. 200)

2.1 Analýza vnějších podmínek

Analýza vnějších podmínek pomáhá podniku poznat okolí, ve kterém působí. Analýzu vnějšího prostředí lze využít i pro určování změn a trendů, které se týkají daného podniku a mohou ho ovlivňovat. Rovněž se analýza vnějších podmínek používá pro zkoumání reakcí podniku na změny v jeho okolí a pro reakce na nové trendy. (Blažková, 2007, s. 53)

K analýze vnějších podmínek lze využít SLEPT analýzu a Porterův model pěti sil.

2.1.1 Porterův model konkurenčních sil

Tento model vymezuje konkurenční tlaky a rivalitu na trhu. Rivalita trhu závisí na působení a ovlivňování základní sil, tzn. konkurence, dodavatelů, zákazníků a substitutů. Výsledkem jejich společného působení je ziskový potenciál odvětví.

Tento model sestavil Michael E. Porter. Umožňuje zjistit konkurenční síly v okolí podniku a tím najít příležitosti a ohrožení podniku.

Model popisuje stav konkurence v odvětví, která je závislá na působení pěti základních sil:

- a) riziko vstupu potenciálních konkurentů – jestli je jednoduchý nebo složitý vstup nového konkurenta na trh, vyskytují se překážky vstupu do odvětví
- b) rivalita mezi stávajícími konkurenty – existuje mezi současnými konkurenty silný boj, působí na trhu převládající konkurent
- c) smluvní síla odběratelů – jak silní jsou odběratelé, mohou navzájem kooperovat a objednávat větší množství
- d) smluvní síla dodavatelů – jak silní jsou dodavatelé, je dodavatelů více nebo se jedná o dodavatele v monopolním postavení
- e) hrozba substitutů - jsou naše produkty a služby snadno nahraditelné. (Střelec, 2009)



Obr. 2 Porterův model pěti sil (Kislingerová, 2010, s. 115)

2.1.2 SLEPT analýza

SLEPT analýza se zaměřuje na prostředí státu, regionu, kraje nebo obce. Toto prostředí se mění. U této analýzy se nezaměřujeme pouze na nynější situaci, ale soustředíme se na to, jak se bude toto prostředí vyvíjet do budoucna a jaké změny se dají očekávat. V této analýze zkoumáme sociální, legislativní, ekonomické i ekologické, politické a technologické faktory.

Sociální faktory

- a) demografické charakteristiky – např. velikost a věk populace, pracovní preference, geografické rozložení
- b) makroekonomické charakteristiky – např. rozdělení příjmů, míra nezaměstnanosti (zaměstnanosti)
- c) sociálně-kulturní aspekty – např. životní úroveň, populační politika

Legislativní faktory

- a) existence důležitých zákonných norem - např. obchodní právo, daňové zákony
- b) funkčnost soudů, vymahatelnost práva

Ekonomické faktory

- a) makroekonomická situace – např. míra inflace, rozpočtový deficit nebo přebytek, výše HDP, úroková míra
- b) přístup k finančním zdrojům – např. náklady na půjčky, bankovní systém, dostupnost úvěrů
- c) daňové faktory – např. výše daňových sazeb, clo

Politické faktory

- a) politická stabilita – např. stabilita vlády, klíčové orgány a úřady
- b) politicko-ekonomické faktory – např. postoj vůči soukromým a zahraničním investorům, vztah ke státnímu průmyslu, postoj vůči soukromému sektoru

Technologické faktory

- a) podpora výzkumu a vývoje
- b) výše výdajů na výzkum
- c) nové vynálezy a objevy
- d) rychlost realizace nových technologií (ICT-123, 2009)

2.2 Finanční analýza

Cílem finanční analýzy je zhodnotit majetkovou a finanční situaci podniku, případně při následné podrobnější analýze zhodnotit některou z jejich složek (analýza výnosnosti majetku, zadluženosti, platební schopnosti). Úkolem finanční analýzy je i příprava materiálů pro rozhodování vedení podniku. (Grünwald a Holečková, 2008, s. 5)

Úkolem finanční analýzy je i zhodnocení budoucí perspektivy finanční situace v podniku a vypracování opatření ke zlepšení ekonomické situace v podniku.

Podklady pro tvorby finanční analýzy získáme především z výkazů finančního účetnictví, tj. z rozvahy, výkazu zisku a ztrát a z výkazu o pohybu peněžních toků (výkaz cash flow). Dále můžeme informace pro finanční analýzu získávat z výkazů vnitropodnikového účetnictví (zejm. podnikové náklady v potřebném členění) a z nefinančních informací (firemní statistiky, interní směrnice, normy spotřeby). (Dluhošová, 2008, s. 68 – 87)

Ukazatele finanční analýzy

Ve finanční analýze rozlišujeme následující druhy ukazatelů:

- absolutní
- rozdílové
- poměrové

Absolutní ukazatele obsahují takové informace, které zjistíme rovnou z účetních výkazů.

Rozvaha obsahuje stavové ukazatele, kdežto výsledovka obsahuje tokové ukazatele.

Rozdílové ukazatele získáme z rozdílu stavových ukazatelů a poměrové ukazatele poměrujeme s jinými údaji. (Pavelková a Knápková, 2010, s. 65)

2.2.1 Absolutní ukazatele

Tyto ukazatele se ve finanční analýze používají k analýze vývojových trendů. U absolutních ukazatelů můžeme provádět buď horizontální analýzu (porovnáváme jednotlivé položky v čase) nebo vertikální analýzu (vyjadřují se procentuální podíly jednotlivých položek na celku). (Pavelková a Knápková, 2010, s. 65)

2.2.2 Poměrové ukazatele





Poměrových ukazatelů, které se využívají pro analýzu finančního stavu podniku, bylo vytvořeno velké množství. Některé z ukazatelů se navzájem odlišují pouze drobnými obměnami.

Základními ukazateli finanční analýzy jsou ukazatele finanční stability a zadluženosti, rentability, likvidity, aktivity (obratu) a ukazatele, které vycházejí z údajů kapitálového trhu. (Dluhošová, 2008, s. 68 – 87)

Ukazatele finanční stability a zadluženosti

Finanční stabilita podniku je dána strukturou zdrojů financování. Finanční stabilitu hodnotíme na základě analýzy vztahu aktiv v podniku a zdrojů jejich krytí. (Dluhošová, 2008, s. 68 – 87)

Tab. 1 Ukazatele finanční stability a zadluženosti (Dluhošová, 2008, s. 68 -87)

Ukazatel	Vzorec	Trend
Podíl VK na aktivech	Vlastní kapitál / celková aktiva	
Stupeň krytí stálých aktiv	Dlouhodobý kapitál / stálá aktiva	
Podíl stálých aktiv	Stálá aktiva / aktiva	Závislé na typu podniku
Podíl oběžných aktiv	Oběžná aktiva / aktiva	Závislé na typu podniku
Celková zadluženost	Cizí kapitál / celková aktiva	
Úrokové krytí	EBIT / nákladové úroky	

Ukazatele rentability

Rentabilita resp. výnosnost vloženého kapitálu je kritériem pro hodnocení schopnosti podniku vytvářet nové zdroje a dosahovat zisku s využitím investovaného kapitálu. (Grünwald a Holečková, 2008, s. 29)

Při hodnocení rentability vloženého kapitálu se jedná o poměr zisku a vloženého kapitálu. Tento kapitál se může vyskytovat ve 3 různých podobách. Rozlišuje se:

- ROA – rentabilita aktiv
- ROE – rentabilita vlastního kapitálu
- ROCE – rentabilita dlouhodobě investovaného kapitálu. (Dluhošová, 2008, s. 68 – 87)

Nejen kapitál může mít různou podobu, ale i zisk. U zisku rozlišujeme:

- EBIT – zisk před úroky a zdaněním
- EBT – zisk před zdaněním
- EAT – zisk po zdanění. (Dluhošová, 2008, s. 68 – 87)

Tab. 2 Ukazatele rentability (Dluhošová, 2008, s. 68 – 87)

Ukazatel	Vzorec	Trend
ROA (rentabilita aktiv)	EBIT / aktiva	
ROE (rentabilita VK)	EAT / vlastní kapitál	
ROS (rentabilita tržeb)	Čistý zisk / tržby	
Rentabilita nákladů	EAT / celkové náklady	




S pojmem rentabilita souvisí i finanční páka, která vyjadřuje zvýšení rentability vlastního kapitálu s využitím cizích zdrojů jako zdroje pro financování. Finanční páka vychází zejm. z toho, že cizí kapitál je obvykle levnější než vlastní. (Grünwald a Holečková, 2008, s. 42) Pokud je výnosnost investovaného kapitálu vyšší než cena úročených cizích zdrojů, pak působí finanční páka pozitivně a využívání cizího kapitálu pomáhá podniku ke zhodnocování vlastního kapitálu. Finanční páka nepůsobí jen pozitivně, ale i negativně. Toto půso-

bení nastane v případě, kdy je průměrná úroková míra z cizích zdrojů vyšší, než je výnosnost vloženého kapitálu. (Pavelková a Knápková, 2010, s. 123)

Ukazatele likvidity

Likvidita znamená schopnost podniku hradit své závazky. Závisí na tom, jak rychle podnik inkasuje své pohledávky. (Dluhošová, 2008, s. 68 – 87)



Tab. 3 Ukazatele likvidity (Dluhošová, 2008, s. 68 – 87)

Ukazatel	Vzorec	Trend
Celková likvidita	Oběžná aktiva / krátkodobé závazky	Stabilita
Pohotová likvidita	$(\text{Oběžná aktiva} - \text{zásoby}) / \text{krátkodobé závazky}$	
Okamžitá likvidita	Pohotové platební prostředky / krátkodobé závazky	
Čistý pracovní kapitál	Oběžná aktiva – krátkodobé závazky	

Ukazatele aktivity

Patří zde doba obratu nebo obratovost, které jsou využívány pro řízení aktiv. (Dluhošová, 2008, s. 68 – 87)

Tab. 4 Ukazatele aktivity (Dluhošová, 2008, s. 68 – 87)

Ukazatel	Vzorec	Trend
Obratovost aktiv	Tržby / aktiva	
Doba obratu aktiv	$(\text{Aktiva} * 360) / \text{tržby}$	

Vztah mezi rentabilitou, zadlužeností a likviditou

Ukazatele rentability vyjadřují výnosnost použitých zdrojů. Rentabilita je základním předpokladem pro úspěšnost podniku. Ukazatele zadluženosti vyjadřují vztah mezi cizími a vlastními zdroji financování. Tyto ukazatele mají rovněž vliv na finanční stabilitu podniku. Ukazatele likvidity značí schopnost podniku splácet své závazky. (Dluhošová, 2008, s. 68 – 87)

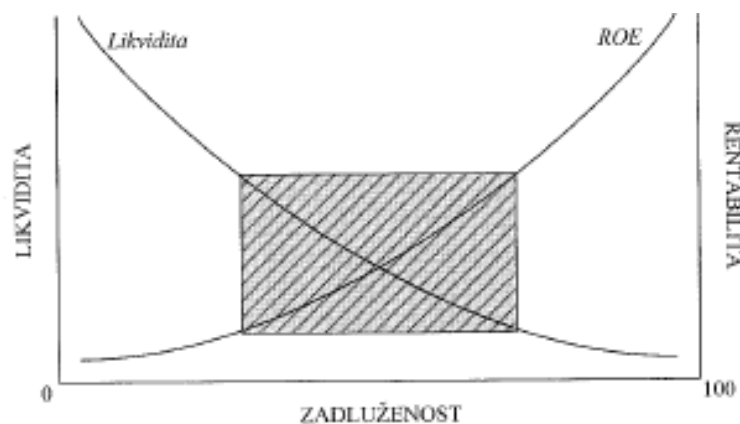
S rostoucí zadlužeností se zvyšuje rentabilita vlastního kapitálu, protože využíváme daňový štít. Naopak s rostoucí zadlužeností se snižuje likvidita podniku, protože se zvyšuje riziko, že nebude podnik schopen hradit své závazky. Není tedy možné dosahovat vysokou rentabilitu a zároveň nízkou likviditu. (Dluhošová, 2008, s. 68 – 87)

2.2.3 Rozdílové ukazatele

Čistý pracovní kapitál je nejvíce používaným rozdílovým ukazatelem. Tento ukazatel vypočítáme jako rozdíl mezi oběžnými aktivy a krátkodobými závazky. (Grünwald a Holečková, 2008, s. 17)

Tento ukazatel nám popisuje, jak je krytá část trvale vázaného oběžného majetku. Hodnota tohoto ukazatele může být kladná (vázaný oběžný majetek je krytý dlouhodobými zdroji, které není třeba splatit v krátkodobém časovém období), záporná nebo nula. (Nývltová a Marinič, 2010, s. 144)

Podle Dluhošové (2008) existuje oblast kompromisních řešení, kde by se měl podnik, co se týká likvidity, rentability a zadluženosti, pohybovat.



Obr. 3 Vzájemné vztahy mezi zadlužeností, rentabilitou a likviditou (Dluhošová, 2008, s. 68 – 87)

2.3 Swot analýza

Podstatou SWOT analýzy je hledání příčin a skutečností, které pro podnik představují silné a slabé stránky, hrozby a příležitosti. Silné a slabé stránky podniku většinou zjistíme z provedených interních analýz. Naopak hrozby a příležitosti vyplynou z externích analýz. (Keřkovský, 2009, s. 51)

Důvodem pro provedení externí a interní analýzy, je objevit příležitosti a hrozby v okolí podniku a naopak najít silné a slabé stránky podniku. K tomuto účelu se velmi často používá SWOT analýza (strengths, weaknesses, opportunities, threats). (Dedouchová, 2001, s. 50)

Základním cílem SWOT analýzy je zlepšovat silné stránky podniku a naopak minimalizovat slabé stránky a zároveň být připraven na možné hrozby a příležitosti. Oblasti činností, ve kterých podnik převládá nad svými konkurenty, označujeme jako silné stránky podniku. Naopak aktivity, které podnik zabezpečuje na nižších úrovních než konkurence, označujeme jako slabé stránky podniku. (Sedláčková, 2006, s. 91)

Díky provedeným analýzám vnějších a vnitřních podmínek stanovuje management cíle podniku. Základním cílem podniku je zvyšovat jeho tržní hodnotu. Management se dále zabývá vytvořením základní strategie podniku např. v oblastech investování, financování, kvality výrobků apod. (Pavelková a Knápková, 2003, s. 216)

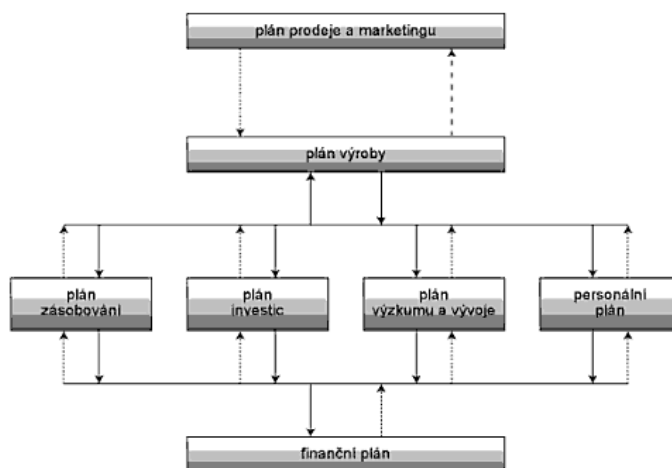
3 DLOUHODOBÝ FINANČNÍ PLÁN

U dlouhodobého finančního plánu se neklade velký význam na formu prezentace ani přesnost výpočtů. Větší důraz se klade na okomentované vyjádření faktorů, se kterými se počítá při stanovování plánované úrovně tržní hodnoty podniku. (Grünwald a Holečková, 2008, s. 133)

Plán prodeje a marketingu je podkladem pro finanční plánování. Tento plán obsahuje objemy prodejů jednotlivých druhů výrobků, předpokládané prodejní ceny. Naplánované prodeje musí být zajištěny výrobou. Plán výroby zajišťuje základní vstupy prostřednictvím plánu zásobování, plánu investic, plánu výzkumu a vývoje a personálního plánu. (Růčková, 2010, s. 96)

Plán prodeje vychází z předpovědi trhu a formuluje obchodní cíle, které si na základě odhadu trhu firma stanovila. Na tyto obchodní cíle navazuje obchodní politika v souvislosti na přijatou podnikovou strategii (stabilita, expanze, útlum). (Grünwald a Holečková, 2008, s. 144)

Toto všechno zajišťuje finanční plán, který zabezpečuje zdroje. (Růčková, 2010, s. 96)



Obr. 4 Provázanost jednotlivých podnikových plánů
(Růčková, 2010, s. 96)

Plánovací horizont u dlouhodobého plánování je 5 let. Dlouhodobé cíle podniku jsou zajišťovány pomocí dlouhodobých finančních plánů (rozpočtů). Jedná se zejména o rozpočet finančních zdrojů a potřeb (plánují se výnosy, zisk, rozdělení zisku atd.) (Kislingerová, 2010, s. 133)

Dlouhodobý finanční plán podniku obsahuje:

- analýzu finanční situace
- plán tržeb
- plán peněžních toků (plán cash flow)
- plánovanou rozvahu
- investiční rozpočet
- rozpočet externího financování (Synek a Kislingerová, 2010, s. 176)

3.1 Plánovaný výkaz zisku a ztrát

Plán nákladů spolu s prognózou tržeb jsou základem pro sestavení finančního plánu. Plán nákladů získáme z podnikového kalkulačního systému a rozpočetnictví.

Vytváření jednotlivých položek výkazu zisku a ztrát:

- tržby za prodej zboží a služeb – tuto položku určíme na základě tržeb v předchozím roce a tempa růstu
- změna stavu vnitropodnikových zásob vlastní výroby – tato položka se vypočítá jako rozdíl zásob hotových výrobků a nedokončené výroby ke konci roku a výši těchto zásob k začátku roku
- aktivace – v případě, že se tato položka objevovala v minulých obdobích pravidelně, tak ji určíme podle výše v minulých obdobích. Pokud se tato položka nevyskytovala, tak ji neplánujeme
- výkony – tuto položku určíme jako součet tržeb za prodej zboží a výrobků a změny stavu zásob a aktivace
- hlavní nákladové položky, které jsou závislé na objemu výkonu – zde se jedná např. o výkonovou spotřebu nebo náklady na prodané zboží, tyto položky stanovíme určitým procentem z tržeb
- osobní náklady – tuto položku určíme jako součin tržeb a procenta osobních nákladů, které jsme stanovili odhadem při prognózování nákladových položek. Nesmíme ovšem zapomenout započítat náklady na sociální zabezpečení, které jsou ve výši 35 % ze mzdových nákladů. Neměli bychom zapomenout ověřit, jestli naplánované mzdové náklady jsou v souladu s předpokládaným vývojem průměrných mezd a počtu zaměstnanců
- odpisy – tuto položku stanovujeme z plánu investic

- provozní položky, které se opakují – zde můžeme zařadit např. daně a poplatky, sociální náklady, ostatní náklady a výnosy – tyto položky určujeme na základě předešlého vývoje jako procento z tržeb
- tržby za prodej majetku – tato položka se neprognózuje snadno, proto ji raději neplánujeme.
- výnosy z finančního majetku – tuto položku stanovíme podle hodnot z předešlých let a podle naplánovaných nákupů a prodejů finančního majetku
- výsledek hospodaření a daň – tuto položku určíme podle očekávané daňové sazby pro následující roky
- mimořádný výsledek hospodaření – tato položka se obvykle neprognózuje (Finport, 2010b)
- spotřeba materiálu – u této položky musíme znát, jakou výši tvoří přímý materiál a jaká část připadá na materiál režijní. U přímého materiálu rozeznáváme, zda je produkce určena v naturálním nebo hodnotovém vyjádření. Výši přímého materiálu v případě naturálního vyjádření určíme jako součin normy spotřeby na jednotku produkce, objemu produkce a nákupní ceny jednotky materiálu. Měli bychom brát v úvahu vývoj nákupních cen přímého materiálu a také pohyb devizových kurzů při nákupu materiálu ze zahraničí. V případě hodnotového vyjádření, určíme spotřebu přímého materiálu součinem normy spotřeby a plánované produkce materiálu. Materiál režijního charakteru se určuje přímo podle jednotlivých položek, většinou se tyto prognózy určují na základě kvalifikovaných odhadů, které jsou postavené především na minulém a cenovém vývoji, které mají na tyto položky vliv.
- energie – u této položky si počínáme podobně jako u materiálu, opětovně je důležité rozdělení energie na přímou a nepřímou. Přímou energii stanovuje podle norem spotřeby a objemu produkce a podle nákupních cen. Režijní energii naopak stanovujeme kvalifikovaným odhadem.
- služby – některé dílčí služby můžeme určit z vývoje v minulosti, z odhadu cen a z velikosti činností společnosti. (Fotr, 1999, s. 46 -47)

3.2 Plánování rozvahy

Rozvaha zachycuje stav aktiv a pasiv k určitému datu. Aktiva znázorňují majetek podniku, pasiva vyjadřují zdroje financování tohoto majetku. (Grünwald a Holečková, 2008, s. 7)

Plán rozvahy obsahuje plán stálých a oběžných aktiv a plán pasiv. Některé položky aktiv a pasiv se plánují vzhledem k vývoji tržeb. K těmto položkám patří: zásoby, pohledávky, závazky z obchodního styku, z nákupu energií, služeb, zaměstnancům. (Fotr, 1999, s. 58)

3.2.1 Plánování položek rozvahy

Pro prognózování vývoje stálých aktiv využíváme plánovaný investiční program, který obsahuje investice věcné podoby (pořízení nového dlouhodobého majetku) a plán finančních investic. Stanovujeme velikost jak aktivních, tak i pasivních položek rozvahy. (Finport, 2010b)

Aktiva

- Dlouhodobý majetek – výši této položky zjistíme z plánu investic, kdy ke stavu na konci minulého roku přičteme nově pořízený majetek, který snížíme o hodnotu odpisů a o zůstatkovou cenu prodaného dlouhodobého majetku
- Zásoby a pohledávky – tyto položky získáme z plánu pracovního kapitálu, eventuálně tyto položky dále doplníme o další položky
- Peněžní prostředky – stav peněžních prostředků převedeme z plánu peněžních toků

Pasiva

- Základní kapitál a kapitálové fondy – tuto položku většinou necháváme na současné výši, jen v případě externího zvyšování musí jeho změna odpovídat plánu investičního cash – flow
- Fondy ze zisku – pokud není ve společnosti vytvořen rezervní fond v zákonem požadované výši, je třeba jej navýšit. Jinak se touto položkou nemusíme dále zabývat
- Výsledek hospodaření minulých let – tuto položku určíme na základě nerozděleného výsledku hospodaření na konci předchozího období, ke které připočítáme výsledek hospodaření za běžné období z minulého roku a odečteme vyplacené dividendy a podíly na zisku v běžném roce
- Výsledek hospodaření běžného období – tuto položku převedeme z výkazu zisku a ztrát
- Krátkodobé závazky - tyto položky získáme z plánu pracovního kapitálu, eventuálně tyto položky dále doplníme o další položky

- Dlouhodobé závazky a bankovní úvěry – tyto položky zjistíme ze stavu na konci minulého roku, který snížíme o splátky a naopak zvýšíme o nově přijaté úvěry příp. dlouhodobé závazky (Finport, 2010b)

3.3 Plánování cash flow

Podle Synka (2011) je důležité plánovat cash flow z toho důvodu, že existují rozdíly mezi příjmy a výnosy, výdaji a náklady a mezi peněžními toky a ziskem. Výnosy, náklady a zisk plánujeme v plánové výsledovce. Peněžní příjmy a výdaje plánujeme pomocí peněžního rozpočtu (v podnicích mnohdy nazýván i jako plán peněžních příjmů a výdajů, plán cash flow nebo platební kalendář). Peněžní rozpočet se skládá z rozpočtu všech příjmů a výdajů. Rozdíl mezi příjmy a výdaji značí nedostatek peněžních prostředků, toto manko v peněžních prostředcích musí podnik odstranit. Např. zvýšením peněžních příjmů vyšším prodejem nebo efektivnějšími způsoby vymáhání pohledávek. Jestliže má podnik v rozpočtu přebytek peněžních prostředků, může je převést do dalšího období nebo investovat na peněžním trhu. Podnik by měl ale počítat i s peněžní rezervou pro neočekávané výdaje. Peněžní rozpočet se obvykle sestavuje na rok nebo na měsíce, v některých podnicích i na týdny nebo dny.

Cash flow můžeme sestavovat buď přímou, nebo nepřímou metodou.

Přímá metoda se využívá hlavně pro plánování peněžních toků v krátkém období.

Počáteční stav peněžních prostředků

+ příjmy v daném období

- výdaje v daném období

= konečný stav peněžních prostředků

Pokud plánujeme peněžní toky, které budou součástí finančního plánu, je lepší využít nepřímou metodu. (Pavelková a Knápková, 2007b, s. 20-21)

U nepřímé metody vycházíme z výsledku hospodaření, který převádíme na cash flow. Nepřímou metodu cash flow je možné využít pouze pro peněžní toky z provozní činnosti podniku. V této metodě se upravuje zisk (příp. ztráta) o nepeněžní položky, které vyjadřují rozdíl mezi příjmy a výdaji a mezi výnosy a náklady.

Mezi nepeněžní operace můžeme zařadit:

- náklady, které nejsou výdaji v běžném období (např. odpisy, tvorby rezerv a opravných položek)
- výnosy, které nejsou příjmy v běžném období (např. zúčtování rezerv a opravných položek) (Sedláček, 2010, s. 62)

3.3.1 Postup při plánování peněžních toků:

- Stav peněžních prostředků k počátku roku získáme z rozvahy
- Výsledek hospodaření a odpisy získáme z výkazu zisku a ztrát
- Z plánu provozního kapitálu získáme meziroční změny zásob, pohledávek a krátkodobých závazků
- Investiční výdaje převedeme z plánu investic do investičního cash – flow.
- Z plánu dlouhodobého financování převedeme do finančního cash – flow očekávané výdaje na splátky úvěrů
- Konečný stav peněžních prostředků určíme jako součet počátečního stavu a plánovaného celkového cash – flow (Finport, 2010b)

Plán cash flow se sestavuje na celé plánované období metodou procentuálního podílu na tržbách. Tato metoda vychází ze stálého poměru tržeb k určitým nákladům, k většině položek aktiv a k zisku. (Sedláček, 2010, s. 142)

3.4 Rozpočet investičních výdajů

Investiční rozpočty zahrnují investiční výdaje a příjmy z investic za každý rok. Investiční činnost je úzce spojena s peněžními toky, neboť rozhodování v oblasti investic s sebou přináší dopady, které se projevují až v budoucnu. (Grünwald a Holečková, 2008, s. 147)

Investiční projekty vstupují do plánu peněžních toků. A to jak v podobě přínosu pro plánované tržby, plánovaný zisk, tak i v podobě investičních výdajů. Rozpočet investičních výdajů navazuje na plán investiční výstavby.

Investice do dlouhodobého majetku se v podniku mohou vyskytovat v nejrůznějších podobách:

- kapitálové výdaje na pořízení hmotného dlouhodobého majetku
- kapitálové výdaje, které souvisejí s pořízením dlouhodobého nehmotného majetku
- kapitálové výdaje na pořízení dlouhodobého finančního majetku

Rozhodování o investicích neznamená jen rozhodovat o tom, jaký majetek se pořídí, ale i tom, jak nově pořízený majetek ovlivní strukturu stávajícího majetku, které části majetku vyřadit, protože nemají už pro podnik žádný ekonomický přínos. (Živělová, 2003, s.55)

S plánem investic souvisí i plán výroby, a to tak, že výsledkem plánu výroby je určit potřeby v technologické vybavenosti a technické náročnosti jednotlivých strojů. Pokud kapacity podniku nejsou dostačující, je výstup z tohoto plánu základem pro investiční plán. Prostřednictvím tohoto plánu se realizuje pořízení a obnova investic za účelem rozšíření kapacit. Finanční plán má pak za úkol stanovit způsob financování a určit zdroje peněžních prostředků. Nesmí se ale zapomenout zahrnout tyto změny do rozvahy společnosti (změna majetkových poměrů a kapitálové struktury). (Marinič, 2008, str.177)

Investiční rozpočet zahrnuje přehled o celkové výši investičních výdajů a příjmů z investic za každý rok. Investiční projekty se posuzují různými metodami, např. čistá současná hodnota, vnitřní výnosové procento nebo doba návratnosti. (Grünwald a Holečková, 2008, s. 147)

3.4.1 Metody hodnocení investic

Čistá současná hodnota (Net Present Value) – je to rozdíl mezi diskontovanými peněžními příjmy z investice a kapitálovým výdajem. Tato metoda respektuje faktor času, bere v úvahu příjmy po celou dobu životnosti investice. Podnik investici přijímá, pokud je čistá současná hodnota větší než 0, pak je tedy zaručena požadovaná míra výnosu a zvyšuje se tržní hodnota společnosti.

$$NPV = \sum_{t=1}^n \frac{CF}{(1+i)^t} - K$$

Vnitřní výnosové procento (Internal Rate Return – IRR) – taková úroková míra, při které se současná hodnota peněžních příjmů z investice rovná kapitálovým výdajům, tj. $NPV = 0$.

$$IRR = i_N + \frac{NPV_N}{NPV_N + NPV_V} (i_V - i_N)$$

Doba návratnosti investičního projektu – je to doba, za kterou se investice splatí z peněžních příjmů, které investice zajistí. Čím je tato doba kratší, tím se investice hodnotí pozitivněji. Tato metoda nebere v úvahu faktor času a příjmy z investice, které mohou vzniknout po době návratnosti až do konce životnosti investice. (Pavelková a Knápková, 2003, s. 136 – 139)

3.4.2 Obnovovací a rozvojové investice

Investice v podniku rozlišujeme podle toho, zda obnovují nebo rozšiřují výrobní kapacitu. Ty, které rozšiřují výrobní kapacitu, se nazývají rozšiřovací neboli rozvojové investice – jedná se např. o investice do rozšíření výrobní kapacity, zavedení nové technologie. Tyto investice znamenají pro podnik růst tržeb.

Naopak investice, které obnovují výrobní zařízení, se nazývají obnovovací investice, cílem této výměny je snížit náklady. (Synek a Kislingerová, 2010, s. 262)

3.5 Rozpočet dlouhodobého externího financování

V případě, že podnik nedisponuje dostatečným množstvím peněžních zdrojů z provozní činnosti, aby mohl financovat své investiční činnosti, je pak nutné tyto chybějící finanční prostředky získat díky dlouhodobým externím zdrojům. Mezi dlouhodobé externí zdroje financování se řadí emise akcií, dluhopisů nebo získání dlouhodobých půjček a úvěrů. (Finport, 2010b)

Základem pro sestavení rozpočtu dlouhodobého externího financování je volný peněžní tok (čistý peněžní tok z provozní činnosti + čistý peněžní tok z investiční činnosti). Nedostatek (nebo naopak nadbytek) dlouhodobého kapitálu zjistíme tak, že od volného peněžního toku odečteme plánované zdaněné úroky, plánované dividendy a splátky dluhů. Nadbytek (nebo naopak nedostatek) dlouhodobého kapitálu po vypořádání těchto položek pokrývají (odčerpávají) přírůstky a úbytky dlouhodobých externích zdrojů financování. (Grünwald a Holečková, 2008, s. 152)

Optimální kapitálová struktura v podniku vyjadřuje takový poměr vlastních a cizích zdrojů, který je pro podnik nejefektivnější. Tzn. je třeba nalézt takový poměr vlastních a cizích zdrojů, které přinášejí nejnižší náklady a nejvyšší zisk. (Valach, 2005, s. 289)

Optimální kapitálovou strukturu (optimální zadluženost) lze stanovit jako minimum celkových nákladů na kapitál (WACC). Při optimalizaci míry zadluženosti se vychází z toho, že:

- cizí kapitál je levnější než vlastní – s vlastním kapitálem je spojeno největší riziko (např. při likvidaci podniku jsou akcionáři až poslední v pořadí při vyrovnávání nároků na úhradu)
- s růstem zadluženosti roste i úroková míra - zvyšuje se riziko pro banku a za větší riziko banka požaduje vyšší výnosnost
- s rostoucí zadlužeností roste i požadavek akcionářů na vyšší dividendy

- nahrazování vlastního kapitálu cizím kapitálem přináší snižování nákladů na celkový kapitál až do určité míry zadluženosti, pak tyto náklady začnou růst (Synek, 2011, s. 60)

Strategie financování podniku

Rozlišujeme 3 strategie financování podniku, které se liší mírou rizika a náklady na financování:

- neutrální strategie – stálá aktiva jsou financována dlouhodobými zdroji a oběžná aktiva jsou kryta krátkodobým cizím kapitálem
- agresivní strategie – dlouhodobé potřeby podniku jsou financovány krátkodobými zdroji. Tato strategie s sebou nese nižší náklady, ale za cenu většího rizika.
- konzervativní strategie – dlouhodobými cizími zdroji je kryta i část oběžných aktiv. Tato strategie s sebou nese vyšší náklady na financování. (Pavelková a Knápková, 2003, s. 120)

4 METODY TVORBY FINANČNÍHO PLÁNU

Mezi základní metody a modely, které se využívají ve finančním plánování, patří:

- metoda procentuálního podílu na tržbách
- regresní metoda
- metoda poměrových finančních ukazatelů
- analýza nulového bodu
- finanční modely (simulační a optimalizační) (Pavelková a Knápková, 2003, s. 219)

4.1 Metoda procentuálního podílu na tržbách

Tato metoda předpokládá relativně stálý poměr tržeb k některým položkám nákladů, aktiv a pasiv. Plán těchto položek stanovíme jako součin procentních poměrů a velikosti tržeb pro období, které budeme plánovat.

Při využití metody procentuálního podílu na tržbách musíme prognózovat jednotlivé položky odvozením od hodnoty tržeb. Z tohoto důvodu je nutné znát jejich očekávanou velikost. Odhad tržeb získáme z marketingového plánu, tržby a jejich odhad jsou základním stavebním kamenem finančního plánu.

Jak vlastně odhadnout výši tržeb? Nejčastěji se využívá např. klouzavé průměry, extrapolace časové řady, vyrovnání podle exponenciálních křivek nebo indexy meziročního růstu. (Koráb, 2007, s. 151)

4.2 Regresní metoda

Tato metoda se podobá metodě procentuálního podílu na tržbách. Regresní metoda se využívá tehdy, jsou-li k dispozici delší časové řady a využívá se pro prognózování v delším časovém horizontu. (Pavelková a Knápková, 2007a, s. 220 – 221)

4.3 Metoda poměrových finančních ukazatelů

Tato metoda je založena na používání vybraných poměrových finančních ukazatelů. Tyto ukazatele jsou pak brány jako příkladné hodnoty, kterých chce podnik v budoucnu dosáhnout. Jako vzorové hodnoty poměrových ukazatelů se používají průměrné hodnoty poměrových ukazatelů u podniků, které podnikají ve stejném odvětví nebo se využívají poměrové ukazatele podobného podniku. Tuto metodu využijeme především při tvorbě plánové rozvahy. (Pavelková a Knápková, 2007a, s. 220 – 221)

4.4 Analýza nulového bodu

Tato metoda je založena na poznacích z bodu zvratu, ve které se náklady rozčlení na fixní a variabilní a zkoumá se rozpouštění fixních nákladů na různou velikost výroby. Tento způsob sestavování finančního plánu je vhodný pro určení výše tržeb, pod které by se neměla snížit celková výroba, protože by nepokryla hodnotu fixních nákladů. Výsledkem této metody je určení minimální produkce, pod kterou by se neměla snížit výroba. (Pavelková a Knápková, 2007a, s. 220 – 221)

4.5 Finanční modely

U finančních modelů rozlišuje simulační a optimalizační modely finančního plánu. Simulační modely umožňují manažerovi plánovat finanční dokumenty v několika variantách podle stanovených podmínek. Naopak optimalizační modely vyhledávají nejefektivnější řešení sestavení finančního plánu podle předpokladů a omezení. (Pavelková a Knápková, 2007a, s. 220 – 221)

4.6 Moderní metody tvorby finančního plánu

Za nedostatek tradičních rozpočtů se pokládá zejména nepružnost rozpočtů a jejich napojení na pevné roční období. V neustále měnícím se podnikatelském prostředí to značí velké omezení a problémy, které způsobují omezené využití rozpočtů. Mezi další omezení tradičních rozpočtů je jejich orientace na omezené spektrum fixních ukazatelů.

System beyond budgeting vyjadřuje přerůstání hranic běžného rozpočetnictví. Jedná se o nadrozpočtový nebo mimorozpočtový přístup. Podstatou tohoto přístupu je okamžitá a flexibilní odezva na stále měnící se podmínky na trhu. (Finport, 2010c)

Shrnutí teoretické části

První část teoretické práce popisuje, co to je vlastně finanční plánování, jaké jsou zásady a principy finančního řízení, které musíme brát v potaz při tvorbě finančního plánu.

Druhá kapitola teoretické části je věnována struktuře finančního plánu. Pokud podnik sestavuje finanční plán, může snáze předvídat vývoj v budoucnu. Než se dostaneme k samotné tvorbě finančního plánu, měli bychom provést analýzu vnějších a vnitřních podmínek, abychom věděli, co podnik ovlivňuje, které skutečnosti jsou jeho silnými a které naopak zase slabými stránkami. K analýze vnějších podmínek můžeme využívat např. PEST nebo SLEPT analýzu, Porterův model pěti sil (já využiji SLEPT analýzu a Porterův model pěti sil), vnitřní podmínky jsou posuzovány přes finanční analýzu a SWOT analýzu. Finanční analýza nám dá odpovědi na otázky, jaký byl minulý vývoj v analyzovaných letech. SWOT analýza nám zase poskytne informace o tom, v jakých oblastech by se měl podnik zlepšit a které skutečnosti lze zase naopak považovat za konkurenční výhodu. Pokud máme všechny tyto analýzy provedeny, můžeme se pustit do tvorby finančního plánu. Samotný dlouhodobý finanční plán je popsán v kapitole 3. Musíme si uvědomit, že než sestavíme konečné výkazy (tj. výkaz zisku a ztrát, rozvahu a výkaz cash flow), tak musíme sestavit další plány, jejichž výsledky se právě zobrazí ve výše uvedených výkazech. Základem pro sestavení finančního plánu je plán prodeje, na který navazuje plán výroby, plán zásobování, plán investic a personální plán. Dále je v kapitole 3 popsáno, jak se budou tvořit jednotlivé položky ve výkazech. Poslední 4. kapitola v teoretické části je věnována metodám, jak vytvořit finanční plán. Literatura uvádí těchto metod několik, nejpoužívanější je metoda procentního podílu na tržbách. Tato metoda stanovuje některé položky výkazů určitým procentem z tržeb. Touto metodou budu sestavovat finanční plán v projektové části této práce.

Než se budu přímo zabývat tvorbou finančního plánu, je třeba provést analýzy vnějších a vnitřních podmínek dané společnosti. Neměli bychom opomenout ani předpokládaný ekonomický vývoj České republiky, dále jsem provedla očekávaný ekonomický vývoj v Evropské unii, Německu a USA. Dále jsou zmíněny vyhlídky v automobilovém a především v leteckém průmyslu.

Jak již bylo uvedeno, finanční plán budu tvořit pomocí metody procentuálního podílu na tržbách, protože lze některé položky výkazů stanovit určitým procentem z tržeb.

II. PRAKTICKÁ ČÁST

5 CHARAKTERISTIKA SPOLEČNOSTI

Společnost XY, a.s. se sídlem v Uherském Hradišti byla založena v roce 1993. Tato společnost působí ve dvou oddělených provozech, a to v nástrojárně a slévárně.

Ve slévárně se vyrábějí odlitky z hliníkových slitin a barevných kovů metodou vytavitelného modelu. Provoz nástrojárna se zaměřuje na výrobu forem pro složité technické výlis-ky z termoplastů, termosetů a gumy. Nástrojárna rovněž vyrábí formy pro slévárnu.

Společnost XY, a.s. je součástí holdingu – kapitálové i technologicky provázané skupiny firem. Všechny společnosti holdingu sídlí ve stejném areálu a jsou následníky více než 50-ti leté tradice vývoje a výroby leteckých přístrojů, radiokomunikační měřící a výpočetní techniky, plošných spojů, přesných odlitků, forem, nástrojů a přesných strojních součástí.

Produkty společnosti jsou určeny pro letecký, zbrojní, automobilový a textilní průmysl. Další uplatnění výrobků této společnosti je v oblastech zdravotnictví a optiky. Mezi významné odběratele patří společnosti v Německu (podíl exportu 57 %), Francii (podíl exportu 24 %), Rakousku, USA, Finsku, Švédsku, Anglii (podíl exportu 7 %), Izraeli a na Slovensku.

V roce 2009 společnost zaměstnávala 148 zaměstnanců, v roce 2010 snižuje počet zaměstnanců. V roce 2011 má společnost 136 zaměstnanců.

Odměňování zaměstnanců se řídí podle kolektivní smlouvy a mzdového přepisu. V roce 2010 bylo realizováno vzdělávání zaměstnanců v rámci programu „Vzdělávejte se“, přínos tohoto programu byl 239 tis. Kč. Tento způsob vzdělávání byl realizován z důvodu nízké zakázkové náplně.

Celkový objem produkce je z cca 60 % realizován na tuzemském trhu, 40 % produkce je určeno pro export. (Výroční zpráva, 2011)

5.1 Charakteristika odvětví

Společnost XY, a.s. lze zařadit do sekce C – zpracovatelský průmysl, dále ji zařadíme do oddílu 24 – Výroba základních kovů, hutní zpracování kovů; slévárenství. Podle CZ-NACE se toto odvětví členění na několik dalších oborů. Analyzovaná firma patří do sekce 24.5 Slévárenství.

Slévárenství se na celkových tržbách oddílu 24 (Výroba základní kovů, hutní zpracování kovů; slévárenství) se podílelo cca 8 %.

Do sekce 24.5 Slévárenství patří výroba odlitků z šedé litiny (LLG), ocelolitiny, tvárné litiny (LKG), temperované litiny a slitiny z neželezných kovů. Tato výroba se řadí k mate-

riálově i energeticky náročnějším, vykazuje nevhodný vliv na životní prostředí a je investičně náročná. Slévárenská činnost je realizována velkým počtem podniků, konkrétně se jedná v roce 2010 o 538 podniků, které zaměstnávaly 12 095 osob. Pokud vypočítáme průměr na 1 podnik, dostáváme se k číslu 23 osob. Což je velmi malé číslo a tím je potvrzeno, že tato činnost je skutečně realizována velkým počtem podniků.

Oddíl 24 - Výroba základních kovů, hutní zpracování kovů; slévárenství omezoval v letech 2008 – 2009 výrobu, upouštělo se od investic a snižovaly se počty zaměstnanců. (MPO ČR, 2011, s. 145)

Tyto skutečnosti se projevily i ve společnosti XY.

Jak již bylo uvedeno, společnosti z oboru slévárenství se na celkových tržbách oddílu 24 podílejí pouze 8 % (velkou část tvoří firmy z oboru hutnictví), proto jsem se rozhodla, že společnost nebudu porovnávat s odvětvím, ale srovnám ji s přímým konkurentem.

5.2 Srovnání s konkurentem

Srovnání je provedeno s přímým konkurentem – společností Alucast s. r. o.. Hlavním předmětem činnosti tohoto konkurenta je slévárenská činnost. Společnost byla založena v roce 2000 se sídlem v Tupesech (okres Uherské Hradiště).

Mezi odběratele společnosti Alucast patří firmy z letectví, optiky, automobilového a dopravního průmyslu, dále firmy které se zabývají lékařskými a medicínskými přístroji a komunikační technikou. Společnost využívá k výrobě přesných odlitků z hliníku technologii přesného lití metodou vytavitelného modelu. Průměrný přepočtený počet zaměstnanců za rok 2010 byl 71. (Alucast, 2011)

Stejnou technologii k výrobě využívá i společnost XY, a.s. a soustřeďuje se na obdobné odběratele, tudíž můžeme konstatovat, že společnost Alucast je přímým konkurentem společnosti XY, a.s.

5.2.1 Porovnání ukazatelů

V následující části je provedeno porovnání ukazatelů zadluženosti, rentability, likvidity a aktivity mezi analyzovanou společností XY, a.s. a přímým konkurentem, firmou Alucast s.r.o. (účetní výkazy přímého konkurenta jsou uvedeny na příloženém CD). Ukazatele jsou porovnávány za roky 2006 – 2010, protože v obchodním rejstříku nejsou k dispozici účetní výkazy společnosti Alucast s.r.o. za rok 2011.

Porovnání ukazatelů zadluženosti

Ukazatel celkové zadluženosti značí mezi společnostmi velký rozdíl. Společnost XY, a.s. od roku 2008 zvyšuje svou celkovou zadluženost, kdežto společnost Alucast sleduje opačný trend a svou zadluženost postupně snižuje (vyjma roku 2010), i když cizí kapitál představuje levnější zdroj financování a je tak financována dražším vlastním kapitálem.

U ukazatele úrokového krytí je tam tom jednoznačně lépe konkurent než analyzovaná společnost. Doporučená hodnota tohoto ukazatele je větší než 5 a společnost Alucast by tak měla mít menší problémy se splácením úroků než analyzovaná společnost.

Společnost Alucast v ukazatelích krytí dlouhodobého majetku vlastním kapitálem a krytí dlouhodobého majetku dlouhodobými zdroji vykazuje obdobné hodnoty, protože společnost má velmi nízkou hodnotu dlouhodobých cizích zdrojů (dlouhodobých závazků a bankovních úvěrů). Kdežto u společnosti XY, a.s. je mezi těmito ukazateli patrný rozdíl, protože má v pasivech velký objem bankovních úvěrů.

Tab. 5 Porovnání ukazatelů zadluženosti [vlastní zpracování]

	2006		2007		2008		2009		2010	
	XY	AL	XY	AL	XY	AL	XY	AL	XY	AL
Celková zadluženost	0,43	0,59	0,37	0,53	0,60	0,39	0,86	0,26	1,03	0,31
Úrokové krytí	-9,47	24,36	8,66	11,53	2,34	14,51	-18,52	13,94	-14,25	33,55
Krytí DM vlastním kapitálem	1,75	0,67	1,75	0,80	1,06	1,07	0,29	1,22	-0,08	1,20
Krytí DM dlouhodobými zdroji	2,00	0,70	1,92	0,83	1,83	1,08	1,28	1,23	0,72	1,22

Porovnání ukazatelů rentability

Ve všech ukazatelích rentability uvedených v následující tabulce je tam tom jednoznačně lépe konkurent společnosti XY, a.s. Tento rozdíl je způsoben výsledkem hospodaření. Společnost Alucast měla v analyzovaných letech vždy výsledek hospodaření kladný, kdežto společnost XY, a.s. vykazovala kromě let 2007 a 2008 ztrátu. Pokud porovnáme ukazatele rentability vlastního kapitálu, můžeme konstatovat, že konkurent dosahuje stabilního zhodnocení vložených prostředků narozdíl od společnosti XY. V roce 2010 nelze u společnosti XY určit rentabilitu vlastního kapitálu, neboť byl vlastní kapitál záporný.

Tab. 6 Porovnání ukazatelů rentability [vlastní zpracování]

	2006		2007		2008		2009		2010	
	XY	AL	XY	AL	XY	AL	XY	AL	XY	AL
Rentabilita aktiv	-6,0%	24,1%	4,3%	22,4%	2,6%	23,1%	-41,9%	16,1%	-27,6%	20,2%
Rentabilita VK	-9,5%	42,4%	6,4%	33,9%	3,1%	27,1%	-368,4%	17,1%	x	22,7%
Rentabilita cizího kap.	-12,4%	29,8%	11,0%	30,3%	2,1%	37,6%	-50,0%	49,9%	-25,0%	51,2%
Rentabilita tržeb	-4,2%	21,8%	2,7%	18,5%	1,2%	15,4%	-50,0%	17,5%	-29,6%	15,9%

Porovnání ukazatelů likvidity

V roce 2006 a 2007 měla společnost Alucast záporný čistý pracovní kapitál, tj. krátkodobé závazky byly vyšší než oběžná aktiva.

Pokud porovnáme ukazatele likvidity u obou společností, analyzovaná společnost XY dosahovala lepších hodnot ukazatelů likvidity do roku 2008, od roku 2009 je situace opačná a lepších hodnot těchto ukazatelů dosahuje společnost Alucast.

Tab. 7 Porovnání ukazatelů likvidity [vlastní zpracování]

	2006		2007		2008		2009		2010	
	XY	AL	XY	AL	XY	AL	XY	AL	XY	AL
Celková likv.	1,86	0,65	1,97	0,77	1,77	1,18	0,96	1,58	0,79	1,45
Pohotová likv.	1,20	0,54	1,22	0,64	1,31	1,00	0,57	1,31	0,46	1,26
Okamžitá likv.	0,26	0,24	0,37	0,24	0,24	0,45	0,15	0,63	0,12	0,40
ČPK	32 492	-7 747	30 784	-6 029	49 783	3 463	12 299	7 511	-15 931	9 617
ČPK/OA	46,4%	-54,4%	49,3%	-30,2%	49,7%	15,5%	17,3%	36,7%	-23,9%	30,9%
ČPK/Aktiva	30,2%	-20,1%	29,9%	-11,8%	29,8%	6,4%	10,0%	14,0%	-12,9%	13,0%

Porovnání ukazatelů aktivity

Ve společnosti Alucast můžeme sledovat trend ve snižování doby obratu závazků, od roku 2006 se snížil více než dvojnásobně. Kdežto ve společnosti XY je situace opačná a zvyšuje se doba obratu závazků.

U obou společností můžeme hodnotit kladně, že doba obratu závazků je vyšší než doba obratu pohledávek, tzn. že své pohledávky obě firmy inkasují dříve než platí své závazky.

Tab. 8 Porovnání ukazatelů aktivity [vlastní zpracování]

	2006		2007		2008		2009		2010	
	XY	AL	XY	AL	XY	AL	XY	AL	XY	AL
Obrat celkových aktiv	1,28	0,80	1,48	0,86	1,01	1,08	0,86	0,73	0,87	0,99
Doba obratu pohl. (dny)	43,23	77,57	62,37	84,57	91,40	63,89	78,33	80,81	92,20	52,89
Doba obratu záv. (dny)	42,03	254,94	43,71	212,00	51,69	116,90	119,83	119,81	198,99	105,95
Obratovost pohledávek	8,33	4,64	5,77	4,26	3,94	5,64	4,60	4,45	3,90	6,81
Obratovost závazků	8,57	1,41	8,24	1,70	6,97	3,08	3,00	3,00	1,81	3,40

Pokud shrnu srovnání analyzované společnosti XY, a.s. s přímým konkurentem společností Alucast, konkurent v analyzovaných letech vždy dosáhl kladného výsledku hospodaření, což o společnosti XY nemůžeme říci. Společnosti Alucast se v roce 2010 zvýšily výkony a přidaná hodnota téměř dvojnásobně oproti předchozímu roku. Společnosti XY se daří zvyšovat výkony i přidanou hodnotu, ale tempo růstu je menší než u konkurenta.

6 ANALÝZA VNĚJŠÍCH PODMÍNEK

K analýze vnějších podmínek využiji SLEPT analýzu a Porterův model pěti sil.

6.1 SLEPT analýza

Sociální faktory:

Společnost XY, a.s. sídlí v Uherském Hradišti. Své výrobky dodává jak do zahraničí, tak i tuzemským odběratelům. Nezaměstnanost ve Zlínském kraji je k 29.2.2012 podle údajů ČSÚ 9,87 %. Počet obyvatel je k 30.9.2011 cca 590 000 a průměrná mzda ve Zlínském kraji za rok 2011 je 21 486 Kč. Pokud bychom tyto údaje srovnali s celorepublikovými, dostáváme tyto hodnoty. K 29.2.2012 je míra nezaměstnanosti v ČR 9,2 %, průměrná mzda za rok 2011 je 24 321 Kč. (ČSÚ, 2011)

Průměrná mzda ve společnosti XY za rok 2011 byla 21 133 Kč. Společnost je na hranici průměrné mzdy ve Zlínském kraji. Stejně jako Zlínský kraj, tak i společnost XY zaostává za celorepublikovým průměrem v hrubé mzdě o více jak 3 000 Kč.

Samotný holding (analyzovaná společnost je dceřinou společností tohoto holdingu) je zřizovatelem střední odborné školy, tudíž by společnost nemusela mít větší problémy při hledání kvalifikovaných pracovníků.

Legislativní a politické faktory:

Česká republika vstoupila v roce 2004 do Evropské unie a země EU jsou největším odbytištěm výrobků společnosti. Dochází tak ke koordinaci legislativy v souladu s EU. Společnost XY dodržuje a uplatňuje evropskou legislativu, např. ES č. 1907/2006, REACH v oblasti chemických látek a dodržování požaduje i po svých dodavatelích. (Výroční zpráva, 2011)

Ekonomické faktory:

Výrobní program společnosti je tvořen specializovanými výrobky, mezi odběratele se řadí firmy z leteckého, zbrojního, automobilového, textilního průmyslu, dále z firmy z oblasti optiky a zdravotnictví. Společnost je tudíž závislá na vývoji poptávky v těchto odvětvích, což se projevilo především v letech 2009 a 2010, kdy společnost pocítila dopady hospodářské krize. Pozitivní je, že společnost není závislá na vývoji v jediném odvětví.

Technologické faktory:

Společnost nevykládá výdaje na výzkum a vývoj. Ovšem v roce 2010 získala projekt na výzkum a vývoj technologie výroby rozměrných, tenkostěnných, hliníkových odlitků. (Výroční zpráva, 2011)

6.2 Porterův model pěti sil

Nyní aplikuji Porterův model pěti sil na společnost XY. Jelikož má společnost 2 provozy, bude Porterův model sestaven pro oba provozy, tj. jak pro slévárnu tak pro nástrojárnu.

- **Stávající konkurence** – provozu slévárna konkuruje méně firem než provozu nástrojárna, kde je velké množství konkurence. Může to být dáno tím, že u slévárenské výroby může dojít ke změně technologie.
- **Dodavatelé** – provoz slévárna je závislý na dodavatelích, tito dodavatelů jsou specifictí. Naopak provoz nástrojárna je zásobován více dodavateli, kteří si vzájemně konkurují
- **Substituty** – technologie v provozu slévárna mohou být nahrazeny, naopak v provozu nástrojárna je existence substitutů malá, protože neexistuje jiná technologie výroby
- **Riziko vstupu potenciálních konkurentů** – provoz nástrojárna je ohrožen velkým rizikem vstupu potenciálních konkurentů, ale pozice firmy samotné na trhu je stabilní díky referencím a know-how. U provozu slévárna je riziko vstupu potenciálních konkurentů nižší
- **Odběratelé** – na provozu slévárna došlo k navýšení cen. S některými zákazníky s nízkými ročními objemy byla ukončena spolupráce z toho důvodu, že toto navýšení cen nebylo z jejich strany přijato. Dále byly prodlouženy smlouvy s klíčovými odběrateli. Slévárna má silnou vyjednávací pozici. Nástrojárna nemá silnou vyjednávací pozici, je to dáno větším množstvím konkurence

7 FINANČNÍ ANALÝZA

Následující kapitola je věnována finanční analýze ve společnosti XY, a.s., ve které budu analyzovat hospodaření společnosti v letech 2006 – 2011. Zdrojem informací pro finanční analýzu jsou účetní výkazy společnosti, které jsou uvedeny na příloženém CD včetně horizontální a vertikální analýzy jednotlivých výkazů.

Jak už bylo zmíněno v úvodu praktické části, společnost je součástí holdingu. V roce 2009 dochází k prodeji 50 % podílu ve slévárně na Slovensku z důvodu úbytku zakázek a tlaku konkurence. V roce 2007 společnost XY založila na Slovensku dceřinou společnost, ve které má 66 % podíl a přesunula do ní část svého výrobního programu. V červnu 2010 dochází k prodeji této dceřiné společnosti za 1 Kč. Tato operace bude mít na hospodaření společnosti významný vliv.

7.1 Analýza absolutních ukazatelů

Absolutní ukazatele jsou využity jak k horizontální analýze (analýza vývojových trendů), tak i k vertikální analýze (analýza struktury jednotlivých položek výkazů).

7.1.1 Vertikální analýza aktiv

Základnou pro výpočet vertikální analýzy aktiv je celková suma aktiv.

Tab. 9 Vertikální analýza aktiv [vlastní zpracování]

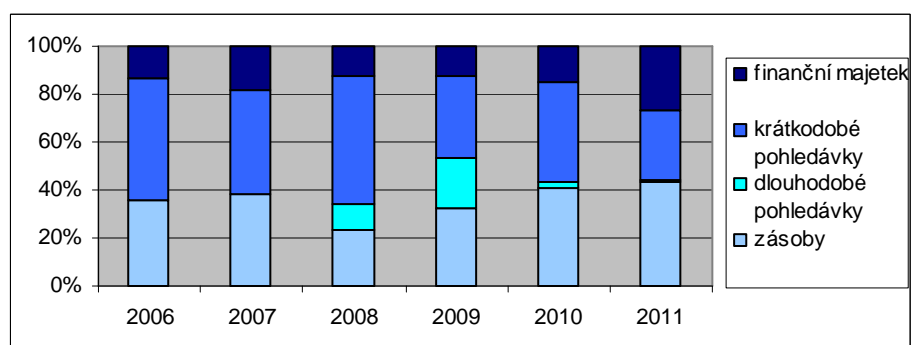
Aktiva (v tis. Kč)	2006		2007		2008		2009		2010		2011	
	107 551	100%	103 024	100%	166 919	100%	123 238	100%	123 333	100%	125 491	100%
DM	34 953	32%	37 169	36%	63 652	38%	50 242	41%	55 771	45%	50 029	40%
DNM	1 381	1%	1 448	1%	2 719	2%	2 167	2%	1 432	1%	756	1%
DHM	18 783	17%	18 298	18%	41 250	25%	48 059	39%	54 323	44%	49 258	39%
DFM	14 789	14%	17 423	17%	19 683	12%	16	0%	16	0%	16	0%
OA	70 088	65%	62 412	61%	100 116	60%	70 995	58%	66 652	54%	75 035	60%
Zásoby	24 871	23%	23 719	23%	23 569	14%	22 937	19%	27 483	22%	32 533	26%
Dl.pohled	30	0%	24	0%	10 808	6%	14 826	12%	1 400	1%	712	1%
Kr.pohled	35 583	33%	27 124	26%	53 614	32%	24 564	20%	27 723	22%	21 535	17%
Fin. majetek	9 604	9%	11 545	11%	12 125	7%	8 668	7%	10 046	8%	20 255	16%
Čas.rozl.	2 510	2%	3 443	3%	3 151	2%	2 001	2%	910	1%	426	0%

Z tabulky (Tab. 9) vyplývá, že ve společnosti převažují oběžná aktiva nad dlouhodobými. V roce 2011 tvoří oběžná aktiva 60 % z celkových aktiv a dlouhodobá aktiva 40 %. Největší podíl na dlouhodobém majetku má hmotný majetek (jelikož se jedná o výrobní podnik a předpokládá se vybavení majetkem) a do roku 2010 se zvyšuje podíl hmotného ma-

jetku na dlouhodobém majetku (společnost realizovala významné investice do výroby a zvyšoval se základní kapitál společnosti nepeněžitým vkladem) a naopak se snižuje dlouhodobý finanční majetek. Finanční majetek se až do roku 2008 podílel na dlouhodobém majetku 16 %, jehož naprostá většina byla tvořena ostatními dlouhodobými CP a podíly (66 % podíl v dceřiné společnosti). Od roku 2009 je podíl finančního majetku na dlouhodobém majetku nulový (společnost prodala svůj podíl v dceřiné společnosti). Podíl nehmotného majetku na dlouhodobém majetku se ve všech analyzovaných letech pohybuje kolem 1,5 % a jeho podíl klesá.

Na oběžných aktivech společnosti se nejvíce podílejí krátkodobé pohledávky, dále jsou oběžná aktiva tvořena zásobami. Podíl zásob na oběžném majetku se od roku 2008 postupně zvyšuje a za rok 2011 je tento podíl 26%. Avšak podstatná část zásob není tvořena materiálem, ale nýbrž nedokončenou výrobou a hotovými výrobky, které tímto vážou v sobě velké množství peněžních prostředků. V roce 2011 pokračuje trend ve snižování krátkodobých pohledávek (vyjma let 2008 a 2010, kdy tento nárůst můžeme přičíst zhoršené platební schopnosti odběratelů). V roce 2008 krátkodobé pohledávky tvořily 1/3 oběžného majetku. V posledním analyzovaném roce se zvýšila dvojnásobně hodnota krátkodobého finančního majetku, který je tvořen výhradně prostředky na běžném účtu (tento nárůst je způsoben zvýšením vlastního kapitálu, který měl charakter peněžitého vkladu).

V letech 2008 a 2009 se na oběžných aktivech výrazněji než v jiných letech podílejí dlouhodobé pohledávky, konkrétně pohledávky za ovládanými a řízenými osobami (společnost poskytla své dceřiné společnosti na Slovensku půjčku ve výši 10,7 mil. Kč).



Obr. 5 Struktura oběžných aktiv [vlastní zpracování]

Z obrázku (Obr. 5), který zobrazuje strukturu oběžných aktiv v jednotlivých letech vyplývá, že se zvyšují zásoby a finanční majetek a naopak se snižují krátkodobé a dlouhodobé pohledávky.

7.1.2 Vertikální analýza pasiv

Základnou pro výpočet vertikální analýzy pasiv je celková suma pasiv.

Do roku 2007 převažoval vlastní kapitál nad cizím kapitálem. Ovšem od roku 2008 se situaci obrátila a cizí kapitál převažuje nad vlastním. V roce 2009 tvoří cizí kapitál z celkových pasiv 88 % a vlastní kapitál pouhých 12 %. Tento obrat je způsoben zápornými výsledky hospodaření, nárůstem krátkodobých závazků a závazků k ovládaným a řízeným osobám (společnosti byla poskytnuta úročená půjčka od holdingu). Tato situace se ještě více zhoršila v roce 2010, kdy podnik dosáhl záporného vlastního kapitálu a podnik je tak financován výhradně cizími zdroji. Záporná hodnota vlastního kapitálu je ovlivněna zápornými výsledky hospodaření z let 2010 a 2009. Na začátku roku 2010 přišel do společnosti nový akcionář, který zvýšil hodnotu základního kapitálu. Tento kapitál měl charakter nepeněžitého vkladu v podobě staveb a samostatných movitých věcí. V roce 2011 se opětovně zvyšuje hodnota základního kapitálu, který tvoří $\frac{3}{4}$ vlastního kapitálu. Vlastní kapitál již není záporný, jeho podíl na celkových pasivech je 15 %. V roce 2011 vytvořila společnost, po 2 letech ztrát v celkové výši téměř 85 mil. Kč, kladný výsledek hospodaření.

Nízké hodnoty vlastního kapitálu působí negativně na ukazatele rentability.

Co se týká cizích zdrojů, tento kapitál je tvořen krátkodobými závazky a bankovními úvěry. Krátkodobé závazky mají podobu závazků z obchodního styku (společnost využívá k financování závazky vůči dodavatelům) a závazků k ovládaným a řízeným osobám (výše zmíněná úročená půjčka od holdingu). Společnost v analyzovaných letech netvořila rezervy. Jsou využívány pouze dlouhodobé bankovní úvěry, i když se považují za dražší možnost financování než úvěry krátkodobé. Tyto bankovní úvěry společnost využila na pořízení nových technologií na provozu slévárna. Úročenou půjčku od holdingu následně poskytla ve formě půjčky své dceřiné společnosti na Slovensku.

Tab. 10 Vertikální analýza pasiv [vlastní zpracování]

Pasiva (v tis. Kč)	2006		2007		2008		2009		2010		2011	
	107 551	100%	103 024	100%	166 919	100%	120 238	100%	123 333	100%	125 490	100%
Vlastní kapitál	61 048	57%	65 197	63%	67 280	40%	14 364	12%	-4 581	-4%	19 233	15%
Zákl. kapitál	65 460	61%	65 460	64%	65 460	39%	65 460	54%	78 450	64%	93 450	74%
Fondy ze zisku	1 364	1%	1 364	1%	1 571	1%	1 675	1%	1 675	1%	1 675	1%
Zákonný RF	1 364	1%	1 364	1%	1 571	1%	1 675	1%	1 675	1%	1 675	1%
Stat. a ost. f.	0	0%	0	0%	0	0%	0	0%	0	0%	0	0%
VH m.o.	0	0%	-5 778	-6%	-1 836	-1%	142	0%	-52 772	-43%	-84 709	-68%
VH b.o.	-5 778	-5%	4 149	4%	2 083	1%	-52 915	-44%	-31 936	-26%	8 815	7%

Cizí zdroje	46 503	43%	37 827	37%	99 639	60%	105 874	88%	127 529	103%	105 633	84%
Rezervy	0	0%	0	0%	0	0%	0	0%	0	0%	0	0%
Dl.závazky	703	1%	467	0%	157	0%	0	0%	0	0%	0	0%
Kr. závazky	37 596	35%	31 628	31%	50 333	30%	55 696	46%	82 583	67%	66 433	53%
Bank. úvěry a výpomoci	8 204	8%	5 732	6%	49 149	29%	50 178	42%	44 946	36%	39 200	31%
Ostatní pasiva	0	0%	0	0%	0	0%	0	0%	385	0%	624	0%

7.1.3 Horizontální analýza aktiv

V roce 2008 došlo k nárůstu hodnoty dlouhodobého majetku oproti roku 2007 o 125 %. Tento nárůst je způsoben investicí do výroby přesných odlitků metodou vytavitelného vosku na provozu slévárna. Tento majetek je v roce 2008 veden na účtu nedokončeného majetku a je aktivovaný na počátku roku 2009. V roce 2010 je zvyšován základní kapitál společnosti nepeněžitým vkladem v podobě staveb a samostatných movitých věcí, tato operace se projeví nárůstem dlouhodobého hmotného majetku o 13 % oproti roku 2009.

Společnost založila na konci roku 2007 dceřinou společnost na Slovensku, kde vlastní 66 % podíl. Tato operace se projevila nárůstem dlouhodobého finančního majetku. V roce 2009 se snížila hodnota dlouhodobého finančního majetku oproti roku 2008 o 100 %, protože ke vkladu do dceřiné společnosti byla vytvořena opravná položka ve výši 100 % z důvodu záporného jmění. Tato operace znamenala pro společnost XY pokles dlouhodobého finančního majetku. Následně v červnu 2010 dochází k odprodeji této dceřiné společnosti za 1 Kč.

Od roku 2010 se zvyšuje hodnota zásob, konkrétně se zvyšují nedokončené a hotové výrobky, ve kterých má společnost vázány finanční prostředky.

V roce 2008 dochází k nárůstu dlouhodobých pohledávek o 45 000 %. Tento nárůst je ovlivněn poskytnutou půjčkou dceřiné společnosti ve výši 10,7 mil. Kč. V dalších letech ale dochází k poklesu dlouhodobých pohledávek. V roce 2008 se zvýšily krátkodobé pohledávky dvojnásobně oproti roku 2007, zvýšily se jak pohledávky z obchodních vztahů, tak i jiné pohledávky. Tento výrazný nárůst je způsoben tlakem na platební podmínky především od výrobců z automobilového průmyslu. V roce 2011 poklesly krátkodobé pohledávky oproti roku 2010 o 22 %.

U krátkodobého finančního majetku můžeme vidět hlavně v posledním analyzovaném roce dvojnásobný nárůst této položky. Krátkodobý finanční majetek je tvořen výhradně prostředky na běžném účtu. Nárůst této položky je způsoben zvýšením základního kapitálu, protože zvýšení základního kapitálu mělo podobu peněžitého vkladu.

Tab. 11 Horizontální analýza aktiv [vlastní zpracování]

Aktiva (v tis. Kč)	2006	2007	07/06	2008	08/07	2009	09/08	2010	10/09	2011	11/10
		107 551	103 024	-4%	166 919	62%	123 238	-26%	123 333	0%	125 491
DM	34 953	37 169	6%	63 652	71%	50 242	-21%	55 771	11%	50 029	-10%
DNM	1 381	1 448	5%	2 719	88%	2 167	-20%	1 432	-34%	756	-47%
DHM	18 783	18 298	-3%	41 250	125%	48 059	17%	54 323	13%	49 258	-9%
DFM	14 789	17 423	18%	19 683	13%	16	-100%	16	0%	16	0%
OA	70 088	62 412	-11%	100 116	60%	70 995	-29%	66 652	-6%	75 035	13%
Zásoby	24 871	23 719	-5%	23 569	-1%	22 937	-3%	27 483	20%	32 533	18%
Dl.pohled.	30	24	-20%	10 808	44933%	14 826	37%	1 400	-91%	712	-49%
Kr.pohled.	35 583	27 124	-24%	53 614	98%	24 564	-54%	27 723	13%	21 535	-22%
Fin. majetek	9 604	11 545	20%	12 125	5%	8 668	-29%	10 046	16%	20 255	102%
Čas.rozl.	2 510	3 443	37%	3 151	-8%	2 001	-36%	910	-55%	426	-53%

7.1.4 Horizontální analýza pasiv

Postupně od roku 2006 dochází ke snižování vlastního kapitálu. Až se v roce 2010 dostáváme na zápornou hodnotu vlastního kapitálu. Do společnosti přichází na začátku roku 2010 nový akcionář a zvyšuje základní kapitál společnosti o 12 990 tis. Kč. Tento vklad je proveden nepeněžitým vkladem v podobě staveb a samostatných movitých věcí. V roce 2009 a 2010 firma dosahuje vysokých záporných hodnot výsledku hospodaření. Tyto ztráty jsou převedeny do dalších období. Další zvýšení základního kapitálu je realizováno v roce 2011, tento vklad měl podobu peněžitého vkladu. Od roku 2010 se ve společnosti základní kapitál zvýšil o 40 %.

V roce 2008 se zvyšuje hodnota krátkodobých závazků, především závazků z obchodního styku a závazků k ovládaným a řízeným osobám – zvyšují se závazky vůči holdingu, aby nebyly ohroženy platby vůči klíčovými dodavateli. Společnost obdržela od holdingu půjčku a prostředky z této půjčky využila pro půjčku pro svou dceřinou společnost. V roce 2011 se snižují krátkodobé závazky. Tento pokles je dán snížením závazků vůči ovládaným a řízeným osobám, protože společnost má už téměř splacený celý svůj závazek z půjčky, která mu byla poskytnuta holdingem. Krátkodobé závazky z obchodního styku se snížily jen nepatrně. V roce 2009 se zvyšuje položka bankovní úvěry a výpomoci oproti roku 2008 o 757 %, protože společnost využívá dlouhodobý bankovní úvěr na financování investice ve slévárně. V následujících letech se úvěr splácí a tudíž se snižuje hodnota bankovních úvěrů.

Tab. 12 Horizontální analýza pasiv [vlastní zpracování]

Pasiva (v tis. Kč)	2006	2007	07/06	2008	08/07	2009	09/08	2010	10/09	2011	11/10
	107 551	103 024	-4%	166 919	62%	120 238	-28%	123 333	3%	125 490	2%
Vlastní kapitál	61 048	65 197	7%	67 280	3%	14 364	-79%	-4 581	-132%	19 233	520%
Zákl. kapitál	65 460	65 460	0%	65 460	0%	65 460	0%	78 450	20%	93 450	19%
Kapit. fondy	2	2	0%	2	0%	2	0%	2	0%	2	0%
Fondy ze zisku	1 364	1 364	0%	1 571	15%	1 675	7%	1 675	0%	1 675	0%
VH m.o.	0	-5 778	0%	-1 836	-68%	142	-108%	-52 772	-37263%	-84 709	61%
VH b.o.	-5 778	4 149	172%	2 083	-50%	-52 915	-2640%	-31 936	-40%	8 815	128%
Cizí zdroje	46 503	37 827	-19%	99 639	163%	105 874	6%	127 529	20%	105 633	-17%
Rezervy	0	0	0%	0	0%	0	0%	0	0%	0	0%
Dl.závazky	703	467	-34%	157	-66%	0	-100%	0	0%	0	0%
Kr. závazky	37 596	31 628	-16%	50 333	59%	55 696	11%	82 583	48%	66 433	-20%
Bank. úvěry a výpomoci	8 204	5 732	-30%	49 149	757%	50 178	2%	44 946	-10%	39 200	-13%
Ostatní pasiva	0	0	0%	0	0%	0	0%	385	0%	624	62%

7.1.5 Vertikální analýza výnosů

Základnou pro vertikální analýzu výnosů jsou celkové výnosy.

Nejvíce se na výnosech společnosti podílejí ve všech analyzovaných letech tržby za prodej vlastních výrobků a služeb a další položkou jsou tržby za prodej zboží. V roce 2006 se významně podílely na celkových výnosech i tržby z prodeje CP, které tvořily 16 % z výnosů a v roce 2009 tvořily 6 %. Ostatní položky výnosů se na celkových výnosech podílejí v malé míře.

Tab. 13 Vertikální analýza položek výnosů [vlastní zpracování]

Celkem výnosy (v tis. Kč)	2006		2007		2008		2009		2010		2011	
	182 450	100%	183 468	100%	214 269	100%	142 907	100%	141 394	100%	159 938	100%
Tržby za prodej zboží	6 378	3%	21 939	12%	26 120	12%	17 423	12%	24 173	17%	12 823	8%
Výkony	143 668	79%	152 215	83%	181 051	84%	113 103	79%	112 853	80%	141 598	89%
Tržby za prodej vl. vyr. a služeb	137 586	96%	152 467	100%	168 456	79%	105 917	94%	107 709	76%	136 615	85%
Změna stavu zásob vl. čin.	3 145	2%	-1 825	-1%	2 880	1%	2 349	2%	4 076	3%	4 808	3%
Aktivace	2 937	2%	1 573	1%	9 715	5%	4 837	4%	1 068	1%	175	0%
Tržby z prodeje DM a mat.	1 190	1%	7 706	4%	1 167	1%	278	0%	1 208	1%	728	0%
Ostatní provozní výnosy	1 320	1%	505	0%	1 347	1%	621	0%	1 084	1%	2 175	1%
Tržby z prodeje CP a podílů	29 059	16%	0	0%	0	0%	9 000	6%	3	0%	0	0%
Výnosové úroky	31	0%	32	0%	550	0%	786	1%	559	0%	183	0%
Ost.fin. výnosy	804	0%	1 071	1%	4 034	2%	1 696	1%	1 514	1%	2 431	2%

7.1.6 Horizontální analýza výnosů

Ve 2. pololetí roku 2009 se ve společnosti projevila hospodářská krize, která s sebou přinesla pokles objednávek (poklesly objednávky z automobilového průmyslu o 30 %) a tím pádem nastal i propad v tržbách za zboží o 33 % a v tržbách za výrobky a služby o 37 %. Pokles v tržbách se projevil i v poklesu krátkodobých pohledávek z obchodních vztahů, které se snížily o 54 % oproti roku 2008.

V roce 2010 tržby společnosti za vlastní výrobky a služby zaostávají za stanoveným plánem. Důvodem nenaplnění plánovaných hodnot bylo pozdější oživení trhu a interní technologické problémy. V roce 2011 dochází k poklesu tržeb za zboží, ale tento pokles je částečně kompenzován 27 % nárůstem tržeb za výrobky a služby.

Tab. 14 Vertikální analýza výnosů [vlastní zpracování]

Celkem výnosy (v tis. Kč)	2006	2007	07/06	2008	08/07	2009	09/08	2010	10/09	2011	11/10
	182 450	183 468	1%	214 269	17%	142 907	-33%	141 394	-1%	159 938	13%
Tržby za prodej zboží	6 378	21 939	244%	26 120	19%	17 423	-33%	24 173	39%	12 823	-47%
Výkony	143 668	152 215	6%	181 051	19%	113 103	-38%	112 853	0%	141 598	25%
Tržby za prodej vl. vyr. a služeb	137 586	152 467	11%	168 456	10%	105 917	-37%	107 709	2%	136 615	27%
Změna stavu zásob vl. čin.	3 145	-1 825	-158%	2 880	-258%	2 349	-18%	4 076	74%	4 808	18%
Aktivace	2 937	1 573	-46%	9 715	518%	4 837	-50%	1 068	-78%	175	-84%
Tržby z prodeje DM a materiálu	1 190	7 706	548%	1 167	-85%	278	-76%	1 208	335%	728	-40%
Ostatní provozní výnosy	1 320	505	-62%	1 347	167%	621	-54%	1 084	75%	2 175	101%
Tržby z prodeje CP a podíly	29 059	0	-100%	0	0%	9 000	0%	3	-100%	0	-100%
Výnosové úroky	31	32	3%	550	1619%	786	43%	559	-29%	183	-67%
Ost.fin. výnosy	804	1 071	33%	4 034	277%	1 696	-58%	1 514	-11%	2 431	61%

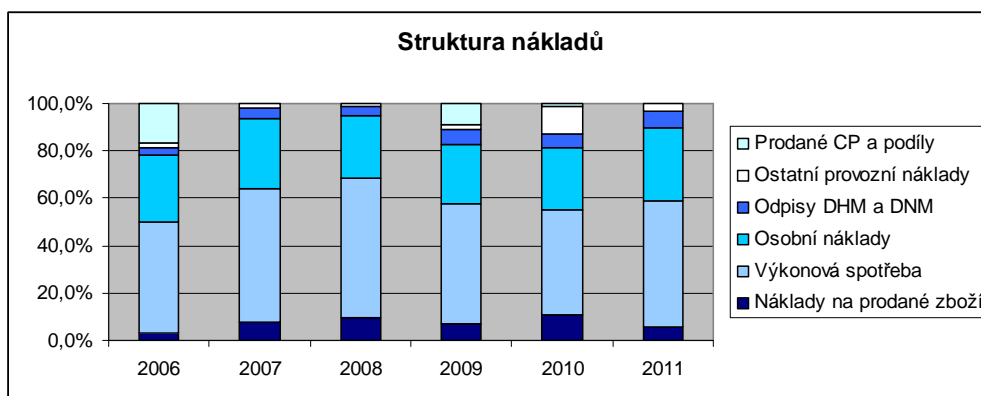
7.1.7 Horizontální analýza nákladů

Nejvíce se na nákladech v jednotlivých analyzovaných letech podílí výkonová spotřeba (kolem 50 %) a osobní náklady (kolem 25 %). V roce 2010 se ostatní provozní náklady podílely na celkových nákladech 11 % (v ostatních letech je podíl této položky zanedbatelný). K nárůstu této položky v roce 2010 došlo z důvodu prodeje dceřiné společnosti, kdy byl tento prodej realizován se ztrátou. Nárůst položky ostatní provozní náklady je spojen i s technologickými problémy s obalovací linkou, tyto problémy znamenaly pro společnost vyšší nákladovost. Z 3,4 % v roce 2008 na 6,4 % v roce 2009 se zvýšil podíl odpisů na celkových nákladech. Důvodem nárůstu této položky jsou investice do nové technologie ve

slévárně. V letech 2006 a 2009 se na celkových nákladech podílejí prodané CP a podíly 17 % resp. 9,2 % .

Tab. 15 Horizontální analýza nákladů [vlastní zpracování]

Náklady celkem v tis. Kč	2006		2007		2008		2009		2010		2011	
	186 143	100%	174 565	100%	205 037	100%	187 757	100%	167 656	100%	147 967	100%
Náklady na prodané zboží	5 466	3%	13 029	7%	19 176	9%	13 098	7%	17 769	11%	8 946	6%
Výkonová spotřeba	87 891	47%	98 593	56%	120 833	59%	94 703	50%	74 590	44%	77 896	53%
Osobní náklady	52 115	28%	51 773	30%	54 355	27%	47 151	25%	43 764	26%	46 415	31%
Odpisy DHM a DNM	6 352	3%	7 409	4%	7 567	4%	12 067	6%	10 280	6%	9 795	7%
Ostatní provozní náklady	2 728	1%	3 761	2%	3 106	2%	3 436	2%	18 888	11%	4 915	3%
Prodané CP a podíly	31 591	17%	0	0%	0	0%	17 302	9%	2 365	1%	0	0%



Obr. 6 Struktura nákladů [vlastní zpracování]

7.1.8 Vertikální analýza nákladů

V roce 2011 dochází k poklesu jak nákladů na prodané zboží, tak i tržeb za zboží o téměř ½ oproti roku 2010. Do roku 2008 rostla výkonová spotřeba, společnosti se zvyšovaly výkony, které vyžadovaly větší množství surovin a energií. Od roku 2009 dochází poklesu výkonové spotřeby, klesá spotřeba materiálu a energie i služeb, stejně tak klesají i výkony společnosti (tržby za vlastní výrobky a služby). Důvodem je pokles zakázek od odběratelů, to má za následek pokles spotřeby materiálu surovin a dalších položek. S poklesem výkonové spotřeby poklesly i osobní náklady o 13,3 %, protože došlo ke snížení počtu zaměstnanců o 18 osob.

V roce 2011 dochází k mírnému nárůstu výkonové spotřeby, tento nárůst můžeme přisoudit jednak nárůstu cen vstupních surovin i cen energií, ale i zvýšené poptávce po výrobcích společnosti.

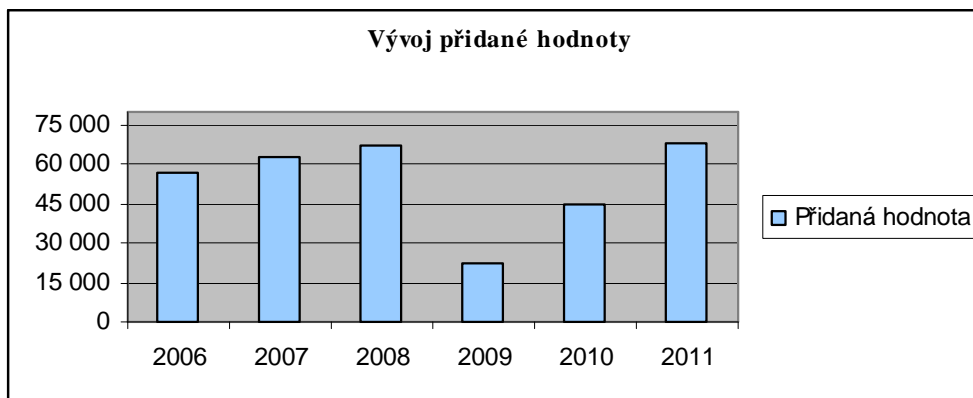
V roce 2008 dochází ke snížení počtu zaměstnanců o 7 osob, ale došlo ke zvýšení osobních nákladů o 2 583 tis. Kč. Tento růst je způsoben růstem ceny práce v daném regionu. V dalších letech klesají mzdové náklady, protože došlo ke snížení počtu zaměstnanců, v roce 2009 o 18 osob. V roce 2010 dochází ke stabilizaci počtu zaměstnanců.

Tab. 16 Vertikální analýza nákladů [vlastní zpracování]

Náklady celkem v tis. Kč	2006	2007	07/06	2008	08/07	2009	09/08	2010	10/09	2011	11/10
Náklady na prodané zboží	5 466	13 029	138%	19 176	47%	13 098	-32%	17 769	36%	8 946	-50%
Výkonová spotřeba	87 891	98 593	12%	120 833	23%	94 703	-22%	74 590	-21%	77 896	4%
Osobní náklady	52 115	51 773	-1%	54 355	5%	47 151	-13%	43 764	-7%	46 415	6%
Odpisy DHM a DNM	6 352	7 409	17%	7 567	2%	12 067	59%	10 280	-15%	9 795	-5%
Ostatní provozní náklady	2 728	3 761	38%	3 106	-17%	3 436	11%	18 888	450%	4 915	-74%
Prodané CP a podíly	31 591	0	-100%	0	0%	17 302	0%	2 365	-86%	0	-100%

Analýza přidané hodnoty

Na následujícím obrázku (Obr. 7) je zachycen vývoj přidané hodnoty ve společnosti v letech 2006 – 2011. Do roku 2008 se přidaná hodnota zvyšovala, v roce 2009 nastává 1/3 propad. Tento pokles je dán snížením obchodní marže, výkonů i výkonové spotřeby. Důvody poklesu těchto položek již byly uvedeny.



Obr. 7 Vývoj přidané hodnoty [vlastní zpracování]

Tab. 17 Podíl osobních nákladů na přidané hodnotě v letech 2006 – 2011 [vlastní zpracování]

	2006	2007	2008	2009	2010	2011
Osobní náklady (v tis. Kč)	52 115	51 773	54 355	47 151	43 764	46 415
Přidaná hodnota (v tis. Kč)	56 689	62 532	67 162	22 725	44 667	67 579
ON/PH	91,93%	82,79%	80,93%	207,49%	97,98%	68,68%

Přidaná hodnota do roku 2009 ve společnosti XY rostla, v roce 2009 nastává výrazný propad o více jak 30 mil, který je způsoben jak poklesem obchodní marže, tak i výkonů, osobních nákladů a výkonové spotřeby. Od roku 2010 se přidaná hodnota ve společnosti zvyšuje a v roce 2011 je nejvyšší ze všech analyzovaných let.

Osobní náklady se podílejí na přidané hodnotě 80 – 90 %. V roce 2009 tento poměr překročil 200 %, důvodem je pokles přidané hodnoty o 1/3 oproti roku 2008. V roce 2011 dochází ke snižování podílu osobních nákladů na přidané hodnotě.

7.2 Analýza likvidity

Likvidita značí schopnost podniku platit své závazky. Z tabulky (Tab. 18) je patrné, že všechny ukazatele likvidity se ve společnosti od roku 2008 do roku 2010 postupně snižují. Tento pokles je způsoben nárůstem krátkodobých závazků společnosti, především závazků z obchodních vztahů a závazků vůči podnikům ve skupině. Např. krátkodobé závazky se v roce 2010 zvýšily oproti roku 2008 o téměř 250 %. Nárůst krátkodobých závazků byl rovněž způsoben závazky vůči podnikům v holdingu. V roce 2010 se tyto závazky zvýšily oproti roku 2007 až o 300 %.

V roce 2011 se ve společnosti zlepšily všechny ukazatele likvidity. Tento příznivý stav je dán jednak snížením krátkodobých závazků a krátkodobých pohledávek, zvýšením krátkodobého finančního majetku (tento nárůst je způsoben peněžitým vkladem, který zvyšuje hodnotu základního kapitálu) a zvýšením zásob.

Pokud porovnáme hodnoty ukazatelů likvidity s doporučenými hodnotami MPO, do roku 2008 byly doporučené hodnoty u ukazatelů likvidity splňovány. Od roku 2009 nastává zhoršení těchto ukazatelů, které znamená snížení a možnost ohrožení platební schopnosti. Zhoršená platební schopnost je způsobena nárůstem krátkodobých závazků z obchodních vztahů v posledních dvou letech.

Ukazatel čistého pracovního kapitálu dosahuje ve všech analyzovaných letech kladných hodnot, vyjma roku 2010. V tomto roce jsou krátkodobé závazky větší než oběžná aktiva a je tak ohrožena platební schopnost podniku, protože pokud by společnost přeměnila veškerá svá oběžná aktiva na peněžní prostředky, nepokryje jimi své krátkodobé závazky.

Podíl ČPK na oběžných aktivech by se měl pohybovat v rozmezí 30 % - 50 %. Do roku 2008 společnost tento ukazatel splňuje. Značí to finanční stabilitu podniku. Od roku 2009 se finanční stabilita společnosti zhoršuje, v roce 2010 je dokonce ukazatel podílu ČPK na oběžných aktivech záporný. V roce 2011 se ukazatel dostává do kladných hodnot a zlepšuje se krátkodobá finanční stabilita podniku.

Tab. 18 Ukazatele likvidity [vlastní zpracování]

	2006	2007	2008	2009	2010	2011
Celková likvidita	1,86	1,97	1,77	0,96	0,79	1,12
Pohotová likvidita	1,20	1,22	1,31	0,57	0,46	0,63
Okamžitá likvidita	0,26	0,37	0,24	0,15	0,12	0,30
Čistý pracovní kapitál	32 492	30 784	49 783	12 299	-15 931	8 602
ČPK/OA	46,36%	49,32%	49,73%	17,32%	-23,90%	11,46%
ČPK/A	30,21%	29,88%	29,82%	9,98%	-12,92%	6,85%

7.3 Ukazatele aktivity

Ukazatele aktivity vyjadřují, zda podnik efektivně hospodaří se svými aktivy. Hodnota obratu aktiv by měla být alespoň 1. Od roku 2008 klesá obrat aktiv, v roce 2009 a 2010 je hodnota tohoto ukazatele menší než 1. To značí neefektivní využívání aktiv a nedostatečné vybavení majetkem. Čím vyšší je hodnota tohoto ukazatele, tím je to pro podnik lepší.

Tab. 19 Ukazatele aktivity [vlastní zpracování]

	2006	2007	2008	2009	2010	2011
Obrat celkových aktiv z tržeb	1,28	1,48	1,01	0,86	0,87	1,09
Doba obratu pohledávek (dny)	43,23	62,37	91,40	78,33	92,20	56,25
Doba obratu závazků (dny)	42,03	43,71	51,69	119,83	198,99	149,29
Obratovost pohledávek	8,33	5,77	3,94	4,60	3,90	6,40
Obratovost závazků	8,57	8,24	6,97	3,00	1,81	2,41

Dobu obratu pohledávek je vhodné porovnat s dobou obratu závazků. V letech 2006 - 2008 společnost platila své závazky dříve, než inkasovala pohledávky. Tzn. že se společnost dostávala do pozice věřitele a úvěrovala své zákazníky. Od roku 2009 se prudce zvyšuje doba obratu závazků až na 120 , resp. 199 dnů v roce 2010. Za tímto vývojem se skrývá nárůst závazků z obchodních vztahů a pokles tržeb za vlastní výroby. V roce 2009 se snižuje doba obratu pohledávek, protože se snížily krátkodobé pohledávky a tržby za vlastní výroby. Od roku 2009 můžeme pozitivně hodnotit, že společnost inkasuje své pohledávky dříve než platí své závazky. V roce 2011 se jak doba obratu pohledávek, tak i doba obratu závazků snižují (pokles pohledávek resp. závazků a nárůst tržeb za výroby).

7.4 Analýza rentability

Rentabilita vyjadřuje výnosnost vloženého majetku. Ukazatele rentability jsou ovlivněny zápornými výsledky hospodaření v letech 2006, 2009 a 2010. V těchto letech jsou ukazatele rentability záporné. Rentabilita aktiv (celkového kapitálu) vyjadřuje výkonnost podniku. Výkonnost podniku se v letech 2007 – 2009 zhoršuje, od roku 2010 nastává obrat. Rentabilita vlastního kapitálu není v roce 2010 vyjádřena, protože v tomto roce je hodnota vlastního kapitálu záporná (- 4581 tis. Kč). V roce 2009 je rentabilita vlastního kapitálu - 370 %. Tento stav je ovlivněn vysokým záporným výsledkem hospodaření a nízkou hodnotou vlastního kapitálu. V roce 2011 nastává výrazný obrat v rentabilitě vlastního kapitálu, který je ovlivněn zvýšením základního kapitálu a kladným výsledkem hospodaření. Výnosnost vloženého kapitálu se v roce 2011 pohybuje vysoko nad úročením dlouhodobých vkladů. V roce 2011 se ukazatel rentability tržeb dostává do kladných čísel a jeho hodnota je nejvyšší v analyzovaných letech. Tento stav je způsoben nejvyšším ziskem v analyzovaných letech a vyššími tržbami než v předchozích letech.

Tab. 20 Rentabilita aktiv [vlastní zpracování]

	2006	2007	2008	2009	2010	2011
Rentabilita aktiv	-5,97%	4,29%	2,61%	-41,92%	-23,90%	8,95%
Rentabilita vlastního kapitálu	-9,46%	6,36%	3,10%	-368,39%	x	49,41%
Rentabilita cizích zdrojů	-12,43%	10,97%	2,09%	-49,98%	-25,04%	9,00%
Rentabilita tržeb	-4,20%	2,72%	1,24%	-49,96%	-29,65%	6,96%

7.5 Analýza zadluženosti

Doporučená hodnota celkové zadluženosti se pohybuje v rozmezí 30 – 60 %. Společnost je hlavně v posledních třech letech vysoce zadlužená a s tím je spojeno větší riziko, které se objevuje při využívání cizích zdrojů. Celková zadluženost se od roku 2008 postupně zvyšuje, v roce 2010 je větší než 1, tzn., že společnost je financována výhradně cizími zdroji (vlastní kapitál je záporný), v roce 2011 celková zadluženost klesá.

Tab. 21 Analýza zadluženosti [vlastní zpracování]

	2006	2007	2008	2009	2010	2011
Celková zadluženost	0,43	0,37	0,60	0,86	1,03	0,84
Úrokové krytí	-9,47	8,66	2,34	-18,52	-14,25	10,84
Krytí DM vlastním kapitálem	1,75	1,75	1,06	0,29	-0,08	0,38
Krytí DM dlouhodobými zdroji	2,00	1,92	1,83	1,28	0,72	1,17

U ukazatele úrokového krytí, který vyjadřuje schopnost podniku splácet úroky, je doporučená hodnota tohoto ukazatele 5. Toto kritérium je splněno pouze v letech 2007 a 2011. V letech 2006, 2009 a 2010 je tento ukazatel záporný z důvodu záporného EBIT. V roce 2011 je ukazatel úrokového krytí 10,84 a podnik by měl mít schopnost splácet úroky.

Ukazatel krytí dlouhodobému majetku vlastním kapitálem je do roku 2008 větší jak 1, tzn., že společnost využívá vlastní kapitál i ke krytí oběžných aktiv. Dává tak přednost stabilitě před výnosem. Od roku 2009 se situace mění a podnik dává přednost výnosu před stabilitou. Tento obrat je způsoben poklesem velikosti vlastního kapitálu.

Ukazatel krytí dlouhodobého majetku dlouhodobými zdroji je kromě roku 2010 větší jak 1. Tzn., že oběžná aktiva jsou financována dlouhodobými zdroji. Pozitivně můžeme hodnotit skutečnost, že se tento ukazatel snižuje. V roce 2010 poklesl tento ukazatel pod hodnotu 1, společnost se stává podkapitalizovaná a část dlouhodobému majetku kryje krátkodobými zdroji a může hrozit snížení schopnosti hradit své závazky.

7.6 Aktivace leasingu

Společnost pořizovala během analyzovaných let majetek na leasing. Jednalo se především o osobní automobily a speciální obráběcí stroje. Hodnota majetku pořízeného na leasing v analyzovaných letech je uvedena v následující tabulce (Tab. 22). Celková hodnota leasingu je rozdělena podle splátek v jednotlivých letech. Celková hodnota majetku pořízeného na leasing je 26 745 tis. Kč.

Tab. 22 Celkem leasingové platby v jednotlivých letech [vlastní zpracování]

v tis. Kč	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014
Celkem leasingové platby	573	6 485	5 587	5 156	4 777	2 634	1 083	385	65

Leasing je do rozvahy aktivován v současné hodnotě budoucích splátek. Leasingové splátky v jednotlivých letech jsou převedeny na současnou hodnotu pomocí diskontní míry, která je určena na základě alternativního způsobu založeného na tržních datech. Výpočet diskontní míry v jednotlivých analyzovaných letech je uveden v tabulce (Tab. 23).

Tab. 23 Výpočet diskontní míry v letech 2006 – 2011 [vlastní zpracování]

	2006	2007	2008	2009	2010	2011
Bezriziková úroková míra	3,77%	4,28%	4,55%	4,67%	3,71%	3,70%
Úrokové krytí	-9,47	8,66	2,34	-18,52	-14,25	10,84
Rating	D	A+	B	D	D	AAA
Riziková přírážka	12,00%	1,30%	6,00%	12,00%	12,00%	0,65%
Odhadnutá sazba leasingu	15,77%	5,58%	10,55%	16,67%	15,71%	4,35%

Na základě výpočtů uvedených v tabulce (Tab. 23) získáváme odhadnutou sazbu leasingu. Nesmíme zapomenout vzít v úvahu působení daňového štítu, teprve pak získáme náklady na leasing. Tento výpočet je uveden v tabulce (Tab. 24).

Tab. 24 Odhadnutá úroková sazba leasingu [vlastní zpracování]

	2006	2007	2008	2009	2010	2011
Odhadnutá úroková sazba leasingu	15,77%	5,58%	10,55%	16,67%	15,71%	4,35%
Daňová sazba	24%	24%	20%	19%	19%	19%
Náklady na leasing	11,99%	4,24%	8,44%	13,50%	12,73%	3,52%

Na základě vývoje nákladů na leasing v analyzovaných letech 2006 – 2011 je odhadnuta pro období 2012 – 2014 diskontní míra ve výši 8 %.

Tab. 25 Současná hodnota budoucích leasingových splátek [vlastní zpracování]

v tis. Kč	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014
Budoucí leasingové splátky	602	16 251	14 100	8 944	4 167	1 533	450	65	0
SH leasingových splátek	538	14 956	11 057	5 389	2 289	1 245	263	35	0

Dlouhodobý majetek, krátkodobé a dlouhodobé závazky se budou podle následující tabulky (Tab. 26) zvyšovat vždy o danou částku v každém roce.

Tab. 26 Majetek a závazky upravené o leasing [vlastní zpracování]

Rozvaha (v tis. Kč)	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014
Dlouhodobý majetek	1 111	21 441	16 644	10 545	7 066	3 879	1 346	420	65
Krátkodobé závazky	573	6 485	5 587	5 156	4 777	2 634	1 083	385	65
Dlouhodobé závazky	538	14 956	11 057	5 389	2 289	1 245	263	35	0

Současná hodnota budoucích leasingových splátek k 31.12.2011 je 298 tis. Kč.

Stav majetku a závazků po započítání leasingu je v jednotlivých letech následující.

Tab. 27 Upravená rozvaha o leasing [vlastní zpracování]

Rozvaha (v tis. Kč)	2006	2007	2008	2009	2010	2011
Dlouhodobý majetek	19 894	39 739	57 894	58 604	61 389	54 968
Krátkodobé závazky	38 169	38 113	55 920	63 852	87 360	70 600
Dlouhodobé závazky	1 241	15 423	11 214	5 389	2 289	1 508

7.6.1 Ukazatele finanční analýzy po započítání leasingu

Porovnání ukazatelů, které jsou upraveny o aktivaci leasingu do rozvahy a těch, které jsou bez aktivace leasingu, je uvedeno na příloženém na CD.

Po zahrnutí leasingu do závazků společnosti se zvýšila doba obratu závazků (a zkrátila se obratovost závazků) a snížil se celkový obrat celkových aktiv z tržeb.

Ukazatel celkové zadluženosti se nejvíce liší v roce 2007, s leasingem zahrnutým v rozvaze dosahuje celková zadluženost 48 %, bez leasingu 37 %. V ostatních letech nemá leasing v rozvaze na ukazatel celkové zadluženosti příliš vliv. U ukazatele krytí DM vlastním kapitálem došlo ke snížení tohoto ukazatele. Do roku 2008 společnost kryje dlouhodobý majetek vlastním kapitálem, od roku 2009 již nikoli. Výrazná změna nastává u ukazatele krytí dlouhodobého majetku dlouhodobými zdroji, společnost již nekryje dlouhodobými zdroji všechen dlouhodobý majetek, ale jen jeho malou část.

Všeobecně lze říci, že od roku 2010 se ukazatele, do kterých je a není zahrnutý leasing, příliš neliší. Podstatná část majetku na leasing byla aktivována v letech 2007 – 2009.

Zhoršily se ukazatele likvidity ve všech analyzovaných letech. Nejvíce se tyto ukazatele snížily v roce 2007, protože v tomto roce je aktivována největší částka leasingu do rozvahy společnosti. Došlo ke snížení ČPK ve všech sledovaných letech, ale pořád jsou oběžná aktiva větší krátkodobé závazky, vyjma roku 2010 kdy je ČPK záporný.

7.7 Shrnutí výsledků finanční analýzy

Finanční analýza byla vypracována za roky 2006 – 2011. Byly provedeny analýzy zadluženosti, rentability, likvidity a aktivity. Dále byl proveden horizontální a vertikální rozbor účetní výkazů, jejichž cílem byl detailnější náhled na majetkovou a finanční strukturu společnosti a na změny, které ve sledovaných letech nastaly. Z účetních výkazů je na první pohled patrné, že společnost byla velmi citelně zasažena hospodářskou krizí, která se projevila v letech 2009 a 2010.

Jedním z problémů analyzované společnosti je velká kolísavost ukazatelů finanční analýzy (především u ukazatele rentability). Tento ukazatel je velmi ovlivňován výsledkem hospodaření, který společnost v jednotlivých letech vytvořila. V analyzovaných posledních 6 letech celkem společnost dosáhla ztráty přesahující 90 mil. Kč. V roce 2009 byla rentabilita vlastního kapitálu mínus 370 %, v dalším roce nemohla být vyčíslena (vlastní kapitál byl záporný) v roce 2011 byla hodnota tohoto ukazatele již 50 %. Můžeme pozorovat vysoké výkyvy, které jsou ovlivněny nemalými ztrátami v posledních letech, které se projeví ve snižování vlastního kapitálu. Vlastní kapitál je velmi ovlivněn položkou výsledek hospodaření minulých let (hodnota této položky je k 31.12.2011 téměř mínus 85 mil. Kč). Z tohoto důvodu se muselo ve společnosti přistoupit ke zvyšování základního kapitálu (základní kapitál byl během let 2009 – 2011 zvýšen o 28 mil. Kč).

Velkým problémem společnosti je vysoká zadluženost. V roce 2010 byl ukazatel celkové zadluženosti větší než 1, aktiva společnosti byla menší než cizí kapitál (v té době byl vlastní kapitál záporný), finanční analýza odhalila potenciální problémy s tvorbou prostředků na pokrytí úroků z bankovního úvěru. Společnost financuje svůj dlouhodobý majetek v posledních letech převážně cizím kapitálem (vlastní kapitál jak už bylo několikrát uvedeno je velmi nízký). Dlouhodobými zdroji naopak financuje i část oběžného majetku.

Ukazatele likvidity společnosti jsou ovlivněny vysokými krátkodobými závazky. V roce 2010 byly krátkodobé závazky větší než oběžná aktiva a tudíž je čistý pracovní kapitál

v tomto roce záporný. V ostatních sledovaných letech je kladný. Společnost dosahuje v posledních letech nízkých hodnot ukazatelů celkové a pohotové likvidity. A může se snáze dostat do problémů s platební schopností.

Ve struktuře oběžného majetku představují největší podíl zásoby (nedokončená výroba a výrobky), což je typické pro výrobní společnosti. Analyzovaná společnost má ale v této části zásob vázané velké množství prostředků a negativně můžeme hodnotit v posledních letech rostoucí stav těchto dvou položek zásob.

Naopak pozitivně můžeme hodnotit skutečnost, že se společnosti podařilo v roce 2011 snížit dobu obratu pohledávek a rychleji tak inkasovat své pohledávky. V období, kdy byla společnost zasažena hospodářskou krizí, byla nucena prodloužit splatnost svých faktur z důvodu tlaku svých odběratelů především z řad automobilového průmyslu.

Pozitivně lze hodnotit, že v roce 2011 dochází ke zlepšení všech ukazatelů ve finanční analýze. Zejm. proto, že společnost vytvořila kladný výsledek hospodaření.

8 SWOT ANALÝZA

Silné stránky	Slabé stránky
Součást holdingu	Chybí norma pro letecký průmysl NADCAP
Know-how, tradice	Finanční situace a zadluženost podniku
Certifikace podle systému řízení ISO, norma pro letecký průmysl AS 9100	Řízení projektu vývoje odlitků pro letecký průmysl
Patří mezi špičku ve svém oboru	Nestabilní technologie
Nízká konkurence	Nízká kvalita
Orientace na více na trhů (tuzemsko i zahraničí)	
Nezávislost na 1 zákazníkovi	
Projekt na výzkum a vývoj	
Příležitosti	Hrozby
Větší orientace na zákazníky v leteckém průmyslu	Nástup jiných technologií (např. obrábění)
Zaměření na optická a zdravotnická zařízení	Používání jiných materiálů a technologií na odlévání
Vzdělávání zaměstnanců	Růst cen vstupních surovin a materiálů
Získání nových zákazníků	Vývoj měnových kurzů (euro, dolar)
Zákazník požaduje předmontáže pro výroby	Platební morálka odběratelů
Vývoj rozměrných, tenkostěnných odlitků	Ekonomický vývoj obchodních partnerů
Využití dotací pro rozvoj technologie	Požadavky na zkoušky a certifikace

9 PŘEDPOKLÁDANÝ EKONOMICKÝ VÝVOJ

Správné sestavení finančního plánu závisí také nejen na budoucím ekonomickém vývoji samotné společnosti, ale i zemí, do kterých směřuje její produkce. 40 % produkce společnosti je určeno pro export. Největší podíl exportu směřuje do Německa (57 %). Z tohoto důvodu bude v této kapitole popisován předpokládaný ekonomický vývoj nejen v České republice, ale i v Německu, Evropské unii a USA.

Ekonomika České republiky je velmi otevřená a závislá především na vývoji německé ekonomiky. V této části se budu věnovat analýze a porovnání ekonomických ukazatelů zmíněných zemí. Kromě této analýzy je nutné ještě provést analýzu odvětví, do kterých směřuje výrazná produkce společnosti (tj. především letecký průmysl).

Jak již bylo uvedeno v úvodu této kapitoly, vývoj české ekonomiky je na Německu silně závislý. Podle článku na serveru E15, který se zabývá vztahem české a německé ekonomiky, je vývoj HDP v Německu a ČR obdobný. Pokud nastává v Německu růst HDP, obdobná situace se děje i v české ekonomice. Bohužel toto platí i pro pokles HDP. Ovšem se nemůžeme spoléhat na to, že růst v Německu zaručuje i růst v České republice. Tento vztah je ovlivněn tím, že v ČR působí několik set německých společností, které jsou přímo provázány s ekonomikou Německa a vyvíjejí se stejným směrem. V případě oslabení této provázanosti by došlo ke snížení vzájemného vztahu. (Hladík, Málková a Záruba, 2012)

Výše uvedené řádky jsou nyní potvrzeny v tabulce (Tab. 28). Pokud došlo k poklesu HPD v Německu, byl pokles zaznamenán v české ekonomice a naopak.

Tab. 28 Roční HPD v Německu a ČR (reálná změna v % oproti předcházejícímu roku) (Hladík, Málková a Záruba, 2012)

v %	2006	2007	2008	2009	2010	2011
Německo	3,7	3,3	1,1	-5,1	3,7	3,0
ČR	7,0	5,7	3,1	-4,7	2,7	1,7

9.1 Česká republika

U ekonomického vývoje v ČR se zaměřím na úroveň HDP, na měnové kurzy (CZK/EUR a CZK/USD), na inflaci, zaměstnanost a úrokové sazby.

Vývoj HDP

Podle předpovědí MF ČR se očekává v roce 2012 stagnace české ekonomiky. Tento vývoj bude způsoben snížením zahraniční poptávky a stabilizací rozpočtů. Tento nepříznivý vývoj se projeví i v zaměstnanosti, pokles lze očekávat po polovině roku 2012. V roce 2013

se očekává zvýšení zahraniční poptávky a růst HDP o 1,6 %. Tento vývoj bude mít i pozitivní vliv na zaměstnanost, jejíž zvýšení se dá očekávat ve druhé polovině roku 2013. (MF ČR, 2012)

Tab. 29 Skutečný a predikovaný vývoj HDP v ČR (MF ČR, 2012)

HDP	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015
v mld. Kč	3335	3526	3635	3465	3560	3622	3630	3689	3787	3923
růst v %	7,0	5,7	3,1	-4,7	2,7	1,8	0,2	1,6	2,7	3,6

Měnové kurzy – CZK/EUR a CZK/USD

Měnový kurz koruny vůči euru se na rok 2012 podle prognózy ČNB (zveřejněné 2. 2. 2012) předpokládá ve výši 24,90 CZK/EUR a v roce 2013 ve výši 24,30 CZK/EUR. V delším časovém horizontu pomůže posilování kurzu zvýšená poptávka ze zahraničí. (ČNB, 2012a)

Pokud údaje o kurzu z ČNB porovnáme s údaji, které zveřejnila Komerční banka, tak vidíme, že se analytici a ekonomové z KB přiklánějí spíše ke kurzu kolem 22 – 23 CZK/EUR, kurz CZK/USD by se měl pohybovat kolem 18 – 20 CZK/EUR.

Tab. 30 Predikce měnových kurzů podle KB (Komerční banka, 2012)

	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016
CZK/EUR	26,4	25,3	24,6	25,2	24,1	23,4	22,9	22,5
CZK/USD	19,0	19,1	17,7	20,3	17,2	18,0	19,1	19,6

Inflace

V roce 2012 se očekává inflace podle Komerční banky ve výši 2,9 % v důsledku zvýšení regulovaných cen a cen pohonných hmot. V dalších letech se inflace očekává v rozmezí 1 - 2 %. (Komerční banka, 2012)

Tab. 31 Očekávaná inflace (Komerční banka, 2012)

	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016
Inflace	1,0	1,5	1,9	2,9	1,6	1,3	1,5	2,1

Úrokové sazby

Bankovní rada na svém zasedání dne 2. 2. 2012 ponechala úrokové sazby beze změny. Tj. :

- 2T repo 0,75 %
- diskontní sazba 0,25 %
- lombardní sazba 1,75 %
- Povinné minimální rezervy 2 %

3M PRIBOR (3 měsíční úroková sazba na mezibankovním trhu)

Pro rok 2012 predikuje ČNB úrokovou sazbu 3M PRIBOR ve výši 1 %, v roce 2013 se očekává ve výši 0,9 %. (ČNB, 2012a)

9.2 Německo

Vývoj HDP

V roce 2012 lze očekávat zpomalení německé ekonomiky ze 3 % v roce 2011 a na 0,6 %. Tento předpoklad je podmíněn tím, že se nebude zvyšovat dluhová krize v eurozóně. Klesající trend by se měl podle predikcí obrátit v posledním kvartále roku 2012. V roce 2013 se předpokládá ekonomický růst ve výši 1,5 %. (ČNB, 2012b)

Tab. 32 Vývoj HDP v Německu (Komerční banka, 2012)

v %	2011	2012	2013
HDP v Německu	3,0	0,6	1,5

Vývoj inflace

V Německu se očekává inflace podle ČNB ve výši 1,8 % v roce 2012. V roce 2013 se očekává inflace v obdobné výši. (ČNB, 2012b)

9.3 Eurozóna

Vývoj HDP

V roce 2012 je očekáván podle Evropské komise pokles ekonomické aktivity v eurozóně o 0,5 %. Na tento vývoj bude negativně působit růst výnosů státních dluhopisů a fiskální nestabilita. V roce 2013 se očekává mírný růst ve výši 1,3 %. (ECB, 2011)

Tab. 33 Vývoj HDP v eurozóně (ECB, 2011)

v %	2011	2012	2013
HDP v eurozóně	1,5	0,5	1,3

Zaměstnanost

Přestože se v eurozóně očekává mírný růst HDP v roce 2012, tento růst nebude mít významný vliv na zlepšení situace na trhu práce. (ECB, 2011)

Inflace

Jak v roce 2012, tak i v roce 2013 se očekává inflace v eurozóně pod úrovní 2 %. (ECB, 2011)

Tab. 34 Inflace v eurozóně (ECB, 2011)

v %	2011	2012	2013
Inflace v eurozóně	2,6	1,7	1,6

Úrokové sazby

Hlavní úrokovou sazbu Evropská centrální banka ponechala na svém únorovém zasedání ve výši 1 %. Nižšími úrokovými sazbami ECB usiluje o podporu ekonomiky eurozóny, která je ovlivněna negativními následky dluhové krize. Další snižování úrokových sazeb se v roce 2012 neočekává. (Euroskop, 2012)

9.4 USA

Vývoj HDP

Podle materiálů ČNB lze očekávat růst HDP v USA na 2,2 %, v roce 2013 se očekává růst o 0,3 %. (ČNB, 2012b)

Inflace

Jak v roce 2012, tak i v roce 2013 se očekává inflace na úrovni 1,9 %. (ČNB, 2012b)

9.5 Předpokládaný vývoj v leteckém a automobilovém průmyslu

V leteckém průmyslu existují dva velcí konkurenti ve výrobě letadel, americký Boeing a francouzský Airbus. Tyto společnosti se zaměřují jak na komerční, tak i zbrojní a vesmírná letadla. V roce 2011 vyrobil Boeing 477 letadel, Airbus 534 letadel. Pro rok 2012 hodlá Airbus vyrobit 570 letadel, Boeing očekává 585 – 600 letadel. (Patria, 2012)

Jak si vedou tyto společnosti na začátku roku 2012? Airbus získal nové objednávky na 97 letadel, Boeing na 387 letadel. (Letectví, 2012)

Jak je na tom poptávka? Předpokládá se rostoucí poptávka z Asie, především z Číny. Ve velkém nakupují i letecké společnosti ze Středního východu, které vystupují v roli hlavního zákazníka celého odvětví výroby velkých civilních letadel. (ČT24, 2011)

V automobilovém průmyslu se očekává rostoucí poptávka z Brazílie, Číny a Indie, protože roste bohatství a počet obyvatel těchto zemí. Do roku 2025 se očekává, že se bude zvyšovat i poptávka po automobilech ve střední a východní Evropě. Očekává se i přemístění obchodních a výrobních aktivit automobilek do Asie, tím bude v Evropě ohroženo až 300 000 pracovních míst. Předpokládá se růst poptávky po levných automobilech a pokles důležitosti automobilů hlavně pro mladší generace. (Pavlůsek, 2011)

Podle následujících predikcí jak ČNB, MF ČR i ECB lze očekávat v roce 2012 ekonomický pokles, ale od roku 2013 lze očekávat příznivý ekonomický vývoj jak v České republice, tak i v Německu. Na tomto predikovaném ekonomickém vývoji je postavena základní varianta dlouhodobého finančního plánu. Pozitivní ekonomický vývoj je podpořen i rostoucí poptávkou z leteckého a automobilového průmyslu.

10 PROJEKT FINANČNÍHO PLÁNU

Hlavním cílem mé diplomové práce je tvorba dlouhodobého finančního plánu. Dlouhodobý finanční plán je sestaven na období 5 let, tj. od roku 2012 do roku 2016. Je vypracován ve 3 variantách - základní, optimistická a pesimistická. Základní variantu finančního plánu pro rok 2012 dále využiji při tvorbě krátkodobého finančního plánu, který je zpracován po jednotlivých měsících, a pro tvorbu cash flow.

10.1 Dlouhodobý finanční plán – základní varianta

Tato varianta finančního plánu počítá s mírně rostoucí ekonomikou. Predikce vývoje ekonomiky v jednotlivých letech jsou uvedeny v kapitole 9. V této variantě se plánuje růst tržeb na provozech slévárna a nástrojárna, tržby za zboží a výrobky (výrobky je myšlena produkce, kterou společnost nakoupí od svých dodavatelů, tu zpracuje a prodá dál) budou mít v jednotlivých letech klesající tendenci. Tržby na provozech správa a kontrola jsou tvořeny pronájmem. Investice plánuje společnost do dlouhodobého nehmotného majetku a do samostatných movitých věcí, dlouhodobý finanční majetek společnost neplánuje pořizovat.

10.1.1 Plánování položek výkazu zisku a ztrát

Tržby jsou plánovány pro provozy nástrojárna (Tab. 35), slévárna (Tab. 36) a obchodní zboží (Tab. 37), správa a kontrola.

Tab. 35 Tržby v provozu nástrojárna – základní varianta [vlastní zpracování]

Nástrojárna	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016
Počet forem	81	74	76	78	80	84	86
Cena	543,21	648,65	661,62	661,62	674,85	688,35	702,12
Vývoj ceny	x	19%	2%	0%	2%	2%	2%
Vývoj počtu ks	x	-9%	3%	2%	3%	5%	2%
Zaokrouhlené tržby (v tis. Kč)	44 000	48 000	50 000	51 300	53 900	57 800	60 100

Vzhledem k pozitivnímu ekonomickému vývoji, který je predikován pro ČR a Evropskou unii, společnost očekává v letech 2012 - 2016 dvou procentní nárůst ceny (kromě roku 2013). Provoz nástrojárna čelí větší konkurenci, proto lze očekávat tento menší nárůst ceny, který je podpořen i očekávaným příznivým vývojem v leteckém a automobilovém průmyslu.

U vývoje počtu kusů očekává mírný nárůst. Na základě údajů o vývoji ceny a počtu kusů dopočítám množství vyráběných forem a cenu, jejich součinem dostávám důležitou položku tržby, která se promítne ve výsledovce.

V provozu slévárna očekává společnost vyšší nárůst ceny než na provozu nástrojárna. Je to z toho důvodu, že slévárna má lepší konkurenční pozici než nástrojárna, má daleko méně konkurence, disponuje novými výrobními zařízeními, využívá novou technologii pro výrobu a v dalších letech se očekává příznivý vývoj v leteckém průmyslu.

V provozu slévárna společnost očekává od roku 2013 růst ceny o 4 % každý rok, v roce 2012 očekává cenu na úrovni roku 2011. Podle vývoje počtu vyrobených kilogramů je očekáván v roce 2012 pokles o 10 % oproti předchozímu roku, v dalších letech se očekává nárůst v rozmezí 2 – 4 %. Na základě vývoje ceny a počtu kilogramů dopočítám počet kilogramů, které budou v jednotlivých letech vyráběny a kilovou cenu, za kterou se bude vyrábět. Na základě těchto údajů dopočítám tržby v provozu slévárna v letech 2012 – 2016.

Tab. 36 Tržby v provozu slévárna – základní varianta [vlastní zpracování]

Slévárna	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016
Počet kg	74 252	72 040	64 836	66 781	69 452	71 536	72 967
Kilová cena	788	1 145	1 145	1 191	1 239	1 288	1 327
Vývoj ceny	x	45%	0%	4%	4%	4%	3%
Vývoj počtu kg	x	-3%	-10%	3%	4%	3%	2%
Zaokrouhlé tržby (v tis. Kč)	58 500	82 500	74 300	80 000	86 100	92 200	96 900

Obchodní zboží je v analyzované společnosti tvořeno zbožím a výrobky. Zboží je nakupováno za účelem dalšího prodeje. Společnost se zabývá i nákupem polotovarů, které zpracuje a prodává dále jako hotové výrobky. V jednotlivých letech plánu se počítá s postupným snižováním tržeb jak za zboží, tak i za tyto výrobky.

Tab. 37 Tržby za obchodní zboží – základní varianta [vlastní zpracování]

Obchodní zboží (v tis. Kč)	2012	2013	2014	2015	2016
Tržby zboží	12 000	8 400	5 900	4 200	2 900
Tržby výrobky	12 381	3 033	1 603	607	414
Tržby celkem	24 381	11 433	7 503	4 807	3 314

V provozu správa a kontrola jsou tržby tvořeny pronájmem nemovitostí, výše tržeb se plánuje konstantní ve výši 809 tis. Kč každý rok. Celkové tržby, které se očekávají v základní variantě finančního plánu, jsou uvedeny v následující tabulce (Tab. 38).

Tab. 38 Celkové tržby – základní varianta [vlastní zpracování]

Celkové tržby (v tis. Kč)	2012	2013	2014	2015	2016
Nástrojárna	50 000	51 300	53 900	57 800	60 100
Slévárna	74 300	80 000	86 100	92 200	96 900
Obchodní zboží	24 381	11 433	7 503	4 807	3 314
Správa + kontrola	809	809	809	809	809
Celkové tržby	149 490	143 542	148 312	155 616	161 123

Stanovení nákladů

Základem pro plánování nákladů ve společnosti bylo rozdělení nákladů za rok 2011 v jednotlivých provozech na variabilní a fixní. Dále bylo nutné tyto náklady rozčlenit podle položek ve výkazu zisku a ztrát. Až byly náklady rozčleněny na jednotlivé položky podle výkazu zisku a ztrát a zvláště pro každý provoz (společnost má tyto provozy: slévárna, nástrojárna, obchodní zboží a správa a kontrola), přistoupila jsem k výpočtu %, kterým se daný náklad podílí na tržbách daného provozu. Tato metoda stanovování nákladů se nazývá metoda procentuálního podílu na tržbách. Takto lze stanovovat pouze variabilní náklady.

Fixní část nákladů vychází z hodnoty těchto nákladů v roce 2011, pro další roky finančního plánu je upravena o očekávanou inflaci a položka energie je upravena o očekávaný růst cen. Odpisy nejsou stanovovány zvláště za jednotlivé provozy, nýbrž za celou společnost jako celek.

Variabilní náklady

Variabilní náklady v jednotlivých provozech jsou stanoveny metodou procentuálního podílu na plánovaných tržbách. V provozu nástrojárna se variabilní část materiálu podílí na celkových tržbách 20 %, variabilní energie se podílí 3 %, variabilní služby se podílí 8 % a variabilní ostatní provozní náklady se podílejí 1 %.

Tab. 39 Variabilní náklady v nástrojárně – základní varianta [vlastní zpracování]

Nástrojárna (v tis. Kč)	2012	2013	2014	2015	2016
Tržby	50 000	51 300	53 900	57 800	60 100
VN materiál	10 208	10 474	11 004	11 801	12 270
VN energie	1 512	1 575	1 680	1 828	1 930
VN služby	3 901	4 002	4 205	4 509	4 689
VN ostatní provozní N	362	372	391	419	435

Variabilní náklady budou stanovovat stejným způsobem i v dalších provozech. Pouze se bude měnit %, kterým se variabilní náklad podílí na celkových tržbách.

V provozu slévárna se materiál podílí na celkových tržbách 21 %, energie 13 %, služby 11 % a ostatní provozní náklady se podílejí na celkových tržbách 1 %. Struktura variabilních nákladů na provozu slévárna je uvedena v tabulce (Tab. 40).

Tab. 40 Variabilní náklady ve slévárně – základní varianta [vlastní zpracování]

Slévárna (v tis. Kč)	2012	2013	2014	2015	2016
Tržby	74 300	80 000	86 100	92 200	96 900
VN materiál	15 231	16 400	17 650	18 901	19 864
VN energie	9 408	10 130	10 902	11 674	12 269
VN služby	8 351	8 992	9 678	10 363	10 892
VN ostatní provozní N	390	420	452	484	509

Náklady na prodané zboží se podílejí na celkových tržbách obchodního zboží 69 %, materiál 26%, variabilní složka energie se u prodaného zboží nevyskytuje, služby se podílejí na celkových tržbách 3 % a ostatní provozní náklady se podílejí na celkových tržbách 2 %. Opětovně se jedná pouze o variabilní část těchto nákladů.

Tab. 41 Variabilní náklady u obchodního zboží – základní varianta [vlastní zpracování]

Obchodní zboží (v tis. Kč)	2012	2013	2014	2015	2016
Tržby obchodní zboží	12 000	8 400	5 900	4 200	2 900
Tržby výrobky	12 381	3 033	1 603	607	414
VN prodané zboží	8 372	5 861	4 116	2 930	2 023
VN materiál	3 242	2 269	1 594	1 135	783
VN energie	0	0	0	0	0
VN služby	422	295	207	148	102
VN ostatní provozní N	240	168	118	84	58

Ve středisku správa a kontrola jsou tržby tvořeny pronájmem nebytových prostor. Tato střediska jako jediná mají náklady vyšší než výnosy. Jak bude uvedeno dále, většina nákla-

dů tohoto střediska má fixní charakter. Ale ve velmi malém množství se zde vyskytují i variabilní náklady. Variabilní složka materiálu se podílí na těchto tržbách 28 %, služby 12 % a ostatní provozní náklady 2 %.

Tab. 42 Variabilní náklady – správa + kontrola – základní varianta [vlastní zpracování]

Správa + kontrola (v tis. Kč)	2012	2013	2014	2015	2016
Tržby	809	809	809	809	809
VN materiál	228	228	228	228	228
VN energie	0	0	0	0	0
VN služby	101	101	101	101	101
VN ostatní provozní náklady	18	18	18	18	18

Fixní náklady

Fixní náklady jsou stanoveny na základě vývoje v roce 2011, v jednotlivých letech jsou navýšeny o inflaci a energie jsou dále navýšeny o očekávané tempo růstu cen.

Inflace se ve společnosti očekává v roce 2012 na úrovni 3%, 2 % v roce 2013, 1,5 % v roce 2014, 2 % v roce 2015 a 2016.

U energií se očekává růst cen o 4 % v roce 2012, o 3 % v roce 2013, o 4 % v roce 2014, o 3 % v roce 2015 a o 5 % v roce 2016.

Tab. 43 Fixní náklady na provozu nástrojárna – základní varianta [vlastní zpracování]

Nástrojárna (v tis. Kč)	2012	2013	2014	2015	2016
FN materiál	2	2	2	2	2
FN energie	395	406	423	435	457
FN služby	1 885	1 922	1 951	1 990	2 030
FN daně a poplatky	0,2	0,2	0,2	0,2	0,2
FN ostatní provozní náklady	107	109	111	113	115

Největší část fixních nákladů na provozu nástrojárna je tvořena službami, dále jsou to energie. Materiál jako fixní náklad tvoří zanedbatelný podíl. Většina nákladů v provozu nástrojárna má variabilní charakter.

Tab. 44 Fixní náklady na provozu slévárna – základní varianta [vlastní zpracování]

Slévárna (v tis. Kč)	2012	2013	2014	2015	2016
FN materiál	36	37	38	38	39
FN energie	553	569	592	610	640
FN služby	4 393	3 933	3 903	3 962	4 021
FN ostatní provozní náklady	650	650	650	650	650

Stejně jako v provozu nástrojárna i ve slévárně tvoří největší část fixních nákladů služby, dále jsou to ostatní provozní náklady a energie. Hodnota materiálu je zanedbatelná. Opět je většina nákladů ve slévárně variabilního charakteru.

Tab. 45 Fixní náklady – obchodní zboží – základní varianta [vlastní zpracování]

Obchodní zboží (v tis. Kč)	2012	2013	2014	2015	2016
FN služby	0,4	0,4	0,4	0,4	0,4
FN ostatní provozní náklady	129	131	133	136	138

Obchodní zboží je tvořeno pouze 2 druhy fixních nákladů, které se na celkových nákladech podílejí minimálně. Naprostá většina nákladů je tvořena variabilními náklady.

Tab. 46 Fixní náklady – správa + kontrola – základní varianta [vlastní zpracování]

Správa + kontrola (v tis. Kč)	2012	2013	2014	2015	2016
FN materiál	573	742	745	753	758
FN energie	569	561	587	589	618
FN služby	10 763	10 827	10 879	11 137	11 245
FN daně a poplatky	36	36	36	36	36
FN ostatní provozní náklady	603	622	619	632	632
Finanční náklady	2 005	2 029	2 097	2 198	2 266

Pouze ve středisku správa a kontrola mají fixní náklady větší podíl na celkových nákladech než náklady variabilní. Největší část fixních nákladů tvoří služby a finanční náklady.

Mzdové náklady

Mzdové náklady se budou stanovovat za jednotlivé provozy samostatně. Celkové mzdy jsou vypočítány jako průměrná mzda x počet zaměstnanců.

V roce 2012 společnost očekává průměrnou měsíční mzdu ve výši 20 792 Kč. V roce 2013 plánuje zvýšení průměrné měsíční mzdy o 3 %, v roce 2014 bude průměrná měsíční mzda na úrovni roku 2013, v roce 2015 se plánuje zvýšení průměrné měsíční mzdy o 3 %, v roce 2016 bude průměrná měsíční mzda na úrovni roku 2015.

Základem pro výpočet počtu pracovníků na jednotlivých provozech jsou výkony daného provozu. Důležitý je ukazatel výkon na dělníka jednicového. Společnost požaduje zvyšování tohoto ukazatele v roce 2012 o 3 %, v každém dalším roce o 5 %. Od roku 2013 společnost plánuje zvýšit počet dělníků jednicových na provozu nástrojárna o 1 zaměstnance. V dalších letech bude počet zaměstnanců stabilní na úrovni 41.

Na provozu slévárna společnost plánuje v roce 2012 snížit počet jednicových dělníků z 67 na 63. V dalších letech společnost plánuje počet zaměstnanců na úrovni roku 2012. Rovněž jako v provozu nástrojárna tak i na provozu slévárna požaduje zvyšování výkonu na dělníka jednicového o 5 % v roce 2012 a v každém dalším roce o 3 %.

V provozech správa a kontrola společnost neplánuje zvyšovat počet zaměstnanců, v letech 2012 – 2016 zůstane počet zaměstnanců na úrovni roku 2011. Celkový počet zaměstnanců je uveden v tabulce (Tab. 47).

Tab. 47 Celkový počet zaměstnanců – základní varianta [vlastní zpracování]

	2012	2013	2014	2015	2016
Celkový počet zaměstnanců	132	133	133	133	133

Výpočty pro stanovení počtu zaměstnanců na jednotlivých provozech jsou uvedeny na příloženém CD.

V tabulce (Tab. 48) jsou uvedeny celkové mzdy. Průměrná měsíční mzda je převedena na roční. Celkové mzdy jsou dány součinem počtu zaměstnanců a průměrné roční mzdy.

Tab. 48 Mzdové náklady – základní varianta [vlastní zpracování]

v tis. Kč	2012	2013	2014	2015	2016
Celkové mzdy	32 935	34 180	34 180	35 205	35 205
Průměrná měsíční mzda	20,792	21,416	21,416	22,058	22,058
Odvody	11 086	11 505	11 505	11 850	11 850
Sociální náklady	309	309	309	309	309

Odvody vůči správě sociálního zabezpečení a zdravotním pojišťovnám jsou vypočítány z celkových mezd v každém roce. Zaměstnavatel platí za své zaměstnance sociální pojištění ve výši 25 % a zdravotní pojištění ve výši 9 %, v úhrnu 34 %. Ovšem je potřeba vzít v úvahu, že v případě nemoci zaměstnance se snižuje odvod společnosti na sociálním pojištění. Proto nejsou odvody vypočítány jako 34 % podíl na celkových mzdách, tento podíl jsem zvolila ve výši 33,66 % na základě roku 2011.

Sociální náklady představují stravenky, které společnost poskytuje všem svým zaměstnancům.

Daně a poplatky

Daně a poplatky společnost očekává na úrovni roku 2011, tj. 36 tis. Kč.

Odpisy

Odpisy je třeba rozdělit na ty, které generují nové investice a na ty, které vznikly v minulosti (v této práci budou nazývány jako setrvačné odpisy, které jsou uvedeny v tabulce (Tab. 49)). Nesmíme zapomenout do celkových odpisů započítat i odpisy nových plánovaných investic.

Tab. 49 Setrvačné odpisy – základní varianta [vlastní zpracování]

Odpisy setrvačné (v tis. Kč)	2012	2013	2014	2015	2016
DNM	671	302	0	0	0
Stavby	375	375	375	375	375
SMV	6 558	5 915	5 647	5 494	5 069
Celkem	7 604	6 592	6 022	5 869	5 444

Společnost plánuje v letech 2012 – 2016 investice do dlouhodobého nehmotného majetku (software) ve výši 960 tis. Kč každý rok. Společnost neplánuje, že bude pořizovat nové stavby. Ale plánuje pořizování samostatných movitých věcí. V roce 2012 plánuje investici ve výši 300 tis. Kč, jedná se o investici do několika strojních zařízení pro provozy slévárna a nástrojárna. Doba odpisování je stanovena na 3 roky. V roce 2013 společnost plánuje koupit obráběcí stroj za 9 500 tis. Kč, doba odpisování je stanovena na 8 let. V roce 2014 se plánují investice ve výši 1 500 tis. Kč s dobou odpisování 3 roky. V následujícím roce 2015 bude společnost investovat 1 300 tis. Kč s dobou odpisování 6 let. V posledním roce společnost plánuje investici ve výši 2 500 tis. Kč s dobou odpisování 5 let.

Tab. 50 Investice do dlouhodobého majetku – základní varianta [vlastní zpracování]

Investice (v tis. Kč)	2012	2013	2014	2015	2016
DNM	960	960	960	960	960
Stavby	0	0	0	0	0
SMV	300	9 500	1 500	1 300	2 500
Celkem	1 260	10 460	2 460	2 260	3 460

Odpisy k výše vyjmenovaným investicím jsou uvedeny v příloze na CD.

Součtem setrvačných odpisů (tj. ty které vznikly z investic v minulosti) a odpisů nových investic dostáváme celkové odpisy uvedené v tabulce (Tab. 51).

Tab. 51 Celkové odpisy – základní varianta [vlastní zpracování]

Odpisy celkové (v tis. Kč)	2012	2013	2014	2015	2016
DNM	1 183	1 038	960	1 072	1 184
Stavby	375	375	375	375	375
SMV	6 658	7 203	7 435	7 398	7 473
Celkem	8 216	8 616	8 770	8 845	9 032

Tržby z prodeje dlouhodobého majetku a materiálu

Společnost neplánuje prodávat dlouhodobý majetek. Ale plánuje prodávat odpad z provozu slévárna. Výši těchto tržeb za materiál očekává ve výši 1 % z tržeb provozu slévárny.

Společnost neplánuje **tvorbu rezerv, opravných položek** a ani neplánuje **ostatní provozní výnosy**.

Ostatní provozní náklady

Tato položka je tvořena pojištěním odpovědnosti za pracovní úrazy zaměstnanců ve výši 9,8 ‰ z celkových mezd. Dále je tato položka tvořena ostatními provozními náklady jednotlivých provozů.

Výnosové úroky

Tato položka je tvořena úroky z běžného účtu. Společnost je plánuje ve výši 50 tis. Kč ročně.

Nákladové úroky

Společnost měsíčně splácí úvěr. Hodnota měsíční splátky je 550 tis. Kč. K 1.1. 2012 je počáteční stav tohoto dlouhodobého úvěru 39 200 tis. Kč. Úvěr je úročen sazbou 1 M PRIBOR a přírůžkou ve výši 1,46 % (tato přírůžka je fixní po celou dobu splácení úvěru).

Společnost predikuje vývoj sazby 1 M PRIBOR v letech 2012 – 2013 ve výši 1 %, v roce 2014 očekává sazbu 1,2 %, v roce 2015 očekává sazbu 1,5 % a 2 % v roce 2016.

Roční splátka úvěru je 6 600 tis. Kč, v roce 2016 bude společnosti zbývat doplatit 6 200 tis. Kč. Do hodnoty úroku je započítána „rezerva“ pro případ, že by se úrokové sazby nevyvíjely podle predikcí.

Tab. 52 Nákladové úroky z úvěru – základní varianta [vlastní zpracování]

v tis. Kč	2012	2013	2014	2015	2016
Počáteční stav	39 200	32 600	26 000	19 400	12 800
Splátka	6 600	6 600	6 600	6 600	6 600
Konečný stav	32 600	26 000	19 400	12 800	6 200
Úrok	930	765	650	520	380

Ostatní finanční náklady a výnosy

Ostatní finanční náklady jsou tvořeny bankovními poplatky, které se plánují ve výši 100 tis. Kč každý rok, a kurzovými ztrátami. Kurzové výnosy se neplánují, protože se počítá se vzájemným zápočet kurzových výnosů a nákladů. Společnost plánuje kurzovou ztrátu ve výši 1 % z celkového obrátu v každém roce.

Daň z příjmů za běžnou činnost

Společnost nebude v letech 2012 – 2014 platit daň z příjmů. Protože v letech 2012 – 2014 si bude snižovat základ daně o daňovou ztrátu z předešlých let.

Společnost očekává, že bude platit daň z příjmů až v roce 2015 a 2016, výsledek hospodaření před zdaněním bude upraven o připočitatelné a odpočitatelné položky (daňové odpisy budou větší než účetní).

10.1.2 Plánování položek rozvahy - aktiva

Dlouhodobý nehmotný majetek

V tabulce (Tab. 53) je uveden rozpis dlouhodobého nehmotného majetku, který společnost plánuje pořizovat. Dále jsou zde uvedeny odpisy, a to jak stávajícího majetku, tak i investic. V rozvaze na straně aktiv se zobrazí hodnota dlouhodobého nehmotného majetku snížená o odpisy.

Tab. 53 Plánování DNM – základní varianta [vlastní zpracování]

DNM (v tis. Kč)	2012	2013	2014	2015	2016
Stávající majetek	756	533	456	456	344
Odpisy stávajícího majetku	671	302	0	0	0
Investice	960	960	960	960	960
Odpisy investic	512	736	960	1 072	1 184
Celkem odpisy	1 183	1 038	960	1 072	1 184
Celkem majetek po odpisech	533	456	456	344	120

Dlouhodobý hmotný majetek

Společnost neplánuje pořizovat nové stavby, bude pokračovat pouze v odepisování stávajících. V rozvaze v položce stavby se zobrazí hodnota majetku, která je snížena o odpisy.

Tab. 54 Plánování staveb – základní varianta [vlastní zpracování]

Stavby (v tis. Kč)	2012	2013	2014	2015	2016
Stávající majetek	10 589	10 214	9 839	9 464	9 089
Odpisy stávajícího majetku	375	375	375	375	375
Investice	0	0	0	0	0
Odpisy investic	0	0	0	0	0
Celkem odpisy	375	375	375	375	375
Celkem majetek po odpisech	10 214	9 839	9 464	9 089	8 714

Položka samostatné movité věci bude v jednotlivých letech ovlivněna o investice, které společnost plánuje. Tyto investice jsou blíže popsány v části, která se zabývá odpisy.

Hodnota položky samostatných movitých věcí, která se zobrazí v rozvaze, je upravena o nové investice, o odpisy stávajícího majetku a odpisy investic.

Tab. 55 Plánování SMV – základní varianta [vlastní zpracování]

SMV (v tis. Kč)	2012	2013	2014	2015	2016
Stávající majetek	38 662	32 304	34 602	28 667	22 569
Odpisy stávajícího majetku	6 558	5 915	5 647	5 494	5 069
Investice	300	9 500	1 500	1 300	2 500
Odpisy investic	100	1 288	1 788	1 904	2 404
Celkem odpisy	6 658	7 203	7 435	7 398	7 473
Celkem majetek po odpisech	32 304	34 602	28 667	22 569	17 596

Jiný dlouhodobý hmotný majetek a dlouhodobý finanční majetek zůstanou na úrovni roku 2011.

Zásoby

Výše této položky oběžných aktiv je plánována pomocí doby obratu jednotlivých složek, které tvoří zásoby. U všech složek zásob se plánuje snižování doby obratu. Protože chce společnost snižovat peněžní prostředky, které má vázané v zásobách. Na základě plánované doby obratu a tržeb, vypočítáme plánovanou velikost jednotlivých složek zásob. Doba obratu jednotlivých položek zásob je uvedena na příloženém CD.

Tab. 56 Výše jednotlivých složek zásob – základní varianta [vlastní zpracování]

v tis. Kč	2012	2013	2014	2015	2016
Zásoby	22 816	23 342	24 325	25 665	26 584
1.Materiál	3 690	3 769	3 908	4 107	4 243
2.Nedokončené výrobky	10 876	11 324	11 955	12 725	13 260
3.Výrobky	7 251	7 549	7 970	8 483	8 840
4.Zboží	1 000	700	492	350	242

Dlouhodobé pohledávky očekává společnost ve výši 24 tis. Kč ve všech plánovaných letech.

Krátkodobé pohledávky

Společnost plánuje u krátkodobých pohledávek pouze pohledávky z obchodních vztahů. Ostatní položky krátkodobých pohledávek společnost neplánuje. Pohledávky z obchodních vztahů jsou stanoveny opětovně pomocí doby obratu. Výpočet doby obratu pohledávek je uveden na příloženém CD.

Tab. 57 Velikost pohledávek z obchodních vztahů – základní varianta [vlastní zpracování]

v tis. Kč	2012	2013	2014	2015	2016
Pohledávky z obchodních vztahů	21 752	22 648	23 911	25 450	26 519

Finanční majetek

Finanční majetek je tvořený prostředky na běžném účtu a v pokladně. V pokladně se bude udržovat minimální hotovost, veškeré peněžní prostředky budou uloženy na běžném účtu.

10.1.3 Plánování položek rozvahy – pasiva

Položky **základní kapitál** a **kapitálové fondy** společnost plánuje v dalších letech na úrovni roku 2011.

Fondy ze zisku

Společnost bude navyšovat položku zákonný rezervní fond každý rok vždy o 5 % z dosaženého výsledku hospodaření v běžném období. Děje se tak podle požadavku Obchodního zákoníku, protože položka zákonný rezervní fond musí být ve výši nejméně 20 % základního kapitálu. Tato podmínka ve společnosti není splněna, proto je nutné odvádět

výše zmíněných 5 % z výsledku hospodaření běžného období do zákonného rezervního fondu.

Výsledek hospodaření minulých let

95 % z vytvořeného výsledku hospodaření v jednotlivých letech bude snižovat ztrátu, zbylých 5 % se bude převádět do zákonného rezervního fondu.

Výsledek hospodaření běžného období - tuto položku převedeme z výkazu zisku a ztrát.

Rezervy ani dlouhodobé závazky společnost neplánuje.

Krátkodobé závazky

Závazky z obchodní styku je nutné rozlišit na běžné závazky (závazky vůči dodavatelům) a na závazky po splatnosti (jedná se o závazky vůči holdingu). Společnost plánuje závazky vůči holdingu do konce roku 2015 splatit. U běžných závazků je tendence pomalého snižování doby obratu. U jiných závazků plánuje společnost konstantní dobu obratu.

Tab. 58 Velikost krátkodobých závazků – základní varianta [vlastní zpracování]

v tis. Kč	2012	2013	2014	2015	2016
Závazky z obchodních vztahů	48 413	38 966	31 948	24 422	15 027
Běžné závazky	13 413	13 966	13 948	14 422	15 027
Po splatnosti	35 000	25 000	18 000	10 000	0
Jiné závazky	1 667	1 710	1 797	1 927	2 003

Doba obratu položek krátkodobých závazků je uvedena na příloženém CD.

Závazky vůči ovládaným a řízeným osobám plánuje společnost ve stejné výši jako v roce 2011.

Závazky vůči zaměstnancům a ze sociálního zabezpečení

Tyto položky jsou tvořeny nevyplacenými prosincovými mzdami a neodvedeným pojištěním.

Bankovní úvěry a výpomoci

Společnost bude splácet každý rok splátku ve výši 6 600 tis. Kč z dlouhodobého bankovního úvěru. Na konci roku 2016 bude zůstatek na bankovním úvěru 6 200 tis. Kč. Společnost neplánuje využívat žádný jiný krátkodobý ani dlouhodobý úvěr.

V tabulce (Tab. 59) jsou shrnuty výsledky základní varianty finančního plánu. Celkové tržby v roce 2013 klesnou, ale v dalších letech se očekává jejich růst. Výsledek hospodaření bude mít rostoucí tendenci již od roku 2012. V roce 2013 se zvýší počet zaměstnanců o 1, v dalších letech plánu bude počet zaměstnanců stabilní. Ve společnosti je sledován ukazatel podílu osobních nákladů na přidané hodnotě. Vývoj tohoto ukazatele bude mít klesající tendenci, protože přidaná hodnota roste rychleji než osobní náklady.

Tab. 59 Shrnutí základní varianty finančního plánu [vlastní zpracování]

	2012	2013	2014	2015	2016
Celkové tržby (v tis. Kč)	149 490	143 542	148 312	155 616	161 123
Výsledek hospodaření (v tis. Kč)	5 201	5 925	9 782	11 750	14 579
Celkový počet zaměstnanců	132	133	133	133	133
ON/PH	71 %	71 %	67 %	64 %	61 %

10.1.4 Plán cash flow

Plán cash flow je vytvořený pro základní variantu dlouhodobého finančního plánu. Hlavním cílem plánu cash flow je poskytnout informace o tom, jaké jsou hlavní zdroje peněžních příjmů a na jaké účely jsou tyto prostředky dále využívány. Plán cash flow počítá ve všech letech s kladnými hodnotami cash flow z provozní činnosti, společnost bude mít v jednotlivých letech větší příjmy než výdaje. V roce 2013 lze očekávat pokles provozního cash flow z důvodu výrazného poklesu zásob. Záporné cash flow z investiční činnosti značí investice v jednotlivých letech plánu. Záporné cash flow z finanční činnosti je ovlivněno snižováním hodnoty dlouhodobého bankovního úvěru.

Celkové cash flow je ve všech letech plánu kladné, kromě roku 2013. Tato vysoká záporná hodnota celkového cash flow je ovlivněna investicí, kterou společnost na tento rok plánuje.

Tab. 60 Plán cash flow – základní varianta [vlastní zpracování]

v tis. Kč	2 012	2 013	2 014	2 015	2 016
Stav peněžních prostředků na poč.období	20 255	24 334	11 068	11 443	13 082
Cash flow provozní činnost	11 939	3 794	9 435	10 499	12 306
Účetní hospodářský výsledek	5 201	5 925	9 782	11 750	14 579
Odpisy stálých aktiv	8 215	8 615	8 769	8 845	9 032
Změna stavu pohledávek	472	897	1 263	1 539	1 069
Změna stavu krátkodobých závazků	11 146	9 404	6 932	7 397	9 317
Změna stavu zásob	9 717	526	982	1 340	919
Časové rozlišení aktiva	105	80	60	180	0

Časové rozlišení pasiva	625	0	0	0	0
Cash flow investiční činnost	- 1 260	- 10 460	- 2 460	- 2 260	- 3 460
Nabytí majetku	- 1 260	- 10 460	- 2 460	- 2 260	- 3 460
Cash flow finanční činnosti	-6 600	-6 600	-6 600	-6 600	-6 600
Změna stavu dlouhodobých úvěrů	-6 600	-6 600	-6 600	-6 600	-6 600
Celkové cash flow	4 079	-13 266	375	1 639	2 246
Stav peněžních prostředků na konci úč. období	24 334	11 068	11 443	13 082	15 328

10.1.5 Krátkodobý finanční plán

Pro základní variantu dlouhodobého finančního plánu za rok 2012 je sestaven i roční krátkodobý finanční plán v podobě výkazu zisku a ztrát. Krátkodobý plán je sestaven za jednotlivé měsíce roku 2012. Vypracovaný krátkodobý finanční plán je uveden na přiloženém CD.

Při tvorbě plánu se vychází z tržeb, které jsou stanoveny podle počtu pracovních dnů v daném měsíci. Společnost poskytuje svým zaměstnancům 25 dní dovolené, tyto dny volna jsou zohledněny při plánování tržeb v jednotlivých měsících. Počet pracovních dnů po úpravě o dny volna je 227.

V roce 2012 budou realizovány investice v celkové hodnotě 1 260 tis. Kč. Počítá se s mírným nárůstem tržeb, větší nárůst lze očekávat v příštích letech. Nejnižších tržeb společnost dosahuje v měsících, kdy zaměstnanci čerpají celozávodní dovolenou (tj. v červenci, srpnu a prosinci). Od dosažených tržeb v jednotlivých měsících se odvíjejí osobní náklady.

Změna stavu zásob bude mít kolísavý charakter. V letních měsících bude objem výroby větší než objem prodeje, výrobky se budou hromadit na skladech. Tento stav je dán tím, že mezi odběratele patří společnosti, které poskytují svým zaměstnancům v období letních měsíců celozávodní dovolenou. Od druhého kvartálu roku 2012 se očekává pozvolný nárůst prodeje jednotlivých výrobků.

Navýšení položky služby v prosinci 2012 je dáno výskytem smluvních vztahů nebo povinností, které se objevují až v tomto posledním měsíci. Všechny položky výkonové spotřeby a ostatní provozní náklady jsou závislé na objemu produkce v daném měsíci.

Odpisy budou ovlivněny investicemi, které společnost v roce 2012 plánuje. Jedná se o investice do nehmotného majetku (software) ve výši 960 tis. Kč a o investice do samostatných movitých věcí v hodnotě 300 tis. Kč. Obě tyto investice proběhly v měsíci lednu. Tržby z prodeje materiálu jsou plánovány v jednotlivých měsících podle tržeb na provozu slévárna.

Nákladové úroky jsou tvořeny úroky z dlouhodobého bankovního úvěru: Společnost tento úvěr splácí měsíčně, úroky se vypočítávají z částky, která je snížena o splátku. Proto je zde klesající tendence nákladových úroků. Ostatní finanční náklady jsou tvořeny poplatky za vedení bankovních účtů a kurzovými ztrátami, které jsou naplánovány na základě tržeb.

Největšího výsledku hospodaření dosahuje společnost v měsících květen a červen. Naopak nejhoršího v měsíci prosinci. Jednak je to dáno nejnižším počtem pracovních dní v měsíci (zaměstnanci čerpají část celozávodní dovolené), tím pádem jsou v tomto měsíci i nejnižší tržby. Dalším důvodem jsou smluvní náklady, které se objevují pouze v prosinci.

10.2 Dlouhodobý finanční plán – optimistická varianta

Optimistická varianta dlouhodobého finančního plánu počítá s příznivým ekonomickým vývojem. Tato varianta finančního plánu počítá s investicemi ve výši 5 mil. Kč v letech 2014 – 2016. Tyto investice zvýší kapacitu provozů slévárna a nástrojárna. Na základě této skutečnosti společnost plánuje zvýšení tržeb v provozu nástrojárna o 3 500 tis. Kč v roce 2014, o 4 000 tis. Kč v roce 2015 a o 5 000 tis. Kč v roce 2016 oproti základní variantě finančního plánu. V provozu slévárna se plánuje zvýšení tržeb o 3 000 tis. Kč v roce 2014, o 6 500 tis. Kč v roce 2015 a o 8 000 tis. Kč v roce 2016 oproti základní variantě. Společnost dále předpokládá rychlejší splácení svých závazků vůči holdingu než ve variantě základní.

10.2.1 Plánování položek výkazu zisku a ztrát

Jak již bylo uvedeno, společnost plánuje v letech 2014 – 2016 zvyšovat tržby. Některé položky ve výkazu zisku ztrát jsou počítány procentuálním podílem na tržbách, tudíž dojde i ke změně nákladů (tabulky zachycující tuto změnu jsou uvedeny na příloženém na CD). V tabulce (Tab. 61) je uveden plán tržeb v letech 2012 – 2016.

Tab. 61 Plán tržeb – optimistická varianta [vlastní zpracování]

v tis. Kč	2012	2013	2014	2015	2016
Nástrojárna	50 000	51 300	57 400	61 800	65 100
Slévárna	74 300	80 000	89 100	98 700	104 900
Obchodní zboží	24 381	11 433	6 600	4 252	2 967
Správa + kontrola	809	809	809	809	809
Celkové tržby	149 490	143 542	153 909	165 561	173 776

Mzdové náklady

Celkové mzdy jsou vypočítány stejně jako ve variantě základní, tj. průměrná mzda x počet zaměstnanců. Růst mezd společnost plánuje stejný jako v základní variantě, tj. v roce 2013 a 2015 růst o 3%, v letech 2012, 2014 a 2016 společnost neplánuje růst mezd. Společnost v letech 2014 – 2016 bude zvyšovat výkony, bude požadovat zvyšování výkonu na jednicového dělníka. Toto tempo růstu se bude zvyšovat v roce 2012 i 2013 o 5 %, o 7 % v letech 2014 a 2015, v roce 2016 o 8 %.

Na základě těchto skutečností plánuje v roce 2015 zvýšit počet zaměstnanců o 1 na provozu nástrojárna a v roce 2016 plánuje zvýšení o 1 zaměstnance na provozu slévárna. V ostatních dvou provozech zůstává počet pracovníků neměnn.

Tab. 62 Celkový počet zaměstnanců – optimistická varianta [vlastní zpracování]

	2012	2013	2014	2015	2016
Celkový počet zaměstnanců	132	132	132	133	134

Tab. 63 Mzdové náklady – optimistická varianta [vlastní zpracování]

v tis. Kč	2012	2013	2014	2015	2016
Celkové mzdy	32 935	33 923	33 923	35 205	35 470
Průměrná mzda měsíční	20, 792	21, 416	21, 416	22, 058	22, 058
Odvody	11 086	11 418	11 418	11 850	11 939
Sociální náklady	309	309	309	309	309

Výpočty pro stanovení počtu zaměstnanců na jednotlivých provozech jsou uvedeny na příloženém CD.

Daně a poplatky

Tuto položku plánuje společnost ve stejné výši jako v základní variantě, tj. 36 tis. Kč.

Odpisy

V roce 2012 jsou naplánovány investice do dlouhodobého majetku v celkové výši 1 260 tis. Kč, v roce 2013 ve výši 10 460 tis. Kč. Společnost plánuje v letech 2014 – 2016 investice do dlouhodobého majetku ve výši 5 960 tis. Kč v každém roce. Na základě této skutečnosti se změní odpisy, které jsou uvedeny v tabulce (Tab. 64). Odpisy pro jednotlivé složky dlouhodobého majetku jsou uvedeny na příloženém CD.

Tab. 64 Celkové odpisy – optimistická varianta [vlastní zpracování]

Odpisy celkové (v tis. Kč)	2012	2013	2014	2015	2016
DNM	1 183	1 038	960	1 072	1 184
Stavby	375	375	375	375	375
SMV	6 658	7 203	7 935	8 515	9 090
Celkem	8 215	8 615	9 269	9 962	10 649

Tržby z prodeje majetku a materiálu

Prodej majetku společnost neplánuje, prodej materiálu se očekává ve výši 1 % z tržeb slé-
várný.

Ostatní provozní náklady

Tato položka je tvořena pojištěním odpovědnosti za pracovní úrazy zaměstnanců ve výši
9,8 % z celkových mezd. Dále je tato položka tvořena ostatními provozními náklady jed-
notlivých provozů.

Výnosové úroky

Tuto položku společnost plánuje ve stejné výši jako v základní variantě, tj. 50 tis. Kč každý
rok.

Nákladové úroky

Tato položka je tvořena úroky z dlouhodobého bankovního úvěru, společnost nemá
v úmyslu brát si nový úvěr. Nákladové úroky jsou ve stejné výši jako v základní variantě
dlouhodobého finančního plánu.

Ostatní finanční výnosy a náklady

Tyto položky se budou vyvíjet stejně jako v základní variantě.

Daň z příjmů

V optimistické variantě finančního plánu plánuje společnost v roce 2012 odloženou daňo-
vou pohledávku ve výši 688 tis. Kč. Splatnou daň z příjmů bude společnost platit až
v letech 2015 a 2016. V předešlých letech bude společnost snižovat základ daně o vytvoře-
nou ztrátu.

10.2.2 Plánování položek rozvahy - aktiva

Dlouhodobý majetek

Dlouhodobý nehmotný majetek plánuje společnost ve stejné výši jako v základní variantě (tj. 960 tis. Kč každý rok). Nové stavby neplánuje pořizovat, ale plánuje investice do samostatných movitých věcí. V letech 2012 a 2013 jsou investice stejné jako v základní variantě (tj. 300 tis. Kč a 9 500 tis. Kč), v letech 2014 – 2016 se investice zvyšují na 5 000 tis. Kč v každém roce. Neplánuje se pořizování nového dlouhodobého finančního majetku. Detailnější přehled o dlouhodobém majetku je uveden na příloženém CD.

Tab. 65 Dlouhodobý majetek – optimistická varianta [vlastní zpracování]

Dlouhodobý majetek (v tis. Kč)	2012	2013	2014	2015	2016
Stávající majetek	50 803	43 075	44 919	41 610	37 608
Odpisy stávajícího majetku	7 603	6 592	6 022	5 869	5 444
Investice	1 260	10 460	5 960	5 960	5 960
Odpisy investic	612	2 024	3 248	4 093	5 205
Celkem odpisy	8 215	8 615	9 269	9 962	10 649
Celkem majetek po odpisech	43 075	44 919	41 610	37 608	32 919

Zásoby

Zásoby jsou plánovány pomocí doby obratu jednotlivých položek zásob. Doba obratu je ve stejné výše jako v základní variantě, ale změnila se tržby a tím pádem se změnila i výše jednotlivých položek zásob.

Tab. 66 Struktura zásob – optimistická varianta [vlastní zpracování]

v tis. Kč	2012	2013	2014	2015	2016
Zásoby	22 816	23 342	25 394	27 392	28 722
1.Materiál	3 690	3 769	4 074	4 376	4 576
2.Nedokončené výrobky	10 876	11 324	12 497	13 600	14 343
3.Výrobky	7 251	7 549	8 331	9 067	9 562
4.Zboží	1 000	700	492	350	242

Dlouhodobé a krátkodobé pohledávky

Dlouhodobé pohledávky se plánují ve všech letech stejné jako v základní variantě, tj. 24 tis. Kč každý rok.

Stejně v základní variantě i v této optimistické jsou krátkodobé pohledávky tvořeny pouze pohledávkami z obchodních vztahů. Opětovně jsou plánovány přes dobu obratu pohledá-

vek z obchodních vztahů. Doba obratu pohledávek je stejná jako v základní variantě, ale díky změně tržeb se změnila výše pohledávek z obchodních vztahů.

Tab. 67 Pohledávky z obchodních vztahů – optimistická varianta [vlastní zpracování]

v tis. Kč	2012	2013	2014	2015	2016
Pohledávky z obchodních vztahů	21 752	22 648	24 994	27 200	28 686

Finanční majetek

Je tvořen peněžními prostředky v pokladně a na bankovním účtu.

10.2.3 Plánování položek rozvahy – pasiva

Položky **základní kapitál** a **kapitálové fondy** společnost plánuje ve stejné výši jako v základní variantě, tj. ponechá je na úrovni roku 2011.

Fondy ze zisku

Stejně jako v základní variantě finančního plánu, tak i v této optimistické variantě bude společnost zvyšovat položku fondy ze zisku, konkrétně se jedná o položku zákonný rezervní fond, která musí být ve výši minimálně 20 % základního kapitálu společnosti (tj. 20 % z 93 450 tis. Kč je 18 690 tis. Kč). Aby tuto podmínku splnila, musí každý rok z vytvořeného zisku odvést 5 % do tohoto fondu, zbylými 95 % bude snižovat výsledek hospodaření minulých let.

Výsledek hospodaření minulých let

Výsledek hospodaření minulých let se bude snižovat díky kladnému výsledku hospodaření v jednotlivých letech, ovšem nebude to o plnou výši výsledku hospodaření v každém roce. Toto snížení bude realizováno ve výši 95 % z vytvořeného výsledku hospodaření v každém roce. Zbylých 5 % bude přiděl do zákonného rezervního fondu.

Výsledek hospodaření běžného období

Tuto položku převedeme z výkazu zisku a ztrát. V optimistické variantě plánu očekáváme kladný výsledek hospodaření ve všech letech plánu.

Rezervy ani dlouhodobé závazky společnost neplánuje.

Krátkodobé závazky

Závazky z obchodní styku je nutné rozlišit na běžné závazky (závazky vůči dodavatelům) a na závazky po splatnosti (jedná se o závazky vůči holdingu). V optimistické variantě finančního plánu společnost předpokládá rychlejší splácení závazků vůči holdingu než ve variantě základní. Společnost plánuje splatit všechny závazky vůči holdingu do konce roku 2015. Společnost dále plánuje zvýšit dobu obratu závazků, protože počítá s prodloužením doby splatnosti faktur svých dodavatelů v důsledku pozitivního ekonomického vývoje. Výpočet doby obratu krátkodobých závazků je uveden na příloženém CD.

Tab. 68 Struktura krátkodobých závazků – optimistická varianta [vlastní zpracování]

v tis. Kč	2012	2013	2014	2015	2016
Závazky z obchodních vztahů	46 501	38 986	32 746	26 400	21 514
Běžné závazky	14 501	16 986	18 746	20 400	21 514
Po splatnosti	32 000	22 000	14 000	6 000	0
Jiné závazky	1 667	1 710	1 913	2 060	2 170

Závazky vůči ovládaným a řízeným osobám plánuje společnost ve stejné výši jako v roce 2011.

Závazky vůči zaměstnancům a ze sociálního zabezpečení

Tyto položky jsou tvořeny nevyplacenými prosincovými mzdami a neodvedeným pojištěním.

Bankovní úvěry a výpomoci

Stejně jako v základní variantě finančního plánu bude společnosti v optimistické variantě splácet dlouhodobý bankovní úvěr. Výše splátek se nemění, zůstává ve výši 6 600 tis. Kč ročně. V roce 2016 bude společnosti zbývat doplatit 6 200 tis. Kč. Žádný nový dlouhodobý ani krátkodobý úvěr společnost neplánuje využívat.

V optimistické variantě finančního plánu budou ve všech letech růst celkové tržby i výsledek hospodaření. Počet zaměstnanců se bude zvyšovat v letech 2015 a 2016 vždy o 1 zaměstnance. Ukazatel podílu osobních nákladů na přidané hodnotě se bude v jednotlivých letech snižovat. Přidaná hodnota bude růst rychleji než osobní náklady. Sestavené výkazy (tj. rozvaha a výkaz zisku a ztrát) pro optimistickou variantu finančního plánu jsou uvedeny na příloženém CD.

Tab. 69 Shrnutí optimistické varianty finančního plánu [vlastní zpracování]

	2012	2013	2014	2015	2016
Celkové tržby (v tis. Kč)	149 490	143 542	153 909	165 561	173 776
Výsledek hospodaření (v tis. Kč)	4 513	6 269	13 603	16 272	19 660
Celkový počet zaměstnanců	132	132	132	133	134
ON/PH	71%	70%	63%	59%	56%

10.3 Dlouhodobý finanční plán – pesimistická varianta

Pesimistická varianta dlouhodobého finančního plánu na roky 2012 – 2016 počítá s dlouhodobou krizí, která se projeví ve společnosti v roce 2013 poklesem tržeb na všech provozech. Mírné oživení tržeb společnost očekává až v letech 2015 a 2016. Od roku 2013 se budou zvyšovat opravy výrobních zařízení na provozech slévárna a nástrojárna o 150 tis. Kč, resp. o 100 tis. Kč každý rok. Tato skutečnost se promítne ve výkazu zisku a ztrát v položce služby. Opravy společnost plánuje realizovat z toho důvodu, že neplánuje investici ve výši 9 500 tis. Kč v roce 2013. Ale plánuje menší investice ve výši 300 tis. Kč každý rok do samostatných movitých věcí.

10.3.1 Plánování položek výkazu zisku a ztrát

Tržby

V roce 2012 očekává společnost tržby ve stejné výši jako v základní a optimistické variantě. Propad v tržbách v jednotlivých provozech očekává v roce 2013. Konkrétní změna je zachycena v tabulce (Tab. 70)

Tab. 70 Plán tržeb – pesimistická varianta [vlastní zpracování]

v tis. Kč	2012	2013	2014	2015	2016
Nástrojárna	50 000	48 800	48 400	50 300	51 100
Slévárna	74 300	72 000	70 100	72 200	74 500
Obchodní zboží	24 381	8 729	2 600	559	300
Správa + kontrola	809	809	809	809	809
Celkové tržby	149 509	130 338	121 909	123 868	126 709

V jednotlivých letech od roku 2013 je v pesimistické variantě očekáván propad v tržbách (vždy oproti základní variantě finančního plánu) v nástrojárně o 2 500 tis. Kč, 5 500 tis. Kč, 7 500 tis. Kč, 9 000 tis. Kč. V provozu slévárna se očekává propad v tržbách ve stejných letech o 8 000 tis. Kč, o 16 000 tis. Kč, o 20 000 tis. Kč a o 22 400 tis. Kč. U

obchodního zboží se očekává pokles o 2 700 tis. Kč v roce 2013, o 4 900 tis. Kč v roce 2014. V letech 2015 a 2016 společnost neplánuje tržby u obchodního zboží. Ale plánuje nízké tržby u výrobků (polotovary, které nakoupí od svých dodavatelů, zpracuje a dále prodá).

Jelikož došlo v této variantě finančního plánu ke změně tržeb, tak se tato změna promítne i do nákladů na jednotlivých provozech. Změny v nákladech pro jednotlivé provozy jsou uvedeny na příloženém CD.

Mzdové náklady

Celkové mzdy jsou vypočítány stejným způsobem jako v předešlých dvou variantách, tj. průměrná mzda x počet zaměstnanců.

Růst mezd společnost plánuje stejný jako v základní a optimistické variantě. Tj. v roce 2013 a 2015 růst o 3%, v letech 2012, 2014 a 2016 společnost neplánuje růst mezd.

Stejně jako v předchozích dvou variantách i v této pesimistické je požadováno zvyšování výkonu na jednicového dělníka, toto tempo růstu je stejné jako v základní variantě (tj. o 5 % v roce 2012, v každém dalším roce o 3 %). V roce 2012 plánuje společnost počet zaměstnanců ve výši 132, ve všech dalších letech bude počet pracovníků na konstantní úrovni 133.

Tab. 71 Celkový počet zaměstnanců – pesimistická varianta [vlastní zpracování]

	2012	2013	2014	2015	2016
Celkový počet zaměstnanců	132	133	133	133	133

Tab. 72 Mzdové náklady – pesimistická varianta [vlastní zpracování]

v tis. Kč	2012	2013	2014	2015	2016
Celkové mzdy	32 935	34 180	34 180	35 205	35 205
Průměrná měsíční mzda	20,792	21,416	21,416	22,058	22,058
Odvody	11 086	11 505	11 505	11 850	11 850
Sociální náklady	309	309	309	309	309

Výpočty pro stanovení počtu zaměstnanců na jednotlivých provozech jsou uvedeny na příloženém CD.

Daně a poplatky

Tuto položku plánuje společnost ve stejné výši ve všech variantách, tj. 36 tis. Kč.

Odpisy

Ve všech letech dlouhodobého finančního plánu v pesimistické variantě jsou naplánovány investice do dlouhodobého majetku v celkové výši 1 260 tis. Kč (960 tis. Kč dlouhodobý nehmotný majetek, 300 tis. Kč investice do samostatných movitých věcí). V této variantě jsou investice nejnižší, tudíž se změní i odpisy, které jsou uvedeny v tabulce (Tab. 73).

Tab. 73 Celkové odpisy – pesimistická varianta [vlastní zpracování]

Odpisy celkové (v tis. Kč)	2012	2013	2014	2015	2016
DNM	1 183	1 038	960	1 072	1 184
Stavby	375	375	375	375	375
SMV	6 658	6 115	5 947	5 794	5 369
Celkem	8 215	7 528	7 282	7 241	6 928

Odpisy pro jednotlivé složky dlouhodobého majetku jsou uvedeny na příloženém CD.

Tržby z prodeje majetku a materiálu

Prodej majetku společnost neplánuje, prodej materiálu se očekává ve výši 1 % z tržeb slévacího.

Ostatní provozní náklady

Tato položka je tvořena pojištěním odpovědnosti za pracovní úrazy zaměstnanců ve výši 9,8 ‰ z celkových mezd. Dále je tato položka tvořena ostatními provozními náklady jednotlivých provozů.

Výnosové úroky

Tuto položku společnost plánuje ve stejné výši jako v základní variantě, tj. 50 tis. Kč v roce 2012, v dalších letech jsou plánovány výnosové úroky ve výši 40 tis. Kč.

Nákladové úroky

Tato položka je tvořena úroky z dlouhodobého bankovního úvěru, společnost nemá v úmyslu brát si nový úvěr. Nákladové úroky jsou ve stejné výši jako v základní a optimistické variantě dlouhodobého finančního plánu.

Ostatní finanční výnosy a náklady

Tyto položky se budou vyvíjet stejně jako v základní a optimistické variantě.

Daň z příjmů

V roce 2012 si bude společnost snižovat základ daně o vytvořenou ztrátu z předešlých let a jeho daňová povinnost bude nulová. V pesimistické variantě dlouhodobého finančního plánu společnost nebude platit daň z příjmů v žádném roce, protože výsledek hospodaření bude v letech 2013 – 2016 záporný.

10.3.2 Plánování položek rozvahy - aktiva

Dlouhodobý majetek

Ve všech letech finančního plánu v pesimistické variantě společnost plánuje investice ve stejné výši, tj. 1 260 tis. Kč ročně. Jako v žádné z předešlých variant ani v této se neplánuje pořizování dlouhodobého finančního majetku. Detailnější přehled o dlouhodobém majetku je uveden na příloženém CD.

Tab. 74 Dlouhodobý majetek – pesimistická varianta [vlastní zpracování]

Dlouhodobý majetek (v tis. Kč)	2012	2013	2014	2015	2016
Stávající majetek	50 803	43 075	36 807	30 785	24 804
Odpisy stávajícího majetku	7 603	6 592	6 022	5 869	5 444
Investice	1 260	1 260	1 260	1 260	1 260
Odpisy investic	612	936	1 260	1 372	1 484
Celkem odpisy	8 215	7 528	7 282	7 241	6 928
Celkem majetek po odpisech	43 075	36 807	30 785	24 804	19 136

Zásoby

Zásoby jsou plánovány pomocí doby obratu jednotlivých položek zásob. Doba obratu je ve stejné výše jako v základní a optimistické variantě, ale změnil se tržby a tím pádem se změnila i výše jednotlivých položek zásob.

Tab. 75 Struktura zásob – pesimistická varianta [vlastní zpracování]

v tis. Kč	2012	2013	2014	2015	2016
Zásoby	22 816	21 076	19 980	19 360	19 143
1.Materiál	3 690	3 399	3 205	3 261	3 342
2.Nedokončené výrobky	10 876	10 337	9 995	9 591	9 481
3.Výrobky	7 251	6 891	6 663	6 508	6 320
4.Zboží	1 000	450	117	0	0

Dlouhodobé a krátkodobé pohledávky

Dlouhodobé pohledávky se plánují ve všech 3 variantách stejně, tj. 24 tis. Kč každý rok.

Ve všech variantách jsou krátkodobé pohledávky tvořeny pouze pohledávkami z obchodních vztahů. Opětovně jsou plánovány přes dobu obratu pohledávek z obchodních vztahů. Doba obratu pohledávek se zvýší, protože lze očekávat tlak odběratelů z řad automobilového a leteckého průmyslu na dobu splatnosti faktur. V roce 2012 se plánuje doba obratu pohledávek 60 dnů, v roce 2013 a 2014 ve výši 100 dnů, v dalších dvou letech dojde postupně ke snížení o 10 dnů v každém roce.

Tab. 76 Pohledávky z obchodních vztahů – pesimistická varianta [vlastní zpracování]

v tis. Kč	2012	2013	2014	2015	2016
Pohledávky z obchodních vztahů	21 752	34 455	33 316	30 827	28 091

Finanční majetek

Je tvořen peněžními prostředky v pokladně a na bankovním účtu.

10.3.3 Plánování položek rozvahy – pasiva

Položky **základní kapitál** a **kapitálové fondy** společnost plánuje ve stejné výši jako v základní variantě, tj. ponechá je na úrovni roku 2011.

Fondy ze zisku

Tato položka je tvořena zákonným rezervním fondem, ten se bude zvyšovat pouze v roce 2012, protože jen v tomto roce společnost dosáhne kladného výsledku hospodaření. V dalších letech bude hodnota zákonného rezervního fondu na úrovni roku 2012.

Výsledek hospodaření minulých let

Tato položka se bude snižovat pouze v roce 2012, kdy společnost vytvoří kladný výsledek hospodaření. V dalších letech bude docházet ke zvyšování této položky, protože se zde budou převádět vytvořené ztráty z let 2013 – 2016. Na konci roku 2016 bude mít tato položka záporný stav téměř 78 mil. Kč. A na vlastním kapitálu se bude podílet 83 %.

Výsledek hospodaření běžného období

Tuto položku převedeme z výkazu zisku a ztrát. V pesimistické variantě se očekává kladný výsledek hospodaření pouze v roce 2012, ve všech dalších letech se plánuje ztráta.

Rezervy ani dlouhodobé závazky společnost neplánuje.

Krátkodobé závazky

Závazky z obchodní styku je nutné rozlišit na běžné závazky (závazky vůči dodavatelům) a na závazky po splatnosti (jedná se o závazky vůči holdingu). V pesimistické variantě finančního plánu společnost plánuje pomalejší splácení závazků vůči holdingu než v předchozích dvou variantách. Tyto závazky nebudou do konce roku 2016 zaplacený. Jelikož se v této variantě plánuje zvýšení doby obratu pohledávek, společnost bude „tlačit“ na své dodavatele a bude chtít na ně alespoň částečně toto prodloužení převést, tj. bude požadovat delší dobu splatnosti u dodavatelských faktur. Doba obratu krátkodobých závazků je uvedena na příloženém CD.

Tab. 77 Struktura krátkodobých závazků – pesimistická varianta [vlastní zpracování]

v tis. Kč	2012	2013	2014	2015	2016
Závazky z obchodních vztahů	45 413	44 228	44 990	44 552	43 312
Běžné závazky	13 413	17 228	19 990	20 552	19 312
Po splatnosti	32 000	27 000	25 000	24 000	24 000
Jiné závazky	1 667	1 627	1 613	1 677	1 703

Závazky vůči ovládaným a řízeným osobám plánuje společnost ve stejné výši jako v roce 2011.

Závazky vůči zaměstnancům a ze sociálního zabezpečení

Tyto položky jsou tvořeny nevyplacenými prosincovými mzdami a neodvedeným pojištěním.

Bankovní úvěry a výpomoci

Stejně jako v předchozích dvou variantách finančního plánu bude společnost v pesimistické variantě pokračovat ve splácení dlouhodobého bankovního úvěru. Výše splátek se nemění, zůstává ve výši 6 600 tis. Kč ročně. V roce 2016 bude společnosti zbývat doplatit 6 200 tis. Kč. Žádný nový dlouhodobý ani krátkodobý úvěr společnost neplánuje využívat.

V pesimistické variantě finančního plánu lze očekávat v letech 2013 a 2014 pokles tržeb i výsledku hospodaření. V dalších letech se budou zvyšovat jak tržby, tak i výsledek hospodaření. Počet zaměstnanců se bude zvyšovat pouze v roce 2013. Ukazatel podílu osobních

nákladů na přidané hodnotě bude do roku 2015 růst, pak bude klesat. Tento ukazatel vykazuje rostoucí tendenci, protože přidaná hodnota se bude snižovat, ale osobní náklady budou mírně růst. Sestavené výkazy (tj. rozvaha a výkaz zisku a ztrát) pro pesimistickou variantu finančního plánu jsou uvedeny na příloženém CD.

Tab. 78 Shrnutí pesimistické varianty finančního plánu [vlastní zpracování]

	2012	2013	2014	2015	2016
Celkové tržby (v tis. Kč)	149 509	130 338	121 909	123 868	126 709
Výsledek hospodaření (v tis. Kč)	5 201	-520	-3 252	-2 913	-991
Celkový počet zaměstnanců	132	133	133	133	133
ON/PH	71%	80%	85%	86%	83%

10.4 Porovnání variant finančního plánu

Jednotlivé varianty dlouhodobého finančního plánu (tj. základní, optimistická a pesimistická) jsou mezi sebou porovnávány pomocí ukazatelů finanční analýzy. V následujících tabulkách (Tab. 79, Tab. 80, Tab. 81, Tab. 82) bude postupně porovnána rentabilita, zadluženost, likvidita a aktivita.

Z provedené analýzy je již na první pohled patrné, že nejhorších výsledků dosahuje společnost v pesimistické variantě (pouze v roce 2012 bude dosažen zisk, v dalších letech jsou očekávány ztráty, které sice nejsou tak vysoké jako v letech 2009 a 2010, ale ukazatele budou touto skutečností ovlivněny).

Tab. 79 Porovnání ukazatelů rentability v jednotlivých variantách [vlastní zpracování]

Rentabilita	2012	2013	2014	2015	2016
Základní varianta					
Rentabilita aktiv	5,46%	6,54%	10,59%	14,32%	17,74%
Rentabilita vlastního kapitálu	21,29%	19,52%	24,37%	22,64%	21,93%
Rentabilita cizích zdrojů	5,92%	8,24%	16,76%	26,49%	51,27%
Rentabilita tržeb	3,78%	4,38%	6,87%	7,76%	9,21%
Optimistická varianta					
Rentabilita aktiv	5,59%	6,90%	13,85%	17,76%	19,69%
Rentabilita vlastního kapitálu	19,01%	20,89%	31,19%	27,17%	24,71%
Rentabilita cizích zdrojů	5,25%	8,72%	22,95%	35,02%	56,03%
Rentabilita tržeb	3,28%	4,64%	9,19%	10,08%	11,51%

Pesimistická varianta					
Rentabilita aktiv	5,61%	0,24%	-2,83%	-2,91%	-0,83 %
Rentabilita vlastního kapitálu	21,29%	-2,18%	-15,72%	-16,24%	-5,80%
Rentabilita cizích zdrojů	6,13%	-0,68%	-4,57%	-4,53%	-1,76%
Rentabilita tržeb	3,78%	-0,42%	-2,70%	-2,35%	-0,78%

Jak v základní, tak i optimistické variantě dlouhodobého finančního plánu se rentabilita vlastního kapitálu pohybuje přes 20 %. Tuto skutečnost můžeme hodnotit kladně, jednak z toho důvodu že zhodnocení je vyšší než u bankovních produktů, dalším důvodem je to, že společnost by už neměla dosahovat v ukazateli rentability vlastního kapitálu takové obrovské výkyvy jako v letech 2006 – 2011. Kladné hodnoty ukazatele rentability vlastního kapitálu jsou dány jednak kladnými výsledky hospodaření v jednotlivých letech, ale i postupným zvyšováním vlastního kapitálu (díky snižování položky výsledek hospodaření minulých let, na konci roku 2016 bude tato položka pořád záporná cca 45 mil. Kč v základní variantě). Pesimistická varianta finančního plánu předpokládá kladnou rentabilitu pouze v roce 2012, v dalších letech bude záporná. Tato skutečnost je dána zápornými výsledky hospodaření v letech 2013 – 2016.

V základní i optimistické variantě finančního plánu bude společnost z dostupných aktiv vytvářet zisky a její celková marže se bude pohybovat v kladných číslech. V pesimistické variantě bude toto naplněno pouze v roce 2012.

Tab. 80 Porovnání ukazatelů zadluženosti v jednotlivých variantách [vlastní zpracování]

Zadluženost	2012	2013	2014	2015	2016
Základní varianta					
Celková zadluženost	78,25%	70,31%	59,24%	46,08%	29,96%
Úrokové krytí	6,59	8,75	16,05	26,50	44,30
Krytí DM vlastním kapitálem	0,57	0,68	1,04	1,62	2,51
Krytí DM dlouhodobými zdroji	0,76	0,58	0,50	0,40	0,23
Optimistická varianta					
Celková zadluženost	78,36%	70,55%	57,60%	43,69%	30,61%
Úrokové krytí	6,59	9,19	21,93	36,32	59,39
Krytí DM vlastním kapitálem	0,55	0,67	1,05	1,59	2,42
Krytí DM dlouhodobými zdroji	0,76	0,58	0,47	0,34	0,19
Pesimistická varianta					
Celková zadluženost	77,65%	76,32%	77,49%	78,17%	76,75%
Úrokové krytí	6,59	0,32	-4,00	-4,60	-1,61
Krytí DM vlastním kapitálem	0,57	0,65	0,67	0,72	0,89

Krytí DM dlouhodobými zdroji	1,33	1,09	0,94	0,71	0,36
------------------------------	------	------	------	------	------

V základní i optimistické variantě bude klesat ukazatel celkové zadluženosti, tj. vlastní kapitál se bude zvyšovat na úkor cizích zdrojů. Cizí zdroje budou klesat z důvodu splácení dlouhodobého bankovního úvěru (společnost další úvěr neplánuje v letech 2012 – 2016 využívat), klesající tendenci budou mít i závazky z obchodních vztahů. Ukazatel úrokového krytí bude dosahovat vysokých hodnot, společnost by tudíž neměla mít žádné problémy se splácením úroků z bankovního úvěru.

V pesimistické variantě se bude celková zadluženost pohybovat kolem 80 % ve všech letech. V této variantě bude mít společnost nejnižší vlastní kapitál (pouhých 17 mil. Kč, cizích zdrojů bude mít v hodnotě 56 mil. Kč). Nízký vlastní kapitál je dán vysokou zápornou hodnotou položky výsledek hospodaření minulých let. Ukazatel úrokového krytí dosahuje nízkých hodnot a mohly by se objevit problémy se splácením úroků z bankovního úvěru.

Ukazatel krytí dlouhodobého majetku vlastním kapitálem má ve všech variantách rostoucí charakter. V základní a optimistické variantě bude v posledních letech vlastní kapitál větší než dlouhodobý majetek. Podnik tak bude využívat vlastní kapitál i ke krytí oběžných aktiv.

Naopak ukazatel krytí dlouhodobého majetku dlouhodobými zdroji bude vykazovat klesající tendenci, protože se budou snižovat dlouhodobé zdroje v podniku (tj. dlouhodobé bankovní úvěry, společnost v žádné variantě neuvažuje s dlouhodobými závazky). Ve všech variantách je tento ukazatel menší než 1, tzn. že část dlouhodobého majetku bude kryta krátkodobými zdroji.

Tab. 81 Porovnání ukazatelů likvidity v jednotlivých variantách [vlastní zpracování]

Likvidita	2012	2013	2014	2015	2016
Základní varianta					
Celková likvidita	1,25	1,24	1,53	2,04	3,08
Pohotová likvidita	0,83	0,74	0,91	1,22	1,88
Okamžitá likvidita	0,44	0,24	0,29	0,41	0,69
Čistý pracovní kapitál	13 640	11 200	20 752	32 667	46 218
ČPK/OA	20%	20%	35%	51%	68%
ČPK/A	12,14%	10,95%	21,07%	33,94%	48,70%
Optimistická varianta					
Celková likvidita	1,24	1,24	1,53	2,04	2,83
Pohotová likvidita	0,82	0,73	0,90	1,23	1,83
Okamžitá likvidita	0,41	0,23	0,27	0,42	0,84

Čistý pracovní kapitál	12 952	10 855	21 228	35 082	52 831
ČPK/OA	20%	19%	35%	51%	65%
ČPK/A	11,80%	10,65%	20,63%	32,99%	46,08%
Pesimistická varianta					
Celková likvidita	1,26	1,25	1,18	1,12	1,08
Pohotová likvidita	0,82	0,84	0,79	0,74	0,70
Okamžitá likvidita	0,39	0,15	0,13	0,13	0,13
Čistý pracovní kapitál	13 640	12 867	9 123	5 934	4 157
ČPK/OA	21%	20%	15%	10%	8%
ČPK/A	12,48%	12,74%	9,93%	7,22%	5,65%

Pokud porovnáme ukazatele likvidity ve finančním plánu s provedenou finanční analýzou v letech 2006 – 2011, můžeme konstatovat, že se společnosti podařilo zvýšit hodnoty těchto ukazatelů (neplatí pro pesimistickou variantu finančního plánu, kde jsou patrně zhoršující se tendence v ukazatelích likvidity). Nejvyšších hodnot ukazatelů likvidity je dosaženo ve variantě základní.

V posledních dvou letech v optimistické i základní variantě dosahuje ukazatel celkové likvidity vyšších hodnot než v předchozích letech. Je to z důvodu zvyšující se hodnoty oběžných aktiv a snižující se hodnoty krátkodobých závazků (společnost splácí své závazky vůči holdingu).

Pozitivně můžeme hodnotit, že společnost dosahuje ve všech třech vypracovaných variantách v každém roce kladný čistý pracovní kapitál.

Ve všech variantách lze negativně hodnotit množství prostředků, které je vázané ve výrobcích a v nedokončené výrobě.

Tab. 82 Porovnání ukazatelů aktivity v jednotlivých variantách [vlastní zpracování]

Aktivita	2012	2013	2014	2015	2016
Základní varianta					
Doba obratu zásob	63	62	61	61	60
Doba obratu pohledávek	60	60	60	60	60
Doba obratu závazků	134	103	80	58	34
Běžné závazky	37	37	35	34	34
Po splatnosti	97	66	45	24	0
Optimistická varianta					
Doba obratu zásob	63	62	61	60	60
Doba obratu pohledávek	60	60	60	60	60
Doba obratu závazků	128	103	79	58	45
Běžné závazky	40	45	45	45	45

Po splatnosti	88	58	34	13	0
Pesimistická varianta					
Doba obratu zásob	63	61	60	60	60
Doba obratu pohledávek	60	100	100	90	80
Doba obratu závazků	125	128	135	130	123
Běžné závazky	37	50	60	60	55
Po splatnosti	88	78	75	70	68

Doba obratu zásob bude ve všech variantách obdobná, bude se pohybovat kolem 60 dnů. Doba obratu pohledávek bude v základní a optimistické variantě shodně ve výši 60 dnů, v pesimistické variantě se očekává zvýšení doby obratu pohledávek až na 100 dnů v letech 2013 a 2014, poté v každém dalším roce pokles o 10 dnů. Tento nárůst je spojen s nepříznivým ekonomickým vývojem, kdy je očekáván tlak ze strany odběratelů společnosti především z automobilového a leteckého průmyslu (tato situace již v minulosti ve společnosti nastala). Na základě této skutečnosti se v pesimistické variantě plánuje zvýšení doby obratu běžných závazků (tj. závazků vůči dodavatelům), protože se společnost bude snažit na ně převést (alespoň částečně) zvýšení doby obratu pohledávek. Díky příznivému ekonomickému vývoji ve společnosti budou v základní i optimistické variantě splaceny závazky po splatnosti (tj. vůči holdingu) do konce roku 2015. V pesimistické variantě závazky vůči holdingu budou splácet, ale splácení bude probíhat pomaleji než v předchozích variantách. V roce 2016 by měla společnost mít závazek vůči holdingu 24 mil. Kč. Pokud porovnáme dobu obratu běžných závazků (tj. vůči dodavatelům) s dobou obratu pohledávek, platí společnost své závazky dříve než dostane zapláceno od svých zákazníků. Toto tvrzení platí ve všech variantách.

Nyní bylo provedeno zhodnocení finančního plánu pomocí ukazatelů finanční analýzy. Bylo by vhodné provést zhodnocení jednotlivých plánů z pohledu vývoje osobních nákladů na přidané hodnotě. Tento ukazatel je totiž ve společnosti velmi využívaný.

V základní a optimistické variantě bude docházet ke snižování podílu osobních nákladů na přidané hodnotě. Je to z toho důvodu, že přidaná hodnota roste rychleji osobní náklady. V optimistické variantě finančního plánu bude tento ukazatel klesat rychleji než v základní variantě. V pesimistické variantě se bude podíl osobních nákladů na přidané hodnotě zvyšovat, v roce 2016 je očekáván pokles. Přidaná hodnota se bude snižovat, ale osobní náklady budou mírně růst.

Tab. 83 Vývoj ON/PH v jednotlivých variantách plánu [vlastní zpracování]

	2012	2013	2014	2015	2016
ON/PH – základní varianta	71 %	71 %	67 %	64 %	61 %
ON/PH – optimistická varianta	71%	70%	63%	59%	56%
ON/PH – pesimistická varianta	71 %	80 %	85 %	86 %	83 %

10.5 Návrhy a doporučení

V předchozí kapitole byly zhodnoceny jednotlivé varianty finančního plánu pomocí ukazatelů finanční analýzy. Na základě těchto výsledků je společnosti doporučeno přijmout základní variantu finančního plánu. Tato varianta odpovídá predikovanému ekonomickému vývoji jak v ČR, v Německu i EU a v jednotlivých letech počítá s mírným nárůstem tržeb. Je důležité, že se bude díky základní variantě finančního plánu hospodaření podniku zlepšovat, budou se snižovat ztráty vytvořené v minulých letech. Předpokládá se rostoucí poptávka z leteckého a automobilového průmyslu, kam míří velká část produkce společnosti. Už předem bylo jasné, že základní a optimistická varianta finančního plánu přinese lepší výsledky než varianta pesimistická, je to především z důvodu záporných výsledků hospodaření v pesimistické variantě. I když pesimistická varianta finančního plánu generuje záporné výsledky hospodaření, myslím si, že i tato variantu plánu je pro společnost důležitá. A to z toho důvodu, že je třeba znát rozdíly mezi jednotlivými variantami plánu.

V doporučené základní variantě se předpokládá pozvolný růst tržeb jak ve slévárně, tak i nástrojárně. Tento růst tržeb bude možný díky investici, která je naplánovaná na rok 2013. Dojde k pořízení obráběcího stroje, který umožní posílit pozici společnosti na trhu. Společnost je držitelem řady certifikátů, které jí umožňují realizovat na trzích nové příležitosti a rozšířit spolupráci s novými zákazníky.

Provedená finanční analýza poukázala na slabší místa ve společnosti. Mezi ně můžeme zařadit vysokou zadluženost společnosti (společnost splácí závazky vůči holdingu a bankám z dlouhodobého bankovního úvěru). V dalších letech společnost předpokládá snižování zadluženosti, bude pokračovat ve splácení dlouhodobého bankovního úvěru a budou postupně spláceny závazky vůči holdingu.

Výše vlastního kapitálu ve společnosti je „zkreslována“ položkou výsledek hospodaření minulých let, kde jsou zahrnuté nakumulované ztráty z předchozích období. V dalších obdobích se bude výše vlastního kapitálu zvyšovat, protože společnost bude tvořit kladné

výsledky hospodaření, které budou snižovat výsledek hospodaření předchozích období. Od roku 2015 bude vlastní kapitál větší než cizí.

Dalším problémovým místem ve společnosti je množství finančních prostředků, které je vázáno v nedokončené výrobě a ve výrobcích. Společnost by měla usilovat o snížení vázanosti finančních prostředků v těchto položkách oběžných aktiv.

V základní variantě finančního plánu se postupně v jednotlivých letech zvyšuje ukazatel celkové likvidity. Zvyšuje se množství peněžních prostředků vázaných v oběžných aktivech, téměř 40 % finančních prostředků je vázáno v zásobách (nedokončené výrobky a výrobky). Společnost disponuje na běžných účtech s relativně velkým množstvím peněžních prostředků. Peněžní prostředky nejsou na běžných účtech příliš zhodnoceny, lepšího zhodnocení lze dosáhnout např. na spořicích případně termínovaných účtech.

Provedená finanční analýza poukázala na to, že společnost platí své závazky vůči dodavatelům dříve než dostane zaplacené své pohledávky. Můžeme tedy říci, že se dostává do pozice věřitele a úvěruje své dodavatele. Tento trend bude „zachován“ i ve zvolené základní variantě finančního plánu. Mezi odběratele společnosti patří firmy, které jsou ve svých odvětvích „silné“ a mohou si dovolit diktovat platební podmínky.

ZÁVĚR

Cílem této práce bylo vypracování dlouhodobého finančního plánu ve společnosti XY, a.s. Dlouhodobý finanční plán byl vypracován ve 3 variantách (základní, optimistická a pesimistická varianta). Než byl vůbec samotný dlouhodobý finanční plán sestaven, byla provedena finanční analýza společnosti. V ní bylo analyzováno hospodaření společnosti v letech 2006 – 2011. Finanční výsledky společnosti byly v letech 2009 a 2010 ovlivněny dopady hospodářské krize. Došlo k poklesu výkonů, na jednom z provozů byla v tuto dobu realizována finančně náročná investice, která s sebou přinesla vyšší náklady, než se původně předpokládalo. Tyto a další události měly za následek vytvoření vysokých záporných výsledků hospodaření, které ovlivní i hospodaření společnosti v budoucnu.

Teoretická část práce shrnuje poznatky o finančním plánování, je popsáno, jak by se měly sestavovat jednotlivé položky ve výkazech (tj. ve výkazu zisku a ztrát, v rozvaze a v cash flow). Byly popsány metody, které lze použít při tvorbě dlouhodobého finančního plánu. Pro tvorbu finančního plánu byla zvolena metoda procentuálního podílu na tržbách. Po teoretické části následovalo krátké představení analyzované společnosti a odvětví, ve kterém působí (tj. slévárenství). Další část práce je věnována analýze vnějších a vnitřních podmínek (byl vypracován Porterův model pro slévárnu a nástrojárnu), vnitřní podmínky byly analyzovány pomocí finanční analýzy a pomocí SWOT analýzy. Další část práce shrnuje ekonomické predikce pro Českou republiku, Německo a EU. Tato část je důležitá z toho důvodu, protože je nutné znát, jak se budou tyto trhy, kam míří produkce společnosti, vyvíjet. Tyto predikce byly poté využity při tvorbě jednotlivých plánů.

Dlouhodobý finanční plán byl vypracován ve třech variantách, které se od sebe odlišují především ve výši tržeb na jednotlivých provozech (pak se samozřejmě změní i výše nákladů, protože jsou počítány metodou procentuálního podílu na tržbách) a investicemi. Aby bylo možné stanovit náklady na jednotlivých provozech pro období finančního plánu, bylo nutné rozčlenit náklady za rok 2011 na fixní a variabilní a dále je rozčlenit podle položek ve výkazu zisku a ztrát. Variabilní náklady byly stanoveny procentuálním podílem z plánovaných tržeb na jednotlivých provozech. Fixní náklady vycházejí z hodnoty v roce 2011, která je upravena o inflaci a energie jsou upraveny o očekávaný růst cen. Mzdové náklady byly stanovovány jako součin průměrné mzdy a počtu zaměstnanců.

Základní varianta finančního plánu počítá s pozvolným růstem ekonomiky ČR, Německa a EU, který se ve společnosti projeví mírným nárůstem tržeb. V základní variantě bude v roce 2013 realizována investice, která umožní společnosti posílení pozice na trhu. V této

variantě se předpokládá splacení závazků vůči holdingu do konce roku 2015. V optimistické variantě finančního plánu se očekává rychlejší růst ekonomiky než ve variantě základní, tento růst se ve společnosti promítne „rychlejším“ nárůstem tržeb než ve variantě základní. Počítá se s vyššími investicemi a závazky vůči holdingu budou spláceny rychleji než ve variantě základní. Pesimistická varianta předpokládá hlubší krizi, která se ve společnosti projeví poklesem tržeb, dojde ke snížení investic a zpomalí se tempo splacení závazků vůči holdingu.

Na základě porovnání jednotlivých variant plánu je společnosti doporučeno přijmout základní variantu finančního plánu. Tato varianta počítá s postupným ekonomickým růstem, který se projeví v pozvolném nárůstu tržeb. Základní varianta finančního plánu je rozpracována do podoby krátkodobého finančního plánu pro jednotlivé měsíce roku 2012. K základní variantě finančního plánu je sestaven plán cash flow.

Z důvodu rozsahu sestavovaných výkazů pro jednotlivé varianty a velké řady pomocných výpočtů, je velká část příloh uvedena na CD, které je k této práci přiloženo.

SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY

Alucast.cz: *O firmě*. [online]. ©2011 [cit. 2012-04-02]. Dostupné z:

<http://www.alucast.cz/firma.html>

BLAŽKOVÁ, Martina, 2007. *Marketingové řízení a plánování pro malé a střední firmy*.

Praha: Grada. ISBN 978-80-247-1535-3.

BREALEY, Richard A. a Stewart C. MYERS, 2000. *Teorie a praxe firemních financí*.

Praha: Computer Press. ISBN 80-722-6189-4.

CZSO.cz: *Krajská správa ČSÚ ve Zlíně*. [online]. ©2012 [cit. 2012-04-03]. Dostupné z:

<http://czso.cz/xz/redakce.nsf/i/home>

ČNB.cz: *Aktuální prognóza*. [online]. ©2012a [cit. 2012-03-02]. Dostupné z:

http://www.cnb.cz/cs/menova_politika/prognoza/index.html

ČNB.cz: *Globální ekonomický výhled - leden 2012*. [online]. ©2012b [cit. 2012-03-03].

Dostupné z:

http://www.cnb.cz/miranda2/export/sites/www.cnb.cz/cs/menova_politika/gev/gev_2012_01.pdf

ČT24: *Emirates zadaly Boeingu největší zakázku v jeho historii*. [online]. 13.11.2011 [cit.

2012-04-03]. Dostupné z: [http://www.ceskatelevize.cz/ct24/ekonomika/152999-emirates-](http://www.ceskatelevize.cz/ct24/ekonomika/152999-emirates-zadaly-boeingu-nejvetsi-zakazku-v-jeho-historii/?mobileRedirect=off)

[zadaly-boeingu-nejvetsi-zakazku-v-jeho-historii/?mobileRedirect=off](http://www.ceskatelevize.cz/ct24/ekonomika/152999-emirates-zadaly-boeingu-nejvetsi-zakazku-v-jeho-historii/?mobileRedirect=off)

DEDOUCHOVÁ, Marcela, 2001. *Strategie podniku*. Praha: C. H. Beck. ISBN 80-717-

9603-4.

DLUHOŠOVÁ, Dana, 2008. *Finanční řízení a rozhodování podniku*. Praha: EKOPRESS.

ISBN 978-80-86929-44-6.

ECB.int: *Makroekonomické projekce pro eurozónu sestavené odborníky euro systému*. [on-

line]. ©2011 [cit. 2012-03-03]. Dostupné z:

<http://www.ecb.int/pub/pdf/other/eurosystemstaffprojections201112cs.pdf>

Euroskop.cz: *ECB ponechala základní úrok na jednom procentu* [online]. 13.1.2012 [cit.

2012-03-10]. Dostupné z: [http://www.euroskop.cz/8959/20176/clanek/ecb-ponechala-](http://www.euroskop.cz/8959/20176/clanek/ecb-ponechala-zakladni-urok-na-jednom-procentu)

[zakladni-urok-na-jednom-procentu](http://www.euroskop.cz/8959/20176/clanek/ecb-ponechala-zakladni-urok-na-jednom-procentu)

Finport.fame.utb.cz.: *Finanční plán - cíle, obsah a postup tvorby*. [online]. ©2010a [cit.

2012-02-12]. Dostupné z:

http://finport.fame.utb.cz/doku.php?id=financni_rizeni_podniku_a_controlling:financni_rizeni_podniku:financni_planovani:financni_plan_cile_a_obsah_postup_tvorby

- Finport.fame.utb.cz: *Tvorba dlouhodobého finančního plánu*. [online]. ©2010b [cit. 2012-02-03]. Dostupné z:
http://finport.fame.utb.cz/doku.php?id=financni_rizeni_podniku_a_controlling:financni_rizeni_podniku:financni_planovani:tvorba_dlouhodobeho_financniho_planu
- Finport.fame.utb.cz: *Rozpočtování Beyond Budgeting*. [online]. ©2010c [cit. 2012-02-12]. Dostupné z:
http://finport.fame.utb.cz/doku.php?id=rizeni_vynosu_a_nakladu:rozpocety:moderni_metody_rozpocetovani:rozpocetovani_beyond_budgeting
- FOTR, Jiří, 1999. *Strategické finanční plánování*. Praha: Grada Publishing. ISBN 80-7169-694-3
- GRÜNWARD, Rolf a Jaroslava HOLEČKOVÁ, 2008. *Finanční analýza a plánování podniku*. Vyd. 3. V Praze: Oeconomica. ISBN 978-802-4511-085.
- HLADÍK, Josef, Linda MÁLKOVÁ a Igor ZÁRUBA. *Silná německá ekonomika táhne české vývozy. Hlavně v těžkých časech*. [online]. Mladá fronta a.s., 8.3.2012 [cit. 2012-03-12]. Dostupné z: <http://zpravy.e15.cz/domaci/ekonomika/silna-nemecka-ekonomika-tahne-ceske-vyvozy-hlavne-v-tezkych-casech-749859>
- ICT-123.com: *Analýza SLEPT*. [online]. ©2009 [cit. 2012-03-02]. Dostupné z:
<http://www.ict-123.com/Strategick%C3%A9%99%C3%ADzen%C3%AD/Methody/Anal%C3%BDzaSLEPT.aspx>
- KEŘKOVSKÝ, Miloslav, 2009. *Moderní přístupy k řízení výroby*. 2. vyd. V Praze: C.H. Beck. ISBN 978-807-4001-192.
- KISLINGEROVÁ, Eva, 2010. *Manažerské finance*. 3. vydání. Praha: C. H. Beck. ISBN 978-80-7400-194-9.
- Komerční banka. *Ekonomické výhledy*. [online]. ©2012 [cit. 2012-03-05]. Dostupné z:
<http://trading.kb.cz/ibweb/analysisDetail.do?ID=8352>
- KORÁB, Vojtěch a kolektiv, 2007. *Podnikatelský plán*. Brno: Computer Press. ISBN 978-80-251-1605-0.
- LANDA, Martin, 2007. *Finanční plánování a likvidita*. Brno: Computer Press. ISBN 978-802-5114-926.
- Letectví.cz: *Boeing letos výrazně před Airbusem*. [online]. 9.3.2012 [cit. 2012-04-03]. Dostupné z: <http://www.letectvi.cz/letectvi/Article72423.html>

- Ministerstvo finanční ČR: *Makroekonomická predikce*. [online]. ©2012 [cit. 2012-03-02]. Dostupné z: http://www.mfcr.cz/cps/rde/xbcr/mfcr/Makroekonomicka-predikce_2012-Q1_Shrnuti.pdf
- Ministerstvo průmyslu a obchodu ČR: *Panorama zpracovatelského průmyslu ČR 2010*. [online]. ©2011 [cit. 2012-03-02]. Dostupné z: download.mpo.cz/get/45569/51390/586478/priloha001.pdf
- NÝVLTOVÁ, Romana a Pavel MARINIČ, 2010. *Finanční řízení podniku: moderní metody a trendy*. Praha: Grada Publishing. ISBN 978-80-247-3158-2.
- Patria online: *Boeing příjemně překvapil ziskem, dodávky zvýšil o 10 %. Zklamal ale výhledem, akcie -2 %*. [online]. 25.1.2012 [cit. 2012-03-15]. Dostupné z: <http://www.patria.cz/zpravodajstvi/1995999/boeing-prijemne-prekvapil-ziskem-dodavky-zvysil-o-10-zklamal-ale-vyhledem-akcie--2-.html>
- PAVELKOVÁ, Drahomíra a Adriana KNÁPKOVÁ, 2003. *Řízení podnikových financí: pomůcka pro distanční studium*. Zlín: Univerzita Tomáše Bati. ISBN 80-7318-128-2.
- PAVELKOVÁ, Drahomíra a Adriana KNÁPKOVÁ, 2007a. *Podnikové finance: studijní pomůcka pro distanční studium*. Vyd. 3., upr. Zlín: Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně. ISBN 978-807-3185-930.
- PAVELKOVÁ, Drahomíra a Adriana KNÁPKOVÁ, 2007b. *Výkonnost podniku z pohledu finančního manažera*. Praha: Linde. ISBN 80-86131-63-7.
- PAVELKOVÁ, Drahomíra a Adriana KNÁPKOVÁ, 2010. *Finanční analýza: Komplexní průvodce s příklady*. Praha: Grada Publishing. ISBN 978-80-247-3349-4.
- PAVLŮSEK, Ondřej. *Roland Berger: Kam se vyvine automobilový průmysl do roku 2025?* [online]. Auto.cz. 15.4.2011 [cit. 2012-04-03]. Dostupné z: <http://www.auto.cz/roland-berger-automobilovy-prumysl-roku-2025-57961>
- RŮČKOVÁ, Petra, 2010. *Finanční analýza: metody, ukazatele, využití v praxi*. 3. rozš. vyd. Praha: Grada. ISBN 978-80-247-3308-1.
- SEDLÁČEK, Jaroslav, 2010. *Cash flow*. 2., aktualiz. vyd. Brno: Computer Press. ISBN 978-80-251-3130-5.
- SEDLÁČKOVÁ, Helena, 2006. *Strategická analýza*. 2. přeprac. a dopl. vyd. Praha: C. H. Beck. ISBN 80-717-9367-1.
- STŘELEČEK, Jiří. Porterův model konkurenčních sil. [online]. ©2010 [cit. 2012-02-05]. Dostupné z: <http://www.vlastnicesta.cz/akademie/marketing/marketing-metody/porteruv-model-konkurencnich-sil/>

SYNEK, Miloslav a Eva KISLINGEROVÁ, 2010. *Podniková ekonomika*. 5. přepracované a doplněné. Praha: C. H. Beck. ISBN 978-80-7400-336-3.

SYNEK, Miloslav, 2011. *Manažerská ekonomika*. 5., aktualiz. a dopl. vyd. Praha: Grada. ISBN 978-802-4734-941.

VALACH, Josef, 1999. *Finanční řízení podniku*. Vyd. 2. Praha: EKOPRESS. ISBN 80-86119-21-1.

VALACH, Josef, 2005. *Investiční rozhodování a dlouhodobé financování*. 2. přeprac. vyd. Praha : Ekopress. ISBN 80-86929-01-9.

Výroční zpráva 2011. XY, a.s.

ŽIVĚLOVÁ, Iva, 2003. *Finanční řízení podniku*. Brno: Mendlova zemědělská a lesnická univerzita v Brně. ISBN 80-715-7369-8.

ŽIVĚLOVÁ, Iva, 2007. *Podnikové finance*. V Brně: Mendelova zemědělská a lesnická univerzita. ISBN 978-80-7375-035-0

SEZNAM POUŽITÝCH SYMBOLŮ A ZKRATEK

AL	Konkurenční společnost Alucast
CP	Cenný papír
CZ-NACE	Klasifikace ekonomických činností
ČPK	Čistý pracovní kapitál
ČNB	Česká národní banka
DM	Dlouhodobý majetek
DNM	Dlouhodobý nehmotný majetek
EAT	Čistý zisk
EBIT	Zisk před zdaněním a úroky
EBT	Zisk před zdaněním
ECB	Evropská centrální banka
EU	Evropská unie
FN	Fixní náklad
HDP	Hrubý domácí produkt
MF ČR	Ministerstvo financí České republiky
NPV	Čistá současná hodnota
MPO	Ministerstvo průmyslu a obchodu
OA	Oběžná aktiva
ON	Osobní náklady
PH	Přidaná hodnota
ROA	Rentabilita aktiv
ROCE	Rentabilita dlouhodobě investovaného kapitálu
ROE	Rentabilita vlastního kapitálu
SMV	Samostatné movité věci
VN	Variabilní náklad
WACC	Vážené průměrné náklady na kapitál

SEZNAM OBRÁZKŮ

Obr. 1 Postup při tvorbě finančního plánu (Pavelková a Knápková, 2007b, s. 215).....	17
Obr. 2 Porterův model pěti sil (Kislingerová, 2010, s. 115).....	19
Obr. 3 Vzájemné vztahy mezi zadlužeností, rentabilitou a likviditou (Dluhošová, 2008, s. 68 – 87)	24
Obr. 4 Provázanost jednotlivých podnikových plánů (Růčková, 2010, s. 96)	26
Obr. 5 Struktura oběžných aktiv [vlastní zpracování]	47
Obr. 6 Struktura nákladů [vlastní zpracování].....	53
Obr. 7 Vývoj přidané hodnoty [vlastní zpracování]	55

SEZNAM TABULEK

Tab. 1 Ukazatele finanční stability a zadluženosti (Dluhošová, 2008, s. 68 -87).....	21
Tab. 2 Ukazatele rentability (Dluhošová, 2008, s. 68 – 87)	22
Tab. 3 Ukazatele likvidity (Dluhošová, 2008, s. 68 – 87)	23
Tab. 4 Ukazatele aktivity (Dluhošová, 2008, s. 68 – 87)	23
Tab. 5 Porovnání ukazatelů zadluženosti [vlastní zpracování].....	41
Tab. 6 Porovnání ukazatelů rentability [vlastní zpracování]	42
Tab. 7 Porovnání ukazatelů likvidity [vlastní zpracování]	42
Tab. 8 Porovnání ukazatelů aktivity [vlastní zpracování]	43
Tab. 9 Vertikální analýza aktiv [vlastní zpracování].....	46
Tab. 10 Vertikální analýza pasiv [vlastní zpracování]	48
Tab. 11 Horizontální analýza aktiv [vlastní zpracování].....	50
Tab. 12 Horizontální analýza pasiv [vlastní zpracování]	51
Tab. 13 Vertikální analýza položek výnosů [vlastní zpracování].....	51
Tab. 14 Vertikální analýza výnosů [vlastní zpracování]	52
Tab. 15 Horizontální analýza nákladů [vlastní zpracování]	53
Tab. 16 Vertikální analýza nákladů [vlastní zpracování]	54
Tab. 17 Podíl osobních nákladů na přidané hodnotě v letech 2006 – 2011 [vlastní zpracování]	55
Tab. 18 Ukazatele likvidity [vlastní zpracování].....	56
Tab. 19 Ukazatele aktivity [vlastní zpracování]	57
Tab. 20 Rentabilita aktiv [vlastní zpracování].....	58
Tab. 21 Analýza zadluženosti [vlastní zpracování].....	58
Tab. 22 Celkem leasingové platby v jednotlivých letech [vlastní zpracování]	59
Tab. 23 Výpočet diskontní míry v letech 2006 – 2011 [vlastní zpracování].....	59
Tab. 24 Odhadnutá úroková sazba leasingu [vlastní zpracování]	59
Tab. 25 Současná hodnota budoucích leasingových splátek [vlastní zpracování]	60
Tab. 26 Majetek a závazky upravené o leasing [vlastní zpracování]	60
Tab. 27 Upravená rozvaha o leasing [vlastní zpracování].....	60
Tab. 28 Roční HPD v Německu a ČR (reálná změna v % oproti předcházejícímu roku) (Hladík, Málková a Záruba, 2012)	64
Tab. 29 Skutečný a predikovaný vývoj HDP v ČR (MF ČR, 2012)	65
Tab. 30 Predikce měnových kurzů podle KB (Komerční banka, 2012).....	65

Tab. 31 Očekávaná inflace (Komerční banka, 2012)	65
Tab. 32 Vývoj HDP v Německu (Komerční banka, 2012).....	66
Tab. 33 Vývoj HDP v eurozóně (ECB, 2011)	66
Tab. 34 Inflace v eurozóně (ECB, 2011)	67
Tab. 35 Tržby v provozu nástrojárna – základní varianta [vlastní zpracování].....	69
Tab. 36 Tržby v provozu slévárna – základní varianta [vlastní zpracování].....	70
Tab. 37 Tržby za obchodní zboží – základní varianta [vlastní zpracování]	70
Tab. 38 Celkové tržby – základní varianta [vlastní zpracování]	71
Tab. 39 Variabilní náklady v nástrojárně – základní varianta [vlastní zpracování]	72
Tab. 40 Variabilní náklady ve slévárně – základní varianta [vlastní zpracování].....	72
Tab. 41 Variabilní náklady u obchodního zboží – základní varianta [vlastní zpracování]	72
Tab. 42 Variabilní náklady – správa + kontrola – základní varianta [vlastní zpracování]	73
Tab. 43 Fixní náklady na provozu nástrojárna – základní varianta [vlastní zpracování]	73
Tab. 44 Fixní náklady na provozu slévárna – základní varianta [vlastní zpracování].....	73
Tab. 45 Fixní náklady – obchodní zboží – základní varianta [vlastní zpracování]	74
Tab. 46 Fixní náklady – správa + kontrola – základní varianta [vlastní zpracování].....	74
Tab. 47 Celkový počet zaměstnanců – základní varianta [vlastní zpracování]	75
Tab. 48 Mzdové náklady – základní varianta [vlastní zpracování]	75
Tab. 49 Setrvačné odpisy – základní varianta [vlastní zpracování]	76
Tab. 50 Investice do dlouhodobého majetku – základní varianta [vlastní zpracování].....	76
Tab. 51 Celkové odpisy – základní varianta [vlastní zpracování]	77
Tab. 52 Nákladové úroky z úvěru – základní varianta [vlastní zpracování]	78
Tab. 53 Plánování DNM – základní varianta [vlastní zpracování].....	78
Tab. 54 Plánování staveb – základní varianta [vlastní zpracování].....	79
Tab. 55 Plánování SMV – základní varianta [vlastní zpracování]	79
Tab. 56 Výše jednotlivých složek zásob – základní varianta [vlastní zpracování]	80
Tab. 57 Velikost pohledávek z obchodních vztahů – základní varianta [vlastní zpracování]	80
Tab. 58 Velikost krátkodobých závazků – základní varianta [vlastní zpracování]	81
Tab. 59 Shrnutí základní varianty finančního plánu [vlastní zpracování].....	82

Tab. 60 Plán cash flow – základní varianta [vlastní zpracování]	82
Tab. 61 Plán tržeb – optimistická varianta [vlastní zpracování].....	84
Tab. 62 Celkový počet zaměstnanců – optimistická varianta [vlastní zpracování].....	85
Tab. 63 Mzdové náklady – optimistická varianta [vlastní zpracování].....	85
Tab. 64 Celkové odpisy – optimistická varianta [vlastní zpracování].....	86
Tab. 65 Dlouhodobý majetek – optimistická varianta [vlastní zpracování]	87
Tab. 66 Struktura zásob – optimistická varianta [vlastní zpracování].....	87
Tab. 67 Pohledávky z obchodních vztahů – optimistická varianta [vlastní zpracování].....	88
Tab. 68 Struktura krátkodobých závazků – optimistická varianta [vlastní zpracování].....	89
Tab. 69 Shrnutí optimistické varianty finančního plánu [vlastní zpracování].....	90
Tab. 70 Plán tržeb – pesimistická varianta [vlastní zpracování]	90
Tab. 71 Celkový počet zaměstnanců – pesimistická varianta [vlastní zpracování].....	91
Tab. 72 Mzdové náklady – pesimistická varianta [vlastní zpracování].....	91
Tab. 73 Celkové odpisy – pesimistická varianta [vlastní zpracování]	92
Tab. 74 Dlouhodobý majetek – pesimistická varianta [vlastní zpracování].....	93
Tab. 75 Struktura zásob – pesimistická varianta [vlastní zpracování]	93
Tab. 76 Pohledávky z obchodních vztahů – pesimistická varianta [vlastní zpracování]	94
Tab. 77 Struktura krátkodobých závazků – pesimistická varianta [vlastní zpracování]	95
Tab. 78 Shrnutí pesimistické varianty finančního plánu [vlastní zpracování]	96
Tab. 79 Porovnání ukazatelů rentability v jednotlivých variantách [vlastní zpracování]	96
Tab. 80 Porovnání ukazatelů zadluženosti v jednotlivých variantách [vlastní zpracování]	97
Tab. 81 Porovnání ukazatelů likvidity v jednotlivých variantách [vlastní zpracování]	98
Tab. 82 Porovnání ukazatelů aktivity v jednotlivých variantách [vlastní zpracování].....	99
Tab. 83 Vývoj ON/PH v jednotlivých variantách plánu [vlastní zpracování].....	101

SEZNAM PŘÍLOH

PŘÍLOHA P I: ROZVAHA SPOLEČNOSTI XY,a.s. – ZÁKLADNÍ VARIANTA

PŘÍLOHA P II: VÝKAZ ZISKU A ZTRÁT SPOLEČNOSTI XY,a.s. – ZÁKLADNÍ VARIANTA

PŘÍLOHA P I: ROZVAHA SPOLEČNOSTI XY,a.s. – ZÁKLADNÍ VARIANTA

Aktiva celkem (v tis. Kč)		2 012	2 013	2 014	2 015	2 016
		112 320	102 242	98 492	96 246	94 908
A	Pohledávky za upsaný zákl.kapitál	0	0	0	0	0
B	Dlouhodobý majetek	43 075	44 919	38 610	32 025	26 453
B.I	Dlouhodobý nehmotný majetek	533	456	456	344	120
B.II	Dlouhodobý hmotný majetek	42 525	44 448	38 138	31 665	26 317
	1.Pozemky					
	2.Stavby	10 214	9 839	9 464	9 089	8 714
	3.Samost.mov.věci a soubory	32 304	34 602	28 667	22 569	17 596
	4.-6.Jiný dlouhod.hm.majetek	7	7	7	7	7
	7.-8.Nedok.dlouhodb.hm.majetek					
	9.Opravná položka k nabyt.majetku					
B.III	Dlouhodobý finanční majetek	16	16	16	16	16
	Podílové CP a podíly s rozhod.vlivem					
	2.Podílové CP a podíly s podst.vlivem					
	3.Ostatní dlouhodob.CP a podíly	16	16	16	16	16
	4.Půjčky podnikům ve skupině					
	5.Jiný finanční majetek					
	6.Nedokončený dl.finanční majetek					
	7.Poskytnuté zálohy na dld.fin.majetek					
C	Oběžná aktiva	68 926	57 083	59 703	64 221	68 455
C.I.	Zásoby	22 816	23 342	24 325	25 665	26 584
	1.Materiál	3 690	3 769	3 908	4 107	4 243
	2.Nedokončené výrobky	10 876	11 324	11 955	12 725	13 260
	3.Výrobky	7 251	7 549	7 970	8 483	8 840
	4.Zboží	1 000	700	492	350	242
	5.Poskytnuté zálohy na zásoby					
C.II.	Dlouhodobé pohledávky	24	24	24	24	24
	1.Pohledávky z obchodních vztahů					
	2.Pohledávky za ovl.a řízen.osobami					
	5.- 6. Jiné pohledávky	24	24	24	24	24
	7. Odložená daňová pohledávka	0	0	0	0	0
C.III.	Krátkodobé pohledávky	21 752	22 648	23 911	25 450	26 519
	1.Pohledávky z obchodních vztahů	21 752	22 648	23 911	25 450	26 519
	2.Pohledávky za ovl.a řízen.osobami					
	5.-6. Sociální zabezpečení a stát	0	0	0	0	0
	7.-9. Jiné pohledávky	0	0	0	0	0
C.IV.	Finanční majetek	24 334	11 068	11 443	13 082	15 328
	1.Peníze	50	50	50	50	50
	2. Účty v bankách	24 284	11 018	11 393	13 032	15 278
	3.-4. Krátkodobý finanční majetek					
D	Časové rozlišení	320	240	180	0	0

Pasiva celkem (v tis. Kč)		2012	2013	2014	2015	2016
		112 320	102 242	98 492	96 246	94 908
A	Vlastní kapitál	24 434	30 359	40 142	51 892	66 471
A.I.	Základní kapitál	93 450	93 450	93 450	93 450	93 450
	1.Základní kapitál	93 450	93 450	93 450	93 450	93 450
	2.Vlastní akcie a vlastní obch.podíly					
	3.Změny základního kapitálu					
A.II.	Kapitálové fondy	2	2	2	2	2
	1.Emisní ážio					
	2.Ostatní kapitálové fondy	2	2	2	2	2
	3.Oceňovací rozdíly z přeceň.majektu					
	4.Oceňovací rozd.z přeceň.při přem.					
A.III.	Fondy ze zisku	2 116	2 376	2 672	3 161	3 749
	1.Zákonný rezervní fond	2 116	2 376	2 672	3 161	3 749
	2.Statutární a ostatní fondy					
A.IV.	Výsledek hospodaření minulých let	-76 335	-71 394	-65 765	-56 472	-45 309
A.V.	Hospodářský výsledek běžn.období	5 201	5 925	9 782	11 750	14 579
B	Cizí zdroje	87 886	71 882	58 351	44 354	28 437
B.I.	Rezervy	0	0	0	0	0
	1.Rezervy podle zvl.právních předpisů					
	2.Rezerva na důchody					
	3.Rezerva na daň z příjmů					
	4.Ostatní rezervy					
B.II.	Dlouhodobé závazky	0	0	0	0	0
	1.-4.Závazky k ovl.a říz.osobám					
	5.Dlouhodobé přijaté zálohy					
	6.-9. Jiné dlouhodobé závazky					
	10. Odložený daňový závazek					
B.III.	Krátkodobé závazky	55 286	45 882	38 951	31 554	22 237
	1.Závazky z obchodních vztahů	48 413	38 966	31 948	24 422	15 027
	2.-4.Závazky k ovl.a říz.osobám	1 806	1 806	1 806	1 806	1 806
	5.Závazky k zaměstnancům	2 150	2 150	2 150	2 150	2 150
	6.Závazky ze sociál.zabezpečení	1 250	1 250	1 250	1 250	1 250
	7.Stát - daňové závazky	0	0	0	0	0
	8.-11.Jiné závazky	1 667	1 710	1 797	1 927	2 003
B.IV.	Bankovní úvěry a výpomoci	32 600	26 000	19 400	12 800	6 200
	1.Bankovní úvěry dlouhodobé	32 600	26 000	19 400	12 800	6 200
	2.Bankovní úvěry krátkodobé					
	3.Krátkodobé finanční výpomoci					
C.	Ostatní krátkodobá pasiva	0	0	0	0	0

PŘÍLOHA P II: VÝKAZ ZISKU A ZTRÁT SPOLEČNOSTI XY, a.s. – ZÁKLADNÍ VARIANTA

V tis. Kč	2012	2013	2014	2015	2016
Tržby za prodej zboží	12 000	8 400	5 900	4 200	2 900
Náklady vynaložené na prodané zboží	8 372	5 861	4 116	2 930	2 023
Obchodní marže	3 628	2 539	1 784	1 270	877
Výkony	130 509	135 889	143 464	152 699	159 114
Tržby za prodej vl. vyr. a služeb	137 490	135 142	142 412	151 416	158 223
Změna stavu zásob vl. čin.	-6 981	747	1 052	1 283	891
Aktivace	0	0	0	0	0
Výkonová spotřeba	71 772	73 465	76 369	80 204	82 939
Spotřeba materiálu a energie	41 957	43 392	45 445	47 994	49 859
1. Materiál	29 521	30 151	31 261	32 857	33 945
2. Energie	12 436	13 241	14 183	15 137	15 915
Služby	29 815	30 073	30 924	32 210	33 080
Přidaná hodnota	62 365	64 963	68 879	73 764	77 051
Osobní náklady	44 329	45 993	45 993	47 364	47 364
Mzdové náklady	32 935	34 180	34 180	35 205	35 205
Odměny členům stat.orgánů	0	0	0	0	0
Náklady na sociální zabezpečení	11 086	11 505	11 505	11 850	11 850
Sociální náklady	309	309	309	309	309
Daně a poplatky	36	36	36	36	36
Odpisy dlouhodobého hmotného a nehmotného majetku	8 215	8 615	8 769	8 845	9 032
Tržby z prodeje DM a materiálu	463	499	537	575	604
ZC prod.majetku a materiálu	0	0	0	0	0
Změna stavu rezerv,oprav.položek prov.obl.	0	0	0	0	0
Ostatní provozní výnosy	0	0	0	0	0
Ostatní provozní náklady	2 499	2 490	2 492	2 536	2 557
Provozní výsledek hospodaření	7 749	8 327	12 125	15 558	18 667
Tržby z prodeje CP a podíly	0	0	0	0	0

Prodané CP a podíly	0	0	0	0	0
Výnosy z přecenění fin.majetku	0	0	0	0	0
Náklady z přecenění fin.majetku	0	0	0	0	0
Změna stavu rezerv, oprav.položek fin.oblasti	0	0	0	0	0
Výnosové úroky	50	50	50	50	50
Nákladové úroky	930	765	650	520	380
Ost.fin. výnosy	0	0	0	0	0
Ostatní finanční náklady	1 668	1 687	1 743	1 826	1 882
Finanční výsledek hospodaření	-2 548	-2 402	-2 343	-2 296	-2 212
Daň z příjmů za běžnou činnosti	0	0	0	1 512	1 876
Splatná	0	0	0	1 512	1 876
Odložená	0	0	0	0	0
VH za běžnou činnost	5 201	5 925	9 782	11 750	14 579
Mimořádné výnosy	0	0	0	0	0
Mimořádné náklady	0	0	0	0	0
Daň z příjmů z mimořádné činnosti	0	0	0	0	0
Mimořádný výsledek hospodaření	0	0	0	0	0
VH za účetní období	5 201	5 925	9 782	11 750	14 579