

**Projekt tvorby dlouhodobého a krátkodobého
finančního plánu ve společnosti
Chropyňská strojírna, a.s.**

Bc. Lenka Bakalíková

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. Lenka BAKALÍKOVÁ**
Osobní číslo: **M10796**
Studijní program: **N6202 Hospodářská politika a správa**
Studijní obor: **Finance**

Téma práce: **Projekt tvorby dlouhodobého a krátkodobého finančního plánu ve společnosti Chropyňská strojírna, a.s.**

Zásady pro vypracování:

Úvod

I. Teoretická část

- Zpracujte kritickou literární rešerši týkající se problematiky finančního plánování a jeho metod.

II. Praktická část

- Proveďte analýzu vnějších a vnitřních podmínek hospodaření společnosti Chropyňská strojírna, a.s.
- Na základě provedené analýzy vypracujte projektové řešení dlouhodobého a krátkodobého finančního plánu.
- Zhodnoťte efektivnost daného řešení a navrhněte doporučení pro podnik.

Závěr

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

Seznam odborné literatury:

KISLINGEROVÁ, Eva et al., 2010. Manažerské finance. Vyd. 3. Praha: C. H. Beck. ISBN 978-80-7400-194-9.

LANDA, Martin, 2007. Finanční plánování a likvidita. Brno: Computer Press. ISBN 978-802-5114-926.


NÝVLTOVÁ, Romana a Pavel MARINIČ, 2010. Finanční řízení podniku: moderní metody a trendy. Praha: Grada Publishing. ISBN 978-80-247-3158-2.

PAVELKOVÁ, Drahomíra a Adriana KNÁPKOVÁ, 2009. Výkonnost podniku z pohledu z finančního manažera. 2. aktualizované a doplněné vydání. Praha: Linde. ISBN 978-80-86131-85-6.


RŮČKOVÁ, Petra, 2010. Finanční analýza: metody, ukazatele, využití v praxi. 3. rozš. vyd. Praha: Grada. ISBN 978-802-4733-081.

Vedoucí diplomové práce: doc. Ing. Marie Paseková, Ph.D.
Ústav financí a účetnictví
Datum zadání diplomové práce: 18. června 2012
Termín odevzdání diplomové práce: 13. srpna 2012

Ve Zlině dne 18. června 2012


prof. Dr. Ing. Drahomíra Pavelková
děkanka




prof. Dr. Ing. Drahomíra Pavelková
ředitel ústavu

PROHLÁŠENÍ AUTORA BAKALÁŘSKÉ/DIPLOMOVÉ PRÁCE

Beru na vědomí, že

- odevzdáním diplomové/bakalářské 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⁾;
- beru na vědomí, že diplomová/bakalářská práce bude uložena v elektronické podobě v univerzitním informačním systému dostupná k nahlédnutí;
- na moji diplomovou/bakalářskou 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;
- podle § 60³⁾ odst. 2 a 3 mohu užít své dílo – diplomovou/bakalářskou 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/bakalářské 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/bakalářské práce využít ke komerčním účelům.

Ve Zlíně 10. 8. 2012

.....
Bakalář Tomáš

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 Zveřejňování vědeckých prací:

(1) Výsledek studia nevydávající zveřejňuje disertační, diplomové, bakalářské a rigorózní práce, u kterých proběhla obhajoba, včetně posudků oponentů a výsledků obhajoby prostřednictvím databáze kvalifikačních prací, kterou spravuje. Způsob zveřejnění stanoví vnitřní předpis vysoké školy.

(2) Disertační, diplomové, bakalářské a rigorózní práce odevzdané uchazečem k obhajobě musí být seřazeny pře pracovních dnů před konáním obhajoby zveřejněny k nahlédnutí veřejnosti v místě určeném vnitřním předpisem vysoké školy nebo není-li tak určeno, v místě pracovních dnů vysoké školy, kde se má konat obhajoba práce. Každý si může ze zveřejněné práce pořizovat na své náklady výpisy, opisy nebo rozmnožování.

(3) Platí, že udevzdáním 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 souvzájemných 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 školské či vzdělávací zařízení, ačkoliv někdo na úkol přímého nebo nepřímého hospodářského nebo obchodního prospěchu k výuce nebo k vlastní potřebě dílo vytvořené žákem nebo studentem ke splnění školních nebo studijních povinností vyplývajících z jeho právního vztahu ke škole nebo školskému či vzdělávacímu zařízení (školní dílo).

3) zákon č. 171/2000 Sb. o právu autorském, o právech souvzájemných s právem autorským a o změně některých zákonů (autorský zákon) ve znění pozdějších právních předpisů, § 66 Školní dílo

(1) Škola nebo školské či vzdělávací zařízení mají za obvyklých podmínek právo na uzávesnění bezúplatně o užití školního díla (§ 35 odst.

3). Odepírá-li autor takového díla svého bez úlohého důvodu, mohou se tým školy domáhat nahrazení obvyklého příjmu jeho výše u soudu. Úmavností § 35 odst. 3 neníová rozhodena.

(2) Nemá-li uvedená jinak, může autor školního díla své dílo užit či poskytnout jinému člověku, pokud to v rozporu s opravovatelnou soujny školy nebo školního či vzdělávacího zařízení.

(3) Škola nebo školské či vzdělávací zařízení, jsou povinněny pečovat, aby jim autor školního díla z výdělnu jím dosazeného v soustolost s užitím díla či poskytnutím člověce podle odstavce 2 přiměřeně přispěl na úhradu nákladů, které na vytvoření díla vynaložil, a to podle okolnosti at do jejich skutečné výše; přitom se přihlíží ke větší výdělnu dosazeného školou nebo školským či vzdělávacím zařízením z užití školního díla podle odstavce 1.

ABSTRAKT

Cílem této diplomové práce je zpracovat dlouhodobý a krátkodobý finanční plán společnosti Chropyňská strojírna, a.s. Plánování bude vycházet z teoretických poznatků popsaných v teoretické části práce. Praktická část začíná představením společnosti a analýzou finančního zdraví. Dlouhodobý finanční plán je sestaven na období let 2012 – 2014 ve dvou variantách. Krátkodobý plán rozvíjí jednu z těchto variant. Plány jsou sestaveny tak, aby byla zajištěna finanční stabilita a podnikový růst.

Klíčová slova: Dlouhodobý finanční plán, finanční analýza, cíle a jejich dosažení, SLEPT analýza

ABSTRACT

The aim of the thesis is to create long-term and short-term financial plan for Chropyňská strojírna, a.s. Planning is based on theoretical knowledge described in the theoretical part of this thesis. The analytic part of the thesis starts by company introduction and contains financial analysis. Long-term financial plan is created in two versions for 2012 – 2014 period. Short-term financial plan develops one of these versions. Plans are created in order to ensure growth of company.

Keywords: Long-term financial plan, Financial analysis, Goals and achievement, SLEPT analysis

Na tomto místě bych ráda poděkovala doc. Ing. Marii Pasekové, PhD. za cenné rady a připomínky při zpracování této práce. Díky patří také panu Ing. Romanu Navrátilovi ze společnosti Chropyňská strojírna, a.s. za poskytnutí informací o podniku

Prohlašuji, že odevzdaná verze bakalářské/diplomové práce a verze elektronická nahraná do IS/STAG jsou totožné.

OBSAH

ÚVOD.....	10
I TEORETICKÁ ČÁST	11
1 PLÁNOVÁNÍ A STRATEGIE	12
1.1 URČENÍ STRATEGIE	12
1.2 ZÁSADY STRATEGICKÉHO PLÁNOVÁNÍ	13
2 ANALÝZA A HODNOCENÍ EKONOMICKÉ A FINANČNÍ SITUACE	15
2.1 ABSOLUTNÍ UKAZATELE.....	15
2.1.1 Horizontální analýza absolutních dat.....	15
2.1.2 Vertikální analýza absolutních dat.....	15
2.2 ANALÝZY ROZDÍLOVÝCH UKAZATELŮ	16
2.3 ANALÝZY POMĚROVÝCH UKAZATELŮ	16
2.4 SOUSTAVY UKAZATELŮ.....	17
3 ANALÝZA POSTAVENÍ PODNIKU	18
3.1 ANALÝZA A HODNOCENÍ SILNÝCH A SLABÝCH STRÁNEK.....	18
3.2 ANALÝZA A PROGNÓZA VÝVOJE OKOLÍ PODNIKU	18
3.3 SLEPT ANALÝZA	18
4 FINANČNÍ PLÁN	21
4.1 ZÁSADY PRO FINANCOVÁNÍ ČINNOSTI PODNIKU	21
5 DLOUHODOBÝ FINANČNÍ PLÁN FIRMY	22
5.1 PLÁN TRŽEB	22
5.2 PLÁN PENĚŽNÍCH TOKŮ	22
5.3 PLÁNOVÁ ROZVAHA	23
5.3.1 Metoda ukazatelů obratu.....	24
5.4 HODNOCENÍ DLOUHODOBÉHO FINANČNÍHO PLÁNU	24
5.5 KRÁTKODOBÝ FINANČNÍ PLÁN	24
II PRAKTICKÁ ČÁST	25
6 PŘEDSTAVENÍ SPOLEČNOSTI	26
6.1 VIZE SPOLEČNOSTI	26
6.2 ORGANIZAČNÍ STRUKTURA.....	26
6.3 VÝROBNÍ PROGRAM	28
6.3.1 Podíly tržeb jednotlivých divizí	29
7 ANALÝZA POSTAVENÍ A HOSPODAŘENÍ PODNIKU	31
7.1 CHARAKTERISTIKA ODVĚTVÍ.....	31
7.1.1 Struktura zákazníků.....	32
7.1.2 Struktura dodavatelů	32

7.1.3	Konkurence	32
7.2	SLEPT ANALÝZA	33
7.3	SWOT ANALÝZA.....	35
8	ANALÝZA HOSPODAŘENÍ PODNIKU.....	37
8.1.1	Strukturální analýza rozvahy	37
8.2	ANALÝZA VÝVOJE POLOŽEK ROZVAHY A VZZ.....	39
8.2.1	Analýza hospodářského výsledku	43
8.2.2	Analýza rozdílových ukazatelů	45
8.2.3	Analýza poměrových ukazatelů	45
9	PROJEKT TVORBY DLOUHODOBÉHO PLÁNU.....	54
9.1	PŘEDPOKLADY PLÁNOVÁNÍ.....	54
9.2	VARIANTA A	55
9.2.1	Výkaz zisku a ztráty	55
9.2.2	Rozvaha.....	59
9.2.3	Výkaz o peněžních tocích	61
9.3	VARIANTA B - PESIMISTICKÁ.....	62
9.4	NÁVRH KRÁTKODOBÉHO FINANČNÍHO PLÁNU	67
9.5	HODNOCENÍ VARIANT DLOUHODOBÉHO PLÁNU.....	69
10	NÁVRHY A DOPORUČENÍ	71
	ZÁVĚR.....	72
	SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY.....	73
	SEZNAM POUŽITÝCH SYMBOLŮ A ZKRATEK	75
	SEZNAM OBRÁZKŮ	76
	SEZNAM TABULEK.....	77
	SEZNAM PŘÍLOH.....	79

ÚVOD

Tato práce se zabývá finančním plánováním na delší období. Tvorba plánu je pro každý podnik velice důležitým bodem. Představy manažerů dostávají tímto přenesením na papír první obrysy budoucího vývoje.

Nikdo přesně neví, jak se situace bude vyvíjet, a proto je lepší mít připravené alespoň dvě varianty vývoje. Přitom tyto varianty musí zohledňovat predikce makroekonomických ukazatelů, situaci konkurence i zákazníků. Plánovač rovněž musí plánovat rozvázně a s citem. Roztrhaných papírů s nereálnými plány jsou plné koše. Každý plán by měl rovněž být schopen aktualizování a úprav pro přiblížení reality. Proto je nutné pro tyto úpravy pokaždé nechat prostor.

V teoretické části bude stručně probrána teorie dlouhodobého plánování. Po ní bude následovat praktická část s analýzou finančního zdraví podniku Chropyňská strojírna, a.s. a analýzy podnikového okolí. Na tyto analýzy navazuje projektová část, kterou tvoří sestavení dlouhodobého plánu v programu Stratex a nástin krátkodobého plánu jedné z variant. Varianty jsou uzpůsobeny předpokládanému vývoji trhu, respektive dvěma scénářům. Dlouhodobý plán je zpracováván na období let 2012 až 2014. Na konci jsou srovnány vybrané ukazatele finanční analýzy pro tyto varianty, a dále jsou navržena opatření pro podnik Chropyňská strojírna.

I. TEORETICKÁ ČÁST

1 PLÁNOVÁNÍ A STRATEGIE

Plánování hraje důležitou roli ve všech fázích života podniku. Je potřeba na začátku, v obdobích prosperity, úpadku i ve fázi prodeje. Podstatou úspěšného podnikání je odpovědět si na tři zásadní otázky. Kde jsme? Kam chceme jít? Jak se tam dostaneme? Právě tuto třetí otázku pomáhá rozluštit plánování. Z hlediska časového úseku lze plány obecně dělit na krátkodobé (operativní), střednědobé (taktické) a dlouhodobé (strategie). (Koráb, Peterka a Režňáková, 2007, s. 9 - 14).

1.1 Určení strategie

Strategie je program, jak využívat zdroje, ať už lidské, technické, materiální nebo finanční k dosažení stanoveného cíle.

Pro určení strategie podniku je nejpodstatnější vytýčit si cíle, které bude strategie sledovat. M. Synek (2010) charakterizuje cíl následovně: „Cíl = stav nebo výsledek, kterého má podnik (jednotlivec) dosáhnout. V podniku závisí na účelu, pro který byl podnik založen, a který je důvodem jeho existence“. Podle českých právních norem upravujících podnikání, hlavním důvodem existence maximalizace zisku.

Zisk však odráží především zájmy vlastníků a manažerů v jedné osobě, u větších společností, které ovlivňuje více zájmových skupin, které s ohledem na své postavení prosazují různé cíle, může ustupovat cíl zisku do pozadí. Například pro zaměstnance může být hlavním zájmem udržení zaměstnání, celospolečenské zájmy mohou představovat ekologickou výrobu či neutrální vliv na životní prostředí. (Kislingerová, 2007, s. 28). Sedláček (2001) k problematice cílů podniku uvádí, že obecným cílem řízení podniku je zajistit jeho trvalou existenci při co nejlepších hospodářských výsledcích.

Vrcholný cíl spatřuje finanční teorie v maximalizaci tržní hodnoty v delším období. Cíl maximalizace zisku se považuje pouze za zástupný, přesto je faktorem významně se podílejících na tržní hodnotě.

Strategie, kterou firma zvolí, by vždy měla vést ke zvyšování její výkonnosti. Předpokladem je vytvoření systému, který by dosažené výsledky uměl kvantifikovat. Donedávna byl k tomuto účelu převážně využíván systém finančních ukazatelů. Byl oblíbený u vlastníků i u manažerů podniku, protože jeho výsledky byly lehce zjištělné a použitelné i pro porovnávání podniků. Společně s používáním tradičních ukazatelů se nyní prosazuje metodika

založená na výkonnosti podniku, která má za hlavní cíl v tržní ekonomice zvyšování bohatství vlastníků (Dedouchová, 2001, s. 10).

V zásadě se obě autorky shodují, že podniková strategie musí uspokojit především vlastníky a zaměstnance.

Plánování umožňuje správně odhadnout budoucí vývoj podniku, který ovlivňují manažerská rozhodnutí, vývoj vnějšího okolí podniku, konkurence a další faktory. K plánování je nutná znalost aktuálního finančního stavu, ale i představa finančních důsledků možných rozhodnutí. S budoucností se pojí také riziko, které je možné díky plánování odhalit a přijmout opatření k jejich řízení. (Pavelková a Knápková, 2005, s. 199 -201)

Pokud se podnik rozhodne zaměřit se na tvorbu hodnoty, tato orientace na hodnotu musí být začleněna do cílů podniku i do strategie k jejich dosažení. Cíle a strategie musí zobrazovat současný stav i růstový potenciál podniku. Dále je nutno provést analýzu vnitřního a vnějšího okolí.

1.2 Zásady strategického plánování

Zásady strategického plánování se dle Žůrkové (2007), velmi liší v závislosti na struktuře a velikosti podniku, oboru podnikání, ekonomickém prostředí a podobně. Je nutné definovat dimenze plánování s ohledem na časový horizont, obsah, hloubku a šířku plánování.

Každý plán by ale ovšem měl splňovat klíčové zásady SMART. Význam tohoto anglického pětipísmenného akronymu je:

Specific

Plán musí být určitý a konkrétní. Musí obsahovat požadované výstupy v očekávané formě i kvalitě.

Measurable

Plán musí být měřitelný, tedy vyjádřený v měřitelných jednotkách, nejčastěji finančních. Zároveň by měl být porovnatelný se skutečnými hodnotami současného období, ale i s minulostí.

Attainable

Plán musí být dosažitelný a motivující. výsledek plánování je měřítkem úspěchu plánovaného období.

Realistic

Plán musí být reálný, tedy v souladu se současným postavením firmy. Musí být schopen reagovat na sílu a záměry konkurence, odpovídat okolnímu ekonomickému, politickému, legislativnímu, sociálnímu a jinému okolí.

Tangible

Plán musí být materiální, hmotný v tom smyslu, aby byl odrazem konkrétních, hmatatelných akcí a kroků v oblasti vývoje, nákupu výroby, obchodu apod.

2 ANALÝZA A HODNOCENÍ EKONOMICKÉ A FINANČNÍ SITUACE

Hodnocení ekonomické a finanční situace lze nejlépe provést pomocí metod finanční analýzy.

2.1 Absolutní ukazatele

Účetní výkazy obsahují údaje, které lze přímo použít – mluvíme o absolutních ukazatelích. Těch se využívá zejména k analýze vývojových trendů a k procentnímu rozboru komponent. Tyto ukazatele vyjadřují určitý jev bez vztahu k jinému jevu. Jsou citlivé na velikost podniku, což znemožňuje srovnávání výsledků různých podniků. V rámci absolutních ukazatelů lze vymezit členění na *stavové*, které uvádí údaje o stavu k určitému časovému okamžiku (např. stav dlouhodobého majetku), a *tokové*, které vypovídají o vývoji ekonomické skutečnosti za určité období (např. výnosy či tvorba výsledku hospodaření).

2.1.1 Horizontální analýza absolutních dat

Tato analýza přejímá přímo data, která jsou získávána nejčastěji z účetních výkazů, případně z výročních zpráv. Vedle sledování hodnoty vykazovaných dat v čase se zjišťují také jejich relativní změny. Změny jednotlivých položek výkazů se sledují po řádcích, horizontálně, proto je tato analýza nazývána horizontální analýzou absolutních dat. (Sedláček, 2007)

2.1.2 Vertikální analýza absolutních dat

Dalším stádiem zkoumání je vertikální analýza, která zjišťuje procentuální strukturu položek uvedených ve výkazech. Základem (100 %) bývá rozvahový součet, výkony nebo tržby. Ze struktury aktiv a pasiv je zřejmé, jaké je složení hospodářských prostředků potřebných pro výrobní a obchodní aktivity a z jakých zdrojů byly pořízeny. Označení vertikální analýza vzniklo proto, že se při procentním vyjádření jednotlivých komponent postupuje v jednotlivých letech odshora dolů ve sloupcích. Výhodou je, že nezávisí na meziroční inflaci a umožňuje tedy srovnat výsledky analýzy z různých období. (Sedláček, 2007)

2.2 Analýzy rozdílových ukazatelů

Nejnámější rozdílové ukazatele, které se používají a s jejichž názvy se můžete často setkat jak v literatuře, tak i v různých ekonomických rozborech jsou:

- Čistý pracovní kapitál
- Čisté pohotové prostředky
- Čisté peněžně pohledávkové a finanční fondy.

Čistý pracovní kapitál

Ukazatel vycházející z údajů běžného provozu a počítá se jako rozdíl mezi oběžnými aktivy a krátkodobými závazky. Informuje nás o platební schopnosti podniku. Pokud jsou oběžná aktiva vyšší než závazky, znamená to, že zpeněžením aktiv může podnik tyto závazky splatit. Je však nutné brát na vědomí likvidnost těchto aktiv. Pokud jsou kupříkladu pohledávky z obchodního styku několik měsíců po splatnosti, pravděpodobně zpeněžitelné nebudou.

Čisté pohotové prostředky

Čisté pohotové prostředky jsou přísnějším ukazatelem, představují rozdíl mezi peněžními prostředky a okamžitě splatným závazkem.

Čistý pohledávkový fond

Tento ukazatel je určitým kompromisem mezi dvěma prvními ukazateli. Stanoví se jako rozdíl mezi oběžnými aktivy, očištěnými o zásoby a nelikvidní pohledávky a krátkodobými závazky. (Čechová, 2006, s. 130 – 132)

2.3 Analýzy poměrových ukazatelů

Poměrové ukazatele patří k nejoblíbenějším a také nejrozšířenějším formám finanční analýzy, neboť umožňují získat rychlý a nenákladný obraz o základních finančních charakteristikách podniku. Jejich výpočtem začíná finanční analýza. Důvodů, proč jsou široce rozšířeny je několik je více. Umožňují provádět analýzu časového vývoje finanční situace dané firmy (tzv. trendovou analýzu). Jsou vhodným nástrojem prostorové analýzy, tedy pro porovnání více podobných podniků navzájem. Jejich matematický tvar umožňuje, aby byly použity jako vstupní údaje do statistických a matematických modelů popisujících závislost mezi jevy, či hodnocení rizika nebo předvídání budoucího vývoje.

2.4 Soustavy ukazatelů

Finančně ekonomickou situaci podniku lze analyzovat pomocí značného počtu rozdílových či poměrových ukazatelů. Nevýhodou toho přístupu je, že jednotlivé ukazatele mají samy o sobě omezenou vypovídací schopnost, neboť charakterizují pouze určitou část činnosti podniku. K posouzení jeho celkové finanční situace se proto vytváří soustavy ukazatelů označované také jako analytické systémy nebo modely finanční analýzy.

Existují modely založené na větším počtu ukazatelů (20 až 200), ale také modely ústící do jediného čísla (hodnoticího koeficientu, syntetického ukazatele).

Při vytváření soustav se rozlišují:

- a) Soustavy hierarchicky uspořádaných ukazatelů, jejichž typickým příkladem jsou pyramidové rozklady, které slouží k identifikaci logických a ekonomických vazeb mezi ukazateli jejich rozkladem
- b) Účelové výběry ukazatelů, sestavované na bázi komparativně-analytických nebo matematicko-statistických metod. Cílem je sestavit takové výběry ukazatelů, které by dokázaly správně diagnostikovat finanční situaci resp. predikovat jeho krizový vývoj (finanční tíseň). Podle účelu použití se dělí na:
 - a. Bonitní modely, snaží se pomocí jednoho syntetického ukazatele, který nahrazuje jednotlivé analytické ukazatele různých vypovídacích schopností, vyjádřit finanční situaci resp. pozici podniku (mezipodnikové srovnávání).
 - b. Bankrotní modely, které představují jakési systémy včasného varování, neboť podle chování vybraných ukazatelů indikují případné ohrožení finančního zdraví podniku. (Sedláček, 2007)

3 ANALÝZA POSTAVENÍ PODNIKU

Základem podnikové strategie a tedy musí být uvědomění si, kde jsme a kam směřujeme. K tomuto pomáhají analýzy vnitřních a vnějších podmínek.

3.1 Analýza a hodnocení silných a slabých stránek

Silné stránky představují ty činnosti, které podnik zvládá lépe než jeho hlavní konkurenti, kde podnik bez většího vypětí sil dosahuje dobrých výsledků. Může se jednat o ceny, technicko-ekonomické parametry výrobků a služeb, kvalitu výrobků a jejich dodací lhůty, provádění obchodních operací či vazby na finanční trh.

Slabými stránkami jsou zase ty činnosti, které podnik zvládá na horší úrovni než konkurenti. Výsledky této analýzy lez dospět k formulaci tzv. specifických podnikatelských předností. Jsou to takové vlastnosti, kterými se podnik výrazně odlišuje od svých konkurentů a které mu umožňují dosahovat v určité oblasti dlouhodobě nadprůměrných výsledků. Pokud podnik žádnou specifickou přednost nemá, je třeba formulovat, jaké specifické vlastnosti bude podnik vytvářet.

3.2 Analýza a prognóza vývoje okolí podniku

Zaměřuje se jednak na makrookolí, jednak na mikrookolí. Makrookolí věnuje pozornost především hospodářské a legislativní politice, daňovému systému, životnímu prostředí. Analýza se dále věnuje technologickému okolí z hlediska poznatků vědeckotechnického rozvoje a jejich uplatňování v nových výrobcích. Pozornosti by neměl uniknout ani očekávaný vývoj mezinárodních politických a ekonomických podmínek a vývoji na finančních trzích z hlediska možnosti získávání finančních zdrojů.

Podobného zaměření je analýza PEST, známá v několika svých modifikacích (SLEPT, PESTLE).

3.3 SLEPT analýza

Tato analýza je používána především na odhalení budoucího vývoje vnějšího prostředí společnosti. Slept analýza je tvořena z prvních písmen anglických slov. SLEPT analýza je velice důležitým nástrojem poznání ekonomického prostředí, které ovlivňuje každou organizaci/firmu.

Analýza externího marketingového prostředí, zaměřená na společenské, právní, ekonomické politické a technologické faktory.

Sociální faktory

- Životní styl a jeho změnu
- Demografické faktory
- Dopad krize na ekonomický vývoj v České republice

Ekonomické faktory

- Politická situace, která má vliv na ekonomiku státu
- Inflace
- Monetární politika
- Český hrubý domácí produkt
- Průmysl a stavebnictví
- Zahraniční obchod
- Platební bilance státu

Právní faktory

- Rychlejší odpisování
- Sociální a zdravotní pojištění
- Změna v platbě daní a pojistného
- Vyšší sazby daně z přidané hodnoty
- Vyšší sazby daně z nemovitosti
- Zákony

Technologické faktory

- Internet
- Rozvoj mobilních sítí
- Vše co se týká technologie.

Analýza mikrookolí by měla obsahovat analýzy a prognózy tržní situace a jejího vývoje, specifikace poptávky na jednotlivých trzích i na domácím trhu. Tato analýza dále zkoumá možnosti a bariéry vstupu na určité trhy. Další oblastí je konkurenční situace, zabývající se buďto současnou konkurencí nebo potenciální

4 FINANČNÍ PLÁN

Finanční plán je jedním z nejdůležitějších plánů podniku. Je kvalitativním vyjádřením všech podnikatelských činností zaměřených na provoz a rozvoj podniku. Soustřeďuje v sobě výstupy z dílčích podnikových plánů. Zároveň je převádí do hmotného vyjádření a vlastním výstupem zpětně ovlivňuje dílčí plány a celý reprodukční proces tím, že určuje disponibilní zdroje pro financování podnikových aktivit. (Koráb, Peterka a Režňáková, 2007, s. 141) Obsahuje cíle, jejichž realizace zpravidla vyžaduje dobu delší než jeden rok. Je vhodné jej sestavovat jako dlouhodobý a pro první rok plánovaného období jak krátkodobý. Sestavuje se tzv. posuvným způsobem, což znamená, že po uplynutí roku se dlouhodobý plán přepracuje s tím, že dřívější rok se stane prvním rokem a připojí se plán na konci dlouhodobého horizontu. (Sedláček, 2001, 164 s.)

Základním předpokladem pro jeho tvorbu jsou zásadní investiční a finanční rozhodnutí. Investiční představují plán realizace investičních projektů, finanční se týkají výši a složení finančních zdrojů.

4.1 Zásady pro financování činnosti podniku

Před zpracováním plánu je třeba stanovit zásady pro způsob financování činnosti firmy. Ty by měly zabraňovat finančnímu riziku, které by mohlo vést k ohrožení finanční stability nebo třeba i k zániku firmy.

Zásady je možné vyjádřit jako odpovědi na následující otázky:

Jak smějí být jednotlivé kapitálové zdroje používány?

Kde lze získávat dodatečný kapitál?

Jaký poměr je optimální udržovat mezi cizím a vlastním kapitálem, potažmo jaké míry může dosáhnout zadlužení?

Jak se budou financovat opakující se potřeby?

Jaký rozsah likvidního majetku má být ponechán v penězích či jejich ekvivalentech?

Jaká jsou omezení růstu majetku a tržeb s ohledem na peněžní toky?

Kolik se má vyplácet na dividendách? (Sedláček, 2001, 164 s.)

5 DLOUHODOBÝ FINANČNÍ PLÁN FIRMY

Podle Sedláčka (2001) se u dlouhodobého finančního plánu se dává přednost kvalitativnímu, verbálně komentovanému vyjádření faktorů, ovlivňujících zajištění plánované úrovně zisku, před formou konkrétní prezentace a před přesností výpočtů. Sestavuje se zpravidla na dalších pět let a může obsahovat tyto části:

- analýzu finanční situace
- plán tržeb na základě prognózy a plánu prodeje
- plán peněžních toků
- plánovou rozvahu
- plánovou výsledovku
- rozpočet investičních výdajů
- rozpočet dlouhodobého externího financování

5.1 Plán tržeb

Objem tržeb je základním faktorem ovlivňujícím finanční potřeby a určujícím současně i rozhodující peněžní příjmy. Plán tržeb vychází z prognózy tržních podmínek. Předmětem prognózy je celkový tržní objem na cílových trzích a tržní podíl, o který by podnik mohl usilovat.

5.2 Plán peněžních toků

Změny finanční situace podniku způsobují síly, které uvádějí do pohybu peněžní toky, tedy provozní, investiční a finanční činnost. Analýza peněžních toků identifikuje vliv jednotlivých činností na přetváření finanční situace. Provozní činnost vyvolává provozní příjmy a výdaje, které ovlivňují změny pracovního kapitálu, což má vliv na likviditu. Investiční činnost vyvolává investiční výdaje, které zvyšují hodnotu dlouhodobých aktiv, které mají vztah k finanční stabilitě. Finanční činnost ovlivňuje dynamiku dluhů, která se vztahuje k solventnosti podniku. (Grünwald a Holečková, 2007)

Plán peněžních toků vychází z očekávané skutečnosti běžného roku a z plánu tržeb. Sestavuje se na celé plánované období metodou procentního podílu na tržbách. Tato metoda si žádá stabilní poměr tržeb k některým nákladům k většině aktiv a k zisku. Plán peněžních

toků vyjadřuje objem výdajů na investiční činnost a jejich krytí čistým příjmem z provozní činnosti a změnou dlouhodobých externích zdrojů financování. (Sedláček, 2001)

5.3 Plánová rozvaha

Rozvaha je tvořena stranou aktiv, zobrazující majetek podniku v jeho věcné podobě a strana pasiv, která zobrazuje zdroje financování tohoto majetku. Stanovení rozvahy vyžaduje tedy stanovení plánu aktiv a plánu pasiv. K plánu aktiv je možno přistoupit uplatněním jednodušších metod, které poskytují spíše hrubé odhady nebo metod vedoucích k přesnějšímu stanovení položek.

Fotr (1999) ve své publikaci uvádí, že přístupů k sestavení plánové rozvahy je několik. Část položek lze plánovat podle výše tržeb. Jedná se o položky krátkodobých závazků, závazky k zaměstnancům a podobně. Také u plánování investičního majetku je zřejmá souvislost s tržbami.

Existují tři základní metody:

- metoda procentních poměrů k tržbám
- regresní metoda
- metoda ukazatelů obratu

Je patrné, že při plánování rozvahy ze vztahu k tržbám bude přesnost a správnost záviset především na kvalitě plánu tržeb.

Metoda procentních poměrů k tržbám vychází z odhadu poměrů určitých složek aktiv a pasiv rozvahy k tržbám vyjádřených v procentech tržeb.

Regresní metoda využívá k plánování hodnot jednotlivých položek závislých na tržbách aparát regresní a korelační analýzy. Jako vstupní údaj se využívá časová řada vybrané položky.

Základem regresní metody je pak:

- volba určitého typu závislosti
- stanovení parametrů této funkce
- určení statistické charakteristiky

5.3.1 Metoda ukazatelů obratu

vychází z finanční analýzy z ukazatelů aktivity. Pro plánování některých položek aktiv a pasiv lze použít ukazatel obratovosti.

5.4 Hodnocení dlouhodobého finančního plánu

Kvalita plánu se posuzuje podle jeho důsledků pro vývoj tržní hodnoty firmy. Sestavené výkazy se dále hodnotí podle kritérií finanční analýzy.

Pro akcionáře je tržní hodnota firmy dána součinem počtu akcií v oběhu a kursu akcie na burze. Majitelé akcií mohou podle finančního plánu zjistit dividendové výnosy v jednotlivých letech a pokusit se odhadnout tržní hodnotu podniku.

5.5 Krátkodobý finanční plán

Má za úkol zpřesňovat a konkretizovat opatření k zabezpečení dlouhodobých záměrů v plánovaném roce a bezprostředně navazuje na očekávanou skutečnost běžného roku. Cíle je nutno přizpůsobovat aktuálním disponibilním prostředkům.

Hlavní částí ročního finančního plánu je plánová výsledovka v členění :

- tržby
- přímý materiál
- variabilní nepřímé náklady
- fixní nepřímé náklady
- zisk před zdaněním
- daň z příjmu
- zisk po zdanění.

II. PRAKTICKÁ ČÁST

6 PŘEDSTAVENÍ SPOLEČNOSTI

Chropyňská strojírna a. s. je ryze soukromou akciovou společností, která byla založena 3.6.1992. Společnost, která vznikla privatizací bývalých divizí 07 a 08 Technoplastu Chropyně, má v oblasti strojírenské výroby dlouholeté zkušenosti. Specializuje se především na dodávky strojírenských výrobků do zpracovatelského průmyslu s hlavním zaměřením na automobilový průmysl.

V roce 2007 prošla společnost v návaznosti na novou podnikovou strategii reorganizací, která za účelem zvýšení ziskovosti a zlepšení řídicích procesů vedla k rozdělení podniku na samostatné divize, z nichž každá má vlastní dílčí strategii.

6.1 Vize společnosti

Společnost má dlouhodobou vizi „*stát se nejlepším komplexním dodavatelem technologického zařízení pro automobilový průmysl ve střední Evropě*“. Těto vizi se podřizují dlouhodobé a střednědobé dílčí strategie jednotlivých divizí.

6.2 Organizační struktura

Statutárním orgánem společnosti Chropyňská strojírna je **představenstvo**, v jehož čele stojí předseda. Představenstvo určuje hlavní směr podnikatelské činnosti, rozhoduje o změnách v kapitálové struktuře i o rozdělení zisku.

Ředitel akciové společnosti je zodpovědný za chod a řízení společnosti, realizuje rozhodnutí představenstva a valné hromady akciové společnosti a zodpovídá za jejich plnění.

QMS a EMS

System řízení kvality komplexně odpovídá za kvalitu výrobků a jejich kompletnost a za uplatňování ISO 9001 v Chropyňské. Problematikou vztahu výroby a životního prostředí, které jsou obsahem norem ISO 14001, se zabývá environmentální manažerský systém.

Divize D3 - elektro

Zajišťuje elektroinstalaci pro komplexní stavebně montážní projekty, provádí opravy a montáže elektro, měření a regulace zařízení. Dále provádí výrobu a montáže jeřábových drah, opravy zvedacích zařízení včetně výtahů, výrobu rozvaděčů nízkého napětí.

Divize D4 - výroba forem a kontrolních přípravků

Tato divize zajišťuje výrobu a montáže forem, cubingů, kontrolních přípravků a nástrojů a stará se také o centrální údržbu v podniku.

Divize D6 - engineering

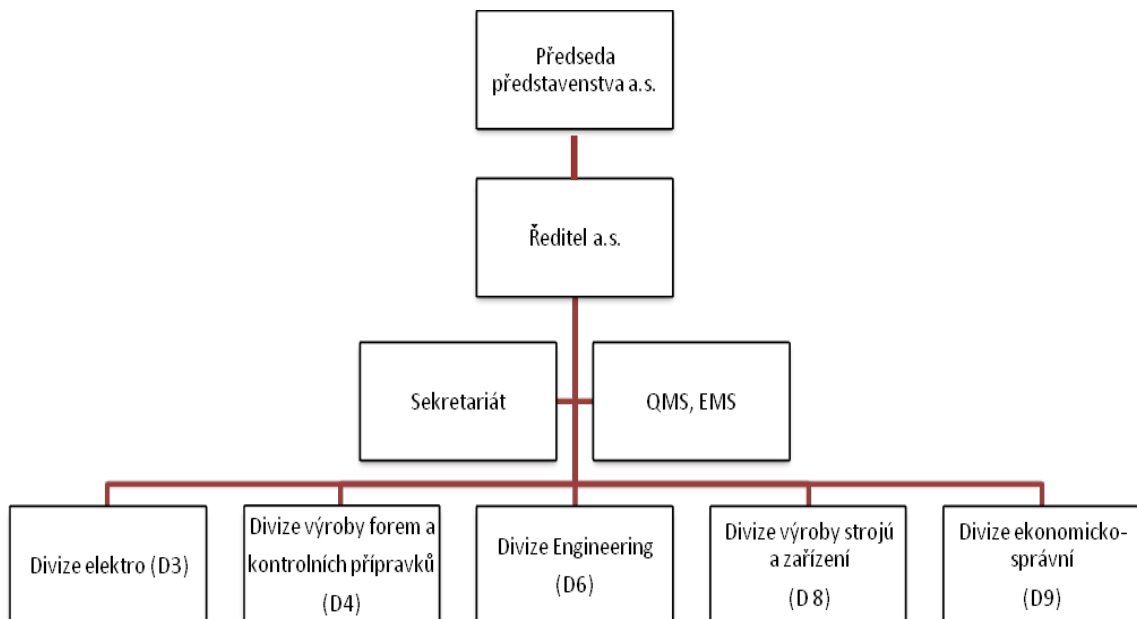
Zaměřuje se především na komplexní stavebně montážní projekty, které vyžadují širokou spolupráci ostatních divizí v podniku i externích dodavatelů. Další činností je výroba dopravní a manipulační techniky pro automobilový průmysl.

Divize D8 - výroba strojů a zařízení

Věnuje se výrobě jednoúčelových strojů a zařízení, montážních a svařovacích přípravků. Po vybudování nové svařovny se plánuje rozšíření výrobního sortimentu o sériově svařované díly pro automobilový průmysl.

Divize D9 - ekonomicko-správní divize

Divize zastřešuje činnosti, které je lepší vykonávat centrálně. Patří sem režijní nákup, plánování výroby, sklad hutního materiálu, investiční rozvoj a rozvoj lidských zdrojů, mzdy a personalistika, finanční řízení podniku a účetnictví, obecná správa a správa IT.



Obr. 1 Organizační struktura Chropyšské strojírně, a.s. (vlastní zpracování dle interních materiálů)

6.3 Výrobní program

Přestože se společnost soustřeďuje především na zakázky pro automobilový průmysl, její portfolio produktů je široké a může se uplatnit v mnoha dalších odvětvích jako je plastikářství, chemický průmysl nebo strojírenství. V posledních letech podnik vyrábí ve větší míře také zařízení jako dopravníky či svařovací linky.

Výrobní program se skládá z několika typů zakázek.

Komplexní stavebně montážní projekty

Komplexní dodávky svařovacích linek a jejich zařízení včetně elektroinstalace, montáže a uvedení do provozu. Část hodnoty projektů pořizuje Chropyňská strojírna formou kooperace či outsourcingu.

Svařovací a montážní přípravy

Dle požadavků zákazníků dodává Chropyňská strojírna svařovací a montážní přípravy pro automobilový průmysl. Mohou být dodány jak jednotlivé přípravy, tak celé svařovací linky, včetně instalace pneumatiky elektroinstalace a uvedení do provozu. Přípravy jsou předávány zákazníkovi včetně měřicího protokolu z 3D měřicího přístroje. Výroba a montáž přípravků probíhá na základě konstrukční dokumentace dodané zákazníkem, popřípadě se zajišťuje konstrukci u konstrukčních kanceláří. V současnosti je výroba doplněna o bodové svařování, kde jsou svařované díly vyráběny sériově pro automobilový průmysl.

Dopravní technologie

Podle individuálních potřeb zákazníků společnost vyrábí závěsné dopravní systémy, skidové dopravní systémy, válečkové, deskové, gurtové, šupinové systémy. Zařízení jsou konstruována na základě vlastní výrobní dokumentace nebo z výkresů dodaných zákazníkem. Je zajištěna také komplexní montáž dopravní techniky u zákazníka včetně elektroinstalace.

Manipulátory

Výroba manipulační techniky umožňující ulehčení práce a automatizaci při konečné montáži dílů karoserie v automobilovém průmyslu.

Jednouúčelové stroje

Dle výrobní dokumentace dodané zákazníkem nebo na základě vlastní konstrukce, vyrábí společnost jednoúčelové stroje pro různá odvětví, především pro oblast automobilového a plastikářského průmyslu.

Vstřikovací formy

Tradice výroby forem sahá až do roku 1949. V současnosti se společnost specializuje na výrobu forem pro vstřikování plastů, ale dodává i formy na gumu, hliník a brzdová obložení. Formy jsou vyráběny podle vlastní dokumentace, případně podle dokumentace dodané zákazníkem.

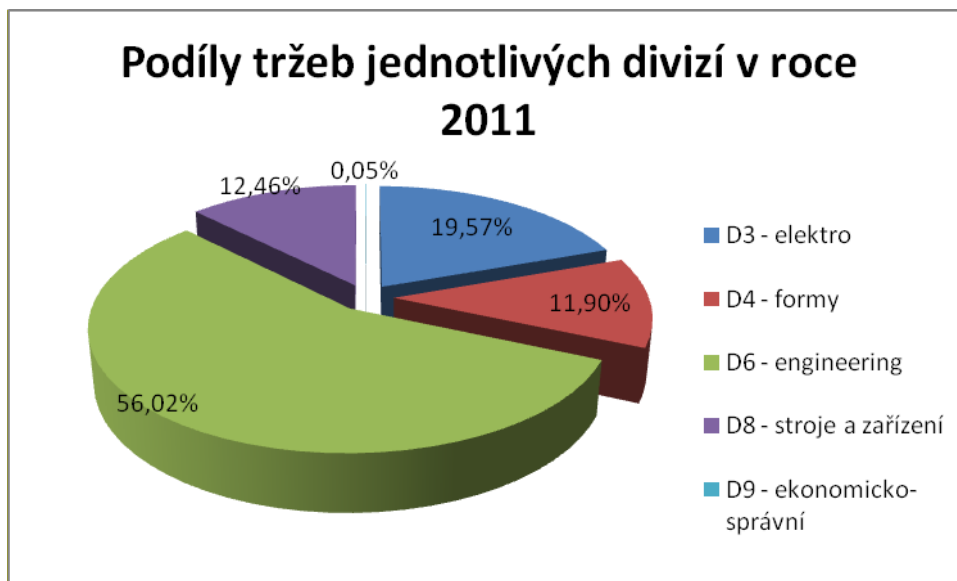
Cubing

Oblast výroby forem byla rozšířena o výrobu tzv cubingu, kontrolního hliníkového přípravku pro měření dílů karoserie. V této oblasti má v České republice Chropyněská dominantní postavení.

6.3.1 Podíly tržeb jednotlivých divizí

Každá z divizí má svou specifickou výrobu a jinak se na obratu podílí. Největší podíl na celkových tržbách v roce 2011 měla divize D6 – engineering, která zabezpečuje velké stavebně montážní projekty, přibližně 455 milionů. Druhá největší část patří divizi D3 - elektro, která se na tržbách podílela dvaceti procenty, 159 miliony korun. Výroba strojů a zařízení se podílela 12,5 procenty, přes 100 milionů a výroba forem 96 miliony, tedy necelými 12 procenty. Nejmenší podíl má logicky ekonomicky-správní divize, která vyprodukovala tržby za 360 tisíc korun.

Složitější elektroinstalace či programování průmyslových robotů provádí rovněž externí firmy a Chropyněská strojírna pouze řídí a dohlíží na prováděné práce. V oblasti elektrotechnických zařízení a programování spolupracuje s renomovanými zahraničními dodavateli jako je Siemens, Hörmann nebo CMS.



Obr. 2 Rozdělení tržeb v roce 2011 (vlastní zpracování)

7 ANALÝZA POSTAVENÍ A HOSPODAŘENÍ PODNIKU

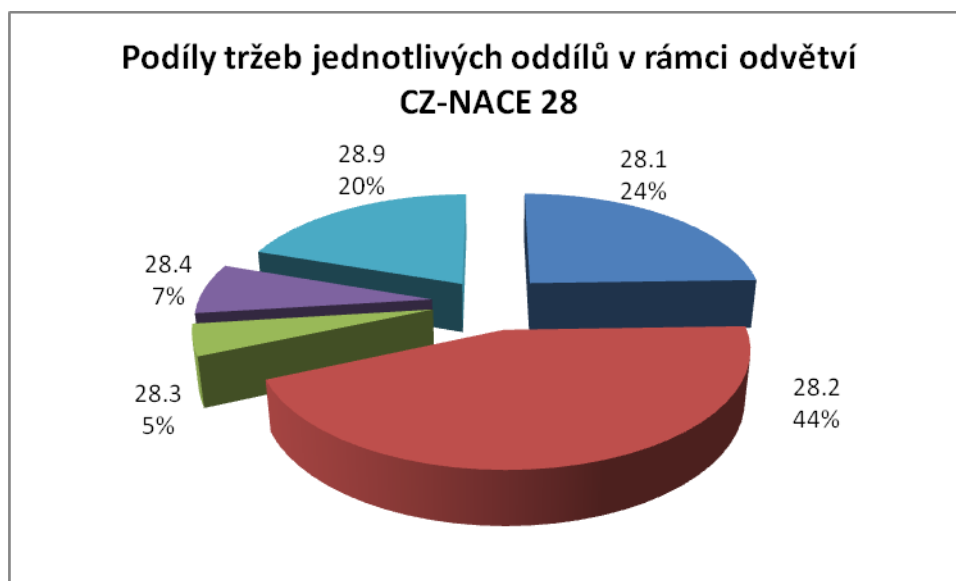
Tato kapitola se bude zabývat vnitřními a vnějšími podmínkami pro hospodaření podniku.

7.1 Charakteristika odvětví

Společnost Chropyšská strojírna je zařazena do oddílu CZ-NACE 28 – Výroba strojů a zařízení jinde neuvedených. Toto odvětví zahrnuje pět pododdílů:

- 28.1 Výroba strojů a zařízení pro všeobecné účely;
- 28.2 Výroba ostatních strojů a zařízení pro všeobecné účely;
- 28.3 Výroba zemědělských a lesnických strojů;
- 28.4 Výroba kovoobráběcích a ostatních obráběcích strojů;
- 28.9 Výroba ostatních strojů pro speciální účely.

Postavení jednotlivých pododdílů charakterizuje následující graf.



Obr. 3 Podíly na tržbách v rámci CZ-Nace 28 (MPO, 2011)

Výroba strojů a zařízení má v naší zemi dlouholetou tradici a patří k významným oborům zpracovatelského průmyslu. Tento oddíl zahrnuje velmi širokou paletu zařízení, která mechanicky nebo tepelně působí na materiály nebo na materiálech provádějí výrobní procesy (např. manipulaci, postřikování, vážení nebo balení), včetně výroby jejich mechanických komponentů, které produkují a využívají sílu. Patří sem také speciálně vyrobené díly na tyto stroje a zařízení. Do tohoto oddílu dále patří pevná, pohyblivá nebo ručně ovládaná

zařízení bez ohledu na to, zda jsou určená pro průmysl, řemesla, stavebnictví, zemědělství nebo pro použití v domácnostech. Spadá sem rovněž výroba speciálních zařízení pro cestující nebo nákladní dopravu. Vzhledem k tomu, že tento obor produkuje výrobní prostředky (investiční majetek) pro další obory, může být považován za určitý ukazatel budoucího vývoje českého hospodářství. Jedná se o jedno z největších odvětví zpracovatelského průmyslu.

Tradičním obchodním partnerem je Německo. Výsledky odvětví jsou pozitivní i díky velkému podílu exportu. K dobrým výsledkům různými programy na podporu inovací, vědy a výzkumu přispívá Ministerstvo průmyslu a obchodu. (MPO, 2012)

7.1.1 Struktura zákazníků

Většina produktů Chropyšské strojírný putuje do automobilového průmyslu. Malé podíly na tržbách tvoří také dodávky do plastikářského průmyslu či do fotovoltiky. Výrobní program je zaměřen na úzkou skupinu zákazníků. Deset nejvýznamnějších zákazníků se v průběhu let podílí na tržbách 85 až 95 procenty. Pozice nejvýznamnějšího odběratele se mění v závislosti na velkých zakázkách. V roce 2010 to byla s 27 procenty německá firma RIC, GmbH, která si u Chropyšské strojírný zadala v roce 2009 projekt svařovací linky v ukrajinském Solomonovu. V roce 2011 už byla situace jiná, 62 procent produkce směřovalo do Škoda Auto. Vyšší podíly začíná zaujímat Volkswagen AG a Volkswagen Slovakia.

Tito velcí výrobci mají nepochybně velkou moc v určování ceny. Chropyšská strojírna je tak nucena snižovat náklady o desítky procent.

7.1.2 Struktura dodavatelů

Deset největších dodavatelů má celkový podíl necelých čtyřicet procent, z nichž nejvýznamnější je aktuálně Siemens, která dodává asi 12 procent materiálu. Dalším významným dodavatelem je firma Düring Schweisstechnik, GmbH. Pro dodávky materiálu existuje několik alternativ.

7.1.3 Konkurence

Společnost Chropyšská strojírna v České republice nemá konkurenta s identickým výrobním programem. Vstup nových konkurentů do odvětví obecně je obtížný. Strojírenská vý-

roba s sebou nese vysoké nároky na kapitál. Další bariérou pro potenciální konkurenty je absence tradice a zkušeností v oboru.

Pokud ale jde o specializaci Chropyšské strojírný, komplexní stavebně montážní projekty, nelze vyloučit, že se stejnou cestou vydá podnik z odvětví s podobnými parametry a se zkušenostmi z výroby strojů pro automobilový průmysl.

7.2 SLEPT analýza

Sociální oblast

V České republice podle nejnovějších údajů žije více než 10 a půl milionu lidí, z toho 590 tisíc obyvatel žije ve Zlínském kraji a 107 tisíc v okrese Kroměříž, kde se město Chropyně nachází, a kde bydlí také většina pracovníků Chropyšské strojírný. Ekonomicky aktivní obyvatelstvo čítá přes 52 tisíc obyvatel.

Zlínský kraj patří mezi regiony s nejnižší průměrnou měsíční mzdou, která tu ve zpracovatelském průmyslu v roce 2010 činila 20 926 korun. Obor dosaženého vzdělání obyvatelstva přibližně odpovídá průmyslovým odvětvím zastoupeným v okrese. Líhni budoucích pracovníků je kupříkladu Střední škola – Centrum odborné přípravy technické v Kroměříži či Střední průmyslová škola a Střední technická škola v nedalekém Přerově. V okrese Kroměříž činila na konci roku 2011 míra nezaměstnanosti 10,49%, což bylo téměř o jedno procento více než v celém Zlínském kraji a dokonce o 1,9% více, než byl republikový průměr. (Krajská správa ČSÚ, Zlín, 2012)

Jako většina evropských zemí i Česko se potýká s problémem stárnutí populace, a tedy i s úbytkem ekonomicky aktivního obyvatelstva.

Legislativní okolí

Legislativa má tendenci podniky podporovat, ale zároveň i omezovat. Zákonů, které činnost podniků upravují, je celá řada. Mezi hlavní patří Obchodní zákoník, Občanský zákoník, Živnostenský zákon, Zákon o dani z příjmů a další daňové zákony, Insolvenční zákon, Zákon o ochraně hospodářské soutěže.

Kromě těchto zákonů je pro každého podnikatele podstatná také Ochrana obchodního tajemství, důvěrných informací a know-how. Tyto nemajetková práva představují v podnikání výhodu ve vztahu ke konkurenci. Do obchodního tajemství spadá veškeré know-how, veškerá technická a výrobní dokumentace. K softwaru a databázím je poskyto-

vána i ochrana autorskoprávní. Do kategorie obchodního tajemství je možné zařadit také marketingové strategie, vnitřní způsob fungování společnosti, strategická rozhodnutí a podnikatelské záměry.

Chropyňská strojírna vlastní know-how na specifický, hliníkový měřicí přípravek cubing.

Ekonomické okolí

Pro analýzu ekonomického okolí jsou nejpodstatnějšími údaji makrodata. Vývoj HDP od roku 2009 zaznamenává přes nepříznivou ekonomickou situaci mírný nárůst, asi o 1,7% v roce 2011. (ČSÚ, 2012). Inflace rovněž mírně stoupá, z jednoho procenta v roce 2009 na hodnotu 1,9 v roce 2011 a i nadále se očekává růstový trend. V souvislosti s vládními škrty a schváleným zvýšením DPH lze dále očekávat snižování kupní síly obyvatelstva. Tyto okolnosti budou mít pravděpodobně nepříznivý vliv na budoucnost českého průmyslu. Ten je v kladných hodnotách udržován především díky zahraniční poptávce.

Oživení ekonomických aktivit po ekonomické krizi přibrzdil u nás i jinde v Evropě vliv narůstajících problémů eurozóny. Situace se zlepšila také díky tomu, že sazba 10letých státních dluhopisů poklesla. Naopak se zrychlil růst cen surovin. Vývoj průmyslových odvětví by měl být diferencovaný, pozitivně by se měl vyvíjet automobilový průmysl, další oslabení čeká stavebnictví.

Politické okolí

Politickou situaci v České republice lze označit za víceméně stabilní. Většina občanů je ale nespokojená s činností vlády i s politiky. Zemí poslední měsíce otřásají odhalené korupční aféry napříč politickým spektrem, které na popularitě politikům rozhodně nepřidají.

Investiční pobídky v minulosti na území České republiky přilákaly několik výrobců automobilů, kteří jsou nyní zákazníky Chropyňské strojírně.

Rozpočtové škrty a zvyšování sazeb DPH ubírají peníze z ekonomiky, která se pozvolna vzpamatovává z finanční krize.

Politiku ovlivňují také různé zájmové skupiny jako odbory či asociace, za lepší podmínky průmyslových výrobců lobbuje například Svaz průmyslu a dopravy.

Technologické okolí

Přestože jsou investice na koupi nových strojů vysoké, faktem zůstává, že moderní zařízení přináší větší automatizaci, robotizaci a tím pádem i produktivitu práce. Se strojírenstvím

souvisí vysoké nároky na technologické vybavení a neustálé inovace v produkci. Dostupnost moderních technologií v konkurenčním boji často rozhodující.

Česká republika patří mezi země, které do výzkumu a vývoje příliš neinvestují. Nejvíce rostly výdaje na vědu a výzkum mezi lety 2000 a 2007, v posledních letech naopak klesají, a to především vinou snižování výdajů z podnikatelských zdrojů. Celkové výdaje na vědu vyjádřené jako procento HDP dosáhly v České republice svého maxima 1,55 procenty v roce 2006. Podnikům jsou investice do vědy a výzkumu částečně kompenzovány. Firmy si totiž mohou uplatnit 100% výdajů na výzkum a vývoj, které vynaložily v daném zdaňovacím období na realizaci projektů výzkumu a vývoje jako odčitatelnou položku při výpočtu daně z příjmů. (Budoucnost profesí, 14. 1. 2011).

7.3 SWOT analýza

V této části budou stručně naznačeny segmenty SWOT analýzy.

Silné stránky	Slabé stránky
<ul style="list-style-type: none"> - jasně vymezená podniková strategie - ztotožnění zaměstnanců s podnikovou strategií - implementace nástroje BSC - technologické postupy a know-how - úroveň strojového parku - poloha v průmyslovém areálu - racionálně provedená divizionalizace výroby a transparentní organizační struktura - mnohaletá tradice strojírenské výroby - certifikáty ISO 9001:2000, 14001:1996 - zavedený a funkční řídicí informační systém - zákaznický orientovaný přístup - jedinečný produkt „cubing“ 	<ul style="list-style-type: none"> - malý počet velkých zákazníků - výše používaného dluhového kapitálu - nedostatek malých obráběcích center - chybějící vývoj - jazykové znalosti technologů - v minulosti nedostačující investice do HR - neefektivnosti ve výrobních procesech - převažující zakázková výroba - nedokonalé plánování a TPV - nedokonalé normy, chybí motivační hodnocení výkonu ve vztahu k normám - možnosti v oblasti řízení a snižování režijních nákladů jsou již jen omezené - chybějící zavedení normy TS 16949 omezující zavedení sériové výroby svařovaných dílů pro automobilový průmysl

Příležitosti	Hrozby
<ul style="list-style-type: none">- možnost lepšího uspořádání výroby díky novým prostorám- reference v oblasti velkých projektů- získání dlouhodobých kontraktů- dostavba dálnice D1 a zlepšení dopravní dosažitelnosti- dostatek potenciálních zákazníků v dosahu - Škoda, VW, Kia, TPCA, Hyundai- plánované budování nových automobilů- inovace a nové trendy v automobilové dopravě	<ul style="list-style-type: none">- konkurence na trhu vlastníci lepší technologické vybavení- ztráty zákazníků kvůli opakovanému odmítnutí zakázky pro nedostatek kapacity- nedostatek kvalifikované pracovní síly- recese v automotive – omezení investiční aktivity- možnost přesunu výroby aut do zemí s levnější pracovní silou- výrazné snižování cen automobilů- významné devizové riziko- riziko neuskutečnění významného projektu- růst cen energií, materiálu a ropy

Obr. 4 SWOT analýza (vlastní zpracování dle interních materiálů)

8 ANALÝZA HOSPODAŘENÍ PODNIKU

Před tvorbou plánu je nutné blíže se podívat na účetní výkazy. Jejich prozkoumáním lze získat odpovědi na to, kam podnik směřuje.

8.1.1 Strukturální analýza rozvahy

Tato část je zaměřena na vertikální analýzu rozvahy a výkazu zisku a ztráty za poslední čtyři roky.

Jak je vidět z následující tabulky, dlouhodobý majetek tvoří poměrně malou část bilanční sumy. Největší položkou jsou stavby v neměnné hodnotě, pouze s měnícím se poměrem k celkovým aktivům. Z toho je patrné, že pohyb zaznamenávají na straně aktiv především oběžná aktiva. Nejvýznamnější položkou dlouhodobého hmotného majetku tvoří SMV, které tvoří hlavně strojní vybavení a dopravní prostředky. Je nutné poznamenat, že brutto hodnota této položky činila v roce 2009 98 milionů korun, a stroje tedy byly odepsané ze čtyř pětín. Po větších investicích v následujících letech se brutto hodnota zvýšila na 135 milionů a poměr odepsaného majetku klesl na necelé tři čtvrtiny. Tento poměr je stále dost vysoký a mohl by svědčit o zastaralosti strojního parku, nicméně ve strojírenské výrobě nejsou ničím neobvyklým stroje spolehlivě fungující desítky let po svém odepsání.

Nezvykle vysoké procento oběžných aktiv zapříčiňují vysoké hodnoty zásob, konkrétně nedokončená výroba, kterou tvoří především rozpracované projekty. Procento pohledávek z obchodního styku vlivem růstu bilanční sumy klesá, jejich hodnota však zůstává stejná. Dalším významným bodem jsou účty v bankách, které tvoří ve všech letech nezvykle vysoké procento aktiv. Důvodem jsou přijaté zálohy na zakázky, které se z peněz na účtu postupně přeměňují na materiál atd. Nejedná se tedy o špatné využívání peněžních zdrojů, ale o nutnost, bez které se zakázková výroba neobejde.

Tab. 1 Procentuální rozbor položek aktiv (vlastní zpracování)

	2008	podíl	2009	podíl	2010	podíl	2011	podíl
AKTIVA CELKEM	346 706	100,00%	255 834	100,0%	617 357	100,0%	571 843	100,0%
Stálá aktiva	69 643	20,09%	59 889	23,4%	67 915	11,0%	103 383	18,1%
Dlouhodobý nehmotný majetek	1 642	0,47%	337	0,1%	1 405	0,2%	2 425	0,4%
Software	1 642	0,47%	337	0,1%	779	0,1%	2 425	0,4%
Dlouhodobý hmotný majetek	68 001	19,61%	59 552	23,3%	66 372	10,8%	100 820	17,6%
Pozemky	3 450	1,00%	3 450	1,3%	3 450	0,6%	3 450	0,6%
Stavby	36 962	10,66%	36 364	14,2%	36 375	5,9%	39 945	7,0%
Samostatné movité věci a soubory MV	27 539	7,94%	18 407	7,2%	19 600	3,2%	36 000	6,3%

Jiný dlouhodobý hmotný majetek	50	0,01%	44	0,0%	39	0,0%	33	0,0%
Nedokončený DHM	0	0,00%	30	0,0%	998	0,2%	21 206	3,7%
Poskytnuté zálohy na DHM	0	0,00%	1 257	0,5%	5 910	1,0%	186	0,0%
Dlouhodobý finanční majetek	0	0,00%	0	0,0%	138	0,0%	138	0,0%
Poskytnuté zálohy na DFM	0	0,00%	0	0,0%	138	0,0%	138	0,0%
Oběžná aktiva	275 480	79,46%	194 941	76,2%	548 343	88,8%	467 547	81,8%
Zásoby	51 790	14,94%	52 766	20,6%	78 766	12,8%	104 544	18,3%
Materiál	12 530	3,61%	9 399	3,7%	9 860	1,6%	5 746	1,0%
Nedokončená výroba a polotovary	39 206	11,31%	43 313	16,9%	68 852	11,2%	98 744	17,3%
Výrobky	54	0,02%	54	0,0%	54	0,0%	54	0,0%
Dlouhodobé pohledávky	0	0,00%	0	0,0%	9 410	1,5%	9 820	1,7%
Krátkodobé pohledávky	137 656	39,70%	74 916	29,3%	79 367	12,9%	101 642	17,8%
Pohledávky z obchodního styku	135 445	39,07%	72 539	28,4%	61 496	10,0%	73 659	12,9%
Stát - daňové pohledávky	0	0,00%	0	0,0%	8 407	1,4%	9 106	1,6%
Krátkodobé poskytnuté zálohy	30	0,01%	6	0,0%	8 539	1,4%	18 861	3,3%
Dohadné účty aktivní	2	0,00%	96	0,0%	533	0,1%	0	0,0%
Jiné pohledávky	2 179	0,63%	2 275	0,9%	392	0,1%	16	0,0%
Krátkodobý finanční majetek	86 034	24,81%	67 259	26,3%	380 800	61,7%	251 541	44,0%
Peníze	1 868	0,54%	544	0,2%	743	0,1%	665	0,1%
Účty v bankách	84 166	24,28%	66 715	26,1%	380 057	61,6%	250 876	43,9%
Časové rozlišení	1 583	0,46%	1 004	0,4%	1 099	0,2%	913	0,2%
Náklady příštích období	1 583	0,46%	1 004	0,4%	1 099	0,2%	913	0,2%

Základní kapitál deset milionů korun představuje jen zanedbatelnou část pasiv, potažmo vlastního kapitálu. Ten z většiny tvoří výsledek hospodaření minulých let, kam se přesouvá každoročně téměř celý zisk. Velikost podílu cizích zdrojů na bilanční sumě svědčí o hojném využívání dluhového kapitálu.

V roce 2009, který byl nejvíce ovlivněný hospodářskou recesí, klesla bilanční suma téměř o sto milionů, tato redukce však poznamenala pouze cizí zdroje, kdy výrazně poklesl objem úvěrů a také závazků k dodavatelům.

Cizí zdroje tvořily v roce 2010 dokonce 83% bilanční sumy a krátkodobé závazky zaujímaly 76%. Tento nepříznivě vypadající poměr se v roce 2011 mírně snížil na 75% u cizích zdrojů a na 62% u krátkodobých závazků. Ty z většiny tvoří závazky k dodavatelům, které se drží v rozmezí 15 až 20 procent, a dále pak krátkodobé přijaté zálohy, které jak bylo výše zmíněno, souvisí s financováním komplexních zakázek. Dále má společnost několik úvěrů, z nichž dva jsou provozní v celkové výši 42 milionů, což je přibližně sedm procent, a ostatní střednědobé či dlouhodobé k financování investic a projektů, které v roce 2011 činili asi pět procent pasiv.

Tab. 2 Procentuální rozbor položek pasiv (vlastní zpracování)

	2008	podíl	2009	podíl	2010	podíl	2011	podíl
PASIVA CELKEM	346 706	100,00%	255 834	100,0%	617 357	100,0%	571 843	100,0%
Vlastní kapitál	75 018	21,64%	87 392	34,2%	100 630	16,3%	140 761	24,6%
Základní kapitál	10 000	2,88%	10 000	3,9%	10 000	1,6%	10 000	1,7%
Základní kapitál	10 000	2,88%	10 000	3,9%	10 000	1,6%	10 000	1,7%
Kapitálové fondy	0	0,00%	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%
Rezervní fondy a fondy ze zisku	2 233	0,64%	2 233	0,9%	2 233	0,4%	2 233	0,4%
Zákonný rezervní fond / Nedělitelný fond	2 092	0,60%	2 092	0,8%	2 092	0,3%	2 092	0,4%
Statutární a ostatní fondy	141	0,04%	141	0,1%	141	0,0%	141	0,0%
Výsledek hospodaření minulých let	40 976	11,82%	61 785	24,2%	72 859	11,8%	84 102	14,7%
Nerozdělený zisk minulých let		0,00%	63 366	24,8%	74 440	12,1%	85 683	15,0%
Neuhrazená ztráta minulých let (-)		0,00%	-1 581	-0,6%	-1 581	-0,3%	-1 581	-0,3%
VH běžného účetního období (+/-)	21 809	6,29%	13 374	5,2%	15 538	2,5%	44 426	7,8%
Cizí zdroje	271 688	78,36%	168 442	65,8%	516 727	83,7%	431 082	75,4%
Rezervy	0	0,00%	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%
Dlouhodobé závazky	1 296	0,37%	865	0,3%	1 027	0,2%	882	0,2%
Odložený daňový závazek		0,00%	865	0,3%	1 027	0,2%	882	0,2%
Krátkodobé závazky	155 778	44,93%	108 233	42,3%	472 305	76,5%	357 404	62,5%
Závazky z obchodních vztahů	81 256	23,44%	35 695	14,0%	113 356	18,4%	117 115	20,5%
Závazky k zaměstnancům	4 859	1,40%	3 675	1,4%	4 878	0,8%	6 064	1,1%
Závazky ze sociálního zabezpečení a ZP	3 546	1,02%	2 064	0,8%	4 477	0,7%	3 477	0,6%
Stát - daňové závazky a dotace	3 065	0,88%	1 121	0,4%	45 812	7,4%	9 983	1,7%
Krátkodobé přijaté zálohy	62 681	18,08%	65 232	25,5%	303 618	49,2%	220 346	38,5%
Dohadné účty pasivní	187	0,05%	428	0,2%	131	0,0%	386	0,1%
Jiné závazky	184	0,05%	18	0,0%	33	0,0%	33	0,0%
Bankovní úvěry a výpomoci	114 614	33,06%	59 344	23,2%	43 395	7,0%	72 796	12,7%
Bankovní úvěry dlouhodobé	72 614	20,94%	17 344	6,8%	1 395	0,2%	30 796	5,4%
Krátkodobé bankovní úvěry	42 000	12,11%	42 000	16,4%	42 000	6,8%	42 000	7,3%
Časové rozlišení	0	0,00%	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%

8.2 Analýza vývoje položek rozvahy a VZZ

Při prvním pohledu je patrné, že se po celou dobu nápadně mění bilanční suma, jejíž vývoj kopírují položky Oběžná aktiva a Cizí zdroje. Změny v těchto položkách mají na rozvahu největší vliv. Vyrovnanou sumu dlouhodobého majetku zvýšily až v roce 2011 významné investice do strojového parku a budování nové, dosud nezkolaudované svařovny zařazené v nedokončeném majetku.

V oddílu oběžných aktiv se poměrně výrazně zvyšuje stav pohledávek, zároveň s ním roste podíl pohledávek po lhůtě splatnosti nad 180 dnů, například v roce 2011 jejich částka činila přes patnáct milionů korun. Položky nedokončené výroby, která každoročně roste o desítky procent, tvoří především rozpracované projekty. Neobvykle vysoké účty v bankách

opět mohou být způsobeny inkasem přijaté zálohy či pohledávky za větší zakázku na konci roku.

Tab. 3 Vývojové tendence aktiv (vlastní zpracování)

	2008	2009	08/09	2010	09/10	2011	10/11
AKTIVA CELKEM	346706	255834	-26,2%	617357	141,3%	571843	-7,4%
Stálá aktiva	69643	59889	-14,0%	67915	13,4%	103383	52,2%
Dlouhodobý nehmotný majetek	1642	337	-79,5%	1405	316,9%	2425	72,6%
Software	1642	337	-79,5%	779	131,2%	2425	211,3%
Dlouhodobý hmotný majetek	68001	59552	-12,4%	66372	11,5%	100820	51,9%
Pozemky	3450	3450	0,0%	3450	0,0%	3450	0,0%
Stavby	36962	36364	-1,6%	36375	0,0%	39945	9,8%
Samostatné movité věci a soubory movitých věcí	27539	18407	-33,2%	19600	6,5%	36000	83,7%
Jiný dlouhodobý hmotný majetek	50	44	-12,0%	39	-11,4%	33	-15,4%
Nedokončený DHM	0	30	100,0%	998	3226,7%	21206	2024,8%
Poskytnuté zálohy na DHM	0	1257	100,0%	5910	370,2%	186	-96,9%
Dlouhodobý finanční majetek	0	0	0,0%	138	100,0%	138	0,0%
Poskytnuté zálohy na DFM	0	0		138	100,0%	138	0,0%
Oběžná aktiva	275480	194941	-29,2%	548343	181,3%	467547	-14,7%
Zásoby	51790	52766	1,9%	78766	49,3%	104544	32,7%
Materiál	12530	9399	-25,0%	9860	4,9%	5746	-41,7%
Nedokončená výroba a polotovary	39206	43313	10,5%	68852	59,0%	98744	43,4%
Výrobky	54	54	0,0%	54	0,0%	54	0,0%
Dlouhodobé pohledávky	0	0	0,0%	9410	100,0%	9820	4,4%
Krátkodobé pohledávky	137656	74916	-45,6%	79367	5,9%	101642	28,1%
Pohledávky z obchodního styku	135445	72539	-46,4%	61496	-15,2%	73659	19,8%
Stát - daňové pohledávky	0	0	0,0%	8407	100,0%	9106	8,3%
Krátkodobé poskytnuté zálohy	30	6	-80,0%	8539	142216,7%	18861	120,9%
Dohadné účty aktivní	2	96	4700,0%	533	455,2%	0	-100,0%
Jiné pohledávky	2179	2275	4,4%	392	-82,8%	16	-95,9%
Krátkodobý finanční majetek	86034	67259	-21,8%	380800	466,2%	251541	-33,9%
Peníze	1868	544	-70,9%	743	36,6%	665	-10,5%
Účty v bankách	84166	66715	-20,7%	380057	469,7%	250876	-34,0%
Časové rozlišení	1583	1004	-36,6%	1099	9,5%	913	-16,9%
Náklady příštích období	1583	1004	-36,6%	1099	9,5%	913	-16,9%

Vedení má prioritní zájem na růstu a rozvoji společnosti, proto v posledních letech zisk z velké části vždy reinvestován, díky tomu vlastní jmění během všech sledovaných let roste, jednak přesunem hospodářského výsledku do nerozděleného zisku, tak i růstem hospo-

dárského výsledku běžného období. Ten byl v roce 2011 rekordní a meziročně vzrostl o 185%.

Na hodnotách cizích zdrojů lze pozorovat v průběhu let značné výkyvy, a je tomu tak rovněž u krátkodobých závazků. Závazky z obchodních vztahů prudce vzrostly v roce 2010 a v roce 2011 z 35 na 113 milionů a v roce 2011 se ještě mírně zvýšily. Rovněž u krátkodobých přijatých záloh na projekty došlo ve sledovaných letech k zásadnímu růstu až na 300 milionů korun v roce 2010 a v roce 2011 došlo ke snížení o 26 procent na 220 milionů. V roce 2010 se promítla do položky daňové závazky a dotace vysoká záloha v měsíci prosinci vyvolala jednorázový nárůst daňového závazku. Bankovní úvěry po čtyřech letech splácení opět vzrostly z nejnižší částky v roce 2010, kdy stav dlouhodobých úvěrů byl o něco málo vyšší než milion, na částku převyšující 30 milionů. Z těchto nových dlouhodobých a střednědobých úvěrů se budou financovat investice a zakázkové projekty. Krátkodobé úvěry určené k provoznímu financování zůstávají konstantní.

Tab. 4 Vývojové trendy pasív (vlastní zpracování)

	2008	2009	2008/ 2009	2010	2009/ 2010	2011	2010/ 2011
PASIVA CELKEM	346706	255834	-26,2%	617357	141,3%	571843	-7,4%
Vlastní kapitál	75018	87392	16,5%	100630	15,1%	140761	39,9%
Základní kapitál	10000	10000	0,0%	10000	0,0%	10000	0,0%
Základní kapitál	10000	10000	0,0%	10000	0,0%	10000	0,0%
Rezervní fondy, nedělitelný fond a ostatní fondy ze zisku	2233	2233	0,0%	2233	0,0%	2233	0,0%
Zákonný rezervní fond / Nedělitelný fond	2092	2092	0,0%	2092	0,0%	2092	0,0%
Statutární a ostatní fondy	141	141	0,0%	141	0,0%	141	0,0%
Výsledek hospodaření minulých let	40976	61785	50,8%	72859	17,9%	84102	15,4%
Nerozdělený zisk minulých let	0	63366	100,0%	74440	17,5%	85683	15,1%
Neuhrazená ztráta minulých let (-)	0	-1581	100,0%	-1581	0,0%	-1581	0,0%
Výsledek hospodaření běžného účetního období (+/-)	21809	13374	-38,7%	15538	16,2%	44426	185,9%
Cizí zdroje	271688	168442	-38,0%	516727	206,8%	431082	-16,6%
Rezervy	0	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%
Dlouhodobé závazky	1296	865	-33,3%	1027	18,7%	882	-14,1%
Odložený daňový závazek	0	865	100,0%	1027	18,7%	882	-14,1%
Krátkodobé závazky	155778	108233	-30,5%	472305	336,4%	357404	-24,3%
Závazky z obchodních vztahů	81256	35695	-56,1%	113356	217,6%	117115	3,3%
Závazky k zaměstnancům	4859	3675	-24,4%	4878	32,7%	6064	24,3%
Závazky ze sociálního zabezpečení a ZP	3546	2064	-41,8%	4477	116,9%	3477	-22,3%
Stát - daňové závazky a dotace	3065	1121	-63,4%	45812	3986,7%	9983	-78,2%

Krátkodobé přijaté zálohy	62681	65232	4,1%	303618	365,4%	220346	-27,4%
Dohadné účty pasivní	187	428	128,9%	131	-69,4%	386	194,7%
Jiné závazky	184	18	-90,2%	33	83,3%	33	0,0%
Bankovní úvěry a výpomoci	114614	59344	-48,2%	43395	-26,9%	72796	67,8%
Bankovní úvěry dlouhodobé	72614	17344	-76,1%	1395	-92,0%	30796	2107,6%
Krátkodobé bankovní úvěry	42000	42000	0,0%	42000	0,0%	42000	0,0%
Časové rozlišení	0	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%

Tržby za prodej vlastních výrobků mají ve sledovaných letech rostoucí charakter kromě změny z roku 2009, kdy došlo z důvodů ekonomické recese k prudkému snížení téměř o polovinu. Dále díky několika velkým zakázkám v roce 2010 vzrostly o 50 procent a v roce 2011 až o 85 procent na 812 milionů korun. Ostatní provozní výnosy se nijak zásadně nevyvíjely až v roce 2011, kdy došlo k pojistnému plnění v hodnotě přibližně 16 milionů za požárem zničenou halu. Vývoj výnosů logicky kopíruje největší položku, tedy tržby za vlastní výrobky podobně jako celkové náklady. Výkonová spotřeba rostla o něco více než výkony. Tato skutečnost má tedy negativní vliv na přidanou hodnotu. Ostatní finanční výnosy jsou tvořeny převážně kurzovými rozdíly. Hospodářská recese se projevila také na vývoji osobních nákladů, kdy v roce 2009 po propuštění 30 pracovníků mzdy klesly o 20 procent. V roce 2011 výrazně rostly mzdy, přestože nových zaměstnanců od minulého roku přibylo pouze 15. Ostatní finanční náklady jsou tvořeny především kurzovými ztrátami. Daň z příjmu má téměř shodný vývoj jako výsledek hospodaření.

Tab. 5 Vývojové trendy položek výnosů a nákladů (vlastní zpracování)

	2008	2009	08/09	2010	09/10	2011	10/11
Tržby za prodej zboží		38	100,0%	49	28,9%	64	30,6%
Výkony	549 563	288 847	-47,4%	464 209	60,7%	844 288	81,9%
<i>Tržby za prodej vlastních výrobků a služeb</i>	<i>551 449</i>	<i>284 415</i>	<i>-48,4%</i>	<i>438 671</i>	<i>54,2%</i>	<i>812 010</i>	<i>85,1%</i>
<i>Změna stavu zásob vlastní činnosti</i>	<i>-4 267</i>	<i>4 107</i>	<i>-196,3%</i>	<i>25 538</i>	<i>521,8%</i>	<i>29 892</i>	<i>17,0%</i>
<i>Aktivace</i>	<i>2 381</i>	<i>325</i>	<i>-86,4%</i>	<i>0</i>	<i>-100,0%</i>	<i>2 386</i>	<i>100,0%</i>
Tržby z prodeje dlouhodobého majetku	2 324	0	-100,0%	400	100,0%	901	125,3%
Tržby z prodeje materiálu		863	100,0%	1 951	126,1%	2 516	29,0%
Ostatní provozní výnosy	2 023	2 186	8,1%	1 310	-40,1%	19 189	1364,8%
Výnosové úroky	1 835	437	-76,2%	359	-17,8%	740	106,1%
Ostatní finanční výnosy	51 320	8 753	-82,9%	9 100	4,0%	20 725	127,7%
VÝNOSY CELKEM	607 065	301 124	-50,4%	477 378	58,5%	888 423	86,1%
Náklady vynaložené na prodané zboží		27	100,0%	36	33,3%	52	44,4%
Výkonová spotřeba	409 570	166 574	-59,3%	335 781	101,6%	663 012	97,5%

<i>Spotřeba materiálu a energie</i>	327 737	129 633	-60,4%	288 519	122,6%	545 206	89,0%
<i>Služby</i>	81 833	36 941	-54,9%	47 262	27,9%	117 806	149,3%
Osobní náklady	101 222	80 204	-20,8%	85 187	6,2%	110 077	29,2%
<i>Mzdové náklady</i>	72 950	58 464	-19,9%	60 584	3,6%	79 035	30,5%
<i>Odměny členům orgánů společnosti</i>	252	248	-1,6%	1 550	525,0%	1 723	11,2%
<i>Náklady na SZ a ZP</i>	26 433	20 160	-23,7%	21 605	7,2%	27 756	28,5%
<i>Sociální náklady</i>	1 587	1 332	-16,1%	1 448	8,7%	1 563	7,9%
Daně a poplatky	194	219	12,9%	272	24,2%	336	23,5%
Odpisy DNM a DHM	13 850	13 856	0,0%	12 257	-11,5%	15 098	23,2%
Zůstatková cena prodaného DM	0	0	0,0%	0	0,0%	781	100,0%
Prodaný materiál	567	314	-44,6%	219	-30,3%	1 134	417,8%
Změna stavu rezerv a opravných položek v pr. oblasti	1 534	612	-60,1%	-231	-137,7%	-210	-9,1%
Ostatní provozní náklady	643	200	-68,9%	1 098	449,0%	2 155	96,3%
Nákladové úroky	6 172	2 727	-55,8%	1 405	-48,5%	1 713	21,9%
Ostatní finanční náklady	45 374	19 796	-56,4%	21 748	9,9%	38 715	78,0%
Daň z příjmů za běžnou činnost	6 130	3 221	-47,5%	4 068	26,3%	11 134	173,7%
NÁKLADY CELKEM	585 256	287 750	-50,8%	461 840	60,5%	843 997	82,7%
VH za účetní období	21 809	13 374	-38,7%	15 538	16,2%	44 426	185,9%

8.2.1 Analýza hospodářského výsledku

Provozní hospodářský výsledek má po všechny sledované roky rostoucí tendenci. Finanční hospodářský výsledek má vývoj spíše opačný. V roce 2007 byla jeho hodnota ještě v kladných číslech. V roce 2009 však prudce spadl na záporných třináct milionů a v roce 2011 činil téměř 19 milionů korun. Tuto veličinu ovlivňují hlavně kurzové rozdíly, z nichž převažují kurzové ztráty a také výsledky derivátových operací. Dále jsou to nákladové úroky, jejichž podíl se však každým rokem snižuje.

Tab. 6 Hospodářský výsledek (2007 až 2011) v tis. Kč (vlastní zpracování)

Hospodářský výsledek	2007	2008	2009	2010	2011
Provozní VH	9 220	26 330	29 928	33 300	74 523
Finanční VH	1 076	1 609	-13 333	-13 694	-18 963
VH před zdaněním	10 296	27 939	16 595	19 606	55 560
VH po zdanění	7 946	21 809	13 374	15 538	44 426

Výši i tendence vývoje hospodářského výsledku vzhledem k povaze výrobní činnosti výrazně ovlivňuje ukončení a vyfakturování dlouhodobých stavebně montážních projektů, u kterých se provozní zisk tvoří průběžně po celou dobu práce na projektu.

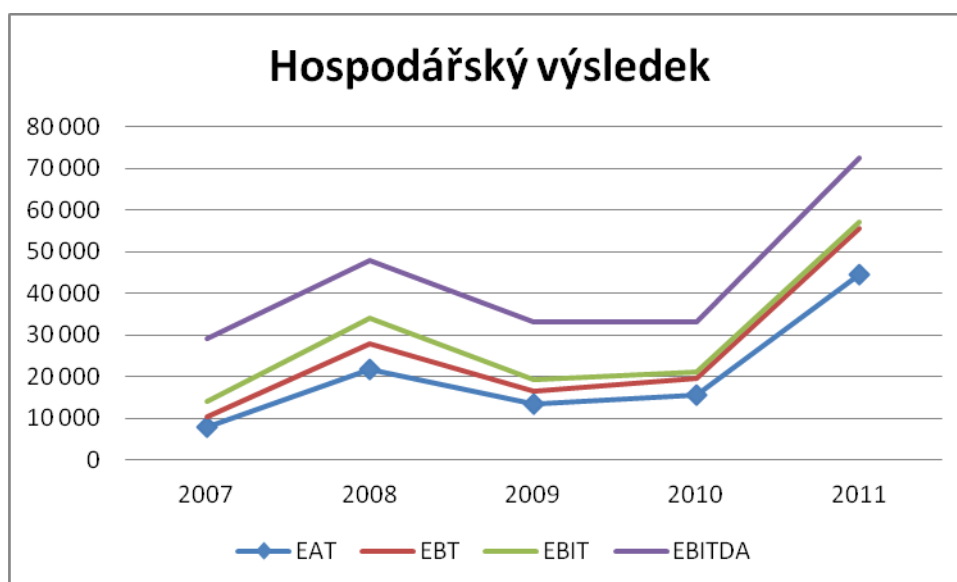
Lze říci, že od roku 2009, kdy byl zisk ze sledovaných let nejmenší, mají všechny kategorie rostoucí charakter.

Z tabulky je patrné, že zisk před zdaněním byl nejvíce daňově nejvíce zredukován v roce 2007, kdy sazba daně z příjmu právnických osob činila 24%, v roce 2008 došlo ke snížení na 21%, v roce 2009 na 20% a od roku 2010 platí sazba 19%. Další snižování se nechystá.

Tab. 7 Kategorie zisku CHS,a.s. (vlastní zpracování)

Kategorie zisku v tis. Kč	2007	2008	2009	2010	2011
EAT	7 946	21 809	13 374	15 538	44 426
EBT	10 296	27 939	16 595	19 606	55 560
EBIT	13 964	34 111	19 322	21 011	57 273
EBITDA	29 178	47 961	33 178	33 268	72 371

Úroková redukce zisku je dobře patrná i na grafu. V roce 2008 vydal podnik nejvíce finančních prostředků na nákladové úroky. Od tohoto roku se podíl zaplacených úroků snížil až na pouhá tři procenta ze zisku před zdaněním a úroky. EBITDA se vyvíjí přibližně stejně podle zisku před zdaněním a úroky. To svědčí o průběžných investicích a plynulém obnovování kapitálového majetku.



Obr. 5 Vývoj kategorií zisku (vlastní zpracování)

8.2.2 Analýza rozdílových ukazatelů

Nejpodstatnějším rozdílovým ukazatelem je čistý pracovní kapitál. Z jeho výsledků je vidět spíše kolísavý charakter, který je ovlivněn aktuálním stavem oběžných aktiv (peníze na účtu) a krátkodobých cizích zdrojů (přijaté zálohy). Podstatné je, že se nachází v kladných hodnotách.

Tab. 8 Vývoj čistého pracovního kapitálu (vlastní zpracování)

v tis. Kč	2007	2008	2009	2010	2011
Čistý pracovní kapitál	64 128	77 702	44 708	34 038	68 143

8.2.3 Analýza poměrových ukazatelů

V této části bude provedena analýza poměrových ukazatelů společnosti Chropyšská strojírna od roku 2007 do roku 2011. Vypočtené ukazatele budou porovnávány se stejnými ukazateli v odvětví CZ-NACE 28 z let 2009 až 2011.

Tab. 9 Ukazatele likvidity Chropyšská strojírna (vlastní zpracování)

Ukazatel	2007	2008	2009	2010	2011	Dop. hodnoty
Běžná likvidita	1,40	1,39	1,30	1,07	1,17	1,5 - 2,0
Pohotová likvidita	1,05	1,13	0,95	0,89	0,88	1
Hotovostní likvidita	0,14	0,44	0,45	0,74	0,63	0,2
ČPK /OA	28,68%	28,21%	22,93%	6,21%	14,57%	

Likvidita obecně znamená schopnost podniku splácet svoje závazky. Ukazatele běžné likvidity vykazují nižší hodnoty než v odvětví i než je obecně doporučeno. Navíc se tyto hodnoty v průběhu let snižují a hrozí tedy, že společnost nebude moci hradit své splatné závazky. Toto zhoršování ukazatele je zapříčiněno zahrnutím přijatých záloh (zejména v roce 2010, které fakticky nejsou závazkem, který je nutno uhradit a bylo by pro reálnější pohled tyto zálohy vyloučit.

Tab. 10 Ukazatele likvidity CZ-NACE 28 (MPO, 2011 a 2012)

Odvětví	2009	2010	2011	Doporučené hodnoty
Běžná likvidita	1,46	1,62	1,62	1,5 - 2,0
Pohotová likvidita	0,95	1,07	1,06	1
Hotovostní likvidita	0,37	0,42	0,38	0,2
ČPK /OA	31,43%	38,33%	38,44%	

Pohotová likvidita, ukazující situaci po vyloučení nejhůře prodejného oběžného majetku – zásob, se v posledních třech letech nachází pod doporučenými hodnotami. Vyšších hodnot, než je doporučeno, naopak dosahuje ukazatel hotovostní likvidity, což je způsobeno vysokým podílem peněz na bankovním účtu.

Ukazatel ČPK/OA analyzuje, jak velká část oběžných aktiv je kryta pracovním kapitálem. U Chropyňské strojírný tento v průběhu let postupně klesá, a to z 28 procent v roce 2007 na pouhých 14 procent, přestože v absolutní hodnotě se čistý pracovní kapitál kromě roku 2009 a 2010 drží na částce okolo 70 milionů korun. U odvětví činí tento ukazatel přibližně 38 procent, tedy splňuje doporučený poměr 30 až 50 procent, a svědčí o vyšší finanční stabilitě než v případě Chropyňské.

Ukazatele aktivity

Tyto ukazatele analyzují, za jak dlouho dokáže podnik přeměnit méně likvidní aktivum v likvidnější nebo jak dlouho trvá obratový cyklus peněz.

Tab. 11 Ukazatele aktivity CHS, a.s. (vlastní zpracování)

Ukazatel	2007	2008	2009	2010	2011
Doba obratu zásob z tržeb (dny)	39,7	33,8	66,8	64,6	46,3
Doba obratu pohledávek z tržeb (dny)	103,1	89,9	94,8	72,9	49,4
Doba obratu závazků z tržeb (dny)	113,1	129,1	190,2	422,1	177,1
Obrat celkových aktiv z tržeb	1,76	1,59	1,11	0,71	1,42

Doba obratu zásob udává, za kolik dní v průměru se zásoby vázané v podniku přemění na jinou formu, např. na hotovost či pohledávku. Platí, že čím nižší počet dnů, tím lépe. Ve společnosti Chropyňská strojírna je počet dnů obratu zásob ve všechny sledované roky i o 30 dnů rychlejší než u odvětví, a lze tedy říct, že zásoby společnost využívá lépe než ostatní firmy v odvětví.

Tab. 12 Ukazatele aktivity CZ-NACE 28 (MPO, 2011 a 2012)

Odvětví	2009	2010	2011
Doba obratu zásob z tržeb (dny)	84,6	76,9	89,8
Doba obratu pohledávek z tržeb (dny)	95,0	91,1	110,5
Doba obratu závazků z tržeb (dny)	165,6	140,4	160,4
Obrat celkových aktiv z tržeb	0,83	0,92	0,84

Analogicky funguje doba obratu pohledávek s tím, že přeměna na jiné aktivum probíhá v okamžiku inkasa pohledávky a podnik sám tedy není schopen ji přímo ovlivňovat. Tady lze u Chropyšské sledovat pozitivní vývoj, tedy postupné zkracování doby obratu až na 50 dní. Tento kladný jev může mít souvislost s větším podílem tržeb vázaných na bonitní zákazníky s dobrou platební kázní, která se u velkých firem očekává. V odvětví je pak tento ukazatel horší a v roce 2011 činil dokonce 110 dní.

Doba obratu závazků udává, za jak dlouho splácí podnik krátkodobé závazky. Funguje opačně a platí pro něj, čím delší doba, tím lépe. Když podnik zaplatí později, šetří si peněžní prostředky, které může využít jinde. Samozřejmě tato doba nemůže být příliš dlouhá, aby dodavatelé či věřitelé neposuzovali podnik negativně. Bohužel opět je tento ukazatel ovlivněn vysokými přijatými zálohami, vinou kterých v roce 2010 vzrostla doba obratu závazků na 422 dnů. Pokud by položka přijaté zálohy nebyla zahrnuta, počet dní by činil 172 v roce 2010 a 79 v roce 2011, a tyto hodnoty už by byly srovnatelné nebo dokonce lepší u odvětví.

Obratovost aktiv vyjadřuje počet obrátek za rok. Hodnota ukazatele u sledované společnosti byla v průběhu let vždy nad hodnotou jedna i nad hodnotou odvětví kromě roku 2010.

Ukazatele zadluženosti

Ukazatel celkové zadluženosti v případě Chropyšské strojírný ukazuje, že společnost v hojné míře používá cizí zdroje. Je patrné, že v roku nejvíce poznamenaném recesí se společnost snažila spoléhat více na vlastní zdroje, poměr cizích zdrojů k celkovým byl asi 65%, a rovněž celá bilanční suma byla nejnižší. Odvětví se drží stabilně okolo optimálních padesáti procent.

Tab. 13 Ukazatele zadluženosti CHS, a.s. (vlastní zpracování)

Ukazatel	2007	2008	2009	2010	2011
Celková zadluženost	81,34%	78,44%	65,84%	83,70%	75,38%
Míra zadluženosti	4,36	3,62	1,93	5,13	3,06
Úrokové krytí	3,81	5,53	7,09	14,95	33,43
Krytí DM vlastním kapitálem	0,85	1,08	1,46	1,48	1,36
Krytí DM dlouhodobými zdroji	2,03	2,14	1,76	1,52	1,67

Nejvyšší zadlužení společnost zažila v roce 2010, kdy jeho hodnota byla téměř 84 procent. Tento nárůst byl způsoben již několikrát zmiňovanými přijatými zálohami na dlouhodobější projekty, a pro ukazatele zadluženosti by bylo lepší přijaté zálohy vyloučit z pasív i aktiv.

Míra zadluženosti ukazuje poměr cizích zdrojů k vlastním a je v podstatě jen trochu jiným vyjádřením ukazatele celková zadluženost. Zatímco u odvětví se pohybuje během sledovaných let okolo jedné (odpovídá rozložení kapitálu 50:50), u Chropyšské dochází k výkyvům ve škále zhruba od dvou do pěti. Nejvyšší hodnota byla v roce 2010, kdy objem cizích zdrojů byl 5,13krát větší než objem vlastního kapitálu.

Tab. 14 Ukazatele zadluženosti v odvětví (MPO, 2011 a 2012)

odvětví	2009	2010	2011
Celková zadluženost	54,31%	51,23%	49,97%
Míra zadluženosti	1,21	1,08	1,03
Krytí DM vlastním kapitálem	1,04	1,15	1,26
Krytí DM dlouhodobými zdroji	1,34	1,42	1,52

Důležitý ukazatel, úrokové krytí ukazuje, kolikrát zisk pokryje placené úroky. Také zde lze vidět pozitivní vývoj, kdy se z hodnoty 3,81 v roce 2007 dostal ukazatel na hodnotu 33,43 v roce 2011. Tento fakt bude kladně vnímán především při potenciální žádosti o úvěr i při určování rizikové marže k úrokové sazbě.

Ukazateli úrokového krytí chybí srovnání s odvětvím z důvodu, že tabulky analýzy průmyslu neobsahují od roku 2010 položku nákladové úroky. Dupočítáním jednoduchého vzorce $EBIT - EBT$ byla u sledovaného odvětví zjištěna v obou letech záporná hodnota nákladových úroků. Je to způsobeno tím, že EBIT se podle metodiky MPO (2012) zaměňuje za provozní hospodářský výsledek. Dokument se skutečnými nákladovými úroky by měl být k dispozici s delším časovým zpožděním. Provozní hospodářský výsledek tvoří ve skutečnosti ve zpracovatelském průmyslu asi 87,5% hodnoty EBIT, přesto nepovažují za nutné podle tohoto poměru hodnotu nákladových úroků odhadovat. V roce 2009 měl tento ukazatel hodnotu 5,99, což méně než v témž roce u Chropyšské strojírný.

V roce 2007 vlastní kapitál nedokázal pokrýt dlouhodobý majetek, v dalších letech už ano. Znamená to tedy, že by si podnik při financování dlouhodobých aktiv vystačil s vlastními zdroji. Hodnoty se ve srovnání s odvětvím až tolik neliší.

Zlaté pravidlo financování říká, že dlouhodobá aktiva by měla být kryta dlouhodobými zdroji. Toto pravidlo Chropyňská ve všech letech dodržuje, stejně jako průměrný podnik v odvětví.

Vliv zadlužení na rentabilitu vlastního kapitálu

Z ukazatele multiplikátor vlastního kapitálu se zjišťuje, zda by další zadlužení mělo pozitivní či negativní vliv na rentabilitu vlastního kapitálu.

Ukazatel EBT/EBIT znázorňuje úrokovou redukci zisku. Při pohledu na tento ukazatel je vidět, že úroková redukce se vyvíjí pozitivním směrem. Nákladové úroky v roce 2007 spolkly čtvrtinu zisku před zdaněním, zatímco v roce 2011 to byly pouhé 3 procenta. Je to zapříčiněno globálním výrazným poklesem úrokových sazeb a také optimalizováním stavu bankovních úvěrů. Ukazatel finanční páky udává, v jaké míře se využívá pákový efekt financování dluhovým kapitálem. Pro tento multiplikátor je rozhodující, zda dosahuje hodnot alespoň 1, což je ve všech letech splněno, a tedy používání cizího kapitálu má pozitivní vliv na rentabilitu vlastního jmění společnosti.

Tab. 15 Ukazatel multiplikátoru VK (vlastní zpracování)

Ukazatel	2007	2008	2009	2010	2011
Multiplikátor vlastního kapitálu	3,95	3,79	2,51	5,72	3,94
EBT / EBIT	0,74	0,82	0,86	0,93	0,97
A/VK	5,36	4,62	2,93	6,13	4,06

Ukazatele rentability

Tyto jsou odrazem ziskovosti vloženého jmění a patří k nejsledovanějším jak u vlastníků, tak u potenciálních investorů.

Tab. 16 Ukazatele rentability ChS, a.s. (vlastní zpracování)

Ukazatel	2007	2008	2009	2010	2011
Rentabilita tržeb	1,57%	3,95%	4,70%	3,54%	5,47%
Rentabilita úplatného kapitálu	7,67%	17,99%	13,17%	14,59%	26,82%
Rentabilita VK	14,79%	29,07%	15,30%	15,44%	31,56%
Rentabilita celkového kapitálu	4,85%	9,84%	7,55%	3,40%	10,02%

Vývoj ukazatelů rentability podniku je ovlivněn výší výsledku hospodaření a jeho modifikací. Z tabulky je tedy vidět ve všech položkách vysoký růst v roce 2008 a pokles v roce 2009.

Tab. 17 Ukazatele rentability v odvětví (MPO, 2011 a 2012)

odvětví	2009	2010	2011
Rentabilita tržeb	4,59%	6,93%	6,41%
Rentabilita úplatného kapitálu	9,6%	11,8%	10,3%
Rentabilita VK	7,67%	13,42%	11,07%
Rentabilita celkového kapitálu	5,64%	7,72%	6,51%

Rentabilita tržeb charakterizuje vztah zisku k tržbám, výsledky ve všech letech mají rostoucí tendenci kromě roku 2010, kdy čistý zisk rostl pomaleji než tržby. Odvětví má obecně o něco vyšší rentabilitu tržeb než sledovaná společnost.

Rentabilita úplatného kapitálu poměřuje zisk (EBIT) a kapitál investovaný akcionáři a věřiteli. Tento ukazatel má rovněž rostoucí charakter a v roce 2011 dosáhl dokonce 26 procent, a tedy vysoce převyšoval úrokovou míru úvěrů, se kterou se v Chropyšské operuje. Lze tedy tvrdit, že úplatné zdroje podnik využívá efektivně. V odvětví se ukazatel pohyboval mezi dostačujícími deseti až dvanácti procenty.

Rentabilita vlastního kapitálu zjišťuje, zda majiteli vložený kapitál přináší dostatečný výnos, a zda je využíván s intenzitou odpovídající investičnímu riziku. V případě Chropyšské strojírny dosahoval tento důležitý ukazatel minimálně 15% a v roce 2011 dosáhl dokonce 31%, což je výsledek lepší než v odvětví, kde v roce 2009 činil 13 procent a 11 procent v roce 2011.

Rentabilita celkového kapitálu bere v úvahu celý kapitál bez ohledu na to, z jakých zdrojů je financován. Tento ukazatel provází velké výkyvy z důvodu proměnlivé sumy aktiv. Největší odchylka, a zároveň nejnižší ROA, byla zaznamenána v roce 2010, kdy prudce vzrostla bilanční suma a tento ukazatel spadl na 3,4%. V odvětví se ROA pohybuje okolo šesti, sedmi procent.

Ostatní ukazatele

V analýze poměrových ukazatelů se používá i dalších veličin jako přidaná hodnota, osobní náklady nebo výkonová spotřeba. Následující tabulka většinu z nich znázorňuje, komentovány jsou pouze některé.

Tab. 18 Ostatní poměrové ukazatele (vlastní zpracování)

Ostatní ukazatele	2007	2008	2009	2010	2011
Přidaná hodnota / počet zaměstnanců	505 335 Kč	614 004 Kč	627 097 Kč	672 466 Kč	867 407 Kč
Tržby / počet zaměstnanců	2 295 919 Kč	2 418 636 Kč	1 458 733 Kč	2 296 963 Kč	3 885 522 Kč
Osobní náklady / počet zaměstnanců	400 851 Kč	443 956 Kč	411 303 Kč	446 005 Kč	526 684 Kč
Výkonová spotřeba / výnosy	76,09%	67,47%	55,32%	70,34%	74,63%
Osobní náklady / výnosy	16,19%	16,67%	26,63%	17,84%	12,39%
Odpisy / výnosy	2,78%	2,28%	4,60%	2,57%	1,70%
Nákladové úroky / výnosy	0,67%	1,02%	0,91%	0,29%	0,19%
Přidaná hodnota / výnosy	20,41%	23,06%	40,61%	26,91%	20,41%
Osobní náklady / přidaná hodnota	79,32%	72,31%	65,59%	66,32%	60,72%
Odpisy / přidaná hodnota	13,62%	9,89%	11,33%	9,54%	8,33%
Nákladové úroky / přidaná hodnota	3,28%	4,41%	2,23%	1,09%	0,94%
EBT / přidaná hodnota	9,22%	19,96%	13,57%	15,26%	30,65%

Ukazatel přidaná hodnota na zaměstnance má u Chropyšské strojírný čistě rostoucí trend, lepšího výsledku než podniky v odvětví dosáhla ale až v roce 2011. Tržby na zaměstnance jsou srovnatelné s odvětvím, u podniku je však patrný propad tohoto ukazatele v roce 2009 a výrazný nárůst v roce 2011, kdy každý zaměstnanec Chropyšské strojírný vyprodukoval v průměru téměř 3 900 000 korun, což byl více než o milion lepší výsledek než u odvětví.

Stoupají také roční osobní náklady na zaměstnance. V roce 2011 byl razantnější vzestup zapříčiněn zřejmě větší výplatou odměn a prémie za dobré výsledky. I bez tohoto vlivu průměrný zaměstnanec Chropyšské strojírný vydělává o něco více než je průměr odvětví.

Srovnání ukazatelů s výnosy ve jmenovateli u odvětví nemusí poskytovat věrný obraz, protože údaje Ministerstva průmyslu a obchodu nezahrnují položku výnosy. Místo ní je použito součtu výnosových položek, který ale není kompletní.

Rostoucí poměr výkonová spotřeba/výnosy svědčí o rychlejším růstu nákladů a zmenšujícím se prostoru pro zisk. Situace v odvětví je podobná.

Důležitý ukazatel přidaná hodnota /výnosy ukazuje spíše na klesající trend. Přestože výnosy rostou rychle, přidaná hodnota se zvyšuje jen mírně. Může to být dáno tím, že při realizaci velkých projektů tvoří nemalou část ceny zakázky nakupované komponenty (např. robotická zařízení), na kterých pak přidaná hodnota nevzniká, nebo vzniká v menší míře.

Osobní náklady ve sledovaném podniku v roce 2007 pohlily téměř 80 procent přidané hodnoty, v roce 2011 už se situace zlepšila na 60 procent. Ve srovnání s odvětvím je to ale stále vysoký poměr.

Tab. 19 Ostatní ukazatele v odvětví (MPO, 2011 a 2012)

odvětví	2009	2010	2011
Přidaná hodnota / počet zaměstnanců	642 866 Kč	840 437 Kč	824 841 Kč
Tržby / počet zaměstnanců	2 345 306 Kč	2 989 559 Kč	2 782 879 Kč
Osobní náklady / počet zaměstnanců	404 945 Kč	434 322 Kč	457 811 Kč
Výkonová spotřeba / výnosy	69,94%	69,56%	79,49%
Osobní náklady / výnosy	16,42%	13,48%	14,84%
Přidaná hodnota / výnosy	26,07%	26,09%	26,75%
Osobní náklady / přidaná hodnota	62,99%	51,68%	55,50%
EBT / přidaná hodnota	21,41%	31,66%	27,06%

Spider analýza

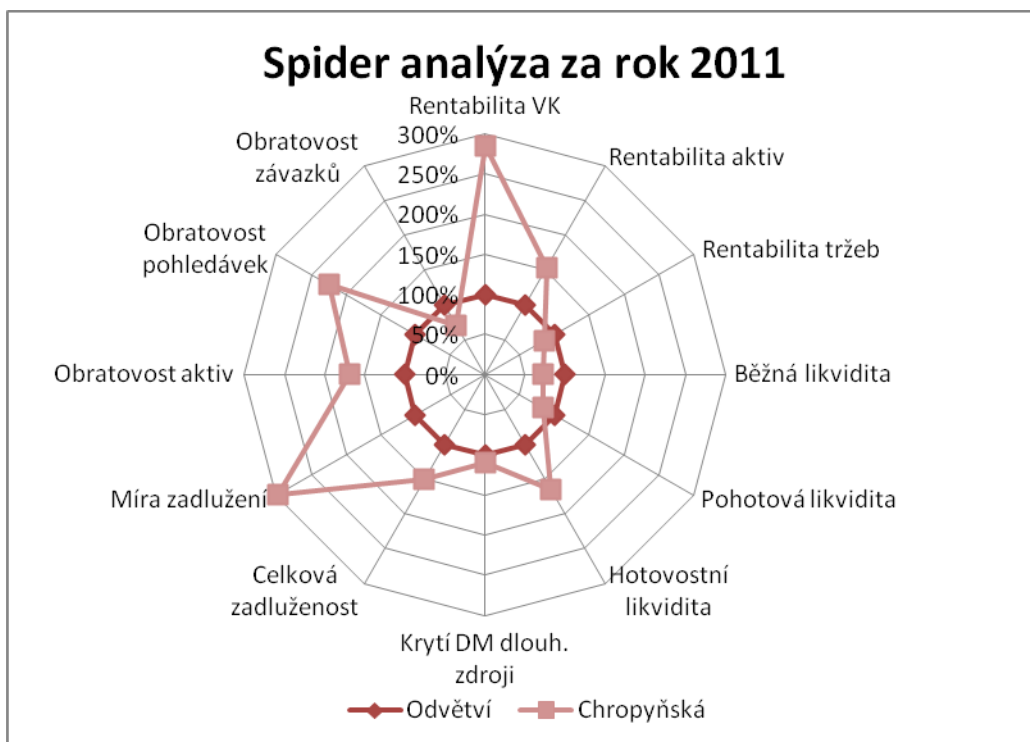
Pomocí spider analýzy bude provedeno srovnání výsledků důležitých poměrových ukazatelů. Z grafu je pak jasně vidět, v čem sledovaný podnik vyniká nebo naopak zaostává. Spider analýza je rovněž stručným shrnutím analýzy poměrových ukazatelů.

Tab. 20 Spider analýza za rok 2011 (vlastní zpracování)

2011	Ukazatel	Chropýňská strojírna	Odvětví
	Rentabilita vlastního kapitálu	31,56%	11,07%
Rentabilita	Rentabilita aktiv	10,02%	6,51%
	Rentabilita tržeb	5,47%	6,41%
	Běžná likvidita	1,17	1,62
Likvidita	Pohotovává likvidita	0,88	1,06
	Hotovostní likvidita	0,63	0,38
	Krytí DM dlouh. zdroji	1,67	1,52
Zadluženost	Celková zadluženost	75,38%	49,97%
	Míra zadlužení	3,06	1,03
	Obratovost aktiv	1,42	0,84
Aktivita	Obratovost pohledávek	7,29	3,26
	Obratovost závazků	2,27	3,18

Společnost Chropýňská strojírna vykazovala v roce 2011 podstatně lepší výsledky v ukazateli ROE a také v ROA, naopak o něco horší výsledek než v odvětví dosáhla u rentability tržeb. Horších výsledků Chropýňská dosahovala také v ukazatelích likvidity kromě hoto-

vostní likvidity, která ale byla zbytečně vysoká. Sledovaná společnost v mnohem větší míře používá cizí kapitál. Pouze z tohoto tvrzení však nelze určit, zda je to pro Chropyšskou nebo pro podniky v odvětví lepší nebo horší. V ukazatelích aktivity dosáhla sledovaná společnost lepší výsledky v obratovosti aktiv, kdy aktiva obrátí za rok téměř jeden a půlkrát, zatímco podnikům v odvětví se to nepovedlo v roce 2011 ani jednou. Dále má lepší výsledky v obratovosti pohledávek i závazků.



Obr. 6 Graf spider analýzy Chropyšské strojírnny (vlastní zpracování)

Poměrové ukazatele u Chropyšské strojírnny jsou v mnoha případech deformovány aktuálním stavem velkých rozpracovaných zakázek a jejich vlivem na jednotlivé účetní položky. Výkazy pak často obsahují různé anomálie bez náznaku dlouhodobějšího trendu.

9 PROJEKT TVORBY DLOUHODOBÉHO PLÁNU

Cílem práce je po analýze podnikání také navrhnout dlouhodobý plán, který by korespondoval se strategickými cíli podniku a nastítnit možnou podobu krátkodobého plánu.

Dlouhodobý plán je zpracován na období tří let a to od roku 2011 do roku 2013 a bude vyhotoven ve dvou variantách za pomoci programu Stratex R. První, základní by měla více odpovídat predikcím ekonomického i podnikového vývoje. Druhá počítá se zhoršením situace oproti základnímu plánu. Tyto varianty budou dále porovnány pomocí vybraných poměrových ukazatelů.

9.1 Předpoklady plánování

V základní variantě budou zohledněny dopředu plánované zakázky a také očekávaný vývoj na trhu, především zdražování surovin a energií. Tím, že společnost Chropyňská strojírna dodává větší celky investičního majetku, je časová náročnost přípravy projektu poměrně dlouhá. Objednané projekty s konkrétními termíny a sumami jsou do roku 2015. Netvoří sice většinou část plánované produkce, přesto však z jejich objemu lze vyčíst alespoň trend. V obrysech je dokonce několik velkých zakázek do roku 2020.

Hnací síly pozitivního vývoje jsou nutnost automobilek přicházet na trh s inovacemi, nové řady modely, tlak na zvyšování produktivity, snižování počtu pracovníků, tlak na automatizaci a robotizaci, velké série aut, přesun výroby ze západu na východ.

Cílem Chropyňské strojírně je vytvořit prosperující, trvale rostoucí společnost se zvětšující se platformou zákazníků.

Odbytové trhy

Nejvýznamnějšími odběrateli společnosti podnikající v automotive. Toto odvětví očekává trvalý růst tržeb, tedy alespoň tu část, která obchoduje s Chropyňskou strojírnou, koncernem Volkswagen AG. Lze očekávat, že Volkswagen Group se brzy stane největším automobilovým výrobcem nejen v evropském měřítku, ale i ve světovém. Rostoucí objem prodaných vozů je jedním z důvodů této teorie a existuje i předpoklad, že bude růst dále. Jako jeden z mála ustál globální recesi v zisku. Jen mírný pokles prodaných vozů v roce 2009 svědčí o konkurenceschopnosti jeho vozů. Volkswagen vlastní celou škálu automobilových značek, a pokrývá všechny segmenty. Výhodou je možnost spolupráce různých automobilek v rámci koncernu nebo dokonce použití stejných dílů u více značek, čímž vý-

razně šetří náklady. Volkswagen group nezanedbává ani ve slabších letech investice do kapitálového majetku a do výzkumu a vývoje. Tyto investice se vrací právě v podobě vysokých prodejů.

9.2 Varianta A

Investiční rozhodnutí

Chropyšská strojírna vychází ze seznamu požadavků jednotlivých divizí. Ty jsou schvalovány čtvrtletně vedením podle priority. Pro rok 2012 činila suma požadovaných investic asi 60 milionů korun, kromě toho je v plánu kolaudace rozestavěné svařovny financované z pojistného plnění po požáru haly v roce 2011. Ne všechny investice budou schváleny, a proto se předpokládá přesun investic v hodnotě téměř 21 milionů na další období. I v dalších obdobích má Chropyšská v plánu investovat do strojového vybavení.

Rozdělení zisku

Společnost Chropyšská strojírna z blíže nespecifikovaných, strategických důvodů neuvažuje o výplatě dividend, ale usiluje o co největší podíl vlastního jmění, veškerý nerozdělený zisk tedy bude směřován do vlastního kapitálu.

9.2.1 Výkaz zisku a ztráty

Hodnota tržeb v prvním roce plánu je založená spíše na objemu reálných objednávek než na predikci, respektive predikce je uzpůsobena údajům z obchodního plánu, který je už od prvních měsíců roku z 95 procent kapacity obsazen.

Podle tohoto plánu objednávek by v roce 2012 měly tržby vzrůst skokově téměř o 35 procent na 1 088 tis. Kč. Vzhledem k dlouhodobosti projektů se dále předpokládá, že v roce 2013 se tyto tržby ještě o 30 milionů zvýší. Předpokládá se, že zájem automobilek o produkty Chropyšské vydrží i v dalších letech, a tržby budou mít i nadále mírně rostoucí trend.

Aktivace má v podniku vedlejší úlohu, přesto se při rozvoji podniku s touto položkou počítá, každý rok by měla růst o deset procent.

Výkonová spotřeba

Spotřeba materiálu a energií vzroste úměrně k tržbám s přihlédnutím na rostoucí ceny elektřiny a ropy, které by měly růst do konce roku 2012, dále by mělo následovat mírné krátkodobější snížení. Dále je očekáván prudký nárůst spotřeby služeb. Toto navýšení souvisí s potřebou kooperativně zajišťovaných činností, jako je programování průmyslových robotů nebo složitější elektroinstalace. Vlivem sjednaného projektu v Rusku se dále očekává zvýšení nákladů na zajištění dopravy.

Osobní náklady

Společnost má za cíl každoroční růst mezd o 4 procenta. Růst mzdových nákladů však bude vyšší díky náboru nových zaměstnanců. Z důvodu dlouhodobých zakázek stoupne v roce 2012 průměrný počet zaměstnanců z 210 na 225. Většinu z nich budou tvořit dělnické profese, v menšině se počítá s technicko-hospodářskými pracovníky.

Změna sazeb sociálního a zdravotního pojištění by se v průběhu plánovaných let chystat neměla. Úměrně počtu pracovníků rostou také sociální náklady, které představují příspěvky na závodní stravování.

Odměny členům představenstva jsou plánovány v závislosti na výsledcích, respektive na růstu tržeb.

Odpisy

Účetní odpisy se nerovnájí daňovým. U stávajících investic byly odpisy převzaty z odpisového plánu společnosti. Dlouhodobý majetek je odepisován časovou metodou podle životnosti. V letech intenzivního investování po delší stagnaci nákupů dlouhodobého majetku tvoří tyto rozdíly nemalé částky.

Provozní výnosy a náklady

V budoucnosti se neplánuje s prodejem dlouhodobého majetku. Prodej přebytečného materiálu rovněž není prvořadý záměr, v posledních letech ale nebyl ztrátový, a proto je plánován podle spotřeby materiálu.

Ostatní provozní výnosy představující inventarizační přebytky či dotace na provoz. V roce 2011 byl v této položce zahrnut předpis pojistného plnění přes 16 milionů, vzniklého v důsledku požáru haly. S dalšími významnými částkami se neplánuje. Trend výnosů i ostatních nákladů bude jen mírně rostoucí.

Finanční výnosy a náklady

Výnosové úroky z bankovních účtů se mohou zdát jako zanedbatelná položka, jejich výše je stanovena úměrně zůstatku bankovních účtů. Nákladové úroky jsou velmi sledovaná veličina. Odráží jak velikost úvěrů, tak také riziko věřitele. Sazby úroků Chropyšské strojírný jsou závislé na plovoucích sazbách 1M PRIBOR u korunových úvěrů a 1M EURIBOR u úvěrů eurových. K těmto sazbám je přidělena ještě riziková marže banky odrážející bonitu klienta. Chropyšská strojírna má tyto přírázky na nízkých úrovních a využívání úvěrů je pro ni relativně levné. U korunového dlouhodobého úvěru činí tato marže 1,9% a u eurového 1,5%. U krátkodobých úvěrů se marže pohybuje okolo 1,3%. Krátkodobé úvěry v korunách mají podobu úvěrové linky. Proměnlivé sazby lze jen obtížně plánovat v současné ekonomické situaci, která je potopila k jejich naprostému minimu, a je nepravděpodobné, že by se dále ještě snižovaly. V plánu se počítá mírným nárůstem o půl až jedno procento meziročně. Pro dlouhodobý plán by však vliv pohyblivé sazby i v případě prudšího nárůstu neměl hrát významnější roli.

Ostatní finanční náklady a výnosy jsou tvořeny především kurzovými rozdíly vznikajícími při nákupu ale hlavně při prodeji. Budou se odvíjet od dosavadního rostoucího trendu od objemu tržeb. Vzhledem k tomu, že naprostá většina kontraktů je v eurech, nejedná se o malé položky. Ve vývoji je rovněž třeba zohlednit nové obchodní teritorium Rusko, značící větší potřebu zajišťovacích nástrojů platebního styku.

Výsledek hospodaření

Výsledek hospodaření vlivem náhlého zvýšení tržeb významně vzroste a bude růst až do roku 2014, kdy se očekává mírné oslabení poptávky a vyšší růst cen materiálu.

Daň z příjmů

Položka je dopočítána sazbou 19 procent. O její změně se neuvažuje. Položka zahrnuje také evidovanou odloženou daňovou pohledávku.

Tab. 21 Plánový výkaz zisku a ztráty – varianta A (základní)

		2012	2013	2014
I.	Tržby za prodej zboží	65	67	68
A.	Náklady vynaložené na prodané zboží	53	54	55
+	Obchodní marže	12	12	13
II.	Výkony	1 135 099	1 214 393	1 263 078
II.1.	Tržby za prodej vlast.výrobků a služeb	1 088 093	1 218 665	1 273 505
II.2.	Změna stavu vnitropod.zásob vl.výroby	44 381	-7 159	-13 602
II.3.	Aktivace	2 625	2 887	3 176

II.3.a.	- materiálu a služeb	2 625	2 887	3 176
II.3.b.	- dlouhodobého majetku	0	0	0
B.	Výkonová spotřeba	917 751	978 577	1 023 919
B.1.	Spotřeba materiálu a energie	746 932	799 217	839 178
B.2.	Služby	170 819	179 360	184 740
+	Přidaná hodnota	217 360	235 828	239 172
C.	Osobní náklady	117 753	122 616	127 501
C.1.	Mzdové náklady	84 963	88 361	91 896
C.2.	Odměny členům orgánů společnosti a družstva	2 309	2 586	2 702
C.3.	Náklady na sociální zabezpečení	28 887	30 043	31 244
C.4.	Sociální náklady	1 594	1 626	1 659
D.	Daně a poplatky	440	380	380
E.	Odpisy dlouhodobého majetku (DM)	18 873	21 956	21 085
III.	Tržby z prodeje dlouhod. majetku a materiálu	3 447	3 688	3 873
III.a.	- tržby z prodeje materiálu	3 447	3 688	3 873
III.b.	- tržby z prodeje dlouhod. majetku	0	0	0
F.	Zůstatková cena prod.dlouh.majetku a materiálu	1 554	1 662	1 745
VI.	Ostatní provozní výnosy	1 919	1 976	2 036
I.	Ostatní provozní náklady	2 263	2 376	2 495
*	Provozní výsledek hospodaření	81 844	92 503	91 875
VIII.	Tržby z prodeje cenných papírů a podílů	0	0	0
K.	Prodané cenné papíry a podíly	0	0	0
O.	Zúčtování oprav.položek do finančních nákladů	0	0	0
XIV.	Výnosové úroky	460	627	889
XIV.a.	- úroky z běžných účtů	460	627	889
P.	Nákladové úroky	3 211	5 201	5 480
XV.	Ostatní finanční výnosy	27 772	31 104	32 504
Q.	Ostatní finanční náklady	37 571	42 079	43 973
*	Finanční výsledek hospodaření	-12 550	-15 549	-16 061
S.	Daň z příjmů za běžnou činnost	13 604	15 113	14 918
S.1.	Daň z příjmů za běžnou činnost - splatná	14 720	15 674	15 428
S.2.	Daň z příjmů za běžnou činnost - odložená	-1 116	-562	-510
**	Výsledek hospodářský za běžnou činnost	55 689	61 841	60 896
XVII.	Mimořádné výnosy			
T.	Mimořádné náklady			
U.	Daň z příjmů z mimořádné činnosti	0	0	0
*	Mimořádný výsledek hospodaření	0	0	0
V.	Převod podílu na výsl.hosp. společníkům			
***	Výsledek hospodaření za účetní období	55 689	61 841	60 896
	Výsledek hospodaření před zdaněním	69 293	76 954	75 814

9.2.2 Rozvaha

Dlouhodobý majetek

Investice do dlouhodobého majetku proběhly, jak bylo plánováno výše. Z nedokončeného majetku se přesunula zkolaudovaná hala do položky stavby. Dále bylo plánováno ještě technické zhodnocení některých budov. Největší investice, asi 40 milionů korun tvořila nákup samostatných movitých věcí – strojního vybavení a dopravních prostředků. Dále byl nakoupen software za téměř 2,5 milionu korun.

Oběžná aktiva

V plánu je růst především zásob materiálu a také bude zaznamenán nárůst nedokončené výroby, to má své opodstatnění opět v dlouhodobosti zakázek. Počítá se se skokovým zvýšením o 40 procent, v pozdějších fázích prací na projektu bude mírně klesat. S výrobky na skladě se už dále neplánuje.

Pohledávky z obchodního styku jsou plánovány podle doby obratu. Peníze v pokladně mírně porostou.

Tab. 22 Plánová rozvaha – aktiva varianta A (vlastní zpracování)

		2012	2013	2014
	AKTIVA CELKEM	536 692	596 505	637 503
A.	Pohledávky za upsaný základní kapitál	0	0	0
B.	Dlouhodobý majetek	123 377	119 722	113 087
B.I.	Dlouhodobý nehmotný majetek	2 039	862	160
B.I.1.	Zřizovací výdaje	0	0	0
B.I.2.	Nehmotné výsledky výzkumu a vývoje	0	0	0
B.I.3.	Software	2 039	862	160
B.II.	Dlouhodobý hmotný majetek	121 200	118 722	112 789
B.II.1.	Pozemky	3 450	3 450	3 450
B.II.2.	Stavby	67 790	65 686	63 269
B.II.3.	Samostatné movité věci a soubory MV	49 960	49 586	46 070
B.II.6.	Jiný dlouhodobý hmotný majetek	0	0	0
B.II.7.	Nedokončený DHM	0	0	0
B.II.8.	Poskytnuté zálohy na DHM	0	0	0
B.II.9.	Oceňovací rozdíl k nabytému majetku	0	0	0
B.III.	Dlouhodobý finanční majetek	138	138	138
B.III.1.	Podíly v ovládaných a řízených osobách	0	0	0
B.III.7.	Poskytnuté zálohy na DFM	138	138	138
C.	Oběžná aktiva	413 314	476 783	524 416
C.I.	Zásoby	150 936	144 940	131 783

C.I.1.	Materiál	7 757	8 920	9 365
C.I.2.	Nedokončená výroba a polotovary	143 179	136 020	122 418
C.I.3.	Výrobky	0	0	0
C.II.	Dlouhodobé pohledávky	10 054	10 615	11 125
C.II.1.	Pohledávky z obchodních vztahů	9 820	9 820	9 820
C.II.8.	Odložená daňová pohledávka	234	795	1 305
C.III.	Krátkodobé pohledávky	99 191	110 579	81 824
C.III.1.	Pohledávky z obchodních vztahů	89 761	105 864	79 466
C.III.6.	Stát - daňové pohledávky	0	0	0
C.III.7.	Krátkodobé poskytnuté zálohy	9 430	4 715	2 358
C.III.8.	Dohadné účty aktivní	0	0	0
C.III.9.	Jiné pohledávky	0	0	0
C.IV.	Krátkodobý finanční majetek	153 134	210 649	299 684
C.IV.1.	Peníze	678	692	706
C.IV.2.	Účty v bankách	152 456	209 957	298 978
C.IV.3.	Krátkodobé cenné papíry a podíly	0	0	0
C.IV.4.	Požizovaný krátkodobý finanční majetek	0	0	0
D.	Časové rozlišení	0	0	0
D.I.1.	Náklady příštích období	0	0	0
D.I.2.	Komplexní náklady příštích období	0	0	0
D.I.3.	Příjmy příštích období	0	0	0

Vlastní kapitál

V předpokladech bylo zmíněno, že hospodářský výsledek minulého období se přesouvá do nerozděleného zisku. Fondy ze zisku zůstávají nezměněné. Vlastní kapitál tak poroste až na konečných 319 milionů.

Cizí zdroje

S vyšší potřebou materiálu porostou i závazky z obchodního styku, počítány jsou podle doby obratu. Sníží se rovněž dosud vysoké přijaté zálohy na zakázky. Na to konto prudce vzroste potřeba úvěrů. Chropyšská strojírna si na financování zakázky v Rusku vezme provozní a střednědobý úvěr, tento bude mít splatnost až v roce 2015.

Tab. 23 Plánová rozvaha – varianta A (vlastní zpracování)

		2012	2013	2014
	PASIVA CELKEM	536 692	596 505	637 503
A.	Vlastní kapitál	196 450	258 291	319 187
A.I.	Základní kapitál	10 000	10 000	10 000
A.I.1.	Základní kapitál	10 000	10 000	10 000
A.I.2.	Vlastní akcie a vlastní obchodní podíly	0	0	0

A.I.3.	Změny základního kapitálu	0	0	0
A.II.	Kapitálové fondy	0	0	0
A.III.	Fondy ze zisku	2 233	2 233	2 233
A.III.1.	Zákonný rezervní fond a nedělitelný fond	2 233	2 233	2 233
A.III.2.	Statutární a ostatní fondy	0	0	0
A.IV.	Výsledek hospodaření minulých let	130 109	184 309	246 150
A.IV.1.	Nerozdělený zisk minulých let	130 109	184 309	246 150
A.IV.2.	Neuhrazená ztráta minulých let	0	0	0
A.V.	Výsledek hospodaření běžného období	55 689	61 841	60 896
B.	Cizí zdroje	340 242	338 214	318 316
B.I.	Rezervy	0	0	0
B.II.	Dlouhodobé závazky	0	0	0
B.II.1.	Závazky z obchodních vztahů	0	0	0
B.II.10.	Odložený daňový závazek	0	0	0
B.III.	Krátkodobé závazky	159 106	172 078	177 180
B.III.1.	Závazky z obchodních vztahů	76 765	113 402	118 972
B.III.5.	Závazky k zaměstnancům	5 888	6 131	6 375
B.III.6.	Závazky ze sociálního zabezpečení a zdravotního poj.	3 616	3 761	3 911
B.III.7.	Stát - daňové závazky a dotace	7 128	2 674	231
B.III.8.	Krátkodobé přijaté zálohy	65 300	45 710	47 300
B.III.9.	Vydané dluhopisy	0	0	0
B.III.10.	Dohadné účty pasivní	374	363	352
B.III.11.	Jiné závazky	35	36	38
B.IV.	Bankovní úvěry a výpomoci	181 136	166 136	141 136
B.IV.1.	Bankovní úvěry dlouhodobé	66 136	66 136	51 136
B.IV.2.	Krátkodobé bankovní úvěry	115 000	100 000	90 000
B.IV.3.	Krátkodobé finanční výpomoci	0	0	0
C.	Časové rozlišení	0	0	0
C.I.1.	Výdaje příštích období	0	0	0
C.I.2.	Výnosy příštích období	0	0	0

9.2.3 Výkaz o peněžních tocích

Peněžní toky z investiční činnosti mají díky vysokým investicím záporné znaménko. Naopak u provozní činnosti dochází v letech 2012 a 2013 k úbytku provozních položek.

Tab. 24 Plánové Cash Flow – varianta A (vlastní zpracování)

		2 012	2 013	2 014
I	Stav peněžních prostředků na počátku období	251 541	153 134	210 649
Z	Účetní hospodářský výsledek bez odložené daně	54 573	61 280	60 386
A	ČISTÝ PENĚŽNÍ TOK Z BĚŽNÉ			

A.1	Úpravy o nepeněžní operace	19 774	21 944	21 074
A.1.1	Odpisy stálých aktiv	18 873	21 956	21 085
A.1.4	Změna zůstatků čas.roz. a dohad.úctů	901	-11	-11
A.1.5	Změna zůstatků opravných položek k stál.aktivům	0	0	0
A.1.6	Zisk (ztráta) z prodeje stálých aktiv	0	0	0
A.1.7	Zúčtování oceňovacích rozdílů z kap.účástí	0	0	0
A.2	Úpravy oběžných aktiv	-169 228	-7 409	37 025
A.2.1	Změna stavu pohledávek	80 884	377	20 381
A.2.2	Změna stavu krátk.závazků, běž.úvěrů a výpomocí	-125 287	-2 017	-4 887
A.2.3	Změna stavu zásob	-124 825	-5 770	21 531
A.2.4	Změna stavu krátk.finančního majetku	0	0	0
	Peněžní tok z provozní činnosti celkem	-94 880	75 815	118 485
B.1	Nabytí stálých aktiv	-38 867	-18 300	-14 450
B.1.1	Nabytí dlouhodobého hmotného majetku	-37 117	-17 800	-14 450
B.1.2	Nabytí dlouhodobého nehmotného majetku	-1 750	-500	0
B.1.3	Nabytí dlouhodobého finančního majetku	0	0	0
B.2	Výnosy z prodeje stálých aktiv	0	0	0
B.2.1	Výnosy z prodeje dlouhodobého HM a NM	0	0	0
B.2.2	Výnosy z prodeje dlouhodobého FM	0	0	0
B.3	Příjmy z vyplacených CP držených do splatnosti	0	0	0
B.4	Komplexní pronájem	0	0	0
B.4.1	Úhrada pohledávek z kompl. pronájmu			
B.4.2	Úhrada závazků z kompl.pronájmu			
	Peněžní tok z investiční činnosti celkem	-38 867	-18 300	-14 450
C.1	Změna stavu dlouhodobých závazků	35 340	0	-15 000
C.1.1	Zvýšení dlouhodobých úvěrů	35 340	0	0
C.1.2	Snížení dlouhodobých úvěrů	0	0	-15 000
C.1.6	Snížení ostatních dlouh.závazků	0	0	0
C.2	Zvýšení a snížení vlast. kapitálu z vyb.operací	0	0	0
C.2.6	Vyplacené dividendy a podíly na zisku	0	0	0
C.2.7	Vyplacení vlastního kapitálu společníkům	0	0	0
C.2.8	Odpis vlastních akcií	0	0	0
C.2.9	Ostatní výdaje ze zisku	0	0	0
	Peněžní tok z finanční činnosti celkem	35 340	0	-15 000
	Peněžní tok celkem	-98 407	57 515	89 035
	Vyrovňovací rozdíl	0	0	0
	Stav peněžních prostředků na konci období	153 134	210 649	299 684

9.3 Varianta B - pesimistická

Druhá varianta je zpracována se spíše pesimistickým výhledem. Promítne se v ní významněji zvýšení cen materiálu a energií, ale i tržby za prodané výrobky budou nižší než v první variantě, jednak vinou snížení poptávky po produktech podniku, tak i tlakem odběratelů na konečné ceny zakázek. Dá se tedy předpokládat, že se sníží přidaná hodnota.

Osobní náklady oproti první variantě budou růst jen o 3 nebo 2,5 procenta. Rovněž se neplánuje jen s pěti novými zaměstnanci.

Další změnou je zvýšení sazby úroku bankovních úvěrů. Její průměrná výše se zvedne na 4 procenta u dlouhodobých úvěrů a o půl procenta méně u krátkodobých.

Součástí předpokladů je, že odběratelé – automobiloví výrobci zpomalí rychlost splácení svých závazků vůči Chropyšské strojárně vinou poklesu jejich tržeb.

Vlivem menšího očekávaného zisku se sníží investiční výdaje oproti variantě A.

Tab. 25 Výkaz zisku a ztráty – varianta B (vlastní zpracování)

		2012	2013	2014
I.	Tržby za prodej zboží	65	65	66
A.	Náklady vynaložené na prodané zboží	53	53	54
+	Obchodní marže	12	12	12
II.	Výkony	1 050 441	1 017 734	1 043 692
II.1.	Tržby za prodej vlastních výrobků a služeb	1 023 133	1 033 364	1 045 764
II.2.	Změna stavu zásob vlastní činnosti	24 683	-18 517	-5 248
II.3.	Aktivace	2 625	2 887	3 176
B.	Výkonová spotřeba	851 995	830 184	838 486
B.1.	Spotřeba materiálu a energie	692 957	679 098	685 889
B.2.	Služby	159 038	151 086	152 597
+	Přidaná hodnota	198 458	187 562	205 218
C.	Osobní náklady	115 587	118 421	121 329
C.1.	Mzdové náklady	83 461	85 547	87 686
C.2.	Odměny členům orgánů společnosti	2 171	2 193	2 219
C.3.	Náklady na SP a ZP	28 377	29 086	29 813
C.4.	Sociální náklady	1 579	1 594	1 610
D.	Daně a poplatky	440	380	380
E.	Odpisy DHM a DNM	18 373	21 266	20 498
III.	Tržby z prodeje dlouhodobého majetku a materiálu	3 198	3 134	3 165
III.1	Tržby z prodeje dlouhodobého majetku	0	0	0
III.2	Tržby z prodeje materiálu	3 198	3 134	3 165
F.	Zůstatková cena prodaného dl. M.	1 441	1 412	1 427
F.1.	Zůstatková cena prodaného DM	0	0	0
F.2.	Prodaný materiál	1 441	1 412	1 427
G.	Změna stavu rezerv, OP v provozní oblasti	0	0	0
IV.	Ostatní provozní výnosy	959	988	1 018
H.	Ostatní provozní náklady	2 177	2 198	2 220
V.	Převod provozních výnosů	0	0	0
I.	Převod provozních nákladů	0	0	0
*	Provozní výsledek hospodaření	64 597	48 007	63 548

VI.	Tržby z prodeje cenných papírů a podílů	0	0	0
J.	Prodané cenné papíry a podíly	0	0	0
X.	Výnosové úroky	460	627	889
N.	Nákladové úroky	3 730	5 070	4 644
XI.	Ostatní finanční výnosy	26 114	26 375	26 691
O.	Ostatní finanční náklady	35 328	35 681	36 109
XII.	Převod finančních výnosů	0	0	0
P.	Převod finančních nákladů	0	0	0
*	Finanční výsledek hospodaření	-12 485	-13 749	-13 173
Q.	Daň z příjmů za běžnou činnost	10 314	6 926	9 993
Q.1.	- splatná	11 145	7 546	10 391
Q.2.	- odložená	-831	-620	-399
**	Výsledek hospodaření za běžnou činnost	41 798	27 332	40 382
XIII.	Mimořádné výnosy	0	0	0
R.	Mimořádné náklady	0	0	0
S.	Daň z příjmů z mimořádné činnosti	0	0	0
*	Mimořádný výsledek hospodaření	0	0	0
T.	Převod podílu na výsledku hospodaření společníkům	0	0	0
***	Výsledek hospodaření za účetní období	41 798	27 332	40 382
****	Výsledek hospodaření před zdaněním	52 112	34 258	50 375

Ve variantě je vzhledem k zadání dosaženo mnohem nižšího zisku při dosažení o mírně nižších tržeb než u varianty A.

Tab. 26 Plánová rozvaha aktiva – varianta B (vlastní zpracování)

		2012	2013	2014
	AKTIVA CELKEM	545 770	533 092	541 912
A.	Pohledávky za upsaný základní kapitál	0	0	0
B.	Dlouhodobý majetek	120 877	116 962	110 384
B.I.	Dlouhodobý nehmotný majetek	2 039	862	152
B.I.1.	Zřizovací výdaje	0	0	0
B.I.2.	Nehmotné výsledky výzkumu a vývoje	0	0	0
B.I.3.	Software	2 039	862	152
B.I.4.	Ocenitelná práva	0	0	0
B.I.5.	Goodwill (+/-)	0	0	0
B.I.6.	Jiný dlouhodobý nehmotný majetek	0	0	0
B.I.7.	Nedokončený dlouhodobý nehmotný majetek	0	0	0
B.I.8.	Poskytnuté zálohy na dlouhodobý nehmotný majetek	0	0	0
B.II.	Dlouhodobý hmotný majetek	118 700	115 962	110 094
B.II.1.	Pozemky	3 450	3 450	3 450
B.II.2.	Stavby	67 790	65 686	63 589
B.II.3.	Samostatné movité věci a soubory movitých věcí	47 274	46 640	42 869

B.II.4.	Pěstitelské celky trvalých porostů	0	0	0
B.II.5.	Základní stádo a tažná zvířata	0	0	0
B.II.6.	Jiný dlouhodobý hmotný majetek	0	0	0
B.II.7.	Nedokončený dlouhodobý hmotný majetek	0	0	0
B.II.8.	Poskytnuté zálohy na dlouhodobý hmotný majetek	186	186	186
B.II.9.	Oceňovací rozdíl k nabytému majetku	0	0	0
B.III.	Dlouhodobý finanční majetek	138	138	138
C.	Oběžná aktiva	424 893	416 131	431 528
C.I.	Zásoby	134 399	118 065	113 472
C.I.1.	Materiál	10 917	13 101	13 756
C.I.2.	Nedokončená výroba a polotovary	123 430	104 916	99 670
C.I.3.	Výrobky	51	49	46
C.I.5.	Zboží	0	0	0
C.II.	Dlouhodobé pohledávky	9 820	10 389	10 788
C.II.1.	Pohledávky z obchodních vztahů	9 820	9 820	9 820
C.II.8.	Odložená daňová pohledávka	0	569	968
C.III.	Krátkodobé pohledávky	105 758	102 047	84 312
C.III.1.	Pohledávky z obchodních vztahů	96 308	93 641	81 923
C.III.5.	Sociální zabezpečení a zdravotní pojištění	0	0	0
C.III.6.	Stát - daňové pohledávky	0	3 666	0
C.III.7.	Krátkodobé poskytnuté zálohy	9 430	4 715	2 358
C.III.8.	Dohadné účty aktivní	0	0	0
C.III.9.	Jiné pohledávky	20	25	31
C.IV.	Krátkodobý finanční majetek	174 916	185 629	222 956
C.IV.1.	Peníze	678	692	706
C.IV.2.	Účty v bankách	174 238	184 938	222 251
C.IV.3.	Krátkodobé cenné papíry a podíly	0	0	0
C.IV.4.	Požizovaný krátkodobý finanční majetek	0	0	0
D.	Časové rozlišení	0	0	0
D.I.1.	Náklady příštích období	0	0	0

Tab. 27 Plánová rozvaha – varianta B (vlastní zpracování)

	PASIVA CELKEM	545 770	533 092	541 912
A.	Vlastní kapitál	182 559	209 892	250 274
A.I.	Základní kapitál	10 000	10 000	10 000
A.I.1.	Základní kapitál	10 000	10 000	10 000
A.I.2.	Vlastní akcie a vlastní obchodní podíly	0	0	0
A.I.3.	Změny základního kapitálu	0	0	0
A.II.	Kapitálové fondy	0	0	0
A.II.1.	Emisní ažio	0	0	0
A.II.2.	Ostatní kapitálové fondy	0	0	0
A.II.3.	Oceňovací rozdíly z přecenění majetku a závazků	0	0	0
A.II.4.	Oceňovací rozdíly z přecenění při přeměnách	0	0	0

A.III.	Fondy ze zisku	2 233	2 233	2 233
A.III.1.	Zákonný rezervní fond a nedělitelný fond	2 233	2 233	2 233
A.III.2.	Statutární a ostatní fondy	0	0	0
A.IV.	Výsledek hospodaření minulých let	128 528	170 326	197 751
A.IV.1.	Nerozdělený zisk minulých let	128 528	170 326	197 751
A.IV.2.	Neuhrazená ztráta minulých let	0	0	0
A.V.	Výsledek hospodaření běžného účetního období	41 798	27 332	40 382
B.	Cizí zdroje	363 210	323 201	291 638
B.I.	Rezervy	0	0	0
B.I.1.	Rezervy podle zvláštních předpisů	0	0	0
B.I.2.	Rezerva na důchody a podobné závazky	0	0	0
B.I.3.	Rezerva na daň z příjmu	0	0	0
B.I.4.	Ostatní rezervy	0	0	0
B.II.	Dlouhodobé závazky	51	0	0
B.II.1.	Závazky z obchodních vztahů	0	0	0
B.II.10.	Odložený daňový závazek	51	0	0
B.III.	Krátkodobé závazky	182 023	182 065	188 502
B.III.1.	Závazky z obchodních vztahů	168 731	172 105	177 268
B.III.2.	Závazky - ovládající a řízené osoby	0	0	0
B.III.3.	Závazky - podstatný vliv	0	0	0
B.III.4.	Závazky ke společníkům, členům družstva a k účastníkům sdružení	0	0	0
B.III.5.	Závazky k zaměstnancům	5 779	5 919	6 066
B.III.6.	Závazky ze sociálního zabezpečení a zdravotního pojištění	3 552	3 641	3 732
B.III.7.	Stát - daňové závazky a dotace	3 552	0	1 046
B.III.8.	Krátkodobé přijaté zálohy	0	0	0
B.III.9.	Vydané dluhopisy	0	0	0
B.III.10.	Dohadné účty pasivní	374	363	352
B.III.11.	Jiné závazky	35	36	38
B.IV.	Bankovní úvěry a výpomoci	181 136	141 136	103 136
B.IV.1.	Bankovní úvěry dlouhodobé	66 136	66 136	36 136
B.IV.2.	Krátkodobé bankovní úvěry	115 000	75 000	67 000
B.IV.3.	Krátkodobé finanční výpomoci	0	0	0
C.	Časové rozlišení	0	0	0
C.I.1.	Výdaje příštích období	0	0	0
C.I.2.	Výnosy příštích období	0	0	0

Z následujícího grafu je vidět, že finanční prostředky stále rostou, což není příliš dobrým znamením a svědčí o nehospodárnosti.

Tab. 28 Výkaz cash flow – varianta B (vlastní zpracování)

		2012	2013	2014
I	Stav peněžních prostředků na počátku období	251 541	174 916	185 629
Z	Účetní hospodářský výsledek bez odložené daně	40 968	26 712	39 983
A	ČISTÝ PENĚŽNÍ TOK Z BĚŽNÉ ČINNOSTI			
A.1	Úpravy o nepeněžní operace	19 274	21 254	20 487
A.1.1	Odpisy stálých aktiv	18 373	21 266	20 498
A.1.2	Odpis opravné položky k úplatné maj.	0	0	0
A.1.3	Změna zůstatků rezerv (bez ODZ)	0	0	0
A.1.4	Změna zůstatků čas.roz. a dohad.účtů	901	-11	-11
A.2	Úpravy oběžných aktiv	-136 340	-19 903	20 777
A.2.1	Změna stavu pohledávek	-4 116	3 711	17 735
A.2.2	Změna stavu krátk.závazků, běž.úvěrů a výpomocí	-102 369	-39 947	-1 551
A.2.3	Změna stavu zásob	-29 855	16 334	4 593
A.2.4	Změna stavu krátk.finančního majetku	0	0	0
	Peněžní tok z provozní činnosti celkem	-76 098	28 064	81 247
B	INVESTIČNÍ ČINNOST			
B.1	Nabytí stálých aktiv	-35 867	-17 350	-13 920
B.1.1	Nabytí dlouhodobého hmotného majetku	-34 117	-16 850	-13 400
B.1.2	Nabytí dlouhodobého nehmotného majetku	-1 750	-500	-520
B.1.3	Nabytí dlouhodobého finančního majetku	0	0	0
	Peněžní tok z investiční činnosti celkem	-35 867	-17 350	-13 920
C	FINANČNÍ ČINNOST			
C.1	Změna stavu dlouhodobých závazků	35 340	0	-30 000
C.1.1	Zvýšení dlouhodobých úvěrů	35 340	0	0
C.1.2	Snížení dlouhodobých úvěrů	0	0	-30 000
C.2	Zvýšení a snížení vlast. kapitálu z vyb.operací	0	0	0
C.2.1	Změny základního kapitálu	0	0	0
	Peněžní tok z finanční činnosti celkem	35 340	0	-30 000
	Peněžní tok celkem	-76 625	10 714	37 327
	Vyrovňovací rozdíl	0	0	0
	Stav peněžních prostředků na konci období	174 916	185 629	222 956

9.4 Návrh krátkodobého finančního plánu

Na základě informací o vývoji čtvrtletních tržeb jsem k variantě A vytvořila plánovou výsledekovku, která kumulativně sčítá nákladové a výnosové položky.

Tab. 29 Plánová výsledekovka - varianta A (vlastní zpracování)

VÝKAZ ZISKU A ZTRÁTY (v tis. Kč)	2012	I. Q.	II. Q.	III. Q.	IV. Q.
----------------------------------	------	-------	--------	---------	--------

II.	Výkony	1 135 099	144 385	484 006	824 990	1 134 990
II. 1.	Tržby za prodej vlastních výrobků a služeb	1 088 093	138 405	463 963	790 826	1 087 985
II. 2.	Změna stavu zásob vlastní činnosti	47 005	5 979	20 043	34 163	47 005
B.	Výkonová spotřeba	917 751	116 738	391 329	667 021	917 751
B. 1.	Spotřeba materiálu a energie	746 932	95 010	318 492	542 870	746 858
B. 2.	Služby	170 819	21 728	72 837	124 151	170 819
+	Přidaná hodnota	217 360	27 647	92 677	157 968	217 239
C.	Osobní náklady	117 753	29 635	59 269	88 904	118 539
C. 1.	Mzdové náklady	87 272	21 818	43 636	65 454	87 272
C. 2.	Náklady na sociální zabezpečení a zdr. Poj.	28 887	7 418	14 836	22 254	29 672
C. 3.	Sociální náklady	1 594	399	797	1 196	1 594
D.	Daně a poplatky	440	100	210	320	440
E.	Odpisy DHM a DNM	18 873	3 976	8 158	15 766	18 848
III.	Tržby z prodeje DM a materiálu	3 447	689	2 068	3 102	3 447
III. 1.	Tržby z prodeje DM		0	0	0	0
III. 2.	Tržby z prodeje materiálu	3 447	689	2 068	3 102	3 447
F.	Zůstatková cena prodaného DM a materiálu	1 554	303	910	1 380	1 554
F. 1.	Zůstatková cena prodaného DM	0	0	0	0	0
F. 2.	Prodaný materiál	1 554	303	910	1 380	1 554
G.	Změna spravných položek v provozní oblasti	0				3 013
IV.	Ostatní provozní výnosy	1 919	244	818	1 395	1 919
H.	Ostatní provozní náklady	2 263	288	965	1 645	2 263
*	Provozní výsledek hospodaření	81 844	-5 722	26 051	54 450	77 948
X.	Výnosové úroky	460	0	0	0	55
N.	Nákladové úroky	3 211	1 092	2 569	2 569	2 586
XI.	Ostatní finanční výnosy	27 772	3 533	11 842	20 185	27 769
O.	Ostatní finanční náklady	37 571	4 779	16 020	27 307	37 567
*	Finanční výsledek hospodaření	-12 550	-2 338	-6 747	-9 691	-12 329
Q.	Daň z příjmu za běžnou činnost	13 604				13 604
Q. 1.	Splatná	14 720				14 720
Q. 2.	Odložená	-1 116				-1 116
**	VH za běžnou činnost	55 689	-8 060	19 304	44 760	52 016
***	VH za účetní období	55 689	-8 060	19 304	44 760	52 016
****	VH před zdaněním	69 263	-8 060	19 304	44 760	65 620

9.5 Hodnocení variant dlouhodobého plánu

Z následující tabulky je patrné, že se v obou případech povedlo minimalizovat dobu obratu závazků. Stalo se tak díky tomu, že v prvním roce plánu se počítalo jen minimálním stavem přijatých záloh. I ostatní ukazatele se optimalizovaly.

Tab. 30 Ukazatele aktivity dlouhodobého plánu (vlastní zpracování)

Varianta A	2012	2013	2014
Doba obratu zásob z tržeb (dny)	49,94	42,82	37,25
Doba obratu pohledávek z tržeb	35,81	35,80	26,28
Doba obratu závazků z tržeb (dny)	90,69	80,37	75,52
Obrat celkových aktiv z tržeb	2,04	2,04	2,00
Varianta B			
Doba obratu zásob z tržeb (dny)	47,29	41,13	39,06
Doba obratu pohledávek z tržeb (dny)	40,67	39,17	32,73
Doba obratu závazků z tržeb (dny)	104,5	89,56	87,95
Obrat celkových aktiv z tržeb	1,87	1,94	1,93

V tabulce zadluženosti je vidět, jak výrazně se oproti roku 2011 snížila zadluženost. Je to následek zanechání celého zisku ve vlastním kapitálu. V roce 2014 už podle plánu varianty A bude převyšovat vlastní kapitál nad cizím, a to byl jeden z cílů.

Tab. 31 Ukazatele zadluženosti dlouhodobého plánu (vlastní zpracování)

Varianta A	2012	2013	2014
Celková zadluženost	63,99%	56,69%	49,93%
Míra zadluženosti	1,77	1,31	1
Úrokové krytí	22,58	15,79	14,83
Krytí DM vlastním kapitálem	1,6	2,16	2,82
Varianta B			
Celková zadluženost	66,55%	60,62%	53,81%
Míra zadluženosti	1,99	1,54	1,16
Úrokové krytí	14,97	7,75	11,84
Krytí DM vlastním kapitálem	1,51	1,79	2,68

Ukazatele rentability jsou to, co každého investora zajímá. U varianty A se rentabilita tržeb drží na velmi pěkných pěti procentech. Snížením dluhového kapitálu ovšem klesla rentabi-

lita vlastního kapitálu. Přesto jsou ale její hodnoty na velmi dobré úrovni. Ani varianta B nezaznamenala výrazný propad, přestože v ní významně rostou ceny materiálu a surovin.

Tab. 32 Ukazatele rentability dlouhodobého plánu (vlastní zpracování)

Varianta A	2012	2013	2014
Rentabilita tržeb	5,11%	5,07%	4,78%
Rentabilita úplatného kapitálu	19,45%	19,35%	17,66%
Rentabilita VK	28,09%	23,94%	19,07%
Rentabilita celkového kapitálu	13,63%	13,77%	12,75%
Varianta B			
Rentabilita tržeb	4,08%	2,65%	3,86%
Rentabilita úplatného kapitálu	15,35%	11,02%	15,56%
Rentabilita VK	22,89%	13,02%	16,12%
Rentabilita celkového kapitálu	10,23%	7,37%	10,15%

Lepší variantou je pochopitelně varianta A, avšak ani varianta B neskončila v negativních hodnotách. Byl splněn cíl zvýšení stability růstem hodnoty vlastního kapitálu a snižování přijatých záloh.

10 NÁVRHY A DOPORUČENÍ

Společnost Chropyšská strojírna se vydala cestou úzké specializace a orientace výroby na automobilový průmysl. To by se v horizontu desetiletí nemuselo projevit jako úplně správná volba. Vinou úzkého zaměření by v budoucnu mohlo dojít k zaškatulkování Chropyšské jako výrobce zařízení výhradně pro automobilový průmysl a tím by mohla přicházet o příležitost uplatnění v jiných odvětvích.

Důvod, proč Chropyšská strojírna nekopíruje vývoj odvětví nebo i české ekonomiky obecně, bude pravděpodobně ten, že našli mezeru na trhu v podobě velkých investičních projektů převážně do automobilového průmyslu. To lze označit za riskantní krok, ale společnosti se podařilo roky recese ustát v kladných hodnotách. Dalším plusem je rovněž provedená restrukturalizace firmy v roce 2007.

Společnost vlastní certifikáty ISO 9001:2009 a ISO a ISO 14001:2005 zaměřený na zlepšování životního prostředí. Usiluje rovněž o certifikát ISO určený pro dodavatele do automobilového průmyslu, což pokud se tak podaří, bude další výhodou. Neustálé zdokonalování a zlepšování systému kvality přináší celé společnosti konkurenceschopnost, upevnění a posílení postavení na trhu a tím možnost dalšího rozvoje a ekonomického růstu v oboru svého podnikání.

Chropyšská strojírna správně usiluje o zvyšování vlastního kapitálu. Při zakázkách v hodnotě přes půl miliardy korun je poměrně riskantní profinancování z cizích zdrojů. Cena projektu je mnohdy vyšší než bilanční suma. S vysokými cizími zdroji v podobě úvěrů a přijatých záloh vzniká na bankovních účtech velký přebytek, který zůstává mnohdy nevyužitý.

Chropyšská strojírna by se také měla snažit vyhledávat nové zákazníky, podíl 90% tržeb na deset největších zákazníků nestaví podnik do role, kdy by mohla diktovat podmínky.

Dále by měla během sjednávání zakázek více využívat instrumentů řízení rizika. Zvláště u dlouhodobých třeba dvouletých projektů, mohou kurzové ztráty značně narůst, přestože se očekává spíše oslabování koruny vůči euru.

ZÁVĚR

Cílem práce bylo vypracování dlouhodobého plánu společnosti Chropyňská strojírna, a.s. ve variantním provedení doplněného o nástin možného krátkodobého plánu k jedné z variant. Plán měl vycházet ze strategie a vize společnosti a měl by pomáhat jejich dosažení.

První část byla věnovaná teorii strategického a finančního plánování. Druhá část začíná představením společnosti a jejího výrobního programu. Poté následovala analýza postavení společnosti na trhu a v odvětví a zkrácená finanční analýza. Bylo zjištěno, hlavním důvodem výkyvů a nestability podniku Chropyňská strojírna, a.s. jsou velké stavebně montážní projekty svařovacích linek.

Projektová část začíná zadáním předpokladů plánování a cílů podniku, jde o zvýšení vlastního kapitálu na úkor dluhového, zvýšení likvidity a stability. První rok plánu se odvíjí od plánu objednávek Chropyňské strojírně, a dochází tedy ke skokovému zvýšení tržeb a v případě varianty A i zisku. Varianta A rovněž počítá s vyššími investicemi a lze tedy předpokládat, že pozitivní vývoj takhle nastaveného scénáře bude pokračovat.

SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY

Monografie:

ČECHOVÁ, Alena, c2006. *Manažerské účetnictví*. Vyd. 1. Brno: Computer Press. ISBN 80-251-1124-5.

DEDOUCHOVÁ, Marcela, 2001. *Strategie podniku*. 1. vyd. Praha: C. H. Beck. Pro praxi. ISBN 80-7179-603-4.

FOTR, Jiří, 1999. *Podnikatelský plán a investiční rozhodování: finanční analýza v řízení firmy*. 2.přepr. a dopl.vyd. Praha: Grada Publishing,. ISBN 80-716-9812-1.

FOTR, Jiří, 1999. *Strategické finanční plánování*. 1. vyd. Praha: Grada. Manažer. ISBN 80-7169-694-3.

GRÜNWARD, R.; HOLEČKOVÁ, 2007.J. *Finanční analýza a plánování podniku*. Praha : Ekopress.

KISLINGEROVÁ, Eva a kol., 2004. *Manažerské finance*. 1. vyd. Praha: C. H. Beck. Beckova edice ekonomie. ISBN 8071798029.

KORÁB, Vojtěch. *Podnikatelský plán*. Vyd. 1. Brno: Computer Press, c2007, 216 s. ISBN 78-80-251-1605-0.

PAVELKOVÁ, Drahomíra a Adriana KNÁPKOVÁ, 2005. *Výkonnost podniku z pohledu z finančního manažera*. 2. aktualizované a doplněné vydání. Praha: Linde. ISBN 978-80-86131-85-6.

RŮČKOVÁ, Petra, 2010. *Finanční analýza: metody, ukazatele, využití v praxi*. 3. rozšířené vydání. Praha: Grada. Finanční řízení. ISBN 978-80-247-3308-1.

REŽŇÁKOVÁ, Mária, 2010. *Řízení platební schopnosti podniku: řízení platební schopnosti ... a praktických aplikací*. 1. vyd. Praha: Grada publishing, 191 s. Prosperita firmy. ISBN 978-80-247-3441-5.

SEDLÁČEK, Jaroslav, 2011. *Finanční analýza podniku*. 2. aktualizované vydání. Brno: Computer Press. ISBN 978-80-251-3386-6.

SEDLÁČEK, Jaroslav, 2001. *Účetní data v rukou manažera: finanční analýza v řízení firmy*. 2. dopl. vyd. Praha: Computer Press, ix, 220 s. ISBN 80-722-6562-8.

Elektronické zdroje:

Automobilový průmysl: Kam spěje?. *Investujeme.cz* [online]. 2010 [cit. 2012-08-12]. Dostupné z: <http://www.investujeme.cz/automobilovy-prumysl-kam-speje/>

Eastern Europe: Automotive outlook. *Economist Intelligence Unit* [online]. 2011 [cit. 2012-08-12]. Dostupné z:

http://viewswire.eiu.com/index.asp?layout=ib3Article&article_id=1178373702&pubtypeid=1112462496&country_id=1030000303&fs=true

Okres Kroměříž: ČSÚ ve Zlíně. KRAJSKÁ SPRÁVA ČSÚ VE ZLÍNĚ, 12. 4. 2012. *Czso.cz* [online]. 2012, [cit. 2012-07-22]. Dostupné z: http://www.czso.cz/xz/redakce.nsf/i/okres_kromeriz

Mpo.cz: Finanční analýza podnikové sféry za první pololetí 2011 [online]. ©2012, [cit. 2012-7-20]. Dostupné z: <http://www.mpo.cz/dokument102021.html>

MPO Panorama: Panorama zpracovatelského průmyslu ČR 2010, 23. 2. 2012, 2012. MINISTERSTVO PRŮMYSLU A OBCHODU. *Mpo.cz* [online]. [cit. 2012-06-12]. Dostupné z: <http://www.mpo.cz/dokument102273.html>

Výdaje na vědu a výzkum se v ČR 2,3 krát zvýšily. *Budoucnost profesí*. 2011. Dostupné z: http://budoucnostprofesi.cz/aktuality.html/11_411-vydaje-na-vedu-a-vyzkum-se-v-cr-2-3-krat-zvysily

SEZNAM POUŽITÝCH SYMBOLŮ A ZKRATEK

CZ - NACE Odvětvová klasifikace oborů

ChS Chropyňská strojírna, a.s.

SEZNAM OBRÁZKŮ

Obr. 1 Organizační struktura Chropyněské strojírný, a.s. (vlastní zpracování dle interních materiálů)	27
Obr. 2 Rozdělení tržeb v roce 2011 (vlastní zpracování)	30
Obr. 3 Podíly na tržbách v rámci CZ-Nace 28 (MPO, 2011)	31
Obr. 4 SWOT analýza (vlastní zpracování dle interních materiálů)	36
Obr. 5 Vývoj kategorií zisku (vlastní zpracování).....	44
Obr. 6 Graf spider analýzy Chropyněské strojírný (vlastní zpracování).....	53

SEZNAM TABULEK

Tab. 1 Procentuální rozbor položek aktiv (vlastní zpracování).....	37
Tab. 2 Procentuální rozbor položek pasív (vlastní zpracování)	38
Tab. 3 Vývojové tendence aktiv (vlastní zpracování)	40
Tab. 4 Vývojové trendy pasív (vlastní zpracování).....	41
Tab. 5 Vývojové trendy položek výnosů a nákladů (vlastní zpracování).....	42
Tab. 6 Hospodářský výsledek (2007 až 2011) v tis. Kč (vlastní zpracování)	43
Tab. 7 Kategorie zisku CHS,a.s. (vlastní zpracování).....	44
Tab. 8 Vývoj čistého pracovního kapitálu (vlastní zpracování).....	45
Tab. 9 Ukazatelé likvidity Chropyňská strojírna (vlastní zpracování).....	45
Tab. 10 Ukazatele likvidity CZ-NACE 28 (MPO, 2011 a 2012)	45
Tab. 11 Ukazatele aktivity CHS, a.s. (vlastní zpracování).....	46
Tab. 12 Ukazatele aktivity CZ-NACE 28 (MPO, 2011 a 2012).....	46
Tab. 13 Ukazatele zadluženosti CHS, a.s. (vlastní zpracování)	47
Tab. 14 Ukazatele zadluženosti v odvětví (MPO, 2011 a 2012)	48
Tab. 15 Ukazatel multiplikátoru VK (vlastní zpracování)	49
Tab. 16 Ukazatele rentability ChS, a.s. (vlastní zpracování).....	49
Tab. 17 Ukazatele rentability v odvětví (MPO, 2011 a 2012).....	50
Tab. 18 Ostatní poměrové ukazatele (vlastní zpracování).....	50
Tab. 19 Ostatní ukazatele v odvětví (MPO, 2011 a 2012)	52
Tab. 20 Spider analýza za rok 2011 (vlastní zpracování).....	52
Tab. 21 Plánový výkaz zisku a ztráty – varianta A (základní)	57
Tab. 22 Plánová rozvaha – aktiva varianta A (vlastní zpracování)	59
Tab. 23 Plánová rozvaha – varianta A (vlastní zpracování).....	60
Tab. 24 Plánové Cash Flow – varianta A (vlastní zpracování)	61
Tab. 25 Výkaz zisku a ztráty – varianta B (vlastní zpracování).....	63
Tab. 26 Plánová rozvaha aktiva – varianta B (vlastní zpracování)	64
Tab. 27 Plánová rozvaha – varianta B (vlastní zpracování)	65
Tab. 28 Výkaz cash flow – varianta B (vlastní zpracování).....	67
Tab. 29 Plánová výsledkovka - varianta A (vlastní zpracování).....	67
Tab. 30 Ukazatele aktivity dlouhodobého plánu (vlastní zpracování)	69
Tab. 31 Ukazatele zadluženosti dlouhodobého plánu (vlastní zpracování)	69

Tab. 32 Ukazatele rentability dlouhodobého plánu (vlastní zpracování)..... 70

SEZNAM PŘÍLOH

PŘÍLOHA P I: NÁZEV PŘÍLOHY