

Projekt tvorby dlouhodobého a krátkodobého finančního plánu společnosti Edwards, s.r.o.

Bc. Lucie Krenová

Diplomová práce
2013



Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně
Fakulta managementu a ekonomiky

Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně
Fakulta managementu a ekonomiky
Ústav financí a účetnictví
akademický rok: 2012/2013

ZADÁNÍ DIPLOMOVÉ PRÁCE

(PROJEKTU, UMĚLECKÉHO DÍLA, UMĚLECKÉHO VÝKONU)

Jméno a příjmení: **Bc. Lucie Krenová**
Osobní číslo: **M11545**
Studijní program: **N6202 Hospodářská politika a správa**
Studijní obor: **Finance**
Forma studia: **kombinovaná**

Téma práce: **Projekt tvorby dlouhodobého a krátkodobého finančního plánu společnosti Edwards, s.r.o.**

Zásady pro vypracování:

Úvod

I. Teoretická část

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

II. Praktická část

- Charakterizujte podnik a proveďte analýzu jeho hospodaření.
- Na základě provedené analýzy vypracujte projekt dlouhodobého a krátkodobého finančního plánu.
- Zhodnoťte navržené plány a zpracujte závěrečná doporučení pro podnik.

Závěr

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

Seznam odborné literatury:

- DLUHOŠOVÁ, Dana. Finanční řízení a rozhodování podniku: analýza, investování, oceňování, riziko, flexibilita. 3., rozš. vyd. Praha: Ekopress, 2010. 225 s. ISBN 978-80-86929-68-2.
- FOTR, Jiří. Strategické finanční plánování. 1.vyd. Praha: Grada Publishing, 1999. 149 s. ISBN 80-716-9694-3.
- GRÜNWARD, Rolf. Finanční analýza a plánování podniku. Vyd. 1. Praha: Ekopress, 2007. 318 s. ISBN 978-80-86929-26-2.
- MARINIČ, Pavel. Plánování a tvorba hodnoty firmy. 1. vyd. Praha: Grada, 2008. 232 s. ISBN 978-80-247-2432-4.
- PAVELKOVÁ, Drahomíra a Adriana KNÁPKOVÁ. Výkonnost podniku z pohledu finančního manažera. 2., aktualiz. a dopl. vyd. Praha: Linde, 2009. 333 s. ISBN 978-80-86131-85-6.

Vedoucí diplomové práce: **Ing. Eva Kramná**
Ústav financí a účetnictví

Datum zadání diplomové práce: **22. února 2013**

Termín odevzdání diplomové práce: **2. května 2013**

Ve Zlině dne 22. února 2013

prof. Dr. Ing. Drahomíra Pavelková
děkanka



prof. Dr. Ing. Drahomíra Pavelková
ředitel ústavu

PROHLÁŠENÍ AUTORA BAKALÁŘSKÉ/DIPLOMOVÉ PRÁCE

Beru na vědomí, že:

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

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

- (1) Vysoká škola nevýdělečně zveřejňuje disertační, diplomové, bakalářské a rigorózní práce, u kterých proběhla obhajoba, včetně posudků oponentů a výsledku 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 též nejméně pět pracovních dnů před konáním obhajoby zveřejněny k nahlázení veřejnosti v místě určeném vnitřním předpisem vysoké školy nebo není-li tak určeno, v místě pracoviště vysoké školy, kde se má konat obhajoba práce. Každý si může ze zveřejněné práce pořizovat na své náklady výpisy, opisy nebo rozmnoženiny.
- (3) Platí, že odevzdáním práce autor souhlasí se zveřejněním své práce podle tohoto zákona, bez ohledu na výsledek obhajoby.

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

- (3) Do práva autorského také nezasahuje škola nebo školské či vzdělávací zařízení, užije-li nikoli za účelem 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 vzdělávacího zařízení (školní dílo).

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

- (1) Škola nebo školské či vzdělávací zařízení mají za obvyklých podmínek právo na uzavření licenční smlouvy o užití školního díla (§ 35 odst. 3). Odpírá-li autor takového díla udělit svolení bez vážného důvodu, mohou se tyto osoby domáhat nahrazení chybějícího projevu jeho vůle u soudu. Ustanovení § 35 odst. 3 zůstává nedotčeno.

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

Prohlašuji, že:

- jsem bakalářskou/diplomovou práci zpracoval/a samostatně a použité informační zdroje jsem citoval/a;
- odevzdaná verze bakalářské/diplomové práce a verze elektronická nahraná do IS/STAG jsou totožné.

Ve Zlíně

.....

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

(2) *Není-li sjednáno jinak, může autor školního díla své dílo užít či poskytnout jinému licenci, není-li to v rozporu s oprávněnými zájmy školy nebo školského či vzdělávacího zařízení.*

(3) *Škola nebo školské či vzdělávací zařízení jsou oprávněny požadovat, aby jim autor školního díla z výtěžku jím dosaženého v souvislosti s užitím díla či poskytnutím licence podle odstavce 2 přiměřeně přispěl na úhradu nákladů, které na vytvoření díla vynaložily, a to podle okolností až do jejich skutečné výše; přitom se přihlédne k výši výtěžku dosaženého školou nebo školským či vzdělávacím zařízením z užití školního díla podle odstavce 1.*

ABSTRAKT

Diplomová práce se zabývá problematikou sestavení dlouhodobého a krátkodobého finančního plánu společnosti Edwards, s.r.o. s cílem zabezpečit dosažení stanovených cílů společnosti. Práce je rozdělena do dvou částí. Teoretická část obsahuje cíle, zásady, strukturu, metody a hodnocení rizik finančního plánu. V praktické části je charakteristika firmy, je zpracována analýza postavení a hospodaření podniku a je vyhodnocena finanční situace společnosti. Na základě tohoto zhodnocení je sestaven dlouhodobý finanční plán na období 2012 – 2016 ve dvou variantách. Krátkodobý plán rozvíjí jednu z těchto variant pro rok 2012. Závěrem jsou plány vyhodnoceny a jsou navržena doporučení pro firmu při realizaci finančního plánu.

Klíčová slova:

Dlouhodobý finanční plán, krátkodobý finanční plán, finanční ukazatele, plánovaný výkaz zisku a ztráty, plánovaná rozvaha, plán peněžních toků

ABSTRACT

Diploma thesis is dealing with a problem of creation long-term and short-term financial plan of the company Edwards, s.r.o in order to secure the achievement of stated purposes of company. The work is divided into two parts. The theoretical part includes the aims, principles, structure, methods and evaluation of risks of the financial plan. In the practical part is the characteristic of company, is processed the analysis of position and economizing of the company and is evaluated the financial situation. The long-term financial plan is processed on the basis of this assessment and is created in two versions for 2012 – 2016 periods. Short-term financial plan develops one of these versions for year 2012. In conclusion the plans are assessed and there are some recommendations proposed to the company when realizing the financial plan.

Keywords:

Long-term financial plan, short-term financial plan, financial indicators, planned profit and loss account, planned balance sheet, plan of cash flow

Ráda bych poděkovala společnosti Edwards, s.r.o. za možnost použití interních podkladů a informací o firmě. Díky patří také vedoucí mé diplomové práce, Ing. Evě Kramné, za rady a připomínky při zpracování této práce.

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

OBSAH

ÚVOD.....	9
I TEORETICKÁ ČÁST.....	10
1 CÍLE A PODSTATA FINANČNÍHO PLÁNOVÁNÍ.....	11
1.1 ZÁSADY PLÁNOVÁNÍ	12
2 KLASIFIKACE FINANČNÍCH PLÁNŮ	14
2.1 STRATEGICKÝ PLÁN	14
2.2 DLOUHODOBÝ PLÁN	14
2.3 KRÁTKODOBÝ PLÁN	14
3 STRUKTURA FINANČNÍHO PLÁNU	15
3.1 ANALÝZA OKOLÍ PODNIKU	16
3.1.1 Analýza makroprostředí	17
3.1.2 Analýza mikroprostředí.....	18
3.2 ANALÝZA SWOT	20
3.3 FINANČNÍ ANALÝZA	20
3.3.1 Absolutní ukazatelé – horizontální a vertikální analýza	21
3.3.2 Rozdílové ukazatele	21
3.3.3 Analýza poměrových ukazatelů	21
3.3.3.1 Ukazatele finanční stability a zadluženosti.....	21
3.3.3.2 Ukazatele likvidity	23
3.3.3.3 Ukazatele rentability	24
3.3.3.4 Ukazatele aktivity	25
3.3.3.5 Ukazatele kapitálového trhu	26
3.3.4 Souhrnné ukazatele	27
3.4 PLÁNOVANÉ FINANČNÍ VÝKAZY	28
3.4.1 Plánovaný výkaz zisků a ztrát	28
3.4.2 Plánovaná rozvaha	29
3.4.3 Plánované peněžní toky.....	29
3.5 ROZPOČET	30
3.5.1 Pevný rozpočet	30
3.5.2 Flexibilní (variabilní) rozpočet	30
3.5.3 Rozpočet s nulovým základem (ZBB – Zero-Based- Budgeting)	30
4 METODY TVORBY FINANČNÍHO PLÁNU	32
4.1 METODA PROCENTUÁLNÍHO PODÍLU NA TRŽBÁCH.....	32
4.2 REGRESNÍ METODA.....	32
4.3 METODA POMĚROVÝCH FINANČNÍCH UKAZATELŮ	32
4.4 ANALÝZA NULOVÉHO BODU	33
4.5 FINANČNÍ MODELY	33
5 HODNOCENÍ A KONTROLA FINANČNÍHO PLÁNU.....	34
6 HODNOCENÍ RIZIK FINANČNÍHO PLÁNU	35
6.1 ANALÝZA RIZIKA	36
6.1.1 Expertní hodnocení	36
6.1.2 Analýza citlivosti	36

6.2	ŘÍZENÍ RIZIKA	37
6.2.1	Opatření zaměřená na příčiny rizika	37
6.2.2	Opatření na snižování nepříznivých dopadů rizika	37
II	PRAKTICKÁ ČÁST	38
7	CHARAKTERISTIKA SPOLEČNOSTI.....	39
7.1	ZÁKLADNÍ ÚDAJE	39
7.2	PROFIL SPOLEČNOSTI.....	39
7.3	VLASTNICKÁ STRUKTURA A MANAGEMENT	40
7.4	ORGANIZAČNÍ ČLENĚNÍ.....	40
7.5	CÍLE A STRATEGIE SPOLEČNOSTI	40
7.6	VÝROBNÍ PORTFOLIO.....	42
8	ANALÝZA POSTAVENÍ A HOSPODAŘENÍ PODNIKU	43
8.1	ANALÝZA OKOLÍ PODNIKU	43
8.1.1	PEST analýza	43
8.1.2	Porterův model konkurenčních sil	50
8.2	SWOT ANALÝZA	52
8.3	FINANČNÍ ANALÝZA PODNIKU	54
8.3.1	Analýza majetkové a finanční struktury podniku	54
8.3.2	Analýza výnosů a nákladů	60
8.3.3	Analýza vývoje zisku	62
8.3.4	Analýza vývoje cash flow	65
8.3.5	Analýza rozdílových a poměrových ukazatelů	66
8.3.6	Spider analýza	72
8.3.7	Souhrnné ukazatele	74
8.3.8	Celkové zhodnocení	75
9	PROJEKT TVORBY FINANČNÍHO PLÁNU	77
9.1	DLOUHODOBÝ FINANČNÍ PLÁN – VARIANTA A	78
9.1.1	Plánovaný výkaz zisku a ztráty	78
9.1.2	Plánovaná rozvaha	82
9.1.3	Plánovaný přehled o peněžních tocích	84
9.2	DLOUHODOBÝ FINANČNÍ PLÁN – VARIANTA B	85
9.2.1	Plánovaný výkaz zisku a ztráty	85
9.2.2	Plánovaná rozvaha	86
9.2.3	Plánovaný přehled o peněžních tocích	87
9.3	KRÁTKODOBÝ FINANČNÍ PLÁN	88
10	ZHODNOCENÍ FINANČNÍHO PLÁNU	89
11	NÁVRHY A DOPORUČENÍ	93
	ZÁVĚR	95
	SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY	96
	SEZNAM POUŽITÝCH SYMBOLŮ A ZKRATEK	99
	SEZNAM OBRÁZKŮ	100
	SEZNAM GRAFŮ	101
	SEZNAM TABULEK.....	102
	SEZNAM PŘÍLOH.....	103

ÚVOD

Zabezpečení prosperity a úspěšného růstu podniku v náročných podmínkách tržní ekonomiky není jednoduchou záležitostí. Jedním z významných předpokladů dosažení tohoto cíle je promyšlená rozvojová strategie podniku a tvorba finančního plánu. Plánování a následná kontrola tedy patří mezi klíčové faktory úspěchu každé firmy. Bez plánování je udržení se v dnešním velice dynamickém obchodním prostředí velmi obtížné.

Smyslem finančního plánování je získání kontroly nad financemi a řízení finančních rizik. Tedy přímo stanovit, nebo podpořit rozhodování při stanovování konkrétního chování firmy v oblasti financí. Finanční plánování také pomáhá předvídat pravděpodobné budoucí finanční situace.

Příprava finančního plánu je náročnou činností a kvalita tohoto plánu významně ovlivní hospodářské výsledky podniku.

Cílem této diplomové práce je vytvořit dlouhodobý a krátkodobý plán firmy Edwards, s.r.o. s ohledem na minulý vývoj a budoucí aktivity podniku.

V teoretické části bude stručně popsána podstata finančního plánování, jednotlivé části finančního plánu, postup jeho tvorby a možné metody využitelné pro jeho sestavení.

Praktická část bude obsahovat charakteristiku společnosti Edwards, s.r.o., bude zde proveden rozbor okolí podniku a zhodnoceno hospodaření firmy s pomocí finanční analýzy. Poté bude následovat projekt tvorby dlouhodobého plánu ve dvou variantách na období 2012 až 2016 a nástin krátkodobého plánu jedné z variant.

Na konci práce budou jednotlivé varianty srovnány a navržena opatření pro podnik Edwards, s.r.o.

I. TEORETICKÁ ČÁST

1 CÍLE A PODSTATA FINANČNÍHO PLÁNOVÁNÍ

Proces plánování je možno definovat různými způsoby:

- Plánování lze považovat za projektování budoucích důsledků současných rozhodnutí. Mělo by identifikovat, co se stane v budoucnu, nastanou-li určité skutečnosti, aby bylo možné čelit případným překvapením a změnám podmínek. (Žůrková, 2007, s. 9)
- Plánování je proces rozhodování podniku o rizicích, která jsou pro podnik zajímavá a v nichž vidí i určité příležitosti, dále o rizicích, která nejsou nezbytná, a o těch, která pro podnik zajímavá nejsou. (Kislingerová, 2007, s. 117)
- Plánování stanovuje cíle podnikání a prostředky k jejich dosažení. Plánování je celoroční aktivita, spojená s trvalou kontrolou, jež omezuje rizika. (Grünwald a Holečková, 2007, s. 231-232)
- Plánování napomáhá v odhadu budoucího vývoje podniku, který je dán rozhodnutím managementu, vnějšími podmínkami vývoje makroekonomického prostředí, konkurencí a dalšími faktory, které hospodaření podniku ovlivňují. (Pavelková a Knápková, 2009, s. 210)

Plánování je systematické, tj. drží se určité metodiky a sestavuje se v písemné formě.

Úspěšné plánování by mělo vycházet z důkladné analýzy historických skutečností, zahrnující jejich hodnocení a přecházející v nástin budoucích příležitostí a hrozeb. Odhadují se vnější vlivy a pravděpodobná úspěšnost jednotlivých variant vlastní strategie. Na základě toho se poté plánuje vlastní činnost firmy. (Grünwald a Holečková, 2007, s. 232)

Úkolem finančního plánování je stanovit finanční cíle podniku a zejména určit prostředky, jak těchto cílů dosáhnout. Finanční plánování by mělo vytvářet podmínky pro zajištění finančního zdraví a dlouhodobé finanční stability podniku. Zahrnuje rozhodování o způsobu financování (běžné činnosti, investic), o investování kapitálu za účelem jeho zhodnocení a peněžním hospodaření. (Kislingerová, 2007, s. 117)

Výstupy finančního plánu představují důležité kritérium hodnocení a zdůvodnění rozhodnutí, jejichž důsledkem je optimální spotřeba a minimalizace nákladů. Správně realizovaný proces plánování se tak stává základem rozhodovacího procesu napříč podnikem, s cílem chránit a obnovovat možné zdroje rozvoje. (Marinič, 2008, s. 163)

Do plánů se promítají mise a vize podniku, cíle, kterých chce dosáhnout, a strategie k dosažení cílů.

1.1 Zásady plánování

Proces plánování se velmi liší v závislosti na velikosti a struktuře firmy, vyspělosti firmy, oboru podnikání, ekonomickém prostředí atd.

Každý plán by měl však splňovat určité klíčové zásady. Dle Grünwalda, Holečkové (2007, s. 237) a Mareše (2006, s. 21, 23) mezi ně patří:

- Plán by měl zahrnovat všechny činnosti a odpovědnostní útvary podniku.
- Plánování by se měli aktivně účastnit pracovníci, kteří budou odpovědni za jeho plnění.
- Části plánu musí být věcně a časově sladěny.
- Plán by měl být pružný a upravovat se podle měnících se vnějších podmínek a vnitřních předpokladů tak, aby byl stále reálný.
- Mezi dlouhodobými finančními cíli a krátkodobými záměry by měl mít zpravidla pouze jeden zdůvodněně vybraný cíl pozici hlavního (vrcholového) cíle pro dané plánovací období.
- Měly by vzniknout podstatné shody struktury a formy hlavních plánovacích podkladů se strukturou a formou podnikových účetních výkazů.
- Plánované výpočty by měly být jednoduché a transparentní.

Žůrková (2007, s. 24) dále uvádí, že plán by měl být tzv. SMART („chytrý“).

- Specific (konkrétní)
 - o Musí obsahovat požadované výstupy ve formě, kvalitě, míře podrobnosti, vypovídací schopnosti a úplnosti odpovídající požadavkům managementu.
- Measurable (měřitelný)
 - o Musí být vyjádřený v měřitelných jednotkách (nejčastěji finančně). Zároveň musí být porovnatelný se skutečnými hodnotami současného období, ale i období minulých, aby byla zachována srovnatelnost trendů v čase.
- Attainable (dosažitelný)
 - o Výsledek plánování je měřítkem úspěchu plánovaného období. Každý zaměstnanec firmy by se měl ztotožnit s cílovými hodnotami plánu a plán by pro něj měl být dosažitelný a motivující.

- Realistic (reálný)
 - o Musí být v souladu se současným postavením firmy na trhu, reagovat na sílu a záměry konkurence, odpovídat okolnímu ekonomickému, politickému, technologickému, legislativnímu, sociálnímu a jinému prostředí.
- Tangible (materiální)
 - o Musí být hmotný v tom slova smyslu, že je odrazem konkrétních hmatatelných akcí a kroků v oblasti vývoje, nákupu, výroby, obchodu, marketingu a jiných rozhodujících činností firmy.

2 KLASIFIKACE FINANČNÍCH PLÁNŮ

Základním kritériem pro dělení plánů podniku je délka období. Rozlišujeme strategický (obvykle více než pět let), dlouhodobý (plánovací období většinou do pěti let) a krátkodobý plán (časový horizont do jednoho roku).

2.1 Strategický plán

Řeší celkové otázky budoucnosti podniku a způsoby, jakými je podnik schopen vypořádat se s nutností změn, např.: velikost podniku, finanční strukturu podniku, rozvoj, výzkum a vývoj, investice, technologie. (Žůrková, 2007, s. 21)

2.2 Dlouhodobý plán

Uvádí strategický plán do praxe. Je často spojen s relokací a přeplánováním zdrojů tak, aby bylo usnadněno dosažení strategických cílů. (Žůrková, 2007, s. 21)

Nejde zde primárně o formu prezentace ani přesnosti výpočtů, jako spíše o kvalitativní, verbálně komentované vyjádření faktorů, s nimiž se počítá při zajišťování požadovaného vývoje tržní hodnoty podniku. Jeho jádrem je investiční rozhodování a dlouhodobé financování.

Sestavuje se klouzavým (ang. rolling) způsobem. Po uplynutí ročního období se celý dlouhodobý plán upraví s tím, že dřívější druhý rok se stane prvním rokem, a doplní se plán na poslední rok plánovaného období. Původní plán se uschovává pro srovnání.

V plánovaném období se neuvažuje inflace. Dlouhodobý finanční plán se sestavuje ve srovnatelných cenách běžného roku (roku předcházejícího prvnímu roku plánovaného období). Výpočty se však upravují o vliv minulé inflace, např. s ohledem na historickou cenu dlouhodobého hmotného majetku. (Grünwald a Holečková, 2007, s. 253-255)

2.3 Krátkodobý plán

Pohlíží se na něj jako na prováděcí součást dlouhodobého finančního plánu. Konkretizuje a zpřesňuje záměry, které vymezil v předchozím roce poslední dlouhodobý finanční plán pro svůj druhý rok. Jeho dominantním účelem je zabezpečení krátkodobé likvidity. (Grünwald a Holečková, 2007, s. 253, 295-296)

3 STRUKTURA FINANČNÍHO PLÁNU

Pro podnikové finanční plánování neexistuje obecně závazný právní předpis stanovující povinnou metodiku, ani to, jaké dokumenty či plánové podklady má obsahovat příslušný finanční plán podniku. To vše je věcí interních rozhodnutí řídicích statutárních orgánů jednotlivých firem. (Mareš, 2006, s. 24)

Z hlediska teorie by však finanční plán podniku měl dle Mareše (2006, s. 24-25) obsahovat tyto základní dokumenty a plánové podklady:

- analýzu okolí podniku,
- analýzu SWOT,
- finanční analýzu,
- predikci vývoje poptávky cílových trhů,
- plán prodeje firemních produktů a plán podnikových tržeb,
- plán investičního rozvoje podniku,
- podnikově specifické koncepce finančních politik,
- podnikový kapitálový rozpočet,
- plánované účetní výkazy (plánový výkaz zisku a ztráty, plánová rozvaha, plánový výkaz cash flow),
- krátkodobý finanční plán.

Informace pro finanční plánování získává podnik z vnitřních zdrojů, kterými jsou převážně účetní informace, a ze zdrojů vnějších. Po analýze údajů a zpracování plánu, v němž jsou definované cíle, se zvolí cesty, jak těchto cílů dosáhnout, příp. různé varianty. Na závěr pak podnik volí „optimální cíl“ a variantu k jeho dosažení. (Kislingerová, 2007, s. 117)

Základním znakem správně vytvořeného plánu je stanovení takových cílových parametrů, které předpokládají dlouhodobý rozvoj podniku a predikují kvalitativně lepší finanční výsledky oproti skutečnosti dosažené v minulosti. Zejména však mají za důsledek zhodnocení majetku vlastníků. (Marinič, 2008, s. 175)

V následujícím textu budou blíže popsány některé části finančního plánu.

3.1 Analýza okolí podniku

Analýza okolí se zaměřuje na faktory působící v okolí podniku, které ovlivňují a v budoucnosti budou pravděpodobně ovlivňovat jeho strategické postavení.

Mallya (2007, s. 40) uvádí, že mezi důvody, proč firma musí analyzovat své okolí, patří:

- Aby věděla, jaká je její pozice v prostředí, ve kterém působí.
- Aby efektivně reagovala na ustavičné změny v okolí a mohla v něm přežít.
- Aby se mohla dívat na organizaci jako celek.
- Aby mohla analyzovat své vnitřní možnosti.
- Aby předešla překvapení od konkurentů.
- Aby mohla vytvořit pevnou základnu pro své strategické aktivity.

Zjednodušeně řečeno, okolí udává „pravidla hry“ představující příležitosti a zároveň omezení a rizika. Je proto nutné analyzovat, co okolí umožňuje, pro co vytváří předpoklady, co podporuje, co zakazuje, od čeho odrazuje.

Přestože okolí podniku zpravidla nastavuje určité mantinely pro působení podniku, není na jeho jednání úplně netečné (podnik na něj může částečně působit). Sféra ovlivnitelného okolí je závislá na vzdálenosti okolí od podniku a velikosti podniku. (Sedláčková a Buchta, 2006, s. 14)

Jelikož vývoj okolí podniku a jeho jednotlivých faktorů je vysoce proměnlivý (turbulentní), získávání a vyhodnocení informací o současném stavu a o možném budoucím vývoji jednotlivých faktorů by mělo být činností kontinuální a systematickou, orientovanou na poznání prostoru, v němž bude podnik operovat. (Fotr, 1999, s. 16)

Okolí podniku lze rozdělit do dvou velkých kategorií. A to na makroprostředí, pro které je typické to, že soubor vnějších faktorů utvářejících toto prostředí nemůže jednotlivý podnik bezprostředně ovlivnit. Druhou velkou kategorií reprezentuje pojem mikroprostředí podnikání, pro které je naopak typické, že jeho faktory lze z pozice jednotlivého podniku bezprostředně a v různé míře ovlivňovat. (Mareš, 2006, s. 5)

3.1.1 Analýza makroprostředí

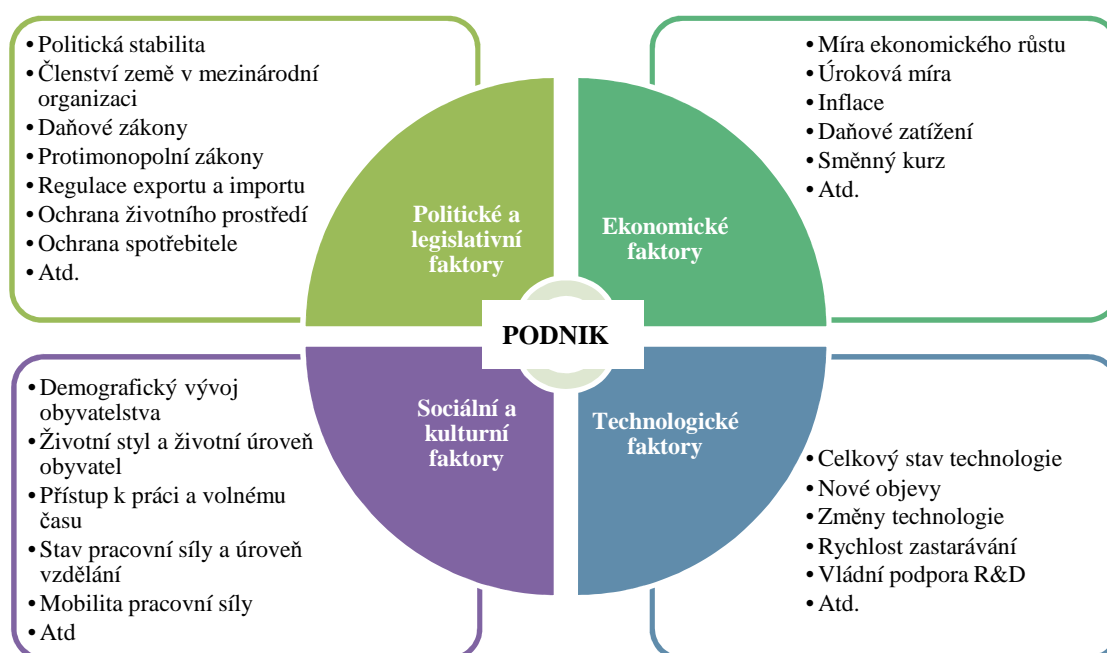
Při analýze makroprostředí je třeba dle Fotra (1999, s. 16) pozornost věnovat především:

- hospodářské a legislativní politice vlády (vývoj dotační politiky a politiky rozvoje podnikání, změny daňového systému, zpříšňování opatření na ochranu životního prostředí, dovozní omezení týkající se surovin a hotových výrobků aj.);
- technologickému okolí z hlediska poznatků vědeckotechnického rozvoje a jejich uplatňování v nových výrobcích a technologiích;
- očekávanému vývoji mezinárodních politických a ekonomických podmínek (vytváření integračních seskupení a možné začlenění do některých z těchto seskupení, identifikace zdrojů politické nestability v určitých regionech a jejich potenciálních dopadů na podnikání, vývoj inflace atd.);
- vývoji na finančních trzích z hlediska možností a podmínek získávání finančních zdrojů na rozvoj podnikatelských aktivit (vývoj tržní úrokové sazby a směnných kurzů aj.).

K rozboru makroprostředí lze využít například analýzu PEST, která se zabývá zkoumáním politických, ekonomických, sociokulturních a technologických vlivů makrookolí.

V současné době se lze setkat u některých autorů s pojmem PESTLE či SLEPTE, jenž kromě výše zmíněných faktorů zdůrazňuje samostatně legislativní či ekologické faktory.

Následující obrázek ukazuje možné faktory, které mohou na podnik působit.



Obrázek 1 – PEST analýza (Sedláčková a Buchta, 2006; Mallya, 2007)

3.1.2 Analýza mikroprostředí

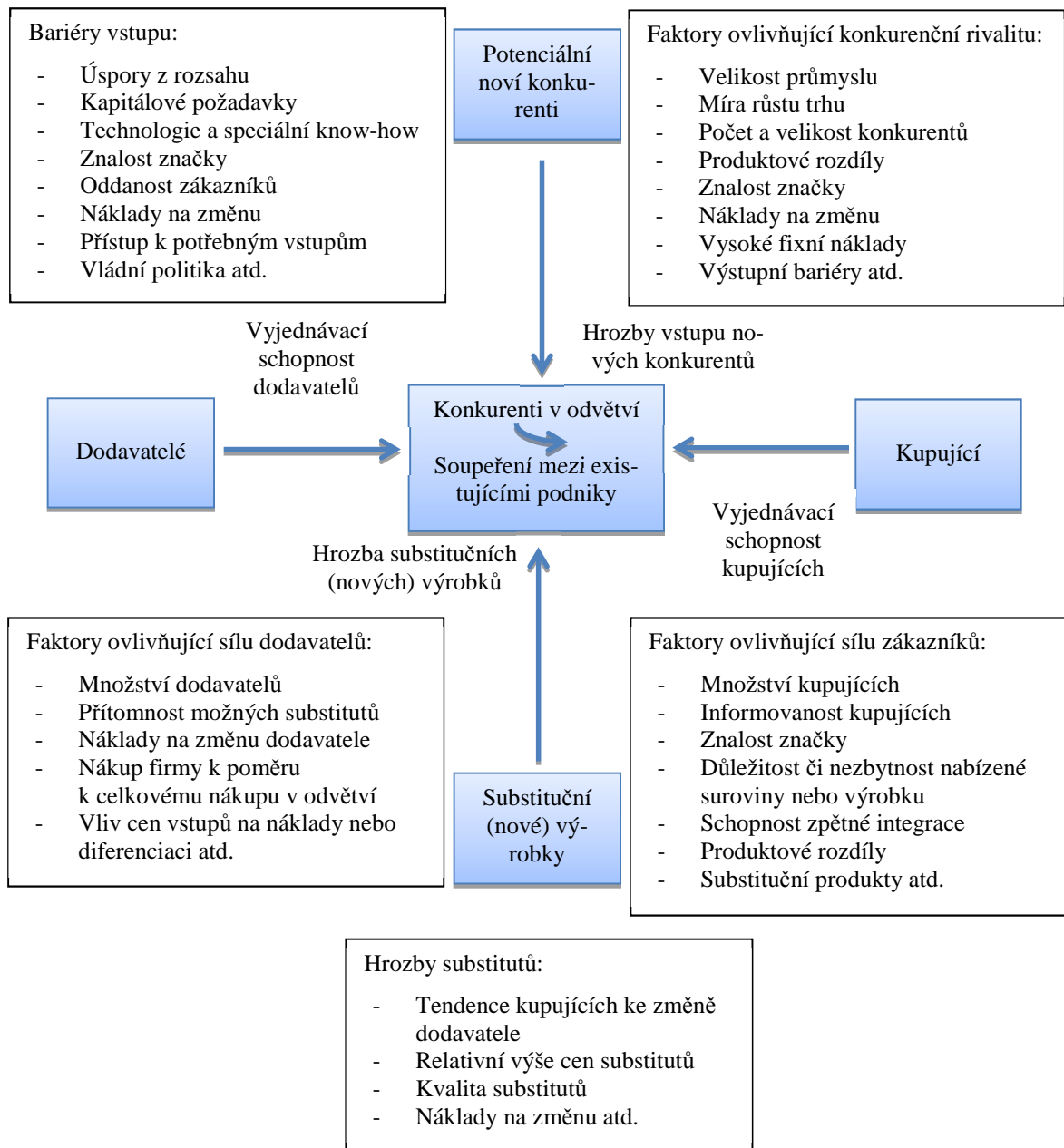
Fotr (1999, s. 16) uvádí, že součástí analýzy mikroprostředí by měly být analýzy a prognózy:

- poptávky na jednotlivých zahraničních a domácích trzích, analýza možností a bariér vstupu na určité trhy, vyjasnění základních faktorů ovlivňujících poptávku, charakteristika distribučních cest aj;
- konkurenční situace a faktorů ovlivňujících tuto situaci, předmětem pozornosti by mělo být důkladné poznání současné a potenciální konkurence, nebezpečí plynoucího ze substitučních výrobků aj.;
- dostupnosti a nového vývoje na trhu surovin a energií včetně hrozby jejich eskalace.

Tradičním přístupem, který se používá pro analýzu mikroprostředí, je Porterův model pěti sil, zaměřený na identifikaci vlivů působících na výnosnost odvětví.

Cílem modelu je umožnit jasně pochopit síly, které působí v konkurenčním prostředí a identifikovat, které z nich mají pro podnik z hlediska jeho budoucího vývoje největší význam a které mohou být strategickým rozhodnutím managementu ovlivněny. (Sedláčková a Buchta, 2006, s. 47)

Následující obrázek ukazuje pět základních konkurenčních faktorů působících v odvětví.



Obrázek 2 – Porterův model (Porter, 2004; Sedláčková a Buchta, 2006)

Společné působení těchto pěti konkurenčních faktorů rozhoduje o výnosnosti odvětví, protože ovlivňují ceny, náklady a potřebné investice firem v daném odvětví. Intenzita působení těchto pěti faktorů je od odvětví k odvětví různá a může se měnit. (Porter, 2004, s. 4-5)

3.2 Analýza SWOT

SWOT analýza je metoda, s jejíž pomocí je možno identifikovat dvě charakteristiky vnitřní situace podniku, silné (ang: strengths) a slabé (ang: weaknesses) stránky, a dvě charakteristiky vnějšího okolí, příležitosti (ang: opportunities) a hrozby (ang: threats).

Analýza SWOT má v souhrnném důsledku připravit analytickou poznatkovou bázi pro správné vymezení zásadních podnikových cílů pro budoucí plánovací období. (Mareš, 2006, s. 5)

3.3 Finanční analýza

Pojem finanční analýza vyjadřuje poměrně široký soubor analytických procedur, které se zaměřují na rozbor finančně ekonomických aspektů výsledků firemního hospodaření a finanční kondice podniku. Finanční analýza se může týkat buď jen vybraných dílčích oblastí činnosti podniku, nebo se jeho hospodaření podrobuje komplexnímu rozboru. (Mareš, 2006, s. 10)

Finanční analýza a hodnocení může mít dle Fotra (1999, s. 14) podobu:

- statické analýzy, založené na srovnání skutečných hodnot jednotlivých poměrových ukazatelů s jejich doporučovanými, resp. plánovanými hodnotami v určitém období;
- dynamické analýzy, vycházející z posuzování časových řad ukazatelů a jejich změn pomocí temp růstu či poklesu;
- mezipodnikového srovnání, kdy se hodnoty ukazatelů posuzují vzhledem ke stejným ukazatelům jiných podniků téhož oboru či odvětví, resp. k oborovým či odvětvovým statistickým charakteristikám těchto ukazatelů.

Finanční analýza je rovněž odrazovým můstkem pro stanovení limitních cílových veličin zakomponovaných do podnikových finančních plánů. Cílové veličiny jsou tak formulovány buď jako minimální a maximální hodnoty, nebo jako kritické a optimální hodnoty. (Mareš, 2006, s. 13-14)

Základním zdrojem informací pro finanční analýzu je účetní závěrka. Standardními účetními výkazy, které tvoří součást účetních závěrek, jsou rozvaha, výkaz zisků a ztrát, přehled o peněžních tocích (výkaz cash flow) a příloha k účetní závěrce.

Ukazatele využívané ve finanční analýze lze třídit do různých skupin dle celé řady účelně zvolených kritérií. Nejčastěji používaným tříděním finančních ukazatelů je jejich rozdělení na ukazatele absolutní, rozdílové a poměrové.

3.3.1 Absolutní ukazatelé – horizontální a vertikální analýza

Výchozím bodem finanční analýzy je tzv. vertikální a horizontální analýza finančních výkazů. Oba postupy umožňují vidět údaje z účetních výkazů v určitých souvislostech.

Horizontální analýza (analýza trendů) se zabývá porovnáním změn položek jednotlivých výkazů v čase. K dosažení uspokojivé vypovídací schopnosti metody je nutné mít k dispozici dostatečně dlouhou časovou řadu údajů. (Bařinová a Vozňáková, 2005, s. 53)

Vertikální analýza (procentní analýza) se používá k posouzení podílu dílčích složek ve vybraném souhrnném absolutním ukazateli včetně vývoje struktury v čase. (Dluhošová, 2010, s. 73)

Tato metoda se často používá pro srovnání s jinými firmami v rámci oboru nebo s oborovými průměry.

3.3.2 Rozdílové ukazatele

Čistý pracovní kapitál

Čistý pracovní kapitál (ČPK) se vyjadřuje jako rozdíl mezi oběžnými aktivy a krátkodobými závazky nebo jako rozdíl mezi dlouhodobými zdroji krytí (vlastní kapitál a dlouhodobé úvěry) a stálými aktivy. Vypovídá o vztazích mezi majetkovou a kapitálovou strukturou firmy a je důležitý pro určení platební schopnosti podniku. Čím vyšší je ČPK, tím větší by měla být schopnost firmy hradit závazky. (Bařinová a Vozňáková, 2005, s. 53-54)

3.3.3 Analýza poměrových ukazatelů

3.3.3.1 Ukazatele finanční stability a zadluženosti

Finanční stabilita podniku je dána strukturou zdrojů financování. Finanční stabilitu je možno posoudit na základě analýzy vztahu podnikových aktiv a zdrojů jejich krytí (pasiv).

Mezi nejdůležitější ukazatele umožňující hodnotit různé stránky finanční stability patří **ukazatel podílu vlastního kapitálu na aktivech**.

$$\text{Podíl vlastního kapitálu na aktivech (Equity Ratio)} = \frac{\text{vlastní kapitál}}{\text{aktiva celkem}} \quad (1)$$

Tento podíl ukazuje, do jaké míry je podnik schopen krýt své prostředky vlastními zdroji a jak vysoká je jeho finanční samostatnost. (Dluhošová, 2010, s. 76-77)

V praxi se dále používá **ukazatel krytí stálých aktiv**.

$$\text{Stupeň krytí stálých aktiv} = \frac{\text{dlouhodobý kapitál}}{\text{stálá aktiva}} \quad (2)$$

Stálá aktiva firmy (dlouhodobý hmotný a nehmotný majetek) by měla být kryta dlouhodobými zdroji (vlastní kapitál a dlouhodobé cizí zdroje). (Dluhošová, 2010, s. 77)

Při výsledku nižším než 1 musí podnik krýt část svého dlouhodobého majetku krátkodobými zdroji a podnik může mít problémy s úhradou svých závazků. Podnik je podkapitalizovaný. Při příliš vysokém poměru je sice podnik finančně stabilní, ale drahými zdroji financuje příliš velkou část krátkodobého majetku (je překapitalizován). (Pavelková a Knápková, 2009, s. 30)

Ukazatel finanční páky (majetkový koeficient) vyjadřuje poměr aktiv k vlastnímu kapitálu. Ukazatel je tím vyšší, čím více má firma dluhů. Cílem vedení firmy by mělo být dosažení takového poměru, aby byla zabezpečena maximální výnosnost kapitálu. (Bařinová a Vozňáková, 2005, s. 58)

$$\text{Ukazatel finanční páky} = \frac{\text{celková aktiva}}{\text{vlastní kapitál}} \quad (3)$$

Ukazatele zadluženosti informují o struktuře zdrojů používaných k financování podniku. Přiměřená zadluženost je pro zdravou společnost užitečná, neboť zvyšuje rentabilitu a tím také přispívá k vyšší tržní hodnotě firmy. Se zvyšující se zadlužeností stoupá ovšem finanční riziko.

Celková zadluženost zjišťuje, v jakém rozsahu je firma financována cizími zdroji. Vypočítá se jako poměr cizích zdrojů k aktivům a měří tak podíl věřitelů na celkovém kapitálu, z něhož je financován majetek firmy. Čím vyšší je hodnota ukazatele, tím vyšší je riziko věřitelů. Doporučovaná hodnota se pohybuje mezi 30 a 60 %, ovšem závisí na odvětví, ve kterém společnost podniká. (Bařinová a Vozňáková, 2005, s. 57; Pavelková a Knápková, 2009, s. 28)

$$\text{Ukazatel celkové zadluženosti} = \frac{\text{cizí kapitál}}{\text{celková aktiva}} \quad (4)$$

Úrokové krytí informuje, kolikrát převyšuje zisk před zdaněním spolu s úroky placené nákladové úroky. Pokles tohoto ukazatele vždy znamená klesající výkonnost firmy. (Bařinová a Vozňáková, 2005, s. 58)

Úrokové krytí tedy charakterizuje výši zadluženosti pomocí schopnosti podniku splácet úroky. Pokud má ukazatel hodnotu 1, znamená to, že podnik je schopen platit úroky, ale čistý zisk se rovná nule. Doporučená hodnota ukazatele je vyšší než 5. (Pavelková a Knápková, 2009, s. 30)

$$\text{Úrokové krytí} = \frac{EBIT}{\text{nákladové úroky}} \quad (5)$$

Multiplikátor jmění vlastníků

Udává, kolikrát je kapitál vlastníků „zvětšen“ použitím cizích zdrojů pro financování. Pokud je větší než jedna, pak zvyšování podílu cizích zdrojů ve finanční struktuře podniku má pozitivní vliv na rentabilitu vlastního kapitálu. Ukazuje společný vliv působení dvou faktorů – úrokové redukce zisku a finanční páky. (Pavelková a Knápková, 2009, s. 29)

$$\text{Multiplikátor jmění vlastníků} = \frac{EBT}{EBIT} \times \frac{\text{celková aktiva}}{\text{vlastní kapitál}} \quad (6)$$

3.3.3.2 Ukazatele likvidity

Ukazatele likvidity vyjadřují schopnost podniku splácet své závazky – dluhy. Obecně lze říci, že ukazatele likvidity poměřují to, čím je možno platit v čitateli (oběžná aktiva – zásoby, krátkodobé pohledávky a krátkodobý finanční majetek) s tím, co je nutno zaplatit ve jmenovateli (krátkodobé splatné závazky – závazky vůči dodavatelům, zaměstnancům, státu, běžné bankovní úvěry a výpomoci a jiné závazky). (Bařinová a Vozňáková, 2005, s. 54-55)

Ukazatel likvidity 1. stupně (okamžitá likvidita) poměřuje nejlikvidnější prostředky firmy, tj. její krátkodobý finanční majetek ke krátkodobým závazkům. Ukazatel by měl nabývat hodnot v rozmezí od 0,2 do 0,5. Vysoké hodnoty ukazatele svědčí o neefektivním využití finančních prostředků s dopadem do rentability podniku. (Pavelková a Knápková, 2009, s. 32)

$$\text{Okamžitá likvidita} = \frac{\text{krátkodobý finanční majetek}}{\text{krátkodobé závazky}} \quad (7)$$

Ukazatel likvidity 2. stupně (pohotová likvidita) zahrnuje v čitateli navíc pohledávky. Hodnota ukazatele by se měla pohybovat mezi 1,0 – 1,5. (Pavelková a Knápková, 2009, s. 32)

$$\text{Pohotová likvidita} = \frac{\text{oběžná aktiva} - \text{zásoby}}{\text{krátkodobé závazky}} = \frac{\text{krátkodobý finanční majetek} + \text{pohledávky}}{\text{krátkodobé závazky}} \quad (8)$$

Ukazatel likvidity 3. stupně (běžná likvidita) vyjadřuje poměr oběžných aktiv ke krátkodobým závazkům. Hodnota tohoto ukazatele by měla nabývat hodnot 1,5 – 2,5. Při rovnosti oběžného majetku a krátkodobých cizích zdrojů (hodnota ukazatele je rovna jedné), je podniková likvida značně riziková. Plyne to ze skutečnosti, že obrat krátkodobých závazků může být vyšší než obrat oběžných aktiv. U obou složek má navíc obratovost proměnlivý charakter. Ještě rizikovější je situace, kdy podnik využívá část krátkodobých závazků k financování dlouhodobého majetku. (Pavelková a Knápková, 2009, s. 31)

$$\text{Běžná likvidita} = \frac{\text{oběžná aktiva}}{\text{krátkodobé závazky}} \quad (9)$$

3.3.3.3 Ukazatele rentability

Ukazatele rentability (výnosnosti) patří k nesledovanějším ukazatelům, jelikož jsou měřítkem míry zisku, která v tržní ekonomice slouží jako hlavní ukazatel pro alokaci kapitálu. Tyto ukazatele zobrazují kombinovaný vliv likvidity, řízení aktiv a zadluženosti na výsledek hospodaření. Představují relativní ukazatele, které je možné použít pro srovnání v čase i pro mezipodnikové srovnání výkonnosti. (Pavelková a Knápková, 2009, s. 23, 28)

Ukazatele rentability poměří odpovídající výsledek hospodaření k vloženému kapitálu.

Ukazatel rentability celkových aktiv (ROA – Return on Assets) vyjadřuje poměr zisku k celkovým aktivům. Místo zisku, který v sobě nese vliv daní a zaplacených úroků, lze použít zisk před zdaněním a úroky (EBIT – Earnings Before Interest and Taxes).

Jedná se o důležitý ukazatel, který měří výkonnost neboli produkční sílu podniku. Je ukazatelem produkce zisku využitím majetku podniku nezávisle na tom, z jakých zdrojů (vlastních nebo cizích) byl majetek pořízen. (Pavelková a Knápková, 2009, s. 23-24)

$$ROA = \frac{EBIT}{aktiva} \quad (10)$$

Ukazatel rentability vlastního kapitálu (ROE – Return on Equity) poměří zisk k vlastnímu kapitálu. Tento ukazatel sledují především investoři, protože je pro ně důležité, aby ROE byla větší než úroky, které by obdrželi z jiné formy investování.

Výsledek by se měl pohybovat nad úrovní alternativního nákladu na kapitál. (Pavelková a Knápková, 2009, s. 24)

$$ROE = \frac{EAT}{\text{vlastní kapitál}} \quad (11)$$

Ukazatel rentability tržeb (ROS – Return on Sales) se vypočítá jako poměr zisku k tržbám, a tedy říká, jaký podíl z tržeb zaujímá zisk.

Ukazatel vyjadřuje ziskovou marži podniku. Ve vývojové řadě by tento ukazatel měl vykazovat stoupající tendenci. Výsledek hospodaření pro výpočet má nejčastěji podobu zisku po zdanění nebo EBIT. Pro srovnání ziskové marže mezi podniky lze doporučit využití EBIT, aby hodnocení nebylo ovlivněno různou kapitálovou strukturou a v případě podniků z různých zemí i odlišnou mírou zdanění. (Pavelková a Knápková, 2009, s. 23)

$$ROS = \frac{EBIT}{tržby} \quad (12)$$

3.3.3.4 Ukazatele aktivity

S pomocí těchto ukazatelů lze zjistit, zda je velikost jednotlivých druhů aktiv v rozvaze v poměru k hospodářským aktivitám podniku přiměřená. Vysoký obrat majetku přispívá k rentabilitě podnikání (pro dosažení tržeb není nutná tak vysoká úroveň majetku, a tudíž i zdrojů financování). (Pavelková a Knápková, 2009, s. 33)

Jelikož se aktiva člení na několik úrovní, tak i ukazatele aktivity mohou být kalkulovány na různých úrovních: např. celkových aktiv, oběžných aktiv atd.

Protože ukazatel nejčastěji poměruje tokovou veličinu (tržby) k veličině stavové (zásoby, pohledávky, závazky) je možné vyjádřit tento ukazatel ve dvou formách.

Obrátkovost (rychlost obratu) ukazuje počet obrátek aktiv za období, během kterého bylo dosaženo daných tržeb použitých v ukazateli.

Ukazatel rychlosti obratu celkových aktiv měří intenzitu využití celkového majetku.

$$Obrátka\ celkových\ aktiv = \frac{tržby}{celková\ aktiva} \quad (13)$$

Minimální doporučovaná hodnota tohoto ukazatele je 1, hodnotu však ovlivňuje i příslušnost k odvětví. Nízká hodnota ukazatele znamená neúměrnou majetkovou vybavenost podniku a jeho neefektivní využití. Obecně platí, čím vyšší je obrat, tím lépe. Nízká hodnota ukazatele však také může znamenat, že podnik investuje do budoucna a tyto investice zatím nepřinášejí efekt (vysoká hodnota aktiv v důsledku vysoké hodnoty dlouhodobého majetku). (Pavelková a Knápková, 2009, s. 33)

Doba obratu odráží počet dní, po kterých trvá jedna obrátka.

Platí, čím méně dní obratu, tím lepší je hodnota ukazatele.

Ukazatel doby obratu celkových aktiv vyjadřuje, za jak dlouho dojde k obratu celkových aktiv ve vztahu k tržbám. Hodnota ukazatele je určena obratem fixního a pracovního kapitálu, čím je podíl fixních aktiv vyšší, tím je hodnota ukazatele vyšší. Je také ovlivněn dynamikou tržeb. (Dluhošová, 2010, s. 86-87)

$$\text{Doba obratu aktiv (dny)} = \frac{\text{celková aktiva} \times 360}{\text{tržby}} \quad (14)$$

Hospodářskou aktivitu podniku lze rovněž sledovat pomocí dalších ukazatelů.

Ukazatel doby obratu zásob charakterizuje úroveň běžného provozního řízení. Je důležité udržovat tento ukazatel na technicky a ekonomicky zdůvodněné výši. (Dluhošová, 2010, s. 87)

$$\text{Doba obratu zásob (dny)} = \frac{\text{zásoby} \times 360}{\text{tržby}} \quad (15)$$

Ukazatel doby obratu pohledávek vypovídá o strategii řízení pohledávek a vyjadřuje, za jak dlouho jsou průměrně placeny faktury. Tento ukazatel je také důležitý pro plánování peněžních toků. (Dluhošová, 2010, s. 87)

$$\text{Doba obratu pohledávek (dny)} = \frac{\text{pohledávky} \times 360}{\text{tržby}} \quad (16)$$

Ukazatel doby obratu závazků udává počet dní, na které dodavatelé poskytli obchodní úvěr. Ukazuje platební disciplínu podniku vůči dodavatelům. (Dluhošová, 2010, s. 87)

Tento ukazatel by měl dosáhnout alespoň hodnoty doby obratu pohledávek.

$$\text{Doba obratu závazků (dny)} = \frac{\text{závazky} \times 360}{\text{tržby}} \quad (17)$$

3.3.3.5 Ukazatele kapitálového trhu

Tyto ukazatele kombinují jako jediná skupina ukazatelů účetní údaje podniku (současnost) s očekáváním investorů. (Pavelková a Knápková, 2009, s. 34)

Pro manažery, akcionáře a investory akciových společností jsou důležité právě tyto ukazatele.

K jednomu z nejdůležitějších ukazatelů patří poměr tržní hodnoty akcie k zisku po zdanění připadajícím na jednu akcii (**P/E – Price/Earnings ratio**).

Správná interpretace tohoto ukazatele však není jednoduchá. Růst hodnoty P/E v čase může být způsoben negativním vlivem, poklesem ziskovosti firmy, nebo pozitivním, vírou investorů v budoucí růst hodnoty. (Dluhošová, 2010, s. 88)

Tento ukazatel je nedílnou součástí burzovních zpráv a promítá se v něm zejména budoucí očekávání investorů ohledně tempa růstu podniku, míry zisku a podílu dividend na zisku. (Pavelková a Knápková, 2009, s. 35)

$$P/E = \frac{\text{tržní cena akcie}}{\text{čistý zisk na jednu akcii}} \quad (18)$$

Ukazatel čistého zisku na akcii (EPS – Earnings Per Share) vyjadřuje, kolik připadá čistého zisku a jakou maximální výši dividend je možné vyplatit ze zisku firmy na jednu akcii. Platí, čím vyšší je hodnota EPS, tím příznivější je ohlas investorů, což znamená vyšší cenu akcií, a to vede k růstu hodnoty společnosti. (Dluhošová, 2010, s. 87-88)

$$\text{Čistý zisk na akcii} = \frac{EAT}{\text{počet kusů kmenových akcií}} \quad (19)$$

Výplatní poměr (Payout Ratio) určuje, jaká část z čistého zisku je vyplácena v dividendách. Tento ukazatel rovněž poskytuje informace o reinvestiční aktivitě podniku a jeho strategii. (Dluhošová, 2010, s. 88)

$$\text{Výplatní poměr} = \frac{\text{dividenda na kmenovou akcii}}{\text{čistý zisk na jednu akcii}} \quad (20)$$

3.3.4 Souhrnné ukazatele

Pro analýzu podniku lze rovněž použít různé bankrotní a bonitní modely.

Jak uvádí Neumaierová a Neumaier (2002, s. 93-94) příkladem bankrotního modelu je **Altmanův index důvěryhodnosti (Z-skóre)**, jehož nejznámější verze vznikla v roce 1968:

$$3,3 \times \frac{EBIT}{\text{aktiva}} + 1,0 \times \frac{\text{výnosy}}{\text{aktiva}} + 0,6 \times \frac{\text{tržní hodnota VK}}{\text{cizí zdroje}} + 1,4 \times \frac{\text{nerozdělený zisk}}{\text{aktiva}} + 1,2 \times \frac{\text{ČPK}}{\text{aktiva}} \quad (21)$$

Pokud je hodnota Z-skóre vyšší než 2,99, má firma uspokojivou finanční situaci, při Z-skóre v rozmezí 1,81 až 2,99 se firma nachází v tzv. šedé zóně, která signalizuje určité problémy a nutnost obezřetnosti a při Z-skóre menší než 1,81 má velmi silné finanční problémy.

Pavelková a Knápková (2009, s. 38) dále uvádí, že uvedené hodnoty vah u jednotlivých ukazatelů odpovídají modelu z roku 1968. V roce 1983 byly tyto váhy upraveny i pro společnosti neobchodovatelné na veřejných trzích. Z-skóre pak má tvar:

$$3,107 \times \frac{EBIT}{\text{aktiva}} + 0,998 \times \frac{\text{výnosy}}{\text{aktiva}} + 0,420 \times \frac{\text{tržní hodnota VK}}{\text{cizí zdroje}} + 0,847 \times \frac{\text{nerozdělený zisk}}{\text{aktiva}} + \quad (22)$$

$$+ 0,717 \times \frac{\text{ČPK}}{\text{aktiva}}$$

Na základě matematicko-statistických modelů ratingu a praktických zkušeností při analýze finančního zdraví podniku byly pro podmínky ČR Inkou Neumaierovou a Ivanem Neumaierem (2002, s. 99) sestaveny tzv. indexy IN.

Příkladem takového indexu je **index IN01**:

$$0,13 \times \frac{\text{aktiva}}{\text{cizí zdroje}} + 0,04 \times \frac{\text{EBIT}}{\text{nákladové úroky}} + 3,92 \times \frac{\text{EBIT}}{\text{aktiva}} + 0,21 \times \frac{\text{výnosy}}{\text{aktiva}} + 0,09 \times \frac{\text{oběžná aktiva}}{\text{krátkodobé závazky} + \text{krátkodobé bankovní úvěry}} \quad (23)$$

V případě, že hodnota indexu je větší než 1,77, znamená to, že podnik tvoří hodnotu a hodnota indexu IN01 menší než 0,75 znamená, že podnik spěje k bankrotu. Mezi hodnotami 0,77 a 0,75 je šedá zóna.

3.4 Plánované finanční výkazy

Fotr (1999, s. 22-23) uvádí, že finanční plán tvoří tři základní plánované výkazy, a to:

- plánovaný výkaz zisků a ztrát, specifikující plánované výnosy, náklady a hospodářský výsledek, který firma předpokládá v jednotlivých letech plánovacího období;
- plánovaná rozvaha, charakterizující vývoj majetku podniku, tj. jeho stálých a oběžných aktiv i zdrojů financování tohoto majetku vlastním a cizím kapitálem;
- plán peněžních toků, zobrazující předpokládané příjmy a výdaje v jednotlivých letech plánovacího období včetně pohotových prostředků (finančního majetku) na konci každého roku.

3.4.1 Plánovaný výkaz zisků a ztrát

Plánovaný výkaz zisků a ztrát vychází z plánovaných nákladů, výnosů a jeho cílem je odhadnout budoucí zisk.

Při prognóze výnosů se výrobní podnik zaměří zejména na plánování tržeb za prodej vlastních výrobků či služeb. Plán tržeb vychází z odhadu tržních podmínek a z plánu prodeje. Předmětem prognózy trhu je celkový tržní objem na cílových trzích, a tržní podíl, o který by podnik mohl na nich usilovat s ohledem na konkurenci. Plán prodeje vyjadřuje obchodní cíle, jež si na základě prognózy vytyčila firma a na které navazuje obchodní strategie: stabilita, expanze, útlum. Plán tržeb se poté sestavuje v úrovni kupní síly peněz ve výchozím roce, korigovaný pouze plánovaným vývojem reálných cen vlastních výrobků oproti vývoji reálných tržních cen v odvětví. (A, 1999, s. 246-247)

V rámci plánování nákladů je třeba rozlišit skupiny nákladů a odhadnout jejich výši. Plán nákladů vychází z údajů podnikového kalkulačního systému a rozpočetnictví. Poskytuje údaje o spotřebě materiálu, energie a nakupovaných služeb, dále o mzdových nákladech, odpisech a finančních nákladech, obzvláště o daních a poplatcích. (Marinič, 2008, s. 179)

Rozdíl plánovaných výnosů a nákladů v jednotlivých letech plánovacího období tvoří výsledek hospodaření před zdaněním. Pro stanovení hospodářského výsledku po zdanění je nutné stanovit daň z příjmů v jednotlivých letech plánovacího období. (Fotr, 1999, s. 50-51)

3.4.2 Plánovaná rozvaha

Vymezení plánované rozvahy vyžaduje stanovení plánu aktiv (stálých a oběžných) a plánu pasiv (vlastních a cizích zdrojů financování). Východiskem pro určení spolehlivého odhadu vývoje stálých aktiv je plánovaný investiční program, zahrnující investice věcného charakteru, tj. pořízení nového investičního majetku a plán finančních investic. Důležitý je rovněž program dezinvestic (prodej určitého majetku). Jestliže je určena velikost aktiv v jednotlivých letech plánovacího období jako součet stálých a oběžných aktiv, pak je rovněž známá velikost pasiv, tj. potřebných celkových zdrojů financování pro každý rok plánu. Část těchto zdrojů je dána již existujícími zdroji financování na konci posledního roku. Při růstu majetku, tj. aktiv podniku a tím také i jeho pasiv, je potřeba zajistit přírůstek zdrojů financování. Tento přírůstek zdrojů bude tvořen jednak interními zdroji, jednak zdroji externími. (Fotr, 1999, s. 58, 66, 69)

3.4.3 Plánované peněžní toky

Peněžní toky zobrazují na jedné straně příjmy, zvyšující peněžní fondy firmy, a na druhé straně výdaje, které tyto peněžní fondy odčerpávají. Stanovení peněžních toků proto vyžaduje zachycení veškerých příjmů a výdajů podniku za určité období. Příjmy a výdaje tvořící peněžní toky se liší svojí povahou, proto se člení na peněžní toky provozní, investiční a finanční. K sestavení peněžních toků lze dospět pomocí dvou základních metod, a o přímé a nepřímé metody.

Uplatnění přímé metody pro stanovení plánovaných peněžních toků je vhodnější pro kratší období (např. plánování ročních peněžních toků po měsících).

Pro stanovení plánovaných peněžních toků jako součásti strategického finančního plánu je vhodnější aplikace nepřímé metody. (Fotr, 1999, s. 112)

3.5 Rozpočet

Na základě finančních plánů podnik rozpracovává rozpočty. Ty jsou mnohem detailnější a definují konkrétní úkoly v oblasti nákladů, výnosů, příjmů, výdajů, finančních zdrojů a dalších oblastech. Rozpočty jsou nástrojem operativního řízení, díky nim je plán realizován. (Grünwald a Holečková, 2007, s. 298)

Podle procesu tvorby rozpočtu lze dle Žůrkové (2007, s. 75-78) rozlišit následující rozpočty.

3.5.1 Pevný rozpočet

- Relativně nejjednodušší pro zpracování, ale nejméně vhodný pro dynamické řízení.
- Není příliš náročný na čas a alokaci lidských zdrojů.
- Nebere však v úvahu měnící se úroveň aktivit.
- V podstatě se rozpočtuje jen na základě historických hodnot s většinou budoucí odchylkou vyjádřenou v %.
- Pevným rozpočtem mohou rozpočtovat velmi stabilní firmy, jež působí na trhu již delší dobu, mají jasný a v čase neměnný výrobní program a historicky jsou jednotlivá období srovnatelná, a proto také použitelná pro budoucí plánování a rozpočtování.

3.5.2 Flexibilní (variabilní) rozpočet

- Snaží se zohlednit jednotlivé úrovně aktivit a jejich dynamický vývoj v čase.
- Rozpočty zpracované pro několik možných variant budoucího vývoje podniku.
- Zajišťují rychlejší reakce na odchylky možnou změnou či kombinací alternativ.
- Firma si sama určí stěžejní kritéria, která mohou zásadně ovlivnit budoucí vývoj (jako např. objem prodeje, využití výrobních kapacit atd.) a v závislosti na nich tvoří varianty rozpočtu.
- Jsou kladeny větší nároky na čas a lidské zdroje.

3.5.3 Rozpočet s nulovým základem (ZBB – Zero-Based- Budgeting)

- Každá veličina je rozpočtována samostatně, nevychází se z údajů z minulosti, ale z činností v budoucnosti. Veškeré náklady musí být určovány nově na každé další rozpočtované období.

- Rozpočet na budoucí období je pouze a jen z činností, které budou v budoucím období prováděny.
- Vhodné použít zejména v oblastech, kde je pro management problematické určit časovou efektivnost a efektivitu jednotlivých procesů, neboť tyto veličiny se výrazně v čase mění.
- Klíčovými body jsou:
 - o identifikace potřeb,
 - o popis jednotlivých aktivit,
 - o jednotlivé alternativy aktivit,
 - o zhodnocení možností jednotlivých alternativ,
 - o zhodnocení množství potřebné práce a její efektivity,
 - o určení priorit.
- Pomocí něj jsou přesně alokovány náklady v závislosti na konkrétní aktivitě.
- Při jeho tvorbě hrozí nebezpečí chybného popsání aktivit a tím nereálného stanovení rozpočtu.
- Proces rozpočtování je časově náročný, je při něm potřeba participace příslušných manažerů.

4 METODY TVORBY FINANČNÍHO PLÁNU

Při tvorbě finančního plánu může finanční manažer využít různé metody, techniky a modely. K základním metodám a modelům, které se využívají v procesu finančního plánování, se dle Pavelkové a Knápkové (2007, s. 219-221) řadí:

- metoda procentuálního podílu na tržbách,
- regresní metoda,
- metoda poměrových finančních ukazatelů,
- analýza nulového bodu,
- finanční modely.

4.1 Metoda procentuálního podílu na tržbách

Základní nástin finančního plánu se získává z plánu tržeb. Tato metoda předpokládá stabilní poměr tržeb k některým nákladům (odpisy, úroky), k většině položek aktiv (dlouhodobý majetek, pracovní kapitál) a k zisku. Pomocí ní vzniká rámcový finanční plán, vhodný pro konfrontaci s připravovanými investičními projekty.

4.2 Regresní metoda

Metoda zohledňuje statisticky ověřenou skutečnost proměnlivého vztahu dvou veličin. Využití regresní metody je vhodné zejména pro plánování v delším období (je přesnější) a zpravidla v případech, kdy jsou k dispozici delší časové řady.

4.3 Metoda poměrových finančních ukazatelů

Tuto metodu je možné využít buď pro tvorbu plánové rozvahy, nebo pro korekce výchozí diskové rozvahy sestavené pomocí metody procentuálního podílu na tržbách. Podstatou metody je využití vybraných poměrových finančních ukazatelů a plánovaných tržeb při tvorbě plánové rozvahy. Poměrové ukazatele vstupují jako vzorové hodnoty, které chce firma v budoucnu dosáhnout. Mohou to být konkrétní finanční cíle podniku, průměrné hodnoty ukazatelů podniků působících ve stejném odvětví nebo poměrové ukazatele srovnatelného podniku.

4.4 Analýza nulového bodu

Metoda zkoumá změnu velikosti zisku a prodejních cen výrobků na základě rozpouštění fixních nákladů na různou velikost produkce. Tuto metodu lze použít na zjišťování minima podnikatelské aktivity, tj. hranice, pod niž by tržby neměly klesnout.

4.5 Finanční modely

V rámci finančního plánování je možné využít matematické modely, které dělíme do dvou skupin: simulační modely a optimalizační modely. Simulační modely pomáhají vypracovat plánové finanční dokumenty v několika variantách podle zadaných předpokladů. Aplikace optimalizačních modelů umožňuje hledat nejlepší řešení při určitých předpokladech a omezeních.

Neexistuje univerzální pravidlo pro volbu metody. Naopak v praxi dochází často k prolínání jednotlivých metod. Volba metody je totiž velice individuální a záleží na typu podniku a zvláště na charakteru výroby a používané technologie.

Velké firmy používají pro tvorbu plánů většinou propracovaný software, který při zadání vstupních veličin provede propočet. Malé a střední firmy většinou používají tabulky v programu Excel.

5 HODNOCENÍ A KONTROLA FINANČNÍHO PLÁNU

Mezi nezanedbatelnou část plánovacího cyklu patří samozřejmě vyhodnocení a jeho kontrola. Při hodnocení a kontrole plánování se porovnává skutečnost a plán.

Jak uvádí Grünwald a Holečková (2007, s. 258), příčiny odchylek mohou být na straně skutečnosti, ale i na straně plánu:

- Byla špatně odhadnuta prognóza vnějších vlivů?
- Byl plán nereálný nebo měkký – v kterých ukazatelích?
- Byl to důsledek úspěšného nebo špatného řízení?

Z odpovědí na tyto otázky lze čerpat poučení pro zdokonalování plánovacího procesu.

Valach (1999, s. 257-258) říká, že má-li být finanční kontrola účinná, měla by splňovat požadavky, kladené na kontrolní činnost obecně:

- odchylky od žádoucího stavu oznamovat bezodkladně;
- hledět dopředu;
- všímat si hlavně strategických významných uzlových bodů;
- pružně přihlížet při hodnocení závisle proměnných (např. zisku) ke skutečnému vývoji nezávisle proměnných (zejména k objemu prodeje);
- dbát hospodárnosti;
- usilovat o objektivnost;
- zajistit srozumitelnost pro manažery, kteří výsledky kontroly používají;
- naznačovat kroky k nápravě.

Hodnocením a kontrolou plánů se většinou zabývá útvar controllingu, který vytváří různé druhy reportů.

Reporty nemusí zaznamenávat vždy jen účetní data, ale mohou také zaznamenávat např. četnost činností. Reporty mohou mít i formu prostého setřídění dat. Je důležité, aby reporty byly tvořeny podle potřeb uživatelů. Nikde nejsou stanovena přesná schémata reportů. Převážně se pro přehlednost používají data seřazena do tabulek či databází.

Reporting jako součást controllingu, by měl, s pomocí analýzy dat a srovnáním aktuálních skutečností s historickými hodnotami, odhalit odchylky hodnot a procesů a jejich správnou interpretací přispět k lepší informovanosti osob majících zodpovědnost a pravomoc. Měl by napomoci k včasnému odhalení eventuálních problémů, identifikaci jejich příčin a tím k rychlejšímu postupu při jejich odstranění. (Žůrková, 2007, s. 128, 131)

6 HODNOCENÍ RIZIK FINANČNÍHO PLÁNU

Důležitou součástí finančního plánování je zohlednění rizika. Valach (2010, s. 171, 173) definuje podnikatelské riziko jako nebezpečí, že dosažené výsledky podnikání se budou odchylovat od výsledků předpokládaných. Tyto odchylky mohou být buď příznivé (např. vyšší výsledky v objemu produkce), nebo nepříznivé, nežádoucí (např. dosažení poklesu výroby). Odchylky mohou nabývat různé intenzity, v řádech několika až desítek procent.

Chápání rizika je velice individuální v závislosti na osobnosti manažera a jeho přístupu k podnikání, kde na jedné straně lze riziko akceptovat a na druhé straně k němu mít averzi. (Marinič, 2008, s. 210)

Dle Fotra a Součka (2005, s. 141) je cílem řízení rizika plánu zjistit:

- které faktory jsou významné a nejvíce ovlivňují riziko daného plánu, popřípadě které faktory jsou málo důležité a lze je zanedbat;
- jak velké je riziko plánu a zda je toto riziko ještě přijatelné a které je již nepřijatelné;
- jakými opatřeními je možné snížit riziko plánu na přijatelnou míru.

Pro zohlednění rizika je nutné jeho výši kvantifikovat pomocí různých matematicko-statistických postupů nebo stanovit odhadem. Je třeba se zabývat i méně pravděpodobnými událostmi, jež ovlivňují výši rizika, a rozlišit faktory, které nejpravděpodobněji k tomuto riziku přispějí. Tuto činnost lze označit jako rizikovou politiku podniku, která se zabývá:

- identifikací rizika (příčiny, druhy rizika),
- měřením stupně rizika (rozlišujeme vysoký stupeň rizika, normální a nízký),
- kvantifikací vlivu rizika na podnikatelskou činnost (vliv na zisk, finanční situaci podniku apod.),
- ochranou proti rizikům (rozložení rizika, přesouvání atd.). (Valach, 2010, s. 178)

Níže jsou blíže popsány jednotlivé činnosti, které je nutné provést pro analýzu a řízení rizika, jak je definovali Fotr a Souček (2005, str. 141-144, 151, 154-155, 183-187).

6.1 Analýza rizika

V rámci analýzy rizika se přistupuje k rozlišení rizikových faktorů, stanovení jejich významnosti a určení rizika. Při vymezení faktorů, které by v budoucnu mohly ovlivnit pozitivně či negativně stanovený plán, jsou důležité především znalosti, zkušenosti a intuice pracovníků, kteří se podílejí na přípravě plánů, přičemž důležité mohou být především zkušenosti z minulosti.

Vlastní určení faktoru rizika může dále usnadnit:

- rozčlenění plánu do určitých částí nebo podle věcných oblastí (např. ekonomická, finanční, obchodní aj.);
- stanovení oblastí zranitelnosti plánu, potenciálních problémů a možných poruch, které by mohly nastat při realizaci plánu;
- zpochybňování významných faktorů ovlivňujících výsledky plánu, jež se zatím považovaly na základě minulých zkušeností za jisté;
- využití výsledků kontroly plánu v minulosti.

Pro určení významnosti rizika lze využít expertní hodnocení a analýzu citlivosti.

6.1.1 Expertní hodnocení

Expertním hodnocením se rozumí odborné ohodnocení pracovníky, kteří mají dostatečné znalosti a zkušenosti v oblastech, kam jednotlivé faktory rizika spadají (například nebezpečí změn devizových kurzů nejlépe posoudí pracovníci se zkušeností z mezinárodního obchodu apod.). Významnost rizika se posuzuje ze dvou hledisek. Prvním z nich je pravděpodobnost výskytu faktoru rizika a druhým je intenzita negativního vlivu na výsledky plánu. Určitý faktor rizika je pak tím významnější, čím pravděpodobnější je jeho výskyt a čím vyšší je intenzita negativního vlivu tohoto faktoru.

6.1.2 Analýza citlivosti

Tato analýza zjišťuje citlivost určitého ekonomického kritéria, např. výnosnosti vložených prostředků, zisku atd. v závislosti na faktorech, které toto kritérium ovlivňují. Rozlišují se faktory málo důležité, jejichž změny od předpokládané hodnoty vyvolávají pouze malou změnu tohoto kritéria. V opačném případě (tedy při vyvolání značných změn zvoleného kritéria při stejné změně faktoru) lze hovořit o faktorech významných. Pro každý faktor rizika se pak stanoví kromě nejpravděpodobnějšího odhadu jeho optimistický a pesimistický

ký odhad při nezměněných hodnotách ostatních rizikových faktorů. Již zde lze však vidět určité omezení této analýzy – v praxi se rizikové faktory většinou nemění izolovaně, ale jsou na sobě vzájemně závislé, tedy změna jednoho faktoru vyvolává změnu faktoru jiného. Navzdory tomu je tato analýza užitečným nástrojem pro určení rizika plánu. Platí, že čím větší je počet klíčových rizikových faktorů, tím vyšší je riziko plánu.

6.2 Řízení rizika

Řízení rizika zahrnuje analýzu rizika a především přijetí opatření na jeho snížení. V rámci opatření na snížení rizika lze rozlišit dvě skupiny opatření, a to opatření zaměřená na odstranění příčin vzniku rizika a snížení nepříznivých důsledků rizika.

6.2.1 Opatření zaměřená na příčiny rizika

Cílem těchto opatření, odstraňujících (resp. oslabujících) příčiny vzniku rizika, je ovlivnit vlastní zdroje rizika tak, aby nedošlo v budoucnosti k situacím pro podnik, resp. daný plán nepříznivým. Lze je také označit jako opatření preventivní.

Mezi tato opatření např. řadíme:

- využívání síly (nátlakové skupiny),
- přesun (transfer) rizika,
- získávání dostatečných informací,
- zvyšování kvantity a kvality zdrojového zabezpečení,
- vertikální integrace – nákup je nahrazen vlastní výrobou.

6.2.2 Opatření na snižování nepříznivých dopadů rizika

V rámci těchto opatření jde o to, aby se dopady tohoto rizika (např. platební neschopnost odběratele) v případě vzniku nepříznivé situace snížily na určitou ekonomicky přijatelnou míru. Označují se jako opatření nápravná.

Mezi ně patří např.:

- pojištění,
- termínové zajišťování (např. dohoda o budoucí úrokové sazbě, termínované nákupy, opční strategie),
- uplatnění etapových rozhodovacích postupů,
- vytváření rezerv.

II. PRAKTICKÁ ČÁST

7 CHARAKTERISTIKA SPOLEČNOSTI

7.1 Základní údaje



Obrázek 3 – Logo společnosti

Obchodní firma:	Edwards, s.r.o.
Sídlo společnosti:	Jana Sigmunda 300, 783 49 Lutín, okres Olomouc
Právní forma:	Společnost s ručením omezeným
Základní kapitál:	300 200 000 Kč
Datum vzniku:	25. června 2001
Identifikační číslo:	264 61 498
Předmět podnikání:	Výroba tlakových a vakuových zařízení, včetně příslušných součástí
Počet zaměstnanců:	430
Rozloha:	12 813 m ²

7.2 Profil společnosti

Edwards je světový lídr v dodávkách integrovaných vakuových a odlučovacích řešení pro výrobce polovodičů, plochých displejů, LED a solárních článků stejně jako pro průmyslové, procesní a vědecko-výzkumné aplikace.

Edwards, s.r.o. je jedním z výrobních závodů společnosti Edwards Limited. Vedle tohoto výrobního centra lze najít další hlavní závody například v Koreji, Japonsku a Číně. Po celém světě je dále rozmístěno 15 servisních a opravárenských středisek.

Edwards Limited má sídlo ve Velké Británii a zaměstnává cca 3 000 lidí ve více než třiceti zemích. Obrat firmy činí cca 1 miliarda dolarů za rok.

V ČR působí Edwards na čtyřech lokalitách:

- Lutín – výrobní centrum pro vědecké a průmyslové vakuové vývěvy a systémy,
- Prostějov – evropské distribuční centrum,
- Brno Tuřanka – evropské servisní a opravárenské centrum,
- Brno Spilberk Office Park – centrum finančních služeb a centrum služeb zákazníkům.

7.3 Vlastnická struktura a management

Jediným společníkem společnosti Edwards, s.r.o. je společnost Edwards Limited se sídlem ve Spojeném království Velké Británie a Severního Irska.

Konečnou mateřskou společností je společnost Edwards Group Limited se sídlem na Kajmanských ostrovech.

Jednateli společnosti jsou pánové Ian Mackay, Tomáš Flajsar a David Smith. Každý jednatel společnosti je oprávněn jednat za společnost samostatně.

Ředitelem společnosti Edwards, s.r.o. je pan Tomáš Flajsar.

7.4 Organizační členění

Společnost je členěna následujícím způsobem:

- výrobní oddělení:
 - o oddělení obrábění (obrábění rotačních dílů, obrábění statických dílů),
 - o oddělení montáže,
 - o oddělení technické přípravy výroby,
 - o oddělení logistiky,
 - o oddělení nákupu,
- oddělení kvality,
- finanční oddělení,
- oddělení personalistiky,
- distribuční oddělení.



Obrázek 4 – Sídlo společnosti

7.5 Cíle a strategie společnosti

Společnost Edwards, s.r.o. je pobočka, jejíž hlavním úkolem je výroba výrobků a náhradních dílů pro mateřskou společnost a ostatní dceřiné společnosti. Z tohoto důvodu není hlavním posláním firmy tvorba zisku, ale zaměření se na zlepšování a zefektivňování výrobního procesu a včasnost dodávek pro mateřskou společnost a sdružené podniky.

Cílem podniku je se stát se prioritní volbou pro zákazníky, zaměstnance a akcionáře.

Hlavními prioritami společnosti jsou:

1. Bezpečnost a životní prostředí
2. Kvalita
3. Dodávka
4. Náklady

Strategickými cíli společnosti jsou:

- štíhlá výroba,
- vysoká úroveň kvality,
- nejlepší ve své třídě dodavatelského řetězce,
- dobré dodavatelské vztahy,
- orientace na zákazníka,
- vyhledávaný zaměstnavatel se špičkovými zaměstnanci,
- stát se uznávaný, nejlepším v oblasti výroby vakua.

Společnost Edwards se také snaží myslet na životní prostředí. Vedle výše zmíněných cílů si firma stanovila také tzv. Zelené cíle, které snižují dopad jejich výrob a produktů na životní prostředí. Mezi Zelené cíle patří:

- snižování „uhlíkové stopy“ zákazníků dodávkami výrobků, které efektivně využívají energii a odlučují skleníkové plyny vznikající v jejich výrobních procesech;
- minimalizace emise CO₂ vznikající z výrob;
- omezování produkce odpadů – eliminace veškerých odpadů k uložení na skládkách a umožněním opakovaného použití výrobků prostřednictvím dlouhodobého servisu;
- redukce použití vody ve výrobních provozech.

7.6 Výrobní portfolio

Edwards, s.r.o. je hlavní a strategický výrobce vakuových a tlakových čerpadel. Výrobky jsou určeny do specializovaných systémů se širokým záběrem aktivace, například v oblasti vodohospodářství, odpadních vod, chemicko-technologického průmyslu, vytváření vakua a jiných.

Firma Edwards tedy např. vyrábí:

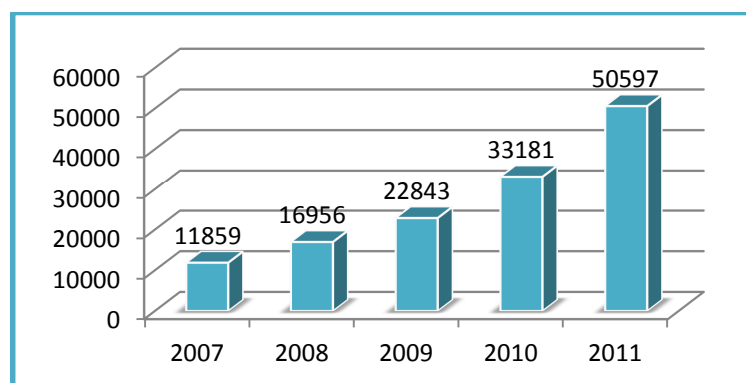
- vědecké vakuové pumpy,
- průmyslová čerpadla,
- vakuová čerpadla,
- vývěvy pro průmyslové aplikace,
- polovodiče atd.



Obrázek 5 – Výrobky společnosti

Následující graf zobrazuje vývoj počtu vyrobených pump. Lze z něj vypočítat, že výroba rok od roku roste. K výraznému nárůstu došlo v roce 2011, kdy byl v Lutíně otevřen nový výrobní závod.

Graf 1 – Počet vyrobených pump v letech 2007 – 2011
(vlastní zpracování)



Výrobky Edwards jsou založeny na dosahování excelence ve výrobním procesu a vysoké úrovni investic do pokročilých technologií, podpořené světovou servisní sítí. Měřítkem investic do výzkumu a vývoje je držení více než 800 stávajících a přihlašování dalších téměř 800 nových patentů. Nové technologie napomáhají ke zvýšení produktivity a úspoře nákladů.

Odbyt výrobků je poměrně rovnoměrně rozložen mezi Evropu, USA a Asii.

8 ANALÝZA POSTAVENÍ A HOSPODAŘENÍ PODNIKU

Dle Klasifikace ekonomických činností - CZ-NACE patří společnost Edwards, s.r.o. do následujících sekcí, oddílů a tříd:

28130: Výroba ostatních čerpadel a kompresorů

28: Výroba strojů a zařízení j. n.

32990: Ostatní zpracovatelský průmysl j. n.

72: Výzkum a vývoj

G: Velkoobchod a maloobchod; opravy a údržba motorových vozidel

Oddíl výroba strojů a zařízení jinde neuvedených (CZ-NACE 28) je významným oddílem českého zpracovatelského průmyslu. Tento oddíl zahrnuje velmi širokou paletu zařízení, jež 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 rovněž 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 určena pro průmysl, řemesla, zemědělství, stavebnictví nebo pro použití v domácnostech. Oddíl zahrnuje také výrobu speciálních zařízení pro cestující nebo nákladní dopravu. Vývoj, výroba a prodej těchto zařízení je indikátorem stavu a dalšího vývoje českého hospodářství. (MPO, 2012)

8.1 Analýza okolí podniku

8.1.1 PEST analýza

Politické a legislativní okolí

Jak firma Edwards, s.r.o., tak i ostatní firmy podnikající na území České republiky podléhají zákonům, vyhláškám, nařízením vlády a jiným právním normám země, jimiž se musí řídit a respektovat je. Mezi obecné platné právní předpisy, kterými se musí daná firma řídit a které pozitivně či negativně ovlivňují její podnikání, patří například:

- Zákon č. 513/1991 Sb., obchodní zákoník, ve znění pozdějších předpisů – upravuje postavení podnikatelů, obchodní závazkové vztahy a jiné vztahy s podnikáním související, definuje, co je podnikání, kdo je podnikatel, co je neoprávněné podnikání či určuje základní podmínky u podnikání zahraničních osob.

- Zákon č. 563/1991 Sb., o účetnictví, ve znění pozdějších předpisů – stanovuje rozsah a způsob vedení účetnictví.
- Zákon č. 262/2006 Sb., zákoník práce, ve znění pozdějších předpisů – upravuje pracovněprávní vztahy mezi zaměstnanci a zaměstnavateli.
- Zákon č. 586/1992 Sb., o daních z příjmů, ve znění pozdějších předpisů – stanoví podnikatelskému subjektu, jak velkou část zisku má odvést do státního rozpočtu ve formě daní.
- Zákon č. 235/2004 Sb., o dani z přidané hodnoty, ve znění pozdějších předpisů – upravuje daň z přidané hodnoty, uplatňovanou na zboží, nemovitosti a služby.
- Zákon č. 16/1993 Sb., o dani silniční, ve znění pozdějších předpisů – objasňuje, která vozidla jsou touto daní zatížena, jaké jsou sazby daně a podle čeho se sazba určí.

Každoročně vláda připravuje změny v zákonech a daňových předpisech, které mají být prospěšné pro podnikatelské subjekty, však ne vždy se tyto změny setkají s úspěchem.

V období 2007 – 2012 byla např. daň z přidané hodnoty změněna třikrát. V roce 2007 byla základní sazba DPH 19 % a snížená sazba 5 %. V letech 2008 a 2009 zůstala základní sazba DPH ve výši 19 %, ale snížená sazba se zvýšila na 9 %. V letech 2010 a 2011 se firma potýkala s 20% daní v základní sazbě a s 10% daní ve snížené sazbě. V roce 2012 zůstala základní sazba DPH na úrovni 20 %, avšak došlo ke zvýšení snížené sazby na úroveň 14 %. Na rok 2013 byla schválena sazba ve výši 21 % (základní sazba) a 15 % (snížená sazba). Toto nastavení by mělo za současných podmínek vydržet po následující dva roky. Na počátek roku 2016 už je ale ohlášena další zásadní úprava. Česká republika by měla sjednotit sazby na jediné hodnotě, a to ve výši 17,5 %. Zvyšování sazeb vede k nárůstu cen vstupů, které firma nakupuje od svých dodavatelů a které bude muset kompenzovat zvýšením svých cen u odběratelů. (Vesecký, 2013)

Pozitivní vývoj měla daň z příjmů právnických osob, neboť firma nemusí odvádět tak vysoké částky ze svého výsledku hospodaření, jako tomu bylo např. v roce 2003, kdy sazba této daně byla 31 %. V roce 2007 byla daň na úrovni 24 %. V roce 2008 se snížila na 21 %. Následující rok poklesla na 20 %. Od roku 2010 musí podnikatelé odvádět ze svého zisku 19 %. (Wolters Kluwer ČR, © 2013)

Činnost podnikatelských subjektů je v nemalé míře rovněž ovlivněna politickou stabilitou. Politickou situaci v České republice lze označit za víceméně stabilní. Většina občanů je ale nespokojená s činností vlády a s politiky.

Důležité je také členství v mezinárodních institucích, kdy je ideálním případem členství v Evropské unii, které přineslo společný evropský trh, který zaručuje volný pohyb osob, zboží, služeb i kapitálu, kdy byla v rámci členských zemí zrušena například cla, která byla pro výrobce nemalou položkou.

Do legislativního okolí lze rovněž zařadit zákony týkající se ochrany životního prostředí. Ekologie je jedno z důležitých témat propírané veřejností a dostává se do podvědomí stále více a více lidí. Obecně je pro zachování ochrany životního prostředí nutné dodržovat nařízení zákona č. 17/1992 Sb., o životním prostředí, zákon č. 114/1992 Sb., o ochraně přírody a krajiny, nařízení týkající se manipulace s chemickými látkami, povolené hodnoty emisních limitů jednotlivých látek při různých typech výroby apod. Společnost Edwards si zakládá na ochraně životního prostředí a jedná v souladu s výše zmíněnými zákony.

Ekonomické okolí

Mezi makroekonomické ukazatele, které ovlivňují vnější okolí firmy, patří hrubý domácí produkt (HDP), míra inflace, úrokové sazby, devizový kurz a nezaměstnanost.

Hrubý domácí produkt se v období 2007 – 2012 vyvíjel následovně. V roce 2007 došlo k růstu HDP o 5,7 %. Následující rok došlo k růstu o 3,1 %. Rok 2009 byl ve znamení výrazného ekonomického poklesu v České republice v souvislosti s globální recesí. Za celý rok poklesl hrubý domácí produkt oproti předchozímu roku o 4,5 %. V roce 2010 došlo k růstu HDP o 2,5 %. Ekonomický růst táhla zejména rostoucí výkonnost průmyslových odvětví, zvláště výroby dopravních prostředků, strojírenství a výroby elektrických strojů. Dařilo se zejména odvětvím orientovaným na export. Za rok 2011 vzrostl HDP o 1,9 %, avšak v roce 2012 došlo k poklesu o 1,3 %. Potvrdila se tak recese české ekonomiky. Příčinou poklesu HDP je prohlubující se pokles domácí poptávky (domácnosti šetří, firmy omezují investice, vláda nemá prostor pro zvýšení svých výdajů kvůli rozpočtovému schodku). Pozitivní vývoj zahraničního obchodu již nestačí vyvažovat pokles domácí poptávky. (ČSÚ, © 2013a)

Dle ČNB se v roce 2013 očekává pokles reálného HDP o 0,3 %. V roce 2014 by měl následovat růst o 2,1 %. (ČNB, © 2003-2013a)

V roce 2007 se průměrná inflace pohybovala na úrovni 2,8 %. V dalším roce vzrostla na 6,3 %. V roce 2009 dosáhla inflace hodnoty 1,0 %. V roce 2010 byla tato hodnota o 0,5 % vyšší než v předchozím roce a v roce 2011 vzrostla na hodnotu 1,9 %. Rok 2012 byl rokem inflace ve výši 3,3 %. Od roku 2013 začala inflace zatím klesat. V únoru dosáhla hodnoty 1,7 %. (ČSÚ, © 2013b)

Růst cen a snižování kupní síly peněz, jak to lze sledovat v minulém období, způsobuje, že se odběratelé snaží nakupovat méně zboží nebo oslovují jiné levnější dodavatele, protože za cenu, za kterou nakupovali minulý rok, koupí nyní méně zboží. Podniky jsou jí však ovlivněny i jiným způsobem, a to v oblasti plánování a investic. Jestliže je inflace vysoká nebo často kolísá, představuje to pro podniky obrovskou nejistotu, co se týče plánování.

Od základních úrokových sazeb stanovovaných Českou národní bankou se odvíjí úročení komerčních úvěrů. Změna sazeb ČNB se však následně promítá i do dalších proměnných, jakými jsou například měnový kurz, výdaje na spotřebu a investice, úspory, objem výroby, ceny zboží a služeb či ceny aktiv.

Následující tabulka ukazuje, jak se tyto základní úrokové sazby vyvíjely v období 2007 – 2012.

Tab. 1 – Vývoj základních úrokových sazeb vyhlášených ČNB (© 2003-2013b)

Stav k	2T repo sazba	Diskontní sazba	Lombardní sazba
02. 11. 2012	0,05	0,05	0,25
01. 10. 2012	0,25	0,10	0,75
29. 06. 2012	0,50	0,25	1,50
07. 05. 2010	0,75	0,25	1,75
17. 12. 2009	1,00	0,25	2,00
07. 08. 2009	1,25	0,25	2,25
07. 05. 2009	1,50	0,50	2,50
06. 02. 2009	1,75	0,75	2,75
17. 12. 2008	2,25	1,25	3,25
07. 11. 2008	2,75	1,75	3,75
08. 08. 2008	3,50	2,50	4,50
08. 02. 2008	3,75	2,75	4,75
30. 11. 2007	3,50	2,50	4,50

Snížení v oblasti úrokových sazeb s sebou přináší zvýšení investic soukromého sektoru díky výhodnějším úvěrovým podmínkám.

Jelikož většinu produkce vyváží podnik do zahraničí, je úspěšnost společnosti ovlivňována také vývojem měnových kurzů. Obecně platí, že pokud domácí měna, v tomto případě česká koruna, vůči cizím měnám posiluje, zhoršuje to pozici českých výrobků na zahraničních trzích, protože tuzemské výrobky podražují. Naopak, pokud kurz koruny vůči jiným měnám klesá, domácí exportéři jsou na zahraničních trzích zvýhodněni díky poklesu ceny své produkce a poptávka po tomto zboží roste.

Na následujících grafech je znázorněn kurz české koruny vůči euru a libře.



Obrázek 6 – Kurz EUR/CZK (ČNB, © 2003-2013c)



Obrázek 7 – Kurz GBP/CZK (ČNB, © 2003-2013c)

Lze z nich vypožorovat, že kurz eura vůči české koruně se v posledních letech pohybuje kolem hodnoty 25 a kurz libry vůči české koruně kolem hodnoty 30.

Nezaměstnanost trápí většinu zemí světa a Česká republika tomu není výjimkou. V roce 2007 byla míra nezaměstnanosti v ČR 5,3 %. V Olomouckém kraji, kde má firma Edwards své sídlo firmy, byla nezaměstnanost o něco vyšší a to na hodnotě 6,3 %. V roce 2008 byla míra nezaměstnanosti v ČR 4,4 %, v Olomouckém kraji 5,9 %. V roce 2009 se míra ne-

zaměstnanosti zvýšila na 6,7 % (Olomoucký kraj 7,6 %). V roce 2010 se nezaměstnanost v celé republice pohybovala na 7,3 % (Olomoucký kraj 9,1 %) K mírnému poklesu došlo v roce 2011, kdy byla míra nezaměstnanosti v ČR 6,7 % a v Olomouckém kraji 7,6 %. Poslední analyzovaný rok 2012 byla nezaměstnanost za první tři čtvrtletí na úrovni 6,9 % (v Olomouckém kraji 7,5 %). Momentálně nezaměstnanost stále stoupá. (ČSÚ, © 2013c)

Vysoká nezaměstnanost může mít jak pozitivní, tak negativní dopad na danou firmu. Pozitivnost v nezaměstnanosti je spatřována ve větším, lepším výběru nové kvalifikované pracovní síly. Vysoká nezaměstnanost pro zaměstnavatele obecně znamená nižší míru fluktuace a vyšší loajalitu pracovníků. Negativnost je způsobena tím, že při růstu nezaměstnanosti lidé méně nakupují, snaží se více šetřit a tím klesají zisky firem. Vývoj nezaměstnanosti by však neměl mít negativní dopad na firmu Edwards, která dodává specifické zboží, které není předmětem denní spotřeby.

Sociální a demografické okolí

V sociálních faktorech se často posuzuje demografická stránka dané země (jaký byl počet obyvatel za sledované období, struktura obyvatel, mobilita atd.), životní úroveň, vzdělanost lidí, spotřební zvyky kupujících atd.

Analyzovaná firma Edwards, s.r.o. je těmito faktory ovlivňována velice málo, neboť se zabývá výrobou specializovaných produktů pro specializované odběratele.

Jako jediné faktory, které ve vyšší míře mohou ovlivňovat danou firmu, lze označit vzdělanost a mobilitu z pohledu náboru nových kvalifikovaných pracovních sil.

Z předmětu činnosti firmy Edwards vyplývá, že podnik potřebuje pro svou činnost absolventy vysokých škol i kvalifikované a odborně vzdělané dělníky. Budoucí zaměstnanci mohou získat odpovídající vzdělání např. na Sigmundově střední škole strojírenské, která se nachází v Lutíně nedaleko sídla firmy, nebo na Střední průmyslové škole strojnické v Olomouci. Ve vedlejších Jihomoravském kraji lze odpovídající vzdělání získat např. na Vysokém učení technickém v Brně.

Pohyb obyvatelstva v souvislosti se stěhováním, dojížděním za prací či studiem (mobilita) je jedním z přirozených lidských vlastností. Se zavedením společného evropského trhu se tento faktor stal žádoucím jevem, a jelikož jej vyspělé státy považují obecně za přínos, snaží se mobilitu obyvatel podporovat. Evropská Unie podporuje studijní i pracovní mobilitu osob na všech úrovních, což je i přímou součástí strategických dokumentů. Díky jed-

notnému evropskému trhu se tedy mohou občané volně rozhodnout, kde chtějí žít a pracovat, což je z hlediska pracovní síly výhodné vzhledem k možnému přílivu kvalifikovaných odborníků ze zahraničí. Tento fakt, však může mít i negativní důsledky, jelikož česká odborná pracovní síla může rovněž využít nabídku země, která patří do Evropské unie, a to bez jakéhokoliv omezení. Ve firmě Edwards tak vedle sebe pracují čeští pracovníci i pracovníci ze zahraničí.

Technické a technologické okolí

Dnešní svět je zahlcen různými technologiemi všeho druhu, které pomáhají jak jednotlivcům, tak firmám. V dnešní době se úroveň používaných a dostupných technologií neustále zvyšuje, a pokud firma v rámci inovací zavede novou technologii, ať v oblasti výroby či třeba obalové techniky, znamená to pro ni konkurenční výhodu.

S používanými technologiemi souvisí rovněž výzkum a vývoj, které vláda i Evropská unie podporuje řadou nástrojů.

V ČR jsou podnikům investice do vědy a výzkumu částečně kompenzovány např. s pomocí odpočitatelné položky při výpočtu daně z příjmů. Ta umožňuje podnikatelům odečíst zvláštní položku ve výši 100 % vybraných nákladů vynaložených na realizaci projektů výzkumu a vývoje. (Baňka a Thelenová, 2011)

Vedle uvedené odčitatelné položky, která se zaměřuje na podporu průběžné činnosti výzkumu a vývoje, může podnikatelský subjekt zažádat o dotaci z evropských fondů (Operační program Podnikání a inovace, Rámcový program Konkurenceschopnost a inovace).

Operační program Podnikání a inovace podporuje vznik nových a rozvoj stávajících firem, jejich inovační potenciál a využívání moderních technologií a obnovitelných zdrojů energie. Umožňuje zkvalitňování infrastruktury a služeb pro podnikání a navazování spolupráce mezi firmami a vědeckovýzkumnými institucemi. (MPO, 2013)

Rámcový program Konkurenceschopnost a inovace je evropským komunitárním programem zaměřeným na podporu inovací včetně ekoinovací, podnikání, informačních a komunikačních technologií a energetiky. (MPO, 2010)

Přestože jsou investice na vývoj nových strojů vysoké, faktem zůstává, že moderní zařízení přináší větší automatizaci a robotizaci výroby. Díky tomuto kroku dosahuje firma zpravidla vyšší produktivity či úspory na straně vstupů, s čím jsou poté spojeny nižší výrobní náklady.

8.1.2 Porterův model konkurenčních sil

Společnost Edwards, s.r.o. působí ve zpracovatelském průmyslu zaměřeném na výrobu strojů a zařízení jinde neuvedených (CZ-NACE 28). Tento oddíl se v roce 2011 podílel 8,1 % na tržbách za vlastní výrobky a služby zpracovatelského průmyslu, čímž v těsném závěsu obsadil pomyslné třetí místo v rámci zpracovatelského průmyslu. Podíl 10,5 % na počtu zaměstnanců řadí tento oddíl rovněž na třetí pozici. (MPO, 2012)

Tyto informace tedy nasvědčují, že se jedná o poměrně velký trh.

Jelikož však firma dodává většinou na zahraniční trhy podle požadavků stanovovaných mateřskou firmou, je Porterova analýza provedena na celý celek Edwards.

Vstup nových konkurentů

Nových konkurentů se firma nemusí příliš obávat. Vstup nových konkurentů do odvětví je totiž obecně obtížný. Strojírenská výroba s sebou nese vysoké nároky na kapitál. Další bariérou pro potenciální konkurenty je absence tradice a zkušeností v oboru.

Společnost Edwards si za dobu své dlouholeté působnosti na trhu vybudovala velmi silnou pozici. Proti hrozící konkurenci může využívat svých silných stránek, a to především vysoké kvality výrobků a vybudované dobré pověsti. Vstup nových potenciálních konkurentů by proto společnost neměl příliš ohrozit.

Hrozba nových výrobků nebo služeb

Z hlediska možnosti substituce vyráběných produktů společnosti Edwards, s.r.o. je kvůli jejich povaze a konkrétnímu účelu použití nahrazení mnohem obtížnější, než například u spotřebního zboží, které může spotřebitel mnohdy volně zaměňovat. Mnoho výrobků je specifických do takové míry, že možnost jejich případného nahrazení substitučním produktem je zcela minimální.

Dohadovací schopnost kupujících

Edwards, s.r.o. prodává své výrobky prostřednictvím sdružených podniků, proto se dohadovací schopností odběratelů příliš nezabývá. Proti silnému vlivu ze stran kupujících se společnost brání vytvořením špičkové nabídky výrobků, kterou odběratelé těžko odmítnou.

Jelikož firma dodává výrobky pro velké množství produktů, mající široké využití, mezi její zákazníky patří velké množství firem.

Podle druhu produktů, které poptávají, je možné odběratele rozdělit do 3 skupin:

- výrobky založené na vakuu
 - o FEI Company, Shimadzu, JEOL , ABB, Toffon atd.
- průmyslové výrobky
 - o Aixtron, LG, Samsung, Hitachi, Sharp atd.
- polovodiče
 - o IBM, Toshiba, ASML atd.

Dohadovací schopnost dodavatelů

Firmě dodává řada velkých firem. Převážná většina dodavatelů je stálá a společnost si spolupráci s těmito dodavateli každoročně vyhodnocuje a spolupracuje tedy pouze s ověřenými dodavateli, kteří dodávají nejvhodnější materiály a poskytují nejvýhodnější podmínky.

Společnost Edwards se snaží mít se svými dodavateli dobré vztahy.

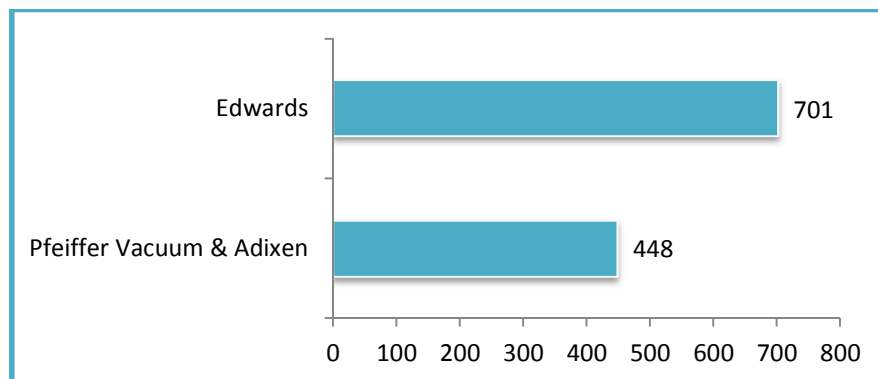
Konkurenční boj mezi existujícími konkurenty

Ve svém odvětví je společnost jedničkou na trhu, neboť investuje v porovnání s konkurencí do vývoje svých produktů 3 krát více finančních prostředků. Jako každá společnost má však také velké množství konkurentů, které se ale snaží předčít kvalitou výrobků.

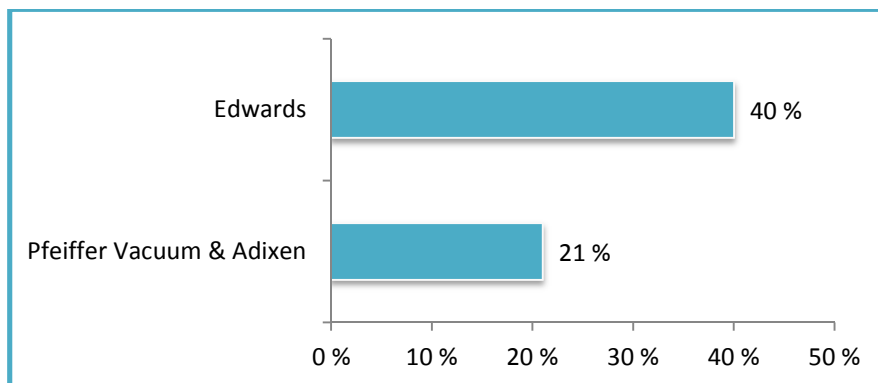
Mezi konkurenty společnosti patří např. v oblasti vakua společnosti Balzers, Busch, Leybold. Další konkurenti společnosti jsou např. A&N Corp., Welch, Nandor atd.

Největším konkurentem společnosti je firma Pfeiffer Vacuum & Adixen. Následující graf zobrazuje srovnání firmy Edwards s touto společností, týkající se tržeb a tržního podílu. Je zde patrné, že firma Edwards dosahuje mnohem lepších výsledků.

Graf 2 – Tržby firem Edwards a Pfeiffer v roce 2011 (v mil. £)
(vlastní zpracování)



Graf 3 – Tržní podíl firem Edwards a Pfeiffer v roce 2011
(vlastní zpracování)



8.2 SWOT analýza

Silné stránky:

- zavedené a vyzkoušené know-how zajišťující bezproblémovou výrobu a kvalitní výrobky, ve svém odvětví je firma jedničkou na trhu;
- široké a specifické portfolio špičkových výrobků,
- kontinuální inovace výrobků a technologií;
- moderní strojní vybavení;
- struktura nákladů orientovaná na nízkonákladové a přesto kvalitní dodavatele, lidské zdroje a celý chod společnosti;
- dobré vztahy se zákazníky;
- kvalifikovaná pracovní síla – školení a flexibilní pracovníci;

- otevřená komunikace a velmi dobré vztahy na pracovišti;
- firma se zaměřuje na tzv. zelenou technologii, díky tomu má menší nároky na spotřebu energie a vyprodukuje méně uhlíkových plynů.

Slabé stránky:

- vysoká zmetkovitost výrobků;
- dlouhý logistický řetězec značně prodlužující dodací lhůtu a dávající prostor pro prostoje a chyby.

Příležitosti:

- rozšíření dodavatelské báze ze střední a východní Evropy a tím náhrada dodavatelů z oblasti západní Evropy, synergickým efektem této činnosti (vedle nižších nákupních cen) je i snížení logistických nákladů a optimalizace zásob;
- rozšíření portfolia výrobků a zrychlení procesu uvádění nových výrobků do sériové výroby a následně na trh.

Hrozby:

- rychlý růst společnosti a transfer výroby z Velké Británie představuje hrozbu v podobě přetížení lokálního týmu a nedostatečného času na zaškolení nových zaměstnanců;
- následkem rychlého růstu může také dojít ke zhoršení kvality výroby, pozdním dodávkám zákazníkům či následné ztrátě tržního podílu;
- kontinuální konsolidace výrobců vývěv a sílící pozice největší konkurenční společnosti, jež aplikuje agresivní strategii růstu pomocí akvizic;
- FOREX - kontinuální posilování koruny vůči světovým měnám (USD, EUR, GBP) zhoršuje konkurenceschopnost společnosti, jež exportuje většinu výroby.

8.3 Finanční analýza podniku

Finanční analýza podniku je provedena za období 2007 až 2011, neboť data za rok 2012 v momentě sestavení této diplomové práce ještě nebyla dostupná. Firma vyhotovuje finanční výkazy nejprve podle anglických požadavků. Finální data jsou poté upraveny podle principů českého účetnictví po auditu společnosti do doby podání daňového přiznání.

8.3.1 Analýza majetkové a finanční struktury podniku

Horizontální a vertikální analýza rozvahy

Rozbor majetku a finanční struktury podniku poskytuje pohled na jednotlivé položky v rozvaze.

Horizontální analýzu rozvahy zachycují následující tabulky. Je v nich zobrazena relativní změna vybraných položek v jednotlivých letech.

Tab. 2 – Horizontální analýza rozvahy – aktiva (vlastní zpracování)

Název položky	2007/2008	2008/2009	2009/2010	2010/2011
Dlouhodobý majetek	117,44 %	20,99 %	68,19 %	43,54 %
DNM	x	- 10,96 %	- 26,81 %	781,90 %
DHM	117,20 %	21,02 %	68,27 %	43,27 %
DFM	x	x	x	x
Oběžná aktiva	27,02 %	- 8,35 %	81,02 %	149,94 %
Zásoby	77,83 %	- 40,49 %	28,49 %	240,33 %
Dlouhodobé pohledávky	- 100,00 %	x	x	- 100,00 %
Krátkodobé pohledávky	12,88 %	39,43 %	62,77 %	183,76 %
KFM	- 43,39 %	- 67,73 %	627,14 %	- 44,26 %
Časové rozlišení	687,18 %	- 69,29 %	173,94 %	- 25,72 %
AKTIVA	57,08 %	4,78 %	74,38 %	95,90 %

Tabulka č. 2 ukazuje, že celková aktiva společnosti mají vzrůstající tendenci.

Rok 2008 je spojen s výrazným nárůstem dlouhodobého hmotného majetku, neboť se zvýšilo množství vyráběných produktů, které vyžadovalo výstavbu nové výrobní haly a přístavbu kanceláří. Došlo k přesunu části výroby z Velké Británie, byla osvojena montáž vývív americké licence ze sesterské společnosti v USA a zahájena výroba rotorů pro nový typ čerpadel. Tato změna vyžadovala také přestěhování výrobní technologie a obráběcího centra.

Obměna výrobního sortimentu a transfer výroby do závodu v Lutíně pokračoval i v následujících letech.

V roce 2009 došlo k přesunu moderních technologií přesného obrábění, měření a testování vývěv a několika montážních linek.

V roce 2010 se zvýšil dlouhodobý majetek o více než 68 % oproti roku 2009. Tato změna byla způsobena hlavně díky dokončení nové třípodlažní administrativní budovy a výrobní haly, která splňuje nejvyšší kvalitativní parametry světové úrovně. V tomto roce byla také zavedena velice moderní technologie obrábění hliníkových dílů a otevřelo se nové distribuční centrum pro Evropu v Prostějově, které bylo zřízeno za účelem přiblížení se k významným evropským zákazníkům a tím zlepšení zákaznického servisu a zkrácení dodacích lhůt.

Rok 2011 je rovněž spojen se zavedením nových typů čerpadel a s růstem celkových vyrobených a dodávaných vývěv. Také byl dokončen nový vstupní sklad, který umožnil plynulé zásobování výroby.

Změny dlouhodobého nehmotného majetku se hlavně týkají softwaru společnosti. V současné době mezi klíčové systémy patří SAP a Mapics. Razantní navýšení tohoto majetku v roce 2011 bylo tedy především způsobeno nedokončenými investicemi do SAPu, kdy firma používá jen některé moduly a postupně implementuje další části.

Velký nárůst zaznamenal rovněž oběžný majetek společnosti. V průběhu sledovaného období se díky zvětšení výrobní kapacity zvýšilo množství zásob tvořené materiálem na skladech a výrobky. Obrovský nárůst zaznamenala také položka zboží.

Pokles zásob v roce 2009 byl způsoben probíhající globální hospodářskou recesí.

Dlouhodobé pohledávky společnosti představují odloženou daňovou pohledávku, která vznikla v letech 2007 a 2010, v ostatních letech byla nulová.

Ve sledovaném období také došlo k nárůstu krátkodobých pohledávek a to zejména v roce 2011. Tento růst nastal taktéž díky rozšíření výrobního sortimentu.

V roce 2010 došlo k obrovskému nárůstu krátkodobého finančního majetku na bankovních účtech. Tato změna byla způsobena přijetím finančních prostředků na investice do rozšíření výroby.

Tab. 3 – Horizontální analýza rozvahy – pasiva (vlastní zpracování)

Název položky	2007/2008	2008/2009	2009/2010	2010/2011
Vlastní kapitál	5,67 %	7,63 %	46,92 %	51,46 %
Základní kapitál	0,00 %	0,00 %	0,00 %	0,00 %
Rezervní fondy a ostatní fondy ze zisku	18,74 %	8,26 %	10,86 %	64,81 %
VH minulých let	84,69 %	289,56 %	217,49 %	453,22 %
VH běžného účetního období	- 47,67 %	42,38 %	561,61 %	61,12 %
Cizí zdroje	170,05 %	2,33 %	99,28 %	125,52 %
Rezervy	- 81,66 %	- 100,00 %	x	577,69 %
Dlouhodobé závazky	x	5 452,24 %	49,75 %	- 97,44 %
Krátkodobé závazky	189,13 %	- 53,24 %	159,56 %	194,09 %
Bankovní úvěry a výpomoci	x	x	x	x
Časové rozlišení	36,61 %	0,98 %	- 33,01 %	105,31 %
PASIVA	57,08 %	4,78 %	74,38 %	95,90 %

Tabulka č. 3 ukazuje, že celková pasiva společnosti mají rovněž vzrůstající tendenci způsobenou hlavně nárůstem cizích zdrojů.

Roky 2008 a 2009 se v celkovém pohledu na kapitál společnosti příliš neliší, avšak k výrazné změně finanční struktury firmy došlo v následujících letech.

Rok 2008 a 2009 byl negativně ovlivněn globální hospodářskou recesí. I přes tento fakt si společnost udržela ziskové hospodaření, a to především díky přesunu nových výrobních řad ze závodů ve Velké Británii do výrobního závodu v Lutíně.

V roce 2010 zaznamenala společnost oproti roku 2009 vzrůstající poptávku po svých výrobcích, proto v tomto roce došlo k obrovskému nárůstu VH běžného období.

S tímto zvýšením VH běžného období v roce 2010 je také spjat značný vzrůst rezervních fondů a fondů ze zisku v následujícím roce.

Nárůst výsledku hospodaření pokračoval rovněž v roce 2011.

V letech 2008 a 2009 společnost využila vytvořené rezervy. V roce 2008 se použila rezerva na daň z příjmů. V roce 2009 došlo k rozpuštění rezerv na záruční opravy a společnost měla na konci tohoto roku rezervy nulové. Podstatný nárůstu rezerv nastal v roce 2011.

V roce 2009 se výrazně navýšily dlouhodobé závazky, neboť firma Edwards, s.r.o. získala půjčku od své spřízněné společnosti Edwards Limited.

Ve sledovaném období, s výjimkou roku 2009, se také výrazně navýšily krátkodobé závazky. Tato změna byla způsobena především díky navýšení výroby a s tím souvisejícím růstem závazků z obchodních vztahů a k zaměstnancům.

Pokles krátkodobých závazků v roce 2009 byl způsoben již zmiňovanou probíhající globální hospodářskou recesí.

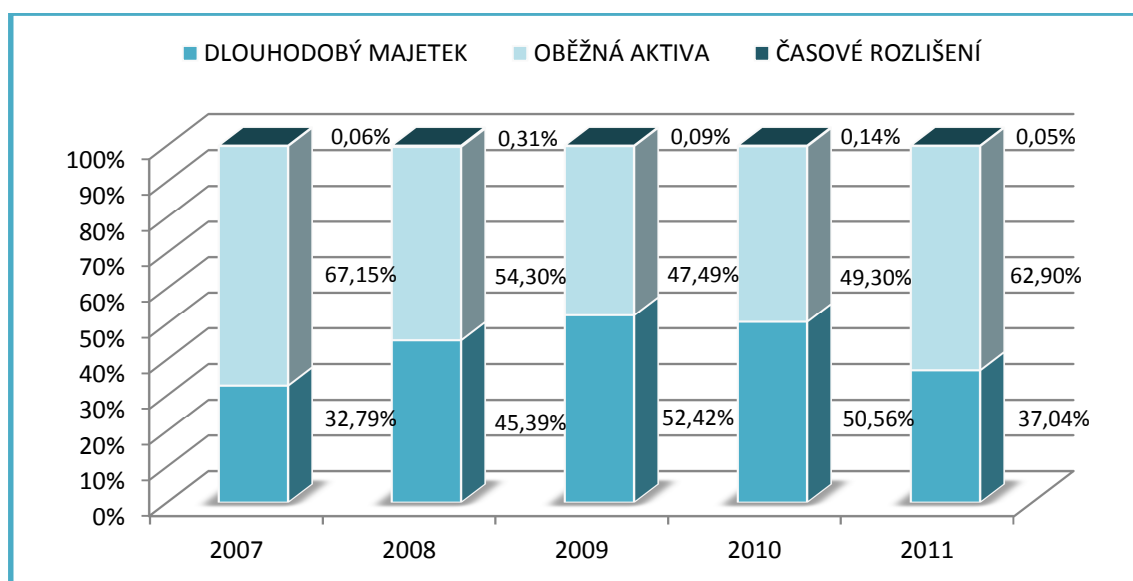
V roce 2011 se v pasivech společnosti objevila položka bankovní úvěry a výpomoci, s pomocí které firma financovala další investice do výroby.

Následující tabulky a grafy ukazují vertikální analýzu rozvahy vybraných položek v jednotlivých letech.

Tab. 4 – Vertikální analýza rozvahy – aktiva (vlastní zpracování)

Název položky	2007	2008	2009	2010	2011
Dlouhodobý majetek	32,79 %	45,39 %	52,42 %	50,56 %	37,04 %
DNM	0,00 %	0,05 %	0,04 %	0,02 %	0,08 %
DHM	32,79 %	45,34 %	52,37 %	50,54 %	36,96 %
DFM	0,00 %	0,00 %	0,00 %	0,00 %	0,00 %
Oběžná aktiva	67,15 %	54,30 %	47,49 %	49,30 %	62,90 %
Zásoby	24,11 %	27,29 %	15,50 %	11,42 %	19,84 %
Dlouhodobé pohledávky	0,12 %	0,00 %	0,00 %	4,17 %	0,00 %
Krátkodobé pohledávky	32,21 %	23,15 %	30,81 %	28,75 %	41,65 %
KFM	10,70 %	3,86 %	1,19 %	4,95 %	1,41 %
Časové rozlišení	0,06 %	0,31 %	0,09 %	0,14 %	0,05 %
AKTIVA	100,00 %	100,00 %	100,00 %	100,00 %	100,00 %

Graf 4 – Vertikální analýza rozvahy – aktiva (vlastní zpracování)



V tabulce č. 4 a v grafu č. 4 je zachycena vertikální analýza aktiv.

Pohledem na majetkovou strukturu společnosti Edwards, s.r.o., lze zjistit, že podíl dlouhodobého majetku na celkových aktivech se v letech 2007 – 2011 pohyboval přibližně v rozmezí 32 – 52 %. Nejdříve tento podíl stoupal, jak docházelo k transferu výroby ze sesterských společností a nutností vybudovat odpovídající výrobní prostory. Poté v roce 2011 došlo k značnému poklesu tohoto podílu, neboť společnost už měla odpovídající movité a nemovité zázemí a mohlo dojít k většímu nárůstu oběžného majetku.

Dlouhodobý majetek společnosti je převážně tvořen dlouhodobým hmotným majetkem. Dlouhodobý finanční majetek firma nemá.

Z oběžných aktiv měla ve sledovaném období, s výjimkou roku 2008, největší procentuální podíl na celkových aktivech položka krátkodobé pohledávky tvořena především pohledávkami z obchodních vztahů.

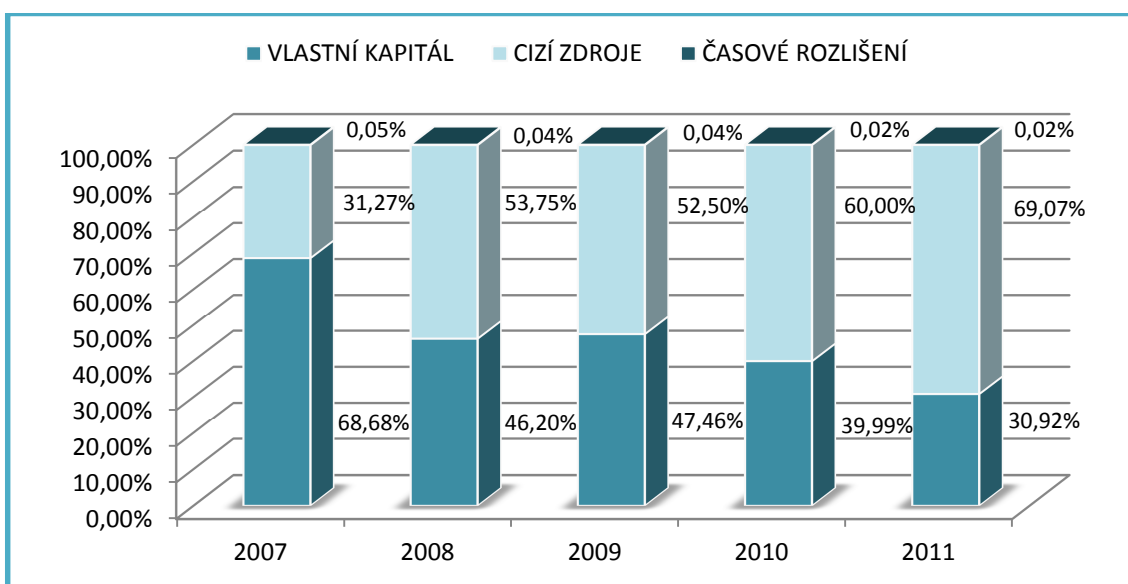
Nejvíce krátkodobého finančního majetku má firma na účtech v bance.

Podíl dlouhodobého majetku na aktivech se ve zpracovatelském průmyslu pohyboval kolem hodnoty 40 %. Společnost Edwards, s.r.o. tedy příliš nevybočuje ze stanoveného průměru. Podíl zásob na aktivech je v příslušném odvětví kolem 20 %. Těto hodnotě se podnik přiblížil v roce 2011.

Tab. 5 – Vertikální analýza rozvahy – pasiva (vlastní zpracování)

Název položky	2007	2008	2009	2010	2011
Vlastní kapitál	68,68%	46,20%	47,46%	39,99%	30,92%
Základní kapitál	67,60%	43,04%	41,07%	23,56%	12,02%
Rezervní fondy a ostatní fondy ze zisku	1,98%	1,50%	1,55%	0,99%	0,83%
VH minulých let	-8,34%	-0,81%	1,47%	2,68%	7,56%
VH běžného účetního období	7,44%	2,48%	3,37%	12,77%	10,50%
Cizí zdroje	31,27%	53,75%	52,50%	60,00%	69,07%
Rezervy	2,52%	0,29%	0,00%	0,04%	0,14%
Dlouhodobé závazky	0,00%	0,55%	28,88%	24,80%	0,32%
Krátkodobé závazky	28,75%	52,92%	23,61%	35,15%	52,77%
Bankovní úvěry a výpomoci	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	15,83%
Časové rozlišení	0,05%	0,04%	0,04%	0,02%	0,02%
PASIVA	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%

Graf 5 – Vertikální analýza rozvahy – pasiva (vlastní zpracování)



V tabulce č. 5 a v grafu č. 5 je zachycena vertikální analýza pasiv.

Cizí kapitál společnosti vykazuje největší podíl na celkových pasivech a jeho trend je rostoucí. V roce 2011 procentuální podíl cizího kapitálu na celkových pasivech dosáhl hodnoty přibližně 69 %.

Z cizích zdrojů financování u společnosti Edwards, s.r.o. převažují krátkodobé závazky tvořeny převážně závazky z obchodních vztahů. Zvláštností společnosti je nízké financování pomocí bankovních úvěrů. V období 2007 až 2010 firma neevidovala v rozvaze žádný bankovní úvěr, obdržela jen půjčku od spřízněné firmy. Tento stav se změnil v roce 2011, kdy společnost obdržela bankovní úvěr od HSBC.

Ve zpracovatelském průmyslu je podíl cizích zdrojů na pasivech přibližně kolem 50 %.

8.3.2 Analýza výnosů a nákladů

Horizontální analýzu výkazu zisku a ztrát zachycují následující tabulky. Je v nich zobrazena relativní změna vybraných položek v jednotlivých letech.

Tab. 6 – Horizontální analýza výkazu zisku a ztráty (vlastní zpracování)

Název položky	2007/2008	2008/2009	2009/2010	2010/2011
Tržby za prodej zboží	10,14 %	- 100,00 %	x	697,94 %
Náklady na prodané zboží	- 5,37 %	- 100,00 %	x	742,51 %
Výkony	39,30 %	25,46 %	47,46 %	100,34 %
Výkonová spotřeba	56,46 %	10,33 %	49,86 %	118,37 %
Přidaná hodnota	- 20,70 %	128,34 %	52,83 %	82,42 %
Osobní náklady	47,39 %	- 1,81 %	27,49 %	45,72 %
Daně a poplatky	9,26 %	6,78 %	125,40 %	- 28,87 %
Odpisy	8,91 %	88,96 %	41,28 %	16,23 %
Zvýšení/snížení rezerv a OP	141,67 %	412,37 %	- 117,86 %	771,45 %
Finanční výnosy	233,51 %	- 40,10 %	- 37,30 %	430,57 %
Finanční náklady	311,92 %	163,88 %	- 46,29 %	212,45 %
Výnosy celkem	51,15 %	20,17 %	51,13 %	143,10 %
Náklady celkem	58,53 %	19,62 %	36,17 %	154,77 %

Z tabulky č. 6 lze vyzorovat rostoucí trend výnosů a nákladů.

Výnosy společnosti jsou tvořeny především transakcemi se spřízněnými osobami. Firma prodává téměř všechny výrobky a zboží spřízněným společnostem do zahraničí.

Ve sledovaném období zaznamenaly rapidní nárůst tržby za prodej zboží. Svého maxima zatím dosáhly v roce 2011, kdy se jejich účetní hodnota vyšplhala na 700 766 tis. Kč. Naproti tomu v roce 2009 vlivem hospodářské recese nedošlo k prodeji žádného zboží.

Příznivě lze rovněž hodnotit nárůst tržeb za prodej vlastních výrobků a služeb, jenž tvoří výkony společnosti.

Jak již bylo zmíněno výše, ve sledovaném období došlo k nárůstu výrobní kapacity a s tím souvisejícím rozšířením výroby. U společnosti lze proto sledovat rostoucí výkonovou spotřebu, která je tvořena náklady na spotřebu materiálů, energie a služby.

Důležitou položkou výkazu zisku a ztráty je také výše osobních nákladů. V roce 2009 došlo k poklesu osobních nákladů v důsledku snížení počtu zaměstnanců o 70. V roce 2010 však následoval nárůst počtu pracovníků o 76 a zvýšení osobních nákladů přibližně o 27 %. Růst počtu zaměstnanců a osobních nákladů pokračoval i v následujícím roce.

Finanční výnosy jsou převážně ovlivňovány výnosovými úroky z poskytnutých půjček spřízněným osobám a kurzovými zisky. K podstatnému nárůstu finančních výnosů došlo v roce 2008 a 2011.

Obrovské navýšení, s výjimkou roku 2010, zaznamenala položka finanční náklady. Tento nárůst je spojen se zvýšením přijatých půjček a úvěrů nutných k zajištění vyšší výrobní kapacity. Tuto položku rovněž ovlivňují kurzové ztráty a bankovní poplatky.

Vertikální analýzu vybraných položek výkazu zisku a ztrát zachycují tabulky č. 7 a 8.

Tab. 7 – Vertikální analýza výkazu zisku a ztráty – výnosy (vlastní zpracování)

Název položky	2007	2008	2009	2010	2011
Tržby za prodej zboží	1,02 %	0,74 %	0,00 %	6,73 %	22,08 %
Výkony	89,22 %	82,22 %	85,84 %	83,75 %	69,02 %
Tržby z prodeje DM a materiálu	1,32 %	3,34 %	5,62 %	5,83 %	2,69 %
Ostatní provozní výnosy	3,13 %	1,94 %	2,68 %	1,26 %	0,90 %
Výnosové úroky	0,42 %	0,15 %	0,00 %	0,00 %	0,00 %
Ostatní finanční výnosy	4,91 %	11,60 %	5,86 %	2,43 %	5,31 %
VÝNOSY	100,00 %	100,00 %	100,00 %	100,00 %	100,00 %

Největší procentuální podíl na výnosech mají výkony tvořené především tržbami za prodej vlastních výrobků a služeb. V letech 2007 až 2010 přinášely přes 80 % všech výnosů. Tento stav je pochopitelný, neboť společnost Edwards je výrobní podnik, a zabývá se tedy výrobou a prodejem vlastních produktů.

V roce 2011 se podíl tržeb za prodej vlastních výrobků a služeb snížil a zvýšily se tržby za prodej zboží. Tato změna je spjata se změnou výrobního sortimentu.

Náklady jsou především tvořeny výkonovou spotřebou a to zejména spotřebou materiálu a energie. Výkonová spotřeba tvořila přibližně 70 % všech nákladů.

Významnou položkou nákladů jsou rovněž i osobní náklady. Počet zaměstnanců s růstem výroby každoročně stoupal, avšak podíl osobních nákladů na všech nákladech měl klesající tendenci. Tato změna je způsobena tím, že osobní náklady sice rostly, avšak ne takovým tempem jako např. výkonová spotřeba.

Tab. 8 – Vertikální analýza výkazu zisku a ztráty – náklady (vlastní zpracování)

Název položky	2007	2008	2009	2010	2011
Náklady vynaložené na prodané zboží	0,94 %	0,56 %	0,00 %	5,68 %	18,78 %
Výkonová spotřeba	74,80 %	73,83 %	68,09 %	74,93 %	64,23 %
Osobní náklady	14,96 %	13,91 %	11,42 %	10,69 %	6,12 %
Daně a poplatky	0,01 %	0,01 %	0,01 %	0,01 %	0,00 %
Odpisy DNM a DHM	4,25 %	2,92 %	4,61 %	4,78 %	2,18 %
Zůstatková cena prodaného DM a materiálu	1,15 %	3,39 %	5,93 %	6,37 %	2,29 %
Zvýšení (+) / snížení (-) rezerv a OP v provozní oblasti	-1,21 %	0,32 %	1,37 %	-0,18 %	0,47 %
Ostatní provozní náklady	1,03 %	0,88 %	0,03 %	0,18 %	0,11 %
Nákladové úroky	0,00 %	0,00 %	0,50 %	0,58 %	0,65 %
Ostatní finanční náklady	1,33 %	3,46 %	7,14 %	2,44 %	3,04 %
Daň z příjmů za běžnou činnost	2,74 %	0,72 %	0,92 %	-5,48 %	2,13 %
NÁKLADY	100,00 %	100,00 %	100,00 %	100,00 %	100,00 %

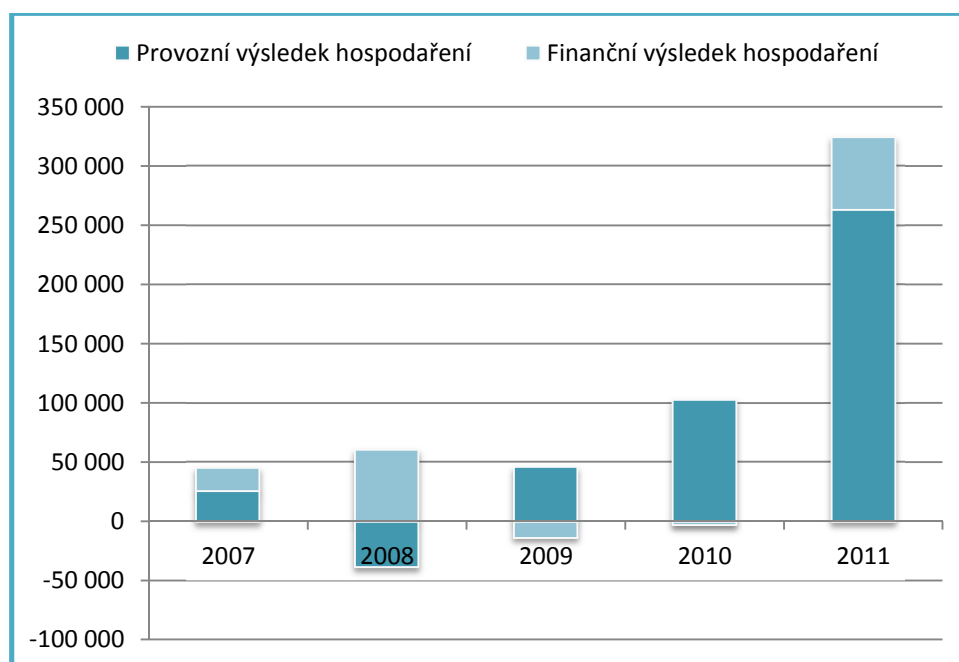
8.3.3 Analýza vývoje zisku

Tabulka č. 9 a graf č. 6 ukazují vývoj výsledků hospodaření za období 2007 - 2011.

Tab. 9 – Výsledek hospodaření v tis. Kč (vlastní zpracování)

	2007	2008	2009	2010	2011
Provozní VH	25 694	- 37 871	45 781	102 794	263 300
Finanční VH	19 444	60 224	-13 483	-2 686	60 853
Mimořádný VH	0	0	0	0	0
VH za účetní období	33 020	17 279	24 601	162 762	262 243
VH před zdaněním	45 138	22 353	32 298	100 108	324 153

Graf 6 – Výsledek hospodaření (vlastní zpracování)



Od roku 2009 až do roku 2011 firma vykazuje kontinuální nárůst výsledku hospodaření. K obrovskému nárůstu VH před a po zdanění došlo především v roce 2010 a 2011, kdy společnost zaznamenala zvýšenou poptávku po svých produktech. Nárůst rovněž souvisí se zmiňovaným rozšířením výroby.

Provozní výsledek hospodaření společnosti dosahoval, kromě roku 2008, kladných čísel. V roce 2008 došlo z důvodu rozšíření výroby k velkému nárůstu výkonové spotřeby a osobních nákladů, avšak vlivem probíhající globální finanční krize nevzrostly takovým tempem také tržby.

Finanční výsledek hospodaření byl, s výjimkou let 2009 a 2010, také kladný. Tuto veličinu ovlivňují hlavně kurzové rozdíly a přijaté a poskytnuté úvěry.

Mimořádného výsledku hospodaření podnik ve sledovaném období nedosáhl.

Tabulka č. 10 a graf č. 7 znázorňují různé kategorie zisku společnosti Edwards, s.r.o., které mají od roku 2009 stoupající tendenci.

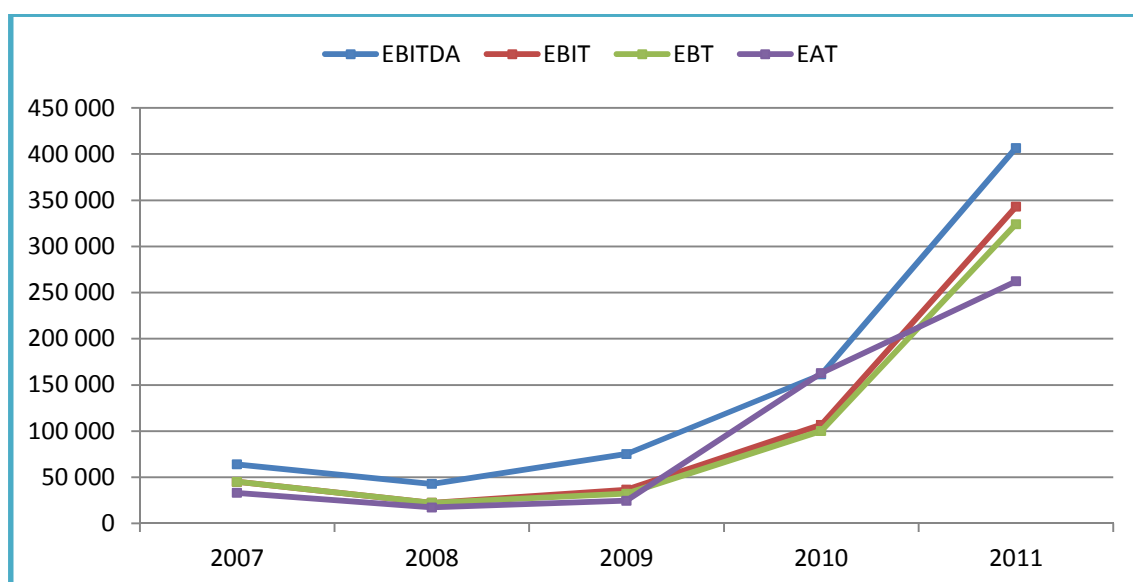
V letech 2007 a 2008 se EBIT rovnal EBT, neboť firma nevykazovala žádné nákladové úroky.

V roce 2010 byl EBT nižší než EAT, protože firma měla díky odložené daňové pohledávce výslednou daňovou povinnost zápornou. Společnost využila investiční pobídku ve formě slevy na dani ve výši 40 % investičních nákladů.

Tab. 10 – Kategorie zisku v tis. Kč (vlastní zpracování)

	2007	2008	2009	2010	2011
EBITDA	63 947	42 838	75 210	161 382	406 632
EBIT	45 138	22 353	36 501	106 693	343 068
EBT	45 138	22 353	32 298	100 108	324 153
EAT	33 020	17 279	24 601	162 762	262 243

Graf 7 – Kategorie zisku (vlastní zpracování)

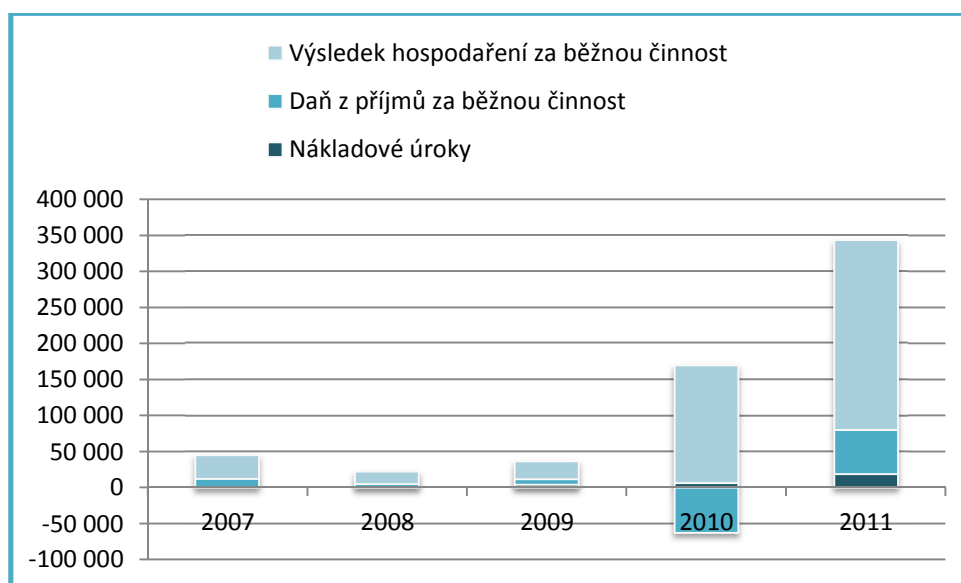


Každého manažera také zajímá, kolik vytvořeného EBIT zůstává v podniku ve formě čistého zisku, kolik EBIT připadne věřitelům ve formě nákladových úroků a jakou část si ponechá stát ve formě daní.

Z grafu č. 8 je patrné, že podniku zůstává vysoký podíl čistého zisku. Také lze vyčíst, že zhruba jedna třetina připadne státu ve formě daní a jen zanedbatelná část připadne věřitelům ve formě nákladových úroků.

V roce 2010 firma uplatnila daňovou pohledávku, a proto výsledná daňová povinnost byla záporná.

Graf 8 – Rozdělení EBIT (vlastní zpracování)



8.3.4 Analýza vývoje cash flow

V tabulce č. 11 a v grafu č. 9 je uveden ve zkrácené podobě vývoj cash flow v jednotlivých letech rozdělený podle činností na cash flow z provozní, investiční a finanční činnosti.

Tento ukazatel není pro firmu příliš důležitý, neboť pokud nemá dostatečné množství peněžních prostředků, obdrží potřebnou částku od spřízněného podniku.

V rámci skupiny společnost využívá od roku 2011 tzv. cash-pooling. Pohledávka resp. závazek, vzniklá(y) z titulu cash-poolingu je vykazován(a) v rámci přehledu o peněžních tocích jako součást položky peníze a peněžní ekvivalenty. V případě, že závazek vzniklý z titulu cash-poolingu představuje formu financování společnosti, není pro účely přehledu o peněžních tocích považován za peníze a peněžní ekvivalenty.

Pro výpočet peněžního toku používá společnost nepřímou metodu.

Cash flow z provozní činnosti se ve sledovaném období pohyboval převážně v zelených číslech. Záporný peněžní tok z provozní činnosti byl způsoben negativním vlivem změny stavu nepeněžních složek pracovního kapitálu.

Cash flow z investiční činnosti je každoročně záporné, což svědčí o investiční aktivitě podniku.

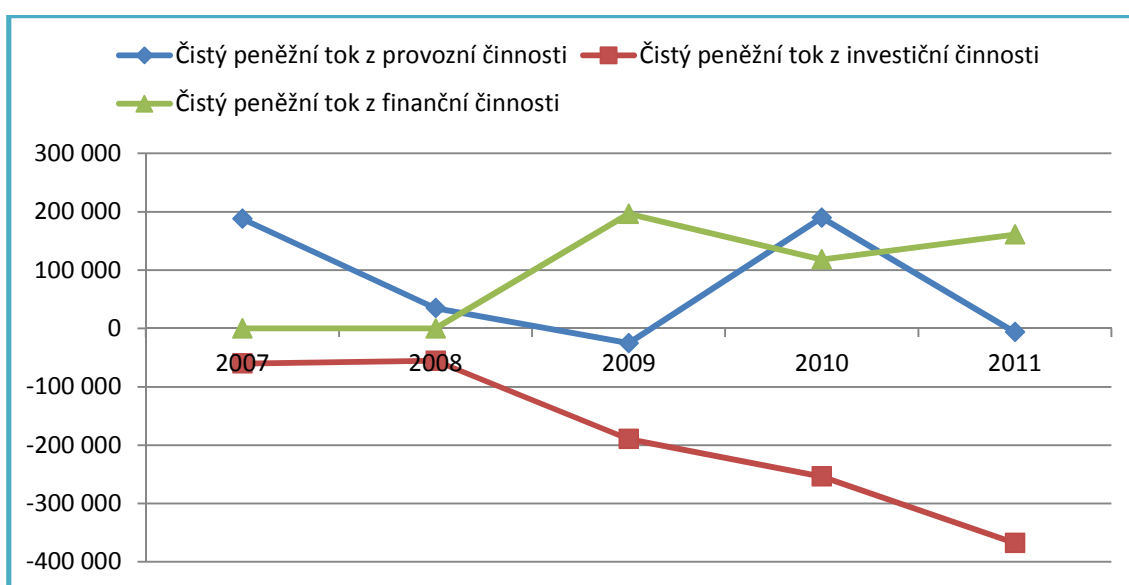
Hlavním zdrojem peněžních prostředků byla od roku 2009 finanční činnost a to hlavně díky získaným prostředkům od mateřské společnosti na rozvoj výroby.

Ve sledovaném období podnik tvořil hlavně záporný peněžní tok.

Tab. 11 – Vývoj toku peněžních prostředků v tis. Kč (vlastní zpracování)

	2007	2008	2009	2010	2011
Počáteční stav peněžních prostředků	92 002	47 526	26 903	8 682	63 130
CF z provozní činnosti	188 006	34 880	-25 112	189 846	-6 232
CF z investiční činnosti	-60 148	-55 503	-189 526	-253 692	-367 728
CF z finanční činnosti	0	0	196 417	118 294	161 084
Čisté zvýšení / snížení peněžních prostředků	-44 476	-20 623	-18 221	54 448	-212 876
Konečný stav peněžních prostředků	47 526	26 903	8 682	63 130	-149 746

Graf 9 – Vývoj toku peněžních prostředků (vlastní zpracování)



8.3.5 Analýza rozdílových a poměrových ukazatelů

Analýza čistého pracovního kapitálu

Tab. 12 – Vývoj ČPK v tis. Kč (vlastní zpracování)

	2007	2008	2009	2010	2011
ČPK	170 509	9 643	174 522	180 357	49 890
ČPK / OA	57,18 %	2,55 %	50,28 %	28,70 %	3,18 %

Čistý pracovní kapitál, který je zachycen v tabulce č. 12, dosahuje kladných hodnot.

V roce 2008 došlo k značnému poklesu ČPK, neboť krátkodobé cizí zdroje narostly o mnohem více oproti oběžnému majetku. Podobná situace nastala v roce 2011.

Z výše pracovního kapitálu lze však usuzovat, že je firma likvidní a má k dispozici dostatečný objem finančních prostředků potřebných pro krytí neočekávaných finančních závazků.

Podíl ČPK na oběžných aktivech ve sledovaném období kolísal. V roce 2007 a 2009 dosahoval hodnoty kolem 50 %. Naproti tomu v letech 2008 a 2011 se pohyboval na nízké úrovni kolem 2,5 - 3 %.

Analýza zadluženosti a vztahu majetkové a finanční struktury

Tab. 13 – Vybrané ukazatele zadluženosti (vlastní zpracování)

		2007	2008	2009	2010	2011
Edwards, s.r.o.	Celková zadluženost	31,27 %	53,75 %	52,50 %	60,00 %	69,07 %
	Dl. zdroje / Dl. majetek	2,17	1,04	1,46	1,28	1,05
	Úrokové krytí	x	x	8,68	16,20	18,14
Zpracovatelský průmysl (výroba strojů a zařízení j. n.)	Celková zadluženost	56,96 %	56,91 %	54,31 %	51,23 %	49,97 %
	Dl. zdroje / Dl. majetek	1,42	1,32	1,41	1,52	1,59

Ukazatel celkové zadluženosti se používá k posouzení schopnosti firmy zvýšit své zisky využitím cizího kapitálu. Doporučené hodnoty se pohybují mezi 30 % až 60 %.

Celková zadluženost společnosti byla ze začátku celkem nízká. V roce 2007 dosahovala hodnoty kolem 31 %. S rozšiřující výrobou a s tím souvisejícími investicemi do výrobního provozu, rostla také zadluženost firmy. V roce 2011 se vyšplhala na úroveň přes 69 %. Toto zadlužení je vyšší oproti tomu, které dosáhly ve stejném roce podniky celkově ve zpracovatelském průmyslu. V tomto odvětví totiž došlo k opačnému trendu a zadluženost se pozvolna snižovala.

Zlaté pravidlo financování, které požaduje, aby dlouhodobá aktiva byla kryta dlouhodobým kapitálem, podnik Edwards, s.r.o. splňuje. Tento požadavek je každoročně splňován i v odvětví. Podíl dlouhodobých zdrojů na dlouhodobém majetku společnosti Edwards, s.r.o. dosahoval hodnoty od 1,04 po 2,17 a od roku 2010 měl klesající tendenci. Hodnoty ve zpracovatelském průmyslu se převážně pohybovaly kolem 1,5.

V roce 2007 společnost měla velké množství vlastního kapitálu vzhledem k množství dlouhodobého majetku. S rozšiřováním výroby se ovšem tento poměr začal měnit.

Podnik tedy využíval spíše konzervativního způsobu financování aktiv, kdy dlouhodobé zdroje kryjí dlouhodobý majetek a z malé části i oběžný majetek.

Ukazatel úrokového krytí informuje o tom, kolikrát převyšuje zisk placené úroky. Ukazatel by měl být větší jak 5.

Z hlediska úrokového krytí lze podnik hodnotit pozitivně – vytvořený zisk každoročně několikanásobně převyšoval hodnotu nákladových úroků. Lze tedy konstatovat, že podnik nemá problémy s vytvářením potřebných zisků pro krytí potenciálních úroků z půjček a v budoucnu by mohlo dojít k navýšení přijatých úvěrů.

Ukazateli úrokového krytí chybí srovnání s odvětvím z důvodu, že tabulky analýzy průmyslu neobsahují od roku 2010 položku nákladové úroky a nebylo možné ji dopočítat.

Multiplikátor vlastního kapitálu ukazuje možnost zvyšování podílu cizích zdrojů v kapitálové struktuře s pozitivním vlivem na rentabilitu vlastního kapitálu ve všech analyzovaných letech. Vzhledem k výši zadlužení a dostatečnému úrokovému krytí lze nepatrně vyšší zadluženost podniku doporučit.

Tab. 14 – Multiplikátor vlastního kapitálu (vlastní zpracování)

	2007	2008	2009	2010	2011
EBT / EBIT	1,00	1,00	0,88	0,94	0,94
Aktiva /Vlastní kapitál	1,46	2,16	2,11	2,50	3,23
Multiplikátor vlastního kapitálu	1,46	2,16	1,86	2,35	3,06

Analýza likvidity

Tab. 15 – Vybrané ukazatele likvidity (vlastní zpracování)

		2007	2008	2009	2010	2011
Edwards, s.r.o.	Běžná likvidita	2,34	1,03	2,01	1,40	1,03
	Pohotová likvidita	1,50	0,51	1,35	1,08	0,71
	Hotovostní likvidita	0,37	0,07	0,05	0,14	0,02
Zpracovatelský průmysl (výroba strojů a zařízení j. n.)	Běžná likvidita	1,37	1,31	1,46	1,62	1,62
	Pohotová likvidita	0,83	0,76	0,95	1,07	1,06
	Hotovostní likvidita	0,23	0,19	0,37	0,42	0,38

Běžná likvidita vyjadřuje, kolikrát oběžný majetek převyšuje krátkodobé cizí zdroje, neboli kolikrát by byla firma schopna v daném okamžiku uspokojit své věřitele. V letech 2008, 2010 a 2011 je jeho hodnota ve srovnání s doporučeným intervalem, který je 1,5 – 2,5, pod jeho dolní hranicí. Firmě se totiž v tomto období značně zvýšily především krátkodobé závazky z obchodních styků spojené s rozšířenou výrobou. V roce 2007 a 2009 bylo dosaženo doporučené hodnoty, neboť především v roce 2009 společnost hospodařila opatrněji vlivem probíhající globální finanční recese. Hodnoty v odvětví se v požadovaném intervalu pohybují v letech 2010 a 2011.

Pohotová likvidita už zohledňuje strukturu aktiv. Její doporučená hodnota se pohybuje v intervalu 1,0 – 1,5, tedy firma by měla pokrýt své krátkodobé závazky oběžnými aktivy sníženými o zásoby přibližně alespoň jednou. Hodnota tohoto ukazatele se ve firmě v tomto doporučeném intervalu nacházela v letech 2007, 2009 a 2010. Ve zpracovatelském průmyslu se pohotová likvidita pohybovala v požadovaném intervalu v letech 2010 a 2011.

Hotovostní (okamžitá) likvidita vyjadřuje možnosti firmy splatit své krátkodobé závazky finančními prostředky v pokladně a na bankovních účtech. Obecně doporučená hodnota je od 0,2 do 0,5. Těto hodnoty dosáhla firma v roce 2007. V následujících letech se její okamžitá likvidita pohybovala pod touto hranicí, což by mohlo znamenat, že nedisponuje dostatečným množstvím peněžních prostředků k úhradě krátkodobých závazků. Tento stav však vychází z peněžních zůstatků na konci roku, což nemusí mít přesnou vypovídací schopnost. Přesnější by bylo pro tento ukazatel použít průměr ze zůstatků peněz na konci kratších úseků, například měsíců. Zpracovatelský průmysl se pohyboval v doporučeném intervalu.

V případě ukazatelů likvidity dosahuje společnost Edwards, s.r.o. ve většině případů nižších hodnot, než jakých bylo dosahováno v odvětví.

Analýza rentability

Tab. 16 – Vybrané ukazatele rentability (vlastní zpracování)

		2007	2008	2009	2010	2011
Edwards, s.r.o.	Rentability tržeb (ROS)	7,74 %	2,83 %	2,96 %	13,15 %	9,02 %
	Rentabilita aktiv (ROA)	7,44 %	2,48 %	3,37 %	12,77 %	10,50 %
	Rentabilita vlastního kapitálu (ROE)	10,83 %	5,36 %	7,09 %	31,94 %	33,97 %
Zpracovatelský průmysl (výroba strojů a zařízení j. n.)	Rentabilita tržeb (ROS)	4,78 %	4,25 %	3,93 %	6,57 %	5,39 %
	Rentabilita aktiv (ROA)	5,61 %	4,68 %	3,44 %	6,35 %	5,39 %
	Rentabilita vlastního kapitálu (ROE)	13,18 %	10,95 %	7,67 %	13,42 %	11,07 %

Ukazatele rentability signalizují, že podnik je v celém sledovaném období trvale ziskový. Rentabilita má převážně vzrůstající charakter. Nižších hodnot podnik dosahoval v letech 2008 a 2009, kdy jeho hospodaření bylo ovlivněno globální finanční krizí. K prudkému nárůstu rentability došlo především v roce 2010.

Rentabilita tržeb charakterizuje vztah zisku k tržbám. Minimální hodnota tohoto ukazatele byla necelá 3 %. Nejvyšší rentability tržeb dosáhl podnik v roce 2010, kdy čistý zisk rostl rychleji než tržby.

Rentabilita celkového kapitálu bere v úvahu celý kapitál bez ohledu na to, z jakých zdrojů je financován. Nejnižší ROA byla zaznamenána v roce 2008, kdy mimo jiné prudce vzrostla bilanční suma aktiv.

Rentabilita vlastního kapitálu zjišťuje, zda majiteli vložený kapitál přináší dostatečný výnos, a zda je využíván s intenzitou odpovídající investičnímu riziku. V případě společnosti Edwards dosahoval tento ukazatel minimálně 5 % a v roce 2011 se přiblížil dokonce hodnotě skoro 34 %.

Ve srovnání s odvětvím se hodnoty rentability v letech 2007, 2010 a 2011 pohybovaly nad hodnotou dosahovanou v odvětví.

Analýza aktivity

Tab. 17 – Vybrané ukazatele aktivity (vlastní zpracování)

		2007	2008	2009	2010	2011
Edwards, s.r.o.	Obrat aktiv	0,96	0,88	1,14	0,97	1,16
	DO zásob (dny)	90,30	112,06	49,03	42,33	61,36
	DO pohledávek (dny)	61,65	86,57	89,44	97,27	113,71
	DO závazků (dny)	97,22	198,96	41,03	83,22	118,73
Zpracovatelský průmysl (výroba strojů a zařízení j. n.)	Obrat aktiv	1,17	1,10	0,88	0,97	1,00
	DO zásob (dny)	72,95	76,32	80,60	72,83	75,53
	DO pohledávek (dny)	79,62	80,37	90,47	86,33	92,99
	DO závazků (dny)	91,24	96,27	119,32	88,33	95,28

Z pohledu efektivního využívání aktiv společností Edwards, s.r.o. lze konstatovat, že obrat celkových aktiv dosáhl, s výjimkou roku 2007 a 2008, vyšších hodnot, než kolik činil obrat celkových aktiv v odvětví. Lze také vidět, že obrat celkových aktiv je s výjimkou roku 2007, 2008 a 2010 vyšší než požadovaná minimální hodnota 1 (z 1 Kč majetku by měla být dosažena alespoň 1 Kč tržeb).

V případě doby obratu zásob dosahoval tento ukazatel (mimo roku 2007 a 2008) nižších hodnot, než v případě odvětví, z čehož lze usuzovat, že společnost Edwards, s.r.o. potřebovala méně zásob k dosažení svých tržeb, oproti jiným podnikům v odvětví.

Doba obratu pohledávek vykazuje, s výjimkou roku 2007 a 2009, vyšších hodnot, než kolik činí doba obratu pohledávek v odvětví a má zhoršující se tendenci.

Z vývoje doby obraty závazků je zřejmé, že společnosti Edwards, s.r.o. se zvýšilo množství dodavatelů. Ve srovnání s odvětvím je hodnota tohoto ukazatele v letech 2009 a 2010 nižší a v letech 2007, 2008 a 2011 vyšší.

Pro společnost mohlo být negativní skutečností, že v letech 2009 a 2010 její doba obratu pohledávek byla delší než doba obratu závazků, firma tedy po určitý počet dnů financovala své obchodní partnery ze svých zdrojů.

Ostatní ukazatele

V rámci finanční analýzy lze využít i dalších ukazatelů. Příklady těchto ukazatelů a jejich vývoj ve sledovaném období u podniku Edwards, s.r.o. jsou uvedeny v tabulce č. 18.

Tab. 18 – Další ukazatele (vlastní zpracování)

	2007	2008	2009	2010	2011
Přid. hodnota / Počet zaměstnanců (tis. Kč na 1 zaměstnance)	652,45	354,79	850,64	1 220,72	1 347,53
Tržby / Počet zaměstnanců (tis. Kč na 1 zaměstnance)	2 963,74	2 912,25	4 159,10	5 811,98	8 256,37
Osobní náklady / Počet zaměstnanců (tis. Kč na 1 zaměstnance)	459,97	464,88	479,29	573,75	505,93
Výkonová spotřeba / Výnosy	69,61 %	72,05 %	66,15 %	65,59 %	58,92 %
Osobní náklady / Výnosy	13,92 %	13,58 %	11,09 %	9,36 %	5,61 %
Odpisy / Výnosy	3,95 %	2,85 %	4,48 %	4,19 %	2,00 %
Nákladové úroky / Výnosy	0,00 %	0,00 %	0,49 %	0,50 %	0,60 %
Přidaná hodnota / Výnosy	19,75 %	10,36 %	19,69 %	19,91 %	14,94 %
Osobní náklady / PH	70,50 %	131,03 %	56,34 %	47,00 %	37,55 %
Odpisy / PH	20,02 %	27,49 %	22,75 %	21,03 %	13,40 %
Nákladové úroky / PH	0,00 %	0,00 %	2,47 %	2,53 %	3,99 %
VH před zdaněním / PH	48,04 %	30,00 %	18,98 %	38,50 %	68,34 %

Přidaná hodnota i tržby na zaměstnance postupně rostou. Rostou i osobní náklady.

Podíl výkonové spotřeby a osobních nákladů na výnosech má klesající charakter. Rovněž klesá podíl osobních nákladů a odpisů na přidané hodnotě.

S rostoucími investicemi za pomoci použitých cizích zdrojů roste podíl nákladových úroků na přidané hodnotě.

8.3.6 Spider analýza

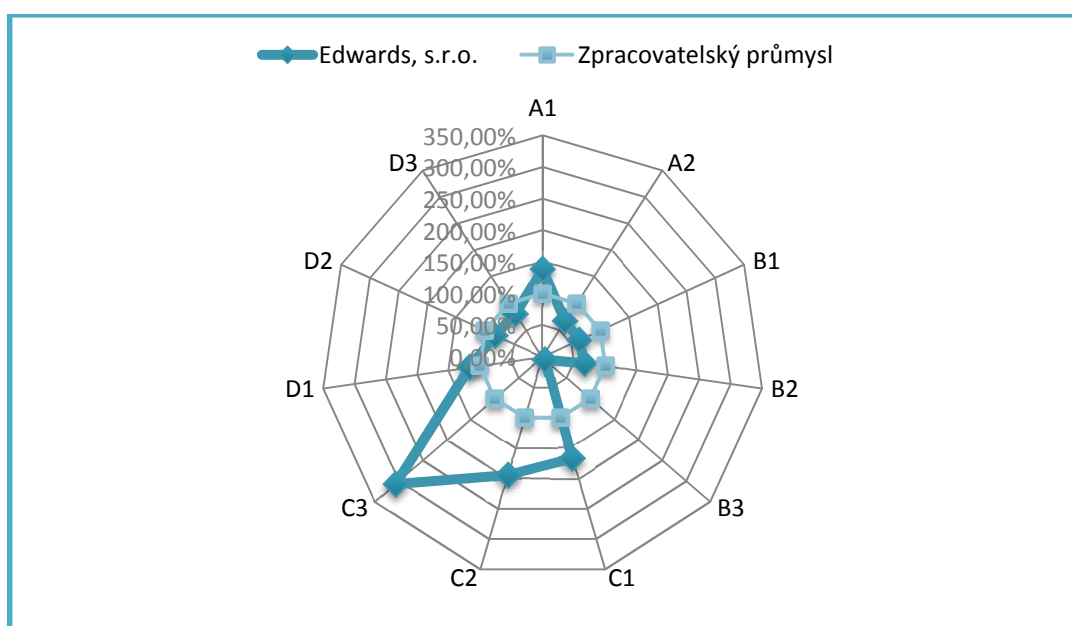
Spider analýza je výhodný nástroj pro manažery, který nabízí možnost dívat se na výsledky základních skupin poměrových ukazatelů zadluženosti, likvidity, rentability a aktivity jedním pohledem za pomoci paprskového grafu. Jedná se v podstatě o stručné shrnutí analýzy poměrových ukazatelů.

Graf obsahuje křivky zobrazující výši ukazatelů podniku Edwards, s.r.o. a odvětví, v němž působí. Hodnota ukazatele pro firmu je zde vyjádřena jako procentní podíl hodnoty odvětví. Zjednodušeně lze říci, že čím je křivka podniku položena dále od středu grafu, tím je na tom podnik lépe. Z grafu je pak jasně vidět, v čem sledovaný podnik vyniká nebo naopak zaostává.

Tab. 19 – Spider analýza pro rok 2011 (vlastní zpracování)

		Edwards, s.r.o.	Zpracovatelský průmysl (výroba strojů a zařízení j. n.)
Zadluženost	A1: Cizí zdroje / Aktiva	69,07 %	49,97 %
	A2: Dl. zdroje / Dl. majetek	1,05	1,59
Likvidita	B1: Běžná likvidita	1,03	1,62
	B2: Pohotová likvidita	0,71	1,06
	B3: Hotovostní likvidita	0,02	0,38
Rentabilita	C1: Rentabilita tržeb	9,02 %	5,39 %
	C2: Rentabilita aktiv	10,50 %	5,39 %
	C3: Rentabilita vlastního kapitálu	33,97 %	11,07 %
Aktivita	D1: Obrat aktiv	1,16	1,00
	D2: Obrat pohledávek	3,17	3,87
	D3: Obrat závazků	3,03	3,78

Graf 10 – Spider analýza pro rok 2011 (vlastní zpracování)



Z tabulky č. 19 a grafu č. 10 je zřejmé, že mnohem lepších výsledků dosahoval podnik Edwards v oblasti rentability. Zde vykazoval daleko lepší výsledky především v ukazateli rentability vlastního kapitálu.

V oblasti aktivity jsou výsledky celkem vyrovnané. Podnik měl o něco vyšší obrat celkových aktiv, avšak v ukazatelích obratu pohledávek a závazků nepatrně zaostával.

Horší výsledky měla firma v oblasti likvidity, kde velice nízké hodnoty dosáhla hlavně v hotovostní likviditě.

Z hlediska zadluženosti dosahuje vyšší celkové zadluženosti podnik Edwards. Podíl dlouhodobých zdrojů k dlouhodobému majetku je ve firmě oproti odvětví nižší.

8.3.7 Souhrnné ukazatele

Výpočet Altmanova modelu znázorňuje tabulka č. 20.

V letech 2008 a 2010 se společnost Edwards, s.r.o. nacházela pod hodnotou 1,81. Nízká hodnota v roce 2008 byla z velké části zapříčiněna globální hospodářskou krizí. Naproti tomu v roce 2010 došlo k velkému nárůstu celkových aktiv.

V letech 2007, 2009 a 2011 dosahovala firma hodnot v rozmezí 1,81 – 2,99, což zařadilo tento podnik do tzv. „šedé zóny“, ve které nelze přesně určit, zda firmě hrozí bankrot, či nikoliv.

Tab. 20 – Altmanův model důvěryhodnosti (vlastní zpracování)

	2007	2008	2009	2010	2011
ČPK / Aktiva	0,38	0,01	0,24	0,14	0,02
Nerozdělené zisky / Aktiva	-0,08	-0,01	0,01	0,03	0,08
EBIT / Aktiva	0,10	0,03	0,05	0,08	0,14
Vlastní kapitál / Cizí zdroje	2,20	0,86	0,90	0,67	0,45
Výnosy / Aktiva	1,07	1,03	1,18	1,02	1,27
Z-skóre	2,51	1,49	1,90	1,69	1,96

Výpočet indexu IN01 znázorňuje tabulka č. 21.

Podle Indexu IN01 se hospodaření podniku v roce 2008 nacházelo pod minimální hodnotou 0,75. V letech 2007, 2009 a 2010 se firma pohybovala nad hodnotou 0,77. V roce 2011 dosáhla hodnoty nad 1,77, jenž znamená, že podnik hospodařil velmi dobře a tvořil hodnotu.

Tab. 21 – Index IN01 (vlastní zpracování)

	2007	2008	2009	2010	2011
Aktiva / Cizí kapitál	3,20	1,86	1,90	1,67	1,45
EBIT / Nákladové úroky	x	x	8,68	16,20	18,14
EBIT / Aktiva	0,10	0,03	0,05	0,08	0,14
Výnosy / Aktiva	1,07	1,03	1,18	1,02	1,27
Oběžná aktiva / Kr. cizí zdroje	2,34	1,03	2,01	1,40	1,03
IN01	1,25	0,68	1,22	1,53	1,81

Je důležité vzít na vědomí, že bonitní a bankrotní indikátory uvedené výše mají pouze orientační charakter a nejsou schopny nahradit podrobnou finanční analýzu.

8.3.8 Celkové zhodnocení

Roky 2008 až 2011 byly významných obdobím změn ve společnosti Edwards, s.r.o. V tomto období došlo k výraznému nárůstu výrobních kapacit a k obměně výrobního sortimentu vlivem transferu produkce z Velké Británie.

Těmito přesuny je naplňována celosvětová strategie skupiny Edwards směřující k postupné konsolidaci vybraných závodů do České republiky. V Lutíně je tak budováno centrum excellence pro výrobu dmychadel a tlakových čerpadel směřujících převážně do průmyslových a vědeckých oborů. Současně dochází k přesunu dodavatelské báze do zemí s nižší nákladovou strukturou ve srovnání s Velkou Británií.

Finanční analýza ukázala, že společnost Edwards, s.r.o. disponuje dostatečně vysokým vlastním kapitálem a je relativně finančně stabilní. Její celková zadluženost se pohybuje kolem 60 %, což je více než průměr v odvětví. Společnost však s cizími zdroji hospodaří efektivně a tento způsob financování ji rovněž pomáhá optimalizovat kapitálovou strukturu. Platí známé pravidlo, že využívání cizích zdrojů je levnější než využívání zdrojů vlastních, a i z tohoto důvodu lze firmě doporučit stávající kapitálové rozložení příliš neměnit.

V oblastech likvidity a rentability dosahuje společnost Edwards, s.r.o. uspokojivých výsledků.

Analýza aktivity ukázala, že obrat aktiv podniku se ve sledovaném období pohybuje v konstantní výši kolem hodnoty 1. Doba obratu pohledávek je poměrně vysoká, podnik by se proto mohl pokusit vyjednat se svými odběrateli kratší doby splatnosti a popřípadě jim i nabídnout skonto.

Hospodářská recese pochopitelně zasáhla i hospodaření podniku Edwards, s.r.o., a to zejména v roce 2008 a 2009. Tato skutečnost se projevila i v hodnocení pomocí bankrotních a bonitních modelů. I přes pokles hodnot téměř všech dalších ukazatelů finanční analýzy se společnost s hospodářskou krizí dokázala vypořádat a v roce 2010 mnohonásobně zlepšila své výsledky. Společnosti také velmi pomohlo, že v roce 2010 dokončila novou výrobní halu a rozšířila výrobu.

Nárůst hospodaření pokračoval také v následujícím roce, kdy rok 2011 byl pro společnost doposud rokem rekordním, zejména díky vzrůstající celosvětové poptávce po dmyhadlech a tlakových čerpadlech. Na konci roku 2011 firma zaměstnávala téměř 450 zaměstnanců z toho 2/3 ve výrobním provozu.

Je tedy patrné, že společnost Edwards, s.r.o. prochází obdobím značného růstu a rozvoje aktivit zaměřených na vývoj, výrobu a distribuci tlakových vývěv. Tento rozvoj přinese další růst tržeb, zaměstnanosti a přispěje tak k posílení významu lutínského závodu v rámci Edwards globálně.

Na základě podrobné finanční analýzy lze tedy společnost Edwards, s.r.o. označit za prosperující a vyvíjející se správným směrem. Závěrem lze říci, že firma si za dlouhou dobu svého působení vybudovala solidní zázemí na trhu a má dobré předpoklady pro další práci.

9 PROJEKT TVORBY FINANČNÍHO PLÁNU

Společnost Edwards, s.r.o. není klasická firma, která provádí finanční plánování podle výše zmíněné teorie. Je součástí velké skupiny podniků, které spolu velmi úzce spolupracují. Z velké míry je řízená mateřskou společností ve Velké Británii a snaží se plnit cíle jí stanovené.

Výrazy používané v Edwards, s.r.o. spojené s plánováním a rozpočtováním jsou ovlivněny její příslušností ke světovému koncernu Edwards. Podnikovým jazykem je angličtina, proto používaná terminologie je blízka výrazům používaným v anglosaských zemích a převládajícím slovem je „budget“, tedy rozpočet.

Na úrovni Edwards, s.r.o. se v rámci finančního plánování pro potřeby firmy sestavuje rozpočet (plán) peněžních toků, ani rozpočtová (plánovaná) rozvaha. Finanční plánování a rozpočtování podniku je především nástrojem pro řízení výroby a s tím souvisejících nákladů.

Dlouhodobé plánování probíhá na období pěti let. Každý rok jsou dále sestavovány krátkodobé rozpočty. Rozpočet se poté klouzavým způsobem měsíčně upravuje podle vývoje okolního prostředí, na který se Edwards, s.r.o. snaží reagovat.

Na základě získaných informací od manažerů společnosti a analýzy hospodaření podniku je níže sestaven dlouhodobý finanční plán obsahující plánovaný výkaz zisku a ztráty, plánovanou rozvahu a plán peněžních toků na období pěti let a to od roku 2012 do roku 2016. Tento plán je vyhotoven ve dvou variantách. Varianta A předpokládá pokračující růst společnosti s ohledem na očekávaný vývoj podnikového okolí. Varianta B počítá se zhoršením situace oproti prvnímu plánu.

Poté je sestaven čtvrtletní krátkodobý finanční plán pro rok 2012 vycházející z varianty A.

Všechny plánované výkazy jsou mírně upraveny a neodpovídají zcela skutečným plánovaným položkám firmy. Společnost tyto údaje považuje za důvěrné a vzhledem ke konkurenci si nepřeje je zveřejňovat.

Co se týče vnitřního vývoje, firma se hodlá zaměřit především na svůj další rozvoj a stabilizaci v minulosti značně zvýšené výroby. Vzhledem k velké finanční zátěži, kterou společnost zaznamenala v minulých letech, se firma nechystá v plánovaném období uskutečnit další rozsáhlé investice.

9.1 Dlouhodobý finanční plán – varianta A

9.1.1 Plánovaný výkaz zisku a ztráty

Plán tržeb

Plán tržeb vychází především z plánu prodeje, který stanovuje mateřská firma. Společnost Edwards s.r.o. tuto položku nemůže příliš ovlivňovat, neboť všechny důležitá rozhodnutí provádí vedení ve Velké Británii. Převážnou část odběratelů tvoří spřízněné firmy, které se zabývají analýzou a prognózou trhu a poptávají potřebné produkty od firmy Edwards, s.r.o.

Rozhodující položku výnosů tvoří tržby z prodeje vlastních výrobků (z prodeje vakuových a tlakových čerpadel). V plánovaných letech se již neplánuje tak razantní zvýšení výroby a tržeb, jak společnost zaznamenala v minulých letech. Nemělo by totiž dojít k tak velkému přesunu výrobních řad a výroba a tržby z ní plynoucí by se měly postupně stabilizovat. Díky nárůstu výrobní kapacity a s ohledem na předpokládanou poptávku se plánuje postupný růst množství vyrobených pump.

V roce 2012 se předpokládá přibližně 14% růst tržeb z prodeje vlastních výrobků. V tomto roce by měl doznívat pozitivní vysoký zájem ze strany odběratelů. Dále se očekává, že v roce 2013 se tržby mírně zpomalí vlivem slabší poptávky po dmychadlech a tlakových čerpadlech a porostou o 7 %. V následujícím roce by mělo dojít k mírnému oživení trhu, a proto je plánován růst tržeb o 12 %. V letech 2015 a 2016 se očekává, že se poptávka a předpokládaná výroba stabilizují a tržby by tedy měly každoročně růst o 6 %.

Tržby za prodej zboží porostou v roce 2012 a 2013 o 20 %. V následujících letech se plánuje mírné zpomalení růstu a tržby by se pak měly každoročně zvýšit o 15 %. Mezi zboží, které společnost dále prodává, patří především náhradní díly k výrobkům.

Plán provozních výnosů

Významnou položkou výkazu zisku a ztráty pro výrobní podnik je změna stavu zásob vlastní činnosti. Tato změna je způsobena přírůstkem či úbytkem zásob vytvořených podnikem, a může výrazně ovlivnit výši hospodářského výsledku. Kladná změna stavu zásob, navyšuje provozní výnosy a představuje tu část produkce, která může být kdykoli v budoucnu prodána a může být nositelem zisku. Jsou-li úbytky výrobků vlastní výroby v běžném období větší než vytvořená produkce, došlo ke spotřebě nebo prodeji části (nebo celé) počáteční zásoby. Tato část úbytků představuje produkci minulého období. Výsledkem je záporná změna stavu zásob běžného období, která snižuje provozní výnosy. Plán této po-

ložky se bude odvíjet od plánu výroby, respektive od plánu zásob nedokončené výroby a hotových výrobků. Každý rok se však předpokládá kladná změna stavu zásob.

V letech 2012, 2013 a 2014 má firma v plánu odprodej starších strojů. Ve zbývajícím období se odprodej dlouhodobého majetku neplánuje. Prodej přebytečného materiálu rovněž není prvořadý záměr. Předpokládá se, že tržby z prodeje materiálu každoročně poklesnou přibližně o 2 %.

Ostatní provozní výnosy každoročně porostou o 10 %. Tato položka obsahuje zejména dotace k úhradě nákladů a inventarizační rozdíly, které bývají často velmi vysoké. Firma se snaží inventarizačním rozdíly zabránit pomocí častých průběžných inventur, avšak vlivem rychlého přesunu výroby z Velké Británie, dochází občas k nesrovnalostem.

Plán finančních výnosů

Finanční výnosy firmy jsou tvořeny výnosovými úroky z vkladů na účtech a ostatními finančními výnosy, což jsou především kurzové zisky. Společnost obchoduje se sesterskými firmami v Evropě, USA a Asii. Výkyvy kurzů české měny vůči ostatním měnám je však velmi obtížné dlouhodobě plánovat a vzhledem k tomu, že společnost dováží i vyváží, v plánu není počítáno se změnou této položky.

Výnosové úroky v minulých letech klesaly. Společnost nepoužívá pro zhodnocení svých financí na účtech žádné speciální vkladové produkty. Pro hospodaření s finančními prostředky využívá firma metodu cash pooling, proto se výnosové úroky neplánují a předpokládá se jejich stejná výše jako v roce 2011.

Plán výkonové spotřeby

Společnost rozděluje náklady na variabilní a režijní a podle toho také tvoří dva druhy plánů. U variabilních nákladů se snaží podrobněji sledovat změny v cenách a odchylky plánů od skutečnosti.

Protože se jedná o výrobní podnik, největší podíl na celkových nákladech tvoří výkonová spotřeba. Ta se skládá ze spotřeby materiálu, energie a služeb.

Spotřeba materiálu a energií měla podíl na celkových nákladech v roce 2011 49,5 %, z toho hlavní položkou je spotřeba přímého materiálu. V plánovaných letech se předpokládá, že spotřeba materiálu a energie se bude navyšovat v souvislosti s vyšší výrobou podobným tempem jako tržby za vlastní výrobky. Každoročně je rovněž počítáno i se zdražením vstupů ve výši 2 %. Toto navýšení však již není tak velké, jak firma zaznamenala

v některých minulých letech. Společnost Edwards se totiž snaží nahrazovat dražší dodavatele ze západní Evropy levnějšími ze střední a východní Evropy. Položku spotřeby energií tvoří zejména spotřeba elektrické energie.

U služeb, které tvoří položky jako opravy a údržba, cestovné, nájemné, ostraha objektu, propagace, telefony apod. a na celkových nákladech se v roce 2011 podílely necelými 15 %, společnost nepředpokládá zásadní růst. Zde je plánovaný růst jednotlivých položek v rozmezí 1 – 8 % ročně. Celkově se tedy očekává konstantní růst o 7 %.

Plán nákladů vynaložených na prodané zboží

Další položkou, která tvoří výrazný podíl na celkových nákladech, jsou náklady vynaložené na prodané zboží. Jejich podíl na celkových nákladech se výrazně zvýšil v roce 2011 na necelých 19 %, kdy také stouply tržby z prodeje zboží. Tato výrazná změna je spojena se změnou sortimentu firmy. Společnost předpokládá, že prodej zboží bude růst i nadále, proto se očekává stejný nárůst nákladů na prodané zboží, jako tržeb za prodané zboží.

Plán osobních nákladů

Osobní náklady jsou tvořeny náklady na mzdy, sociální zabezpečení a zdravotní pojištění. Dále sem spadají sociální náklady.

Společnost Edwards, s.r.o. v plánovaných letech uvažuje o mírném nárůstu nových zaměstnanců. Předpokládá se růst zhruba o 3 %, neboť zvyšující se výroba je z velké části plně automatizovaná a nevyžaduje přílišné zvyšování počtu zaměstnanců. Většinu zaměstnanců budou tvořit dělnické profese, v menšině se počítá s technickohospodářskými pracovníky.

Do budoucna je počítáno rovněž s 3% růstem mezd.

Změna sazeb sociálního a zdravotního pojištění by se v průběhu plánovaných let chystat neměla. Růstu mzdových nákladů bude tedy odpovídat i růst nákladů na zdravotní pojištění a sociální zabezpečení dle platné legislativy.

Úměrně počtu pracovníků rostou také sociální náklady, které představují příspěvky na stravenky a penzijní připojištění.

Plán dalších provozních nákladů

Mezi daně a poplatky patří daně z nemovitostí, silniční daň, dálniční známky a ostatní poplatky. V plánovaném období se nepředpokládá, že by se tato položka nákladů měla nějak

výrazně měnit. Očekává se, že v roce 2012 poroste o 25 % vlivem většího nárůstu staveb zkolaudovaných v roce 2011 a 2012 (kolaudace nová výrobní haly a vstupního skladu) a z důvodu používání více aut. V následujících letech by daně a poplatky měly růst přibližně o 3 %.

Odpisy jsou vypočítány podle odpisových plánů stávajícího a nově pořízeného majetku. Účetní odpisy se nerovnjí daňovým. Dlouhodobý majetek je odepisován metodou rovnoměrných odpisů na základě jeho předpokládané doby životnosti, která je totožná s dobou stanovenou mateřskou společností. Společnost uplatňuje roční odpisové sazby lišící se od sazeb odpočitatelných pro daňové účely.

Změna stavu rezerv a opravných položek je plánována na základě plánovaných rezerv na záruční opravy a očekávaného vývoje opravných položek. Firma tvoří opravné položky hlavně k zásobám, v malé míře k pochybným pohledávkám.

Ostatní provozní náklady každoročně porostou o 7 %. Tato položka obsahuje zejména poskytnuté dary, smluvní pokuty a úroky z prodlení, inventarizační rozdíly a škody v provozní oblasti.

Plán finančních nákladů

Do finančních nákladů spadají nákladové úroky a ostatní finanční náklady, které jsou tvořeny z kurzových ztrát a bankovních poplatků.

Kurzové ztráty způsobené změnou hodnoty české koruny vůči cizím měnám lze velmi těžko dlouhodobě předpovídat, proto v plánu není počítáno se změnou této položky.

U nákladových úroků je počítáno s postupným snižováním, z důvodu postupného splácení a snižování stavů přijatých úvěrů. Dlouhodobý bankovní úvěr je úročen pevnou sazbou ve výši 5,5 % p. a. a bude splacen v roce 2021. Další úroky jsou placeny z půjček od spřízněných firem, jsou úročeny úrokovou sazbou 3M Pribor + 1 % a jsou splatné v květnu 2012.

Plánovaný výkaz zisku a ztráty

Plánovaný výkaz zisku a ztráty zahrnuje veškeré výše uvedené plánované výnosy a náklady, dále plánovaný zisk a daň z příjmů. Je počítáno se sazbou daně z příjmů ve výši 19 %, pro zjednodušení bez vlivu připočitatelných a odpočitatelných položek. Pro nedostatek poskytnutých informací se zde také neplánuje odložená daň z příjmů.

Plánovaný výkaz zisku a ztráty je přiložen k této práci (Příloha P I). Jsou zde také uvedeny pro srovnání hodnoty dosažené v roce 2011.

9.1.2 Plánovaná rozvaha

Plán dlouhodobého majetku

Firma plánuje v letech 2012 a 2013 investovat finanční prostředky do softwaru společnosti. Firma chce zavést další moduly systému SAP, u kterého nyní využívá jen některé části. Konečná implementace tohoto systému je plánována na druhou polovinu roku 2013.

V roce 2014 je v plánu postavit nové přístřešky na kontejnery ve venkovních prostorech v hodnotě přibližně 1,8 mil. Kč.

Na rok 2015 se předpokládá investice na výstavbu nových relaxačních a odpočinkových prostor pro zaměstnance.

Dále dojde v plánovaném období k instalaci nových strojů a zařízení přispívající k efektivnější výrobě a nahrazující starší vybavení. Například v roce 2012 se plánuje investovat přibližně přes 8 mil. Kč na klimatizaci do lakovny a dalších prostor výroby. V roce 2013 bude instalován nový soustruh v hodnotě 7,8 mil. Kč atd.

Plánované investice by měla firma financovat hlavně z vlastních zdrojů.

Nedokončený dlouhodobý hmotný majetek obsahuje zejména pořizovaný dlouhodobý hmotný majetek (stroje a zařízení, přístavby, technické zhodnocení) po dobu jeho pořizování do uvedení do stavu způsobilého k užívání. O zařazení tohoto majetku z velké části rozhoduje mateřská firma.

Dlouhodobý finanční majetek firma nemá ani jeho pořízení neplánuje.

Plán oběžného majetku

Oběžný majetek je z velké části ovlivněn vývojem tržeb, proto pro většinu položek patřících do tohoto majetku byla použita metoda procentuálního poměru k tržbám.

Zásoby materiálu se budou zvyšovat úměrně nárůstu výroby. Ostatní druhy zásob budou stanoveny na základě požadované doby obratu, neboť firma plánuje mírné zlepšení ukazatelů aktivity a urychlení logistického řetězce.

Nakupované zásoby jsou oceňovány pořizovací cenou sníženou o opravné položky. Pořizovací cena zahrnuje veškeré náklady související s pořízením těchto zásob (zejména dopravné, clo atd.). Pro úbytky nakoupených zásob užívá společnost metodu skutečných nákladů. Zásoby vlastní výroby jsou oceňovány vlastními výrobními náklady sníženými

o opravnou položku. Vlastní výrobní náklady zahrnují přímý a nepřímý materiál, přímé a nepřímé mzdy a výrobní režie.

Další důležitou položkou rozvahy jsou pohledávky. Značnou část pohledávek tvoří pohledávky z obchodních vztahů. Tyto pohledávky jsou plánovány na základě předpokládané doby obratu. Společnost chce tuto dobu obratu postupně zkracovat za využití různých slev a skont. Ostatní krátkodobé pohledávky jsou plánovány za pomoci metody procentních poměrů k tržbám.

Krátkodobý finanční majetek firmy představuje peníze v hotovosti a na účtech v bance. Vzhledem k tomu, že firma inkasuje peníze za prodej čerpadel bezhotovostním převodem, tvoří peníze na účtech převážnou část krátkodobého finančního majetku. Pro řízení financí používá firma metodu cash pooling. Pro potřeby plánování se však předpokládá nárůst finančních prostředků úměrně k zvyšujícím se tržbám.

Plán vlastního kapitálu

V plánovaném období společnost neuvažuje o změně základního kapitálu.

Rezervní fond se bude navyšovat dle zákona, tj. každoročně o 5 % z čistého zisku dosaženém v daném roce až do výše nejméně 10 % základního kapitálu.

Výše vlastního kapitálu se bude výrazněji měnit pouze v závislosti na vyprodukovaném zisku společnosti.

Plán cizích zdrojů

V plánovaném období bude společnost tvořit rezervy na záruční opravy s využitím metody poměru k tržbám.

Dlouhodobý odložený daňový závazek zůstane v plánovaném období stále stejný. Historicky se jedná o rozdíl mezi zůstatkovou hodnotou aktiva nebo závazku v rozvaze a jejich daňovou hodnotou. Pro plánovací období se tento rozdíl neuvažuje.

Největší položkou cizích zdrojů jsou krátkodobé závazky. Závazky z obchodních vztahů vzrostou vlivem zvýšení nákupu materiálu. Tyto závazky jsou plánovány na základě předpokládané doby obratu, která by se měla zkracovat.

Půjčka od spřízněné firmy bude dle smlouvy splácena v roce 2012. Na financování obnovy některých strojů a zařízení bude poskytnuta nová půjčka se splatností do jednoho roku, úročená stejnou sazbou jako předešlé úvěry od spřízněných firem, tedy ve výši 3M Pri-bor + 1 %.

Závazky vůči zaměstnancům, sociálního a zdravotního pojištění představují nevyplacené prosincové mzdy a jejich odvody na sociální a zdravotní pojištění hrazené zaměstnavatelem i stržené zaměstnancům z hrubých mezd. Mzdy jsou splatné k dvanáctému dni následujícího měsíce. S růstem mzdových nákladů závazky k zaměstnancům nepatrně vzrostou. Závazky ze sociálního zabezpečení a zdravotního pojištění budou růst úměrně k růstu mzdových nákladů.

Daňové závazky a dotace jsou tvořeny z podstatné části z daňové povinnosti k DPH a případné daňové závazků k dani příjmů právnických osob, pokud není tato platba pokryta zaplacenými zálohami.

Na dohadné účty pasivní vstupují závazky za přijaté výkony, u kterých není známá přesná výše částky nebo také prozatím chybí doklad. Z největší míry je tvoří nevyfakturovaná elektrická energie. Tato položka je tedy plánována na základě předpokládané spotřeby.

Společnost má jeden bankovní úvěr, který bude splacen v roce 2021.

Plán časového rozlišení

Výraznější změna položek časového rozlišení se neuvažuje. Vzhledem k tomu, že tyto položky tvoří tak významný podíl na celkových aktivech, pro potřeby plánu jsou plánovány v konstantní výši.

Plánovaná rozvaha

Plánovaná rozvaha zahrnuje všechny naplánované položky aktiv a pasiv. Plánovaná rozvaha je přiložena k této práci (Příloha P II).

9.1.3 Plánovaný přehled o peněžních tocích

Pro plánované cash flow byla zvolena nepřímá metoda. Plánovaný přehled o peněžních tocích je součástí přílohy (Příloha P III).

Lze zde vidět, že peněžní toky z provozní činnosti jsou každoročně kladné. Společnost již tolik finančních prostředků neinvestuje a raději v tomto období splácí přijaté úvěry a půjčky. Každý rok se plánuje navýšení zůstatků peněžních prostředků.

9.2 Dlouhodobý finanční plán – varianta B

Varianta B je zpracována se spíše mírně pesimistickým výhledem. Promítne se v ní pomalejší nárůst tržeb za prodané výrobky a zboží, jednak vinou snížení poptávky po produktech podniku, tak i tlakem odběratelů na konečné ceny produktů. Je zde také počítáno s mírně vyšším růstem cen.

Protože je tato varianta méně reálná než předchozí, je zde popsána mnohem stručněji.

9.2.1 Plánovaný výkaz zisku a ztráty

Plán tržeb

Tempo růstu tržeb z prodeje vlastních výrobků bude nižší než ve variantě A. Je zde plánován přibližně o 2 % nižší růst oproti předešlému plánu.

Tržby z prodeje zboží porostou rovněž nižším tempem. V roce 2012 a 2013 se předpokládá růst o 16 %. V následujících letech se očekává každoroční zvýšení tržeb o 12 %.

Plán provozních výnosů

Plán prodeje starších strojů zůstane pro tuto variantu nezměněn. Tržby z prodeje materiálu se budou snižovat o něco více. Předpokládá se pokles přibližně o 3 %.

Ostatní provozní výnosy každoročně porostou o 9 %.

Plán finančních výnosů

Plán finančních výnosů zůstane stejný jako pro variantu A.

Plán výkonové spotřeby

V této variantě se rovněž předpokládá, že spotřeba materiálu a energie se bude navyšovat v souvislosti s vyšší výrobou podobným tempem jako tržby za vlastní výrobky. Každoročně je také počítáno i se zdražením vstupů.

Plán služeb se očekává stejný jako pro předešlou variantu. Je to dáno tím, že některé služby, které se vlivem vyšších cen více zdraží, se podnik bude snažit méně využívat (např. cestovné, náklady na telefony apod.).

Plán nákladů vynaložených na prodané zboží

Zde se očekává stejný nárůst nákladů na prodané zboží jako tržeb za prodané zboží.

Plán osobních nákladů

Osobní náklady budou růst pomalejším tempem vlivem menšího nárůstu počtu nových pracovníků.

Plán dalších provozních nákladů

Náklady na daně a poplatky vlivem vyšších cen porostou přibližně o 1 % více oproti variantě A.

Odpisy jsou vypočítány podle odpisových plánů stávajícího a nově pořízeného majetku. Společnost však bude o něco pomalejším tempem investovat do nového majetku.

Ostatní provozní náklady každoročně porostou o 8 %.

Plán finančních nákladů

Plán finančních nákladů zůstane stejný jako pro variantu A.

Plánovaný výkaz zisku a ztráty

Plánovaný výkaz zisku a ztráty zahrnuje veškeré výše uvedené plánované výnosy a náklady, dále plánovaný zisk a daň z příjmů. Je počítáno také se sazbou daně z příjmů ve výši 19 %, pro zjednodušení bez vlivu připočitatelných a odpočitatelných položek.

Plánovaný výkaz zisku a ztráty je přiložen k této práci (Příloha P IV).

9.2.2 Plánovaná rozvaha**Plán dlouhodobého majetku**

Plán dlouhodobého majetku se příliš nezmění.

Plánované investice do softwaru společnosti zůstanou zachovány.

Výstavba nových prostor pro zaměstnance se však rozloží na rozdíl od varianty A do dvou let.

Instalace nových strojů a zařízení bude probíhat pomalejším tempem.

Plán oběžného majetku

Jak již bylo zmíněno výše, oběžný majetek je z velké části ovlivněn vývojem tržeb. Jeho změny budou tedy dány změnou tržeb podniku.

Plánované zlepšení obrátu aktiv bude nižší, než se očekává ve variantě A.

Plán vlastního kapitálu

V plánovaném období společnost neuvažuje o změně základního kapitálu.

Výše vlastního kapitálu se bude výrazněji měnit pouze v závislosti na vyprodukovaném zisku společnosti.

Plán cizích zdrojů

V plánovaném období bude společnost v této variantě plánu také tvořit rezervy na záruční opravy s využitím metody poměru k tržbám.

Krátkodobé závazky se změní vlivem nižších tržeb. Doba obratu závazků z obchodních vztahů se bude snižovat pomalejším tempem.

Půjčka od spřízněné firmy bude dle smlouvy splácena v roce 2012. Na financování obnovy některých strojů a zařízení bude rovněž poskytnuta nová půjčka se splatností do jednoho roku.

Závazky vůči zaměstnancům, sociálního a zdravotního pojištění porostou o něco méně z důvodu menšího nárůstu počtu nových pracovníků.

Vývoj výše bankovního úvěru bude stejný jako ve variantě A.

Plán časového rozlišení

Výraznější změna položek časového rozlišení se neuvažuje. Pro potřeby plánu jsou proto plánovány v konstantní výši.

Plánovaná rozvaha

Plánovaná rozvaha zahrnuje všechny naplánované položky aktiv a pasiv. Plánovaná rozvaha je přiložena k této práci (Příloha P V).

9.2.3 Plánovaný přehled o peněžních tocích

Pro plánované cash flow byla zvolena nepřímá metoda. Plánovaný přehled o peněžních tocích je součástí přílohy (Příloha P VI).

Lze zde vidět, že peněžní toky z provozní činnosti jsou, s výjimkou roku 2016, kladné. Společnost méně prostředků investuje a splácí přijaté úvěry a půjčky. Čistý peněžní tok je většinou kladný, výjimku tvoří roky 2013 a 2016.

9.3 Krátkodobý finanční plán

Krátkodobý finanční plán vychází z dlouhodobého finančního plánu a vyjadřuje krátkodobá rozhodnutí podniku. Pomocí něj je dlouhodobý plán firmy implementován do skutečnosti.

Tento plán je sestaven z varianty A dlouhodobého plánu, který dále rozpracovává na jednotlivá čtvrtletí. Sezonní výkyvy se u firmy příliš nevyskytují, avšak nepatrné změny v jednotlivých čtvrtletích jsou v plánu zahrnuty.

Přepokládá se tedy, že 27 % produkce bude vyprodukováno v prvním čtvrtletí, kdy bude pokračovat vyšší poptávka z předešlého období. Zbývající plánovaná výroba a tržby budou přibližně rovnoměrně rozloženy do následujících čtvrtletí.

V letních měsících, vlivem většího množství dovolených, společnost Edwards plánuje využít ve větším množství brigádníky z pracovních agentur.

Plánované výkazy jsou tvořeny kumulativně sčítanými položkami.

Tento plán je součástí přílohy (Příloha P VII, P VIII).

10 ZHODNOCENÍ FINANČNÍHO PLÁNU

V následující části jsou zhodnoceny jednotlivé varianty dlouhodobého finančního plánu s pomocí vybraných ukazatelů finanční analýzy. Jejich hodnoty jsou také srovnány se stavem dosaženým v roce 2011.

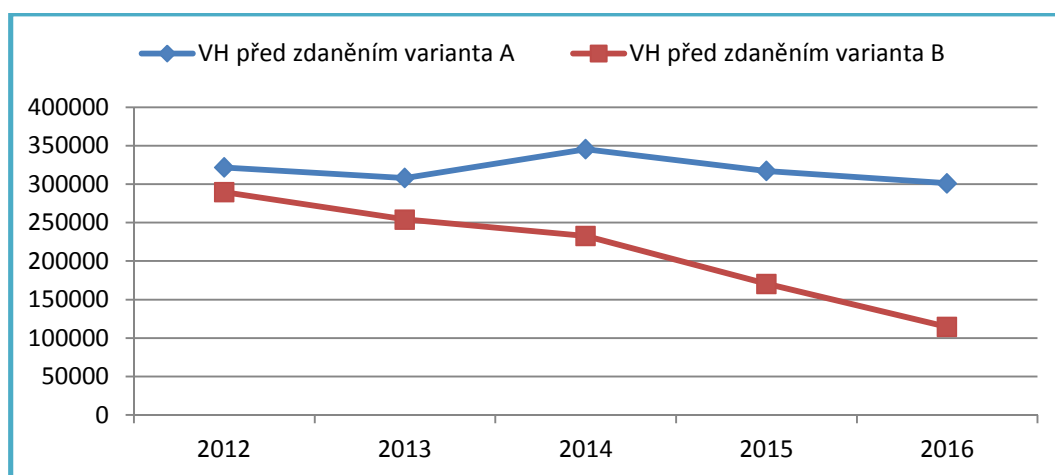
Analýza vývoje zisku

Vlivem rozdílného plánovaného tempa růstu tržeb se jednotlivé roky i varianty plánu liší.

Ve variantě A by měl podnik generovat každoročně přibližně stejný zisk před zdaněním s výraznějším krátkodobým nárůstem v roce 2014, kdy se očekává mírné oživení poptávky po tlakových dmychadlech a čerpadlech.

Naproti tomu varianta plánu B by způsobovala postupný pokles výsledku hospodaření, který by v budoucnosti mohl omezovat investiční možnosti firmy.

Graf 11 – Vývoj VH před zdaněním v plánech A, B (vlastní zpracování)



Analýza čistého pracovního kapitálu

Čistý pracovní kapitál, který je zachycen v tabulce č. 22, dosahuje kladných hodnot.

V obou variantách plánu se předpokládá se značným nárůstem výše pracovního kapitálu. Tato skutečnost je dána tím, že v minulých letech se více investovala do majetku společnosti a krátkodobé cizí zdroje podniku rostly mnohem rychleji než oběžný majetek. Tento trend by se měl obrátit v plánovaném období.

Podíl ČPK na oběžných aktivech by rostl rychleji ve variantě A.

Tab. 22 – Vývoj ČPK – plán (vlastní zpracování)

		2011	2012	2013	2014	2015	2016
Varianta A	ČPK	49 890	368 351	661 191	927 521	1 150 183	1 324 670
	ČPK / OA	3,18 %	21,87 %	36,90 %	43,56 %	48,41 %	51,34 %
Varianta B	ČPK	49 890	335 564	581 198	754 131	852 355	872 509
	ČPK / OA	3,18 %	20,07 %	33,15 %	37,27 %	39,28 %	41,10 %

Analýza zadluženosti a vztahu majetkové a finanční struktury

V tabulce č. 23 je zobrazen předpokládaný vývoj zadluženosti a majetkové struktury firmy. V obou případech lze vidět, že celková zadluženost firmy by klesala. Společnost totiž ve variantě A i B předpokládá, že bude více využívat vlastní zdroje a splácet přijaté úvěry a půjčky. Čerpání nových dlouhodobých úvěrů se zatím neplánuje.

Financování firmy by bylo orientováno spíše konzervativně, kdy podíl dlouhodobých zdrojů k dlouhodobému majetku by stoupal k hodnotě kolem 2.

Ve variantě A by se také razantně zvýšilo úrokové krytí. Pokud by poté společnost v budoucnosti uvažovala o rozsáhlé investici, v bance by byla určitě hodnocena pozitivně a mohl by jí být nabídnut výhodnější úvěr.

Tab. 23 – Vybrané ukazatele zadluženosti – plán (vlastní zpracování)

		2011	2012	2013	2014	2015	2016
Varianta A	Celková zadluženost	69,07 %	59,30 %	50,39 %	46,46 %	42,80 %	39,92 %
	Dl. zdroje / Dl. majetek	1,05	1,43	1,84	2,18	2,43	2,55
	Úrokové krytí	18,14	28,68	30,61	42,85	44,93	50,09
Varianta B	Celková zadluženost	69,07 %	60,23 %	52,56 %	50,39 %	48,55 %	45,55 %
	Dl. zdroje / Dl. majetek	1,05	1,39	1,73	1,94	2,04	2,00
	Úrokové krytí	18,14	25,92	25,43	29,18	24,60	19,65

Analýza likvidity

Ukazatelé likvidity by se výrazně změnili ve variantě plánu A.

Běžná likvidita by se pohybovala v doporučeném intervalu v obou plánech od roku 2013. Tato skutečnost je dána tím, že oběžná aktiva společnosti by stoupala vyšším tempem než krátkodobé cizí zdroje.

Pohotová likvidita by se nacházela kolem požadovaných hodnot ve variantě A rovněž od roku 2013. Ve variantě B by se pohotová likvidita dostala přes požadovanou nejnižší hodnotu v roce 2014.

Hotovostní likvidita podniku byla v minulém roce velmi nízká. Tuto skutečnost by se podařilo napravit ve variantě A, kdy od roku 2014 by společnost měla doporučené množství peněžních prostředků. Vývoj hotovostní likvidity v plánu B by nezpůsobil razantnější nárůst těchto prostředků. Nepatrně vyšší růst lze zaznamenat pouze v letech 2014 a 2015, kdy by společnost vykazala vyšší peněžní prostředky z provozní činnosti vlivem mírného oživení poptávky a tržeb za vlastní výrobky.

Tab. 24 – Vybrané ukazatele likvidity – plán (vlastní zpracování)

		2011	2012	2013	2014	2015	2016
Varianta A	Běžná likvidita	1,03	1,28	1,58	1,77	1,94	2,06
	Pohotová likvidita	0,71	0,85	1,04	1,20	1,34	1,43
	Hotovostní likvidita	0,02	0,04	0,05	0,21	0,34	0,41
Varianta B	Běžná likvidita	1,03	1,25	1,50	1,59	1,65	1,70
	Pohotová likvidita	0,71	0,83	0,99	1,08	1,12	1,11
	Hotovostní likvidita	0,02	0,03	0,02	0,11	0,15	0,04

Analýza rentability

Ukazatelé rentability signalizují, že podnik je v celém sledovaném období trvale ziskový. Rentabilita by však měla klesající charakter vlivem pomalejšího růstu zisku.

Lepších hodnot lze opět dosáhnout ve variantě plánu A.

Tab. 25 – Vybrané ukazatele rentability – plán (vlastní zpracování)

		2011	2012	2013	2014	2015	2016
Varianta A	Rentability tržeb (ROS)	9,02 %	7,82 %	6,81 %	6,78 %	5,75 %	5,03 %
	Rentabilita aktiv (ROA)	10,50 %	10,27 %	9,65 %	9,59 %	8,08 %	7,10 %
	Rentabilita vlastního kapitálu (ROE)	33,97 %	25,25 %	19,47 %	17,92 %	14,13 %	11,82 %
Varianta B	Rentability tržeb (ROS)	9,02 %	7,19 %	5,88 %	4,87 %	3,37 %	2,13 %
	Rentabilita aktiv (ROA)	10,50 %	9,27 %	8,05 %	6,67 %	4,61 %	3,09 %
	Rentabilita vlastního kapitálu (ROE)	33,97 %	23,32 %	16,98 %	13,46 %	8,97 %	5,68 %

Analýza aktivity

V obou plánech si společnost dala za cíl snižovat poměrně vysokou dobu obratu jednotlivých aktiv. V obou variantách by se jí to podařilo, avšak mnohem rychlejší zkrácení této doby lze zaznamenat v plánu A.

Tab. 26 – Vybrané ukazatele aktivity – plán (vlastní zpracování)

		2011	2012	2013	2014	2015	2016
Varianta A	Obrat aktiv	1,16	1,31	1,42	1,42	1,40	1,41
	DO zásob (dny)	61,36	60,84	60,29	59,60	59,06	58,44
	DO pohledávek (dny)	113,71	108,03	102,63	96,47	91,64	86,97
	DO závazků (dny)	118,73	111,61	104,91	98,62	92,70	87,14
Varianta B	Obrat aktiv	1,16	1,29	1,37	1,37	1,37	1,45
	DO zásob (dny)	61,36	61,33	61,25	61,01	60,91	60,71
	DO pohledávek (dny)	113,71	111,44	109,21	107,02	104,88	103,73
	DO závazků (dny)	118,73	116,36	114,03	111,75	109,51	97,18

11 NÁVRHY A DOPORUČENÍ

Jak bylo možné vidět, společnost Edwards, s.r.o. prošla obdobím velkých změn. V minulých analyzovaných letech proběhlo značné rozšíření výrobních prostor s doprovázejícím velkým rozšířením výrobní kapacity. V plánovaném období by tedy mělo dojít ke stabilizaci této výroby a zefektivnění celého procesu, aby hospodaření podniku přinášelo co největší účinky, s co nejnižšími náklady.

Pro plánování je důležité sledovat možná rizika, která ovlivňují výslednou podobu plánu a skutečnosti. Mezi nejdůležitější riziko patří, že podnik nedosáhne tak vysokého plánovaného zisku, jak předpokládal. Pro společnost je proto důležité zjistit, která rizika mohou výrazně ovlivnit celý finanční plán. Důležitou roli přitom hraje systém pravidelné kontroly plánu a určení rizik za pomoci analýzy citlivosti, která zkoumá, jak se může měnit vstupní proměnná v závislosti na faktorech, které ji tvoří. Oba způsoby analýzy rizika plánů společnost využívá a značně tím zdokonaluje svůj proces plánování. Rizikům se pak snaží zabránit získáváním dostatečného množství informací pro potřeby plánů a vytvářením rezerv.

V průběhu předešlých let společnosti značně narostl stav pohledávek a závazků. Společnosti tak velmi trvá, než přemění tyto vázané prostředky zpět na finance. Aby došlo ke zkrácení doby obratu pohledávek a závazků, jak se očekává v obou variantách plánu, je třeba provést jejich detailní analýzu a zjistit, kde konkrétně jsou jejich prostředky nejvíce vázány. Společnost by poté mohla více využívat zálohové platby a zrychlit si tím tok hotovosti.

Pro dřívější zaplacení pohledávek může firma poskytnout odběratelům skonto. Musí však zvážit, zda se jí dřívější zaplacení pohledávky vyplatí, neboť při poskytnutí skonta přichází o část ziskové marže. Firma si proto musí spočítat efektivní úrok, který jí plyne ze skonta a porovnat ho s roční úrokovou sazbou bankovního úvěru (v %). Pokud je efektivní úrok nižší než úroková sazba bankovního úvěru, je skonto pro firmu výhodné.

Hodnota ukazatele krytí dlouhodobého majetku vlastním kapitálem je v plánovaných letech větší než jedna, což znamená, že vlastním kapitálem by byla financována i část oběžných aktiv. Firma by tak dávala přednost stabilitě před výnosem. Pokud by to chtěla společnost nepatrně změnit, mohla by například vyhledávat investičních příležitostí na finančních a kapitálových trzích a financovat je z nerozděleného zisku minulých let.

Při plánovaném zvyšování počtu zaměstnanců by se firma Edwards, s.r.o. mohla obrátit na Úřad práce a využít dotace na nově vytvořená pracovní místa.

Z analýzy obou variant dlouhodobého plánu tedy vyplývá, že pro společnost Edwards, s.r.o. je nejlepší variantou pro následujících pět let varianta A, která vykazuje ve všech hodnotách ukazatelů finanční analýzy lepší výsledky, než varianta B. Pomocí vytvořených hospodářských výsledků se podniku podaří realizovat svůj běžný provoz i financovat investice z vlastních zdrojů. Může tak také dojít k zaplacení dříve přijatých úvěrů.

Kdyby však nastaly okolnosti nutné pro aplikaci varianty B, podnik by si také příliš nepohoršil. Téměř všechny ukazatele finanční analýzy by se oproti roku 2011 rovněž zlepšily, avšak výrazně by poklesl výsledek hospodaření.

Při nezměněných ekonomických podmínkách podniku je tedy doporučena varianta A. Pro podnik je důležité, že díky této variantě se bude jeho finanční postavení postupně zlepšovat, ačkoliv oproti roku 2011 se začne snižovat rentabilita podniku. Tento fakt ovšem není pro společnost tak zásadním problémem, neboť ziskovost podniku by nadále byla celkem vysoká a dále proto, že hlavním posláním podniku není tvorba zisku, ale výroba produktů pro spřízněné společnosti. Z tohoto důvodu se společnost zaměřuje spíše na zlepšování a zefektivňování výrobního procesu a včasnost dodávek pro mateřskou společnost a sesterské podniky.

Aby svému hlavnímu úkolu podnik pomohl, využívá pro řízení nákladů metodu ABC, člení náklady na variabilní a fixní a sleduje produktivitu práce a vytíženost jednotlivých strojů. S pomocí toho, by v budoucnu mohlo dojít ke snížení poměru nákladů k tržbám a zrychlení výrobního procesu.

Pro další zlepšení výkonnosti firmy by podnik mohl začít v budoucnosti využívat metodu Balanced Scorecard. Jedná se o metodu v managementu, která vytváří vazbu mezi strategií a operativními činnostmi s důrazem na měření výkonu. Jde tedy o soubor nástrojů transformující vizi a strategii podniku do celistvého souboru ukazatelů finanční i nefinanční výkonnosti, který umožňuje hodnotit strategii a systém řízení. V tomto konceptu dochází k hodnocení výkonnosti ve čtyřech vyvážených perspektivách – finanční, zákaznické, interních podnikových procesů a učení se a růstu.

ZÁVĚR

Tato diplomová práce se zabývala vypracováním dlouhodobého a krátkodobého plánu společnosti Edwards, s.r.o. Tato společnost zabývající se výrobou a vývojem tlakových a vakuových zařízení, včetně příslušných součástí byla zapsána do obchodního rejstříku v roce 2001. V České Republice zaměstnává přes 400 zaměstnanců ve svém závodu poblíž Olomouce. Světová síť Edwards Limited (matka společnosti Edwards, s.r.o.) zahrnuje přes 30 výrobních zařízení a prodejních organizací především v Evropě a v Asii.

První část práce byla zaměřena na teorii, týkající se finančního plánování. Na základě dostupných literárních zdrojů byly popsány jednotlivé složky plánu, zásady nutné pro správné plánování, byly nastíněny kroky při sestavení plánu a definovány metody tvorby plánu.

V úvodu praktické části byla představena společnost Edwards, s.r.o., byly popsány její základní cíle a výrobní program. Dále následoval popis okolí podniku, byla provedena analýza postavení firmy na trhu, definovány silné a slabé stránky společnosti a s pomocí ukazatelů finanční analýzy zhodnocena její finanční situace, která ukázala, jak po dvou relativně slabších letech v období ekonomické recese 2008 - 2009, se společnost vrátila do úspěšné roviny s generováním zisku nad úrovní 30 % rentability vlastního kapitálu.

Na základě zjištěných údajů z minulosti a plánovaného budoucího vývoje byly vytvořeny dvě varianty dlouhodobého plánu pro roky 2012 až 2016. Potřeba vytvářet více scénářů je dána obtížností odhadu budoucnosti, kdy předpokládaný vývoj hospodaření podniku nezávisí jen na představách společnosti.

U obou variant plánu se počítalo s růstem tržeb, avšak ve variantě A byl růst společnosti celkově vyšší. Varianta A byla poté mírně konkretizována pomocí krátkodobého finančního plánu. Pro implementaci by však bylo nutné tento plán více rozpracovat na jednotlivé výrobky a aktivity a naplánovat předpokládaný vývoj v jednotlivých měsících. Kvůli nedostatku informací to nemohlo být učiněno již v této diplomové práci.

Zhodnocení obou variant dlouhodobého plánu bylo provedeno za využití finanční analýzy. Na základě toho byla za předpokladu nezměněných ekonomických podmínek podniku doporučena varianta A.

Závěrem lze říci, že společnost Edwards, s.r.o. nastolila pozitivní vývojový trend svých aktivit a lze předpokládat, že její rozvoj bude pokračovat i v následujících letech.

SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY

Monografie:

BAŘINOVÁ, Dagmar a Iveta VOZŇÁKOVÁ, 2005. *Vyhodnocení a využití účetních výkazů pro manažery, společníky a akcionáře*. 1. vyd. Praha: Grada, 99 s. ISBN 802471115x.

DLUHOŠOVÁ, Dana, 2010. *Finanční řízení a rozhodování podniku: analýza, investování, oceňování, riziko, flexibilita*. 3., rozš. vyd. Praha: Ekopress, 225 s. ISBN 978-80-86929-68-2.

FOTR, Jiří, 1999. *Strategické finanční plánování*. Vyd. 1. Praha: Grada, 149 s. ISBN 80-7169-694-3.

FOTR, Jiří a Ivan SOUČEK, 2005. *Podnikatelský záměr a investiční rozhodování*. 1. vyd. Praha: Grada, 356 s. ISBN 80-247-0939-2.

GRÜNWARD, Rolf a Jaroslava HOLEČKOVÁ, 2007. *Finanční analýza a plánování podniku*. Vyd. 1. Praha: Ekopress, 318 s. ISBN 978-80-86929-26-2.

KISLINGEROVÁ, Eva, 2007. *Manažerské finance*. 2. přeprac. a rozšířené vyd. Praha: C.H. Beck, 745 s. ISBN 978-80-7179-903-0.

MALLYA, Thaddeus, 2007. *Základy strategického řízení a rozhodování*. 1. vyd. Praha: Grada, 246 s. ISBN 978-80-247-1911-5.

MAREŠ, Stanislav, 2006. *Firemní finanční politiky a finanční plánování*. 1. vyd. Praha: Vysoká škola finanční a správní, 81 s. ISBN 80-86754-58-8.

MARINIČ, Pavel, 2008. *Plánování a tvorba hodnoty firmy*. 1. vyd. Praha: Grada, 232 s. ISBN 978-80-247-2432-4.

NEUMAIEROVÁ, Inka a Ivan NEUMAIER, 2002. *Výkonnost a tržní hodnota firmy*. 1. vyd. Praha: Grada, 215 s. ISBN 80-247-0125-1.

PAVELKOVÁ, Drahomíra a Adriana KNÁPKOVÁ, 2007. *Podnikové finance: studijní pomůcka pro distanční studium*. 3. upravené vydání. Zlín: Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně, 293 s. ISBN 978-80-7318-593-0.

PAVELKOVÁ, Drahomíra a Adriana KNÁPKOVÁ, 2009. *Výkonnost podniku z pohledu finančního manažera*. 2., aktualiz. a dopl. vyd. Praha: Linde, 333 s. ISBN 978-80-86131-85-6.

PORTER, Michael E, 2004. *Competitive advantage: creating and sustaining superior performance*. 1st Free Press Export ed. New York: Free Press, 557 s. ISBN 0-7432-6087-2.

SEDLÁČKOVÁ, Helena a Karel BUCHTA, 2006. *Strategická analýza*. 2., přeprac. a dopl. vyd. Praha: C.H. Beck, 121 s. ISBN 8071793671.

VALACH, Josef, 1999. *Finanční řízení podniku*. Vyd. 2. Praha: Ekopress, 324 s. ISBN 80-86119-21-1.

VALACH, Josef, 2010. *Investiční rozhodování a dlouhodobé financování*. 3. přeprac. A rozšířené vyd. Praha: Ekopress, 465 s. ISBN 978-80-86929-71-2.

ŽŮRKOVÁ, Hana, 2007. *Plánování a kontrola: klíč k úspěchu*. 1. vyd. Praha: Grada, 135s. ISBN 978-80-247-1844-6.

Elektronické zdroje:

BAŇKA, Václav a Michaela THELENOVÁ, 2011. *Výzkum a vývoj – nejvýznamnější typy podpor pro podnikatelské subjekty*. Finance.cz [online]. 25. 5. 2011 [cit. 2013-03-24]. Dostupné z: <http://www.finance.cz/zpravy/finance/311253-vyzkum-a-vyvoj-nejvyznamnejsi-typy-podpor-pro-podnikatelske-subjekty/>

ČNB, © 2003-2013a. *Aktuální prognóza ČNB*. Česká národní banka [online]. [cit. 2013-03-24]. Dostupné z: http://www.cnb.cz/cs/menova_politika/prognoza/

ČNB, © 2003-2013b. *Měnověpolitické nástroje*. Česká národní banka [online]. [cit. 2013-03-24]. Dostupné z: http://www.cnb.cz/cs/menova_politika/mp_nastroje/

ČNB, © 2003-2013c. *Vybrané devizové kurzy - grafy*. Česká národní banka [online]. [cit. 2013-03-24]. Dostupné z: http://www.cnb.cz/cs/financni_trhy/devizovy_trh/kurzy_devizoveho_trhu/grafy_form_js.js

ČSÚ, © 2013a. *HDP, národní účty*. Český statistický úřad [online]. [cit. 2013-03-24]. Dostupné z: http://www.czso.cz/csu/redakce.nsf/i/hdp_narodni_ucty

ČSÚ, © 2013b. *Míra inflace*. Český statistický úřad [online]. [cit. 2013-03-24]. Dostupné z: http://www.czso.cz/csu/redakce.nsf/i/mira_inflace

ČSÚ, © 2013c. *Zaměstnanost, nezaměstnanost*. Český statistický úřad [online]. [cit. 2013-03-24]. Dostupné z:

http://www.czso.cz/csu/redakce.nsf/i/zamestnanost_nezamestnanost_prace

MPO, 2010. *Rámcový program Konkurenceschopnost a inovace 2007-2013 (CIP)*. Ministerstvo průmyslu a obchodu [online]. 19. 7. 2010 [cit. 2013-03-24]. Dostupné z:

<http://www.mpo.cz/dokument76790.html>

MPO, 2012. *Panorama zpracovatelského průmyslu 2011*. Ministerstvo průmyslu a obchodu [online]. [cit. 2013-03-24]. Dostupné z: <http://www.mpo.cz/dokument107939.html>

MPO, 2013. *Operační program Podnikání a inovace 2007 - 2013 (OPPI)*. Ministerstvo průmyslu a obchodu [online]. 29. 1. 2013 [cit. 2013-03-24]. Dostupné z:

<http://www.mpo.cz/dokument119486.html>

VESECKÝ, Zdeněk, 2013. *Změny v DPH matou podnikatele, za posledních 20 let už šestkrát*. Podnikatel.cz [online]. 29. 1. 2013 [cit. 2013-03-24]. Dostupné z:

<http://www.podnikatel.cz/clanky/zmeny-v-dph-matou-podnikatele-za-poslednich-20-let-uz-sestkrat/>

Wolters Kluwer ČR, a. s., © 2013. *Vývoj sazby daně z příjmů právnických osob*. Účetní kavárna [online]. [cit. 2013-03-24]. Dostupné z: <http://www.ucetnikavarna.cz/uzitecne-tabulky/vyvoj-sazby-dane-z-prijmu-pravnicky-ch-osob/>

SEZNAM POUŽITÝCH SYMBOLŮ A ZKRATEK

CF	Cash flow
ČNB	Česká národní banka
ČPK	Čistý pracovní kapitál
ČR	Česká republika
DFM	Dlouhodobý finanční majetek
DHM	Dlouhodobý hmotný majetek
DM	Dlouhodobý majetek
DNM	Dlouhodobý nehmotný majetek
DO	Doba obratu
DPH	Dan z přidané hodnoty
EAT	Čistý zisk
EBIT	Zisk před zdaněním a úroky
EBT	Zisk před zdaněním
EBITDA	Zisk před započtením úroků, daní a odpisů
HDP	Hrubý domácí produkt
KFM	Krátkodobý finanční majetek
MPO	Ministerstvo průmyslu a obchodu
OA	Oběžná aktiva
OP	Opravné položky
PH	Přidaná hodnota
ROA	Rentabilita celkového kapitálu
ROE	Rentabilita vlastního kapitálu
ROS	Rentabilita tržeb
s.r.o.	Společnost s ručením omezeným
VH	Výsledek hospodaření

SEZNAM OBRÁZKŮ

Obrázek 1 – PEST analýza (Sedláčková a Buchta, 2006; Mallya, 2007).....	17
Obrázek 2 – Porterův model (Porter, 2004; Sedláčková a Buchta, 2006)	19
Obrázek 3 – Logo společnosti	39
Obrázek 4 – Sídlo společnosti	40
Obrázek 5 – Výrobky společnosti.....	42
Obrázek 6 – Kurz EUR/CZK (ČNB, © 2003-2013c).....	47
Obrázek 7 – Kurz GBP/CZK (ČNB, © 2003-2013c).....	47

SEZNAM GRAFŮ

Graf 1 – Počet vyrobených pump v letech 2007 – 2011 (vlastní zpracování).....	42
Graf 2 – Tržby firem Edwards a Pfeiffer v roce 2011 (v mil. £).....	52
Graf 3 – Tržní podíl firem Edwards a Pfeiffer v roce 2011 (vlastní zpracování).....	52
Graf 4 – Vertikální analýza rozvahy – aktiva (vlastní zpracování)	58
Graf 5 – Vertikální analýza rozvahy – pasiva (vlastní zpracování).....	59
Graf 6 – Výsledek hospodaření (vlastní zpracování).....	63
Graf 7 – Kategorie zisku (vlastní zpracování)	64
Graf 8 – Rozdělení EBIT (vlastní zpracování)	65
Graf 9 – Vývoj toku peněžních prostředků (vlastní zpracování).....	66
Graf 10 – Spider analýza pro rok 2011 (vlastní zpracování).....	73
Graf 11 – Vývoj VH před zdaněním v plánech A, B (vlastní zpracování).....	89

SEZNAM TABULEK

Tab. 1 – Vývoj základních úrokových sazeb vyhlášených ČNB (© 2003-2013b).....	46
Tab. 2 – Horizontální analýza rozvahy – aktiva (vlastní zpracování)	54
Tab. 3 – Horizontální analýza rozvahy – pasiva (vlastní zpracování).....	56
Tab. 4 – Vertikální analýza rozvahy – aktiva (vlastní zpracování)	57
Tab. 5 – Vertikální analýza rozvahy – pasiva (vlastní zpracování).....	59
Tab. 6 – Horizontální analýza výkazu zisku a ztráty (vlastní zpracování)	60
Tab. 7 – Vertikální analýza výkazu zisku a ztráty – výnosy (vlastní zpracování)	61
Tab. 8 – Vertikální analýza výkazu zisku a ztráty – náklady (vlastní zpracování)	62
Tab. 9 – Výsledek hospodaření v tis. Kč (vlastní zpracování)	62
Tab. 10 – Kategorie zisku v tis. Kč (vlastní zpracování).....	64
Tab. 11 – Vývoj toku peněžních prostředků v tis. Kč (vlastní zpracování)	66
Tab. 12 – Vývoj ČPK v tis. Kč (vlastní zpracování)	66
Tab. 13 – Vybrané ukazatele zadluženosti (vlastní zpracování)	67
Tab. 14 – Multiplikátor vlastního kapitálu (vlastní zpracování)	68
Tab. 15 – Vybrané ukazatele likvidity (vlastní zpracování).....	68
Tab. 16 – Vybrané ukazatele rentability (vlastní zpracování)	70
Tab. 17 – Vybrané ukazatele aktivity (vlastní zpracování)	71
Tab. 18 – Další ukazatele (vlastní zpracování).....	72
Tab. 19 – Spider analýza pro rok 2011 (vlastní zpracování)	73
Tab. 20 – Altmanův model důvěryhodnosti (vlastní zpracování)	74
Tab. 21 – Index IN01 (vlastní zpracování)	75
Tab. 22 – Vývoj ČPK – plán (vlastní zpracování).....	90
Tab. 23 – Vybrané ukazatele zadluženosti – plán (vlastní zpracování).....	90
Tab. 24 – Vybrané ukazatele likvidity – plán (vlastní zpracování)	91
Tab. 25 – Vybrané ukazatele rentability – plán (vlastní zpracování)	92
Tab. 26 – Vybrané ukazatele aktivity – plán (vlastní zpracování)	92

SEZNAM PŘÍLOH

- P I Plánovaný výkaz zisku a ztráty (A)
- P II Plánovaná rozvaha (A)
- P III Plánovaný přehled peněžních toků (A)
- P IV Plánovaný výkaz zisku a ztráty (B)
- P V Plánovaná rozvaha (B)
- P VI Plánovaný přehled peněžních toků (B)
- P VI Krátkodobý plánovaný výkaz zisku a ztráty (A)
- P VII Krátkodobá plánovaná rozvaha (A)

PŘÍLOHA P I: PLÁNOVANÝ VÝKAZ ZISKU A ZTRÁTY (A)

(v tis. Kč)

Název položky	2011	2012	2013	2014	2015	2016
Tržby za prodej zboží	700 766	840 919	1 009 103	1 160 468	1 334 539	1 534 720
Náklady na prodané zboží	547 014	668 566	819 916	961 753	1 119 471	1 300 803
Obchodní marže	153 752	172 353	189 187	198 715	215 068	233 917
Výkony	2 191 041	2 427 903	2 593 113	2 907 225	3 076 354	3 261 438
<i>Tržby za prodej vlastních výrobků a služeb</i>	<i>2 119 950</i>	<i>2 416 743</i>	<i>2 585 915</i>	<i>2 896 225</i>	<i>3 069 998</i>	<i>3 254 198</i>
<i>Změna stavu zásob vlastní činnosti</i>	<i>71 091</i>	<i>11 160</i>	<i>7 198</i>	<i>11 000</i>	<i>6 356</i>	<i>7 240</i>
Výkonová spotřeba	1 870 464	2 117 289	2 300 548	2 562 309	2 770 929	2 991 192
<i>Spotřeba materiálu a energie</i>	<i>1 442 308</i>	<i>1 658 207</i>	<i>1 809 004</i>	<i>2 033 954</i>	<i>2 205 050</i>	<i>2 385 622</i>
<i>Služby</i>	<i>428 156</i>	<i>459 082</i>	<i>491 543</i>	<i>528 355</i>	<i>565 879</i>	<i>605 570</i>
Přidaná hodnota	474 329	482 968	481 753	543 631	520 493	504 163
Osobní náklady	178 089	189 559	201 158	214 122	227 586	241 716
<i>Mzdové náklady</i>	<i>130 288</i>	<i>138 518</i>	<i>146 998</i>	<i>156 483</i>	<i>166 330</i>	<i>176 664</i>
<i>Náklady na sociální zabezpečení a zdravotní pojištění</i>	<i>44 080</i>	<i>47 096</i>	<i>49 979</i>	<i>53 204</i>	<i>56 552</i>	<i>60 066</i>
<i>Sociální náklady</i>	<i>3 721</i>	<i>3 944</i>	<i>4 180</i>	<i>4 435</i>	<i>4 703</i>	<i>4 986</i>
Daně a poplatky	101	127	131	135	139	143
Odpisy DNM a DHM	63 564	67 841	75 779	91 137	88 439	78 628
Tržby z prodeje DM a materiálu	85 527	78 221	68 043	73 964	62 339	61 024
<i>Tržby z prodeje DM</i>	<i>16 923</i>	<i>11 320</i>	<i>2 600</i>	<i>10 150</i>	<i>0</i>	<i>0</i>
<i>Tržby z prodeje materiálu</i>	<i>68 604</i>	<i>66 901</i>	<i>65 443</i>	<i>63 814</i>	<i>62 339</i>	<i>61 024</i>
Zůstatková cena prodaného DM a materiálu	66 628	71 191	61 424	67 283	56 105	54 922
<i>Zůstatková cena prodaného DM</i>	<i>16 416</i>	<i>10 980</i>	<i>2 525</i>	<i>9 850</i>	<i>0</i>	<i>0</i>
<i>Prodaný materiál</i>	<i>50 212</i>	<i>60 211</i>	<i>58 899</i>	<i>57 433</i>	<i>56 105</i>	<i>54 922</i>
Zvýšení / snížení rezerv a OP v provozní oblasti	13 758	7 041	3 776	5 250	3 815	4 231
Ostatní provozní výnosy	28 698	31 657	34 823	38 340	42 209	46 441
Ostatní provozní náklady	3 114	3 347	3 589	3 851	4 132	4 433
Provozní VH	263 300	253 740	238 762	274 157	244 825	227 555
Výnosové úroky	0	0	0	0	0	0
Nákladové úroky	18 915	11 629	10 407	8 260	7 225	6 136
Ostatní finanční výnosy	168 431	168 431	168 431	168 431	168 431	168 431
Ostatní finanční náklady	88 663	88 663	88 663	88 663	88 663	88 663
Finanční VH	60 853	68 139	69 361	71 508	72 543	73 632
Daň z příjmů za běžnou činnost	61 910	61 157	58 543	65 676	60 300	57 226
VH za běžnou činnost	262 243	260 722	249 580	279 988	257 068	243 962
VH před zdaněním	324 153	321 879	308 123	345 665	317 368	301 187

PŘÍLOHA P II: PLÁNOVANÁ ROZVAHA (A)

(v tis. Kč)

Název položky	2011	2012	2013	2014	2015	2016
Dlouhodobý majetek	924 851	852 084	792 012	788 071	803 674	853 311
DNM	2 046	2 059	1 633	1 207	781	355
Software	63	2 059	1 633	1 207	781	355
Nedokončený DNM	1 983	0	0	0	0	0
DHM	922 805	850 025	790 379	786 864	802 893	852 956
Pozemky	5 922	5 922	5 922	5 922	5 922	5 922
Stavby	290 136	395 975	386 384	376 753	371 871	366 990
Samostatné movité věci a soubory movitých věcí	230 921	259 454	234 346	223 283	230 440	243 560
Nedokončený DHM	393 719	188 674	163 727	180 906	194 660	236 484
Poskytnuté zálohy na DHM	2 107	0	0	0	0	0
DFM	0	0	0	0	0	0
Oběžná aktiva	1 570 441	1 684 526	1 791 785	2 129 078	2 375 941	2 579 981
Zásoby	495 374	563 756	613 437	683 885	732 815	787 341
Materiál	289 047	333 910	368 489	415 811	451 465	490 864
Nedokončená výroba a polotovary	10 587	11 909	12 816	14 162	15 009	15 970
Výrobky	86 757	96 595	102 887	112 540	118 049	124 328
Zboží	108 983	121 341	129 245	141 371	148 292	156 179
Dlouhodobé pohledávky	0	0	0	0	0	0
Krátkodobé pohledávky	1 039 880	1 071 983	1 121 885	1 194 443	1 231 818	1 274 488
Pohledávky z obchodních vztahů	917 985	1 001 009	1 044 227	1 106 873	1 137 120	1 171 669
Pohledávky - podniky ve skupině	0	0	0	0	0	0
Stát - daňové pohledávky	116 692	66 718	73 261	82 613	89 338	96 999
Krátkodobé poskytnuté zálohy	2 921	3 336	3 663	4 131	4 467	4 850
Dohadné účty aktivní	1 834	253	0	0	0	0
Jiné pohledávky	448	667	734	826	893	970
KFM	35 187	48 787	56 463	250 750	411 308	518 152
Peníze	90	100	110	124	134	145
Účty v bankách	35 097	48 687	56 353	250 626	411 174	518 007
Časové rozlišení	1 343	1 343	1 343	1 343	1 343	1 343
AKTIVA CELKEM	2 496 635	2 537 953	2 585 140	2 918 492	3 180 958	3 434 635

(v tis. Kč)

Název položky	2011	2012	2013	2014	2015	2016
Vlastní kapitál	771 878	1 032 600	1 282 180	1 562 168	1 819 236	2 063 198
Základní kapitál	300 200	300 200	300 200	300 200	300 200	300 200
Základní kapitál	300 200	300 200	300 200	300 200	300 200	300 200
Rezervní fondy a ostatní fondy	20 694	33 806	33 806	33 806	33 806	33 806
Zákonný rezervní fond	20 694	33 806	33 806	33 806	33 806	33 806
VH minulých let	188 741	437 872	698 594	948 174	1 228 162	1 485 230
Nerozdělený zisk minulých let	188 741	437 872	698 594	948 174	1 228 162	1 485 230
Neuhrazená ztráta minulých let	0	0	0	0	0	0
VH běžného účetního období	262 243	260 722	249 580	279 988	257 068	243 962
Cizí zdroje	1 724 332	1 504 928	1 302 535	1 355 898	1 361 297	1 371 012
Rezervy	3 524	4 886	5 393	6 085	6 607	7 183
Dlouhodobé závazky	8 097	8 097	8 097	8 097	8 097	8 097
Závazky - podniky ve skupině	0	0	0	0	0	0
Odložený daňový závazek	8 097	8 097	8 097	8 097	8 097	8 097
Krátkodobé závazky	1 317 451	1 316 175	1 130 594	1 201 556	1 225 758	1 255 312
Závazky z obchodních vztahů	958 498	1 034 184	1 067 478	1 131 519	1 150 203	1 173 911
Závazky - podniky ve skupině	266 879	182 300	0	0	0	0
Závazky k zaměstnancům	8 731	9 269	9 830	10 447	11 091	11 769
Závazky ze sociálního zabezpečení a zdravotního pojištění	4 720	5 009	5 310	5 640	5 985	6 350
Stát - daňové závazky a dotace	6 116	2 669	2 930	3 305	3 574	3 880
Dohadné účty pasivní	72 507	82 745	45 044	50 645	54 906	59 402
Jiné závazky	0	0	0	0	0	0
Bankovní úvěry a výpomoci	395 260	175 769	158 452	140 160	120 835	100 420
Bankovní úvěry dlouhodobé	192 160	175 769	158 452	140 160	120 835	100 420
Krátkodobé bankovní úvěry	203 100	0	0	0	0	0
Časové rozlišení	425	425	425	425	425	425
PASIVA CELKEM	2 496 635	2 537 953	2 585 140	2 918 492	3 180 959	3 434 635

PŘÍLOHA P III: PLÁNOVANÝ PŘEHLED PENĚŽNÍCH TOKŮ (A)

(v tis. Kč)

Název položky	2012	2013	2014	2015	2016
PS peněžních prostředků	35 187	48 787	56 463	250 750	411 308
Výsledek hospodaření z běžné činnosti před zdaněním	321 879	308 123	345 664	317 368	301 187
Úpravy o nepeněžní operace	83 037	89 888	104 347	99 479	88 994
<i>Odpisy stálých aktiv</i>	64 708	75 779	91 137	88 439	78 628
<i>Změny stavu OP a rezerv</i>	7 040	3 777	5 250	3 815	4 230
<i>Zisk (ztráta) z prodeje stálých aktiv</i>	-340	-75	-300	0	0
<i>Vyúčtované výnosové a nákladové úroky</i>	11 629	10 407	8 260	7 225	6 136
Čistý peněžní tok z prov. činnosti před zdaněním, změnami PK	404 916	398 011	450 011	416 847	390 181
Změna potřeby pracovního kapitálu	-101 760	-285 166	-72 042	-62 103	-67 643
<i>Změna stavu pohledávek a přechodných účtů aktiv</i>	-32 104	-49 900	-72 559	-37 375	-42 670
<i>Změna stavu závazků a přechodných účtů pasiv</i>	-1 275	-185 584	70 964	24 203	29 553
<i>Změna stavu zásob</i>	-68 381	-49 682	-70 447	-48 931	-54 526
Čistý peněžní tok z prov. činnosti před zdaněním	303 156	112 845	377 969	354 744	322 538
Vyplacené úroky	-11 629	-10 407	-8 260	-7 225	-6 136
Přijaté úroky	0	0	0	0	0
Zaplacená daň z příjmů za běžnou činnost	-61 664	-59 781	-66 691	-61 315	-55 492
Čistý peněžní tok z provozní činnosti	229 863	42 657	303 018	286 204	260 910
Výdaje spojené s nabytím stálých aktiv	-8 092	-20 264	-100 589	-106 322	-133 651
Příjmy z prodeje stálých aktiv	11 320	2 600	10 150	0	0
Čistý peněžní tok z investiční činnosti	3 228	-17 664	-90 439	-106 322	-133 651
Dopady změn dlouhodobých (příp. krátk.) závazků na peněžní prostředky	-219 491	-17 317	-18 292	-19 325	-20 415
<i>Změna stavu dlouhodobých závazků</i>	0	0	0	0	0
<i>Změna stavu dlouhodobých úvěrů</i>	-16 391	-17 317	-18 292	-19 325	-20 415
<i>Změna stavu běžných bankovních úvěrů a finančních výpomocí</i>	-203 100	0	0	0	0
Čistý peněžní tok z finanční činnosti	-219 491	-17 317	-18 292	-19 325	-20 415
Čisté zvýšení, resp. snížení peněžních prostředků	13 600	7 676	194 287	160 557	106 844
KS peněžních prostředků	48 787	56 463	250 750	411 308	518 152

PŘÍLOHA P IV: PLÁNOVANÝ VÝKAZ ZISKU A ZTRÁTY (B)

(v tis. Kč)

Název položky	2011	2012	2013	2014	2015	2016
Tržby za prodej zboží	700 766	812 889	942 951	1 056 105	1 182 837	1 324 778
Náklady na prodané zboží	547 014	646 685	767 215	876 919	1 003 186	1 145 619
Obchodní marže	153 752	166 203	175 736	179 186	179 651	179 159
Výkony	2 191 041	2 385 259	2 499 790	2 753 170	2 858 019	2 972 923
<i>Tržby za prodej vlastních výrobků a služeb</i>	<i>2 119 950</i>	<i>2 374 344</i>	<i>2 493 061</i>	<i>2 742 367</i>	<i>2 852 062</i>	<i>2 966 144</i>
<i>Změna stavu zásob vlastní činnosti</i>	<i>71 091</i>	<i>10 915</i>	<i>6 729</i>	<i>10 803</i>	<i>5 957</i>	<i>6 778</i>
Výkonová spotřeba	1 870 464	2 102 866	2 251 937	2 507 654	2 672 091	2 842 135
<i>Spotřeba materiálu a energie</i>	<i>1 442 308</i>	<i>1 643 784</i>	<i>1 760 394</i>	<i>1 979 299</i>	<i>2 106 212</i>	<i>2 236 565</i>
<i>Služby</i>	<i>428 156</i>	<i>459 082</i>	<i>491 543</i>	<i>528 355</i>	<i>565 879</i>	<i>605 570</i>
Přidaná hodnota	474 329	448 597	423 589	424 702	365 579	309 948
Osobní náklady	178 089	187 783	197 408	208 156	219 163	230 578
<i>Mzdové náklady</i>	<i>130 288</i>	<i>137 215</i>	<i>144 244</i>	<i>152 108</i>	<i>160 159</i>	<i>168 508</i>
<i>Náklady na sociální zabezpečení a zdravotní pojištění</i>	<i>44 080</i>	<i>46 653</i>	<i>49 043</i>	<i>51 717</i>	<i>54 454</i>	<i>57 293</i>
<i>Sociální náklady</i>	<i>3 721</i>	<i>3 914</i>	<i>4 121</i>	<i>4 332</i>	<i>4 550</i>	<i>4 778</i>
Daně a poplatky	101	127	133	138	144	150
Odpisy DNM a DHM	63 564	67 646	75 322	90 747	88 049	78 237
Tržby z prodeje DM a materiálu	85 527	77 535	66 710	72 023	59 824	57 964
<i>Tržby z prodeje DM</i>	<i>16 923</i>	<i>11 320</i>	<i>2 600</i>	<i>10 150</i>	<i>0</i>	<i>0</i>
<i>Tržby z prodeje materiálu</i>	<i>68 604</i>	<i>66 215</i>	<i>64 110</i>	<i>61 873</i>	<i>59 824</i>	<i>57 964</i>
Zůstatková cena prodaného DM a materiálu	66 628	70 573	60 224	65 536	53 842	54 922
<i>Zůstatková cena prodaného DM</i>	<i>16 416</i>	<i>10 980</i>	<i>2 525</i>	<i>9 850</i>	<i>0</i>	<i>0</i>
<i>Prodaný materiál</i>	<i>50 212</i>	<i>59 593</i>	<i>57 699</i>	<i>55 686</i>	<i>53 842</i>	<i>54 922</i>
Zvýšení / snížení rezerv a OP v provozní oblasti	13 758	6 349	2 893	4 286	2 718	2 967
Ostatní provozní výnosy	28 698	31 370	34 231	37 346	40 742	44 419
Ostatní provozní náklady	3 114	3 378	3 656	3 959	4 288	4 644
Provozní VH	263 300	221 645	184 895	161 249	97 942	40 832
Výnosové úroky	0	0	0	0	0	0
Nákladové úroky	18 915	11 629	10 407	8 260	7 225	6 136
Ostatní finanční výnosy	168 431	168 431	168 431	168 431	168 431	168 431
Ostatní finanční náklady	88 663	88 663	88 663	88 663	88 663	88 663
Finanční VH	60 853	68 139	69 361	71 508	72 543	73 632
Daň z příjmů za běžnou činnost	61 910	55 059	48 309	44 224	32 392	21 748
VH za běžnou činnost	262 243	234 725	205 947	188 533	138 093	92 716
VH před zdaněním	324 153	289 784	254 256	232 757	170 485	114 464

PŘÍLOHA P V: PLÁNOVANÁ ROZVAHA (B)

(v tis. Kč)

Název položky	2011	2012	2013	2014	2015	2016
Dlouhodobý majetek	924 851	858 767	802 137	799 989	820 888	873 420
DNM	2 046	2 059	1 633	1 207	781	355
Software	63	2 059	1 633	1 207	781	355
Nedokončený DNM	1 983	0	0	0	0	0
DHM	922 805	856 708	800 504	798 782	820 107	873 065
Pozemky	5 922	5 922	5 922	5 922	5 922	5 922
Stavby	290 136	395 975	386 384	376 753	369 371	366 990
Samostatné movité věci a soubory movitých věcí	230 921	259 649	232 099	221 426	228 974	242 484
Nedokončený DHM	393 719	195 162	176 100	194 682	215 840	257 669
Poskytnuté zálohy na DHM	2 107	0	0	0	0	0
DFM	0	0	0	0	0	0
Oběžná aktiva	1 570 441	1 671 851	1 753 374	2 023 594	2 170 144	2 122 871
Zásoby	495 374	556 154	595 916	655 966	692 825	733 435
Materiál	289 047	326 691	352 191	389 343	413 577	439 820
Nedokončená výroba a polotovary	10 587	11 774	12 506	13 681	14 329	15 066
Výrobky	86 757	96 485	102 482	112 110	117 419	123 460
Zboží	108 983	121 203	128 737	140 831	147 500	155 089
Dlouhodobé pohledávky	0	0	0	0	0	0
Krátkodobé pohledávky	1 039 880	1 080 072	1 136 838	1 232 719	1 279 787	1 345 287
Pohledávky z obchodních vztahů	917 985	1 010 606	1 062 579	1 150 664	1 192 978	1 253 090
Pohledávky - podniky ve skupině	0	0	0	0	0	0
Stát - daňové pohledávky	116 692	65 295	70 054	77 410	81 894	86 978
Krátkodobé poskytnuté zálohy	2 921	3 265	3 503	3 870	4 095	4 349
Dohadné účty aktivní	1 834	253	0	0	0	0
Jiné pohledávky	448	653	702	775	820	870
KFM	35 187	35 625	20 620	134 909	197 532	44 149
Peníze	90	98	105	116	123	130
Účty v bankách	35 097	35 527	20 515	134 793	197 409	44 019
Časové rozlišení	1 343	1 343	1 343	1 343	1 343	1 343
AKTIVA CELKEM	2 496 635	2 531 961	2 556 855	2 824 926	2 992 375	2 997 633

(v tis. Kč)

Název položky	2011	2012	2013	2014	2015	2016
Vlastní kapitál	771 878	1 006 603	1 212 550	1 401 083	1 539 176	1 631 893
Základní kapitál	300 200	300 200	300 200	300 200	300 200	300 200
Základní kapitál	300 200	300 200	300 200	300 200	300 200	300 200
Rezervní fondy a ostatní fondy	20 694	33 806	33 806	33 806	33 806	33 806
Zákonný rezervní fond	20 694	33 806	33 806	33 806	33 806	33 806
VH minulých let	188 741	437 872	672 597	878 544	1 067 077	1 205 170
Nerozdělený zisk minulých let	188 741	437 872	672 597	878 544	1 067 077	1 205 170
Neuhrazená ztráta minulých let	0	0	0	0	0	0
VH běžného účetního období	262 243	234 725	205 947	188 533	138 093	92 716
Cizí zdroje	1 724 332	1 524 934	1 343 879	1 423 418	1 452 774	1 365 315
Rezervy	3 524	4 781	5 154	5 698	6 052	6 436
Dlouhodobé závazky	8 097	8 097	8 097	8 097	8 097	8 097
Závazky - podniky ve skupině	0	0	0	0	0	0
Odložený daňový závazek	8 097	8 097	8 097	8 097	8 097	8 097
Krátkodobé závazky	1 317 451	1 336 287	1 172 176	1 269 463	1 317 789	1 250 362
Závazky z obchodních vztahů	958 498	1 055 207	1 109 474	1 201 445	1 245 627	1 173 911
Závazky - podniky ve skupině	266 879	182 300	0	0	0	0
Závazky k zaměstnancům	8 731	9 181	9 646	10 155	10 679	11 225
Závazky ze sociálního zabezpečení a zdravotního pojištění	4 720	4 962	5 211	5 482	5 762	6 057
Stát - daňové závazky a dotace	6 116	2 612	2 802	3 096	3 276	3 479
Dohadné účty pasivní	72 507	82 025	45 044	49 285	52 445	55 690
Jiné závazky	0	0	0	0	0	0
Bankovní úvěry a výpomoci	395 260	175 769	158 452	140 160	120 835	100 420
Bankovní úvěry dlouhodobé	192 160	175 769	158 452	140 160	120 835	100 420
Krátkodobé bankovní úvěry	203 100	0	0	0	0	0
Časové rozlišení	425	425	425	425	425	425
PASIVA CELKEM	2 496 635	2 531 962	2 556 854	2 824 926	2 992 375	2 997 633

PŘÍLOHA P VI: PLÁNOVANÝ PŘEHLED PENĚŽNÍCH TOKŮ (B)

(v tis. Kč)

Název položky	2012	2013	2014	2015	2016
PS peněžních prostředků	35 187	35 625	20 620	134 909	197 532
Výsledek hospodaření z běžné činnosti před zdaněním	289 784	254 255	232 757	170 485	114 464
Úpravy o nepeněžní operace	82 346	88 547	102 993	97 991	87 340
<i>Odpisy stálých aktiv</i>	64 708	75 322	90 747	88 049	78 237
<i>Změny stavu OP a rezerv</i>	6 349	2 893	4 286	2 717	2 967
<i>Zisk (ztráta) z prodeje stálých aktiv</i>	-340	-75	-300	0	0
<i>Vyúčtované výnosové a nákladové úroky</i>	11 629	10 407	8 260	7 225	6 136
Čistý peněžní tok z prov. činnosti před zdaněním, změnami PK	372 130	342 802	335 750	268 476	201 804
<i>Změna potřeby pracovního kapitálu</i>	-82 136	-260 638	-58 644	-35 601	-173 538
<i>Změna stavu pohledávek a přechodných účtů aktiv</i>	-40 193	-56 765	-95 881	-47 067	-65 501
<i>Změna stavu závazků a přechodných účtů pasiv</i>	18 836	-164 110	97 286	48 326	-67 427
<i>Změna stavu zásob</i>	-60 779	-39 763	-60 049	-36 860	-40 610
Čistý peněžní tok z prov. činnosti před zdaněním	289 994	82 164	277 106	232 875	28 266
<i>Vyplacené úroky</i>	-11 629	-10 407	-8 260	-7 225	-6 136
<i>Přijaté úroky</i>	0	0	0	0	0
<i>Zaplacená daň z příjmů za běžnou činnost</i>	-61 664	-59 781	-66 691	-61 315	-55 492
Čistý peněžní tok z provozní činnosti	216 701	11 976	202 155	164 335	-33 362
<i>Výdaje spojené s nabytím stálých aktiv</i>	-8 092	-12 264	-79 724	-82 387	-99 606
<i>Příjmy z prodeje stálých aktiv</i>	11 320	2 600	10 150	0	0
Čistý peněžní tok z investiční činnosti	3 228	-9 664	-69 574	-82 387	-99 606
<i>Dopady změn dlouhodobých (příp. krátk.) závazků na peněžní prostředky</i>	-219 491	-17 317	-18 292	-19 325	-20 415
<i>Změna stavu dlouhodobých závazků</i>	0	0	0	0	0
<i>Změna stavu dlouhodobých úvěrů</i>	-16 391	-17 317	-18 292	-19 325	-20 415
<i>Změna stavu běžných bankovních úvěrů a finančních výpomocí</i>	-203 100	0	0	0	0
Čistý peněžní tok z finanční činnosti	-219 491	-17 317	-18 292	-19 325	-20 415
Čisté zvýšení, resp. snížení peněžních prostředků	438	-15 005	114 289	62 623	-153 383
KS peněžních prostředků	35 625	20 620	134 909	197 532	44 149

PŘÍLOHA P VII: KRÁTKODOBÝ PLÁNOVANÝ VÝKAZ ZISKU A ZTRÁTY (A)

(v tis. Kč)

Název položky	Q1 2012	Q2 2012	Q3 2012	Q4 2012
Tržby za prodej zboží	227 048	428 869	630 689	840 919
Náklady na prodané zboží	180 513	340 969	501 424	668 566
Obchodní marže	46 535	87 900	129 265	172 353
Výkony	655 534	1 238 231	1 820 927	2 427 903
<i>Tržby za prodej vlastních výrobků a služeb</i>	652 521	1 232 539	1 812 557	2 416 743
<i>Změna stavu zásob vlastní činnosti</i>	3 013	5 692	8 370	11 160
Výkonová spotřeba	571 668	1 079 817	1 587 967	2 117 289
<i>Spotřeba materiálu a energie</i>	447 716	845 686	1 243 655	1 658 207
<i>Služby</i>	123 952	234 132	344 311	459 082
Přidaná hodnota	130 401	246 313	362 226	482 968
Osobní náklady	51 181	96 675	142 169	189 559
<i>Mzdové náklady</i>	37 400	70 644	103 889	138 518
<i>Náklady na sociální zabezpečení a zdravotní pojištění</i>	12 716	24 019	35 322	47 096
<i>Sociální náklady</i>	1 065	2 012	2 958	3 944
Daně a poplatky	34	65	95	127
Odpisy DNM a DHM	16 685	33 573	50 672	67 841
Tržby z prodeje DM a materiálu	22 260	45 439	61 495	78 221
<i>Tržby z prodeje DM</i>	4 197	11 320	11 320	11 320
<i>Tržby z prodeje materiálu</i>	18 063	34 119	50 175	66 901
Zůstatková cena prodaného DM a materiálu	20 412	41 687	56 138	71 191
<i>Zůstatková cena prodaného DM</i>	4 155	10 980	10 980	10 980
<i>Prodaný materiál</i>	16 257	30 707	45 158	60 211
Zvýšení / snížení rezerv a OP v provozní oblasti	1 901	3 591	5 281	7 041
Ostatní provozní výnosy	8 547	16 145	23 743	31 657
Ostatní provozní náklady	904	1 707	2 510	3 347
Provozní VH	70 092	130 600	190 600	253 740
Výnosové úroky	0	0	0	0
Nákladové úroky	3 800	6 662	9 174	11 629
Ostatní finanční výnosy	45 476	85 900	126 323	168 431
Ostatní finanční náklady	23 939	45 218	66 497	88 663
Finanční VH	18 398	34 751	51 104	68 139
Daň z příjmů za běžnou činnost	16 813	31 417	45 924	61 157
VH za běžnou činnost	71 676	133 934	195 780	260 722
VH před zdaněním	88 489	165 351	241 704	321 879

PŘÍLOHA P VIII: KRÁTKODOBÁ PLÁNOVANÁ ROZVAHA (A)

(v tis. Kč)

Název položky	Q1 2012	Q2 2012	Q3 2012	Q4 2012
Dlouhodobý majetek	887 916	846 679	842 256	852 084
DNM	2 030	2 055	2 146	2 059
Software	47	32	16	2 059
Nedokončený DNM	1 983	2 023	2 130	0
DHM	885 886	844 625	840 110	850 025
Pozemky	5 922	5 922	5 922	5 922
Stavby	403 168	400 770	398 373	395 975
Samostatné movité věci a soubory movitých věcí	226 400	189 643	272 278	259 454
Nedokončený DHM	248 289	248 289	163 537	188 674
Poskytnuté zálohy na DHM	2 107	0	0	0
DFM	0	0	0	0
Oběžná aktiva	453 905	860 492	1 264 442	1 684 526
Zásoby	152 293	287 898	423 012	563 756
Materiál	90 156	170 294	250 433	333 910
Nedokončená výroba a polotovary	3 220	5 972	8 942	11 909
Výrobky	26 114	49 424	72 528	96 595
Zboží	32 804	62 086	91 109	121 341
Dlouhodobé pohledávky	0	0	0	0
Krátkodobé pohledávky	288 440	547 713	804 840	1 071 983
Pohledávky z obchodních vztahů	270 615	512 179	751 606	1 001 009
Pohledávky - podniky ve skupině	0	0	0	0
Stát - daňové pohledávky	16 679	33 359	50 038	66 718
Krátkodobé poskytnuté zálohy	902	1 707	2 505	3 336
Dohadné účty aktivní	63	127	190	253
Jiné pohledávky	180	341	501	667
KFM	13 173	24 882	36 590	48 787
Peníze	27	51	75	100
Účty v bankách	13 145	24 830	36 515	48 687
Časové rozlišení	336	672	1 007	1 343
AKTIVA CELKEM	1 342 157	1 707 721	2 107 705	2 537 953

(v tis. Kč)

Název položky	Q1 2012	Q2 2012	Q3 2012	Q4 2012
Vlastní kapitál	581 311	643 569	705 415	1 032 600
Základní kapitál	300 200	300 200	300 200	300 200
Základní kapitál	300 200	300 200	300 200	300 200
Rezervní fondy a ostatní fondy	20 694	20 694	20 694	33 806
Zákonný rezervní fond	20 694	20 694	20 694	33 806
VH minulých let	188 741	188 741	188 741	437 872
Nerozdělený zisk minulých let	188 741	188 741	188 741	437 872
Neuhrazená ztráta minulých let	0	0	0	0
VH běžného účetního období	71 676	133 934	195 780	260 722
Cizí zdroje	611 054	774 635	1 042 997	1 504 928
Rezervy	1 319	2 492	3 665	4 886
Ostatní rezervy	1 319	2 492	3 665	4 886
Dlouhodobé závazky	8 097	8 097	8 097	8 097
Závazky - podniky ve skupině	0	0	0	0
Odložený daňový závazek	8 097	8 097	8 097	8 097
Krátkodobé závazky	413 492	579 969	851 284	1 316 175
Závazky z obchodních vztahů	279 583	529 154	776 516	1 034 184
Závazky - podniky ve skupině	107 045	0	0	182 300
Závazky k zaměstnancům	2 503	4 727	6 951	9 269
Závazky ze sociálního zabezpečení a zdravotního pojištění	1 352	2 555	3 757	5 009
Stát - daňové závazky a dotace	667	1 334	2 002	2 669
Dohadné účty pasivní	22 341	42 200	62 058	82 745
Jiné závazky	0	0	0	0
Bankovní úvěry a výpomoci	188 146	184 077	179 951	175 769
Bankovní úvěry dlouhodobé	188 146	184 077	179 951	175 769
Krátkodobé bankovní úvěry	0	0	0	0
Časové rozlišení	106	213	319	425
PASIVA CELKEM	1 192 472	1 418 417	1 748 731	2 537 953