

# **Projekt tvorby krátkodobého a dlouhodobého finančního plánu v podniku AEV, spol. s r. o.**

Bc. Tomáš Pešek

---

Diplomová práce  
2012



Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně  
Fakulta managementu a ekonomiky

---

Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně

Fakulta managementu a ekonomiky

Ústav financí a účetnictví

akademický rok: 2011/2012

## ZADÁNÍ DIPLOMOVÉ PRÁCE

(PROJEKTU, UMĚLECKÉHO DÍLA, UMĚLECKÉHO VÝKONU)

Jméno a příjmení: **Bc. Tomáš PEŠEK**

Osobní číslo: **M10487**

Studijní program: **N 6202 Hospodářská politika a správa**

Studijní obor: **Finance**

Téma práce: **Projekt tvorby krátkodobého a dlouhodobého finančního plánu v podniku AEV, spol. s r. o.**

Zásady pro vypracování:

Úvod

### I. Teoretická část

- Na základě kritické literární rešerše popište finanční plánování a charakterizujte jeho metody.

### II. Praktická část

- Provedte analýzu vnitřních a vnějších podmínek podniku.
- V závislosti na provedené analýze vytvořte projekt dlouhodobého a krátkodobého finančního plánu.
- Zdůvodněte efektivnost vypracovaných plánů a navrhnete závěrečná doporučení pro společnost.

Závěr

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

Seznam odborné literatury:

KISLINGEROVÁ, Eva, et al. Manažerské finance. 3. Praha: C.H. Beck, 2010. 811 s. ISBN 978-80-7400-194-9.  
LANDA, Martin. Finanční plánování a likvidita. 1. Brno: Computer Press, 2007. 180 s. ISBN 978-80-251-1492-6.  
PAVELKOVÁ, Drahomíra a KNÁPKOVÁ, Adriana. Výkonnost podniku z pohledu finančního manažera – 2. aktualizované vydání. Praha: Linde, 2009. 333 s. ISBN 978-80-86131-85-6.  
PETŘÍK, Tomáš. Ekonomické a finanční řízení firmy: Manažerské účetnictví v praxi. 2. Praha: Grada, 2009. 735 s. ISBN 978-80-247-3024-0.  
ŽŮRKOVÁ, Hana. Plánování a kontrola: klíč k úspěchu. Praha: Grada, 2007. 136 s. ISBN 978-80-247-1844-6.

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

Ve Zlíně dne 26. března 2012

prof. Dr. Ing. Drahomíra Pavelková  
*děkanka*



prof. Dr. Ing. Drahomíra Pavelková  
*ředitel ústavu*

## PROHLÁŠENÍ AUTORA DIPLOMOVÉ PRÁCE

Beru na vědomí, že:

- odevzdáním diplomové práce souhlasím se zveřejněním své práce podle zákona č. 111/1998 Sb. o vysokých školách a o změně a doplnění dalších zákonů (zákon o vysokých školách), ve znění pozdějších právních předpisů, bez ohledu na výsledek obhajoby<sup>1</sup>;
- diplomová práce bude uložena v elektronické podobě v univerzitním informačním systému,
- na mou diplomovou práci se plně vztahuje zákon č. 121/2000 Sb. o právu autorském, o právech souvisejících s právem autorským a o změně některých zákonů (autorský zákon) ve znění pozdějších právních předpisů, zejm. § 35 odst. 3<sup>2</sup>;
- podle § 60<sup>3</sup> odst. 1 autorského zákona má UTB ve Zlíně právo na uzavření licenční smlouvy o užití školního díla v rozsahu § 12 odst. 4 autorského zákona;

---

<sup>1</sup> 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 nevydělečně zveřejňuje disertační, diplomové 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 a rigorózní práce odevzdané uchazečem k obhajobě musí být též nejméně pět pracovních dnů před konáním obhajoby zveřejněny k nahlížení 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.

<sup>2</sup> 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 vzdělávacímu zařízení (školní dílo).

<sup>3</sup> 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). Odírá-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 § 60<sup>4</sup> odst. 2 a 3 mohou 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 diplomové práce využito softwaru poskytnutého Univerzitou Tomáše Bati ve Zlíně nebo jinými subjekty pouze ke studijním a výzkumným účelům (tj. k nekomerčnímu využití), nelze výsledky diplomové práce využít ke komerčním účelům.

Prohlašuji, že:

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

Ve Zlíně ..... 27. 4. 2012

..... 

---

<sup>4</sup> 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 výdělku 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 výdělku dosaženého školou nebo školským či vzdělávacím zařízením z užití školního díla podle odstavce 1.

## **ABSTRAKT**

Cílem této diplomové práce je zpracovat dlouhodobý a krátkodobý finanční plán pro společnost AEV, spol. s r. o. Plánování bude vycházet z teoretických poznatků popsaných v teoretické části práce. Praktická část začíná představením společnosti. Dále jsou provedeny analýza odvětví, konkurence, produktů a finančního zdraví podniku. Součástí analýzy je také prognóza vývoje. Analytickou část uzavírá SWOT analýza a formulace cílů. Dlouhodobý finanční plán je sestaven na období let 2012 – 2014 ve dvou variantách. Krátkodobý plán rozvíjí jednu z těchto variant. Plány jsou sestaveny tak, aby byla zajištěna finanční stabilita a růst podniku.

Klíčová slova: Finanční analýza, cíle a strategie, dlouhodobé a krátkodobé finanční plánování, hodnocení finančního plánu

## **ABSTRACT**

The aim of the master thesis is to create long-term and short-term financial plan for AEV, Ltd. Planning is based on theoretical knowledge described in the theoretical part of this thesis. The analytic part of the thesis starts by company introduction. Then it contains sector analysis, competitors, products and financial analysis. Part of the analysis is the development prediction. The analytical part is closed by SWOT analysis and goals definition. Long-term financial plan is created in two versions for 2012 – 2014 period. Short-term financial plan develops one of these versions. Plans are created in order to ensure financial stability and growth for the company.

Keywords: Financial analysis, goals and strategies, long-term and short-term financial planning, financial planning evaluation

Na tomto místě bych rád poděkoval doc. Ing. Marii Pasekové, Ph. D. za cenné rady a připomínky při zpracování této diplomové práce.

Díky patří také panu Ing. Zdeňku Hasalovi ze společnosti AEV, spol. s r. o., který mi v této firmě umožnil diplomovou práci zpracovat a poskytl mi důležité informace a rady.

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

# OBSAH

<b>ÚVOD</b> .....	<b>10</b>
<b>I TEORETICKÁ ČÁST</b> .....	<b>11</b>
<b>1 FINANČNÍ PLÁNOVÁNÍ</b> .....	<b>12</b>
<b>2 TVORBA FINANČNÍHO PLÁNU</b> .....	<b>14</b>
2.1 ANALÝZA OKOLÍ PODNIKU .....	14
2.1.1 Analýza makroprostředí .....	14
2.1.2 Analýza mikroprostředí.....	16
2.2 ANALÝZA PODNIKU .....	18
2.2.1 Analýza zdrojů .....	18
2.2.2 Analýza výrobního programu .....	19
2.2.3 Finanční analýza.....	19
2.2.4 SWOT analýza .....	27
2.3 CÍLE PODNIKU .....	28
2.4 STRATEGIE PODNIKU .....	29
2.5 DLOUHODOBÝ FINANČNÍ PLÁN .....	30
2.5.1 Plánovaný výkaz zisku a ztráty .....	31
2.5.2 Plánovaná rozvaha .....	32
2.5.3 Plánované cash flow.....	34
2.6 KRÁTKODOBÝ FINANČNÍ PLÁN .....	34
2.6.1 Plánovaný výkaz zisku a ztráty .....	35
2.6.2 Plánované cash flow.....	35
2.6.3 Plánovaná rozvaha .....	35
2.7 REALIZACE FINANČNÍHO PLÁNU .....	35
2.8 HODNOCENÍ FINANČNÍHO PLÁNU.....	36
2.9 KONTROLA PLNĚNÍ FINANČNÍHO PLÁNU .....	36
<b>II PRAKTICKÁ ČÁST</b> .....	<b>38</b>
<b>3 SPOLEČNOST AEV</b> .....	<b>39</b>
<b>4 ANALÝZA OKOLÍ PODNIKU</b> .....	<b>41</b>
4.1 PEST ANALÝZA .....	41
4.2 ANALÝZA MIKROPROSTŘEDÍ .....	42
<b>5 ANALÝZA PODNIKU</b> .....	<b>49</b>
5.1 ANALÝZA VÝROBNÍHO PROGRAMU .....	49
5.2 ANALÝZA ZDROJŮ .....	50
5.3 FINANČNÍ ANALÝZA FIRMY .....	51
5.4 SWOT ANALÝZA .....	69
5.5 CÍLE PODNIKU A STRATEGIE .....	69
<b>6 TVORBA FINANČNÍHO PLÁNU</b> .....	<b>71</b>
6.1 DLOUHODOBÝ FINANČNÍ PLÁN – VARIANTA A .....	71
6.1.1 Vývoj podnikového okolí a podniku.....	71
6.1.2 Plánovaný výkaz zisku a ztráty .....	73
6.1.3 Plánovaná rozvaha .....	79
6.1.4 Plánované cash flow.....	82



6.2	FINANČNÍ PLÁN VARIANTA B .....	84
6.2.1	Plánovaný výkaz zisku a ztráty .....	84
6.2.2	Plánovaná rozvaha .....	86
6.2.3	Plánované cash flow .....	87
6.3	KRÁTKODOBÝ PLÁN PRO ROK 2012 .....	89
6.3.1	Plánovaný čtvrtletní výkaz zisku a ztráty.....	89
6.3.2	Plánovaná čtvrtletní rozvaha .....	90
6.3.3	Plánované čtvrtletní cash flow .....	92
<b>7</b>	<b>HODNOCENÍ EFEKTIVITY PLÁNŮ .....</b>	<b>94</b>
7.1	RENTABILITA .....	94
7.2	LIKVIDITA .....	94
7.3	ZADLUŽENOST.....	95
7.4	AKTIVITA .....	96
<b>8</b>	<b>NÁVRHY A DOPORUČENÍ .....</b>	<b>97</b>
	<b>ZÁVĚR .....</b>	<b>99</b>
	<b>SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY.....</b>	<b>100</b>
	<b>SEZNAM POUŽITÝCH SYMBOLŮ A ZKRATEK.....</b>	<b>104</b>
	<b>SEZNAM OBRÁZKŮ .....</b>	<b>105</b>
	<b>SEZNAM TABULEK.....</b>	<b>106</b>

## ÚVOD

Finanční plánování je prostředkem, který podniku umožní systematicky a kontrolovaně plnit cíle, jenž si předsevzal. Finanční plán je strategie vyjádřená v číslech. Po zavedení plánu může podnik po určitých periodách sledovat jeho plnění, případně zjišťovat odchylky, určit jejich příčiny a reagovat na ně.

Finanční plán říká firmě jaký majetek a v jakém množství bude potřebovat, kterými zdroji tento majetek bude krytý. V rámci plánu se určí, jaká stálá aktiva budou potřeba pro výrobu a jaké druhy a množství zásob bude muset podnik pořídit, aby zajistil plynulost výroby. Z finančního plánu také zjistíme, jak velkou část aktiv pokryjeme vlastními zdroji a jaká část bude muset být financována dluhy. Plán dále specifikuje, o jaké dluhy se bude jednat, zda půjde o bankovní či dodavatelský úvěr.

Pro finanční plánování je důležité sledovat všechny možné vývoje do budoucna. Z toho vyplývá nutnost sestavovat plán ve více variantách. Říkáme, že firma tvoří scénáře pro různé varianty vývoje. Ne vždy totiž vychází vše podle našich předpokladů a je proto dobré, aby firma mohla reagovat na změnu ve vývoji jiným plánem této situaci přizpůsobeným. Plány rozpracováváme do krátkodobých variant, neboť umožňují lépe sledovat odchylky a nabízejí možnost včasější reakce než plány dlouhodobé.

V rámci této práce budu zpracovávat dlouhodobý a krátkodobý plán pro společnost AEV, spol. s r. o. Východiskem pro projektovou část budou teoretické poznatky o jednotlivých analýzách, které předcházejí samotnému plánování, a metodách a způsobech sestavení plánu. Tyto teoretické poznatky budou představeny v první části práce. V další – analytické – části budu hodnotit odvětví a jeho možný vývoj, konkurenci, budu analyzovat finanční zdraví společnosti a shrnu jeho silné a slabé stránky a příležitosti a hrozby, které nabízí trh. V závislosti na výsledcích analýzy formuluji cíle podniku, ze kterých bude vycházet finanční plánování.

Dlouhodobý plán bude zpracován ve dvou variantách na období 2012 – 2014. Varianta A bude odrážet pozitivní vývoj podnikového okolí. Varianta B bude sledovat opačný scénář. Krátkodobý plán bude rozpracování varianty A, neboť vývoj ekonomiky podle této varianty je velmi pravděpodobný. Bude se jednat o plán pro jednotlivá čtvrtletí roku 2012.

## **I. TEORETICKÁ ČÁST**

## 1 FINANČNÍ PLÁNOVÁNÍ

Finanční plánování můžeme chápat jako způsob rozhodování o financování podniku, o peněžním hospodaření a možnostech investování volných peněžních prostředků do výnosných aktiv.

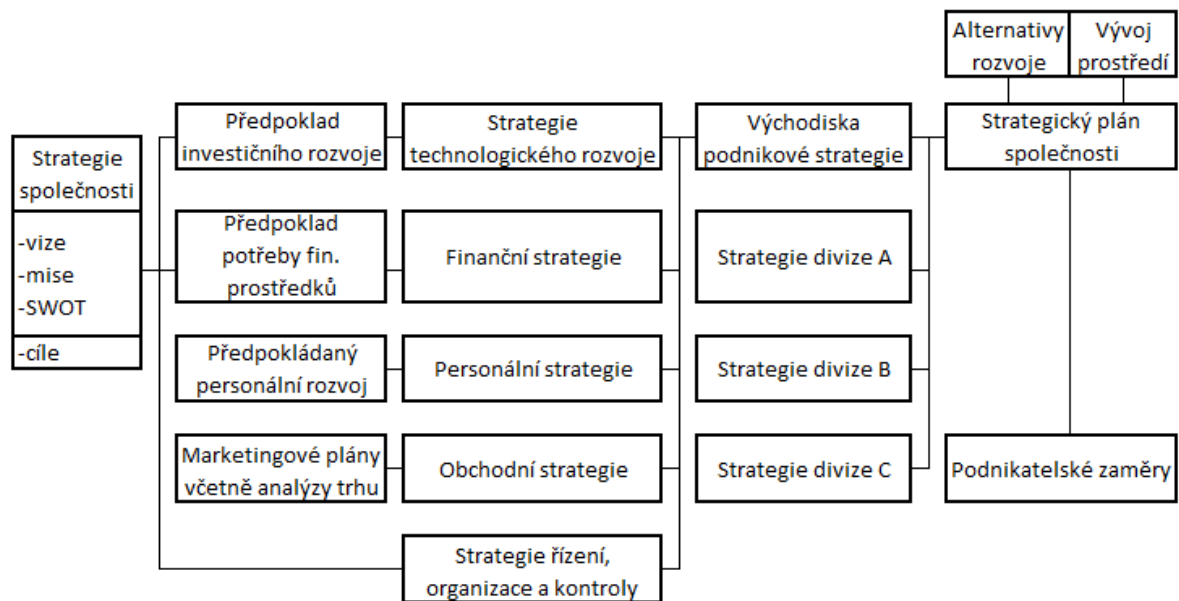
Finanční plánování má za cíl nalézt dostatečné množství zdrojů v optimální druhové skladbě, které zabezpečí krátkodobou a dlouhodobou likviditu podniku a finanční stabilitu. V rámci finančního plánování je nutné pracovat s vnitřními a vnějšími riziky, promítnout do budoucnosti vliv současných rozhodnutí a zpracovat finanční plány v několika variantách pro různé scénáře vývoje. Toto všechno zajistí minimalizaci finančního rizika při finančním plánování. (Knápková a Pavelková, 2008, s. 213)

Kislingerová (2004, s. 106) spatřuje podstatu plánování v rozhodování o rizicích. Je potřeba oddělit rizika, která jsou spojena s určitou příležitostí pro podnik, a rizika, která kromě ohrožení plánovaných výsledků podniku nic nepřinesou.

Finanční plánování má určit finanční cíle a definovat prostředky prostřednictvím, kterých těchto cílů bude dosaženo. Podmínkou je, aby tyto cíle směřovaly k dlouhodobé finanční stabilitě a finančnímu zdraví podniku. Tým pověřený tvorbou finančního plánu řeší otázky, jak financovat investiční činnost a provoz, jak velký objem peněžních prostředků plánovat na další období, aby byl podnik dostatečně likvidní, a jak investovat případně volné peněžní zdroje. Cílem finančního plánování je maximalizace tržní hodnoty podniku.

Proces finančního plánování se liší podle oboru podnikání, zkušenosti v daném oboru, velikosti firmy a její struktury, politickoekonomického a právního prostředí apod.

Základem finančního plánování je finanční strategie podniku. Jedná se o jednu z funkčních strategií, které se společně se strategiemi jednotlivých divizí v rámci podniku podílejí na strategickém plánu podniku. Z druhé strany finanční strategie navazuje na misi a vize společnosti a na její cíle. Vize a mise podniku nám říkají, kam podnik směřuje, co chce dosáhnout a jak musí vzájemně spolupracovat podnikové útvary na dílčích úkolech. Cíle podniku jsou potom výsledkem strategické analýzy vnitřního a vnějšího prostředí a SWOT analýzy. (Landa, 2007, s. 97 - 99)



Obrázek 1 tvorba podnikové strategie (Landa, 2007, s. 98)

Podle Valacha (1999, s. 243-244) je důležitým aspektem plánování schopnost tyto cíle kvantifikovat, definovat finanční politiku tak, aby směřovala k naplnění podnikatelské strategie, a modelovat vývoj financí tak, aby korespondoval s finanční politikou a plánem výroby a směřoval k naplnění finančních cílů.

Výstupem finančního plánování je finanční plán. Hovoříme o něm jako o hodnotově vyjádřené strategii. Finanční plán zahrnuje plánovanou rozvahu, výsledovku a cash flow, v některých případech také výkaz o změnách kapitálu. Kromě číselného vyjádření plánu je třeba podat i vysvětlení uvedených čísel a okomentovat jakých cílů se prostřednictvím nich dá dosáhnout.

Finanční plán nám umožňuje rozhodovat o věcech budoucích v současnosti. Je třeba brát v potaz proměnlivost vývoje a být schopen reagovat na vývojové změny, které ovlivňují činnost podniku. Máme na mysli úpravy plánu podle současné situace. Podstatou plánování je dosažení cílů, plán přitom nemusí být do detailu splněn.

## 2 TVORBA FINANČNÍHO PLÁNU

Samotná tvorba finančních plánů zahrnuje tvorbu dlouhodobých a krátkodobých rozvah, výsledovek a cash flow. Než se však k modelaci těchto výkazů dostaneme, je třeba splnit této fázi předcházející kroky. Máme na mysli zejména analýzu stavu a předpověď vývoje podniku a jeho okolí, následně formulaci cílů podniku a vytvoření tomu odpovídající strategie.

### 2.1 Analýza okolí podniku

Pro sestavení kvalitního finančního plánu musí podnik zkoumat okolí, ve kterém realizuje svou činnost. Finančního manažera musí zajímat, jaké postavení v tomto okolí podnik zaujímá a jakými faktory je podnik ovlivňován. Je nezbytné predikovat vývoj okolí a dopady tohoto vývoje na podnik. Obecně můžeme rozdělit okolí podniku na makro a mikro okolí.

#### 2.1.1 Analýza makroprostředí

Základem pro analýzu makroprostředí je tzv. PEST analýza. Zaměřuje se na čtyři nejdůležitější oblasti, které svým působením vytvářejí specifická pravidla fungování prostředí, ve kterém podnik provádí svou činnost. První písmena výše zmíněných čtyř oblastí vytváří název pro tento druh analýzy. P znamená politickou oblast, E ekonomickou, S sociální a T technologickou oblast. Při analýze je třeba používat nezávislá data například z databází českého statistického úřadu, české národní banky, Eurostatu apod.

Z původní PEST analýzy se vyvinula celá řada alternativ, které zdůrazňují některou podoblast již obsaženou v původní analýze pod některým z písmen P, E, S nebo T. Můžeme se tedy setkat například se SLEPT analýzou, která podrobněji zkoumá právní oblast (Legal), původně obsaženou v písmenu P. Dále registrujeme například PESTLE analýzu, která se dále zabývá ochranou životního prostředí (Environment), tedy problematikou zahrnutou pod písmeny P a T. Z dalších odnoží můžeme zmínit STEEPLE či STEEPLED, které dále analyzují vzdělání (Education) a demografické faktory (Demographic). Ve všech případech výše zmíněných alternativ jde o zdůraznění některé oblasti v závislosti na tom, jaká jsou specifika prostředí, které zkoumáme, či jaký význam pro firmu analýza má. Protože pro další práci je naprosto dostačující obecná analýza makroprostředí, v níž není třeba zdůrazňovat žádnou podoblast, budeme se dále zabývat pouze PEST analýzou. (Zikmund, 2010)

### **Politická oblast**

V rámci této oblasti sledujeme stabilitu jednotlivých vlád a dlouhodobé trendy na politické scéně. Zkoumáme vztahy mezi změnou vlády a mírou změny přijímané legislativy. Dále se zaměřujeme na legislativu platnou v oboru, v němž firma vykonává svou činnost a postupy regulačních orgánů. Pro vývozní podniky má význam sledování vztahu ČR s ostatními zeměmi nebo například regulace exportu a importu.

### **Ekonomická oblast**

Zkoumáme obecně makrodata (např. výše HDP, úroveň úrokových sazeb či daňové zatížení a druhy daní, míra nezaměstnanosti, inflace, stav vývoje hospodářského cyklu atd.). Sledujeme stabilitu měny, vývoj kurzů s jinými měnami nebo jiná data, která určují dostupnost a cenu pracovních sil, a faktory, které mají vliv na cenu finální produkce firmy.

### **Sociální oblast**

Na tuto oblast se zaměřují především společnosti s retailovou klientelou. Zkoumáme nej-různější demografické faktory (rozdělení populace dle víry, podle etnických menšin, průměrný věk, stárnutí populace atd.), etické otázky (vnímání korupce, dodržování zákonů aj.), vnímání reklamy a subjekty, které vytváří názory společnosti, případně je dokážou významně ovlivnit.

### **Technologická oblast**

Sledujeme zaměření průmyslu a jeho možný vývoj, rozvinutost infrastruktury a podporu vědy a vývoje v průmyslu. Důležité pro tuto oblast jsou také právní normy. Máme na mysli regulaci průmyslu, ochranu duševního vlastnictví nebo cenovou regulaci. Také sem spadá ochrana životního prostředí.

Klíčové je v rámci PEST analýzy určit změny, které v daném odvětví nastanou. Dalším důležitým krokem je schopnost rozpoznat jak ovlivní tyto změny podnik a jak konkurenty. Právě změny rozdílně působící na podnik a konkurenty jsou předpokladem k získání konkurenční výhody. Podle Sedláčkové a Buchty (2006, s. 20 - 22) je však samotné určení změn poměrně nejistý odhad. Proto je při plánování třeba pracovat s více scénáři, stupeň nejistoty je poměrně vysoký.

Další významný prvek ve využití PEST analýzy je pochopení v jaké míře možné změny zasáhnou do strategie podniku. Lepších výsledků pak dosahují ty podniky, které jsou schopny se přizpůsobit lépe a rychleji nastalým změnám. Mezi nejčastější změny v makro-

prostředí můžeme zařadit deregulaci, strukturální změny (zejména v IT), nadbytečná kapacita (automobilový průmysl), fúze a akvizice, zvýšení očekávání zákazníků, ochrana životního prostředí nebo globální konkurence. (Sedláčková, Buchta, 2006, s. 20 – 22)

### 2.1.2 Analýza mikroprostředí

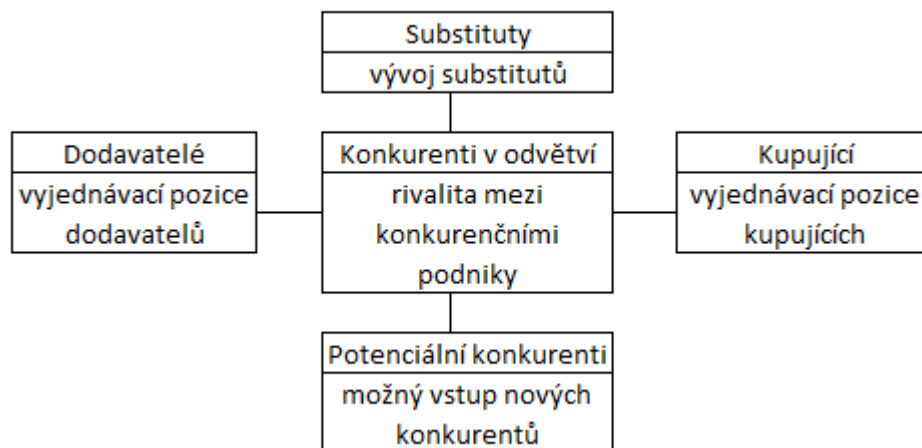
Tato analýza představuje určení subjektů a nejbližšího prostředí, se kterým je podnik nepřetržitě v kontaktu při výkonu své činnosti. Subjekty a prostředí jsou zde reprezentováni konkurenty a odvětvím. Podstatné je správně vymezit odvětví, pochopit vazby v něm fungující a určit trendy.

Dříve vytvořená rozdělení odvětví již nejsou v praxi úplně využitelná. Vzhledem k rychlému vývoji technologií dochází k jejich spojování případně štěpení. Jak Sedláčková (2006, s. 30-35) říká, doposud známé hranice odvětví dnes ne vždy platí a nově definované zatím neexistují. Vymezení hranic pro odvětví je často subjektivní. Při vymezení odvětví nám pomáhají jeho hlavní charakteristiky, každé odvětví se totiž významně liší. Odvětví zde můžeme chápat jako soubor podniků, které řeší společné věci. Jako hlavní charakteristiky trhu můžeme uvést například velikost trhu, jeho růst, geografický rozsah či fázi životního cyklu, počet konkurentů a zákazníků, vstupní bariéry, rychlost technologických změn nebo diferenciací výrobků a míra jejich inovace, hodnotový řetězec a jeho změny.

Součástí rozboru odvětví je také zkoumání konkurenčních sil. Konkurenční síly určují pozici podniku mezi konkurencí a také jeho úspěšnost. Zahrnují působení stávajících konkurentů na trhu i riziko, které představuje vstup nových konkurentů, smluvní sílu na straně kupujících a dodavatelů a možnost vzniku substitutů. Na analýzu těchto sil používáme Porterův model pěti sil.

Podle Portera tyto konkurenční síly ovlivňují výši cen našich výrobků a tím i úroveň dosaženého zisku. Je třeba se na tyto síly adaptovat a volbou vhodné strategie dosáhnout konkurenční výhody. (Dedouchová, 2001, s. 17)





Obrázek 2 Porterův model pěti sil

Riziko vstupu potenciálních konkurentů vzniká tehdy, jestliže jsou podniky, které mají ekonomickou sílu a chuť vstoupit do odvětví analyzované společnosti. Toto riziko snižují bariéry vstupu. Jedná se o oddanost zákazníků, absolutní nákladové výhody a míru hospodárnosti. Jestliže jsou tyto bariéry dost silné, nové firmy to od vstupu do odvětví odradí nebo jim to výrazně zvýší náklady tak, že pro stávající firmy budou představovat pouze slabou konkurenci.

Konkurence mezi podniky v odvětví určuje zejména ceny produktů. Pokud je konkurence silná, pak je finální produkce levná a ziskovost firem nízká. Do jaké míry konkurence ovlivní cenovou politiku firem, je dáno strukturou v odvětví, poptávkou a bariérami vstupu na trh. U struktury v odvětví je rozhodující počet firem na trhu a jejich postavení mezi ostatními. Existuje tzv. atomizované mikrookolí s velký počet firem nebo konsolidované mikrookolí, kde jedna nebo několik firem hraje vůdčí roli (oligopol/monopol). Čím více firem v odvětví je, tím větší jsou cenové války (ceny se pohybují směrem dolů), dokud se odvětví nevyčistí a zůstane jen menší počet firem. Tento menší počet společností ale dokáže dosahovat vysokých zisků, čímž do odvětví láká další firmy. Vzniká početná konkurence a celý proces se opakuje. Poptávka na trhu roste nebo klesá s tím, jak ubývá nebo se zvyšuje počet zákazníků či jestli se zvětšuje nebo zmenšuje objem nakupovaného zboží zákazníky. Konkurenční rivalita se zvyšuje s poklesem poptávky, protože chtějí-li firmy udržet svou ziskovost, musí obsazovat tržní podíly jiných firem. Bariéry vstupu na trh působí negativně v době klesající poptávky. Produkční síla podniku je příliš nízká ve srovnání s výší fixních aktiv a z nich vyplývajících nákladů.

Vyjednávací síla kupujících znamená schopnost odběratelů snížit ceny společností a požadovat kvalitní produkci a servis. Tohoto stavu jsou kupující schopni dosáhnout, jestliže je jich menší počet velkých firem a dodavatelů je velké množství malých firem, pokud si dodávané produkty mohou vyrábět sami nebo pokud kupující odebírají výrobky ve velkém množství.

Vyjednávací síla dodavatelů umožňuje zvýšit ceny vstupů nebo snížit jejich kvalitu. Firmám to způsobuje snižování zisků. Dostatečné síly dodavatelé dosáhnou v případě, že pro dodávané výrobky neexistují substituty, dodavatelé o dané odvětví ztrácí zájem, pro odběratelské podniky je příliš nákladné přejít k jinému dodavateli nebo dodavatelé hrozí vstupem do odvětví odběratele. (Dedouchová, 2001, s. 22)

Existence substitutů tlačí ceny produkce analyzované firmy dolů. Jestliže je však substitutů malé množství, případně vůbec neexistují, firma může ceny zvyšovat a dosahovat vysokých zisků.

## **2.2 Analýza podniku**

V rámci analýzy podniku se budeme zabývat jeho schopnostmi, dovednostmi a zdroji podniku. Tyto je třeba hodnotit a na základě analýzy a srovnání s firmami v odvětví posoudit, zda analyzované firmě mohou přinést konkurenční výhodu. Pro účely analýzy podniku postupně použijeme analýzu zdrojů a výrobkovou analýzu, finanční analýzu a SWOT analýzu, která spojuje informace z analýzy vnějšího a vnitřního prostředí.

### **2.2.1 Analýza zdrojů**

Podstatu této analýzy Fotr (1999, s. 12-13) spatřuje v auditu zdrojů, které podnik vlastní a může s nimi pracovat. Prostřednictvím těchto ekonomicko-technických zdrojů musí být vedení podniku schopno zajistit plynulost výroby. Jde tedy o to mít výrobní prostory, strojní zařízení, základní suroviny a materiály a energie. Kromě těchto základních zdrojů je třeba disponovat majetkem a prostředky, které podniku umožní inovovat a vyvíjet nové produkty. Dále sledujeme technologické know-how firmy, schopnosti a vzdělání jejích pracovníků a peněžní prostředky obecně.

Strukturu zdrojů a způsob jejich využití můžeme chápat jako prostředek k vytvoření konkurenční výhody a tím dosahování nadprůměrné výnosnosti. Základem analýzy zdrojů je rozdělení souboru aktiv a pasiv a dalších zdrojů, které v rozvaze nenajdeme (vztahy se zákazníky, ochrana životního prostředí, přístup k odběratelům atd.) do 4 skupin – hmotné,

lidské, finanční a nehmotné zdroje. Dále zkoumáme vazby mezi jednotlivými zdroji a určujeme ty, které jsou prostředkem k vytvoření konkurenční výhody. V této analýze je důležité si uvědomit, že podnik je „živý organismus“ ne jen soubor aktiv.

### 2.2.2 Analýza výrobního programu

Analýza portfolia produktů společnosti sestává z několika dílčích analýz, jedná se o analýzu pomocí BCG matice, analýzu životního cyklu výrobku a ABC analýzu.

BCG matice rozdělí výrobky nebo skupiny výrobků do 4 skupin – dojně krávy, hvězdy, otazníky a psi podle toho, jaký má daný výrobek nebo skupina výrobků tržní podíl a očekávané tempo růstu prodeje.

Pomocí analýzy životního cyklu výrobku určíme, v jaké fázi života se produkt nachází (zavádění, růst, zralost, nasycení a pokles) a můžeme určit strategii dalšího vývoje výrobního programu.

V případě ABC analýzy zjistíme, jaká část výrobků a konkrétně které přinášejí největší tržby. Tato analýza vychází z Paretova pravidla, které (modifikované pro tento případ) říká, že 20 % výrobků, přináší 80 % tržeb.

### 2.2.3 Finanční analýza

Kislingerová (2004, s. 20-21) vidí důležitost finanční analýzy ve schopnosti provést správné investiční nebo finanční rozhodnutí, pokud známe finanční rozpoložení podniku. Podporu pro určení, zda je podnik finančně zdravý či nikoliv, poskytují nejrůznější poměrové a absolutní ukazatele, jejich vzájemné vazby, souhrnné ukazatele a srovnání s konkurencí.

Základními informačními vstupy do finanční analýzy jsou výkazy účetní závěrky, příloha k účetní závěrce a výroční zpráva, vydávaná společnostmi, jež dle zákona podléhají auditu. K tomu, abychom mohli posoudit detailně finanční situaci podniku, je třeba mít i další zdroje informací. Zejména máme na mysli oficiální ekonomické statistiky, zprávy o makroekonomickém vývoji, podrobné informace od managementu firmy, firemní směrnice a statistiky.

Finanční analýzu začínáme rozborem stavových a tokových veličin za pomoci vertikální a horizontální analýzy. Poté pokračujeme analýzou rozdílových ukazatelů, z nichž nejdůležitější je čistý pracovní kapitál (ČPK). Následuje analýza poměrových ukazatelů (rentability, likvidity, aktivity a zadluženosti, případně ukazatelů kapitálového trhu). Hodnoty tohoto

rozboru srovnáváme prostřednictvím spider analýzy s konkurencí. V závěru provádíme analýzu pomocí souhrnných ukazatelů a pyramidového rozkladu vybraného klíčového ukazatele.

Vyhodnocení finanční analýzy podle Knápkové (2010, s. 59) znamená srovnání hodnot ukazatelů v čase (jde především o určení trendu, jeho vyhodnocení, a pokud je to nutné přijetí nápravného opatření), s podniky v odvětví a s doporučenými nebo plánovanými hodnotami (analýza odchylek).

### **Analýza absolutních ukazatelů**

Tímto rozbohem hodnotíme rozvahu podniku. Používáme k tomu horizontální a vertikální analýzu. Vertikální analýza určuje procentuální podíly jednotlivých položek aktiv a pasiv na celkové bilanční sumě. Zajímá nás, jak velkou část majetku zaujímají stálá aktiva nebo do jaké míry využívá podnik pro financování majetkových položek vlastní zdroje apod. Již z tohoto rozboru můžeme poznat, o jakou firmu se jedná, neboť rozložení stálých a krátkodobých aktiv je dáno oborem podnikání. Horizontální analýza sleduje změnu jednotlivých položek aktiv a pasiv v čase. Vedení podniku například zjišťuje, jak se vyvíjí objem dluhů nebo zda roste či klesá výše pohledávek. Tento vývoj udává procentuální změna. Vzorec pro její výpočet je následující:

$$\text{Procentuální změna} = \frac{\text{Hodnota}_t - \text{Hodnota}_{t-1}}{\text{Hodnota}_{t-1}} \times 100$$

Při vyhodnocení trendové analýzy je třeba uvažovat o vývoji prostředí, který změny ve vývoji jednotlivých položek ovlivní. Jedině tak je možné dosáhnout objektivních závěrů. Důležité také je mít dlouhé časové řady, zabrání to nepřesnostem v interpretaci výsledků analýzy.

### **Analýza tokových ukazatelů**

Jedná se o rozbor účetních výkazů, které obsahují tokové položky. Jde o výkaz zisku a ztráty a cash flow. Opět používáme horizontální a vertikální analýzu. Při vertikální analýze nákladů a výnosů sledujeme podíl jednotlivých výnosových a nákladových položek na celkových výnosech a nákladech. Hodnoty zisku v jeho různých formách sledujeme zvlášť.

Vzhledem k důležitosti zisku jako jednoho z kritérií pro podnikání, podrobujeme výsledek hospodaření podrobnější analýze. Sledujeme jeho vývoj v různých obměnách, za provozní, finanční, běžnou a mimořádnou činnost, dále zisk před úroky a zdaněním (EBIT), zisk před

zdaněním a čistý zisk. Protože EBIT umožňuje při použití v různých poměrových ukazatelích srovnání podniků s různou strukturou financování či jiným daňovým zatížením, můžeme sledovat jeho jednotlivé položky, tedy daň, úrok a čistý zisk.

### **Analýza rozdílových ukazatelů**

Jako nejdůležitější rozdílový ukazatel vnímáme čistý pracovní kapitál. Tento představuje rozdíl oběžného majetku a krátkodobých cizích zdrojů. Cizí zdroje v tomto případě upravíme o hodnotu leasingových plateb se splatností do jednoho roku. Aby mohl být podnik schopen hradit své závazky, musí oběžná aktiva převyšovat cizí zdroje. Dále za této situace platí, že taková oběžná aktiva jsou financována dlouhodobým kapitálem.

Podle Růčkové (2010, s. 44) můžeme analýzu čistého pracovního kapitálu vnímat jako proces, v němž určujeme optimální výši položek oběžného majetku jeho celkovou optimální výši. Tento rozbor můžeme také pojmout jako prostředek k určení nejvhodnějšího financování položek oběžných aktiv.

V rámci rozdílových ukazatelů můžeme analýze podrobit i tzv. pohotový pracovní kapitál, který poukazuje na okamžitou likviditu podniku

### **Analýza poměrových ukazatelů**

#### **Rentabilita**

Skupina těchto ukazatelů hodnotí schopnost podniku zhodnotit vložené zdroje nebo pomocí těchto zdrojů vytvářet nové prostředky pro podnikání. Rentabilita také vyjadřuje ziskovost podniku. Obecně můžeme definovat rentabilitu jako poměr zisku a vloženého kapitálu. Obě veličiny se vyskytují v různých formách, což také vede k různým obměnám ukazatelů rentability.

V analytické části této práce budeme používat následující ukazatele rentability:

- Rentabilita tržeb (ROS),
- rentabilita aktiv (ROA),
- rentabilita vlastního kapitálu (ROE),
- rentabilita čistého pracovního kapitálu.

Rentabilita tržeb nebo také zisková marže je počítána jako podíl zisku a tržeb. Obvykle ji počítáme s čistým ziskem, ale využít lze i EBIT kvůli mezipodnikovému srovnání. Tržby, se kterými počítáme, musí plynout z hlavní podnikové činnosti. V případě že se jedná o

výrobní podnik, používáme tržby za prodané výrobky. Ukazatel samotný říká, kolik zisku přinese jedna koruna tržeb. Důležité srovnání s podniky v odvětví a v čase.

Rentabilitu celkových aktiv počítáme jako podíl EBIT a celkových aktiv, kde EBIT získáme součtem zisku za účetní období a daně a nákladových úroků. Ukazatel měří produkční schopnost podniku bez vlivu daňového zatížení a struktury financování, čímž usnadňuje mezipodnikové srovnání.

Rentabilita vlastního kapitálu je daná poměrem čistého zisku a vlastního kapitálu. Tímto způsobem měříme, jak byl zhodnocen kapitál vložený vlastníky. Ukazatel ROE také chápeme jako jedno z rozhodovacích kritérií podnikání. Porovnáváme dosažené ROE s úrokovou mírou vkladů. Kladný rozdíl nazýváme premií za riziko. Tato říká, že podnikat se nám vyplatí, neboť výnosnost našeho podnikání je vyšší než ta, kterou nám nabídnou finanční instituce. ROE jako kritérium pokračování v podnikání můžeme srovnávat také s úrokovou mírou státem emitovaných cenných papírů nebo s náklady na vlastní kapitál (můžeme použít náklady vlastního kapitálu v odvětví). Opět platí, že naše ROE musí být vyšší, aby se vyplatilo další podnikání. Ukazatel ROE je vhodné sledovat v čase.

Rentabilita ČPK poukazuje na schopnost podniku ze své činnosti vytvořit přebytky, kterými bude financovat obnovu majetku a závazky. (Sedláček, 2011, s. 72)

### Likvidita

Ukazatelé likvidity vyjadřují schopnost podniku hradit včas své závazky. Likviditu jako takovou však můžeme chápat i jako možnost proměnit majetku na peníze bez větší ztráty hodnoty. Mezi základní ukazatele likvidity řadíme:

- běžnou likviditu,
- pohotovou likviditu,
- okamžitou likviditu,
- likviditu počítanou z provozního cash flow a
- podíl čistého pracovního kapitálu na oběžných aktivech.

Běžnou likviditou rozumíme poměr oběžných aktiv a krátkodobých cizích zdrojů (dále přičítáme leasingové splátky s dobou splatnosti do jednoho roku, krátkodobé bankovní úvěry a výpomoci). Ukazatel říká, kolikrát je podnik schopen splatit své krátkodobé závazky, pokud promění veškerá oběžná aktiva na peníze. Čím vyšší je hodnota ukazatele, tím je platební schopnost podniku větší. Nevýhodou ukazatele je to, že nebere v potaz různou

likviditu jednotlivých majetkových složek v rámci oběžných aktiv. Příliš vysoké hodnoty tohoto ukazatele mimo vysokou platební schopnost podniku mohou naznačovat neefektivní řízení zásob či pohledávek nebo nekvalitní cash management. Doporučení hodnoty tohoto ukazatele se pohybují v intervalu 1,5 – 2,5.

Knápková s Pavelkovou (2010, s. 90) uvádějí, že pro zlepšení kvality vypovídací schopnosti tohoto ukazatele, je vhodné z oběžných aktiv vyčlenit neprodejné zásoby a rizikové či nedobytné pohledávky. Pokud má podnik nízkou běžnou likviditu a zároveň je obratovost krátkodobých cizích zdrojů vyšší než u oběžných aktiv, může být jeho platební schopnost ohrožena (zejména při rovnosti oběžných aktiv a krátkodobých cizích zdrojů).

Pohotovou likviditu počítáme jako poměr součtu krátkodobého finančního majetku a krátkodobých pohledávek a krátkodobých cizích zdrojů. Ukazatel v tomto případě udává, kolikrát podnik splatí krátkodobé závazky, aniž by musel prodávat zásoby. Doporučené hodnoty se pohybují v rozmezí 1 – 1,5.

Okamžitou likviditu získáme jako podíl krátkodobého finančního majetku a krátkodobých cizích zdrojů. Tento typ likvidity ukazuje, kolikrát podnik splatí krátkodobé závazky svými peněžními prostředky. Doporučené hodnoty jsou 0,2 – 0,5. Jestliže jsou hodnoty okamžité likvidy vyšší, znamená to neefektivní hospodaření podniku s peněžními prostředky.

Likvidita počítaná z provozního cash flow je alternativou k okamžité likviditě. Ukazuje na schopnost podniku hradit krátkodobé závazky penězi vytvořenými vlastní činností.

Podíl čistého pracovního kapitálu na oběžných aktivech vyjadřuje krátkodobou likviditu podniku. Optimální hodnota se pohybuje od 30 do 50 %. (Knápková, Pavelková, 2010, s. 90)

#### Aktivita

Ukazatelé aktivity hodnotí, do jaké míry je podnik schopen využívat svůj majetek. Na základě hodnot ukazatelů aktivity je možné soudit, zda je podnik přiměřeně vybaven majetkem. Kromě samotných hodnot ukazatelů musíme také hodnotit vliv hospodaření s majetkem na rentabilitu a likviditu.

Pro potřeby analytické části této práce vysvětlíme následující ukazatele:

- obrat aktiv,
- obrat a doba obratu zásob,
- obrat a doba obratu pohledávek a

- obrat a doba obratu závazků.

Obrat aktiv je poměr tržeb a sumy aktiv, kde tržby odpovídají hlavní činnosti podniku a aktiva jsou uváděna v netto hodnotě. Obecně můžeme říci, že čím vyšší hodnotu dosáhneme, tím lépe. Doporučené hodnoty jsou vyšší než 1. Pokud je ukazatel nižší, ukazuje to na neúměrnou majetkovou vybavenost a špatné hospodaření s majetkem.

Postup výpočtu obratu zásob je analogický obratu aktiv uvedenému výše. Pomocí tohoto ukazatele zjistíme, kolikrát se odehraje cyklus peníze – nákup – výroba – prodej – peníze. Ukazatel doby obratu zásob říká, jak dlouho trvá jedna obrátka zásob. Je to převrácená hodnota obratu zásob násobená 360, aby výsledek vyšel ve dnech. Nutné je sledovat jeho vývoj v čase a porovnávat s odvětvím. Jak dobu obratu tak obrat zásob je možné počítat namísto tržeb z nákladů, které se vztahují k hlavní činnosti podniku.

Doba obratu pohledávek říká, za jak dlouho od realizace prodeje získáme od odběratele fakturovanou částku. Je žádoucí, aby tento interval byl co nejkratší. Porovnááme jej s hodnotou doby obratu závazků. Optimální je situace, kdy doba obratu pohledávek je kratší době obratu závazků. Doba obratu pohledávek je dána poměrem průměrného stavu pohledávek a tržeb násobeným 360. Obrat pohledávek je odvozeným ukazatelem od doby obratu pohledávek. Udává, kolikrát za sledované období proběhne cyklus prodej – peníze.

Doba obratu závazků měří, do kolika dní od nákupu vstupu platí podnik svému dodavateli. Vypočítáme jej jako poměr průměrného stavu závazků a tržeb násobený 360. Tento ukazatel porovnáme s hodnotami doby obratu pohledávek. Odvozeným ukazatelem je obrat závazků počítaný jako poměr tržeb a průměrného stavu závazků. Oba tyto ukazatele je možné počítat z nákladů týkajících se hlavní činnosti podniku (nahrazují tržby).

### Zadluženost

Tato část finanční analýzy se zabývá kapitálovou strukturou podniku. Sledujeme pomocí ní, jaký poměr mezi vlastními a cizími zdroji financování je optimální pro daný podnik. Ukazatele zadluženosti hodnotí, zda podíl cizích zdrojů na celkovém kapitálu podnik příliš nezadlužuje a nepůsobí mu existenční problémy v budoucnu.

Knápková s Pavekovou (2010, s. 83) popisují ukazatele zadluženosti jako prostředek hodnocení rizika podniku, které přináší jeho kapitálová struktura. Zároveň tvrdí, že určitá výše cizího kapitálu je potřebná, neboť tento je levnější než kapitál vlastní.

V další části práce budou používány následující ukazatele:



- celková zadluženost,
- koeficient samofinancování,
- míra zadluženosti,
- krytí dlouhodobého majetku dlouhodobými zdroji respektive vlastními zdroji,
- úrokové krytí,
- doba splácení dluhů a stupeň oddlužení a
- multiplikátor jmění vlastníků.

Hodnota celkové zadluženosti je výsledkem poměru cizích zdrojů a aktiv podniku. Ukazuje jaká část aktiv je financována cizími zdroji. Optimální výše se v závislosti na oboru podnikání pohybuje mezi 30 a 60 %. Tento ukazatele často porovnáváme s úrokovým krytím, neboť nás zajímá, zdali je podnik schopen splácet úroky z těchto cizích zdrojů. Vysoké hodnoty tohoto ukazatele představují riziko pro věřitele. Na druhou stranu určitá míra zadluženosti představuje pro firmu možnost zlepšit si rentabilitu své činnosti. Tuto skutečnost naopak vnímá věřitel kladně.

Koeficient samofinancování vyjadřuje, jaká část aktiv je financována z vlastních zdrojů podniku. Jedná se tedy o podíl vlastního kapitálu a aktiv podniku. Dá se také počítat jako rozdíl 1 a celkové zadluženosti. Koeficient samofinancování je vhodné porovnávat s rentabilitou. (Růčková, 2010, s. 58)

Míru zadluženosti vypočítáme jako podíl cizích a vlastních zdrojů. Tento ukazatel je směrodatný pro banky jako jedno z kritérií pro rozhodnutí o poskytnutí či neposkytnutí úvěru. Míra zadluženosti hodnotí, jak dalece jsou ohroženy splátky dluhů věřiteli. V souvislosti s tímto ukazatelem je třeba brát v potaz i poměr krátkodobých a dlouhodobých cizích zdrojů, neboť převaha krátkodobých zdrojů umocňuje riziko.

Krytí dlouhodobého majetku dlouhodobými zdroji představuje poměr součtu vlastního kapitálu a dlouhodobých cizích zdrojů k dlouhodobému majetku. Tento ukazatel je pohledem na strategii financování podniku. Jestliže je hodnota ukazatele rovna 1, pak podnik používá neutrální strategii (DM kryjí pouze dlouhodobé zdroje). Pokud je hodnota nižší, pak podnik zvolil agresivní strategii financování a říkáme, že je podkapitalizovaný (ke krytí DM používá i krátkodobé zdroje, což je velmi riskantní). Hodnoty vyšší než jedna znamenají konzervativní strategii a podnik je překapitalizovaný (část dlouhodobých zdrojů kryje i oběžná aktiva). U poslední jmenované strategie dává podnik přednost stabilitě před výnosem. Specifičtější ukazatelem v této oblasti je krytí majetku vlastním kapitálem,

tedy poměr vlastního kapitálu a DM. DM používaný k hlavní činnosti podniku, má být hrazen z vlastních zdrojů, aby nedošlo k ohrožení plynulosti činnosti neschopností splácet dluhy.

Úrokové krytí vyjadřuje, kolikrát je zisk před úroky a zdaněním větší než nákladové úroky podniku. Růčková (2010, s. 58) uvádí, že hodnota má být vyšší alespoň třikrát. Knápková s Pavelkovou (2010, s. 85-86) se přiklání k hodnotě 5 a více. Obecně platí, že čím vyšší hodnota úrokového krytí, tím vyšší důvěra věřitelů ve stabilitu společnosti a schopnost splácet vlastní závazky.

Doba splácení dluhů je dána poměrem cizích zdrojů (nezahrnujeme do nich rezervy) a cash flow z provozní činnosti. Říká, za jak dlouhou podnik splatí své závazky vlastní činností. Ukazatel sledujeme v čase. Optimální je klesající trend. Stupeň oddlužení je pouze odvozeným ukazatelem. Jde o převrácenou hodnotu doby splácení dluhů. Pozitivně hodnotíme rostoucí trend ukazatele. Jako doporučené hodnoty platí 20 – 30 %.

Multiplikátor jmění vlastníků poukazuje na vliv zadluženosti na rentabilitu vlastního jmění. Základem tohoto ukazatele je působení finanční páky. Pokud při určitém zadlužení je výnosnost vlastního kapitálu (ROE) vyšší než úroková míra cizích zdrojů, pak působí finanční páka pozitivně. V případě opačné situace je působení finanční páky negativní.

$$\text{Multiplikátor jmění vlastníků} = \frac{EBT}{EBIT} \times \frac{A}{VK}$$

V první části výpočtu působí vyšší zadlužení negativně, protože se zvyšuje hodnota place- ných nákladových úroků a hodnota prvního činitele se snižuje. V druhém činiteli růst zadluženosti působí pozitivně, neboť se vlastní kapitál snižuje ve prospěch cizích zdrojů a hodnota druhého činitele se zvyšuje. Pokud je součin tohoto vztahu vyšší než 1, má zadlu- ženost pozitivní charakter a podniku se vyplácí.

### Spider analýza

Jedná se o jednoduchý prostředek benchmarkingu. Lze totiž sledovat všechny skupiny ukazatelů najednou a porovnávat je přitom s vybraným vzorkem jiných podniků (nejčastěji oborové průměry ukazatelů). Spider analýza je zobrazena prostřednictvím paprskovitého grafu. Odvětví zde představuje úroveň 100 % a platí, že všude tam, kde podnik dosahuje vyšších hodnot je na tom lépe. Tento výrok je však nutné brát s rezervou, neboť příliš vy- soká likvida poukazuje na neefektivní hospodaření s peněžními prostředky nebo vysoké

hodnoty krytí dlouhodobého majetku dlouhodobými zdroji či vlastním kapitálem signalizují zbytečnou překapitalizovanost podniku. (Pavelková, Knápková, 2009, s. 268)

#### Souhrnné ukazatele

Další možnosti jak hodnotit finanční zdraví podniku je použití souhrnných ukazatelů. Existuje jich celá řada. Obecně se dělí na bonitní a bankrotní. Jejich výhodou je možnost hodnotit podnik jediným číslem. V analytické části práce použijí index IN05 a index bonity IB. Index IN05 je charakterizován jako spíše bonitní index (byť jeho původní verze IN95 byla ryze bankrotním indexem). Sestává z pěti sčítanců, přičemž každý je násoben vahou vyjadřující důležitost daného ukazatele v rámci indexu. Tento ukazatel je konstruován a aktualizován tak, aby odpovídal českým ekonomickým podmínkám. Index dosahuje různých hodnot, důležité jsou hraniční hodnoty 0,9 a 1,6. Pokud je IN05 nižší než 0,9, pak podnik ničí hodnotu a má ekonomické problémy. Jestliže je vyšší než 1,6, pak hodnotu tvoří a je ve velmi dobré kondici. Hodnoty v intervalu 0,9-1,6 symbolizují šedou zónu.

Index bonity používaný spíše v německy mluvících zemích dělí podniky na bankrotní a bonit. Index vypočteme jako součet 6 dílčích ukazatelů násobených jejich vahou. Situace podniku podle výsledků může být extrémně špatná (-2 a méně), velmi špatná (-2;-1), špatná (-1;0), s určitými problémy (0;1), dobrá (1;2), velmi dobrá (2;3), extrémně dobrá (3 a více). První tři situace značí bankrotní podniky, zbývající představují bonitní. (Sedláček Jaroslav, 2011, s. 109)

#### Pyramidové soustavy ukazatelů

Tyto představují možnost hlouběji popsat a vysvětlit vztahy a vazby mezi jednotlivými ukazateli finanční analýzy. Na vrchol pomyslné pyramidy vybíráme ukazatel, který z nějakého důvodu budeme chtít rozložit a ukázat, co způsobuje pokles nebo růst jeho hodnoty.

#### 2.2.4 SWOT analýza

SWOT analýza vychází z předem provedených analýz vnitřní situace v podniku a podnikového okolí. Jejím cílem je určit hlavní trendy v okolí a v rámci vnitřní situace v podniku a modelovat jejich vývoj.

V rámci strategie nejprve vypíšeme příležitosti a hrozby, které nabízí podnikové okolí. Poté vytvoříme seznam silných a slabých stránek a následně tyto vnější a vnitřní faktory

zkoumáme a určujeme mezi nimi souvislosti. Pro dosažení co nejvyšší kvality nemá mít seznam vnějších a vnitřních faktorů více než 8 položek.

Na základě SWOT analýzy již lze formulovat strategie podniku, neboť víme, v jaké prostředí společnost provádí svou činnost, v čem je silný a kde má slabiny. Při formulaci strategie můžeme využít tzv. diagramu SWOT, který na základě působení vnitřních a vnějších sil rozděluje možné strategie do čtyř základních. Jde o agresivně růstovou (setkávají se silné stránky a příležitosti), diversifikační (spojujeme silné stránky a hrozby), turnaround (trhy nabízí příležitosti, ale podnik má řadu slabých stránek) a obranná (na trhu je větší množství hrozeb a podnik má spoustu slabých míst). (Sedláčková, Buchta, 2006, s. 92-93)

### 2.3 Cíle podniku

Cíle podniku formulujeme na základě poslání nebo též vize podniku. Tato udává, co je podstatou činnosti podnikání a v jaké oblasti bude firma svou činnost vyvíjet. Poslání nám říká, proč byl podnik založen a čeho chce za dobu své existence dosáhnout. Definiuje také firemní kulturu a způsob chování podniku vůči jeho okolí. V neposlední řadě se z poslání můžeme dozvědět, čím chce podnik překonat svou konkurenci a vydobýt si své místo na trhu.

Podle Synka (2002, s. 55) jsou cíle stavy případně výsledky dosažené podnikem. Tyto stavy či výsledky se liší podnik od podniku podle toho, z jakého důvodu byl podnik založen.

Obecným cílem podnikání je dosažení zisku nebo jeho maximalizace. Jedná se však o krátkodobý pohled, který s sebou nese určitá rizika. Pokud by se management zaměřil pouze na tento krátkodobý cíl, úplně by vymizela orientace na budoucnost. Firmy by přestaly dělat kroky, které by slibovaly dosažení zisku v budoucnu. Tento postup by významně zasáhl do principu Going concern. Neomezené fungování podniku je podmíněno investicemi na vývoj, inovace a obnovu podniku tak, aby byl nadále konkurenceschopný a udržel si své místo na trhu. Na druhou stranu je investování v rozporu s maximalizací zisku.

Na teoretické úrovni je můžeme dělit na cíle týkající se sociální oblasti (jde především o rozvoj zaměstnanců), ochrany životního prostředí, získávání nových trhů nebo udržení stávajícího tržního podílu a finanční cíle. Z pohledu finančního plánování má samozřejmě největší význam skupina finančních cílů. V rámci finančních cílů jde podnikům o růst jejich společnosti, zhodnocení vloženého kapitálu, dosažení určité úrovně zisku případně o zajištění finanční stability.

Cíle, které si podnik stanoví, musí být jednoznačné, srozumitelné a reálně dosažitelné. Efektivní je menší počet cílů, které si vzájemně nekonkurují nebo nejsou protichůdné. Důvodem proto je snadnější orientace v souboru cílů, lepší koncentrace na jejich plnění a účelnější využití zdrojů.

## 2.4 Strategie podniku

Při formulaci strategie podniku se vychází z cílů, kterých podnik má za dobu své existence dosáhnout. Strategie společnosti musí být definována tak, aby těchto cílů bylo dosaženo a byla zajištěna dlouhodobá existence společnosti. Podle Žůrkové (2007, s. 19) hovoříme o strategii jako o dlouhodobé orientaci podniku. Tvorbou strategie je mimo jiné pověřen finanční manažer. Ten musí dbát na to, aby před samotnou tvorbou byla provedena tzv. strategická analýza a po vytvoření strategie byla provedena implementace do každodenního řízení podniku. Základem kvalitního provedení strategie je kvalitní predikce vývoje v nejbližším okolí podniku a makroekonomického vývoje.

Strategii vytváříme pro podnik jako celek, pro jeho podnikatelské jednotky a pro funkční oblasti v podniku. Strategie pro podnik jako celek musí obsahovat kroky, kvůli kterým dosáhneme zvýšení míry návratnosti investic, růstu hodnoty podniku nebo například růstu ceny za akcii, jestliže jsme podnikem obchodovaným na burze.

Strategie pro podnikatelské jednotky se zabývá především způsoby, jak získat zákazníky z nejbližšího okolí nebo jak je přetáhnout od konkurence. Základem kvalitní strategie je pečlivá analýza mikrookolí a kreativní myšlení. Na úrovni podnikatelských jednotek se rozhoduje nejvíce o tom, zda bude vytvořena vyšší hodnota pro vlastníky a podniku bude moci existovat neomezeně dlouho.

Strategie na úrovni funkčních oblastí spočívá v nalezení konkurenční výhody. Vycházíme z principu, že konkurenční výhody je dosaženo, jestliže každá činnost podílející se na tvorbě a dodání produktu zákazníkovi, musí tomuto zákazníkovi přinést hodnotu. Mezi tyto činnosti řadíme:

- Infrastrukturu (finance, účetnictví, IT...),
- personalistiku,
- výzkum a vývoj technologií,
- nákup,
- logistika na vstupu a výstupu,

- výroba,
- marketing a prodej a
- servis a služby.

Obecně tyto činnosti nazýváme hodnotový řetězec. Jeho analýzou získáme představu o silných stránkách a konkurenčních výhodách. (Kislingerová 2004, s. 102)

Přestože tvorba strategie vychází z kvalitní prognózy vývoje, musí mít podnik vytvořeno několik variant strategií, vždy se totiž jedná pouze o předpověď a nic není jisté. Spoléhat se pouze na jednu variantu není příliš zodpovědné. Účelné také je vytvořit flexibilní strategii, která dává prostor pro reakci na nepředpokládané změny ve vývoji. Nejprve si potvoří strategii pro celou firmu a dále ji rozpracovává pro jednotlivé funkční části.

Existuje celá řada strategií, které může podnik do svého chodu implementovat. Tyto strategie definovali různí autoři. Mohou být následující:

- strategie nízkých nákladů (výroba je efektivní a s nízkými náklady – hospodárná),
- strategie diferenciacce (produkce se odlišuje od ostatní na trhu),
- strategie tržního koutu (výběr určité části trhu, které firma prodává své výrobky).

Další strategie, ke kterým se podnik může uchýlit, se odvíjí od vystupování společnosti na trhu a jejímu úsilí o inovace své produkce. Hovoříme například o strategii ofenzivní typické vysokou mírou inovací a zvýšené snaze o prodej, strategii druhého nejlepšího umožňující vstoupit na trh, ovlivnit jej a později ovládnout, strategii defenzivní charakteristickou snahou o udržení tržního podílu a vyhýbání se konkurenčnímu boji, a strategii zůstatkové používané podniky v ekonomických problémech ve snaze přežít. Ostatní strategie závisí na vztazích podniků a jejich konkurentů (podniky mohou spolupracovat nebo být navzájem nezávislé) či na přístupu podniku k riziku (firma se může snažit o diversifikaci, kdy větším množstvím produkce snižuje podnikatelské riziko). Strategie lze formulovat také jako výsledek zkoumání vztahu výrobek-trh či aplikací SWOT analýzy. (Fotr 1999, 20)

## 2.5 Dlouhodobý finanční plán

Na základě provedené analýzy vnější a vnitřního prostředí a po formulaci cílů a strategií je možné přejít k tvorbě samotných plánů. Dlouhodobé finanční plány podniky tvoří na dobu 2 – 5 let. Základem takové plánování je určit potřebu finančních zdrojů pro zajištění především dlouhodobého majetku. Dlouhodobé plánování se odráží v investiční a technické oblasti. Pokud podnik disponuje moderními výrobními prostředky, může držet krok

s nejsilnějšími v odvětví, což představuje možnost realizovat vysoké zisky. Zisk jako cíl můžeme stanovit pouze v dlouhém období.

Postup dlouhodobého plánu začíná předpovědí prodejů, tržeb a zisku. Odtud odvodíme potřebnou velikost a strukturu majetku a výši strukturu finančních zdrojů. Podle potřeby majetku a zdrojů můžeme dále vytvořit plán cash flow. Dlouhodobým finanční plán vypracujeme v několika variantách. Tu nejefektivnější vybereme na základě finanční analýzy.

Podle Valacha (1999, s. 245) má dlouhodobý finanční plán obsahovat:

- plán tržeb a prodejů,
- plánovanou rozvahu,
- plánovanou výsledovku,
- plánovaný cash flow,
- plán investičních výdajů a
- rozpočet dlouhodobých externích zdrojů financování.

### 2.5.1 Plánovaný výkaz zisku a ztráty

Základní bodem dlouhodobého finančního plánování je plán tržeb a proto i výsledovka. U tržeb je třeba vyjít z odhadované budoucí situace na trhu a z plánu prodeje. V rámci budoucí tržní situace sledujeme především vývoj kapacity trhu, kam firma dodává své výrobky, a možnost změny tržního podílu firmy. Plán prodeje odpovídá cílům, které si firma na plánovaná období předsevzala. Záleží na tom, zda firma chce na daném trhu svou činnost utlumit nebo bude udržovat svou pozici či expandovat.

Kromě tržeb za prodej vlastních výrobků, služeb či zboží, které představují hlavní složku výnosů výrobních nebo obchodně založených podniků, je třeba naplánovat i další složky výnosů, které mají historicky ve výsledovce podniku zastoupení a pro plánované období mají význam. Jedná se zejména o změnu stavu podnikových zásob či aktivaci investičního majetku, dále můžeme plánovat výnosy z prodeje dlouhodobého majetku případně výnosy ve finanční oblasti.

Při plánování nákladů je opět důležité naplánovat vše dle druhového členění tak, aby do plánu byly zahrnuty všechny složky nákladů, které podnik běžně využívá. Náklady lze plánovat odvozením z tržeb (metoda procentního poměru k tržbám) nebo individuálně.

Odvození nákladů znamená určit, kolik procent z tržeb tyto náklady činí. Výši nákladů potom získáme jako součin tohoto procenta a plánovaných tržeb. Fotr (1999, s. 44-46) tuto

metodu vnímá pouze jako hrubý odhad, jež je třeba dále upřesnit. Nevýhodu tohoto postupu spatřujeme zejména v přílišné orientaci na minulost. Odvození výše nákladů od tržeb nerespektuje budoucí vývoj, využití výrobní kapacity či vývoj v cenách vstupů.

Druhý způsob tedy individuální určení nákladů vychází především z plánované produkce na další období. V závislosti na takovém plánu je možné dopředu určit výši nákladů na spotřebu přímého materiálu a energií, osobní náklady u těch zaměstnanců, kteří se přímo podílí na výrobě či odpisy, neboť z plánu produkce víme, jaké zařízení budeme potřebovat a můžeme určit, jaký majetek dokoupíme či odprodáme nebo vyřadíme. Náklady na spotřebu režijních materiálů či osobní náklady režijních zaměstnanců je třeba odhadnout nebo použít výše uvedený způsob odvození. Dále třeba určit ostatní provozní náklady (rezervy, daně a poplatky nebo opravné položky) a finanční náklady spojené zejména s potřebou pořízení dodatečných zdrojů financování (náklady na emisi akcií či dluhopisů nebo úroky z úvěrů).

V závěru plánované výsledovky zjišťujeme výši budoucích výsledků hospodaření. Zisk je daný rozdílem plánovaných tržeb a nákladů. Tento daňový základ je třeba dále upravit o připočitatelné (náklady na reprezentaci nebo daňově neuznatelné rezervy či opravné položky) a odpočitatelné (příjmy, jež nejsou předmětem daně z příjmů) položky. Dále provedeme odečty a můžeme snížit o daň. Výši daňové sazby je třeba odhadnout. Výsledek hospodaření dále můžeme snížit v případech, kdy plánujeme vyplácení podílů společníků na zisku nebo dividend.

### 2.5.2 Plánovaná rozvaha

Při plánování položek rozvahy postupujeme ve dvou etapách. Nejprve je třeba určit výši potřebných aktiv, poté zdroje financování tohoto majetku. Část aktiv lze naplánovat odvozením od tržeb. Jde zejména o zásoby, výši pohledávek (zde, je plán založen na vratkém předpokladu, že všichni odběratelé platí ve stejných lhůtách), velikost krátkodobých závazků spojených s nákupem zásob, výši finančního majetku pro udržení platební schopnosti při placení krátkodobých závazků a dlouhodobý majetek pro zajištění kontinuity výroby.

Při odvozování rozvahových položek od tržeb používáme metodu procentního poměru k tržbám, regresní metodu či metodu ukazatelů obratu. (Fotr, 1999, 59)



První zmíněná metoda již byla vysvětlena při plánování nákladů. Výpočet položek aktiv a pasiv probíhá jako součin odhadnutého procenta a plánovaných tržeb. Jedná se o hrubý odhad rozvahových položek.

Regresní metoda vychází ze statistické regresní a korelační analýzy. Opět se zde objevuje závislost rozvahové položky na tržbách. Jak tržby, tak aktivum či pasivum sledujeme v delších časových řadách a snažíme se najít funkci, která mezi oběma nejlépe popisuje závislost (jde o lineární nebo nelineární funkci). Poté je třeba určit parametry, zde Fotr (1999, s. 61-63) doporučuje metodu nejmenších čtverců (jeden z parametrů je nezávislý na tržbách a druhý vyjadřuje závislost aktiva/pasiva a tržeb). Pro zjištění, zda je zvolený postup spolehlivý a přinese kvalitně naplánovanou položku, použijeme koeficient determinace (čím bližší 1, tím lépe jsme vystihli závislost položky aktiv/pasiv a tržeb a plán bude kvalitnější).

Poslední uvedená metoda vychází z finanční analýzy z ukazatelů aktivity. Pro plánování některých položek aktiv a pasiv lze použít ukazatel obratovosti. Postup při stanovení rozvahové položky bude následující (pro ilustraci použijeme například obrat pohledávek):

$$\text{Obrat pohledávek} = \frac{\text{Tržby}}{\text{Pohledávky}} \quad \rightarrow \quad \text{Pohledávky} = \frac{\text{Tržby}}{\text{Obrat pohledávek}}$$

Opět potřebujeme znát plánovanou výši tržeb a obratovost příslušné rozvahové položky. Tu ovlivňuje zejména vývoj v časové řadě, vývoj v odvětví a cíle podniku v oblasti řízení aktiv či pasiv.

Kromě výše zmíněných metod můžeme určit výši plánovaných aktiv a pasiv individuálně. Například u plánování dlouhodobého majetku využíváme investičních plánů resp. plánů finančního investování. Tento způsob nám umožní zjistit přesnější potřebu dlouhodobého majetku zejména v době pořízování nových technologií a dodatečných nových zařízení případně odprodeje starých nepoužívaných zařízení. Plánované hodnoty zjistíme jako součet stávajících stálých aktiv s těmi nově pořizovanými bez odpisů a hodnot majetku, který budeme vyřazovat.

Při určení pasiv jako zdroje krytí majetku vycházíme z bilanční sumy, kterou známe po určení plánu dlouhodobého majetku a oběžných aktiv. Dále již máme naplánované hodnoty krátkodobých cizích zdrojů poměr k tržbám a hodnotu zisku očištěného od daně výplat dividend či podílů společníkům. V případě, že zisk a krátkodobé cizí zdroje nestačí pokrýt kapitálovou potřebu, musí podnik doplňovat ještě externí dlouhodobé zdroje financování.

To je provést rozvahovým způsobem, který představuje jednoduchý rozdíl mezi bilanční sumou a součtem krátkodobých cizích zdrojů a vlastního kapitálu.

Druhou možností je použití modelu, který vychází z procentního poměru aktiv a pasiv na tržbách, ze změny dlouhodobého majetku a změny nerozděleného zisk (zisk bez daně očištěný o výplatu dividend/podílů na zisku). Model vypadá následovně:

$$\text{Dodatečný externí kapitál} = (p_1 - p_2) \times \Delta T + \Delta SA - T \times RT \times (1 - v)$$

V tomto vztahu  $p_1$  a  $p_2$  označují procentní podíly aktiv a pasiv na tržbách, dále je ve vzorci použit přírůstek tržeb ( $\Delta T$ ), přírůstek stálých aktiv ( $\Delta SA$ ) a výše nerozděleného zisku daná součinem tržeb a rentability tržeb ( $T \times RT$ ) očištěná o podíly na zisku či dividendu ( $1 - v$ ). Jestliže na další období není plánovaná změna dlouhodobého majetku, můžeme ze vzorce  $\Delta SA$  vynechat. (Fotr, 1999, s. 71-73)

### 2.5.3 Plánované cash flow

Při konstrukci plánu cash flow vycházíme z nepřímé tvorby výkazu o peněžních tocích. Zdroje informací, se kterými budeme pracovat, bude především:

- plánovaná rozvaha,
- plánovaná výsledovka,
- plán pořízení a prodeje dlouhodobého majetku a
- plán výplaty dividend/podílů na zisku.

Plán začínáme přepokládaným ziskem na další období. Zvýšíme jej o odpisy a pak dále pokračujeme podle členění na cash flow provozní, investiční a finanční až se dostaneme čistému peněžnímu toku za období. V rámci jednotlivých dílčích částí nesmíme zapomenout na úpravy o výnosy, které nemají charakter příjmů nebo naopak a o náklady, které nemají charakter výdajů a opačně.

## 2.6 Krátkodobý finanční plán

Krátkodobý plán tvoříme na období několika měsíců až jednoho roku a tento by měl rozpracovávat dlouhodobé záměry podniku. Jeho součástí je plánovaná výsledovka, výkaz o peněžních tocích a rozvaha. Podstatou plánu je zajistit likviditu podniku a získat za daných podmínek vhodné zdroje financování. Nejprve se orientujeme na vnitřní zdroje financování poté na externí kapitál, u kterého bychom měli zvážit reálnost získání a nákladovost. Následně ještě posoudíme vliv na finanční zdraví prostřednictvím ukazatelů zadluženosti.

### 2.6.1 Plánovaný výkaz zisku a ztráty

Nejvýznamnější částí krátkodobého plánu je výsledovka s následujícím členěním:

- tržby,
- přímý materiál a mzdy,
- ostatní přímé náklady,
- režijní náklady,
- zisk před zdaněním, daň a zisk po zdanění.

Při konstrukci plánu vycházíme z událostí, které v nejbližší době nastanou a plán v daném období ovlivňují. Jde například o omezení aktivit v některých oblastech podnikové činnosti či zavádění nových výrobků a s tím spojených technologií.

V rámci plánované výsledovky jde také o optimalizaci zisku. Ten lze navýšit například zvýšením prodejů tedy růstem tržeb, zvýšením marže či zefektivněním výrobního postupu vedoucím ke snížení nákladů. (Valach, 1999, s. 254-255)

### 2.6.2 Plánované cash flow

Při sestavování tohoto výkazu vycházíme ze stejných metodických principů jako u dlouhodobého plánu, tedy zisk a odpisy převedeme z výsledovky a použijeme nepřímou metodu sestavení cash flow. Dále složky pracovního kapitálu odvozujeme podle jejich vztahu k tržbám, výdaje na investiční činnost a dlouhodobé závazky stejně jako výplaty dividend/podílů na zisku přebíráme z výkazu o peněžních tocích pro dlouhodobý plán. Na konci plánovaného cash flow zjišťujeme, že je potřeba obstarat dodatečné externí zdroje financování, nebo pokud máme přebytek, můžeme tyto externí zdroje snížit.

### 2.6.3 Plánovaná rozvaha

Informace potřebné pro sestavení plánované rozvahy poskytnou pro krátkodobý finanční plán jednak plánovaný výkaz zisku a ztrát a jednak plánované cash flow. O změny aktivních a pasivních položek z těchto plánovaných výkazů upravujeme rozvahu z běžného roku a vzniká plánovaná rozvaha. (Valach, 1999, s. 256)

## 2.7 Realizace finančního plánu

Jedná se o závěrečnou etapu finančního plánování. Jde o rozpracování krátkodobého plánu do kalkulací a dílčích rozpočtů speciálně sestavených pro jednotlivé funkční oblasti podni-

ku a složky výroby. Bez těchto provozních nástrojů finančního řízení není možné finanční plán zavést do praxe podniku.

Ve fázi rozpočtování může dojít k situaci, kdy není naplněn některý z předpokladů finančního plánu. V takové situaci je třeba upravit finanční plán a dotvořit nebo korigovat rozpočty. Nejdůležitějším rozpočtem z pohledu finančního plánování je rozpočet příjmů a výdajů sestavovaný na kratší časové úseky nejčastěji dny, týdny, měsíce nebo čtvrtletí. (Pavelková, Knápková, 2008, s. 218)

## 2.8 Hodnocení finančního plánu

Pro hodnocení finančního plánu a efektivity plánování doporučuje Petřík (2009, s. 101) použití finanční analýzy a speciálně souhrnných ukazatelů jako je Altmanův test či quick test. I Kislingerová (2004, s. 121) vidí finanční analýzu jako nejlepší možnost hodnocení finančního plánu. Údaje z plánovaných výkazů použijeme pro analýzu finančního zdraví podniku podle metodiky uvedené v kapitole 2.4.3. Cílem je zjistit, jak se ono finanční zdraví změní dle plánu a v případě neuspokojivých výsledků analýzy plán upravit.

## 2.9 Kontrola plnění finančního plánu

Kontrolou finančního plánu a nutností provést změny v plánu se zabývá finanční kontrola, jež je předmětem controllingu v podniku. Finanční kontrole ještě předchází rozpočtová kontrola zaměřena na hospodaření jednotlivých funkčních oblastí. Podstatou finanční kontroly je prostřednictvím porovnání plánovaných a skutečných výkazů nalézt odchylky a navrhnout v případě negativních odchylek nápravná opatření případně pozměnit plánované výkazy. Jestliže máme rozděleno finanční plánování na část dlouhodobou a krátkodobou, pak i finanční kontrola sleduje obě části zvlášť.

Pro krátkodobé finanční plánování se provádí tzv. operativní kontrola, kterou zjišťujeme nesoulad plánovaných krátkodobých aktiv a pasiv, příjmů a výdajů a zisku. Strategická kontrola, kterou používáme pro kontrolu dlouhodobého finančního plánu, sleduje především změny vnějšího okolí, jež způsobují odchylky od plánovaných hodnot. Předmětem tohoto druhu kontroly jsou zejména dlouhodobé zdroje financování a jejich struktura a investiční činnost podniku.

Na zjištěné odchylky musíme okamžitě reagovat a navrhnout řešení v podobě nápravného opatření. Odchylky sledujeme komplexně ne jednotlivě. Dílčí odchylky nemusí nic zname-

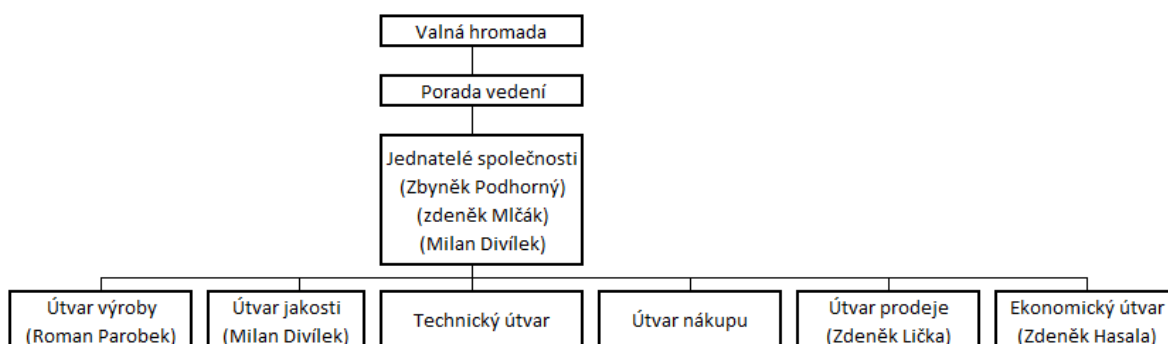
nat, pokud ovšem vezmeme v potaz souvislosti mezi několik takovými odchylkami, můžeme nalézt větší trhliny v celém plánu. Výsledky kontrol, které formou reportu předkládáme manažerům, musí být srozumitelné tak, aby si vedení udělalo obrázek o tom, co bylo příčinou odchylky a co podnik učinil, aby vzniku dané odchylky v budoucnu zabránil. Tyto reporty by měly obsahovat i pohled na nejbližší vývoj, neboť vedení nepotřebuje pro rozhodování a řízení pouze historické účetní informace. Při vyhodnocení kontrol musí být vedení co nejvíce objektivní, jestliže používá výsledky kontrol jako motivační nástroj, protože některé věci zaměstnanci neovlivní. Kontrola jako celek nesmí představovat vyšší náklady, než jakou by měl podnik ztrátu v případě, že by kontrolu neprováděl.

## **II. PRAKTICKÁ ČÁST**

### 3 SPOLEČNOST AEV

AEV spol. s r. o. vznikla v roce 1991 v Kroměříži, kde má i v současnosti své sídlo. Společnost nemá žádné pobočné závody ani dceřiné podniky. Firmu vlastní 3 společníci, kteří jsou jednak jednatelé a jednak vedoucí funkčních oblastí podniku. AEV spol. s r. o. je zapsaná v obchodním rejstříku vedeném u rejstříkového soudu v Brně. Vzhledem k výši aktiv, obratu a počtu zaměstnanců podléhá podnik povinnému auditu. Základní údaje o společnosti:

- AEV spol. s r. o.,
- Společnost s ručením omezeným,
- Jožky Silného 2783, Kroměříž 767 01,
- IČO 15529231,
- Základní kapitál 3 352 000 Kč,
- Vlastníci – Ing. Milan Divílek, Ing. Zdeněk Mlčák, Ing. Zbyněk Podhorný



Obrázek 3 organizační struktura společnosti

Podnik vznikl jako dodavatel dílů pro automobilový a letecký průmysl. Společnost rovněž realizovala maloobchodní prodej některých automobilových dílů. Vzhledem k malé rentabilitě této činnosti ji však v roce 2007 vymazala z předmětu činnosti a nahradila ji vývojem v oblasti přírodních a technických věd. Společnost se momentálně zabývá výrobou pro automobilový průmysl. Koncentrace na tuto oblast představuje více než 98 % výroby, zbývající část je věnována výrobě a vývoji dílů pro letecký průmysl. V rámci automotive společnost vytváří následující skupiny produktů:

- Elektronická osvětlovací technika (relé pro denní svícení, přerušovač směrových světel),
- aplikační technika (hodiny do aut, motory pro stěrače, vyhřívání sedadel atd.) a
- tisk a osazování plošných spojů.

Pro letecký průmysl produkuje firma zejména regulační servosystémy. Nicméně tato činnost je spíše na ústupu vzhledem k celorepublikovému útlumu leteckého průmyslu.

AEV začala vyrábět pro společnosti AERO Vodochody a ŠKODA auto, a. s.. Postupně počet jejích zákazníků stoupal. Momentálně jsou nejvýznamnějšími odběrateli firmy koncernu VW, BMW, Iveco, Tatra, Zetor a Satrema.

Vzhledem ke svému základnímu cíli stát se flexibilním dodavatelem automobilových dílů, společnost musí dodržovat nejpřísnější normy kvality výroby. Je držitelem certifikátů ISO 9001:2008 a VDA 6.1:2003 a dále pravidelně investuje významné částky na obnovu svého strojového parku a nákup nejmodernějších technologií.

Společnost dodržuje principy ochrany životního prostředí ve spolupráci s firmou EKO-KOM a je partnerem Centra odborné přípravy technické Kroměříž.



## 4 ANALÝZA OKOLÍ PODNIKU

### 4.1 PEST analýza

#### Politická oblast

V rámci této oblasti nedošlo k žádným významným změnám v legislativě upravující výrobu pro automobilový průmysl. Na firmy jsou kladeny vysoké nároky při dodržování zásad ochrany životního prostředí. Pro firmy to znamená zvyšování nákladů na produkci. Globálně významné je zvýšení snížené sazby DPH, které společně se zvyšováním jiných poplatků a snížením vládních výdajů zmenšují rodinné rozpočty a snižují tak jejich kupní sílu. Může to vést ke snižování nákupů respektive k orientaci na levnější zboží, což pro některé české výrobce bude znamenat snižování tržeb a následně zužování činnosti či finanční problémy.

Česká republika je ideálním prostředím pro rozvoj automobilového průmyslu díky své poloze ve střední Evropě a vzhledem ke členství v EU a NATO představuje snadnou možnost vstupu právě na evropské západní trhy a politicky a podnikatelsky stabilní prostředí.

#### Ekonomická oblast

V této části analýzy zkoumáme především makrodata. Inlace v ČR pozvolna stoupá. Z hodnoty 1,0 (ČSÚ, 2012) z roku 2009 vystoupala na 1,9 (ČSÚ, 2012) v roce 2011. Březnová úroveň cenové hladiny je 2,4 (ČSÚ, 2012). Průměrné nominální mzdy i nadále rostou, za poslední rok nárůst činil 2 % (ČSÚ, 2012), reálné mzdy však vykazují pokles o 0,4 % (ČSÚ, 2012). Obě informace ukazují na snižování kupní síly obyvatelstva, což může mít negativní vliv na prodejce automobilů. V případě, že se těmto sníží odbyt, pak se zpomalí i vývoj společnosti AEV. HDP od roku 2009 mírně roste, v roce 2011 ČSÚ zaznamenal zvýšení o 1,7 % (ČSÚ, 2012). V dalších letech se však očekává pokles vzhledem plánovaným škrtům ve výdajové stránce státního rozpočtu a zvýšení daní a poplatků. Momentálně však průmyslová produkce v ČR roste (s výjimkou stavebního) a podíl na tom mají zejména zahraniční odběratelé.

Ekonomika ČR kopíruje vývoj té evropské, která se vzpamatovává z hospodářské recese a je negativně ovlivněna dluhovou krizí v některých státech EU. Z titulu ochrany před podobným scénářem v ČR vyplývají i rozpočtové škrtky a snahy o snížení či udržení dluhu, které mohou zpomalit českou ekonomiku respektive průmyslové výrobce.

Nezájmu odběratelů musí společnost AEV čelit zejména v oblasti letecké výroby a produkce dílů pro nákladní automobily. Zde společnost nepředpokládá větší oživení výroby, neboť se o nákladní automobily v nejbližší době zvýšený zájem nedá čekat. Naopak zakázky pro automobilový průmysl byly hlavní zdrojem příjmů. Automobilový průmysl byl hlavním tahounem české ekonomiky v minulém roce a letos má jeho produkce i nadále růst. Společnost těží hlavně ze spolupráce s firmami koncernu VW, s nimiž má uzavřené několikaleté kontrakty.

### **Sociální oblast**

Okres Kroměříž patří k těm s největší nezaměstnaností v ČR. Ta je na úrovni 10,49 % (Krajská správa ČSÚ, Zlín, 2012) a je bezmála o 2 % (Krajská správa ČSÚ, Zlín, 2012) vyšší než v rámci státu. Nezaměstnanost je v této výši i přes fakt, že vzdělanostní profil obyvatelstva odpovídá, průmyslové činnosti v tomto regionu realizované. Důvodem je především snaha firem šetřit výrobní náklady a právě snížení personálních nákladů bylo pro řadu firem nutností. V současné době se míra zaměstnanosti v automobilovém průmyslu stabilizovala a dá se očekávat její mírný nárůst. Tento fakt se ale podle mého názoru týká spíše větších společností. Firma AEV má prozatím uzavřené kontrakty na zakázky, kvůli kterým nebude muset najímat nové zaměstnance.

### **Technologická oblast**

Výroba v segmentu automotive je technologicky náročná a firmy vzhledem k vysokým nárokům ekonomicky silných odběratelů a státu z pohledu ochrany životního prostředí, musí používat nejmodernější technologie, které jsou šetrnější, celý proces zrychlují a tím také snižují náklady na vyráběné součásti. V souvislosti s touto skutečností jsou pro firmy v dané oblasti typické vysoké investice do obnovy strojového parku respektive do dlouhodobého majetku. Dalším úskalím výroby, které přinesly až poslední roky, jsou rostoucí ceny surovin.

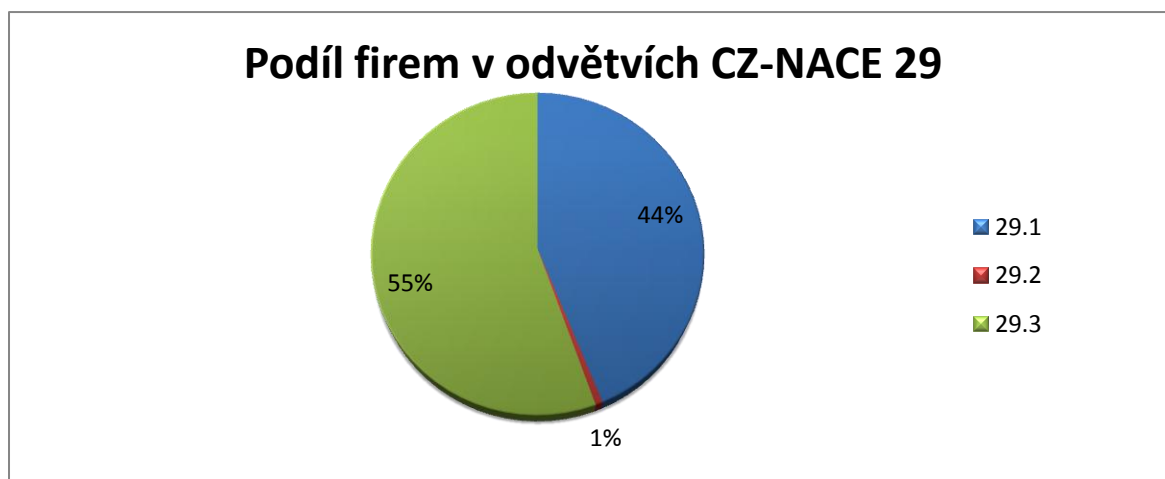
## **4.2 Analýza mikroprostředí**

### **Analýza odvětví**

Podle odvětvového členění CZ-NACE řadíme společnosti AEV její výrobou do odvětví 29. Jedná se o výrobu motorových vozidel (kromě motocyklů), přívěsů a návěsů. Toto odvětví podle dílčích činností můžeme rozdělit následovně (MPO, 23. 2. 2012):

- 29.1 výroba motorových vozidel (kromě motocyklů) a jejich motorů,

- 29.2 výroba karoserií, přívěsů a návěsů,
- 29.3 výroba dílů a příslušenství pro motorová vozidla a jejich motory, kam řadíme:
  - o 29.31 výrobu elektrických a elektronických zařízení pro motorová vozidla,
  - o 29.32 výroba ostatních dílů pro motorová vozidla.



Obrázek 4 podíl firem v jednotlivých oblastech odvětví CZ-NACE 29 (MPO, 23. 2. 2012)

Toto odvětví má v českých zemích více než 100letou tradici. Dnes je z původních výrobců významnou firmou světového formátu Škoda auto, a. s. Dále ještě vyrábí Tatra. V průběhu let do ČR přibýly světové automobilky Hyundai a TCPA, které k nám přemístili část své výroby kvůli kvalitní infrastruktuře a kvalifikované pracovní síle. Část výrobců svou činnost přemístila do jiných zemí především kvůli snižování mzdových nákladů.

Toto odvětví má momentálně velmi pozitivní vliv na českou ekonomiku. Můžeme říci, že je jejím tahounem, když se za poslední rok podílela na růst průmyslové produkce o 3,5 % (ČSÚ, 6. 2. 2012). Jinak se podílí automobilový průmysl na celkovém českém průmyslu přibližně 20 % (Auto.cz, 26. 1. 2012) a je pravděpodobné, že si tuto pozici udrží i v dalších letech. Samotné odvětví rostlo co do vyrobené produkce o 11,5 % (Autoweek.cz, 24. 1. 2012). Očekává se, že odvětví poroste i nadále. Zvyšování produkce bude taženo zejména zahraniční poptávkou. Prodeje osobních aut na domácím trhu se zvýšily o 2,4 % (Auto.cz, 6. 1. 2012) a největší podíl měla Škoda Auto. Firmy v odvětví patří k nejsilnějším v rámci celé ČR. Dokládá to například vyhodnocení ankety Czech TOP 100, ve které se umístilo 15 firem z tohoto odvětví.

Následující tabulka ukazuje vývoj počtu zaměstnanců do roku 2010. Prozatím nepotvrzené odhady ukazují, že zájem o práci v tomto odvětví nadále roste a firmy vzhledem k plánovaným růstům prodeje dále nabírají. Růst počtu zaměstnanců přímo v automobilkách se

odhaduje na 5 % (Auto.cz, 25. 2. 2012). Firmy, které vyrábí příslušenství, vykazují více jak 6 % nárůst zaměstnanců.

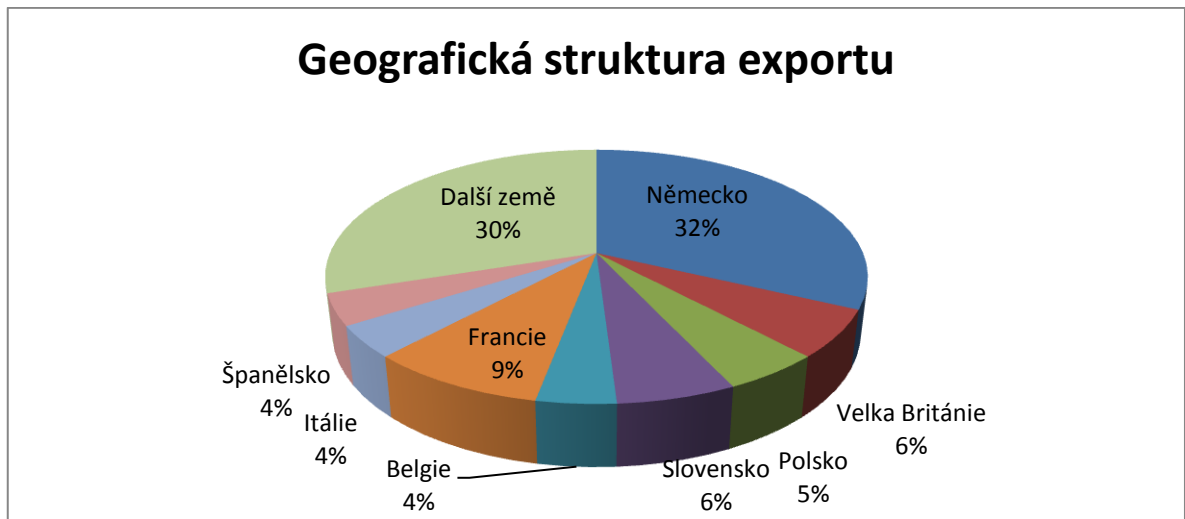
Tabulka 1 vývoj počtu zaměstnanců v odvětví CZ-NACE 29 (MPO, 23. 2. 2012)

	2005	2006	2007	2008	2009	2010
CZ-NACE 29	140 212	145 347	153 510	156 846	134 641	139 980
29.1	29 977	31 875	32 675	35 079	34 229	33 392
29.2	3 652	3 708	4 378	4 541	3 510	2 931
29.3	106 583	109 763	116 457	117 226	96 903	103 657

Zájem o práci v této části ekonomiky je způsoben především velikostí příjmů. Průměrná mzda v oblasti automobilového průmyslu činí 29 164 Kč (Dragoun, 25. 2. 2012), tedy oproti celkové průměrné mzdě 24 790 Kč (Kurzy.cz, 6. 4. 2012) o necelý 5 000 Kč více.

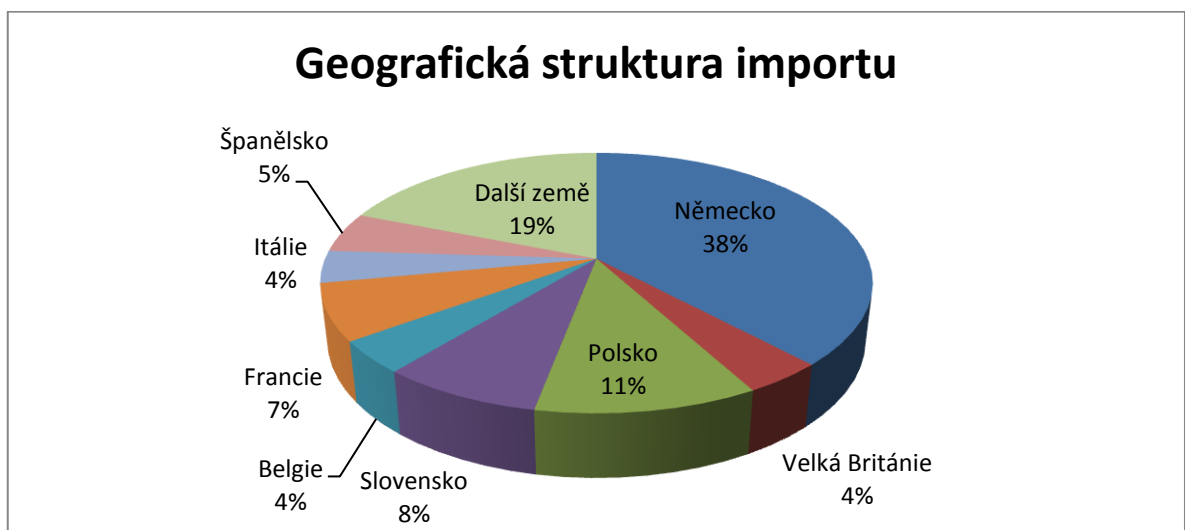
Ve srovnání s ostatním zpracovatelským průmyslem zaměstnává více populace a roste počet zaměstnaných rychleji právě v automobilovém průmyslu. To ovlivňuje i výši osobních nákladů, které do roku 2008 rostou (až do výše 64,2 mld. Kč (MPO, 23. 2. 2012)). Následuje propad o téměř 10 mld. Kč, ale v následujícím roce, kdy se opět začal počet zaměstnaných v tomto odvětví zvyšovat, narostly i osobní náklady. Ovšem nárůst byl podstatně strmější, neboť zaměstnáno bylo v roce 2010 o 14 tisíc lidí méně, avšak náklady jsou téměř na stejné úrovni jako v roce 2008.

Firmy Škoda auto, TCPA a Hyundai jsou významnými exportéry v odvětví. První dvě firmy se umístili jako největší exportéři na 1. respektive 5. místě. Hyundai je zase zajímavá skutečností, že až 97 % (press.hyundai.cz, 3. 1. 2012) výroby jde na export. Vývoz dílů a součástí automobilů vzrostl o 8,5 % (ČIA, 8. 3. 2012). Co se týká geografické struktury vývozu, je bezesporu nejvýznamnější zemí Německo. Na to je napojena největší část exportu a to jak ve vývozu automobilů, tak ve vývozu autopříslušenství. Export přívěsů a návěsů je největší do Ruska. Mezi další důležité exportní země řadíme Slovensko, Ukrajinu, Velkou Británii a Polsko, kde je Škoda Auto největším prodejcem na trhu.



Obrázek 5 geografická struktura exportu v roce 2010 (MPO, 23. 2. 2012)

V rámci importu zaznamenáváme dovozy z Německa, které je na prvním místě. Dováží se odtud automobily a díly k vozům Škoda. Z Polska dovážíme jednak automobily a jednak autodíly k většině značek. Z Maďarska dovážíme především motory k vozům Škoda a z Itálie jak osobní automobily, tak autopříslušenství. Ze Slovenska a Jižní Koreji importujeme automobily Hyundai.



Obrázek 6 geografická struktura importu v roce 2010 (MPO, 23. 2. 2012)

Výroba v tomto odvětví roste. Podíl na tom má především výroba osobních automobilů, která se zvyšuje nepřetržitě do současnosti. Nárůst výroby zaznamenávají Škoda Auto a Hyundai. Automobilů TCPA se za poslední dva roky vyrobilo méně. Výroba autobusů po letech poklesů zažívá oživení, opačná je situace ve výrobě nákladních automobilů. Co se týká výroby přípojných zařízení, dochází též k nárůstu. Přesnější údaje jsou uvedené v následující tabulce:

Tabulka 2 vývoj výroby v odvětví (MPO, 23. 2. 2012; Autoweek.cz, 24. 1. 2012)

Druhy vozidel	2006	2007	2008	2009	2010	2011
Osobní auta a lehká užitková vozidla	849 876	993 298	940 334	979 085	1 072 263	1 361 377
Nákladní automobily	1 993	3 168	2 737	1 091	1 410	1 293
Autobusy	2 948	3 182	3 496	3 067	2 711	3 560
Návěsy/přívěsy	874/1 119	907/1 423	1 375/1 049	419/342	772/359	1 080/-

Výroba automobilů v EU (EU 27) se od roku 2009 zvyšuje. Jde o nárůst z 15,2 milionů na 17,7 (motorinfo.cz, 12. 3. 2012). V EU je největším výrobcem Německo, následuje Španělsko a Francie. Češi jsou 5. Je nutné zmínit, že počet nově registrovaných vozů se v rámci EU zmenšil a výhledově se má evropský trh zmenšovat. Podle světové organizace pro výrobce motorových vozidel (OICA) evropský trh poklesne o 5 % v tomto roce. Současný a předpokládaný trend ukazuje na závislost evropských výrobců na poptávce třetích zemí a jejím dalším zvyšování. Předpokládá se, že někteří výrobci budou vlivem zmenšení trhu a poklesu ziskovosti v tomto odvětví snižovat kapacity, což může mít negativní vliv na výrobce automobilových dílů.

Celosvětově došlo rovněž k růstu automobilové produkce a předpokládá se zvyšování i v tomto roce. Za poslední tři roky se produkce zvýšila bezmála o 20 milionů vozů. Tahouny v roce 2012 mají být Indie, Čína a USA.

### **Analýza konkurence**

Podle odvětvového členění jsme zařadili společnosti AEV do oblasti 29.31. Do této skupiny řadíme 170 firem, které vyrábí nebo vyráběly elektrická či elektronická zařízení pro automobily. V rámci této části odvětví je sortiment produkce poměrně rozsáhlý a řada firem vyrábí zcela odlišné produkty od výrobků analyzované firmy.

Konkurence na českém trhu je poměrně úzká. Firmy, které jsou svou produkcí nejbližší společnosti AEV jsou následující:

- APS Světlá nad Sázavou, a. s.,
- Automotive lighting s. r. o.,
- Bohemiatech,
- Brano group, a. s.,
- Delphi Packard Electric, s. r. o.,

- Elbas, s. r. o.,
- Erich Jaeger, s. r. o.,
- Eurotec, k. s.,
- Forschner spol. s r. o.,
- H.L.F. spol. s r. o.
- Rotagral, s. r. o.

Konkurence má podobně dlouhou historii v ČR. Výjimkou zde jsou firmy Erich Jaeger a Automotive Lighting, které vznikly na počátku 3. tisíciletí. Kromě společností Automotive Lighting, Delphi Packard, Bohemiatech, Forschner a Erich Jaeger se jedná o ryze české firmy. První výše jmenovaná společnost má italského vlastníka Magneti Marelli (součást koncernu FIAT), Delphi Packard jsou akvizicí stejnojmenné lucemburské firmy a zbývající společnosti jsou ve vlastnictví německých společností. Bohemiatech je ve vlastnictví APAG Elektronik, Forschner nese stejnou obchodní firmu jako jeho vlastník a společnost Erich Jaeger je divizí stejnojmenného německého podniku. Stoprocentní podíl v této společnosti drží firma Ad Capital.

Mezi nejčastější společné zákazníky konkurentů a společnosti AEV řadíme firmy Audi, BMW, VW, Škoda Auto, Tatra, Zetor a Satrema. Co do rozsahu sortimentu můžeme říct, že konkurenční společnosti mají výhodu v širším rozsahu zaměření. Společnost AEV je výhradně zaměřena na výrobu autopříslušenství zatímco konkurenční podniky více diversifikují.

S výjimkou tří firem (Brano Group, Delphi Packard, Automotive Lighting) se jedná o menší firmy. Společnost Erich Jaeger je co do výše aktiv stejnou společností. Co se týká struktury aktiv, převažují firmy s větším podílem oběžného majetku. Tato skutečnost je pravděpodobně dána specifiky výroby. V rámci rozdělení zdrojů převažují firmy, které dávají přednost vlastním zdrojům. Menší společnosti dosahují rovněž nižších nebo podobných obrátů jako AEV. Výjimku zde tvoří firma Erich Jaeger. Navíc pro tyto podniky platí, že v minulých obdobích byly ztrátové nebo dosáhly nižších zisků. Opět můžeme zmínit společnost Erich Jaeger, která dosáhla vyššího hospodářského výsledku. Podobně ziskovější byla i společnost Elbas, která tohoto výsledku dosáhla s nižším obrátem. U větších firem můžeme předpokládat vyšší obrát a vyšší zisky. Tento předpoklad splňuje pouze Automotive Lighting. Brano Group mělo výrazně nižší obrát než AEV, ale bylo ziskovější. Naopak Delphi Packard se s vyšším obrátem propadlo do ztráty.

### **Porterův model**

Stávající konkurence není příliš rozsáhlá. Vzhledem k velikosti sortimentu společnosti AEV, nemůže tato konkurence způsobovat existenční problémy. Hrozba vstupu potenciálních konkurentů do odvětví není nijak významná. Bariérou pro vstup na trh jsou především vysoké počáteční náklady vzhledem k náročnosti výroby (drahé kvalitní technologie, velké výrobní prostory, větší počet kvalifikovaných pracovníků) a s tím spojené problémy se získáním vysokých úvěrů a dále silné existující vazby stávajících výrobců na odběratele, tedy konečné výrobce automobilů.

Vyjednávací síla odběratelů i dodavatelů je neoddiskutovatelná. Dodavatelé významným způsobem navýšili ceny základních vstupů a i přes snahy společnosti v oblasti automotive dále narůstají hodnoty oběžného majetku těchto společností především z důvodu růstu cen materiálů a nikoliv vlivem nákupu větších objemů. Naopak vyjednávací síla odběratelů neustále tlačí ceny dílů a příslušenství dolů ve snaze snížit ceny hotových automobilů. Vzhledem k ekonomické síle firem jako Škoda a další z koncernu VW, BMW apod. a nemožnosti prodávat svou produkci jinam se společnosti v oblasti automotive musí takovému cenovému diktátu přizpůsobit. Dále je ze strany odběratelů kladen důraz na kvalitu vyráběných dílů a šetrnost výroby, což firmám zvyšuje náklady pořízením moderních technologií.

Existence substitutů na domácím trhu není příliš významná vzhledem k počtu konkurentů. Nebezpečí může hrozit od zahraničních výrobců například z trhů jako Čína. Rozhodující v tomto ohledu je především vysoká kvalita a přijatelná cena, díky které dávají koneční výrobci automobilů přednost našim výrobkům.



## 5 ANALÝZA PODNIKU

### 5.1 Analýza výrobního programu

Společnost AEV disponuje technologiemi, prostorami i kvalifikovanými pracovníky pro výrobu až 130 výrobků. Celá řada je momentálně pozastavena, například výroba leteckých dílů a součástí vlivem hospodářské recese a následného útlumu výroby leteckých společností Let Kunovice a Aero Vodochody. Také snižování výroby nákladních automobilů vedlo k omezení produkce v této oblasti. Jedná se zejména o elektronickou osvětlovací techniku. Společnost AEV se v současné době věnuje produkci následující aplikační techniky:

- Díl vyhřívání sedaček pro Škoda Roomster Sport, Fabia,
- díl vyhřívání sedaček pro VW Polo, Golf a Passat,
- díl vyhřívání sedaček pro Seat Ibiza,
- díl auto hodiny pro Škoda Fabia, Roomster, Yeti,
- díl auto hodiny pro VW Polo, Golf, Caddy, Multivan a Transporter,
- díl motor zadního stěrače pro Audi řady A7,
- díl jednotka AES pro BMW řady 5.

Pro dělení produkce dle životního cyklu platí následující. Do skupiny produktů, které společnost AEV zavádí, řadíme výrobu dílu motoru zadního stěrače. Dokončení vývoje a testování proběhlo v roce 2010 a od roku 2011 probíhá výroba.

Produkty ve fázi růstové jsou díl vyhřívání sedaček pro automobily Polo 5. generace, Yeti a Seat Ibiza 4. generace. Výrobky byly zavedeny k prodeji v letech 2009 a 2010. Ve stejné fázi životního cyklu je i jednotka AES pro vozy BMW řady 5 (tento díl slouží jako kontrola uzavření dveří).

Ve vrcholové fázi se nachází díly vyhřívání autosedaček pro VW Passat 7. Generace, Škodu Roomster a Fabii 2. Generace. Dále sem patří výrobek auto hodiny Škodu Roomster a Fabii a VW Multivan a Transporter.

Do fáze úpadku společnost řadí díly vyhřívání sedaček a autohodin pro VW Golf 6. generace vzhledem k tomu, že výroba tohoto vozu letos končí a bude zahájena produkce 7. generace automobilu.

## 5.2 Analýza zdrojů

U finančních zdrojů je pro společnost typické využití vlastních prostředků. Ve struktuře pasiv totiž výrazně převažují vlastní kapitál. Jeho nejvýznamnější složkou je nerozdělený zisk minulých let. Ukazuje to na schopnost společnosti produkovat nové zdroje vlastní činnosti. Díky této vlastnosti společnost není nucena využívat bankovních úvěrů pro financování své provozní činnosti či investic. Cizí zdroje jsou zastoupeny rezervami a krátkodobými závazky za odběrateli.

Společnost si na použití vlastních zdrojů zakládá, neboť je to pro její obchodní partnery známka stability a téměř nulového rizika. V minulosti však společnost využívala úvěrové financování na investiční činnost. Šlo o modernizaci hal, ke které byla firma donucena především povodněmi v roce 1997. Nejvyšší částky věnované obnově a zvyšování výrobních kapacit společnost vynaložila v roce 2001. Jednalo se o částku téměř 105 milionů Kč. Kromě použití vlastních zdrojů a bankovních úvěrů podnik využíval finančního leasingu pro nákup výrobních zařízení. V současné době se soustřeďuje na posílení svých vývojových kapacit a částečnou modernizaci strojového parku. Za tímto účelem využívá vlastní zdroje a dotace z fondů EU.

Kromě modernizovaných hal společnost disponuje špičkovými výrobními technologiemi. Nejvýznamnější z pohledu automobilové výroby jsou ERSA HOTFLOW 2/14 pro pájení v ochranné atmosféře a AOI Viscom S3088-III pro mikro pájení a kontrolu.

Mimo investování do výrobních kapacit své prostředky společnost účelně vynakládá do rozvoje svých pracovníků a ochrany životního prostředí. V rámci své personální politiky se společnost věnuje zvýšení jazykové vybavenosti svých pracovníků, čímž přispívá k zlepšení komunikace a práce se zahraničními klienty. Tato investice je namístě vzhledem k faktu, že většina výroby společnosti v posledních letech směřovala do Německa. Tím, že společnost nešetří prostředky na nákup moderních technologií, které jsou kromě jiného šetrné při výrobě k životnímu prostředí, přispívá AEV k tomu, aby ji veřejnost vnímala jako ekologickou firmu a byla lepším partnerem pro své odběratele, na které je mnohem více zaměřena pozornost při kontrole ekologičnosti výroby.

### 5.3 Finanční analýza firmy

#### Analýza absolutních ukazatelů

Tabulka 3 hodnoty aktiv společnosti AEV včetně struktury (vlastní zdroj)

(v tis. Kč)	Netto hodnoty v jednotlivých letech					Struktura aktiv v jednotlivých letech				
	2007	2008	2009	2010	2011	2007	2008	2009	2010	2011
<b>AKTIVA CELKEM</b>	<b>268 343</b>	<b>259 110</b>	<b>243 214</b>	<b>245 700</b>	<b>246 977</b>	<b>100,00%</b>	<b>100,00%</b>	<b>100,00%</b>	<b>100,00%</b>	<b>100,00%</b>
<b>Dlouhodobý majetek</b>	<b>108 669</b>	<b>109 793</b>	<b>103 111</b>	<b>102 818</b>	<b>94 264</b>	<b>40,50%</b>	<b>42,37%</b>	<b>42,40%</b>	<b>41,85%</b>	<b>38,17%</b>
<i>DNM</i>	943	313	314	777	312	0,35%	0,12%	0,13%	0,32%	0,13%
Software	943	313	314	777	312	0,35%	0,12%	0,13%	0,32%	0,13%
<i>DHM</i>	107 726	109 480	102 797	102 041	93 952	40,14%	42,25%	42,27%	41,53%	38,04%
Pozemky	3 208	3 208	3 208	3 208	3 208	1,20%	1,24%	1,32%	1,31%	1,30%
Stavby	92 116	85 858	81 741	77 555	73 525	34,33%	33,14%	33,61%	31,56%	29,77%
SMV a soubory SMV	12 201	20 277	17 754	20 241	16 206	4,55%	7,83%	7,30%	8,24%	6,56%
Jiný DHM	189	125	82	39	0	0,07%	0,05%	0,03%	0,02%	0,00%
Nedokončený DHM	12	12	12	0	1 013	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,41%
Poskytnuté zálohy na DHM	0	0	0	998	0	0,00%	0,00%	0,00%	0,41%	0,00%
<b>Oběžná aktiva</b>	<b>158 473</b>	<b>148 944</b>	<b>139 745</b>	<b>142 502</b>	<b>152 387</b>	<b>59,06%</b>	<b>57,48%</b>	<b>57,46%</b>	<b>58,00%</b>	<b>61,70%</b>
<i>Zásoby</i>	85 187	82 028	64 275	77 608	89 200	31,75%	31,66%	26,43%	31,59%	36,12%
Materiál	62 792	53 153	42 584	51 672	60 350	23,40%	20,51%	17,51%	21,03%	24,44%
Nedokončená výroba a polotovary	14 119	14 755	9 865	16 152	18 456	5,26%	5,69%	4,06%	6,57%	7,47%
Výrobky	8 276	14 120	11 826	9 784	10 394	3,08%	5,45%	4,86%	3,98%	4,21%
<i>Dlouhodobé pohledávky</i>	30	30	30	30	30	0,01%	0,01%	0,01%	0,01%	0,01%
Dlouhodobé poskytnuté zálohy	30	30	30	30	30	0,01%	0,01%	0,01%	0,01%	0,01%
<i>Krátkodobé pohledávky</i>	39 917	38 798	29 027	32 632	37 087	14,88%	14,97%	11,93%	13,28%	15,02%
Pohledávky z obchodních vztahů	37 687	25 088	25 723	32 002	35 924	14,04%	9,68%	10,58%	13,02%	14,55%
Pohledávky za společníky	1 632	676	-2	0	1	0,61%	0,26%	0,00%	0,00%	0,00%
Daňové pohledávky	0	12 143	2 968	187	0	0,00%	4,69%	1,22%	0,08%	0,00%
Krátkodobé poskytnuté zálohy	555	837	309	402	718	0,21%	0,32%	0,13%	0,16%	0,29%
Jiné pohledávky	43	54	29	41	400	0,02%	0,02%	0,01%	0,02%	0,16%
<i>Krátkodobý finanční</i>	33 339	28 088	46 413	32 232	26 070	12,42%	10,84%	19,08%	13,12%	10,56%
Peníze	4	56	87	57	49	0,00%	0,02%	0,04%	0,02%	0,02%
Bankovní účty	33 335	28 032	46 326	32 175	26 021	12,42%	10,82%	19,05%	13,10%	10,54%
<b>Časové rozlišení aktiv</b>	<b>1 201</b>	<b>373</b>	<b>358</b>	<b>380</b>	<b>326</b>	<b>0,45%</b>	<b>0,14%</b>	<b>0,15%</b>	<b>0,15%</b>	<b>0,13%</b>

Větší část majetku společnosti tvoří ve všech sledovaných obdobích oběžná aktiva. Největší podíl na oběžném majetku pak mají materiál, pohledávky z obchodních vztahů a krátkodobý finanční majetek. Vysoké zásoby materiálu ukazují na výrobní charakter společnosti. Oproti odvětví je podíl materiálových zásob podstatně větší. Firma potřebuje pro svou výrobu v průběhu roku větší množství zásob než ostatní firmy v odvětví. Vyplyvá to ze specifik výroby. S ohledem na pohledávky můžeme říct, že je jejich podíl ve srovnání s odvětvím nižší. Tato skutečnost je způsobena absencí dlouhodobých pohledávek u sledované společnosti. Krátkodobý finanční majetek vztážený k aktivům je opět vyšší oproti firmám v odvětví. Může to být známkou neefektivního využívání volných peněžních prostředků. Záleží na výši peněžních toků a na požadované likviditě. Firma by část těchto ne-

využitých peněžních prostředků mohla investovat do finančního majetku a realizovat výnosy z této investice.

Menší část majetku tvoří stálá aktiva, na nichž má nejvyšší podíl dlouhodobý hmotný majetek respektive stavby a samostatné movité věci a soubory samostatných movitých věcí. Toto rozdělení si firma zachovává v průběhu všech sledovaných let. Dlouhodobý majetek firmy je již z poloviny odepsán. Jeho dvě hlavní výše zmíněné složky jsou odepsané z jedné třetiny – stavby – a z více jak 75 % - movité věci. Tato skutečnost je známkou stárnutí strojového parku společnosti.

Tabulka 4 hodnoty pasiv společnosti AEV včetně struktury (vlastní zdroj)

(v tis. Kč)	Hodnoty pasiv v jednotlivých letech					Struktura pasiv v jednotlivých letech				
	2007	2008	2009	2010	2011	2007	2008	2009	2010	2011
<b>PASIVA CELKEM</b>	<b>268 343</b>	<b>259 110</b>	<b>243 216</b>	<b>245 700</b>	<b>246 977</b>	<b>100,00%</b>	<b>100,00%</b>	<b>100,00%</b>	<b>100,00%</b>	<b>100,00%</b>
<b>Vlastní kapitál</b>	<b>219 334</b>	<b>224 475</b>	<b>206 540</b>	<b>197 699</b>	<b>200 539</b>	<b>81,74%</b>	<b>86,63%</b>	<b>84,92%</b>	<b>80,46%</b>	<b>81,20%</b>
Základní kapitál	1 800	1 800	1 800	3 352	3 352	0,67%	0,69%	0,74%	1,36%	1,36%
Kapitálové fondy	1 553	1 555	1 555	0	0	0,58%	0,60%	0,64%	0,00%	0,00%
Rezervní fondy, ostatní fondy ze zisku	207	135	90	169	405	0,08%	0,05%	0,04%	0,07%	0,16%
Zákonný rezervní fond	180	180	180	183	335	0,07%	0,07%	0,07%	0,07%	0,14%
Statutární a ostatní fondy	27	-45	-90	-14	70	0,01%	-0,02%	-0,04%	-0,01%	0,03%
Výsledek hospodaření minulých let	155 146	192 480	194 891	188 271	187 955	57,82%	74,29%	80,13%	76,63%	76,10%
Výsledek hospodaření BO	60 628	28 505	8 204	5 907	8 827	22,59%	11,00%	3,37%	2,40%	3,57%
<b>Cizí zdroje</b>	<b>47 851</b>	<b>34 532</b>	<b>36 552</b>	<b>47 872</b>	<b>46 277</b>	<b>17,83%</b>	<b>13,33%</b>	<b>15,03%</b>	<b>19,48%</b>	<b>18,74%</b>
Rezervy	16 785	13 800	11 311	12 069	12 271	6,26%	5,33%	4,65%	4,91%	4,97%
Rezervy podle zvláštních právních předpisů	12 074	13 046	10 557	12 065	11 812	4,50%	5,03%	4,34%	4,91%	4,78%
Rezervy na daň z příjmů	3 957	0	0	0	9	1,47%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%
Ostatní rezervy	754	754	754	4	450	0,28%	0,29%	0,31%	0,00%	0,18%
Dlouhodobé závazky	5 157	3 501	3 448	3 891	2 091	1,92%	1,35%	1,42%	1,58%	0,85%
Jiné závazky	187	193	192	191	192	0,07%	0,07%	0,08%	0,08%	0,08%
Odložený daňový závazek	4 970	3 308	3 256	3 700	1 899	1,85%	1,28%	1,34%	1,51%	0,77%
Krátkodobé závazky	25 909	17 231	21 793	31 912	31 915	9,66%	6,65%	8,96%	12,99%	12,92%
Závazky z obchodní vztahů	19 920	7 987	7 937	12 786	14 576	7,42%	3,08%	3,26%	5,20%	5,90%
Závazky ke společníkům	576	4 709	9 488	14 437	12 246	0,21%	1,82%	3,90%	5,88%	4,96%
Závazky k zaměstnancům	1 914	2 151	2 018	2 629	2 966	0,71%	0,83%	0,83%	1,07%	1,20%
Závazky ze sociálního zabezpečení a zdravotního pojištění	1 143	1 205	1 106	1 497	1 727	0,43%	0,47%	0,45%	0,61%	0,70%
Krátkodobé přijaté zálohy	0	0	22	180	0	0,00%	0,00%	0,01%	0,07%	0,00%
Daňové závazky a dotace	395	0	0	0	0	0,15%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%
Dohadné účty pasivní	1 961	1 179	1 222	383	400	0,73%	0,46%	0,50%	0,16%	0,16%
<b>Časové rozlišení</b>	<b>1 158</b>	<b>103</b>	<b>124</b>	<b>129</b>	<b>161</b>	<b>0,43%</b>	<b>0,04%</b>	<b>0,05%</b>	<b>0,05%</b>	<b>0,07%</b>

Co se týká zdrojů financování, můžeme se všimnout, že firma se ve sledovaných letech z více než 80 % spoléhá na vlastní zdroje. Nízký podíl cizího kapitálu sice znamená vyšší průměrné náklady na kapitál a nižší hodnoty provozní a finanční páky stejně jako malé využití daňového štítu, na druhou stranu je díky tomu firma vnímána externími uživateli

(zejména bankami) jako silná a stabilní. V budoucích obdobích pro ni nebude problém získat úvěr, pokud jej bude potřebovat. Toto rozložení zdrojů ukazuje na silně konzervativní strategii financování. Z vlastních dlouhodobých zdrojů totiž financuje kromě stálých aktiv také podstatnou část oběžného majetku. To znamená, že podnik má velký finanční polštář, ze kterého může financovat provoz v případě nastání krizové události, která bude vyžadovat výdej většího množství peněžních prostředků. Tuto skutečnost však potvrdí až analýza čistého pracovního kapitálu. Nejvýznamnější položkou je výsledek hospodaření minulých let, který tvoří kromě roku 2007 vždy více jak 70 % vlastního kapitálu. V porovnání s podílem základního kapitálu, to ukazuje na vysokou efektivnost činnosti podniku a vysokou rentabilitu vloženého kapitálu. Tyto hodnoty v porovnání s odvětvím nejsou příliš obvyklé. Nerozdělený zisk minulých let se podílí na celkových pasivech pouze z 20 %. Ostatní podniky v odvětví navíc upřednostňují vyšší podíl cizího kapitálu. Vlastní kapitál se tak podílí na pasivech 50 %.

U cizích zdrojů je podstatná výše rezerv dle zvláštních právních předpisů, kam společnost především zahrnuje rezervy na opravy dlouhodobého majetku. Podíl této složky na pasivech se pohybuje mezi 4 a 5 %. Situací v odvětví je prakticky totožná. Další významnou položkou cizích zdrojů jsou závazky z obchodních vztahů a závazky za společníky. V úhrnu jsou ale krátkodobé závazky oproti odvětví podstatně nižší. U podniků v odvětví totiž krátkodobé závazky představují téměř 30 % bilanční sumy. Ještě můžeme zmínit odložený daňový závazek, který ve sledovaných letech tvoří 1,5 až 1,8 % pasiv.

Tabulka 5 hodnoty aktiv společnosti AEV včetně vývojových tendencí (vlastní zdroj)

(v tis. Kč)	Netto hodnoty v jednotlivých letech					Meziroční procentuální změny			
	2007	2008	2009	2010	2011	07/08	08/09	09/10	10/11
<b>AKTIVA CELKEM</b>	<b>268 343</b>	<b>259 110</b>	<b>243 214</b>	<b>245 700</b>	<b>246 977</b>	<b>-3,44%</b>	<b>-6,13%</b>	<b>1,02%</b>	<b>0,52%</b>
<b>Dlouhodobý majetek</b>	<b>108 669</b>	<b>109 793</b>	<b>103 111</b>	<b>102 818</b>	<b>94 264</b>	<b>1,03%</b>	<b>-6,09%</b>	<b>-0,28%</b>	<b>-8,32%</b>
<i>DNM</i>	943	313	314	777	312	-66,81%	0,32%	147,45%	-59,85%
Software	943	313	314	777	312	-66,81%	0,32%	147,45%	-59,85%
<i>DHM</i>	107 726	109 480	102 797	102 041	93 952	1,63%	-6,10%	-0,74%	-7,93%
Pozemky	3 208	3 208	3 208	3 208	3 208	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%
Stavby	92 116	85 858	81 741	77 555	73 525	-6,79%	-4,80%	-5,12%	-5,20%
SMV a soubory SMV	12 201	20 277	17 754	20 241	16 206	66,19%	-12,44%	14,01%	-19,93%
Jiný DHM	189	125	82	39	0	-33,86%	-34,40%	-52,44%	-100,00%
Nedokončený DHM	12	12	12	0	1 013	0,00%	0,00%	-100,00%	100,00%
Poskytnuté zálohy na DHM	0	0	0	998	0	0,00%	0,00%	100,00%	200,00%
<b>Oběžná aktiva</b>	<b>158 473</b>	<b>148 944</b>	<b>139 745</b>	<b>142 502</b>	<b>152 387</b>	<b>-6,01%</b>	<b>-6,18%</b>	<b>1,97%</b>	<b>6,94%</b>
<i>Zásoby</i>	85 187	82 028	64 275	77 608	89 200	-3,71%	-21,64%	20,74%	14,94%
Materiál	62 792	53 153	42 584	51 672	60 350	-15,35%	-19,88%	21,34%	16,79%
Nedokončená výroba a polotovary	14 119	14 755	9 865	16 152	18 456	4,50%	-33,14%	63,73%	14,26%
Výrobky	8 276	14 120	11 826	9 784	10 394	70,61%	-16,25%	-17,27%	6,23%
<i>Dlouhodobé pohledávky</i>	30	30	30	30	30	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%
Dlouhodobé poskytnuté zálohy	30	30	30	30	30	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%
<i>Krátkodobé pohledávky</i>	39 917	38 798	29 027	32 632	37 087	-2,80%	-25,18%	12,42%	13,65%
Pohledávky z obchodních vztahů	37 687	25 088	25 723	32 002	35 924	-33,43%	2,53%	24,41%	12,26%
Pohledávky za společníky	1 632	676	-2	0	1	-58,58%	-100,30%	-100,00%	100,00%
Daňové pohledávky	0	12 143	2 968	187	0	100,00%	-75,56%	-93,70%	-100,00%
Krátkodobé poskytnuté zálohy	555	837	309	402	718	50,81%	-63,08%	30,10%	78,61%
Jiné pohledávky	43	54	29	41	400	25,58%	-46,30%	41,38%	875,61%
<i>Krátkodobý finanční</i>	33 339	28 088	46 413	32 232	26 070	-15,75%	65,24%	-30,55%	-19,12%
Peníze	4	56	87	57	49	1300,00%	55,36%	-34,48%	-14,04%
Bankovní účty	33 335	28 032	46 326	32 175	26 021	-15,91%	65,26%	-30,55%	-19,13%
<b>Časové rozlišení aktiv</b>	<b>1 201</b>	<b>373</b>	<b>358</b>	<b>380</b>	<b>326</b>	<b>-68,94%</b>	<b>-4,02%</b>	<b>6,15%</b>	<b>-14,21%</b>

Ve vývoji aktiv si můžeme všimnout mírně klesající tendence do roku 2009 včetně způsobené zejména stárnutím dlouhodobého majetku a snižováním položek zásob. Od roku 2010 hodnoty zásob rostou a i přes stárnutí dlouhodobého majetku se hodnoty aktiv pomalu zvyšují. Růst hodnoty zásob je vyvolán zejména nárůstem jednotkových cen vstupů. Ohledně stárnutí máme na mysli stavby a samostatné movité věci a soubory samostatných movitých věcí. U druhé zmiňované složky dlouhodobého majetku stárnutí nemusí být na první pohled zřejmé, výše samostatných movitých věcí kolísá, což je způsobeno pořizováním nových výrobních zařízení. Snižování zásob můžeme přisoudit snížené poptávce odběratelů společnosti. To bylo pravděpodobně způsobeno hospodářskou recesí, která vyvolala snížení poptávky konečných spotřebitelů.

Tabulka 6 hodnoty pasiv včetně vývojových tendencí (vlastní zdroj)

(v tis. Kč)	Hodnoty pasiv v jednotlivých letech					Meziroční procentuální změny			
	2007	2008	2009	2010	2011	07/08	08/09	09/10	10/11
<b>PASIVA CELKEM</b>	<b>268 343</b>	<b>259 110</b>	<b>243 216</b>	<b>245 700</b>	<b>246 977</b>	<b>-3,44%</b>	<b>-6,13%</b>	<b>1,02%</b>	<b>0,52%</b>
<b>Vlastní kapitál</b>	<b>219 334</b>	<b>224 475</b>	<b>206 540</b>	<b>197 699</b>	<b>200 539</b>	<b>2,34%</b>	<b>-7,99%</b>	<b>-4,28%</b>	<b>1,44%</b>
Základní kapitál	1 800	1 800	1 800	3 352	3 352	0,00%	0,00%	86,22%	0,00%
Kapitálové fondy	1 553	1 555	1 555	0	0	0,13%	0,00%	-100,00%	0,00%
Rezervní fondy, ostatní fondy ze zisku	207	135	90	169	405	-34,78%	-33,33%	87,78%	139,64%
Zákonný rezervní fond	180	180	180	183	335	0,00%	0,00%	1,67%	83,06%
Statutární a ostatní fondy	27	-45	-90	-14	70	-266,67%	100,00%	-84,44%	-600,00%
Výsledek hospodaření minulých let	155 146	192 480	194 891	188 271	187 955	24,06%	1,25%	-3,40%	-0,17%
Výsledek hospodaření BO	60 628	28 505	8 204	5 907	8 827	-52,98%	-71,22%	-28,00%	49,43%
<b>Cizí zdroje</b>	<b>47 851</b>	<b>34 532</b>	<b>36 552</b>	<b>47 872</b>	<b>46 277</b>	<b>-27,83%</b>	<b>5,85%</b>	<b>30,97%</b>	<b>-3,33%</b>
<b>Rezervy</b>	<b>16 785</b>	<b>13 800</b>	<b>11 311</b>	<b>12 069</b>	<b>12 271</b>	<b>-17,78%</b>	<b>-18,04%</b>	<b>6,70%</b>	<b>1,67%</b>
Rezervy podle zvláštních právních předpisů	12 074	13 046	10 557	12 065	11 812	8,05%	-19,08%	14,28%	-2,10%
Rezervy na daň z příjmů	3 957	0	0	0	9	-100,00%	0,00%	0,00%	100,00%
Ostatní rezervy	754	754	754	4	450	0,00%	0,00%	-99,47%	11150,00%
<b>Dlouhodobé závazky</b>	<b>5 157</b>	<b>3 501</b>	<b>3 448</b>	<b>3 891</b>	<b>2 091</b>	<b>-32,11%</b>	<b>-1,51%</b>	<b>12,85%</b>	<b>-46,26%</b>
Jiné závazky	187	193	192	191	192	3,21%	-0,52%	-0,52%	0,52%
Odložený daňový závazek	4 970	3 308	3 256	3 700	1 899	-33,44%	-1,57%	13,64%	-48,68%
<b>Krátkodobé závazky</b>	<b>25 909</b>	<b>17 231</b>	<b>21 793</b>	<b>31 912</b>	<b>31 915</b>	<b>-33,49%</b>	<b>26,48%</b>	<b>46,43%</b>	<b>0,01%</b>
Závazky z obchodní vztahů	19 920	7 987	7 937	12 786	14 576	-59,90%	-0,63%	61,09%	14,00%
Závazky ke společníkům	576	4 709	9 488	14 437	12 246	717,53%	101,49%	52,16%	-15,18%
Závazky k zaměstnancům	1 914	2 151	2 018	2 629	2 966	12,38%	-6,18%	30,28%	12,82%
Závazky ze sociálního zabezpečení a zdravotního pojištění	1 143	1 205	1 106	1 497	1 727	5,42%	-8,22%	35,35%	15,36%
Krátkodobé přijaté zálohy	0	0	22	180	0	0,00%	100,00%	718,18%	-100,00%
Daňové závazky a dotace	395	0	0	0	0	-100,00%	0,00%	0,00%	0,00%
Dohadné účty pasivní	1 961	1 179	1 222	383	400	-39,88%	3,65%	-68,66%	4,44%
<b>Časové rozlišení</b>	<b>1 158</b>	<b>103</b>	<b>124</b>	<b>129</b>	<b>161</b>	<b>-91,11%</b>	<b>20,39%</b>	<b>4,03%</b>	<b>24,81%</b>

U vývoje finanční struktury vidíme od roku 2008 snižování vlastního kapitálu způsobené poklesem hospodářského výsledku v běžném období. Toto snižování je opět způsobeno útlumem výroby v důsledku snížené poptávky odběratelů, což potvrdí jak pokles tržeb, tak snížení nákladů na výrobu.

V posledním sledovaném roce opětovně vzrostl hospodářský výsledek a hodnota vlastního kapitálu opět roste. Tato skutečnost je potvrzením signálů zvyšování hospodářské činnosti účetní jednotky v návaznosti na zvyšování poptávky na automobilovém trhu.

U cizích zdrojů sledujeme až do roku 2009 pokles vyvolaný především snižováním rezerv. Důležité v tomto ohledu je, že kromě roku 2007 nebyla vytvořena rezerva na daň z příjmů. Dále v tomto období klesaly jak dlouhodobé tak krátkodobé závazky. V roce 2010 zaznamenáváme u všech výše zmíněných položek nárůst společně s růstem tržeb a výrobních



nákladů to znamená oživení poptávky na trhu, které se pozitivně promítá do činnosti podniku. Zajímavé je zmínit vývoj položky závazky ke společníkům, který se liší od všech ostatních položek pasiv a v průběhu sledovaných let neustále roste. Mírný pokles cizích zdrojů je způsoben poklesem dlouhodobých závazků respektive snížením odloženého daňového závazku.

### Analýza tokových ukazatelů

Tabulka 7 hodnoty výnosů a nákladů včetně jejich struktury (vlastní zdroj)

(v tis. Kč)	Hodnoty výnosů a nákladů					Struktura položek výnosů a nákladů				
	2007	2008	2009	2010	2011	2007	2008	2009	2010	2011
<b>Výkony</b>	351 011	223 276	179 040	224 290	269 791	98,97%	97,41%	97,94%	98,28%	98,29%
Tržby za prodej vlastních výrobků a služeb	350 536	214 141	177 980	215 548	261 048	98,84%	93,43%	97,36%	94,45%	95,10%
Změna stavu zásob vlastní činnosti	475	9 135	1 060	8 742	8 743	0,13%	3,99%	0,58%	3,83%	3,19%
Tržby z prodeje DM a materiálu	114	2 601	36	270	399	0,03%	1,13%	0,02%	0,12%	0,15%
Tržby z prodeje DM	1	2 593	1	0	38	0,00%	1,13%	0,00%	0,00%	0,01%
Tržby z prodeje materiálu	113	8	35	270	361	0,03%	0,00%	0,02%	0,12%	0,13%
Ostatní provozní výnosy	489	270	179	730	485	0,14%	0,12%	0,10%	0,32%	0,18%
Výnosové úroky	273	93	40	112	144	0,08%	0,04%	0,02%	0,05%	0,05%
Ostatní finanční výnosy	2 762	2 966	3 514	2 809	3 675	0,78%	1,29%	1,92%	1,23%	1,34%
<b>Výnosy celkem</b>	<b>354 649</b>	<b>229 206</b>	<b>182 809</b>	<b>228 211</b>	<b>274 494</b>	<b>100,00%</b>	<b>100,00%</b>	<b>100,00%</b>	<b>100,00%</b>	<b>100,00%</b>
<b>Výkonová spotřeba</b>	<b>192 935</b>	<b>128 307</b>	<b>106 380</b>	<b>151 025</b>	<b>182 704</b>	<b>65,62%</b>	<b>60,76%</b>	<b>60,93%</b>	<b>67,94%</b>	<b>68,77%</b>
Spotřeba materiálu a energie	176 207	116 288	98 663	142 294	174 074	59,93%	55,07%	56,51%	64,01%	65,52%
Služby	16 728	12 019	7 717	8 731	8 630	5,69%	5,69%	4,42%	3,93%	3,25%
Osobní náklady	41 285	42 015	42 291	45 055	52 348	14,04%	19,90%	24,22%	20,27%	19,70%
Mzdové náklady	30 314	29 701	31 206	32 641	37 939	10,31%	14,07%	17,87%	14,68%	14,28%
Náklady na sociální zabezpečení a zdravotní pojištění	10 427	10 595	10 009	11 063	12 834	3,55%	5,02%	5,73%	4,98%	4,83%
Sociální náklady	544	1 719	1 076	1 351	1 575	0,19%	0,81%	0,62%	0,61%	0,59%
Daně a poplatky	138	114	93	163	81	0,05%	0,05%	0,05%	0,07%	0,03%
Odpisy DHM a DNM	11 065	11 684	9 808	9 884	11 789	3,76%	5,53%	5,62%	4,45%	4,44%
Zůstatková cena prodaného DM a materiálu	88	1 869	40	250	378	0,03%	0,89%	0,02%	0,11%	0,14%
Zůstatková cena prodaného DM	2	1 846	0	0	0	0,00%	0,87%	0,00%	0,00%	0,00%
Prodaný materiál	86	23	40	250	378	0,03%	0,01%	0,02%	0,11%	0,14%
Změna stavu rezerv a opravných položek v provozní	1 865	4 294	-676	-2 527	7 732	0,63%	2,03%	-0,39%	-1,14%	2,91%
Ostatní provozní náklady	11 567	7 817	9 191	5 688	7 183	3,93%	3,70%	5,26%	2,56%	2,70%
Nákladové úroky	348	209	147	119	112	0,12%	0,10%	0,08%	0,05%	0,04%
Ostatní finanční náklady	11 089	11 972	7 217	9 700	5 799	3,77%	5,67%	4,13%	4,36%	2,18%
Daň z příjmu za běžnou činnost	23 641	2 883	114	2 947	-2 459	8,04%	1,37%	0,07%	1,33%	-0,93%
Splatná	22 568	0	166	2 503	-658	7,68%	0,00%	0,10%	1,13%	-0,25%
Odložená	1 073	-1 662	-52	444	-1 801	0,36%	-0,79%	-0,03%	0,20%	-0,68%
Rezerva na daň z příjmů a doplatky daně	0	4 545	0	0	0	0,00%	2,15%	0,00%	0,00%	0,00%
<b>Náklady celkem</b>	<b>294 021</b>	<b>211 164</b>	<b>174 605</b>	<b>222 304</b>	<b>265 667</b>	<b>100,00%</b>	<b>100,00%</b>	<b>100,00%</b>	<b>100,00%</b>	<b>100,00%</b>

Z analýzy výnosů a nákladů je na první pohled vidět, co je hlavní činností podniku, neboť tržby za prodej vlastních výrobků a služeb tvoří téměř 100 % výnosů a výkonová spotřeba je nejpodstatnější položkou nákladů. Dalšími významnými položkami nákladů jsou osobní náklady, odpisy, ostatní provozní a ostatní finanční náklady.

Co se týká vývoje položek výnosů a nákladů, můžeme říct, že jejich hodnoty klesají do roku 2009, následuje mírné oživení ekonomiky, které se v roce 2010 projeví zvýšením



hodnot. Negativně lze hodnotit podstatně vyšší zvýšení výkonové spotřeby oproti výkonům, protože se jedná o hlavní činnost podniku a klíčem k úspěchu v této činnosti je minimalizace nákladů. Tento nárůst je způsobený zvýšením cen vstupů zejména mědi, cínu a křemíku. Ostatní nákladové a výnosové položky zůstávají v průběhu sledovaných let přibližně na stejné úrovni. Výjimkou jsou osobní náklady, tržby z prodeje dlouhodobého majetku a zůstatková cena prodaného majetku. Osobní náklady se zvyšují jednak kvůli příspěvkům na stravné a nápoje a jednak kvůli mírnému nárůstu mezd; důvodem k růstu od roku 2010 je pomalé nabírání nových zaměstnanců. Ostatní provozní náklady vykazují klesající tendenci.

Tabulka 8 hodnoty výnosů a nákladů včetně vývojových tendencí (vlastní zdroj)

(v tis. Kč)	Hodnoty výnosů a nákladů					Meziroční procentuální změny			
	2007	2008	2009	2010	2011	07/08	08/09	09/10	10/11
Výkony	351 011	223 277	179 040	224 290	269 791	-36,39%	-19,81%	25,27%	20,29%
Tržby za prodej vlastních výrobků a služeb	350 536	214 141	177 980	215 548	261 048	-38,91%	-16,89%	21,11%	21,11%
Změna stavu zásob vlastní činnosti	475	9 135	1 060	8 742	8 743	1823,23%	-88,40%	724,72%	0,01%
Výkonová spotřeba	192 935	128 307	106 380	151 025	182 704	-33,50%	-17,09%	41,97%	20,98%
Spotřeba materiálu a energie	176 207	116 288	98 663	142 294	174 074	-34,00%	-15,16%	44,22%	22,33%
Služby	16 728	12 019	7 717	8 731	8 630	-28,15%	-35,80%	13,14%	-1,16%
<b>Přidaná hodnota</b>	<b>158 076</b>	<b>94 969</b>	<b>72 660</b>	<b>73 265</b>	<b>87 087</b>	<b>-39,92%</b>	<b>-23,49%</b>	<b>0,83%</b>	<b>18,87%</b>
Osobní náklady	41 285	42 014	42 291	45 055	52 348	1,77%	0,66%	6,54%	16,19%
Mzdové náklady	30 314	29 701	31 206	32 641	37 939	-2,02%	5,07%	4,60%	16,23%
Náklady na sociální zabezpečení a zdravotní pojištění	10 427	10 595	10 009	11 063	12 834	1,61%	-5,53%	10,53%	16,01%
Sociální náklady	544	1 719	1 076	1 351	1 575	215,93%	-37,39%	25,56%	16,58%
Daně a poplatky	138	114	93	163	81	-17,39%	-18,42%	75,27%	-50,31%
Odpisy DHM a DNM	11 065	11 684	9 808	9 884	11 789	5,59%	-16,06%	0,77%	19,27%
Tržby z prodeje DM a materiálu	114	2 601	36	270	399	2181,29%	-98,62%	650,00%	47,78%
Tržby z prodeje DM	1	2 593	1	0	38	259166,67%	-99,96%	-100,00%	100,00%
Tržby z prodeje materiálu	113	8	35	270	361	-92,92%	337,50%	671,43%	33,70%
Zůstatková cena prodaného DM a materiálu	88	1 869	40	250	378	2024,24%	-97,86%	525,00%	51,20%
Zůstatková cena prodaného DM	2	1 846	0	0	0	92200,00%	-100,00%	0,00%	100,00%
Prodaný materiál	86	23	40	250	378	-72,87%	71,43%	525,00%	51,20%
Změna stavu rezerv a opravných položek v provozní	1 865	4 294	-676	-2 527	7 732	130,24%	-115,74%	273,82%	-405,98%
Ostatní provozní výnosy	489	270	179	730	485	-44,79%	-33,70%	307,82%	-33,56%
Ostatní provozní náklady	11 567	7 817	9 191	5 688	7 183	-32,42%	17,58%	-38,11%	26,28%
<b>Provozní výsledek hospodaření</b>	<b>92 671</b>	<b>30 048</b>	<b>12 128</b>	<b>15 752</b>	<b>8 460</b>	<b>-67,58%</b>	<b>-59,64%</b>	<b>29,88%</b>	<b>-46,29%</b>
Výnosové úroky	273	93	40	112	144	-66,06%	-56,83%	180,00%	28,57%
Nákladové úroky	348	209	147	119	112	-39,85%	-29,78%	-19,05%	-5,88%
Ostatní finanční výnosy	2 762	2 966	3 514	2 809	3 675	7,39%	18,48%	-20,06%	30,83%
Ostatní finanční náklady	11 089	11 972	7 217	9 700	5 799	7,96%	-39,72%	34,40%	-40,22%
<b>Finanční výsledek hospodaření</b>	<b>-8 402</b>	<b>-9 123</b>	<b>-3 810</b>	<b>-6 898</b>	<b>-2 092</b>	<b>8,58%</b>	<b>-58,24%</b>	<b>81,05%</b>	<b>-69,67%</b>
Daň z příjmu za běžnou činnost	23 641	2 883	114	2 947	-2 459	-87,81%	-96,05%	2485,09%	-183,44%
Splatná	22 568	0	166	2 503	-658	-100,00%	100,00%	1407,83%	-126,29%
Odložená	1 073	-1 662	-52	444	-1 801	-254,89%	-96,87%	-953,85%	-505,63%
Rezerva na daň z příjmů a doplatky daně	0	4 545	0	0	0	100,00%	-100,00%	0,00%	100,00%
<b>VH za běžnou činnost</b>	<b>60 628</b>	<b>18 042</b>	<b>8 204</b>	<b>5 907</b>	<b>8 827</b>	<b>-70,24%</b>	<b>-54,53%</b>	<b>-28,00%</b>	<b>49,43%</b>
<b>VH za účetní období</b>	<b>60 628</b>	<b>18 042</b>	<b>8 204</b>	<b>5 907</b>	<b>8 827</b>	<b>-70,24%</b>	<b>-54,53%</b>	<b>-28,00%</b>	<b>49,43%</b>
<b>VH před zdaněním</b>	<b>84 269</b>	<b>20 925</b>	<b>8 318</b>	<b>8 854</b>	<b>6 368</b>	<b>-75,17%</b>	<b>-60,25%</b>	<b>6,44%</b>	<b>-28,08%</b>

U provozního výsledku hospodaření opět pozorujeme pokles do roku 2009. Nárůst tržeb v roce 2010 způsobil i zvýšení provozního zisku. Přes toto zvýšení má výsledek hospodaření za běžnou činnost respektive za účetní období (firma neviduje žádné mimořádné položky) nadále klesající charakter. Především v roce 2010 tuto skutečnost způsobuje negativní výsledek hospodaření z finanční činnosti. Tato oblast je záporná především díky vysokým ostatním finančním nákladům, kam firma účtuje například kurzové ztráty, které v roce 2010 tvoří polovinu této položky. Přestože došlo k oživení hospodářské činnosti AEV vykazuje nižší provozní výsledek hospodaření. Důvodem proto jsou zvyšující se osobní náklady.

Tabulka 9 vývoj výsledku hospodaření v letech 2007 – 2011 (vlastní zdroj)

v tis. Kč	2007	2008	2009	2010	2011
Provozní výsledek hospodaření	92 671	30 048	12 128	15 752	8 460
Finanční výsledek hospodaření	-8 402	-9 123	-3 810	-6 898	-2 092
Výsledek hospodaření za účetní období	60 628	18 042	8 204	5 907	8 827
Výsledek hospodaření před zdaněním	84 269	20 925	8 318	8 854	6 368
Výsledek hospodaření před úroky a zdaněním	84 617	21 135	8 465	8 973	6 480

Výsledek hospodaření před zdaněním a před zdaněním a úroky kopírují vývoj hospodářského výsledku za běžnou činnost. Toto platí kromě posledního sledovaného roku, kde výsledek hospodaření před zdaněním má nižší hodnotu než výsledek hospodaření za účetní období. Tuto méně obvyklou skutečnost může vysvětlit tak, že firma v průběhu roku zaplatila v úhrnu vyšší zálohy na daň z příjmů, než byla její skutečná daňová povinnost. Můžeme si všimnout klesajícího vlivu daně s tím, jak klesá hospodářský výsledek před zdaněním. Vliv nákladových úroků je minimální.

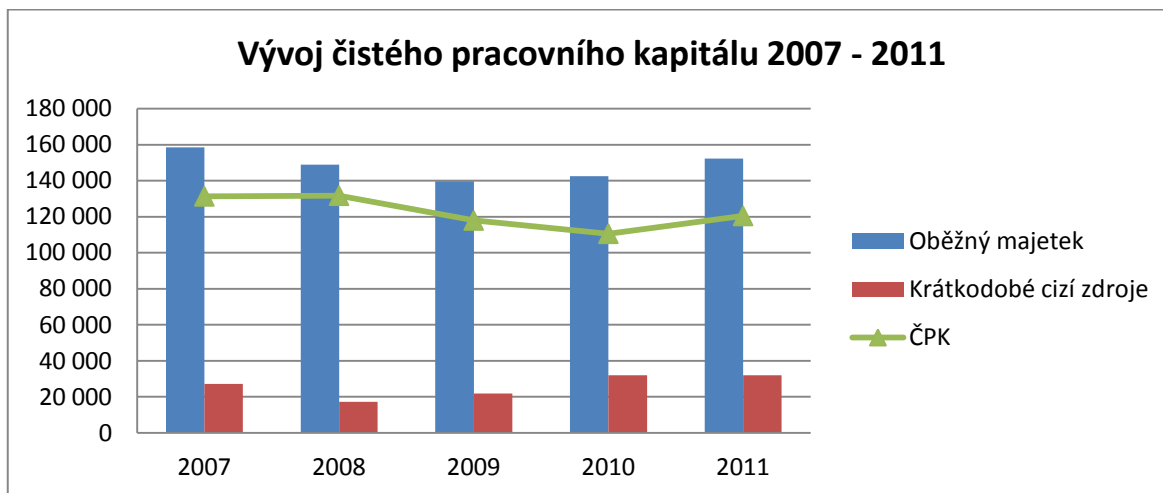
### Analýza rozdílových ukazatelů

Tabulka 10 vývoj čistého pracovního kapitálu (vlastní zdroj)

v tis. Kč	2007	2008	2009	2010	2011
Oběžný majetek	158 443	148 914	139 715	142 472	152 357
Krátkodobé cizí zdroje	27 125	17 231	21 793	31 912	31 915
ČPK	131 318	131 683	117 922	110 560	120 442

Hodnota čistého pracovního kapitálu do roku 2011 postupně klesá, což chápeme jako negativní jev. Je způsobený klesající tendencí oběžného majetku od roku 2008 a nárůstem cizích zdrojů. Na druhou stranu je nutné dodat, že výše ČPK, byť v průběhu let klesá, je

naprosto dostačující pro hladký průběh provozní činnosti. V posledním roce je nárůst hodnoty ČPK způsoben zejména zvýšením cen materiálových vstupů. To, že má firma dostatek kapitálu na financování závazků z provozní činnosti, dokazují i ukazatele likvidity.



Obrázek 7 vývoj čistého pracovního kapitálu společnosti AEV (vlastní zdroj)

## Analýza poměrových ukazatelů

### Rentabilita

Tabulka 11 vývoj ukazatelů rentability společnosti AEV (vlastní zdroj)

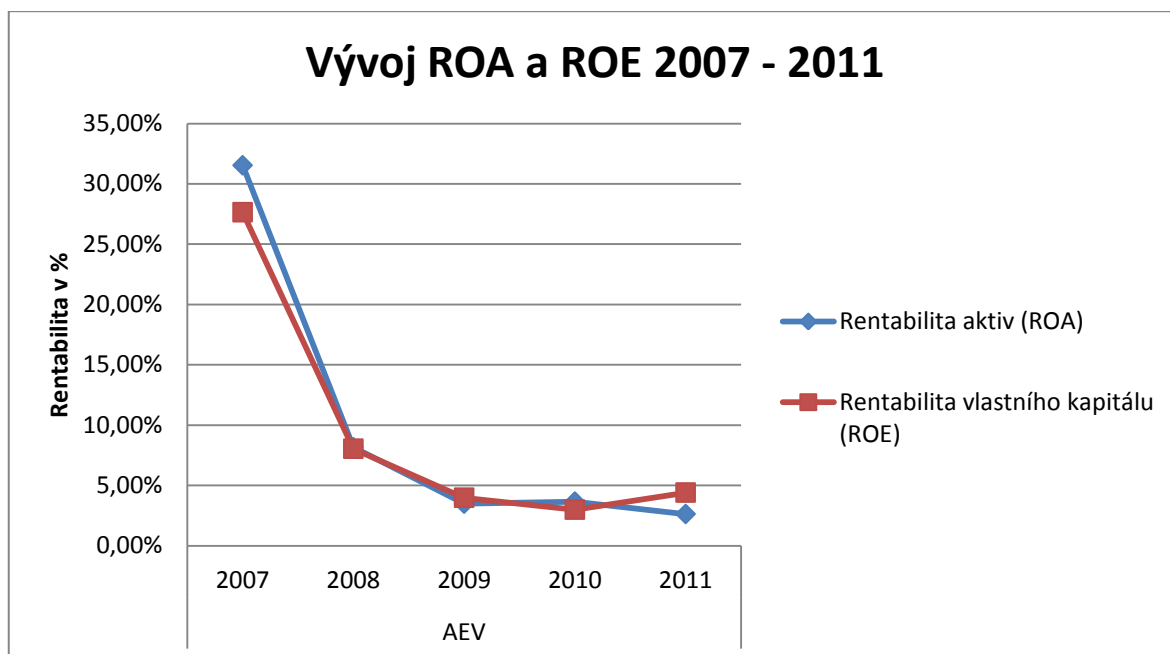
Ukazatelé rentability	2007	2008	2009	2010	2011
Rentabilita tržeb (ROS)	17,30%	8,43%	4,61%	2,74%	3,38%
Rentabilita aktiv (ROA)	31,53%	8,16%	3,48%	3,65%	2,62%
Rentabilita vlastního kapitálu (ROE)	27,64%	8,04%	3,97%	2,99%	4,40%
Rentabilita ČPK	46,16%	13,70%	6,96%	5,34%	7,33%

Obecně pro všechny ukazatele rentability platí klesající trend až do posledního sledovaného roku. Tento negativní jev je způsoben poklesem zisku, neboť rentabilitu počítáme jako zlomek, kde v čitateli je určitá forma zisku, a pokud se číselník snižuje rychleji než jmenovatel, dochází nutně k poklesu hodnoty. Za snižující se zisk a tedy ukazatele rentability může obecně špatná ekonomická situace a snižování poptávky koncových spotřebitelů. Už rok 2010 signalizoval oživení zvýšením tržeb, v roce 2011 se to oživení projeví i nárůstem zisku, což má pozitivní vliv na ukazatele rentability, které opět začínají růst.

Rentabilita tržeb nám říká, s jakou efektivitou dokáže podnik z tržeb tvořit zisk. V porovnání s odvětvím je společnost AEV úspěšnější až do roku 2010.

Rentabilita aktiv ukazuje schopnost podniku zhodnotit vložený kapitál. Při výpočtu používáme zisk před úroky a zdaněním. Pozitivně můžeme hodnotit růst tohoto ukazatele v roce 2010, ukazuje to obrát ve vývoji ekonomiky a rozvoj činnosti podniku. Snížení v roce 2011 je způsobené nárůstem aktiv a poklesem hodnoty zisku před úroky a zdaněním. V porovnání s odvětvím je na tom společnost lépe pouze v prvních dvou letech.

Ukazatel rentabilita vlastního kapitálu můžeme použít jako kritérium při rozhodování, zda pokračovat v podnikatelské činnosti nebo investovat jinde. Onu alternativní investici mohou představovat cenné papíry nebo vklady v bankách. Pro rozhodnutí je nutné porovnat úrokovou míru alternativní investice a ukazatel ROE. Před samotným porovnáním je ale třeba uvědomit si, že výsledky firmy jsou výrazně ovlivněny špatnou ekonomickou situací. Je proto dobré porovnávat zhodnocení u alternativní investice s výsledky, kterých firma dosáhla v „normálních“ podmínkách. Výši ROE v roce 2007 můžeme považovat za dostatečný důkaz toho, že investovat do podnikání společnosti je výhodnější než jiné finanční produkty na trhu. Hodnota ROE z roku 2011 také ukazuje, že společnost zhodnocuje vlastní kapitál společníků více než je schopna většina finančních institucí nabídnout. Společnost je v porovnání s ostatními podniky v odvětví úspěšnější pouze v prvním roce.



Obrázek 8 vývoj rentability aktiv a vlastního kapitálu ve společnosti AEV (vlastní zdroj)

Téměř shodný vývoj ukazatelů ROA a ROE naznačený ve výše uvedeném grafu ukazuje na to, že vlastní kapitál tvoří hlavní zdroj financování podnikových aktivit.

## Likvidita

Tabulka 12 vývoj ukazatelů likvidity ve společnosti AEV (vlastní zdroj)

Ukazatele likvidity	2007	2008	2009	2010	2011
Běžná likvidita	5,8	8,6	6,4	4,5	4,8
Pohotová likvidita	2,7	3,9	3,5	2,0	2,0
Hotovostní likvidita	1,2	1,6	2,1	1,0	0,8
Likvidita z provozního CF	1,4	2,2	2,1	0,3	0,4
ČPK/OA	82,9%	88,4%	84,4%	77,6%	79,1%

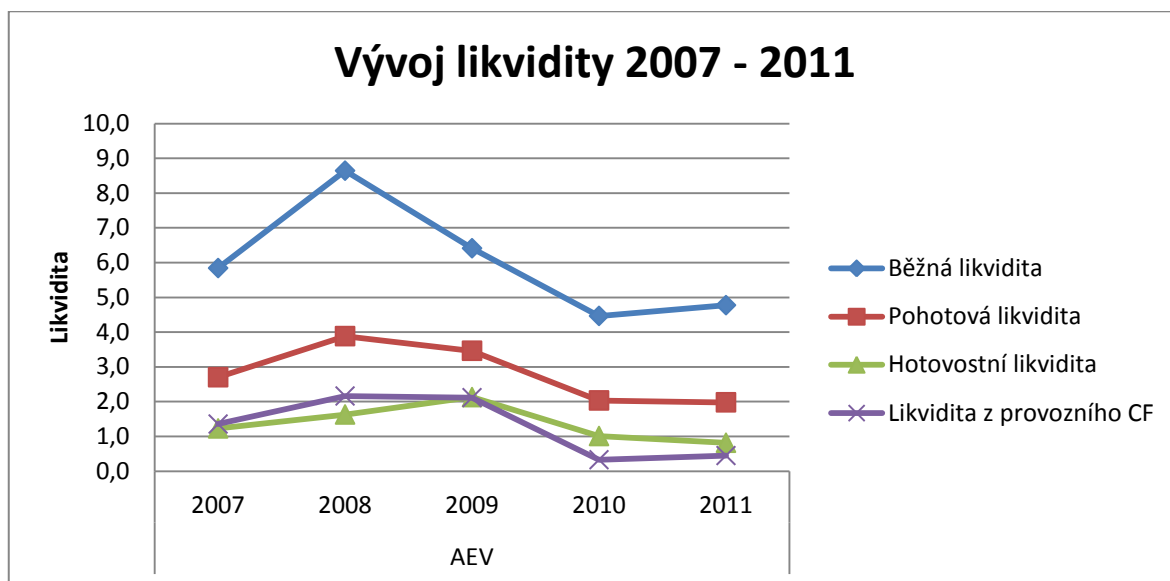
Ukazatel běžné likvidity nám říká, kolikrát jsme schopni splatit své závazky, pokud proměňíme všechny složky oběžných aktiv na peníze. Doporučené hodnoty tohoto ukazatele se pohybují v rozmezí 1,5 – 2,5. Z tabulky vidíme, že společnost tyto hodnoty několikanásobně překračuje. Obvyklé tyto hodnoty nejsou ani pro odvětví. Průměr firem v odvětví se pohybuje na spodní hranici výše uvedeného intervalu. Vysoké hodnoty tohoto ukazatele jsou způsobeny výší zásob (ta je způsobena specifiky výroby a nárůstek jednotkových cen), dlouhou dobou obratu této majetkové složky a vysoký objemem peněžních prostředků na běžném účtu. Hodnoty běžné likvidity ukazují na finanční stabilitu a bezpečnost firmy. Na druhou stranu by se firma měla zaměřit na to, zda pro firmu není výhodnější krátkodobě investovat volné peněžní prostředky.

Pohotová likvidita je opět vyšší než doporučené hodnoty (1 – 1,5) a odvětvový průměr, ačkoliv rozdíl není tak velký jako u předchozího ukazatele. Můžeme navíc pozorovat klesající tendenci. Bohužel je tento pokles způsobený z větší části zvýšením krátkodobých závazků.

Hotovostní likvidita opět překračuje doporučené hodnoty (0,2 – 0,5) a čísla obvyklá v odvětví. Pokles v roce 2010 je způsoben zvýšením krátkodobých závazků a snížen v posledním roce zase poklesem finančního majetku. Alternativou pro ukazatel hotovostní likvidity je likvidita počítaná z provozního cash flow. V tomto ukazateli nahradíme krátkodobý finanční majetek peněžními prostředky plynoucími pouze z provozní činnosti podniku. Největší rozdíly oproti předchozímu ukazateli nacházíme v roce 2008 a 2010, způsobené v prvním případě poklesem krátkodobých závazků, v druhém případě výrazným poklesem provozního cash flow.

Podíl čistého pracovního kapitálu na oběžných aktivech opět můžeme chápat jako doplňující ukazatel, jenž informuje o finanční stabilitě. Doporučené hodnoty jsou v rozmezí 30 –

50 %, společnost AEV je opět překročila. Příčinou jsou výše zmíněné zásoby a volně peněžní prostředky.



Obrázek 9 vývoj likvidity ve společnosti AEV (vlastní zdroj)

## Aktivita

Tabulka 13 vývoj ukazatelů aktivity ve společnosti AEV (vlastní zdroj)

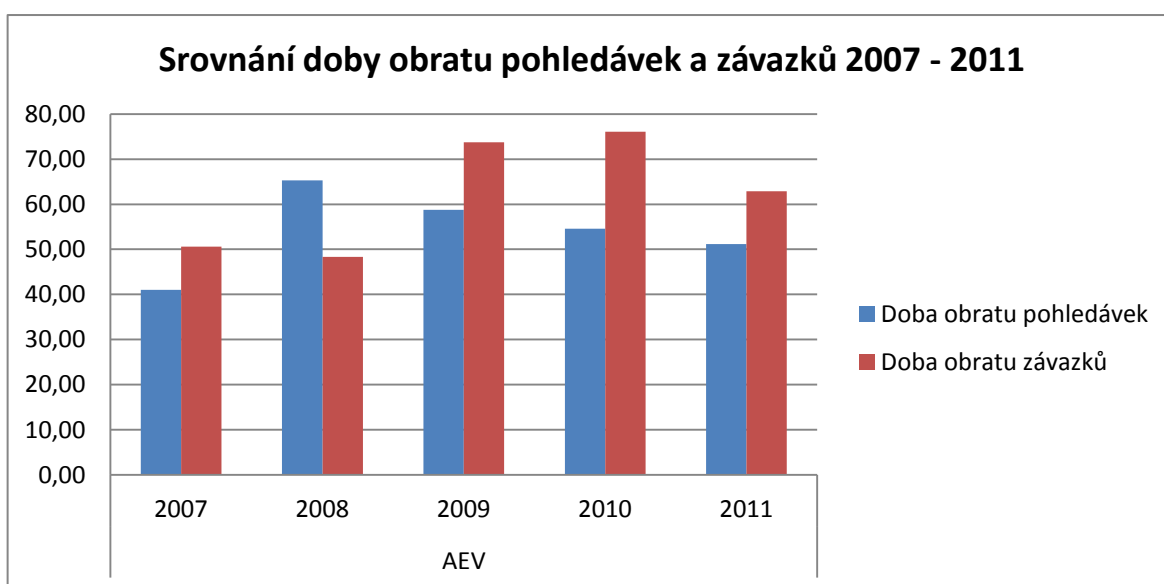
Ukazatelé aktivity	2007	2008	2009	2010	2011
Obrat aktiv	1,31	0,83	0,73	0,88	1,06
Doba obratu zásob	158,95	230,15	217,51	185,00	123,01
Obrat zásob	2,26	1,56	1,66	1,95	2,93
Doba obratu pohledávek	41,03	65,28	58,77	54,55	51,19
Obrat pohledávek	8,78	5,52	6,13	6,60	7,03
Doba obratu závazků	50,61	48,35	73,75	76,07	62,89
Obrat závazků	7,11	7,45	4,88	4,73	5,72

Obrat aktiv podniku ukazuje, jak efektivně využívá podnik svůj majetek. Optimální hodnota ukazatele závisí na příslušnosti k odvětví, avšak minimálně by měl podnik dosahovat hodnoty 1. V prvním a posledním roce se tuto podmínku daří naplňovat. Podnik tedy hospodaří se svým majetkem efektivně ve vztahu k tvorbě tržeb. V roce 2009 dosahuje funkce obratu aktiv svého dna a rok 2010 napovídá zlepšení stavu. Přesto podnik nedokáže vytvořit tolik tržeb, za pomoci stálých aktiv, které má k dispozici, kolik je v jeho potenciálu. V letech 2009 a 2010 signalizuje ukazatel neúměrnou majetkovou vybavenost. Ve srovnání s odvětvím dosahuje společnost slabších hodnot, avšak rozdíl mezi odvětvovým průměrem a podnikem není nijak velký.

Doba obratu zásob říká, jak dlouho trvá než z peněz, které vyinkasuje za prodej svých výrobků, nakoupí vstupy, vyrobí z nich finální produkty, tyto prodá a opět vyinkasuje tržby za prodej. V roce 2008 vidíme skokový nárůst ukazatele způsobený obecně špatnou ekonomickou situací, která vyvolala útlum činnosti nejprve u odběratelů, následně u společnosti samotné. Dále následuje jen pokles hodnoty ukazatele, což naznačuje zlepšení situace.

Obrat zásob je doplňkovým ukazatelem, který informuje o tom, kolikrát ve společnosti proběhne cyklus peníze – výroba – prodej – peníze. Podobně je tomu u obratu pohledávek a závazků.

Doba obratu pohledávek znamená počet dnů do zaplacení od realizace prodeje. Výhodný pro společnost je klesající vývoj ukazatele a také stejné nebo nižší hodnoty ve srovnání s dobou obratu závazků. Klesající tendence ukazatele je patrná od 2008 a je způsobena nárůstem tržeb. Vývoj ukazatele je do jisté míry ovlivněn snahou společnosti poskytnout odběratelům komfort delší doby splatnosti a ekonomickou silou odběratelů, kteří si mohou zvolit, kdy budou platit. Druhým důvodem je zpomalení ekonomiky, které u některých odběratelů způsobilo problémy se splácením. Ve srovnání s odvětvím má společnost kratší dobu obratu pohledávek. Rozhodující však je srovnání s dobou obratu závazků. Zde si můžeme všimnout, že ve všech sledovaných letech splňujeme podmínku zmíněnou v úvodu odstavce (doba obratu závazků je vyšší době obratu pohledávek). Výjimkou je pouze rok 2008, kdy je hodnota nižší, což je způsobeno poklesem krátkodobých závazků.



Obrázek 10 srovnání doby obratu pohledávek a závazků společnosti AEV



## Zadluženost

Tabulka 14 vývoj ukazatelů zadluženosti společnosti AEV (vlastní zdroj)

Ukazatelé zadluženosti	2007	2008	2009	2010	2011
Celková zadluženost	17,83%	13,33%	15,03%	19,48%	18,74%
Koeficient samofinancování	0,82	0,87	0,85	0,80	0,81
Míra zadluženosti	0,22	0,15	0,18	0,24	0,23
Krytí stálých aktiv dlouhodobými zdroji	2,22	2,20	2,15	2,08	2,15
Krytí stálých aktiv vlastními zdroji	2,02	2,04	2,00	1,92	2,13
Úrokové krytí	243,15	100,96	57,59	75,40	57,86
Multiplikátor jmění vlastníků	1,22	1,14	1,16	1,23	1,21
Doba splacení dluhů	0,84	0,56	0,55	3,40	2,38
Stupeň oddlužení	1,18	1,80	1,83	0,29	0,42

Celková zadluženost společnosti se dlouhodobě pohybuje pod doporučenými hodnotami (dle teorie 30 – 60 %). I ve srovnání s odvětvím, jehož zadluženost rovněž mírně roste, dosahuje společnost nižších hodnot ukazatele. Vyšším zadlužením může společnost zvýšit rentabilitu své činnosti. Nicméně ve sledovaných letech by zadlužení při útlumu činnosti a z toho vyplývajících menších tržbách příliš pozitivní efekt nepřineslo. Využitím vyššího objemu vlastního kapitálu si společnost zajistila finanční stabilitu a statut společnosti s minimálním rizikem. Tyto hodnoty jsou pozitivně vnímány obchodními partnery a budou hodnoceny pozitivně finančními institucemi, jestliže společnost o úvěr bude žádat.

Ukazatel míry zadluženosti potvrzuje finanční stabilitu společnosti a výrok o jejím nízkém zadlužení. V případě žádosti o úvěr je tento ukazatel jedním z kritérií banky při rozhodování o poskytnutí či neposkytnutí úvěru. Přestože má ukazatel rostoucí tendenci, pro banku nepředstavuje signál k označení společnosti za rizikovou. Důvod pro takovou reakci by vyvolala rostoucí tendence ukazatele blížící se nebo převyšující hodnotu 1.

Ukazatel krytí stálých aktiv dlouhodobými zdroji ukazuje na překapitalizovanost podniku. Vysoké hodnoty ukazují skutečnost, že firma velkou část svých krátkodobých aktiv financuje dlouhodobými zdroji, a to z větší části vlastními zdroji. To potvrzuje jednak poměr cizích zdrojů a vlastního kapitálu z rozvahy a výše ČPK, a jednak minimální rozdíl mezi tímto ukazatelem a ukazatelem krytí stálých aktiv vlastními zdroji. Oba zmíněné ukazatele jsou dokladem vysoké finanční stability podniku. Můžeme si také všimnout souvislosti mezi ukazatelem krytí stálých aktiv vlastními zdroji a čistým pracovním kapitálem. První ukazatel signalizuje financování větší části oběžného majetku vlastními zdroji, a tedy vznik čistého pracovního kapitálu. S tím, jak hodnoty krytí stálých aktiv vlastními zdroji klesají,



by měly klesat i hodnoty ČPK. K tomuto jevu skutečně dochází, dokládá to výše uvedená tabulka vývoje ČPK.

Úrokové krytí udává, kolikrát je podnik schopen zaplatit závazky svým věřitelům. Jako optimální hodnota se udává alespoň 5. Vysoké hodnoty ukazatele má na svědomí nízké zadlužení firmy a vysoká ziskovost. Výrazný pokles je způsoben snižováním zisku společnosti.

Multiplikátor jmění vlastníků říká, kolikrát je vložený kapitál zhodnocený použitím cizích zdrojů ve firmě. Díky tomu, že ve sledovaných letech ukazatel vždy přesáhl hodnotu 1, můžeme říct, že cizí zdroje mají pozitivní vliv na rentabilitu vlastního kapitálu.

U doby splácení dluhů (počítané z cash flow) můžeme kladně hodnotit klesající charakter v prvních letech. Doba, za kterou je podnik schopen splatit své dluhy, je dokonce kratší než 1 rok. Skokové zvýšení v roce 2010 je způsobeno výrazným snížením cash flow. Přesto je tato hodnota stále v intervalu optimálních hodnot (3 – 5 let).

Stupeň oddlužení je doplňkovým ukazatelem k době splácení dluhů. Pozitivní v případě společnosti je rostoucí trend v prvních 3 letech. Vinou sníženého cash flow následuje propad, avšak i přes něj se společnost stále dokáže udržet v optimálních hodnotách (20 – 30 %).

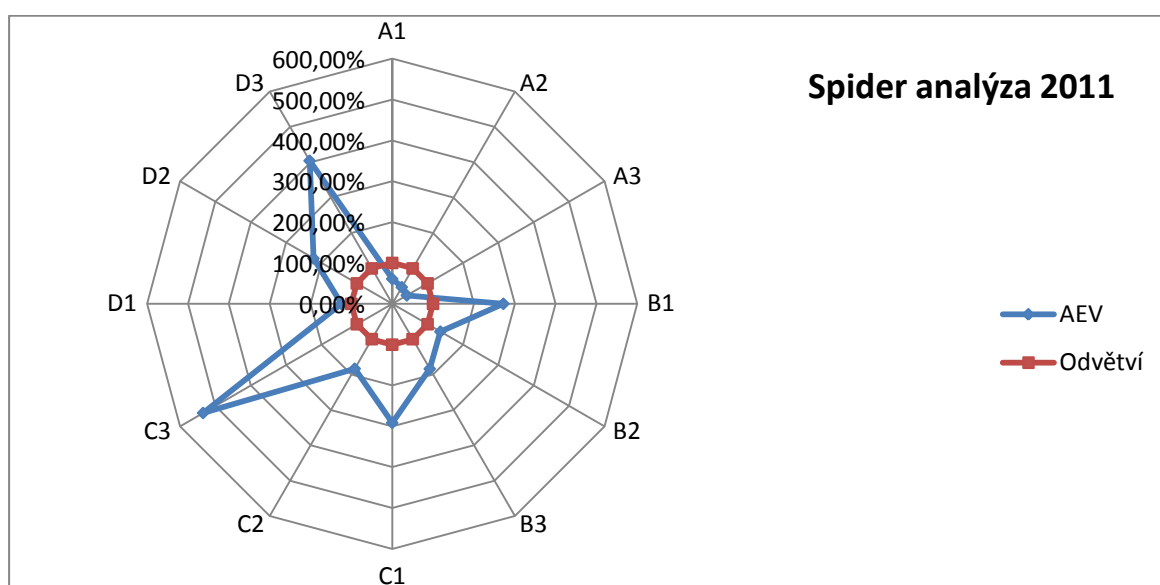
Koeficient samofinancování opět dokazuje finanční stabilitu, neboť v průběhu sledovaných let jsou aktiva vždy alespoň z 80 % financována z vlastního kapitálu.

### Spider analýza

Tabulka 15 spider analýza společnosti AEV v roce 2011 (vlastní zdroj)

Spider analýza 2011		AEV	Odvětví
A1	ROS	3,38%	5,54%
A2	ROA	2,62%	5,58%
A3	ROE	4,40%	10,65%
B1	Běžná likvidita	4,77	1,75
B2	Pohotová likvidita	1,98	1,45
B3	ČPK/OA	0,79	0,43
C1	Celková zadluženost	18,74%	54,59%
C2	Koeficient samofinancování	0,81	0,44
C3	Míra zadluženosti	0,23	1,23
D1	Obrat aktiv	1,06	0,85
D2	Doba obratu pohledávek	51,19	113,85
D3	Doba obratu závazků	44,01	178,00

Spider analýza nabízí srovnání společnosti s odvětvovým průměrem ve 4 oblastech. Silnou stránkou podniku je oblast likvidity a zadluženosti a aktivity. Slabiny firma vykazuje v rentabilitě, jejíž hodnoty ale v minulých letech převyšovaly čísla dosažená v odvětví. Ukazatele aktivity můžeme chápat jako silnou stránku, protože obrat aktiv je vyšší než v odvětví a doba obratu pohledávek a závazků je kratší než v odvětví. Je pozitivní, že firma dokáže uhradit své závazky a získat své pohledávky dříve než většina firem v odvětví. Obrat aktiv je ve všech sledovaných letech silnou stránkou společnosti. Ukazatele zadluženosti signalizují velmi malé věřitelské riziko a stabilitu společnosti.



Obrázek 11 spider analýza společnosti AEV (vlastní zdroj)

Místa, kde přesahují modré špičky červený kruh, jenž symbolizuje průměrné hodnoty odvětví, ukazují, v čem je podnik nadprůměrný.

### Souhrnné ukazatele

Tabulka 16 vývoj indexu IN05 u společnosti AEV (vlastní zdroj)

INDEX IN05						
	Váha	2007	2008	2009	2010	2011
A/CZ	0,13	5,61	7,50	6,65	5,13	5,34
EBIT/Nákladové úroky	0,04	243,15	100,96	57,59	75,40	57,86
EBIT/A	3,97	0,32	0,08	0,03	0,04	0,03
Výnosy/Aktiva	0,21	1,31	0,83	0,73	0,88	1,06
OA/Krátkodobé cizí zdroje	0,09	6,12	8,64	6,41	4,47	4,77
<b>IN05</b>		<b>12,53</b>	<b>6,29</b>	<b>4,04</b>	<b>4,41</b>	<b>3,76</b>

Index IN05 umožňuje ohodnotit podnik podle podmínek české ekonomiky na základě výše uvedených kritérií a vah k nim přiřazených. Výsledkem hodnocení je jedno číslo, které se porovná s tabulkovými hodnotami. Podle výsledků společnosti v jednotlivých letech můžeme říct, že společnost ve sledovaném období vždy tvoří hodnotu. Její výsledky jsou vždy vyšší než hraniční hodnota 1,6. Podnik se tedy těší dobrému finančnímu zdraví. Pokud by hodnota souhrnného indexu klesla pod 0,9, podnik by hodnotu „ničil“. Znamená to problémový podnik. V intervalu 0,9 – 1,6 jsou podniky v tzv. šedé zóně. Klesající tendence ve vývoji IN05 je způsobena snižováním zisku, respektive snižováním poptávky a následným útlumem činnosti, který vedl k vytvoření nižšího výsledku hospodaření. Zlepšující se trend od roku 2009 přerušil pokles hodnoty zisku před úroky a zdaněním.

Tabulka 17 vývoj indexu bonity u společnosti AEV (vlastní zdroj)

INDEX BONITY						
	Váha	2007	2008	2009	2010	2011
CF/CZ	1,5	0,77	1,08	1,26	0,22	0,31
A/CZ	0,08	5,61	7,50	6,65	5,13	5,34
EBIT/A	10	0,32	0,08	0,03	0,04	0,03
EBIT/Výnosy	5	0,24	0,10	0,05	0,04	0,03
Zásoby/Výnosy	0,3	0,24	0,38	0,36	0,36	0,34
Výnosy/A	0,1	1,31	0,83	0,73	0,88	1,06
<b>IB</b>		<b>6,17</b>	<b>3,72</b>	<b>3,19</b>	<b>1,51</b>	<b>1,48</b>

IB neboli index bonity ve své podstatě rozlišuje podniky bonitní a bankrotní. Bankrotní podniky dosahují hodnot indexu menších než 0. Společnost AEV v letech 2007 – 2009 včetně je hodnocena jako bonitní podnik s extrémně dobrou ekonomickou situací. V roce 2010 hodnocení kleslo o 2 stupně na bonitní podnik s dobrou ekonomickou situací. Za poklesem v prvních 3 letech stojí snižující se zisk. Propad v roce 2010 má na svědomí snížení cash flow. Výsledek z roku 2011 způsobil pokles rentability aktiv respektive hodnoty EBIT. Přesto výsledky obou indexů ukazují na dobré finanční zdraví podniku a kvalitní řízení v prozdní oblasti. Snižování hodnot obou indexů ve sledovaných letech je dána spíše obecnou ekonomickou situací, kterou firma nemohla ovlivnit. Po odeznění dopadů hospodářské recese můžeme očekávat zlepšení hodnot jednotlivých ukazatelů a posílení finančního zdraví.

## Rozklad ukazatele ROA

Pro pyramidový rozklad vybereme ukazatel ROA, neboť tento je vzhledem k přiděleným vahám v souhrnných indexech chápány jako nejdůležitější z pohledu celkového finančního zdraví podniku.

ROA			Vliv		
2,62%	2011	-			
3,65%	2010	+			
3,48%	2009	-			
8,16%	2008	-			
31,53%	2007				

EBT/A			Vliv			Nákladové úroky/A			Vliv		
2,58%	2011	-				0,05%	2011	+			
3,60%	2010	+				0,05%	2010	+			
3,42%	2009	-	+			0,06%	2009	+			
8,08%	2008	-				0,08%	2008	+			
31,40%	2007					0,13%	2007				

EAT/T			Vliv			T/A			Vliv			EAT/EBT			Vliv		
3,38%	2011	+				1,06	2011	+				138,61%	2011	+			
2,74%	2010	-				0,88	2010	+				66,72%	2010	-			
4,61%	2009	-	x			0,73	2009	-	:			98,63%	2009	+			
8,43%	2008	-				0,83	2008	-				86,22%	2008	+			
17,30%	2007					1,31	2007					71,95%	2007				

Přidaná hodnota/T			Vliv			Osobní N/T			Vliv			Odpisy/T			Vliv			Nákladové úroky/T			Vliv			(Jiné V - jiné N)/T			Vliv		
33,36%	2011	-				20,05%	2011	+			4,52%	2011	+			0,04%	2011	+				-5,37%	2011	+					
33,99%	2010	-				20,90%	2010	+			4,59%	2010	+			0,06%	2010	+				-5,71%	2010	+					
40,82%	2009	-	-			23,76%	2009	-	-		5,51%	2009	-	-		0,08%	2009	+	+			-6,86%	2009	+					
44,35%	2008	-				19,62%	2008	-			5,46%	2008	-			0,10%	2008	+				-10,75%	2008	+					
45,10%	2007					11,78%	2007				3,16%	2007				0,10%	2007					-12,77%	2007						

Obrázek 12 rozklad ukazatele ROA společnosti AEV (vlastní zdroj)

## Vyhodnocení finanční analýzy

Společnost AEV je přes drobné problémy podnik s dobrým finančním zdravím. Tento výrok dokazují hodnoty ukazatelů zmíněné výše. Znepokojující se jeví klesající charakter v hodnotách ukazatelů rentability, ale v posledním roce došlo ke zlepšení ekonomické situace a obratu v hodnotách ukazatelů v této skupině.

Pozitivně můžeme hodnotit ukazatele aktivity. Podnik dosáhl optimálního poměru mezi dobou obratu pohledávek a závazků, kdy doba obratu závazků s výjimkou jednoho roku přesahovala dobu obratu pohledávek. Obrat aktiv se v posledním sledovaném roce opět vrátil na optimální hodnotu.

V souvislosti s likviditou existuje jeden drobný problém, a to nevyužití volných peněžních prostředků. Ukazatel hotovostní likvidity je ve sledovaných letech několika násobně vyšší než oborový průměr a doporučené hodnoty. To ukazuje na neefektivní hospodaření

s krátkodobým finančním majetkem. Firma může uvažovat o krátkodobé investici, díky které budou její peníze vydělávat. Jinak můžeme vnímat pozitivně dostatečnou likviditu, kterou podnik disponuje a brání se riziku nesplacení závazků.

Podobně pozitivně můžeme chápat ukazatele zadluženosti. Použitím vyššího objemu vlastního kapitálu dosahuje společnost nízké míry zadluženosti a celkového zadlužení, je schopna ve velmi krátké době a pouze své pomocí splatit závazky věřitelům a více jak 80 % aktiv financuje právě vlastními zdroji. Posledním bod sice ukazuje na překapitalizovanost podniku, na druhou stranu se nemusí zatěžovat dlouhodobými úvěry a hypotékami a přispívá tím k finanční stabilitě.

## 5.4 SWOT analýza

Tabulka 18 SWOT analýza společnosti AEV (vlastní zdroj)

SILNÉ STRÁNKY	SLABÉ STRÁNKY
<ul style="list-style-type: none"> <li>- stabilní společnost nezatížená dluhy</li> <li>- čerpání dotací z fondů EU na vývoj nových produktů</li> <li>- kvalitní systém kalkulací</li> <li>- flexibilní výrobní kapacity</li> <li>- nejmodernější technologie pájení a mikropájení</li> <li>- certifikace kvality ISO a VDA</li> <li>- strategická poloha</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- úzké zaměření pouze na automobilový průmysl</li> <li>- neefektivní hospodaření s peněžními prostředky</li> <li>- stárnoucí strojový park</li> </ul>
PŘÍLEŽITOSTI	HROZBY
<ul style="list-style-type: none"> <li>- plánované zvýšení výroby v koncernu VW</li> <li>- růst německého trhu</li> <li>- začátek spolupráce s automobilkami KIA a Hyundai</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- zmenšení Evropského a Čínského trhu</li> <li>- snižování výroby nákladních aut</li> <li>- další zdražení surovin a energií</li> </ul>

## 5.5 Cíle podniku a strategie

Základním cílem společnosti AEV je získat statut flexibilního a stabilního dodavatele. Přičemž výroba musí být ekologická a zároveň splňovat náročné kvalitativní požadavky odběratelů. V rámci výroby bude pro firmu prioritou automobilová výroba. Kromě ní podnik chce část svých kapacit věnovat i jiné činnosti zejména produkci průmyslové elektroniky.

Strategické cíle společnosti:

- zvýšení a pravidelné dosahování zisku,
- získat a udržet zákazníky v rámci automobilového průmyslu i mimo něj,
- investovat do rozvoje svých zaměstnanců,
- pracovat v souladu s principy ochrany životního prostředí.

Operativní cíle společnosti:

- zlepšení rentability podnikání,
- zlepšení řízení peněžních prostředků s cílem nechat peníze vydělávat
- navázání kontaktů s automobilkami KIA a Hyundai,
- rozvoj spolupráce se společnostmi BD Sensors a Seba.

## 6 TVORBA FINANČNÍHO PLÁNU

Finanční plán podniku je odrazem je cílů a ukazuje na strategii, prostřednictvím které těchto cílů dosáhne. V souvislosti s cíli je třeba zmínit budoucí vývoj v podnikovém okolí a společnosti samotné, který bude plánování předcházet. Dále se budeme věnovat dlouhodobému a krátkodobému plánu.

Dlouhodobý plán bude sestaven na tříleté období ve dvou variantách. Varianta A bude představovat základní plán, ve kterém budou naplněny všechny předpoklady firemního vývoje.

Dále bude finanční plán vypracován ve variantě B, v níž budou zohledněny odchylky od původních předpokladů. V případě společnosti AEV půjde o nižší objem zakázek vyvolaný zmenšením evropského a čínského automobilového trhu. Dalším problémem může být rostoucí zdražení surovin (zejména mědi, cínu a křemíku) nebo tlak ze strany odběratelů na další snižování ceny a v důsledku něj snižování marží. V pesimistické variantě také bude nastíněna situace, v jaké se společnost AEV ocitne, pokud nezačne spolupráci se závody KIA a Hyundai.

Na závěr projektové části bude rok 2012 varianty A rozpracován do čtvrtletního krátkodobého plánu. Poté budou zhodnoceny obě varianty dlouhodobého plánu dle efektivnosti.

### 6.1 Dlouhodobý finanční plán – varianta A

#### 6.1.1 Vývoj podnikového okolí a podniku

V globální ekonomice můžeme pozorovat snižování ekonomické výkonnosti, která by měla v průběhu roku 2012 dále pokračovat. Výjimkou v této situaci jsou Spojené státy a země BRIC, kterým se daří ekonomicky růst. Pozitivní změny ve vývoji můžeme očekávat v roce 2013. Vidět budou zejména v nárůstu HDP a snižování inflace zejména v eurozóně a USA.

V rámci České republiky je prognózován růst cenové hladiny nad 3 % (ČNB, 2012) a následně pokles pod inflační cíle ČNB v dalším roce. HDP v průběhu tohoto roku patrně klesne k nulovým hodnotám. Během roku 2013 však nastane oživení ekonomiky a hodnoty HDP znovu porostou. Rok 2013 má být ve znamení stabilních úrokových sazeb, stagnujících cen potravin, vysokých cen ropy, byť dojde ke korekci, a v posilování české koruny

vůči euru. Nezaměstnanost v následujícím roce pravděpodobně oproti letošku mírně klesne.

Vývoj v automobilovém průmyslu bude ovlivněn sníženou poptávkou v Evropě (mimo Německa) a Číně. Co se týká produkce, je pravděpodobné, že některé evropské firmy budou snižovat kapacity, nicméně velké automobilky například firmy koncernu VW či Hyundai plánují zvyšovat výrobu a dosahovat rekordní produkce a tržeb. Zvyšování produkce konečných výrobců automobilů bude táhnout i produkci a tržby výrobců automotive. O vyšší produkci je zájem zejména ve státech BRIC. Globálně produkce automobilů nadále poroste. Světová organizace pro výrobce automobilů (OICA) předpokládá na rok 2012 až 3% růst, přičemž největšími tahouny budou výrobci z Číny, Indie a USA.

Problémem pro evropské výrobce je zejména levná produkce automobilů v rozvojových státech. Negativní dopady také mají v poslední době vysoké ceny průmyslových kovů. V průběhu roku 2013 má navíc dojít k jejich dalšímu zdražování.

Co se týká vnitřního vývoje firmy, zažívá společnost AEV oživení činnosti způsobené zvýšením produkce koncových výrobců automobilů, na které je firma primárně navázaná. Oživení také dokazují zvýšené tržby z posledních dvou let. Za tento růst společnost vděčí zejména nárůstu zakázek firem koncernu VW, jmenovitě pak Škody Auto a Volkswagen. V daném trendu bude společnost AEV pokračovat i nadále. Krok je to jednoznačně logický, neboť jak Škoda, tak Volkswagen zvyšují výrobu. Škoda Auto plánuje do roku 2018 prodávat 1,5 milionu vozů ročně, přičemž každý půlrok chce uvést nový model. Volkswagen se za rok 2011 stal co do velikosti tržeb největší automobilkou na světě a tuto pozici bude chtít udržet. Protože stejně jako ostatní tradiční výrobci automobilů bude muset čelit konkurenci levnější vozů vyráběných v rozvojových zemích, bude právě objem produkce klíčem k úspěchu. Další novou spoluprací společnost AEV plánuje s firmami Hyundai v Nošovicích a žilinskou automobilkou Kia. Podoba této spolupráce je prozatím v jednání.

Kromě automobilové výroby bude společnost rozvíjet produkci průmyslové elektroniky pro firmy BD Sensors a Seba KMT. Jednak je to snaha o diversifikaci a jednak obnovení staré spolupráce, kterou ukončilo snížení zakázek pro výše jmenované firmy v období hospodářské recese. Přes snahu o rozšíření nabízeného sortimentu produktů si společnost nadále přeje být především dodavatelem autopříslušenství a dílů, proto bude ostatní průmyslová produkce tvořit maximálně 15 % celkových tržeb.



Protože společnost v návaznosti na ekonomický vývoj bude rozšiřovat produkci, plánuje v nejbližším roce také nábor nových zaměstnanců. Společnost očekává přijetí 18 nových pracovníků.

V souvislosti s rozšiřování výroby podnik čeká také modernizace strojového parku. Na roky 2012 a 2013 je plánovaná investice na nákup nových technologií ve výši 20 milionů Kč. Dále bude v roce 2012 společnost investovat do programového vybavení a v témže roce převede do užívání technologii související s výrobou měřicí techniky pro BD Sensors a Seba KMT.

### 6.1.2 Plánovaný výkaz zisku a ztráty

#### Plán tržeb

Tržby společnosti AEV dosáhly minima v roce 2009. Poté následovalo ekonomické oživení způsobené růstem výroby v automobilovém průmyslu, což způsobilo zvýšení tržeb společnosti AEV. V dalších letech společnost očekává postupné zvyšování tržeb. Vychází přitom z plánu výroby odvozeného od výše zakázek smluvených s odběrateli. Rozhodující v tomto směru je také prognóza výroby automobilových společností. Tato je v dalších letech pozitivní a plánovaná výroba některých smluvních partnerů směřuje k rekordním hodnotám. Otevřeně o tom hovoří zejména Škoda Auto. Nárůst výroby a třísměnný provoz ale zahájila i VW. Nárůst výroby očekávají i společnosti BD Sensors a Seba KMT. AEV v prvním plánovaném roce plánuje nárůst tržeb o 10 %, v dalších dvou letech se růst zpomalí a tržby budou růst o 6 % oproti hodnotám z předchozího období. Struktura tržeb bude následující:

Tabulka 19 plán tržeb a jejich struktura (vlastní zdroj)

v tis. Kč	Skutečnost 2011	Plán		
		2012	2013	2014
<b>Celkové tržby</b>	<b>261 048</b>	<b>287 153</b>	<b>304 382</b>	<b>322 645</b>
Škoda	104 419	104 524	105 012	106 473
VW	70 483	70 640	70 921	70 982
Audi	60 041	60 302	60 876	61 303
Seat	26 105	25 844	18 263	13 551
Kia	0	0	6 088	12 261
Hyundai	0	0	15 828	25 812
Seba KMT	0	20 101	21 307	25 812
BD Sensors	0	5 743	6 088	6 453

### **Změna stavu zásob vlastní činnosti**

Společnost historicky vždy měla kladné zůstatky na tomto výsledkovém účtu, proto ani plánované roky nebudou výjimkou. Společnost však do budoucna očekává nižší hodnoty tohoto účtu.

### **Výkonová spotřeba**

Na výkonové spotřebě se nejvíce podílí spotřeba materiálu a energií. V posledních dvou letech se na hodnotách této části výsledovky negativně podepsaly růst jednotkových cen základních materiálů, zvláště cínu, mědi a křemíku a dále ceny elektrické energie. Na růstu těchto nákladů se podepsala i zvýšená výroba. Růst produkce bude i nadále způsobovat zvyšování materiálových a energetických nákladů. V roce 2012 bude pokračovat růst cen surovin zejména průmyslových kovů a cen elektrické energie. V dalších plánovaných letech se očekává mírné snížení cen energií. Společnost ušetří na spotřebě dusíku (používá se při pájení v ochranné atmosféře), neboť si jej od roku 2013 bude vyrábět sama a vyhne se tak úbytkům tohoto vstupu způsobným vlivy počasí a nákladům na jeho dopravu.

Od roku 2008 tvoří spotřeba materiálů a energií více jak 50 % tržeb. Poslední dva sledované roky pak představuje spotřeba dvě třetiny tržeb za vlastní výrobky. Náklady na spotřebu vstupů se tedy vyvíjejí dle tržeb. V plánovaném období budeme vycházet ze stejné premisy. Společnost dále počítá s tím, že podíl spotřeby materiálu a energií na tržbách bude postupně klesat pod 60 %.

Další položka výkonové spotřeby služby se bude v plánovaných letech mírně zvyšovat. V rámci personální politiky společnost poskytuje svým zaměstnancům příspěvky na rekreaci a osobní rozvoj a tyto náklady vzhledem ke zlepšující se situaci v podniku a k náboru nových zaměstnanců budou růst.

### **Osobní náklady**

Mzdové náklady v analyzovaném období vykazovaly od roku 2008 růst. V plánovaném období bude tento trend pokračovat. V roce 2012 firma zaměstná z důvodu zvyšování produkce 18 nových pracovníků. V tomto období dojde ke zvýšení mzdových nákladů o částky odpovídající nájmu těchto pracovních sil. Ve všech sledovaných letech společnost navíc počítá s valorizací platů zaměstnanců, tak aby alespoň vyrovnaly inflaci. V prvním roce plánu bude valorizace 3%, v dalších dvou letech platy porostou o 2 %.

Náklady na sociální zabezpečení a zdravotní pojištění a sociální náklady se budou zvyšovat úměrně zvýšení mzdových nákladů.

### **Daně a poplatky**

Společnost do budoucna neočekává významnější soudní, správní ani jiné poplatky. V plánovaných letech budou nejvýznamnější položkou tohoto účtu silniční daň a daň z nemovitosti, hodnotu tedy plánujeme na stejné úrovni jako v roce 2011.

### **Odpisy dlouhodobého hmotného a nehmotného majetku**

Odpisování majetku společnosti probíhá dle platných právních norem. Daňové a účetní odpisy se nerovnají. Pro výpočet účetních odpisů používá účetní jednotka časovou metodu výpočtu. Výše odpisu tak závisí na předpokládané době životnosti a použitelnosti majetku.

Společnost v současné době odepisuje výrobní haly a správní budovy v pořizovací hodnotě 121 338 tis. Kč, oprávky činí 47 813 tis. Kč.; movitý majetek a soubory movitých věcí v pořizovací ceně 92 285 tis. Kč s oprávkami 76 079 tis. Kč a software v pořizovací hodnotě 6 393 tis. Kč, oprávky informačního systému podniku činí 6 081 tis. Kč.

V dalších letech odpis ovlivní zejména skutečnost, že společnost v letech 2012 a 2013 bude pořizovat výrobní technologie v hodnotě 20 134 tis. Kč, které jednak souvisí s rozšiřováním výroby a jednak se snahou uspořít náklady spojené s používáním dusíku (zejména při pájení v ochranné atmosféře). V roce 2012 bude investovaná částka 9 058 tis. Kč, majetek však bude uveden do užívání v následujícím účetním období. V roce 2013 bude investována zbývající částka 11 076 tis. Kč a veškeré dovybavení bude dokončeno. Díky tomu budou zvýšeny odpisy od roku 2013 o 806 tis. Kč. V roce 2012 bylo do užívání předáno výrobní zařízení v hodnotě 1 013 tis. Kč pořizované v souvislosti s rozšířením výroby průmyslové elektroniky. Tento majetek způsobí zvýšení odpisů o 127 tis. Kč. Dále společnost v roce 2012 plánuje investice do software v hodnotě 1 529 tis. Kč, a to jednak do informačního systému společnosti a jednak do vývojářských programů. Technické zhodnocení software zvýší odpis tohoto nehmotného majetku o 306 tis. Kč. Odpisy v plánovaném období se tedy budou zvyšovat o částku 433 tis. Kč pro rok 2012 a pro roky 2013 a 2014 o 1 236 tis. Kč.

### **Tržby z prodeje dlouhodobého majetku a materiálu**

Co se týká prodejů dlouhodobého majetku, nemá společnost záměr žádný majetek v plánovaném období prodávat. U materiálu se dopředu s prodeji nepotřebných zásob počítá. I

v době, kdy se zájem o produkty společnosti AEV zvyšuje (je tažený poptávkou koncových spotřebitelů po automobilech) se očekávají změny v požadavcích výrobců osobních aut a z toho vyplývající převis zásob. Tržby za prodaný materiál společnost plánuje ve výši 0,1 % z tržeb za vlastní výroby.

### **Zůstatková hodnota dlouhodobého majetku a materiálu**

Vzhledem k záměru neprodávat dlouhodobý majetek společnosti neuvažujeme zůstatkovou cenu dlouhodobého majetku. Zůstatkovou hodnotu prodaného majetku společnost předpokládá 10 % nad úroveň tržeb za materiál.

### **Změna stavu rezerv opravných položek a komplexních nákladů**

Rezervy podnik v minulosti tvořil na opravy dlouhodobého hmotného majetku, na daň z příjmů, reklamace a proplacenou dovolenou. V plánovaném období bude podnik nadále tvořit rezervy na opravy hmotného majetku ve výši 2,1 mil. Kč. Dále bude v jednotlivých letech tvořit rezervu na daň z příjmů. V roce 2012 bude rezerva vytvořena ve výši 2 mil Kč podle očekávané daně z příjmu. V dalších letech 2,3 mil. Kč. Tyto rezervy budou v dalším období rozpuštěny. Rezervy na reklamaci bude společnost v plánovaném období tvořit ve výši 450 tis. Kč v celém plánovaném období.

Část opravné položky k pohledávkám ve výši 1,5 mil. Kč je přihlášena ke konkurznímu řízení. Společnost očekává uhrazení této částky v průběhu roku 2012. Na materiál a výrobky společnost vytváří opravnou položku v případě, že tyto zásoby jsou bez pohybu více jak 1,5 roku. Pro plánované období společnost takovou situaci neočekává. Dále počítá s tím, že bude schopna část takových zásob z roku 2011 prodat nebo využít ve výrobě. Společnost AEV počítá s postupným snižováním opravných položek materiálu a výrobků o 10 %.

V rámci komplexních nákladů příštích období eviduje společnost náklady související s certifikací ISO 9001. Náklady rozpouští od roku 2011 po dobu 2 let. Náklady jsou rozpouštěny v částkách 37 tis. Kč ročně. V roce 2013 společnost AEV plánuje obnovení této certifikace. Náklady na ni odhaduje společnost ve výši 100 tis. Kč. V následujícím období začne podnik tyto náklady rozpouštět částkou 50 tis. Kč.

### **Ostatní provozní výnosy**

V minulosti firma pravidelně získávala dotace na úhradu provozních nákladů. V plánovaném období však společnost tyto dotace nadále přijímat nebude. Položky, které se podniku

v této oblasti historicky týkaly a budoucnu týkat pravděpodobně budou, jsou výnosy z postoupených pohledávek, inventarizační rozdíly a náhrady mank a škod. Tuto položku společnost plánuje ve výši 0,1 % z tržeb za vlastní výroby.

### **Ostatní provozní náklady**

Společnost do budoucna očekává v této složce rozvahy zastoupení především mank a škod provozního charakteru a inventarizačních rozdílů. Vzhledem k historickému vývoji společnost tuto položku plánuje ve výši 3 % z tržeb za výroby na období mezi roky 2012 – 2014

### **Výnosové a nákladové úroky**

Výnosové úroky společnosti plynuly ve sledovaných letech z běžného účtu a krátkodobého termínovaného vkladu. Termínovaný vklad však využívala nepravidelně pouze s omezenými peněžními zdroji. Vzhledem k větší potřebě peněžních prostředků z důvodu více než 20 milionové investice do výrobních technologií společnost nebude moci na termínovaný vklad přesunout více peněžních prostředků nebo volné finance investovat jinak. Na roky 2012 a 2013 počítá s termínovanými vklady ve výši 5 mil. Kč zhodnocenými 1,1 % p. a. V posledním plánovaném roce má dojít ke zvýšení vkladu na 20 mil. Kč.

Nákladové úroky společnosti plynou z využití kontokorentního úvěru při běžném účtu u Raiffeisen Bank. Limit čerpání kontokorentního úvěru činní 50 mil. Kč. Sazba kontokorentního úvěru je smluvně stanovena na 8 %. Společně s růstem produkce a zvyšováním obrátu společnost zaznamenávala snižování potřeby kontokorentu. Vzhledem k vývoji této položky a zvyšování plánovaných tržeb navrhuji snížení nákladových úroků. V roce 2012 bude činit poměr nákladových úroků a tržeb za vlastní výroby 0,03 %. V dalších obdobích plánu bude tento poměr vždy o 0,01 % nižší.

### **Ostatní finanční náklady a výnosy**

Položka ostatní finanční výnosy zahrnuje především kurzové zisky. Vzhledem k předpokládanému posilování koruny vůči euru a růstu prodeje výrobků do Německa se budou tyto kurzové zisky zmenšovat. Naopak kurzové ztráty s ohledem na tyto skutečnosti porostou. Také poplatky za správu a vedení účtů bance dále porostou.

### **Daň z příjmů**

Společnost v plánovaném období plánuje vykázat odloženou daň vzhledem k rozdílnosti účetní a daňové hodnoty dlouhodobého majetku a použití rezerv, které nejsou z hlediska zákona o dani z příjmu daňově uznatelným nákladem.

Tabulka 20 Plánovaný výkaz zisku a ztráty společnosti AEV (vlastní zdroj)

Var. A	VÝKAZ ZISKU A ZTRÁTY (v tis. Kč)	2012	2013	2014
II.	Výkony	295 767	310 470	327 485
II. 1.	Tržby za prodej vlastních výrobků a služeb	287 153	304 382	322 645
II. 2.	Změna stavu zásob vlastní činnosti	8 615	6 088	4 840
B.	Výkonová spotřeba	200 284	211 949	224 307
B. 1.	Spotřeba materiálu a energie	191 481	202 970	215 149
B. 2.	Služby	8 803	8 979	9 158
+	<b>Přidaná hodnota</b>	<b>95 483</b>	<b>98 521</b>	<b>103 178</b>
C.	Osobní náklady	56 237	57 253	58 398
C. 1.	Mzdové náklady	40 709	41 442	42 270
C. 2.	Náklady na sociální zabezpečení a zdravotní pojištění	13 841	14 090	14 372
C. 3.	Sociální náklady	1 687	1 721	1 755
D.	Daně a poplatky	81	81	81
E.	Odpisy DHM a DNM	12 222	13 458	14 694
III.	Tržby z prodeje DM a materiálu	287	304	323
III. 1.	Tržby z prodeje DM	0	0	0
III. 2.	Tržby z prodeje materiálu	287	304	323
F.	Zůstatková cena prodaného DM a materiálu	316	335	355
F. 1.	Zůstatková cena prodaného DM	0	0	0
F. 2.	Prodaný materiál	316	335	355
G.	Změna stavu rezerv, opravných položek a komplexních nákladů v provozní oblasti	3 013	1 650	1 200
IV.	Ostatní provozní výnosy	296	310	327
H.	Ostatní provozní náklady	8 615	9 131	9 679
*	<b>Provozní výsledek hospodaření</b>	<b>15 583</b>	<b>17 228</b>	<b>19 421</b>
X.	Výnosové úroky	55	55	220
N.	Nákladové úroky	86	61	32
XI.	Ostatní finanční výnosy	2 940	2 646	2 381
O.	Ostatní finanční náklady	6 959	7 655	8 420
*	<b>Finanční výsledek hospodaření</b>	<b>-4 050</b>	<b>-5 015</b>	<b>-5 851</b>
Q.	Daň z příjmu za běžnou činnost	1 165	724	386
Q. 1.	Splatná	2 191	2 320	2 578
Q. 2.	Odložená	-1 026	-1 596	-2 192
**	<b>VH za běžnou činnost</b>	<b>10 368</b>	<b>11 489</b>	<b>13 184</b>
***	<b>VH za účetní období</b>	<b>10 368</b>	<b>11 489</b>	<b>13 184</b>
****	<b>VH před zdaněním</b>	<b>11 533</b>	<b>12 213</b>	<b>13 570</b>

### 6.1.3 Plánovaná rozvaha

#### Dlouhodobý majetek

U dlouhodobého majetku plánuje společnost v roce 2012 zavést do užívání výrobní zařízení pro výrobu průmyslové elektroniky v hodnotě 1 013 tis. Kč. V roce 2012 a 2013 plánuje rozsáhlý investiční program. V roce 2013 totiž uvede firma do užívání technologii na výrobu dusíku. Investice bude provedena ve výši 20 134 tis. Kč. V prvním roce bude profinancováno přibližně 45 % investice (9 058 tis. Kč). V dalším období zbývající část (11 076 tis. Kč).

Nehmotný majetek společnosti je tvořen podnikovým informačním systémem Helios Orange a vývojářským softwarem. Tento majetek bude navýšen o nové aplikace ve výši 1 529 tis. Kč.

Dlouhodobý finanční majetek společnost v průběhu své existence nevlastnila ani jeho pořízení nemá v záměru.

#### Zásoby

Zásoby společnosti plánujeme procentuálním odvozením od tržeb. V prvních dvou letech bude poměr zásob a tržeb 34 %, v posledním plánovaném roce se tento poměr zvýší o 2 procentní body. Očekáváme růst zásob vzhledem k rozšiřování produkce. Dílčí položky zásob jsou plánované podle podílu na sumě zásob v daném období.

#### Pohledávky

Dlouhodobé pohledávky představují částku na ručení za platební karty CCS. Hodnota dlouhodobých pohledávek se v plánovaném období nebude měnit.

Krátkodobé pohledávky jsou dané součtem pohledávek z obchodních vztahů a krátkodobých poskytnutých záloh, přičemž platí, že první zmíněnou položku plánujeme podle doby obratu, kterou očekáváme 51 dnů v prvních dvou letech plánu a 52 v posledním roce. Druhá položka krátkodobých pohledávek je stanovena na základě poměru k tržbám, jenž činí v plánovaných letech 0,3 %.

#### Krátkodobé finanční prostředky

Výši prostředků na běžných účtech společnost opět plánuje podle poměru k tržbám. Podnik plánuje nárůst této rozvahové položky, platí ale, že část prostředků je vložena na termínovaný vklad.

Výši peněz v pokladně bude společnost v plánovaném období snižovat vzhledem ke skutečnosti, že drtivá většina peněžních operací je vypořádána z bankovního účtu.

### Časové rozlišení aktiv

Představuje především položku příjmy příštích období, na které společnost eviduje úroky z termínovaných vkladů, a komplexní náklady příštích období, kam se účtuje časové rozlišení nákladů spojených se získanou certifikací ISO 9001.

Tabulka 21 plánovaná rozvaha-aktiva společnosti AEV (vlastní zdroj)

Var. A	ROZVAHA AKTIVA (v tis. Kč)	2012	2013	2014
	<b>AKTIVA CELKEM</b>	<b>262 515</b>	<b>276 063</b>	<b>287 658</b>
<b>B.</b>	<b>Dlouhodobý majetek</b>	<b>96 854</b>	<b>99 262</b>	<b>89 480</b>
<i>B. I.</i>	<i>Dlouhodobý nehmotný majetek</i>	<i>1 398</i>	<i>1 090</i>	<i>782</i>
3.	Software	1 398	1 090	782
<i>B. II.</i>	<i>Dlouhodobý hmotný majetek</i>	<i>95 456</i>	<i>98 172</i>	<i>88 698</i>
1.	Pozemky	3 208	3 208	3 208
2.	Stavby	69 334	65 143	60 952
3.	SMV a soubory SMV	13 856	29 821	24 538
6.	Jiný DHM	0	0	0
7.	Nedokončený DHM	9 058	0	0
	Poskytnuté zálohy na DHM	0	0	0
<b>C.</b>	<b>Oběžná aktiva</b>	<b>165 643</b>	<b>176 636</b>	<b>197 885</b>
<i>C. I.</i>	<i>Zásoby</i>	<i>97 623</i>	<i>103 490</i>	<i>116 152</i>
1.	Materiál	65 407	69 338	77 822
2.	Nedokončená výroba a polotovary	20 501	21 733	24 392
3.	Výrobky	11 715	12 419	13 938
<i>C. II.</i>	<i>Dlouhodobé pohledávky</i>	<i>30</i>	<i>30</i>	<i>30</i>
	Dlouhodobé poskytnuté zálohy	30	30	30
<i>C. III.</i>	<i>Krátkodobé pohledávky</i>	<i>41 531</i>	<i>44 021</i>	<i>47 558</i>
	Pohledávky z obchodních vztahů	40 680	43 121	46 604
	Pohledávky za společníky	0	0	0
	Daňové pohledávky	0	0	0
	Krátkodobé poskytnuté zálohy	851	900	954
	Jiné pohledávky	0	0	0
<i>C. IV.</i>	<i>Krátkodobý finanční majetek</i>	<i>26 459</i>	<i>29 096</i>	<i>34 145</i>
	Peníze	44	39	34
	Bankovní účty	26 415	29 057	34 111
<b>D. I.</b>	<b>Časové rozlišení aktiv</b>	<b>18</b>	<b>165</b>	<b>293</b>



### **Vlastní kapitál**

Společnost v následujících třech letech neplánuje navyšování základního kapitálu. Dále nebude tvořit kapitálové fondy a změny nenastanou ani u položky rezervní fond, který je na zákonem požadované úrovni, a ostatních fondů ze zisku.

Výsledek hospodaření minulých let je tvořen součtem nerozděleného zisku minulých let a výsledku hospodaření předchozího období sníženého o vyplacený podíl společníkům. V plánovaném období bude společníkům vyplaceno 22 % zisku v roce 2012 a v dalších letech 45 %.

### **Rezervy**

Společnost v následujícím období bude tvořit rezervy na opravu hmotného majetku (oprava střechy výrobních hal a správních budov) ve výši 2 100 tis. Kč v každém roce plánu. Dále bude na konci každého období tvořit rezervu na daň z příjmu. V roce 2012 bude tato rezerva činit 2 000 tis. Kč ve zbývajících letech plánu shodně 2 300 tis. Kč. Rezervy na daň z příjmu budou v průběhu následujícího období rozpuštěny. Společnost také bude tvořit rezervu na reklamace. Každý rok pravidelně ve výši 450 tis. Kč.

### **Závazky**

Společnost AEV plánuje jiné závazky na další období v nezměněné výši. Krátkodobé závazky tvoří v plánovaném období 6 % z tržeb za vlastní výrobky. Rostoucí objem závazků je vyvolaný větší výrobou.

Závazky za společníky představují odměny a podíly na zisku, které jim nebyli vyplaceny. Suma těchto částek zůstává v podniku a je úročena 1,4 násobkem aktuální diskontní sazby pro dané období.

Závazky za zaměstnanci představují nevyplacené mzdy za měsíc prosinec. Částky se v jednotlivých plánovaných letech zvyšují s ohledem na plánované valorizace mezd. Náklady na sociální a zdravotní pojištění kopírují vývoj mezd v jednotlivých letech.

### **Časové rozlišení pasiv**

Časové rozlišení pasiv představují výdaje příštích období, kam společnost eviduje náklady spojené s dodávkou materiálu a energií či náklady na dopravu. Tuto položku společnost plánuje postupně ve výši 0,06 %, 0,063 %, 0,065 % z tržeb za vlastní výrobky v období 2012 -2014.

Tabulka 22 Plánovaná rozvaha-pasiva společnosti AEV (vlastní zdroj)

Var. A	ROZVAHA PASIVA (v tis. Kč)	2012	2013	2014
	<b>PASIVA CELKEM</b>	<b>262 515</b>	<b>276 063</b>	<b>287 658</b>
<b>A.</b>	<b>Vlastní kapitál</b>	<b>210 837</b>	<b>220 056</b>	<b>228 047</b>
A. I.	<i>Základní kapitál</i>	3 352	3 352	3 352
1.	<i>Základní kapitál</i>	3 352	3 352	3 352
A. II.	<i>Kapitálové fondy</i>	0	0	0
A. III.	<i>Rezervní fondy, nedělitelný fond a ostatní fondy ze zisku</i>	335	335	335
1.	Zákonný rezervní fond	335	335	335
2.	Statutární a ostatní fondy	0	0	0
A. IV.	<i>Výsledek hospodaření minulých let</i>	196 782	204 881	211 176
1.	<i>Nerozdělený zisk minulých let</i>	196 782	204 881	211 176
A. V.	<i>Výsledek hospodaření běžného účetního období (+/-)</i>	10 368	11 489	13 184
<b>B.</b>	<b>Cizí zdroje</b>	<b>51 505</b>	<b>55 815</b>	<b>59 402</b>
B. I.	<i>Rezervy</i>	16 812	19 662	22 212
1.	Rezervy podle zvláštních právních předpisů	13 912	16 012	18 112
3.	Rezervy na daň z příjmů	2 000	2 300	2 300
4.	Ostatní rezervy	900	1 350	1 800
B. II.	<i>Dlouhodobé závazky</i>	192	192	192
9.	Jiné závazky	192	192	192
10.	Odložený daňový závazek	0	0	0
B. III.	<i>Krátkodobé závazky</i>	34 501	35 961	36 998
1.	Závazky z obchodních vztahů	17 055	18 376	19 315
4.	Závazky ke společníkům	12 289	12 327	12 370
5.	Závazky k zaměstnancům	3 392	3 460	3 495
6.	Závazky ze sociálního zabezpečení a zdravotního pojištění	1 764	1 798	1 817
7.	Stát - daňové závazky a dotace	0	0	0
8.	Krátkodobé přijaté zálohy	0	0	0
10.	Dohadné účty pasivní	0	0	0
<b>C. I.</b>	<b>Časové rozlišení</b>	<b>174</b>	<b>192</b>	<b>210</b>

#### 6.1.4 Plánované cash flow

Tabulka 23 ukazuje peněžní toky v provozní, investiční a finanční oblasti v letech 2012-2013. V prvních dvou letech si v investiční oblasti můžeme všimnout realizace investic do dlouhodobého majetku. Finanční oblasti se týká výplata podílů na zisku společníkům.

Tabulka 23 plánované cash flow společnosti AEV (vlastní zdroj)

CASH FLOW		2012	2013	2014
<b>P.</b>	<b>Stav peněžních prostředků a peněžních ekvivalentů na začátku účetního období</b>	<b>26 070</b>	<b>26 459</b>	<b>29 096</b>
	Peněžní toky z hlavní výdělečné činnosti (provozní činnost)			
Z.	Účetní zisk nebo ztráta z běžné činnosti před zdaněním	11 533	12 213	13 570
A. 1.	Úpravy o nepeněžní operace	15 266	15 114	15 706
A. 1. 1.	Odpisy stálých aktiv a umořování opravné položky k nabytému majetku	12 222	13 458	14 694
A. 1. 2.	Změna stavu opravných položek, rezerv	3 013	1 650	1 200
A. 1. 5.	Vyúčtované nákladové úroky s výjimkou kapitalizovaných a vyúčtované výnosové úroky	31	6	-188
A. *	Čistý peněžní tok z provozní činnosti před zdaněním, změnami pracovního kapitálu a mimořádnými položkami	26 799	27 327	29 276
A. 2. 1.	Změny stavu nepeněžních složek pracovního kapitálu	-11 318	-6 118	-15 903
A. 2. 2.	Změna stavu pohledávek z provozní činnosti, přechodných účtů aktiv	-4 444	-1 711	-4 277
A. 2. 3.	Změna stavu krátkodobých závazků z provozní činnosti, přechodných účtů pasiv	1 549	1 460	1 037
A. 2. 4.	Změna stavu zásob	-8 423	-5 867	-12 662
A. **	Čistý peněžní tok z provozní činnosti před zdaněním a mimořádnými položkami	15 481	21 209	13 373
A. 3.	Vyplacené úroky s výjimkou kapitalizovaných	-86	-61	-32
A. 4.	Přijaté úroky	55	55	220
A. 5.	Zaplacená daň z příjmů za běžnou činnost a doměrky daně za minulá období	-2 191	-2 320	-2 578
A. ***	Čistý peněžní tok z provozní činnosti	13 258	18 882	10 982
	Peněžní toky z investiční činnosti			
B. 1.	Výdaje spojené s nabytím stálých aktiv	-10 587	-11 076	0
B. ***	Čistý peněžní tok vztahující se k investiční činnosti	-10 587	-11 076	0
	Peněžní toky z finanční činnosti			
C. 1.	Dopady změn dlouhodobých resp. krátkodobých závazků	0	0	0
C. 2.	Dopady změn vlastního kapitálu na peněžní prostředky a ekvivalenty	-2 282	-5 170	-5 933
C. 2. 6.	Vyplacené dividendy nebo podíly na zisku včetně zaplacené daně	-2 282	-5 170	-5 933
C. ***	Čistý peněžní tok vztahující se k finanční činnosti	-2 282	-5 170	-5 933
F.	Čisté zvýšení resp. snížení peněžních prostředků	389	2 636	5 049
<b>R.</b>	<b>Stav peněžních prostředků a peněžních ekvivalentů na konci účetního období</b>	<b>26 459</b>	<b>29 096</b>	<b>34 145</b>

## 6.2 Finanční plán varianta B

V této variantě počítáme s negativním vývojem podnikového okolí a vnitřního prostředí podniku. Společnost je ohrožena zejména zmenšujícím se trhem konečných výrobců automobilů, kteří jsou hlavními odběrateli jejích výrobků. V případě, že dojde ke zmenšení trhu zejména v Německu a v rámci dalších zemí Evropy a BRIC, bude společnost nucena významně zpomalit výrobu, čímž dojde k menšímu růstu tržeb oproti základní variantě.

Pesimistická varianta plánu dále počítá s tím, že se společnost nedohodne na spolupráci s automobilkami Kia a Hyundai. Tato skutečnost rovněž povede k poklesu tržeb.

Součástí negativního vývoje také bude větší než předpokládané zdražení cen vstupů a tím rychlejší růst nákladů na spotřebu materiálů a energií.

Investičních plánů se případný negativní vývoj nedotkne a společnost i v této variantě bude počítat se investicemi do programového vybavení a výrobních technologií.

Tabulka 24 plánované tržby a jejich struktura (vlastní zdroj)

v tis. Kč	Skutečnost 2011	Plán		
		2012	2013	2014
<b>Celkové tržby</b>	<b>261 048</b>	<b>278 016</b>	<b>289 137</b>	<b>300 702</b>
Škoda	104 419	108 426	109 872	111 260
VW	70 483	72 284	72 284	72 169
Audi	60 041	61 164	60 719	51 119
Seat	26 105	25 021	20 240	18 042
Kia	0	0	0	0
Hyundai	0	0	0	0
Seba KMT	0	6 950	17 348	30 070
BD Sensors	0	4 170	8 674	18 042

### 6.2.1 Plánovaný výkaz zisku a ztráty

Hlavní změny nastanou zejména v plánu tržeb, který v této pesimistické variantě bude počítat s nárůstem pouze 6,5 % v prvním roce a 4 % v dalších dvou letech plánu. Firma očekává zdražování vstupů, což se projeví rychlejším růstem výkonové spotřeby hlavně v posledních dvou letech plánu.

Horší vývoj podnikového okolí zasáhne i pracovníky společnosti. Jejich mzdy nebudou zvýšeny dle původních předpokladů. Oproti původní variantě se růst mezd sníží na 1,5 % resp. 1 % v letech 2013 a 2014.

Zpomalení výroby také způsobí snížení prodejů materiálu a snížení kurzových zisků a ztrát. Menší růst tržeb způsobí snížení čistého zisku společnosti. I přesto si podnik zachová růstový trend.

Tabulka 25 plánovaný výkaz zisku a ztráty společnosti AEV (vlastní zdroj)

Var. B	VÝKAZ ZISKU A ZTRÁTY (v tis. Kč)	2012	2013	2014
II.	Výkony	286 357	297 811	309 723
II. 1.	Tržby za prodej vlastních výrobků a služeb	278 016	289 137	300 702
II. 2.	Změna stavu zásob vlastní činnosti	8 340	8 674	9 021
B.	Výkonová spotřeba	193 321	201 800	210 657
B. 1.	Spotřeba materiálu a energie	184 518	192 822	201 499
B. 2.	Služby	8 803	8 979	9 158
+	Přidaná hodnota	93 036	96 010	99 066
C.	Osobní náklady	55 386	56 370	57 481
C. 1.	Mzdové náklady	40 116	40 838	41 655
C. 2.	Náklady na sociální zabezpečení a zdravotní pojištění	13 639	13 885	14 163
C. 3.	Sociální náklady	1 631	1 647	1 663
D.	Daně a poplatky	81	81	81
E.	Odpisy DHM a DNM	12 222	13 458	14 694
III.	Tržby z prodeje DM a materiálu	139	145	150
III. 1.	Tržby z prodeje DM	0	0	0
III. 2.	Tržby z prodeje materiálu	139	145	150
F.	Zůstatková cena prodaného DM a materiálu	153	159	165
F. 1.	Zůstatková cena prodaného DM	0	0	0
F. 2.	Prodaný materiál	153	159	165
G.	Změna stavu rezerv a opravných položek v provozní oblasti	2 723	2 750	2 600
IV.	Ostatní provozní výnosy	286	298	310
H.	Ostatní provozní náklady	8 340	8 674	9 021
*	<b>Provozní výsledek hospodaření</b>	<b>14 555</b>	<b>14 961</b>	<b>15 484</b>
X.	Výnosové úroky	55	55	220
N.	Nákladové úroky	83	58	30
XI.	Ostatní finanční výnosy	2 205	1 544	1 080
O.	Ostatní finanční náklady	6 089	6 272	6 460
*	<b>Finanční výsledek hospodaření</b>	<b>-3 912</b>	<b>-4 731</b>	<b>-5 189</b>
Q.	Daň z příjmu za běžnou činnost	996	348	-236
Q. 1.	Splatná	2 022	1 944	1 956
Q. 2.	Odložená	-1 026	-1 596	-2 192
**	<b>VH za běžnou činnost</b>	<b>9 647</b>	<b>9 882</b>	<b>10 531</b>
***	<b>VH za účetní období</b>	<b>9 647</b>	<b>9 882</b>	<b>10 531</b>
****	<b>VH před zdaněním</b>	<b>10 643</b>	<b>10 230</b>	<b>10 295</b>

### 6.2.2 Plánovaná rozvaha

Změnou v rozvaze je především snížení bilanční sumy v důsledku snížení pohledávek, zásob a peněžních prostředků na straně aktiv a závazků z obchodní činnosti na straně pasiv.

Tabulka 26 plánovaná rozvaha-aktiva společnosti AEV (vlastní zdroj)

Var. B	ROZVAHA AKTIVA (v tis. Kč)	2012	2013	2014
	<b>AKTIVA CELKEM</b>	<b>258 687</b>	<b>272 757</b>	<b>285 724</b>
<b>B.</b>	<b>Dlouhodobý majetek</b>	<b>96 854</b>	<b>99 262</b>	<b>89 480</b>
<i>B. I.</i>	<i>Dlouhodobý nehmotný majetek</i>	1 398	1 090	782
3.	Software	1 398	1 090	782
<i>B. II.</i>	<i>Dlouhodobý hmotný majetek</i>	95 456	98 172	88 698
1.	Pozemky	3 208	3 208	3 208
2.	Stavby	69 334	65 143	60 952
3.	SMV a soubory SMV	13 856	29 821	24 538
6.	Jiný DHM	0	0	0
7.	Nedokončený DHM	9 058	0	0
	Poskytnuté zálohy na DHM	0	0	0
<b>C.</b>	<b>Oběžná aktiva</b>	<b>161 815</b>	<b>173 330</b>	<b>195 951</b>
<i>C. I.</i>	<i>Zásoby</i>	95 623	102 089	115 267
1.	Materiál	67 892	72 483	81 839
2.	Nedokončená výroba a polotovary	20 081	21 439	24 206
3.	Výrobky	7 650	8 167	9 221
<i>C. II.</i>	<i>Dlouhodobé pohledávky</i>	30	30	30
	Dlouhodobé poskytnuté zálohy	30	30	30
<i>C. III.</i>	<i>Krátkodobé pohledávky</i>	40 540	42 238	47 013
	Pohledávky z obchodních vztahů	39 702	41 371	46 111
	Pohledávky za společníky	0	0	0
	Daňové pohledávky	0	0	0
	Krátkodobé poskytnuté zálohy	838	867	902
	Jiné pohledávky	0	0	0
<i>C. IV.</i>	<i>Krátkodobý finanční majetek</i>	25 622	28 973	33 641
	Peníze	44	39	34
	Bankovní účty	25 577	28 934	33 607
<b>D. I.</b>	<b>Časové rozlišení aktiv</b>	<b>18</b>	<b>165</b>	<b>293</b>

Oproti variantě A se pasiva v části vlastní kapitál mění především ve výši výsledku hospodaření. Pro tuto pesimistickou variantu také plánujeme nižší podíly na zisku společníkům. V prvním roce plánu bude vyplaceno 8 % a ve zbývajících letech 12 % ze zisku. Zbylá část zisku bude přesunuta do výsledku hospodaření minulých let.

Cizí zdroje se liší nižšími závazky z obchodních vztahů a za zaměstnanci, což je dáno nižším zvýšením příjmů.

Tabulka 27 plánovaná rozvaha-pasiva společnosti AEV (vlastní zdroj)

Var. B	ROZVAHA PASIVA (v tis. Kč)	2012	2013	2014
	<b>PASIVA CELKEM</b>	<b>258 687</b>	<b>272 757</b>	<b>285 724</b>
<b>A.</b>	<b>Vlastní kapitál</b>	<b>209 741</b>	<b>218 870</b>	<b>228 225</b>
A. I.	<i>Základní kapitál</i>	3 352	3 352	3 352
1.	<i>Základní kapitál</i>	3 352	3 352	3 352
A. II.	<i>Kapitálové fondy</i>	0	0	0
A. III.	<i>Rezervní fondy, ostatní fondy ze zisku</i>	335	335	335
1.	Zákonný rezervní fond	335	335	335
2.	Statutární a ostatní fondy	0	0	0
A. IV.	<i>Výsledek hospodaření minulých let</i>	196 407	205 301	214 007
1.	<i>Nerozdělený zisk minulých let</i>	196 407	205 301	214 007
A. V.	<i>Výsledek hospodaření běžného účetního období (+/-)</i>	9 647	9 882	10 531
<b>B.</b>	<b>Cizí zdroje</b>	<b>48 780</b>	<b>53 705</b>	<b>57 304</b>
B. I.	<i>Rezervy</i>	16 212	18 562	20 912
1.	Rezervy podle zvláštních právních předpisů	13 612	15 412	17 212
3.	Rezervy na daň z příjmů	1 700	1 800	1 900
4.	Ostatní rezervy	900	1 350	1 800
B. II.	<i>Dlouhodobé závazky</i>	192	192	192
9.	Jiné závazky	192	192	192
10.	Odložený daňový závazek	0	0	0
B. III.	<i>Krátkodobé závazky</i>	32 376	34 951	36 200
1.	Závazky z obchodních vztahů	15 018	17 504	18 659
4.	Závazky ke společníkům	12 289	12 332	12 375
5.	Závazky k zaměstnancům	3 336	3 366	3 399
6.	Závazky ze sociálního zabezpečení a zdravotního pojištění	1 734	1 750	1 768
7.	Krátkodobé přijaté zálohy	0	0	0
8.	Daňové závazky a dotace	0	0	0
10.	Dohadné účty pasivní	0	0	0
<b>C. I.</b>	<b>Časové rozlišení</b>	<b>166</b>	<b>182</b>	<b>195</b>

### 6.2.3 Plánované cash flow

Oproti cash flow varianty A vidíme zmenšení toků z provozní a investiční činnosti. Tato skutečnost je daná pomalejším růstem výroby a menšími výplatami podílů na zisku.

Tabulka 28 plánované cash flow společnosti AEV (vlastní zdroj)

Var. B	CASH FLOW (v tis. Kč)	2012	2013	2014
<b>P.</b>	<b>Stav peněžních prostředků a peněžních ekvivalentů na začátku účetního období</b>	<b>26 070</b>	<b>25 622</b>	<b>28 973</b>
	Peněžní toky z hlavní výdělečné činnosti (provozní činnost)			
Z.	Účetní zisk nebo ztráta z běžné činnosti před zdaněním	10 643	10 230	10 295
A. 1.	Úpravy o nepeněžní operace	14 917	16 205	17 484
A. 1. 1.	Odpisy stálých aktiv a umořování opravné položky k nabytému majetku	12 222	13 458	14 694
A. 1. 2.	Změna stavu opravných položek, rezerv	2 723	2 750	2 600
A. 1. 5.	Vyúčtované nákladové úroky s výjimkou kapitalizovaných a vyúčtované výnosové úroky	-28	-3	190
A.*	Čistý peněžní tok z provozní činnosti před zdaněním, změnami pracovního kapitálu a mim. položkami	25 560	26 435	27 779
A. 2. 1.	Změny stavu nepeněžních složek pracovního kapitálu	-12 765	-8 991	-20 141
A. 2. 2.	Změna stavu pohledávek z provozní činnosti, přechodných účtů aktiv	-5 060	-2 841	-6 487
A. 2. 3.	Změna stavu krátkodobých závazků z provozní činnosti, přechodných účtů pasiv	461	1 455	1 249
A. 2. 4.	Změna stavu zásob	-8 166	-7 605	-14 903
A.**	Čistý peněžní tok z provozní činnosti před zdaněním a mimořádnými položkami	12 795	17 444	7 638
A. 3.	Vyplacené úroky s výjimkou kapitalizovaných	83	58	30
A. 4.	Přijaté úroky	55	55	220
A. 5.	Zaplacená daň z příjmů za běžnou činnost a doměrky daně za minulá období	-2 022	-1 944	-1 956
A.***	Čistý peněžní tok z provozní činnosti	10 911	15 613	5 932
	Peněžní toky z investiční činnosti			
B. 1.	Výdaje spojené s nabytím stálých aktiv	-10 587	-11 076	0
B.***	Čistý peněžní tok vztahující se k investiční činnosti	-10 587	-11 076	0
	Peněžní toky z finanční činnosti			
C. 1.	Dopady změn dlouhodobých resp. krátkodobých závazků	0	0	0
C. 2.	Dopady změn vlastního kapitálu na peněžní prostředky a ekvivalenty	-772	-1 186	-1 264
C. 2. 6.	Vyplacené dividendy nebo podíly na zisku včetně zaplacené daně	-772	-1 186	-1 264
C.***	Čistý peněžní tok vztahující se k finanční činnosti	-772	-1 186	-1 264
F.	Čisté zvýšení resp. snížení peněžních prostředků	-448	3 351	4 668
<b>R.</b>	<b>Stav peněžních prostředků a peněžních ekvivalentů na konci účetního období</b>	<b>25 622</b>	<b>28 973</b>	<b>33 641</b>



### 6.3 Krátkodobý plán pro rok 2012

Krátkodobý plán pro společnost AEV bude zpracován čtvrtletně a bude vycházet z varianty A. Důvodem pro to je vysoká pravděpodobnost, že okolí podniku i podnik samotný se bude vyvíjet právě podle předpokladů popsaných v této variantě.

Automobilový průmysl je ovlivněn sezónností. Způsob jakým se bude vyvíjet situace ve společnosti AEV se odvíjí od situace automobilek, pro které podnik primárně vyrábí. V prvním čtvrtletí firma dosahuje 24 % celkových tržeb. Druhé čtvrtletí je nejsilnější, v něm firma realizuje 28 % tržeb. Třetí čtvrtletí je nejslabší s 22 %. Nízká produkce je způsobena závodní dovolenou, kterou odběratelé v těchto měsících čerpají. V posledním čtvrtletí, přestože je zkrácené o svátky na konci roku, firma dosahuje 26 % tržeb. Takovému rozdělení odpovídá i produkce společnosti. Zatímco v průběhu roku pracuje společnost na dvě směny, ve druhém čtvrtletí společnost částečně zavádí nepřetržitý provoz.

Rozpracování roku 2012 do jednotlivých čtvrtletí firmě usnadní porovnání skutečnosti a plánu na počátku zavádění dlouhodobého plánu a umožní tak určit odchylky a zajistí firmě možnost včas na ně reagovat.

#### 6.3.1 Plánovaný čtvrtletní výkaz zisku a ztráty

Výkaz zisku a ztráty ukazuje kumulovaný vývoj jednotlivých položek za čtvrtletí roku 2012.

Tabulka 29 plánovaná čtvrtletní výsledovka společnosti AEV (vlastní zdroj)

	VÝKAZ ZISKU A ZTRÁTY (v tis. Kč)	I. Q.	II. Q.	III. Q.	IV. Q.
II.	Výkony	70 984	153 799	218 868	295 767
II. 1.	Tržby za prodej vlastních výrobků a služeb	68 917	149 319	212 493	287 153
II. 2.	Změna stavu zásob vlastní činnosti	2 068	4 480	6 375	8 615
B.	Výkonová spotřeba	48 068	104 148	148 210	200 284
B. 1.	Spotřeba materiálu a energie	45 956	99 570	141 696	191 481
B. 2.	Služby	2 113	4 577	6 514	8 803
+	Přidaná hodnota	22 916	49 651	70 658	95 483
C.	Osobní náklady	14 059	28 119	42 178	56 237
C. 1.	Mzdové náklady	10 177	20 354	30 532	40 709
C. 2.	Náklady na sociální zabezpečení a zdravotní pojištění	3 460	6 921	10 381	13 841
C. 3.	Sociální náklady	422	844	1 265	1 687
D.	Daně a poplatky	4	41	45	81
E.	Odpisy DHM a DNM	2 976	6 058	9 140	12 222

III.	Tržby z prodeje DM a materiálu	57	172	258	287
III. 1.	Tržby z prodeje DM	0	0	0	0
III. 2.	Tržby z prodeje materiálu	57	172	258	287
F.	Zůstatková cena prodaného DM a materiálu	63	190	284	316
F. 1.	Zůstatková cena prodaného DM	0	0	0	0
F. 2.	Prodaný materiál	63	190	284	316
G.	Změna stavu rezerv, opravných položek a komplexních nákladů v provozní oblasti				3 013
IV.	Ostatní provozní výnosy	71	154	219	296
H.	Ostatní provozní náklady	2 068	4 480	6 375	8 615
<b>*</b>	<b>Provozní výsledek hospodaření</b>	<b>3 874</b>	<b>11 091</b>	<b>13 113</b>	<b>15 583</b>
X.	Výnosové úroky	0	0	0	55
N.	Nákladové úroky	29	69	69	86
XI.	Ostatní finanční výnosy	706	1 529	2 176	2 940
O.	Ostatní finanční náklady	1 670	3 619	5 150	6 959
<b>*</b>	<b>Finanční výsledek hospodaření</b>	<b>-994</b>	<b>-2 159</b>	<b>-3 043</b>	<b>-4 050</b>
Q.	Daň z příjmu za běžnou činnost				1 165
Q. 1.	Splatná				2 191
Q. 2.	Odložená				-1 026
<b>**</b>	<b>VH za běžnou činnost</b>	<b>2 881</b>	<b>8 932</b>	<b>10 070</b>	<b>10 368</b>
<b>***</b>	<b>VH za účetní období</b>	<b>2 881</b>	<b>8 932</b>	<b>10 070</b>	<b>10 368</b>
<b>****</b>	<b>VH před zdaněním</b>	<b>2 881</b>	<b>8 932</b>	<b>10 070</b>	<b>11 533</b>

### 6.3.2 Plánovaná čtvrtletní rozvaha

Ve vývoji položek dlouhodobého majetku můžeme zaznamenat uvedení výrobního zařízení a podnikového a vývojářského software do užívání ve 2. kvartálu. Položky oběžného majetku kopírují rozsah výroby v jednotlivých čtvrtletích.

Tabulka 30 plánovaná čtvrtletní rozvaha – aktiv společnosti AEV (vlastní zdroj)

	ROZVAHA AKTIVA (v tis. Kč)	I. Q.	II. Q.	III. Q.	IV. Q.
	<b>AKTIVA CELKEM</b>	<b>247 549</b>	<b>260 628</b>	<b>250 818</b>	<b>262 515</b>
<b>B.</b>	<b>Dlouhodobý majetek</b>	<b>92 272</b>	<b>91 764</b>	<b>89 784</b>	<b>96 854</b>
<i>B. I.</i>	<i>Dlouhodobý nehmotný majetek</i>	<i>256</i>	<i>1 618</i>	<i>1 508</i>	<i>1 398</i>
3.	Software	256	1 618	1 508	1 398
<i>B. II.</i>	<i>Dlouhodobý hmotný majetek</i>	<i>92 016</i>	<i>90 146</i>	<i>88 276</i>	<i>95 456</i>
1.	Pozemky	3 208	3 208	3 208	3 208
2.	Stavby	72 478	71 430	70 382	69 334
3.	SMV a soubory SMV	15 317	15 508	14 686	13 856
6.	Jiný DHM	0	0	0	0
7.	Nedokončený DHM	1 013	0	0	9 058
	Poskytnuté zálohy na DHM	0	0	0	0

<b>C.</b>	<b>Oběžná aktiva</b>	<b>155 277</b>	<b>168 864</b>	<b>161 034</b>	<b>165 643</b>
<i>C. I.</i>	<i>Zásoby</i>	93 066	102 086	94 550	97 623
1.	Materiál	62 354	68 398	63 349	65 407
2.	Nedokončená výroba a polotovary	19 544	21 438	19 856	20 501
3.	Výrobky	11 168	12 250	11 346	11 715
<i>C. II.</i>	<i>Dlouhodobé pohledávky</i>	30	30	30	30
	Dlouhodobé poskytnuté zálohy	30	30	30	30
<i>C. III.</i>	<i>Krátkodobé pohledávky</i>	37 758	40 257	40 059	41 531
	Pohledávky z obchodních vztahů	37 551	39 809	39 422	40 680
	Pohledávky za společníky	0	0	0	0
	Daňové pohledávky	0	0	0	0
	Krátkodobé poskytnuté zálohy	207	448	637	851
	Jiné pohledávky	0	0	0	0
<i>C. IV.</i>	<i>Krátkodobý finanční majetek</i>	24 424	26 491	26 395	26 459
	Peníze	40	44	44	44
	Bankovní účty	24 383	26 447	26 351	26 415
<b>D. I.</b>	<b>Časové rozlišení aktiv</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>18</b>

Ve vlastním kapitálu dochází ke změnám pouze u zisku, který zde sledujeme kumulovaně od počátku období. Základní kapitál, fondy ani výsledek hospodaření minulých let se nemění. V cizích zdrojích se změny rezervy až při jejich tvorbě v posledním čtvrtletí. Závazky z obchodních vztahů kopírují rozsah výroby v jednotlivých čtvrtletích. Mzdy a závazky ze sociálního a zdravotního pojištění jsou totožné. Vždy se jedná o stejnou částku vyplývající z mezd za poslední měsíc v daném kvartále. Úrok z částky závazky za společníky je připsán až v posledním čtvrtletí.

Tabulka 31 Plánovaná čtvrtletní rozvaha – pasiva společnosti AEV (vlastní zdroj)

	ROZVAHA PASIVA (v tis. Kč)	I. Q.	II. Q.	III. Q.	IV. Q.
	<b>PASIVA CELKEM</b>	<b>247 549</b>	<b>260 628</b>	<b>250 818</b>	<b>262 515</b>
<b>A.</b>	<b>Vlastní kapitál</b>	<b>203 350</b>	<b>209 401</b>	<b>210 539</b>	<b>210 837</b>
<i>A. I.</i>	<i>Základní kapitál</i>	3 352	3 352	3 352	3 352
1.	Základní kapitál	3 352	3 352	3 352	3 352
<i>A. II.</i>	<i>Kapitálové fondy</i>	0	0	0	0
<i>A. III.</i>	<i>Rezervní fondy, nedělitelný fond a ostatní fondy ze zisku</i>	335	335	335	335
1.	Zákonný rezervní fond	335	335	335	335
2.	Statutární a ostatní fondy	0	0	0	0
<i>A. IV.</i>	<i>Výsledek hospodaření minulých let</i>	196 782	196 782	196 782	196 782
1.	Nerozdělený zisk minulých let	196 782	196 782	196 782	196 782
<i>A. V.</i>	<i>Výsledek hospodaření běžného účetního období (+/-)</i>	2 881	8 932	10 070	10 368

<b>B.</b>	<b>Cizí zdroje</b>	<b>44 199</b>	<b>51 226</b>	<b>40 278</b>	<b>51 504</b>
B. I.	<i>Rezervy</i>	12 262	12 262	12 262	16 812
1.	Rezervy podle zvláštních právních předpisů	11 812	11 812	11 812	13 912
3.	Rezervy na daň z příjmů	0	0	0	2 000
4.	Ostatní rezervy	450	450	450	900
B. II.	<i>Dlouhodobé závazky</i>	192	192	192	192
9.	Jiné závazky	192	192	192	192
10.	Odložený daňový závazek	0	0	0	0
B. III.	<i>Krátkodobé závazky</i>	31 745	38 772	27 824	34 500
1.	Závazky z obchodních vztahů	14 343	21 370	10 422	17 055
4.	Závazky ke společníkům	12 246	12 246	12 246	12 289
5.	Závazky k zaměstnancům	3 392	3 392	3 392	3 392
6.	Závazky ze sociálního zabezpečení a zdravotního pojištění	1 764	1 764	1 764	1 764
7.	Stát - daňové závazky a dotace	0	0	0	0
8.	Krátkodobé přijaté zálohy	0	0	0	0
10.	Dohadné účty pasivní	0	0	0	0
<b>C. I.</b>	<b>Časové rozlišení</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>174</b>

### 6.3.3 Plánované čtvrtletní cash flow

V níže uvedené tabulce jsou do čtvrtletí rozpracované peněžní toky za plánovaný rok 2012. Peněžní toky z provozní činnosti kopírují rozsah výroby v jednotlivých čtvrtletích. Tento obraz zkresluje tvorba rezervy a platba daně v posledním čtvrtletí. Investiční činnost zachycuje prostředky spojené s pořizováním dlouhodobého majetku a toky ve finanční činnosti jsou tvořeny výplatou podílu na zisku společníkům.

Tabulka 32 plánované čtvrtletní cash flow společnosti AEV (vlastní zdroj)

CASH FLOW (v tis. Kč)		I. Q.	II. Q.	III. Q.	IV. Q.
<b>P.</b>	<b>Stav peněžních prostředků a peněžních ekvivalentů na začátku účetního období</b>	<b>26 070</b>	<b>24 424</b>	<b>26 491</b>	<b>26 395</b>
	Peněžní toky z hlavní výdělečné činnosti (provozní činnost)				
Z.	Účetní zisk nebo ztráta z běžné činnosti před zdaněním	2 881	6 051	1 138	1 463
A. 1.	Úpravy o nepeněžní operace	3 005	3 151	3 151	6 126
A. 1. 1.	Odpisy stálých aktiv a umořování opravné položky k nabytému majetku	2 976	3 082	3 082	3 082
A. 1. 2.	Změna stavu opravných položek, rezerv	0	0	0	3 013
A. 1. 5.	Vyúčtované nákladové úroky s výjimkou kapitalizovaných a vyúčtované výnosové úroky	29	69	69	31
A.*	Čistý peněžní tok z provozní činnosti před zdaněním, změnami pracovního kapitálu a mimořádnými položkami	5 886	9 202	4 289	7 589

A. 2. 1.	Změny stavu nepeněžních složek pracovního kapitálu	-5 731	-4 492	-3 215	1 095
A. 2. 2.	Změna stavu pohledávek z provozní činnosti, přechodných účtů aktiv	-671	-2 499	197	-1 472
A. 2. 3.	Změna stavu krátkodobých závazků z provozní činnosti, přechodných účtů pasiv	-170	7 027	-10 948	5 639
A. 2. 4.	Změna stavu zásob	-4 891	-9 020	7 536	-3 073
A. **	Čistý peněžní tok z provozní činnosti před zdaněním a mimořádnými položkami	155	4 710	1 074	8 683
A. 3.	Vyplacené úroky s výjimkou kapitalizovaných	-29	-69	-69	-86
A. 4.	Přijaté úroky	0	0	0	55
A. 5.	Zaplacená daň z příjmů za běžnou činnost a doměrky daně za minulá období	0	0	0	-1 165
A. ***	Čistý peněžní tok z provozní činnosti	126	4 641	1 005	7 487
	Peněžní toky z investiční činnosti				
B. 1.	Výdaje spojené s nabytím stálých aktiv	-1 772	-2 573	-1 101	-5 141
B. 2.	Příjmy z prodeje stálých aktiv	0	0	0	0
B. 3.	Půjčky a úvěry spřízněným osobám	0	0	0	0
B. ***	Čistý peněžní tok vztahující se k investiční činnosti	-1 772	-2 573	-1 101	-5 141
	Peněžní toky z finanční činnosti				
C. 1.	Dopady změn dlouhodobých resp. krátkodobých závazků	0	0	0	0
C. 2.	Dopady změn vlastního kapitálu na peněžní prostředky a ekvivalenty	0	0	0	-2 282
C. 2. 6.	Vyplacené dividendy nebo podíly na zisku včetně zaplacené daně	0	0	0	-2 282
C. ***	Čistý peněžní tok vztahující se k finanční činnosti	0	0	0	-2 282
F.	Čisté zvýšení resp. snížení peněžních prostředků	-1 646	2 068	-96	64
R.	<b>Stav peněžních prostředků a peněžních ekvivalentů na konci účetního období</b>	<b>24 424</b>	<b>26 491</b>	<b>26 395</b>	<b>26 459</b>

## 7 HODNOCENÍ EFEKTIVITY PLÁNŮ

Pro posouzení efektivity plánování použijeme finanční analýzu. Zaměříme se na čtyři základní skupiny ukazatelů (rentabilitu, likviditu, zadluženost a aktivitu). Hodnotíme dlouhodobé plány v obou variantách.

### 7.1 Rentabilita

Ukazatele rentability ve variantě A signalizují neustálé zlepšování schopnosti podniku tvořit dodatečné zdroje vlastní činností a zvyšování ziskovosti podnikání. Varianta B nabízí zlepšení pouze u rentability tržeb a vlastního kapitálu.

Tabulka 33 ukazatelé rentability pro variantu A i B (vlastní zdroj)

Ukazatelé rentability	2012	2013	2014
<b>Varianta A</b>			
Rentabilita tržeb (ROS)	3,61%	3,77%	4,09%
Rentabilita aktiv (ROA)	4,43%	4,45%	4,73%
Rentabilita vlastního kapitálu (ROE)	4,92%	5,22%	5,78%
Rentabilita ČPK	7,92%	8,18%	8,21%
<b>Varianta B</b>			
Rentabilita tržeb (ROS)	3,47%	3,42%	3,50%
Rentabilita aktiv (ROA)	4,34%	3,98%	3,79%
Rentabilita vlastního kapitálu (ROE)	4,60%	4,52%	4,61%
Rentabilita ČPK	8,55%	8,27%	7,61%

Ve variantě B u rentability tržeb a vlastního kapitálu vidíme spíše mírný a kolísavý růst způsobený nízkými zisky, které u zbývajících ukazatelů způsobí pokles. I přes nepříznivý vývoj – příliš nízký růst zisku – dosahuje společnost lepších hodnot rentability než v letech 2010 a 2011.

### 7.2 Likvidita

Hodnoty běžné a pohotové likvidity se pohybují na přibližně stejné výši jako v minulých letech. Zlepšení společnost dosáhla v rámci hotovostní likvidity, kterou se jí podařilo posunout na horní hranici intervalu doporučených hodnot, v posledním roce se hotovostní likvidita nalézá v intervalu doporučených hodnota.

Varianta B přináší rychleji rostoucí hodnoty likvidity. Hotovostní likvidita dosahuje lepších hodnot pouze v prvních dvou plánovaných letech.

Tabulka 34 ukazatelé likvidity pro variantu A i B (vlastní zdroj)

Ukazatelé likvidity	2012	2013	2014
<b>Varianta A</b>			
Běžná likvidita	4,78	4,89	5,32
Pohotová likvidita	1,96	2,02	2,20
Hotovostní likvidita	0,62	0,67	0,38
Likvidita z provozního CF	0,42	0,50	0,32
ČPK/OA	0,79	0,80	0,81
<b>Varianta B</b>			
Běžná likvidita	4,97	4,93	5,38
Pohotová likvidita	2,03	2,03	2,22
Hotovostní likvidita	0,63	0,68	0,79
Likvidita z provozního CF	0,44	0,54	0,26
ČPK/OA	0,70	0,69	0,71

### 7.3 Zadluženost

Ukazatele zadluženosti jasně signalizují, že se společnost od své konzervativní strategie financovat činností vlastními zdroji neodchýlí ani v plánovaném období.

Tabulka 35 ukazatelé zadluženosti pro variantu A i B (vlastní zdroj)

Ukazatelé zadluženosti	2012	2013	2014
<b>Varianta A</b>			
Celková zadluženost	19,69%	20,29%	20,72%
Koeficient samofinancování	0,80	0,80	0,79
Míra zadluženosti	24,51%	25,45%	26,14%
Krytí stálých aktiv dlouhodobými zdroji	2,35	2,42	2,80
Krytí stálých aktiv vlastními zdroji	2,18	2,22	2,55
Úrokové krytí	134,88	201,62	421,58
Multiplikátor jmění vlastníků	1,24	1,25	1,26
Doba splacení dluhů	2,41	2,01	3,19
Stupeň oddlužení	41,50%	49,86%	31,39%
<b>Varianta B</b>			
Celková zadluženost	18,92%	19,76%	20,12%
Koeficient samofinancování	0,81	0,80	0,80
Míra zadluženosti	23,34%	24,62%	25,19%
Krytí stálých aktiv dlouhodobými zdroji	2,33	2,39	2,79
Krytí stálých aktiv vlastními zdroji	2,17	2,20	2,55
Úrokové krytí	128,61	177,90	343,35
Multiplikátor jmění vlastníků	1,22	1,24	1,25
Doba splacení dluhů	2,27	1,86	3,90
Stupeň oddlužení	44,07%	53,87%	25,64%

Využití cizích zdrojů ve větší míře pro společnost není nutným krokem, neboť v plánovaných letech dokáže rozšířit výrobu a zároveň zvýšit rentabilitu svojí činnosti z vlastních zdrojů.

Přestože ukazatele celkové zadluženosti nebo míry zadlužení rostou, jedná se o růst pomalý a společnost je hluboko pod doporučovými hodnotami a oborovými průměry. Naopak úrokové krytí je výrazně vyšší než hodnoty, které můžeme očekávat v odvětví či doporučené hodnoty. Multiplikátor jmění vlastníků ukazuje ve všech letech kladné působení zadlužení na činnost podniku a navíc jeho hodnoty dále rostou.

## 7.4 Aktivita

Kladně v obou variantách můžeme hodnotit obrat aktiv, který je vyšší než jedna a signalizuje tím, že společnost efektivně využívá aktiva ke své činnosti a dosahuje dostatečných tržeb vzhledem k objemu aktiv. Také porovnání ukazatelů doby obratu pohledávek a závazků je optimální. Ve společnosti i nadále platí, že své pohledávky vymůže dříve než je nucena uhradit své závazky.

Tabulka 36 ukazatelé aktivity pro varianty A i B (vlastní zdroj)

Ukazatelé aktivity	2012	2013	2014
<b>Varianta A</b>			
Obrat aktiv	1,09	1,10	1,12
Doba obratu zásob	175,47	175,78	186,42
Doba obratu pohledávek	51,00	51,00	52,00
Doba obratu závazků	62,33	61,41	59,72
<b>Varianta B</b>			
Obrat aktiv	1,07	1,06	1,05
Doba obratu zásob	178,07	182,12	196,98
Doba obratu pohledávek	51,00	51,00	52,00
Doba obratu závazků	60,60	62,67	62,20



## 8 NÁVRHY A DOPORUČENÍ

Společnost AEV je firma zabývající se produkcí auto dílů a auto součástí již od roku 1991. Za tu dobu si vybuodovala jméno i postavení významného dodavatele pro velké společnosti zejména pak firmy koncernu Volkswagen. Trh automotive je poměrně rozsáhlý co do počtu výrobků v sortimentu a vzhledem k zaměření společnosti nemá AEV na českém trhu příliš velkou konkurenci. Nebezpečí firmě hrozí v případě, že si velké automobilky postaví v blízkosti svých závodů výrobní dílů a příslušenství. Tyto praktiky se na našem trhu také objevují, ale prozatím společnost AEV příliš neohrožují. Strojový park, výrobní prostory a kvalifikovaní pracovníci umožňují společnosti vyrábět širokou paletu výrobků. AEV má kapacity pro výrobu až 130 výrobků z různých oblastí průmyslu. Samozřejmě jde převážně o auto průmysl, dále firma v minulosti dodávala příslušenství pro letecký průmysl a průmyslovou elektroniku.

Společnost AEV je ekologicky šetrná ve výrobě. Spolupracuje s firmou EKO-KOM ve věci likvidace průmyslových obalů. Její kvalitní environmentální politiku dokazuje i platná certifikace ISO 14001:2005 případně certifikát zelená firma. Dále je firma držitelem certifikátů jakosti řízení ISO 9001:2010, VDA 6.1:2003 a OVL, který ji opravňuje k výrobě pro vojenské letectví.

Společnost disponuje moderními a kvalitními technologiemi (především pájení v ochranné atmosféře). V dalších letech plánuje rozsáhlé investice, které mají šetřit náklady spojené s výrobou. Důležitý je také fakt, že podnik disponuje rozsáhlými vývojovými kapacitami a pracovníky zkušenými v této oblasti. V souvislosti s vývojem je nutné zmínit, že celou řadu vývojových projektů společnosti profinancovala z dotací EU.

Finanční analýza dokázala, že AEV je společnost s dobrou finanční kondicí. Automobilový průmysl zažívá v posledních dvou letech malý boom a díky němu dosáhl podnik velmi dobrých výsledků. V porovnání s odvětvím společnost vykazovala lepší výsledky ve všech částech finanční analýzy s výjimkou rentability. Také ne příliš efektivně využívala peněžních prostředky. Naopak kladně můžeme hodnotit výsledky z oblasti zadluženosti, kde je společnost výrazně pod odvětvovým průměrem a profiluje se tak jako velice stabilní partner. Stabilitu společnosti dokládají vysoké hodnoty ukazatelů likvidity. Efektivitu činnosti dokládá například obrat aktiv ve spojení s rentabilitou.

Obě varianty plánu byly podrobeny hodnocení prostřednictvím finanční analýzy. Jako vítěz tohoto hodnocení vyšla varianta A, kterou také společnosti doporučuji. Pravděpodobný

vývoj směřuje právě k využití této varianty plánu. Plán firmě pomůže vyřešit nižší rentabilitu, než jakou vykazuje v porovnání s odvětvím a také zlepšit využití peněžních prostředků.

Klíčové do dalších období pro společnost je navázání partnerství s automobilkami Kia a Hyundai a také rozvoj spolupráce se společnostmi Seba KMT a BD Sensors. Kia a Hyundai jsou rychle rostoucími společnostmi s vysokými ambicemi. Spolupráce s nimi pro společnost AEV znamená další rozšíření výroby, pravidelné zakázky a další zvýšení tržeb. Podobně je tomu tak u firem Seba a BD Sensors. Jedná se o společnosti zabývající se výrobou měřících zařízení se zahraničním kapitálem a růstovým potenciálem. Rozšíření výroby v této oblasti firmě může přinést možnost lépe vyvažovat výkyvy, které provázejí výrobu v automobilovém průmyslu. V souvislosti s tímto, je nutné udržet stávající kvalitu výroby a spolehlivost dodávek, udržet získané certifikace a dále pracovat na vývoji nových produktů.

## ZÁVĚR

Cílem této diplomové práce bylo vypracování dlouhodobého a krátkodobého plánu společnosti AEV, spol. s r. o., které budou vycházet z vize a poslání společnosti a budou směřovat k naplnění jejich strategických a operativních cílů. Dlouhodobý plán je vypracován ve dvou variantách pro případ pozitivního resp. negativního vývoje. Krátkodobý plán je rozpracování optimistické varianty po čtvrtletích daného roku.

První část práce jsem věnoval teoretickým poznatkům, ze kterých jsem vycházel při zpracování praktické části. Druhá část práce začíná představením společnosti, poté následuje strategická analýza, jejíž součástí bylo zpracování analýzy makroprostředí, odvětví a konkurence, dále analýzy produkce a finančního zdraví. Analytická část je uzavřena SWOT analýzou, která představuje shrnutí doposud prováděných analýz, a formulací strategických a operativních cílů, které z analýzy vyplývají.

Sestavené plány jsou navrženy tak, aby byly splněny cíle, jež si společnost vytyčila, a aby podnik dokázal reagovat na změny ve vývoji v okolí a udržel svou tržní pozici. Jde především o zlepšení rentability podnikání, lepší využití peněžních prostředků a investice do zaměstnanců. Obě varianty byly za tímto účelem sestaveny, ale v závěrečném hodnocení vyšla jako efektivnější varianta A, která co se výše zmíněných cílů týká, přináší vyšší a pravidelně rostoucí hodnoty rentability, počítá s vyššími částkami pro investování, byť se jedná pouze o termínované vklady vybrané s ohledem na konzervativní postavení společnosti vůči jinému investování a také z důvodu rozsáhlého investičního projektu realizovaného v plánovaném období, a většími částkami, které společnost věnuje svým zaměstnancům na osobní rozvoj především v jazykové oblasti, na jejich volnočasové aktivity a zlepšování pracovního prostředí.

Společnost dále navazuje kontakty s novými zákazníky v automobilovém průmyslu a firmami z jiných průmyslových oblastí s cílem zajistit si pozici stabilní společnosti dodávající kvalitní průmyslovou elektroniku, udržet svou tržní pozici v auto průmyslu, být konkurence schopná a vytvářet do budoucna prostor a možnosti pro další růst.

**SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY****Knižní zdroje:**

- [1] DEDOUCHOVÁ, Marcela, 2001. *Strategie podniku*. 1. vyd. Praha: C. H. Beck. Pro praxi. ISBN 80-7179-603-4. Dostupné z: [http://books.google.cz/books?id=VYoydCuL-  
YMC&printsec=frontcover&hl=cs&source=gbs\\_ge\\_summary\\_r&cad=0#v=onepage&q&f=false](http://books.google.cz/books?id=VYoydCuL-<br/>YMC&printsec=frontcover&hl=cs&source=gbs_ge_summary_r&cad=0#v=onepage&q&f=false)
- [2] FOTR, Jiří, 1999. *Strategické finanční plánování*. 1. vyd. Praha: Grada. Manažer. ISBN 80-7169-694-3.
- [3] KNÁPKOVÁ, Andriana a Drahomíra PAVELKOVÁ, 2010. *Finanční analýza: Komplexní průvodce s příklady*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing. Prosperita firmy. ISBN 978-80-247-3349-4. Dostupné z: [http://books.google.cz/books?id=7FB5a-  
M3DhIC&printsec=frontcover&dq=finan%C4%8Dn%C3%AD+anal%C3%BDza:k  
om-  
plexn%C3%AD+pr%C5%AFvodce+s+p%C5%99%C3%ADklady&hl=cs&sa=X&  
ei=cbaFT4jgA4LetAaKgYXDBg&ved=0CD8QuwUwAA#v=onepage&q=finan%C4%8Dn%C3%AD%20anal%C3%BDza%3Akomplexn%C3%AD%20pr%C5%AFvodce%20s%20p%C5%99%C3%ADklady&f=false](http://books.google.cz/books?id=7FB5a-<br/>M3DhIC&printsec=frontcover&dq=finan%C4%8Dn%C3%AD+anal%C3%BDza:k<br/>om-<br/>plexn%C3%AD+pr%C5%AFvodce+s+p%C5%99%C3%ADklady&hl=cs&sa=X&<br/>ei=cbaFT4jgA4LetAaKgYXDBg&ved=0CD8QuwUwAA#v=onepage&q=finan%C4%8Dn%C3%AD%20anal%C3%BDza%3Akomplexn%C3%AD%20pr%C5%AFvodce%20s%20p%C5%99%C3%ADklady&f=false)
- [4] KISLINGEROVÁ, Eva a kol., 2004. *Manažerské finance*. 1. vyd. Praha: C. H. Beck. Beckova edice ekonomie. ISBN 8071798029.
- [5] LANDA, Martin, © 2007. *Finanční plánování a likvidita*. 1. vyd. Brno: Computer Press. ISBN 978-80-251-1492-6.
- [6] PETŘÍK, Tomáš. *Ekonomické a finanční řízení firmy: manažerské účetnictví v praxi*. 2. rozšířené a aktualizované vydání. Praha: Grada, 2009. ISBN 978-80-247-3024-0. Dostupné z: [http://books.google.cz/books?id=3G-  
7L\\_60r2sC&printsec=frontcover&dq=ekonomick%C3%A9+%C5%99%C3%ADze  
n%C3%AD+firmy&hl=cs&sa=X&ei=vbmFT8r-  
MIXltQbfq-  
pG9Bg&ved=0CE0QuwUwAg#v=onepage&q=ekonomick%C3%A9%20%C5%99  
%C3%ADzen%C3%AD%20firmy&f=false](http://books.google.cz/books?id=3G-<br/>7L_60r2sC&printsec=frontcover&dq=ekonomick%C3%A9+%C5%99%C3%ADze<br/>n%C3%AD+firmy&hl=cs&sa=X&ei=vbmFT8r-<br/>MIXltQbfq-<br/>pG9Bg&ved=0CE0QuwUwAg#v=onepage&q=ekonomick%C3%A9%20%C5%99<br/>%C3%ADzen%C3%AD%20firmy&f=false)
- [7] PAVELKOVÁ, Drahomíra a Adriana KNÁPKOVÁ, 2009. *Výkonnost podniku z pohledu z finančního manažera*. 2. aktualizované a doplněné vydání. Praha: Linde. ISBN 978-80-86131-85-6.
- [8] RŮČKOVÁ, Petra, 2010. *Finanční analýza: metody, ukazatele, využití v praxi*. 3. rozšířené vydání. Praha: Grada. Finanční řízení. ISBN 978-80-247-3308-1. Dostup-

- né z:  
<http://books.google.cz/books?id=uYBmpVCFDxgC&printsec=frontcover&dq=R%C5%AF%C4%8Dkov%C3%A1&hl=cs&sa=X&ei=gruFT-fEKdHhtQa-bjb3wBg&ved=0CDUQuwUwAA#v=onepage&q=R%C5%AF%C4%8Dkov%C3%A1&f=false>
- [9] SEDLÁČKOVÁ, Helena a Karel BUCHTA, 2006. *Strategická analýza*. 2. přepracované a doplněné vydání. Praha: C. H. Beck. C. H. Beck pro praxi. ISBN 8071793671. Dostupné z:  
[http://books.google.cz/books?id=UrqCGFYh830C&printsec=frontcover&dq=strategick%C3%A1+anal%C3%BDza&hl=cs&sa=X&ei=LryFT4nZMMXOswa\\_m6ndBg&ved=0CD0QuwUwAA#v=onepage&q=strategick%C3%A1%20anal%C3%BDza&f=false](http://books.google.cz/books?id=UrqCGFYh830C&printsec=frontcover&dq=strategick%C3%A1+anal%C3%BDza&hl=cs&sa=X&ei=LryFT4nZMMXOswa_m6ndBg&ved=0CD0QuwUwAA#v=onepage&q=strategick%C3%A1%20anal%C3%BDza&f=false)
- [10] SEDLÁČEK, Jaroslav, 2011. *Finanční analýza podniku*. 2. aktualizované vydání. Brno: Computer Press. ISBN 978-80-251-3386-6.
- [11] SYNEK, Miloslav a kol., 2002. *Podniková ekonomika*. 3. přepracované doplněné vydání. Praha: C. H. Beck. Beckovy ekonomické učebnice. ISBN 8071797367.
- [12] VALACH, Josef a kol., 1999. *Finanční řízení podniku*. 2. vyd. Praha: Ekopress, 1999. ISBN 80-86119-21-1.

### Internetové zdroje:

- [1] ČSÚ: Export aut z ČR se v lednu zvýšil o 12,4 pct. ČESKÁ INFORMAČNÍ AGENTURA, 8. 3. 2012. *Eu.cianews.cz* [online]. [cit. 2012-04-12]. Dostupné z: <http://eu.cianews.cz/ekonomika/csu-export-aut-z-cr-se-v-lednu-zvysil-o-12-4-pct-383593/>
- [2] DRAGON, Aleš Sleeper, 25. 2. 2012. Český dělník v automobilovém průmyslu loni vydělával téměř 25.000 Kč. AUTO.CZ. *Auto.cz* [online]. [cit. 2012-04-12]. Dostupné z: <http://www.auto.cz/cesky-25-delnik-automobilovem-prumyslu-loni-vydelaval-temer-000-kc-65179>
- [3] Loni se v ČR vyrobilo rekordních 1,195 mil. vozů. RINGIER AXEL SPRINGER CZ A, 26. 1. 2012. S. *Auto.cz* [online]. [cit. 2012-04-12]. Dostupné z: <http://www.auto.cz/vyroba-vozu-cr-2011-celkem-64551>
- [4] Míra inflace. ČESKÝ STATISTICKÝ ÚŘAD, 10. 4. 2012. *Czso.cz* [online]., 10. 4. 2012 [cit. 2012-04-12]. Dostupné z: [http://www.czso.cz/csu/redakce.nsf/i/mira\\_inflace](http://www.czso.cz/csu/redakce.nsf/i/mira_inflace)

- [5] Mzdy a náklady práce. ČESKÝ STATISTICKÝ ÚŘAD, 9. 3. 2012. *Czso.cz* [online]. 18. 1. 2012 [cit. 2012-04-12]. Dostupné z: [http://www.czso.cz/csu/redakce.nsf/i/prace\\_a\\_mzdy\\_prace](http://www.czso.cz/csu/redakce.nsf/i/prace_a_mzdy_prace)
- [6] Výroba automobilů ve světě v roce 2011. MOTORINFO, 12. 3. 2012. *Pressinfo.cz* [online]. [cit. 2012-04-12]. Dostupné z: <http://www.pressinfo.cz/vyroba-automobilu-ve-svete-v-roce-2011.html?section=motor-archiv>
- [7] MPO Panorama: Panorama zpracovatelského průmyslu ČR 2010, 23. 2. 2012, 2012. MINISTERSTVO PRŮMYSLU A OBCHODU. *Mpo.cz* [online]. [cit. 2012-04-12]. Dostupné z: <http://www.mpo.cz/dokument102273.html>
- [8] Okres Kroměříž: ČSÚ ve Zlíně. KRAJSKÁ SPRÁVA ČSÚ VE ZLÍNĚ, 12. 4. 2012. *Czso.cz* [online]. 2012, [cit. 2012-04-12]. Dostupné z: [http://www.czso.cz/xz/redakce.nsf/i/okres\\_kromeriz](http://www.czso.cz/xz/redakce.nsf/i/okres_kromeriz)
- [9] Průmysl: vývoj průmyslových tržeb v ČR 2012. KURZY.CZ SPOL. S R. O., Alia-web, spol. s r. o., 6. 4. 2012. *Kurzy.cz* [online]. [cit. 2012-04-12]. Dostupné z: <http://www.kurzy.cz/makroekonomika/prumysl/>
- [10] Průmyslu se v roce 2011 dařilo. ČESKÝ STATISTICKÝ ÚŘAD, 6. 2. 2012. *Czso.cz* [online]. 4. 4. 2012 [cit. 2012-04-12]. Dostupné z: [http://www.czso.cz/csu/tz.nsf/i/prumyslu\\_se\\_v\\_roce\\_2011\\_darilo20120206](http://www.czso.cz/csu/tz.nsf/i/prumyslu_se_v_roce_2011_darilo20120206)
- [11] Předběžný odhad čtvrtletního HDP: 4. čtvrtletí 2011. ČESKÝ STATISTICKÝ ÚŘAD, 15. 2. 2012. *Czso.cz* [online]. [cit. 2012-04-12]. Dostupné z: [http://www.czso.cz/csu/redakce.nsf/i/hdp\\_narodni\\_ucty](http://www.czso.cz/csu/redakce.nsf/i/hdp_narodni_ucty)
- [12] Výroba vozidel v ČR byla v roce 2011 rekordní. AUTOWEEK.CZ, 24. 1. 2012. *Autoweek.cz* [online]. [cit. 2012-04-12]. Dostupné z: [http://www.autoweek.cz/cs-statistiky-vyroba-vozidel\\_v\\_cr\\_byla\\_v\\_roce\\_2011\\_rekordni-1794](http://www.autoweek.cz/cs-statistiky-vyroba-vozidel_v_cr_byla_v_roce_2011_rekordni-1794)
- [13] Výroba vozidel v ČR loni vzrostla o desetinu na 1,186 milionu. RINGIER AXEL SPRINGER CZ A. S, 6. 1. 2012. *Auto.cz* [online]. [cit. 2012-04-12]. Dostupné z: <http://www.auto.cz/vyroba-vozidel-cr-loni-vzrostla-desetinu-1-186-milionu-64107>
- [14] Výsledky výroby v závodě HMMC v Nošovicích za rok 2011. HYUNDAI.CZ, 3. 1. 2012. *Press.hyundai.cz* [online]. [cit. 2012-04-12]. Dostupné z:

<http://press.hyundai.cz/tiskove-zpravy/2012/vysledky-vyroby-v-zavode-hmmc-v-nosovicich-za-rok-2011.html>

- [15] ZIKMUND, Martin, 29. listopad 2010. Kde se vzala a k čemu je PEST analýza: [businessvize.cz](http://businessvize.cz). NITANA, s.r.o. *Businessvize.cz* [online]., 2010-2011 [cit. 2012-04-12]. Dostupné z: <http://www.businessvize.cz/planovani/kde-se-vzala-a-k-cemu-je-pest-analyza>

**SEZNAM POUŽITÝCH SYMBOLŮ A ZKRATEK**

CZ NACE	Klasifikace průmyslových odvětví.
CF	Peněžní tok.
ČPK	Čistý pracovní kapitál
DM	Dlouhodobý majetek.
DHM	Dlouhodobý hmotný majetek
DNM	Dlouhodobý nehmotný majetek
EBIT	Zisk před úroky a zdaněním
EBT	Zisk před zdaněním
MPO	Ministerstvo průmyslu a obchodu



**SEZNAM OBRÁZKŮ**

Obrázek 1 tvorba podnikové strategie (Landa, 2007, s. 98).....	13
Obrázek 2 Porterův model pěti sil .....	17
Obrázek 3 organizační struktura společnosti .....	39
Obrázek 4 podíl firem v jednotlivých oblastech odvětví CZ-NACE 29 (MPO, 23. 2. 2012).....	43
Obrázek 5 geografická struktura exportu v roce 2010 (MPO, 23. 2. 2012) .....	45
Obrázek 6 geografická struktura importu v roce 2010 (MPO, 23. 2. 2012).....	45
Obrázek 7 vývoj čistého pracovního kapitálu společnosti AEV .....	59
Obrázek 8 vývoj rentability aktiv a vlastního kapitálu ve společnosti AEV .....	60
Obrázek 9 vývoj likvidity ve společnosti AEV .....	62
Obrázek 10 srovnání doby obratu pohledávek a závazků společnosti AEV .....	63
Obrázek 11 spider analýza společnosti AEV .....	66
Obrázek 12 rozklad ukazatele ROA společnosti AEV .....	68

**SEZNAM TABULEK**

Tabulka 1 vývoj počtu zaměstnanců v odvětví CZ-NACE 29 (MPO, 23. 2. 2012).....	44
Tabulka 2 vývoj výroby v odvětví (MPO, 23. 2. 2012; Autoweek.cz, 24. 1. 2012) .....	46
Tabulka 3 hodnoty aktiv společnosti AEV včetně struktury .....	51
Tabulka 4 hodnoty pasiv společnosti AEV včetně struktury.....	52
Tabulka 5 hodnoty aktiv společnosti AEV včetně vývojových tendencí .....	54
Tabulka 6 hodnoty pasiv včetně vývojových tendencí .....	55
Tabulka 7 hodnoty výnosů a nákladů včetně jejich struktury .....	56
Tabulka 8 hodnoty výnosů a nákladů včetně vývojových tendencí .....	57
Tabulka 9 vývoj výsledku hospodaření v letech 2007 - 2011 .....	58
Tabulka 10 vývoj čistého pracovního kapitálu .....	58
Tabulka 11 vývoj ukazatelů rentability společnosti AEV .....	59
Tabulka 12 vývoj ukazatelů likvidity ve společnosti AEV .....	61
Tabulka 13 vývoj ukazatelů aktivity ve společnosti AEV.....	62
Tabulka 14 vývoj ukazatelů zadluženosti společnosti AEV.....	64
Tabulka 15 spider analýza společnosti AEV v roce 2011 .....	65
Tabulka 16 vývoj indexu IN05 u společnosti AEV .....	66
Tabulka 17 vývoj indexu bonity u společnosti AEV .....	67
Tabulka 18 SWOT analýza společnosti AEV.....	69
Tabulka 19 plán tržeb a jejich struktura.....	73
Tabulka 20 Plánovaný výkaz zisku a ztráty společnosti AEV (vlastní zdroj).....	78
Tabulka 21 plánovaná rozvaha-aktiva společnosti AEV (vlastní zdroj) .....	80
Tabulka 22 Plánovaná rozvaha-pasiva společnosti AEV (vlastní zdroj).....	82
Tabulka 23 plánované cash flow společnosti AEV (vlastní zdroj).....	82
Tabulka 24 plánované tržby a jejich struktura.....	84
Tabulka 25 plánovaný výkaz zisku a ztráty společnosti AEV (vlastní zdroj).....	85
Tabulka 26 plánovaná rozvaha-aktiva společnosti AEV (vlastní zdroj) .....	86
Tabulka 27 plánovaná rozvaha-pasiva společnosti AEV (vlastní zdroj).....	87
Tabulka 28 plánované cash flow společnosti AEV (vlastní zdroj).....	88
Tabulka 29 plánovaná čtvrtletní výsledovka společnosti AEV (vlastní zdroj) .....	89
Tabulka 30 plánovaná čtvrtletní rozvaha – aktiv společnosti AEV (vlastní zdroj).....	90
Tabulka 31 Plánovaná čtvrtletní rozvaha – pasiva společnosti AEV (vlastní zdroj).....	91
Tabulka 32 plánované čtvrtletní cash flow společnosti AEV (vlastní zdroj).....	92

Tabulka 33 ukazatelé rentability pro variantu A i B (vlastní zdroj) .....	94
Tabulka 34 ukazatelé likvidity pro variantu A i B (vlastní zdroj) .....	95
Tabulka 35 ukazatelé zadluženosti pro variantu A i B (vlastní zdroj).....	95
Tabulka 36 ukazatelé aktivity pro varianty A i B (vlastní zdroj) .....	96

