

ZÁPADOČESKÁ UNIVERZITA V PLZNI

FAKULTA EKONOMICKÁ

Diplomová práce

**Specifika finančního řízení v nadnárodní
korporaci**

**Specifics of Financial Management in a
Multinational Corporation**

Bc. Jiří Kronych

Plzeň 2015

Čestné prohlášení

Prohlašuji, že jsem diplomovou práci na téma

„Specifika finančního řízení v nadnárodní korporaci“

vypracoval samostatně pod odborným dohledem vedoucího diplomové práce za použití parametrů uvedených v přiložené bibliografii.

Poděkování

Tímto bych rád poděkoval své vedoucí diplomové práce paní Ing. Michaele Krechovské Ph.D. za společné konzultace, odborné rady a připomínky, které velmi přispěly k vypracování této práce.

Poděkování také patří společnosti Integrated Micro Electronics, s. r. o., Czech Republic, která mi umožnila zpracování praktické části diplomové práce.

Obsah

Úvod.....	8
1 Finanční řízení v nadnárodní korporaci.....	9
1.1 Nadnárodní korporace	9
1.2 Charakteristika finančního řízení	9
1.3 Cíle finančního řízení	11
1.4 Principy finančního řízení	12
1.5 Nástroje finančního řízení	14
1.5.1 Krátkodobé finanční řízení	14
1.5.2 Dlouhodobé finanční řízení	24
1.6 Náklady kapitálu	26
1.6.1 Náklady vlastního kapitálu	26
1.6.2 Náklady Cizího kapitálu	27
1.6.3 Průměrné vážené náklady kapitálu	27
1.7 Automatizované systémy finančního řízení	27
1.7.1 Netting	28
2 Finanční plánování	33
2.1 Podniková strategie	33
2.2 Finanční strategie	33
2.3 Principy a zásady finančního plánování.....	34
3 Finanční rizika	36
3.1 Tržní riziko.....	36
3.2 Kreditní riziko	40
3.3 Likvidní riziko.....	42
4 Představení společnosti	43
4.1 Integrated Micro Electronics, s. r. o., Czech Republic	43
4.2 Historie společnosti.....	44
4.3 Formulace strategie	46
4.3.1 Poslání.....	46
4.3.2 Vize.....	46
4.3.3 Strategické cíle.....	47

4.3.4	Hodnoty	48
4.3.5	Strategie společnosti	48
5	Analýza prostředí.....	51
5.1	Externí analýza.....	51
5.1.1	Makroprostředí.....	51
5.1.2	Mezoprostředí	55
5.1.3	Vyhodnocení faktorů externí analýzy.....	58
5.2	Interní analýza.....	59
5.2.1	Mikroprostředí	59
5.2.2	Vyhodnocení faktorů interní analýzy	65
5.3	Analýza rizik	66
6	Scénáře vývoje tržeb.....	70
6.1	Očekávaný scénář.....	70
6.2	Optimistický scénář.....	74
6.3	Pesimistický scénář	77
6.4	Realistický scénář.....	81
6.5	Korekce cílů	82
7	Finanční plán	83
7.1	Plán výkazu zisku a ztráty.....	83
7.2	Plánovaná rozvaha	93
7.3	Plánované cash flow.....	100
7.4	Zhodnocení systému plánování.....	101
8	Finanční rizika	103
8.1	Měnové riziko	103
8.1.1	Zhodnocení systému řízení měnového rizika	104
8.2	Kreditní riziko	105
8.2.1	Zhodnocení systému řízení kreditního rizika.....	107
8.3	Investiční riziko.....	109
8.3.1	Zhodnocení systému řízení investičního rizika	112
8.4	Riziko zákaznického portfolia.....	114
9	Návrh nettingu ve společnosti IMI CZ.....	117
9.1	Návrh nettingových plateb	119
9.2	Model navrhovaného nettingu.....	120

9.3	Zhodnocení navrhovaného nettingu	124
	Závěr	127
	Seznam tabulek	130
	Seznam obrázků	132
	Seznam použité literatury	133
	Seznam použitých internetových zdrojů	134
	Seznam příloh	137

Úvod

Diplomová práce se zaměřuje na finanční řízení v nadnárodní korporaci. Finančním řízením se v tržním prostředí zabývá každá firma, jde však o způsob řízení, který v praxi uplatňuje. V poslední době lze využívat mnoho možností ve finančním řízení, nicméně podstata finančního řízení zůstává stále stejná, například majetek je pevně chráněn, rizika jsou zajištěná a společnost má dostatek finančních prostředků pro svůj budoucí rozvoj a provoz.

Cílem diplomové práce je představit vybrané oblasti finančního řízení, provést příslušnou analýzu a následně navrhnout případná doporučení.

Autor ve své práci nejprve vypracuje teoretický úvod do problematiky finančního řízení a poté provede představení vybrané společnosti. Pro účely diplomové práce byla vybrána společnost Integrated Micro Electronics, s. r. o., Czech Republic. Jelikož finanční řízení tvoří rozsáhlou kapitolu, diplomová práce bude věnována oblastem finančního plánování, řízení finančních rizik a nettingu.

Předmětem finančního plánování bude sestavení výkazu rozvaha, výkazu zisku a ztráty a cash flow pro období následujících pěti let. Plánování výkazů bude předcházet analýza prostředí, ve kterém zvolená společnost operuje. Na základě analýzy prostředí budou provedeny scénáře vývoje tržeb, kde bude sestaven očekávaný scénář, optimistický scénář, pesimistický scénář a jejich výstupem bude formulován realistický scénář vývoje tržeb. S pomocí těchto vstupních dat budou naplánovány příslušné výkazy.

Kapitola finanční rizika bude obsahovat rizika, kterým vybraná společnost v realitě musí čelit. Jednotlivá rizika a jejich formy budou charakterizovány a autor představí systém řízení jednotlivých rizik. U každého rizika bude provedena analýza a následně zhodnocen systém řízení rizik.

V části netting bude navržen kompletní systém nettování pro zvolenou společnost. Tento systém bude představen a popsán spolu s návrhy pro jednotlivá pravidla nettingu. Celý systém nettingu bude na závěr zhodnocen z hlediska využití ve společnosti.

1 Finanční řízení v nadnárodní korporaci

Finanční řízení v sobě skrývá řadu aspektů, kterými by se management podniku měl řídit. Hovoříme tedy o rozsáhlé kapitole. Finanční řízení v sobě zahrnuje krátkodobé finanční řízení, dlouhodobé finanční řízení a jejich jednotlivá specifika.

1.1 Nadnárodní korporace

Definice pro nadnárodní korporace bude sestavena z definice prezentované Oecd (2015), která nadnárodní korporace charakterizuje takto:

„Tyto podniky obvykle zahrnují společnosti nebo jiné subjekty registrované ve více než jedné zemi a propojené takovým způsobem, že mohou koordinovat svoji činnost různými způsoby. Zatímco jeden nebo více těchto subjektů může mít značný vliv na činnost jiných, stupeň jejich autonomie v rámci celého podniku se může u jednotlivých nadnárodních podniků značně lišit. Vlastnictví může být soukromé, státní nebo smíšené.“ (Oecd.org, 2015)

Nadnárodní korporace jsou takové společnosti, které organizují výzkum a vývoj, výrobu či jiné aktivity v různých místech světa, nikoliv pouze v zemi původu. Pobočky v zahraničí vznikají pomocí cílených investic, které jsou organizované mateřskou společností. Nadnárodní společnosti mohou také vzniknout prostřednictvím fúze, tedy spojením dvou společností z různých zemí. Podstatou rozmístění poboček v různých zemích světa je strategický záměr proniknutí na různé trhy, na kterých se podnikatelský subjekt chová jako jeden celek a veškeré zdroje shromažďuje pro jejich nejefektivnější využití. Nadnárodní korporace, z důvodu své velikosti, mohou realizovat i úspory z rozsahu, jsou řízeny převážně centrálně a veškerá globální rozhodnutí jsou prováděna mateřskou společností. (Jeníček, 2002)

1.2 Charakteristika finančního řízení

Finanční řízení pojednává o získávání zdrojů, jejich následné alokaci a přerozdělení získaných výnosů. V literatuře se vyskytuje mnoho definic, které charakterizují finanční řízení podobným způsobem. Nejvýstižnější definici finančního řízení popisuje autor Valach (1999), který definuje finanční řízení takto: *„Finanční řízení podniku je subjektivní ekonomická činnost zabývající se získáváním potřebného množství peněz*

a kapitálu z různých finančních zdrojů (financování), alokací peněz do různých forem nepeněžního majetku (investování) a rozdělováním zisku (dividendová politika), s cílem zvýšení tržní hodnoty vlastního majetku firmy.“ (Valach, 1999, s. 14)

Jelikož finanční řízení je dle Kaloudy (2009) podmnožinou firemních financí, můžeme ho rozdělit do několika skupin:

- Získávání peněz a kapitálu z jakýchkoliv zdrojů. V této fázi také probíhá rozhodování o celkové výši a struktuře kapitálu podniku. Tato činnost se nazývá **financování**.
- Přesun peněz a kapitálu do různých druhů nepeněžního majetku. Zde se podnik rozhoduje o struktuře podnikového majetku, zda investovat do věcných či finančních aktiv. Tímto rozumíme **investování**.
- Další skupinou, jakožto součástí finančního řízení, je rozdělování zisku nebo jiným termínem **dividendová politika**. V tomto bodě podnik také pracuje s daňovou politikou, realizuje opatrnostní politiku tím, že vytváří potřebné rezervy.
- Poslední skupinou, která tento kruh uzavírá je **evidence, archivace** a další práce s daty získanými s předešlými činnostmi, které slouží především k provádění analýz.

Důležitou poznámkou pro tento výčet činností je, že všechny výše uvedené formy finančního řízení musí respektovat strategické účelové funkce podniku, kterými rozumíme (Synek a kol, 2010) :

- maximalizace tržní hodnoty firmy,
- optimalizace podnikatelského rizika,
- respektování časového faktoru.

Veškeré kroky finančního řízení je také nutné zasadit do souvislostí, ve kterých se podnik nachází. Jedná se zejména o časový horizont, vyspělost podniku, respektive životní cyklus, poněvadž jednotlivé fáze mají jiné konsekvence, např. v období růstu podniku je potřeba uplatňovat jiné přístupy a také jinou výši i strukturu firemních financí než v období vyspělosti.

Hlavní osou finančního řízení je finanční strategie, která obsahuje zejména efektivní financování podnikatelských aktivit ke splnění celopodnikové strategie. Analogicky potom můžeme dále členit jednotlivé akce dle časového horizontu. Strategický finanční management probíhá v období pěti a více let, taktický finanční management probíhá v rozmezí jednoho roku až pěti let a operativní finanční management v časovém horizontu do jednoho roku. (Fotr a kol, 2012)

Hlavními oblastmi finančního řízení jsou dle Hrdého (2006):

- Zajištění zdrojů pro chod podniku, ale také i pro jeho založení, vyskytuje-li se podnik na začátku svého životního cyklu.
- Optimalizace kapitálové struktury.
- Řízení oběžného majetku.
- Investování prostředků zejména do dlouhodobého hmotného majetku a nehmotného investičního majetku.
- Rozdělování zisku.
- Daňová politika.
- Finanční kontrola pomocí analýz finančních výkazů.
- Finanční plánování.

Do oblastí finančního řízení dále také řadíme řízení cash flow, které je nedílnou součástí finančního řízení. Dalším významným prvkem, který byl zmíněn, je finanční analýza, která nám poskytuje hodnocení finanční výkonnosti v jednotlivých obdobích činnosti podniku. Nemusí nutně znamenat, že hodnotí pouze minulé hospodaření podniku, ale využíváme jí také pro hodnocení a kontrolu budoucích plánů. (Hrdý, 2006)

1.3 Cíle finančního řízení

Cíle finančního řízení zobrazují v podstatě oblasti, ve kterých se finanční řízení realizuje a co finanční řízení v daných oblastech vykonává. Cíle finančního řízení udávají způsob využití a směr využití vložených prostředků. Hrdý (2006) považuje za základní cíl finančního řízení maximalizaci tržní hodnoty podniku tím, že reflektuje dostatečnou likviditu podniku a využívá jak cizí tak i vlastní zdroje. (Hrdý, 2006)

Musíme si uvědomit, že pro stanovení cílů finančního řízení musíme vycházet z celopodnikové strategie, tak aby podnik působil konzistentně, mohl identifikovat svůj budoucí vývoj a jednotlivé cíle se navzájem nevyklučovaly. (Fotr a kol, 2012)

Cíle finančního řízení jsou dle Nývltové (2010):

- 1) **Zabezpečit likviditu podniku** – podnik je schopný uhradit své splatné krátkodobé závazky.
- 2) **Zabezpečit likvidnost** – jednotlivá aktiva jsou schopna se přeměnit na peněžní prostředky. S tím že jednotlivé složky aktiv mají různou likvidnost.
- 3) **Zabezpečit solventnost** – podnik je schopen dostát svým závazkům v dlouhodobém časovém horizontu.
- 4) **Zabezpečit rentabilitu** – spočívá v ziskovosti podniku. Ukazuje, jak společnost využívá vložený kapitál, respektive míru efektivity vložených prostředků podílejících se na ziskovosti podniku.
- 5) **Zabezpečit maximalizaci hodnoty podniku** – úzce souvisí s rentabilitou, avšak z jiného úhlu pohledu.
- 6) **Zabezpečit uspokojování svých zákazníků** – i tento aspekt souvisí s finančním řízením, neboť finanční řízení je integrované do celého podniku a tudíž ho i ovlivňuje. Jakákoliv změna ve finančním řízení, se projeví ve všech částech podniku.

1.4 Principy finančního řízení

Principy finančního řízení zobrazují činnosti, které finanční řízení musí zohlednit, aby bylo efektivní. Mezi principy finančního řízení patří:

1) Respektování faktoru času

Tento princip vychází z existence inflace, čili znehodnocování hodnoty peněz v čase. Podnik musí počítat s tím, že finanční zdroje, které drží dnes, nebudou mít stejnou hodnotu i zítra. Proto podnik musí zabezpečit takové zhodnocování svých prostředků, aby při nejmenším zůstaly v časovém horizontu stejné. Pro respektování faktoru času využíváme nástroje, které pracují s časem. Mezi nejznámější patří čistá současná hodnota. (Hrdý, 2006)

2) Princip peněžních toků

Tento princip říká, že ačkoliv podnik dosahuje zisku, tak i navzdory tomuto faktu může být ve špatném finančním stavu. Jednoznačnou komponentou finančního řízení jsou peněžní toky – cash flow. (Fotr a kol, 2012)

3) Zohlednění rizika

Ve všech částech finančního řízení musí podnik počítat s určitým typem rizika. Podnik by si měl stanovit hranici, které riziko je pro něj přijatelné a které ho už ohrožuje. Dle tohoto rozdělení by se podnik měl riziky zabývat a podnikat takové kroky, aby rizika co nejvíce minimalizoval, respektive jejich pravděpodobnost výskytu. (Vlachý, 2006)

4) Pravidla financování

Zde se jedná o vhodné složení vlastního a cizího majetku na financování podniku. V této souvislosti hovoříme o bilančních pravidlech. (Kislingerová, 2010)

Zlaté bilanční pravidlo financování – stálá aktiva financujeme především z vlastních nebo dlouhodobých cizích zdrojů, avšak krátkodobý majetek financujeme krátkodobými zdroji.

Zlaté pravidlo vyrovnání rizika – vlastní zdroje by pokud možno měly převyšovat cizí zdroje.

Zlaté pari pravidlo – podnik ve svém financování využívá také cizí zdroje a proto by se stálá aktiva a vlastní zdroje měly rovnat pouze v krajním případě.

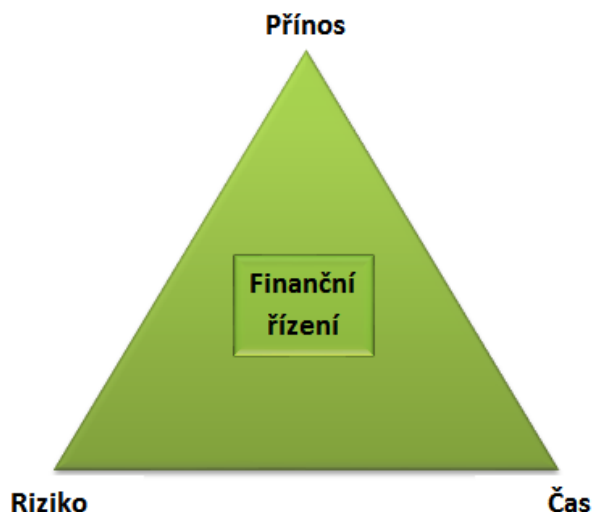
Zlaté poměrové pravidlo – zvyšování investic nesmí krátkodobě ani střednědobě převyšovat tempo růstu tržeb.

5) Princip plánování a analýzy finančních výkazů

Plánování a následná analýza je nedílnou součástí finančního řízení. Na základě vhodného plánování podnik odhaluje svoji budoucnost, dokáže se připravit na konkrétní vlivy, zakomponuje své strategie. Díky analýze finančních výkazů si podnik může ověřit připravenost plánu, ale také zhodnotit pozici podniku na trhu. (Landa, 2007)

Principy finančního řízení můžeme znázornit pomocí trojúhelníku, kdy jeho vrcholy jsou přínos, riziko a čas.

Obrázek 1 Principy finančního řízení - Trojimperativ



Zdroj: *Vlastní zpracování dle Strateg.cz, 2015*

Z rozhodovacího trojimperativu o finančním řízení je patrné, že tedy podnik musí volit mezi třemi aspekty, které naplňují finanční řízení. Nestačí tedy mít dostatek jednoho aspektu, avšak každý aspekt musí být z části naplněn.

1.5 Nástroje finančního řízení

Mezi nástroje finančního řízení řadíme krátkodobé nástroje a dlouhodobé nástroje. Do krátkodobých nástrojů zahrnujeme řízení likvidity a pracovního kapitálu a poté řízení krátkodobých aktiv a pasiv. V dlouhodobých nástrojích řízení je obsaženo kapitálové plánování, především dlouhodobý majetek. Další součástí dlouhodobých prvků řízení jsou zdroje financování, které mohou být interní či externí. V souvislosti se získáváním kapitálu je nutné určit náklady na získání potřebného kapitálu a jeho držbu. V této oblasti tedy stanovujeme náklady cizího, ale i vlastního kapitálu.

1.5.1 Krátkodobé finanční řízení

Do krátkodobého finančního managementu řadíme zejména řízení likvidity a pracovního kapitálu. Do krátkodobého finančního řízení také můžeme zakomponovat krátkodobé zdroje financování a sestavení krátkodobého finančního plánu.

Řízení likvidity

„Ukazatele likvidity se vyjadřují k posouzení potenciální schopnosti společnosti hradit promptně své závazky splatné v blízké budoucnosti.“ (Fotr a kol, 2012, s. 347)

V řízení likvidity rozeznáváme několik způsobů likvidity, kterými jsou:

- **Běžná likvidita (*Current Ratio*)**

Ze vzorce je patrné, že běžná likvidita vyjadřuje poměr, kolikrát jsou závazky společnosti pokryty oběžnými aktivy.

$$\text{Current Ratio} = \frac{\text{oběžná aktiva}}{\text{krátkodobé závazky}}$$

Hodnota běžné likvidity se doporučuje minimální 1,5¹ (Fotr a kol, 2012).

- **Pohotová likvidita (*Quick Ratio*)**

Z oběžných aktiv jsou nyní vyloučeny zásoby.

$$\text{Quick Ratio} = \frac{\text{Oběžná aktiva} - \text{zásoby}}{\text{krátkodobé závazky}}$$

Rozmezí pohotové likvidity je stanoveno mezi hodnotami 0,8 – 1 (Fotr a kol, 2012). Pokud se nad vzorcem zamyslíme, tak když hodnota je větší než 1, tak je to příznivé, zejména pro věřitele, ale pokud se na problém podíváme z pohledu vlastníků, tak jde o neefektivní a neproduktivní využívání vložených prostředků. Analogicky je tímto ovlivněna rentabilita podniku, která je poddimenzovaná.

- **Okamžitá likvidita (*Cash position Ratio*)**

Vzorec na výpočet okamžité likvidity uvádí schopnost podniku měřit jeho okamžitě splatné závazky.

$$\text{Cash position Ratio} = \frac{\text{pohotové platební prostředky}}{\text{krátkodobé závazky}}$$

¹ Doporučené hodnoty dle Fotra a kol; (2012) nelze generalizovat. Jsou ovlivněny jak majetkovou strukturou, tak i oblastí podnikání. Je nutné si uvědomit, že jakákoliv strategie zásobování, díky oběžným aktivům ve vzorci, se projeví v tomto ukazateli. Jedná se například o situaci, kdy podnik aplikuje metodu zásobování Just in Time.

Pohotovými platebními prostředky míníme peníze na běžných účtech, pokladní hotovost i obchodovatelné cenné papíry a šeky. Definovaná přijatelná hodnota je stanovena na úrovni 0,2 (Fotr a kol, 2012). Pohotovité platební prostředky získáme tak, že od oběžných aktiv odečteme zásoby a pohledávky.

Nývtová (2010) u krátkodobého řízení také uvádí, že podnik musí sledovat a řídit jeho peněžní toky, tedy cash flow, které zobrazují pohyb, změnu a proměnu peněžních prostředků na ostatní druhy aktiv. V praxi podniku musíme rozlišovat následující operace, které mají či nemají vliv na cash flow podniku:

- operace bez vlivu na výsledek hospodaření,
- operace s vlivem na výsledek hospodaření, ale nemají vliv na pohyb peněz,
- operace s vlivem na výsledek hospodaření i pohyb peněžních prostředků,
- operace nemající vliv na pohyb peněz ani na výsledek hospodaření.

Pracovní kapitál

Tato kapitola pojednává o pracovním kapitálu. Pracovní kapitál slouží pro finanční řízení podniků zejména z důvodu zabezpečení příslušných peněžních prostředků pro zajištění provozu podniku. V pracovním kapitálu se řeší otázky financování, jeho zabezpečení a využití. Můžeme říci, že se v podstatě jedná o optimalizační problém. Zabezpečuje se krytí oběžných aktiv, dále jen OA, a jak tento objem optimalizovat, tak aby došlo ke zvýšení výkonnosti podniku.

Za pracovní kapitál považujeme v podstatě takový kapitál, který v podniku neustále cirkuluje. V této oblasti rozlišujeme pracovní kapitál, čistý pracovní kapitál a dále někdy i nefinanční pracovní kapitál.

Definice pracovního kapitálu je ta samá jako definice pro OA. Jedná se o **zásoby, dlouhodobé pohledávky, krátkodobé pohledávky a krátkodobý finanční majetek**. Tedy jde o majetek potřebný k provozu podniku. Někdy se pracovní kapitál také označuje jako hrubý pracovní kapitál. Firma by měla podnikat takové kroky, aby držela takovou hladinu pracovního kapitálu, která bezproblémově zajistí běžnou činnost podniku. Je tedy jasné, že firma nemůže mít nulový pracovní kapitál. Kdyby firma měla nulový pracovní kapitál, tak by neměla žádné zásoby, žádné pohledávky, ale nemá ani

žádný krátkodobý finanční majetek². Pokud by tedy společnost měla nulový pracovní kapitál, tak by v podstatě ani nemohla nijak inkasovat peníze a proto pracovní kapitál nemůže být nulový. Za hladinu, která bezproblémově zajistí běžnou činnost podniku, považujeme takovou, že zásoby na skladě budou ve velikosti pohotovostní zásoby³, v pokladně bude tolik peněz, aby firma mohla přijímat a uskutečňovat platby. Analogicky k tomu musí mít podnik na účtech takové množství peněz, aby stíhal hradit své závazky a celý proces by měl být završen přívětivou dobou splatnosti faktur.

(Mendelova univerzita v Brně, 2015)

Čistý pracovní kapitál

Čistý pracovní kapitál je diferencovaný od pracovního kapitálu v tom, že od OA odečítáme krátkodobé závazky, tedy krátkodobý cizí kapitál. Na čistý pracovní kapitál lze nahlížet ze dvou pohledů, z pohledu manažerského či z pohledu vlastníků.

Obrázek 2 Čistý pracovní kapitál z pohledu managementu



Zdroj: *Fotr a kol, 2012*

Další možností výpočtu čistého pracovního kapitálu je z pohledu vlastníků. Spočívá v tom, že sečteme vlastní kapitál a cizí dlouhodobý kapitál a odečteme stálá aktiva.

²Finančním majetkem rozumíme hotovostní peníze, peníze na účtech, krátkodobé cenné papíry a ceniny.

³ Pokud zásoby až do doby prodeje nejsou majetkem dodavatele.

Obrázek 3 Čistý pracovní kapitál z pohledu vlastníků



Zdroj: *Fotr a kol, 2012*

Vypovídací schopnost čistého pracovního kapitálu charakterizujeme tak, že víme, kolik provozních prostředků nám zůstane k dispozici, když uhradíme všechny své krátkodobé závazky. Pokud se nad čistým pracovním kapitálem zamyslíme, a víme, že pracovní kapitál by neměl být nulový, tak u čistého pracovního kapitálu platí, že by měl být nezáporný. U čistého pracovního kapitálu platí více, jak u pracovního kapitálu, že jeho hladina by neměla být příliš velká, tak abychom neporušili zlaté bilanční pravidlo financování. Tento fakt vyplývá z toho, že kladná hodnota čistého pracovního kapitálu znamená, že část z běžného provozu podniku je financována z úvěrů, nebo z vlastních peněz, které jsou velmi drahým zdrojem financování a nesou velké riziko. Pokud je čistý pracovní kapitál příliš velký, tak snižuje rentabilitu podniku a pracovní kapitál nevydělavá, spíše váže další finanční prostředky na jeho držbu.

Určení potřebné výše čistého pracovního kapitálu

Potřebnou hladinu OA určujeme (Synek a kol, 2010):

1) Analyticky

U každé položky OA určíme její optimální výši. Pracovní kapitál je poté součtem jednotlivých složek.

2) Globálně

Společnost určuje výši potřebného čistého pracovního kapitálu globálně pomocí obrátového cyklu peněz.

3) Metoda procentního podílu na tržbách

Používá se u těch typů podniků, kdy tržby determinují potřebu provozního kapitálu a ten vykazuje vysokou korelaci s tržbami. V tomto případě se stanoví potřeba pracovního kapitálu na základě procentního podílu k tržbám.

4) Stanovení čistého pracovního kapitálu na základě srovnání s podobnými firmami v daném oboru

Tento způsob stanovení čistého pracovního kapitálu je spíše orientační. Vyžaduje znalost srovnávaného podniku. Na druhé straně, pokud podnik tuto znalost má a detekuje společnost, která je přibližně stejná, může mít velice spolehlivou vypovídací schopnost.

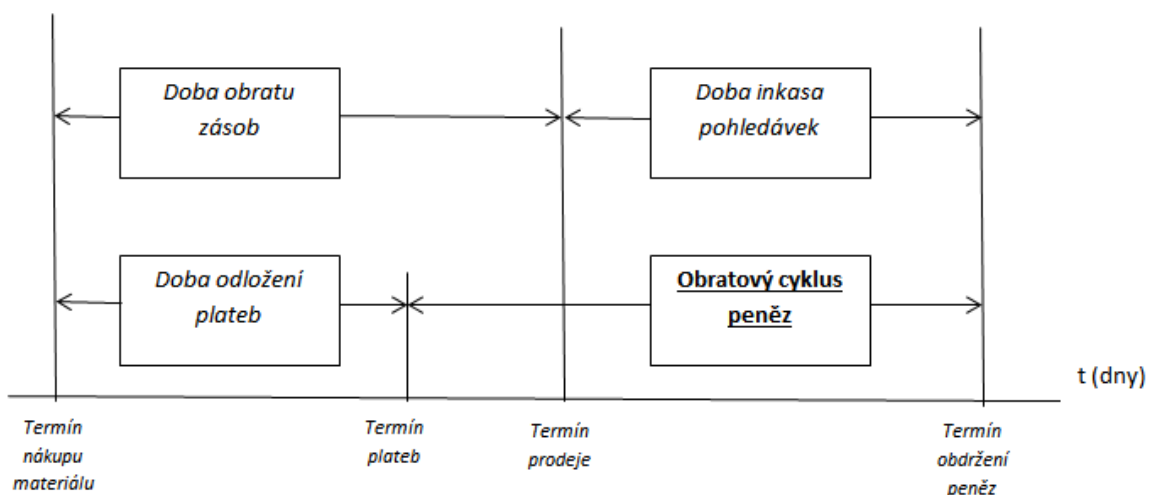
Obratový cyklus peněz = *doba obratu zásob* + *doba obratu pohledávek* – *doba odkladu plateb*

$$\text{Doba obrat zásob} = \frac{\text{průměrná zásoba}}{\text{jednodenní tržby}}$$

$$\text{Doba obratu pohledávek} = \frac{\text{pohledávky}}{\text{jednodenní tržby}}$$

$$\text{Doba odkladu plateb} = \frac{\text{závazky k dodavatelům}}{\text{jednodenní tržby}}$$

Obrázek 4 Obratový Cyklus Peněz



Zdroj: Vlastní zpracování dle Synek a kol. (2010), 2015

Kapitálovou potřebu nutnou pro zabezpečení oběžného majetku poté vypočteme jako (Synek a kol., 2010):

Kapitálová potřeba = Obratový cyklus peněz x jednodenní náklady

$$\text{Jednodenní náklady} = \frac{\text{celkové náklady}}{360}$$

Obratový cyklus peněz charakterizuje dobu, po kterou jsou podnikové fondy vázány v majetku. Z obratového cyklu peněz je zřejmé, že čím kratší je obratový cyklus peněz, tím méně pracovního kapitálu podnik potřebuje. Analogicky poté můžeme obratový cyklus peněz zkracovat pomocí (Synek a kol., 2010):

- Zkrácením doby obratu zásob – zkrátíme celý výrobní cyklus, od zásobování, výrobu až po expedici hotových výrobků.
- Zkrácením doby inkasa pohledávek – vytvoříme takový systém, abychom motivovali odběratele k dřívější úhradě.
- Prodloužením doby odkladu plateb – za předpokladu že nevzrostou náklady podniku a nebude to mít špatný dopad na dodavatele.

Pomocí obratového cyklu peněz podnik řídí také své pohledávky a závazky. (Schoellová, 2005)

Řízení zásob

V souvislosti s řízením zásob hovoříme o optimalizaci zásob. Optimalizace zásob spočívá v tom, že se podnik snaží minimalizovat náklady na pořízení a skladování, tak aby zachoval plynulost výrobního procesu. V této souvislosti hovoříme o Baumolovu optimalizačním modelu řízení, který charakterizuje celkové náklady (CN) spojené s pořízením a skladováním zásob takto:

$$CN = \frac{N_p * S}{q} + \frac{N_s * q}{2}$$

kde: CN = celkové náklady

N_p = objednávací náklady spojené s jednou dodávkou

N_s = skladovací náklady na jednotku materiálu

q = velikost jedné dodávky v naturálních jednotkách

S = celková spotřeba materiálu za období v naturálních jednotkách

(Nývltová, 2010)

Cash Management

Cash management představuje činnosti podniku, které vedou k zabezpečení schopnosti podniku hradit své závazky. Jsou to činnosti zajišťující řízení zásob, hotovosti neboli platební schopnosti.⁴

Termín, který v souvislosti s řízením peněžních toků velice úzce souvisí je treasury management, který představuje strategické i operativní řízení, do něhož spadá (Režňáková, 2010):

- Devizový management, který operuje s kurzovými riziky – netting, matching, ledging, lagging.
- Investování kapitálu, což je úvěrová a investiční politika a řízení úrokových rizik.
- Cash management neboli plánování likvidity, dispozičních peněžních prostředků, bankovní politika, řízení platebních toků, prognózy cash flow aj.
- Podpůrné činnosti, které tvoří správa upomínek, zásady poskytování úvěrů, forfaiting a zajišťování pohledávek, apod.

Z tohoto pohledu je treasury management nadřazen cash managementu, resp. cash management je součástí treasury managementu.

Cash management můžeme také dělit na podnikový, kdy se jedná o řízení hotovosti, optimalizace zůstatků na účtech a optimalizace vztahů s bankami. Poté cash management bankovní, mezi jehož činnosti patří např. (Režňáková, 2010):

- aktuální zjišťování hotovostních toků, i v cizích měnách,
- monitorování stavů a čerpání hotovosti u bank či jiných institucí,
- poskytování specifických informací o účtech.

⁴ Režňáková (2010) uvádí, že Cash Management je v širokém slova smyslu označován jako Liquidity Management, Working Capital Management i Treasury Management nebo Financial Supply Chain Management.

Tabulka 1: Porovnání Treasury managementu a Cash managementu

Treasury management	Cash management
Řízení hotovosti a likvidity	Plánování vývoje hotovosti (cash forecasting)
Řízení vztahů s bankami	Vyrovnaní stavů hotovosti v rámci koncernu (cash pooling / netting)
Řízení kurzových rizik	Ukládání přebytečné a obstarání chybějící hotovosti
Řízení úrokových rizik	Management kurzového rizika
Obchodní financování (akreditiv a záruky)	Optimalizace platebního styku (ledging / lodging)
Pojištění rizik	Výběr a udržování bankovních vztahů
Kreditní riziko spojené s odběrateli	Dokumentace obchodních financí
Konfirmace treasury obchodů	Shromažďování a vyplácení hotovosti
Rozhodování o zajišťovacích transakcích	Řízení pracovního kapitálu
Realizace zajišťovacích operací	
Sledování efektivity zajištění	
Příprava podkladů pro zajišťovací účetnictví	
Kontrola limitů pro treasury transakce	
Risk reporting	

Zdroj: *Vlastní zpracování dle Režňáková (2010), 2015*

Pokud podnik má potřebu držet ve svých aktivech potřebnou hotovost, musí pro to mít určité důvody. John Maynard Keynes ve své stati *Theory of Employment, Interest and Money* (2011) označil tři důvody držby hotovosti:

- **Transakční motiv**

Tento důvod držby peněz, jak z názvu vyplývá, je spojen s transakcemi, které podnik uskutečnil či uskuteční. Pokud podnik nemá dostatek hotovosti, vyvolává tato situace

další náklady spojené se získáním hotovosti, jimiž jsou úvěry či prodej krátkodobých cenných papírů.

- **Bezpečnostní motiv**

Bezpečnostní motiv je spojen především s částí příjmů a výdajů, které nejsou předvídatelné, a proto podnik musí držet určitou část hotovosti jako rezervu, tzv. buffer pro nahodilé odchylení plánovaných příjmů a výdajů, respektive příjmů a odchozích plateb. Pro velikost rezervy platí, že čím více jsou příjmy a výdaje nepředvídatelné tím větší by buffer měl být. Avšak pokud má společnost snadný a velice rychlý přístup k finančním zdrojům, z části může svoji rezervu redukovat.

- **Spekulační motiv**

Samotný název napovídá, že držbou hotovosti podnik s něčím spekuluje a to především s výhodnými nákupy. Nicméně, držba hotovosti má také své náklady a proto v dnešní době se podniky spoléhají spíše na úvěrové kapacity, eventuálně na držbu likvidních cenných papírů.

- **Kompenzační motiv**

Tento motiv držení hotovosti pochází především z požadavků bank, kdy podnik musí držet určitou část hotovosti na svých účtech, čímž si vylepšuje svoji bilanci. Zatím je tento motiv známý především v USA.

Kromě těchto hlavních motivů jsou i další aspekty držení hotovosti. Mezi něž patří například využívání hotovostních slev. Pokud odběratel uhradí fakturu před dobou její splatnosti, je mu poskytnuta sleva, tedy skonto. Dalším důvodem pro držení hotovosti je udržování úvěrového ratingu, kde hraje roli právě pohotová a běžná likvidita v porovnání s konkurencí v daném odvětví. Podnik je tímto motivován držet hotovost, jelikož příznivý rating umožňuje dosáhnout výhodnějších obchodně-úvěrových konsekvencí a také zachování rozsáhlých, nízko úročených úvěrových linek v bance. (Kalouda, 2009)

Náklady držení hotovosti

Pokud podnik udržuje určitou hladinu hotovosti, je jedno z jakých aspektů, vždy to na sebe váže tzv. provozní náklady držby hotovosti. Tyto peníze, než aby ležely na podnikovém účtu, by mohly být využity jinak, s vyšší efektivitou a přínosem pro podnik. Právě toto alternativní ocenění tvoří náklady držby hotovosti. Ale náklady pro podnik nevznikají, pokud je obstará dostatečný počet aktiv, ale také pokud podnik nedisponuje dostatečnou hotovostí. V tomto případě dochází ke vzniku tzv. akvizičních nákladů neboli obstarávacích. Pokud podnik čerpá úvěr, v tomto případě jsou náklady úroky, které jsou vázány na výši zůstatku a poplatky za vedení úrokového účtu. Při obchodování s cennými papíry jsou to náklady na obchodování s cennými papíry, kdy jejich výše pro jeden konkrétní obchod je konstantní. Pokud dojde k překročení maximální stanovené hranice hotovosti, hovoříme o tzv. trading costs. V tomto případě podnik nakupuje krátkodobé cenné papíry z důvodu nízké výnosnosti držené hotovosti. (Režňáková, 2010)

1.5.2 Dlouhodobé finanční řízení

Základním nástrojem dlouhodobého finančního řízení je finanční plán. Do dlouhodobého finančního řízení řadíme jak investiční rozhodování, tak i dlouhodobé financování podniku.

Kapitálové plánování

V kapitálovém plánování se převážně jedná o vyhodnocování investic ve formě hmotného, nehmotného či finančního majetku. V souvislosti s dlouhodobým finančním řízením pak hovoříme o majetku, který má dobu životnosti delší než jeden rok, tedy o dlouhodobém. Podnik se rozhoduje, do jakého majetku, pro svoje strategické cíle či podnikový rozvoj, vložit peníze, tak aby poskytly, k podstupovanému riziku a investici největší přínosy. Nedílnou součástí kapitálového plánování jsou také obnovovací investice, které zajišťují nepřetržitý chod podniku. V souvislosti s investováním do dlouhodobého majetku také podnik sestavuje odpisové plány daného majetku a snaží se je optimalizovat. (Fotr a kol, 2012)

Při kapitálovém plánování poté podnik zvažuje kapitálové výdaje:

$$K = I + O - P - D$$

kde: K = kapitálové výdaje

I = výdaje na pořízení dlouhodobého majetku

O = výdaj na trvalý přírůstek čistého pracovního kapitálu

P = příjem z prodeje nahrazovaného dlouhodobého majetku

D = daňové efekty související s prodejem nahrazovaného majetku

Poté se také uvažují příjmy z investice:

$$P = Z + A + O + P_M - D$$

kde: Z = roční přírůstek zisku po zdanění

A = přírůstek ročních odpisů

O = přírůstek či úbytek čistého pracovního kapitálu

P_M = příjem z prodeje dlouhodobého majetku koncem životnosti

D = daňový efekt z prodeje dlouhodobého majetku koncem životnosti

Na základě těchto příjmů a výdajů volíme příslušný hodnotící ukazatel pro zhodnocení investice do určitého druhu majetku.

(Nývtová, 2010)

Zdroje financování

Zdroje financování definují, odkud můžeme čerpat potřebné zdroje k financování podniku, tak aby nebyla narušena finanční stabilita. Zdroje financování mají dvě oblasti, interní a externí, které mají ještě své jednotlivé specifické položky. Následující tabulka popisuje jednotlivé zdroje z daných oblastí:

Tabulka 2: Zdroje financování podniku

Interní zdroje	Externí zdroje
Odpisy	Kmenové akcie
Nerozdělený (zadržovaný) zisk	Prioritní akcie
Dlouhodobé finanční rezervy (rezervní fondy, penzijní fondy)	Dluhopisy
	Dlouhodobé úvěry finančních institucí
	Dlouhodobé úvěry dodavatelské
	Finanční leasing
	Finanční podpora státu či jiných institucí
	Ostatní externí zdroje (různé druhy finančních inovací, rizikový kapitál)

Zdroj: Hrdý, Krechovská 2011

Interním zdrojem rozumíme vše, co si podnik vytvoří vlastní činností, avšak cizí zdroj je chápán ten, který podnik nevyprodukuje a je vložen do podniku jiným subjektem za úplaty nebo bez ní. Právě v této souvislosti je nutné stanovit náklady kapitálu, vlastního i cizího, o kterých se zmíníme v následující kapitole. (Hrdý, Krechovská, 2011)

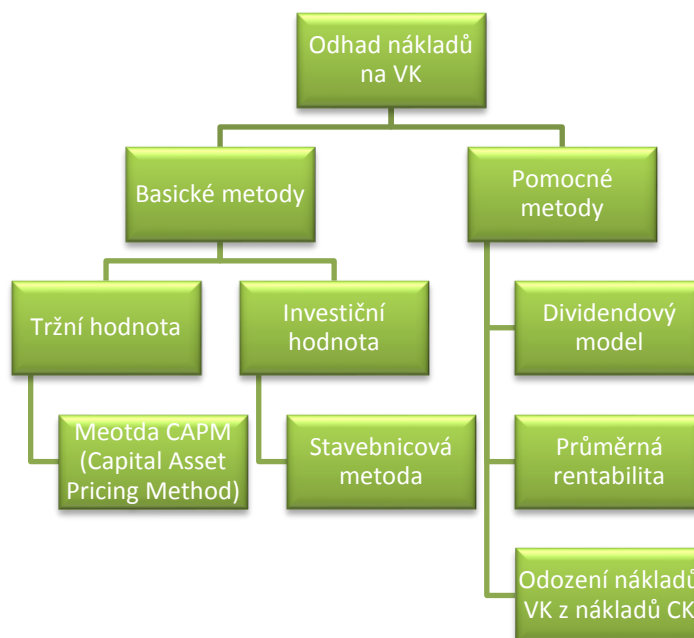
1.6 Náklady kapitálu

Nákladem kapitálu rozumíme takové výdaje, které musí podnik zaplatit na získání různých forem kapitálu, využívaných na financování podniku. Vycházíme ze vztahu, že čím vyšší je riziko investovaného kapitálu, tím vyšší je požadovaná jeho výnosnost, čímž budou náklady kapitálu na jeho pořízení výrazně dražší. (Mařík, 2011)

1.6.1 Náklady vlastního kapitálu

I když nemusíme za vlastní kapitál nikomu platit, je považován za rizikovější než cizí kapitál, a tudíž náklady na tento kapitál jsou vyšší, protože podnik podstupuje větší riziko. Náklady vlastního kapitálu určujeme několika způsoby, které jsou uvedeny na následujícím schématu. Nejpoužívanějšími jsou stavebnicová metoda dle prof. Maříka a metoda CAPM. (Mařík, 2011)

Obrázek 5 Způsoby stanovení nákladů vlastního kapitálu



Zdroj: *Vlastní zpracování dle Hrdý, Krechovská (2011); 2015*

1.6.2 Náklady Cizího kapitálu

Náklady Cizího kapitálu jsou také označovány jako náklady dluhu. Nákladem se zde rozumí úrok, který podnik musí zaplatit věřitelům za vypůjčený kapitál. Náklady Cizího kapitálu vypočítáme dle vztahu (Hrdý, Krechovská, 2011):

$$N_d = i * (1 - T)$$

Kde: N_d = náklady dluhu

i = úroková sazba

T = daňová sazba

1.6.3 Průměrné vážené náklady kapitálu

Tyto náklady se označují jako WACC (Weighted Average Cost of Capital). Vypočteme je z následujícího vztahu, pro který je nutné si vypočítat právě již zmíněné náklady vlastního a cizího kapitálu:

$$WACC = n_{VK} * \frac{VK}{K} + n_{CK} * (1 - d) * \frac{CK}{K}$$

kde: n_{vk} = náklady vlastního kapitálu

VK = vlastní kapitál

K = celkový kapitál

n_{ck} = náklady cizího kapitálu

CK = cizí kapitál

d = daňová sazba

Vztah $n_{CK} * (1 - d)$ je označován jako úrokový daňový štít, který vede ke zvýšení rentability vlastního kapitálu pomocí využití cizího kapitálu. Úroky z cizího kapitálu snižují zisk, ze kterého se platí daň, tím pádem snižujeme daňové zatížení a zvyšujeme rentabilitu vlastního kapitálu.

(Fotr a kol, 2012)

1.7 Automatizované systémy finančního řízení

Mezi automatizované systémy finančního řízení řadíme zejména cash pooling a netting. Tato kapitola se pro účely diplomové práce zabývá pouze nettingem.

1.7.1 Netting

Jedná se o metodu, která se hojně používá ve velkých transnacionálních společnostech. Princip nettingu spočívá ve vzájemném zúčtování pohledávek a závazků, přičemž se rozlišují různé způsoby nettování. Jedním ze způsobů nettování je dvoustranný netting, někdy označován jako bilaterální netting. Jak již sám název napovídá, v tomto procesu vystupují dva subjekty, buď dceřiná a mateřská společnost nebo dvě dceřiné společnosti. Dalším typem nettování je mnohostranný netting, označován také jako multilaterální netting, který zahrnuje více subjektů vstupujících do daného procesu.

Hlavní účel nettingu u velkých společností je redukce transakčních nákladů, díky vyrovnání pohledávek a závazků, tak, že neproběhne velký počet transakcí, ale jenom transakce, které jsou nutné pro dodržení celkových pohledávek a závazků. Pro vizualizaci a přehlednost se využívá matice pohledávek a závazků, na jejímž základě se stanoví čisté závazky a pohledávky, tedy nettované, vůči zúčtovacímu centru.

(Madura, 2012)

Druhy nettingu

1) Payment netting

Jedná se o sumarizační typ nettingu. Sumarizační proto, že každá strana za dané období sumarizuje částky za měny, které mají být zaplacený. Druhé straně je doručen pouze rozdíl hodnot, jakožto jedna platba pro vyrovnání pohledávky či závazku.

Ilustrační příklad:

Společnost XYZ dluží společnosti ABC 3 mil. USD.

Společnost ABC dluží společnosti XYZ 5 mil USD.

Po platebním nettingu se uskuteční pouze jedna platba. Společnost ABC zaplatí společnosti XYZ 2 mil USD.

(King, 2000)

Jednoduše řečeno, v platebním nettingu se protistrany dohodnou na vzájemném započtení svých pohledávek a závazků, místo toho, aby prováděly několik úhrad v různých okamžicích.

Hlavní výhodou platebního nettingu je omezení rizik z vypořádání díky redukci plateb. Dále je také uplatňován, aby co nejvíce omezil kreditní riziko zapříčiňující kurzové

ztráty. Bez platebního nettingu se operace odehrávají v jiný časový okamžik a proto je společnost vystavena i měnovému riziku, kurz se neustále mění.

2) Close-Out netting

Pro tento typ nettingu je typické, že redukuje rizika, ještě před započítáním nettování. Použití v takových situacích, kdy zúčastněné protistrany mají několik závazků, které jsou ovšem po splatnosti a chystají se k jejich vypořádání. Close-Out netting poskytuje možnost limitovat požadavky kapitálu k riziku z úvěrování a tím pádem dochází k dosažení výhodných podmínek a nižších nákladů na úvěrování.

Ilustrativní příklad:

Banka AB a banka CD spolu obchodují a mají množství transakcí mezi sebou čekajících na vypořádání k určitému datu:

Banka AB = 5,25 mil USD

Banka CD = 5,5 mil USD

Z následujícího zadání, dle Close-Out nettingu proběhne vypořádání tak, že banka CD zaplatí bance AB 0,25 mil USD.

(King, 2000)

3) Bilaterální netting – dvoustranný

Spočívá v tom, že dvě společnosti se smluvně domluví, že budou nettovat platby mezi sebou. Podepíší hlavní smlouvu, ve které je specifikován typ nettingu a dále také budoucí kontrakty, které budou ovlivněny. Bilaterální netting je typický pro trhy s OTC deriváty. Většinou se jedná o mimoburzovně sjednané smlouvy a informace o tomto typu obchodu jsou dostupné pouze smluvním stranám. (Česká národní banka, 2015d)

Obrázek 6 Bilaterální netting - schéma



Zdroj: *Vlastní zpracování dle Leonard, 1999, 2015*

Obrázek zobrazuje bilaterální netting, kde vystupují tři subjekty a jsou zde zobrazeny právě tři bilaterální nettingové operace. Vždy dochází mezi dvěma subjekty k platbě jedné částky, jelikož mezi dvěma společnostmi jsou započteny úhrady. Netting neprobíhá pomocí zúčtovacího střediska, ale každá společnost nettuje s ostatními společnostmi zvlášť, proto název „bilaterální“, neboli dvojstranný.

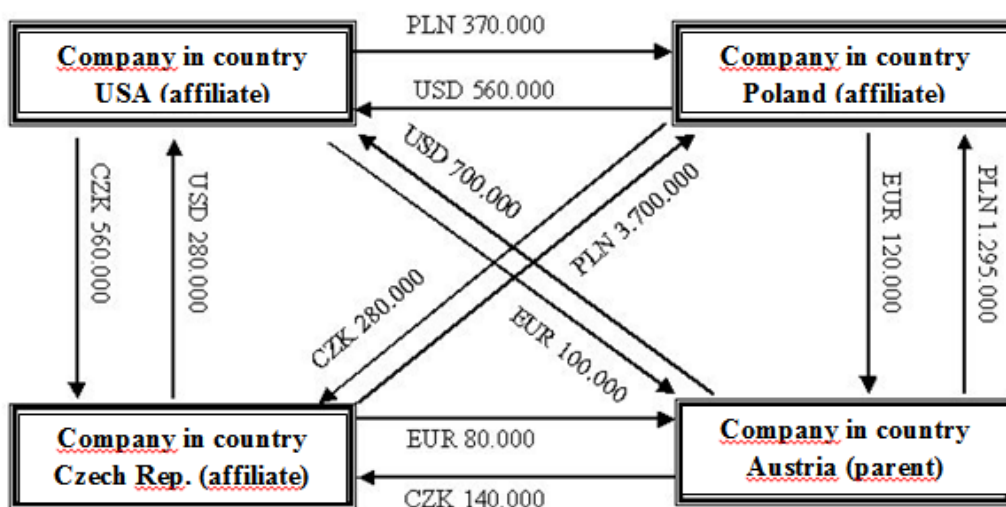
(Kislingerová, 2010;)

4) Multilaterální netting

Zahrnuje více subjektů, které mají mezi sebou vzájemné vazby. Na rozdíl od bilaterálního nettingu, v multilaterálním nettingu jedna společnost může mít více, než dvě vazby na ostatní společnosti. Převažující výhodou multilaterálního nettingu je fakt, že podstatně redukuje vzájemné vazby, redukuje významně kreditní riziko než bilaterální netting. Pro správný chod multilaterálního nettingu je nutností využívat koordinátora i nettingové centrum.

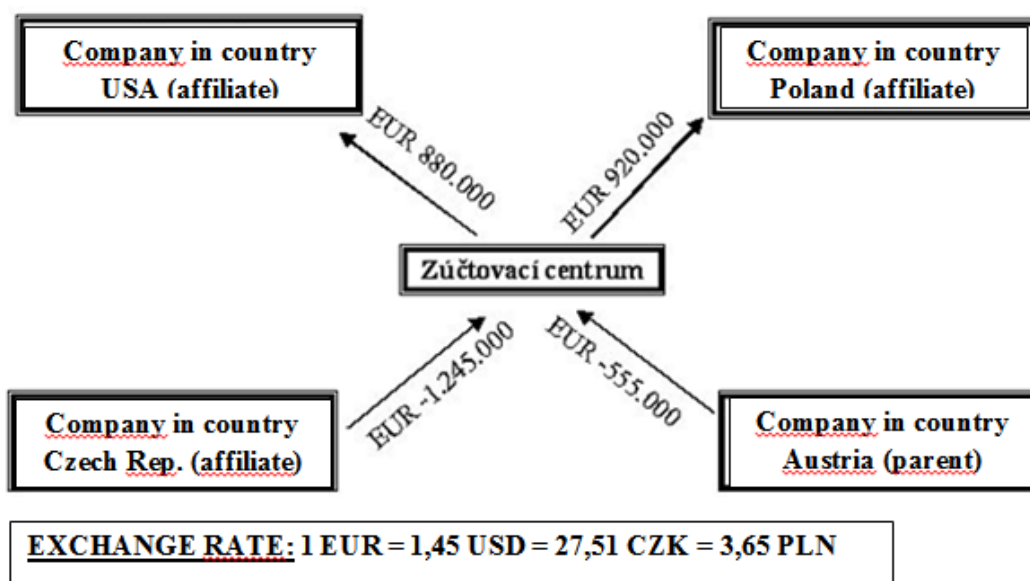
Následující schéma zobrazuje tři dceřiné společnosti v různých zemích a jejich mateřskou společnost. Společnosti zobrazené na schématu mají mezi sebou vzájemné pohledávky a závazky, které jsou zobrazeny šipkami, kdy jednotlivé hodnoty jsou i v různých měnách. Veškeré následující platby budou přepočítány do měny EUR s příslušným kurzem a v této měně se provede proces nettování. Východiskem pro nettování budou tyto vazby mezi společnostmi, které nettováním upravíme.

Obrázek 7 Struktura pohledávek a závazků ve smyšlené společnosti – bez použití nettingu



Zdroj: Vlastní zpracování dle Siddaiah, 2010, 2015

Obrázek 8 Struktura pohledávek a závazků ve smyšlené společnosti – s použitím nettingu



Zdroj: Vlastní zpracování dle Siddaiah, 2010, 2015

Obrázek č. 8 zobrazuje zredukování vazeb pohledávek a závazků v propojených společnostech prostřednictvím nettování. Z obrázku č. 7 je patrné, že dceřiná společnost umístěna v České Republice má závazek vůči mateřské společnosti v Rakousku v měně EUR, další závazek české dceřiné společnosti je v USD vůči dceřiné společnosti situované v USA poslední závazek české společnosti je k polské společnosti v měně

PLN. Dále má česká dceřiná společnost také ke všem zmíněným společnostem pohledávky. V obrázku č. 7 dojde tedy celkem ke 12 platbám. Naproti tomu v obrázku č. 2 vidíme, že se vyskytuje pouze jedna měna, a to EUR. Došlo tedy k ocenění pouze v jedné měně, přičemž jednotlivé částky pohledávek a závazků byly přepočítány dle kurzu uvedeného v obrázku č. 8 dole. Všimněme si, že druhý obrázek se oproti prvnímu změnil tím, že v každé společnosti se vyskytuje pouze čistá pohledávka či čistý závazek avšak ne k dané společnosti, ale nýbrž k zúčtovacímu centru. Po nettování daných vztahů společností můžeme konstatovat, že došlo k výraznému snížení počtu transakcí, dokonce poklesla i jejich nominální hodnota. Jednoznačnou výhodou je také fakt, že při těchto transakcích se společnost výrazně pojišťuje proti kurzovému riziku, snižuje transakční náklady a s nimi související i konverzní náklady. Prostřednictvím nettingu společnost také snižuje úvěrování, označováno jako „credit exposures“, protože pomocí nettingu se vyskytují pouze čisté pohledávky či závazky, a společnost nemusí dočasně krýt své jednotlivé závazky a tudíž zlepšuje i své cash flow.

2 Finanční plánování

Tato kapitola pojednává o plánování finančních výkazů. Vychází z faktu, jak je stanovena finanční strategie a finanční politiky podniku, které zásady musí společnost při finančním plánování respektovat, aby plán poskytoval věrohodné vykreslení budoucího horizontu.

2.1 Podniková strategie

Finanční plánování velice úzce souvisí a je závislé na podnikové strategii společnosti. Strategie podnikatelského subjektu vychází z mise a vize podniku, kterými se společnost řídí. Strategie vytyčuje základní východiska jak zabezpečit potřebné prostředky⁵ k dosažení cílů, které si společnost stanovila.

Při stanovení podnikové strategie společnost vychází z prostředí, ve kterém je zasazena. Společnost musí při tvorbě podnikové strategie zohledňovat i názory a úmysly vlastníků a ostatních stakeholders a dále také vychází ze situace, ve které se podnik nachází (Landa, 2007).

2.2 Finanční strategie

Finanční strategie je přímo podrobena podnikové strategii, ze které v podstatě vychází a která jí definuje příslušný směr. Mezi podnikovou a finanční strategií dochází k vzájemné interakci, buď spolu harmonizují, nebo si odporují a také se mohou doplňovat. Jedná se tedy o navzájem ovlivňující se proměnné.

Landa (2007) definuje obsah finanční strategie takto: „*Finanční strategie představuje relativně ucelený a navzájem propojený soubor strategických cílů, rozhodovacích kritérií a pravidel, která tvoří základ strategického (případně taktického a operativního) finančního plánování.*“ (Landa, 2007, s. 99)

Ve finanční strategii společnost zohledňuje tyto oblasti (Landa, 2007):

- **Dluhovou politiku** – společnost zajišťuje finanční prostředky pro naplnění provozní či investiční činnosti z externích zdrojů. Podnikatelský subjekt také zohledňuje poměr a vyváženost mezi vlastním a cizím kapitálem.

⁵ Za potřebné prostředky nejsou považovány pouze nutné finance. Potřebné prostředky může tvořit nutné know how, znalosti, dovednosti, lidský kapitál, čas, dlouhodobý majetek a jiné.

- **Úvěrovou politiku** – podnik zohledňuje obchodní úvěrové politiky. Zejména pak velikosti a objem poskytovaných obchodních úvěrů svým odběratelům.
- **Politiku z oblasti likvidity** – jejím úkolem je zabezpečení požadované úrovně krátkodobé platební schopnosti.
- **Daňovou politiku** – tato oblast pojednává zejména o daňové optimalizaci⁶, jež spočívá ve využití všech zákonem povolených možností, které vedou k minimalizaci daňových povinností vůči státu.
- **Politiku nakládání s výsledkem hospodaření** – zde hovoříme o dividendové politice⁷. Účel této politiky je stanovení způsobu rozdělení výsledku hospodaření po zdanění za příslušné období.

2.3 Principy a zásady finančního plánování

Pokud společnost plánuje své finanční výkazy, musí se řídit jednotlivými principy a zásadami, které vymezují úlohu finančního plánování. Patří sem (Landa, 2007):

- **Princip preference peněžních toků** – příjmy v krátkodobém a dlouhodobém horizontu musí převažovat nad celkovými výdaji.
- **Princip respektování faktoru času** – podstatou je upřednostňování dříve dosažitelného příjmu před později dosažitelným příjmem, pokud je nominální hodnota dosahovaných příjmů stejná.
- **Princip respektování a minimalizace rizika** – společnost preferuje peníze získané s menším rizikem před penězi s vyšším rizikem, za předpokladu stejného množství peněz.
- **Princip optimalizace kapitálové struktury** – hlavním úkolem optimalizace kapitálové struktury je snížení nákladů na kapitál, dosažení požadované podnikové hodnoty a zajištění odpovídající stability.
- **Zásada dlouhodobosti finančního plánování** – dlouhodobé cíle jsou nadřazeny krátkodobým.

⁶ Podnikatelský subjekt uplatňuje daňovou optimalizaci tak, aniž by poškodila kredibilitu podniku na finančních trzích či by si zhoršila image u veřejnosti nebo na cílových trzích.

⁷ Landa (2007) uvádí, že rozhodování o vyplácených dividendách, zejména pak u akciové společnosti, je pouze jedna část z nakládání s výsledkem hospodaření.

- **Zásada reálné dosažitelnosti podnikových finančních cílů** – při finančním plánování společnost vychází z vnitřního a vnějšího prostředí a z provedené SWOT analýzy.
- **Zásada programové ziskové orientace podniku** – nejvyšší prioritu v dlouhodobých aspektech podniku má dosažení maximální tržní hodnoty společnosti.
- **Zásada periodické aktualizace podnikových finančních plánů** – každý sestavený finanční plán se díky změnám v prostředí mění, a proto je nutné jej neustále aktualizovat.
- **Zásada podstatné shody struktury a formy hlavních plánovacích podkladů se strukturou a formou podnikových účetních výkazů** – veškeré plánované výkazy se musí shodovat s podnikovými účetními výkazy.
- **Zásada jednoduchosti a transparentnosti plánových výpočtů** – vedení společnosti by mělo v plánování používat takové výpočty, které jsou nekomplikované a případným uživatelům plánu poskytují přehlednost a komplexnost.
- **Zásada relativní autonomie finančního plánu** – jde o co největší shodu plánu s požadavky zainteresovaných skupin⁸.

⁸ Zainteresované skupiny převážně tvoří vlastníci podniku, management společnosti, podnikové útvary, zaměstnanci společnosti a ostatní stakeholders.

3 Finanční rizika

Finanční rizika patří mezi nejvýznamnější rizika, kterým podnik musí čelit, které musí efektivně a účelně řídit a zakomponovat je do svých budoucích plánů, tak aby na ně a jejich alternativy byl dostatečně připraven. Jde především o rizika spojená s hospodařením a řízením ekonomiky v podniku, ale také i s chybami v jiných oblastech podniku i s faktory uvnitř podniku. Jedná se o rizika například spojená se ztrátou, zadlužeností, problémy s likviditou, které se vyskytují uvnitř podniku. Vnějšími faktory finančních rizik jsou aspekty politické, legislativní, obchodní, tržní a ekonomické.

(Forbes, 2015)

Finanční rizika ještě dále rozdělujeme do tří kategorií (Vlachý, 2006):

1) Tržní rizika:

- úrokové riziko,
- měnové riziko,
- akciové riziko,
- komoditní riziko,
- odvozená tržní rizika.

2) Kreditní rizika:

- úvěrové riziko,
- riziko vypořádání či ztráty obchodu.

3) Likvidní rizika:

- riziko vlastní likvidity,
- riziko financování.

V následující pasáži budou jednotlivá rizika přiblížena a popsána, tak abychom s nimi mohli v praktické části dále pracovat.

3.1 Tržní riziko

Vlachý definuje tržní riziko jako „pravděpodobnost změny hodnoty podniku, způsobené změnou tržní hodnoty rizikového faktoru.“ (Vlachý, 2006, s. 19)

Hlavním spouštěčem tržního rizika jsou tržní ceny, spíše jejich schopnost reagovat na změny preferencí spotřebitele a neustále se v čase vyvíjet. Právě tato vlastnost tržních cen způsobuje v podniku tržní riziko. Společnost nikdy s určitostí neví, jaká bude tržní cena, a proto může pouze odhadovat s určitou pravděpodobností. (Vlachý, 2006)

Jako kvantitativní parametr pro tržní riziko využíváme volatilitu, která znázorňuje míru proměnlivosti výnosů rizikových faktorů. Počítáme ji jako směrodatnou odchylku výnosů. (Valová 2010)

▪ **Měnové riziko**

Ovlivňuje hodnotu všech budoucích peněžních toků vyjádřených v cizí měně, kde jsou zahrnuty všechny budoucí příjmy a výdaje v příslušné měně. Pro zjištění správné hodnoty rizikového faktoru je nutné znát základní měnu podniku. Poté je rizikovým faktorem výnos kurzu cizí měny k měně používané podnikem, tedy měně základní.

Základní oceňovací funkcí pro měnové riziko je přímo obchodované aktivum, respektive jeho změna:

$$V = N * p$$

kde: V = hodnota pozice

N = počet držených jednotek dané měny

p = hodnota měnového kurzu

Pro vyčíslení daného rizika použijeme u komponent p a V změnu:

$$\Delta V = N * \Delta p$$

(Vlachý, 2006)

▪ **Úrokové riziko**

Toto riziko, označováno jako Interest Rate Risk, postihuje hodnotu všech budoucích očekávaných příjmů a výdajů, jejichž současná hodnota se mění se změnou úrokových sazeb na trhu. Při úrokovém riziku je nutné diskontovat budoucí peněžní toky odpovídající úrokovou mírou, s příslušnou dobou splatnosti a rizika, a právě pak všechny úrokové pozice nesou změny úrovně úrokových sazeb, změny mezi sazbami s různým časovým horizontem splatnosti a také změnu požadovaného výnosu nad bezrizikovým.

(Hrdý, Krechovská, 2011)

Úrokové riziko vyjádříme jako:

$$U = \sum_{t=1}^T \frac{CF_t}{(1+i)^t}$$

kde: U = celková úroková pozice podniku

CF = Cash Flow v jednotlivých letech

i = úroková sazba

(Vlachý, 2006)

Ze vzorce je patrné, že CF v jednotlivých letech odúročujeme podle počtu let. Úrokové riziko tedy dle Vlachého (2006) ovlivňuje počet let, neboli doba splatnosti, ale také kreditní riziko, tzn. možnost, že peněžní tok neproběhne dle smlouvy.

▪ **Akciové riziko**

Akciové riziko (Equity Risk) představuje výnosnost na akciovém trhu. Akciové riziko ovlivňuje všechny nástroje, jež jsou spojeny s tržní cenou akcií. Pro stanovení akciového rizika vyjdeme z rizikového faktoru hodnoty akcie p a příslušného akciového indexu P_x a také zohledníme specifické ocenění konkrétní akcie ε . Z toho poté sestojíme hodnotu pozice s n akciemi:

$$A = \sum_{i=1}^m (P_x + e_i) * n_i$$

kde: A = celková akciová pozice podniku

P_x = hodnota akciového indexu v daném okamžiku

e_i = faktor ocenění konkrétní akcie

n_i = počet akcií ve vlastnictví podniku

(Vlachý, 2006)

Pro akciové riziko také můžeme použít model CAPM, který vyjadřuje citlivost hodnoty akcie na změnu hodnoty akciového indexu. Koeficient β v modelu vyjadřuje míru specifického rizika. Platí vztah, že čím vyšší je koeficient β , tím větší je riziko do konkrétní akcie.

(Hrdý, Krechovská, 2011)

Vyjádření metody CAPM je poté následující:

$$r = r_F + \beta * (r_M - r_F)$$

kde: r = očekávaná výnosnost akcií podniku

r_F = bezrizikový tržní výnos akcií

r_M = očekávaný výnos akciového trhu

β = koeficient akcií podniku, zjišťuje se pomocí metody nejmenších čtverců

Tabulka 3: Možné podoby koeficientu akcií podniku

$\beta = 1$	Akcie podniku nese průměrné systematické riziko, výnos akcie podniku je v podstatě stejný jako výnosnost akcií na kapitálovém trhu.
$\beta = 0$	U akcie se nevyskytuje žádné tržní riziko, ze vzorce zbyde v podstatě pouze bezrizikový tržní výnos akcií a tím je akcie určena
$\beta < 1$	Akcie označována jako defenzivní, protože nese menší riziko, než akcie na kapitálovém trhu.
$\beta > 1$	Akcie s tímto koeficientem jsou označovány jako agresivní, jelikož jejich riziko je větší než akcie na kapitálovém trhu

Zdroj: Brealey, 2007

▪ Komoditní riziko

Komoditní riziko (Commodity risk) je skryto v ceně obchodované komodity, kterou podnik využívá. Jak již je známo, cena se neustále mění, a právě v tomto faktu spočívá komoditní riziko. Specifickým rysem komodit jsou jejich značné náklady na držbu a manipulaci. Komodity rozdělujeme na finanční a zbožové. Finanční komodity tvoří například zlato, stříbro, platina. Avšak v poslední době využívání zlata upadá a s ním i jeho měnový význam. Zbožovými komoditami jsou například ropa, pšenice, měď atd. Všimněme si, že na rozdíl od finančních komodit jsou ovlivňované více faktory, jako je například počasí, demografie, regionální politická situace a jiné. Komoditní riziko tedy v sobě nese i riziko korelační, a to do jaké míry určitý faktor ovlivní danou komoditu, v podstatě jak jsou na sobě závislé. Do komoditní sekce také můžeme začlenit specifický trh, a to trh s nemovitostmi.

(Vlachý, 2006)

▪ **Odvozená rizika**

Do odvozených rizik spadá riziko korelace a riziko volatility. Typickým rysem pro odvozená rizika je nemožnost přímého pozorování, ale vždy jen jako součástí obchodovaného předmětu.

Riziko korelace vyjadřuje určitou změnu vztahu mezi komponenty ocenění tržních nástrojů. Anglickým názvem se riziko korelace označuje jako „Basic Risk“, přičemž jeho nejfrekventovanější formy tvoří:

Riziko korelace úrokových sazeb – zobrazuje vztah mezi úrokovými sazbami s různými dobami splatnosti

Riziko kreditní marže – zobrazuje riziko mezi úrokovými sazbami, s různou pravděpodobností nesplacení pro dané pohledávky.

Riziko obchodního rozpětí – rozpětí v sobě představuje rozdíl nákupních a prodejních cen, označované jako „Bid offer spread“.

Riziko korelace komoditních kontraktů – zobrazuje rozdílnost mezi různými komoditními kontrakty.

(Schoellová, 2007)

Riziko volatility – označováno jako riziko kolísání trhů. Do této kategorie se řadí rizika výkyvů ekonomiky, přírodní katastrofy a politické převraty. K tomu, aby riziko volatility nenastalo, by firma měla investovat do více oblastí, tak aby se nestala na jedné oblasti zásadně závislá a ta při velkém záporném výkyvu neohrozila její činnost na trhu. Výpočet volatility se v praxi těžko realizuje a vždy jde pouze jen o odhad, který je určen na základě trendu. Vlachý (2006) udává, že volatilita se považuje za míru tržního rizika, tudíž z toho vyplývá, že její změna má vliv i na ocenění celkového rizika podniku.

(Scholleová, 2007)

3.2 Kreditní riziko

Kreditní riziko vyjadřuje „pravděpodobnost změny hodnoty podniku, způsobené tím, že protistrana nesplní svůj závazek.“ (Vlachý, 2006, s. 20)

Kreditní riziko se objevuje pokaždé, když podnik uzavírá s třetí osobou smlouvu o dodání zboží či výrobků. U kreditního rizika se objevují dvě rozhodující otázky.

S jakou firmou uzavírat obchodní smlouvu? Jak velkou částku může společnost vůči danému riziku podstoupit, aby při výskytu rizika nebyla ohrožena? Na první otázku je zřejmá odpověď. Podnik bude uzavírat smlouvy se společnostmi, které jsou spolehlivé, solventní a které mají určitou historii na trhu. V souvislosti s tím hovoříme ještě o jednom pojmu, který je příbuzný solventnosti a tím je bonita, která vyjadřuje schopnost protistrany plnit své závazky. Při druhé otázce podnik musí zvážit svoji velikost a sílu a také pravděpodobnost výskytu rizika a na základě těchto hledisek učiní rozhodnutí.

Jako složky kreditního rizika můžeme uvést riziko protistrany, označováno jako „Counterparty risk“, které vyplývá z pravděpodobnosti, že obchodní partner nezaplatí své plnění. Další složku tvoří riziko produktu (Product Risk), které znázorňuje výši skutečné ztráty, ke které dojde, při nesplnění závazku.

Pro kreditní riziko, s jeho složkami, Vlachý (2006) uvádí následující výpočet:

$$E(L) = E(A) * P(d) * \frac{L}{d}$$

kde: $E(L)$ = *očekávaná ztráta*

$E(A)$ = *riziko angažovanosti při neplnění*

očekávaná riziková angažovanost při neplnění závazku

$P(d)$ = *riziko protistrany*

pravděpodobnost neplnění závazku protistrany

L/d = *riziko produktu*

očekávaná výše ztráty při neplnění závazku

Všimněme si, že vzorec označuje výše zmíněné složky kreditního rizika. Riziko angažovanosti při neplnění znamená „*očekávanou hodnotu pohledávky v okamžiku, kdy by nebylo plněno.*“ (Vlachý, 2006, s. 149).

Načež riziko pravděpodobnosti je vyjádřeno pravděpodobností, při které protistrana nesplní svůj závazek. Poslední složka je riziko produktu, které zobrazuje skutečnou ztrátu při nesplnění závazku.

(Vlachý, 2006)

Formy kreditního rizika:

Úvěrové riziko (Lending Risk, Clean Credit Risk) – takové riziko, které je charakteristické pro půjčky, dodavatelské úvěry i pro finanční leasing, různé zálohy atd. Toto riziko se vztahuje na držitele dluhopisu. Úvěrové riziko představují i veškeré pohledávky po splatnosti.

Riziko ztráty obchodu (Pre-Settlement Risk, Replacement Risk) – toto riziko vzniká již při uzavření kontraktu, ve kterém plyne protistraně určitá povinnost. Dle Vlachého (2006) se rizika ztráty obchodu objevují mezi uzavřením kontraktu a zahájením plnění.

Riziko vypořádání (Settlement Risk) – vyskytuje se, když hodnota byla protistraně dodána, avšak protistrana je indisponentní. Např. slíbím protistraně, že jí prodám cenný papír, cenný papír se odešle, ale platba za něj ještě nepřišla.

(Vlachý, 2006)

3.3 Likvidní riziko

„Likvidní riziko je pravděpodobnost změny hodnoty podniku, způsobené nemožností uskutečnit očekávanou transakci v daném čase.“ (Vlachý, 2006, s. 20)

Hovoříme zde o dvou formách likvidního rizika:

Likvidita trhu (*Market liquidity*) – podnik je schopný za běžných podmínek uskutečnit sjednanou transakci na daném trhu. V podstatě podnik hledá protistranu, která je schopna a ochotna na trhu obchodovat, za daných podmínek.

Riziko financování – jedná se o situaci, kdy podnik má uskutečnit sjednané plnění, avšak díky nedostatku peněžních prostředků dané plnění není schopen splnit. Riziko financování můžeme označit také za insolvenční nebo platební neschopnost. Peněžní prostředky jsou takové, kterými podnik plní své smlouvené závazky.

(Vlachý, 2006)

S rizikem financování přímo souvisí zajištění likvidity, prostřednictvím dostatku hotovosti nebo peněz na viděnou, úvěrovými limity u banky či zpeněžitelnými cennými papíry. Na druhé straně likvidita se zhorší neúspěšnou obchodní činností, ztrátou dostupných úvěrů u bank nebo nevhodným umístěním volných peněžních prostředků – například u vkladů s dlouhou dobou splatnosti. (Hrdý, Krechovská, 2011)

4 Představení společnosti

Společnost, o které pojednává diplomová práce, se skládá z mateřské společnosti a několika poboček rozmístěných po celém světě. Nejdříve bude představena pobočka v České republice, s názvem Integrated Micro Electronics, s. r. o., Czech Republic, ve které bude autor analyzovat finanční řízení s následnými vazbami k mateřské společnosti. Dále bude představena mateřská společnost Integrated Micro Electronics, Inc.

4.1 Integrated Micro Electronics, s. r. o., Czech Republic

Pro vypracování diplomové práce na téma „Specifika finančního řízení v nadnárodní korporaci“ byla vybrána společnost Integrated Micro Electronics, Inc., dále jen IMI Global. Pro účely diplomové práce bude využíváno vazeb IMI Global a Integrated Micro Electronics, s. r. o., Czech Republic, dále jen IMI CZ, která je výrobním závodem IMI Global.

Společnost IMI CZ má sídlo na adrese Plzeňská 1067, 330 11 Třemošná. Společnost vznikla na základě společenské smlouvy dne 5. 2. 1991. Společníkem s celkovým vkladem je obchodní firma Cooperatief IMI Europe U. A. se sídlem v Nizozemsku. Tato společnost je výrobním závodem mateřské společnosti IMI Global. Díky tomuto partnerství společnost může využívat výrobních a technických kapacit na všech kontinentech světa. Společnost je tvořena čtrnácti závody, rozmístěnými strategicky po celém světě, dle výrobních sil, zejména z hlediska ceny na výrobní sílu a také dle přístupu k jednotlivým trhům. Výrobní závody jsou rozmístěny téměř na všech kontinentech. Tři pobočky jsou v Číně, pět na Filipínách. Pobočky jsou rozmístěny strategicky tak, aby dosáhly na čínské trhy a nově se rozvíjející trhy v Asii. Další dvě pobočky jsou umístěny ve Spojených státech amerických a jeden závod je také v Mexiku. Řetězec rozmístění výrobních podniků je uzavřen ve státech Bulharsko, Německo a Česká Republika.

Ve všech záležitostech jedná za společnost IMI CZ statutární orgán, který je tvořen dvěma jednateli Mr. Gilles Georges Lucien Bernard (francouzská národnost), Jerome Su Tan (filipínská národnost). Způsob jednání je pro každého jednatele individuální.

Základní kapitál společnosti je 239 100 000,- Kč, který je již stoprocentně splacen. Pobočka v České republice spadá do kategorie malých a středních podniků v rozmezí 200 – 240 zaměstnanců.

(justice.cz, 2015a,b; global-imi.com,2015a,b,g)

Obr. č. 1 Logo společnosti



Zdroj: <http://www.global-imi.com>, 2014

Předmět podnikání

Předmětem podnikání společnosti jsou následující činnosti:

- montáž a opravy výrobků a zařízení spotřební elektroniky,
- koupě zboží, za účelem jeho dalšího prodeje,
- pronájem nemovitostí, bytů a nebytových prostor.

Klasifikace ekonomických činností dle CZ – NACE

- 26120: Výroba osazených elektronických desek,
- 261: Výroba elektronických součástek a desek,
- 46900: Nespecializovaných velkoobchod,
- 6820: Pronájem a správa vlastních nebo pronajatých nemovitostí,
- 952: Opravy výrobků pro osobní potřebu.

(justice.cz, 2015a,b)

4.2 Historie společnosti

Mateřská společnost IMI Global byla založena v roce 1980 a v současné době je velmi uznávanou společností v poskytování výrobní elektroniky. Své produkty dodává do automobilového průmyslu, lékařského průmyslu, telekomunikačního, spotřební elektroniky a solární energie. V roce 1992 společnost získala první certifikaci ISO.

V roce 1996 se společnost může pyšnit vítězstvím v ocenění Golden Shell Award za výrobní excelence. Toto ocenění bylo uděleno na Filipínách od místního ministerstva průmyslu a obchodu. V roce 1998 začala společnost nabízet komplexní výrobní EMS (electronic manufacturing services). V roce 2001 společnost získala další cenu kvality ISO. Svoji první pobočku založila společnost v roce 2002 v Německu. V roce 2005 společnost skoupila dvě další společnosti, jednu ve Spojených státech amerických a druhou v Singapuru a na základě těchto spojení se vytvořila globální společnost po celém světě. V roce 2006 získala společnost další ocenění týkající se výrobní kvality, spolehlivosti a včasného dodání. Téhož roku společnost založila další závod v Číně, čímž se dostala mezi Top 50 společností EMS na světě. O rok později založila v Číně ještě další pobočku. IMI Global se může také pyšnit oceněním zákazníků v oblasti EMS, protože v roce 2007 se stala jednou z dvanácti nejvíce obdivovaných firem v jihovýchodní Asii. Posledním milníkem lze uvést rok 2011, kdy byla založena pobočka v Bulharsku, České republice a Mexiku.

Pobočky společnosti jsou rozděleny dále do třech kategorií, dle činnosti jakou zastávají v IMI Global na: Manufacturing (výrobní), Engineering (vývoj), Sales (prodej). Celková výrobní plocha všech výrobních poboček tvoří přibližně 225 000 metrů čtverečních a celkový počet zaměstnanců je přibližně 14 000 ve všech pobočkách. IMI také investuje nemalé finanční prostředky do designu a rozvoje techniky na zlepšení kvality, spolehlivosti a výkonu produktů.

Společnost IMI CZ je držitelem několika certifikátů, které společnost vyzdvihují před ostatními a podtrhují její kvality. Certifikáty jsou:

ISO 9001:2008 Quality Management Systems

ISO 14001:2004 Environmental Management Systems

ISO/TS 16949:2009 Quality Management Systems for Automotive Industry Suppliers

ISO 13485:2003 Quality Management Systems for Medical Industry Suppliers

QC 080000 Hazardous Substance Free Process Management System

ISO/IEC 17025:2005 Quality Management System for Testing and Calibration Laboratories

(global-imi.com, 2015a,c,d)

Obr. č. 2 Rozmístění poboček společnosti IMI Global



Zdroj: *global-imi.com, 2015e*

4.3 Formulace strategie

Pro formulaci strategie je nutné znát poslání společnosti, její vizi a strategické cíle. Na jejich základě může poté společnost stanovit konkrétní strategii.

4.3.1 Poslání

Posláním společnosti IMI je být globální společností v oblasti EMS s pomocí využití nejnovějších inovací či inovačních technologií. Společnost poskytuje produkty a služby s tím spojené v nejvyšší možné kvalitě. Společnost vytváří jedinečné produkty na základě získaných zkušeností, přesně podle přání zákazníků. Cílem společnosti je navrhnou produkt, provést následný vývoj a výrobu, a tím uspokojit objednávky zákazníků. Společnost dbá na detaily a neustále zjišťuje preference a potřeby zákazníků, tak aby udržela obchodní kontrakty a svojí výjimečností a stálostí tyto kontrakty neustále zvyšovala.

4.3.2 Vize

Vizi společnosti je nárůst a minimálně udržení současného výsledku hospodaření před zdaněním na hranici z roku 2014, udržením či zvýšením počtu svých zákazníků

a rozšířením portfolia produktů o nové produkty nebo inovovat stávající. Tomuto kroku dopomůže investice do realizačních a vývojových strojů, tak aby se zvýšila hodnota a kvalita produktů. IMI CZ se v budoucnu bude snažit o postavení stability podniku na vlastních lidech, vyškolením pracovníků v technické a jazykové oblasti a upevněním nezávislosti podniku na ostatních subjektech. Kromě oblasti trhu automotive se IMI CZ také bude snažit upevnit a rozšířit svojí působnost na trhu průmyslových aplikací. Tyto kroky budou podpořeny neustálou inovací jak strojů, zařízení, procesů, tak produktů ale i systémů řízení a v neposlední řadě také aktualizací příslušného softwaru.

Jelikož IMI CZ je součástí mateřské společnosti IMI Global, tak tato vize, souvisí s vizemi IMI Global a celopodnikovými strategiemi. Tato vize bude naplněna v horizontu 5 let, tj. od roku 2015 – 2019.

(global-imi.com, 2015b)

4.3.3 Strategické cíle

V závislosti na dané vizi si IMI CZ stanovila jednotlivé cíle, které přispívají k naplnění vize v období 2015 – 2019.

- Zvýšení obrátu meziročně o 10% - tj. o 38 mil. Kč.
- Úspěšná implementace X-TRACE systému a Tracebility v plánovaném období. Úspěšnou implementací rozumíme 100% dosledovatelnost všech výrobků, jejich subkomponent a také jednotlivých materiálových složek, se kterými podnik pracuje. Tzn. veškeré výše zmíněné materiálové složky či výrobky budou označeny čárovým kódem a zaneseny do interního systému.
- Přejít z informačního systému BAAN na SAP – v roce 2019 systém SAP zajistí 100 % náhradu stávajícího informačního systému BAAN, tzn. systém BAAN již v roce 2019 nebude používán a bude plně nahrazen systémem SAP.
- Průnik na nový segment trhu – industrial, ve střední Evropě do roku 2019. Úspěšný průnik bude charakterizován procentuálním vymezením z celkových prodejů, tzn. 40 % realizované produkce na trhu industrial z celkové realizované produkce.

- Provádění měsíčních úsekových školení řídicích i THP pracovníků – IMI CZ plánuje tyto náklady navyšovat o 2 % každoročně, tzn. za plánované období o 10 %.

U všech stanovených cílů je společnost pojištěna, že dané cíle se vzájemně nevyklučují a nejsou navzájem kontraproduktivní, naopak zajišťují naplnění vize v období 2015 - 2019. Každý cíl má stanovené měřitelná specifika, na základě kterých společnost může ověřit, zda jej dosáhla či nikoliv na konci sledovaného období.

4.3.4 Hodnoty

Jelikož společnost působí ve více státech, po celém světě a každá pobočka na trhu je jedinečná, proto společnost, z důvodu standardizace, vytvořila hodnoty, které jsou společné pro všechny pobočky.

Collaboration – každá pobočka je samostatným celkem, avšak nezapomíná, že je součástí světové společnosti. Interní prostředí každé pobočky je také nastaveno jako tým. Spolupráce není jenom mezi pobočkami, ale také s obchodními partnery společnosti. Cílem je tedy vytvářet úzkou spolupráci a dlouhodobé pevné vztahy.

Flexibility – touto hodnotou se společnost vyznačuje integrováním inovativního přístupu do designu, logistiky, zaměstnanců a procesů, tak aby byla flexibilní.

Precision – společnost využívá své zkušenosti, schopnosti a geografické znalosti, tak aby společnost využila úspor z rozsahu, které vedou k minimalizaci nákladů a optimalizaci výsledků. Společnost vyrábí kvalitní výrobky a služby dle potřeb a přání zákazníků.

(global-imi.com, 2015f)

Díky těmto hodnotám je zaručen neustálý rozvoj společnosti, dodržování předem nastavených pravidel a plánů. Dále také společnost ví co očekávat od svých ostatních poboček, a že svými kroky nesmí ostatní pobočky ohrožovat. Že stále bude vytvářet a dělat věci nejlépe jak bude moci a bude pružně reagovat na vzniklé situace na trhu.

4.3.5 Strategie společnosti

Strategie společnosti pro IMI CZ musí zajistit přístupovou cestu a způsob naplnění všech vytyčených cílů společnosti. Strategie společnosti byla stanovena na základě rozčlenění cílů společnosti dle své hierarchie. Veškeré cíle budou podřízeny hlavnímu

cíli a to zvýšení tržeb o 10 %. K tomuto naplnění přispěje průnik na nové trhy. Společnost pro tento cíl vyvinula několik aktivit, které mají vést k úspěšnému naplnění. A to především, že v roce 2013 zajistila analýzu daného tržního segmentu, rozčlenila jej dle zemí, přičemž se bude soustředit zejména na Evropu a to na země: Německo, Rakousko, Švýcarsko, Belgie, Francie, Itálie, Bulharsko, Rumunsko. Důvod k tomuto zúžení je zejména vzdálenost k jednotlivým zemím, dále podobné spotřebitelské preference, všeobecná platnost specifických vyhlášek pro EU, a také zde není vliv Číny či Ameriky, a proto IMI CZ bude mít v tomto směru výhodu. V následujících letech společnost začne kontaktovat analyzované společnosti a začít obchod s příslušnými firmami z vytyčených zemí.

Velikou změnu v sobě bude zahrnovat přechod z informačního systému BAAN na SAP. Bude se jednat zejména o interní komunikaci jak v IMI CZ, tak v IMI Global, jelikož IMI CZ je spolu s IMI Bulharsko posledními dcerami, které nemají implementovaný systém SAP. Implementace bude probíhat prostřednictvím specializované firmy. Nyní je provedena funkční analýza a v příštím roce začne samotná transformace a školení zaměstnanců pro práci s novým systémem. Tyto dvě činnosti budou probíhat souběžně, aby nebyl výrazně přerušen chod podniku. Pro zákazníka se tímto zlepší především rychlost určitých procesů, která má vliv na celkovou odezvu od zadání zakázky po vyřízení i s příslušným servisem.

Dále bude společnost IMI zavádět systém X-Trace, který je už z poloviny zaveden, nicméně spíše jeho dokončení pro všechny výrobky a spárování s Traceability systémem. Tento systém umožní sledovat jednotlivé komponenty ve výrobě i u zákazníka, dále také vybudování databáze přehlednosti jednotlivých komponent či výrobků. Systém bude samozřejmě spárován s informačním systémem SAP. Pro zákazníka z toho plyne daleko kvalitnější způsob servisu vyrobených produktů, rychlost reklamace či kvalitativní přejímka jednotlivých produktů a komponent. Dále bude mít společnost historická data, se kterými bude moci přesně operovat při svém budoucím plánování. U potenciálních zákazníků si tímto rapidně zvýší renomé, jelikož tento systém je velice propracovaný a důmyslný a mají ho pouze podniky, které garantují vytříbenou kvalitu svých produktů.

Se zavedením nového systému je také zapotřebí školení zaměstnanců, tak aby svými kvalitami podporovali příslušné systémy a případně je rozvíjeli a zdokonalovali. IMI

CZ si uvědomuje důležitost kvalifikace svých zaměstnanců a proto připravila výcvik expertů, které se budou zabývat specializovanými činnostmi v jednotlivých úsecích, budou odborníky na ně a zároveň budou školit personál v příslušných střediskách a to každé dva měsíce, aby firma měla aktuální informace a zaměstnanci byli co nejvíce specializovaní.

Veškeré tyto části strategie budou naplňovat hlavní strategický cíl, a to zvyšování tržeb. Na základě odborného odhadu top managementu byl stanoven růst tržeb meziročně o 10 %. Tato část strategie přispěje k růstu spokojenosti akcionářů a případnému získávání nových akcionářů na rozvoj podniku a budování tržní pozice společnosti.

5 Analýza prostředí

Analýza prostředí popisuje externí a interní prostředí. Součástí externího prostředí je zkoumání makroprostředí a mezoprostředí. Do makroprostředí řadíme faktory ekonomické, technologické, environmentální a faktor omezenosti zdrojů. Mezoprostředí zahrnuje zákazníky, dodavatele, distributory, konkurenci a veřejnost. Výstupem analýzy externího prostředí je matice EFE popisující příležitosti a hrozby ve společnosti.

Naproti tomu elementem interního prostředí je analýza mikroprostředí. Přičemž mikroprostředí zahrnuje organizaci a zařízení, vybavenost, finanční situaci, konkurenci, technický rozvoj, lidské zdroje, umístění podniku, image firmy.

5.1 Externí analýza

Externí prostředí podniku je takové prostředí, které podnik není schopen ovlivnit.

5.1.1 Makroprostředí

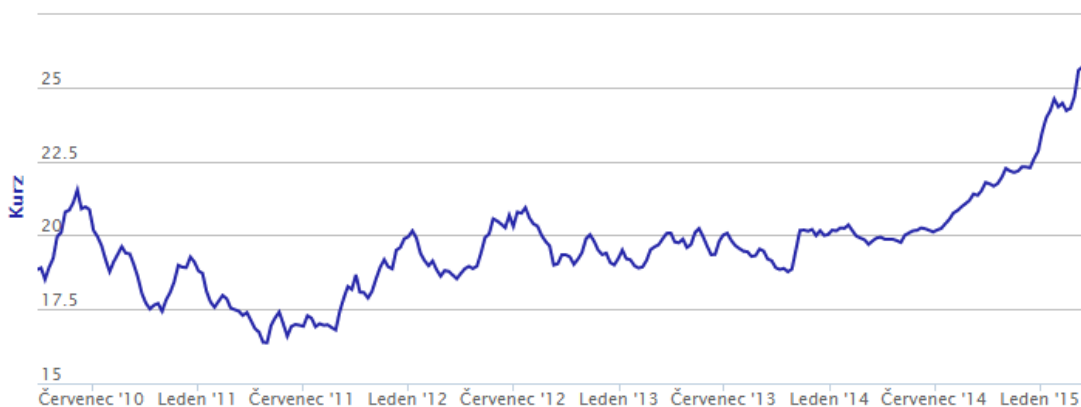
1) Politické faktory

Česká republika je od roku 2004 členem Evropské Unie. Členství v sobě zahrnuje celou řadu povinností a respektování zákonů vydaných pro Českou republiku. Tyto zákony se samozřejmě týkají také společnosti IMI. Mezi ně patří například hygienické aspekty dodržované ve firmách, tak aby pro zaměstnance bylo vytvořeno vhodné pracovní prostředí. Ekologická likvidace odpadů a šetrná výroba produktů, tak aby bylo co nejméně poškozeno životní prostředí. Politické prostředí v České republice, za poslední 4 roky, charakterizujeme jako středně stabilní, z důvodu častých změn vedoucích politických stran, které nejsou schopné vytvořit konzistentní vládu ČR.

2) Ekonomické faktory

Mezi ekonomické faktory, které společnost ovlivňují, patří **devizový kurz**. Jelikož společnost obchoduje především se zahraničními zeměmi, musí tento faktor zohledňovat. Co se týká světové měny, společnost se zajímá o vývoj ceny eura, jelikož dodává své produkty do zemí Evropské Unie, a dolaru z důvodu svého trhu také v USA.

Obr. č. 3: Vývoj kurzu USD



Zdroj: Česká národní banka, 2014a

Z grafu je patrné, že americký dolar v roce 2010 vzrostl avšak až do začátku roku 2011 klesal. Od roku 2011 hodnota amerického dolaru vůči české koruně roste, což podporuje export IMI CZ, protože IMI CZ dostane za své zboží více.

Obr. č. 4: Vývoj kurzu EUR



Zdroj: Česká národní banka, 2014b

Opět zde vidíme, že vývoj eura od roku 2009 stále klesá, nicméně poslední čtyři roky se pohybuje v oscilačním pásmu +/- 2 Kč/Eur. Razantní nárůst eura vůči koruně přichází v roce 2014, kdy koruna byla úmyslně oslabena, s cílem zvýšit export a tak nastartovat českou ekonomiku. ČNB prohlásila, že bude korunu oslabovat do té doby, do kdy to bude potřeba. Experti odhadují, že takto nastavená měnová politika by mohla vydržet rok a půl či dva roky. V tomto směru se pro IMI CZ naskýtá příležitost, kdy může levněji vyrábět své výrobky při stejných cenách, či být více konkurenceschopná na evropských trzích.

Další nedílnou součástí ekonomických faktorů jsou **ceny pohonných hmot**. Jelikož IMI CZ musí dovážet základní suroviny, ať letecky či silničním transportem, tak vývoj paliv pro ni hraje velkou roli, kterou musí neustále sledovat.

Obr. č. 5 Vývoj průměrných cen pohonných hmot

	Průměrné ceny PHM					Nafta
	91 O Speciál (Special 91 O)	91 O Normal	Super 96 O	95 O Super (Natural 95 O)	98 O Super Plus	
od 1. 1. 2014	-	-	-	35,70 Kč	37,90 Kč	36,00 Kč
od 1. 1. 2013	-	-	-	36,10 Kč	38,60 Kč	36,50 Kč
od 1. 1. 2012	-	-	-	34,90 Kč	36,80 Kč	34,70 Kč
od 1. 1. 2011	31,40 Kč	31,40 Kč	-	31,60 Kč	33,40 Kč	30,80 Kč
od 1. 1. 2010	28,50 Kč	28,50 Kč	-	28,70 Kč	30,70 Kč	27,20 Kč
od 1. 1. 2009	26,30 Kč	26,30 Kč	-	26,80 Kč	29,00 Kč	28,50 Kč
od 1. 1. 2008	30,60 Kč	30,60 Kč	-	30,90 Kč	33,10 Kč	31,20 Kč

Zdroj: *Business.center, 2014*

Z tabulky vyplývá, že ceny pohonných hmot neustále rostou. V tabulce jsou zahrnuté i ceny mimo Evropskou Unii.

Do ekonomických faktorů, které společnost také ovlivňují, řadíme **míru zdanění právnických osob**. I tento ekonomický faktor musí vedení společnosti zakomponovat do finančních řízení a v budoucnu s ním neustále kalkulovat.

Tabulka 4: Vývoj sazby daně z příjmů právnických osob

Rok	Sazba daně
2014	19 %
2013	19 %
2012	19 %
2011	19 %
2010	19 %
2009	20 % (s výjimkou investičních a podílových fondů, pro které platí 5 %)
2008	21 %
2007	24 %
2006	24 %
2005	26 %
2004	28 %

Zdroj: *Účetní kavárna, 2014*

Z tabulky je patrné, že míra zdanění právnických osob v posledních čtyřech letech stagnuje na 19 %, avšak oproti minulým rokům poklesla, což zejména motivuje firmy v rozvíjení svých podnikatelských aktivit.

Faktorem, který ovlivňuje zejména dynamiku podnikání v české republice, je HDP. Prognóza na konec roku 2014 činila 2,3 % a prognóza pro rok 2015 činí nárůst o 3 % a pro rok 2016 o 2,8 % HDP. (Česká národní banka, 2015c; mfcz.cz, 2015)

3) Technické faktory

V elektronickém průmyslu platí, že technika a technologické pokroky při výrobě elektronických komponent se velice rychle vyvíjejí. Většina společností proto musí své přístroje a stroje inovovat a technologii upravovat, tak aby odpovídala nejnovějším požadavkům a zabezpečovala konkurenční výhodu. Je nutné používat nové technologie, které jsou v souladu s novými požadavky na životní prostředí či na ochranu a bezpečí pracovníků. Nová technika a technologie umožňují také zkracovat příslušný čas na daný výrobek a také zamezují plýtvání zdrojů. Důležitou roli, kromě hardwarových požadavků, zde také tvoří softwarová vybavenost společnosti a to nejenom pro výrobní stroje, ale pro společnost jako celek. Příslušné programy zajišťují ve firmě komunikaci, výrobu, plánování zdrojů, řízení zaměstnanců a jiné. Informace o nových technologiích a technickém vybavení společnost získává z vlastního výzkumu a vývoje, dále z benchmarkingu, popřípadě z veletrhů a výstav, kterých se účastní.

4) Omezenost zdrojů

IMI CZ, jakožto EMS výrobce, potřebuje ke své výrobě zejména tištěné spoje PCB, které osazuje. Mezi nejdůležitější komponenty PCB patří zlato, hliník, cín a jiné příměsi. Tyto komponentní přísady jsou samozřejmě omezené a radikálně mohou ohrozit postavení IMI CZ na trhu. Nicméně v následujících 15 letech se neočekávají nijak závratné otřesy, které by společnost existenčně ohrozili. Omezenost zdrojů se také týká pohonných hmot, které jsou nutné k provozu motoru všech vozidel. A proto když společnost vyrábí pro automobilový průmysl, musí tyto informace reflektovat, protože přímo ohrožují podnik.

5) Environmentální faktory

Veškeré společnosti při výrobě svých produktů berou na vědomí, aby výrobou co nejméně poškozovaly životní prostředí. Environmentální politika je přijímána ve všech

člancích společnosti jako dlouhodobý závazek. Při výrobě společnosti dbají na ekologické a environmentální normy a ekologicky likvidují vzniklé odpady tak, aby neznečišťovaly prostředí. Díky vstupu do Evropské Unie se pro mnohé podniky zpřísnili požadavky na ekologické aspekty. Zejména pro výrobu elektronických komponent se společnosti musí zabývat ekologickou likvidací elektronických částí potřebných pro jejich výrobky. Na tuto likvidaci musí být najata specializovaná firma, která deklaruje společnosti příslušnou likvidaci, která je navíc ještě ověřována auditem dle likvidovaných objemů. Při lakování a nakládání s toxickými látkami pro výrobu elektronických komponent, se do ovzduší uvolňují výpary, které jsou toxické, a proto společnost při lakování a nakládání s toxickými látkami musí využívat speciální filtry, které zamezí znečištění ovzduší. Tento požadavek je v souladu se zákonem č. 201/2012 Sb.

5.1.2 Mezoprostředí

Analýza mezoprostředí se nejčastěji provádí pomocí Porterova modelu pěti konkurenčních sil. Tento model zobrazuje faktory, které podnik může svojí existencí či činností ovlivnit. (Fotr a kol., 2012)

1) Konkurence

IMI CZ jakožto dceřiná společnost operující pod IMI Global má na světě velkou škálu konkurentů. Nicméně pro IMI CZ připadají konkurenti zejména v Evropě. V České republice není žádný konkurenční tlak, který by IMI CZ ohrozil. Nevyskytuje se zde žádná firma, která by byla ve srovnatelné velikosti, vyrábějící podobné či srovnatelné výrobky či měla stejné zákazníky jako IMI CZ. V evropském a ve světovém měřítku můžeme za konkurenci považovat firmu Flextronics, Wistron, Jabil, Sanmina, dále Danfoss, Invensys, TI automotive a jiné. Všechny tyto firmy mají své pobočky strategicky rozmístěné po celém světě jako IMI Global. Avšak je zde nutností podotknout, že tyto společnosti se buď specializují na automotive výrobu, či pouze na industrial výrobu. Zde je vidět velká příležitost IMI CZ a ostatně IMI Global diverzifikovat svoje činnosti do dvou polí, jak tomu stojí v strategických cílech.

Další ohrožující skupinou, velice specifickou skupinou, jsou čínští výrobci. Nicméně po tržní analýze můžeme prohlásit, že spíše vyplňují mezeru na trhu, kterou zanechávají společnosti jako je IMI Global. Díky své nízké kvalitě nedostačují na to, aby se stali dodavateli do předních automobilových společností. Ve prospěch silné stability oproti

konkurenci společnost IMI hraje také fakt dlouhého trvání na svém trhu. Společnost je velice silným, zkušeným a dlouho působícím hráčem.

2) Možní noví konkurenti

Vzhledem k vývoji trhu, zejména na poli technologií se nepředpokládá v horizontu pěti let příchod nové konkurence, která by ohrozila IMI CZ. Zde je ale také vidět nemožnost firmy IMI CZ v získávání informací o svých konkurentech, či potenciálních konkurentech. Přestože firma neustále monitoruje trh, není v jejích silách zachytit veškeré možné potenciální konkurenty, a proto se soustředují jednotlivé pobočky na svoje trhy. IMI CZ také jako IMI Global identifikovala možného konkurenta Celesticu, ale také identifikovala jako možného konkurenta firmu CML, která je nyní její zákazník, avšak začíná zavádět svoji výrobu na osazování PCB. Otázkou je, zda je to pouze doplňující činnost, kterou outsourcingové společnosti nejsou schopny pokrýt, či se bude jednat o jednu z hlavních činností společnosti. Ovšem obě tyto zjištěné společnosti neohrozí IMI CZ v horizontu pěti let.

3) Zákazníci

Mezi zákazníky IMI CZ patří z 84 % především společnosti dodávající elektroniku či elektronické komponenty do automobilového průmyslu. Z nich jsou hlavní Kongsberg a CML, dále potom Buhler, Bugatti, Facea. Společnost už také zásobuje některé průmyslové aplikace. Mezi zákazníky ze sektoru průmysl patří Sommer a Fiamm. Společnost IMI CZ, jakožto dodavatel do automobilového průmyslu patří do skupiny TUR 2, což znamená, že není přímým dodavatelem společností vyrábějících automobily, ale mezi nimi stojí ještě jiné společnosti. Pro společnost IMI CZ v tomto ohledu plyne výhoda z důvodu ne tak striktních kontrol či nařízení, tudíž nemusí investovat finanční prostředky do těchto záležitostí. Ale pokud investuje, stává se tím výjimečnější a věrohodnější společností než její konkurence.

Jelikož společnost IMI CZ dodává své produkty nyní převážně do automobilového průmyslu, vystává zde pro ni jedna hrozba. Při větší chybě na kvalitě dodávek a provázanosti firem z automobilového průmyslu, může být tato chyba či opomenutí pro společnost IMI CZ fatální a může přinést existenční problémy. Z toho důvodu je také jako strategický cíl stanovená diverzifikace výrobního portfolia.

4) Dodavatelé

IMI CZ za dobu své působnosti vytvořila rozsáhlou síť dodavatelů. Řízení vztahů s dodavateli zajišťuje stávající informační systém BAAN, ve kterém jsou všechny dodavatelé aktualizovány, k jednotlivým dodavatelům jsou zde uvedeny dodací podmínky a nasmlouvané lhůty (leadtime). Dále jsou do dodavatelské databáze přidávány jednotlivé forecasty, které má společnost IMI CZ nasmlouvané se svými zákazníky a tyto forecasty jsou průběžně posílány a aktualizovány dodavatelům společnosti. Tento krok je z důvodu, aby dodavatel byl zhruba připraven na určitou velikost dodávky, či mohl odeslat příslušný materiál do Buffer stocku.

Mezi hlavní dodavatele společnosti patří:

Tabulka 5: Hlavní dodavatelé společnosti IMI CZ

Silica	Würth Elektronik
Future electronics	Killich, s. r.o.
STMicroelectronics	EBV Elektronik
TDK Europe	Rutronik
Arrow	Jove
Avnet Abacus	Telcona

Zdroj: *Vlastní zpracování na základě konzultace v podniku, 2015*

Tito hlavní dodavatele tvoří ve společnosti zhruba 60 % dodávek. Dále má společnost nasmlouvané další dodavatele, které spíše dodávají menší dodávky, ale v případě výpadku většího dodavatele slouží jako pojistní dodavatelé.

5) Substituty

Substituty pro IMI CZ a její mateřskou společnost IMI Global jsou velice diskutabilní. V podstatě žádná elektronika, která musí předávat určitou informaci a vykonávat určitý úkol, nemůže fungovat bez osazeného tištěného spoje. V tomto ohledu tedy pro IMI není žádný určitý substitut. Můžeme zde hovořit pouze o komplementu, kterým je jednoznačně elektrický proud procházející osazeným PCB. A proto bez elektrického proudu je využití osazených PCB bezpředmětné. Jako možné substituty můžeme

považovat nové revoluční vynálezy v oblasti elektroniky eliminující potřebu tištěných spojů a jejich nahrazení jinými komponenty.

5.1.3 Vyhodnocení faktorů externí analýzy

Vyhodnocení faktorů externí analýzy budeme provádět pomocí matice EFE. Kde zjistíme příležitosti a hrozby společnosti.

Tabulka 6: Matice EFE

Pořadí	Příležitosti	Váha	Stupeň vlivu	Vážený průměr
1.	<i>Bariéry vstupu do odvětví osazování elektronických komponent pro nové firmy</i>	0,11	4	0,44
2.	<i>Technologický vývoj – v osazování elektronických komponent</i>	0,1	2	0,2
3.	<i>Posilování EUR a USD vůči CZK – výhoda pro export produktů</i>	0,06	2	0,12
4.	<i>Neexistence substitutů k osazeným PCB</i>	0,2	3	0,6
5.	<i>Dlouholetá a kvalitní image společnosti</i>	0,15	2	0,3
Pořadí	Hrozby	Váha	Stupeň vlivu	Vážený průměr
1.	<i>Zaměření pouze na segment trhu automotive – osazování PCB a výroba elektronických komponent</i>	0,08	1	0,08
2.	<i>Nové revoluční produkty konkurence – technický a technologický pokrok</i>	0,16	4	0,64
3.	<i>Neustálé zvyšování cen pohonných hmot – zdražování dopravy</i>	0,04	2	0,08
4.	<i>Omezenost cínu, zlata nutné pro PCB – možné zdražování PCB díky omezenosti</i>	0,03	2	0,06

5.	<i>Politická situace ČR – nestabilita legislativy, možné ekologické a jakostní změny</i>	0,07	3	0,21
Σ		1		2,73

Zdroj: *Vlastní zpracování na základě konzultace v podniku, 2014*

5.2 Interní analýza

Na základě představení interního prostředí jsme schopni identifikovat silné a slabé stránky společnosti. V interním prostředí budeme zkoumat mikroprostředí.

5.2.1 Mikroprostředí

V mikroprostředí společnosti IMI CZ se budeme zabývat výrobou, managementem, marketingem, financemi, kvalifikací zaměstnanců, informačními systémy, výzkumem a vývojem produktů a finanční analýzou podniku.

1) Výroba

Díky dlouhodobé působnosti společnosti na daném trhu došlo k zdokonalení výroby. Společnost je známá především díky své kvalitě, stálosti služeb, servisu, ale také inovativním přístupem. Napříč celou společností je také zaváděn systém Lean production, který vede k neustálému zlepšování. Výroba elektronických komponent a osazování tištěných spojů je velice náročná na použité stroje a technologie. Proto je společnost vybavena nejmodernější technikou umožňující výroby elektronických produktů a osazování PCB. Při výrobě musí být také zajištěna ESD ochrana, která eliminuje zkratování součástek na tištěných spojích prostřednictvím statické elektřiny.

Vyspělost společnosti IMI CZ také dokazují získané certifikáty. Je držitelem certifikátu ISO/TS 16949:2009 systému managementu kvality a ISO 9001/2008. Společnost je ještě certifikována osvědčením ISO 14001:2004 o environmentálním managementu. Díky své velikosti, tím že společnost spadá pod mateřskou společnost IMI Global, je pomalá ve svém rozhodování, převážně v preferencích svých zákazníků. Upravení výroby by trvalo podstatně delší dobu, jelikož musí veškeré kroky prokonzultovat s matkou, aby nenarušila komplex celistvosti globální společnosti.

2) Organizační struktura

Management společnosti IMI CZ a tedy její organizační struktura (viz PŘÍLOHA G) je poskytuje pohled na rozmístění jednotlivých útvarů, na vztahy nadřízenosti a podřízenosti a kompetentní vztahy. Za vedení a reprezentaci podniku zodpovídá generální ředitel, který pod svým vedením soustřeďuje střediska: Výroba, Projekt, Kvalita, Supply Chain, Údržba, Lidské zdroje, Finanční oddělení, Nákup, IT oddělení. Zvláštní postavení zaujímá asistentka Generálního ředitele, která také spadá pod vedení Generálního manažera, ale není na stejné úrovni jako zmíněné útvary. Jednotlivá střediska dále pod sebou soustřeďují zaměstnance s danou specializací pro konkrétní středisko.

Struktura IMI CZ je dále zodpovědná své mateřské společnosti a to IMI Global, kde je tato struktura prezentována jako IMI CZ. Za hospodaření a plnění cílů společnosti je zodpovědný Generální ředitel společnosti. Jednotlivé úseky jsou rozděleny dle specializace, což pomáhá zvyšovat odbornost v jednotlivých střediskách. Na druhou stranu je zde velice důležité tyto střediska zkoordinovat a spojit dohromady, tak aby se jednotlivě podíleli na cílech společnosti a celá firma při své existenci vystupovala jako celek. Interní komunikaci ve firmě zajišťuje software BAAN (později SAP), který je schopen, tyto střediska zkoordinovat a provázat je dohromady.

3) Marketing

IMI CZ investuje z celkových investic zhruba 2 % na veřejnou propagaci společnosti. Propagace společnosti je zajišťována specializovaným střediskem pod IMI Global, pomáhá zvyšovat povědomí zákazníků vůči společnosti. Společnost vydává finanční prostředky na správu internetového portálu www.global-imi.com. IMI CZ poté investuje finanční prostředky na účast a prezentaci svých výrobků na veletrhách a výstavách. Procentní přírážka byla stanovena z historických dat, ze kterých společnost vydedukovala zmíněnou výši, tak aby přinášela vůči vynaloženým prostředkům příslušný efekt. Avšak není zde specializované marketingové středisko, tato činnost je zajišťovaná ve spolupráci s obchodním manažerem a finančním manažerem.

4) Kvalifikace zaměstnanců

Díky svému oboru IMI CZ vyžaduje odborné znalosti svých zaměstnanců jak z hlediska elektroniky, poté z hlediska řízení projektů. Vysoká odbornost se očekává i od Top managementu, který je zodpovědný za stanovení strategických cílů společnosti, vyhodnocení tržní situace a působnosti společnosti na daných trzích. Kvalifikace zaměstnanců je zajišťována pomocí pravidelných školení.

5) Výzkum a vývoj

Výzkum a vývoj nových produktů je zajišťován v technickém oddělení specializovanými pracovníky. Testují se zde nové produkty, ale také se zde pracuje se stávajícími produkty. Toto středisko je také zodpovědné za tvorbu nových produktů. Od zaměstnanců pracujících v tomto oddělení se očekává samostatnost, spolehlivost, preciznost a velmi vysoká kvalifikace ve svém oboru. Provoz tohoto střediska každoročně stojí IMI CZ okolo 7 mil Kč, přičemž 70 % je financováno z IMI Global. Společnost IMI je si vědoma, že do tohoto střediska se vyplatí investovat. Obdobně jako u jiných společností je toto středisko zárukou dalšího postupu společnosti ohledně produktů.

6) Finanční analýza

Finanční analýza poskytuje představení podniku, pomocí ukazatelů, které charakterizují vývoj podniku v čase. Toto je významné zejména pro investory či pro firmy které budou se společností v budoucí době spolupracovat na společném projektu, ale také pro vnitřní potřeby podniku, aby management věděl, jaké nástroje použít tak aby podnik nebyl ohrožen, či jaká opatření přijmout, aby zlepšily situaci podniku.

▪ Ukazatele rentability

$$- \text{ROA} = \frac{\text{EBIT}}{\text{celková aktiva}} * 100$$

$$\text{ROE} = \frac{\text{čistý zisk}}{\text{vlastní kapitál}} * 100$$

$$\text{ROS} = \frac{\text{EBIT}}{\text{tržby}} * 100$$

Zdroj: *Fotr a kol, 2012*

Tabulka 7: Ukazatele rentability

Rentabilita v %	2012	2013	2014	Odvětvové průměry 2012	Odvětvové průměry 2013
ROA	1,77	0,58	6,36	16,37	11,84
ROE	28,50	5,61	31,45	24,45	19,08
ROS	1,36	0,49	5,28	9,21	6,86

Zdroj: *Ministerstvo průmyslu a obchodu; vlastní zpracování, 2014*

ROA – rentabilita aktiv uvádí, jak podnik generuje zisk, bez ohledu na typy zdrojů vynaložené na jeho dosažení. Z vývoje ukazatele a při porovnání s odvětvovými průměry je vidět, že si společnost nestojí nijak dobře. V roce 2013 se vyskytl propad, ale ten je kompenzován růstem v roce 2014. V následujících letech vedení společnosti předpokládá rostoucí trend tohoto ukazatele. Nízká hodnota ukazatele je způsobena díky problémům bývalé společnosti EPIQ, kterou koupila společnost IMI, a kterou revitalizovala. Proto zde vidíme vliv z minulosti. Společnost dále předpokládá, že v dalších letech, díky zaměření aktivit společnosti na trhy automotive a industrial, se tyto ukazatele rapidně zlepší.

ROE – hodnoty tohoto ukazatele jsou velice dobré. Společnost ukazuje, že rentabilita vlastního kapitálu je na velice dobré úrovni. Z hodnot ukazatele je patrné, že na jednu korunu investovaného kapitálu připadá poměrně dobrý objem dosahovaného zisku.

ROS – rentabilita tržeb ukazuje, jaké výnosy firma musí vytvořit, aby dosáhla 1 Kč zisku. Situace se začíná zlepšovat v roce 2014, kdy podnik generuje kladné výsledky hospodaření, avšak ve srovnání s odvětvovými průměry musí společnost v budoucnu na zlepšení stále pracovat.

Obecně vidíme, že veškeré hodnoty těchto tří ukazatelů se v roce 2014 zlepšují. Tento fakt je dán převážně tím, že je oslaben záporný vliv z minulosti bývalé společnosti EPIQ. Pozitivní je, že společnost do budoucna předpokládá další vylepšení těchto ukazatelů. Globálně můžeme říci, že ukazatele vykazují rostoucí tendenci.

▪ **Ukazatele likvidity**

$$BL (CR) = \frac{\text{oběžná aktiva}}{\text{krátkodobé závazky}} \quad PL (QAR) = \frac{\text{oběžná aktiva} - \text{zásoby}}{\text{krátkodobé závazky}}$$

$$OL (CPR) = \frac{\text{finanční majetek}}{\text{krátkodobé závazky}}$$

Zdroj: *Fotr a kol, 2012*

Tabulka 8: Ukazatele likvidity

Likvidita	2012	2013	2014	Odvětvové průměry 2012	Odvětvové průměry 2013
CR	1,40	1,76	2,08	2,38	1,42
QAR	0,75	1,09	1,26	1,56	0,96
CPR	0,13	0,31	0,33	0,12	0,13

Zdroj: *Ministerstvo průmyslu a obchodu; vlastní zpracování, 2014*

CR – doporučená hodnota běžné likvidity je v rozmezí 1,5 – 2,5. Veškeré roky na základě ukazatelů můžeme charakterizovat, že jsou velice blízko doporučeným hodnotám, tudíž podnik nedrží zbytečně své peněžní prostředky a zásoby.

QAR – doporučená hodnota pohotovosti likvidity je v rozmezí 0,7 – 1,2. Dle vypočtených ukazatelů vidíme, že společnost je v podstatě v normě tohoto ukazatele.

CPR – okamžitá likvidita bere zaplacení krátkodobých závazků pouze hotovostí či krátkodobých cenných papírů. Dle doporučených hodnot 0,2 – 0,5. Z tabulky je patrné, že společnost má nižší likviditu než odvětvový průměr, nicméně opět je dle doporučených hodnot naprosto v normě.

Ve srovnání s odvětvovými průměry vidíme, že se společnost nachází v podstatě ve všech ukazatelích v doporučených rozmezech. V porovnání s daným odvětvím vidíme, že odvětví má hodnoty těchto ukazatelů o nepatrnou část vyšší, nicméně stále jsou okolo doporučených hodnot.

- **Ukazatele aktivity**

$$\text{Obrat aktiv} = \frac{\text{tržby}}{\text{aktiva}}$$

Zdroj: *Fotr a kol, 2012*

Tabulka 9: Ukazatele Aktivity

Aktivita	2012	2013	2014	Odvětvové průměry 2012	Odvětvové průměry 2013
Obrat aktiv	1,30169	1,1759	1,20441	1,78	1,73
Obrat zásob	4,982558	5,162474	5,070899	X	X

Zdroj: *Ministerstvo průmyslu a obchodu; vlastní zpracování, 2014*

Z ukazatele obratu aktiv je patrné, že efektivita tohoto ukazatele je v dobré kondici. Obrat aktiv nám ukazuje, kolikrát za rok se celková aktiva obrátí. Trend budoucího vývoje naznačuje, že ukazatel obratu aktiv by mohl ještě nepatrně růst. Ve srovnání s odvětvovými průměry můžeme konstatovat, že společnost se k průměrům přibližuje a v následujících letech, pokud nepřijde další radikální krok, je dosáhne.

Pro obrat zásob nemáme srovnání s odvětvovými průměry, ale můžeme konstatovat, že čím větší hodnoty ukazatele společnost dosahuje, tím lépe. Vidíme zde, že každá položka zásob je zhruba pětikrát za rok prodána a znovu naskladněna, což je pro společnost pozitivní.

- **Ukazatele zadluženosti**

$$\text{Celková zadluženost} = \frac{\text{cizí zdroje}}{\text{aktiva}}$$

Zdroj: *Fotr a kol, 2012*

Tabulka 10: Ukazatel Celkové zadluženosti

	2012	2013	2014	Odvětvové průměry 2012	Odvětvové průměry 2013
Celková zadluženost (v %)	0	44,11	9,17	50,39	50,45

Zdroj: Ministerstvo průmyslu a obchodu; vlastní zpracování, 2014

V roce 2012 společnost dosáhla nulovou hodnotu tohoto ukazatele. Tato hodnota byla způsobena zejména tím, že když společnost IMI CZ vznikla ze společnosti EPIQ, tak použila úvěry od své mateřské společnosti, a proto neměla žádné úplatné zdroje. V roce 2013 je vidět, že se společnost přiblížila k odvětvovým průměrům, avšak v roce 2014 razantně omezila úvěrování, neboť opět čerpá půjčky od mateřské společnosti, které na rozdíl od bankovních úvěrů nejsou úročené. Do budoucna společnost plánuje opět zaúvěrování, a to hlavně díky investici do komunikačního software SAP a jeho aktualizací, a tak vedení společnosti počítá se zvýšením tohoto ukazatele.

5.2.2 Vyhodnocení faktorů interní analýzy

Vyhodnocení faktorů externí analýzy budeme provádět pomocí matice IFE. Kde zjistíme silné a slabé stránky společnosti.

Tabulka 11: Matice IFE

Pořadí	Silné stránky	Váha	Stupeň vlivu	Vážený průměr
1.	<i>Kvalitní informační systém</i>	0,18	4	0,72
2.	<i>Vyspělá technická vybavenost</i>	0,09	3	0,27
3.	<i>Know-how ve vlastnictví společnosti pro určité produkty</i>	0,07	4	0,28
4.	<i>Vysoká odbornost zaměstnanců</i>	0,19	3	0,57
Pořadí	Slabé stránky	Váha	Stupeň vlivu	Vážený průměr

1.	<i>Nedostatečná propagace firmy na zahraničních trzích</i>	0,16	2	0,32
2.	<i>Budování vztahu se zákazníkem</i>	0,13	1	0,13
3.	<i>Pomalé reakce na vývoj trhu (velikost podniku – musí se vyjádřit mateřská společnost)</i>	0,1	1	0,1
4.	<i>Absence marketingového střediska</i>	0,08	2	0,16
Σ		1		2,55

Zdroj: *Vlastní zpracování na základě konzultace v podniku, 2014*

5.3 Analýza rizik

Tabulka s rizikovými faktory zobrazuje jednotlivá rizika, se kterými se podnik může setkat. Tato rizika jsou ohodnocena pravděpodobností výskytu ve škále 1 – 5, kde 1 je nejméně pravděpodobný výskyt a naopak 5 nejpravděpodobnější výskyt.

Podrobnější rozbor ukazuje procentní vyjádření:

- 1 - nepatrná pravděpodobnost výskytu rizika 0% - 20%
- 2 - nepravděpodobný výskyt rizika 20% - 40%
- 3 - pravděpodobný výskyt rizika 40% - 60%
- 4 - vysoká pravděpodobnost výskytu rizika 60% - 80%
- 5 - jistý výskyt rizika 80% - 100%.

V dalším sloupci je riziku přiřazena míra intenzity dopadu rizika na stupnici 1 – 5, kde:

- 1 - bezvýznamný dopad rizika
- 2 - malý dopad rizika
- 3 - střední dopad rizika
- 4 - velký dopad rizika
- 5 - kritický dopad rizika.

Sloupec součin znázorňuje součin pravděpodobnosti výskytu rizika a intenzity dopadu rizika. Sloupec součin je porovnáván se sloupcem Risk appetite, který byl stanoven na

hodnotě 10. Tato hodnota byla zvolena z důvodu, že rizikové faktory nižší této hodnotě existenčně neohrozí zvolený strategický plán a tedy i samotný podnik.

Tabulka 12: Faktory rizika

	Faktor rizika	Ppst ⁹ výskytu	Intenzita dopadu	Součin	Risk Appetite
F1	Inovace konkurence	4	2	8	10
F2	Změna nařízení pro Automotive	1	4	4	10
F3	Odchod vývojářů produktů	1	2	2	10
F4	Růst cen pohonných hmot	3	4	12	10
F5	Investiční riziko	2	4	8	10
F6	Budoucí posilování koruny vůči EUR a USD	3	4	12	10
F7	Výpadek dodávek PCB	3	5	15	10
F8	Přístup nových konkurentů do odvětví	2	2	4	10
F9	Zastarávání technického vybavení	5	2	10	10
F10	Vynalezení substitutů	1	5	5	10
F11	Úpadek image společnosti	1	4	4	10
F12	Revoluční produkty konkurence	2	3	6	10
F13	Nefunkčnost informačního systému, výpadek	2	4	8	10
F14	Pomalé reakce na vývoj trhu	2	4	8	10
F15	Nekonzistence a střídání vlád ČR	3	2	6	10
F16	Know how ve vlastnictví společnosti	1	3	3	10
F17	Ztráta významného zákazníka	4	3	12	10
F18	Zaměření pouze na Automotive	2	4	8	10

Zdroj: *Vlastní zpracování, 2015*

Rizika zmíněná v této tabulce vycházejí z matice EFE a IFE, ale v této tabulce jsou dále specifikovány a upřesněny, nicméně stále odpovídají základu matic externího a interního prostředí. Rizik bylo identifikováno podnikem 18, obsahově odpovídají matici EFE a IFE, ale na každé riziko z matic EFE a IFE je pohlíženo z jiných úhlů.

⁹ Ppst = pravděpodobnost

V této práci je uvedeno více rizik, avšak společnost jich má daleko více a pro účely této diplomové práce byly vybrány tyto rizika. Hodnoty v tabulce budou následně vloženy do matice rizik, kde risk appetite názorně odděluje kritické rizikové faktory, které by mohly narušit strategické cíle a následně strategický plán podniku.

Stanovení hodnoty risk appetite vychází z poznatků společnosti, které nashromáždila za dobu působení na příslušných trzích. Pro účely hodnocení rizik se společnost IMI CZ radí se svou mateřskou společností. Mateřská společnost stanovila pro podniky střední Evropy hranici 10, přičemž hodnota byla formálně stanovena na základě *brainstormingu a Failure Mode and Effects Analysis* pod záštitou vedení celé společnosti. Tato hranice byla po konzultaci Top managementu IMI CZ odsouhlasena zpět mateřské společnosti. Podstatou hranice je rozdělení rizik na velice závažná rizika a rizika, která na podnik nemají tak zásadní vliv. Na základě tohoto způsobu popsání rizik podnik soustřeďuje svoji pozornost na velice vážná rizika, tak aby neohrozila podnik ve svém působení na trhu. Právě pro tyto účely slouží hranice risk appetite stanovená na hodnotě 10.

Tabulka 13: Matice rizik

		Pravděpodobnost výskytu rizika				
		1	2	3	4	5
Intenzita dopadu rizika	1					
	2	F3;	F8;	F15;	F1;	F9;
	3	F16	F12;		F17	
	4	F11; F2	F5; F13; F14; F18	F4; F6;		
	5	F10;		F7;		

Zdroj: *Vlastní zpracování dle Fotr a kol, 2012, 2015*

V tabulce je graficky znázorněna hranice risk appetite, a veškeré rizikové faktory, které se nachází pod touto hranicí, mají fatální vliv na strategický záměr společnosti.

Nejrizikovějšími faktory, které převyšují risk appetite jsou:

F4 – Růst cen pohonných hmot – zejména zdražují dopravu, kterou IMI CZ využívá

F6 – Budoucí posilování koruny vůči EUR a USD – bude se odvíjet od měnové politiky ČNB

F7 – Výpadek dodávek PCB – zásadně by ohrozili výrobu IMI CZ

F9 – Zastarávání technického vybavení – nutné revitalizovat stroje, vyžadující další investice

F17 – Ztráta významného zákazníka – rapidně poníží tržby v podniku a může mít i fatální dopad na život podniku

6 Scénáře vývoje tržeb

Po vyhotovení matice rizik sestavíme scénáře vývoje tržeb, kterými jsou scénáře optimistický, pesimistický a očekávaný. Scénáře budou sestavovány na základě rizikových faktorů, které právě převyšují akceptovatelnou hranici. Ostatní rizikové faktory, které jsou pod touto hranicí, budou firmou neustále monitorovány. Podstatou každého scénáře je, že musí být reálný a musí popisovat odchylky mezi skutečností a uvažovanou situací. Dále k jednotlivým scénářům přiřadíme pravděpodobnost, že nastanou a váženým aritmetickým průměrem všech scénářů vytvoříme realistický scénář vývoje tržeb.

Tržby ve společnosti IMI jsou sestavovány pro jednotlivé zákazníky, od kterých má společnost předpovědi zakázek, tak zvané forecasty. Tyto forecasty společnost dostává od každého zákazníka na 5 let a poté se ještě dle potřeby upřesňují. Musíme si uvědomit, že se jedná o turbulentní odvětví automotive, nicméně i v takto nestálém odvětví hrají plány důležitou roli. Nabízí se zde možnost desagregovat tržby dle vyráběných výrobků. Nicméně na základě informací, které podnik dostává od svých zákazníků je to prakticky nemožné. Zákazník dokáže garantovat budget, který od společnosti odebere a v tomto budgetu je zahrnuto více výrobků, které společnost svému zákazníkovi dodává. Tudíž z logického hlediska je prakticky nemožné desagregovat dle produktů a právě se nabízí jediná možnost, a to rozdělení dle jednotlivých zákazníků.

6.1 Očekávaný scénář

Očekávaný scénář nejvíce odpovídá vizi společnosti a také popisuje nejpravděpodobnější situaci vývoje podniku, která může nastat se stanovenými riziky. Společnost IMI CZ se nadále bude věnovat své prvotřídní výrobě, tak aby co nejvíce uspokojovala své zákazníky a budovala si stále své jméno na trhu. Společnost také bude penetrovat na trhy industrial, na kterých se obchoduje s průmyslovou elektronikou.

Tento průnik ji zabezpečí zvýšení tržeb o 10 % meziročně, ale také pomůže s diverzifikací rizika spojenou se zaměřením pouze na automobilový průmysl. Pro zaměření na segment industrial společnost počítá s každoročním výrobním auditem od zákazníka, který tímto monitoruje situaci ve firmě. Výhodou zákaznického portfolia

společnosti je fakt, že zákazníci, kterým jsou dodávány automotive produkty, od ní mohou odebírat i industrial produkty. Tato skutečnost je možná díky tomu, že společnost není přímým dodavatelem v automobilovém průmyslu, ale vystupuje jako dodavatel TUR 2. Spolu se zaměřením na elektroniku pro průmysl společnost zavede také pravidelné školení, které bude přispívat ke zvyšování kvalifikace zaměstnanců. Pravidelné školení bude vedeno experty, interními vyškolenými pracovníky, kteří budou zajišťovat školení, a také za něj zodpovídat. Pro budování dobrého jména, zejména pro rychlost řešení situací se zákazníkem a dobré customer komunikaci, bude implementován nový systém SAP, který nahradí stávající systém BAAN. Spolu se systémem SAP bude implementován systém X – Trace a Tracebilty systém, který zabezpečí jednoznačné dohledání všech komponent ve výrobě. Tyto systémy budou spárovány se systémem SAP, tak aby zajišťovaly konzistentní informace. Pro společnost IMI CZ a její zákazníky to znamená, že společnost bude mít jednoznačný přehled o všech komponentech a bude schopna zajistit rychlou zpětnou vazbu. Ve svém očekávaném scénáři společnost také zohledňuje kurz EUR a USD, který zhruba v následujících dvou letech bude příznivý pro export, díky intervencím ČNB, a který přispěje ke zvýšení tržeb podniku. Co se týká dováženého materiálu do podniku, zde se žádná radikální změna v kurzu (CZK/YEN) neočekává, protože společnost IMI CZ nakupuje PCB a veškeré elektronické komponenty od čínských dodavatelů. Společnost také počítá s určitým výpadkem dodávek PCB, z důvodu nedostatku PCB, či uvíznutí u dopravních společností. S dopravou také souvisí neustále rostoucí ceny pohonných hmot, které stimulují ceny dopravy neustále nahoru. Politická situace v ČR je středně stabilní, a proto lze předpokládat v následujících letech zvýšení daní či jiná ekologická nařízení. Tyto vládní kroky by ovlivnily zejména finanční řízení a výrobu podniku, protože by vážaly finanční prostředky.

Vývoj tržeb (10 %) byl stanoven na základě očekávané inflace, činící 2 % dle Ministerstva financí (2015) pro tuzemský trh, která se podobá i střední Evropě, tudíž byla vztažena na celkové trhy. Dále k vývoji přispěla změna ceny, která je ovlivněna neustále se zdražujícím materiálem, energií, ale také neustále se zvyšující přidanou hodnotou podniku při výrobě svých výrobků. Tento fakt přispěl z 3 %. V neposlední řadě tržby ovlivnil zejména objem prodaných výrobků a to z 5 %. Společnost předpokládá přibližně každoročně na základě těchto údajů stejný růst tržeb. Růst tržeb je očištěn také o měnový kurz, který přibrzdí export a tím nepatrně mírní růst tržeb –

společnost předpokládá, že ČNB v nedaleké budoucnosti přestane oslabovat korunu vůči zahraniční měně.

Tabulka 14: Tržby pro očekávaný scénář

CUSTOMER	2014	2015	2016	2017	2018	2019
Braun GmbH	0	0	0	927	0	0
LEGRAND FRANCE ISERE	2106	2315	2548	1042	3083	3383
AWECO Polska	551	605	666	1009	806	885
AB Mikroelektronik	918	1009	1111	3591	1344	1474
ASSA ABLOY Rychnov, s.r.o.	4158	4570	5031	0	6088	6678
Bühler Motor GmbH	11	12	13	546	16	17
Buhler Motor s.r.o.	20121	22113	24346	22587	29459	32317
Bosch Solarthermie GmbH	86	95	105	116	127	139
Bosch Thermotechnik GmbH	508	558	614	66	743	815
Bosch Thermotechnik GmbH	6124	6730	7410	662	8966	9836
BAG electronics GmbH	14408	15834	17433	11633	21094	23140
Grupo Antolin CML	55309	60784	66923	30133	80977	88832
Grupo Antolin CML	54	59	65	72014	79	87
Dr. Mach GmbH and Co. KG	11	12	13	1042	16	17
Integrated Micro-Electronics, Inc.	1804	1982	2182	0	2641	2897
EKB	0	0	0	-83	0	0
Eissmann AUTOMOTIVE CR s.r.o.	734	807	889	2912	1075	1180
General Cab S.r.l.	324	356	392	579	474	520

Kongsberg Automotive Sp., z o.o.	75170	82612	90956	65097	110057	120732
Kongsberg Automotive AB	57047	62695	69027	51942	83523	91625
KONGSBERG AUTOMOTIVE s.r.o.	17410	19134	21066	21859	25490	27963
Kongsberg Automotive Inc.	13608	14956	16466	9217	19924	21857
Kongsberg Automotive GmbH	11	12	13	99	16	17
Legrand-Bticino GmbH	281	309	340	6437	411	451
Qestronic Electronic Solutions GmbH	3197	3513	3868	83	4681	5135
MLS Holice s.r.o.	8802	9674	10651	265	12887	14137
MEAS France - Humirel S.A.	6264	6884	7580	132	9171	10061
NIDEC MOTORS & ACTUATORS GmbH	104353	114684	126267	15290	152783	167603
NCAB Group Polska Sp. z o.o.	1177	1294	1424	0	1724	1891
NIDEC MOTORS & ACTUATORS (POLAND)	680	748	823	1721	996	1093
Procter&Gamble	400	439	484	1655	585	642
Vacuumschmelze China Magn.Co.	0	0	0	151822	0	0
POMPES SALMSON S.A.S.	2149	2362	2601	19526	3147	3452
Sensor-nite Industrial	216	237	261	844	316	347
SPEEDY-TECH ELECTRONICS	97	107	118	116	142	156
SPEEDY-TECH ELECTRONICS LTD	48850	53674	59095	414	71505	78441

TI Automotive Fuel Systems SAS	54	59	65	93592	79	87
TI Automotive (Neuss) GmbH	637	700	771	778	933	1023
TI Group Automotive SYS.LLC	216	237	261	1026	316	347
Sommer GmbH	25208	27715	30515	33442	36923	40504
Vacuumschmelze GmbH and Co. KG	140	154	170	5146	206	226
WILO China Ltd.	0	0	0	1688	0	0
TOTAL	473196	520042	572567	630968	692803	760005

Zdroj: *Vlastní zpracování, 2015*

6.2 Optimistický scénář

Tento scénář předpokládá nejlepší možnou variantu, která příznivě ovlivní strategický plán podniku. V optimistickém scénáři společnost předpokládá, že na vývoj nových produktů, zejména z robotické oblasti, dostane dotace na rozvoj podnikání a regionu, jelikož by poskytla další pracovní místa na výzkum a vývoj. I díky výzkumu a vývoji a modernizaci se společnost bude přizpůsobovat novým trendům v oblasti osazování tištěných spojů a robotiky. Společnost bude také schopna reagovat daleko rychleji na tržní signály, díky samostatnosti, kterou jí udělí mateřská společnost. Společnost díky školení zaměstnanců získá propracovanější postupy na stávající výrobu a nové postupy, které jí umožní ušetření finančních prostředků v oblasti výroby a také propracují řízení zásob.

Společnost předpokládá proniknutí na oblast trhu industrial, ve které realizuje kontrakty a tak změní poměr výroby společnosti na automotive 60 % podílu na celkové výrobě a industrial 40 % podílu na celkové výrobě. Tímto bude moci zvýšit tržby nejenom o 10 %, ale zhruba o 14 %. Dále tímto krokem upevní svojí pozici na trhu, tím, že nebude situovaná pouze na jeden druh výroby. Ohledně výrobních zařízení nutných pro výrobu industrial společnost nebude muset renovovat své výrobní kapacity, neboť

výrobky se budou moci vyrábět na stávajících strojích, pouze bude muset provést přenastavení příslušného software.

Procento růstu tržeb optimistického scénáře bylo stanoveno na základě inflace, která se podílí na růstu 2 %. Dále se očekává, že s rozšířením výroby společnost nalezne i nové zákazníky a tudíž zvýší své objemy a tento fakt přispěje k růstu tržeb o 7%. Co se týká kurzu, tak v optimistickém scénáři IMI CZ předpokládá, že Česká národní banka bude intervenovat déle než dva roky a tím pádem bude zvýhodněna v proexportní politice. Tento krok České národní banky přispěje k růstu tržeb o 3 %. Posledním článkem v růstu tržeb, který společnost uvažovala při růstu tržeb v optimistickém scénáři, je nepatrný růst cen a rostoucí přidaná hodnota pro výrobky společnosti a to z 2 %.

Tabulka 15: Tržby pro optimistický scénář

CUSTOMER	2014	2015	2016	2017	2018	2019
Braun GmbH	0	0	0	1031	0	0
LEGRAND FRANCE ISERE	2106	2384	2737	1160	3557	4051
AWECO Polska	551	624	716	1123	930	1060
AB Mikroelektronik	918	1039	1193	3996	1550	1766
ASSA ABLOY Rychnov, s.r.o.	4158	4707	5404	0	7023	7999
Bühler Motor GmbH	11	12	14	608	18	21
Buhler Motor s.r.o.	20121	22777	26148	25139	33982	38705
Bosch Solarthermie GmbH	86	98	112	129	146	166
Bosch Thermotechnik GmbH	508	575	660	74	857	976
Bosch Thermotechnik GmbH	6124	6932	7958	737	10342	9980
BAG electronics GmbH	14408	16309	18723	12947	24333	27715
Grupo Antolin CML	55309	55739	71876	33537	93174	106393
Grupo Antolin CML	54	61	70	75496	91	104
Dr. Mach GmbH and Co. KG	11	12	14	1160	18	21
Integrated Micro-Electronics,	1804	2042	2344	0	3046	3470

Inc.						
EKB	0	0	0	-92	0	0
Eissmann AUTOMOTIVE CR s.r.o.	734	831	954	3241	1240	1413
General Cab S.r.l.	324	367	421	645	547	623
Kongsberg Automotive Sp., z o.o.	75170	85093	90331	72452	126953	144600
Kongsberg Automotive AB	53397	64578	74135	57811	96346	109738
KONGSBERG AUTOMOTIVE s.r.o.	17410	19708	22625	24329	29404	33491
Kongsberg Automotive Inc.	13608	15405	17685	10258	22983	26178
Kongsberg Automotive GmbH	11	12	14	111	18	21
Legrand-Bticino GmbH	281	318	365	7164	474	540
Qestronic Electronic Solutions GmbH	3197	3619	4154	92	5399	6150
MLS Holice s.r.o.	8802	9964	11439	295	14866	16932
MEAS France - Humirel S.A.	6264	7091	8141	147	10579	12050
NIDEC MOTORS & ACTUATORS GmbH	64353	78128	95611	17017	126239	150736
NCAB Group Polska Sp. z o.o.	1177	1333	1530	0	1988	2265
NIDEC MOTORS & ACTUATORS (POLAND)	680	770	884	1915	1149	1309
Procter&Gamble	400	452	519	1842	675	769
Vacuumschmelze China Magn.Co.	0	0	0	168975	0	0
POMPES SALMSON S.A.S.	2149	2433	2793	21732	3630	4134
Sensor-nite Industrial	216	245	281	939	365	416

SPEEDY-TECH ELECTRONICS	97	110	126	129	164	187
SPEEDY-TECH ELECTRONICS LTD	48850	55286	63468	460	82501	93969
TI Automotive Fuel Systems SAS	54	61	70	59166	91	104
TI Automotive (Neuss) GmbH	637	721	828	866	1058	1205
TI Group Automotive SYS.LLC	216	245	281	1142	365	416
Sommer GmbH	25208	28548	32773	37221	42591	48512
Vacuumschmelze GmbH and Co. KG	140	159	182	5728	237	270
WILO China Ltd.	0	0	0	1879	0	0
NEW POTENTIAL CUSTOMERS	43650	46870	47356	49654	50235	51800
TOTAL	473196	535658	614935	702256	799167	910252

Zdroj: *Vlastní zpracování, 2015*

6.3 Pesimistický scénář

Pesimistický scénář předpokládá nejhorší možný scénář vývoje strategického plánu. V pesimistickém scénáři IMI CZ předpokládá, že významný dodavatel Kongsberg, v automotive výrobě poníží své forecasty, či se společnosti nepodaří obnovit s ním budoucí kontrakt. Dále společnost předpokládá, že průnik na trh industrial se jí nepodaří úplně dokončit, a tak procentní podíl bude 78 % z celkové výroby trh automotive a 22 % z celkové výroby trh industrial. Na základě těchto událostí společnost předpokládá, že tržby neporostou o 10 %, ale o 2 % v roce 2015 a v dalších letech společnost zaznamená pokles tržeb zhruba o 6,5 %. K růstu tržeb v roce 2015 přispěje zejména výzkum a vývoj v robotice a ostatních výrobcích, které se budou ještě účinkovat z předchozích let a proto v roce 2015 budou kompenzovat negativní vlivy.

Dále co společnost negativně ovlivní, jsou legislativní požadavky v oblasti daní a certifikace kvality a ochrany životního prostředí. Aby tyto nároky společnost splnila, opět musí vynaložit dodatečné finanční prostředky pro jejich splnění. Ohledně školení se předpokládá, že náklady na pravidelné školení a výcvik expertů budou vyšší zhruba

o 22 %, než si společnost stanovila a také zaberou větší čas na splnění certifikačních požadavků expertů.

Společnost dále stanovila, že Česká národní banka nebude intervenovat dva roky, ale pouze rok, a poté koruna začne razantně posilovat. Tento fakt by narušil proexportní politiku IMI CZ, a zákonitě by ovlivnil také dosahované tržby společnosti. V pesimistickém plánu společnost nepředpokládá žádné dotace, které by mohla získat či jiné pobídky. Společnost v pesimistickém plánu také předpokládá výpadek dodávek PCB.

Při rozklíčování příčinných faktorů ovlivňující růst a následný pokles tržeb vidíme, že inflace rostla ve všech letech o 2 %. Růst cen svých prodaných výrobků společnost zvyšovala meziročně o 3 %. V roce 2015 zaznamená společnost ještě růst svých prodaných objemů o 2 %. V roce 2016 – 2019 zaznamená pokles prodaných objemů zhruba o 6,5 % meziročně. Tento fakt je dán tím, že podnik nezískal takový počet zákazníků, které očekával, a navíc Česká národní banka ukončila svojí intervenční politiku.

Tabulka 16: Tržby pro pesimistický scénář

CUSTOMER	2014	2015	2016	2017	2018	2019
Braun GmbH	0	0	0	620	0	0
LEGRAND FRANCE ISERE	2106	2150	2017	698	1760	1643
AWECO Polska	551	562	528	676	460	430
AB Mikroelektronik	918	937	879	2404	767	716
ASSA ABLOY Rychnov, s.r.o.	4158	4245	3982	0	3474	3245
Bühler Motor GmbH	11	11	10	366	9	8
Buhler Motor s.r.o.	20121	20544	19270	15120	16810	15701
Bosch Solarthermie GmbH	86	88	83	78	72	67

Bosch Thermotechnik GmbH	508	518	486	44	424	396
Bosch Thermotechnik GmbH	6124	6252	5865	443	5116	4778
BAG electronics GmbH	14408	14710	13798	7787	12037	11242
Grupo Antolin CML	55309	56470	52969	20171	46208	43158
Grupo Antolin CML	54	55	52	48205	45	42
Dr. Mach GmbH and Co. KG	11	11	10	698	9	8
Integrated Micro-Electronics, Inc.	1804	1842	1727	0	1507	1407
EKB	0	0	0	-55	0	0
Eissmann AUTOMOTIVE CR s.r.o.	734	750	703	1949	614	573
General Cab S.r.l.	324	331	310	388	271	253
Kongsberg Automotive Sp., z o.o.	75170	70258	41825	35456	30816	20854
Kongsberg Automotive AB	57047	58245	54634	34770	47660	63416
KONGSBERG AUTOMOTIVE s.r.o.	17410	17776	16674	14632	30538	13585
Kongsberg Automotive Inc.	13608	13894	13033	6170	11369	10619
Kongsberg Automotive GmbH	11	11	10	66	9	8
Legrand-Bticino GmbH	281	287	269	4309	235	219
Qestronic Electronic Solutions GmbH	3197	3264	3062	55	2671	2495

MLS Holice s.r.o.	8802	8987	8430	177	7354	6869
MEAS France - Humirel S.A.	6264	6396	5999	89	5233	4888
NIDEC MOTORS & ACTUATORS GmbH	104353	106544	99939	10235	87182	81428
NCAB Group Polska Sp. z o.o.	1177	1202	1127	0	984	919
NIDEC MOTORS & ACTUATORS (POLAND)	680	695	652	1152	568	531
Procter&Gamble	400	408	383	1108	334	312
Vacuumschmelze China Magn.Co.	0	0	0	101628	0	0
POMPES SALMSON S.A.S.	2149	2183	2048	13059	1787	1669
Sensor-nite Industrial	216	221	207	565	180	169
SPEEDY-TECH ELECTRONICS	97	99	93	78	81	76
SPEEDY-TECH ELECTRONICS LTD	48850	56367	76949	277	40812	38118
TI Automotive Fuel Systems SAS	54	55	52	70780	45	42
TI Automotive (Neuss) GmbH	637	651	610	521	532	497
TI Group Automotive SYS.LLC	216	221	207	687	180	169
Sommer GmbH	25208	25748	24152	22386	37062	38580
Vacuumschmelze GmbH and Co. KG	140	143	134	3445	117	110

WILO China Ltd.	0	0	0	1 130	0	0
TOTAL	473196	483133	453179	422363	395331	369240

Zdroj: *Vlastní zpracování, 2015*

6.4 Realistický scénář

Na základě výše zmíněných scénářů získáme váženým aritmetickým průměrem realistický scénář. Váhami zde budou pravděpodobnosti jednotlivých scénářů, avšak pravděpodobnosti jednotlivých rizikových faktorů musí být rovny jedné. Pro tvorbu realistického scénáře bylo vybráno pět rizikových faktorů, které převyšují zvolenou hranici risk appetite. Realistický scénář představuje nejreálnější vývoj tržeb v následujících pěti letech, protože bere v úvahu všechny možné scénáře.

Tabulka 17. Rizikové faktory

Rizikové faktory	Očekávaný scénář	Optimistický scénář	Pesimistický scénář
Růst cen pohonných hmot	0,52	0,27	0,21
Budoucí posilování koruny vůči EUR a USD	0,55	0,12	0,33
Výpadek dodávek PCB	0,52	0,10	0,38
Ztráta významného dodavatele	0,62	0,11	0,27
Zastarávání technického vybavení	0,60	0,20	0,20
Pravděpodobnost realistického scénáře	56,2%	16%	27,8%

Zdroj: *Vlastní zpracování, 2015*

Pokud jsme určili pravděpodobnost realistického scénáře, poté určíme očekávané tržby pro období 2015 – 2019. Pro určení očekávaných tržeb využijeme vážený aritmetický průměr všech tří scénářů, přičemž vahami budou pravděpodobnosti jednotlivých scénářů.

Tabulka 18: Tržby pro realistický scénář

Skutečnost		Plán				
Tržby v (tis. Kč)	2014	2015	2016	2017	2018	2019
Realistické tržby	473 196	512 280	546 156	584 382	627 124	675 412
Růst oproti předchozímu roku v %	x	8,3%	6,6%	7,0%	7,3%	7,7%

Zdroj: *Vlastní zpracování, 2015*

6.5 Korekce cílů

Na začátku práce bylo definováno poslání společnosti, její vize a strategické cíle. Po provedení externí a interní analýzy byla následně provedena strategická analýza rizikových faktorů. Na základě těchto analýz byly sestaveny scénáře možných budoucích vývoje společnosti, tržeb společnosti, které pracovaly také s rizikovými faktory převyšující hranici Risk Appetite. Ze scénářů byl vytvořen realistický scénář, který nejpravděpodobněji zobrazuje budoucí vývoj. Na základě scénářů byl také stanovený vývoj tržeb jako vážený aritmetický průměr ze všech scénářů, kde vahami byly pravděpodobnosti jednotlivých scénářů. Oproti stanoveným strategickým cílům se společnost odlišovala ve stanovení růstu tržeb, a proto je nutné provést korekci strategických cílů. Původní meziroční růst byl stanoven na 10 %, avšak dle realistického scénáře musíme tento cíl poopravit na meziroční růst o zhruba o 7 %, konkrétní meziroční růstové změny jsou uvedeny v tabulce 18.

7 Finanční plán

Finanční plán pro období 2015 – 2019 bude sestaven ze strategických cílů, které byly charakterizovány v úvodní části práce. Společnost IMI CZ má hospodářský rok shodný s kalendářním rokem a proto veškeré výkazy budou sestaveny k 31. 12. příslušného roku.

7.1 Plán výkazu zisku a ztráty

V následující části budou naplánovány jednotlivé části výkazu zisku a ztráty, které budou rozebrány. Na základě jednotlivých částí bude sestaven plánovaný výkaz zisku a ztráty pro období 2015 – 2019. Plánované tržby roku 2015 – 2019 byly naplánovány v předchozí kapitole.

Plán výkonů

Je součtovým řádkem tržeb z prodeje vlastních výrobků a služeb a aktivace. Vzhledem k tomu, že společnost má aktivaci stále v nulových hodnotách, potom výkony jsou rovny pouze tržbám z prodeje vlastních výrobků a služeb, jejichž hodnota je shodná s plánovanými celkovými tržbami. To je z důvodu toho, že společnost nemá tržby z prodeje zboží, z čehož vyplývá, že tržby se vypočítávají pouze z tržeb vlastních výrobků a služeb, v tomto případě z výkonů.

Plán výkonové spotřeby

Výkonová spotřeba ve výkazu zisku a ztráty tvoří součtový řádek, pod který spadá spotřeba materiálu, energie a služby. Veškerá spotřeba materiálu, energie a služby jsou v tabulce plánovány na základě předpokládaných výkonů, neboť s rostoucím trendem výkonů musí zákonitě růst i spotřeba materiálu, energie a služby.

Je zde vidět, že se jedná o výrobní podnik a tudíž značná převaha podílu ve výkonové spotřebě činí spotřeba materiálu a energie vázaná na výrobu produktů společnosti, se kterými realizuje obchodní činnost. Obdobně jako spotřeba materiálu a energie byly stanoveny služby. V položce služby jsou mimo jiné zahrnuty také náklady na zaškolení zaměstnanců, což vychází ze strategického cíle. Dále jsou v položce služby ještě zahrnuty náklady na přepravu, nájemné a samozřejmě také náklady na opravu a údržbu strojů.

Ve spotřebě materiálu a energie vidíme, že spotřeba energie neustále roste. To je dané tím, že podnik pravděpodobně s růstem svých výrobků zapojí více strojů a proto bude spotřebovávat větší množství. Růst energií není ale tak závratný, protože podnik své stroje bude neustále udržovat a obnovovat za nové, které budou hospodárnější na spotřebu energie. Energie jsou v průměru 4,5 % k výkonům. Materiál logicky roste s růstem výkonů, v průměru činí 60 % k výkonům.

Z položky služby jsou jednotlivé podpoložky stanoveny různými způsoby. Nájemné je stanoveno dle smlouvy o nájmu, jehož cena je vždy fixována pevně na 2 roky, opravy a udržování jsou stanoveny dle plánu oprav příslušného majetku v podniku, přepravné se odvíjí od objemů, tedy výkonů, kde činí přepravné v průměru od 4,5 % do 5 % z výkonů. V ostatních nákladech jsou obsaženy náklady na školení, jejich částka byla stanovena dle odhadu personálního oddělení.

Veškeré plány spotřeby materiálu a energie byly konzultovány se Supply Chain Managerem Joel Gerardinem, Výrobním Managerem Alexander Atayi a Facility Managerem Josefem Smékalem.

Tabulka 19: Plán výkonové spotřeby (v tis. Kč)

Plán výkonové spotřeby	Skutečnost	Plán				
	2014	2015	2016	2017	2018	2019
Výkonová spotřeba	355 475	387 240	412 528	440 030	472 009	507 098
Spotřeba materiálu a energie	312 512	338 324	360 697	385 942	414 171	446 061
z toho energie	21 866	23 672	25 237	27 004	28 979	31 210
z toho materiál	290 646	314 652	335 459	358 939	385 192	414 851
Služby	42 963	48 916	51 831	54 088	57 838	61 037
oprava a údržba strojů	18 594	19 968	21 517	22 250	23 185	24 353
přepravní náklady	22 263	26 619	27 756	29 148	31 825	33 814
nájemné	956	956	958	958	959	959
ostatní služby	1 150	1 373	1 600	1 732	1 869	1 911

Zdroj: *Vlastní zpracování, 2015*

Plán osobních nákladů

Plán osobních nákladů se týká ve společnosti IMI CZ všech zaměstnanců, které firma potřebuje k zajištění obchodní či jiné činnosti. Zaměstnanci jsou ve výkazech společnosti rozděleny do dvou skupin, jednu skupinu tvoří zaměstnanci a druhou skupinu tvoří vedoucí pracovníci. V tabulce jsou vedoucí pracovníci znázorněni příslušným počtem z položky zaměstnanci. V prvním plánovaném roce společnost nepočítá s navýšením zaměstnanců, jelikož většina dodatečné činnosti navyšující tržby bude zařizována pomocí robotické práce. V dalších letech společnost počítá s provozně nutným navyšováním zaměstnanců, avšak růst zaměstnanců se zastaví na 215 pracovnících. Do svého plánu společnost nepočítá s navyšováním vedoucích pracovníků, neboť se nestane žádná zásadní změna v organizační struktuře či restrukturalizaci organizace a ani nebude vytvořeno žádné nové středisko. Mzdové náklady rostou o 2 % meziročně. Sloupec SP a ZP tvoří sociální a zdravotní pojištění, které tvoří 34 % ze mzdy zaměstnanců. Tento procentní podíl je tvořen 25 %, které zaměstnavatel odvádí na sociální pojištění a 9 % na zdravotní pojištění. V následujících letech se tato hodnota předpokládá neměnná. Sociální náklady rostou meziročně pouze u zaměstnanců, u vedoucích pracovníků jsou nulové. Jsou to náklady především na stravenky poskytované zaměstnancům. Tyto náklady rostou meziročně o 3 %. Vedoucí pracovníci mají sociální náklady nulové, protože v politice společnosti je stanoveno, že tento příspěvek nedostávají. Mzdové náklady, sociální náklady a ostatní sociální náklady jsou tvořeny jako součin počtu zaměstnanců a konkrétních nákladů na jednoho zaměstnance za příslušné období. Osobní náklady celkem jsou potom pouze součtem těchto tří zmíněných druhů osobních nákladů.

Tabulka 20: Plán osobních nákladů (v tis. Kč)

Plán osobních nákladů		Počet zamců celkem	Mzdové náklady (tis Kč)	Náklady SP a ZP (tis Kč)	Sociální náklady (tis Kč)	Celkem osobní náklady (tis Kč)
2014	Zaměstnanci	182	49 090	16 150	1 284	66 524
	Z toho vedoucí pracovníci	9	11 212	3 363	0	14 575
2015	Zaměstnanci	189	50 072	17 024	1 249	68 345
	Z toho vedoucí pracovníci	10	12 707	4 320	0	17 027
2016	Zaměstnanci	189	53 267	18 111	1 323	72 700
	Z toho vedoucí pracovníci	10	12 961	4 407	0	17 368
2017	Zaměstnanci	195	55 291	18 799	1 404	75 493
	Z toho vedoucí pracovníci	10	13 220	4 495	0	17 715
2018	Zaměstnanci	195	57 700	19 618	1 397	78 715
	Z toho vedoucí pracovníci	10	13 485	4 585	0	18 069
2019	Zaměstnanci	215	59 852	20 350	1 443	81 645
	Z toho vedoucí pracovníci	10	13 754	4 676	0	18 431

Zdroj: *Vlastní zpracování, 2015*

Plán investic

Plán investic byl sestaven pro dlouhodobý hmotný a nehmotný majetek. Podnik vycházel jednak z historických trendů, poté z expertního odhadu a nakonec veškeré tyto data vztáhl v souvislosti ke stanoveným strategickým cílům. Plán investic byl sestaven na základě zůstatkových cen jednotlivých položek dlouhodobého majetku. Dále podnik počítal s nutným novým pořízením majetku, zejména strojů a nového software. Po odepsání jednotlivých složek majetku, pokud je jejich doba životnosti delší než doba odepisování, se majetek prodá. S nově pořízeným majetkem jsou spojeny také nové odpisy, se kterými podnik nutně počítá.

Investiční plán je koncipován takto: *k počátečnímu stavu majetku v roce 2014 je připočten nově pořízený dlouhodobý majetek, dále je odečten vyřazený majetek s odpisy. Tímto je získán konečný stav v příslušném roce, který je zároveň počátečním stavem v roce následujícím.*

Veškeré údaje pro sestavení investičního plánu byly poskytnuty finančním manažerem podniku Ing. Petrem Stiebitzem. Plán investic je, dle finančního manažera, získáván na základě informací z celého podniku, a je ještě verifikován kontrolingovým střediskem a příslušnými projektovými manažery, koordinátory jednotlivých projektů a vedoucími příslušných úseků.

Všimněme si, že nově pořízený majetek narůstá poměrně razantně od roku 2016. Tento fakt je způsoben investicí do nového komunikačního a plánovacího softwaru SAP, systému XTrace a Traceability. I z rozvahy je patrné, že nehmotný majetek začíná v roce 2017 převažovat ve struktuře celkového majetku. Největší objem investic je zaznamenán v posledních letech, kdy dochází k propojování tohoto software s ostatními pobočkami.

Rozpis odpisů, dle interních pravidel firmy z opatrnostního hlediska, byl stanoven pouze na nové odpisy a stávající odpisy. Z tabulky je patrné, že nově vzniklé odpisy neustále rostou. Toto je dáno investiční politikou podniku, jak se nový majetek zařazuje do užívání, tak se také začíná odpisovat, a proto vznikají nové odpisy. Všimněme si, že objem odpisů v roce 2018 poměrně narostl. Tato změna je způsobena dokupováním částí softwaru, respektive jejich aktualizacemi spojených s dokončením implementace, ale mezi tyto odpisy také patří už zákonitá obnova strojního zařízení. Celkové odpisy jsou vypočteny jako součet nově vzniklých odpisů a stávajících odpisů.

Tabulka 21: Plán investic (v tis. Kč)

Plán investic	Skutečnost	Plán				
	2014	2015	2016	2017	2018	2019
Počáteční stav DM	134 123	149 480	170 476	195 834	272 656	296 137
Nově pořízený DM	28 305	32 812	37 357	89 800	36 015	38 533
Vyřazený DM	2 013	2 416	2 899	3 478	3 583	3 690
Odpisy	10 935	9 400	9 100	9 500	8 951	8 400
Nově vzniklé odpisy	1640	1598	1820	1995	2417	2520
Stávající odpisy	9295	7802	7280	7505	6534	5880
Konečný stav DM	149 480	170 476	195 834	272 656	296 137	322 580

Zdroj: *Vlastní zpracování, 2015*

Plán ostatních položek tvořících provozní výsledek hospodaření

Ostatní položky, které se vyskytují ve výkazu zisku a ztráty, nutné pro výpočet provozního výsledku hospodaření jsou daně a poplatky. Jejich budoucí vývoj byl stanoven na základě trendu a expertního odhadu finančního manažera společnosti od 3 % do 5 % růstu meziročně, průměrně na 4 % růstu. Další položkou tabulky jsou odpisy dlouhodobého hmotného a nehmotného majetku, které jsou stanoveny v investičním plánu.

Další složku tvoří tržby z prodeje dlouhodobého majetku a materiál. Tržby z prodeje dlouhodobého majetku vzniknou tím, že podnik odprodá majetek, u kterého je doba životnosti delší než doba odepisování a tím realizuje tržby. Dle rozhovoru s finančním manažerem podniku Ing. Petrem Stiebitzem bylo dle odborného odhadu finančního střediska, na základě informací z celého podniku, stanoveno, že v prvních dvou letech tržby z prodeje majetku vzrostou o 25 % meziročně. Tržby z prodeje dlouhodobého majetku a materiálu vychází především z investičního plánu, avšak tyto položky nejsou vždy shodné, a to z toho důvodu, že lze prodat pouze určitou část vyřazeného majetku. Tento fakt je spojen zejména s tím, že podnik obmění část strojů a staré stroje prodá na aukčních portálech, kde je možné jejich cenu velice dobře vydražit. V některých letech, jako například rok 2018, všechno vyřazený dlouhodobý majetek bude odprodán a zbylé tržby tvoří prodej nespotřebovaného materiálu. Tento fakt je spojen s již zmíněným prodejem položek na aukčních portálech, kde je možné získat výhodnou cenu.

Zůstatková cena prodaného majetku v prvních třech letech poroste, dle výpočtů podniku, o 20 % a v dalších letech o 3 %. Ostatní provozní výnosy jsou stanoveny přírůžkou k tržbám, přičemž ostatní provozní výnosy mají stanovenou přírůžku 1,2 % a ostatní provozní náklady 4 %. Ostatní provozní výnosy jsou tvořeny přebytky při inventarizaci, materiálem z vyřazeného dlouhodobého majetku a dotacemi na úhradu provozních nákladů. Ostatní provozní náklady jsou tvořeny pojištěním majetku, příspěvky do sdružení výrobců do automobilového průmyslu a jiné. Tyto položky jsou přímo závislé na odvedených výkonech, a proto jsou stanoveny přírůžkou k výkonům.

Tabulka 22: Plán ostatních položek (v tis. Kč)

Plán ostatních položek	Skutečnost	Plán				
	2014	2015	2016	2017	2018	2019
Daně a poplatky	85	90	93	96	100	103
Odpisy dlouhodobého hmotného a nehmotného majetku	10 935	9 400	9 100	9 500	8 951	8 400
Tržby z prodeje dlouhodobého majetku a materiálu	2 435	3 044	3 805	3 881	3 842	3 823
Zůstatková cena prodaného dlouhodobého majetku a materiálu	2 013	2 416	2 899	3 478	3 583	3 690
Ostatní provozní výnosy (růst k tržbám 2%)	6 130	6 203	6 278	6 353	6 429	6 506
Ostatní provozní náklady	1 603	1 610	1 616	1 623	1 629	1 636

Zdroj: *Vlastní zpracování, 2015*

Plán položek tvořících finanční výsledek hospodaření

Do této kategorie spadají zejména nákladové úroky, které jsou plánovány procentním poměrem k tržbám. Souvisí s cenou cizího kapitálu úročeného, který podnik využívá pro svoji činnost. Nákladové úroky byly stanoveny procentuálně k tržbám jako 1,7 % podílu. Ostatní finanční výnosy a náklady vychází z vazeb na jednotlivé složky v rozvaze. Tyto položky souvisí s finanční politikou podniku, která se také podílí na zajištění dosažení strategických cílů. Hodnoty ostatních finančních výnosů a nákladů jsou stanoveny dle expertních odhadů, které reflektují příslušné růsty daných položek z rozvahy, a proto také sami rostou. Ostatní finanční výnosy rostou v průměru o 4 %, v závislosti na příslušných položkách rozvahy. Ostatní finanční náklady rostou v průměru o 5,5 %. Položky, které souvisí s jednotlivými ostatními finančními výnosy a náklady jsou například kurzové zisky a ztráty, nároky na náhrady mank a schodků na finančním majetku a bankovní výlohy.

Tabulka 23: Plán položek do finančního HV (v tis. Kč)

Plán položek do finančního VH	Skutečnost	Plán				
	2014	2015	2016	2017	2018	2019
Nákladové úroky	7 617	7 747	7 879	8 012	8 149	8 287
Ostatní finanční výnosy	14 775	15 410	16 073	16 764	17 485	18 237
Ostatní finanční náklady	27 300	28 802	30 386	32 057	33 820	35 680

Zdroj: *Vlastní zpracování, 2015*

Výkaz zisku a ztráty společnosti IMI CZ

Výkaz zisku a ztráty společnosti IMI CZ pro roky 2015 – 2019 byl sestaven z předchozích tabulek. Výsledek hospodaření společnosti před zdaněním zažívá v jednotlivých letech kontinuální zvyšování. Tento nárůst je spojený zejména s důsledky expanzivní politiky na trh industrial a zavedení systému Tracebility a X-Trace, který zvýší renomé u zákazníků a podnik tak tímto získá nové obchodní příležitosti. Výsledek hospodaření před zdaněním je složen z provozního výsledku hospodaření a finančního výsledku hospodaření. Provozní výsledek hospodaření roste také pozvolně do konce roku 2016. Od této doby je vidět účinek jednotlivých kroků společnosti a začíná růst nadproporcionálně.

Finanční výsledek hospodaření společnosti je stále záporný v celém plánovaném období. Vidíme zde, že finanční výnosy neustále rostou, nicméně nepřesahují finanční náklady, které jsou spojené zejména s cenou zapůjčeného kapitálu pro dané investiční strategie. Zápornost finančního výsledku hospodaření je tedy dána kvůli převyšujícím finančním nákladům, které jsou vyšší díky zvolené finanční politice společnosti.

Společnost IMI CZ také účtuje o odložené dani. Z daného vývoje je vidět, že společnost po celou dobu svého finančního plánu vykazuje zápornou hodnotu, tedy daňovou pohledávku. Přiblížení výpočtu odložené daně je rozebráno pod plánovaným výkazem zisku a ztráty.

Tabulka 24: Výkaz zisku a ztráty (v tis. Kč)

Výkaz zisku a ztráty	Skutečnost	Plán				
	2014	2015	2016	2017	2018	2019
Výkony	473 196	512 280	546 156	584 382	627 124	675 412
Tržby z prodeje vlastních výrobků a služeb	473 196	512 280	546 156	584 382	627 124	675 412
Výkonová spotřeba	355 475	387 240	412 528	440 030	472 009	507 098
Spotřeba materiálu a energie	312 512	338 324	360 697	385 942	414 171	446 061
Služby	42 963	48 916	51 831	54 088	57 838	61 037
Osobní náklady	66 524	68 345	72700	75493	78 715	81 645
Mzdové náklady	49 090	50 072	53267	55291	57 700	59 852
Sociální náklady	16 150	17 024	18111	18799	19 618	20 350
Ostatní sociální náklady	1 284	1 249	1 323	1 404	1 397	1 443
Daně a poplatky	85	90	93	96	100	103
Odpisy DNM a DHM	10 935	9 400	9 100	9 500	8 951	8 400
Tržby z prodeje dlouhodobého majetku a materiálu	2 435	3 044	3 805	3 881	3 842	3 823
Zůstatková cena prodaného dlouhodobého majetku a materiálu	2 013	2 416	2 899	3 478	3 583	3 690
Ostatní provozní výnosy	6 130	6 203	6 278	6 353	6 429	6 506
Ostatní provozní náklady	1 603	1 610	1 616	1 623	1 629	1 636
Provozní výsledek hospodaření	45 125	52 426	57 302	64 395	72 409	83 170
Nákladové úroky	7 617	7 747	7 879	8 012	8 149	8 287
Ostatní finanční výnosy	14 775	15 410	16 073	16 764	17 485	18 237
Ostatní finanční náklady	27 300	28 802	30 386	32 057	33 820	35 680
Finanční výsledek	-20 142	-21 138	-22 191	-23 305	-24 484	-25 731

hospodaření						
Daň z příjmu za běžnou činnost	-15 037	-13 233	-11 513	-10 246	-9 017	-7 845
Výsledek hospodaření za běžnou činnost	40 020	44 521	46 623	51 336	56 942	65 284
Výsledek hospodaření za účetní období	40 020	44 521	46 623	51 336	56 942	65 284
Výsledek hospodaření před zdaněním	24 983	31 288	35 110	41 090	47 925	57 439

Zdroj: *Vlastní zpracování, 2015*

Výpočet odložené daně vychází z rozdílů mezi účetní a daňovou zůstatkovou cenou dlouhodobého majetku. Dále se k této ceně připočítává opravná položka k pohledávkám, která vznikne rozdílným účtováním o účetních a daňových pohledávkách. Poté jsou zde připočteny opravné položky k zásobám, k dlouhodobému majetku a rezervy. Na závěr se dále připočte daňová ztráta z minulých let a takto vznikne celková daňová pohledávka či závazek. V tomto případě společnost účtuje o odložené daňové pohledávce.

Všimněme si, že rozdíl mezi účetní a zůstatkovou cenou dlouhodobého majetku od roku 2017 začíná být záporný. Tento fakt je způsoben převažující výši daňových odpisů nad účetními. Je zde vidět, že společnost začala odepisovat nově pořízený majetek a chce ho ze začátku v co největší výši promítnout do daní, proto tedy záporné částky od roku 2017.

Veškeré opravné položky jsou způsobeny snížením hodnoty majetku a opravná položka představuje pro společnost dočasné poupravení majetku směrem dolů až do té doby, než pominou důvody tohoto snížení. Společnost IMI CZ vychází při tvorbě opravných položek zásadně z inventarizace a tyto položky, pro účel plánování odložené daně byly plánovány na základě historického vývoje konkrétních položek podléhající opravným položkám.

Tabulka 25: Výpočet odložené daně

Výpočet daně	2014	2015	2016	2017	2018	2019
Rozdíl mezi účetní a daňovou zůstatkovou cenou DM	3 900	2 826	771	-1 752	-5 176	-9 621
OP k pohledávkám	172	245	349	497	707	1 007
OP k zásobám	971	1 373	1 941	2 743	3 878	5 481
OP k dlouhodobému majetku	3 325	3 325	3 325	3 325	3 325	3 325
Rezervy	2 053	2 643	3 403	4 380	5 639	7 259
Daňová ztráta z minulých let	4 615	2 821	1 724	1 054	644	394
Celkem celkového trendu	15 037	13 233	11 513	10 246	9 017	7 845

Zdroj: *Vlastní zpracování, 2015*

7.2 Plánovaná rozvaha

Plánovaná rozvaha pro roky 2015 – 2019 se skládá z aktiv, tedy z majetku společnosti a ze zdrojů financování aktiv, tedy pasiv. Postupy plánování jednotlivých položek jsou procentním poměrem k tržbám, či lze stanovit komponenty rozvahy na základě plánů společnosti do budoucna nebo je odvodit od zisku. V následujících tabulkách budou postupně naplánovány jednotlivé části rozvahy, které budou okomentovány.

Plán stálých aktiv

Plán stálých aktiv společnosti je tvořen dlouhodobým nehmotným majetkem a dlouhodobým hmotným majetkem. Dlouhodobý finanční majetek společnost pro následující období neuvažuje mít ve svém portfoliu. Dlouhodobý nehmotný majetek společnosti zahrnuje především software, který činí jeho majoritní součást. Software je nutný zejména k naprogramování jednotlivých strojů a také testů pro ověření funkčnosti osazených PCB. Další software, který společnost eviduje, je komunikační software, a právě zde společnost očekává velkou investici, při přechodu ze softwaru BAAN na SAP. Z tabulky vidíme rapidní nárůst DNM v roce 2017, a to je právě zlomový rok, kdy společnost dokončuje implementační fázi a software začíná být používán, včetně jeho aktualizací a dále jsou prováděny jednotlivé modifikace, které jsou potřeba pro plynulý chod systému. Vývoj DNM v dalších letech poklesl, ale stále se drží na vysoké úrovni. To je způsobeno díky dalším aktualizacím, které společnost musí průběžně nakupovat. Dlouhodobým hmotným majetkem společnost uvažuje především stroje a také vozidla a případné budovy a pozemky. Budoucí vývoj společnosti naznačuje, v následujících

letech stoupající tendenci, která souvisí především s nákupem nových strojů pro rozšiřující se výrobu na industrial trhu. Takovýto vývoj bude po celé plánované období podniku. Plán souvisí zejména s obnovou strojů a také se počítá s případným rozšířením výroby.

Vývoj DNM byl v prvních dvou letech stanoven na základě odhadu od společnosti implementující SAP a na základě odhadů pro ostatní aktualizace softwarů. Hodnota DHM byla stanovena na základě odhadů, kdy se pohybovala na stanovené přírůžce 29 % k tržbám. Stálá aktiva byla vypočtena jako součet DNM a DHM.

Tabulka 26: Plán stálých aktiv (v tis. Kč)

Plán stálých aktiv	Skutečnost	Plán				
	2014	2015	2016	2017	2018	2019
Stálá aktiva	149 480	170 476	195 834	272 656	296 137	322 580
DNM	414	448	1 852	43 359	37 262	36 818
DHM	137 227	148 561	158 385	169 471	181 866	195 869

Zdroj: *Vlastní zpracování, 2015*

Plán oběžných aktiv

Oběžná aktiva tvoří zásoby, pohledávky a krátkodobý finanční majetek. Všechny položky oběžných aktiv lze plánovat procentním poměrem k tržbám. Zásoby tvoří nutný materiál k zajištění chodu podniku, spadají sem převážně elektronické komponenty a tištěné spoje. Zásoby byly stanoveny dle obrátových ukazatelů. Krátkodobé pohledávky tvoří součtový řádek, který je tvořený z pohledávek z obchodních vztahů se spřízněnými osobami, daňové pohledávky za státem, krátkodobé poskytnuté zálohy, dohadné účty aktivní a pasivní a jiné. Krátkodobé pohledávky jsou stanoveny také jako zásoby, a to dle obrátových ukazatelů. Krátkodobý finanční majetek tvoří likvidní prostředky, především peníze a bankovní účty. Tyto položky byly stanoveny dle obrátových ukazatelů.

Tabulka 27: Plán oběžných aktiv (v tis. Kč)

Plán oběžných aktiv	Skutečnos t	Plán				
	2014	2015	2016	2017	2018	2019
Oběžná aktiva	234 883	251 237	265 255	281 748	300 377	321 639
Zásoby	93 316	101 023	107 703	115 242	123 671	133 193
Dlouhodobé pohledávky	15 037	13 233	11 513	10 246	9 017	7 845
Krátkodobé pohledávky	89 147	96 510	102 892	110 094	118 146	127 243
Kr. finanční majetek	37 382	40 470	43 146	46 166	49 543	53 358

Zdroj: *Vlastní zpracování, 2015*

Plán nákladů příštích období

Do plánů nákladů příštích období společnost IMI CZ zařazuje především nájemné hrazené předem, náklady na výzkum a vývoj a náklady na přípravu a záběh nové výroby. Budoucí vývoj nákladů příštích období byl sestaven na základě klesajícího trendu o 8 % meziročně. Další pokračující trend podniku v roce 2020 a dále se pravděpodobně ustálí na hodnotě z roku 2019. Klesající trend je způsobený díky tomu, že společnost v roce 2013 – 2015 investovala do výzkumu a vývoje a testovala nové výroby. V plánu do roku 2019 společnost také počítá s výzkumem a vývojem a testování nových výrob, nicméně, už ne v takové míře.

Tabulka 28: Plán nákladů příštích období (v tis. Kč)

Plán nákladů příštích období	Skutečnost	Plán				
	2014	2015	2016	2017	2018	2019
Náklady příštích období	8 524	7 842	7 215	6 637	6 106	5 618

Zdroj: *Vlastní zpracování, 2015*

Plán vlastního kapitálu

Plán vlastního kapitálu je tvořen základním kapitálem, který zůstává pro všechny plánované roky neměnný. Kapitálové fondy tvoří složky emisní ážio, ostatní kapitálové

fondy, oceňovací rozdíly z přecenění majetku a závazků a oceňovací rozdíly při přeměnách. Pro plánované roky budeme považovat Kapitálové fondy neměnné. Složky rezervní fond a ostatní fondy ze zisku budou pro plánovaná období považovat za neměnné. Rezervní fond se tvoří ze zisku, 5 % z čistého zisku až do výše dokud nedosáhne 20 % základního kapitálu. Nerozdělený zisk minulých let se počítá jako nerozdělený zisk minulých let + výsledek hospodaření běžného účetního období a odečtou se dividendy, které v následujících letech společnost ponížila z důvodu krytí ztráty z minulých let. Dividendy tvoří z výsledku hospodaření v roce 2014 téměř 50 %, avšak oproti předchozím rokům společnost rapidně snížila výplatu dividend. V následujících plánovaných letech se společnost snaží o neustálé snižování výplaty dividend až na 29 % z výsledku hospodaření, a to z důvodu, aby mohla snížit ztrátu z minulých let. Tato velikost byla stanovena, proto, aby akcionáři neztratili důvěru ve společnost, ale také zároveň, aby společnost mohla krýt ztrátu a zároveň si investory udržela či později přilákala. Společnost si je vědoma, že by určitým způsobem tato dividendová politika mohla ovlivnit stabilitu podniku, nicméně, dle očekávaných investic v budoucnu potřebuje své investory zachovat, a proto volí tuto cestu. Výsledek z běžného účetního období byl převzat z výkazu zisku a ztráty.

Tabulka 29: Plán vlastního kapitálu (v tis. Kč)

Plán vlastního kapitálu	Skutečnost	Plán				
	2014	2015	2016	2017	2018	2019
Vlastní kapitál	79 445	109 842	139 977	178 001	221 624	276 134
Základní kapitál	239 100	239 100	239 100	239 100	239 100	239 100
Kapitálové fondy	4 979	4 979	4 979	4 979	4 979	4 979
Rezervní fond a ostatní fondy ze zisku	113	113	113	113	113	113
Nerozdělený zisk minulých let	-204 768	-178 871	-150 838	-117 527	-79 510	-33 341
VH běžného účetního období	40 020	44 521	46 623	51 336	56 942	65 284

Zdroj: *Vlastní zpracování, 2015*

Plán cizích zdrojů

Rezervy podniku IMI CZ jsou plánovány na základě minulého vývoje do budoucna, tedy dle trendu. Podnik IMI CZ tvoří rezervy na odměny zaměstnanců, nevybranou dovolenou a také zejména na audit účetní závěrky. Dlouhodobé závazky jsou součtem

závazků se spřízněnými stranami, jiných dlouhodobých závazků a odloženého daňového závazku. Dlouhodobé závazky se plánují dle trendu. Meziročně dlouhodobé závazky rostou okolo 4,5 %. Dlouhodobé závazky tvoří zejména půjčky od spřízněných osob, a to od Cooperatif IMI Europe, což je prostřednictvím podpory mateřské společnosti.

Krátkodobé závazky se plánují součtem na základě plánu jednotlivých položek. Krátkodobé závazky vykazují ve finančním plánu pro roky 2015 – 2019 pozvolný růst.

Dle rozboru krátkodobých závazků je patrné, že tvoří podstatnou část z cizích zdrojů. První podskupinou krátkodobých závazků jsou závazky z obchodních vztahů, které jsou plánovány na základě 12 % přírážky k výkonům. Jelikož IMI CZ je součástí mateřské společnosti IMI Global, vyskytují se u ní závazky vůči ovládající osobě. Tyto závazky byly stanoveny na základě spolupráce IMI Global a IMI CZ při implementaci komunikačního softwaru SAP z části systémů XTrace a Tracebily, které má IMI CZ implementovat a dokončit ve svých strategických plánech. Tudiž do krátkodobých závazků zahrnujeme závazky vůči ovládané nebo ovládající osobě, které jsou plánovány na základě klesajícího trendu 12 %. Tento přechod bude IMI CZ realizovat spolu se svou mateřskou společností, z důvodu propojení celé nadnárodní společnosti a proto jí budou vznikat vůči mateřské společnosti tyto závazky. V krátkodobých závazcích také uvažujeme závazky k zaměstnancům, které tvoří 1/12 z mzdových nákladů uvedených ve výkazu zisku a ztráty. Závazky ze sociálního pojištění a zdravotního zabezpečení jsou kalkulovány na základě vzrůstajícího trendu o 16 % meziročně. Obdobně jsou takto plánovány daňové závazky ke státu a poskytnuté dotace, avšak s trendem 2 %. Krátkodobé přijaté zálohy vykazují meziroční růst o 8 %. Dohadné účty pasivní vykazují meziroční pokles o 5 % a jiné závazky rostou meziročně o 2 %. Jiné závazky byly naplánovány dle odhadu Supply Chain Managerem Joel Gerardinem, protože většinová část jsou závazky vůči celnímu úřadu za nezaplacené clo, které souvisí s importovaným materiálem.

Na základě financování investic byl finančním manažerem Ing. Petrem Stiebitzem stanoven následující vývoj bankovních úvěrů a finančních výpomocí, jak je uvedeno v tabulce č 30. Tyto propočty byly poskytnuty z kontrolingového střediska.

Tabulka 30: Plán cizích zdrojů (v tis. Kč)

Plán cizích zdrojů	Skutečnost	Plán				
	2014	2015	2016	2017	2018	2019
Cizí zdroje	313 016	319 401	328 022	382 694	380 706	373 421
Rezervy	25 613	28 494	29 839	32 855	36 443	41 782
Dlouhodobé závazky	167 330	174 860	182 729	190 951	199 544	208 524
Krátkodobé závazky	112 784	112 756	112 914	114 069	116 324	119 710
Závazky z obchodních vztahů	56 784	61 474	65 539	70 126	75 255	81 049
Závazky - ovládaná nebo ovládající osoba	42 474	37 623	33 325	29 518	26 146	23 160
Závazky zaměstnancům	4 091	4 173	4 439	4 608	4 808	4 988
Závazky ze sociálního zabezpečení a zdravotního pojištění	2 134	2 476	2 872	3 333	3 867	4 486
Stát - daňové závazky a dotace	472	482	491	501	511	521
Krátkodobé přijaté zálohy	243	264	287	312	340	369
Dohadné účty pasivní	6 468	6 144	5 837	5 545	5 268	5 005
Jiné závazky	119	122	124	127	129	132
Bankovní úvěry a výpomoci	7 289	3 291	2 540	44 818	28 395	3 405

Zdroj: *Vlastní zpracování, 2015*

Plán Výdajů příštích období

Dle propočtů IMI CZ budou výdaje příštích období v prvních dvou letech plánu klesat. V roce 2017 vzrostou díky dostavbě parkoviště, která je nepatrně zvýší, avšak vidíme, že v následujících letech budou opět klesat. Výdaje, které budou v následujících letech plánu, tvoří zejména zpětně placená elektřina, vodné, stočné hrazené pro uplynulý rok, dodavatelem nevyfakturované dodávky, pokud je podniku známa částka a jiné. Tyto výdaje společnost stanovila na základě odborného odhadu managementu.

Tabulka 31: Plán výdajů příštích období (v tis. Kč)

Plán výdajů příštích období	Skutečnost	Plán				
	2014	2015	2016	2017	2018	2019
Výdaje příštích období	425	312	305	346	290	282

Zdroj: *Vlastní zpracování, 2015*

Rozvaha společnosti IMI CZ

Dle výše uvedených dílčích komponent rozvahy, byla sestavena plánovaná Rozvaha. Bilanční rovnost aktiv a pasiv byla v plánované rozvaze dodržena.

Tabulka 32: Rozvaha (v tis. Kč)

Rozvaha	2014	2015	2016	2017	2018	2019
-Aktiva celkem-	392 886	429 555	468 303	561 041	602 620	649 836
Stálá aktiva	149 480	170 476	195 834	272 656	296 137	322 580
DNM	414	448	1 852	43 359	37 262	36 818
DHM	137 227	148 561	158 385	169 471	181 866	195 869
Oběžná aktiva	234 883	251 237	265 255	281 748	300 377	321 639
Zásoby	93 316	101 023	107 703	115 242	123 671	133 193
Dlouhodobé pohledávky	15 037	13 233	11 513	10 246	9 017	7 845
Krátkodobé pohledávky	89 147	96 510	102 892	110 094	118 146	127 243
Krátkodobý finanční majetek	37 382	40 470	43 147	46 166	49 542	53 358
Časové rozlišení	8 524	7 842	7 215	6 637	6 106	5 618
-Pasiva celkem-	392 886	429 555	468 303	561 041	602 620	649 836
Vlastní kapitál	79 445	109 842	139 977	178 001	221 624	276 134
Základní kapitál	239 100	239 100	239 100	239 100	239 100	239 100
Kapitálové fondy	4 979	4 979	4 979	4 979	4 979	4 979
Rezervní fond a ost. fondy ze zisku	113	113	113	113	113	113
Neuhrazená ztráty minulých let	-204 768	-178 871	-150 838	-117 527	-79 510	-33 341
VH běžného účetního období	40 020	44 521	46 623	51 336	56 942	65 284
Cizí zdroje	313 016	319 401	328 022	382 694	380 706	373 421
Rezervy	25 613	28 494	29 839	32 855	36 443	41 782
Dlouhodobé závazky	167 330	174 860	182 729	190 951	199 544	208 524
Krátkodobé závazky	112 784	112 756	112 914	114 069	116 324	119 710

Bankovní úvěry a výpomoci	7 289	3 291	2 540	44 818	28 395	3 405
Časové rozlišení	425	312	305	346	290	282

Zdroj: *Vlastní zpracování, 2015*

7.3 Plánované cash flow

V následující části diplomové práce bude proveden plán peněžních toků společnosti IMI CZ od roku 2015 do roku 2019. Plán cash flow se skládá z peněžních toků z provozní činnosti, z finanční činnosti a z investiční činnosti. Postup výpočtu cash flow v roce 2015 zjistíme tak, že k peněžním prostředkům roku 2014 přičteme vypočítané cash flow roku 2015, čímž zjistíme hodnotu peněžních prostředků v roce 2015.

Položky jsou získávány především z rozvahy a výkazu zisku a ztráty, avšak některé položky, jako například krátkodobé závazky se zde pro výpočet peněžních prostředků uvažují pouze závazky z obchodních vztahů, které jsou dílčí částí krátkodobých závazků, uvedených v rozvaze.

Tabulka 33: Plánované Cash Flow

	2015	2016	2017	2018	2019
Peněžní toky z provozní činnosti	43 128	45 346	50 365	55 100	62 055
HV po zdanění	44 521	46 623	51 336	56 942	65 284
Odpisy (+)	9 400	9 100	9 500	8 951	8 400
Změna rezerv	2 881	1 345	3 016	3 588	5 339
Změna časového rozlišení Aktiva	682	627	577	531	489
Změna časového rozlišení Pasiva	-113	-7	41	-56	-8
Změna zásob	-7 707	-6 680	-7 538	-8 429	-9 522
Změna krátkodobých pohledávek	-7 363	-6 382	-7 202	-8 052	-9 097
Změna krátkodobých závazků	828	720	635	1 625	1 171
Peněžní toky z investiční činnosti	-30 396	-34 458	-86 322	-32 432	-34 843
Změna dlouhodobého majetku	-20 996	-25 358	-76 822	-23 481	-26 443
Odpisy (-)	-9 400	-9 100	-9 500	-8 951	-8 400

Peněžní toky z finanční činnosti	-9 644	-8 211	38 976	-19 291	-23 397
Změna Základního kapitálu a kap. Fondů	0	0	0	0	0
Změna dlouhodobých závazků	8 478	9 028	10 010	10 451	12 366
Změna bankovních úvěrů	-3 998	-751	42 278	-16 423	-24 990
Změna finančních krátkodobých úvěrů	0	0	0	0	0
Změna fondů tvořených ze zisku	0	0	0	0	0
VH minulých let	25 896	28 033	33 311	38 017	46 169
Změna VH minulých let za účetní období	4 501	2 102	4 713	5 606	8 342
VH za úč. obd.	-44 521	-46 623	-51 336	-56 942	-65 284
Peněžní toky celkem	3 088	2 676	3 019	3 376	3 815
Počáteční stav PP	37 382	40 470	43 147	46 166	49 542
Peněžní toky	3 088	2 676	3 019	3 376	3 815
Konečný stav PP	40 470	43 147	46 166	49 542	53 358

Zdroj: *Vlastní zpracování, 2015*

7.4 Zhodnocení systému plánování

V této kapitole byly naplánovány výkazy rozvaha, výkaz zisku a ztráty a cash flow, pro období 2015 – 2019. Společnost pro svůj plán vycházela ze stanovených strategických cílů, které byly pro toto období definované. Všechny strategické cíle jsou SMART a korespondují s celopodnikovým posláním společnosti a její vizí. Na základě strategických cílů byla pro následující období stanovena strategie.

Poté byla provedena analýza prostředí. Autor zkoumal externí prostředí a interní prostředí. Na základě analýzy prostředí byla analyzována a vyhodnocena rizika prostřednictvím analýzy rizik.

Další potřebný vstupní prvek pro budoucí plánování tvořily scénáře tržeb, které byly desagregovány dle jednotlivých zákazníků společnosti. Po uvážení všech scénářů možného vývoje byly provedeny korekce cílů.

Na základě předešlých postupů byly naplánovány všechny výkazy společnosti. Tyto výkazy byly plánovány na následující období pěti let. Po dokončení plánu jsou všechny výkazy odeslány mateřské společnosti, která provede jejich vyhodnocení a následně výkazy schválí, pokud se v nich nevyskytuje žádný zásadní problém. Pokud ano, iniciuje potřebná nápravná opatření. Se schválenými výkazy mateřskou společností bude IMI CZ nadále pracovat. Tyto výkazy si rozčlení na tři měsíční intervaly a pro tyto období si vytyčí opět nové podrobné cíle, které budou společnost vést k tomu, aby tento stanovený plán dodržela. Ačkoliv se společnost IMI pohybuje ve velice pružném prostředí automobilové elektroniky a průmyslové elektroniky, tak i takto dlouhé plány jsou nesmírně důležité. S jejich pomocí se snaží pokračovat v kontinuálním vývoji podniku, neustále tvorbě tržní hodnoty a stálém zlepšování.

8 Finanční rizika

V této kapitole se autor bude zabývat finančními riziky. Řízení finančních rizik je nedílnou součástí řízení finančního střediska. Díky autorovu působení ve zvolené společnosti, se při každém projektovém řízení, dodávek zákazníkovi, uzavíráním nových smluv a následných plnění, setkal s nespočtem rizik, nejenom finančních.

Proč je řízení finančních rizik tak důležité? Odpověď je snadná. Finanční rizika přímo ovlivňují hospodaření podniku, a tudíž ovlivňují i jeho strategické, taktické i operativní plány. Aby společnost mohla garantovat svým akcionářům určitou výši dividend odpovídající finančnímu plánu, musí se mimo tohoto plánování také zabývat okolnostmi, které mohou významně narušit plnění těchto budoucích plánů.

8.1 Měnové riziko

Společnost IMI CZ, díky svým obchodům se zahraničními společnostmi v různých zemích světa podstupuje měnové riziko každým dnem. Mezi nejčastější obchodovatelné měny, které společnost IMI CZ má, patří Euro, Dolar, Libra, Yen.

Společnost IMI CZ počítá s měnovým rizikem již od samotného započetí hospodářského roku. Základním indikátorem řízení měnového rizika je extrapolace měnového kurzu, tedy jeho vývoj do budoucna, který přesáhne stanovené akceptační hranice. Finanční středisko sleduje vývoj každé obchodovatelné měny a důkladně ji analyzuje. Společnost provádí tzv. dvojitou analýzu. V první fázi přihlíží k predikcím centrální banky a v druhé fázi si provádí analýzy sama, na základě provedených obchodů s jednotlivými zahraničními společnostmi.

Pro řízení měnového rizika společnost IMI CZ vychází z finančního plánu, který v sobě zahrnuje forecasty jednotlivých odběratelů společnosti. Na základě toho společnost ví, kolik peněz příslušné měny potřebuje na jednotlivé skupiny materiálu. Dle těchto forecastů se společnost snaží pokrýt 30 % – 50 % potřeby finančních prostředků v daných měnách a samozřejmě za daný kurz, platný pro období plánu. Většinou společnost akceptuje poslední platný kurz vydaný Českou národní bankou. Tento plán je každý rok odeslán do mateřské společnosti IMI Global, která s k tomuto kroku příslušným prohlášením vyjádří a buď IMI CZ danou potřebu s příslušným kurzem schválí, anebo iniciuje příslušnou nápravu.

Pokud je příslušná částka v daných měnách odsouhlasena, celá suma je uložena na termínovaný účet, kde se dále zhodnocuje. Zajištění zbylé části peněz, potřebných na nákup cizích měn, společnost řídí svojí vlastní operativní politikou. Většinou se snaží fixovat kurz daných měn s příslušnou bankou. Pro tyto potřeby společnost využívá UniCredit Bank, Komerční banku a Citibank. Zde IMI CZ používá pro krátkodobé zajištění měnového kurzu **SWAP**, kde je poskytnuta oboustranná fixace na prodej nebo nákup měny. IMI CZ má dohodnuté podmínky, že po dobu fixace může operovat s hotovostí a tudíž jí může dále využívat pro své cash flow, či může přebytečné peníze uložit opět na termínovaný účet, kde se peníze dále zhodnocují. Dále IMI CZ využívá **termínované depozitum**. Jedná se o kombinaci termínovaného vkladu a forwardu. Společnost uloží částku ke konkrétnímu dni, kterou chce převést, zadá i kurz. Pokud se kurz splní, vložená částka se smění. Pokud částka nebude směněna, banka poskytne úrok, v podstatě kompenzační zhodnocení.

Dále je společnost kromě odběru aktualit v měnových kurzech od České národní banky také odběratelem dat o vývoji kurzu od společnosti Bloomberg. Tato společnost nabízí IMI CZ prozkoumání příslušných trhů a zjištění, jaký bude vývoj měny vůči změnám na tomto trhu. Společnost tedy neoperuje pouze s pouhým vývojem měnového kurzu, ale vývoj měnového kurzu vztahuje i k vývoji trhu. Nevýhodou je, že tato služba je velice drahá a společnost IMI CZ ji využívá velice málo a v omezeném množství.

8.1.1 Zhodnocení systému řízení měnového rizika

Společnost se při svém zahájení řízení měnového rizika opírá o forecasty, které obdrží od svých odběratelů. Pokud vezmeme v potaz, v jaké oboru společnost realizuje své obchody, tak můžeme říci, že forecasty nejsou moc spolehlivé. Nicméně nabízí se otázka, jak jinak stanovit budoucí potřebu odběratelů, na základě které se stanovuje potřeba materiálu. Spíše než hledat jinou metodu stanovení potřeby materiálu, je nutné počítat s tou možností, že se forecast může významně změnit.

Jak již bylo uvedeno, společnost na začátku svého hospodářského roku musí pokrýt 30 % - 50 % budoucí potřeby cizích měn, pro ně stanovit potřebu a daný kurz. Tento odešle do mateřské společnosti, která se vyjádří. Zbylá část peněz je ponechána na politice společnosti, kterou si operativně realizuje. Tato politika se zprvu zdá velice nekonzistentní, nicméně je důležité se zamyslet, proč to společnost takto dělá? Jedná se o nadnárodní korporaci, kdy strategické cíle jsou stanovovány mateřskou společností

a tyto cíle jsou dále „rozměňovány na úroveň dceřiných poboček. Na základě této politiky má společnost přehled, jaká opatření každá dceřiná společnost realizuje a může tyto informace využívat ke stanovení svých strategických cílů. Vystává zde otázka, zda není horní hranice, vzhledem k proměnlivosti kurzu až moc vysoká? Dle mého názoru hranice jsou stanoveny velice dobře a společnost si může dle dané situace na trhu (dle kurzových změn) zvolit vhodnou velikost na začátku hospodářského roku a své mateřské společnosti reportovat konkrétní hodnotu z rozmezí 30 % - 50 %.

Ohledně kvantifikace měnového rizika společnost IMI CZ nepoužívá žádný přesný vzorec, kterým by riziko specifikovala. Dle Vlachého (2006) můžeme použít prostý vzorec:

$$V = N * p$$

kde: V = hodnota pozice

N = počet držených jednotek dané měny

p = hodnota měnového kurzu

Ačkoliv IMI CZ nemá přesně specifikovaný vzorec, tak tento vzorec nevědomky využívá. Při posuzování velikosti rizika platí, že čím více jednotek dané měny společnost bude držet, tím větší riziko bude podstupovat. Proto by možná bylo vhodné doplnit, že u procentních limitů 30 % - 50 % by měla spíše využívat spodní hranici.

Zbývající části peněžních prostředků v cizích měnách společnost zajišťuje pomocí finančních nástrojů v spolupráci s bankami, s jejichž pomocí může zvolit vhodné produkty a také věcně a výhodně zvolit fixaci kurzu s přihlédnutím na jeho budoucí vývoj.

8.2 Kreditní riziko

Kreditní riziko v sobě skýtá nebezpečí, že protistrana nesplní svůj závazek a tím podnik přímo ohrozí. Proti takovému riziku se společnost musí co nejvíce bránit. Z logického pohledu je jasné, že čím více protistran společnost má, tím menší je ohrožení kreditním rizikem. V podstatě hovoříme o jakési diverzifikaci. Nicméně společnost takového rozsahu jako je IMI má svých obchodních partnerů několik, takže z tohoto pohledu kreditní riziko diverzifikuje, nicméně pořád kreditnímu riziku čelí. Řízení kreditního rizika ve společnosti IMI probíhá ve třech krocích. První krok tvoří **analýza kreditního**

rizika, druhým krokem, který společnost IMI při svém řízení kreditního rizika využívá, je **odhad kreditního rizika** a celý systém je uzavřen posledním krokem, který tvoří **snížování rizika**. Ačkoliv se tento systém zdá být poněkud jednoduchý, všimněme si jeho logicky návazné struktury. Nejdříve si společnost musí prověřit, jakému riziku čelí, poté kreditní riziko odhaduje. V tomto případě nelze provádět přesné výpočty či poměrové ukazatele, ale vychází se z toho, jak určitá protistrana jedná, jaká je její historie obchodování a jejího chování. Na základě odhadu začne společnost kreditní riziko, řídit. Řízením kreditního rizika rozumíme jeho snížování, čili co největší eliminaci kreditního rizika v budoucím horizontu.

Tabulka 34: Systém pro řízení kreditního rizika v IMI CZ

Řízení kreditního rizika	Činnosti společnosti v jednotlivých fázích řízení kreditního rizika
Analýza kreditního rizika	V této fázi řízení kreditního rizika se sleduje zejména význam kreditního rizika. Význam kreditního rizika je stanovován finančním kontrolorem každý týden ve čtvrtek. Čtvrtek je vybrán podnikem záměrně z důvodu uzavírání největšího počtu vyfakturovaných položek. Kontrolor sleduje saldo dodavatelských a odběratelských faktur, ale mimo to také sleduje jejich dobu splatnosti.
Stanovení kreditního rizika	Zde hovoříme o hodnocení dodavatelů a odběratelů. Pro evaluaci dodavatelů společnost IMI využívá přísná výběrová řízení. Jelikož se jedná, z převážné většiny o oblast automotive, své dodavatele reportuje i ke svým zákazníkům, které mají tak možnost se k nim vyjádřit. Při ohodnocování odběratelů společnost využívá informace z podnikového informačního systému BAAN a také od své mateřské společnosti, z její speciální databáze a dále si vede speciální databáze prostřednictvím supply chain střediska. V podstatě se zde vychází opět z historických dat, které společnost má. Kontrolingové středisko tedy zkoumá faktury po splatnosti a faktury, které se přibližují k době jejich splatnosti.

<p>Snížení kreditního rizika</p>	<p>Zvolení vhodných dodavatelů a odběratelů – na základě neustálého ohodnocování dodavatelů a odběratelů společnost vybírá vhodné kandidáty do svého portfolia dodavatelů a odběratelů.</p> <p>Řízení úvěrů – podnik evidoval 5 svých zákazníků, kteří tvoří zhruba 80% všech zakázek, a společnost nestanovuje kreditní limity. K řízení úvěrů podnik neustále monitoruje vývoj pohledávek a také lhůty splatnosti pohledávek.</p> <p>Snížení potenciálních ztrát při neplnění – firma IMI CZ využívá pojištění, které kryje případné ztráty. Pojištění se vztahuje na provozní činnosti.</p>
---	--

Zdroj: *Vlastní zpracování, 2015*

8.2.1 Zhodnocení systému řízení kreditního rizika

Společnosti IMI CZ není kreditní riziko lhostejné, a proto toto riziko neustále řídí. Nicméně, dle analýzy kreditního rizika autor shledal, jako největší nevýhodu pro odhad kreditního rizika, trojité využívání navzájem nepropojených systémů, a to softwaru BAAN, poté speciální databáze od mateřské společnosti a nadále další hodnotící data poskytované střediskem Supply Chain v IMI CZ. Tyto databáze nejsou vzájemně kompaktní a při hodnocení kreditního rizika tento fakt může sehrát velice důležitou roli, že se určitá část informací vytratí či se vůbec nevyužije. Autor doporučuje všechny informace o hodnocení dodavatelů a odběratelů zanést do systému BAAN¹⁰, který tento krok umožňuje. Tato možnost byla ověřena podnikovým správcem BAANu, který je schopen vytvořit speciální podsekcí v sekci obchod. Takto budou mít osoby pověřené hodnocením dodavatelů a odběratelů veškeré informace pohromadě.

Společnost pro své zmírnění rizika využívá pojištění. Tento krok se zdá být v této oblasti přirozeným. Avšak je to zásah třetí osoby a podnik za něj musí platit. Autor doporučuje tento krok neomezovat, nicméně podnik může vyvinout i jiné aktivity, které se nabízí. Například pokud se chyba vyskytne na straně dodavatele, může dodavatele penalizovat tzv. „stopem linky“. Stop linky je opravdové zastavení linky u zákazníka

¹⁰ Později přenést do systému SAP.

IMI, kterému dodává produkty. Pokud se zjistí, že díky dodavateli se IMI zpozdila ve svém plnění ke svému zákazníkovi, je možné po dodavateli požadovat náhradu právně vymahatelnou, jelikož narušuje obchodní řetězec. Tento krok ovšem má smysl u těch dodavatelů, kteří nejsou v insolvenční, ale kteří se zpožďují s platbami. Tento systém už IMI zavedla u některých svých dodavatelů, nicméně, zdaleka nemá zasíťované celé portfolio.

Pro řízení kreditního rizika by společnost neměla toto riziko analyzovat pouze jedním zaměstnancem, v tomto případě finančním kontrolorem. Společnost IMI nemá žádný vnitřní systém pro analýzu kreditního rizika. Autor doporučuje vytvoření jednoduché „excelovské“ tabulky, kterou by vyplňovalo každé středisko (zejména střediska Customer Service, Procurement – operující pod střediskem Supply Chain a středisko Kvalita) a finanční kontrolor by byl zodpovědný za zadávání těchto informací do systému BAAN a věnoval se pouze důkladné analýze.

Tabulka 35: Návrh tabulky pro reportování kontrolingovému středisku

Dodavatel/Odběratel	Faktura	Související faktury	Budoucí objednávky/požadavky
Furioso	B162 356 18	B162 356 17	C162 391 20
		B162 356 16	C162 391 21

Zdroj: *Vlastní zpracování na základě konzultace ve společnosti, 2015*

Data v tabulce jsou ilustrativní. Tato jednoduchá tabulka, by byla vyplňována každým úsekem ve společnosti, byla by po každé změně prezentovaná na podnikovém intranetu, tak aby finanční kontrolor měl data neustále dostupná. Příslušné středisko vyplní do sloupce dodavatel/odběratel dodavatele, který nedodal či neuhradil plnění. Do sloupce faktura bude zaneseno číslo faktury¹¹, u níž se očekává výskyt rizika nebo už se riziko projevilo. Sloupec související faktury bude monitorovat veškeré faktury, které se pro daný subjekt ve společnosti evidují. Do sloupce budoucí objednávky/požadavky budou vyplněny na základě forecastů příslušné požadavky či objednávky u příslušného subjektu.

¹¹ Číslo faktury bude vyplněno dle interního značení ve společnosti.

Řízení kreditního rizika ve společnosti IMI je globálně vyhodnoceno za dostatečné, avšak navrhované zlepšení by určitě systém řízení kreditního rizika zefektivnilo a navzájem více sjednotilo.

8.3 Investiční riziko

Společnost IMI čelí také investičnímu riziku. Toto riziko se ve většině případů objevuje, pokud společnost rozšiřuje svoje kapacity, proniká na nové trhy, se kterými je spojena investice, obnovuje svůj majetek. Za specifické investiční riziko je považována investice do odborných pracovníků, kde se riziko projevuje zejména odchodem vyškolených pracovníků. Samozřejmě je zde možnost vystavení podniku investičnímu riziku z důvodu nákupu akcií či jiných investičních finančních instrumentů.

V této části se budeme zabývat především hodnocením hmotných investic. Společnost IMI provádí hodnocení investic v předprojektové fázi dané investice. Prvotním dokumentem, který společnost na hodnocení investice provede, je studie proveditelnosti. Studie proveditelnosti obsahuje textový popis investice a stručné představení. Poté se vyhodnocuje analýza efektivnosti investice. Dále následuje hodnocení investice v čase, kdy společnost zkoumá zastarávání majetku, jeho údržbu, obnovu, či příslušné aktualizace. Na konec studie proveditelnosti společnost zakomponuje hodnocení financování investice¹² a zpracuje kompletní hodnocení investice. Výsledkem studie proveditelnosti je závěr, zda investici přijmout či nepřijmout, popřípadě, jaké nápravné opatření vyvinout, aby byla investice přijatelná.

Pro téma této diplomové práce budu analyzována druhá pasáž ze studie proveditelnosti a to hodnocení analýzy efektivnosti investice. Tato pasáž je z celé studie proveditelnosti nejdůležitější, protože obsahuje číselná fakta, která konkrétní investici hodnotí a dokáží ji hodnotit i v čase. Právě díky tomuto hodnocení se společnost snaží v předprojektové fázi co nejvíce omezit působení investičních rizik.

Prvním vzorcem, který je při hodnocení efektivnosti investice využíván, je vzorec ROI (Return on Investment). Toto hodnocení investice vyjadřuje poměr výnosů hodnoty investice k investovanému kapitálu. Nařízení od mateřské společnosti stanovuje

¹² Ve většině případů společnost financuje investice cizím kapitálem, tedy úvěrem. Další podobou financování je vlastním kapitálem či samotným odběratelem, kdy cena pronájmu předmětu investice je rozprostřena do ceny produktů. Poslední možností financování je leasing.

výsledná kritéria pro přijetí investice. Společnost přijímá investici, pokud výsledek vzorce je následující:

- $\geq 70\%$ pro střední a malé investice¹³
- $\geq 40\%$ pro velké investice¹⁴

Společnost vychází ze vzorce:

$$ROI_{IMI} = \frac{EBIT \text{ z investice} * (1 - \text{Sazba daně z příjmu})}{\text{hodnota pořizované investice}}$$

kde: ROI_{IMI} = Return on investment společnosti IMI

$EBIT$ = Earning before Interest and Taxes (Zisk před úroky a zdaněním)

Všimněme si, že dosahovaný EBIT je násoben ještě závorkou, kde se od jedné odečítá sazba daně z příjmů. Tato podoba vzorce je využívána zejména pro investory, aby konkrétně viděli, jakou návratnost jim daná investice přinese už po odečtení daně.

Dalším nutným výpočtem, který se podílí na hodnocení investice je čistá současná hodnota (NPV), kterou společnost využívá společně s ROI. Minimálním požadavkem pro přijetí dané investice je nezápornost NPV. Samozřejmě platí, že čím větší hodnoty NPV dosahuje, tím větší přínos NPV podniku poskytuje. Nabízí se zde ještě otázka pro diskontování budoucích příjmů, a to jakou diskontní míru společnost použije. Společnost ve většině případů financuje své hmotné a nehmotné investice pomocí úvěrů. Tudiž tedy diskontní mírou bude úroková míra úvěru, kterou finanční manažer většinou ještě úmyslně navýší, zhruba o 20 % hodnoty úrokové míry, aby zahrnul riziko spojené s investicí. Pokud by byl stroj financován v hotovosti, avšak tento model financování společnost v podstatě vůbec nepoužívá, diskontní mírou by byla taková míra, za kterou je daný stroj pronajímán na trhu.

¹³ Střední a malé investice = od 1 mil do 7 mil Kč

¹⁴ Velké investice = přesahují částku 7 mil Kč

Společnost při výpočtu NPV vychází z tohoto vzorce:

$$NPV_{IMI} = \sum_{i=1}^n \frac{\text{Čisté toky hotovosti}}{(1+r)^i}$$

kde: NPV = net present value (Čistá současná hodnota)

n = doba životnosti projektu

r = diskontní míra

S NPV také souvisí index rentability, který společnosti v podstatě říká, kolika procentního výnosu daná investice dosahuje. Společnost vychází ze vzorce:

$$IR = \frac{\sum_i^n \frac{CF_i}{(1+r)^i}}{I}$$

kde: IR = Index rentability

CF_i = Cash Flow v jednotlivých letech

r = diskontní míra

I = investice

Společnost investici hodnotí jako přijatelnou, pokud Index rentability je větší než 1. Pokud výpočet Indexu rentability vyjde větší než 1, poté část, která převyšuje 1, vyjadřuje výnos investice. Tento výnos by měl být logicky větší než úplata za daný úvěr či jiné financování investice.

Pro pohotové hodnocení investice společnost využívá dobu návratnosti, která okamžitě určí pomocí jednoduchého výpočtu, za jak dlouho bude celková investice splacena. Společnost vychází z tohoto vzorce:

$$PBP = \frac{\text{Investiční výdaj}}{\text{Čisté příjmy z investice}}$$

kde: PBP = Pay Back Period (doba návratnosti)

Problémem doby návratnosti je, že je strnulá v čase, tedy nepracuje s vývojem investice a jejích příjmů v čase. Proto ji společnost využívá jako okamžité hodnocení investice, k posouzení prvotního investičního záměru.

8.3.1 Zhodnocení systému řízení investičního rizika

Společnost se zařizuje proti investičnímu riziku pomocí finančních výpočtů, které společnosti ukazují, zda investici přijmout či nikoliv. Tyto výpočty pro společnost mají smysl, pokud se nejedná o zákonem nařízenou investice, například související s legislativními aspekty apod. Pokud se jedná o zákonem nařízenou investici, tak tyto výpočty jsou spíše jenom informativní pro podnik, ale nemají výkonný charakter, protože společnost investici musí provést.

Společnost při hodnocení efektivnosti investic, u středních a velkých investic, musí svoje výpočty a hodnocení vždy zasílat mateřské společnosti, která se k dané investici také musí vyjádřit. Tato povinnost má za cíl jednotnou integritu společnosti IMI jako celku, ověření zda dané investice korespondují se stanovenými strategickými a taktickými cíli a popřípadě z této investice se mohou inspirovat i další dceřiné společnosti.

Jelikož převážnou část investic tvoří hmotný majetek, a nehmotný majetek, převážně software, bylo by vhodné, aby společnost IMI CZ pro své hodnocení také zakomponovala výpočet bodu zvratu dané investice. Společnost by vycházela z tohoto vzorce:

$$BZ = \frac{FN}{(c - vn)}$$

kde: BZ = bod zvratu

FN = fixní náklady (například při investici v podobě nákupu stroje)

c = jednotková cena výrobku

vn = jednotkové variabilní náklady výrobku

Ve fixních Nákladech by byla obsažena vstupní investice za celou dobu životnosti a dále také provozně nutné fixní náklady. Tento vzorec by podpořil operativní řízení, výrobní a finanční manažer by získal větší přehled při využití kapacity stroje, tak aby společnost mohla investici co nejdříve splatit. Dále také pomocí tohoto vzorce by mohl srovnávat poskytnuté forecasty od odběratelů, zda vůbec investice u těchto odběratelů má smysl, či by měli najít nové odběratele s větším množstvím odebraných výrobků.

Autor dále navrhuje, aby společnost ve svém hodnocení efektivnosti investic prováděla analýzu citlivosti. Tato analýza spočívá v testování jednotlivých komponent, například dosahovaného CF z investice, a analyzuje se, jak tyto komponenty reagují na příslušné změny. V závěru analýzy se vyhodnotí ty komponenty, které reagovaly na změny co nejvíce, a na tyto komponenty by se společnost při svém řízení měla zaměřit. Pomocí analýzy citlivosti by společnost propojila používání investice, ale již v předprojektové fázi. Dle této metody by se mohla lépe připravit na rizika spojená s investováním.

Pro ukázkou stress test analýzy bude použit reálný příklad nákupu **robotické ruky**, která osazuje jednotlivá PCB. Data byla pro účely hodnocení ukázkou stress testu upravena z hlediska citlivých informací. Výchozím vzorcem pro výpočet stress testu budeme uvažovat generované Cash Flow strojem za dobu své životnosti. Vycházíme z následujícího vzorce:

$$CF = Q * (c - vj) - (FN - (I/n))$$

kde: CF = generované cash flow investicí

Q = vyrobené množství

c = cena výrobku

vj = jednotkové variabilní náklady

FN = fixní náklady

I = investice

n = počet let investice

Vycházíme tedy ze vzorce generovaného cash flow určitou investicí a nyní budeme zkoumat, jak jednotlivé komponenty změny cash flow investice, tedy provedeme analýzu citlivosti.

Tabulka 36: Návrh analýzy citlivosti

Komponent zasažen rizikem	Očekávaná hodnota	Hodnota po změně	Pokles CF (v absolutním vyjádření v Eur)	Pokles CF (v relativním vyjádření v %)
Q	50 000 ks	45 000 ks	276 677	10 %
c	12 Eur/ks	10,9 Eur/ks	251 666	18 %
vj	6 Eur/ks	7,3 Eur/ks	241 667	21 %
FN	20 000 Eur/ks	30 000 Eur/ks	246 676	20 %
I	400 000 Eur	420 000 Eur	258 000	16 %
n	15 let	13 let	260 769	15 %

Zdroj: *Vlastní zpracování, 2015*

Tato analýza byla provedena na negativní změny v jednotlivých komponentech vzorce. Pro výpočet byl použit MS Excel. Podstatou analýzy citlivosti je změna jednotlivých komponent, bez ovlivnění ostatních a zkoumá se, jak změněná komponenta ovlivní celkový výpočet, tedy v tomto případě cash flow. Výstupem z této stress test analýzy je zaměření se na jednotkové variabilní náklady, poté na fixní náklady a také na jednotkovou cenu výrobku. Tyto komponenty mají na generování cash flow největší dopad. Pozměnění dat proběhlo v souladu s odborným odhadem, jak by se při negativních aspektech mohly vyvíjet.

8.4 Riziko zákaznického portfolia

Po osobním rozhovoru s finančním manažerem podniku a generálním manažerem společnosti bylo identifikováno specifické riziko. Toto riziko označil generální manažer jako riziko zákaznického portfolia. Ačkoliv se nejedná výhradně o finanční riziko, toto riziko ovlivňuje celou společnost, a proto se jím každé středisko zabývá, nebo pro řízení tohoto rizika poskytuje patřičné informace.

Jedná se o riziko spojené se závislostí společnosti na svých zákaznících. Platí zde nepřímá úměra, že čím více významných zákazníků společnost má, tím menší riziko tohoto charakteru podstupuje. Pro výpočet a zhodnocení tohoto bude využita tabulku

zákazníků a dosahované tržby u jednotlivých zákazníků. Pro orientaci, na které zákazníky by se společnost měla zaměřit, autor použije Paretovo pravidlo.

Tabulka 37: Výčet důležitých zákazníků společnosti

Zákazníci	Podíl na dosahovaných tržbách (%)	Podíl z celkového počtu zákazníků (%)
<i>Kongsberg</i>	78,5	21,3
<i>Sommer</i>		
<i>Assa Abloy</i>		
<i>TI Automotive</i>		
<i>Grupo Antolin</i>		

Zdroj: *Vlastní zpracování, 2015*

Hodnoty ve sloupcích *podíl na dosahovaných tržbách* a *podíl z celkového počtu zákazníků* se přibližují hodnotám definovaným Paretovo pravidlem. Z tabulky vidíme, že tito zákazníci přinášejí společnosti největší tržby ze všech zákazníků v portfoliu, přičemž portfolio zákazníků je velice široké (viz plán tržeb). Na tyto zákazníky se společnost musí zaměřit a efektivně je řídit. Tito zákazníci se nesmí opomíjet při stanovení strategických plánů společnosti, při řízení kvality, stanovení dodávkových smluv a jiných.

Pokud se zaměříme na tuto problematiku z jiného úhlu než zákaznického, ale z úhlu orientace v podnikatelském prostředí, tak vidíme, že 4/5 zákazníků jsou z oboru automotive a jen jeden zákazník (Sommer) je z oboru industrial, tedy průmyslová elektronika. V tomto směru se pro společnost objevuje riziko a to závislost na automotive oboru. Proto společnost má ve svých strategických cílech průnik na trhy industrial (viz strategické cíle podniku).

Jednotlivá střediska vně společnosti jsou propojena a na řízení tohoto rizika pracují společně. Finanční středisko zásobuje středisko sales propočty a středisko sales dále musí realizovat potřebné kroky, aby zabezpečilo požadavky z finančního střediska, tedy plnění finančního plánu a následně strategických cílů. Dle Paretovo rozdělení zákazníků má společnost specifickou skupinu, na které zákazníky se má zaměřit z hlediska kvality,

inovace, dodacích lhůt a jiných aktivit. Prostřednictvím tohoto rozdělení také společnost vidí, zda má své zákaznické portfolio rozšiřovat nebo ne. Dle Paretova rozdělení vidíme, že zákaznické portfolio je středně silné, společnost nespolehá výhradně na jednoho či dva své zákazníky, ale v portfoliu eviduje pět silných zákazníků.

9 Návrh nettingu ve společnosti IMI CZ

Cílem této kapitoly je navrhnout nettingový systém, který by společnost IMI CZ mohla při svých mezi-pobočkových platbách realizovat. Systém nettingu bude navrhován z pohledu pobočky IMI CZ. Takovýto systém by mohl být realizován v jakékoliv jiné pobočce. Z pozice IMI CZ se budou realizovat platby s pobočkami v Číně, Bulharsku, USA a Mexiku. IMI CZ tedy bude sledovat pro Čínu měnu CNY (čínský jüan), pro Bulharsko je ustanovená měna EUR, pro USA USD (americký dollar) a pro Mexiko je také USD. Pro společnost IMI CZ bude ustanovená obchodní měna EUR, avšak pro potřeby českého účetnictví společnost povede i měnu českou, tedy CZK.

Jelikož společnost IMI se chystá v příštích letech implementovat software SAP (u všech svých dceřiných společnostích), proto jako software pro zpracování bude využit SAP. Tento systém dokáže provádět netting, jelikož je schopný vygenerovat z účetnictví veškeré doklady, které budou v následujícím období nettovány, provést netting a vyčíslit finální částku, která bude od ostatních společností přijata či bude jim zaplacená.

Systém nettingových operací musí být rozdělen dle jednotlivých návazných kroků, které musí být před samotným nettováním splněny, aby nettování mohlo bez problémů proběhnout. Jedná se o následující kroky:

1. Potvrzení všech plateb za dané období, které jsou předmětem nettingu a vystavení návrhu nettingu. Veškeré informace budou získávány z realizovaných plateb, které jsou podloženy fakturami za dané období. Tato operace by měla být provedena zhruba týden před samotným nettingem.
2. Vložení informací obsažených ve fakturách do příslušného systému. V tomto případě nettování do systému SAP. Za dostačující se považuje vložit informace do systému zhruba 12 hodin před nettováním.
3. Validace všech vložených informací do SAP pověřenou a oprávněnou osobou. Jakmile jsou informace vloženy do systému, je nutné okamžitě provést validaci.
4. Provedení nettingu a rozeslání konečné kalkulace po nettingu všem zúčastněným stranám.

5. Provedení příkazu k úhradě po nettingu, tedy čisté částky, po započtení pohledávek a závazků konkrétním účastníkům nettingu. Ihned po vyčíslení nettované částky je nutné zadat platební příkaz.

Zásadním pravidlem, které musí být při nettingu splněno, je dodržení veškerých termínů. Data potřebná pro netting je nutno připravit v řádných předem stanovených časových úsecích. Předtím než se přijde k bodu jedna, tedy potvrzení všech plateb za dané období, je nutné mít tyto pohledávky a závazky zaúčtované v účetním systému.

Samotný **návrh nettingových plateb** by měl být připraven bezprostředně po potvrzení všech plateb, které jsou předmětem nettingu a měl by obsahovat:

- označení dokladu – přesně stanoveným číslem,
- variabilní symbol – značený pořadím nettingových plateb,
- částku, která bude hrazena,
- platební měnu,
- společnost, které má být hrazeno.

Takovýto návrh nettingových plateb by měl být odeslán do kontrolingového střediska, aby byl prozkoumán a odsouhlasen.

Nyní je nutné si stanovit, kdy bude samotný netting plateb probíhat. Po uvážení veškerých konsekvencí ve společnosti, by bylo vhodné netting provádět každý poslední čtvrtek v měsíci. Tento den byl vybrán záměrně, jelikož společnost každé úterý generuje MRP (material requirment planning) a tudíž všechny objednávky posílá v úterý. Ve středu přijde potvrzení a následné vystavení faktury. Tudíž ve čtvrtek by bylo vše připravené pro finální netting. Konec měsíce byl vybrán jako nejvhodnější datum, neboť každý první týden v měsíci společnost zpracovává mzdy a poté probíhají výplaty, tudíž by mohlo dojít k zahlcení finančního a kontrolingového střediska. Pokud se v poslední čtvrtek v měsíci vyskytuje svátek, nettování proběhne ve čtvrtek týden před týdnem se svátkem.

9.1 Návrh nettingových plateb

Součástí procesu nettingu je jak platba faktur, tak přijetí plateb z faktur vystavených. Podstatou nettingu je redukce, tedy nettování, pohledávek a závazků. Pro tyto účely by posloužil takovýto formulář:

Tabulka 38: Návrh formuláře pro netting

Pohledávky (Příjmy)		Závazky (Platby)
YEN = xxxx , -		YEN = xxxx , -
USD _{Mexiko} = xxxx , -		USD _{Mexico} = xxxx , -
USD _{USA} = xxxx , -		USD _{USA} = xxxx , -
EUR = xxxx , -		EUR = xxxx , -
Příslušné kurzy (k poslednímu čtvrtku v měsíci)		
Přepočítací kurz	Kurz pro CZK	
CNY	Počet jednotek za CNY = xx , -	
USD	Počet jednotek za USD = xx , -	
EUR	Počet jednotek za EUR = xx , -	
Netting příslušného měsíce		
Pobočka	Příjem (v CZK)	Platba (v CZK)
Čína	xxxx , -	xxxx , -
Mexiko	xxxx , -	xxxx , -
USA	xxxx , -	xxxx , -
Bulharsko	xxxx , -	xxxx , -

Zdroj: *Vlastní zpracování, 2015*

Z návrhu formuláře pro netting vidíme, že splňuje veškeré požadavky na dostupnost informací, které jsou potřeba, k tomu, aby netting fungoval, ale také aby fungovalo účetnictví a stále byla evidována přehlednost o platbách, které se za dané období uskutečnily. Formulář se skládá z Příjmů a Plateb. U těchto položek jsou vždy vedené sumy v konkrétní měně, ve které daný závazek či pohledávka vznikly. Jak postupujeme po formuláři níže, tak se zde nachází kurzy pro přepočet měny na CZK. V závěru formuláře je provedená nettingová kalkulace v české měně.

Z navrženého formuláře je patrné, že se jedná o bilaterální netting. Společnost IMI CZ bude tedy nettovat mezi každou pobočkou zvláště.

9.2 Model navrhovaného nettingu

Model nettingového procesu bude aplikován za poslední tři měsíce v kalendářním roce 2014. Jde o to nastínit proces nettování a porovnat ho s procesem plateb bez nettování. Autor v tomto modelu uvažuje pouze interní platby v nadnárodní korporaci. Veškeré částky, se kterými model pracuje, byly navrženy finančním manažerem společnosti, tak aby byly ochráněny interní data společnosti, ale zároveň aby zhruba kolidovaly s reálnými částkami. Jedině tak bude mít navrhovaný model vypovídací schopnost.

Uskutečněné transakce za poslední tři měsíce v kalendářním roce 2014 jsou tyto:

Tabulka 39: Uskutečněné transakce s pobočkou Čína 2014

Měsíc	Pohledávka (CNY)	Závazek (CNY)
říjen	228 350	315 400
	112 358	x
	269 108	x
listopad	211 308	149 561
prosinec	52 311	38 112
	x	24 743

Zdroj: *Vlastní zpracování na základě konzultace v podniku, 2015*

Tabulka 40: Uskutečněné transakce s pobočkou Mexiko 2014

Měsíc	Závazek (USD)	Pohledávka (USD)
říjen	11 108	26 315
	9 312	13 600
	3 355	16 312
	2 816	x
listopad	2 312	9 567
	862	x
prosinec	6 874	5 412

Zdroj: *Vlastní zpracování na základě konzultace v podniku, 2015*

Tabulka 41: Uskutečněné transakce s pobočkou USA 2014

Měsíc	Pohledávka (USD)	Závazek (USD)
říjen	1 868	2 930
listopad	1 132	511
prosinec	1 108	1 978

Zdroj: *Vlastní zpracování na základě konzultace v podniku, 2015*

Tabulka 42: Uskutečněné transakce s pobočkou Bulharsko 2014

Měsíc	Závazek (EUR)	Pohledávka (EUR)
říjen	2 815	2 974
listopad	3 321	1 254
	1 413	2 318
prosinec	1 312	869
	3 957	6 816
	13 351	12 869

Zdroj: *Vlastní zpracování na základě konzultace v podniku, 2015*

Tabulka 43: Měnové kurzy

Měsíc/Měna	CNY	USD	EUR
říjen (30.10.2014)	3,598	22,00	27,725
listopad (27.10.2014)	3,604	22,123	27,610
prosinec (18.10.2014)	3,617	22,473	27,610

Zdroj: *Vlastní zpracování dle Česká národní banka, 2015e,f,g*

Nyní budou veškeré transakce doplněny do navrhovaného formuláře a bude proveden samotný netting za každý měsíc. Proces nettingu je popsán pomocí tří následujících tabulek:

Tabulka 44: Model nettingu za říjen 2014

Pohledávky (Příjmy)		Závazky (Platby)
YEN = 315 400		YEN = 609 816
USD _{Mexiko} = 29 912		USD _{Mexico} = 26 591
USD _{USA} = 2 930		USD _{USA} = 1 868
EUR = 2 974		EUR = 2 815
Příslušné kurzy k 30.10.2014		
Přepočítací kurz	Kurz pro CZK	
CNY	Počet jednotek za CNY = 3,598	
USD	Počet jednotek za USD = 22,00	
EUR	Počet jednotek za EUR = 27,73	
Netting příslušného měsíce		
Pobočka	Příjem (v CZK)	Platba (v CZK)
Čína	<u>1059 309</u>	x
Mexiko	<u>73 062</u>	x
USA	x	<u>23364</u>
Bulharsko	<u>4 409</u>	x

Zdroj: *Vlastní zpracování, 2015*

Tabulka 45: Model nettingu za listopad 2014

Pohledávky (Příjmy)		Závazky (Platby)
YEN = 211 308		YEN = 149 561
USD _{Mexiko} = 9 567		USD _{Mexiko} = 3 173
USD _{USA} = 1 132		USD _{USA} = 511
EUR = 3 572		EUR = 4 734
Příslušné kurzy (k poslednímu čtvrtku v měsíci)		
Přepočítací kurz	Kurz pro CZK	
CNY	Počet jednotek za CNY = 3,60	
USD	Počet jednotek za USD = 22,12	
EUR	Počet jednotek za EUR = 27,61	
Netting příslušného měsíce		
Pobočka	Příjem (v CZK)	Platba (v CZK)
Čína	<u>222 536</u>	x
Mexiko	<u>141 432</u>	x
USA	<u>13 738</u>	x
Bulharsko	x	<u>32 083</u>

Zdroj: *Vlastní zpracování, 2015*

Tabulka 46: Model nettingu za prosince 2014

Pohledávky (Příjmy)		Závazky (Platby)
YEN = 52 311		YEN = 62 855
USD _{Mexiko} = 5 412		USD _{Mexiko} = 6 874
USD _{USA} = 1 108		USD _{USA} = 1 978
EUR = 20 554		EUR = 18 620
Příslušné kurzy (k poslednímu čtvrtku v měsíci)		
Přepočítací kurz	Kurz pro CZK	
CNY	Počet jednotek za CNY = 3,62	
USD	Počet jednotek za USD = 22,47	
EUR	Počet jednotek za EUR = 27,61	
Netting příslušného měsíce		
Pobočka	Příjem (v CZK)	Platba (v CZK)
Čína	x	<u>38 137</u>
Mexiko	x	<u>32 856</u>
USA	x	<u>19 552</u>
Bulharsko	<u>53 397</u>	x

Zdroj: *Vlastní zpracování, 2015*

9.3 Zhodnocení navrhovaného nettingu

V této kapitole budou zhodnoceny kladné a záporné aspekty navrhovaného nettingu.

Tabulka 47: Výhody a nevýhody navrhovaného nettingu

Výhody	Nevýhody
Redukce plateb	Procesní limit při zúčtování transakcí
Úspora času	Poplatky za rozšíření softwarového vybavení
Snížení chybovosti v plánování	
Není nutnost zúčtovacího centra	
Zlepšení Cash flow	

Zdroj: *Vlastní zpracování, 2015*

V následující pasáži budou jednotlivé výhody a nevýhody přiblíženy a rozebrány:

- **Redukce plateb** – tato výhoda spočívá ve snížení počtu plateb, které by podnik musel realizovat, pokud by nepoužil netting. V modelovém případě se bez nettingu vyskytuje za tři měsíce 21 odchozích plateb a 18 příchozích plateb. Celkem se tedy za tři měsíce bez nettingu uskuteční 39 realizovaných plateb. Naproti tomu za použití nettingu by společnost zredukovala svoje platby na 7 příchozích a 5 odchozích plateb.
- **Úspora času** – tato výhoda souvisí s předchozí redukcí plateb. Čím méně plateb se uskuteční, tím méně času na tom příslušní pracovníci stráví času.
- **Snížení chybovosti v plánování** – zejména díky „provzdušnění“ počtu plateb. Vedení společnosti při svém plánování a analyzování nebude zahlceno velkým počtem informací, ale bude operovat pouze s konkrétními, zredukovánými informacemi. Následně se takto zrychlí celý proces plánování a eliminuje se potenciální výskyt chyb z důvodu nadbytečných informací.
- **Není nutnost zúčtovacího centra** – modelový případ nettingu, který autor navrhuje, nevyžaduje použití zúčtovacího centra. Jedná se o bilaterální netting, kdy společnost nettuje s každou společností zvlášť. Tím pádem společnost není závislá na matce a pro zaváděný netting nemusí být zřízeno zúčtovací centrum, což souvisí i s faktem úspory nákladů. Veškeré činnosti a potřebné finanční zabezpečení si zařizuje IMI CZ sama.
- **Zlepšení cash flow** – díky tomu, že společnost nemusí realizovat nadbytek odchozích a příchozích plateb zlepšuje své aktuální měsíční cash flow, tím, že díky nettingu může operovat s většími částkami, než bez nettingu. Nemusí se zabývat nadbytečnými odchozími či příchozími platbami, ale pouze řeší nettovanou částku. Dále díky tomu, že je netting posunut na konec měsíce, má peníze delší časový úsek k držbě v daném měsíci.
- **Procesní limit při zúčtování transakcí** – tento aspekt je především spojen s navrhovaným způsobem bilaterálního nettingu. Nelze s jistotou říci, že se jedná o nevýhodu. Každopádně pokud porovnáme bilaterální proces nettingu s procesem bez nettingu je bilaterální netting rychlejší. Ale pokud srovnáme bilaterální netting s nettingem za pomoci zúčtovacího centra v rámci skupiny,

tak bilaterální netting zaostává. Určitou nevýhodou v tomto směru bilaterálního nettingu je nettování na konci měsíce, které se zprvu může zdát komplikovanější a zdlouhavější.

- **Poplatky za rozšíření softwarového vybavení** – s navrhovaným nettingem bude souviset investice do rozšíření systému SAP, který bude generovat vstupní data pro navrhovaný netting.

Autor po zvážení výhod a nevýhod, které souvisí s bilaterálním nettingem navrhuje, aby tento systém nettingu začal být ve společnosti implementován spolu se zaváděním interního systému SAP. Od tohoto způsobu provádění nettingu by se v budoucnu mohly inspirovat i další společnosti v rámci skupiny.

Závěr

Diplomová práce pojednává o finančním řízení ve společnosti Integrated Micro Electronics, s. r. o., Czech Republic. Cílem práce bylo představit vybrané oblasti finančního řízení, provést příslušnou analýzu a následně navrhnout případná doporučení.

V začátku práce byly definovány teoretické principy finančního řízení a následně jednotlivá témata přiblížena a charakterizována.

V praktické části byla představena vybraná společnost a autor provedl zasazení společnosti do příslušného tržního prostředí. Na základě získaných informací o společnosti bylo specifikováno poslání, vize a strategické cíle. Tyto komponenty byly dále doplněny jednotlivými respektovanými hodnotami, které jsou ve společnosti uznávány.

Proto, aby společnost mohla co nejpřesněji naplnit stanovené strategické cíle, byla provedena analýza prostředí. Autor se zabýval externí analýzou prostředí, ve které analyzoval makroprostředí, mezoprostředí a následně provedl vyhodnocení jednotlivých faktorů externí analýzy pomocí matice EFE. Analýza prostředí se poté soustředila na interní prostředí, kde byly zkoumány vnitřní aspekty podniku a následně byla provedena finanční analýza. Výstupem analýzy interního prostředí byla matice IFE, ve které byly zjištěny silné a slabé stránky podniku.

Na základě analýzy prostředí byla sestavena jednotlivá rizika, kterým podnik musí čelit. Příslušná rizika byla ohodnocena předem stanovenými číselnými faktory a následně zanesena do tabulky. Dle stanovené hranice risk appetite byla identifikována rizika, která organizaci ohrožují a s těmito riziky bude společnost v budoucnu, při naplňování svých cílů, dále pracovat, tak aby společnost neohrozily. Společnost identifikovala celkem pět rizik přesahujících hranici risk appetite.

Vstupní branou pro naplánování jednotlivých výkazů bylo sestavení jednotlivých scénářů vývoje tržeb. Společnost desagregovala svoje tržby dle zákazníků a na základě předpokládaných forecastů byly sestaveny tři typy scénářů, očekávaný, optimistický a pesimistický. Výstupem těchto tří scénářů byl scénář realistický, který vznikl váženým

aritmetickým průměrem tří předešlých scénářů. Díky realistickému scénáři byla provedena korekce stanovených cílů a to růstu tržeb z 10 % na 7 % meziročně.

Po korekci cílů autor přistoupil k plánování jednotlivých výkazů. První plánovaným výkazem byl výkaz zisku a ztráty. Tento výkaz byl rozdělen dle jednotlivých pasáží, přičemž každá pasáž byla analyzována, naplánována a okomentována. Obdobně autor postupoval i u plánování rozvahy a výkazu cash flow.

Následující část práce byla věnována finančním rizikům. Autor zde jako první analyzoval měnové riziko ve vybrané společnosti. Proces řízení rizika v dané společnosti byl představen a definován. Výsledkem této podkapitoly byl autorův návrh a celkové zhodnocení řízení měnového rizika bylo stanoveno za dostatečné.

Další analyzované riziko bylo kreditní riziko. Autor provedl definování systému řízení kreditního rizika ve společnosti Integrated Micro Electronics, s. r. o., Czech Republic. Návrhem pro společnost bylo upravení třech vzájemně nekonzistentních systémů řízení kreditního rizika. Celkový systém kreditního rizika by byl zanesen do podnikového systému BAAN, do sekce obchod, kde by veškeré informace byly pohromadě. Autor dále navrhuje využívat v souladu s pojištěním tzv. stop linky, který případné zpoždění dodavatele bude penalizovat prostřednictvím pevně vymezené částky, kterou musí uhradit, za újmu způsobenou společností Integrated Micro Electronics, s. r. o., Czech Republic. Autor nedoporučuje analyzovat kreditní riziko jedním zaměstnancem, ale prostřednictvím organizovaného seskupování informací ze všech středisek společnosti. Pro tyto účely byla navržena tabulka, která bude sdílena na podnikovém intranetu, a jednotlivá střediska do ní budou příslušné informace vyplňovat.

Riziko, kterým se zvolená společnost dále zabývá, je také investiční riziko. Na základě analýzy tohoto rizika autor navrhuje následná zlepšení. Pro zlepšení hodnocení investice a podpoření operativního řízení by bylo vhodné využívat výpočet pro bod zvratu. Pro budoucí analýzu konkrétních faktorů investice by podnik měl dále provádět analýzu citlivosti, která odhalí nejdůležitější aspekty investice, kterými se musí podnik zabývat.

Jako poslední identifikované riziko bylo uvedeno riziko zákaznického portfolia, které ovlivňuje celou organizaci. Autor provedl Paretovu analýzu všech zákazníků společnosti a dospěl k výsledku, že společnost má celkem pět silných zákazníků, kteří tvoří 78,5 % podílu na dosahovaných tržbách. Tito zákazníci jsou pro společnost strategicky nejdůležitější.

V poslední části práce autor navrhl nettingový systém. V úvodu kapitoly byl systém představen a jednotlivá pravidla nettingových operací konkretizována. Autor sestavil také formulář nettingových plateb. Ve druhé části kapitoly provedl modelový případ nettingu ve zvolené společnosti, který byl v závěru zhodnocen. Tímto byly veškeré stanovené cíle práce naplněny.

Seznam tabulek

Tabulka 1: Porovnání Treasury managementu a Cash managementu	22
Tabulka 2: Zdroje financování podniku	25
Tabulka 3: Možné podoby koeficientu akcií podniku.....	39
Tabulka 4: Vývoj sazby daně z příjmů právnických osob	53
Tabulka 5: Hlavní dodavatelé společnosti IMI CZ	57
Tabulka 6: Matice EFE	58
Tabulka 7: Ukazatele rentability	62
Tabulka 8: Ukazatele likvidity	63
Tabulka 9: Ukazatele Aktivity	64
Tabulka 10: Ukazatel Celkové zadluženosti	65
Tabulka 11: Matice IFE	65
Tabulka 12: Faktory rizika	67
Tabulka 13: Matice rizik	68
Tabulka 14: Tržby pro očekávaný scénář	72
Tabulka 15: Tržby pro optimistický scénář	75
Tabulka 16: Tržby pro pesimistický scénář	78
Tabulka 17: Rizikové faktory.....	81
Tabulka 18: Tržby pro realistický scénář.....	82
Tabulka 19: Plán výkonové spotřeby (v tis. Kč).....	84
Tabulka 20: Plán osobních nákladů (v tis. Kč)	86
Tabulka 21: Plán investic (v tis. Kč).....	87
Tabulka 22: Plán ostatních položek (v tis. Kč)	89
Tabulka 23: Plán položek do finančního HV (v tis. Kč).....	90
Tabulka 24: Výkaz zisku a ztráty (v tis. Kč).....	91
Tabulka 25: Výpočet odložené daně	93
Tabulka 26: Plán stálých aktiv (v tis. Kč).....	94
Tabulka 27: Plán oběžných aktiv (v tis. Kč).....	95
Tabulka 28: Plán nákladů příštích období (v tis. Kč).....	95
Tabulka 29: Plán vlastního kapitálu (v tis. Kč).....	96
Tabulka 30: Plán cizích zdrojů (v tis. Kč).....	98
Tabulka 31: Plán výdajů příštích období (v tis. Kč)	99
Tabulka 32: Rozvaha (v tis. Kč)	99
Tabulka 33: Plánované Cash Flow.....	100
Tabulka 34: Systém pro řízení kreditního rizika v IMI CZ.....	106
Tabulka 35: Návrh tabulky pro reportování kontrolingovému středisku	108
Tabulka 36: Návrh analýzy citlivosti	114
Tabulka 37: Výčet důležitých zákazníků společnosti	115
Tabulka 38: Návrh formuláře pro netting	119
Tabulka 39: Uskutečněné transakce s pobočkou Čína 2014	120
Tabulka 40: Uskutečněné transakce s pobočkou Mexiko 2014	121
Tabulka 41: Uskutečněné transakce s pobočkou USA 2014.....	121
Tabulka 42: Uskutečněné transakce s pobočkou Bulharsko 2014	121

Tabulka 43: Měnové kurzy	122
Tabulka 44: Model nettingu za říjen 2014	122
Tabulka 45: Model nettingu za listopad 2014.....	123
Tabulka 46: Model nettingu za prosince 2014.....	124
Tabulka 47: Výhody a nevýhody navrhovaného nettingu	124

Seznam obrázků

Obrázek 1 Principy finančního řízení - Trojimperativ	14
Obrázek 2 Čistý pracovní kapitál z pohledu managementu	17
Obrázek 3 Čistý pracovní kapitál z pohledu vlastníků.....	18
Obrázek 4 Obratový Cyklus Peněz	19
Obrázek 5 Způsoby stanovení nákladů vlastního kapitálu.....	26
Obrázek 6 Bilaterální netting - schéma	30
Obrázek 7 Struktura pohledávek a závazků ve smyšlené společnosti – bez použití nettingu.....	31
Obrázek 8 Struktura pohledávek a závazků ve smyšlené společnosti – s použitím nettingu.....	31

Seznam použité literatury

BREALEY, Richard A., MYERS, Stewart C. a ALLEN, Franklin. *Teorie a praxe firemních financí*. 2., aktualiz. vyd. Brno: BizBooks, 2014. 1096 s. ISBN 978-80-265-0028-5.

COOPER, Robert. *Corporate treasury and cash management*. Hampshire: Palgrave Macmillan, 2004. xvi, 415 s. ISBN 1-4039-1623-3.

ČIŽINSKÁ, Romana a MARINIČ, Pavel. *Finanční řízení podniku: moderní metody a trendy*. 1. vyd. Praha: Grada, 2010. 204 s. Prosperita firmy. ISBN 978-80-247-3158-2.
NÝVLTOVÁ

FOTR, Jiří et al. *Tvorba strategie a strategické plánování: teorie a praxe*. 1. vyd. Praha: Grada, 2012. 381 s. Expert. ISBN 978-80-247-3985-4.

HRDÝ, M. *Hodnocení ekonomické efektivnosti projektů EU*. Praha: Aspi Publishing, 2006, 199 s., ISBN: 80-86371-50-6

HRDÝ, Milan a KRECHOVSKÁ, Michaela. *Strategické finanční řízení a investiční rozhodování: VŠ učebnice pro kombinovanou formu studia a celoživotní vzdělávání*. 2., upr. a rozš. vyd. Praha: Bilance, 2011. 275 s. Vysokoškolská učebnice. ISBN 978-80-86371-55-9.

JENÍČEK, Vladimír. *Globalizace světového hospodářství*. Vyd. 1. Praha: C.H. Beck, 2002. xii, 152 s. Beckovy ekonomické učebnice. ISBN 80-7179-787-1.

KALOUDA, František. *Finanční řízení podniku*. Plzeň: Aleš Čeněk, 2009. 279 s. ISBN 978-80-7380-174-8.

KEYNES, John Maynard. *The general theory of employment interest and money*. Mansfield Centre: Martino, 2011. xii, 403 s. ISBN 1-891396-68-4.

KING, J. Marvin. *Bank and Brokerage Bank Office Procedures and Settlements*. Vyd. Global Professional Publishing, 2000. 193 s. ISBN 188-899-876-8.

KISLINGEROVÁ, Eva. aj. *Manažerské finance*. 3. vydání, Praha: C. H. Beck, 2010, 811 s., ISBN 978-80-7400-194-9.

LANDA, Martin. *Finanční plánování a likvidita*. Vyd. 1. Brno: Computer Press, ©2007. vi, 180 s. ISBN 978-80-251-1492-6.

LEONARD, Barry. *Risk Management of financial derivatives: Comptrollers handbook*. Washington DC, vyd. DIANE Publishing, 1999. 190 s. ISBN 078-818-020-7.

MADURA, Jeff. *International financial management*. 11th ed. Mason: South-Western Cengage Learning, ©2012. 703 s. ISBN 978-0-538-48296-7.

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

SCHOLLEOVÁ, Hana. *Hodnota flexibility: reálné opce*. 1. vydání, Praha: C. H. Beck, 2007, 171 s., ISBN 978-80-7179-735-7

SIDDAIAH, Thummuluri. *International Financial Management*. Vyd Pearson Education India, 2010. 450 s. ISBN 813-171-720-8.

SYNEK, Miloslav a kol. *Podniková ekonomika*. 5., přeprac. a dopl. vyd. V Praze: C.H. Beck, 2010. xxv, 498 s. Beckovy ekonomické učebnice. ISBN 978-80-7400-336-3.

VALACH, J. a kol. *Finanční řízení podniku*. Vyd. II. Praha: EKOPRESS, s.r.o., 1999. 324 s. ISBN 80-86119-21-1

VALOVÁ, Ivana. *Řízení rizik podle Basel II se specifickým zaměřením na interní rating v rámci úvěrového rizika*. 1. vydání, Brno: Masarykova univerzita, 2010, 188 s., ISBN 978-80-210-5410-3 75

Seznam použitých internetových zdrojů

CVIS.cz [online] Plzeň: CVIS.cz. Aktualizace 2014 [2014-01-05]. Dostupné z: <http://www.cvis.cz/hlavni.php?stranka=novinky/clanek.php&id=285/>

a *Česká národní banka* [online] Praha. Česká Národní Banka, 2003 – 2015 [cit. 2015-02-20]. Dostupné z:

https://www.cnb.cz/cs/financni_trhy/devizovy_trh/kurzy_devizoveho_trhu/grafy_form.jsp?c=USD

b *Česká národní banka* [online] Plzeň: Česká národní banka. Aktualizace 2014 [cit. 2014-12-28]. Dostupné z:

https://www.cnb.cz/cs/financni_trhy/devizovy_trh/kurzy_devizoveho_trhu/grafy_form.jsp?c=EUR

c *Česká národní banka* [online] Plzeň: Česká národní banka. Aktualizace 2014 [cit. 2014-12-26]. Dostupné z: https://www.cnb.cz/cs/menova_politika/prognoza/#HDP

d *Česká národní banka* [online] Plzeň: Česká národní banka. Aktualizace 2014 [cit. 2014-12-26]. Dostupné z: http://www.cnb.cz/cs/verejnost/pro_media/clanky_rozhovory/media_2003/cl_03_030327a.html.

e *Česká národní banka* [online] Plzeň: Česká národní banka. Aktualizace 2014 [cit. 2014-12-26]. Dostupné z: <http://cnb-kurzy-men.cz/detail-meny/6/euro> 23

f *Česká národní banka* [online] Plzeň: Česká národní banka. Aktualizace 2014 [cit. 2014-12-08]. Dostupné z: <http://cnb-kurzy-men.cz/detail-meny/33/dolar>

g *Česká národní banka* [online] Plzeň: Česká národní banka. Aktualizace 2014 [cit. 2014-12-08]. Dostupné z: https://www.cnb.cz/cs/financni_trhy/devizovy_trh/kurzy_devizoveho_trhu/grafy_form.jsp?c=CN¥

Forbes [online] Washington: Forbes.com, 2015, [cit. 2015-01-11]. Dostupné z: <http://www.forbes.com/sites/feeonlyplanner/2015/02/10/when-love-and-money-clash-2/>

a *Integrated micro electronics* [online] Plzeň: Global-IMI. 2014 [cit. 2014-12-25]. Dostupné z: <http://www.global-imi.com/>

b *Integrated micro electronics* [online] Plzeň: Global-IMI. 2014 [cit. 2014-12-25]. Dostupné z: <http://www.global-imi.com/our-vision>

c *Integrated micro electronics* [online] Plzeň: Global-IMI. 2014 [cit. 2014-12-25]. Dostupné z: <http://www.global-imi.com/expert-capabilities/design-engineering>

d *Integrated micro electronics* [online] Plzeň: Global-IMI. 2014 [cit. 2014-12-25]. Dostupné z: <http://www.global-imi.com/markets/markets-overview>

e *Integrated micro electronics* [online] Plzeň: Global-IMI. 2014 [cit. 2014-12-25]. Dostupné z: <http://www.global-imi.com/about-imi/global-facilities>

f *Integrated micro electronics* [online] Plzeň: Global-IMI. 2014 [cit. 2014-12-25]. Dostupné z: <http://www.global-imi.com/about-imi/global-facilities>

g *Integrated micro electronics* [online] Plzeň: Global-IMI. 2014 [cit. 2014-12-25]. Dostupné z: <http://www.global-imi.com/investor-relations/overview-investor-relations>

a Justice.cz [online] Plzeň. Justice.cz. Aktualizace 2014 [2014-12-26]. Dostupné z: <https://or.justice.cz/ias/ui/vypis-sl-detail?dokument=17475604&subjektId=718742&spis=474139>

b Justice.cz [online] Plzeň. Justice.cz. Aktualizace 2014 [2014-12-26]. Dostupné z: <https://or.justice.cz/ias/ui/vypis-sl-detail?dokument=16955771&subjektId=718742&spis=474139>

Mendelova Univerzita v Brně [online] Brno. Mendelova Univerzita v Brně, 2014 [cit. 2015-02-03]. Dostupné z: http://is.mendelu.cz/eknihovna/opory/zobraz_cast.pl?cast=54263

Ministerstvo financí ČR. [online]. Praha: Ministerstvo financí ČR. Aktualizace 2015 [cit. 201-01-19]. Dostupné z: <http://www.mfcr.cz/cs/verejny-sektor/prognozy/makroekonomicka-predikce/2014/38-kolokvium-pruzkum-prognoz-makroekono-19793>.

Ministerstvo průmyslu a obchodu [online] Plzeň: Ministerstvo průmyslu a obchodu. Aktualizace 2014 [cit. 2014-12-25]. Dostupné z: <http://www.mpo.cz/dokument105732.html>

OECD [online] Paříž: OECD.org, 2015, [cit. 21.2.2015]. Dostupné z: <http://www.oecd.org/investment/mne/38111122.pdf>

Strateg [online] Jihlava: Strateg.cz. Aktualizace 2014 [cit. 2014-12-25]. Dostupné z: http://www.strateg.cz/Financni_rizeni.html.

Ucetni kavarna [online] Praha: Wolters Kluwer, a. s. Aktualizace 2015 [cit. 2014-12-21]. Dostupné z: <http://www.ucetnikavarna.cz/dan+z+prijmu+cr+280295/>

Seznam příloh

PŘÍLOHA A – Rozvaha společnosti Integrated Micro Electronics Czech Republic, s. r. o. k 31. 12. 2012

PŘÍLOHA B – Výkaz zisku a ztráty společnosti Integrated Micro Electronics Czech Republic, s. r. o. k 31. 12. 2012

PŘÍLOHA C – Přehled o peněžních tocích společnosti Integrated Micro Electronics Czech Republic, s. r. o. k 31. 12. 2012

PŘÍLOHA D – Rozvaha společnosti Integrated Micro Electronics Czech Republic, s. r. o. k 31. 12. 2013

PŘÍLOHA E – Výkaz zisku a ztráty společnosti Integrated Micro Electronics Czech Republic, s. r. o. k 31. 12. 2013

PŘÍLOHA F – Přehled o peněžních tocích společnosti Integrated Micro Electronics Czech Republic, s. r. o. k 31. 12. 2013

PŘÍLOHA G – Organizační struktura společnosti Integrated Micro Electronics Czech Republic

PŘÍLOHA A - Rozvaha společnosti Integrated Micro Electronics Czech Republic, s. r. o. k 31. 12. 2012

ROZVAHA V PLNÉM ROZSAHU

	Běžné účetní období			Minulé
	Brutto	Korekce	Netto	úč. období 2011
				Netto
AKTIVA CELKEM	370 452	-94 728	285 727	287 707
A. POHLEDÁVKY ZA UPSANÝ ZÁKLADNÍ KAPITÁL				
B. DLOUHODOBÝ MAJETEK	203 958	-81 722	122 236	121 968
B. I. Dlouhodobý nehmotný majetek	2 909	-2 518	391	0
B. I. 1 Zřizovací výdaje				
2 Nehmotné výsledky výzkumu a vývoje				
3 Software	2 909	-2 518	391	
4 Ocenitelná práva				
5 Goodwill				
6 Jiný dlouhodobý nehmotný majetek				
7 Nedokončený dlouhodobý nehmotný majetek				
8 Poskytnuté zálohy na dlouhodobý nehmotný majetek				
B. II. Dlouhodobý hmotný majetek	201 049	-79 204	121 845	121 965
B. II. 1 Pozemky	8 015		8 015	8 015
2 Stavby	147 541	-55 641	91 900	96 872
3 Samostatné movité věci a soubory movitých věcí	45 309	-23 563	21 746	13 669
4 Pěstelské celky trvalých porostů				
5 Dospělá zvířata a jejich skupiny				
6 Jiný dlouhodobý hmotný majetek				
7 Nedokončený dlouhodobý hmotný majetek	184		184	3 499
8 Poskytnuté zálohy na dlouhodobý hmotný majetek				
9 Oceňovací rozdíl k nabytému majetku				
B. III. Dlouhodobý finanční majetek	0	0	0	0
B. III. 1 Podíly - ovládaná osoba				
2 Podíly v účetních jednotkách pod podstatným vlivem				
3 Ostatní dlouhodobé cenné papíry a podíly				
4 Půjčky a úvěry - ovládaná nebo ovládající osoba, podstatný vliv				
5 Jiný dlouhodobý finanční majetek				
6 Pořizovaný dlouhodobý finanční majetek				
7 Poskytnuté zálohy na dlouhodobý finanční majetek				
C. OBĚŽNÁ AKTIVA	163 954	-3 003	160 951	142 908
C. I. Zásoby	77 203	-2 557	74 646	83 779
C. I. 1 Materiál	83 158	-2 557	80 601	54 291
2 Nedokončená výroba a polotovary	6 832		6 832	4 328
3 Výrobky	7 213		7 213	5 156
4 Mladá a ostatní zvířata a jejich skupiny				
5 Zboží				
6 Poskytnuté zálohy na zásoby				
C. II. Dlouhodobé pohledávky	0	0	0	0
C. II. 1 Pohledávky z obchodních vztahů				
2 Pohledávky - ovládaná nebo ovládající osoba				
3 Pohledávky - podstatný vliv				
4 Pohledávky za společníky, členy družstva a za účastníky sdružení				
5 Dlouhodobé poskytnuté zálohy				
6 Daňové účty aktivní (nevyfakturované výnosy)				
7 Jiné pohledávky				
8 Odložená daňová pohledávka				

ROZVAHA V PLNÉM ROZSAHU

		Běžné účetní období		Minulé	
		Brutto	Korekce	účetní období 2011	
			Netto	Netto	
C. III.	Krátkodobé pohledávky	71 832	-448	71 384	66 904
C. III. 1	Pohledávky z obchodních vztahů	68 668	-448	68 220	62 140
2	Pohledávky - ovládaná nebo ovládající osoba				
3	Pohledávky - podstatný vliv				
4	Pohledávky za společníky, členy družstva a za účastníky sdružení				
5	Sociální zabezpečení a zdravotní pojištění				
6	Stát - daňové pohledávky	2 277		2 277	2 356
7	Krátkodobé poskytnuté zálohy	827		827	2 361
8	Dohadné účty aktivní (nevyfakturované výnosy)				
9	Jiné pohledávky	60		60	47
C. IV.	Krátkodobý finanční majetek	14 919	0	14 919	12 230
C. IV. 1	Peníze	510		510	87
2	Účty v bankách	14 409		14 409	12 143
3	Krátkodobé cenné papíry a podíly			0	
4	Požizovaný krátkodobý finanční majetek				
D.	OSTATNÍ AKTIVA - PŘECHODNÉ ÚČTY AKTIV	2 540	0	2 540	2 833
D. I.	Časové rozlišení	2 540	0	2 540	2 833
D. I. 1	Náklady příštích období	2 233		2 233	2 644
2	Komplexní náklady příštích období				
3	Příjmy příštích období	307		307	189

ROZVAHA V PLNÉM ROZSAHU

		Stav v běžném účetním období	Stav v minulém účetním období 2011
A.	PASIVA CELKEM	268 727	267 707
A.	VLASTNÍ KAPITÁL	17 729	12 577
A. I.	Základní kapitál	239 100	239 100
A. I. 1	Základní kapitál	239 100	239 100
2	Vlastní akcie a vlastní obchodní podíly (-)		
3	Změny základního kapitálu		
A. II.	Kapitálové fondy	4 979	4 979
A. II. 1	Emisní sbo		
2	Ostatní kapitálové fondy	4 979	4 979
3	Óceňovací rozdíly z přecenění majetku a závazků		
4	Óceňovací rozdíly z přecenění při přeměnách		
A. III.	Rezervní fondy a ostatní fondy ze zisku	113	113
A. III. 1	Zákonný rezervní fond	113	113
2	Statutární a ostatní fondy		
A. IV.	Výsledek hospodaření minulých let	-231 515	-229 711
IV. 1	Nerozdělený zisk minulých let		
2	Neuhrazená ztráta minulých let	-231 515	-229 711
A. V.	Výsledek hospodaření běžného účetního období (+ / -)	5 092	-1 804
B.	CIZÍ ZDROJE	267 686	254 981
B. I.	Rezervy	9 522	4 563
B. I. 1	Rezervy podle zvláštních právních předpisů		
2	Rezerva na důchody a podobné závazky		
3	Rezerva na daň z příjmů		
4	Ostatní rezervy	9 522	4 563
B. II.	Dlouhodobé závazky	148 064	149 770
B. II. 1	Závazky z obchodních vztahů		
2	Závazky - ovládaná nebo ovládající osoba	148 064	145 776
3	Závazky - podstatný vliv		
4	Závazky ke společníkům, členům družstva a k účastníkům sdružení		
5	Dlouhodobé přijaté zálohy		
6	Vydané dluhopisy		
7	Dlouhodobé směny k úhradě		
8	Dohadné účty pasivní (nevyfakturované dodávky)		
9	Jiné závazky		
10	Odložený daňový závazek		
B. III.	Krátkodobé závazky	115 060	97 876
B. III. 1	Závazky z obchodních vztahů	53 768	56 876
2	Závazky - ovládaná nebo ovládající osoba	54 136	30 883
3	Závazky - podstatný vliv		
4	Závazky ke společníkům, členům družstva a k účastníkům sdružení		
5	Závazky k zaměstnancům	3 092	2 536
6	Závazky ze sociálního zabezpečení a zdravotního pojištění	1 585	1 368
7	Stát - daňové závazky a dotace	982	343
8	Krátkodobé přijaté zálohy	205	67
9	Vydané dluhopisy		
10	Dohadné účty pasivní (nevyfakturované dodávky)	1 312	3 581
11	Jiné závazky		
B. IV.	Bankovní úvěry a výpomoci	3	3 042
B. IV. 1	Bankovní úvěry dlouhodobé		
2	Krátkodobé bankovní úvěry		3 042
3	Krátkodobé finanční výpomoci		
C.	OSTATNÍ PASIVA - PŘECHODNÉ ÚČTY PASIV	332	39
C. I.	Časové rozlišení	332	39
C. I. 1	Vydaje příštích období	22	35
2	Výnosy příštích období	310	

PŘÍLOHA B - Výkaz zisku a ztráty společnosti Integrated Micro Electronics Czech Republic, s. r. o. k 31. 12. 2012

VÝKAZ ZISKU A ZTRÁTY V PLNÉM ROZSAHU

		Stav v běžném účetním období	Stav v minulém účetním období 2011
I.	1 Tržby za prodej zboží		
A.	2 Náklady vynaložené na prodané zboží		
+ Obchodní marže		0	0
II.	Výkony	378 480	280 833
II.	1 Tržby za prodej vlastních výrobků a služeb	371 928	259 210
	2 Změna stavu zásob vlastní činnosti	4 561	1 423
	3 Aktivace		
B.	Výkonová spotřeba	291 510	202 281
B.	1 Spotřeba materiálu a energie	253 431	185 945
B.	2 Služby	38 079	36 316
+ Přidaná hodnota		84 979	58 372
C.	Časné náklady	66 524	40 888
C.	1 Mzdové náklady	49 090	36 574
C.	2 Odměny členům orgánů společnosti a družstva		
C.	3 Náklady na sociální zabezpečení a zdravotní pojištění	16 150	12 372
C.	4 Sociální náklady	1 284	922
D.	1 Daně a poplatky	87	82
E.	1 Odpisy dlouhodobého nehmotného a hmotného majetku	9 935	8 906
III.	Tržby z prodeje dlouhodobého majetku a materiálu	2 435	540
III.	1 Tržby z prodeje dlouhodobého majetku		
	2 Tržby z prodeje materiálu	2 435	540
F.	Zůstatková cena prodaného dlouhodobého majetku a materiálu	2 013	298
F.	1 Zůstatková cena prodaného dlouhodobého majetku		
F.	2 Prodaný materiál	2 013	298
G.	Změna stavu rezerv a opravných položek v provozní oblasti a komplezních nákladů příštích období	2 316	1 555
IV.	2 Ostatní provozní výnosy	4 137	7 658
H.	1 Ostatní provozní náklady	1 548	1 088
V.	2 Převod provozních výnosů		
I.	1 Převod provozních nákladů		
* Provozní výsledek hospodaření		9 028	4 994
VI.	1 Tržby z prodeje cenných papírů a podílů		
J.	1 Prodané cenné papíry a podíly		
VII.	Výnosy z dlouhodobého finančního majetku	0	0
VII.	1 Výnosy z podílů v ovládaných osobách a v účetních jednotkách pod podstatným vlivem		
	2 Výnosy z ostatních dlouhodobých cenných papírů a podílů		
	3 Výnosy z ostatního dlouhodobého finančního majetku		
VIII.	1 Výnosy z krátkodobého finančního majetku		
K.	2 Náklady z finančního majetku		
IX.	1 Výnosy z přecenění cenných papírů a derivátů		
L.	2 Náklady z přecenění cenných papírů a derivátů		
M.	1 Změna stavu rezerv a opravných položek ve finanční oblasti		
X.	1 Výnosové úroky	6	8
N.	2 Nákladové úroky	6 604	5 601
XI.	1 Ostatní finanční výnosy	22 167	13 409
O.	2 Ostatní finanční náklady	19 545	20 100
XII.	1 Převod finančních výnosů		
P.	2 Převod finančních nákladů		
* Finanční výsledek hospodaření		-3 976	-12 284

VÝKAZ ZISKU A ZTRÁTY V PLNÉM ROZSAHU

		Stav v běžném účetním období	Stav v minulém účetním období 2011
Q.	Daň z příjmů za běžnou činnost	0	0
Q.	1 - splatná		
Q.	2 - odložená		
**	Výsledek hospodaření za běžnou činnost	5 062	-7 510
XIII.	Mimořádné výnosy		5 708
R.	Mimořádné náklady		
S.	1 Daň z příjmů z mimořádné činnosti	0	0
S.	1 - splatná		
S.	2 - odložená		
*	Mimořádný výsledek hospodaření	0	5 708
1	Převod podílu na výsledku hospodaření společníkům (+/-)		
***	Výsledek hospodaření za účetní období (+/-)	5 062	-1 804
****	Výsledek hospodaření před zdaněním	5 062	-1 804

PŘÍLOHA C - Přehled o peněžních tocích společnosti Integrated Micro Electronics
Czech Republic, s. r. o. k 31. 12. 2012

PŘEHLED O PENĚŽNÍCH TOCÍCH

k 31. prosinci 2012

		Stav v běžném období	Stav v minulém období 2011
<i>Peněžní toky z provozní činnosti</i>			
Z.	Výsledek hospodaření za běžnou činnost bez zdanění (+/-)	5 062	-7 510
A. 1.	Úpravy o nepeněžní operace	18 848	16 093
A. 1. 1.	Odpisy stálých aktiv a pohledávek	9 935	8 905
A. 1. 2.	Změna stavu opravných položek	296	-779
A. 1. 3.	Změna stavu rezerv	2 019	2 334
A. 1. 4.	Kurzové rozdíly		
A. 1. 5.	(Zisk) / ztráta z prodeje stálých aktiv		
A. 1. 6.	Úrokové náklady a výnosy	6 588	5 593
A. 1. 7.	Ostatní nepeněžní operace (např. přeacnění na reálnou hodnotu do HV, přijaté dividendy)		
A *	Čistý peněžní tok z provozní činnosti před zdaněním, změnami pracovního kapitálu, placenými úroky a mimořádnými položkami	23 900	8 543
A. 2.	Změna stavu nepeněžních složek pracovního kapitálu	-18 002	-54 511
A. 2. 1.	Změna stavu zásob	-10 814	-24 358
A. 2. 2.	Změna stavu obchodních pohledávek	-8 435	-21 894
A. 2. 3.	Změna stavu ostatních pohledávek a přechodných účtů aktiv	1 893	-1 547
A. 2. 4.	Změna stavu obchodních závazků	-1 145	-2 898
A. 2. 5.	Změna stavu ostatních závazků, krátkodobých úvěrů a přechodných účtů pasiv	1 500	-4 014
A **	Čistý peněžní tok z provozní činnosti před zdaněním, placenými úroky a mimořádnými položkami	8 898	-45 968
A. 3. 1.	Placené úroky	-8 550	-3 616
A. 4. 1.	Placené daně		
A. 5. 1.	Přijmy a výdaje spojené s mimořádnými položkami		
A ***	Čistý peněžní tok z provozní činnosti	348	-49 584
<i>Peněžní toky z investiční činnosti</i>			
B. 1. 1.	Výdaje spojené s pořízením stálých aktiv	-12 270	-5 900
B. 2. 1.	Přijmy z prodeje stálých aktiv		
B. 3. 1.	Poskytnuté půjčky a úvěry		
B. 4. 1.	Přijaté úroky	0	0
B. 5. 1.	Přijaté dividendy		
B ***	Čistý peněžní tok vztahující se k investiční činnosti	-12 270	-5 900
<i>Peněžní toky z finanční činnosti</i>			
C. 1.	Změna stavu dlouhodobých závazků a dlouhodobých, příp. krátkodobých, úvěrů	14 605	60 583
C. 2. 1.	Dopady změn základního kapitálu na peněžní prostředky		
C. 2. 2.	Vyplacené dividendy nebo podíly na zisku		
C. 2. 3.	Dopad ostatních změn vlastního kapitálu na peněžní prostředky		
C ***	Čistý peněžní tok vztahující se k finanční činnosti	14 605	60 583
F.	Čisté zvýšení, resp. snížení peněžních prostředků	2 689	5 041
P.	Stav peněžních prostředků a peněžních ekvivalentů na začátku účetního období	12 230	7 189
R.	Stav peněžních prostředků a peněžních ekvivalentů na konci účetního období	14 919	12 230

PŘÍLOHA D - Rozvaha společnosti Integrated Micro Electronics Czech Republic, s. r.

o. k 31. 12. 2013

ROZVAHA V PLNĚM ROZSAHU

		Běžné účetní období			Minulé
		Brutto	Korekce	Netto	úč. období 2012 Netto
AKTIVA CELKEM		450 450	-83 691	356 759	285 727
A.	POHLEDÁVKY ZA UPSANÝ ZÁKLADNÍ KAPITÁL				
B.	DLOUHODOBÝ MAJETEK	223 560	-89 437	134 123	122 236
B. I.	Dlouhodobý nehmotný majetek	2 909	-2 616	293	391
B. I. 1	Zřizovací výdaje				
2	Nehmotné výsledky výzkumu a vývoje				
3	Software	2 909	-2 616	293	391
4	Ocenitelná práva				
5	Goodwill				
6	Jiný dlouhodobý nehmotný majetek				
7	Nedokončený dlouhodobý nehmotný majetek				
8	Poskytnuté zálohy na dlouhodobý nehmotný majetek				
B. II.	Dlouhodobý hmotný majetek	220 651	-86 821	133 830	121 846
B. II. 1	Pozemky	8 015		8 015	8 015
2	Stavby	147 541	-60 612	86 929	91 900
3	Samostatné movité věci a soubory movitých věcí	64 940	-26 209	38 731	21 746
4	Pěstelské celky trvalých porostů				
5	Dospělá zvířata a jejich skupiny				
6	Jiný dlouhodobý hmotný majetek				
7	Nedokončený dlouhodobý hmotný majetek	155		155	184
8	Poskytnuté zálohy na dlouhodobý hmotný majetek				
9	Oceňovací rozdíl k nabytému majetku				
B. III.	Dlouhodobý finanční majetek	0	0	0	0
B. III. 1	Podíly - ovládaná osoba				
2	Podíly v účetních jednotkách pod podstatným vlivem				
3	Ostatní dlouhodobé cenné papíry a podíly				
4	Půjčky a úvěry - ovládaná nebo ovládající osoba, podstatný vliv				
5	Jiný dlouhodobý finanční majetek				
6	Pořizovaný dlouhodobý finanční majetek				
7	Poskytnuté zálohy na dlouhodobý finanční majetek				
C.	OBĚŽNÁ AKTIVA	217 625	-4 254	213 371	160 961
C. I.	Zásoby	84 877	-3 615	81 262	74 648
C. I. 1	Materiál	56 093	-3 615	52 478	60 601
2	Nedokončená výroba a polotovary	21 313		21 313	6 832
3	Výrobky	7 471		7 471	7 213
4	Mladá a ostatní zvířata a jejich skupiny				
5	Zboží				
6	Poskytnuté zálohy na zásoby				
C. II.	Dlouhodobé pohledávky	16 896	0	16 896	0
C. II. 1	Pohledávky z obchodních vztahů				
2	Pohledávky - ovládaná nebo ovládající osoba				
3	Pohledávky - podstatný vliv				
4	Pohledávky za společníky, členy družstva a za účastníky sdružení				
5	Dlouhodobé poskytnuté zálohy				
6	Dohadné účty aktivní (nevyfakturované výnosy)				
7	Jiné pohledávky				
8	Odložená daňová pohledávka	16 896		16 896	

ROZVAHA V PLNÉM ROZSAHU

		Běžné účetní období			Minulé
		Brutto	Korekce	Netto	úč. období 2012
					Netto
C. III.	Krátkodobé pohledávky	76 167	-639	77 548	71 366
C. III. 1	Pohledávky z obchodních vztahů	75 197	-639	74 558	68 222
2	Pohledávky - ovládaná nebo ovládající osoba				
3	Pohledávky - podstatný vliv				
4	Pohledávky za společníky, členy družstva a za účastníky sdružení				
5	Sociální zabezpečení a zdravotní pojištění				
6	Stát - daňové pohledávky	1 746		1 746	2 277
7	Krátkodobé poskytnuté zálohy	1 239		1 239	827
8	Dohadné účty aktivní (nevyfakturované výnosy)				
9	Jiné pohledávky	5		5	60
C. IV.	Krátkodobý finanční majetek	37 665	0	37 665	14 019
C. IV. 1	Peníze	131		131	510
2	Účty v bankách	37 534		37 534	14 409
3	Krátkodobé cenné papíry a podíly				
4	Požizovaný krátkodobý finanční majetek				
D.	OSTATNÍ AKTIVA - PŘECHODNÉ ÚČTY AKTIV	9 265	0	9 265	2 540
D. I.	Časové rozlišení	9 265	0	9 265	2 540
D. I. 1	Náklady příštích období	9 265		9 265	2 233
2	Komplexní náklady příštích období				
3	Příjmy příštích období				307

ROZVAHA V PLNÉM ROZSAHU

		Stav v běžném účetním období	Stav v minulém účetním období 2012
PASIVA CELKEM		358 758	265 727
A.	VLASTNÍ KAPITÁL	36 862	17 729
A. I.	Základní kapitál	239 100	239 100
A. I. 1	Základní kapitál	239 100	239 100
2	Vlastní akcie a vlastní obchodní podíly (-)		
3	Změny základního kapitálu		
A. II.	Kapitálové fondy	4 979	4 979
A. II. 1	Emisei akcie		
2	Ostatní kapitálové fondy	4 979	4 979
3	Oceňovací rozdíly z přecenění majetku a závazků		
4	Oceňovací rozdíly z přecenění při přeměnách		
5	Rozdíly z přeměn společností		
6	Rozdíly z ocenění při přeměnách společností		
A. III.	Rezervní fondy a ostatní fondy ze zisku	113	113
A. III. 1	Zákonný rezervní fond	113	113
2	Statutární a ostatní fondy		
			0
A. IV.	Výsledek hospodaření minulých let	-231 515	-231 515
IV. 1	Nerozdělený zisk minulých let	5 052	
2	Neuhrazená ztráta minulých let	-231 515	-231 515
3	Jiný výsledek hospodaření minulých let		
A. V.	Výsledek hospodaření běžného účetního období (+ / -)	18 955	5 052
B.	CIZÍ ZDROJE	308 836	287 666
B. I.	Rezervy	12 149	6 522
B. I. 1	Rezervy podle zvláštních právních předpisů		
2	Rezerva na důchody a podobné závazky		
3	Rezerva na daň z příjmů		
4	Ostatní rezervy	12 149	6 522
B. II.	Dlouhodobé závazky	159 362	146 084
B. II. 1	Závazky z obchodních vztahů		
2	Závazky - ovládané nebo ovládaná osoba	159 362	146 084
3	Závazky - podstatný vliv		
4	Závazky ke společníkům, členům družstva a k účastníkům sdružení		
5	Dlouhodobé přijaté zálohy		
6	Vydání dluhopisů		
7	Dlouhodobé směnky k úhradě		
8	Dohadné účty pasivní (nevyfakturované dodávky)		
9	Jiné závazky		
10	Odstoupený daňový závazek		
B. III.	Krátkodobé závazky	121 145	115 080
B. III. 1	Závazky z obchodních vztahů	69 038	53 758
2	Závazky - ovládané nebo ovládaná osoba	47 952	54 136
3	Závazky - podstatný vliv		
4	Závazky ke společníkům, členům družstva a k účastníkům sdružení		
5	Závazky k zaměstnancům	3 705	3 092
6	Závazky ze sociálního zabezpečení a zdravotního pojištění	1 839	1 585
7	Stát - daňové závazky a dotace	463	962
8	Krátkodobé přijaté zálohy	223	205
9	Vydání dluhopisů		
10	Dohadné účty pasivní (nevyfakturované dodávky)	8 808	1 312
11	Jiné závazky	117	
			0
B. IV.	Bankovní úvěry a vypořádky	18 180	0
B. IV. 1	Bankovní úvěry dlouhodobé	13 176	
2	Krátkodobé bankovní úvěry	3 006	
3	Krátkodobé finanční vypořádky		

PŘÍLOHA E - Výkaz zisku a ztráty společnosti Integrated Micro Electronics Czech Republic, s. r. o. k 31. 12. 2013

VÝKAZ ZISKU A ZTRÁTY V PLNÉM ROZSAHU

		Stav v běžném účetním období	Stav v minulém účetním období 2012
I.	1	Tržby za prodej zboží	
A.	2	Náklady vynaložené na prodané zboží	
+		Obchodní marže	0
			0
II.		Výkony	434 252
II.	1	Tržby za prodej vlastních výrobků a služeb	419 513
	2	Změna stavu zásob vlastní činnosti	14 739
	3	Aktivace	
B.		Výkonová spotřeba	323 485
B.	1	Spotřeba materiálu a energie	280 153
B.	2	Služby	43 332
+		Přidaná hodnota	110 787
			84 979
C.		Osobní náklady	76 852
C.	1	Mzdové náklady	55 524
C.	2	Odměny členům orgánů společnosti a družstva	
C.	3	Náklady na sociální zabezpečení a zdravotní pojištění	18 479
C.	4	Sociální náklady	1 649
D.	1	Daně a poplatky	84
D.	1	Daně a poplatky	87
E.	1	Odpisy dlouhodobého nehmotného a hmotného majetku	11 705
E.	1	Odpisy dlouhodobého nehmotného a hmotného majetku	9 935
III.		Tržby z prodeje dlouhodobého majetku a materiálu	3 207
III.	1	Tržby z prodeje dlouhodobého majetku	
III.	2	Tržby z prodeje materiálu	3 207
III.	2	Tržby z prodeje materiálu	2 435
F.		Zůstatková cena prodaného dlouhodobého majetku a materiálu	2 748
F.	1	Zůstatková cena prodaného dlouhodobého majetku	
F.	2	Prodáný materiál	2 748
F.	2	Prodáný materiál	2 013
G.	1	Změna stavu rezerv a opravných položek v provozní oblasti a komplexních nákladů příštích období	6 878
G.	1	Změna stavu rezerv a opravných položek v provozní oblasti a komplexních nákladů příštích období	2 316
IV.	2	Ostatní provozní výnosy	6 057
IV.	2	Ostatní provozní výnosy	4 137
H.	1	Ostatní provozní náklady	1 597
H.	1	Ostatní provozní náklady	1 648
V.	2	Převod provozních výnosů	
V.	2	Převod provozních výnosů	
I.	1	Převod provozních nákladů	
I.	1	Převod provozních nákladů	
*		Provozní výsledek hospodaření	21 385
			0 858
VI.	1	Tržby z prodeje cenných papírů a podílů	
VI.	1	Tržby z prodeje cenných papírů a podílů	
J.	1	Prodané cenné papíry a podíly	
J.	1	Prodané cenné papíry a podíly	
VII.		Výnosy z dlouhodobého finančního majetku	0
VII.		Výnosy z dlouhodobého finančního majetku	0
VII.	1	Výnosy z podílů v ovládaných osobách a v účetních jednotkách pod podstatným vlivem	
VII.	1	Výnosy z podílů v ovládaných osobách a v účetních jednotkách pod podstatným vlivem	
	2	Výnosy z ostatních dlouhodobých cenných papírů a podílů	
	2	Výnosy z ostatních dlouhodobých cenných papírů a podílů	
	3	Výnosy z ostatního dlouhodobého finančního majetku	
	3	Výnosy z ostatního dlouhodobého finančního majetku	
VIII.	1	Výnosy z krátkodobého finančního majetku	
VIII.	1	Výnosy z krátkodobého finančního majetku	
K.	2	Náklady z finančního majetku	
K.	2	Náklady z finančního majetku	
IX.	1	Výnosy z přecenění cenných papírů a derivátů	
IX.	1	Výnosy z přecenění cenných papírů a derivátů	
L.	2	Náklady z přecenění cenných papírů a derivátů	117
L.	2	Náklady z přecenění cenných papírů a derivátů	
M.	1	Změna stavu rezerv a opravných položek ve finanční oblasti	
M.	1	Změna stavu rezerv a opravných položek ve finanční oblasti	
X.	1	Výnosové úroky	5
X.	1	Výnosové úroky	6
N.	2	Nákladové úroky	7 490
N.	2	Nákladové úroky	6 604
XI.	1	Ostatní finanční výnosy	14 186
XI.	1	Ostatní finanční výnosy	22 187
O.	2	Ostatní finanční náklady	25 877
O.	2	Ostatní finanční náklady	19 545
XII.	1	Převod finančních výnosů	
XII.	1	Převod finančních výnosů	
P.	2	Převod finančních nákladů	
P.	2	Převod finančních nákladů	
*		Finanční výsledek hospodaření	-19 313
			-3 976

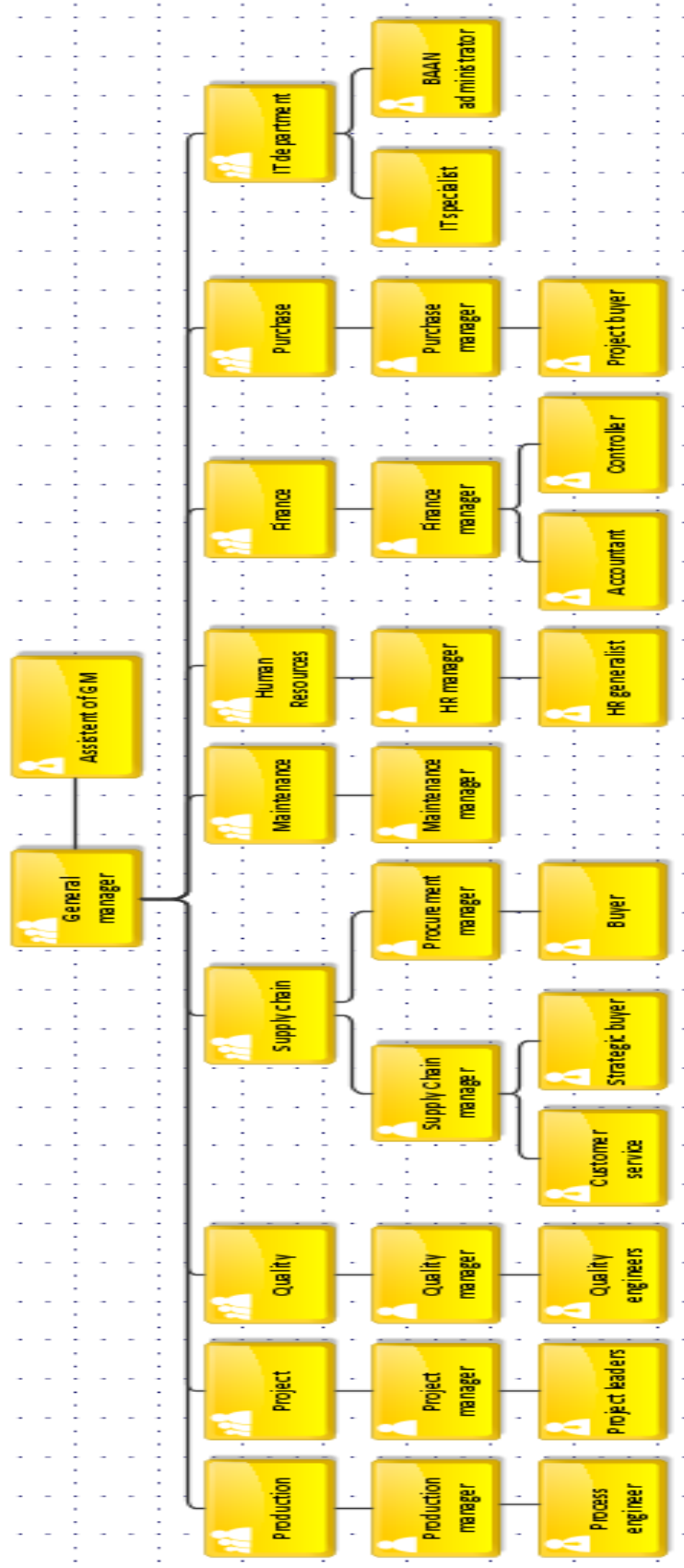
PŘÍLOHA F - Přehled o peněžních tocích společnosti Integrated Micro Electronics
Czech Republic, s. r. o. k 31. 12. 2013

PŘEHLED O PENĚŽNÍCH TOCÍCH

k 31. prosinci 2013

		Stav v běžném období	Stav v minulém období 2012
Peněžní toky z provozní činnosti			
Z.	Výsledek hospodaření za běžnou činnost bez zdanění (+/-)	2 056	5 052
A. 1.	Úpravy o nepeněžní operace	26 068	18 848
A. 1. 1.	Odписы stálých aktiv a pohledávek	11 705	9 935
A. 1. 2.	Změna stavu opravných položek	1 251	296
A. 1. 3.	Změna stavu rezerv	5 627	2 019
A. 1. 4.	Kurzové rozdíly		
A. 1. 5.	(Zisk) / ztráta z prodeje stálých aktiv		
A. 1. 6.	Úrokové náklady a výnosy	7 485	6 598
A. 1. 7.	Ostatní nepeněžní operace (např. přecenění na reálnou hodnotu do HV, přijaté dividendy)		
A *	Čistý peněžní tok z provozní činnosti před zdaněním, změnami pracovního kapitálu, placenými úroky a mimořádnými položkami	28 124	23 900
A. 2.	Změna stavu nepeněžních složek pracovního kapitálu	2 463	-15 002
A. 2. 1.	Změna stavu zásob	-7 574	-10 814
A. 2. 2.	Změna stavu obchodních pohledávek	-6 529	-6 435
A. 2. 3.	Změna stavu ostatních pohledávek a přechodných účtů aktiv	-6 551	1 893
A. 2. 4.	Změna stavu obchodních závazků	6 270	-1 146
A. 2. 5.	Změna stavu ostatních závazků, krátkodobých úvěrů a přechodných účtů pasiv	16 947	1 500
A **	Čistý peněžní tok z provozní činnosti před zdaněním, placenými úroky a mimořádnými položkami	30 587	8 898
A. 3. 1.	Placené úroky	-7 529	-8 550
A. 4. 1.	Placené daně		
A. 5. 1.	Příjmy a výdaje spojené s mimořádnými položkami	1	
A ***	Čistý peněžní tok z provozní činnosti	23 059	343
Peněžní toky z investiční činnosti			
B. 1. 1.	Výdaje spojené s pořízením stálých aktiv	-23 592	-12 270
B. 2. 1.	Příjmy z prodeje stálých aktiv		
B. 3. 1.	Poskytnuté půjčky a úvěry		
B. 4. 1.	Přijaté úroky	5	5
B. 5. 1.	Přijaté dividendy		
B ***	Čistý peněžní tok vztahující se k investiční činnosti	-23 587	-12 264
Peněžní toky z finanční činnosti			
C. 1.	Změna stavu dlouhodobých závazků a dlouhodobých, příp. krátkodobých, úvěrů	23 274	14 605
C. 2. 1.	Dopady změn základního kapitálu na peněžní prostředky		
C. 2. 2.	Vyplacené dividendy nebo podíly na zisku		
C. 2. 3.	Dopad ostatních změn vlastního kapitálu na peněžní prostředky		
C ***	Čistý peněžní tok vztahující se k finanční činnosti	23 274	14 605
F.	Čisté zvýšení, resp. snížení peněžních prostředků	22 746	2 680
P.	Stav peněžních prostředků a peněžních ekvivalentů na začátku účetního období	14 919	12 230
R.	Stav peněžních prostředků a peněžních ekvivalentů na konci účetního období	37 665	14 919

PŘÍLOHA G – Organizační struktura společnosti Integrated Micro Electronics Czech Republic



Abstrakt

KRONYCH, Jiří. *Specifika finančního řízení v nadnárodní korporaci*. Diplomová práce. Plzeň. Fakulta ekonomická ZČU v Plzni, 138 s., 2015.

Klíčová slova: finanční řízení, finanční plánování, finanční rizika, netting

Diplomová práce je situována na definování, a následný rozbor specifických kapitol finančního řízení ve společnosti Integrated Micro Electronics, s. r. o., Czech Republic.

V první třetině práce je proveden úvod do teoretických východisek finančního řízení a následně je představena společnost Integrated Micro Electronics, s. r. o., Czech Republic, kde je společnost zasazena do příslušného tržního prostředí. Práce se zabývá vybranými částmi z finančního řízení, které tvoří finanční plánování, řízení finančních rizik a finanční systém netting. V diplomové práci jsou naplánovány výkazy rozvaha, výkaz zisku a ztráty a výkaz cash flow pro následujících pět let. Dále jsou identifikována finanční rizika, kterými se společnost Integrated Micro Electronics, s. r. o., Czech Republic převážně zabývá. Tvoří je měnové riziko, kreditní riziko, investiční riziko a riziko zákaznického portfolia. Každé riziko je analyzováno a společnosti jsou navržena konkrétní zlepšení. Poslední část práce je tvořena návrhem systému nettingu, který je v závěru zhodnocen

Abstract

KRONYCH, Jiří. *Specifics of the financial management in a multinational corporation*. Diploma thesis. Pilsen. Faculty of economics, West Bohemian University in Pilsen, 138 p., 2015.

Key words: financial management, financial planning, financial risks, netting

Diploma thesis is focused on the definition and following analysis of the specific parts of the financial management in the company Integrated Micro Electronics, s. r. o., Czech Republic.

In the first third of the thesis, there is made the introduction into the theoretical basis of the financial management and after the company Integrated Micro Electronics, s. r. o., Czech Republic is introduced. The market environment of the company is described too.

The thesis is focused on the specific parts of the financial management, particularly financial planning, management of financial risks and the financial system netting. The documents that are planned in the thesis are balance sheet, profit and loss statement and the cash flow for the following five years. Further, the financial risks in company Integrated Micro Electronics, s. r. o., Czech Republic are identified. The risks are made by currency risk, credit risk, risk of the investments and the risk of the customer portfolio. Each risk is analysed and the specific improvements are proposed to the company. The last part of the thesis is made by the proposal of the system netting, that is evaluated in the end of the chapter.