

Univerzita Pardubice
Fakulta ekonomicko-správní

Finance v podniku se zahraniční majetkovou účastí

David Suchan

Bakalářská práce

2009

Univerzita Pardubice
Fakulta ekonomicko-správní
Ústav ekonomiky a managementu
Akademický rok: 2008/2009

ZADÁNÍ BAKALÁŘSKÉ PRÁCE

(PROJEKTU, UMĚLECKÉHO DÍLA, UMĚLECKÉHO VÝKONU)

Jméno a příjmení: **David SUCHAN**
Studijní program: **B6208 Ekonomika a management**
Studijní obor: **Management podniku - Manažerská etika**

Název tématu: **Finance v podniku se zahraniční majetkovou účastí**

Z á s a d y p r o v y p r a c o v á n í :

Úvod

1. Finance v podniku
2. Kapitálová struktura
3. Investiční rozhodování
4. Finanční rozhodování
5. Finanční plánování
6. Aplikace ve vybraném podniku
7. Závěr
8. Literatura

Rozsah grafických prací: -
Rozsah pracovní zprávy: cca 30 stran
Forma zpracování bakalářské práce: tištěná/elektronická

Seznam odborné literatury:

- BRAYLEY, Richard A.; Myers, Steward C. Teorie a praxe firemních financí. 1999. ISBN 80-85605-24-4
- KOŽENÁ, M. Manažerská ekonomika. Teorie pro praxi. 1. vydání. Praha: C.H.Beck, 2007. ISBN 978-80-7179-673-2
- BRAYLEY, Richard A.; Myers, Steward C. Principles of corporate finance. 5th ed. New York: McGraw-Hill, 1996. ISBN 0-07-007417-8
- Ross, Stephen A.; Westerfield, Randolph W.; Jaffe, Jeffrey F. Corporate finance 2nd ed. Homewood: Irwin, 1990. ISBN 0-256-07917-X
- Arnold, G. Corporate financial management. 2nd ed. Harlow: Prentice Hall, 2002. ISBN 0-273-65148-X
- Grünwald, R.; Holečková, J. Finanční analýza a plánování podniku. Vyd. 1. Praha: Ekopress, 2007. ISBN 978-80-86929-26-2
- Megginson, William L.; Smart, Scott B. Introduction to corporate finance. Mason: Thomson/South-Western, 2006. ISBN 0-324-37985-4
- Kislingerová, E. Manažerské finance. Vyd. 2. Praha: C.H.Beck, 2007. ISBN 978-80-7179-903-0
- Ogden, Joseph P.; Jen, Frank C.; O'Connor, Philip F. Advanced corporate finance: policies and strategies. Upper Saddle River: Pearson Education, 2003. ISBN 0-13-091568-8
- Neff, C. Corporate finance, innovation and strategy competition. Berlin: Springer-Verlag, 2003. ISBN 3-540-44294-4
- Ross, Stephen A.; Westerfield, Randolph W.; Jordan, Bradford D. Fundamentals of corporate finance. Homewood: Irwin, 1991. ISBN 0-256-07932-3

Vedoucí bakalářské práce: **Ing. Miloslav Šlitr**
Ústav ekonomiky a managementu

Datum zadání bakalářské práce: **29. října 2008**

Termín odevzdání bakalářské práce: **1. května 2009**


Ing. Renáta Myšková, Ph.D.
děkanka

L.S.


Ing. Marcela Kožená, Ph.D.
vedoucí ústavu

Pardubicích dne 31. října 2008

Prohlašuji:

Tuto práci jsem vypracoval samostatně. Veškeré literární prameny a informace, které jsem v práci využil, jsou uvedeny v seznamu použité literatury.

Byl jsem seznámen s tím, že se na moji práci vztahují práva a povinnosti vyplývající ze zákona č. 121/2000 Sb., autorský zákon, zejména se skutečností, že Univerzita Pardubice má právo na uzavření licenční smlouvy o užití této práce jako školního díla podle § 60 odst. 1 autorského zákona, a s tím, že pokud dojde k užití této práce mnou nebo bude poskytnuta licence o užití jinému subjektu, je Univerzita Pardubice oprávněna ode mne požadovat přiměřený příspěvek na úhradu nákladů, které na vytvoření díla vynaložila, a to podle okolností až do jejich skutečné výše.

Souhlasím s prezenčním zpřístupněním své práce v Univerzitní knihovně.

V Pardubicích dne 30. 04. 2009

David Suchan

Poděkování

Děkuji tímto za poskytnutí připomínek a cenných rad vedoucímu práce, panu Ing. Miloslavu Šlitrovi, s nímž jsem konzultoval záležitosti této práce. Zároveň děkuji jednateři a řediteli závodu TRW-Carr s.r.o., Ing. Kamilu Suchanovi za jeho ochotu, vstřícný přístup a obětavost při poskytování informací.

ANOTACE

Bakalářská práce se věnuje nejdůležitějším částem podnikových financí – kapitálové struktuře, investičnímu rozhodování, finančnímu rozhodování a plánování. Vysvětluje tyto pojmy a aplikuje je do praxe podniku se zahraniční majetkovou účastí. Snaží se zároveň ukázat konkrétní dopady světové finanční a ekonomické krize na podniky, zejména z pohledu dodavatelů automobilového průmyslu. Cílem této práce je objasnit a upozornit na odlišnosti podnikových financí.

KLÍČOVÁ SLOVA

finance, podnik, investice, rozhodování, plánování, krize

TITLE

Corporate finance in enterprise with foreign capital participation

ANNOTATION

This bachelor's thesis deals with the most important parts of corporate finance - the capital structure, investment decisions, financial decision-making and planning. It explains the concepts and apply them in real enterprise with foreign capital participation. Also, It seeks to show the specific impact of global financial and economic crisis on businesses, particularly in view of the automotive industry. The aim of this work is to clarify and highlight the diversity of corporate finance.

KEYWORDS

finance, corporation, investments, decision making, planning, crisis

OBSAH

Úvod.....	8
1. Finance v podniku.....	9
1. 1. Finanční management.....	9
2. Kapitálová struktura.....	12
2. 1. Vlastní kapitál.....	12
2. 2. Cizí kapitál.....	13
2. 2. 1. Krátkodobý cizí kapitál.....	14
2. 2. 2. Dlouhodobý cizí kapitál.....	14
2. 2. 3. Rezervy.....	14
3. Investiční rozhodování.....	15
3. 1. Kapitálový rozpočet.....	15
3. 2. Plánování investic.....	16
3. 3. Hodnocení efektivnosti investic.....	17
3. 4. Schvalování projektu.....	18
4. Finanční rozhodování.....	19
4. 1. Finanční analýza.....	20
4. 2. Druhy financování podniku.....	22
4. 2. 1. Podle pravidelnosti.....	22
4. 2. 2. Podle původu finančních prostředků.....	23
4. 2. 3. Podle doby, po kterou je kapitál v podniku k dispozici.....	23
5. Finanční plánování.....	24
6. Aplikace ve vybraném podniku.....	27
6. 1. Popis společnosti TRW Automotive.....	27
6. 1. 1. TRW-Carr s.r.o. divize Bezpečnostní pásy.....	29

6. 2. Zdroje informací.....	32
6. 3. Finance v TRW-Carr s.r.o. divize Seatbelts.....	32
6. 3. 1. Finance podniku.....	32
6. 3. 2. Kapitálová struktura.....	34
6. 3. 3. Investiční rozhodování.....	36
6. 3. 4. Finanční rozhodování.....	38
6. 3. 5. Finanční analýza.....	39
6. 3. 6. Finanční plánování.....	46
6. 3. 7. Dopad finanční krize na automobilový průmysl.....	47
Závěr.....	50
Použitá literatura.....	51
Seznam použitých zkratk.....	53
Seznam tabulek.....	55
Seznam grafů.....	55
Seznam obrázků.....	55
Seznam příloh.....	56
Přílohy.....	57

Úvod

Finance bývají mnohdy diskutovaným tématem. V dnešní době zejména v kontextu finanční a ekonomické krize, kterou je svět do značné míry zasažen. Právě nyní si mnozí uvědomují významnou roli peněz v životě a důsledky jejich nedostatku. Stejně tak i podniky reagují na tuto situaci a tím i oblast podnikových financí nabírá v mnohém na významu i atraktivitě.

Současná ani budoucí situace podniků není nikdy věcí náhody, nýbrž výsledkem jejich komplexní činnosti. Stejně tak na krizi musí reagovat podnik jako celek, nikoli jeho část. Pro všechna finanční oddělení je ekonomická krize velmi vážným problémem i výzvou. Podniky musí přemýšlet více o své výkonnosti, likviditě a cash-flow.

Tuto práci jsem si vybral, protože podnikové finance, jak jsem zmínil, jsou zajímavým a významným tématem. Tato práce si klade za úkol přiblížit problematiku podnikových financí jak z teoretického hlediska tak prakticky v následné aplikaci na dceřině firmě, významného dodavatele součástí automobilového průmyslu.

Celá práce je tématicky rozdělena na čtyři, dle mého názoru, nejdůležitější okruhy podnikových financí. První část vysvětluje samotnou podstatu financí a finančního řízení. Následující oddíl je věnován struktuře podnikového kapitálu a jejímu členění. Část třetí se věnuje investičnímu rozhodování podniku, kapitálovým rozpočtům a hodnocení nových projektů. Kapitola čtvrtá se zabývá finančním rozhodováním a tedy i finanční analýze. Poté navazuje finanční plánování, úzce spjaté s předchozími kapitolami investičního a finančního rozhodování podniku. Část poslední, tedy šestá, je zaměřena na aplikaci předešlých informací v praxi konkrétního podniku se zahraniční majetkovou účastí. Zaměřuje se na popsání jednotlivých procesů a metod v této divizi nadnárodní společnosti.

Cílem této práce je vyložit téma podnikových financí a aplikovat jej ve skutečné firmě. Rád bych také využil již zmiňované finanční a ekonomické krize a uvedl konkrétní změny podnikových financí ve vybrané společnosti.

1. Finance v podniku

Podnikové finance je soustava peněžních vztahů, do kterých podnik vstupuje při získávání finančních zdrojů, jejich alokování a vázání v jednotlivých částech majetku, při produktivním využívání tohoto majetku a při rozdělování dosažených výsledků. Vyjadřují pohyb peněžních prostředků, kapitálu i finančních zdrojů, při němž se podnik dostává do různých peněžních vztahů s ostatními subjekty

Podstatou podnikové činnosti je produktivní využití kapitálu k maximalizaci tržní hodnoty podniku během dlouhého časového období při respektování ekonomického prostředí. Tento cíl je i rozhodujícím finančním cílem podniku. Růst tržní hodnoty podniku je hlavním zájmem akcionářů tak i vedení podniku.

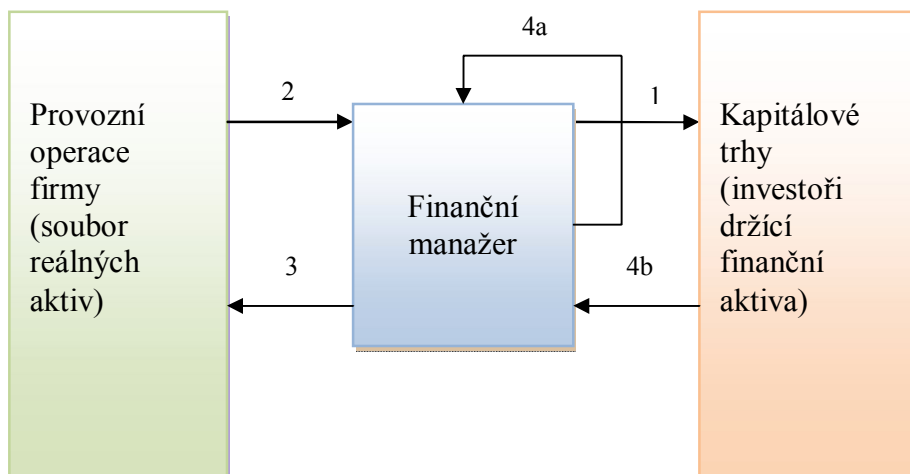
1. 1. Finanční management

Finanční manažer je postaven před dva základní problémy. Za prvé, kolik by měla firma investovat a do jakých konkrétních aktiv by měla investovat? Za druhé, jakým způsobem by si měla opatřit hotovost, kterou investice vyžaduje? Odpověď na první otázku je investičním rozhodnutím firmy. Odpověď na druhou otázku je finančním rozhodnutím.¹

Finanční manažer funguje jako zprostředkovatel, stojící mezi operacemi firmy a kapitálovými trhy.²

¹ R. A. Brealyer; S. C. Myers, Teorie a praxe firemních financí, Praha 1999, str. 11

² R. A. Brealyer; S. C. Myers, Teorie a praxe firemních financí, Praha 1999, str. 12



Obrázek 1 – Úloha finančního manažera

Zdroj: A. Brealyer; S. C. Myers, Teorie a praxe firemních financí, Praha 1999, str. 12

- (1) opatření hotovosti prodejem finančních aktiv investorům
- (2) investování hotovosti do operací firmy a její použití k nákupu reálných aktiv
- (3) vytvoření hotovosti provozními operacemi firmy
- (4a) reinvestování hotovosti
- (4b) vrácení hotovosti investorům

Finanční řízení je subjektivní ekonomická činnost zahrnující zejména tyto oblasti finančního řízení podniku:³

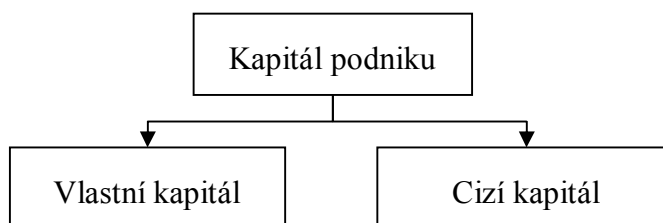
- 1) získávání finančních zdrojů pro založení a další rozvoj podniku;
- 2) volba optimální finanční (kapitálové) struktury s přihlédnutím ke struktuře majetku, k nákladům na získání jednotlivých druhů kapitálu, ev. k době jejich splatnosti a k finančnímu riziku;

³ Miloš Konečný, Finance podniku, Brno: Vysoké učení technické v Brně, str. 7

- 3) financování a řízení oběžného majetku, výběr optimální formy krátkodobého financování;
- 4) investování podnikového kapitálu do fixního majetku případně do dlouhodobého finančního majetku, různé metody dlouhodobého financování, finanční vyhodnocování efektivnosti investičních variant;
- 5) rozdělování podnikového zisku s ohledem na daňovou politiku státu;
- 6) finanční analýza činnosti podniku;
- 7) finanční plánování tvorby a užití interních a externích finančních zdrojů z hlediska krátkodobého i dlouhodobého;
- 8) vnitřní finanční řízení velkých integrovaných celků;
- 9) využívání zahraničního kapitálu ve financování podnikových činností a vliv změn měnových kursů a cel na finanční rozhodování;
- 10) finanční řízení při reorganizaci, sanaci a zániku podniku.

2. Kapitálová struktura

Kapitál podniku jsou zdroje, z nichž majetek podniku vznikl a ze kterých podnik financuje své aktivity.⁴ Je chápán jako souhrn všech peněz vložených do celkového majetku podniku vlastníky (vlastní kapitál) a věřiteli (cizí kapitál, závazky). Z hlediska účetnictví jsou to pasiva, která slouží ke krytí aktiv. Celková velikost podnikového kapitálu a jeho struktura závisí na mnoha faktorech (např. na velikosti podniku, oblasti podnikání apod.) a mělo by odpovídat potřebám podniku. Podnikový kapitál můžeme členit dle vlastnických vztahů (vlastní, cizí) nebo z hlediska lhůty splatnosti (krátkodobý, dlouhodobý).



Obrázek 2 - Kapitál podniku

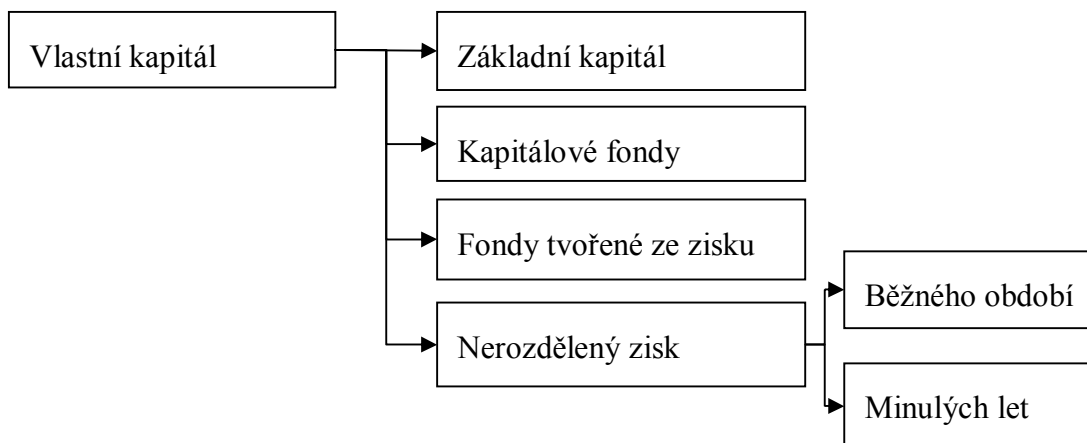
Zdroj: Vlastní zpracování

2. 1. Vlastní kapitál

Vlastním kapitálem je kapitál, který je ve vlastnictví podnikatele případně společnosti. Vzniká zejména vklady společníků do podnikání, příjmem z emise či úpisu akcií a ziskem z podnikání. Není tedy stálou veličinou, ale mění se podle výsledků hospodaření v daném období. Může být tvořen peněžitými i nepeněžitými vklady. Vlastní kapitál je svým charakterem dlouhodobý a jeho podíl na celkovém kapitálu je pro podnikatelské subjekty i bankovní instituce zárukou finanční nezávislosti podniku.

U obchodních společností je vlastní kapitál tvořen, jak je naznačeno v následujícím obrázku č. 3.

⁴ Kožená, M. Manažerská ekonomika. Teorie pro praxi. 1. vydání. Praha: C. H. Beck, 2007, str. 13



Obrázek 3 - Struktura vlastního kapitálu

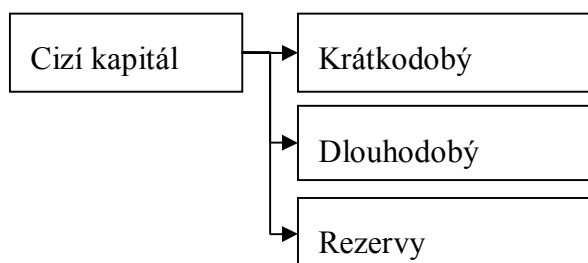
Zdroj: Vlastní zpracování

Fondy ze zisku podle zákona musí tvořit akciové společnosti a společnosti s ručením omezeným (rezervní fond) a družstva (nedělitelný fond).

Hospodářský výsledek (minulých let i běžného období) zvyšuje vlastní kapitál, pokud se jedná o zisk a snižuje vlastní kapitál, pokud jde o ztrátu.

2. 2. Cizí kapitál

Cizím kapitálem je označován kapitál, který podniku propůjčil určitý věřitel. Jedná se o dluh, který podniku musí po určité době splatit. Pomáhá však řešit nedostatek vlastního kapitálu v podnikání.



Obrázek 4 - Struktura cizího kapitálu

Zdroj: Vlastní zpracování

Příčin užití cizího kapitálu v podniku může být několik:

- podnikatel nemá dostatečný vlastní kapitál,
- podnikatel přechodně nedisponuje potřebným kapitálem,
- užitím cizího kapitálu nevznikají jeho poskytovateli práva v přímém řízení podniku,
- cizí kapitál je levnější než kapitál vlastní (poskytuje daňový štít, zvyšuje rentabilitu podniku).

2. 2. 1. Krátkodobý cizí kapitál

Krátkodobý cizí kapitál jsou závazky podniku splatné do jednoho roku. Patří mezi ně krátkodobé bankovní úvěry, dodavatelské úvěry, odběratelské úvěry, nezaplacené daně, dosud nevyplacené mzdy a platy zaměstnancům a další. Krátkodobí cizí kapitál slouží zejména k financování oběžného majetku.

2. 2. 2. Dlouhodobý cizí kapitál

Závazky se splatností delší než jeden rok se označují jako dlouhodobý cizí kapitál. Mohou jej tvořit dlouhodobé bankovní úvěry, emitované podnikové dluhopisy, leasingové dluhy a jiné dlouhodobé závazky. Tyto zdroje slouží především k financování dlouhodobého hmotného majetku.

2. 2. 3. Rezervy

Rezervy se tvoří v účetnictví na vrub daňově účinných nákladů a slouží ke krytí předpokládaných nákladů mimořádného rozsahu. Vytvářením rezerv se tedy zvyšují náklady a tím snižuje hospodářský výsledek podniku. Při realizaci skutečných nákladů se rezerva čerpá a účtuje do daňově účinných výnosů. Tím dochází k vyrušení položky rezerv a hospodářský výsledek zůstává v roce realizace neovlivněn. Informace o rezervách najdeme v zákoně č. 593/1992 Sb. o rezervách pro zjištění základu daně z příjmu, ve znění pozdějších předpisů.

3. Investiční rozhodování

Při investování investor obětovává část dnešní jisté spotřeby proto, aby v budoucnu získal hodnotu vyšší, zpravidla méně jistou.⁵ Podnikové investice můžeme charakterizovat jako v relativně krátké době vynaložené zdroje, které budou přinášet peněžní příjmy během delšího budoucího období.

Investice je možné dělit na:⁶

Hmotné – výdaje na pořízení stálých aktiv (dlouhodobého hmotného majetku),

Nehmotné – výdaje na nákup dlouhodobého nehmotného majetku,

Finanční – výdaje na nákup dlouhodobých cenných papírů,

3. 1. Kapitálový rozpočet

Autoři Brealyer a Myers⁷ ve své knize popisují proces sestavování kapitálového rozpočtu následovně: „Pro většinu firem je prvním krokem investičního procesu příprava ročního kapitálového rozpočtu, což je seznam plánovaných investičních výdajů jednotlivých závodů a divizí. V zásadě by kapitálový rozpočet měl být seznamem všech příležitostí s kladnou NPV, které se firmě otevírají.

Administrativní proces má obvykle následující podobu. Manažeři závodů vytipují „zajímavé“ příležitosti, analyzují je a rozhodnou, které z nich stojí skutečně za to. Navrhované výdaje pro tyto projekty jsou potom postoupeny manažerům na úrovni divize k dalšímu posouzení. Některé z těchto návrhů nejsou na úrovni divize „zabity“, manažeři je však mohou doplnit o své vlastní představy, směřující obvykle k novým, rozsáhlejším projektům, rozpracování se nedá očekávat na úrovni závodu. Seznam z divizí se utřídí do návrhu rozpočtu společnosti. U velkých, diverzifikovaných firem může být několik takových mezistupňů při posuzování uvedených výdajů

⁵ KOŽENÁ, M. Manažerská ekonomika. Teorie pro praxi. 1. vydání. Praha: C. H. Beck, 2007, str. 127

⁶ KOŽENÁ, M. Manažerská ekonomika. Teorie pro praxi. 1. vydání. Praha: C. H. Beck, 2007, str. 127

⁷ R. A. BREALEY; S. C. MYERS, Teorie a praxe firemních financí, Praha 1999, str. 279 - 280

Výsledný rozpočet představuje seznam navrhovaných nových projektů pro nadcházející rok a všech nedokončených projektů z minulých let. Údaje související s projektem jsou obvykle uvedeny na standardizovaných formulářích a u většiny projektů jsou doplněny komentářem. Finální návrh rozpočtu je postoupen ke schválení správní radě. Jakmile je rozpočet schválen, stává se obecnou základnou pro plánování na následující rok. Některé firmy jej aktualizují každé čtvrtletí.

Protože každý návrh z rozpočtu musí být následně schválen, znamená tvorba rozpočtu v jistém smyslu zdvojnásobení práce. Na druhé straně to však umožňuje vertikální výměnu informací v celé hierarchii vedení. Nebezpečí celého procesu spočívá ve ztrátě pružnosti. Utváří se tak tendence uvádět většinu projektů poprvé až v ročním rozpočtu a v některých společnostech je obtížné podnítit zájem o nový projekt v jiné části roku.“

3. 2. Plánování investic

Plánování investic je rozhodování o tom, jaký bude celkový rozsah a struktura investic.⁸ Je to jedna z nejsložitějších a mnohostranných činností managementu podniku. Celý proces by měl vést k maximalizaci tržní hodnoty podniku, respektive zisku. Všeobecná pravidla pro investiční rozhodování, kterými se investoři a finanční manažeři řídí, bývají prezentována takto:⁹

- preferuje se vždy větší výnos před výnosem menším;
- preferuje se vždy menší riziko před rizikem větším;
- za větší riziko se požaduje větší výnos;
- preferují se peníze obdržené dříve, před stejnou částkou peněz, obdrženou později;
- motivací investování do určité akce je očekávání většího výnosu, než by přineslo investování do jiné akce, ovšem s přihlédnutím k míře rizika;
- motivací veškerého investování je zvětšení bohatství, avšak všeobecným kritériem finančního rozhodování je zisk nebo cash-flow.

⁸ KOŽENÁ, M. Manažerská ekonomika. Teorie pro praxi. 1. vydání. Praha : C.H.Beck, 2007, str. 128

⁹ BUCHTA, M. Manažerská ekonomika. 3. vydání. Pardubice 2005, str. 146

Mnohé z kapitálových výdajů firem jsou plánovány manažery závodu. Výdajová rozhodnutí musí odrážet strategické plány připravené vyšším managementem.

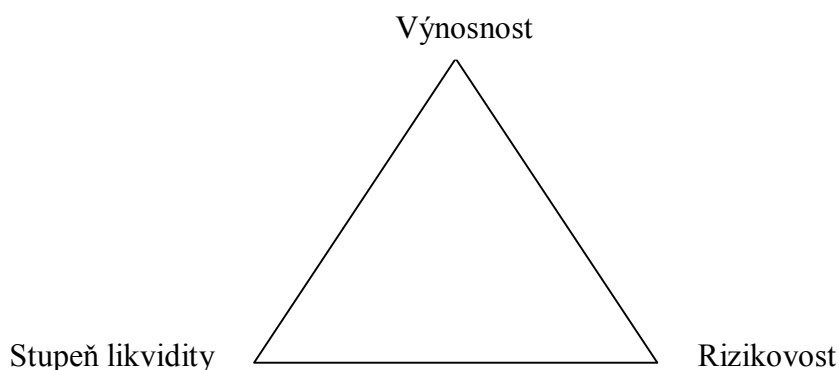
3. 3. Hodnocení efektivnosti investic

Z finančního hlediska při rozhodování o investicích jde o to, z jakých zdrojů bude investice hrazena a jaká bude její efektivnost při použití různých zdrojů včetně hodnocení různých investičních variant.

Při hodnocení investičních příležitostí jsou zpravidla rozhodující:

- Výnosnost, což je vztah mezi celkovými výnosy, které plynou z investice za dobu jejího užívání, a celkovými náklady, spojenými s pořízením a provozem investice.
- Rizikovost je posuzována jako stupeň jistoty dosažení předpokládaných výnosů. Vyjadřuje se nejčastěji výší a pravděpodobností těchto ztrát.
- Doba splacení investice je rychlost, s jakou se investor schopen převést investici zpět do peněžních prostředků.

Vzájemný vztah těchto kritérií naznačuje obr. 5:



Obrázek 5 - Kritéria hodnocení investic

Zdroj: Kožená, M. *Manažerská ekonomika. Teorie pro praxi*. 1. vydání. Praha: C. H. Beck, 2007, str.: 130

Postup hodnocení efektivnosti hmotné investice obsahuje obvykle tyto kroky:

1. Určení kapitálových výdajů (investičních nákladů) na investiční výstavbu.
2. Odhad budoucích čistých peněžních příjmů (cash flow), které investice přinese, a rizika, které s sebou toto investování nese.

3. Určení podnikové diskontní sazby.
4. Výpočet čisté současné hodnoty očekávaných výnosů.
5. Výpočet souhrnných ukazatelů efektivnosti a jejich interpretace a zhodnocení.

Do kapitálových výdajů zahrnujeme pouze relevantní výdaje, to je takové, které jsou bezprostředně spojené s investičním projektem. Zahrnujeme do nich zejména nákupní cenu, dopravné a náklady na instalaci. Nesmíme, ale opomenou další náklady, které investice vyvolává jako například zvýšení zásob, zvýšení krátkodobých závazků apod. Utopené náklady nesmíme do nákladů zahrnout, naopak oportunitní náklady ano.

Peněžní příjmy z investice tvoří skutečný peněžní tok (cash flow), který plyne z investice po dobu její životnosti. Jejich odhadům musí být věnována velká pozornost, jelikož na ně působí řada vlivů, jejichž sílu lze odhadnout jen velmi obtížně.

Diskontní sazba podniku také známá jako náklad kapitálu společnosti je alternativní náklad kapitálu pro stávající aktiva firmy. Používáme ho k hodnocení nových aktiv, která jsou stejně riziková jako aktiva stará.

3. 4. Schvalování projektu

Schvalování rozpočtu málokdy znamená i pokyn k zahájení realizace a čerpání výdajů uvedených v rozpočtu. Většina společností požaduje, aby byla pro každý návrh vypracována formální žádost o vyčlenění prostředků. Tato žádost je doprovázena více či méně propracovanou informací o pozadí celého projektu a úplnost této informace závisí na rozsahu projektu, na jeho „novosti“ a strategickém významu. Povaha a šíře této informace o projektu závisí také na kategorii projektu. Některé firmy člení tuto informaci do čtyř kategorií:

1. Výdaje na bezpečnost a životní prostředí vyžadované zákonem nebo politikou společnosti;
2. Snížení nákladů na údržbu nebo provoz;
3. Rozšíření kapacity stávajících činností;
4. Investice do nových výrobků nebo podnikatelských záměrů.

4. Finanční rozhodování

Základem finančního řízení je finanční rozhodování, což můžeme charakterizovat jako proces výběru nejvhodnějších variant pohybu peněz, kapitálu, finančních zdrojů a kontrola realizace těchto rozhodnutí. Při hledání optimální varianty je třeba brát v úvahu, a to zejména při dlouhodobém rozhodování, faktory čas, riziko, reálnou situaci podniku a reálnou situaci národní a globální ekonomiky.

Koruna dnes má větší hodnotu než koruna zítra, jelikož dnes korunu můžeme investovat, aby okamžitě začal vydělávat. Svůj vliv na to má i inflační proces. Proto musíme respektovat faktor času.

Bezpečná koruna má větší hodnotu než koruna riziková. Riziko lze definovat jako možnost vzniku ztrát. Většina osob se vyhne riziku, jestliže tak mohou učinit, aniž by obětovali část výnosu.

Podnikatelské riziko zahrnuje jednak riziko tržní (zda podnik vůbec produkt prodá a za kolik), jednak rizika související s provozem podniku (selhání zaměstnanců, obchodních partnerů apod.)

Finanční riziko zahrnuje riziko úvěrové (změna úvěrových podmínek), úrokové (změna úrokových podmínek), kurzové (změny měnových kurzů), daňové (změny daňových předpisů) a riziko platební neschopnosti.

Proti riziku je nemožné se absolutně bránit. Existuje však mnoho způsobů ochrany. Proti některým škodám se lze bránit pojištěním. Riziko ztráty lze snížit diversifikací portfolia.

Podnikové finanční rozhodování obsahuje několik důležitých fází, které na sebe logicky navazují a vyúsťují do konečných rozhodnutí. Těmito fázemi jsou:

- Vymezení finančního problému a určení konkrétních finančních cílů (vyplývají většinou z problémů věcného charakteru, mohou vznikat přímo v oblasti financí. Při určování finančních cílů musejí být respektovány limitující podmínky).
- Sběr a analýza informací a podkladů potřebných pro rozhodování (využívá údaje z finančního a manažerského účetnictví, statistické údaje, marketingové poznatky, údaje z finančního trhu atd.)

- Volba různých variant řešení
- Stanovení kritérií pro výběr optimální variant (kritéria finančního rozhodování musejí navazovat na finanční cíle)
- Hodnocení jednotlivých variant podle zvolených kritérií (zde je nutné uvažovat případné odchylky od původního záměru, riziko)
- Výběr optimální variant
- Realizace vybrané varianty a její ověřování vzhledem k určeným cílům

4. 1. Finanční analýza

Finanční analýza je součástí finančního řízení. Vždy platí, že vše, co podnik udělá, se nějakým způsobem zobrazí ve finančních číslech. Jakékoli finanční rozhodování musí být podloženo finanční analýzou, na jejíchž výsledcích je založeno.

Hlavním úkolem finanční analýzy je pomocí soustav ukazatelů komplexně posoudit úroveň současné finanční situace podniku a její příčiny, posoudit vyhlídky a finanční situaci podniku v budoucnosti a připravit podklady ke zlepšení ekonomické situace podniku, k zjištění další prosperity podniku, k přípravě a zkvalitnění rozhodovacího procesu.

Hlavní zdroje informací pro finanční analýzu:

- 1) Účetní data podniku
- 2) Osobní data o podniku
- 3) Externí data

Tím, že finanční analýza vychází z finančních výkazů podniku, znamená, že je závislá na pravdivém a věrném zobrazení skutečnosti ve finančních výkazech. Zveřejňování finančních výkazů ovlivňuje analýzu a ta se zabývá z tohoto důvodu primárně na minulost, ale lze ji využít i pro předpověď budoucnosti. Výsledky finanční analýzy často samy o sobě nic neřeknou, musí se srovnat s dalšími podniky (tzv. benchmarking) nebo v časové řadě.

Finanční analýza hodnotí finanční výkazy třemi způsoby:

1. Absolutně – v absolutních číslech změny finančních ukazatelů,
2. Relativně – procentní změny finančních ukazatelů,
3. Podílem dílčích položek – například zásoby ku celkovým aktivům.

Finanční analýza využívá množství metod:

1. Poměrové ukazatele jsou nejběžnějšími ukazateli analýz.
2. Syntetické ukazatele jsou kombinací několika poměrových ukazatelů. Jedná se o bonitní a bankrotní modely.
3. Rozklady ukazatelů na více ukazatelů pomáhají hodnotit vliv jednotlivých položek na konečnou položku.
4. Grafické znázornění jsou nejrůznější grafické formace používané zejména k analýzám větších podniků.
5. Zlatá pravidla jsou využívána jako doporučené vztahy některých položek.
6. Další.

Postupně se snižuje význam tradiční finanční analýzy využívající poměrové a syntetické ukazatele, pyramidální rozklady, a stále více se používají například krycí příspěvky (tržby mínus variabilní náklady), Activity Based Costing (ABC) a odchylkové analýzy. V prvním případě se počítá, jak výrobek přispívá k úhradě fixních nákladů a zisku, ve druhém případě se režijní náklady rozpočítávají na procesy a ve třetím případě se hledá například to, co vyvolalo odchylku plánovaného hospodářského výsledku.

Podniky s vysokou likviditou jsou na tom lépe než podniky s velmi nízkou likviditou, ale ani to není dobrá strategie. Vysoká likvidita často ukazuje na špatnou aktivitu. Podnik je vysoce likvidní, ale zároveň má mnoho neprodaných zásob nebo materiálu na skladě. Neprodané zásoby jsou v době krize nejhorší, co se podniku může stát. Existují možnosti jak se zbavit neprodaných zásob ale nejlepší je předcházet tomu dobrým plánováním.

Finanční analýza musí vždy být v souvislosti s vnitřním a vnějším prostředím podniku. Pokud by se podnik hodnotil pouze na základě finanční analýzy, byla by vysoká pravděpodobnost špatných rozhodnutí. Podnik není pouze o číslech, ale také o komunikaci, kulturních a sociálních faktorech a tržních příležitostech. Podnik může dosahovat vynikajících finančních výsledků, ale jeho tržní prostor čeká recese. Takové faktory finanční analýza nezachytí. Co ale zachytí, je dopad případné recese (pokud už nastala) na podnik.

4. 2. Druhy financování podniku

Existuje několik hledisek, podle kterých je možné financování klasifikovat:

- podle pravidelnosti
- podle původu finančních prostředků
- podle doby, po kterou je kapitál v podniku k dispozici

4. 2. 1. Podle pravidelnosti

Podle pravidelnosti je financování možné rozdělit na financování běžné a mimořádné.

Financování běžné spočívá v zajišťování a vynakládání peněz na běžný provoz podniku, tj. na nákup materiálu, energie, na výplatu mezd a platů a úhrad dalších výdajů. Toto financování se týká převážně oběžných aktiv.¹⁰

Mimořádné financování používáme při:¹¹

- zakládání podniku, tj. pro zajištění peněz na pořízení pozemků, budov, strojů, zásob surovin a materiálu a částek na mzdy a platy do doby, než začne „příliv“ peněz ve formě tržeb;
- rozšiřování podniku a jeho aktiv, tj. na nákup dalších výrobních zařízení a jiných stálých aktiv;
- sanaci (ozdravění) podniku;
- likvidaci podniku.

¹⁰ BUCHTA, M. Manažerská ekonomika. Pardubice 2005, str. 146

¹¹ BUCHTA, M. Manažerská ekonomika. Pardubice 2005, str. 146 - 147

4. 2. 2. Podle původu finančních prostředků

Pokud sledujeme původ finančních prostředků v podniku, rozlišujeme:

- financování z vlastních zdrojů,
- financování z cizích zdrojů.

Pokud hovoříme o vlastních zdrojích financování, rozlišujeme financování z vlastních vnitřních zdrojů a financování z vlastních vnějších zdrojů.

Vlastní vnitřní zdroje označovány také jako zdroje samofinancování jsou tvořeny ziskem, odpisy, případně dalšími zdroji.

Vlastní vnější zdroje jsou tvořeny kapitálovými vklady jednotlivých společníků či akcionářů. Mohou být v různých formách avšak ocenitelné penězi.

Cizí kapitál je použitelný pouze dočasně. Čím více ho podnik používá, tím jsou větší nároky na splácení dluhů a úroků plynoucí z dlužné částky. Podniku se zvyšuje riziko platební neschopnosti. Použití cizího kapitálu při financování podniku má obvykle tyto důvody:¹²

- cizí kapitál je levnější, než vlastní kapitál,
- podnikatel nedisponuje dostatečně velkým kapitálem,
- použití cizího kapitálu nevzniká subjektu, který úvěr poskytuje, žádná práva v přímém řízení podniku,
- náhrada vlastního kapitálu úvěrem přináší zlevnění na celkový kapitál (do určité výše úvěru),
- v řadě zemí úroky z cizího kapitálu poskytují daňový štít, tedy snížení daní podniku.

4. 2. 3. Podle doby, po kterou je kapitál v podniku k dispozici

Podle doby, po kterou je kapitál v podniku, rozeznáváme financování dlouhodobé a krátkodobé. Zdrojem dlouhodobého financování je obvykle vlastní kapitál a dlouhodobý cizí kapitál. Naopak zdrojem krátkodobého financování jsou zdrojem krátkodobé bankovní úvěry, dodavatelské úvěry, nevyplacené mzdy a podobně.

¹² BUCHTA, M. Manažerská ekonomika. Pardubice 2005, str. 148 - 149

5. Finanční plánování

Stejně tak jako podnik si musí být vědom kolik prostředků má k dispozici, musí vědět kolik jich bude potřebovat a co financovat jakými prostředky.

Finanční analýza také umožňuje posuzovat různé varianty finančního plánu.

Finanční plán vychází:

- 1) ze strategických cílů podnikatele;
- 2) z dosavadního vývoje;
- 3) z dosažené úrovně podniku;
- 4) z prognózovaného vývoje prodeje;
- 5) z prognózovaného vývoje ekonomického prostředí.

Každý finanční plán by měl obsahovat tři základní dokumenty:

1. Rozvaha - požadavky na majetek, potřeba finančních zdrojů
→ hodnocení stability, struktury aktiv a pasiv;
2. Výkaz zisku a ztrát - plán nákladů a výnosů
→ schopnost vytvářet zisk;
3. Cash-flow - plán příjmů a výdajů
→ hodnocení likvidity.

Plán také popisuje plánované kapitálové výdaje, většinou rozepsané do kategorií uváděných v kapitole 3.4. (např. investice potřebné pro obnovu, expanzi, nové výrobky či povinné výdaje, jako je zařízení na kontrolu znečišťování apod.) a podle divize nebo výrobního oboru. Vždy by mělo být přiloženo vysvětlení, proč jsou tyto investice nutné a jakou obchodní strategii lze těchto finančních cílů dosáhnout.

Finanční plánování lze dělit z hlediska časového horizontu na dlouhodobé a krátkodobé.

Dlouhodobé plánování má typický horizont 5 let, i když některé firmy se dívají dopředu na 10 let i více. Slouží k realizaci podnikatelského záměru (např. nákupu investičního majetku). Jeho úkolem je také obstarat efektivní kapitál.

Dlouhodobé cíle podniku zajišťují dlouhodobé finanční plány (rozpočty), především rozpočet finančních zdrojů a potřeb (plánují se výnosy, zisk, rozdělení zisku, potřeby zajišťující splnění dlouhodobých cílů atd.) Dlouhodobé rozpočty jsou zajišťovány prováděcími ročními finančními plány. Propočty dlouhodobé kapitálové potřeby zahrnují například založení podniku, rozšíření kapacit nebo restrukturalizaci podniku.

Dlouhodobý finanční plán podniku obsahuje:

- analýzu finanční situace;
- plán tržeb;
- plán cash-flow (peněžních toků), tj. plán příjmů a výdajů;
- plánovanou rozvahu (požadavky na majetek, potřeba finančních zdrojů, struktura aktiv a pasiv);
- investiční rozpočet;
- rozpočet externího financování;
- plán nákladů a výnosů.

Horizont plánování je u **krátkodobého plánu** zřídka vzdálenější než 12 měsíců. Firma potřebuje s jistotou vědět, že má dost hotovosti na zaplacení účtů a že krátkodobé poskytnuté i přijaté půjčky jsou optimálně uspořádány. Úkolem krátkodobého plánování je tedy především obstarat krátkodobé vnější finanční zdroje. Krátkodobý finanční plán by měl vycházet a je ovlivňován plánem dlouhodobým.

Krátkodobá finanční rozhodnutí se obecně týkají plánování běžné hospodářské činnosti, tj. např. plánování krátkodobých aktiv a pasiv, a proto obvykle mohou být změněny zpět. Finanční manažer zodpovědný za krátkodobá finanční rozhodnutí se proto nemusí dívat příliš daleko do budoucnosti. Krátkodobé plány jsou sestaveny při daných kapacitách, ovšem podle okolností vnějšího i vnitřního prostředí.

Nástrojem krátkodobého plánování peněžních příjmů je peněžní rozpočet, to znamená rozpočet všech příjmů a všech výdajů.

Krátkodobý finanční plán, který zajišťuje splnění dlouhodobého finančního plánu, zahrnuje:

- plánování výnosů, nákladů a zisku, tj. plánovanou výsledovku (obvykle roční);
- plán cash flow;
- plánování aktiv a pasiv, tj. roční plánovou rozvahu (vše obvykle v členění na čtvrtletí);
- rozpočty peněžních příjmů a výdajů (ty jsou rozpracovány až do denních rozpočtů).

Obecné požadavky na efektivní plánování jsou:

- prognózování;
- nalezení optimálního finančního plánu;
- aktualizace finančního plánu.

Prognózy se soustřeďují na nejpravděpodobnější budoucí situace. Nejdůležitější je prognózovat přesně a konzistentně. Dokonalá přesnost je nedosažitelná. Mohou používat ekonometrické modely, které berou v úvahu interakce mezi ekonomickými proměnnými. V jiných případech užíváme analýzu a projekci časových rad. V současnosti jsou užívány k řešení i dosti složitých plánovacích problémů standardní tabulkové editory.

O optimálním finančním plánu rozhoduje manažer. Vše záleží čistě na jeho individuálním rozhodnutí. Plnění finančního plánu se periodicky kontroluje pomocí účetních výkazů a finanční analýzy.

V době rychlých změn a zejména krize, kdy dneska neplatí, co platilo včera, se snižuje důraz na přesnost a do hry vstupuje rychlost. Operativní cíle se nastavují tak, aby vyhověli cílům strategickým a pokud možno odpovídali i budoucnosti, kterou není možné dokonale předvídat. Doporučuje se dávat si cíle náročnější, které se splní na 98% než cíle jednoduše zvládnutelné.

6. Aplikace ve vybraném podniku

Nyní bych se zaměřil na aplikaci předešlých teoretických poznatků na mnou vybraném podniku.

6. 1. Popis společnosti TRW Automotive

Společnost TRW Automotive patří mezi největší a nejvyspělejší světové dodavatele automobilového průmyslu a je jedním z největších finančních účinkujících v průmyslu.



Obrázek 6 - Logo společnosti

TRW, jako vedoucí v automobilové bezpečnosti, vyrábí air-bagy, bezpečnostní pásy, systémy řízení a náprav, součásti motoru a elektroniku. TRW má kolem 65 000 zaměstnanců, kteří pracují na více než 200 místech v každém regionu produkujících vozidla po celém světě.

Základní údaje:

- tržby v roce 2008 dosáhly 18 bilionů dolarů,
- dodávky více než 40 významným výrobcům vozidel,
- drží vedoucí postavení ve všech primárních kategoriích výrobků,
- vrcholové vedení je ve městě Livonia státu Michigan.

Důležité osoby

- John Plant, prezident společnosti a výkonný ředitel (CEO – Chief Executive Officer);
- Joe Cantie, vice prezident (Executive Vice President) a hlavní finanční úředník (CFO- Chief Financial Officer).

Přibližné rozložení zaměstnanců společnosti TRW Automotive ve světě je vidět v následující tabulce číslo 1:

Tabulka 1 - Rozložení zaměstnanců TRW Automotive ve světě

Kontinent	Počet zaměstnanců
Evropa	36 500
Severní Amerika	18 500
Jižní Amerika	4 500
Asie	5 500

Zdroj: TRW Automotive

Historie společnosti:

Vše začalo v roce 1901, kdy pět lidí dalo dohromady 2 500 dolarů a otevřelo ve městě Cleveland v americkém státě Ohio závod na výrobu závrtných šroubů. Majitelem společnosti se stal v roce 1915 svářeč Charles E. Thompson, který vyvinul zlepšený způsob výroby ventilů pro spalovací motory. To umožnilo společnosti masovou výrobu automobilů, která tehdy hýbala Amerikou. Jen krátce poté se ventily společnosti TRW staly nepostradatelnými pro rozvíjející se letecký průmysl.

V roce 1926 byla společnost přejmenována na Thompson Products Inc. A toto jméno si podržela celých 32 let. Po vedení Charlieho Thompsona se stala předním světovým výrobcem ventilů pro spalovací motory.

Po vypuknutí 2. Světové války se společnost Thompson Products přeorientovala na výrobu pro potřeby obrany se specializací na součásti letadel. Koncem války začala uplatňovat své zkušenosti i při výrobě dalších komponentů pro letecký průmysl. Přitom si však stále udržovala své vedoucí postavení v oblasti výroby ventilů pro spalovací motory. V roce 1953 již byla společnost Thompson Products připravena pustit se do práce při rozvoji své činnosti v nové oblasti – kosmického prostoru.

V roce 1958 fúzovala se společností Ramo-Wooldride Corporations se sídlem v Kalifornii, která se specializovala na systémové inženýrství. Nová společnost se nazývala Thompson-Rano-Wooldride Inc. a později byla přejmenována na TRW. V roce 1958 se stala první společností, která začala se stavbou kosmické lodi, případně nazvané Pioneer 1.

6. 1. 1. TRW-Carr s.r.o. divize Bezpečnostní pásy

V Řepově u Mladé Boleslavi byla založena v roce 1992 společnost TRW-Carr s.r.o., která začala vyrábět plastové komponenty pro automobilový průmysl.

V roce 1995 vznikla v České republice divize Bezpečnostní pásy, která nejdříve působila v Řepově a v říjnu 1998 přesunula svoji výrobu do Staré Boleslavi – Hlavence. Divize Seat Belts patří do TRW Occupant Safety Systems Group (bezpečnostní prvky). Celosvětové vedení se nachází ve Washingtonu státu Michiganu a evropská část je vedena z Německého Aldorfu.

Prvním zákazníkem a prioritou závodu se jednoznačně stala ŠKODA AUTO a. s., kdy vše odstartovalo výrobou pásů na automobil ŠKODA Felicia.

Společnost je držitelí certifikátů ISO 9002, VDA 6.1, QS 9001, ISO 14001, ISO TS 16949.

Společnost TRW-Carr s.r.o. se stále skládá z divize Bezpečnostní pásy a divize Volant a to z důvodu historického vývoje i českých daní, kdy obecně jeden závod je ve ztrátě a druhý zisku a tím se tedy minimalizuje daňový dopad.

Předmět činnosti:

- výroba plastů, kovových dílů, nástrojů;
- obchodní činnost;
- poradenská činnost;
- přepravní a dopravní činnost pro vlastní potřebu.

Dále bych se zaměřil pouze na divizi Bezpečnostní pásy, která je ovládána mateřskou společností TRW Automotive GmbH se sídlem v Aldorfu.

Velikost závodu

Divize Bezpečnostní pásy ve Staré Boleslavi má rozlohu 9200 m². Z toho 6500 m² tvoří haly výroby a 2700 m² sklady. Za rok 2008 vyprodukovala 12 miliónů kusů pásů s celkovým obratem 207 296 000 USD. Koncern TRW za posledních 5 let uzavřel závody na

výrobu bezpečnostních pásů v Rakousku, Itálii, Francii, Španělsku a Anglii a přesunul jejich výrobu do zbývajících dvou divizí a to České republice a Polsku. Obě divize jsou přibližně stejně velké.

Zaměstnanci

Ve tří-směnném provozu současně pracuje 1280 až 1380 zaměstnanců výroby. K tomu závod má 152 tzv. indirect pracovníků což jsou skladníci, seřizovači, opraváři a zaměstnanci příjmu, expedice, údržby atp. Samotných technicko-hospodářských pracovníků je celkem 112. Počet a struktura zaměstnanců je velice závislá na poptávce. S příchodem ekonomické a finanční krize se tedy počet pracovníků, zejména výroby, výrazně snížil.

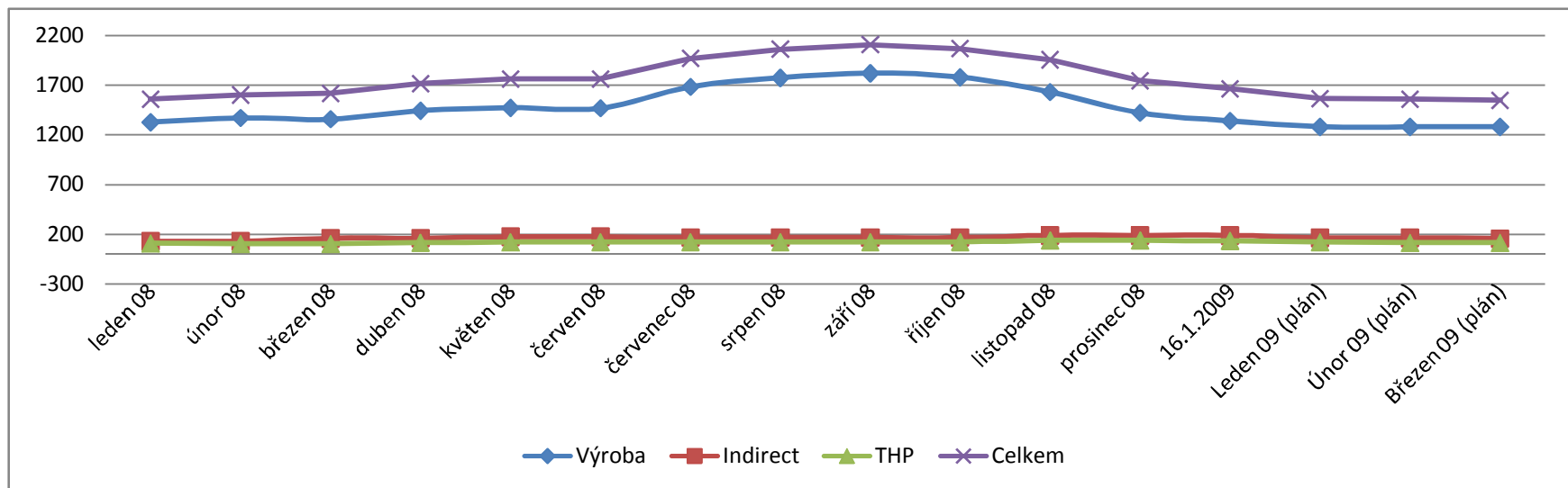
Vývoj počtu pracovníků za rok 2008, společně s plánem prvního čtvrtletí roku 2009 je patrný z následující tabulky č. 1 a grafu č. 1.

Tabulka 2 - Vývoj počtu pracovníků za rok 2008 a plán na první čtvrtletí roku 2009

Měsíc a Pracovníci	Leden 08	Únor 08	Březen 08	Duben 08	Květen 08	Červen 08	Červenec 08	Srpen 08	Září 08	Říjen 08	Listopad 08	Prosinec 08	16.1.2009	Leden 09 (plán)	Únor 09 (plán)	Březen 09 (plán)
Výroba	1326	1371	1356	1443	1471	1467	1682	1774	1 820	1780	1630	1420	1340	1280	1280	1280
Indirect	128	128	159	160	174	174	167	167	167	167	188	188	188	165	165	155
THP	106	103	104	114	118	121	121	121	121	121	137	137	134	121	113	113
Celkem	1 560	1 602	1 619	1 717	1 763	1 762	1 970	2 062	2 108	2 068	1 955	1 745	1 662	1 566	1 558	1 548

Zdroj: TRW-Carr s.r.o. – interní

Graf 1 - Vývoj počtu pracovníků za rok 2008 a plán na první čtvrtletí roku 2009



Zdroj: TRW-Carr s.r.o. - interní

Odběratelé

Závod TRW-Carr s.r.o. divize Bezpečnostní pásy dodává do 195 lokací na světě. Hlavních zákazníků má okolo 30 a mezi přední z nich patří Škoda Auto, Volkswagen Group, Renault, Peugeot, Citroën, Audi, BMW, Opel a Porsche. Dále dodává ostatním méně významným zákazníkům a v rámci společnosti TRW, tzv. intercompany dodávky.

Výrobky

Společnost vyrábí bezpečnostní pásy, třibodové pásy, bederní (dvoubodové) pásy a horní nastavení. Konkrétní rozmístění těchto produktů je vidět v příloze č. 6 z nákresu automobilu pěti-dveřové Ford Fiesty.

6. 2. Zdroje informací

Základní podmínkou dobré každé analýzy jsou kvalitní vstupní informace. Při hodnocení vlastní finanční situace podniku byly použity účetní výkazy analyzovaného podniku, tj. rozvaha a výkaz zisku a ztrát podle US GAAP. Každý použitý výkaz obsahuje údaje za jednotlivé měsíce roku 2008.

Rozvaha je k nalezení v příloze č. 10 a výkaz zisku a ztrát v příloze č. 9

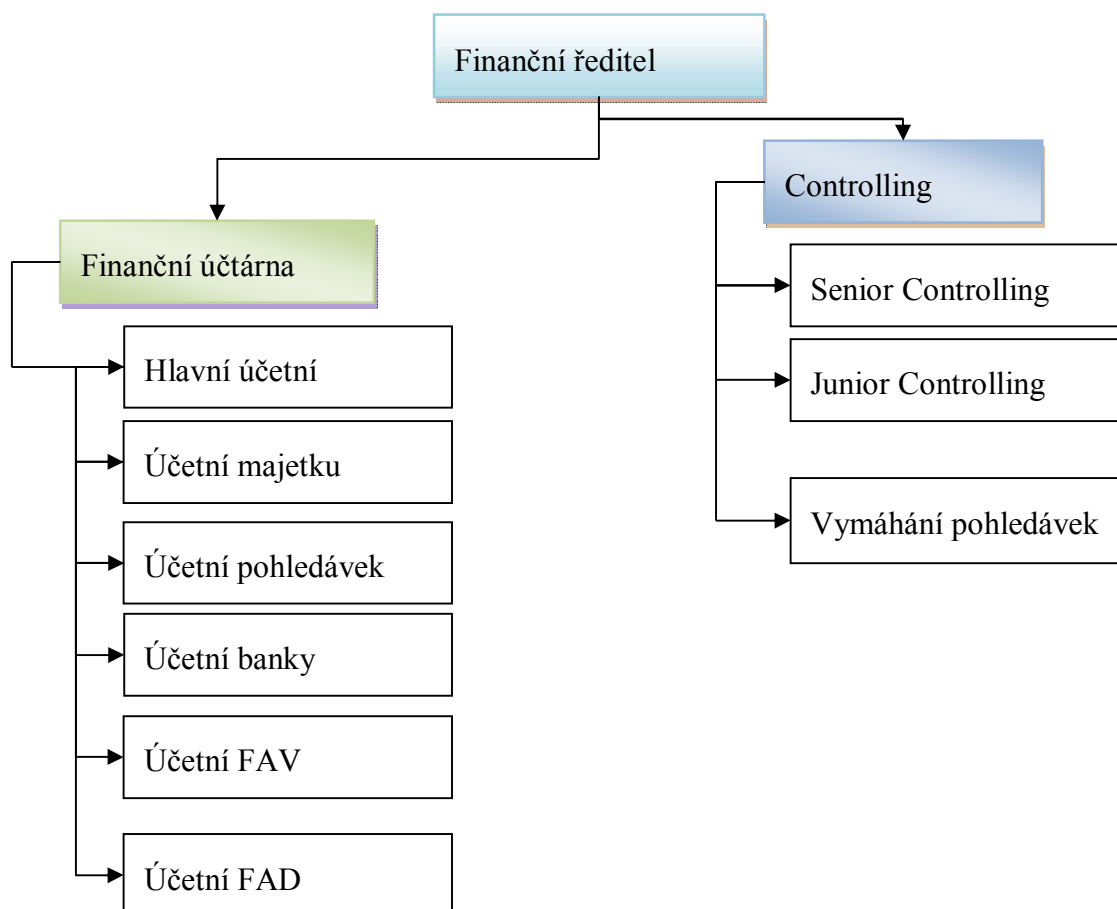
6. 3. Finance v TRW-Carr s.r.o. divize Seatbelts

6. 3. 1. Finance podniku

Agenda financí spadá ve vybraném podniku pod finanční oddělení zodpovědné přímo řediteli závodu. Oddělení financí je kompletně zodpovědné za účetnictví podniku (vyjma mzdového, které spadá pod oddělení personální), kalkulace, plány podniku atp.

TRW-Carr s.r.o. využívá software SAP pro celkovou správu podniku.

Struktura finančního oddělení je patrná z následujícího schématu:



Obrázek 7 - Struktura finančního oddělení

Zdroj: Vlastní zpracování

FAV... faktura vydaná

FAD... faktura došlá

Finanční účtárna má za úkol evidovat účetní případy do systému SAP a odpovídá za jejich správnost, včasnost a úplnost.

Mezi hlavní úkoly útvaru controlling patří sestavování kalkulací, rozpočtů, plánů, účetních závěrek a uzávěrek. Nutná je zejména kontrola plnění a případný analýza a kvantifikace odchylek s následnou zpětnou vazbou.

Funkce vymáhání pohledávek je oproti celkovému konceptu controllingu dosti specifická. Má na starosti kontrolu splatnosti jednotlivých pohledávek a případné jejich vymáhání.

6. 3. 2. Kapitálová struktura

Strukturu kapitálu zjistíme nejlépe z rozvahy podniku. TRW Carr je podnik se zahraniční majetkovou účastí, tedy dceřinou společností nadnárodního koncernu a má s tím spojená specifika. Společnost vede účetnictví jak podle Českých účetních předpisů i podle US GAAP. Veškeré finance probíhají centralizovaně mateřskou společností.

Průběžně jsou realizovány přímé finanční půjčky od Treasury divize sídlící ve Frankfurtu ve prospěch závodu ve Staré Boleslavi.

Tabulka 3 - Kapitálová struktura

Vlastní kapitál:	-595002	Cizí kapitál:	1882405
Základní kapitál	230000	Krátkodobý	1241671
Kapitálové fondy	0	Dlouhodobý	640734
Fondy tvořené ze zisku	0	Rezervy	0
Neuhrazená ztráta:	-825002		
<i>Tohoto roku</i>	-549943		
<i>Minulého období</i>	-275059		

Pozn.: hodnoty v tisících Kč

Zdroj – TRW Carr s.r.o. - interní

Z kapitálové struktury je patrné, že podnik má záporný vlastní kapitál, způsobený značnou ztrátou.

Dlouhodobý cizí kapitál je částkou 626 965 000 tvořen závazky v podobě tzv. intercompany, což znamená v rámci společnosti.

Pro analýzu kapitálové struktury podniku je možné použít finanční analýzu poměrovými ukazateli zadluženosti. Zadlužeností rozumíme to, že aktiva společnosti jsou financována jak z vlastních zdrojů, tak i ze zdrojů cizích. V běžných případech účetní jednotka využívá cizí kapitál tehdy, když jí tato alternativa přinese větší výnos, než jsou

náklady spojené s cizím kapitálem (tj. úroky). Výsledky finanční analýzy kapitálu společnosti jsou patrné v níže umístěné tabulce č. 4.

$$\text{Celková zadluženost} = \frac{CK}{A}$$

CK... cizí kapitál

A... aktiva

Z tabulky č. 4 je zřejmé, že cizí kapitál má větší hodnotu než aktiva společnosti. Je to způsobené výraznou ztrátou a z toho plynoucím záporným vlastním kapitálem.

$$\text{Zadluženost vlastního kapitálu} = \frac{CK}{VK}$$

CK... cizí kapitál

VK... vlastní kapitál

Z vypočteného údaje vidíme, že objem cizího kapitálu je oproti vlastnímu, který je navíc záporný, trojnásobný. Vlastní kapitál je velice zadlužen.

$$\text{Podkapitalizace} = \frac{VK + DZ}{SA} < 1$$

VK... vlastní kapitál

DZ... dlouhodobé závazky

SA... stálá aktiva

Z tohoto údaje je zcela patrné, že firma je značně podkapitalizovaná. Je to způsobeno již zmíněnou ztrátou společnosti. Dlouhodobé závazky snížené o záporný vlastní kapitál tvoří minimální hodnotu.

Tabulka 4 - Analýza kapitálové struktury

Celková zadluženost	1,462
Zadluženost vlastního kapitálu	-3,163
Podkapitalizace	0,145

Zdroj: Vlastní zpracování

Společnosti TRW se dlouhodobě daří efektivně snižovat objem čistého dluhu. Bohužel z tabulky z přílohy č. 8 je patrné jak ekonomická a finanční krize snížila hodnotu společnosti a tím i změnila kapitálovou strukturu. Hodnota EBITDA vyjadřuje čistý zisk před úroky, zdaněním, odpisy a amortizací. Tržní multiplikátor zahrnuje ekonomické a průmyslové podmínky, důvěru investorů v TRW a také domnělou schopnost generování budoucích zisků. V době nejistoty je tedy nemožné vyčíslit tuto hodnotu. A i z tohoto důvodů se akcie stává méně obchodovatelnou a tedy klesá její reálná i tržní cena.

6. 3. 3. Investiční rozhodování

Nové projekty

Investiční rozhodování v TRW-Carr s.r.o. probíhá na úrovni mateřské společnosti se sídlem v Aldorfu. Podnik vyhledává investiční příležitosti v podobě projektů. Každý projekt je třeba hodnotit na základě výnosnosti, rizikovosti a stupně likvidity.

Společnosti TRW jsou nabízeny projekty na dodávky komponentů do celého auta, nikoli pouze výroba některého z komponent. Obecně společnost podstupuje veškeré projekty i se zápornou čistou současnou hodnotou a to například z důvodů image, reklamy, získání nového zákazníka atp. Důležité je počítat čistou současnou hodnotu nikoli za dílčí projekty pro jednotlivé divize a závody, ale pro projekt jako celek na úrovni celé společnosti. Často se totiž stává, že některý z komponentů v daném závodě je ztrátový, naopak jiný v rámci projektu je výrazně ziskový.

Vedení bezpečnostních pásů v Aldorfu rozhoduje o přidělení projektů na základě volných kapacit v Polském závodě i v České republice. TRW-Carr s.r.o. divize Bezpečnostní pásy jsou přidělovány projekty 3 roky před jejich náběhem ve fázi tzv. design verifikace. V tento okamžik závod obdrží potřebné kusovníky výrobků (dokument o druhu a objemu materiálu potřebného k výrobě výrobku) a vedením určené plánované tržby, zisk a hodnota očekávaného odvedeného zisku. Odběratelé jsou také pečlivě vybráni a nasmlouvaní mateřskou společností a závod ve Staré Boleslavi si může vybírat pouze množství a data dodávek.

Od této chvíle finanční ve spolupráci s ostatními odděleními, zejména oddělením nových projektů, musí na základě kusovníků provést kalkulace, určit plány práce (časová

náročnost úkonů), do systému zadat tzv. master-data (informace o dodavatelích, výrobcích atp.) a sestavit příkazy k nákupu výrobků (purchase order). Kalkulace se v průběhu projektu samozřejmě neustále mění na základě pohybu cen jednotlivých položek (materiálu, mezd atp.). Na kalkulaci má tedy přímý dopad situace na finančních trzích a to z důvodu změn obchodovatelných cen oceli, ropy, niklu, mědi atp. Veškerá data je tedy nutné pravidelně aktualizovat.

Obecně každý samostatný projekt má dobu trvání 5 až 6 let. Při sepisování kontraktu s odběrateli je ve smlouvě stanovena dohodnutá prodejní cena. Ve smlouvě je i zakotveno průběžné snižování prodejní ceny produktů a to z důvodu vysoké citlivosti automobilového průmyslu na poptávku tak i rychlého zastarávání automobilů. Dodávky náhradních dílů musí však probíhat 20 let. To znamená, že divize ve Staré Boleslavi nyní vyrábí výrobky, které nikdy předtím nevyráběla. Příčinou je uzavření ostatních již zmiňovaných TRW závodů na výrobu bezpečnostních pásů.

Jako rozhodující finanční ukazatele investičního rozhodování se používá diskontované cash-flow.

Kapitálové investice

Nejběžnější případ v tomto podniku je, pokud potřebuje rozšířit výrobu, tedy učinit kapitálovou investici v podobě dlouhodobý hmotného majetku nákupem strojů. Proces schvalování kapitálové investice se shoduje modelem Brealeyho a Myerse uvedeném v kapitole 3.1. Podle slov jednatele a ředitele závodu v dnešní době tuzemští dodavatelé dosáhly již potřebné kvality a i z tohoto důvodu většina investic probíhá v rámci České republiky.

Na začátku se provádí tzv. CQA (Comparative Quotation Analysis) neboli kotace zákaznickovy, kterou sestavuje oddělení nových projektů. Příklad CQA pro Ford je patrný v příloze č. 7. Pokud podnik plánuje kapitálovou investici, je třeba ji pečlivě zvážit a podat tzv. žádost o schválení kapitálové investice, viz příloha č. 8, vedení v Aldorfu. Investici je nutné obhájit a mít tedy vše řádně podložené údaji před a odhady po provedení investice. Mezi hlavní veličiny patří objem výroby a prodeje, marže, tržby a kapacity.

Dříve investice do 5000 USD nemuseli být schvalovány vedením, a pokud byly investice nad 1mil. USD musely být schváleny hlavní centrálou v Livonii, USA. V dnešní

době je třeba schvalovat každou investici, a pokud je nad 500 tis. USD musí být schválena hlavním CFO. V případě uznání schvaluje Treasury ještě konkrétní objednávku. Nyní je kladen důraz i na rozpis plateb a to z dopadu na cash-flow společnosti. Obecně se společnost snaží neposkytovat žádné zálohy.

6. 3. 4. Finanční rozhodování

Finanční rozhodování v TRW-Carr s.r.o. je značně ochuzené. Ve Frankfurtu nad Mohanem se nachází Treasury divize se společným účtem, tzv. "cash pool", všech TRW závodů v Evropě. Každý z nich má vyhraněné určité procento z celkového objemu uložených peněžních prostředků. Na začátku roku tento "cash pool" obdrží rozpočet na následující rok, který je finančními odděleními průběžně aktualizován v podobě měsíčních finančních plánů, zahrnující i schválené investice. Vždy musí být uveden přesný objem potřebných peněz, konkrétně rozpracovaný do jednotlivých položek, které výlohy jsou třeba. V tomto směru jednotlivé divize ovlivňují pouze druh a velikost investice.

TRW-Carr s.r.o. nepoužívá tedy klasické dluhové financování úvěry atp. jako jiné společnosti. Vše se pohybuje pouze v rámci společnosti TRW, tzv. intercompany.

Jediné finanční rozhodování, za které je divize Bezpečnostní pásy zodpovědná, je zajištění proti výkyvu směnného kurzu, tzv. hedging. Kurz zajišťují přes společný bankovní účet (Treasury divize) vedený ve Frankfurtu. Firma TRW-Carr s.r.o. prodává veškeré výrobky v eurech a značná část nákladů (zejména mzdy) jsou v korunách. Z tohoto důvodu si zajišťuje firma na určitou dobu dopředu plánované náklady v korunách za stanovený kurz. V tomto případě je nutné, aby spolupracovaly obě divize závodu a to z důvodu aby jedna nezajišťovala kurz a druhá neměla potřebné peníze k dispozici.

Ani jedna z divizí TRW Carr s.r.o. nepoužívá žádnou metodu finanční analýzy a to z důvodu ohromných specifík společnosti a tedy jejich nesmyslnosti.

Nyní v podmínkách světové a ekonomické krize dodavatelské společnosti automobilového průmyslu mění z dlouhodobého více k operativnímu stylu finančního plánování i rozhodování. Rozhodování se přesouvají více k vrcholovému vedení společnosti a tak jednotlivé divize ztrácejí do jisté míry svoji samostatnost. Vedení se zaobírá více

jednotlivými procesy a způsoby finančního rozhodování a plánování. Je i zvýšen interní audit jednotlivých divizí.

Vedení se zajímá i o druhy a podmínky jednotlivých leasingů a to z důvodu jejich přímého dopadu na cash-flow společnosti, které je nyní v podmínkách krize je tou nejdůležitější hodnotou.

Vedením jsou pravidelně kontrolovány veškeré výdaje, a pokud se některý nezdá, ihned je žádán finanční report. Občas se tedy provádí i denní vykazování. Pouze pohledávky se pravidelně vykazují na denní bázi a to z důvodu velkého množství vázaných peněz. Opatření (např. zastavení dodávek) jsou okamžitá. Splatnost se obvykle pohybuje od 30 do 90 dnů, existují však výjimky zejména u francouzských výrobců automobilů. Splatnost závazků dodavatelům má TRW nařízeno na minimálních 60 dní.

6. 3. 5. Finanční analýza

Ukazatelů, které jsou užívány v jednotlivých metodách finanční analýzy, se postupem času vyvinulo značné množství. Pro finanční analýzu prezentovanou v této bakalářské práci byly zvoleny takové ukazatele a analýzy poměrových ukazatelů, které nejlépe vystihují finanční situaci podniku, podávají celkový obraz finančním zdravím podniku a poskytují i podklady pro budoucí rozhodování.

Ukazatele likvidity

Likvidita podniku je schopnost podniku vyrovnávat své splatné závazky. Solventnost je schopnost podniku získávat prostředky na úhradu svých závazků v okamžiku jejich splatnosti. Oba dva pojmy jsou na sobě silně závislé. Pokud nemá podnik likvidní prostředky, nemá ani prostředky, kterými by uhradil své splatné závazky.

Ukazatele likvidity jsou poměrem toho, čím se platí, a toho, co je třeba zaplatit. Nejsnazší a nejběžnější je úhrada penězi z účtu a v hotovosti.

Okamžitá (Cash Ratio) likvidita je poměrem peněz v hotovosti, na běžných účtech a okamžitě splatných závazků. Vyjadřuje se tím schopnost podniku krýt své běžné potřeby peněžními prostředky. Hodnota ukazatele by měla přesahovat 1 (100 %), krátkodobě může

hodnota poklesnout, ale trvalý pokles pod tuto hodnotu znamená platební neschopnost podniku. Okamžitě splatné závazky jsou závazky splatné v den sestavení ukazatele a dříve.

$$\text{Okamžitá likvidita} = \frac{FM}{KZ}$$

FM... finanční majetek

KZ... krátkodobé závazky

V ukazateli pohotové (Quick Ratio) likvidity se již zahrnují i krátkodobé pohledávky. Pohledávky jsou již méně likvidní a z toho vyplývá i požadavek na vyšší hodnotu ukazatele. Obecně se doporučuje, aby hodnota ukazatele neklesla pod 1 (100%).

$$\text{Pohotová likvidita} = \frac{OA - Z}{KZ}$$

OA... oběžná aktiva

Z... zásoby

KZ... krátkodobé závazky

Ukazatel běžné (Current Ratio) likvidity je považován za významný indikátor platební schopnosti podniku a jeho vývoj vypovídá mnoho o finanční situaci podniku.

$$\text{Běžná likvidita} = \frac{OA}{KZ}$$

OA... oběžná aktiva

KZ... krátkodobé závazky (včetně krátkodobých bankovních úvěrů)

Tabulka 5 – Analýza likvidity za rok 2008

Likvidita a měsíc	I.	II.	III.	IV.	V.	VI.	VII.	VIII.	IX.	X.	XI.	XII.
Okamžitá	0,001	0,026	0,002	0,001	0,002	0,002	0,002	0,002	0,002	0,002	0,002	0,000
Pohotová	0,678	0,749	0,764	0,748	0,800	0,787	0,630	0,633	0,803	0,699	0,760	0,436
Běžná	0,856	0,924	0,928	0,891	0,993	0,998	0,899	0,899	1,024	0,896	0,958	0,637

Zdroj: Vlastní zpracování

V tabulce č. 5 je zřejmé, že všechny ukazatele jsou pod obecně doporučovanými hodnotami. Zejména okamžitá likvidita se blíží nule. Je to způsobeno minimálním množstvím finančního majetku na běžných účtech a v pokladně. Dá se tedy odhadovat, že podnik nedokáže splatit své závazky. Společnost TRW-Carr s.r.o. drží na účtech a v pokladně minimální množství kapitálu nezbytného pro chod podniku a zbytek denně odvádí mateřské společnosti. Pokud je třeba zaplatit závazky, žádá vedení o převedení financí v konkrétní výši na svůj účet za účelem platby závazků. Společnost ještě před zdaněním zisku a jeho odvodem do “cash-pool” ve Frankfurtu od něj nejdříve mimo jiné odvádí tzv. zisk managementu (management profit) což jsou ve své podstatě poplatky hlavnímu vedení, za ochranné známky a patenty atp.

Ukazatele zadluženosti

Tyto ukazatele jsou probírány v kapitole 6. 3. 2. kapitálová struktura.

Ukazatele aktivity

Ukazatele aktivity měří, jak efektivně hospodaří firma se svými aktivy. Má-li jich podnik více než je třeba, vznikají mu zbytečné náklady, má-li jich málo, přichází o potenciální tržby. Vyjadřují se ve dvou formách – buď jako ukazatele počtu obrátek, nebo ukazatele doby obratu. Ukazatele počtu obrátek vypovídají o tom, kolikrát se za stanovený časový interval obrátí určitý druh majetku. Ukazatele doby obratu pak sledují dobu, po kterou je majetek v určité době vázán. Výsledky analýzy aktivity společnosti jsou v tabulce č. 6 umístěné níže.

Obrat celkových aktiv vyjadřuje, jak podnik zhodnocuje vložené prostředky. Snahou je o co nejvyšší hodnotu ukazatele. Dlouhodobě by hodnota neměla být pod 1.

$$\text{Obrat celkových aktiv} = \frac{T}{A}$$

T... tržby

A... aktiva

Ukazatel doby obratu zásob udává počet dní, kdy jsou oběžná aktiva vázána v zásobách. Ukazatel obrat zásob určuje počet obrátek zásob za sledované období. Zásoby by

měly být takové, aby zabezpečovaly plynulý chod podniku, ale současně nevázaly příliš velké množství kapitálu. Počet obrátů je různý podle oborů, ale jako přiměřená se udává hodnota větší než 7.

$$\text{Doba obratu zásob} = \frac{PZ}{T/360}$$

$$\text{Obrat zásob} = \frac{T}{PZ}$$

PZ... průměrné zásoby

T... tržby

Doba obratu pohledávek (doba inkasa) vyjadřuje, za jak dlouho jsou v podniku v průměru inkasovány pohledávky. Za optimální lze považovat dobu obratu pohledávek menší než 30 dní, nežádoucí je vývoj nad hodnotu 90 dní. Obrat pohledávek je poměrem tržeb a pohledávek. Určuje, jak rychle jsou pohledávky přeměněny do hotovosti. Čím rychlejší je obrat pohledávek, tím rychleji podnik inkasuje své pohledávky.

$$\text{Doba obratu pohledávek} = \frac{PP}{T/360}$$

$$\text{Obrat pohledávek} = \frac{T}{PP}$$

PP ... průměrné pohledávky

T ... tržby

V souvislosti s dobou inkasa je zajímavé zjistit, jaká je platební morálka firmy vůči dodavatelům. Pokud je doba obratu pohledávek nižší než tento ukazatel, je firma ve výhodě, protože poskytuje obchodní úvěr kratší, než sama čerpá provozní úvěr od svých dodavatelů. Doba obratu závazků ukazuje a obrat závazků.

$$\text{Doba obratu závazků} = \frac{PZ}{T/360}$$

$$\text{Obrat závazků} = \frac{T}{PZ}$$

PZ ... průměrné závazky

T... tržby

Tabulka 6 - Analýza aktivity za rok 2008

Aktivita:	I.	II.	III.	IV.	V.	VI.	VII.	VIII.	IX.	X.	XI.	XII.
Obrat celk. aktiv	0,35	0,30	0,27	0,35	0,24	0,27	0,23	0,23	0,30	0,35	0,27	0,17
Doba obratu zásob	49,2	48,9	46,5	41,3	51,0	56,2	78,8	76,9	59,4	60,4	56,0	69,6
Obrat zásob	7,31	7,36	7,74	8,73	7,06	6,41	4,57	4,68	6,06	5,96	6,43	5,17
Doba obratu pohledávek	431	480	584	469	637	561	534	569	544	450	577	753
Obrat pohledávek	0,84	0,75	0,62	0,77	0,57	0,64	0,67	0,63	0,66	0,80	0,62	0,48
Doba obratu závazků	1022	1175	1311	1022	1434	1341	1637	1722	1322	1168	1554	3067
Obrat závazků	0,35	0,31	0,27	0,35	0,25	0,27	0,22	0,21	0,27	0,31	0,23	0,12

Zdroj: Vlastní zpracování

S příchodem finanční krize je patrné snížení obratu zásob a to z důvodu větší míry jejich akumulace v podniku. Pozitivním výsledkem je fakt, že doba obratu pohledávek je vyšší než doba obratu zásob. Také pozitivně se dá hodnotit vztah mezi dobou obratu pohledávek a dobou obratu závazků. Všechny uváděné ukazatele v prosinci ovlivňuje zejména veliké snížení tržeb společnosti.

Ukazatel rentability

Je označován také jako ukazatel výnosnosti, poměrují zisk s výší zdrojů, které byly vynaloženy na vytvoření tohoto zisku. Používá se jich pro posouzení intenzity využívání, reprodukce a zhodnocení kapitálu podniku. Jednotlivé ukazatele rentability se od sebe liší jednak tím, jaký zisk se dosazuje do čitatele a jednak tím, jaký vložený kapitál dosadíme do jmenovatele zlomku v ukazateli. V posledních letech se čím dál tím více do popředí dostává i

propočer tzv. cash-flow rentability, kdy je zisk nahrazen peněžním tokem. Ten totiž mnohem lépe vypovídá o fungování společnosti vzhledem k poměrně snadné manipulovatelnosti zisku. Výsledky analýzy rentability společnosti jsou patrné v tabulce č. 8 uvedené níže.

V oblasti propočtů rentability se vychází z několika úrovní zisku:

Tabulka 7 - Druhy zisků

Česky		Anglicky	
Zkratka	Interpretace	Zkratka	Interpretace
ČZ	Čistý zisk	EAT	Earnings after Taxes
ZD	Zisk před zdaněním	EBT	Earnings before Taxes
ZÚD	Zisk před úroky a zdaněním	EBIT	Earnings before Interests and Taxes
ZOÚD	Zisk před odpisy, úroky a zdaněním	EBDIT	Earnings before Depreciation, Interest and Taxes

Zdroj: Strouhal, J. Finanční řízení firmy v příkladech, s. 47

Rentabilita celkového kapitálu (ROA – Return On Assets) vyjadřuje, kolik zisku připadá na jednotku celkového kapitálu. Ukazatel tvoří vrchol tzv. pyramidové analýzy. Udává, kolik peněz přináší jednotka měny vloženého kapitálu.

$$ROA = \frac{ZÚD}{A}$$

ROA ... return on assets

ZÚD ... zisk před úroky a zdaněním

A... aktiva celkem

Rentabilita vlastního kapitálu (ROE – Return On Equity) vyjadřuje, jaký efekt přináší kapitál vložený do podnikání, jaká je návratnost kapitálu. Pozitivní je růst hodnoty ukazatele. Vysoká hodnota ukazatele může znamenat malý podíl vlastního kapitálu a tedy vysoké

zadlužení podniku. Ukazatel hodnotí výnosnost kapitálu, který do podniku vložili vlastníci, závisí na výši vlastního jmění a zisku.

$$ROE = \frac{\check{Z}}{VK}$$

ROE... return on equity

ČZ ... čistý zisk

VK ... vlastní kapitál

Rentabilita tržeb (ROS – Return On Sales) je poměrem zisku po zdanění a tržeb. Ukazatel vyjadřuje výši dosahovaného zisku v % tržeb. Tento ukazatel je zřejmě nejvíce sledovaný, jeho hodnota je různá a nezávislá na velikosti podniku. Pozitivní je růst ukazatele.

$$ROS = \frac{\check{Z}}{T}$$

ROS ... return on sales

ČZ ... čistý zisk

T ... tržby

Rentabilita nákladů (ROC – Return On Costs) udává, jaká část zisku (nebo ztráty) připadá na 1 korunu nákladů.

$$ROC = \frac{\check{Z}}{N}$$

ROC ... return of costs

ČZ ... čistý zisk

N ... náklady

Tabulka 8 - Analýza rentability za rok 2008

Rentabilita a měsíc	I.	II.	III.	IV.	V.	VI.	VII.	VIII.	IX.	X.	XI.	XII.
ROA	0,038	0,013	0,016	0,007	0,022	0,028	0,054	0,021	0,020	0,040	0,034	0,290
ROE	2,633	2,444	1,935	2,778	1,820	4,139	0,469	0,564	0,674	0,756	0,757	0,840
ROS	0,108	0,111	0,177	0,109	0,229	0,111	-0,107	-0,201	-0,214	-0,303	-0,485	-2,261
RN	0,123	0,129	0,197	0,124	0,254	0,114	-0,108	-0,191	-0,217	-0,320	-0,444	-2,057

Zdroj: Vlastní zpracování

V první polovině roku v oblasti rentability na tom byl podnik opravdu dobře. Bohužel pak výsledky ovlivnila stále narůstající ztráta podniku.

6. 3. 6. Finanční plánování

Divize Bezpečnostní pásy využívá jak dlouhodobého, tak krátkodobého finančního plánování.

Dlouhodobý finanční plán neboli rozpočet (budget, operating plán) za společnost TRW-Carr s.r.o. má časový horizont jednoho roku. Za jednotlivé divize se ovšem sestavují plány na pět let dopředu.

Rozpočet je sestavován na principu 5+7. Což znamená, že na základě pěti uplynulých měsíců (leden až květen) se předpovídá sedm měsíců následujících (červen až prosinec). Predikuje se zejména na základě stávajících výkazů, jejich i tržního trendu a vývoje ekonomik. Tržní trendy a vývoje ekonomik sestavují specializované TRW týmy v jednotlivých zemích. Sestavování plánu začíná v červnu a začátkem července obvykle bývá předložen první verze řediteli závodu. Tento plán je hlavní finanční předpovědí a je tedy velice náročný co se času i informací týče. Obsahuje rozvahu, výkaz zisku a ztrát a cash-flow. Každá položka z těchto výkazů je zároveň detailně rozpracována. S příchodem finanční krize se však finanční plánování mění. Přidal se i plán 2+10 a to z důvodu četných změn v tuzemské i světové ekonomice. Tedy na základě uplynulých dvou měsíců (leden a únor) se předpovídá deset následujících měsíců. Tento druh plánu nenahradil původní, ale přidal se k němu, což znamená, že v červnu opět započne nové sestavování operating plan.

V běžné situaci krátkodobé finanční plánování v TRW-Carr s.r.o. probíhá měsíčně. Každý měsíc se na základě pravidelné účetní závěrky provádí tzv. rolling forecast což není nic jiného než měsíčně aktualizovaný finanční plán vždy do konce roku. V TRW-Carr s.r.o. první měsíc každé čtvrtletí má 5 týdnů a zbývající dva mají po 4 týdnech. V krátkodobém plánu je důležitá aktualizace na základě směnných kurzů (z euro na dolar a z euro na české koruny) a změn objednávek. V plánu se vždy porovnává stav aktuální s odhadovaným a stav aktuální se skutečným stavem minulý měsíc.

Každý finanční plán má zhruba stejný scénář. Jednotlivá oddělení podniku si sestavují své plány samostatně (tzv. nákladová střediska) a finanční oddělení je poté celé vzájemně zkonsoliduje. Takto jednotný plán pro celý závod podstupuje k odsouhlasení řediteli závodu. Obvykle se díky připomínkám intenzivně upravuje a poté prezentuje a obhajuje před vedením v Aldorfu. Z pravidla je navýšen požadovaný zisk a způsob provedení je přenechán na řediteli závodu.

Z tabulky v příloze č. 2 je patrné, jak klesla produkce automobilů na světě. V příloze č. 1 je vidět jak se lišila skutečnost od plánovaných hodnot. Všechny oblasti, s výjimkou Evropy, se nacházejí v horší situaci než konservativní Operating Plan. I z tohoto důvodu mnoho finančních plánů společnosti TRW v době krize vypadá jako tabulka v příloze č. 4. John Plant k tomu říká: “V dnešní době je příliš mnoho nejistoty a specifík pro druhé až čtvrté čtvrtletí roku 2009, ale zcela jistě víme, že nastane více problémů.“ Plány proto přecházejí ze strategických více na operativní a hlavním cílem jsou peníze.

6. 3. 7. Dopad finanční krize na automobilový průmysl

V České republice vládne názor, že problémy automobilového sektoru nejsou naše problémy ale pouze jiných lidí a států. Toto tvrzení je špatné ze dvou důvodů. Za prvé, automobilový sektor je tak ohromná část české ekonomiky, že dojde nevyhnutelně k problémům i v ostatních oblastech ekonomiky, tak jak bude počet nezaměstnaných stoupat a pracovníci budou utrácet méně z důvodu ekonomické nejistoty.

Za druhé, automobilový sektor byl tvrdě zasažen krizí, jelikož se jedná o velice konkurenční prostředí vysoce závislé na poptávce. Výrobci rychle snížili produkci za účelem vyhnutí se ohromným zásobám neprodaných automobilů.

Podle slov Ladislava Glogara, generálního ředitele organizace Moravskoslezského automobilového klastru hlavní příčinou je zásadní pokles poptávky. Druhý problém je financování a likvidita, a také nahromaděné zásoby v dodavatelských společnostech automobilového průmyslu. Existuje zde totiž velice provázaný řetězec dodavatelů, a čím dále se v tomto řetězci od automobilky nachází tím má více skladových zásob.

Pro domácí dodavatele, bankrot může jednoduše znamenat změnu vlastnictví a názvu nad branou závodu, nikoli uzavření operací.

S odkazem na zprávy SAP, čeští dodavatelé automobilového průmyslu exportují skoro 80% své produkce. To znamená, že odstávky výroby v závodech Fordu v Německu nebo závodech Land Rover v Anglii mohou a mají přímý dopad na produkci a pracovní místa českých společností. Dodavatelské firmy automobilového průmyslu tvoří značnou část českého průmyslu a je v něm většina pracovních míst.

Českému průmyslu automobilových dodavatelů dominují zahraniční, nikoli tuzemští, hráči. Toto je výsledkem privatizace, celkového charakteru automobilového průmyslu a masivním růstem sektoru za poslední dvě desetiletí.

Předchozí rychle rostoucí (BRIC – Brazílie, Rusko, Indie a Čína) trhy na celém světě nejsou odolné vůči finanční krizi. Nevýhoda je, že většina mezinárodních dodavatelů sídlí v místech kde automobilový průmysl, je v mnohem horším stavu než v České republice, například Spojené Státy Americké.

Ladislav Glogar říká: „ Automobilový sektor je velice rychlý. Změny zde můžeme pozorovat okamžitě, ale veliké snížení přijde i do ostatních sektorů“

Očekávaný vývoj produkce automobilů je patrný v příloze č. 2.

Opatření TRW proti krizi:

TRW slovy Johna Planta zavádí několik nutných opatření:

- Reorganizace – Snížení počtu zaměstnanců;
- Restrukturalizace – Orientace koncernu více na cash-flow;
- Seškrtování výdajů:

- Série kontrolních procedur z důvodů zastavení všech výdajů, které nejsou nezbytně nutné. Výjimky vyžadují souhlas EVP (Executive Vice President);
- Eliminace všeho cestování vyjma nezbytně nutných a nižších tříd servisu pouze za souhlasu EVP (Executive Vice President);
- Předělání všech liniových rozpočtů na konservativní;
- Akce spojené se zaměstnanci:
 - Eliminovat výdaje za školení a externí výcvik pracovníků;
 - Redukovat aktivity spojené se zaměstnanci (odměňování, dotace, atp.);
- Kapitálové výdaje:
 - Kapitálové výdaje sníženy na minimum a většina kapitálových projektů vyžaduje CEO/COO/CFO souhlas, na úrovni jednotlivých továren není žádná autorita;
 - Mateřské společnosti musí schvalovat veškeré výdaje a veškerý kapitál je „zhrubněn“:
 - Dosud nevydaný předchozí schválený kapitál je znovu schvalován;
 - Kontroly rozšířeny i na leasing;
 - Cíle kontroly nákladů a jejich agresivní redukce:
 - Redukovat běžné výdaje o 50%;
 - Řídit časování k naplnění SOP;
- Zachycení deflace – maximálně využít deflace komodit obchodovaných na burzách.

Příkazy pro rok 2009

- Dokončit restrukturalizaci „nízkých-nákladů“
- Zachycení deflace
- Strategické priority -> peníze, peníze, peníze a peníze

Závěr

Cílem této práce bylo objasnit podnikové finance jako celek a následně aplikovat nabyté poznatky v praxi reálného podniku. Zjistit případné odlišnosti, vyložit a odůvodnit je.

Ekonomická a finanční krize je hrozbou i výzvou pro veškeré organizace a podniky a tedy i pro všechna finanční oddělení. Mění se systém vedení, plánování, organizování (manažerské funkce) a to se samozřejmě promítá i do podnikových financí.

Finance jsou často využívány jako hlavní zdroj informací k vedení podniku. Neměly by však nikdy zůstat způsobem jediným. Finance využívají pouze kvantifikovatelné veličiny s mnohdy nejistou vypovídající schopností. K úspěšnému vedení je tedy nutné na podnik nahlížet jako na komplexní systém, nikoli však pouze hru čísel.

Použitá literatura

Literatura:

1. Neff, Cornelia; *Corporate finance, Innovation, and Strategic Competiton*. Germany: Springer-Verlag, 2003. 218 s. ISBN 3-540-44294-4
2. Valach, Josef; – kol.: *Finanční řízení podniku*. Praha: Ekopress, 1997. 247 s. ISBN 80-901991-6-X
3. Dluhošová, Dana; *Finanční řízení a rozhodování podniku*. Praha: Ekopress, 2006. 191 s. ISBN 80-86119-58-0
4. Synek, Miloslav; – kol.: *Manažerská ekonomika*. Praha: Grada Publishing, 2007. 452 s. ISBN 978-80-247-1992-4
5. Levy, Haim; Sarnat, Marshall; *Kapitálové investice a finanční rozhodování*. Praha: Grada Publishing, 1999. 920 s. ISBN 80-7169-504-1
6. Valach, Josef; *Investiční rozhodování a dlouhodobé financování*. Praha: Ekopress, 2005. 465 s. ISBN 8086929-01-9
7. Brealey Richard A., Myers Stewart C. *Teorie a praxe firemních financí*. Praha: East Publishing, 1999. 971 s. ISBN 80-85605-24-4
8. Kožená, Marcela; *Manažerská ekonomika. Teorie pro praxi*. Praha: C. H. Beck, 2007. 216 s. ISBN 978-80-7179-673-2
9. Strouhal, Jiří; *Finanční řízení firmy v příkladech*. Brno: Computer Press, 2006. 178 s. ISBN 80-251-0913-5
10. Konečný, Miloš. *Podnikové finance*. Brno: Vysoké učení technické v Brně, 1998. 74. s. ISBN 80-214-1120-1
11. Czech Business Weekly, 16. číslo, datum vydání 20. Dubna 2009, ISSN 1214-8415

Dostupné z WWW:

1. Corporate finance – Wikipedia, the free encyclopedia,
http://en.wikipedia.org/wiki/Corporate_finance [cit. 2009-02-05]
2. Corporate Finance: Entry Page,
http://pages.stern.nyu.edu/~adamodar/New_Home_Page/CFin/CF.htm [cit. 2009-02-05]

3. Corporate Finance Program Report, <http://www.nber.org/programs/cf/cf.html> [cit. 2009-02-05]
4. Krize změny finanční plánování podniků – Finance.cz, <http://www.finance.cz/zpravy/finance/204731-krize-zmeni-financni-planovani-podniku/> [cit. 2009-02-05]
5. Finanční analýza - Finance.cz, <http://firmy.finance.cz/financovani/informace/financni-analyza/> [cit. 2009-02-05]
6. Cognitive Safety Systems | TRW, <http://trw.com/> [cit. 2009-04-11]
7. MSp ČR – Výsledky výběru, http://www.justice.cz/xqw/xervlet/insl/index?sysinf.@typ=or&sysinf.@strana=searchResults&hledani.@typ=subjekt&hledani.format.typHledani=x*&hledani.podminka.subjekt=TRW-Carr [cit. 2009-04-11]

Seznam použitých zkratek

A... Aktiva

ABC... Activity Based Costing

CEO... Chief Execution Officer (výkonný ředitel)

CFO... Chief Financial Officer (hlavní finanční úředník)

CK... Celkový kapitál

COO... Chief Organization Officer (hlavní organizační úředník)

CQA... Comparative Quotation Analysis (srovnávací kotační analýza)

ČPK... Čistý pracovní kapitál

DM... Dlouhodobý majetek

EAT (ČZ)... Earnings after Taxes (čistý zisk)

EBDIT (ZOÚD)... Earnings Before Depreciation, Interests and Taxes (zisk před odpisy, úroky a zdaněním)

EBIT (ZÚD)... Earnings Before Interests and Taxes (zisk před úroky a zdaněním)

EBT (ZD)... Earnings Before Taxes (zisk před zdaněním)

EVP... Executive Vice President (vice president)

FAD... Faktura došlá

FAV... Faktura vydaná

FM... Finanční majetek

KCK... Krátkodobý cizí kapitál

KZ... Krátkodobé závazky

N ... Náklady

OA... Oběžná aktiva

P... Pasiva

PP ... Průměrné pohledávky

PZ... Průměrné zásoby / závazky

ROA ... Return On Assets (rentabilita aktiv)

ROC ... Return of costs (rentabilita nákladů)

ROE... Return on equity (rentabilita vlastního kapitálu)

ROS ... Return on sales (rentabilita tržeb)

SOP... Standarding operating procedure (standardní operační postup)

T... Tržby

VK... Vlastní kapitál

Z... Zásoby

Seznam tabulek

Tabulka 1 - Rozložení zaměstnanců TRW Automotive ve světě.....	28
Tabulka 2 - Vývoj počtu pracovníků za rok 2008 a plán na první čtvrtletí roku 2009.....	31
Tabulka 3 - Kapitálová struktura	34
Tabulka 4 - Analýza kapitálové struktury	35
Tabulka 5 – Analýza likvidity za rok 2008	40
Tabulka 6 - Analýza aktivity za rok 2008.....	43
Tabulka 7 - Druhy zisků.....	44
Tabulka 8 - Analýza rentability za rok 2008.....	46

Seznam grafů

Graf 1 - Vývoj počtu pracovníků za rok 2008 a plán na první čtvrtletí roku 2009	31
---	----

Seznam obrázků

Obrázek 1 – Úloha finančního manažera	10
Obrázek 2 - Kapitál podniku	12
Obrázek 3 - Struktura vlastního kapitálu	13
Obrázek 4 - Struktura cizího kapitálu	13
Obrázek 5 - Kritéria hodnocení investic	17
Obrázek 6 - Logo společnosti.....	27
Obrázek 7 - Struktura finančního oddělení	33

Seznam příloh

Příloha 1 - Porovnání plánované a skutečné produkce automobilů za rok 2008.....	57
Příloha 2 - Vývoj produkce automobilů za rok 2008.....	57
Příloha 3 - Klíčové statistiky TRW roku 2008.....	58
Příloha 4 - Výhled TRW na rok 2009.....	58
Příloha 5 - Determinanty hodnoty společnosti.....	59
Příloha 6 - Schéma umístění komponentů bezpečnostních pásů v automobilu.....	60
Příloha 7 - Vzor CQA.....	61
Příloha 8 - Žádost o kapitálovou investici.....	62
Příloha 9 - Výkaz zisku a ztrát za rok 2008.....	63
Příloha 10 - Rozvaha za rok 2008.....	64

Přílohy

Příloha 1 - Porovnání plánované a skutečné produkce automobilů za rok 2008

	Plán	Aktuálně	Actual B/(W)	
Severní Amerika	14,6	12,7	-1,9	-13%
Evropa	20,5	20,6	0,1	0,50%
Asie a Pacifik	29,2	28,7	-0,5	-1,70%
Jižní Amerika	3,8	3,7	-0,1	-2,60%

Pozn.: Jednotky jsou v milionech kusů

Zdroj: TRW Automotive – interní

Příloha 2 - Vývoj produkce automobilů za rok 2008

	2008	Q1-08	Q2-08	Q3-08	Q4-08	Q1-09
Severní Amerika	12,7	3,5	3,5	3	2,7	1,8
<i>výhled</i>		14	13,9	11,9	10,8	7
Evropa	20,6	5,8	5,9	4,8	4,1	3,5
<i>výhled</i>		23,1	23,8	19,2	16,3	13,9
Asie Pacifik	28,7	7,7	7,5	6,9	6,7	5,5
<i>výhled</i>		30,6	29,8	27,5	26,7	21,9
Jižní Amerika	3,7	0,9	1	1,1	0,7	0,8
<i>výhled</i>		3,6	4,2	4,3	2,8	3
Svět celkem	65,6	17,8	17,9	15,7	14,2	11,5
<i>výhled</i>		71,3	71,7	62,9	56,7	45,9

Pozn.: Jednotky jsou v milionech kusů

Zdroj: TRW Automotive - interní

Příloha 3 - Klíčové statistiky TRW roku 2008

	Q1-08	Q2-08	Q3-08	Q4-08	2008	2007	Změna	
							USD	%
Tržby	4,144	4,446	3,592	2,813	14,995	14,702	-1,073	-28%
Provozní výnosy	198	251	44	-30	463	684	-200	-118%
<i>rozpětí %</i>	4,8%	5,6%	1,2%	-1,1%	3,1%	4,7%	-0,055	-
Restrukturalizační náklady	8	24	32	81	145**	51	62	-
Nákladové úroky	49	44	43	48	184	233	8	-
Zisk před zdaněním	141	183	-31	-159*	134*	400	-254*	-267%
Daně	47	56	23	0	126	166	50	-
<i>Efektivní daňová sazba</i>	33%	31%	-	-	94%	42%	n/m	-
Čistý zisk/ztráta	94	127	-54	-159*	8*	234	-204*	-453%
Cash-Flow	212	80	42	625	291	224	-27	-4%
Akcie v oběhu (mil. Ks)	102,2	102,6	101,2	101,2	102	102,8	-	-
Zisk na akcii	0,92	1,24	-0,53	-1,57*	0,08*	2,28	-\$2,01*	-458%
Dohadovaný zisk na akcii	2,30-2,6	2,4-2,7	0,9-1,1	w/d	-	-	-	-

Pozn.: Jednotky v milionech USD

* bez 787mil. USD zhoršení Goodwill a jiných nehmotných aktiv

**Restrukturalizační náklady zahrnují výdaje 87mil. USD znehodnocení aktiv

Zdroj: TRW Automotive - interní

Příloha 4 - Výhled TRW na rok 2009

	Q1	Q2	Q3	Q4
Tržby	2375	??		
Provozní výnosy	(??)			
Capex	-60			
Cash-Flow	(záporné)			

Pozn.: Jednotky jsou v milionech USD

Zdroj: TRW Automotive - interní

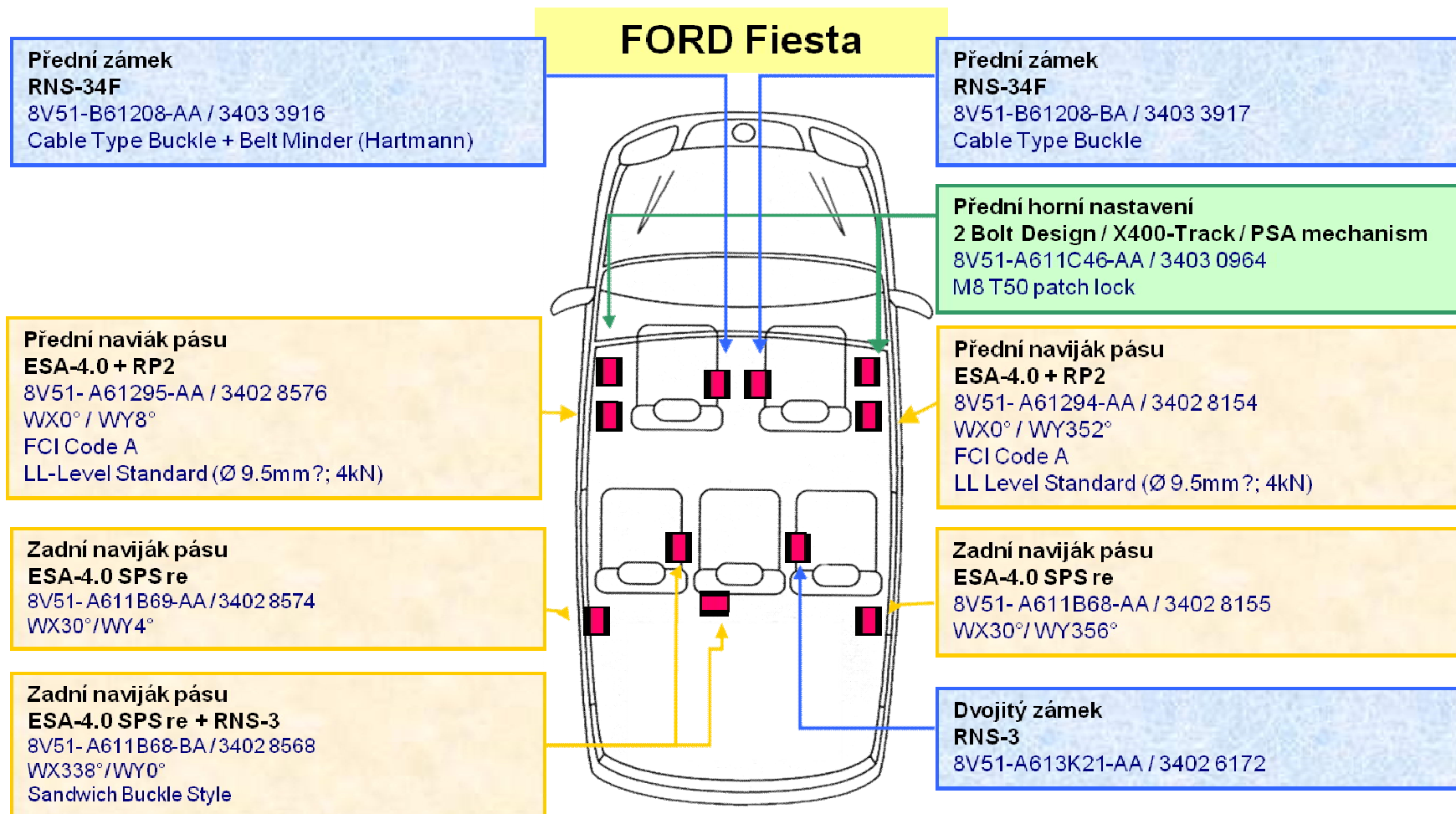
Příloha 5 - Determinanty hodnoty společnosti

	31. 12. 2008	31. 12. 2007
EBITDA	??	1190
Tržní multiplikátor	??	3,8x
Hodnota společnosti	2523	4498
Čistý dluh	2156	2345
Hodnota vlastního kapitálu	367	2153
Akcie v oběhu	102m	103m
Cena jedné akcie	3,6	20,9

Pozn.: Jednotky jsou v milionech USD


Zdroj: TRW Automotive - interní

Příloha 6 - Schéma umístění komponentů bezpečnostních pásů v automobilu



Zdroj – TRW-Carr s.r.o. - interní

Příloha 7 - Vzor CQA



CQA Executive Summary
TRW Automotive - Occupant Safety System - Europe
Ford B2yy Executive Summary - July 18th 2006

Business Plan Status **RT, T & O**
 Start of Production Year **2008**
 Program Life [Years] **7**
 Issue Date: 30. Jun. 03

F-W ISSUE DATE: 13. MRZ. 03

Background / Strategy / Competition

- 1 The B2e is the replacement platform for Ford Fiesta/ Mazda 1 model.
- 2 Vehicle SOP is June 2008
- 3 Price reductions of NIL - benchmark sales price
- 4 Material Cost Reductions of -1.5%, -1.5%, 1%, 1%, 1%, 1% applied to this product
- 5 Ex works, w/o freight and packaging costs.
- 6 VAVE task of €3.20 is included at thorax, head thorax (€1.10), and kneebag (€1.00) to show effect to total sales turnover. Final VAVE task distribution TBD.
- 7
- 8
- 9
- 10

Other Assumptions

- 1
- 2
- 3
- 4
- 5
- 6
- 7
- 8
- 9

10 Amort. Contract Amount for Appl. Eng. Costs is shown as Non Reimbursed Costs.

Product	Site	Sales Price		Peak Volume	Average over Program							Net Capital CEA		Tooling		Engineering		Payback Period	EVA	
		SOP 2008	EOP 2014		Sales	DVP	MPBT	ROS	CTR	ROAE	New	Sales/Capex	Re-imb.	Non-Re-imb.	Re-imb.	Non-Re-imb.	Years		Full (13%)	Inc (13%)
		Euro	Euro		Euro/000	%	%	%	#	%	Euro/000	#	Euro/000	Euro/000	Euro/000	Euro/000			Euro/000	Euro/000
Driver Airbag	Rolnicza	21,64	20,78	530	9.580	23,1	13,3	8,0	38,1	306	425	22,6	858	(115)	-	1,200	1,2	3,374	5,472	
PU Steering Wheel	Horni Pocernice	8,66	8,00	117	824	47,3	3,8	2,3	6,3	14	44	18,7	584	-	-	200	1,4	(8)	474	
PU with cover	Horni Pocernice	14,60	14,04	239	2.919	34,8	3,2	1,9	29,9	57	90	32,4	-	-	410	0,9	219	1.577		
Leather with cover (Syracuse)	Horni Pocernice	24,90	24,34	42	893	30,1	5,2	3,1	12,6	39	16	55,8	300	-	-	73	1,4	78	433	
Leather with cover (Florida)	Horni Pocernice	24,90	24,34	5	112	30,1	5,2	3,1	26,9	85	2	55,8	-	-	-	9	0,8	15	59	
Leather with cover (Syracuse)	Horni Pocernice	27,45	26,89	69	1.602	28,4	4,5	2,7	32,1	87	26	61,6	-	-	-	118	0,8	182	802	
Leather with cover (Florida)	Horni Pocernice	27,45	26,89	8	185	28,4	2,7	1,6	10,8	18	26	7,1	-	-	-	14	2,0	2	73	
Leather with cover (Syracuse)	Horni Pocernice	30,23	29,67	42	1.087	27,2	4,3	2,6	38,3	99	16	67,9	-	-	-	73	0,7	119	528	
Leather with cover (Florida)	Horni Pocernice	30,23	29,67	8	204	27,2	4,3	2,6	38,3	68	3	67,9	-	-	-	14	0,8	22	99	
PAB for B299	Rolnicza	23,70	23,23	410	8.235	0,6	(9,7)	(5,8)	(33,1)	192	283	29,1	75	-	-	577	2,2	(2.144)	(351)	
PAB for B232	Rolnicza	24,39	23,43	120	2.452	2,3	(7,9)	(4,7)	(36,3)	172	283	8,7	-	-	-	346	0,0	(610)	(134)	
B2yy Head Thorax Airbag & Har	Rolnicza	15,97	15,64	890	12.046	18,1	7,3	4,4	50,6	220	873	13,8	125	75	-	894	1,4	2.201	4.958	
B2yy Thorax Airbag inc Harness	Rolnicza	16,19	14,10	95	1.227	21,7	10,7	6,4	40,2	258	798	1,5	-	-	-	597	3,9	375	74	
B299 Curtain Airbag 385	Rolnicza	35,11	26,05	77	2.063	46,3	36,0	21,6	13,3	268	108	19,2	225	(60)	-	1.564	1,0	2.075	2.543	
Kneebag with Cover	Rolnicza	17,42	16,67	445	5.485	19,5	9,2	5,5	68,2	376	245	26,5	395	-	-	945	1,2	1.598	3.055	
Front retractor assy (Sdr)	Leginow	12,25	12,09	1.060	11.048	12,1	(2,7)	(1,6)	66,8	(107)	3.008	3,7	-	-	49	-	355	4,4	(1.017)	89
Front Buckle	Leginow	2,93	2,89	1.060	2.641	16,5	0,2	0,1	45,7	6	177	14,9	42	82	-	125	1,6	(43)	715	
Height Adjuster	Stara Boleslav	2,13	2,07	484	869	21,8	4,6	2,8	54,9	162	86	10,2	15	6	-	87	1,7	103	318	
Rr Outboard retr.	Stara Boleslav	6,12	6,03	1.080	5.514	17,8	0,4	0,2	35,4	8	525	10,5	-	-	20	-	274	1,9	(81)	1.460
Rr Centre Retractor	Stara Boleslav	6,58	6,49	530	2.966	17,4	(1,3)	(0,8)	29,7	(24)	114	26,1	-	-	-	125	1,2	(197)	825	
Rr double buckle	Stara Boleslav	2,36	2,32	530	1.062	2,8	(9,3)	(5,6)	(205,1)	1.145	180	5,9	-	-	-	57	0,0	(287)	(116)	
Total of business				530	74.023	17,6	3,5	2,1	31,3	156	7.326	10,1	2.617	57	0	8.057	1,9	6.077	22.854	
													2.674		8.057					

Business Case Assumptions

Debtors (Receivables)	46	Days
Creditors (Payables)	75	Days
Price Reduction	0%	x 5 Years
Warranty	0.5%	Sales

Department:	Signature:	Date:	Department:	Signature:	Date:
Operations			Manufacturing		
Finance		25.7.06	Engineering		
Customer Dev.			Program Mgmt.		25.7.06
Purchasing			Prod. Planning		

Executive Approval

VP Sales: _____ Date: _____

CEO: _____ Date: _____

Zdroj – TRW-Carr s.r.o. - interni

Příloha 8 - Žádost o kapitálovou investici

2007045

Automotive

Project Number
278 07 001

Operating Unit Code and Name		Plant			This expenditure is in the approved		Yes		No	
278 TRW Carr, s.r.o.		Stara Boleslav, Czech Republic			Capital Plan?					
Start Date	Close-out Date	Expenditure Forecast	Qtr.	Yr.	Amount	Project Funding	Amount in Budget			
05/07	03/08		II	2007	€ 238 300	From Project	278 07 001	Amount	€ 482 613	
Project Title			III	2007	€ 167 660	From Project		Amount	€ 943 987	
Ford Fiesta B299			IV	2007	€ 419 150	From Project	tooling cost	Amount	€ 250 000	
			I	2008	€ 251 490	From Project		Amount		

Description:

We request new capital due to decision to launch Fiesta B299 in TRW Stara Boleslav.
Ford Fiesta B299 represents the following volume for Stara Boleslav products:

Products	yearly volume	Production lines
3PGA standard rear L,R	760 000	N14, P26 (from April/2008 - Line P27)
3PGA standard central + single buckle	380 000	N14, P26
3PGA R&P2 front L,R - 3dr, 5dr	760 000	N15, P29 (from April/2008 - Line P25)
Height adjusters	562 400	H9 only for 5door version = 74%
Front buckles L,R	760 000	Z16
Slider bar L, R	197 600	B2 only for 3door version = 26%
Rear double buckle	380 000	Z16 (from April/2008 - Line Z17)

RP2 technologie chosen for front seatbelts is completely new one for Stara plant.
Some other programs will use "FiestaL" equipment during launch phase for sampling.
Equipment order shall be placed in May 2007 in order to fulfill agreed Timing plan - where there is a request to produce on serial tooling in September 2007

1.	RP2 IS retractor line	N15	new line - 100% utilized by this project	€ 633 000
2.	RP2 3PGA line - for front seatbelts	P29	new line for RP2 IS products	€ 190 000
3.	webbing guide assembly station	N14	additional equipment for existing line	€ 3 000
4.	3PGA line for central and lateral rear seatbelts	P26	new line (to be shared with VW Polo 250, Seat SE 25X)	€ 190 000
5.	greasing station for height adjuster line	H9	additional equipment for existing line	€ 33 000
6.	front and rear buckle line	Z16	new line (to be shared with VW Polo 250)	€ 310 000
7.	assy of slider bars	B2	2 station assy - new equipment	€ 29 000
8.	preassemblies for 3PGA		all with Mistake-Proofings - lessons learnt implemented	€ 38 600
9.	supplier tooling costs		TRW Alford (includes specific components (B299 only), and direct refund from customer)	€ 250 000

Denomination of Local Currency		EUR	Total Capital, Local Currency	€ 1 676 600
Exchange Rate @		1.25 USD	Total Capital, U.S. Dollars	\$ 2 095 750
Prepared By	L. Mildorf, T. Truhovec, A. Havrdova	Date	22-1-07	One Time Associated Expense: U.S. Dollars
Codes	Objective	Ford Fiesta B299 Launch		One Time Associated Expense: Local Currency
	Product Line	N15, P26, N14, P26, H9, Z16, B2		Max. Change in Working Capital: Local Currency
	Customer	Ford		Real Internal Rate of Return
	OPM Action Item			Payback Period (years)

Project Objective-Business Strategy-Alternatives Considered
SEE ATTACHED CAPITAL PROJECT PLAN

Approvals									
Plant	Date	Division	Date	Group	Date	Sector	Date	Company	Date
New Investment		Other		Other	27/4/07	Capital Administrator		Other	
Manufacturing/Technical		Operations Manager		Manufacturing Director		Manufacturing V.P.		Other	
Controller		Controller		Controller	20.04.07	Financial Control V.P.		President	
Plant Manager		Division-Manager		Group V.P.		Executive V.P.		C.E.O.	

Zdroj – TRW-Carr s.r.o. – interní

Příloha 9 - Výkaz zisku a ztrát za rok 2008

	leden	únor	březen	duben	květen	červen	červenec	srpen	září	říjen	listopad	prosinec	celkem
Total Sales & Transfers	(412542)	(372958)	(341055)	(462805)	(329384)	(362194)	(313572)	(323098)	(456861)	(532269)	(398269)	(220903)	(4525910)
Direct Material Actual	280550	248993	233712	322092	211121	260297	170479	222726	327461	361584	288883	131536	3059433
Direct labor Cost Actual	38351	35066	35648	43664	41931	32432	56398	61360	51287	56825	58688	30403	542051
SCRAP	2123	1135	1311	2118	1869	838	7011	7523	11062	19826	26223	17511	98511
Direct Variable Cost	321024	285194	270671	367874	254920	293566	233888	291609	389809	438235	373795	179450	3700035
Direct Variable Profit	(91518)	(87765)	(70384)	(94932)	(74464)	(68629)	(79684)	(31489)	(67052)	(94034)	(24474)	(41453)	(825875)
Total Costt of Sales	361526	320088	306198	406774	296648	353441	309792	340128	451260	504954	435149	242873	4328832
Gross (Profit)/Loss	(51015)	(52870)	(34857)	(56031)	(31736)	(8753)	(3780)	17030	(5601)	(27314)	36880	21970	(197078)
Management Operating (Profit) / Loss	(51015)	(52870)	(34857)	(56031)	(31736)	(8753)	(3780)	17030	(5601)	(27314)	36880	21970	(197078)
Other (Income)/Expense	40	(2984)	0	(110)	1716	1957	(1603)	384	13579	(2970)	(903)	9212	18318
Management Profit Before interest / taxes	(4620)	(38852)	(43186)	(57706)	(35190)	3599	(5409)	18568	11899	(26890)	30489	49139	(139739)
EBIT	(45249)	(15780)	(20188)	925	(29194)	37408	72577	30340	31296	60679	49511	373580	554304
EBT	(44398)	(14887)	(18782)	9869	(24948)	35067	73841	31465	32806	62529	51128	375926	569617
Net (Earnings)/Loss	44398	2947	18782	9869	(24948)	35067	73841	31465	32806	63631	31585	306466	499550

Pozn.: Údaje jsou v tisících korunách

Zdroj – TRW-Carr s.r.o. – interní

Příloha 10 - Rozvaha za rok 2008

	leden	únor	březen	duben	květen	červen	červenec	srpen	září	říjen	listopad	prosinec
Cash & Cash Equivalents	1060	2441	1579	1090	1933	2401	2547	2315	2294	3157	2465	525
Net Receivables	494202	497311	553509	602932	583071	564256	464308	510339	690927	665048	637874	462305
Inventory	162588	167735	164554	152726	191869	211691	296124	305737	252786	254085	227960	248834
Current Assets	884695	931312	953430	985400	1003959	1003851	989010	1032922	1171820	1152844	1101075	790546
Total PPE Cost including Software	438941	454464	475977	502431	510477	519590	535688	577280	619994	626218	638348	824835
Accumulated Depreciation PPE	(209765)	(212502)	(221162)	(226937)	(230465)	(236364)	(242625)	(249228)	(327537)	(333680)	(340784)	(463419)
Net PPE	229176	241962	254814	275494	280012	283226	293063	328052	292457	292539	297565	361416
Net Patent, Lic & Other Intangibles	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Total Long Term Deferret Tax Assets	73055	73055	73055	73055	73055	73055	73055	73055	73055	73055	73055	128026
Total Assets	1188780	1234954	1273835	1332730	1353739	1356809	1352615	1430780	1532793	1514544	1464795	1287403
Total Current Liabilities	(915886)	(957124)	(1003225)	(1070069)	(992412)	(1006339)	(1100135)	(1149088)	(1144471)	(1286080)	(1149314)	(1241671)
Total Long Term Liabilities	(256034)	(260872)	(239484)	(244534)	(319936)	(343745)	(324063)	(397100)	(522419)	(441957)	(570656)	(640734)
Total Liabilities	(1171920)	(1217996)	(1242710)	(1314603)	(1312348)	(1350085)	(1424198)	(1546188)	(1677890)	(1728037)	(1719969)	(1882405)
Common Stock and Paid in Capital	(230000)	(230000)	(230000)	(230000)	(230000)	(230000)	(230000)	(230000)	(230000)	(230000)	(230000)	(230000)
Retained Earnings	275059	275059	275059	275059	275059	275059	275059	275059	275059	275059	275059	275059
Net (Earnings)/Loss-Current Year	(44398)	(41451)	(60233)	(50364)	(75312)	(40245)	33596	65061	97867	161498	193084	499550
S/H Invest-Retained Earnings	230660	233607	214825	224695	199747	234813	308655	340120	372926	436557	468142	774609
Total Other Comprehensive Income	(17520)	(20565)	(15951)	(12822)	(11137)	(11538)	(7072)	5289	2172	6936	17032	50393
Total Equity Accounts	(16860)	(16958)	(31125)	(18127)	(41391)	(6724)	71583	115408	145097	213493	255174	595002
Total Liabilities and Equity	(1188780)	(1234954)	(1273835)	(1332730)	(1353739)	(1356809)	(1352615)	(1430780)	(1532793)	(1514544)	(1464795)	(1287403)

Pozn.: Údaje jsou v tisících korunách

Zdroj – TRW-Carr s.r.o. – interní

