Projekt tvorby dlouhodobého finančního plánu ve zvolené firmě

Bc. Vendula Rapantová

Diplomová práce
2017

Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně
Fakulta managementu a ekonomiky

Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně
Fakulta managementu a ekonomiky
Ústav financí a účetnictví
akademický rok: 2016/2017

ZADÁNÍ DIPLOMOVÉ PRÁCE
(PROJEKTU, UMĚLECKÉHO DÍLA, UMĚLECKÉHO VÝKONU)

Jméno a příjmení:	**Vendula Rapantová**
Osobní číslo:	**M15003**
Studijní program:	**N6202 Hospodářská politika a správa**
Studijní obor:	**Finance**
Forma studia:	**kombinovaná**
Téma práce:	**Projekt tvorby dlouhodobého finančního plánu ve zvolené firmě**

Zásady pro vypracování:

Úvod

Definujte cíle práce a použité metody zpracování práce.

I. Teoretická část

- **Formou kritické literární rešerše zpracujte problematiku zpracování dlouhodobého finančního plánu.**

II. Praktická část

- **Charakterizujte zvolenou firmu a proveďte analýzu jejího hospodaření.**
- **Na základě provedených analýz vypracujte projekt dlouhodobého finančního plánu.**
- **Zhodnoťte vypracovaný dlouhodobý finanční plán a navrhněte doporučení.**

Závěr

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

Seznam odborné literatury:

BERK, Jonathan B. a Peter M. DEMARZO. Corporate finance. Third edition. Harlow: Pearson Education Limited, 2014, 1104 s. ISBN 978-0-273-79202-4.
BREALEY, Richard A., Stewart C. MYERS a Franklin ALLEN. Principles of corporate finance. Twelfth edition. New York: McGraw-Hill Education, 2017, 896 s. ISBN 978-1-259-25333-1.
FOTR, Jiří. Tvorba strategie a strategické plánování: teorie a praxe. 1. vyd. Praha: Grada, 2012, 381 s. ISBN 978-80-247-3985-4.
KALOUDA, František. Finanční analýza a řízení podniku. 2. rozšířené vydání. Plzeň: Vydavatelství a nakladatelství Aleš Čeněk, 2016, 321 s. ISBN 978-80-7380-591-3.
LANDA, Martin. Finanční plánování a likvidita. Vyd. 1. Brno: Computer Press, 2007, 180 s. ISBN 978-80-251-1492-6.

Vedoucí diplomové práce:	**Ing. Daniel Remeš, Ph.D.** Ústav financí a účetnictví
Datum zadání diplomové práce:	**15. prosince 2016**
Termín odevzdání diplomové práce:	**18. dubna 2017**

Ve Zlíně dne 15. prosince 2016

doc. Ing. David Tuček, Ph.D.
děkan

L.S.

prof. Dr. Ing. Drahomíra Pavelková
ředitelka ústavu

PROHLÁŠENÍ AUTORA
BAKALÁŘSKÉ/DIPLOMOVÉ PRÁCE

Prohlašuji, že

- beru na vědomí, že odevzdáním diplomové/bakalářské práce souhlasím se zveřejněním své práce podle zákona č. 111/1998 Sb. o vysokých školách a o změně a doplnění dalších zákonů (zákon o vysokých školách), ve znění pozdějších právních předpisů, bez ohledu na výsledek obhajoby;
- beru na vědomí, že diplomová/bakalářská práce bude uložena v elektronické podobě v univerzitním informačním systému dostupná k prezenčnímu nahlédnutí, že jeden výtisk diplomové/bakalářské práce bude uložen na elektronickém nosiči v příruční knihovně Fakulty managementu a ekonomiky Univerzity Tomáše Bati ve Zlíně;
- byl/a jsem seznámen/a s tím, že na moji diplomovou/bakalářskou práci se plně vztahuje zákon č. 121/2000 Sb. o právu autorském, o právech souvisejících s právem autorským a o změně některých zákonů (autorský zákon) ve znění pozdějších právních předpisů, zejm. § 35 odst. 3;
- beru na vědomí, že podle § 60 odst. 1 autorského zákona má UTB ve Zlíně právo na uzavření licenční smlouvy o užití školního díla v rozsahu § 12 odst. 4 autorského zákona;
- beru na vědomí, že podle § 60 odst. 2 a 3 autorského zákona mohu užít své dílo – diplomovou/bakalářskou práci nebo poskytnout licenci k jejímu využití jen připouští-li tak licenční smlouva uzavřená mezi mnou a Univerzitou Tomáše Bati ve Zlíně s tím, že vyrovnání případného přiměřeného příspěvku na úhradu nákladů, které byly Univerzitou Tomáše Bati ve Zlíně na vytvoření díla vynaloženy (až do jejich skutečné výše) bude rovněž předmětem této licenční smlouvy;
- beru na vědomí, že pokud bylo k vypracování diplomové/bakalářské práce využito softwaru poskytnutého Univerzitou Tomáše Bati ve Zlíně nebo jinými subjekty pouze ke studijním a výzkumným účelům (tedy pouze k nekomerčnímu využití), nelze výsledky diplomové/bakalářské práce využít ke komerčním účelům;
- beru na vědomí, že pokud je výstupem diplomové/bakalářské práce jakýkoliv softwarový produkt, považují se za součást práce rovněž i zdrojové kódy, popř. soubory, ze kterých se projekt skládá. Neodevzdání této součásti může být důvodem k neobhájení práce.

Prohlašuji,

1. že jsem na diplomové/bakalářské práci pracoval samostatně a použitou literaturu jsem citoval. V případě publikace výsledků budu uveden jako spoluautor.
2. že odevzdaná verze diplomové/bakalářské práce a verze elektronická nahraná do IS/STAG jsou totožné.

Ve Zlíně 13.4.2017

Jméno a příjmení: VENDULA PATRAUTOVÁ

.....
podpis diplomanta

ABSTRAKT

Diplomová práce je zaměřena na sestavení dlouhodobého finančního plánu pro zvolenou výrobní firmu. Byla provedena kompletní finanční analýza, jejímž cílem bylo zjistit, jak firma hospodaří. Poté byla provedena analýza mikroprostředí a makroprostředí, pomocí které bylo zjištěno, jakou má firma pozici na trhu. Na základě zjištěných výsledků byl sestaven dlouhodobý finanční plán ve třech variantách na období čtyř let. Základní varianta představuje nejpravděpodobnější budoucí vývoj firmy, optimistická varianta předpokládá vyšší tržby a investice firmy, a pesimistická varianta naopak výrazně nižší tržby a omezené investice. Jednotlivé varianty byly vyhodnoceny pomocí ukazatelů finanční analýzy a firmě byly navrhnuty vhodné doporučení. Výsledky této práce umožní firmě vidět, jak se budou měnit její výsledky v případě různých změn na trhu.

Klíčová slova: finanční analýza, dlouhodobý finanční plán, plánovaný výkaz zisku a ztráty, plánovaná rozvahy, plánovaný výkaz cash flow

ABSTRACT

This diploma thesis is focused on long term financial plan creation for chosen company. A complete financial analysis which intention was to understand how does the company manages was done and after that complete analysis of microenvironment and macroenvironment with which help company´s position on market was found out. With the results obtained a long-term financial plan in three variants for four-year period was created. Basic variant introduces the most probable development of the company, optimistic variant assumes higher revenue and investment and pessimistic variant lower revenue and investment conversely. Given variants were evaluated with help of financial analysis indicators and proper recommendations were proposed. Results of this work will allow the company to see how will its output fluctuate in the instance of different changes on the market.

Keywords: Financial Analysis, Long-Term Financial Plan, Plan of Balance Sheet, Plan of Cash-flow, Plan of Income Statement

Ráda bych poděkovala panu Ing. Danielu Remešovi, Ph.D. za cenné rady a svědomité vedení. Dále bych chtěla poděkovat vedení zvolené firmy, za poskytnutí veškerých potřebných materiálů pro vypracování diplomové práce.

OBSAH

ÚVOD **10**
CÍLE A METODY ZPRACOVÁNÍ PRÁCE **11**
I TEORETICKÁ ČÁST **12**
1 FINANČNÍ PLÁNOVÁNÍ **13**
1.1 VÝZNAM FINANČNÍHO PLÁNOVÁNÍ 13
1.2 ZÁSADY A PRINCIPY FINANČNÍHO PLÁNOVÁNÍ 13
1.3 PŘÍNOSY FINANČNÍHO PLÁNOVÁNÍ 14
2 METODY TVORBY FINANČNÍHO PLÁNU **16**
2.1 METODA INTUITIVNÍ 16
2.2 METODA STATISTICKÁ (REGRESNÍ) 16
2.3 METODA KAUZÁLNÍ 16
2.3.1 Metoda procentního podílu na tržbách 17
2.3.2 Metoda poměrových finančních ukazatelů 17
2.4 KOORDINACE DÍLČÍCH PLÁNŮ 17
2.4.1 Retrográdní plánování 17
2.4.2 Progresivní plánování 18
2.4.3 Metoda zpětného toku 18
2.5 MODERNÍ METODY PLÁNOVÁNÍ 18
2.5.1 Rozpočtování podle aktivit 19
2.5.2 Beyond Budgeting 19
2.5.3 Rozpočtování s nulovým základem 19
3 ANALÝZA A HODNOCENÍ PODNIKU **21**
3.1 ANALÝZA ZDROJŮ PODNIKU 21
3.2 ANALÝZA VÝROBNÍHO PROGRAMU 21
3.3 ANALÝZA SILNÝCH A SLABÝCH STRÁNEK PODNIKU 22
3.4 ANALÝZA EKONOMICKÉ A FINANČNÍ SITUACE PODNIKU 22
3.4.1 Analýza absolutních ukazatelů 23
3.4.2 Analýza rozdílových ukazatelů 23
3.4.3 Analýza poměrových ukazatelů 23
3.4.4 Ekonomická přidaná hodnota 26
4 ANALÝZA A PROGNÓZA VÝVOJE OKOLÍ PODNIKU **27**
4.1.1 Analýza makroprostředí 27
4.1.1.1 SLEPT analýza 27
4.1.2 Analýza mikroprostředí 28
4.1.2.1 Porterův model pěti sil 29
5 STRATEGIE PODNIKU **30**
6 STRUKTURA DLOUHODOBÉHO FINANČNÍHO PLÁNU **32**
6.1 PLÁNOVANÝ VÝKAZ ZISKU A ZTRÁTY 32
6.1.1 Plánované výnosy 32
6.1.2 Plánované náklady 34
6.2 PLÁNOVANÁ ROZVAHA 35
6.2.1 Plánovaná aktiva 36

6.2.2 Plánovaná pasiva 37
6.3 PLÁNOVANÝ VÝKAZ CASH FLOW 37
6.4 PLÁNOVANÉ ROZDĚLENÍ VÝSLEDKU HOSPODAŘENÍ 38
6.5 PLÁNOVANÝ PROPOČET DANĚ Z PŘÍJMU 38
6.6 PLÁNOVÁNÍ SCÉNÁŘŮ 38
6.7 KONTROLA A SLEDOVÁNÍ PLNĚNÍ PLÁNU 39
7 SHRNUTÍ TEORETICKÉ ČÁSTI 40
II PRAKTICKÁ ČÁST 41
8 CHARAKTERISTIKA ZVOLENÉ FIRMY 42
8.1 SORTIMENT 42
8.2 PROVOZOVNY 42
8.3 OCHRANA ŽIVOTNÍHO PROSTŘEDÍ 43
8.4 ORGANIZAČNÍ STRUKTURA 43
8.5 VÝVOJ POČTU ZAMĚSTNANCŮ 43
8.6 STRATEGIE A CÍLE 44
8.7 CHARAKTERISTIKA ODVĚTVÍ 44
8.8 CHARAKTERISTIKA KONKURENCE 45
9 ANALÝZA A HODNOCENÍ FIRMY 46
9.1 ANALÝZA ZDROJŮ FIRMY 46
9.2 ANALÝZA VÝROBNÍHO PROGRAMU 47
9.3 ANALÝZA EKONOMICKÉ A FINANČNÍ SITUACE 47
9.3.1 Analýza absolutních ukazatelů 47
9.3.2 Analýza rozdílových ukazatelů 52
9.3.3 Analýza poměrových ukazatelů 52
9.3.4 Ekonomická přidaná hodnota 56
9.4 ANALÝZA SILNÝCH A SLABÝCH STRÁNEK 61
10 ANALÝZA A PROGNÓZA VÝVOJE OKOLÍ FIRMY 63
10.1 SLEPT ANALÝZA 63
10.2 PŘEDPOKLÁDANÝ EKONOMICKÝ VÝVOJ 65
10.2.1 Česká republika 65
10.2.2 Německo a Evropská unie 68
10.3 PORTERŮV MODEL PĚTI SIL 70
11 STRUKTURA DLOUHODOBÉHO FINANČNÍHO PLÁNU 72
11.1 DLOUHODOBÝ FINANČNÍ PLÁN – ZÁKLADNÍ VARIANTA 72
11.1.1 Plánování položek výkazu zisku a ztráty 72
11.1.2 Plánování položek rozvahy 76
11.1.3 Plánování peněžního toku 78
11.2 DLOUHODOBÝ FINANČNÍ PLÁN – OPTIMISTICKÁ VARIANTA 79
11.2.1 Plánování položek výkazu zisku a ztráty 79
11.2.2 Plánování položek rozvahy 82
11.2.3 Plánování peněžního toku 83
11.3 DLOUHODOBÝ FINANČNÍ PLÁN – PESIMISTICKÁ VARIANTA 83
11.3.1 Plánování položek výkazu zisku a ztráty 84

11.3.2 Plánování položek rozvahy 86
11.3.3 Plánování peněžního toku 87
11.4 POROVNÁNÍ VARIANT DLOUHODOBÉHO FINANČNÍHO PLÁNU 88
11.4.1 Porovnání rentability 88
11.4.2 Porovnání likvidity 89
11.4.3 Porovnání aktivity 89
11.4.4 Porovnání zadluženosti 91
11.4.5 Porovnání ekonomické přidané hodnoty 92
11.5 ZÁVĚREČNÁ DOPORUČENÍ 93
ZÁVĚR 95
SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY 96
SEZNAM POUŽITÝCH SYMBOLŮ A ZKRATEK 100
SEZNAM OBRÁZKŮ 101
SEZNAM TABULEK 102
SEZNAM PŘÍLOH 106

ÚVOD

Diplomová práce se zabývá tvorbou finančního plánu pro zvolenou výrobní firmu. Firma doposud dlouhodobé plánování nevyužívá, proto doufám, že pro ni bude cenným přínosem. Práce je členěna na teoretickou a praktickou část, přičemž součástí praktické části je vypracování projektu tvorby dlouhodobého finančního plánu.

První část práce je věnována teoretickým poznatkům z oblasti dlouhodobého plánování, jako jsou zásady správného plánování a přínosy, které plánování může firmě přinést. Mimořádná pozornost patří metodám tvorby dlouhodobého finančního plánu a jejich charakteristice. V teoretické části jsou také představeny jednotlivé druhy analýz, pomocí kterých lze zanalyzovat hospodaření firmy, vnitřní a vnější okolí firmy. Na závěr teoretické části se zaměřím na možnosti plánování jednotlivých položek výkazu zisku a ztráty, rozvahy a výkazu o peněžních tocích.

Na úvod praktické části je představena zvolená firma, odvětví, ve kterém podniká, a konkurenční firma, se kterou je zvolená firma v následujících analýzách porovnávána. Následují jednotlivé analýzy, které byly představeny v teoretické části. Konkrétně se jedná o analýzy hodnocení firmy, mezi které patří analýza zdrojů firmy, analýza ekonomické a finanční situace nebo analýza silných a slabých stránek firmy. Je také nutné zanalyzovat okolí podniku pomocí SPEPT analýzy, Porterova modelu pěti sil a vypracováním předpokládaného vývoje jednotlivých makroekonomických ukazatelů.

Součástí praktické části je vypracování projektu dlouhodobého plánu, který je vypracován ve třech variantách na období čtyř let. Základní varianta plánu představuje nejpravděpodobnější budoucí vývoj firmy. Optimistická varianta počítá s příznivým vývojem okolí, naopak pesimistická varianta s nepříznivým vývojem. Na závěr jsou jednotlivé varianty plánu mezi sebou porovnány a firmě jsou navržena vhodná doporučení.

CÍLE A METODY ZPRACOVÁNÍ PRÁCE

Projekt tvorby dlouhodobého finančního plánu pro zvolenou firmu jsem si vybrala, protože firma doposud dlouhodobé plánování nevyužívá, proto pro ni tato práce bude cenným přínosem. Cílem práce je navrhnout zvolené firmě dlouhodobý finanční plán ve třech variantách možného vývoje. Plány budou sestaveny pro období let 2017-2020.

V teoretické části práce bude provedena literární rešerše, na jejímž základě bude následně zpracována praktická část práce.

V praktické části bude nejprve nutné provést kompletní analýzu zvolené firmy a také analýzu okolí, které ji ovlivňuje. Budou provedeny analýzy, které zhodnotí zdroje firmy, výrobní program a silné a slabé stránky firmy. Pro zhodnocení finančního zdraví firmy budou použity metody finanční analýzy, konkrétně analýza absolutních, rozdílových a poměrových ukazatelů, pomocí kterých zhodnotím, jak firma hospodaří. Pro zhodnocení hospodaření podniku bude použita také moderní metoda, kterou je ekonomická přidaná hodnota. Při analýze okolí bude použita SLEPT analýza a Porterův model pěti sil. Důležité také bude predikovat možný budoucí vývoj makroekonomických ukazatelů, kterými jsou hrubý domácí produkt, inflace, nezaměstnanost, úrokové sazby nebo měnové kurzy.

Na základě provedených analýz bude vypracován dlouhodobý finanční plán. Při plánování budou využity nejrůznější metody. Nejvíce používanou metodou bude metoda stanovení nákladů a výnosů na základě poměru k tržbám nebo metoda poměrových ukazatelů, která bude využita při plánování položek oběžných aktiv nebo krátkodobých závazků z obchodních vztahů.

Na závěr praktické části budou jednotlivé varianty plánů mezi sebou porovnány a zhodnoceny pomocí ukazatelů finanční analýzy. Hodnotit se budou ukazatele rentability, likvidity, aktivity, zadluženosti a moderní ukazatel ekonomické přidané hodnoty.

I. TEORETICKÁ ČÁST

1 FINANČNÍ PLÁNOVÁNÍ

Finanční plánování je pro podnik velmi důležité především proto, že se do finančního plánu promítá podnikatelský záměr podniku. Podle Korába (2007, s. 127) je finanční plán určitým spojovacím článkem mezi vizí vlastníků, případně manažerů a realitou. Finanční plán spojuje všechny dílčí plány podniku.

1.1 Význam finančního plánování

Podle Žůrkové (2007, s. 9) patří plánování, rozpočtování a následné kontrolování plnění plánu k nejdůležitějším úkolům managementu podniku. Plánování pomáhá podniku předvídat, co se stane v budoucnu, jestliže nastanou určité skutečnosti.

Hrdý a Krechovská (2013, s. 192) definují finanční plánování jako prognózování budoucího vývoje financí podniku v souladu s podnikovými cíli, aktuálním vývojem ekonomiky, trhu, konkurence a dalšími faktory, které mají na podnik určitý vliv. Finanční plán předvídá vnitřní i vnější rizika, která by mohla mít na podnik v budoucnu negativní vliv a snaží se tyto rizika eliminovat. Hlavním cílem finančního plánování je podílet se na plnění hlavního cíle podnikání, což je zvyšování tržní hodnoty podniku.

Landa (2007, s. 121) definuje finanční plán jako nástroj, pomocí něhož převádíme všechny prvky strategie podniku na společného jmenovatele, kterým jsou finanční hodnoty, a ověřujeme, zda jsou všechny prvky konzistentní a realizovatelné. Dlouhodobé finanční plánování úzce spojuje finance a strategii podniku. (Brealey, Myers a Allen, 2017, s. 772)

1.2 Zásady a principy finančního plánování

Při tvorbě finančního plánu bychom měli podle Marka (2009, s. 501) respektovat následující zásady:

- **Zásada systematičnosti** – systematické sledování základního cíle podniku, kterým je maximalizace tržní hodnoty podniku a tomuto základnímu cíli přizpůsobit všechny ostatní cíle podniku, např. maximalizace zisku, udržení potřebné výše likvidity, atd.
- **Zásada úplnosti** – v plánu musí být uvedeny všechny činnosti a všechny možné faktory, které by mohly tyto činnosti ovlivnit.

- **Zásada přehlednosti** – zajišťuje snadnou orientaci v plánu a také snadnou následnou kontrolu plnění plánu.
- **Zásada periodičnosti** – plány jsou vždy sestavovány v pravidelných a po sobě jdoucích obdobích.
- **Zásada pružnosti** – plány by měly být aktualizovány ještě v průběhu plánovaného období.
- **Zásada klouzavosti** – plánovací horizont nového finančního plánu by se měl alespoň částečně překrývat s horizontem předchozího finančního plánu.

Zatímco Landa (2007, s. 110-111) ve své knize doporučuje při sestavování finančního plánu dodržovat následující principy:

- **Princip preference peněžních toků** – je důležité, aby celkové peněžní příjmy převyšovaly celkové peněžní výdaje v daném období. Tento princip je velmi důležitý pro řízení likvidity a při investičním rozhodování.
- **Princip respektování faktoru času** – v rámci finančního řízení preferujeme dřívější příjem před pozdějším příjmem, protože dřívější příjem můžeme použít k financování ziskových aktivit podniku nebo jej investovat.
- **Princip respektování a minimalizace rizika** – vychází z předpokladu, že stejné množství peněžních prostředků, získaných s menším rizikem, má přednost před stejným množstvím peněžních prostředků, získaných s větším rizikem. Nelze však vždy počítat s tím, že nejméně riziková varianta je ta nejvýhodnější. Je důležité rizika identifikovat a vzít je v úvahu při konečném rozhodnutí.
- **Princip optimalizace kapitálové struktury** – vychází z požadavku na zajištění optimální finanční stability a snížení nákladů na kapitál.

1.3 Přínosy finančního plánování

Finanční plánován s sebou nese spoustu přínosů, které bude moci podnik využívat, pokud bude pravidelně provádět analýzy, plánovat a plány vyhodnocovat. Mezi hlavní přínosy plánování patří podle Šimana a Petery (2010, s. 156-157) především:

- Pravidelné provádění analýz vnějších i vnitřních podmínek.
- Možnost snazšího odhalení negativních jevů, které by mohly na podnik působit.

- Plánování několika scénářů možného vývoje v budoucnu a zhodnocení dopadů současných rozhodnutí managementu.
- Identifikace a řízení rizika, které vyplývá především z využívání cizích zdrojů financování.
- Zajištění optimálního využívání výrobní kapacity, které má podnik k dispozici.

2 METODY TVORBY FINANČNÍHO PLÁNU

Marek (2009, s. 504) uvádí ve své publikaci tři základní metody tvorby finančního plánu, jsou to metody intuitivní, statistické a kauzální. Zatímco Marinič (2014, s. 174) představuje metody procentního podílu na tržbách, statistické (regresní) metody, ekonometrické metody a simulační metody. Pavelková a Knápková (2007, s. 219) definují metody procentuálního podílu na tržbách, regresní metody, metody poměrových finančních ukazatelů, analýzu nulového bodu a finanční modely. Volba konkrétní metody je individuální a záleží především na charakteru výroby a typu podniku. V praxi dochází k prolínání jednotlivých metod. Některé z nich budou dále popsány podrobněji.

2.1 Metoda intuitivní

Metoda intuitivní vychází ze zkušeností a subjektivních odhadů člověka, který plány vytváří. U této metody je velké nebezpečí v její jednoduchosti a také v možnosti nepromítnutí některých důležitých vzájemných vazeb. Dalším nebezpečím může být to, že odhady nejsou založeny na reálném základě, proto také plán bude nereálný. (Marek et al., 2009, s. 504)

2.2 Metoda statistická (regresní)

Metoda statistická vychází z minulosti a spočívá v prodloužení časových řad z minulosti do budoucnosti. Vychází z definice statistických závislostí prostřednictvím regresních funkcí, které jsou prováděny na základě vývoje v minulosti. Tyto statistické závislosti jsou upraveny (např. o inflaci) a promítají se do budoucích plánů. Nebezpečím statistické metody je předpoklad, že ekonomické veličiny se budou v budoucnu vyvíjet stejně, jako se vyvíjely v minulosti. Nemusí tomu tak vždy být. (Marek et al., 2009, s. 504; Marinič, 2014, s. 174)

2.3 Metoda kauzální

Metoda kauzální vychází podle Marka (2009, s. 504) ze čtyř skupin veličin:

1. **Vstupní veličiny** – vycházejí z rozvahy, výkazu zisku a ztráty, z výstupů jiných ekonomických plánů nebo makroekonomických prognóz.
2. **Žádoucí veličiny** – jsou to žádoucí hodnoty ukazatelů v oblasti likvidity, obratovosti majetku a další.

3. **Výstupní veličiny** – jedná se o všechny ostatní veličiny, které nejsou vstupními ani žádoucími veličinami, a které se počítají pomocí určitého vzorce, do něhož se dosazují vstupní nebo žádoucí veličiny.
4. **Kontrolní veličiny** – slouží pro kontrolu, např. zda je výsledek hospodaření v plánovaném výkazu zisku a ztráty shodný s výsledkem hospodaření v plánované rozvaze.

2.3.1 Metoda procentního podílu na tržbách

Metoda procentního podílu na tržbách vychází z předpokladu, že poměr některých položek k tržbám je konstantní, tzn. určitá položka se mění proporcionálně s vývojem tržeb. Proporcionální vztah k tržbám můžou mít oběžná aktiva, krátkodobé zdroje financování nebo variabilní náklady. (Koráb, Peterka a Režňáková, 2007, s. 151)

2.3.2 Metoda poměrových finančních ukazatelů

Metoda poměrových finančních ukazatelů vychází z požadované hodnoty určitého poměrového ukazatele, které chce podnik dosáhnout. Nejčastěji se využívají ukazatele aktivity podniku, tzn. doba obratu nebo počet obrátek. (Pavelková a Knápková, 2007, s. 221; Koráb, Peterka a Režňáková, 2007, s. 151)

2.4 Koordinace dílčích plánů

Podnik zpracovává v rámci komplexního plánování také dílčí plány, které jsou sestavovány např. pro jednotlivé funkční úseky nebo oddělení. Tyto dílčí plány musí být kompatibilní s plánem firemním, který odráží podnikové cíle, proto dochází k jejich koordinaci podle metod, které budou dále vysvětleny podrobněji. (Wöhe a Kislingerová, 2007, s. 90)

2.4.1 Retrográdní plánování

Retrográdní plánování neboli top-down plánování vychází z předpokladu, že dílčí plány jsou odvozovány od celkového firemního plánu, který vytvořil management podniku v souladu s firemní strategií a základními cíli podniku. Tyto dílčí plány jsou následně více konkretizovány a slouží jako rámcové plány pro jednotlivá střediska nebo oddělení. Nevýhodou této metody je, že v dílčích plánech mohou být naplánována data, které dané oddělení není schopno splnit. (Wöhe a Kislingerová, 2007, s. 91)

2.4.2 Progresivní plánování

V případě progresivního plánování neboli bottom-up plánování začíná plánování na nejnižší úrovni řízení. Nejprve jsou zpracovány jednotlivé dílčí plány, které jsou předány na vyšší úroveň řízení, kde jsou koordinovány a předány opět na vyšší úroveň, dokud se nedostanou nejvýše a jsou koordinovány do celkového firemního plánu. Nevýhodou progresivní metody plánování může být nemožnost realizace jednotlivých dílčích plánů současně. (Wöhe a Kislingerová, 2007, s. 91)

2.4.3 Metoda zpětného toku

Metoda zpětného toku neboli metoda top-down/bottom-up eliminuje nedostatky, které přináší výše zmíněné metody. Nejprve je zpracován předběžný celkový firemní plán, z něhož jsou odvozeny předběžné dílčí plány. V druhé fázi této metody jsou předběžné dílčí plány přezkoumány z pohledu jejich realizovatelnosti, a pokud je potřeba, jsou koordinovány v rámci dílčích okruhů. (Wöhe a Kislingerová, 2007, s. 91)

2.5 Moderní metody plánování

Tradiční rozpočty mají řadu nedostatků, mezi které patří především nedostatečná schopnost plánů reagovat na změny, neprovázanost jednotlivých rozpočtů a mnoho dalších, které činí plánování méně efektivní. Proto byly hledány postupy, které by eliminovaly nedostatky tradičních rozpočtů. Moderní metody plánování jsou podle Popeska (2009, s. 204) charakteristické především:

- použitím klouzavých průměrů rozpočtů,
- hodnocením organizačních jednotek především na základě ukazatelů výkonnosti,
- aplikací progresivních systémů odměňování,
- změnou plánovacího procesu, kdy je operativní plánování odvozené od firemní strategie.

Mezi moderní metody plánování, které komplexně shrnují výše uvedené charakteristiky, se řadí podle Popeska (2009, s. 204-205) především:

- Rozpočtování podle aktivit (Activity-Based Budgeting)
- Beyond Budgeting
- Rozpočtování s nulovým základem (Zero-Based Budgeting)

2.5.1 Rozpočtování podle aktivit

Plány sestavované podle této metody nejsou tvořeny na úrovni organizačních jednotek, ale na základě očekávané spotřeby jednotlivých aktivit prováděných v podniku. Cílem každého podniku je tvorba hodnoty a tato hodnota vzniká na základě prováděných aktivit. Rozpočtování podle aktivit se zabývá pochopením jednotlivých aktivit a zjišťováním, jaký mají vztah k tvorbě hodnoty. (Popesko, 2009, s. 205)

Výhodou rozpočtování podle aktivit je především identifikace nejvíce ziskových nebo nejméně ziskových zákazníků a výrobků, a s tím související vytvoření lepšího marketingového mixu. (12manage, ©2017)

2.5.2 Beyond Budgeting

Beyond Budgeting je mimorozpočtový přístup, jehož podstatou je rychlá a pružná reakce na neustále se měnící tržní podmínky. Klade důraz na měření výkonnosti, decentralizaci a obousměrnou důvěru mezi managementem a jednotlivými podnikovými útvary. Metoda Beyond Budgeting řeší především problém s nedostatečnou flexibilitou tradičních rozpočtů nebo zaměřením se na hodnocení pouze určitých ukazatelů výkonnosti, např. hospodářského výsledku. (Popesko, 2009, s. 211-212)

Beyond budgeting mohou využívat organizace všech velikostí, které působí v různých odvětvích. Využívá jej například automobilka Toyota, německý obchodní řetězec Aldi nebo Americké aerolinie. (12manage, ©2017)

2.5.3 Rozpočtování s nulovým základem

Tradiční rozpočtování je často prováděno především podle vývoje v minulosti, což může způsobit, že rozpočty v jednotlivých letech se od sebe liší pouze ve výši nákladů dílčích položek a celkově mají neustále rostoucí tendenci. Není ovšem zjišťováno, jaká výše nákladů skutečně odpovídá reálným potřebám a zda jsou veškeré prostředky vynakládány účelně a efektivně. Proto se využívá rozpočtování s nulovým základem, kde se vyvarujeme problému s pouhým kopírováním rozpočtů z minulosti. Rozpočtování s nulovým základem je využíváno k pravidelnému přezkoumávání smysluplnosti prováděných aktivit. (Popesko, 2009, s. 217-218)

Ty nejúspěšnější firmy zvyšují angažovanost svých zaměstnanců pomocí rozpočtování od nuly, kdy je rozpočet tvořen ve shodě s podnikovými procesy. Zaměstnanci přicházejí

s novými nápady, jak zjednodušit postupy a procesy, a dojít k výsledkově orientovanému cíli. (Heinrich, Garton a Martin, ©2016)

3 ANALÝZA A HODNOCENÍ PODNIKU

Před sestavením finančního plánu je nutné zanalyzovat a vyhodnotit dosavadní fungování podniku. Podle Růčkové a Roubíčkové (2012, s. 167) je nutné provést soubor analýz zaměřených na jednotlivé stránky podniku, mezi které patří analýza zdrojů podniku, analýza výrobního programu, analýza silných a slabých stránek podniku a zhodnocení ekonomické a finanční situace podniku.

3.1 Analýza zdrojů podniku

Podnik při výkonu své činnosti potřebuje určité zdroje, aby zajistil chod podniku. Tyto zdroje je nutné analyzovat. Podle Fotra (1999, s. 12-13) je důležité analyzovat nejen současné zdroje podniku, ale především zdroje, které bude podnik potřebovat v budoucnu.

Růčková a Roubíčková (2012, s. 167) rozdělují zdroje do čtyř kategorií:

1. **Hmotné zdroje** – řadíme zde především hmotný majetek podniku, např. strojové vybavení podniku.
2. **Nehmotné zdroje** – mezi nehmotné zdroje patří nehmotný majetek podniku. Jedná se především o patenty, licence, ale také o počet pracovníků ve výzkumu a vývoji daného podniku.
3. **Lidské zdroje** – zásadní je vzdělanost a výkonnost pracovníků podniku.
4. **Finanční zdroje** – podnik musí mít k dispozici určité finanční zdroje, aby byl schopen zajistit podnik z hlediska efektivnosti a platební schopnosti.

Při analýze zdrojů podniku je důležité identifikovat zdroje základní, které musí mít každý konkurenční podnik, aby byl schopen fungovat v konkurenčním prostředí, a zdroje specifické, které jsou pro konkurenční podniky těžce dosažitelné, neboť v těchto specifických zdrojích by měl podnik vytvořit svou konkurenční výhodu. (Růčková a Roubíčková, 2012, s. 167-168)

3.2 Analýza výrobního programu

Analýza a hodnocení výrobního programu zahrnuje podle Fotra (1999, s. 13) více dílčích analýz, mezi které patří především analýza výrobkového portfolia, pomocí které podnik hodnotí jednotlivé skupiny svých výrobků na základě dvou kritérií – očekávaného tempa růstu prodeje a relativního tržního podílu. Dále se zde používá analýza životního cyklu

výrobku, která identifikuje, ve které fázi životního cyklu se určitý výrobek nachází. Při analýze výrobního programu se také může použít analýza ABC nebo analýza ekonomické výhodnosti jednotlivých výrobků provedená pomocí hrubého rozpětí prodejní ceny výrobku a přímých nákladů na výrobek.

3.3 Analýza silných a slabých stránek podniku

Analýza silných a slabých stránek podniku, častěji nazývaná jako SWOT analýza je podle Korába (2007, s. 48) nejčastěji používanou analýzou při hodnocení podniku. Zkratka SWOT vznikla podle Žůrkové (2007, s. 34) spojením prvních písmen anglických slov:

- Strengths = silné stránky
- Weaknesses = slabé stránky
- Opportunities = příležitosti
- Threats = hrozby

Podle názoru Fotra (1999, s. 15) by si měl být každý podnik vědom svých silných a slabých stránek a musí je umět vyhodnotit ve vztahu k jeho hlavním konkurentům. Silnými stránkami podniku jsou činnosti, které podnik umí lépe než jeho konkurenti. Naopak slabými stránkami podniku jsou činnosti, které podnik zvládá hůře než jeho konkurenti. Cílem SWOT analýzy by měla být specifikace pozice podniku na trhu.

3.4 Analýza ekonomické a finanční situace podniku

Analýza minulé a současné ekonomické a finanční situace je podle Korába (2007, s. 161) nezbytností před započetím přípravy finančního plánu. K hodnocení ekonomické a finanční situace se využívají metody finanční analýzy, které si dále stručně představíme.

Finanční analýza a zejména interpretace jejich výsledků je velmi důležitým nástrojem finančního řízení podniku. Šiman a Petera (2010, s. 135) ji definují jako rozbor výsledků hospodaření podniku, finanční stability podniku a předpokladů pro fungování podniku v budoucnu. Na základě finanční analýzy zjistíme, jaké výsledky přineslo rozhodnutí, které bylo provedeno v minulosti. Finanční analýza slouží ke komplexnímu zhodnocení ekonomické situace podniku. Zjišťuje, zda je podnik dostatečně ziskový, zda má optimální kapitálovou strukturu, zda efektivně využívá veškerá svá aktiva, zda je schopen včas hradit své závazky a mnoho dalšího. (Knápková, Pavelková a Šteker, 2013, s. 17)

3.4.1 Analýza absolutních ukazatelů

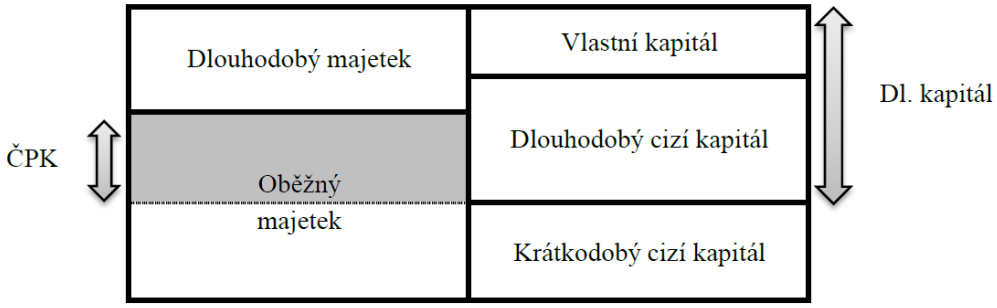
V knize Hrdého a Krechovské (2013, s. 207) jsou absolutní ukazatele definovány jako údaje zjištěné z účetních výkazů, které vyjadřují určité jevy bez vztahu k jiným jevům. Absolutní ukazatele můžeme členit na stavové ukazatele, které poskytují informaci o stavu dané položky v určitém časovém okamžiku, a na tokové ukazatele, které poskytují informaci o dané položce v průběhu období. (Grünwald a Holečková, 2007, s. 54)

Při analýze absolutních ukazatelů využíváme podle Kaloudy (2016, s. 62) následující metody:

- **Horizontální analýzu** – neboli analýzu časových řad, která analyzuje vývoj finančních ukazatelů v čase.
- **Vertikální analýzu** – neboli strukturální analýzu, která analyzuje strukturu daných ukazatelů, pomocí procentního podílu k určené celkové hodnotě.

3.4.2 Analýza rozdílových ukazatelů

Nejvýznamnějším zástupcem rozdílových ukazatelů je v knize Růčkové a Roubíčkové (2012, s. 106) uveden čistý pracovní kapitál, který představuje rozdíl mezi celkovými oběžnými aktivy a celkovým krátkodobým cizím kapitálem. Výsledek představuje tu část oběžných aktiv, která není potřebná pro úhradu krátkodobých cizích zdrojů, může ji tedy podnik využít k zajištění hospodářské činnosti podniku. Jinak řečeno je to část oběžných aktiv, která je financována dlouhodobými zdroji. (Hrdý a Krechovská, 2013, s. 210)



Obrázek 1 Čistý pracovní kapitál (Knápková, Pavelková a Šteker, 2013, s. 83)

3.4.3 Analýza poměrových ukazatelů

Růčková a Roubíčková (2012, s. 115) uvádějí analýzu poměrových ukazatelů jako vůbec nejčastěji používanou rozborovou metodu účetních výkazů z hlediska využitelnosti. Je

tomu tak proto, že vychází primárně ze základních účetních výkazů podniku a lze ji snadno porovnat s jiným podnikem nebo odvětvím.

Kalouda (2016, s. 63), Hrdý a Krechovská (2013, s. 211-218), ale také Knápková (2013, s. 84-109) definují základní poměrové ukazatele takto:

- **Rentabilita** – neboli výnosnost vloženého kapitálu, která měří úspěch v dosahování stanovených cílů tím, že porovnává zisk s jinými veličinami (např. vlastním kapitálem, celkovými aktivy nebo tržbami).

Tabulka 1 Základní ukazatele rentability a jejich výpočet (vlastní zpracování)

Ukazatel	Výpočet	Požadovaná hodnota
Rentabilita tržeb	$\frac{\text{Čistý zisk}}{Tržby}$ (%)	Optimální je růst ukazatele v čase.
Rentabilita aktiv (ROA)	$\frac{EBIT}{Aktiva}$ (%)	Optimální je růst ukazatele v čase.
Rentabilita vlastního kapitálu (ROE)	$\frac{\text{Čistý zisk}}{Vlastní\ kapitál}$ (%)	Optimální je růst ukazatele v čase.

- **Aktivita** – ukazatele aktivity podnik využívá především pro aktivní řízení zásob, pohledávek a závazků. Slouží k hodnocení vázanosti jednotlivých složek kapitálu v určitých aktivech. Využívá dvě metody výpočtu – dobu obratu a rychlost obratu.

Tabulka 2 Základní ukazatele aktivity a jejich výpočet (vlastní zpracování)

Ukazatel	Výpočet	Požadovaná hodnota
Doba obratu zásob (pohledávek)	$\frac{Zásoby(Pohled.)}{Tržby} \times 360(dny)$	Minimalizovat hodnotu.
Doba obratu závazků	$\frac{Závazky}{Tržby} \times 360\ (dny)$	Maximalizovat hodnotu. Doba pohl. ≤ Doba záv.
Rychlost obratu	$\frac{Tržby}{Zásoby\ (pohledávky, závazky)}$	

- **Likvidita** – likviditu definuje Landa (2007, s. 3) jako schopnost podniku splácet své závazky. Je to tedy určité vyjádření platební schopnosti podniku. Ukazatele likvidity vyjadřují vztah mezi složkami oběžného majetku a krátkodobými závazky.

Tabulka 3 Základní ukazatele likvidity a jejich výpočet (vlastní zpracování)

Ukazatel	Výpočet	Doporučená hodnota
Běžná likvidita	$\frac{Oběžná\ aktiva}{Krátkodobé\ cizí\ zdroje}$	1,5–2,5
Pohotová likvidita	$\frac{Krát.pohl.+Krát.fin.majetek}{Krátkodobé\ cizí\ zdroje}$	0,8–1,4
Hotovostní likvidita	$\frac{Krátkodobý\ finanční\ majetek}{Krátkodobé\ cizí\ zdroje}$	0,2–0,5

- **Zadluženost** – ukazatele zadluženosti se využívají ke zhodnocení finanční stability podniku. Prakticky jde o různé varianty vyjádření poměru vlastních a cizích zdrojů podniku.

Tabulka 4 Základní ukazatele zadluženosti a jejich výpočet (vlastní zpracování)

Ukazatel	Výpočet	Doporučovaná hodnota
Celková zadluženost	$\frac{Cizí\ zdroje}{Aktiva}$ (%)	30–60 %
Míra zadluženosti	$\frac{Cizí\ zdroje}{Vlastní\ kapitál}$	≤ 1
Úrokové krytí	$\frac{EBIT}{Nákladové\ úroky}$	Minimálně 3–5

- **Finanční trh** – ukazatele finančního trhu slouží zejména pro současné nebo budoucí investory, aby byli schopni analyzovat návratnost svých investic ať už prostřednictvím výplaty dividend nebo pomocí růstu ceny akcií.

Tabulka 5 Základní ukazatele finančního trhu a jejich výpočet (vlastní zpracování)

Ukazatel	Výpočet	Doporučovaná hodnota
Zisk na akcii	$\frac{Výsledek\ hospodaření}{Počet\ vydaných\ akcií}$	Optimální je růst ukazatele v čase.
P/E Ratio	$\frac{Tržní\ cena\ akcie}{Zisk\ na\ akcii}$	Čím nižší je hodnota P/E Ratio, tím je akcie vzhledem k zisku levnější.

3.4.4 Ekonomická přidaná hodnota

Hlavním cílem podniku je maximalizace jeho tržní hodnoty, proto se stále více uplatňují ukazatele, které dokážou jeho hodnotu vyjádřit. Nejvýznamnějším z těchto ukazatelů je ukazatel ekonomické přidané hodnoty. (Šiman a Petera, 2010, s. 152)

Důvodem, proč počítáme ukazatel ekonomické přidané hodnoty je, že skutečný ekonomický zisk podniku se většinou výrazně liší od hospodářského výsledku vykazovaného ve výkazu zisku a ztráty. Jedním z důvodů je to, že v hospodářském výsledku jsou ve výkazu zisku a ztráty zahrnuty náklady na cizí kapitál, ale nejsou zde zahrnuty náklady na vlastní kapitál, zatímco při výpočtu ekonomické přidané hodnoty budeme počítat jak s náklady na cizí kapitál, tak i náklady na kapitál vlastní. (Knápková, Pavelková a Šteker, 2013, s. 152)

$$\mathrm{EVA} = \mathrm{NOPAT} - \mathrm{WACC} \times \mathrm{C} \tag{1}$$

Ekonomická přidaná hodnota se podle Mařík a Maříkové (2005, s. 13) vypočítá jako rozdíl čistého výnosu z provozní činnosti (NOPAT) a celkových nákladů na kapitál (WACxC). Čistý výnos z provozní činnosti však není shodný s výsledkem hospodaření z provozní činnosti, který zjistíme ve výkazu zisku a ztráty, ale musíme jej upravit vyloučením nákladů a výnosů, které nesouvisí s hlavní činností podniku. Ekonomická přidaná hodnota představuje tedy výnos z provozní činnosti, který převyšuje celkové náklady na vlastní i cizí kapitál. Pokud je výsledek kladný, podnik tvoří hodnotu pro své vlastníky, naopak pokud je výsledek záporný, dochází k úbytku hodnoty podniku. (Řezňáková et al., 2010, s. 15; Šiman a Petera, 2010, s. 152-153)

4 ANALÝZA A PROGNÓZA VÝVOJE OKOLÍ PODNIKU

Analýza a prognóza vývoje okolí podniku je v dnešní době velmi důležitá především z důvodu rychle se měnících podmínek v okolí podniku. Ať už se jedná o zkracování inovačního cyklu nového výrobku nebo rychlý růst technologií či rychlý přesun finančních krizí do jiných oblastí vlivem globalizace ekonomiky. Analýza okolí podniku se zabývá jak analýzou makroprostředí, tak mikroprostředí. (Fotr, 1999, s. 15)

4.1.1 Analýza makroprostředí

Analýza makroprostředí se zaměřuje na externí faktory ovlivňující daný podnik. Podle názoru Korába (2007, s. 62-63) je vhodné pro zkoumání makroprostředí použít SLEPT analýzu, která zkoumá okolí podniku. Okolí podniku je samotným podnikem v podstatě neovlivnitelné. (Kalouda, 2016, s. 96)

Dedouchová (2001, s. 26) charakterizuje makroprostředí jako daný stav ekonomiky, který podnik ovlivňuje ve schopnosti dosáhnout určité výkonnosti a jako makroekonomické indikátory uvádí:

- **Míru ekonomického růstu** – ekonomický růst pomáhá podniku snadněji odolat konkurenčnímu tlaku, zatímco ekonomický pokles bývá příčinou cenové války mezi konkurenčními podniky.
- **Úrokovou míru** – pokud podnik využívá externí zdroje financování, může být rostoucí úroková míra hrozbou, zatímco klesající úroková míra příležitostí.
- **Směnný kurs** – v případě, že podnik vyváží své výrobky do zahraničí nebo nakupuje ze zahraničí zásoby, je silně ovlivněn změnami zahraničních kursů.
- **Míru inflace** – jestliže míra inflace roste, plánované investice můžou být velkou hrozbou, neboť není možné předvídat výnosnost daných investic.

4.1.1.1 SLEPT analýza

Podle Košťana (2002, s. 38) vyplývá SLEPT analýza z vývoje v minulosti a analyzuje možnosti budoucího vývoje v určitých oblastech. Tyto oblasti ve své publikaci definují Růčková a Roubíčková (2012, s. 169-170) následovně:

- **Oblast sociální** – zaměřuje se především na míru nezaměstnanosti a cenu práce.
- **Oblast legislativní** – zabývá se především zákony a změnami v zákonech.

- **Oblast ekonomická** – zaměřuje se na makroekonomické ukazatele a předpoklady, přímé a nepřímé daně, tržní trendy, nezaměstnanost, vývoj hrubého domácího produktu, inflaci, úrokové sazby a vývoj ekonomiky.
- **Oblast politická** – charakterizuje poměry státních, případně municipálních institucí, politické trendy a postoje k podnikání.
- **Oblast technologická** – zabývá se technologickými trendy a jejich dostupností.

4.1.2 Analýza mikroprostředí

Analýza mikroprostředí je v podstatě charakteristika trhu, na kterém podnik působí. V analýze mikroprostředí je podle Korába (2007, s. 64) nutné se zaměřit a analyzovat:

- **Zákazníky** – zaměřuje se především na koncové zákazníky. Cílem je, aby podnik zjistil kdo, proč a za kolik si daný výrobek kupuje.
- **Dodavatele** – zaměřuje se především na dodavatele hlavního materiálu a komponent pro výrobu, ale také na dodavatele bankovních, účetních či daňových služeb. Cílem je, aby podnik spolupracoval s takovými dodavateli, kteří splňují požadavky podniku ve všech oblastech spolupráce.
- **Konkurenci** – zaměřuje se na současnou, ale i budoucí či potenciální konkurenci. Cílem je přesvědčit zákazníka, aby určitý výrobek koupil u daného podniku.

Růčková a Roubíčková (2012, s. 170) ve své publikaci uvádějí následující prvky analýzy mikroprostředí:

- **Analýza tržní situace a jejího vývoje** – zaměřuje se na identifikaci poptávky na jednotlivých trzích, na příležitosti nebo bariéry vstupu na trh, na možnosti distribuce výrobků na trh nebo na možnosti prodejních cen. Jedná se tedy o zaměření na zákazníka.
- **Analýza konkurenční situace** – zaměřuje se na identifikaci současných, ale i potenciálních konkurentů.
- **Dostupnost a cenový vývoj surovin a energií** – zaměřuje se na sledování cen surovin a energií a na hrozby růstu jejich cen.

4.1.2.1 Porterův model pěti sil

Model pěti sil byl podle Dedouchové (2001, s. 17) vyvinut, aby analyzoval konkurenční síly v okolí podniku, odhalil příležitosti a pomohl včas odhalit, případně eliminovat hrozby pro podnik.

Model je podle Dedouchové (2001. s. 17) zaměřen na analýzu:

1. **Rizika vstupu potenciálních konkurentů** – závisí zejména na bariérách vstupu do daného odvětví nebo na daný trh. Čím větší jsou bariéry, tím vyšší náklady by musel potenciální konkurent vynaložit, aby mohl na trh vstoupit.
2. **Rivality mezi stávajícími podniky** – pokud má podnik mnoho konkurentů na trhu, dochází zpravidla k významné cenové konkurenci, což může být velká hrozba pro ziskovost podniku.
3. **Smluvní síly kupujících** – kupující se stává pro podnik hrozbou, když neustále tlačí na snížení ceny, požaduje stále vyšší kvalitu výrobků nebo dokonalejší servis, neboť dochází k růstu výrobních nákladů a z toho plynoucí snížení zisku.
4. **Smluvní síly dodavatelů** – dodavatelé se pro podnik stávají hrozbou v případě, že zvyšují ceny dodávaného materiálu, aniž by se změnila kvalita. Pokud podnik nemá jiného vhodného dodavatele, musí cenu akceptovat a tím dojde ke snížení zisku.
5. **Hrozby substitučních výrobků** – pokud existuje na trhu mnoho blízkých substitutů, podnik má velmi limitovanou cenu svého výrobku, neboť pokud by cenu zvýšil, zákazník může snadno koupit levnější substituční výrobek.

5 STRATEGIE PODNIKU

Strategie je podle Fotra (2012, s. 26) koncept, který určuje konkurenční schopnosti podniku, jeho cíle a jak bude daných cílů dosaženo. Strategie podniku musí být podle Dedouchové (2001, s. 10) taková, aby uspokojila zájmy zejména vlastníků, ale také zaměstnanců podniku. Proto je v případě strategického rozhodnutí vždy nutné odhalit jejich hlavní požadavky.

Hlavním strategickým cílem každého podniku je podle názoru Fotra (2012, s. 89) zvyšování tržní hodnoty podniku, respektive zhodnocování majetku majitelů či akcionářů. Strategické cíle můžeme členit na:

- **Cíle marketingové** – zaměřují se na uspokojení poptávky.
- **Cíle ekonomické** – hlavním záměrem je zvyšování hodnoty podniky.
- **Cíle majetkové** – zabývají se rozvojem a zhodnocením hmotného a nehmotného majetku podniku.
- **Cíle rozvojové** – zaměřují se na inovace procesů v podniku.
- **Cíle personální** – podstatou je řízení lidského kapitálu a jeho rozvoj, motivace zaměstnanců, jejich vzdělávání a další.

Landa (2007, s. 96) popisuje určitou hierarchii podnikových strategií tak, že na vrcholu se nachází **firemní strategie**, ve které jsou shrnuty základní podnikatelská rozhodnutí, jako jsou např. kde bude podnik sídlit, co bude předmětem podnikání, jak bude podnik řízen atd. Pod firemní strategií se nachází **obchodní strategie**, která je tvořena pro jednotlivé strategické obchodní jednotky, kterými jsou určité skupiny zákazníků. Ke každé obchodní strategii by měla být ještě vytvořena samostatná **funkční strategie**, mezi ně patří především obchodní, výrobková, personální nebo investiční strategie.

Grünwald a Holečková (2007, s. 234) rozlišují tři základní druhy strategie podniku:

1. **Útlum** – při strategii útlumu dochází ke snižování podílu na trhu. Tuto strategii volí podnik v případě, kdy nejsou dostačující výsledky v oblasti výkonnosti podniku, nebo existují významné hrozby z okolního prostředí podniku, které brání použití jiné strategie.
2. **Stabilita** – při strategii stability je podíl na trhu nezměněn. Podnik se zaměřuje na zvyšování výnosnosti a eliminaci rizik, která by mu mohla hrozit. Tuto strategii

volí podnik, který má obavy z rizika, které by mohlo vzniknout v případě volby jiné strategie.

3. **Expanze** – při strategii expanze dochází ke zvyšování podílu na stávajícím trhu a vstupu na nové trhy. Tuto strategii volí podnik, který je ambiciózní a chce prezentovat své úspěchy okolí. Dále může být důvodem k expanzi to, že se podnik nachází ve velmi proměnlivém odvětví a stabilita může v dlouhodobém časovém horizontu být velkým problémem. Podnik tedy musí více riskovat, aby zůstal konkurenceschopný.

Ross (2016) ve své knize uvádí, co si firma musí ujasnit ještě před tvorbou dlouhodobého finančního plánu:

- výši investic do nových aktiv,
- ochotu firmy se zadlužit, případně do jaké výše se zadlužit, aby mohla financovat své investice,
- dividendovou politiku,
- výši potřebné likvidity a pracovního kapitálu, který bude firma potřebovat pro běžný provoz.

6 STRUKTURA DLOUHODOBÉHO FINANČNÍHO PLÁNU

Dlouhodobý finanční plán se podle Korába (2007, s. 141) vypracovává na období delší než jeden rok, nejčastěji na tři až pět let a není rozpracován příliš podrobně, neboť není možné v tak dlouhém časovém horizontu předvídat vývoj externích, ale i interních faktorů, které působí na podnik. (Hrdý a Krechovská, 2013, s. 193)

Podle Hrdého a Krechovské (2013, s. 194) je dlouhodobý finanční plán nástrojem strategického řízení podniku, na rozdíl od něj je krátkodobý finanční plán nástrojem taktického řízení podniku. Krátkodobý finanční plán je vypracován podrobněji a přesněji, protože v krátkodobém horizontu je k dispozici více informací. Hlavní rozdíly mezi krátkodobým finančním rozhodnutím a dlouhodobým finančním rozhodnutím jsou dva. Prvním je, že krátkodobé finanční rozhodnutí se týká aktiv s krátkou dobou životnosti nebo krátkodobých závazků, a druhým rozdílem je, že je lze snáze zvrátit nebo změnit. (Brealey, Myers a Allen, 2017, s. 771)

Hlavními výstupy dlouhodobého finančního plánování podle Hrdého a Krechovské (2013, s. 193) jsou:

- plánovaný výkaz zisku a ztráty,
- plánovaná rozvaha,
- plánovaný přehled o peněžních tocích,
- plánované rozdělení výsledku hospodaření,
- plánovaný propočet daně z příjmu.

6.1 Plánovaný výkaz zisku a ztráty

Prvním krokem v rámci tvorby dlouhodobého finančního plánu je prognózovat vývoj jednotlivých významných položek výnosů a nákladů podniku.

6.1.1 Plánované výnosy

Nejvýznamnější položkou výnosů jsou pro většinu podniků tržby za prodej vlastních výrobků a služeb, případně za prodej zboží, pokud se nejedná o podnik výrobní nebo poskytující služby. (Fotr, 1999, s. 40)

Podle Fotra (1999, s. 40-41) i podle Růčkové a Roubíčkové (2012, s. 177-179) existují dva přístupy k plánování tržeb:

- **Agregovaný přístup** – určuje prognózu budoucích tržeb pomocí časových řad a využívá k tomu odhady, které jsou prováděny na základě:
  - znalostí a zkušeností marketingových pracovníků,
  - trendových křivek, které využívají údajů o tržbách v minulosti,
  - regresní a korelační analýzy.

  Nevýhodou agregovaného přístupu je zejména to, že nepočítá se zásadními změnami externích faktorů, jako jsou např. vznik nové konkurence nebo vznik nových trhů, které mohou zásadně ovlivnit prodeje podniku, výrobkový mix, ale i celou strategii podniku.

- **Desagregovaný přístup** – rozděluje výrobu do určitého počtu komodit. Komodity představují klíčové produkty při tvorbě tržeb. Pro tyto komodity se sestavují časové řady:
  - prodejů v plánovaném období,
  - prodejních cen na domácím nebo zahraničním trhu,
  - devizových kurzů zahraničních měn.

Výše tržeb může být ovlivněna velkým množstvím externích faktorů, které podnik většinou nemá možnost ovlivnit. Jedná se např. o pokles poptávky po určitých výrobcích, neúspěšnost nových výrobků na trhu, vývoj zahraničních kurzů atd. Proto se doporučuje při plánování tržeb počítat s více variantami vývoje tržeb. (Fotr, 1999, s. 42)

Co se týče plánování dalších položek výnosů, musíme vzít v úvahu, jaké konkrétní položky budou pro podnik nejvýznamnější. Do výkonů podniku patří kromě tržeb za vlastní výrobky a služby také položky změna stavu zásob vlastní výroby a aktivace. Výše položky změna stavu zásob vlastní výroby se většinou převezme z plánované rozvahy. Pokud však podnik rozvíjí nebo zásadně mění svou prodejní strategii, je třeba se na tuto položku více zaměřit. Co se týče položky aktivace, je třeba se na tuto položku zaměřit v případě, kdy má významnou hodnotu, což může být např. aktivace investičního majetku. (Fotr, 1999, s. 43; Marek et al., 2009, s. 506)

Významné pro podnik mohou být podle Fotra (1999, s. 43) také další provozní výnosy, např. tržby z prodeje investičního majetku, pokud podnik prochází restrukturalizací a prodává nepotřebný majetek. Ostatní výnosové položky doporučuje Marek (2009, s. 508) plánovat na základě jejich vývoje v minulosti.

Finanční výnosy podnik podrobněji plánuje pouze v případě, že vlastní nějaké finanční investice. Pokud podnik vlastní významné finanční investice, bude plánovat položky výnosů z finančních investic, případně tržby z prodeje cenných papírů. Tyto položky bude podnik plánovat na základě plánu finančních investic a očekávané výnosnosti těchto investic. Z finančních výnosů se podnik může zaměřit ještě na položku výnosových úroků. Položka výnosových úroků zahrnuje zejména úroky z běžných účtů, termínovaných vkladů či úroky z poskytnutých půjček, jejich výši lze tedy odvodit z průměrného stavu těchto položek. (Fotr, 1999, s. 43-44; Marek et al., 2009, s. 508)

Plánování položek mimořádných výnosů se podle Marka (2009, s. 508) provádí na základě vývoje v minulosti.

6.1.2 Plánované náklady

Podle Fotra (1999, s. 44) můžeme plánovat náklady stejně jako výnosy, pomocí agregovaného nebo desagregovaného přístupu.

Plánování nákladů je podle Růčkové a Roubíčkové (2012, s. 180) většinou prováděno tak, že jsou náklady stanoveny podle jejich vztahu k tržbám, respektive podle podílu jednotlivých nákladů na tržbách podniku. Pomocí tohoto přístupu lze plánovat zejména spotřebu materiálu a energie, služby, osobní náklady, odpisy a další položky provozních a finančních nákladů. Výsledkem tohoto přístupu je však pouze hrubý odhad nákladů, které bude nutné ještě zpřesnit, proto je třeba se podívat na jednotlivé náklady odděleně a posoudit, které faktory je mohou nejvíce ovlivňovat.

Nejprve je nutné si rozlišit a odděleně plánovat materiál přímý a nepřímý. Mezi přímý materiál řadíme základní materiál, suroviny, polotovary nebo komponenty, jejichž spotřeba je přímo úměrná objemu produkce, tzn. jedná se o variabilní náklady. Mezi nepřímý materiál řadíme všechny ostatní položky, které nemají vztah k objemu produkce. (Růčková a Roubíčková, 2012, s. 183)

Individuální stanovení nákladových položek podle Růčkové a Roubíčkové (2012, s. 183-186):

- **Spotřeba materiálu** – výše položky je ovlivněna normami spotřeby a nákupními cenami, je proto třeba vzít v úvahu veškeré změny (např. změna technologie výroby), které by mohly mít vliv na normy spotřeby, a také pravidelně prognózovat vývoj nákupních cen přímého materiálu.

- **Spotřeba energie** – tuto položku lze stanovit také pomocí norem spotřeby, objemu produkce a cen energií.
- **Služby** – mezi služby řadíme např. opravy a udržování, přepravné, cestovné, náklady na reprezentaci, pojistné atd. Tuto položku stanovíme na základě údajů z minulosti a odhadu vývoje cen. Pokud se podnik chystá využívat outsourcing, je nutné se na tuto položku zaměřit detailněji.
- **Osobní náklady** – pokud se jedná o přímé mzdy, tak postupujeme obdobně jako u přímého materiálu a energií. Přímé mzdy jsou ovlivněny objemem produkce, pracností a průměrnou hodinovou mzdou. Co se týče nepřímých mezd, zjistíme je vynásobením předpokládaného počtu pracovníků a průměrné velikosti jejich roční mzdy. Do osobních nákladů patří mimo jiné i náklady na zdravotní pojištění a sociální zabezpečení, které stanovíme jejich procentuální výší z celkových mezd.
- **Odpisy** – výše odpisů je závislá na plánovaném vyřazení či odprodeji současného dlouhodobého majetku, investičním záměru podniku a způsobu jeho financování. Na způsobu financování záleží z toho důvodu, že pokud bude investice do dlouhodobého majetku provedena prostřednictvím leasingu, neovlivní to výši odpisů. Pokud však podnik financuje investici pomocí bankovního úvěru, výši odpisů to ovlivní.

Dalšími položkami provozních nákladů se bude podnik podle Fotra (1999, s. 50) zabývat pouze v případě, že jsou pro podnik významné. Může se jednat např. o tvorbu rezerv nebo opravných položek.

U většiny podniků bývá nejvýznamnější položkou finančních nákladů položka nákladových úroků. Nákladové úroky lze podle Marka (2009, s. 508) jednoduše zjistit pomocí obsahu jednotlivých úvěrových smluv.

Plánování mimořádných položek nákladů se podle Marka (2009, s. 508) provádí na základě vývoje v minulosti.

6.2 Plánovaná rozvaha

Po sestavení plánovaného výkazu zisku a ztráty bude přistoupeno k plánování rozvahy, tzn. plánování aktiv a pasiv. Některé položky aktiv a pasiv jsou závislé na tržbách podniku, bude u nich tedy využita metoda procentního poměru k tržbám. Zbylé položky budou

stanoveny pomocí metod regresní a korelační analýzy nebo na základě metody poměrových ukazatelů. (Fotr, 1999, s. 58)

6.2.1 Plánovaná aktiva

Mezi aktiva podniku řadíme dlouhodobý majetek hmotný, nehmotný, finanční a oběžná aktiva, mezi které patří zásoby, pohledávky a krátkodobý finanční majetek.

- **Dlouhodobý majetek** – co se týče dlouhodobého majetku, Marek (2009, s. 509) se při plánování dlouhodobého majetku opírá o investiční plán, ve kterém jsou všechny potřebné informace o pořizovaném a vyřazovaném majetku. Pro účely plánování položek dlouhodobého majetku lze podle Růčkové a Roubíčkové (2012, s. 187) použít také metodu procentního poměru k tržbám, kdy vychází z úvahy, že při rostoucích tržbách musí podnik investovat do nového vybavení z důvodu zvýšení výrobní kapacity nezbytné pro dosažení dané produkce. Podle Fotra (1999, s. 66) však tato metoda stanovení hodnoty dlouhodobého majetku není příliš přesná, zejména v případě, kdy se v podniku provádí restrukturalizace, případně má podnik v plánu výrazně investovat do nových technologií či výrobních zařízení. Doporučuje tedy, aby si podnik sestavil plánovaný investiční program, který obsahuje plánované pořízení, případně vyřazení dlouhodobého majetku, pokud není dostatečně využíván.
- **Oběžná aktiva** – oběžná aktiva je podle Růčkové a Roubíčkové (2012, s. 187) vhodné plánovat na základě procentního poměru k tržbám. U zásob však musíme vzít v úvahu, zda není nutné zvýšit zásoby materiálu, nedokončené výroby či výrobků na skladě, aby byla zachována plynulost výroby. U pohledávek si musíme dát pozor na platební morálku zákazníků a u plánování položek krátkodobého finančního majetku na zachování dostatečné výše likvidity. Fotr (1999, s. 64) ve své knize tuto metodu také doporučuje, uvádí však ještě možnost použít metodu poměrových ukazatelů, konkrétně ukazatelů doby obratu či počtu obrátek. U metod pomocí poměrových ukazatelů jsou většinou východiskem hodnoty těchto poměrových ukazatelů z minulých let, srovnatelné hodnoty u konkurenčních podniků, případně odvětví nebo cíle podniku v oblasti řízení zásob, pohledávek nebo krátkodobého finančního majetku.
- **Časové rozlišení aktiv** – podle Marka (2009, s. 510) jsou položky časového rozlišení většinou hodnotově zanedbatelné a velmi těžce se plánují.

6.2.2 Plánovaná pasiva

Na straně pasiv bude plánován vlastní kapitál, do kterého patří mimo jiné i položka hospodářského výsledku, a cizí zdroje podniku, mezi které se řadí krátkodobé a dlouhodobé závazky či úvěry.

- **Vlastní kapitál** – Marek (2009, s. 510) uvádí, že hodnota vlastního kapitálu je ovlivněna především plánovaným výsledkem hospodaření, který zjistíme z plánovaného výkazu zisku a ztráty. Dále záleží na rozhodnutí statutárního orgánu o rozdělení výsledku hospodaření.
- **Cizí zdroje** – některé krátkodobé závazky, zejména závazky z obchodního vztahu nebo závazky k zaměstnancům, lze podle Fotra (1999, s. 59) plánovat pomocí metody procentního podílu na tržbách nebo také pomocí poměrových ukazatelů doby obratu či počtu obrátek závazků. Pokud podnik již naplánoval veškerá svá aktiva, zjistil tak, jak vysoké zdroje financování musí vytvořit nebo si půjčit. Podnik tedy může aktiva financovat z interních zdrojů, tj. zdrojů, které sám vytvořil. Mezi interní zdroje financování patří zisk po zdanění a po výplatě dividend nebo podílů na zisku. Pokud interní zdroje financování podniku nestačí k pokrytí všech složek aktiv, musí podnik získat externí zdroje financování, mezi které řadíme zejména bankovní úvěry.
- **Časové rozlišení pasiv** – podle Marka (2009, s. 510) jsou položky časového rozlišení většinou hodnotově zanedbatelné a velmi těžce se plánují.

6.3 Plánovaný výkaz cash flow

Z výkazu zisku a ztráty lze zjistit, jakého zisku podnik dosáhl za určitý časový úsek. Nelze z něj však zjistit, kolik peněz má firma k dispozici. Důvodem je, že každý náklad ve výkazu zisku a ztráty nemusí být současně i výdajem ve výkazu cash flow a každý výnos nemusí být i příjmem. (Berk a DeMarzo, 2014, s. 30)

Podle Marka (2009, s. 510) může být pro účely dlouhodobého finančního plánování sestaven plánovaný výkaz cash flow velmi zjednodušeně, a to na základě údajů z plánovaného výkazu zisku a ztráty a plánované rozvahy. Jde o zobrazení změny stavu peněžních prostředků pomocí změny stavu aktiv a pasiv. Jedná se o sestavení výkazu cash flow pomocí nepřímé metody, která vychází z plánovaného výsledku hospodaření, ke kterému přičteme odpisy. Při této metodě je dále nutné podle Fotra (1999, s. 112)

transformovat jednotlivé položky plánované rozvahy na příjmy, respektive výdaje. K přírůstku peněžních prostředků dojde v případě zvýšení jakékoliv položky pasiv nebo snížení jakékoliv položky aktiv. K úbytku peněžních prostředků dojde v případě zvýšení jakékoliv položky aktiv nebo snížení jakékoliv položky pasiv.

6.4 Plánované rozdělení výsledku hospodaření

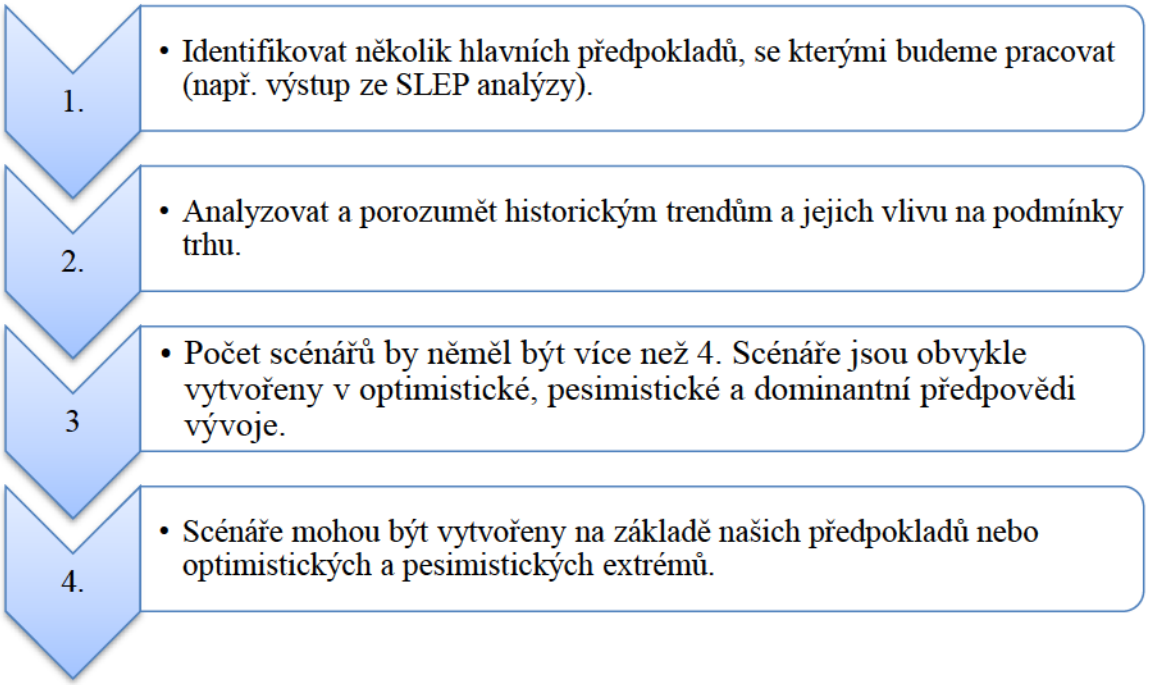
Výchozím bodem je podle Marka (2009, s. 510) vždy výsledek hospodaření za minulé účetní období. O rozdělení výsledku hospodaření musí rozhodnout statutární orgán podniku.

6.5 Plánovaný propočet daně z příjmu

Základem pro výpočet daně z příjmu je výsledek hospodaření před zdaněním, který zjistíme z plánovaného výkazu zisku a ztráty, a upravíme na základ daně pomocí přičitatelných a odčitatelných položek. Jakmile známe předpokládaný základ daně v jednotlivých obdobích, je třeba zjistit očekávaný vývoj sazby daně z příjmu. Daň z příjmu pak jednoduše vypočítáme jako součin základu daně a sazby daně z příjmu v desetinném vyjádření. (Fotr, 1999, s. 51-52; Marek, 2009, s. 508)

6.6 Plánování scénářů

Dedouchová (2001, s. 4) považuje za hlavní princip strategického myšlení princip variantnosti, respektive plánování scénářů. Tvorba scénářů není nic jiného než identifikace variant možného vývoje současného prostředí a napomáhá manažerům podniku se přizpůsobovat vzniklé situaci. Není možné přesně předpovídat budoucí vývoj, ale je nutné mít ucelený pohled na vnější prostředí a počítat s více variantami možného vývoje. Výsledkem plánování scénářů je vypracování několika logických scénářů a možných reakcí na ně. Na obrázku 2 jsou popsány kroky tvorby scénářů. (Košťan a Šuler, 2002, s. 39-40)



Obrázek 2 Kroky tvorby scénářů (Košťan a Šuler, 2002, s. 40)

Fotr (2015, s. 47) uvádí metody tvorby variant podle míry ofenzivnosti takto:

- **Defenzivní** – odpovídá dění v aktuálním okamžiku.
- **Stabilizační** – vychází z minulých, ale i současných trendů vývoje. Většinou se příliš neliší od defenzivní varianty.
- **Ofenzivní** – předpokládají pozitivní vývoj rizikových faktorů.
- **Krizové** – předpokládá negativní vývoj rizikových faktorů.

6.7 Kontrola a sledování plnění plánu

Veškeré plány, které podnik tvoří, musí být podle Petříka (2009, s. 94) pravidelně sledovány a kontrolovány. Plány by měli být sestaveny dostatečně flexibilně, aby bylo možné je v případě změny externích nebo interních faktorů upravit. Kontrolu nám v dnešní době ulehčují informační systémy, pomocí kterých lze jednoduše zjistit, zda plníme nebo neplníme stanovený plán.

7 SHRNUTÍ TEORETICKÉ ČÁSTI

V teoretické části jsem se nejprve věnovala obecně významu dlouhodobého plánování, jaké jsou zásady dlouhodobého finančního plánování a jaké přínosy může plánování firmě přinést.

Velký důraz jsem v teoretické části věnovala jednotlivým metodám tvorby dlouhodobého finančního plánu. Tyto metody budou využívány v praktické části diplomové práce. Nejčastěji využívanou metodou bude metoda procentního podílu na tržbách, pomocí které stanovím většinu nákladových, ale i výnosových položek. Při plánování oběžných aktiv nebo krátkodobých závazků bude využita metoda poměrových finančních ukazatelů. V teoretické části práce byly představeny také některé moderní metody plánování, jako jsou metoda rozpočtování podle aktivit, beyond budgeting a metoda založená na rozpočtování od nuly.

Než bude stručněji popsán postup tvorby dlouhodobého finančního plánu, musí být teoreticky vymezeny jednotlivé analýzy, které slouží k hodnocení podniku, mezi něž patří analýza zdrojů, analýza výrobního programu, analýza ekonomické a finanční situace podniku a analýza silných a slabých stránek podniku. Dále jsou ještě popsány metody, pomocí kterých je hodnoceno vnější okolí podniku, mezi tyto metody patří SLEPT analýza a Porterův model pěti sil.

Na závěr teoretické části práce se zaměřím na možnosti plánování jednotlivých položek výkazu zisku a ztráty, rozvahy a výkazu o peněžních tocích. V poslední kapitole jsou také popsány kroky tvorby jednotlivých scénářů a zdůrazněna důležitost pravidelné kontroly plánů a vyhodnocování důvodů odchylek.

II. PRAKTICKÁ ČÁST

8 CHARAKTERISTIKA ZVOLENÉ FIRMY

Firma byla založena v roce 1995 jako společnost s ručením omezeným. Předmětem podnikání je výroba a distribuce obalových materiálů, především z polyetylenových folií. Firma vyrábí nejen pro tuzemský trh, ale také pro zahraniční trhy, především pro náročné trhy německy mluvících zemí. (webové stránky firmy, ©2015)

8.1 Sortiment

Firma se specializuje na výrobu obalových materiálů z polyetylenových folií. Patří zde podle firemního katalogu např.:

Obrázek 3 Blokované sáčky (firemní katalog)

- Hadicové, polohadicové a ploché folie – folie může být v barvě polyetylenu, tzn. transparentní nebo libovolně zabarvená či potištěná, s bočními záložkami, odolná proti UV záření, antistatická atd.
- Sáčky, pytle, přířezy a tašky – firma má velmi rozmanité možnosti v oblasti strojní konfekce. Vyrábí sáčky a pytle v různých barvách, rozměrech a provedeních např.: v bloku, na roli, se záložkami, s výsekem atd.
- Potravinářská frisch folie – firma vyrábí průtažnou folii, která je určená pro balení potravin.
- Další – mezi další výrobní sortiment firmy patří mrazírenské sáčky, samolepící ochranné folie či antikorozní folie.

Obrázek 4 Frisch folie (firemní katalog)

8.2 Provozovny

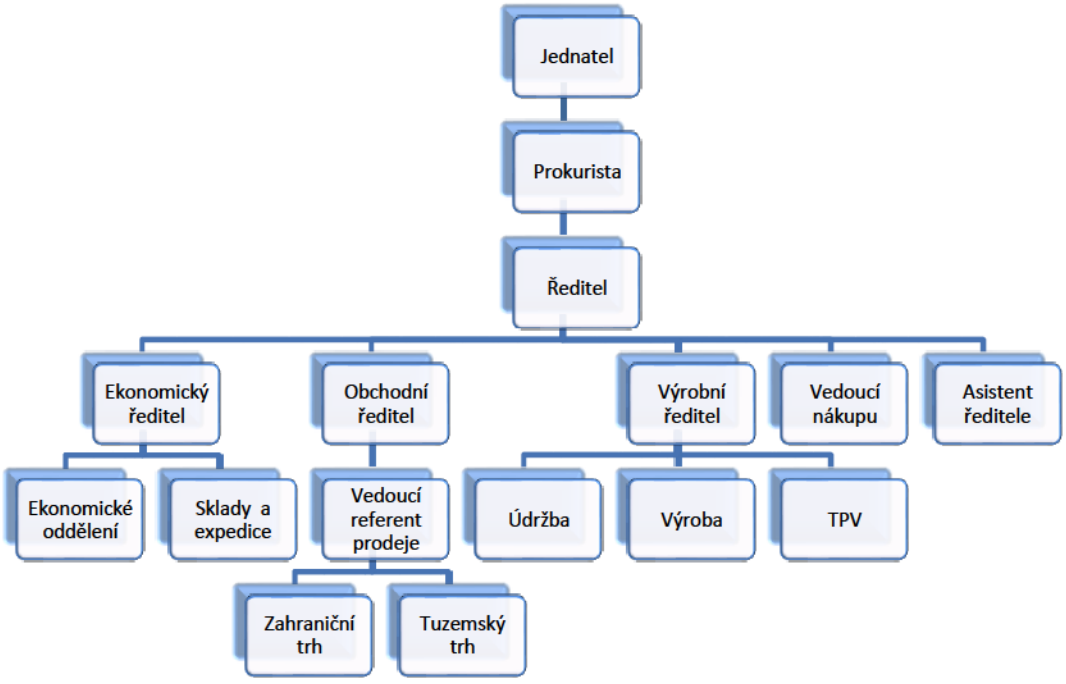
V minulosti měla firma tři provozovny, ale v dnešní době už provozuje činnost pouze ve dvou provozovnách. První provozovnou je místo sídla firmy, kde se vyrábí široký sortiment obalových materiálů, především pytle, sáčky, tašky a další. Druhá provozovna vznikla v roce 2010 a zabezpečuje především výrobu folií, pytlů větších rozměrů, termotašek a odpadkových pytlů na roli se zdrhovadly. (účetní závěrka)

8.3 Ochrana životního prostředí

Firma má významné aktivity v oblasti ochrany životního prostředí. Zahrnuje to především třídění a evidenci odpadů, které vznikají při výrobě. Minulý rok bylo vyprodukováno asi 960 tun odpadu. Firma odpad přepracovává na regenerát na vlastních recyklačních linkách. Kromě odpadu z výroby firma likviduje i směsný komunální odpad, kterého bylo minulý rok cca 78 tun a papír a lepenku, cca 10 tun. Veškeré vyřazené elektrospotřebiče předává firma k ekologické likvidaci specializovaným firmám. (účetní závěrka)

8.4 Organizační struktura

Ve vedení firmy je jednatel, prokurista a ředitel, pod kterého spadají ředitelé jednotlivých oddělení ve firmě. Každý zaměstnanec má pouze jednoho vedoucího, který je oprávněn dávat pracovní příkazy. Každý vedoucí plně odpovídá za svá rozhodnutí a za výsledky činnosti jím řízeného oddělení. (interní materiály)



Obrázek 5 Organizační struktura zvolené firmy (interní materiály)

8.5 Vývoj počtu zaměstnanců

V tabulce 6 můžeme vidět vývoj počtu zaměstnanců v období let 2009-2016. V roce 2010 je zřejmý nárůst o více než 50 zaměstnanců z důvodu otevření nové provozovny. (účetní závěrka)

Tabulka 6 Vývoj počtu zaměstnanců v letech 2009-2016 (vlastní zpracování)

	2009	**2010**	**2011**	**2012**	**2013**	**2014**	**2015**	**2016**
Počet zaměstnanců	130	188	180	182	176	178	171	169

8.6 Strategie a cíle

Mezi hlavní cíle firmy patří především neustálé zvyšování kvality vlastních výrobků a služeb poskytovaných zákazníkům a také zvyšování podílu jak na tuzemském, tak na zahraničním trhu. Na zahraničním trhu se firma zaměřuje především na země v Evropské unii, zejména pak německy mluvící země. Firma neustále oslovuje potenciální zákazníky a vytváří jim nabídky šité na míru.

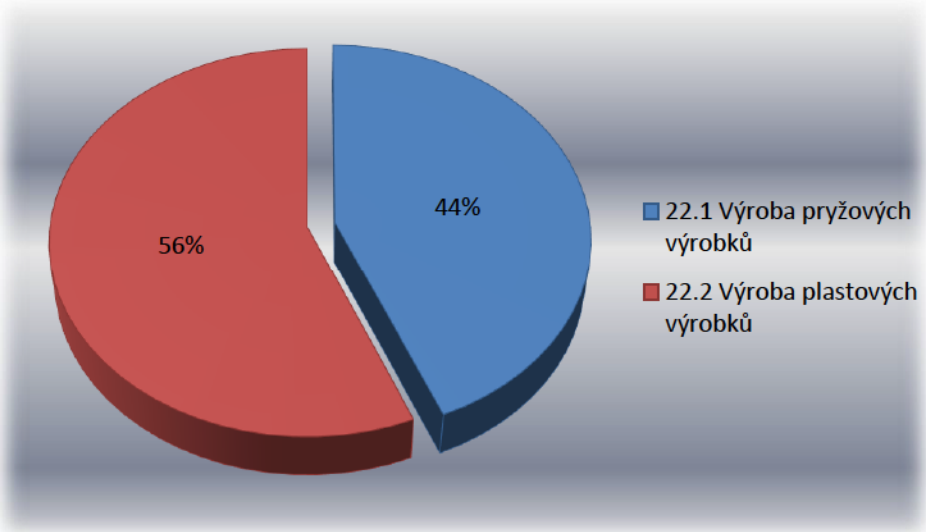
8.7 Charakteristika odvětví

Zvolená firma se podle charakteru své výroby řadí podle klasifikace CZ-NACE do skupiny 22 – Výroba pryžových a plastových výrobků, konkrétně do skupiny 22.2 – Výroba plastových výrobků. Na webových stránkách ministerstva průmyslu a obchodu jsou dostupné pouze informace za celou skupiny 22, v analýzách budu tedy používat tyto informace. (MPO, ©2005-2017)

Tabulka 7 Podíl skupin na oddílu CZ-NACE 22 v roce 2015 (MPO, ©2005-2017)

Skupina CZ-NACE	**Osobní náklady**	**Přidaná hodnota**	**Tržby**	**Vlastní kapitál**	**Aktiva**
22.1 Výroba pryžových výrobků	27,20 %	43,60 %	42,50 %	41,20 %	37,00 %
22.2 Výroba plastových výrobků	72,80 %	56,40 %	54,60 %	58,80 %	63,00 %

V oddílu CZ-NACE 22 má větší zastoupení skupina 22.2 – Výroba plastových výrobků. V tabulce 7 můžeme vidět podíl osobních nákladů, přidané hodnoty, tržeb, vlastního kapitálu a aktiv na celkové hodnotě skupiny 22.



Obrázek 6 Podíl skupin na oddílu CZ-NACE 22 na tržbách v roce 2015 (MPO, ©2005-2017)

Výroba pryžových a plastových výrobků je v České republice již řadu let významným odvětvím zpracovatelského průmyslu. Toto odvětví vykazuje již několik let vyšší tržby než odvětví příbuzného chemického průmyslu. Sektor plastů má výrazný efekt na celou řadu dalších sektorů ekonomicky, jako jsou zdravotnictví, energetika, automobilový průmysl, stavebnictví, elektronika a další. (MPO, ©2005-2017)

8.8 Charakteristika konkurence

K porovnání hospodaření zvolené firmy s konkurencí jsem si vybrala jednoho z přímých konkurentů v České republice. Vybraná konkurenční firma byla založena v roce 1995 původně jako firma zaměřená na nákup zboží za účelem prodeje, postupem času se ale více zaměřila na vlastní výrobu. Firma zaměstnává necelých 100 zaměstnanců.

Obrázek 7 Folie na balení časopisů (webové stránky)

Mezi hlavní činnost podniku patří výroba polyetylenových folií a výrobků z nich vyráběných. Jedná se o sáčky, pytle, igelitové tašky apod. Konkurenční firma se specializuje na výrobu folií na balení časopisů a také na osmibarevný flexotisk.

Konkurenční firma na rozdíl od zvolené firmy dodává své výrobky převážně na tuzemský trh, pouze necelých 10 % vyváží do zahraničí, převážně do německy mluvících zemí.

9 ANALÝZA A HODNOCENÍ FIRMY

V následujících kapitolách je provedena podrobná analýza zvolené firmy. Je důležité vědět, jaké zdroje má firma při výkonu své činnosti k dispozici nebo jaký volí výrobní program. Pomocí analýzy ekonomické a finanční situace zjistím, jak si zvolená firma vede v porovnání s vybraným konkurenčním podnikem a odvětvím. V neposlední řadě je provedena analýza silných a slabých stránek podniku.

9.1 Analýza zdrojů firmy

Firma při výkonu své činnosti potřebuje určité zdroje, aby zajistila chod firmy. Tyto zdroje musíme analyzovat. Rozdělujeme je do čtyř kategorií:

1. **Hmotné zdroje** – řadíme zde především hmotný majetek podniku, tzn. strojové vybavení podniku. Firma vlastní velké množství extrudérů a konfekčních strojů, každý z těchto strojů je zaměřen na určité typy případně velikosti výrobků, proto má firma výhodu velmi širokého sortimentu. Firma má také stroj na potisk folií, pilu, převíječku nebo vlastní recyklační linku. Nevýhodou může být čtyřbarevný tiskařský stroj, který umí natisknout pouze jednoduché motivy, zatímco některé konkurenční podniky mají osmibarevné flexografické potiskovací stroje, které si poradí i s komplikovanější grafikou. Výhodu mají také některé konkurenční podniky, které vlastní linku na výrobu vícevrstvé folie, která je vhodná např. pro vakuové balení potravin, které je v dnešní době velmi používané.
2. **Nehmotné zdroje** – firma nevlastní žádné významné nehmotné zdroje.
3. **Lidské zdroje** – při výběru vhodných zaměstnanců se firma zaměřuje na to, aby byl zaměstnanec především zodpovědný a samostatný. Pokud se jedná o dělnické pozice, postačuje základní vzdělání, protože firma si zaměstnance sama zaškolí. Pro ostatní pracovníky mají specifické požadavky podle dané pracovní funkce. Nutná je ve většině případů jazyková vybavenost zaměstnanců z důvodu prodeje výrobků do zahraničí.
4. **Finanční zdroje** – finanční situací zvolené firmy se budu zabývat v následujících kapitolách.

9.2 Analýza výrobního programu

Zvolená firma vyrábí výrobky pro své zákazníky na zakázku. Zákazník si sám definuje rozměry výrobku, pevnost, barevnost a další parametry. Firma rozděluje svůj sortiment primárně na extruzi a strojní konfekci. Pokud se jedná pouze o extruzi, dochází jen k vyfouknutí folie na extrudéru a následnému prodeji zákazníkovi. Pokud se jedná o strojní konfekci, firma nejdříve vyfoukne folii a následně svařuje sáčky nebo pytle podle zadaných požadavků na konfekčních strojích.

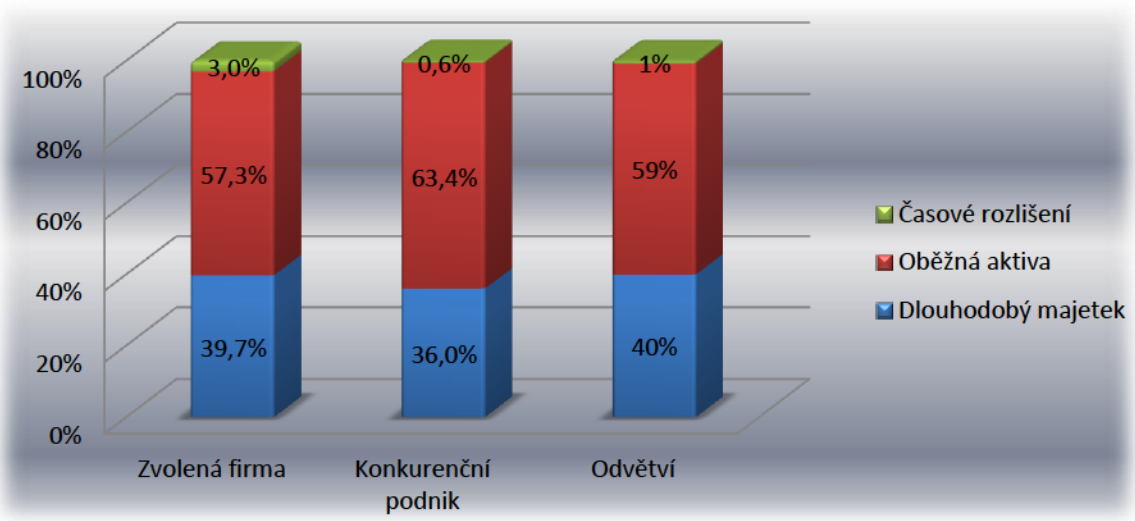
9.3 Analýza ekonomické a finanční situace

Při analýze ekonomické a finanční situace se nejprve zaměřím na analýzu absolutních ukazatelů, kde se věnuji především výrazným změnám, které ve sledovaném období nastaly v položkách aktiv, pasiv, nákladů nebo výnosů. Za rok 2016 bohužel nejsou ještě kompletní finanční výkazy k dispozici, proto jsem použila předběžné výkazy, které mi firma poskytla. V konečném důsledku se tedy některé ukazatele budou pravděpodobně ještě měnit na základě skutečných hodnot za rok 2016.

9.3.1 Analýza absolutních ukazatelů

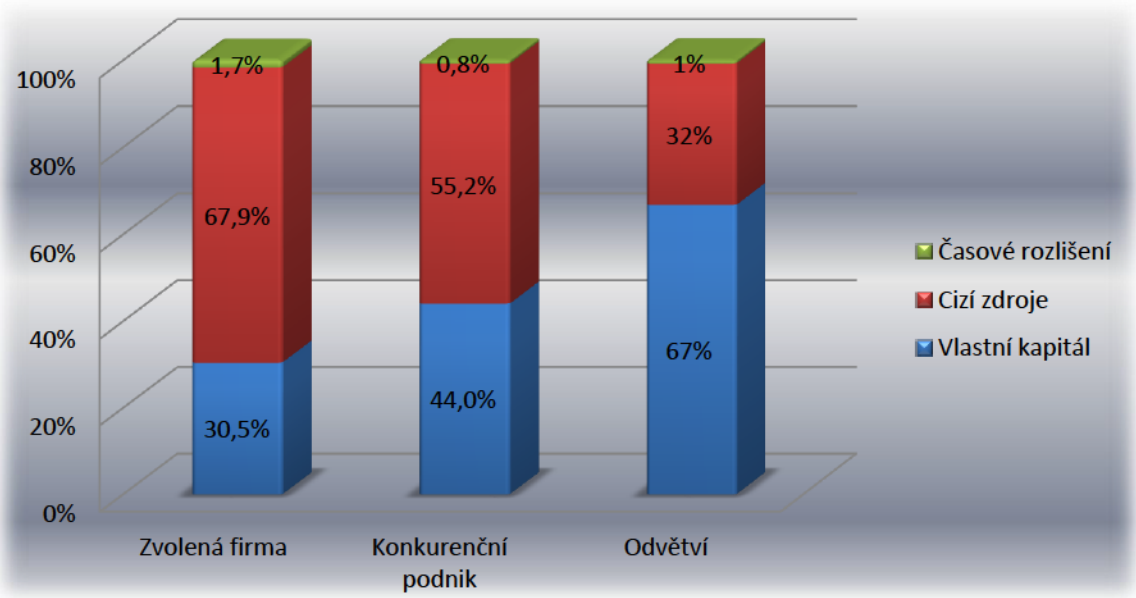
Byla provedena vertikální a horizontální analýza výkazů zvolené firmy, veškeré výpočty jsou uvedeny v příloze. Na základě analýz zde uvedu nejdůležitější skutečnosti, které ve sledovaném období firmu ovlivňovaly.

Na obrázku 8 můžeme vidět majetkovou strukturu zvolené firmy, konkurenčního podniku a odvětví v roce 2015. Nejsou zde vidět výraznější rozdíly, dlouhodobý majetek tvoří přibližně 40 % celkových aktiv a oběžná aktiva přibližně 60 %.



Obrázek 8 Majetková struktura zvolené firmy, konkurenčního podniku a odvětví v roce 2015 (vlastní zpracování)

Zatímco majetková struktura je v porovnání s konkurenčním podnikem a odvětvím téměř shodná, finanční struktura se velmi výrazně liší. Zvolená firma má pouze něco málo přes 30 % vlastních zdrojů, konkurenční podnik je na tom o něco lépe, ale hodnota v odvětví se nachází na úrovni 68 %. V roce 2013 byla hodnota cizích zdrojů zvolené firmy na úrovni 81 %. Od roku 2014 tato hodnota postupně klesá a v roce 2016 už je na úrovni 66 %.



Obrázek 9 Finanční struktura zvolené firmy, konkurenčního podniku a odvětví v roce 2015 (vlastní zpracování)

Bilanční suma je ve sledovaném období na stabilní úrovni s výjimkou roku 2013, kdy vzrostla o téměř 50 % z důvodu velkých investic do dlouhodobého majetku. Konkrétně se jednalo o modernizaci výrobní haly a nákup nového strojního vybavení. V roce 2014 firma investovala do flexografického tiskařského stroje v hodnotě více než 10 mil. Kč, do ionizačního zařízení a stroje na výrobku rolo-sáčků. Tato investice způsobila růst dlouhodobého majetku o téměř 25 %. V roce 2015 zvolená firma pořídila dva konfekční stroje, pilu na řezání folií a také byla zateplena výrobní hala. Zvolená firma má z 25 % odepsané stavby a z více než 50 % odepsány samostatné movité věci. Co se týče oběžných aktiv, výrazný nárůst pozorujeme opět v roce 2013. Tento nárůst je způsoben především nárůstem zásob materiálu, aby byla zajištěna plynulá výroba na nových strojních zařízeních, a také nárůstem pohledávek z obchodních vztahů, protože firma zvýšila své prodeje.

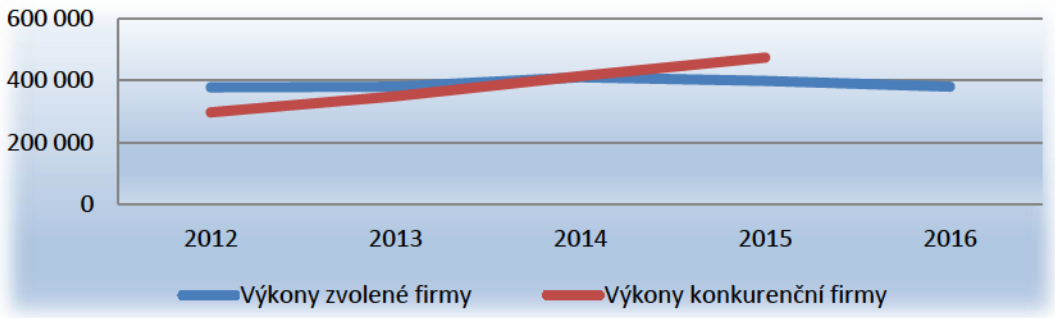
Základní kapitál se ve sledovaném období neměnil. V roce 2015 byl rozpuštěn rezervní fond z důvodu přijetí nového zákona o obchodních korporacích, který ruší povinnost tvořit rezervní fond. V ostatních letech je výše vlastního kapitálu ovlivněna pouze výsledkem hospodaření. Vlastní kapitál ve sledovaném období neustále roste, znamená to, že je firma trvale zisková a ponechává si prostředky pro svůj vlastní rozvoj, neboť roste také položka výsledku hospodaření minulých let. V roce 2013 dochází k výraznému nárůstu cizích zdrojů, jehož příčinou je jak nárůst závazků z obchodních vztahů, které pravděpodobně souvisí se zvýšenou potřebou zásob pro zachování plynulé výroby, tak nárůst dlouhodobého úvěru, který firma čerpala z důvodu značných investic, o kterých jsem se již zmiňovala.

V tabulce 8 můžeme vidět podíl vybraných položek výnosů na výkonech firmy a zároveň srovnání s konkurenčním podnikem a odvětvím. Zvolená firma se zaměřuje především na výrobu a prodej vlastních výrobků. Prodej zboží je pouze vedlejší činností a pohybuje se okolo 10 % výkonů firmy. Výsledky v odvětví jsou o zhruba 10 % vyšší. Naopak konkurenční podnik dosahuje přibližně stejně vysokých tržeb z prodeje vlastních výrobků a služeb jako tržeb za prodej zboží. Je to pravděpodobně z důvodu potřeby poskytovat zákazníkovi široký sortiment výrobků, a jelikož konkurenční firma nemá tak široký výrobní sortiment, musí značnou část výrobků nakupovat u svých konkurentů.

Tabulka 8 Podíl vybraných položek výnosů na výkonech zvolené firmy (ZF), konkurenčního podniku (KON) a odvětví (OD) v letech 2014-2016 (vlastní zpracování)

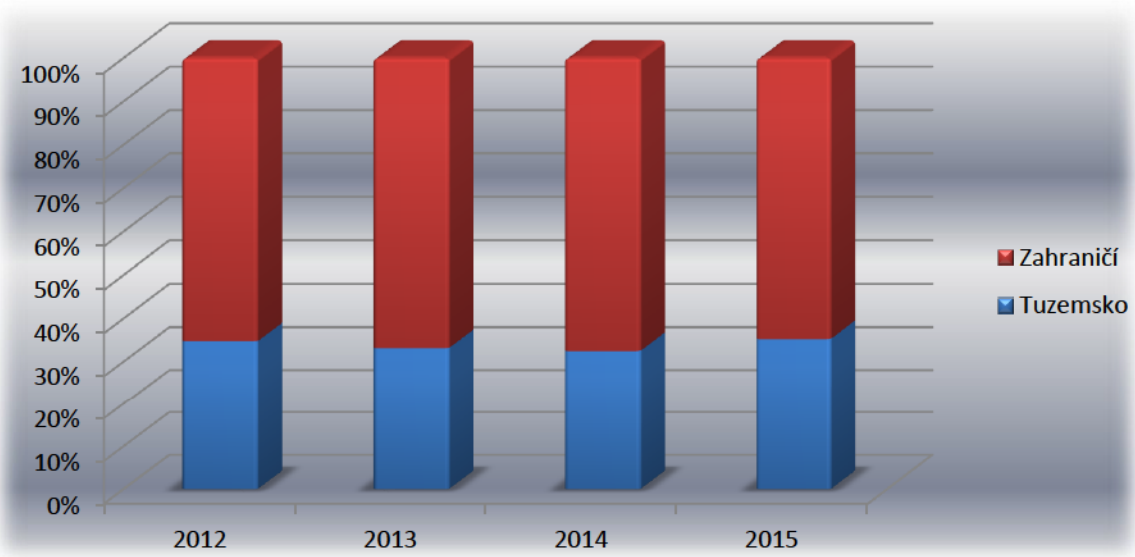
(v tis. Kč)	2014			2015			2016
	ZF	KON	OD	ZF	KON	OD	ZF
Tržby za prodej zboží	12%	91%	18%	8%	95%	18%	8%
Výkony	**100%**	**100%**	**100%**	**100%**	**100%**	**100%**	**100%**
Tržby za prodej vl. výr. a služeb	93%	98%	98%	94%	99%	95%	93%
Změna stavu zásob vlastní činnosti	1%	2%	0%	1%	1%	0%	1%
Aktivace	6%	0%	1%	5%	0%	1%	6%

Na obrázku 10 vidíme vývoj výkonů zvolené firmy v porovnání s konkurenčním podnikem ve sledovaném období. Na první pohled můžeme vidět, že výkony konkurenčního podniku neustále rostou, zatímco výkony zvolené firmy se nacházejí stále na přibližně stejné úrovni. Je to z toho důvodu, že konkurenční podnik v posledních letech investuje do svého výrobního zařízení a zvyšuje tím své tržby za prodej vlastních výrobků a služeb. Tržby za prodej vlastních výrobků a služeb u konkurenčního podniku vzrostly oproti roku 2012 o téměř 60 %, zatímco zvolené firmě se ani přes investice do strojového zařízení nepodařilo výrazně povzbudit růst tržeb.



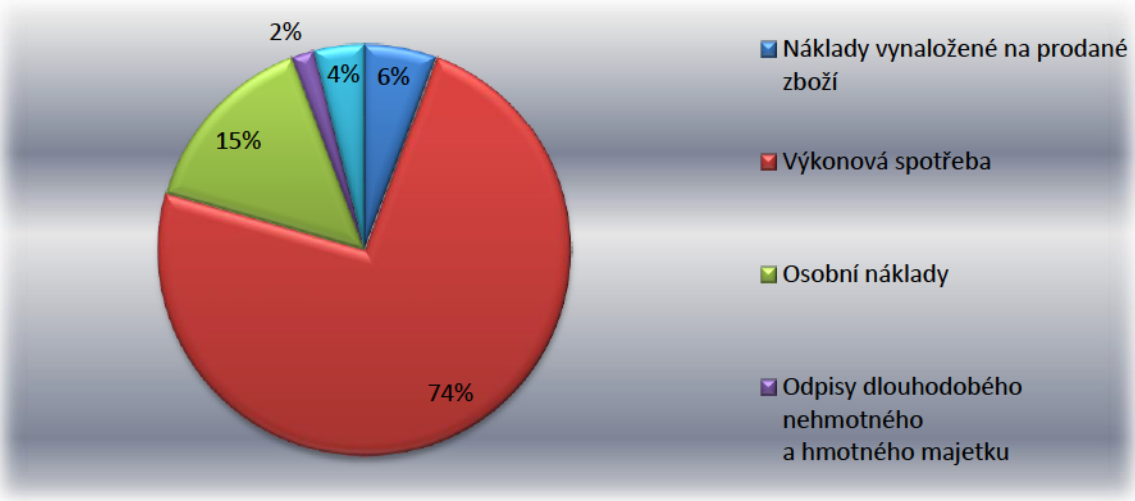
Obrázek 10 Vývoj výkonů zvolené firmy a konkurenčního podniku v letech 2012-2016 (vlastní zpracování)

Zvolená firma vyváží většinu své produkce do zahraničí, především do Německa. Na obrázku 11 můžeme vidět, že podíl tržeb za prodej vlastních výrobků a služeb do zahraničí je 65 % a na tuzemský trh pouze 35 % z celkových tržeb za vlastní výrobky a služby.



Obrázek 11 Tržby za prodej vlastních výrobků a služeb ze zahraničí a z tuzemska v letech 2012-2015 (vlastní zpracování)

Co se týče nákladů, největší zastoupení má na celkových nákladech v roce 2016 výkonová spotřeba, která činí 74 % celkových nákladů. Další významné položky nákladů jsou osobní náklady se zastoupením 15 % a dále náklady na prodané zboží a odpisy majetku.



Obrázek 12 Podíl vybraných položek nákladů na celkových nákladech zvolené firmy v roce 2016 (vlastní zpracování)

Ve sledovaném období nedošlo k žádným významným změnám v položkách výnosů a nákladů. Pouze v roce 2014 došlo k výraznému růstu odpisů dlouhodobého majetku, což je důsledkem investic do dlouhodobého majetku v roce 2013.

9.3.2 Analýza rozdílových ukazatelů

Hlavním představitelem rozdílových ukazatelů je ukazatel čistého pracovního kapitálu, který zjistíme rozdílem oběžných aktiv a krátkodobých cizích zdrojů. Krátkodobé cizí zdroje jsou veškeré krátkodobé závazky a krátkodobé bankovní úvěry.

Tabulka 9 Čistý pracovní kapitál zvolené firmy (ZF) a konkurenčního podniku (KON) v letech 2012-2016 (vlastní zpracování)

(v tis. Kč)	2012		2013		2014		2015		2016
	ZF	KON	ZF	KON	ZF	KON	ZF	KON	ZF
Oběžná aktiva	99 851	160 813	146 967	248 437	125 463	235 780	103 380	271 522	112 577
Krátkodobé cizí zdroje	92 133	99 126	127 932	177 326	104 647	119 342	88 636	153 956	98 273
Čistý pracovní kapitál	**7 718**	**61 687**	**19 035**	**71 111**	**20 816**	**116 438**	**14 744**	**117 566**	**14 304**
ČPK/OA	**8 %**	**38 %**	**13 %**	**29 %**	**17 %**	**49 %**	**14 %**	**43 %**	**13 %**

Zvolená firma udržuje ve sledovaném období čistý pracovní kapitál v kladných číslech, neboť jsou oběžná aktiva vyšší než krátkodobé cizí zdroje firmy. Hodnota čistého pracovního kapitálu představuje část oběžných aktiv, která firmě zůstane po úhradě všech krátkodobých závazků a dluhů, může ji tedy použít k zajištění běžné činnosti podniku. Výše čistého pracovního kapitálu je v porovnání s konkurenčním podnikem velmi nízká. Lepší porovnání vidíme na základě ukazatele ČPK/OA. Konkurenční podnik dosahuje v roce 2014 hodnoty téměř 50 %. Pro zvolenou firmu by bylo vhodné tento ukazatel v čase mírně navyšovat.

9.3.3 Analýza poměrových ukazatelů

Mezi poměrové ukazatele patří ukazatele rentability, aktivity, likvidity a zadluženosti. Výsledky jednotlivých ukazatelů budou uvedeny v tabulce zároveň se srovnáním s konkurenčním podnikem a odvětvím.

Rentabilita

Tabulka 10 Ukazatele rentability zvolené firmy (ZF), konkurenčního podniku (KON) a odvětví (OD) v letech 2012-2016 (vlastní zpracování)

	2012			2013			2014			2015			2016
	ZF	KON	OD	ZF	KON	OD	ZF	KON	OD	ZF	KON	OD	ZF
Rentabilita tržeb	1%	2%	10%	2%	2%	10%	2%	2%	12%	2%	1%	12%	2%
Rentabilita celkového kapitálu (ROA)	6%	7%	21%	6%	5%	20%	7%	6%	23%	7%	3%	23%	5%
Rentabilita úplatného kapitálu	10%	9%	27%	11%	9%	26%	12%	9%	31%	10%	5%	31%	7%
Rentabilita vlastního kapitálu (ROE)	19%	9%	25%	26%	8%	24%	22%	11%	27%	16%	6%	27%	13%

Ve sledovaném období můžeme pozorovat velmi nízkou rentabilitu tržeb neboli ziskovou marži, podobných hodnot dosahuje také konkurenční podnik. Důležité však je, že je zvolená firma trvale zisková a žádný z ukazatelů není záporný. Zvolená firma dosahuje uspokojivých hodnot rentability celkového kapitálu a úplatného kapitálu, podobných jako konkurenční podnik, odvětví však dosahuje hodnot více než dvojnásobných. Co se týče rentability vlastního kapitálu, zvolená firma se blíží standardu v odvětví z toho důvodu, že vlastní kapitál firmy tvoří pouze 30 % celkového kapitálu, což způsobuje vyšší hodnoty tohoto ukazatele. Vidíme, že s postupným snižováním zadluženosti od roku 2014 tento ukazatel klesá.

Likvidita

Tabulka 11 Ukazatele likvidity zvolené firmy (ZF), konkurenčního podniku (KON) a odvětví (OD) v letech 2012-2016 (vlastní zpracování)

	2012			2013			2014			2015			2016
	ZF	KON	OD	ZF	KON	OD	ZF	KON	OD	ZF	KON	OD	ZF
Běžná likvidita	1,08	1,62	2,50	1,15	1,40	2,53	1,20	1,98	2,85	1,17	1,76	2,73	1,15
Pohotová likvidita	0,45	0,98	1,95	0,48	0,95	2,00	0,46	1,22	2,26	0,42	0,96	2,15	0,33
Hotovostní likvidita	0,10	0,03	0,98	0,04	0,20	1,10	0,05	0,07	1,25	0,01	0,07	1,09	0,02

Zvolená firma obecně dosahuje velmi nízkých hodnot likvidity oproti konkurenční firmě a odvětví. Ukazatele likvidity jsou vysoké z toho důvodu, že firma využívá více rizikovějších krátkodobých zdrojů financování. Ve sledovaném období dosahuje v jednotlivých letech přibližně konstantních hodnot a využívá krátkodobý bankovní úvěr

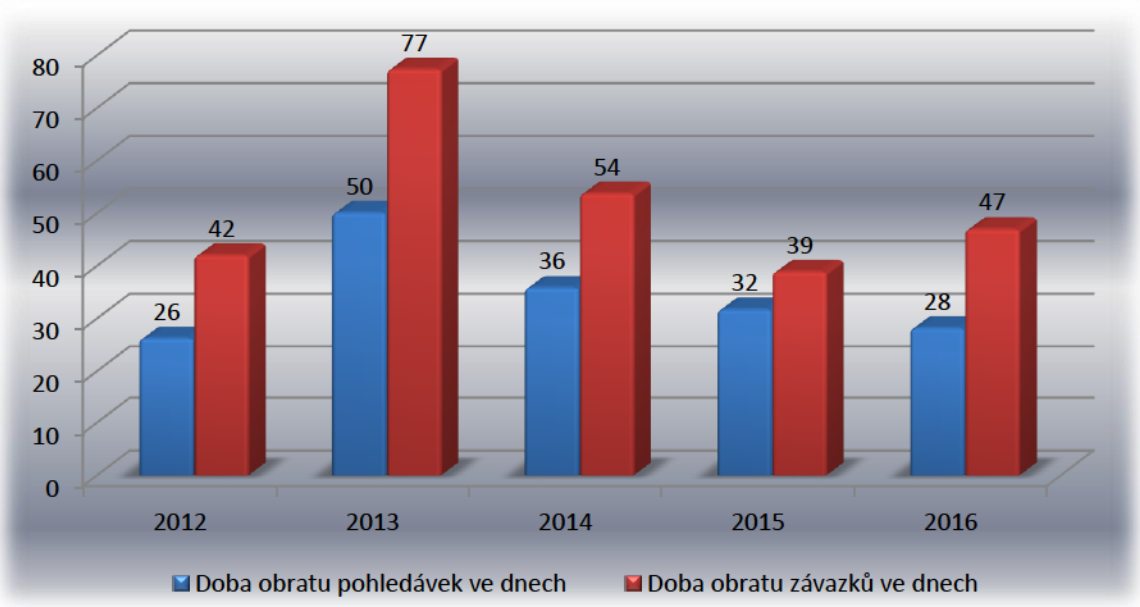
s úvěrovým rámcem 50 mil. Kč k profinancování běžné činnosti. Nemělo by se tedy stát, že by nebyla schopná dostát svým závazkům.

Aktivita

Tabulka 12 Ukazatele aktivity zvolené firmy (ZF), konkurenčního podniku (KON) a odvětví (OD) v letech 2012-2016 (vlastní zpracování)

	2012			2013			2014			2015			2016
	ZF	**KON**	**OD**	**ZF**	**KON**	**OD**	**ZF**	**KON**	**OD**	**ZF**	**KON**	**OD**	**ZF**
Obrat celkových aktiv (z tržeb)	3,1	2,4	1,7	1,9	2,0	1,6	2,2	2,0	1,6	2,3	2,1	1,5	2,0
Doba obratu zásob ve dnech	48	36	28	77	41	29	64	42	29	58	49	30	75
Doba obratu pohl. ve dnech	26	52	48	50	68	48	36	63	49	32	54	54	28
Doba obratu záv. ve dnech	42	35	38	77	72	40	54	45	40	39	49	39	47
Obratovost pohl.	13,7	6,9	7,5	7,2	5,3	7,5	10,0	5,7	7,3	11,4	6,7	6,6	12,8
Obratovost záv.	8,6	10,2	9,5	4,7	5,0	9,0	6,7	7,9	9,0	9,3	7,4	9,1	7,7

Zvolená firma efektivně využívá svá aktiva, pokud hodnota obratu aktiv dosahuje alespoň hodnoty 1. Tuto podmínku zvolená firma, konkurenční firma i odvětví ve všech sledovaných letech splňují. Od roku 2013 můžeme vidět, že zvolená firma snižuje dobu obratu zásob, což vnímám jako pozitivum v případě, že tím není ovlivněna plynulost výroby. V zásobách jsou totiž vázány finanční prostředky příliš dlouho oproti konkurenčnímu podniku a odvětví. V roce 2016 je však doba obratu zásob na úrovni 75 dnů, což je o více než polovinu vyšší oproti odvětví. Doporučuji firmě tuto hodnotu v čase snižovat.



Obrázek 13 Doba obratu pohledávek a závazků zvolené firmy v letech 2012-2016 (vlastní zpracování)

Na obrázku 13 můžeme vidět porovnání doby obratu pohledávek a závazků zvolené firmy. Doba obratu závazků v jednotlivých letech převyšuje dobu obratu pohledávek, což znamená, že zvolená firma využívá bezplatného obchodního úvěru, který jí poskytují její dodavatelé, k financování běžného provozu. U konkurence i odvětví je situace přesně naopak, tzn. poskytují svým zákazníkům delší doby splatnosti než jejich dodavatelé.

Zadluženost

Tabulka 13 Ukazatele zadluženosti zvolené firmy (ZF), konkurenčního podniku (KON) a odvětví (OD) v letech 2012-2016 (vlastní zpracování)

	2012			2013			2014			2015			2016
	ZF	KON	OD	ZF	KON	OD	ZF	KON	OD	ZF	KON	OD	ZF
Celková zadluženost	77%	45%	33%	81%	54%	34%	75%	52%	31%	68%	55%	32%	66%
Míra zadluženosti	4,0	0,8	0,5	4,7	1,2	0,5	3,2	1,1	0,4	2,2	1,3	0,5	2,0
Dl. cizí zdroje/cizí zdroje	15%	19%	28%	25%	6%	26%	30%	40%	26%	28%	35%	26%	22%
Dl. cizí zdroje/dl. kapitál	37%	13%	12%	53%	7%	12%	49%	31%	10%	39%	30%	11%	30%
Vlastní kapitál/dl. majetek	0,8	1,4	1,6	0,6	1,6	1,6	0,7	1,2	1,7	0,8	1,2	1,7	0,9
Dl. zdroje/dl. majetek	1,2	1,6	1,8	1,4	1,7	1,9	1,3	1,8	1,9	1,3	1,8	1,9	1,2
Úrokové krytí	4,2	14,9	4,6	10,3	21,8	5,8	8,3	29,8	4,8	10,0	11,8	4,5	11,0

Zadluženost zvolené firmy vnímám jako nejzávažnější problém, neboť ve sledovaném období dosahuje výrazně vyšších hodnot než konkurenční podnik a odvětví, v roce 2013

dokonce 81 %. Tak vysoká zadluženost byla způsobena značnými investicemi v letech 2012 až 2014. V posledních třech letech ale můžeme pozorovat postupné snižování zadluženosti, v roce 2016 již pouze 66 %. Další ukazatelé udávají, jaký je podíl dlouhodobých cizích zdrojů nejprve na celkových cizích zdrojích a poté na dlouhodobém kapitálu, kam patří také vlastní kapitál. Je zřejmé, že 20-30 % z celkových cizích zdrojů je dlouhodobých, podobné výsledky vidíme také u konkurenční firmy a odvětví. Zbylá část cizích zdrojů tvoří krátkodobé závazky a také krátkodobé bankovní úvěry. Firmě bych doporučila zvýšit podíl dlouhodobých cizích zdrojů na celkových cizích zdrojích, neboť dlouhodobé zdroje jsou bezpečnější. Na základě ukazatele podílu dlouhodobých zdrojů a dlouhodobého majetku můžeme konstatovat, že zvolená firma volí neutrální strategii financování, neboť svůj dlouhodobý majetek financuje dlouhodobými zdroji, dokonce i malou část oběžných aktiv financuje dlouhodobými zdroji, a oběžná aktiva má kryté krátkodobými zdroji. Obecně se doporučuje dlouhodobý majetek financovat dlouhodobými zdroji a oběžný majetek krátkodobými zdroji. Konkurenční firma i odvětví dosahují v tomto ukazateli vyšších hodnot, volí konzervativní strategii financování. Ukazatel úrokového krytí udává, kolikrát by firma byla schopna zaplatit nákladové úroky ze svého zisku před zdaněním a úroky, je doporučována hodnota 5. V tabulce 13 můžeme vidět, že zvolená firma se pod doporučenou hodnotou nachází pouze v roce 2012 z důvodu podstatně nižšího zisku než v dalších letech.

9.3.4 Ekonomická přidaná hodnota

Pro účel komplexního zhodnocení finanční situace ve firmě jsem zvolila i jeden z moderních ukazatelů výkonnosti, ekonomickou přidanou hodnotu, kterou vypočítáme podle následujícího vztahu:

$$EVA = NOPAT - WACC \times C \tag{2}$$

Ekonomická přidaná hodnota se počítá pouze za hlavní činnost podniku, proto nejdříve vyjádřím čistá provozní aktiva (NOA) a tržní hodnotu celkového kapitálu (C). Čistá provozní aktiva jsou aktiva, která podnik využívá ke své hlavní činnosti. Hodnotu aktiv z rozvahy tedy musím upravit tak, že některé položky z aktiv vyloučím a některé naopak aktivuji. Postup můžeme vidět v tabulce 14. Zvolená firma nemá žádný majetek pořízený formou leasingu ani nevlastní dlouhodobý finanční majetek. Krátkodobý finanční majetek jsem posuzovala na základě hotovostní likvidity, jako minimum jsem stanovila hodnotu 0,2. Ve sledovaném období neměla firma hotovostní likviditu vyšší než stanovené

minimum, proto není nutné vyloučení přebytečné likvidity. Vyloučím ale nedokončený nehmotný i hmotný majetek, neboť ještě není aktivován a firma jej ještě nevyužívá ke své hlavní činnosti. Nakonec vyloučím všechny neúročené cizí zdroje, mezi které patří rezervy, dlouhodobé neúročené závazky, krátkodobé závazky a časové rozlišení pasivní.

Tabulka 14 Výpočet čistých operativních aktiv (NOA) v letech 2012-2016 (vlastní zpracování)

(v tis. Kč)	2012	2013	2014	2015	2016
Aktiva v rozvaze	140 852	209 054	199 860	180 555	190 937
Leasing (+)	0	0	0	0	0
KFM k vyloučení (-)	0	0	0	0	0
Dlouhodobý finanční majetek (-)	0	0	0	0	0
Nedokončený DNM (-)	61	73	73	73	82
Nedokončený DHM (-)	3 884	492	7 167	48	190
Poskytnuté zálohy na DHM (-)	0	4 246	0	100	0
Nepoužívaný majetek (-)	0	0	0	0	0
Celkem neúročený cizí zdroje (-)	58 348	91 984	82 221	57 909	62 629
NOA = C	**78 559**	**112 259**	**110 399**	**122 425**	**128 036**

Druhým krokem výpočtu ekonomické přidané hodnoty je vyčíslení čistého operativního zisku (NOPAT). Základem pro výpočet je výsledek hospodaření z běžné činnosti firmy, na kterém je nutné provést úpravy. Provedené úpravy můžeme vidět v tabulce 15. V úpravách čistých operativních aktiv jsem vyloučila neúročené cizí zdroje, proto i nyní vyloučím veškeré placené úroky. Následuje vyloučení mimořádných položek, které nesouvisí s hlavní činností firmy, mezi které patří tržby z prodeje dlouhodobého majetku a materiálu, zůstatková cena prodaného dlouhodobého majetku a materiálu a položka změna stavu rezerv a opravných položek.

Tabulka 15 Úpravy hospodářského výsledku pro účely výpočtu čistého operativního zisku (NOPAT) v letech 2012-2016 (vlastní zpracování)

(v tis. Kč)	2012	2013	2014	2015	2016
HV z běžné činnosti před zdaněním provozní HV + finanční HV	6 184	11 655	12 517	10 793	8 461
Vyloučení placených úroků (+)	1 904	1 259	1 716	1 201	842
Mimořádné položky (+)	-1 054	-1 008	-1 712	-1 191	2 408
HV po úpravách	**7 034**	**11 906**	**12 521**	**10 803**	**11 711**

Pomocí úprav hospodářského výsledku z běžné činnosti jsme došli k hospodářskému výsledku po úpravách, se kterým budeme dále počítat, proto musíme ještě zjistit, jaká bude nová výše daně. V tabulce 16 vidíme výpočet dodatečné daně a konečné vyčíslení čistého operativního zisku (NOPAT).

Tabulka 16 Výpočet čistého operativního zisku (NOPAT) v letech 2012-2016 (vlastní zpracování)

(v tis. Kč)	2012	2013	2014	2015	2016
VH z běžné činnosti před zdaněním – původní	6 184	11 655	12 517	10 793	8 461
VH z běžné činnosti před zdaněním – po úpravách	7 034	11 906	12 521	10 803	11 711
Rozdíl (VH po úpravách – VH původní)	850	251	4	10	3 250
Původně zaplacená daň	1 430	1 691	1 565	867	2
Dodatečně vypočítaná daň	162	48	1	2	618
Sazba daně	19%	19%	19%	19%	19%
NOPAT	**5 443**	**10 167**	**10 955**	**9 934**	**11 092**

Další položkou, kterou budu zjišťovat je položka průměrných nákladů na kapitál (WACC), která se skládá z nákladů na cizí kapitál a nákladů na vlastní kapitál.

Nejprve vypočítám průměrné náklady na cizí kapitál, jejichž výpočet můžeme vidět v tabulce 17. Jelikož zvolená firma nemá majetek pořízený na leasing, náklady na cizí kapitál počítám pouze z bankovních úvěrů a ve výpočtu zohledním také působení daňového štítu, kde počítám s daní z příjmů právnických osob 19 %.

Tabulka 17 Výpočet průměrných nákladů na cizí kapitál v letech 2012-2016 (vlastní zpracování)

(v tis. Kč)	2012	2013	2014	2015	2016
Stav úvěrů na konci roku	55 431	80 978	71 397	67 619	64 822
Průměrný stav úvěrů	57 730	68 205	76 188	69 508	66 221
Nákladové úroky	1 904	1 259	1 716	1 201	842
Úroková sazba úvěrů (stav konec roku)	3,43%	1,55%	2,40%	1,78%	1,30%
Úroková sazba úvěrů (průměrný stav)	3,30%	1,85%	2,25%	1,73%	1,27%
Daňová sazba	19,00%	19,00%	19,00%	19,00%	19,00%
Průměrné náklady na cizí kapitál	**2,67%**	**1,50%**	**1,82%**	**1,40%**	**1,03%**

Vyčíslení nákladů na vlastní kapitál je složitější než u nákladů na cizí kapitál, používají se různé metody pro jejich určení. První z nich je metoda CAMP, kterou využívají především akciové společnosti. Jelikož je zvolená firma společnost s ručením omezeným, použiji model CAMP s náhradními odhady bety, podle odvětví, kam firma spadá. Tabulka 18

znázorňuje výpočet nákladů na vlastní kapitál pomocí této metody. Bezriziková úroková sazba je podle webových stránek Ministerstva průmyslu a obchodu (©2005-2017) a beta nezadlužená a také riziková prémie je zjištěná dle damodaran.com (©2017). Betu zadluženou vypočítáme dle vzorce:

$$\beta\ zadlužená = \beta\ nezadlužená \times (1 + (1 - T) \times \frac{CK}{VK}) \quad (3)$$

Náklady na vlastní kapitál vypočítáme jako sumu bezrizikové úrokové sazby a bety zadlužené, která je vynásobena rizikovou prémií.

Tabulka 18 Výpočet nákladů na vlastní kapitál metodou CAMP v letech 2012-2015 (vlastní zpracování)

	2012	**2013**	**2014**	**2015**
Bezriziková úroková sazba	2,31%	2,26%	1,58%	0,58%
Beta nezadlužená	0,64	0,73	0,76	0,58
Beta zadlužená	3,34	3,09	3,65	2,10
Rizikové prémie	7,08%	6,05%	6,80%	7,36%
Náklady na vlastní kapitál (N_{VK})	**25,96%**	**20,98%**	**26,40%**	**16,06%**

Další možností, jak zjistit náklady na vlastní kapitál, je pomocí stavebnicového modelu, který je založen na přičítání přirážek k bezrizikové úrokové sazbě. Veškeré údaje potřebné k tomuto výpočtu jsem zjistila na webových stránkách Ministerstva průmyslu (©2005-2017) a obchodu. Výpočet znázorňuje tabulka 19.

Tabulka 19 Výpočet nákladů na vlastní kapitál pomocí stavebnicového modelu v letech 2012-2015 (vlastní zpracování)

	2012	**2013**	**2014**	**2015**
Bezriziková úroková sazba	2,31%	2,26%	1,58%	0,58%
Riziková přirážka za podnikatelské riziko	2,90%	2,94%	2,96%	2,79%
Riziková přirážka za finanční stabilitu	1,94%	1,70%	1,08%	0,78%
Riziková přirážka za velikost podniku	1,22%	1,08%	1,04%	1,01%
Náklady na vlastní kapitál (N_{VK})	**8,37%**	**7,98%**	**6,66%**	**5,16%**

Vybrala jsem si ještě jednu metodu pro výpočet nákladů na vlastní kapitál, a to metodu založenou na odvození od nákladů na cizí kapitál. U této metody předpokládám, že náklady na vlastní kapitál budou o něco vyšší než náklady na cizí kapitál, proto k průměrným nákladům na cizí kapitál přičtu odhadnutou rizikovou přirážku ve výši 5 %.

Tabulka 20 Výpočet nákladů na vlastní kapitál pomocí odvození od nákladů na cizí kapitál v letech 2012-2015 (vlastní zpracování)

	2012	2013	2014	2015
Náklady na cizí kapitál	2,67%	1,50%	1,82%	1,40%
Riziková přirážka	5,00%	5,00%	5,00%	5,00%
Náklady na vlastní kapitál (N_{VK})	**7,67%**	**6,50%**	**6,82%**	**6,40%**

Výsledky, které jsem získala jednotlivými metodami, můžeme vidět v tabulce 21. Z důvodu odlišných výsledků jednotlivých metod výpočtu, použiji vážený aritmetický průměr jednotlivých metod. Metoda CAMP a stavebnicový model budou mít váhu 1 a odhad podle nákladů na cizí kapitál váhu 0,5. Za rok 2016 ještě nejsou k dispozici údaje potřebné k výpočtu, proto počítám se stejnými hodnotami jako v roce 2015.

Tabulka 21 Průměrné náklady na vlastní kapitál v letech 2012-2016 (vlastní zpracování)

	2012	2013	2014	2015	2016
CAMP	25,96%	20,98%	26,40%	16,06%	x
Stavebnicový model	8,37%	7,98%	6,66%	5,16%	x
Odhad podle nákladů na CK	7,67%	6,50%	6,82%	6,40%	x
Průměrná hodnota nákladů na VK	**15,27%**	**12,88%**	**14,59%**	**9,77%**	**9,77%**

V tabulce 22 je již proveden konečný výpočet průměrných nákladů na kapitál (WACC), který použiji při výpočtu ekonomické přidané hodnoty.

Tabulka 22 Výpočet průměrných nákladů na kapitál (WACC) v letech 2012-2016 (vlastní zpracování)

	2012	2013	2014	2015	2016
Náklady na cizí kapitál	2,67%	1,50%	1,82%	1,40%	1,03%
Náklady na vlastní kapitál	15,27%	12,88%	14,59%	9,77%	9,77%
CK/C - na počátku roku	x	70,56%	72,13%	64,67%	55,23%
VK/C - na počátku roku	x	29,44%	27,87%	35,33%	44,77%
WACC	**x**	**4,85%**	**5,38%**	**4,36%**	**4,94%**

Nyní už známe všechny potřebné položky pro výpočet ekonomické přidané hodnoty. Výpočet vidíme v tabulce 23.

Tabulka 23 Výpočet ekonomické přidané hodnoty (EVA) v letech 2012-2016 (vlastní zpracování)

	2012	2013	2014	2015	2016
NOA	78 559	112 259	110 399	122 425	128 036
NOPAT	5 443	10 167	10 955	9 934	11 092
WACC	x	4,85%	5,38%	4,36%	4,94%
EVA	**x**	**4 725**	**5 014**	**4 602**	**4 765**

Podle výsledků ekonomické přidané hodnoty ve sledovaném období lze konstatovat, že zvolená firma dosahuje kladných hodnot. Znamená to, že podnik svými aktivitami přispíval ke zvyšování své hodnoty pro vlastníky zvolené firmy.

9.4 Analýza silných a slabých stránek

Analýza silných a slabých stránek podniku, častěji nazývaná SWOT analýza, slouží firmě k posouzení silných stránek, slabých stránek, příležitostí a hrozeb ve vztahu ke konkurenci.

Tabulka 24 SWOT analýza zvolené firmy (vlastní zpracování)

Silné stránky	**Slabé stránky**
• Moderní strojní vybavení • Široký sortiment výroby • Prodej výrobků především do zahraničí • Aktivity v oblasti ochrany životního prostředí • Systém managementu kvality dle ISO 9001:2008 • Dlouhodobě dobré vztahy s dodavateli • Schopnost vyrábět velkoobjemové zakázky • Dlouhodobá tradice firmy • Kladná ekonomická přidaná hodnota	• Jazyková vybavenost pracovníků • Nedostatečný marketing • Dlouhé dodací termíny • Vysoká fluktuace pracovníků na dělnických pozicích • Slabá motivace pracovníků • Vysoká zadluženost firmy • Nízká hotovostní likvidita
Příležitosti	**Hrozby**

• Zkvalitnit marketing a proniknout více na tuzemský trh • Nákup nového strojního vybavení • Rozšíření výrobního sortimentu • Vzdělávání pracovníků v oblasti cizích jazyků • Získání nových zákazníků • Získání dotací od státu nebo z EU	• Změna cen vstupních surovin • Nepříznivý vývoj zahraničního kurzu • Sílící konkurence • Zhoršená platební morálka zákazníků • Hrozba nemožnosti splácet závazky z důvodu nízké hotovostní likvidity

Firma v posledních několika letech prováděla rekonstrukce výrobních hal a nakupovala nové strojní vybavení, což je velká výhoda oproti konkurenčním firmám. Firma má významné aktivity v oblasti životního prostředí, neboť si na vlastní recyklační lince zpracovává odpad z výroby. Z důvodu, že firma vyváží asi 65 % své produkce do zahraničí, je nutné mít dostatečně jazykově vybavené pracovníky. Firma zvyšuje jazykovou vybavenost svých zaměstnanců tím, že jim zajišťuje jazykové kurzy. Největší hrozbou pro firmu je nárůst ceny vstupní suroviny nebo nepříznivý vývoj zahraničního kurzu, ale také případná nemožnost hradit své závazky z důvodu nedostatečné hotovostní likvidity.

10 ANALÝZA A PROGNÓZA VÝVOJE OKOLÍ FIRMY

Po analýze a zhodnocení situace uvnitř zvolené firmy, je nutné provést také analýzu okolí firmy. K tomu je použita především SLEPT analýza, která se zaměřuje na oblasti, které by mohli firmu ovlivňovat. Důležité je také zjistit prognózu vývoje některých faktorů, které firmu ovlivňují.

10.1 SLEPT analýza

SLEPT analýza vyplývá z vývoje v minulosti a analyzuje možnosti budoucího vývoje v následujících oblastech:

Sociální oblast

Zaměřím se především na nezaměstnanost a cenu práce. Zvolená firma má 2 provozovny, první v Libereckém kraji a druhou ve Zlínském kraji, proto se zaměřím na ukazatele nezaměstnanosti a průměrné mzdy v obou krajích a srovnám je s celorepublikovým průměrem.

Tabulka 25 Porovnání nezaměstnanosti a průměrné mzdy za rok 2015-2016 (ČSU, ©2017; MPSV, ©2017)

Ukazatel	Zlínský kraj		Liberecký kraj		ČR	
	2015	2016	2015	2016	2015	2016
Nezaměstnanost	6,30%	5,20%	6,80%	5,60%	6,60%	5,60%
Průměrná mzda	23 240	24 087	24 685	25 410	26 467	27 600

Z údajů ministerstva práce a sociálních věcí (©2017) vyplývá, že podíl nezaměstnaných osob jak v celé České republice, tak v krajích, kde má zvolená firma své provozovny, postupně klesá, zatímco průměrná mzda na základě údajů z Českého statistického úřadu (©2017) se neustále zvyšuje. Průměrná mzda ve Zlínském kraji je o více než 3 000 Kč nižší než celorepublikový průměr, zatímco v Libereckém kraji jen o necelých 2 000 Kč. Zvolená firma měla v roce 2015 průměrnou mzdu necelých 21 600 Kč a v roce 2016 okolo 22 000 Kč, což je daleko méně, než je průměrná mzda ve Zlínském i Libereckém kraji. Firma cítí velký tlak ze strany zaměstnanců, kteří požadují zvýšení mezd, případně rovnou odcházejí do rentabilnějšího odvětví. Jak v kraji Zlínském, tak i Libereckém má zvolená firma konkurenci velkých firem, které jsou schopni zaměstnancům, především dělnickým pozicím, poskytnout vyšší mzdy. Ve Zlínském kraji jsou to firmy jako Continen-

tal Barum, s.r.o. nebo Fatra, a.s. V Libereckém kraji je také velké množství firem, které jsou schopny zaměstnancům nabídnout vyšší mzdy, ale největší hrozbou je firma Škoda Auto, a.s., i přestože již do Libereckého kraje nespadá.

Legislativní oblast

Zvolená firma sídlí na území České republiky, musí tedy dodržovat právní předpisy na tomto území platné. Podnikatelskou činnost firmy ovlivňují především následující zákony:

- daňové zákony,
- zákon o účetnictví,
- zákon o obchodních korporacích,
- zákoník práce,
- občanský zákoník,
- a další.

Daň z příjmu právnických osob se od roku 2010 nemění a zůstává na úrovni 19 %, zatímco sazba daně z přidané hodnoty se neustále mění, respektive zvyšuje. Aktuální základní sazba DPH dle zákona č. 235/2004 Sb., o dani z přidané hodnoty je ve výši 21 %. První snížená sazba je ve výši 15 % a druhá snížená sazba ve výši 10 %, tyto sazby se však zvolené firmy netýkají.

Zákon č. 90/2012 Sb., o obchodních korporacích nahradil v roce 2014 obchodní a původní občanský zákoník. Zákon o obchodních korporacích přinesl mnoho změn, nicméně zvolenou firmu žádná ze změn ve větší míře nezasáhla. Zvolená firma je společnost s ručením omezeným, která má podle zákona o obchodních korporacích povinnost mít základní kapitál ve výši minimálně 1 Kč, tzn. firma nyní může stávající základní kapitál rozpustit a ponechat si jej pouze v minimální výši, prozatím tak však neučinila. Také firmě zanikla povinnost tvorby zákonného rezervního fondu.

Zvolená firma vlastní certifikát ISO 9001:2008 – systém managementu jakosti, který se musí pravidelně každé dva roky obnovovat.

Ekonomická oblast

Zaměřuje se na makroekonomické ukazatele a předpoklady, nezaměstnanost, vývoj hrubého domácího produktu, inflaci, úrokové sazby a vývoj ekonomiky. Ekonomická oblast bude lépe popsána v kapitole 10.2.

Technologická oblast

Zvolená firma se nezabývá výzkumem a vývojem. Možností pro firmu jsou investice do nového strojního vybavení. Investice do linky na výrobu vícevrstvé folie nebo kvalitnějšího tiskařského stroje by mohly firmě pomoci se vyrovnat konkurenčním podnikům. Naopak investice do strojního vybavení, které konkurenční podniky nemají např. linka na výrobu stretch folie by zajistila pro firmu konkurenční výhodu.

10.2 Předpokládaný ekonomický vývoj

Pro sestavení finančního plánu je nezbytné znát predikce možného vývoje některých makroekonomických ukazatelů ekonomiky, kterými jsou hrubý domácí produkt, inflace a úrokové sazby. Jelikož zvolená firma své výrobky vyváží do zahraničí, je dobré znát i předpokládané změny měnových kurzů. Firma vyváží své výrobky především do Německa, případně do jiných států Evropské unie, zaměřím se tedy na predikce makroekonomických ukazatelů i v těchto oblastech. Zvolená firma vyrábí polyethylenové folie a cenu základního materiálu pro výrobu folií ovlivňuje především cena ropy, proto se zaměřím i na predikci ceny ropy.

10.2.1 Česká republika

V této kapitole jsou shrnuty základní makroekonomické ukazatele pro území České republiky.

Hrubý domácí produkt

Na základě prognózy Ministerstva financí (©2005-2013) je patrné, že předpokládá neustálý růst hrubého domácího produktu, který můžeme pozorovat v tabulce 26. Růst by měl být způsoben především zvýšenou spotřebou domácností, kterým porostou reálné disponibilní důchody, a také by jej měla posílit spotřeba vlády a zahraniční obchod. Spotřeba vlády bude růst především díky platům státních zaměstnanců, neboť je v plánu vytvořit až 7 500 nových funkčních míst zejména ve školství a armádě. Vládní, ale i soukromá investiční aktivita by měla být v následujících letech podpořena i čerpáním z fondů Evropské unie. (MFČR, ©2005-2013)

Tabulka 26 Vývoj a predikce hrubého domácího produktu v ČR v letech 2012-2018 (ČNB, ©2003-2017)

Hrubý domácí produkt	2012	2013	2014	2015	2016 Odhad	2017 Predikce	2018 Predikce
v mld. Kč	3 999	3 980	4 088	4 277	4 379	4 500	4 625
růst v %	-0,7	-0,5	2,7	4,6	2,4	2,8	2,8

Inflace

Již třetím rokem v řadě je inflace na velmi nízké úrovni. Důvodem byl především pokles ceny ropy, což na konci roku 2016 pominulo. V roce 2017 by měla cenová hladina meziročně vzrůst o 2 % z důvodu předpokládaného růstu ceny ropy, zlevnění zemního plynu a zvýšení spotřební daně z tabákových výrobků. V roce 2018 by se měla inflace opět trochu snížit z důvodu odeznění některých pravděpodobně jednorázových faktorů, jako jsou např. zdražení z důvodu zavedení elektronické evidence tržeb, nebo také vlivem posilující koruny. (MFČR, ©2005-2013)

Tabulka 27 Vývoj a predikce inflace v ČR v letech 2012-2020 (MFČR, ©2005-2013)

Inflace	2012	2013	2014	2015	2016 Odhad	2017 Predikce	2018 Predikce	2019 Výhled	2020 Výhled
v %	3,3	1,4	0,4	0,3	0,7	2,0	1,6	1,8	1,8

Nezaměstnanost

Ekonomický růst vede k neustálému snižování počtu nezaměstnaných. Nezaměstnanost je v tabulce 28 zjišťována podle metodiky VŠPS (Výběrové šetření pracovních sil) a podle této metodiky se odhaduje výše nezaměstnanosti v roce 2016 na úrovni 4 %. Jelikož je již málo prostoru pro další snižování míry nezaměstnanosti, neboť jsou to hodnoty již velmi blízko hodnotě přirozené míry nezaměstnanosti, počítá se v dalších letech jen s nepatrným snížením. (MFČR, ©2005-2013)

Tabulka 28 Vývoj a predikce nezaměstnanosti v ČR v letech 2012-2020 (MFČR, ©2005-2013)

Nezaměstnanost	2012	2013	2014	2015	2016 Odhad	2017 Predikce	2018 Predikce	2019 Výhled	2020 Výhled
průměr v tis. osob	367	369	324	268	216	210	207	207	208
průměr v %	7,0	7,0	6,1	5,1	4,0	3,9	3,9	3,8	3,8

V tabulce 29 můžeme vidět vývoj průměrné měsíční mzdy a její predikci pro další roky. V roce 2017 se počítá s růstem průměrné mzdy o 4,6 % z důvodu očekávaného nižšího růstu zaměstnanců ve srovnání s rokem minulým. (MFČR, ©2005-2013)

Tabulka 29 Vývoj a predikce průměrné měsíční mzdy v ČR v letech 2012-2020 (MFČR, ©2005-2013)

Průměrná měsíční mzda	**2012**	**2013**	**2014**	**2015**	**2016 Odhad**	**2017 Predikce**	**2018 Predikce**	**2019 Výhled**	**2020 Výhled**
v Kč	25 067	25 035	25 768	26 467	27 600	28 900	30 100	31 400	32 600
růst v %	2,5	-0,1	2,9	2,7	4,3	4,6	4,3	4,1	3,9

Úrokové sazby

Co se týče měnové politiky prováděné Českou národní bankou, můžeme ji charakterizovat jako relativně uvolněnou. Dvoutýdenní repo sazba, diskontní sazba i lombardní sazba jsou již od listopadu roku 2012 udržovány v konstantních hodnotách, které můžeme vidět v tabulce 30. (ČNB, ©2003-2017)

Tabulka 30 Úrokové sazby v ČR (ČNB, ©2003-2017)

Platné od 2.11.2012	
2 T repo sazba	0,05 %
Diskontní sazba	0,05 %
Lombardní sazba	0,25 %

Měnové kurzy

Již od konce roku 2013 ČNB aktivně využívá měnového kurzu jako nástroje měnové politiky tak, že intervenuje na devizovém trhu. Cílem je nepřipustit posílení koruny vůči euru pod hranici 27 CZK/EUR. Do poloviny roku 2015 se kurz pohyboval okolo 27,5 CZK/EUR, ke konci roku však začal kvůli příznivému vývoji ekonomiky posilovat a v roce 2016 se dostal až téměř ke stanovené hranici. Česká národní banka má v plánu používat měnového kurzu jako nástroje měnové politiky až do poloviny roku 2017, poté se očekává, že koruna začne vůči euru mírně posilovat. Kurz koruny k dolaru není pro zvolenou firmu důležitý, neboť nevyváží své zboží do Ameriky, je zde tedy pouze pro srovnání. (MFČR, ©2005-2013)

Tabulka 31 Vývoj a predikce měnových kurzů v letech 2012-2020 (MFČR, ©2005-2013)

Měnové kurzy	2012	2013	2014	2015	2016 Odhad	2017 Predikce	2018 Predikce	2019 Výhled	2020 Výhled
CZK/EUR	25,14	25,98	27,53	27,28	27,04	26,90	26,30	25,60	25,00
CZK/USD	19,59	19,57	20,75	24,65	24,44	25,60	25,00	24,40	23,80

10.2.2 Německo a Evropská unie

Firma vyváží své výrobky především do Německa, ale také do jiných zemí Evropské unie, proto jsou shrnuty také základní makroekonomické ukazatele.

Hrubý domácí produkt

V roce 2009 byla Evropa zasažena světovou hospodářskou krizí, která se projevila výrazným poklesem hrubého domácího produktu o - 4,5 %. Hrubý domácí produkt v Německu i v celé Evropské unii dosahuje od roku 2014 stabilně více než 1% růst a podle predikcí mezinárodního měnového fondu se v dalších letech neočekává příliš velké kolísání. (Knoema.com, ©2011-2017)

Tabulka 32 Vývoj a predikce hrubého domácího produktu v Německu a Evropské unii v letech 2012-2020 (Knoema.com, ©2011-2017)

Hrubý domácí produkt růst v %	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020
Německo	0,68	0,59	1,60	1,48	1,75	1,43	1,38	1,31	1,26
Evropská unie	-0,40	0,30	1,70	2,20	1,80	1,40	1,50	1,40	1,60

Inflace

V tabulce 33 vidíme vývoj inflace v Německu a Evropské unii od roku 2012 a predikci až do roku 2020. Od roku 2014 do roku 2016 dochází k postupnému poklesu ceny ropy, v roce 2015 o téměř 50 %, což vyvolalo v Evropské unii a v jejích členských státech výrazný pokles inflace. (Knoema.com, ©2011-2017)

Tabulka 33 Vývoj a predikce inflace v Německu a Evropské unii v letech 2012-2020 (Knoema.com, ©2011-2017)

Inflace v %	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020
Německo	2,10	1,57	0,79	0,14	0,40	1,54	1,66	1,80	1,89
Evropská unie	2,60	1,50	0,50	0,00	0,20	1,70	1,80	1,70	1,80

Nezaměstnanost

V posledních deseti letech se míra nezaměstnanosti v Evropské unii pohybovala v rozmezí 7-10 %, maxima dosáhla v roce 2013 hodnotou 10,9 %. Od roku 2014 nezaměstnanost pozvolna klesá a předpokládá se její další pokles v následujících letech. (Knoema.com, ©2011-2017)

Tabulka 34 Vývoj a predikce nezaměstnanosti v Německu a Evropské unii v letech 2012-2020 (Knoema.com, ©2011-2017)

Nezaměstnanost v %	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020
Německo	5,40	5,23	5,01	4,63	4,29	4,50	4,61	4,58	4,55
Evropská unie	10,50	10,90	10,20	9,40	8,70	8,30	8,00	-	-

I přestože v roce 2015 a 2016 přišlo do Německa téměř milion migrantů hledajících azyl, míra nezaměstnanosti stále klesala. Jedním z důvodů je stárnoucí populace obyvatelstva a velmi nízká porodnost, což umožňuje zaměstnat více migrantů. Druhým důvodem je, že ne všichni přistěhovalci se do míry nezaměstnanosti počítají, neboť do registru nezaměstnaných se nezapočítávají ti migranti, kteří se účastní integračního programu a učí se jazyk nebo prochází rekvalifikací. Mírný nárůst nezaměstnanosti se v Německu očekává v roce 2017 a 2018. (IDNES, ©1999-2017)

Ceny ropy

Z důvodu závislosti ceny základního materiálu pro výrobu folií na ceně ropy je nutné znát vývoj a predikce také cen ropy. Na konci roku 2016 cena ropy znatelně stoupla z důvodu zveřejnění dohody členských zemí OPEC (Organization of Petroleum Exporting Countries) o omezení těžby ropy. Dohoda je platná od 1.1.2017 a podstatou je snížení denní těžby ropy na hodnotu 32,5 milionu barelů, tzn. o 1,2 milionu barelů denně. Naopak země, které jsou mimo OPEC, jedná se především o Spojené státy americké, budou těžbu ropy zvyšovat, nicméně pravděpodobně dojde ke značnému snižování zásob ropy. Predikce pro rok 2017 je taková, že by měla cena ropy dosáhnout v průměru 57 USD/barel. (MFČR, ©2005-2013)

Tabulka 35 Vývoj a predikce ceny ropy v letech 2012-2018 (MFČR, ©2005-2013, Knoema.com, ©2011-2017)

Ropa Brent	2012	2013	2014	2015	2016	2017 Predikce	2018 Predikce	2017 Predikce	2018 Predikce
USD/barel	111,6	108,6	99,0	52,4	43,6	57,0	60,0	61,5	60,0
růst v %	0,3%	-2,7%	-8,8%	-47,1%	-16,8%	30,7%	5,3%	2,5%	-2,4%

10.3 Porterův model pěti sil

Porterův model pěti sil slouží k analýze konkurenční síly v okolí podniku a k odhalení příležitostí, případně hrozeb pro firmu. Zaměřuje se na analýzu:

1. **Rizika vstupu potenciálních konkurentů** – zvolená firma je na trhu již přes 20 let, má dobré jméno u svých zákazníků, stabilní zázemí na tuzemském i zahraničním trhu a nabízí svým zákazníků velmi široký sortiment výrobků, proto neočekávám, že by mohla být ohrožena vstupem nové konkurence na trh. Jedině v případě, že by nová konkurenční firma byla schopna vyrobit výrobky stejné kvality výrazně levněji, což by mohlo být zapříčiněno např. novou technologií výroby.
2. **Rivality mezi stávajícími podniky** – firma má velmi mnoho konkurentů na trhu. Většinou se jedná o menší podniky, které se specializují na určitý druh výrobků. Zákazníci však čím dál častěji požadují, aby jim dodavatel poskytoval kompletní sortiment potřebný pro balení jejich výrobků. V poslední době je stále více využívaný systém výběrových řízení, kterých se firma často účastní a vždy probíhá velká cenová válka mezi jednotlivými konkurenty.
3. **Smluvní síly kupujících** – jak již bylo zmíněno, z důvodu čím dál častějšího výběru dodavatele pomocí výběrového řízení, dochází k silným tlakům na neustálé snižování cen. Ke snížení ceny ovšem nemůže docházet na úkor snížení kvality výrobků, neboť potom by již výrobky neměly požadované fyzikální vlastnosti, a to by bylo důvodem k reklamacím. Firmy tedy snižují ceny na úkor svého zisku.
4. **Smluvní síly dodavatelů** – firma má dlouhodobě velmi dobré vztahy s dodavateli. Základní surovinou pro výrobu folií je polyethylen, který je přímo závislý na ceně ropy. Růst ceny ropy tedy většinou výrazně ovlivní i cenu základního materiálu. Dále firma nakupuje velké množství kartonů, které používá k balení konfekčních výrobků, tzn. sáčků, pytlů nebo tašek. Firma má několik do-

davatelů kartonů, kteří splňují její požadavky na kvalitu a většinou tedy rozhoduje cena, případně rychlost dodání.

5. **Hrozby substitučních výrobků** – výrobky, které firma vyrábí, nemají téměř žádné substituty. Obalové výrobky jako jsou pytle nebo sáčky lze někdy nahradit papírem, případně kartonem, ale zákazníci nevolí tyto substituce příliš často a preferují polyethylenové obaly.

11 STRUKTURA DLOUHODOBÉHO FINANČNÍHO PLÁNU

Po provedení všech potřebných analýz může být přistoupeno k projektu tvorby dlouhodobého finančního plánu. Plán je vytvořen v několika variantách na období let 2017-2020. Konkrétně v základní variantě, která představuje nejpravděpodobnější budoucí vývoj firmy, v optimistické variantě, která počítá s pozitivním vývojem firmy, a v pesimistické variantě, která naopak počítá s negativním vývojem firmy. Jednotlivé varianty obsahují plánovaný výkaz zisku a ztráty, plánovanou rozvahu a plánovaný výkaz o peněžních tocích. Ve všech variantách jsou zohledněny základní cíle firmy, kterými jsou především snižování zadluženosti, zvyšování likvidity a optimalizace doby obratu zásob. Na závěr jsou jednotlivé varianty porovnány a vyhodnoceny.

11.1 Dlouhodobý finanční plán – základní varianta

Základní varianta představuje nejpravděpodobnější budoucí vývoj zvolené firmy, předpokládá růst prodejů v jednotlivých letech a značné investice v plánovaném období. Kompletní plánované výkazy jsou uvedeny v příloze.

11.1.1 Plánování položek výkazu zisku a ztráty

Plánování položek výnosů

Nejvýznamnější položkou výnosů jsou tržby za vlastní výrobky a služby. Pro stanovení tržeb za vlastní výrobky použijeme desagregovaný přístup plánování, tzn. tržby stanovíme pomocí předpokládaných prodejů a průměrných cen v jednotlivých letech. V roce 2017 firma plánuje přibližně stejný prodej jako v minulém roce ve výši 7 700 tun. V roce 2018 dojde k výraznějším investicím do strojového vybavení, proto v tomto roce předpokládám navýšení prodejů o 5 %. V roce 2019 očekáváme další zvyšování prodejů v důsledku investic v předešlém roce, které se ještě nestačily projevit. Jelikož je firma zisková, předpokládáme, že v roce 2020 bude pokračovat v investicích do nového strojního vybavení a tím zvyšovat své prodeje i v dalších letech. V roce 2017 předpokládám výrazný růst průměrné ceny, důvodem jsou rostoucí náklady na materiál, který je ovlivněn cenou ropy. Predikce vývoje ceny ropy je uvedena v kapitole 10.2.2. Nárůst cen materiálu výrazně zvýší konečnou cenu pro zákazníka, proto firma v roce 2017 sníží svůj zisk z prodeje vlastních výrobků na velmi nízkou úroveň, aby se zvýšení cen nedotklo zákazníků příliš razantně a firmě se nesnížily prodeje. V dalších letech bude marže zase postupně růst. Jelikož zvolená firma vyváží asi 65 % veškeré produkce do zahraničí, přede-

vším do Německa, částku tržeb musíme upravit o předpokládané změny kurzu CZK/EUR, predikce změn kurzu je uvedena v kapitole 10.2.1. K výsledné částce přičteme tržby za služby, které jsou asi z 50 % tvořeny nájemným. Zvolená firma předpokládá navyšování nájmu podle meziroční inflace. Predikce inflace je uvedena v kapitole 10.2.1.

Tabulka 36 Plán tržeb za vlastní výrobky a služby – základní varianta (vlastní zpracování)

(v tis. Kč)	2016	2017	2018	2019	2020
Množství v tunách	7 677	7 700	8 085	8 570	9 427
Průměrná cena za kg	**46,2**	**51,6**	**53,3**	**54,4**	**54,2**
Spotřeba materiálu	*33,9*	*39,1*	*40,1*	*40,6*	*40,1*
Spotřeba energie	*2,0*	*2,0*	*2,1*	*2,1*	*2,0*
Mzdové náklady	*8,0*	*8,2*	*8,3*	*8,5*	*8,7*
Ostatní náklady	*2,1*	*2,3*	*2,3*	*2,3*	*2,3*
Zisk	*0,2*	*0,1*	*0,5*	*0,9*	*1,2*
Tržby za prodej vlastních výrobků		397 233	431 055	465 902	510 987
Část prodejů v CZK - 35 %		139 032	150 869	163 066	178 845
Část prodejů EUR - 65 %		258 202	280 185	302 836	332 142
Predikce změn kurzu CZK/EUR		-0,5%	-2,2%	-2,7%	-2,3%
Část prodejů v EUR po zohlednění změn kurzu		256 865	273 936	294 776	324 357
Tržby za prodej vlastních výrobků celkem	354 563	395 896	424 805	457 841	503 202
Tržby za služby	365	402	437	482	536
Tržby za prodej vlastních výrobků a služeb	**354 928**	**396 298**	**425 242**	**458 324**	**503 739**

V tabulce 37 můžeme vidět, z čeho jsou tvořeny celkové tržby zvolené firmy. Firma v květnu roku 2017 plánuje prodej jednoho konfekčního stroje z důvodu stěhování jedné z provozoven do menších prostorů. S firmou, která bude stroj kupovat je dohodnuto, že zvolená firma zajistí budoucí odběr, tzn. zakázky, které byly na tomto stroji vyráběny, se nadále budou realizovat a výrobky bude zvolená firma překupovat a prodávat konečným zákazníkům, proto očekává růst tržeb za prodej zboží o 3 % za více než půl roku 2017 a v roce 2018 o další 2 %. V následujících letech předpokládá již konstantní výši. Ze stejného důvodu plánujeme v roce 2017 tržby za prodej dlouhodobého majetku. Prodejní cena stroje prozatím není známá, ale předpokládá se částka cca 500 tis. Kč. V ostatních letech zvolená firma neplánuje prodej majetku. Tržby z prodeje materiálu tvoří ve sledovaném období přibližně 1 % z celkových tržeb zvolené firmy, tento poměr bude zachován i v plánovaném období.

Tabulka 37 Celkové tržby – základní varianta (vlastní zpracování)

(v tis. Kč)	2016	2017	2018	2019	2020
Tržby za prodej vlastních výrobků a služeb	354 928	396 298	425 242	458 324	503 739
Tržby za prodej zboží	30 056	30 958	31 577	31 577	31 577
Tržby z prodeje dlouhodobého majetku a materiálu	3 982	4 778	4 568	4 899	5 353
Tržby z prodeje dlouhodobého majetku	*408*	*500*	*0*	*0*	*0*
Tržby z prodeje materiálu	*3 574*	*4 278*	*4 568*	*4 899*	*5 353*
Tržby celkem	**388 966**	**432 033**	**461 387**	**494 799**	**540 669**

Položku změna stavu zásob vlastní výroby zjistím na základě změn položek nedokončená výroba, polotovary a výrobky v rozvaze. Položka aktivace zahrnuje vlastní dopravu a je plánována metodou poměru k tržbám ve výši 5,5 % z celkových tržeb.

Položka ostatních provozních výnosů je tvořena především přijatými bonusy od dodavatelů a tvoří přibližně 1,8 % z celkových tržeb. Tento poměr bude v plánovaném období zachován. Položku ostatních finančních výnosů tvoří kurzové zisky. Podle predikce vývoje kurzu CZK/EUR bude koruna posilovat a firma by měla dosahovat kurzových zisků, jelikož nakupuje asi 70 % veškerého materiálu v eurech.

Plánování položek nákladů

Plánování nákladů začneme nejvýraznější položkou nákladů, a to položkou spotřeba materiálu. Spotřeba materiálu je vyčíslena již po zohlednění predikce změny ceny ropy. Firma nakupuje asi 70 % veškerého materiálu v eurech, proto tato část bude ovlivněna predikovanými změnami kurzu CZK/EUR.

Tabulka 38 Spotřeba materiálu – základní varianta (vlastní zpracování)

(v tis. Kč)	2016	2017	2018	2019	2020
Spotřeba materiálu		301 073	324 445	348 211	378 361
30 % nakupovaného v CZK		90 322	97 334	104 463	113 508
70 % nakupovaného v EUR		210 751	227 112	243 748	264 853
Predikce změn kurzu CZK/EUR		-0,5%	-2,2%	-2,7%	-2,3%
Spotřeba materiálu po zohlednění kurzu	260 190	209 660	222 046	237 260	258 645
Spotřeba materiálu celkem	**260 190**	**299 981**	**319 380**	**341 723**	**372 153**

Z tiskové zprávy Energetického regulačního úřadu (©2017) vyplývá, že v roce 2017 ceny energie výrazně poklesnou. Důvodem je výrazný pokles regulované složky ceny, konkrétně ceny na podporu elektřiny z podporovaných zdrojů energie. Oproti tomu se bude

mírně zvyšovat regulovaná část ceny na zajištění distribuce elektřiny. V konečném důsledku by mělo dojít k poklesu regulované části ceny o přibližně 30 %. Z celkové ceny energie tvoří regulovaná část přibližně 50 %. Naopak neregulovaná část ceny bude podle předpovědí stagnovat. V roce 2018 budu počítat s růstem o 10 % a další roky s růstem o 5 %. Náklady za služby jsou stanoveny pomocí metody procentního podílu na tržbách a tvoří přibližně 7 % z tržeb.

Zvolená firma předpokládá navyšování počtu zaměstnanců na základě zvyšování produkce v plánovaném období. Dále plánuje navyšování průměrné mzdy meziročně o 2 %. Náklady na sociální zabezpečení a zdravotní pojištění jsou 34 % ze mzdových nákladů. Sociální náklady jsou tvořeny příspěvkem na stravování zaměstnanců. Do roku 2015 zvolená firma poskytovala zaměstnancům stravenky ve výši 50 Kč, od roku 2016 v hodnotě 70 Kč. Nyní tvoří sociální náklady asi 3,5 % ze mzdových nákladů.

Tabulka 39 Osobní náklady – základní varianta (vlastní zpracování)

(v tis. Kč)	2016	2017	2018	2019	2020
Osobní náklady	**61 444**	**62 766**	**67 222**	**72 680**	**81 547**
Mzdové náklady	*44 619*	*45 648*	*48 889*	*52 858*	*59 307*
Náklady na sociální zabezpečení a zdravotní pojištění	*15 204*	*15 520*	*16 622*	*17 972*	*20 164*
Sociální náklady	*1 621*	*1 598*	*1 711*	*1 850*	*2 076*
Počet zaměstnanců	169	170	178	189	208
Průměrná mzda	22 001	22 442	22 890	23 348	23 815

Odpisy musí být rozděleny na část, kterou generují nové investice a část, které plynou z investic v minulosti. V roce 2017 jsou plánovány pouze drobné investice ve výši přibližně 2 mil. Kč, zatímco v dalším roce budou výraznější investice do strojního vybavení ve výši 15 mil. Kč. Jak to bude s investicemi v dalších plánovaných letech, zatím není jasné, budeme počítat s investicemi ve výši 7 mil. Kč v roce 2019 a v roce 2020 s investicemi ve výši 18 mil. Kč. Investice do staveb nejsou plánovány, proto bude pokračovat stávající odepisování staveb.

Tabulka 40 Plán odpisů – základní varianta (vlastní zpracování)

(v tis. Kč)	2017	2018	2019	2020
Odpisy staveb	1 477	1 477	1 477	1 477
Odpisy SMV	6 308	8 422	9 009	11 467
Odpisy z minulých investic	*5 908*	*5 422*	*7 609*	*7 867*
Odpisy z nových investic	*400*	*3 000*	*1 400*	*3 600*
Odpisy dlouhodobého nehmotného a hmotného majetku	**7 785**	**9 899**	**10 486**	**12 944**

Náklady na prodané zboží se mění proporcionálně se změnou tržeb za prodej zboží. Konfekční stroj, který zvolená firma plánuje v roce 2017 prodat je již kompletně odepsaný, proto v položce zůstatkové ceny prodaného dlouhodobého majetku bude vykázána nulová položka. Prodaný materiál byl v minulosti přibližně 85 % z tržeb za prodaný materiál, proto i v plánovaném období použiji tento poměr.

Položka daně a poplatky je plánována na základě minulých let ve výši 580 tis. Kč.

V roce 2016 byla položka změna stavu rezerv a opravných položek v provozní oblasti více než 3 mil. Kč. Je to důsledek úpadku jednoho z odběratelů, který neuhradil faktury v této výši, a proto na ně byla vytvořena opravná položka. V dalších letech zvolená firma neočekává podobnou situaci a tuto položku tedy naplánujeme jako nulovou.

Mezi ostatní provozní náklady patří především skonta poskytnutá odběratelům. V minulosti tvořila 1,5 % z tržeb, proto tento poměr použiji i v plánovaném období. Ostatní finanční náklady jsou tvořeny kurzovou ztrátou a bankovními poplatky ve výši 200 tis. Kč. Firma prodává přibližně 65 % své produkce do zahraničí, proto jí vznikají také kurzové ztráty. Daň splatná je stanovena jako 19 % z hospodářského výsledku před zdaněním.

11.1.2 Plánování položek rozvahy

Plánování položek aktiv

Nejprve se zaměříme na plánování dlouhodobého majetku. Dlouhodobý nehmotný majetek má již firma kompletně odepsaný a nemá v plánu další pořizovat.

Firma vlastní pozemky, které se neodepisují, proto předpokládáme jejich konstantní hodnotu v plánovaném období. Firma nemá v plánu investovat do staveb, proto se stavby meziročně snižují pouze o odpisy.

Abychom mohli v předchozí kapitole sestavit plán odpisů, museli jsme znát i plánované investice, které byly ve výši 2 mil. Kč v roce 2017, 15 mil. Kč v roce 2018, 7 mil. Kč v roce 2019 a 18 mil. Kč v roce 2020. Když k počátečnímu stavu samostatných movitých věcí a souborů movitých věcí přičteme plánované investice a odečteme plánované odpisy, získáme hodnotu samostatných movitých věcí v plánovaném období.

Tabulka 41 Dlouhodobý majetek – základní varianta (vlastní zpracování)

(v tis. Kč)	2016	2017	2018	2019	2020
Dlouhodobý hmotný majetek	***73 199***	***67 496***	***72 597***	***69 112***	***74 167***
Pozemky	1 105	1 105	1 105	1 105	1 105
Stavby	35 428	33 951	32 474	30 997	29 520
Samostatné movité věci a soubory movitých věcí	36 476	32 440	39 018	37 010	43 542

Při plánování oběžných aktiv bude využita metoda poměrových ukazatelů, konkrétně dobu obratu. Cílem je snížení doby obratu zásob. Konkrétní doby obratu jednotlivých položek oběžných aktiv a jejich snižování můžeme vidět v tabulce 42. Doba obratu pohledávek z obchodních vztahů je při 30 dnech optimální.

Tabulka 42 Doba obratu pro stanovení položek oběžných aktiv – základní varianta (vlastní zpracování)

Doba obratu (ve dnech)	2016	2017	2018	2019	2020
Materiál	39	35	33	33	33
Nedokončená výroba a polotovary	15	10	10	10	10
Výrobky	17	16	15	15	15
Zboží	4	4	4	4	4
Pohledávky z obchodních vztahů	28	30	30	30	30

Položka krátkodobých poskytnutých záloh bude naplánována podle minulých let ve výši asi 1 mil. Kč. V pokladně bude firma držet maximálně 150 tis. Kč Množství peněž na bankovním účtu je vyčísleno na základě poměru ke krátkodobým závazkům, tento poměr by neměl být nižší než 5 %. Co se týče položek časového rozlišení, budou plánovány pouze příjmy příštích období, které představují finanční bonusy z objemu odebraného zboží a materiálu z předešlého roku.

Plánování položek pasiv

Zvolená firma neplánuje provádět změny v hodnotě základního kapitálu. Rezervní fond byl v roce 2015 zrušen na základě přijetí nového zákona o obchodních korporacích,

a dále jej firma neplánuje vytvářet. Položka vlastního kapitálu se tedy zvyšuje pouze o kladný hospodářský výsledek firmy. Zvolená firma dosahuje stabilně zisku, proto bych navrhla, aby byly vyplaceny podíly na zisku ve výši 500 tis. Kč. Výplaty podílů budou naplánovány na rok 2017 a 2019.

Co se týče dlouhodobých závazků, v položce jiných závazků je evidována půjčka od společníka, která bude v roce 2019 splacena.

Krátkodobé závazky z obchodních vztahů jsou plánovány na základě doby obratu závazků z minulých let ve výši 40 dnů. Závazky k zaměstnancům jsou ve výši prosincových mezd.

Zvolená firma čerpá u banky krátkodobý revolvingový úvěr do úvěrového rámce 50 mil. Kč. Krátkodobé úvěry jsou pro firmu levnější, ovšem velmi rizikové. Proto doporučuji, aby firma čerpala krátkodobý úvěr pouze do rámce 35 mil. Kč a využívala v případě potřeby dlouhodobý úvěr, který je pro firmu bezpečnější.

Tabulka 43 Bankovní úvěry a výpomoci – základní varianta (vlastní zpracování)

(v tis. Kč)	2016	2017	2018	2019	2020
Bankovní úvěry a výpomoci	***64 822***	***58 287***	***57 074***	***47 434***	***42 458***
Bankovní úvěry dlouhodobé	16 763	12 923	17 374	17 294	13 454
Nové dlouhodobé bankovní úvěry	-	10 364	4 700	0	0
Krátkodobé bankovní úvěry	48 059	35 000	35 000	30 140	29 004

Do pasivního časového rozlišení patří výdaje příštích období, které představují poskytnuté finanční bonusy z předešlého roku.

11.1.3 Plánování peněžního toku

Plán peněžního toku zvolené firmy poskytne přehled o tom, na co jsou prostředky podniku využívány. V plánovaném období je CF z provozní činnosti vždy kladné. Na základě CF z investiční činnosti vidíme, že firma plánuje výrazné investice v letech 2018 a 2020. Podíly na zisku by měly být vyplaceny v roce 2017 a 2019 ve výši 500 tis. Kč. V roce 2017 vidíme, že je CF z finanční činnosti ovlivněno výrazným nárůstem dlouhodobých bankovních úvěrů, protože bylo firmě navrženo, aby udržovala výši krátkodobých úvěrů maximálně 35 mil. Kč a využila raději bezpečnější dlouhodobý úvěr. Celkové CF je ve všech plánovaných letech kladné.

Tabulka 44 Plán peněžních toků – základní varianta (vlastní zpracování)

(v tis. Kč)	2017	2018	2019	2020
Počáteční stav	**2 266**	**2 850**	**3 022**	**3 120**
Čistý zisk běžného období	6 531	9 676	13 368	16 013
Odpisy	7 785	9 899	10 486	12 944
Změna stavu zásob	2 356	-2 030	-5 785	-7 942
Změna stavu pohledávek	-6 905	-2 446	-2 784	-3 822
Časové rozlišení aktivní	-1 903	-795	-528	-601
Krátkodobé závazky	3 876	3 694	4 242	5 956
Krátkodobé bankovní úvěry	-13 059	0	-4 860	-1 136
Časové rozlišení pasivní	4 449	587	440	501
CF z provozní činnosti	**3 131**	**18 585**	**14 578**	**21 913**
Změna stavu dlouhodobých aktiv	-2 000	-15 000	-7 000	-18 000
CF z investiční činnosti	**-2 000**	**-15 000**	**-7 000**	**-18 000**
Výplata podílů na zisku	-500	0	-500	0
Dlouhodobé bankovní úvěry	6 524	-1 213	-4 780	-3 840
Dlouhodobé závazky	-6 571	-2 200	-2 200	0
CF z finanční činnosti	**-547**	**-3 413**	**-7 480**	**-3 840**
Celkem CF	**584**	**172**	**98**	**73**
Konečný stav	**2 850**	**3 022**	**3 120**	**3 193**

11.2 Dlouhodobý finanční plán – optimistická varianta

Další variantou plánu bude optimistická varianta, která předpokládá rychlejší růst prodejů v plánovaném období z důvodu výraznějších investic. Kompletní plánované výkazy jsou uvedeny v příloze.

11.2.1 Plánování položek výkazu zisku a ztráty

Plánování položek výnosů

V roce 2017 firma plánuje mírné navyšování prodeje oproti minulému roku. Od roku 2018 firma plánuje rozsáhlé investice do nových strojů, proto očekáváme nárůst výroby i prodeje. Jelikož navýšení cen základního materiálu se dotkne všech konkurenčních firem, navýšení konečné ceny budou nuceni zákazníci akceptovat. V této variantě počítám tedy s vyšší průměrnou cenou než v základní variantě.

Tabulka 45 Plán tržeb za vlastní výrobky a služby – optimistická varianta (vlastní zpracování)

(v tis. Kč)	2017	2018	2019	2020
Množství v tunách	7 792	8 338	8 754	9 192
Průměrná cena za kg	52,0	53,7	54,9	55,1
Tržby za prodej vlastních výrobků	404 921	447 832	480 448	506 071
Část prodejů v CZK - 35 %	141 722	156 741	168 157	177 125
Část prodejů EUR - 65 %	263 199	291 091	312 291	328 946
Predikce změn kurzu CZK/EUR	*-0,5%*	*-2,2%*	*-2,7%*	*-2,3%*
Část prodejů v EUR po zohlednění změn kurzu	261 836	284 598	303 979	321 236
Tržby za prodej vlastních výrobků celkem	403 558	441 339	472 136	498 361
Tržby za služby	402	437	482	536
Tržby za prodej vlastních výrobků a služeb	**403 960**	**441 776**	**472 618**	**498 897**

V tabulce 46 vidíme přehled celkových tržeb v optimistické variantě. Tržby za prodej zboží se budou od roku 2018 postupně snižovat, neboť firma plánuje nakupovat nové stroje a dokáže tedy vyrobit zboží, které nyní nakupuje za účelem prodeje, na vlastních strojích. Tržby z prodeje materiálu jsou stejně jako v základní variantě plánovány na základě metody poměru k tržbám.

Tabulka 46 Celkové tržby – optimistická varianta (vlastní zpracování)

(v tis. Kč)	2016	2017	2018	2019	2020
Tržby za prodej vlastních výrobků a služeb	354 928	403 960	441 776	472 618	498 897
Tržby za prodej zboží	30 056	31 559	29 981	28 482	27 058
Tržby z prodeje dlouhodobého majetku a materiálu	***3 982***	***4 860***	***4 718***	***5 011***	***5 260***
Tržby z prodeje dlouhodobého majetku	408	500	0	0	0
Tržby z prodeje materiálu	3 574	4 360	4 718	5 011	5 260
Tržby celkem	**388 966**	**440 379**	**476 474**	**506 111**	**531 214**

Plánování položek nákladů

Z důvodu změn v prodaném množství se mění také celková hodnota položky spotřeba materiálu.

Tabulka 47 Spotřeba materiálu – optimistická varianta (vlastní zpracování)

(v tis. Kč)	2017	2018	2019	2020
Spotřeba materiálu	304 676	334 582	355 703	368 933
30 % nakupovaného v CZK	91 403	100 375	106 711	110 680
70 % nakupovaného v EUR	213 273	234 208	248 992	258 253
Predikce změn kurzu CZK/EUR	-0,5%	-2,2%	-2,7%	-2,3%
Spotřeba materiálu po zohlednění kurzu	212 169	228 984	242 365	252 200
Spotřeba materiálu celkem	**303 572**	**329 358**	**349 076**	**362 880**

Zvolená firma předpokládá navyšování počtu zaměstnanců na základě zvyšování produkce v plánovaném období. Dále plánuje navyšování průměrné mzdy každoročně o 2 %. Náklady na sociální zabezpečení a zdravotní pojištění a sociální jsou stanoveny stejně jako v základní variantě, pomocí procentního poměru ke mzdovým nákladům.

Tabulka 48 Osobní náklady – optimistická varianta (vlastní zpracování)

(v tis. Kč)	2017	2018	2019	2020
Osobní náklady	**63 517**	**69 322**	**74 244**	**79 515**
Mzdové náklady	*46 194*	*50 416*	*53 996*	*57 829*
Náklady na sociální zabezpečení a zdravotní pojištění	*15 706*	*17 142*	*18 359*	*19 662*
Sociální náklady	*1 617*	*1 765*	*1 890*	*2 024*
Počet zaměstnanců	172	184	193	202
Průměrná mzda	22 442	22 890	23 348	23 815

V roce 2017 jsou plánovány pouze drobné investice ve stejné výši jako v základní variantě plánu, tzn. 2 mil. Kč, zatímco v dalších letech budou probíhat výraznější investice do strojního vybavení. V roce 2018 ve výši 18 mil. Kč a v dalších letech ve výši 10 mil. Kč. a 15 mil. Kč. V tabulce 49 můžeme sledovat, jak se budou měnit odpisy v důsledku vyšších investic.

Tabulka 49 Plán odpisů – optimistická varianta (vlastní zpracování)

(v tis. Kč)	2017	2018	2019	2020
Odpisy staveb	1 477	1 477	1 477	1 477
Odpisy SMV	6 308	9 022	10 209	11 977
Odpisy z minulých investic	5 908	5 422	8 209	8 977
Odpisy z nových investic	400	3 600	2 000	3 000
Odpisy dlouhodobého nehmotného a hmotného majetku	**7 785**	**10 499**	**11 686**	**13 454**

Ostatní nákladové a výnosové položky jsou stanoveny stejně jako v základní variantě plánu, většinou procentním podílem k tržbám. Poměry zůstanou stejné jako v základní variantě.

11.2.2 Plánování položek rozvahy

Plánování položek aktiv

V tabulce 50 můžeme vidět, jak se bude vyvíjet dlouhodobý majetek v optimistické variantě. Díky větším investicím do strojního vybavení můžeme pozorovat růst položky samostatné movité věci a soubory movitých věcí.

Tabulka 50 Dlouhodobý majetek – optimistická varianta (vlastní zpracování)

(v tis. Kč)	2017	2018	2019	2020
Dlouhodobý hmotný majetek	***67 496***	***74 997***	***73 312***	***74 857***
Pozemky	1 105	1 105	1 105	1 105
Stavby	33 951	32 474	30 997	29 520
Samostatné movité věci a soubory movitých věcí	32 440	41 418	41 210	44 232

Většina položek oběžných aktiv je plánována stejně jako v základní variantě, na základě doby obratu jednotlivých položek. Jednotlivé doby obratu jsou stejné jako v základní variantě. Krátkodobý finanční majetek tvoří peníze v pokladně, které budou ve výši 150 tis. Kč ve všech plánovaných letech, a peníze na bankovních účtech, které jsou stanoveny stejně jako v základní variantě pomocí poměru ke krátkodobým závazkům.

Plánování položek pasiv

Zvolená firma dosahuje stabilně zisku, proto bych firmě navrhla, aby byly vyplaceny podíly na zisku ve výši 1 mil. Kč. Výplatu podílu naplánuji v roce 2018 a 2020.

V optimistické variantě počítám s postupným mírným růstem doby obratu závazků. Vycházím z předpokladu, že se firmě podaří s dodavateli dohodnout delší doby splatnosti faktur.

Stejně jako v základní variantě, doporučuji i v optimistické variantě omezit využívání krátkodobého bankovního úvěru pouze do úvěrového rámce 35 mil. Kč z důvodu vyšší bezpečnosti plynoucí z dlouhodobých zdrojů.

Tabulka 51 Bankovní úvěry a výpomoci – optimistická varianta (vlastní zpracování)

(v tis. Kč)	2017	2018	2019	2020
Bankovní úvěry a výpomoci	***53 253***	***51 631***	***36 225***	***18 634***
Bankovní úvěry dlouhodobé	12 923	13 347	12 134	8 294
Nové dlouhodobé bankovní úvěry	5 330	3 284	0	0
Krátkodobé bankovní úvěry	35 000	35 000	24 091	10 340

Ostatní položky aktiv a pasiv jsou plánovány stejným způsobem jako ve variantě základní.

11.2.3 Plánování peněžního toku

V plánu peněžních toků za optimistickou variantu můžeme vidět výraznější investice v CF z investiční činnosti a také vyšší výplaty podílů na zisku v CF z finanční činnosti. V plánovaném období je celkové CF kladné.

Tabulka 52 Plán peněžních toků – optimistická varianta (vlastní zpracování)

(v tis. Kč)	2017	2018	2019	2020
Počáteční stav	**2 266**	**2 850**	**3 022**	**3 120**
Čistý zisk běžného období	9 818	12 776	15 985	19 254
Odpisy	7 785	10 499	11 686	13 454
Změna stavu zásob	852	-3 138	-2 812	-1 918
Změna stavu pohledávek	-7 600	-3 008	-2 470	-2 092
Časové rozlišení aktivní	-1 903	-945	-650	-533
Krátkodobé závazky	7 323	6 098	5 423	5 055
Krátkodobé bankovní úvěry	-13 059	0	-10 909	-13 751
Časové rozlišení pasivní	4 449	713	541	445
CF z provozní činnosti	**7 665**	**22 995**	**16 794**	**19 913**
Změna stavu dlouhodobých aktiv	-2 000	-18 000	-10 000	-15 000
CF z investiční činnosti	**-2 000**	**-18 000**	**-10 000**	**-15 000**
Výplata podílů na zisku	0	-1 000	0	-1 000
Dlouhodobé bankovní úvěry	1 490	-1 622	-4 497	-3 840
Dlouhodobé závazky	-6 571	-2 200	-2 200	0
CF z finanční činnosti	**-5 081**	**-4 822**	**-6 697**	**-4 840**
Celkem CF	**584**	**172**	**98**	**73**
Konečný stav	**2 850**	**3 022**	**3 120**	**3 193**

11.3 Dlouhodobý finanční plán – pesimistická varianta

V pesimistické variantě budeme předpokládat, že prodeje se výrazně sníží oproti předchozím variantám. Nejdříve bude důvodem růst ceny ropy a s tím spojený růst

průměrných cen, poté také stále více se rozvíjející konkurenční podnik, kterému se podaří získat nějaké zákazníky od zvolené firmy, a nakonec ztráta velkého zákazníka. Kompletní plánované výkazy jsou uvedeny v příloze.

11.3.1 Plánování položek výkazu zisku a ztráty

Plánování položek výnosů

V roce 2017 dojde k poklesu prodejů oproti minulému roku o 15 % z důvodu nutného navýšení cen, které bude způsobeno růstem ceny ropy. Dalším faktorem, který pravděpodobně ovlivní prodeje je výrazný růst jedné z konkurenčních firem, která se bude snažit získat nové zákazníky. Hlavním faktorem, na jehož základě se zákazníci rozhodují o výběru vhodného dodavatele je cena, proto firma sníží ceny oproti základní variantě, aby si byla schopna většinu zákazníků udržet. I přesto plánuji další pokles prodejů o 3 % z důvodu odchodu zákazníků ke konkurenčnímu podniku. Firma v roce 2018 investuje do nového strojního vybavení, aby byla schopna vyrovnat se sílící konkurenci a očekává nárůst prodejů v tomto roce. Cenu ponechává stále na velmi nízké úrovni, aby byla více konkurenceschopná. V roce 2019 dojde ke ztrátě významného zákazníka, který představuje asi 10 % veškerých prodejů firmy. V roce 2020 jsou plánovány další větší investice a s tím související očekávaný růst prodejů.

Tabulka 53 Plán tržeb za vlastní výrobky a služby – pesimistická varianta (vlastní zpracování)

(v tis. Kč)	2017	2018	2019	2020
Množství v tunách	6 295	6 421	5 779	5 895
Průměrná cena za kg	51,6	52,9	53,6	53,2
Tržby za prodej vlastních výrobků	324 821	339 579	309 599	313 317
Část prodejů v CZK - 35 %	113 687	118 853	108 360	109 661
Část prodejů EUR - 65 %	211 134	220 726	201 239	203 656
Predikce změn kurzu CZK/EUR	*-0,5%*	*-2,2%*	*-2,7%*	*-2,3%*
Část prodejů v EUR po zohlednění změn kurzu	210 041	215 803	195 883	198 883
Tržby za prodej vlastních výrobků celkem	323 728	334 656	304 242	308 544
Tržby za služby	402	437	482	536
Tržby za prodej vlastních výrobků a služeb	**324 130**	**335 092**	**304 725**	**309 080**

V tabulce 54 můžeme vidět, jak jsou tvořeny celkové tržby v pesimistické variantě. Tržby za prodej zboží jsou ve stejné výši jako v základní variantě, tržby za prodej dlouhodobého majetku také a tržby z prodeje materiálu jsou plánovány metodou poměru k tržbám.

Tabulka 54 Celkové tržby – pesimistická varianta (vlastní zpracování)

(v tis. Kč)	2016	2017	2018	2019	2020
Tržby za prodej vlastních výrobků a služeb	354 928	324 130	335 092	304 725	309 080
Tržby za prodej zboží	30 056	30 958	31 577	31 577	31 577
Tržby z prodeje dlouhodobého majetku a materiálu	***3 982***	***4 056***	***3 667***	***3 363***	***3 407***
Tržby z prodeje dlouhodobého majetku	408	500	0	0	0
Tržby z prodeje materiálu	3 574	3 556	3 667	3 363	3 407
Tržby celkem	**388 966**	**359 143**	**370 336**	**339 665**	**344 064**

Plánování položek nákladů

Z důvodů kolísání prodejů se bude měnit i položka spotřeby materiálu, což můžeme pozorovat v tabulce 55.

Tabulka 55 Spotřeba materiálu – pesimistická varianta (vlastní zpracování)

(v tis. Kč)	2017	2018	2019	2020
Spotřeba materiálu	246 142	257 672	234 804	236 579
30 % nakupovaného v CZK	73 843	77 302	70 441	70 974
70 % nakupovaného v EUR	172 299	180 370	164 362	165 605
Predikce změn kurzu CZK/EUR	-0,5%	-2,2%	-2,7%	-2,3%
Spotřeba materiálu po zohlednění kurzu	171 407	176 347	159 988	161 724
Spotřeba materiálu celkem	**245 250**	**253 649**	**230 429**	**232 698**

Z důvodu nižší produkce bude firma nucena propouštět své zaměstnance. Aby byla firma schopna ustát tlak ze strany konkurenčního podniku bude muset své výrobky prodávat levněji. Firmě se sníží zisk, ale plánuje snížit i náklady, proto počítám s navýšením mezd meziročně pouze o 1 %.

Tabulka 56 Osobní náklady – pesimistická varianta (vlastní zpracování)

(v tis. Kč)	2017	2018	2019	2020
Osobní náklady	**50 811**	**52 345**	**47 582**	**49 019**
Mzdové náklady	36 953	38 069	34 605	35 650
Náklady na sociální zabezpečení a zdravotní pojištění	12 564	12 944	11 766	12 121
Sociální náklady	1 293	1 332	1 211	1 248
Počet zaměstnanců	139	141	127	130
Průměrná mzda	22 221	22 444	22 668	22 895

V roce 2017 jsou plánovány pouze drobné investice ve stejné výši jako v základní variantě plánu, tzn. 2 mil. Kč. V roce 2018 budou investice ve výši 10 mil. Kč z důvodu nákupu strojního vybavení, aby se zvolená firma vyrovnala sílící konkurenci. V dalších letech budou investice nižší, a to ve výši 4 mil. Kč. a v roce 2020 ve výši 10 mil. Kč. V tabulce 57 můžeme sledovat, jak se budou měnit odpisy v důsledku změn investic.

Tabulka 57 Plán odpisů – pesimistická varianta (vlastní zpracování)

(v tis. Kč)	2017	2018	2019	2020
Odpisy staveb	1 477	1 477	1 477	1 477
Odpisy SMV	6 308	7 422	7 409	8 417
Odpisy z minulých investic	5 908	5 422	6 609	6 417
Odpisy z nových investic	400	2 000	800	2 000
Odpisy dlouhodobého nehmotného a hmotného majetku	**7 785**	**8 899**	**8 886**	**9 894**

Ostatní nákladové a výnosové položky jsou stanoveny stejně jako v základní variantě plánu, většinou procentním podílem k tržbám. Poměry zůstanou stejné jako v základní variantě.

11.3.2 Plánování položek rozvahy

Plánování položek aktiv

V tabulce 58 můžeme vidět, jak se bude měnit dlouhodobý majetek v důsledku nižších investic.

Tabulka 58 Dlouhodobý majetek – pesimistická varianta (vlastní zpracování)

(v tis. Kč)	2017	2018	2019	2020
Dlouhodobý hmotný majetek	***67 496***	***68 597***	***63 712***	***63 817***
Pozemky	1 105	1 105	1 105	1 105
Stavby	33 951	32 474	30 997	29 520
Samostatné movité věci a soubory movitých věcí	32 440	35 018	31 610	33 192

Většina položek oběžných aktiv je plánována stejně jako v základní variantě, na základě doby obratu jednotlivých položek. Jednotlivé doby obratu jsou stejné jako v základní variantě. Krátkodobý finanční majetek tvoří peníze v pokladně, které budou ve výši 150 tis. Kč ve všech plánovaných letech, a peníze na bankovních účtech, které jsou stanoveny stejně jako v základní variantě pomocí poměru ke krátkodobým závazkům. V plánovaném období budeme počítat s růstem doby obratu pohledávek oproti základní

variantě, protože firma chce svým zákazníkům nabídnout delší doby splatnosti, aby si je udržela.

Plánování položek pasiv

V pesimistické variantě nebudou vypláceny ve sledovaném období podíly na zisku.

V pesimistické variantě počítám se stejnou dobou obratu závazků jako v základní variantě. Stejně jako v základní variantě, doporučuji i v pesimistické variantě omezit využívání krátkodobého bankovního úvěru pouze do úvěrového rámce 35 mil. Kč z důvodu vyšší bezpečnosti plynoucí z dlouhodobých zdrojů.

Tabulka 59 Bankovní úvěry a výpomoci – pesimistická varianta (vlastní zpracování)

(v tis. Kč)	2017	2018	2019	2020
Bankovní úvěry a výpomoci	***56 226***	***57 317***	***53 638***	***56 137***
Bankovní úvěry dlouhodobé	12 923	15 725	17 159	14 502
Nové dlouhodobé bankovní úvěry	8 303	6 592	1 479	6 636
Krátkodobé bankovní úvěry	35 000	35 000	35 000	35 000

Ostatní položky aktiv a pasiv jsou plánovány stejným způsobem jako ve variantě základní.

11.3.3 Plánování peněžního toku

V plánu peněžních toků za pesimistickou variantu můžeme vidět nižší investice v CF z investiční činnosti než v předchozích variantách a také žádné výplaty podílů na zisku v CF z finanční činnosti. V plánovaném období je celkové CF kladné.

Tabulka 60 Plán peněžních toků – pesimistická varianta (vlastní zpracování)

(v tis. Kč)	2017	2018	2019	2020
Počáteční stav	**2 266**	**2 850**	**3 022**	**3 120**
Čistý zisk běžného období	-1 500	2 861	-1 215	-227
Odpisy	7 785	8 899	8 886	9 894
Změna stavu zásob	15 492	600	5 311	-762
Změna stavu pohledávek	-831	-2 476	1 198	-1 985
Časové rozlišení aktivní	-1 903	517	-201	552
Krátkodobé závazky	-5 382	1 392	-3 870	628
Krátkodobé bankovní úvěry	-13 059	0	0	0
Časové rozlišení pasivní	4 449	-506	168	-460
CF z provozní činnosti	**5 051**	**11 288**	**10 275**	**7 641**
Změna stavu dlouhodobých aktiv	-2 000	-10 000	-4 000	-10 000
CF z investiční činnosti	**-2 000**	**-10 000**	**-4 000**	**-10 000**

Výplaty podílů na zisku	0	0	0	0
Dlouhodobé bankovní úvěry	4 104	1 084	-3 978	2 432
Dlouhodobé závazky	-6 571	-2 200	-2 200	0
CF z finanční činnosti	**-2 467**	**-1 116**	**-6 178**	**2 432**
Celkem CF	**584**	**172**	**98**	**73**
Konečný stav	**2 850**	**3 022**	**3 120**	**3 193**

11.4 Porovnání variant dlouhodobého finančního plánu

Jednotlivé plány jsou na závěr mezi sebou porovnány pomocí poměrových ukazatelů. K porovnání jsou využity ukazatele rentability, likvidity, aktivity a zadluženosti. Pro zhodnocení jednotlivých variant plánu je také použit ukazatel ekonomické přidané hodnoty.

11.4.1 Porovnání rentability

Tabulka 61 Porovnání ukazatelů rentability v jednotlivých variantách plánu (vlastní zpracování)

ZÁKLADNÍ VARIANTA	**2016**	**2017**	**2018**	**2019**	**2020**
Rentabilita tržeb	2,17%	1,51%	2,10%	2,70%	2,96%
Rentabilita celkového kapitálu (ROA)	4,9%	4,8%	6,5%	8,4%	9,1%
Rentabilita úplatného kapitálu	7,3%	7,2%	9,6%	12,5%	13,7%
Rentabilita vlastního kapitálu (ROE)	13,3%	9,4%	12,2%	14,5%	14,8%
OPTIMISTICKÁ VARIANTA	**2016**	**2017**	**2018**	**2019**	**2020**
Rentabilita tržeb	2,17%	2,15%	2,61%	3,08%	3,54%
Rentabilita celkového kapitálu (ROA)	4,9%	6,6%	7,8%	9,4%	10,8%
Rentabilita úplatného kapitálu	7,3%	10,1%	12,0%	14,6%	17,1%
Rentabilita vlastního kapitálu (ROE)	13,3%	13,0%	14,7%	15,6%	16,0%
PESIMISTICKÁ VARIANTA	**2016**	**2017**	**2018**	**2019**	**2020**
Rentabilita tržeb	2,17%	-0,42%	0,77%	-0,36%	-0,07%
Rentabilita celkového kapitálu (ROA)	4,9%	-0,4%	2,7%	-0,3%	0,5%
Rentabilita úplatného kapitálu	7,3%	-0,6%	3,8%	-0,4%	0,7%
Rentabilita vlastního kapitálu (ROE)	13,3%	-2,4%	4,4%	-1,9%	-0,4%

V tabulce 61 můžeme vidět srovnání jednotlivých ukazatelů rentability v základní, optimistické a pesimistické variantě plánu. V základní variantě pozorujeme v roce 2017 nižší hodnoty z důvodu výrazného navýšení cen základního materiálu a z toho plynoucího zvýšení průměrných cen. Firma počítá v tomto roce se snížením svého zisku, aby růst ceny nebyl pro zákazníka příliš razantní. V dalších letech vidíme postupný nárůst ve všech

ukazatelích rentability. V optimistické variantě rostou ukazatele rentability rychleji než u základní varianty, což je způsobeno rychlejším růstem tržeb. V pesimistické variantě jsou ukazatele rentability v záporných hodnotách z důvodu záporných výsledků hospodaření, kromě roku 2018, kdy firma dosáhla zisku.

11.4.2 Porovnání likvidity

Cílem firmy je zvyšování hodnot ukazatelů likvidity, oproti roku 2016 likvidita roste ve všech variantách. Hodnoty ukazatelů likvidity jsou u optimistické varianty nižší než u základní varianty, protože firma předpokládá, že se jí podaří dohodnout s dodavateli na delší splatnosti závazků, hodnota závazků tedy bude u této varianty vyšší než u základní varianty.

Tabulka 62 Porovnání ukazatelů likvidity v jednotlivých variantách plánu (vlastní zpracování)

ZÁKLADNÍ VARIANTA	2016	2017	2018	2019	2020
Běžná likvidita	1,15	1,32	1,32	1,42	1,47
Pohotová likvidita	0,33	0,45	0,46	0,49	0,51
Hotovostní likvidita	0,02	0,03	0,03	0,03	0,03
OPTIMISTICKÁ VARIANTA	**2016**	**2017**	**2018**	**2019**	**2020**
Běžná likvidita	1,15	1,30	1,28	1,41	1,59
Pohotová likvidita	0,33	0,44	0,44	0,49	0,57
Hotovostní likvidita	0,02	0,03	0,03	0,03	0,04
PESIMISTICKÁ VARIANTA	**2016**	**2017**	**2018**	**2019**	**2020**
Běžná likvidita	1,15	1,23	1,24	1,22	1,24
Pohotová likvidita	0,33	0,42	0,45	0,46	0,48
Hotovostní likvidita	0,02	0,04	0,04	0,04	0,04

11.4.3 Porovnání aktivity

Obrat celkových aktiv vyjadřuje, jak firma efektivně využívá svá aktiva. Můžeme vidět, že v plánovaném období tento ukazatel u základní i optimistické varianty roste, tzn. firma zvyšuje efektivnost využívání svých aktiv. Mezi hlavní cíle patří optimalizace doby obratu zásob, proto můžeme pozorovat postupné snižování u všech variant plánu. Doba obratu pohledávek je pro firmu optimální na úrovni 30 dní, pouze u pesimistické varianty počítáme s jejím navýšením, kvůli snaze udržet zákazníky a nabídnout jim delší dobu splatnosti faktur. Doba obratu závazků je pro firmu optimální na úrovni 40 dní, v optimistické

variantě budeme ale počítat s tím, že se firmě podaří dohodnout s dodavateli delší dobu splatnosti faktur.

Tabulka 63 Porovnání ukazatelů aktivity v jednotlivých variantách plánu (vlastní zpracování)

ZÁKLADNÍ VARIANTA	**2016**	**2017**	**2018**	**2019**	**2020**
Obrat celkových aktiv (z tržeb)	2,04	2,25	2,28	2,37	2,39
Doba obratu zásob ve dnech	74	65	62	62	62
Doba obratu pohledávek ve dnech	27	30	30	30	30
Doba obratu závazků ve dnech	41	40	40	40	40
Obratovost pohledávek	13,53	12,00	12,00	12,00	12,00
Obratovost závazků	8,80	9,00	9,00	9,00	9,00
OPTIMISTICKÁ VARIANTA	**2016**	**2017**	**2018**	**2019**	**2020**
Obrat celkových aktiv (z tržeb)	2,04	2,26	2,28	2,37	2,42
Doba obratu zásob ve dnech	74	65	62	61	59
Doba obratu pohledávek ve dnech	27	30	30	30	30
Doba obratu závazků ve dnech	41	42	43	44	45
Obratovost pohledávek	13,53	12,00	12,00	12,00	12,00
Obratovost závazků	8,80	8,57	8,37	8,18	8,00
PESIMISTICKÁ VARIANTA	**2016**	**2017**	**2018**	**2019**	**2020**
Obrat celkových aktiv (z tržeb)	2,04	2,08	2,11	2,06	2,06
Doba obratu zásob ve dnech	74	65	62	62	62
Doba obratu pohledávek ve dnech	27	30	32	33	35
Doba obratu závazků ve dnech	41	40	40	40	40
Obratovost pohledávek	13,53	12,00	11,43	10,88	10,37
Obratovost závazků	8,80	9,00	9,00	9,00	9,00

V minulosti byl poměr čistého pracovního kapitálu na oběžných aktivech pouze okolo 13 %. Z důvodu zvýšení tohoto poměru jsem firmě navrhla, aby udržovala krátkodobé bankovní úvěry pouze v maximální výši 35 mil. Kč. Navrhuji, aby nad rámec 35 mil. Kč byl využíván bezpečnější dlouhodobý kapitál. Díky tomu se poměr čistého pracovního kapitálu na oběžných aktivech ve všech variantách zvýší.

Tabulka 64 Porovnání ukazatele čistého pracovního kapitálu v jednotlivých variantách plánu (vlastní zpracování)

ZÁKLADNÍ VARIANTA	**2016**	**2017**	**2018**	**2019**	**2020**
Oběžná aktiva	112 577	117 710	122 357	131 025	142 862
Krátkodobé cizí zdroje	98 273	89 090	92 784	92 165	96 986
Čistý pracovní kapitál	**14 304**	**28 619**	**29 574**	**38 859**	**45 876**
ČPK/OA	**13%**	**24%**	**24%**	**30%**	**32%**
OPTIMISTICKÁ VARIANTA	**2016**	**2017**	**2018**	**2019**	**2020**

Oběžná aktiva	112 577	119 802	126 114	131 484	135 556
Krátkodobé cizí zdroje	98 273	92 489	98 582	93 576	85 325
Čistý pracovní kapitál	**14 304**	**27 313**	**27 532**	**37 908**	**50 230**
ČPK/OA	**13%**	**23%**	**22%**	**29%**	**37%**
PESIMISTICKÁ VARIANTA	**2016**	**2017**	**2018**	**2019**	**2020**
Oběžná aktiva	112 577	98 500	100 548	94 138	96 957
Krátkodobé cizí zdroje	98 273	79 832	81 224	77 355	77 983
Čistý pracovní kapitál	**14 304**	**18 668**	**19 324**	**16 783**	**18 974**
ČPK/OA	**13%**	**19%**	**19%**	**18%**	**20%**

11.4.4 Porovnání zadluženosti

Jedním z hlavních cílů je snížení zadluženosti, proto ve všech variantách pozorujeme postupný pokles celkové zadluženosti. Firmě bych nedoporučovala již více svou zadluženost snižovat, ale soustředit se více na investice a rozvoj firmy. Zadluženost firmy i v pesimistické variantě postupně klesá, ale výrazně pomaleji. Celková zadluženost v rozmezí 50-60 % je pro firmu stále pozitivní. Klesající tendence míry zadluženosti je vhodným ukazatelem pro banky, že se jedná o spolehlivého klienta. V následujících dvou ukazatelích můžeme vidět poměr dlouhodobých cizích zdrojů na celkových cizích zdrojích a na celkovém dlouhodobém kapitálu. Hodnoty v čase klesají, neboť klesá také celková zadluženost firmy. Na základě výpočtů v tabulce můžeme vidět, že v plánovaném období je dlouhodobý majetek kompletně financován vlastními zdroji v základní a optimistické variantě, v pesimistické variantě dosahuje hodnota ukazatele těsně pod hodnotu 1, tzn. i v pesimistické variantě je téměř všechen dlouhodobý majetek financován vlastními zdroji. Na základě ukazatele dlouhodobé zdroje/dlouhodobý majetek je patrné, že firma financuje veškerý svůj dlouhodobý majetek, a dokonce i část oběžných aktiv, dlouhodobými zdroji. Jedná se o konzervativní strategii financování, která plyne z doporučení omezit využívání krátkodobého úvěru na úkor dlouhodobých úvěrů a zajištění tak vyšší bezpečnosti. Ukazatel úrokového krytí ukazuje, kolikrát by byla firma schopná uhradit nákladové úroky ze svého zisku před zdaněním a úroky.

Tabulka 65 Porovnání ukazatelů zadluženosti v jednotlivých variantách plánu (vlastní zpracování)

ZÁKLADNÍ VARIANTA	**2016**	**2017**	**2018**	**2019**	**2020**
Celková zadluženost	66%	61%	58%	53%	49%
Míra zadluženosti	1,98	1,68	1,48	1,19	1,02
Dlouhodobé cizí zdroje/cizí zdroje	22,0%	23,7%	20,7%	15,8%	12,2%
Dlouhodobé cizí zdroje/dlouhodobý kapitál	30,4%	28,5%	23,5%	15,8%	11,1%
Vlastní kapitál/dlouhodobý majetek	0,87	1,03	1,09	1,33	1,46
Dlouhodobé zdroje/dlouhodobý majetek	1,24	1,44	1,43	1,58	1,64
Úrokové krytí (počítáno z EBIT)	11,05	7,92	11,46	18,40	24,28
OPTIMISTICKÁ VARIANTA	**2016**	**2017**	**2018**	**2019**	**2020**
Celková zadluženost	66%	59%	56%	50%	43%
Míra zadluženosti	1,98	1,58	1,40	1,06	0,80
Dlouhodobé cizí zdroje/cizí zdroje	22,0%	19,9%	16,5%	12,0%	9,4%
Dlouhodobé cizí zdroje/dlouhodobý kapitál	30,4%	23,9%	18,8%	11,3%	7,0%
Vlastní kapitál/dlouhodobý majetek	0,87	1,08	1,12	1,36	1,57
Dlouhodobé zdroje/dlouhodobý majetek	1,24	1,42	1,38	1,54	1,69
Úrokové krytí (počítáno z EBIT)	11,05	11,92	15,66	26,80	58,61
PESIMISTICKÁ VARIANTA	**2016**	**2017**	**2018**	**2019**	**2020**
Celková zadluženost	66%	61%	60%	58%	59%
Míra zadluženosti	1,98	1,70	1,62	1,50	1,55
Dlouhodobé cizí zdroje/cizí zdroje	22,0%	24,0%	22,9%	18,9%	20,7%
Dlouhodobé cizí zdroje/dlouhodobý kapitál	30,4%	29,0%	27,1%	22,0%	24,3%
Vlastní kapitál/dlouhodobý majetek	0,87	0,92	0,95	1,00	0,99
Dlouhodobé zdroje/dlouhodobý majetek	1,24	1,29	1,30	1,28	1,31
Úrokové krytí (počítáno z EBIT)	11,05	-0,66	4,10	-0,42	0,75

11.4.5 Porovnání ekonomické přidané hodnoty

V tabulce 66 můžeme vidět výsledky ekonomické přidané hodnoty v jednotlivých variantách plánu. V základní variantě vidíme, že rok 2017 je slabší, a proto firma dosahuje záporné ekonomické přidané hodnoty, tzn. ničí hodnotu firmy. V dalších letech již EVA dosahuje kladných hodnot, tzn. tvoří hodnotu pro vlastníky. V optimistické variantě roste EVA rychleji než v základní variantě a v pesimistické variantě vidíme ve všech plánovaných letech zápornou hodnotu ekonomické přidané hodnoty z důvodu záporného NOPAT.

Tabulka 66 Porovnání ekonomické přidané hodnoty v jednotlivých variantách plánu (vlastní zpracování)

ZÁKLADNÍ VARIANTA	**2016**	**2017**	**2018**	**2019**	**2020**
NOA	128 036	127 804	136 267	139 495	150 532
NOPAT	11 092	6 551	10 045	13 541	16 050
WACC	4,94%	5,60%	6,04%	6,29%	6,97%
EVA	**4 765**	**-604**	**1 810**	**4 765**	**5 564**
OPTIMISTICKÁ VARIANTA	**2016**	**2017**	**2018**	**2019**	**2020**
NOA	128 036	126 498	136 649	137 225	137 885
NOPAT	11 092	10 090	13 331	16 093	19 138
WACC	4,94%	5,56%	6,04%	6,29%	6,97%
EVA	**4 765**	**3 052**	**5 073**	**7 459**	**9 533**
PESIMISTICKÁ VARIANTA	**2016**	**2017**	**2018**	**2019**	**2020**
NOA	128 036	117 853	121 798	116 606	118 811
NOPAT	11 092	-3 316	1 740	-4 186	-3 552
WACC	4,94%	5,58%	5,91%	5,93%	6,08%
EVA	**4 765**	**-9 893**	**-5 461**	**-11 101**	**-10 778**

11.5 Závěrečná doporučení

Dlouhodobé finanční plány byly vytvořeny ve třech variantách na období čtyř let. Základní varianta představuje nejpravděpodobnější budoucí vývoj zvolené firmy. V základní variantě je v roce 2017 mírný pokles hospodářského výsledku z důvodu výrazného zvýšení cen základního materiálu na výrobu folií, který je ovlivněn cenou ropy, která v tomto roce výrazně stoupne. V dalších letech je hospodářský výsledek rostoucí a že se firmě daří potvrzují také rostoucí ukazatele rentability a rostoucí ekonomická přidaná hodnota.

Pro firmu by samozřejmě byla nejvýhodnější optimistická varianta plánu, kde roste hospodářský výsledek rychleji než v základní variantě a také ekonomická přidaná hodnota dosahuje vyšších hodnot.

V případě pesimistické varianty je hospodářský výsledek firmy, kromě roku 2018, záporný. K pesimistické variantě by došlo v případě výrazných poklesů prodeje. Jelikož byla firma v minulosti zisková, pokusila by se investovat do nových strojů s cílem opět zvýšit své prodeje a vyrovnat se tak sílící konkurenci.

Na základě provedené finanční analýzy byla zjištěna slabá místa firmy, která jsou v plánech zohledněna. Jedná se především o doporučení snížit celkovou zadluženost fir-

my, což je zohledněno ve všech variantách plánu. Zadluženost se v plánovaném období pohybuje v rozmezí 50-60 %, což jsou již pozitivní hodnoty, naopak bych nedoporučovala firmě ještě více svou zadluženost snižovat, ale zaměřit se více na investice a rozvoj firmy. Také firmě doporučuji, aby využívala více dlouhodobých zdrojů financování, neboť krátkodobé cizí zdroje financování jsou sice levnější, ale více rizikové než dlouhodobé. Firma čerpá krátkodobý revolvingový úvěr do úvěrového rámce 50 mil. Kč, já bych firmě doporučila čerpat tento krátkodobý úvěr pouze do výše 35 mil. Kč a v případě potřeby využít bezpečnější dlouhodobý úvěr.

Dalším slabým místem byla hodnota likvidity, která se ve všech variantách plánu také postupně zvyšuje. Důležité je také optimalizovat dobu obratu zásob firmy. V zásobách je vázáno příliš mnoho prostředků, proto je vhodné dobu obratu nestále snižovat, firma si však při snižování doby obratu zásob musí dát pozor, aby nebyla ovlivněna plynulost výroby. Ve všech variantách plánu je také počítáno s tím, že doba obratu závazků zůstane vyšší než doba obratu pohledávek, firma tam bude moci využívat bezplatný úvěr, který jí její dodavatelé delší splatností faktur poskytnou.

ZÁVĚR

Cílem diplomové práce bylo sestavení dlouhodobé finančního plánu pro zvolenou firmu v několika variantách – základní, optimistické a pesimistické variantě. Plán byl sestaven na období let 2017-2020.

Nejprve bylo zapotřebí zpracovat teoretický podklad na téma dlouhodobého finančního plánování, kde byly představeny jednotlivé metody a analýzy pro zhodnocení hospodaření zvolené firmy a také analýzy okolí firmy, které firmu nepřímo ovlivňuje. Tyto metody byly následně použity v praktické části práce.

Před sestavením dlouhodobého finančního plánu byly provedeny analýzy, pomocí kterých bylo zjištěno, jak zvolená firma hospodaří a také, jaké faktory ji ovlivňují v jejím okolí. Na základě finanční analýzy byla zjištěna slabá místa firmy, která byla následně zohledněna při sestavování dlouhodobého finančního plánu. Konkrétně se jednalo o velké zadlužení firmy, velmi nízkou likviditu a vysoké doby obratu zásob. Všechna tato slabá místa byla v jednotlivých variantách plánu brána v úvahu a při závěrečném zhodnocení jednotlivých variant lze vidět jejich zlepšení oproti roku 2016.

V základní variantě plánu se odráží nejpravděpodobnější budoucí vývoj firmy, který vyplývá z vývoje v minulých letech a z aktuální situace na trhu. Optimistická varianta plánů předpokládá příznivější vývoj firmy na trhu a vyšší investice firmy v plánovaných letech, zatímco pesimistická varianta předpokládá negativní vývoj firmy na trhu a rapidní snížení prodejů v jednotlivých plánovaných letech.

V závěru praktické části byly jednotlivé varianty mezi sebou porovnány a vyhodnoceny pomocí ukazatelů finanční analýzy a také podle moderního ukazatele výkonnosti, ekonomické přidané hodnoty. Firmě byla navržena vhodná doporučení, na které by se měla více zaměřit.

Finanční plánování je velmi důležitým nástrojem pro řízení každé firmy, pomocí kterého jsou naplňovány strategické, ale i taktické a operativní cíle firmy. Věřím, že bude tato práce pro firmu užitečná při zavádění systému plánování.

SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY

BERK, Jonathan B. a Peter M. DEMARZO, 2014. *Corporate finance*. Third edition. Harlow, 1104 s. ISBN 978-0-273-79202-4.

BREALEY, Richard A., Stewart C. MYERS a Franklin ALLEN, 2017. *Principles of corporate finance*. Twelfth edition. New York: McGraw-Hill Education, 896 s. ISBN 978-1-259-25333-1.

ČESKÁ NÁRODNÍ BANKA, ©2013-2017. *Měnověpolitické nástroje.* cnb.cz [online]. [cit. 2017-03-18]. Dostupné z: http://www.cnb.cz/cs/menova_politika/mp_nastroje/

ČESKÁ NÁRODNÍ BANKA, ©2013-2017.*Aktuální prognóza ČNB*. cnb.cz [online]. [cit. 2017-04-04]. Dostupné z: https://www.cnb.cz/cs/menova_politika/prognoza/#HDP

ČESKÝ STATISTICKÝ ÚŘAD, ©2017. *Průměrná mzda ve Zlínském kraji v roce 2015 byla druhá nejnižší mezi kraji.* czso.cz [online]. [cit. 2017-03-18]. Dostupné z: https://www.czso.cz/csu/xz/prumerna-mzda-ve-zlinskem-kraji-v-roce-2015-byla-druha-nejnizsi-mezi-kraji

ČESKÝ STATISTICKÝ ÚŘAD, ©2017. *Průměrná mzda v kraji ve 3. čtvrtletí 2016.* czso.cz [online]. [cit. 2017-03-18]. Dostupné z: https://www.czso.cz/csu/xz/prumerna-mzda-v-kraji-ve-3-ctvrtleti-2016

DAMODARAN, ©2017. *Data: Archives.* [online]. [cit. 2017-03-19]. Dostupné z: http://pages.stern.nyu.edu/~adamodar/

DEDOUCHOVÁ, Marcela, 2001. *Strategie podniku*. Praha: C.H. Beck, 256 s. ISBN 80-7179-603-4.

ENERGETICKÝ REGULAČNÍ ÚŘAD, ©2014-2017. *Tisková zpráva k cenovým rozhodnutím ERÚ č. 7/2015 a č. 8/2015, o regulovaných cenách*. eru.cz [online]. [cit. 2017-03-25]. Dostupné z: http://www.eru.cz/-/tiskova-zprava-k-cenovym-rozhodnutim-eru-c-7-2015-a-c-8-2015-o-regulovanych-cenach?inheritRedirect=true

Firemní katalog zvolené firmy

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

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

FOTR, Jiří a Ivan SOUČEK, 2015. *Tvorba a řízení portfolia projektů: jak optimalizovat, řídit a implementovat investiční a výzkumný program*. Praha: Grada Publishing, 285 s. ISBN 978-80-247-5275-4.

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

HEINRICH, Jason, Eric GARTON, Brand MARTIN, 2016. *How Zero-Based Budgeting Can Inspire Employees.* Forbes.com [online]. Dec 16, 2016, 9 am [cit. 2017-03-18]. Dostupné z: https://www.forbes.com/sites/baininsights/2016/12/16/how-zero-based-budgeting-can-inspire-employees/#4708e2234eee

HRDÝ, Milan a Michaela KRECHOVSKÁ, 2013. *Podnikové finance v teorii a praxi*. Praha: Wolters Kluwer Česká republika, 267 s. ISBN 978-80-7478-011-0.

IDNES, ©1999-2017. *Německo vyzdvihuje pokles nezaměstnanosti, uprchlíci ale ve statistice chybí.* idnes.cz [online]. Leden 19, 2016, 17:27 [cit. 2017-03-18]. Dostupné z: http://ekonomika.idnes.cz/nemecko-migrace-nezamestnanost-statistika-fko-/eko-zahranicni.aspx?c=A170118_152546_eko-zahranicni_ane

Interní materiály zvolené firmy

KALOUDA, František, 2016. *Finanční analýza a řízení podniku*. 2. rozšířené vydání. Plzeň: Vydavatelství a nakladatelství Aleš Čeněk, 321 s. ISBN 978-80-7380-591-3.

KNÁPKOVÁ, Adriana, Drahomíra PAVELKOVÁ a Karel ŠTEKER, 2013. *Finanční analýza: komplexní průvodce s příklady*. 2., rozš. vyd. Praha: Grada, 236 s.ISBN 978-80-247-4456-8.

KNOEMA, ©2011-2017. *European Union GDP Growth Forecast 2015-2020, Data and Charts.* knoema.com [online]. [cit. 2017-03-18]. Dostupné z: https://knoema.com/mewdmh/european-union-gdp-growth-forecast-2015-2020-data-and-charts

KNOEMA, ©2011-2017. *Germany GDP Growth Forecast 2015-2020 and up to 2060, Data and Charts.* knoema.com [online]. [cit. 2017-03-18]. Dostupné z: https://knoema.com/zhvaheb/germany-gdp-growth-forecast-2015-2020-and-up-to-2060-data-and-charts

KNOEMA, ©2011-2017. *World Bank Commodity Forecast Price Data, January 2017.* knoema.com [online]. [cit. 2017-03-21]. Dostupné z:

https://knoema.com/WBCFPD2017Jan/world-bank-commodity-forecast-price-data-january-2017

KORÁB, Vojtěch a Mária REŽŇÁKOVÁ, 2007. *Podnikatelský plán*. Brno: Computer Press, 216 s. ISBN 978-80-251-1605-0.

KOŠŤAN, Pavol a Oldřich ŠULEŘ, 2002. *Firemní strategie: plánování a realizace*. Praha: Computer Press, 124 s. ISBN 80-7226-657-8.

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

MAREK, Petr et al, 2009. *Studijní průvodce financemi podniku*. 2., aktualiz. vyd. Praha: Ekopress, 634 s. ISBN 978-80-86929-49-1.

MARINIČ, Pavel, 2014. *Hodnotový management ve finančním řízení: hodnota versus finance*. Praha: Wolters Kluwer, 259 s. ISBN 978-80-7478-405-7.

MAŘÍK, Miloš a Pavla MAŘÍKOVÁ, 2005. *Moderní metody hodnocení výkonnosti a oceňování podniku: ekonomická přidaná hodnota, tržní přidaná hodnota, CF ROI : přepracované a rozšířené vydání*. Vyd. 2. Praha: Ekopress, 164 s. ISBN 80-86119-61-0.

MINISTERSTVO FINANCÍ ČESKÉ REPUBLIKY, ©2005-2013. *Makroekonomická predikce – leden 2017*. mfcr.cz [online]. [cit. 2017-03-18]. Dostupné z: http://www.mfcr.cz/cs/verejny-sektor/makroekonomika/makroekonomicka-predikce/2017/makroekonomicka-predikce-leden-2017-27446

MINISTERSTVO PRÁCE A SOCIÁLNÍCH VĚCÍ, ©2017. *Časové řady míry nezaměstnanosti a podílu nezaměstnaných osob.* portal.mpsv.cz [online]. [cit. 2017-03-18]. Dostupné z:http://portal.mpsv.cz/sz/stat/nz/casove_rady

MINISTERSTVO PRŮMYSLU A OBCHODU, ©2005-2017. *Panorama zpracovatelského průmyslu ČR 2015*. mpo.cz [online]. [cit. 2017-03-18]. Dostupné z: http://www.mpo.cz/cz/prumysl/zpracovatelsky-prumysl/panorama-zpracovatelskeho-prumyslu/panorama-zpracovatelskeho-prumyslu-cr-2015--222027/

MINISTERSTVO PRŮMYSLU A OBCHODU, ©2005-2017. *Analytické materiály.* mpo.cz [online]. [cit. 2017-03-18]. Dostupné z:

http://www.mpo.cz/cz/rozcestnik/analyticke-materialy-a-statistiky/analyticke-materialy/

MINISTERSTVO PRŮMYSLU A OBCHODU, ©2005-2017. *Analýza vývoje ekonomicky ČR za rok 2015*. mpo.cz [online]. [cit. 2017-03-18]. Dostupné z: http://www.mpo.cz/dokument177485.html

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

PETŘÍK, Tomáš, 2009. *Ekonomické a finanční řízení firmy: manažerské účetnictví v praxi*. 2., výrazně rozš. a aktualiz. vyd. Praha: Grada, 735 s. ISBN 978-80-247-3024-0.

POPESKO, Boris, 2009. *Moderní metody řízení nákladů: jak dosáhnout efektivního vynakládání nákladů a jejich snížení*. Praha: Grada, 233 s. ISBN 978-80-247-2974-9.

REŽŇÁKOVÁ, Mária et al., 2010. *Řízení platební schopnosti podniku*. Praha: Grada, 191 s. ISBN 978-80-247-3441-5.

ROSS, Stephen A., Randolph WESTERFIELD a Bradford D. JORDAN, 2016. *Fundamentals of corporate finance.* Eleventh edition. New York: McGraw-Hill Education, 913 s. ISBN 978-0-07-786170-4.

RŮČKOVÁ, Petra a Michaela ROUBÍČKOVÁ, 2012. *Finanční management*. Praha: Grada, 290 s. ISBN 978-80-247-4047-8.

Účetní závěrky zvolené firmy 2012-2015

Účetní závěrky konkurenční firmy 2012-2015

ŠIMAN, Josef a Petr PETERA, 2010. *Financování podnikatelských subjektů: teorie pro praxi*. V Praze: C.H. Beck, 192 s. ISBN 978-80-7400-117-8.

WÖHE, Günter a Eva KISLINGEROVÁ, 2007. *Úvod do podnikového hospodářství*. 2., přeprac. a dopl. vyd. Praha: C.H. Beck, 2007, 928 s. ISBN 978-80-7179-897-2.

ZÁKON č. 235/2004 Sb., o dani z přidané hodnoty.

ZÁKON č. 90/2012 Sb., o obchodních korporacích.

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

12MANAGE, The Executive Fast Truck, ©2017. *Beyond Budgeting.* 12manage.com [online]. [cit. 2017-03-18]. Dostupné z: http://www.12manage.com/methods_fraser_beyond_budgeting.html

SEZNAM POUŽITÝCH SYMBOLŮ A ZKRATEK

C	Kapitál vázaný v aktivech, která jsou využívána k hlavní činnosti
CF	Cash flow
CK	Cizí kapitál
CZ	Cizí zdroje
ČNB	Česká národní banka
ČPK	Čistý pracovní kapitál
DM	Dlouhodobý majetek
EAT	Čistý zisk
EBIT	Výsledek hospodaření před zdaněním a úroky
EU	Evropská unie
EVA	Ekonomická přidaná hodnota
HDP	Hrubý domácí produkt
KON	Konkurenční podnik
NOA	Aktiva, která jsou využívána k hlavní činnosti
NOPAT	Zisk z hlavní činnosti po zdanění
OA	Oběžná aktiva
OD	Odvětví
OPEC	Organization of Petroleum Exporting Countries
ROA	Rentabilita aktiv
ROE	Rentabilita vlastního kapitálu
VK	Vlastní kapitál
VŠPS	Výběrové šetření pracovních sil
WACC	Průměrné vážené náklady na kapitál
ZF	Zvolená firma

SEZNAM OBRÁZKŮ

Obrázek 1 Čistý pracovní kapitál (Knápková, Pavelková a Šteker, 2013, s. 83) 23
Obrázek 2 Kroky tvorby scénářů (Košťan a Šuler, 2002, s. 40)..... 39
Obrázek 3 Blokované sáčky (firemní katalog) 42
Obrázek 4 Frisch folie (firemní katalog) 42
Obrázek 5 Organizační struktura zvolené firmy (interní materiály)..... 43
Obrázek 6 Podíl skupin na oddílu CZ-NACE 22 na tržbách v roce 2015 (MPO, ©2005-2017) 45
Obrázek 7 Folie na balení časopisů (webové stránky) 45
Obrázek 8 Majetková struktura zvolené firmy, konkurenčního podniku a odvětví v roce 2015 (vlastní zpracování) 48
Obrázek 9 Finanční struktura zvolené firmy, konkurenčního podniku a odvětví v roce 2015 (vlastní zpracování) 48
Obrázek 10 Vývoj výkonů zvolené firmy a konkurenčního podniku v letech 2012-2016 (vlastní zpracování) 50
Obrázek 11 Tržby za prodej vlastních výrobků a služeb ze zahraničí a z tuzemska v letech 2012-2015 (vlastní zpracování) 51
Obrázek 12 Podíl vybraných položek nákladů na celkových nákladech zvolené firmy v roce 2016 (vlastní zpracování) 51
Obrázek 13 Doba obratu pohledávek a závazků zvolené firmy v letech 2012-2016 (vlastní zpracování) 55

SEZNAM TABULEK

Tabulka 1 Základní ukazatele rentability a jejich výpočet (vlastní zpracování) 24
Tabulka 2 Základní ukazatele aktivity a jejich výpočet (vlastní zpracování)..... 24
Tabulka 3 Základní ukazatele likvidity a jejich výpočet (vlastní zpracování) 25
Tabulka 4 Základní ukazatele zadluženosti a jejich výpočet (vlastní zpracování)..... 25
Tabulka 5 Základní ukazatele finančního trhu a jejich výpočet (vlastní zpracování) 26
Tabulka 6 Vývoj počtu zaměstnanců v letech 2009-2016 (vlastní zpracování)..... 44
Tabulka 7 Podíl skupin na oddílu CZ-NACE 22 v roce 2015 (MPO, ©2005-2017) 44
Tabulka 8 Podíl vybraných položek výnosů na výkonech zvolené firmy (ZF), konkurenčního podniku (KON) a odvětví (OD) v letech 2014-2016 (vlastní zpracování) 50
Tabulka 9 Čistý pracovní kapitál zvolené firmy (ZF) a konkurenčního podniku (KON) v letech 2012-2016 (vlastní zpracování)..... 52
Tabulka 10 Ukazatele rentability zvolené firmy (ZF), konkurenčního podniku (KON) a odvětví (OD) v letech 2012-2016 (vlastní zpracování)..... 53
Tabulka 11 Ukazatele likvidity zvolené firmy (ZF), konkurenčního podniku (KON) a odvětví (OD) v letech 2012-2016 (vlastní zpracování)..... 53
Tabulka 12 Ukazatele aktivity zvolené firmy (ZF), konkurenčního podniku (KON) a odvětví (OD) v letech 2012-2016 (vlastní zpracování)..... 54
Tabulka 13 Ukazatele zadluženosti zvolené firmy (ZF), konkurenčního podniku (KON) a odvětví (OD) v letech 2012-2016 (vlastní zpracování)..... 55
Tabulka 14 Výpočet čistých operativních aktiv (NOA) v letech 2012-2016 (vlastní zpracování)..... 57
Tabulka 15 Úpravy hospodářského výsledku pro účely výpočtu čistého operativního zisku (NOPAT) v letech 2012-2016 (vlastní zpracování)..... 57
Tabulka 16 Výpočet čistého operativního zisku (NOPAT) v letech 2012-2016 (vlastní zpracování)..... 58
Tabulka 17 Výpočet průměrných nákladů na cizí kapitál v letech 2012-2016 (vlastní zpracování)..... 58
Tabulka 18 Výpočet nákladů na vlastní kapitál metodou CAMP v letech 2012-2015 (vlastní zpracování)..... 59
Tabulka 19 Výpočet nákladů na vlastní kapitál pomocí stavebnicového modelu v letech 2012-2015 (vlastní zpracování)..... 59

Tabulka 20 Výpočet nákladů na vlastní kapitál pomocí odvození od nákladů na cizí kapitál v letech 2012-2015 (vlastní zpracování) 60
Tabulka 21 Průměrné náklady na vlastní kapitál v letech 2012-2016 (vlastní zpracování) 60
Tabulka 22 Výpočet průměrných nákladů na kapitál (WACC) v letech 2012-2016 (vlastní zpracování) 60
Tabulka 23 Výpočet ekonomické přidané hodnoty (EVA) v letech 2012-2016 (vlastní zpracování) 61
Tabulka 24 SWOT analýza zvolené firmy (vlastní zpracování)..... 61
Tabulka 25 Porovnání nezaměstnanosti a průměrné mzdy za rok 2015-2016 (ČSU, ©2017; MPSV, ©2017)..... 63
Tabulka 26 Vývoj a predikce hrubého domácího produktu v ČR v letech 2012-2018 (ČNB, ©2003-2017)..... 66
Tabulka 27 Vývoj a predikce inflace v ČR v letech 2012-2020 (MFČR, ©2005-2013)..... 66
Tabulka 28 Vývoj a predikce nezaměstnanosti v ČR v letech 2012-2020 (MFČR, ©2005-2013) 66
Tabulka 29 Vývoj a predikce průměrné měsíční mzdy v ČR v letech 2012-2020 (MFČR, ©2005-2013)..... 67
Tabulka 30 Úrokové sazby v ČR (ČNB, ©2003-2017)..... 67
Tabulka 31 Vývoj a predikce měnových kurzů v letech 2012-2020 (MFČR, ©2005-2013)..... 68
Tabulka 32 Vývoj a predikce hrubého domácího produktu v Německu a Evropské unii v letech 2012-2020 (Knoema.com, ©2011-2017) 68
Tabulka 33 Vývoj a predikce inflace v Německu a Evropské unii v letech 2012-2020 (Knoema.com, ©2011-2017)..... 68
Tabulka 34 Vývoj a predikce nezaměstnanosti v Německu a Evropské unii v letech 2012-2020 (Knoema.com, ©2011-2017) 69
Tabulka 35 Vývoj a predikce ceny ropy v letech 2012-2018 (MFČR, ©2005-2013, Knoema.com, ©2011-2017)..... 70
Tabulka 36 Plán tržeb za vlastní výrobky a služby – základní varianta (vlastní zpracování) 73
Tabulka 37 Celkové tržby – základní varianta (vlastní zpracování)..... 74

Tabulka 38 Spotřeba materiálu – základní varianta (vlastní zpracování) 74
Tabulka 39 Osobní náklady – základní varianta (vlastní zpracování) 75
Tabulka 40 Plán odpisů – základní varianta (vlastní zpracování) 76
Tabulka 41 Dlouhodobý majetek – základní varianta (vlastní zpracování) 77
Tabulka 42 Doba obratu pro stanovení položek oběžných aktiv – základní varianta (vlastní zpracování) 77
Tabulka 43 Bankovní úvěry a výpomoci – základní varianta (vlastní zpracování) 78
Tabulka 44 Plán peněžních toků – základní varianta (vlastní zpracování) 79
Tabulka 45 Plán tržeb za vlastní výrobky a služby – optimistická varianta (vlastní zpracování) 80
Tabulka 46 Celkové tržby – optimistická varianta (vlastní zpracování) 80
Tabulka 47 Spotřeba materiálu – optimistická varianta (vlastní zpracování) 81
Tabulka 48 Osobní náklady – optimistická varianta (vlastní zpracování) 81
Tabulka 49 Plán odpisů – optimistická varianta (vlastní zpracování) 81
Tabulka 50 Dlouhodobý majetek – optimistická varianta (vlastní zpracování) 82
Tabulka 51 Bankovní úvěry a výpomoci – optimistická varianta (vlastní zpracování) 83
Tabulka 52 Plán peněžních toků – optimistická varianta (vlastní zpracování) 83
Tabulka 53 Plán tržeb za vlastní výrobky a služby – pesimistická varianta (vlastní zpracování) 84
Tabulka 54 Celkové tržby – pesimistická varianta (vlastní zpracování) 85
Tabulka 55 Spotřeba materiálu – pesimistická varianta (vlastní zpracování) 85
Tabulka 56 Osobní náklady – pesimistická varianta (vlastní zpracování) 85
Tabulka 57 Plán odpisů – pesimistická varianta (vlastní zpracování) 86
Tabulka 58 Dlouhodobý majetek – pesimistická varianta (vlastní zpracování) 86
Tabulka 59 Bankovní úvěry a výpomoci – pesimistická varianta (vlastní zpracování) 87
Tabulka 60 Plán peněžních toků – pesimistická varianta (vlastní zpracování) 87
Tabulka 61 Porovnání ukazatelů rentability v jednotlivých variantách plánu (vlastní zpracování) 88
Tabulka 62 Porovnání ukazatelů likvidity v jednotlivých variantách plánu (vlastní zpracování) 89

Tabulka 63 Porovnání ukazatelů aktivity v jednotlivých variantách plánu (vlastní zpracování) 90
Tabulka 64 Porovnání ukazatele čistého pracovního kapitálu v jednotlivých variantách plánu (vlastní zpracování)..... 90
Tabulka 65 Porovnání ukazatelů zadluženosti v jednotlivých variantách plánu (vlastní zpracování) 92
Tabulka 66 Porovnání ekonomické přidané hodnoty v jednotlivých variantách plánu (vlastní zpracování) 93

SEZNAM PŘÍLOH

Příloha P I: Vertikální analýza aktiv zvolené firmy

Příloha P II: Vertikální analýza pasiv zvolené firmy

Příloha P III: Horizontální analýza aktiv zvolené firmy

Příloha P IV: Horizontální analýza pasiv zvolené firmy

Příloha P V: Vertikální analýza výnosů zvolené firmy

Příloha P VI: Vertikální analýza nákladů zvolené firmy

Příloha P VII: Horizontální analýza výnosů zvolené firmy

Příloha P VIII: Horizontální analýza nákladů zvolené firmy

Příloha P IX: Plánovaný výkaz zisku a ztráty – základní varianta

Příloha P X: Plánovaná aktiva – základní varianta

Příloha P XI: Plánovaná pasiva – základní varianta

Příloha P XII: Plánovaný výkaz zisku a ztráty – optimistická varianta

Příloha P XIII: Plánovaná aktiva – optimistická varianta

Příloha P XIV: Plánovaná pasiva – optimistická varianta

Příloha P XV: Plánovaný výkaz zisku a ztráty – pesimistická varianta

Příloha P XVI: Plánovaná aktiva – pesimistická varianta

Příloha P XVII: Plánovaná pasiva – pesimistická varianta

PŘÍLOHA P I: VERTIKÁLNÍ ANALÝZA AKTIV ZVOLENÉ FIRMY

	2012	2013	2014	2015	2016
AKTIVA	**100,0%**	**100,0%**	**100,0%**	**100,0%**	**100,0%**
Pohledávky za upsaný základní kapitál	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%
Dlouhodobý majetek	**25,0%**	**27,2%**	**35,0%**	**39,7%**	**38,4%**
Dlouhodobý nehmotný majetek	***0,1%***	***0,0%***	***0,0%***	***0,0%***	***0,0%***
Software	0,1%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%
Nedokončený dlouhodobý nehmotný majetek	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%
Dlouhodobý hmotný majetek	***24,9%***	***27,2%***	***35,0%***	***39,7%***	***38,4%***
Pozemky	0,8%	0,5%	0,6%	0,6%	0,6%
Stavby	15,3%	16,1%	16,4%	20,4%	18,6%
Samostatné movité věci a soubory movitých věcí	6,1%	8,3%	14,5%	18,6%	16,2%
Nedokončený dlouhodobý hmotný majetek	2,8%	0,2%	3,6%	0,0%	0,1%
Poskytnuté zálohy na dlouhodobý hmotný majetek	0,0%	2,0%	0,0%	0,1%	0,0%
Oběžná aktiva	**70,9%**	**70,3%**	**62,8%**	**57,3%**	**59,0%**
Zásoby	***41,5%***	***41,1%***	***38,8%***	***36,6%***	***42,0%***
Materiál	22,5%	27,4%	22,6%	17,6%	21,8%
Nedokončená výroba a polotovary	4,2%	3,5%	4,0%	5,8%	8,3%
Výrobky	11,5%	8,1%	9,7%	11,2%	9,6%
Zboží	3,3%	2,1%	2,4%	2,1%	2,2%
Krátkodobé pohledávky	***22,5%***	***26,6%***	***21,6%***	***20,0%***	***15,8%***
Pohledávky z obchodních vztahů	19,3%	15,7%	18,9%	19,1%	15,1%
Stát - daňové pohledávky	1,7%	10,3%	2,1%	0,1%	0,4%
Krátkodobé poskytnuté zálohy	1,5%	0,6%	0,5%	0,8%	0,3%
Dohadné účty aktivní	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%
Jiné pohledávky	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%
Krátkodobý finanční majetek	***6,8%***	***2,5%***	***2,5%***	***0,7%***	***1,2%***
Peníze	0,1%	0,1%	0,0%	0,1%	0,1%
Účty v bankách	6,7%	2,5%	2,4%	0,6%	1,1%
Časové rozlišení	**4,1%**	**2,5%**	**2,2%**	**3,0%**	**2,7%**
Náklady příštích období	0,1%	0,1%	0,1%	0,1%	0,1%
Příjmy příštích období	3,9%	2,4%	2,1%	2,9%	2,6%

PŘÍLOHA P II: VERTIKÁLNÍ ANALÝZA PASIV ZVOLENÉ FIRMY

	2012	2013	2014	2015	2016
PASIVA	**100,0%**	**100,0%**	**100,0%**	**100,0%**	**100,0%**
Vlastní kapitál	**19,2%**	**17,3%**	**23,1%**	**30,5%**	**33,2%**
Základní kapitál	***2,1%***	***1,4%***	***1,5%***	***1,7%***	***1,6%***
Základní kapitál	2,1%	1,4%	1,5%	1,7%	1,6%
Rezervní fondy, nedělitelný fond a ostatní fondy ze zisku	***0,2%***	***0,1%***	***0,2%***	***0,0%***	***0,0%***
Zákonný rezervní fond / Nedělitelný fond	0,2%	0,1%	0,2%	0,0%	0,0%
Výsledek hospodaření minulých let	***13,3%***	***11,1%***	***16,4%***	***23,9%***	***27,2%***
Nerozdělený zisk minulých let	13,3%	11,1%	16,4%	23,9%	27,2%
Výsledek hospodaření běžného účetního období (+/-)	***3,6%***	***4,6%***	***5,1%***	***4,9%***	***4,4%***
Cizí zdroje	**76,9%**	**81,1%**	**75,0%**	**67,9%**	**66,0%**
Rezervy	0,0%	0,0%	0,0%	-0,4%	0,0%
Dlouhodobé závazky	***1,4%***	***1,2%***	***6,9%***	***6,4%***	***5,7%***
Jiné závazky	0,0%	0,0%	5,3%	3,9%	3,5%
Odložený daňový závazek	1,4%	1,2%	1,6%	2,4%	2,3%
Krátkodobé závazky	***36,1%***	***41,2%***	***32,3%***	***24,5%***	***26,3%***
Závazky z obchodních vztahů	25,9%	33,1%	27,9%	21,0%	23,1%
Závazky ke společníkům	5,3%	2,4%	0,0%	0,0%	0,0%
Závazky k zaměstnancům	1,8%	1,5%	1,6%	1,8%	1,4%
Závazky ze soc. zabezpečení a zdravotního pojištění	1,0%	0,9%	1,0%	1,1%	0,8%
Stát - daňové závazky a dotace	0,6%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%
Krátkodobé přijaté zálohy	0,0%	0,6%	0,5%	0,1%	0,1%
Dohadné účty pasivní	1,4%	2,5%	1,2%	0,3%	0,4%
Jiné závazky	0,1%	0,2%	0,2%	0,2%	0,5%
Bankovní úvěry a výpomoci	***39,4%***	***38,7%***	***35,7%***	***37,5%***	***33,9%***
Bankovní úvěry dlouhodobé	10,1%	18,7%	15,7%	12,8%	8,8%
Krátkodobé bankovní úvěry	25,3%	17,4%	20,0%	24,6%	25,2%
Krátkodobé finanční výpomoci	4,0%	2,7%	0,0%	0,0%	0,0%
Časové rozlišení	**3,9%**	**1,7%**	**1,9%**	**1,7%**	**0,8%**
Výdaje příštích období	3,9%	1,7%	1,9%	1,7%	0,8%

PŘÍLOHA P III: HORIZONTÁLNÍ ANALÝZA AKTIV ZVOLENÉ FIRMY

	12/13	13/14	14/15	15/16
AKTIVA	**48,4%**	**-4,4%**	**-9,7%**	**5,8%**
Pohledávky za upsaný základní kapitál	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%
Dlouhodobý majetek	**61,3%**	**23,1%**	**2,5%**	**2,2%**
Dlouhodobý nehmotný majetek	***-46,7%***	***0,0%***	***0,0%***	***12,3%***
Software	-100,0%	0,0%	0,0%	0,0%
Nedokončený dlouhodobý nehmotný majetek	19,7%	0,0%	0,0%	12,3%
Dlouhodobý hmotný majetek	***61,7%***	***23,1%***	***2,5%***	***-5,7%***
Pozemky	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%
Stavby	56,2%	-2,6%	12,8%	-4,0%
Samostatné movité věci a soubory movitých věcí	101,0%	66,6%	15,8%	-7,9%
Nedokončený dlouhodobý hmotný majetek	-87,3%	1356,7%	-99,3%	295,8%
Poskytnuté zálohy na dlouhodobý hmotný majetek	100,0%	-100,0%	100,0%	-100,0%
Oběžná aktiva	**47,2%**	**-14,6%**	**-17,6%**	**8,9%**
Zásoby	***46,9%***	***-9,9%***	***-14,7%***	***21,5%***
Materiál	81,4%	-21,1%	-30,0%	31,6%
Nedokončená výroba a polotovary	20,8%	10,9%	30,0%	53,0%
Výrobky	4,6%	14,3%	4,2%	-9,3%
Zboží	-6,1%	9,0%	-22,2%	13,8%
Krátkodobé pohledávky	***75,4%***	***-22,6%***	***-16,4%***	***-16,5%***
Pohledávky z obchodních vztahů	21,0%	14,8%	-8,9%	-16,5%
Stát - daňové pohledávky	811,9%	-80,6%	-96,8%	494,7%
Krátkodobé poskytnuté zálohy	-43,7%	-10,4%	30,9%	-65,3%
Dohadné účty aktivní	307,1%	12,3%	-87,5%	775,0%
Jiné pohledávky	100,0%	-550,0%	-194,4%	-129,4%
Krátkodobý finanční majetek	***-44,6%***	***-7,5%***	***-73,4%***	***73,0%***
Peníze	-25,6%	-47,2%	175,8%	-13,2%
Účty v bankách	-44,9%	-6,5%	-76,8%	86,9%
Časové rozlišení	**-9,1%**	**-15,6%**	**23,5%**	**-6,6%**
Náklady příštích období	41,3%	-24,1%	35,4%	-29,2%
Příjmy příštích období	-10,7%	-15,2%	23,0%	-5,5%

PŘÍLOHA P IV: HORIZONTÁLNÍ ANALÝZA PASIV ZVOLENÉ FIRMY

	12/13	13/14	14/15	15/16
PASIVA	**48,4%**	**-4,4%**	**-9,7%**	**5,8%**
Vlastní kapitál	**33,3%**	**28,1%**	**19,0%**	**15,4%**
Základní kapitál	***0,0%***	***0,0%***	***0,0%***	***0,0%***
Základní kapitál	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%
Rezervní fondy, nedělitelný fond a ostatní fondy ze zisku	***0,0%***	***0,0%***	***-100,0%***	***0,0%***
Zákonný rezervní fond / Nedělitelný fond	0,0%	0,0%	-100,0%	0,0%
Výsledek hospodaření minulých let	***24,0%***	***40,9%***	***31,9%***	***20,3%***
Nerozdělený zisk minulých let	24,0%	40,9%	31,9%	20,3%
Výsledek hospodaření běžného účetního období (+/-)	***90,0%***	***6,6%***	***-13,4%***	***-3,7%***
Cizí zdroje	**56,5%**	**-11,5%**	**-18,3%**	**2,8%**
Rezervy	0,0%	0,0%	100,0%	-100,0%
Dlouhodobé závazky	***22,5%***	***469,6%***	***-17,1%***	***-4,4%***
Jiné závazky	0,0%	100,0%	-33,0%	-7,0%
Odložený daňový závazek	22,5%	33,0%	35,3%	0,0%
Krátkodobé závazky	***69,2%***	***-24,9%***	***-31,6%***	***13,6%***
Závazky z obchodních vztahů	89,9%	-19,5%	-32,0%	16,6%
Závazky ke společníkům	-32,4%	-100,0%	0,0%	0,0%
Závazky k zaměstnancům	27,3%	-0,8%	5,5%	-19,3%
Závazky ze sociálního zabezpečení a zdravotního pojištění	30,6%	0,8%	5,0%	-21,8%
Stát - daňové závazky a dotace	-100,0%	0,0%	0,0%	0,0%
Krátkodobé přijaté zálohy	2864,1%	-16,0%	-85,0%	41,8%
Dohadné účty pasivní	156,3%	-52,5%	-76,8%	19,2%
Jiné závazky	200,0%	7,1%	-39,3%	234,8%
Bankovní úvěry a výpomoci	***46,1%***	***-11,8%***	***-5,3%***	***-4,1%***
Bankovní úvěry dlouhodobé	176,0%	-19,7%	-26,2%	-27,7%
Krátkodobé bankovní úvěry	1,7%	10,2%	11,1%	8,1%
Krátkodobé finanční výpomoci	0,0%	-100,0%	0,0%	0,0%
Časové rozlišení	**-36,1%**	**6,4%**	**-19,6%**	**-51,9%**
Výdaje příštích období	-36,1%	6,4%	-19,6%	-51,9%

PŘÍLOHA P V: VERTIKÁLNÍ ANALÝZA VÝNOSŮ ZVOLENÉ FIRMY

	2012	2013	2014	2015	2016
Tržby za prodej zboží	17%	10%	10%	7%	7%
Výkony	**79%**	**86%**	**87%**	**89%**	**90%**
Tržby za prodej vlastních výrobků a služeb	74%	81%	81%	84%	84%
Změna stavu zásob vlastní činnosti	0%	0%	1%	1%	1%
Aktivace	5%	5%	5%	5%	5%
Tržby z prodeje dlouhodobého majetku a materiálu	***1%***	***1%***	***1%***	***1%***	***1%***
Tržby z prodeje dlouhodobého majetku	0%	0%	0%	0%	0%
Tržby z prodeje materiálu	1%	1%	1%	1%	1%
Ostatní provozní výnosy	1%	2%	2%	2%	2%
Výnosové úroky	0%	0%	0%	0%	0%
Ostatní finanční výnosy	1%	1%	0%	0%	0%
Mimořádné výnosy	0%	0%	0%	0%	0%
VÝNOSY	**100%**	**100%**	**100%**	**100%**	**100%**

PŘÍLOHA P VI: VERTIKÁLNÍ ANALÝZA NÁKLADŮ ZVOLENÉ FIRMY

	2012	2013	2014	2015	2016
Náklady vynaložené na prodané zboží	16%	8%	9%	6%	6%
Výkonová spotřeba	**66%**	**73%**	**73%**	**75%**	**74%**
Spotřeba materiálu a energie	59%	65%	65%	68%	67%
Služby	7%	7%	7%	7%	7%
Osobní náklady	***12%***	***13%***	***13%***	***14%***	***15%***
Mzdové náklady	9%	10%	10%	10%	11%
Náklady na sociální zabezpečení a zdravotní pojištění	3%	3%	3%	3%	4%
Sociální náklady	0%	0%	0%	0%	0%
Daně a poplatky	0%	0%	0%	0%	0%
Odpisy dlouhodobého nehmotného a hmotného majetku	1%	1%	1%	2%	2%
Zůstatková cena prodaného dlouhodobého majetku a materiálu	***1%***	***1%***	***1%***	***1%***	***1%***
Zůstatková cena prodaného dlouhodobého majetku	0%	0%	0%	0%	0%
Prodaný materiál	1%	1%	1%	1%	1%
Změna stavu rezerv a opravných položek v provozní oblasti a komplexních nákladů příštích období	0%	0%	0%	0%	1%
Ostatní provozní náklady	2%	1%	1%	1%	1%
Nákladové úroky	0%	0%	0%	0%	0%
Ostatní finanční náklady	1%	1%	1%	1%	0%
Daň z příjmů za běžnou činnost	***0%***	***0%***	***1%***	***0%***	***0%***
Splatná	0%	0%	0%	0%	0%
Odložená	0%	0%	0%	0%	0%
NÁKLADY	**100%**	**100%**	**100%**	**100%**	**100%**

PŘÍLOHA P VII: HORIZONTÁLNÍ ANALÝZA VÝNOSŮ ZVOLENÉ FIRMY

	12/13	13/14	14/15	15/16
Tržby za prodej zboží	-45,8%	12,2%	-32,7%	-9,7%
Výkony	**0,4%**	**8,1%**	**-2,9%**	**-4,7%**
Tržby za prodej vlastních výrobků a služeb	0,5%	7,7%	-2,0%	-5,6%
Změna stavu zásob vlastní činnosti	82,1%	88,0%	-12,5%	23,9%
Aktivace	-3,6%	8,6%	-15,5%	7,5%
Tržby z prodeje dlouhodobého majetku a materiálu	***-18,4%***	***-1,4%***	***0,7%***	***-30,5%***
Tržby z prodeje dlouhodobého majetku	-32,3%	749,2%	-100,0%	100,0%
Tržby z prodeje materiálu	-18,0%	-18,9%	25,4%	-37,7%
Ostatní provozní výnosy	8,1%	-0,5%	-2,7%	-2,8%
Výnosové úroky	0,0%	-100,0%	0,0%	0,0%
Ostatní finanční výnosy	-12,9%	-57,2%	19,5%	-89,5%
Mimořádné výnosy	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%
VÝNOSY	**-7,7%**	**7,7%**	**-5,9%**	**-5,7%**

PŘÍLOHA P VIII: HORIZONTÁLNÍ ANALÝZA NÁKLADŮ ZVOLENÉ FIRMY

	12/13	13/14	14/15	15/16
Náklady vynaložené na prodané zboží	-51,3%	14,1%	-34,4%	-14,2%
Výkonová spotřeba	**0,1%**	**7,5%**	**-3,1%**	**-6,4%**
Spotřeba materiálu a energie	1,0%	7,4%	-1,9%	-6,4%
Služby	-7,3%	9,2%	-13,7%	-5,8%
Osobní náklady	***0,8%***	***6,9%***	***-1,2%***	***1,5%***
Mzdové náklady	1,1%	6,8%	-1,2%	0,7%
Náklady na sociální zabezpečení a zdravotní pojištění	0,4%	7,5%	-1,2%	0,6%
Sociální náklady	-5,3%	1,6%	0,4%	44,3%
Daně a poplatky	-4,7%	-0,7%	2,7%	3,4%
Odpisy dlouhodobého nehmotného a hmotného majetku	0,5%	49,6%	3,9%	11,0%
Zůstatková cena prodaného dlouhodobého majetku a materiálu	***-16,1%***	***-20,6%***	***21,4%***	***-31,5%***
Zůstatková cena prodaného dlouhodobého majetku	-64,5%	-48,1%	-100,0%	0,0%
Prodaný materiál	-15,4%	-20,5%	21,9%	-31,5%
Změna stavu rezerv a opravných položek v provozní oblasti a komplexních nákladů příštích období	-382,1%	-111,4%	-1148,0%	-1282,1%
Ostatní provozní náklady	-24,5%	10,4%	-8,7%	-5,0%
Nákladové úroky	-33,9%	36,3%	-30,0%	-29,9%
Ostatní finanční náklady	-9,4%	-43,3%	-15,4%	-59,9%
Daň z příjmů za běžnou činnost	***82,0%***	***10,8%***	***-15,2%***	***-99,9%***
Splatná	18,3%	-7,5%	-44,6%	-99,8%
Odložená	-274,2%	79,8%	42,3%	-100,0%
NÁKLADY	**-8,7%**	**7,7%**	**-5,7%**	**-5,8%**

PŘÍLOHA P IX: PLÁNOVANÝ VÝZAK ZISKU A ZTRÁTY – ZÁKLADNÍ VARIANTA

(v tis. Kč)	2017	2018	2019	2020
Tržby za prodej zboží	30 958	31 577	31 577	31 577
Náklady vynaložené na prodané zboží	24 199	24 683	24 683	24 683
Obchodní marže	**6 759**	**6 894**	**6 894**	**6 894**
Výkony	**417 133**	**451 715**	**487 889**	**536 703**
Tržby za prodej vlastních výrobků a služeb	396 298	425 242	458 324	503 739
Změna stavu zásob vlastní činnosti	-2 927	1 097	2 351	3 228
Aktivace	23 762	25 376	27 214	29 737
Výkonová spotřeba	**345 524**	**368 507**	**394 031**	**428 555**
Spotřeba materiálu a energie	315 281	336 210	359 395	390 709
Služby	30 242	32 297	34 636	37 847
Přidaná hodnota	**78 368**	**90 102**	**100 752**	**115 042**
Osobní náklady	***62 766***	***67 222***	***72 680***	***81 547***
Mzdové náklady	45 648	48 889	52 858	59 307
Náklady na sociální zabezpečení a zdravotní pojištění	15 520	16 622	17 972	20 164
Sociální náklady	1 598	1 711	1 850	2 076
Daně a poplatky	580	580	580	580
Odpisy dlouhodobého nehmotného a hmotného majetku	7 785	9 899	10 486	12 944
Tržby z prodeje dlouhodobého majetku a materiálu	***4 778***	***4 568***	***4 899***	***5 353***
Tržby z prodeje dlouhodobého majetku	500	0	0	0
Tržby z prodeje materiálu	4 278	4 568	4 899	5 353
Zůstatková cena prodaného dlouhodobého majetku a materiálu	***3 636***	***3 883***	***4 164***	***4 550***
Zůstatková cena prodaného dlouhodobého majetku	0	0	0	0
Prodaný materiál	3 636	3 883	4 164	4 550
Změna stavu rezerv a opravných položek v provozní oblasti a komplexních nákladů příštích období	0	0	0	0
Ostatní provozní výnosy	7 777	8 305	8 906	9 732
Ostatní provozní náklady	6 480	6 921	7 422	8 110
Provozní výsledek hospodaření	**9 675**	**14 471**	**19 225**	**22 395**
Výnosové úroky	0	0	0	0
Nákladové úroky	1 166	1 141	949	849
Ostatní finanční výnosy	1 091	5 066	6 488	6 207
Ostatní finanční náklady	1 537	6 449	8 260	7 985
Finanční výsledek hospodaření	**-1 611**	**-2 525**	**-2 721**	**-2 626**
Daň z příjmů za běžnou činnost	***1 532***	***2 270***	***3 136***	***3 756***
Splatná	1 532	2 270	3 136	3 756

Odložená	0	0	0	0
Výsledek hospodaření za účetní období (+/-)	**6 531**	**9 676**	**13 368**	**16 013**
Výsledek hospodaření před zdaněním (+/-)	8 063	11 946	16 504	19 769

PŘÍLOHA P X: PLÁNOVANÁ AKTIVA – ZÁKLADNÍ VARIANTA

(v tis. Kč)	2017	2018	2019	2020
AKTIVA	**192 188**	**202 731**	**208 441**	**225 936**
Pohledávky za upsaný základní kapitál	0	0	0	0
Dlouhodobý majetek	**67 496**	**72 597**	**69 112**	**74 167**
Dlouhodobý nehmotný majetek	***0***	***0***	***0***	***0***
Software	0	0	0	0
Nedokončený dlouhodobý nehmotný majetek	0	0	0	0
Dlouhodobý hmotný majetek	***67 496***	***72 597***	***69 112***	***74 167***
Pozemky	1 105	1 105	1 105	1 105
Stavby	33 951	32 474	30 997	29 520
Samostatné movité věci a soubory movitých věcí	32 440	39 018	37 010	43 542
Nedokončený dlouhodobý hmotný majetek	0	0	0	0
Poskytnuté zálohy na dlouhodobý hmotný majetek	0	0	0	0
Oběžná aktiva	**117 710**	**122 357**	**131 025**	**142 862**
Zásoby	***77 857***	***79 886***	***85 671***	***93 613***
Materiál	41 687	42 294	45 357	49 561
Nedokončená výroba a polotovary	12 001	12 816	13 744	15 019
Výrobky	19 368	19 650	21 073	23 026
Zboží	4 800	5 127	5 498	6 007
Krátkodobé pohledávky	***37 003***	***39 449***	***42 233***	***46 056***
Pohledávky z obchodních vztahů	36 003	38 449	41 233	45 056
Stát - daňové pohledávky	0	0	0	0
Krátkodobé poskytnuté zálohy	1 000	1 000	1 000	1 000
Dohadné účty aktivní	0	0	0	0
Jiné pohledávky	0	0	0	0
Krátkodobý finanční majetek	***2 850***	***3 022***	***3 120***	***3 193***
Peníze	150	150	150	150
Účty v bankách	2 700	2 872	2 970	3 043
Časové rozlišení	**6 982**	**7 777**	**8 305**	**8 906**
Náklady příštích období	0	0	0	0
Příjmy příštích období	6 982	7 777	8 305	8 906

PŘÍLOHA P XI: PLÁNOVANÁ PASIVA – ZÁKLADNÍ VARIANTA

(v tis. Kč)	2017	2018	2019	2020
PASIVA	**192 188**	**202 731**	**208 441**	**225 936**
Vlastní kapitál	**69 517**	**79 193**	**92 061**	**108 074**
Základní kapitál	***3 000***	***3 000***	***3 000***	***3 000***
Základní kapitál	3 000	3 000	3 000	3 000
Rezervní fondy	***0***	***0***	***0***	***0***
Zákonný rezervní fond / Nedělitelný fond	0	0	0	0
Výsledek hospodaření minulých let	***59 986***	***66 517***	***75 693***	***89 061***
Nerozdělený zisk minulých let	59 986	66 517	75 693	89 061
Výsledek hospodaření běžného účetního období (+/-)	***6 531***	***9 676***	***13 368***	***16 013***
Cizí zdroje	**116 777**	**117 058**	**109 459**	**110 440**
Rezervy	0	0	0	0
Dlouhodobé závazky	***4 400***	***2 200***	***0***	***0***
Jiné závazky	4 400	2 200	0	0
Odložený daňový závazek	0	0	0	0
Krátkodobé závazky	***54 090***	***57 784***	***62 026***	***67 982***
Závazky z obchodních vztahů	48 004	51 265	54 978	60 074
Závazky ke společníkům	0	0	0	0
Závazky k zaměstnancům	3 804	4 074	4 405	4 942
Závazky ze soc. zabezpečení a zdrav. pojištění	2 282	2 444	2 643	2 965
Stát - daňové závazky a dotace	0	0	0	0
Krátkodobé přijaté zálohy	0	0	0	0
Dohadné účty pasivní	0	0	0	0
Jiné závazky	0	0	0	0
Bankovní úvěry a výpomoci	***58 287***	***57 074***	***47 434***	***42 458***
Bankovní úvěry dlouhodobé	12 923	17 374	17 294	13 454
Nové dlouhodobé bankovní úvěry	10 364	4 700	0	0
Krátkodobé bankovní úvěry	35 000	35 000	30 140	29 004
Krátkodobé finanční výpomoci	0	0	0	0
Časové rozlišení	**5 893**	**6 480**	**6 921**	**7 422**
Výdaje příštích období	5 893	6 480	6 921	7 422

PŘÍLOHA P XII: PLÁNOVANÝ VÝKAZ ZISKU A ZTRÁTY – OPTIMISTICKÁ VARIANTA

(v tis. Kč)	2017	2018	2019	2020
Tržby za prodej zboží	31 559	29 981	28 482	27 058
Náklady vynaložené na prodané zboží	24 669	23 435	22 264	21 150
Obchodní marže	**6 890**	**6 546**	**6 218**	**5 907**
Výkony	**425 860**	**469 534**	**502 540**	**529 880**
Tržby za prodej vlastních výrobků a služeb	403 960	441 776	472 618	498 897
Změna stavu zásob vlastní činnosti	-2 321	1 553	2 085	1 766
Aktivace	24 221	26 206	27 836	29 217
Výkonová spotřeba	**349 698**	**379 541**	**402 175**	**418 620**
Spotřeba materiálu a energie	318 872	346 188	366 747	381 435
Služby	30 827	33 353	35 428	37 185
Přidaná hodnota	**83 051**	**96 538**	**106 583**	**117 167**
Osobní náklady	***63 517***	***69 322***	***74 244***	***79 515***
Mzdové náklady	46 194	50 416	53 996	57 829
Náklady na sociální zabezpečení a zdravotní pojištění	15 706	17 142	18 359	19 662
Sociální náklady	1 617	1 765	1 890	2 024
Daně a poplatky	580	580	580	580
Odpisy dlouhodobého nehmotného a hmotného majetku	7 785	10 499	11 686	13 454
Tržby z prodeje dlouhodobého majetku a materiálu	***4 860***	***4 718***	***5 011***	***5 260***
Tržby z prodeje dlouhodobého majetku	500	0	0	0
Tržby z prodeje materiálu	4 360	4 718	5 011	5 260
Zůstatková cena prodaného dlouhodobého majetku a materiálu	***3 706***	***4 010***	***4 259***	***4 471***
Zůstatková cena prodaného dlouhodobého majetku	0	0	0	0
Prodaný materiál	3 706	4 010	4 259	4 471
Změna stavu rezerv a opravných položek v provozní oblasti a komplexních nákladů příštích období	0	0	0	0
Ostatní provozní výnosy	7 927	8 577	9 110	9 562
Ostatní provozní náklady	6 606	7 147	7 592	7 968
Provozní výsledek hospodaření	**13 645**	**18 274**	**22 343**	**26 000**
Výnosové úroky	0	0	0	0
Nákladové úroky	1 065	1 033	724	373
Ostatní finanční výnosy	1 104	5 224	6 627	6 053
Ostatní finanční náklady	1 563	6 693	8 512	7 910
Finanční výsledek hospodaření	**-1 524**	**-2 501**	**-2 609**	**-2 230**
Daň z příjmů za běžnou činnost	***2 303***	***2 997***	***3 749***	***4 516***

Splatná	2 303	2 997	3 749	4 516
Odložená	0	0	0	0
Výsledek hospodaření za účetní období (+/-)	**9 818**	**12 776**	**15 985**	**19 254**
Výsledek hospodaření před zdaněním (+/-)	12 121	15 773	19 734	23 771

PŘÍLOHA P XIII: PLÁNOVANÁ AKTIVA – OPTIMISTICKÁ VARIANTA

(v tis. Kč)	2017	2018	2019	2020
AKTIVA	**194 387**	**209 151**	**213 494**	**219 657**
Pohledávky za upsaný základní kapitál	0	0	0	0
Dlouhodobý majetek	**67 496**	**74 997**	**73 312**	**74 857**
Dlouhodobý nehmotný majetek	***0***	***0***	***0***	***0***
Software	0	0	0	0
Nedokončený dlouhodobý nehmotný majetek	0	0	0	0
Dlouhodobý hmotný majetek	***67 496***	***74 997***	***73 312***	***74 857***
Pozemky	1 105	1 105	1 105	1 105
Stavby	33 951	32 474	30 997	29 520
Samostatné movité věci a soubory movitých věcí	32 440	41 418	41 210	44 232
Nedokončený dlouhodobý hmotný majetek	0	0	0	0
Poskytnuté zálohy na dlouhodobý hmotný majetek	0	0	0	0
Oběžná aktiva	**119 909**	**126 227**	**131 606**	**135 690**
Zásoby	***79 361***	***82 499***	***85 310***	***87 229***
Materiál	42 493	43 677	44 074	43 947
Nedokončená výroba a polotovary	12 233	13 235	14 059	14 756
Výrobky	19 742	20 292	21 554	22 624
Zboží	4 893	5 294	5 623	5 902
Krátkodobé pohledávky	***37 698***	***40 706***	***43 176***	***45 268***
Pohledávky z obchodních vztahů	36 698	39 706	42 176	44 268
Stát - daňové pohledávky	0	0	0	0
Krátkodobé poskytnuté zálohy	1 000	1 000	1 000	1 000
Dohadné účty aktivní	0	0	0	0
Jiné pohledávky	0	0	0	0
Krátkodobý finanční majetek	***2 850***	***3 022***	***3 120***	***3 193***
Peníze	150	150	150	150
Účty v bankách	2 700	2 872	2 970	3 043
Časové rozlišení	**6 982**	**7 927**	**8 577**	**9 110**
Náklady příštích období	0	0	0	0
Příjmy příštích období	6 982	7 927	8 577	9 110

PŘÍLOHA P XIV: PLÁNOVANÁ PASIVA – OPTIMISTICKÁ VARIANTA

(v tis. Kč)	2017	2018	2019	2020
PASIVA	**194 387**	**209 151**	**213 494**	**219 657**
Vlastní kapitál	**73 304**	**85 080**	**101 065**	**119 319**
Základní kapitál	***3 000***	***3 000***	***3 000***	***3 000***
Základní kapitál	3 000	3 000	3 000	3 000
Rezervní fondy	***0***	***0***	***0***	***0***
Zákonný rezervní fond / Nedělitelný fond	0	0	0	0
Výsledek hospodaření minulých let	***60 486***	***69 304***	***82 080***	***97 065***
Nerozdělený zisk minulých let	60 486	69 304	82 080	97 065
Výsledek hospodaření běžného účetního období (+/-)	***9 818***	***12 776***	***15 985***	***19 254***
Cizí zdroje	**115 190**	**117 465**	**105 282**	**92 746**
Rezervy	0	0	0	0
Dlouhodobé závazky	***4 400***	***2 200***	***0***	***0***
Jiné závazky	4 400	2 200	0	0
Odložený daňový závazek	0	0	0	0
Krátkodobé závazky	***57 537***	***63 634***	***69 057***	***74 112***
Závazky z obchodních vztahů	51 378	56 912	61 858	66 402
Závazky ke společníkům	0	0	0	0
Závazky k zaměstnancům	3 850	4 201	4 500	4 819
Závazky ze soc. zabezpečení a zdrav. pojištění	2 310	2 521	2 700	2 891
Stát - daňové závazky a dotace	0	0	0	0
Krátkodobé přijaté zálohy	0	0	0	0
Dohadné účty pasivní	0	0	0	0
Jiné závazky	0	0	0	0
Bankovní úvěry a výpomoci	***53 253***	***51 631***	***36 225***	***18 634***
Bankovní úvěry dlouhodobé	12 923	13 347	12 134	8 294
Nové dlouhodobé bankovní úvěry	5 330	3 284	0	0
Krátkodobé bankovní úvěry	35 000	35 000	24 091	10 340
Krátkodobé finanční výpomoci	0	0	0	0
Časové rozlišení	**5 893**	**6 606**	**7 147**	**7 592**
Výdaje příštích období	5 893	6 606	7 147	7 592

PŘÍLOHA P XV: PLÁNOVANÝ VÝKAZ ZISKU A ZTRÁTY – PESIMISTICKÁ VARIANTA

(v tis. Kč)	2017	2018	2019	2020
Tržby za prodej zboží	30 958	31 577	31 577	31 577
Náklady vynaložené na prodané zboží	24 199	24 683	24 683	24 683
Obchodní marže	**6 759**	**6 894**	**6 894**	**6 894**
Výkony	**335 663**	**355 443**	**321 248**	**328 313**
Tržby za prodej vlastních výrobků a služeb	324 130	335 092	304 725	309 080
Změna stavu zásob vlastní činnosti	-8 220	-17	-2 158	310
Aktivace	19 753	20 368	18 682	18 923
Výkonová spotřeba	**285 690**	**296 402**	**271 877**	**275 337**
Spotřeba materiálu a energie	260 550	270 479	248 100	251 253
Služby	25 140	25 924	23 777	24 084
Přidaná hodnota	**56 732**	**65 935**	**56 265**	**59 870**
Osobní náklady	***50 811***	***52 345***	***47 582***	***49 019***
Mzdové náklady	36 953	38 069	34 605	35 650
Náklady na sociální zabezpečení a zdravotní pojištění	12 564	12 944	11 766	12 121
Sociální náklady	1 293	1 332	1 211	1 248
Daně a poplatky	580	580	580	580
Odpisy dlouhodobého nehmotného a hmotného majetku	7 785	8 899	8 886	9 894
Tržby z prodeje dlouhodobého majetku a materiálu	***4 056***	***3 667***	***3 363***	***3 407***
Tržby z prodeje dlouhodobého majetku	500	0	0	0
Tržby z prodeje materiálu	3 556	3 667	3 363	3 407
Zůstatková cena prodaného dlouhodobého majetku a materiálu	***3 022***	***3 117***	***2 859***	***2 896***
Zůstatková cena prodaného dlouhodobého majetku	0	0	0	0
Prodaný materiál	3 022	3 117	2 859	2 896
Změna stavu rezerv a opravných položek v provozní oblasti a komplexních nákladů příštích období	0	0	0	0
Ostatní provozní výnosy	6 465	6 666	6 114	6 193
Ostatní provozní náklady	5 387	5 555	5 095	5 161
Provozní výsledek hospodaření	**-333**	**5 772**	**741**	**1 920**
Výnosové úroky	0	0	0	0
Nákladové úroky	1 125	1 146	1 073	1 123
Ostatní finanční výnosy	892	4 023	4 375	3 881
Ostatní finanční náklady	1 293	5 123	5 556	4 973
Finanční výsledek hospodaření	**-1 518**	**-2 239**	**-2 241**	**-2 200**
Daň z příjmů za běžnou činnost	0	***671***	***0***	0

Splatná	0	670	0	0
Odložená	0	0	0	0
Výsledek hospodaření za účetní období (+/-)	**-1 859**	**2 854**	**-1 513**	**-294**
Výsledek hospodaření před zdaněním (+/-)	-1 859	3 525	-1 513	-294

PŘÍLOHA P XVI: PLÁNOVANÁ AKTIVA – PESIMISTICKÁ VARIANTA

(v tis. Kč)	2017	2018	2019	2020
AKTIVA	**172 978**	**175 610**	**164 515**	**166 888**
Pohledávky za upsaný základní kapitál	0	0	0	0
Dlouhodobý majetek	**67 496**	**68 597**	**63 712**	**63 817**
Dlouhodobý nehmotný majetek	***0***	***0***	***0***	***0***
Software	0	0	0	0
Nedokončený dlouhodobý nehmotný majetek	0	0	0	0
Dlouhodobý hmotný majetek	***67 496***	***68 597***	***63 712***	***63 817***
Pozemky	1 105	1 105	1 105	1 105
Stavby	33 951	32 474	30 997	29 520
Samostatné movité věci a soubory movitých věcí	32 440	35 018	31 610	33 192
Nedokončený dlouhodobý hmotný majetek	0	0	0	0
Poskytnuté zálohy na dlouhodobý hmotný majetek	0	0	0	0
Oběžná aktiva	**98 500**	**100 548**	**94 138**	**96 957**
Zásoby	***64 721***	***64 121***	***58 811***	***59 572***
Materiál	34 654	33 947	31 136	31 539
Nedokončená výroba a polotovary	9 976	10 287	9 435	9 557
Výrobky	16 100	15 772	14 466	14 653
Zboží	3 990	4 115	3 774	3 823
Krátkodobé pohledávky	***30 929***	***33 404***	***32 207***	***34 191***
Pohledávky z obchodních vztahů	29 929	32 404	31 207	33 191
Stát - daňové pohledávky	0	0	0	0
Krátkodobé poskytnuté zálohy	1 000	1 000	1 000	1 000
Dohadné účty aktivní	0	0	0	0
Jiné pohledávky	0	0	0	0
Krátkodobý finanční majetek	***2 850***	***3 022***	***3 120***	***3 193***
Peníze	150	150	150	150
Účty v bankách	2 700	2 872	2 970	3 043
Časové rozlišení	**6 982**	**6 465**	**6 666**	**6 114**
Náklady příštích období	0	0	0	0
Příjmy příštích období	6 982	6 465	6 666	6 114

PŘÍLOHA P XVII: PLÁNOVANÁ PASIVA – PESIMISTICKÁ VARIANTA

(v tis. Kč)	2017	2018	2019	2020
PASIVA	**172 978**	**175 610**	**164 515**	**166 888**
Vlastní kapitál	**61 627**	**64 481**	**62 968**	**62 673**
Základní kapitál	***3 000***	***3 000***	***3 000***	***3 000***
Základní kapitál	3 000	3 000	3 000	3 000
Rezervní fondy	***0***	***0***	***0***	***0***
Zákonný rezervní fond / Nedělitelný fond	0	0	0	0
Výsledek hospodaření minulých let	***60 486***	***58 627***	***61 481***	***59 968***
Nerozdělený zisk minulých let	60 486	58 627	61 481	59 968
Výsledek hospodaření běžného účetního období (+/-)	***-1 859***	***2 854***	***-1 513***	***-294***
Cizí zdroje	**105 458**	**105 741**	**95 992**	**99 120**
Rezervy	0	0	0	0
Dlouhodobé závazky	***4 400***	***2 200***	***0***	***0***
Jiné závazky	4 400	2 200	0	0
Odložený daňový závazek	0	0	0	0
Krátkodobé závazky	***44 832***	***46 224***	***42 355***	***42 983***
Závazky z obchodních vztahů	39 905	41 148	37 741	38 229
Závazky ke společníkům	0	0	0	0
Závazky k zaměstnancům	3 079	3 172	2 884	2 971
Závazky ze soc. zabezpečení a zdrav. pojištění	1 848	1 903	1 730	1 783
Stát - daňové závazky a dotace	0	0	0	0
Krátkodobé přijaté zálohy	0	0	0	0
Dohadné účty pasivní	0	0	0	0
Jiné závazky	0	0	0	0
Bankovní úvěry a výpomoci	***56 226***	***57 317***	***53 638***	***56 137***
Bankovní úvěry dlouhodobé	12 923	15 725	17 159	14 502
Nové dlouhodobé bankovní úvěry	8 303	6 592	1 479	6 636
Krátkodobé bankovní úvěry	35 000	35 000	35 000	35 000
Krátkodobé finanční výpomoci	0	0	0	0
Časové rozlišení	**5 893**	**5 387**	**5 555**	**5 095**
Výdaje příštích období	5 893	5 387	5 555	5 095