

Projekt tvorby dlouhodobého finančního plánu společnosti LAPP KABEL s. r. o.

Bc. Barbora Maťová

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: **Barbora Maťová**
Osobní číslo: **M15270**
Studijní program: **N6202 Hospodářská politika a správa**
Studijní obor: **Finance**
Forma studia: **prezenční**

Téma práce: **Projekt tvorby dlouhodobého finančního plánu společnosti LAPP KABEL s. r. o.**

Zásady pro vypracování:

Úvod

Definujte cíle práce a použité metody zpracování práce.

I. Teoretická část

- Zpracujte literární rešerši zaměřenou na cíle a obsah finančního plánu.
- Charakterizujte jednotlivé metody a postupy používané při tvorbě finančního plánu.

II. Praktická část

- Charakterizujte vybranou společnost a analyzujte vnější a vnitřní podmínky vývoje jejího hospodaření.
- Na základě předchozí analýzy zpracujte variantní řešení dlouhodobého finančního plánu.
- Zhodnoťte dané projektové řešení a efektivnost plánu spolu se závěrečným doporučením pro společnost.

Závěr

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

Seznam odborné literatury:

BREALEY, Richard A., Stewart C. MYERS a Franklin ALLEN. Principles of corporate finance. 12th ed. New York: McGraw-Hill/Irwin, c2017, 976 s. ISBN 978-1-259-25333-1.
GRÜNWARD, Rolf. Finanční analýza a plánování podniku. 3. vyd. Praha: Oeconomica, 2008, 180 s. ISBN 978-80-245-1108-5.
MARINIČ, Pavel. Plánování a tvorba hodnoty firmy. 1. vyd. Praha: Grada, 2008, 232 s. ISBN 978-80-247-2432-4.
PAVELKOVÁ, Drahomíra a Adriana KNÁPKOVÁ. Výkonnost podniku z pohledu finančního manažera. 3. vyd. Praha: Linde, 2012, 333 s. ISBN 978-80-7201-872-7.
ROSS, Stephen A., Randolph WESTERFIELD a Bradford D. JORDAN. Fundamentals of corporate finance. 10th ed. New York: McGraw-Hill/Irwin, c2013, 725 s. ISBN 978-0-07-803463-3.

Vedoucí diplomové práce: Ing. Lenka Vodárková
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



prof. Dr. Ing. Drahomíra Pavelková
ředitelka ústavu

PROHLÁŠENÍ AUTORA DIPLOMOVÉ PRÁCE

Prohlašuji, že

- beru na vědomí, že odevzdáním diplomové práce souhlasím se zveřejněním své práce podle zákona č. 111/1998 Sb. o vysokých školách a o změně a doplnění dalších zákonů (zákon o vysokých školách), ve znění pozdějších právních předpisů, bez ohledu na výsledek obhajoby;
- beru na vědomí, že diplomová práce bude uložena v elektronické podobě v univerzitním informačním systému dostupná k prezenčnímu nahlédnutí, že jeden výtisk diplomové 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 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 užit své dílo – diplomovou práci nebo poskytnout licenci k jejímu využití jen s příjmem – 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 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 práce využít ke komerčním účelům;
- beru na vědomí, že pokud je výstupem diplomové 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 práci pracoval samostatně a použitou literaturu jsem citoval. V případě publikace výsledků budu uveden jako spoluautor.
2. že odevzdaná verze diplomové práce a verze elektronická nahraná do IS/STAG jsou totožné.

Ve Zlíně 13. 4. 2017

Jméno a příjmení: BARBORA MAJOVÁ

Barbora Majová
.....
podpis diplomanta

ABSTRAKT

Tématem této diplomové práce je projekt tvorby dlouhodobého finančního plánu společnosti LAPP KABEL s. r. o. Jeho tvorbě předcházela identifikace hlavních cílů společnosti a také analýza vnitřních a vnějších podmínek jejího hospodaření, která zahrnovala analýzu makroprostředí, analýzu mikroprostředí, SWOT analýzu a finanční analýzu. Na základě zjištěných poznatků byl vytvořen dlouhodobý finanční plán v základní a optimistické variantě. Vzájemné porovnání dosažených výsledků umožnilo sestavení vhodných doporučení týkající se hospodářského vývoje dané společnosti v následujících letech. Výsledky této práce mohou být společnosti LAPP KABEL s. r. o. užitečné při jejím procesu tvorby finančních plánů.

Klíčová slova: finanční plánování, finanční analýza, dlouhodobý finanční plán, plánová rozvaha, plánový výkaz zisku a ztráty

ABSTRACT

The topic of this diploma thesis is Project of Long-term Financial Plan Creation of Company LAPP KABEL s. r. o. The creation of this financial plan was preceded by identification of main goals of the company and also analysis of external and internal conditions of economic activities that included macroeconomic surrounding, microeconomic surrounding, SWOT analysis and financial analysis. There is a long-term financial plan made in its basic and optimistic variation based on the findings of carried out analysis. The inter-comparison of attained results enabled the creation of right recommendations concerning the economic development of the company in the future. Results of this thesis can be beneficial to the company LAPP KABEL s. r. o. in the process of financial plans creation.

Keywords: Financial planning, Financial analysis, Long-term financial plan, Planning balance sheet, Plan of income statements

Tímto bych chtěla poděkovat paní Ing. Lence Vodárkové, vedoucí mé diplomové práce, za velmi ochotný přístup, odborné vedení a cenné rady při zpracování této práce.

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

OBSAH

ÚVOD.....	10
CÍLE A METODY ZPRACOVÁNÍ PRÁCE.....	11
I TEORETICKÁ ČÁST.....	12
1 FINANČNÍ PLÁNOVÁNÍ.....	13
1.1 ÚČEL FINANČNÍHO PLÁNOVÁNÍ	13
1.2 ZÁSADY FINANČNÍHO PLÁNOVÁNÍ.....	14
2 STRUKTURA A POPIS TVORBY FINANČNÍHO PLÁNU	18
2.1 ANALÝZA VÝVOJE OKOLÍ	18
2.1.1 Analýza makroprostředí	19
2.1.2 Analýza mikroprostředí.....	19
2.2 ANALÝZY HODNOCENÍ VÝKONNOSTI PODNIKU	21
2.2.1 SWOT analýza	21
2.2.2 Finanční analýza.....	22
2.2.2.1 Analýza stavových (absolutních) ukazatelů	22
2.2.2.2 Analýza tokových ukazatelů	23
2.2.2.3 Analýza poměrových ukazatelů	23
2.2.2.4 Analýza soustav ukazatelů.....	25
2.3 FORMULACE POSLÁNÍ A VYMEZENÍ CÍLŮ	26
2.4 VOLBA STRATEGIE	26
2.5 FINANČNÍ STRATEGIE	27
3 DLOUHODOBÝ FINANČNÍ PLÁN.....	29
3.1 POJETÍ DLOUHODOBÉHO FINANČNÍHO PLÁNOVÁNÍ	29
3.2 OBSAH DLOUHODOBÉHO FINANČNÍHO PLÁNU	30
3.3 PLÁNOVÝ VÝKAZ ZISKU A ZTRÁT	30
3.4 PLÁNOVÁ ROZVAHA	37
3.5 PLÁN PENĚŽNÍCH TOKŮ	37
4 KRÁTKODOBÝ FINANČNÍ PLÁN.....	39
5 METODY TVORBY FINANČNÍHO PLÁNU	41
5.1 METODA PROCENTUÁLNÍHO PODÍLU NA TRŽBÁCH.....	41
5.2 REGRESNÍ METODA.....	41
5.3 METODA POMĚROVÝCH FINANČNÍCH UKAZATELŮ	42
5.4 ANALÝZA NULOVÉHO BODU	42
5.5 FINANČNÍ MODELY	42
6 IMPLEMENTACE FINANČNÍHO PLÁNU A KONTROLA JEHO PLNĚNÍ.....	43

6.1	ŘÍZENÍ RIZIK DLOUHODOBÉHO FINANČNÍHO PLÁNU	44
II	PRAKTICKÁ ČÁST	46
7	PŘEDSTAVENÍ SPOLEČNOSTI LAPP KABEL S. R. O.	47
7.1	HISTORIE SPOLEČNOSTI	47
7.2	ŘÍZENÍ A ČINNOST SPOLEČNOSTI	48
7.3	VÝROBKY A SLUŽBY SPOLEČNOSTI.....	49
7.4	ZAMĚSTNANCI.....	49
7.5	HODNOTY SPOLEČNOSTI.....	50
7.6	POSLÁNÍ A VIZE SPOLEČNOSTI	51
8	ANALÝZA POSTAVENÍ PODNIKU	53
8.1	CHARAKTERISTIKA ODVĚTVÍ.....	53
8.2	SLEPT ANALÝZA	53
8.2.1	Sociální faktory	53
8.2.2	Politické a legislativní faktory	55
8.2.3	Ekonomické faktory	56
8.2.4	Technologické faktory	61
8.2.5	Ekologické faktory	62
8.3	PORTERŮV MODEL.....	63
8.3.1	Konkurenti.....	63
8.3.2	Noví konkurenti	65
8.3.3	Zákazníci	65
8.3.4	Dodavatelé.....	66
8.3.5	Substituční produkty	66
9	ANALÝZA A ZHODNOCENÍ VÝKONNOSTI PODNIKU	67
9.1	SWOT ANALÝZA	67
9.2	FINANČNÍ ANALÝZA	68
9.2.1	Absolutní ukazatele	68
9.2.2	Rozdílové ukazatele	76
9.2.3	Poměrové ukazatele	77
9.2.4	Souhrnné ukazatele	81
9.3	VYHODNOCENÍ FINANČNÍ ANALÝZY A DOPORUČENÍ.....	82
10	PROJEKT TVORBY DLOUHODOBÉHO PLÁNU.....	84
10.1	CÍLE A STRATEGIE SPOLEČNOSTI	84
10.2	PŘEDPOKLADY PLÁNOVÁNÍ.....	85
10.3	ZÁKLADNÍ VARIANTA DLOUHODOBÉHO PLÁNU	86
10.3.1	Plánový výkaz zisku a ztrát.....	86
10.3.2	Plánová rozvaha	95
10.3.3	Plánový výkaz peněžních toků.....	100
10.4	OPTIMISTICKÁ VARIANTA DLOUHODOBÉHO PLÁNU	100
10.4.1	Plánový výkaz zisku a ztrát.....	101
10.4.2	Plánová rozvaha	105

10.4.3	Plánový výkaz peněžních toků.....	108
10.5	ZHODNOCENÍ JEDNOTLIVÝCH VARIANT FINANČNÍHO PLÁNU	108
10.5.1	Analýza likvidity	109
10.5.2	Analýza aktivity	109
10.5.3	Analýza rentability	110
10.5.4	Analýza zadluženosti	111
11	ZHODNOCENÍ PROJEKTOVÉHO ŘEŠENÍ.....	113
11.1	ZHODNOCENÍ RIZIK	113
12	NÁVRHY A DOPORUČENÍ PRO SPOLEČNOST	116
	ZÁVĚR	117
	SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY.....	118
	SEZNAM OBRÁZKŮ	122
	SEZNAM TABULEK.....	123
	SEZNAM PŘÍLOH.....	125

ÚVOD

Finanční plánování představuje jednu z nejdůležitějších činností finančního řízení podniku. V současné době, kdy je cílem mnoha podniků dlouhodobá maximalizace své tržní hodnoty, udržení finanční stability a dosažení dobrých hospodářských výsledků, je proto nezbytné sestavit finanční plán, který bude daným požadavkům odpovídat.

Kvalitně zpracovaný finanční plán v sobě odráží stanovené strategie a vize společnosti. Současně při jeho tvorbě dochází k identifikaci možných rizik, které mohou mít vliv na hospodářský vývoj podniku v následujících letech. Finanční plán se tak stává nástrojem pro učinění rozhodnutí, která povedou k eliminaci potenciálních rizik.

Tato diplomová práce je zaměřena na sestavení dlouhodobého finančního plánu společnosti LAPP KABEL s. r. o., s ohledem na její minulý vývoj a také předpokládané budoucí aktivity. Uvedená společnost se na finanční plánování zaměřuje již nyní. Projekt tvorby dlouhodobého finančního plánu v mé diplomové práci může být tak společnosti užitečný při procesu plánování a zároveň poukázat na možné skutečnosti ve stanoveném plánovacím horizontu.

Úvodní kapitola teoretická částí je zaměřena na hlavní podstatu a zásady finančního plánování. Následující část obsahuje popis struktury finančního plánu spolu s procesem jeho tvorby. Závěrečná část teoretických poznatků zahrnuje hodnocení rizik dlouhodobého finančního plánu a také kapitolu zabývající se jeho implementací a kontrolou plnění.

V úvodu praktické části je představena společnost LAPP KABEL s. r. o. a také zpracována analýza vnitřních a vnějších podmínek jejího hospodaření. Pro analýzu mikroprostředí je využito Porterova modelu pěti konkurenčních sil. Vliv makroprostředí je následně posouzen pomocí SLEPT analýzy. Pro zhodnocení vnitřních podmínek hospodaření uvedené společnosti přispěje náhled ve formě SWOT analýzy. Analytická část je uzavřena zpracováním finanční analýzy a celkovým zhodnocením finanční situace dané společnosti.

Na základě zjištěných poznatků je vytvořen dlouhodobý finanční plán v základní a optimistické variantě pro období 2016/2017 až 2018/2019. Závěr praktické části je věnován vzájemnému porovnání dosažených výsledků a také návrhu doporučení pro společnost LAPP KABEL s. r. o.

CÍLE A METODY ZPRACOVÁNÍ PRÁCE

Důležitost tvorby finančního plánu, v rámci řízení financí, tkví nejen v nastínění možností vedoucích k naplnění stanovených cílů, ale také v identifikaci potenciálních rizik. Jejich vznik může mít mnoho příčin, které mohou souviset se změnou v makroprostředí nebo mikroprostředí dané společnosti. Může se zde promítnout jak změna vývoje hospodářské situace v dané zemi, tak také nesprávný odhad potřebných finančních zdrojů pro proces financování určitého projektu a mnohé další skutečnosti.

Hlavním cílem této diplomové práce je zpracování dlouhodobého finančního plánu. Finanční plán je navrhován pro společnost LAPP KABEL s. r. o., zabývající se především prodejem a distribucí kabelů, vodičů, kabelového příslušenství a systémů. Uvedený plán je sestaven pro období 2016/2017 až 2018/2019 v základní a optimistické variantě, která zahrnuje plánovou rozvahu, plánový výkaz zisku a ztráty a plánový výkaz cash flow.

V rámci teoretické části práce, zahrnující kritickou rešerši vybraných zdrojů, je cílem odpovědět na otázky týkající se účelu a zásad finančního plánování, struktury a popisu tvorby finančního plánu. Dále také na otázky vztahující se k charakteristice dlouhodobého finančního plánu, metodám pro jeho tvorbu a k implementaci finančního plánu spolu s kontrolou jeho plnění.

V analytické části jsou následně zpracovány:

SLEPT analýza – posouzení vlivu makroprostředí.

Porterův model pěti konkurenčních sil – zhodnocení vlivu mikroprostředí.

SWOT analýza – zjištění silných a slabých stránek společnosti, příležitostí a hrozeb.

Finanční analýza – hodnocení finančního zdraví společnosti.

Informace pro vypracování uvedených částí jsou získány z primárních a sekundárních zdrojů a také prostřednictvím konzultace s finanční manažerkou společnosti.

Projektová část, využívající poznatků z předchozích analýz, obsahuje sestavený dlouhodobý finanční plán společnosti LAPP KABEL s. r. o. V souvislosti s jeho tvorbou je využito regresní metody a metody poměrových finančních ukazatelů. Závěr práce je věnován zhodnocení efektivnosti plánu pomocí citlivostní analýzy a také návrhu doporučení pro uvedenou společnost.

I. TEORETICKÁ ČÁST

1 FINANČNÍ PLÁNOVÁNÍ

Nástin budoucnosti nebo také formulace cílů podnikání a prostředků k jejich dosažení, tak definují Grünwald a Holečková (2007, s. 231) obecný pojem plánování. Plán také dle uvedených autorů představuje klíčový nástroj v koordinaci a komunikaci v rámci větších společností, které jsou dále členěné na divize a dceřiné společnosti. Smysl plánování rovněž vidí v motivaci výkonnosti, podpoře kreativity, omezování rizika, optimalizaci výsledků podniku a také v zajištění možnosti přizpůsobování se vůči okolí.

Ross (c2013, s. 93), podobně jako výše uvedení autoři, vidí podstatu finančního plánování ve formulaci způsobu, jakým by měly být stanovené finanční cíle dosaženy. Zároveň upozorňuje, že mnohá rozhodnutí se pojí s určitým časovým horizontem. Jejich důsledky by v rámci finančního plánování neměly být opomíjeny.¹

Marka et al (2009, s. 501) a také Grünwald a Holečková (2007, s. 239) objasňují, že finanční plánování má zásadní roli ve strategickém řízení podniku v souvislosti s finančním řízením.

1.1 Účel finančního plánování

Přínos finančního plánování dle Brealeyho, Myerse a Allena (c2017, s. 773) vychází z velmi abstraktního pojetí.

1. Pomoc při nepředvídatelných událostech - dobrý finanční plán by měl pomoci přizpůsobit se aktuální situaci.
2. Identifikace možností - zkoumání možností, kde daná společnost může využít své stávající silné stránky.²

¹ „Financial planning formulates the way in which financial goals are to be achieved. A financial plan is thus a statement of what is to be done in the future. Many decisions have long lead times, which means they take a long time to implement.“

² „Contingency planning - a good financial plan should help you adapt events unfold. Considering options - planners need to think whether there are opportunities for the company to exploit its existing strengths by moving into a wholly new area.“

Naopak Grünwald a Holečková (2007, s. 241) přesně stanovují dva základní požadavky, které je nutné v rámci finančního plánování splnit a které jsou zároveň spojeny i hlavním účelem finančního plánování.

1. Určit hodnotu a strukturu dlouhodobého majetku, který je potřebný k dosažení daného strategického cíle.
2. Určit strukturu dlouhodobého kapitálu přispívajícího k optimalizaci kapitálových nákladů a zároveň k minimalizaci finančních rizik.

Finanční plán, na rozdíl od účetních výkazů, není ze zákona povinně zveřejňován. Podnik tento plán na požádání poskytne finančním institucím, které prověřují uskutečnitelnost plánu především z pozice zájmu uspokojení svých finančních nároků. Tzv. rekonstrukce plánu umožní posoudit, zda jsou předpoklady plánu reálné, přičemž důraz je kladen na stanovení očekávané hodnoty vývoje tržeb, výnosnosti investic a ziskového rozpětí.

1.2 Zásady finančního plánování

Marek et al (2009, s. 501) a také Landa (2007, s. 110) uvádějí, že význam zásad finančního plánování spočívá především v jejich dodržování. Autoři se shodují v názoru, že vliv této skutečnosti se následně projeví v reálnosti hodnot uvedených ve finančním plánu.

Landa (2007, s. 110-112), zabývající se podrobně touto problematikou, mezi základní principy a zásady řadí:

Princip preference peněžních toků - pro naplnění uvedeného principu je důležité rozlišovat přírůstek zisku od přírůstku peněžních toků, výdaje od nákladů a také příjmy od výnosů. Nerespektování uvedeného principu v praxi může vést nejen ke zkreslení likvidity, investičního rozhodování, ale také k chybnému posouzení celkového zdraví podniku.

Princip respektování faktoru času - uvedený princip vychází z poznatku preference dřívějšího příjmu před příjmem pozdějším, je-li jejich hodnota shodná. Důvod této skutečnosti lze spatřovat v možnosti použití dřívějšího příjmu k financování ziskových podnikových aktivit.

Princip respektování a minimalizace rizika - v rámci podnikání je nutné identifikovat potenciální rizika a neopomenout je i při konečném rozhodování. Zároveň je nutné mít na paměti, že alternativa s nejnižší mírou rizika není vždy ta nejvýhodnější.

Princip optimalizace kapitálové struktury - pojem optimalizace kapitálové struktury zahrnuje zajištění odpovídající finanční stability, snížení hodnoty nákladů na kapitál a dosažení požadované hodnoty podniku.

Zásada dlouhodobosti finančního plánování - podstata uvedené zásady vyplývá ze skutečnosti, v rámci které by dlouhodobé finanční cíle měly být v nadřazeném postavení vůči cílům krátkodobým (taktickým nebo operativním), které by ale zároveň měly napomáhat k realizaci hlavního směru podnikání.

Zásada hierarchického uspořádání firemních finančních cílů - uvedená zásada úzce souvisí se zásadou předchozí, navíc požaduje, aby vymezený cíl, jak pro dlouhodobé, tak pro krátkodobé finanční plánování, byl pro stanovené plánovací období shodný. Mezi určeným hlavním cílem a ostatními cíli je nutné zachovat jistou míru kompatibility.

Zásada reálné dosažitelnosti podnikových finančních cílů - k splnění podnikových cílů napomáhají poznatky z analytických fází plánování. Zásada dosažitelnosti finančních cílů tedy připisuje význam, jak analýze vnějšího a vnitřního prostředí, tak také SWOT analýze.

Zásada programové ziskové orientace podniku - především u středních a větších podniků tvoří prioritu maximalizace tržní hodnoty. Zmíněná zásada poukazuje na fakt, dle kterého by neměla být přehlížena také zisková orientace firmy. Zisk často představuje ukazatel pro externí hodnocení ekonomické výkonnosti podniku a zároveň výrazně přispívá k ovlivnění tržní hodnoty podniku, která je měřena například ukazatelem ekonomické přidané hodnoty, hodnotou vlastního kapitálu, apod.

Zásada periodické aktualizace podnikových finančních plánů - princip zásady vyplývá z konfliktu mezi proměnlivostí okolí a finančním řízením. Požadavek je tedy kladen na aktualizaci plánů. Dlouhodobé finanční plány je doporučeno jedenkrát ročně aktualizovat, čtvrtletní aktualizace jsou vhodné zejména u ročních plánů.

Zásada podstatné shody struktury a formy hlavních plánovacích podkladů se strukturou a formou podnikových účetních výkazů - zmíněná zásada požaduje, aby struktura, forma a metody sestavení finančních plánů navazovaly na strukturu, formu a metody, ze kterých vychází vnitropodnikový ekonomický reporting. V případě nesplnění tohoto požadavku nelze zajistit dostatečnou srovnatelnost výkazů a také možnost kontroly dosažených plánovaných záměrů.

Zásada jednoduchosti a transparentnosti plánových výpočtů - plánovací postupy a výpočty by měly vycházet z nekomplikovaného základu, který umožňuje rychlou orientaci. Zásada vychází z problému, kdy s finančními plány pracuje i mnoho manažerů s nižším stupněm finančních či ekonomických znalostí. Dodržení uvedeného požadavku tak zajistí vyhnutí se komplikacím při realizaci finančních plánů.

Zásada relativní autonomie finančního plánu - změny vnějšího a vnitřního okolí podniku mohou zapříčinit nutné změny také ve finančních plánech. Nemělo by se ale jednat o takové změny, které by podnik odvrátily od naplnění jeho strategických cílů. Uvedená zásada v souvislosti se stanovenými strategickými cíli a vymezenými finančními politikami, pojednává o umožnění čelit případným pokusům o zanechání stanovených záměrů.

Marek et al (2009, s. 501-502) definuje zásady finančního plánování podstatně jednodušeji:

Systematičnost - uvedená charakteristika se váže k systematickému sledování základního cíle, kterým zpravidla je maximalizace tržní hodnoty. Tomuto cíli jsou podřazeny ostatní cíle, jako je maximalizace zisku a dalších finančních zdrojů, udržování potřebné výše likvidity, apod.

Úplnost - zásada úplnosti se opírá o požadavek spočívající v zahrnutí všech činností, ale také všech potenciálních faktorů do procesu tvorby finančního plánu.

Přehlednost - dodržení přehlednosti umožní osobám, které přicházejí s plánem do styku, snadnou orientaci i následnou kontrolu jeho plnění.

Periodičnost - v rámci zásady periodičnosti je nutné sestavovat plán v pravidelných po sobě jdoucích obdobích.

Pružnost - zásada pružnosti vyžaduje aktualizaci plánovaných hodnot, a to v průběhu plánovacího období.

Klouzavost - pro splnění požadavku klouzavosti je nutné dodržet, aby plánovací období nového finančního plánu alespoň částečně překrývalo plánované období předchozího finančního plánu.

Autor k uvedené problematice dodává, že je zároveň nutné dodržet principy časové a prostorové koordinace. Pro splnění prvně jmenovaného principu je třeba uvést v soulad krátkodobé a dlouhodobé finanční plánování. Tato skutečnost tedy znamená, že

dlouhodobý plán vychází nejprve z plánu krátkodobého, který je neblíže na plánované období. Naopak dlouhodobý plán slouží pro stanovení cílů, které jsou přebírány do krátkodobého finančního plánu.

Splnění principu prostorové koordinace vyžaduje soulad mezi jednotlivými ekonomickými plány podniku. Výchozím bodem tohoto procesu se zpravidla stává obchodní plán, od kterého se následně odvodí plán výroby. Plán výroby pak slouží pro stanovení hodnot jednotlivých výrobních středisek a také ostatních plánů, jako jsou zásobovací, investiční a personální plány.

2 STRUKTURA A POPIS TVORBY FINANČNÍHO PLÁNU

Grünwald a Holečková (2007, s. 239) sdělují, že finanční plán představuje přehled o zamýšleném finančním chování daného podniku, který objasňuje jeho připravenost v plnění závazků plynoucí z přijatých peněžních prostředků.

Tvorbu finančního plánu shrnuje Marek et al (2009, s. 503) do pěti kroků:

1. určení metody plánování, stanovení plánového horizontu,
2. sběr dat z ekonomických a ostatních zdrojů (účetnictví, ekonomické plány, makroekonomické predikce, apod.),
3. zpracování finanční analýzy,
4. sestavení finančního plánu,
5. provedení kontroly plnění plánu.

Růčková a Roubíčková (2012, s. 167) s výše uvedeným postupem souhlasí. Navíc jej obohacují o začlenění strategického pohledu. Kromě zmíněných kroků autorky také zařazují stanovení poslání a cílů podniku a tvorbu a hodnocení variant strategie.

Náležitosti a metodické postupy při tvorbě finančního plánu nejsou zákonně stanoveny. Proto Grünwald a Holečková (2007, s. 241) definují pojem formalizace finančního plánování, která se opírá o systém plánových výpočtů, které dokumentují spojitost mezi plánovanými údaji a dosaženou skutečností, navazují na perspektivu podniku, naplňují stanovené strategické cíle, explicitně vyjadřují očekávané předpoklady a mají spojitost s dlouhodobými rozpočty.

2.1 Analýza vývoje okolí

Počáteční a velice významný krok v přípravě strategie představuje zmapování a analýza okolí podniku. Dle Krauseové et al (2013, s. 11-12) a Růčkové a Roubíčkové (2012, s. 169) tato činnost směřuje ke zjištění hrozeb a příležitostí daného podniku, stanovení doporučení pro plán aktivit a zkvalitnění procesu realizace strategie podniku.

Analýza okolí by měla být nápomocná k identifikaci a rozboru obzvláště těch faktorů, které mají vliv na strategickou pozici podniku v současnosti a těch, které by v budoucnosti mohly představovat příležitosti a hrozby související s činností podniku.

Čermák (2009, s. 17) upozorňuje na skutečnost, že vliv společnosti na její vnitřní prostředí je velice silný, a to z důvodu, že společnost si sama uvedené prostředí přímo vytváří. Naopak v rámci vnějšího prostředí je vliv společnosti velice omezený. Obvykle je tedy zmíněná analýza vypracována ve dvou úrovních – analýza makroprostředí a analýza mikroprostředí.

2.1.1 Analýza makroprostředí

Analýzy samostatných složek, tvořících makroprostředí, není podle Krauseové et al (2013, s. 14) a Košťana a Šuleře (2002, s. 38) obecně přínosná. Pozornost je ale třeba věnovat skutečnostem, které jsou v rámci situační analýzy z pozice daného podniku významné.

SLEPT analýza

Jedná se o analýzu mapující širší vnější okolí podniku. Žádoucí jsou informace o odhalení budoucího vývoje vnějšího prostředí, ve kterém podnik působí a také identifikace vývojových trendů. Keřkovský a Novák (2015, s. 94) a také Krauseová et al (2013, s. 14-15) sdělují, že u analýzy je třeba zachovat kontinuitu mezi rozbořem minulého vývoje a současným stavem. Na základě tohoto posouzení pak identifikovat významné faktory a jejich vývoj do budoucnosti, kdy je zároveň nutné rozhodnout, zda se jedná o příležitost nebo hrozbu pro analyzovanou společnost. Zmínění autoři uvádí pět okruhů, kterým je nutné věnovat pozornost.

„S – společenské a demografické faktory,

L – právní faktory,

E – (makro)ekonomické faktory,

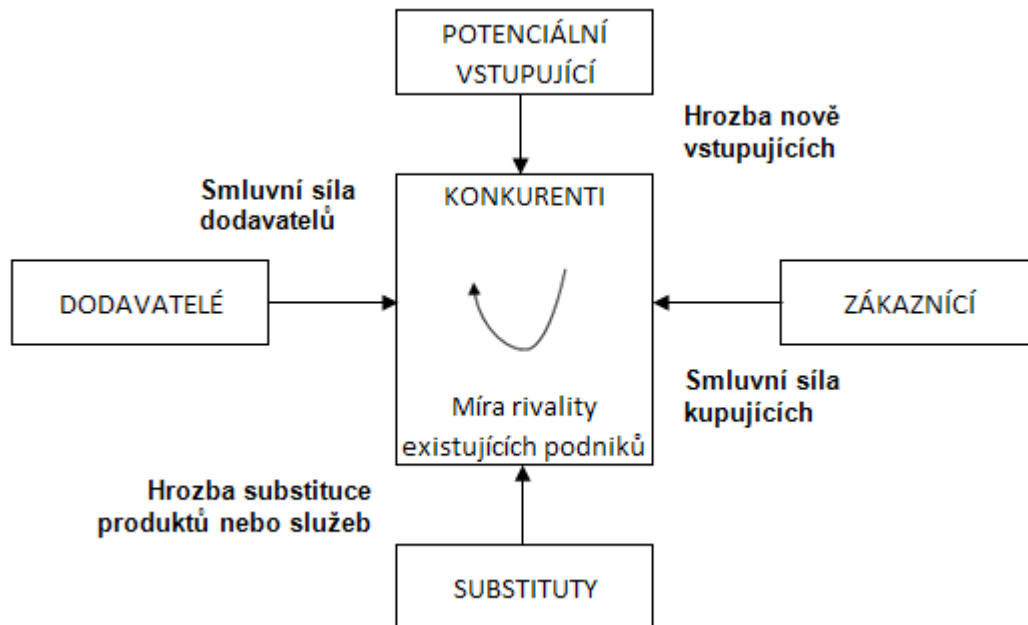
P – politické faktory,

T – technologické faktory.“

2.1.2 Analýza mikroprostředí

Krauseová et al (2013, s. 12) tvrdí, že během procesu vytváření strategie je nezbytné charakterizovat mikrookolí a v rámci něho definovat jeho složku, tedy vlastní podnik. Zároveň je důležité nevycházet pouze z vnitropodnikových informací, ale zahrnout také informace získané v okolí podniku a zachovat tak objektivizovaný pohled.

Vhodný nástroj pro analyzování charakteru odvětví uvádějí Krauseová et al (2013, s. 12) spolu s Douckem, Maryškou a Nedomovou (2013, s. 70-71), jedná se o tzv. Porterův model pěti sil.



Obr. 1 Síly formující konkurenci odvětví podle Portera (vlastní zpracování podle Doucka, Maryšky a Nedomové, 2013, s. 70)

Dle zmíněných autorů je uvedený model založen na vymezení struktury odvětví, která předurčuje potenciál dlouhodobé ziskovosti tohoto odvětví. Definuje také, jak bude vytvořena ekonomická hodnota, jak bude rozdělena. Analýza by měla rovněž pomoci v otázkách, jaká část potenciálu bude ponechána firmám a jak bude omezena pro nově vstupující, jak se projeví vliv substitutů a kolik z hodnoty potenciálu bude odvedeno zákazníkům.

V případech kdy poznatky ze strukturální analýzy konkurenčního prostředí slouží pouze jako kontrolní záznam, je význam této analýzy dle Košťana a Šuleře (2002, s. 44) nedoceněný. Návrhy otázek, na které mohou manažeři získat odpověď, díky zhodnocení pěti konkurenčních sil, zahrnují:

- Které síly jsou klíčové a působí v našem odvětví?
- Které ne příliš viditelné faktory ovlivňují konkurenční síly?
- V jaké konkurenční pozici jsou naši konkurenti?
- Je společnost schopna zabránit vstupu nových konkurentů na trh?

Mírně odlišný náhled na analýzu mikroprostředí mají Růčková a Roubíčková (2012, s. 170). Dle nich je tato analýza zaměřena na jednotlivé prvky trhu, na kterém firma působí. Mezi ně autorky řadí analýzu tržní situace a jejího vývoje, která je zaměřena na specifikaci poptávky v rámci jednotlivých trhů, bariér vstupu, apod. Další prvek je tvořen analýzou konkurenční situace a faktorů, které se podílejí na ovlivňování této situace. Celková analýza mikroprostředí musí také zahrnovat posouzení dostupnosti a cenového vývoje na trhu surovin energií.

2.2 Analýzy hodnocení výkonnosti podniku

2.2.1 SWOT analýza

Podstatou SWOT analýzy, jak uvádí Keřkovský a Novák (2015, s. 131), je identifikace skutečností a faktorů, znamenající pro podnik jeho silné a slabé stránky a také hrozby a příležitosti, plynoucí z očekávání zájmových skupin a z interního prostředí podniku. Stanovené klíčové faktory jsou následně verbálně charakterizovány, popřípadě ohodnoceny na základě jejich významu a přehledně utříděny ve čtyřech kvadrantech SWOT tabulky.

Zjednodušeně lze říci, že se jedná o analýzu, která je zaměřená na sumarizaci závěrů, které vyplývají ze strategické analýzy.

Keřkovský a Novák (2015, s. 131) navíc uvedenou problematiku doplňují o několik zásad, které je vhodné při zpracování SWOT analýzy respektovat.

1. SWOT analýza by měla obsahovat pouze podstatná fakta a jevy. V opačném případě, kdy je v této analýze uvedené příliš mnoho faktů, může dojít ke komplikacím při návrhu strategie.
2. Závěry stanovené na základě SWOT analýzy by měly být relevantní. Je tedy třeba uvedenou analýzu vypracovat s ohledem na účel, pro který je zpracována.
3. Při tvorbě SWOT analýzy je důležité dbát, aby obsahovala pouze ta fakta, která souvisejí s analyzovanou strategickou oblastí.
4. SWOT analýza by neměla obsahovat pouze subjektivní názory člověka, který ji zpracovává. Důraz je především kladen na její objektivitu.

Krauseová et al (2013, s. 22), zabývající se touto problematikou detailněji, považuje za podstatný příspěvek SWOT analýzy, vyjádření dané situace v relacích i vývojové dynamice a také vyjádření postoje managementu k zjištěným skutečnostem. Dle názoru zmíněné autorky je kvalitní a realistické vyhodnocení situace východisko pro stanovení cílů a strategií.

2.2.2 Finanční analýza

Pro komplexnost informací je nutné také posoudit tzv. finanční zdraví daného podniku. Odpověď lze získat na základě výsledků finanční analýzy, kterou Kalouda (2015, s. 57) definuje jako nástroj umožňující z obvykle dostupných informací získat informaci následující, pro nás jinak nedostupnou.

Naopak Marek et al (2009, s. 185) představuje finanční analýzu jako proces zkoumání a odvozování závěrů, a to z výsledků finančního hospodaření.

Účel finanční analýzy pak blíže specifikují Knápková, Pavelková a Šteker (2013, s. 17), kteří sdělují, že finanční analýza napomáhá k zjištění, zda je daný podnik dostatečně ziskový, zda má optimální kapitálovou strukturu a v dalších významných odpovědích.

Definici účelu finanční analýzy podrobněji rozvádí také Blaha a Jindřichovská (2006, s. 51) spolu s Krauseovou et al (2013, s. 137-138), kteří zmíněnou analýzu klasifikují na vnitřní finanční analýzu, která slouží pro potřeby podniku a dále pak na finanční analýzu, která je iniciována zvenčí a slouží např. pro ohodnocení investičního potenciálu.

Spolehlivost závěrů vyplývajících z finanční analýzy je možné potvrdit vypracováním predikce konkrétních provozních rizik, které mohou být pro daný podnik nebezpečné v následujících obdobích.

Základní metody při tvorbě finanční analýzy je možné podle výše uvedených autorů klasifikovat následovně:

2.2.2.1 Analýza stavových (absolutních) ukazatelů

Horizontální analýza

Synek, Kopkáně a Kubálková (2009, s. 209) spolu s Kaloudou (2015, s. 56) vyzdvihují význam horizontální analýzy, v rámci které je sledován časový vývoj. Dle dostupných údajů, tak lze vypočítat přírůstek (kladný nebo záporný) v absolutních číslech, koeficient

růstu v procentech nebo také řetězové indexy, vyjadřující meziroční tempo růstu dané položky.

Vertikální analýza

Synek, Kopkáně a Kubálková (2009, s. 210) a také Knápková, Pavelková a Šteker (2013, s. 68) nazývají uvedenou analýzu procentním rozbořem, neboť zahrnuje vyjádření jednotlivých položek daného účetního výkazu jako procentní podíl k vymezené základně. V praxi je obvykle za základu vybrána výše aktiv, resp. pasiv pro rozbor rozvahy, u výkazu zisku a ztráty pak velikost celkových výnosů nebo nákladů.

2.2.2.2 Analýza tokových ukazatelů

Obdobně jako při analýze majetkové a finanční struktury, lze pro analýzu výnosů, nákladů, zisku a také cash flow využít nástrojů v podobě analýzy trendů (horizontální analýza) a procentního rozboru jednotlivých položek výkazu zisku a ztrát (vertikální analýza).

2.2.2.3 Analýza poměrových ukazatelů

Přínos analýzy poměrových ukazatelů vidí Blaha a Jindřichovská (2006, s. 52) v možnosti jednoduchého porovnávání aktuálních finančních výsledků dané firmy s jejími historickými daty nebo výsledky podobných firem, spadajících do daného odvětví.

Analýza aktivity

Knápková, Pavelková a Šteker (2013, s. 103) a Blaha a Jindřichovská (2006, s. 58-61) poukazují na charakter jednotlivých ukazatelů aktivity, které mohou mít podobu obratu jednotlivých položek aktiv či pasiv nebo je lze vyjádřit jako doby obratu.

Výpočet jednotlivých hodnot podává informaci o přiměřenosti velikosti samostatných druhů aktiv vůči současným, ale také budoucím hospodářským aktivitám podniku.

Doba obratu zásob podává informaci o tom, jak dlouho trvá doba, které je potřebná k přeměně peněžních prostředků přes výrobky a zboží, opět do podoby peněžních prostředků. Ukazatel je vhodné posoudit v rámci vývoje v časové řadě a také v rámci odvětví.

Doba obratu pohledávek, vyjadřující průměrné období od okamžiku prodeje do platby odběratelů, je často porovnávána s dobou splatnosti faktur, ale také s dobou obratu

závazků, která se váže k době vzniku závazku po jeho úhradě. Časový nesoulad je vhodné sledovat z důvodu přímého vlivu na likviditu podniku.

Analýza likvidity

Zda je podnik schopen k určitému okamžiku uhradit své závazky, o tom napovídá analýza likvidity. Podstata likvidity, jak uvádí Landa (2007, s. 3) a také Mrkvička a Strouhal (2014, s. 72) tkví ve vzájemném vztahu mezi složkami oběžného majetku a krátkodobými závazky. K hodnocení likvidity je možné využít dvou přístupů, a to pomocí rozvahy nebo cash flow.

Likviditu je nutné rozlišovat na základě časového hlediska, a to z důvodu rozdílu nástrojů, kterými ji lze v daném okamžiku ovlivňovat. Dle Landy (2007, s. 5-6) a Kaloudy (2015, s. 60) platí, že krátkodobá likvidita je ovlivněna především aktuální stavem a strukturou oběžného majetku, stavem a strukturou krátkodobých závazků a také pojetím hotovostního cyklu podniku v souvislosti s jeho běžným provozem. Krátkodobou likviditu je pak možné ovlivňovat především na úrovni krátkodobého finančního plánování, které zahrnuje užití následujících nástrojů:

- řízení stavu zásob materiálu, zboží, polotovarů, nedokončené výroby a výrobků s cílem co nejrychlejší přeměny,
- řízení pohledávek v souvislosti s minimalizací rizika jejich nesplacení,
- řízení hotovosti v souladu s podnikovou strategií,
- řízení krátkodobého financování, především přiměřené hodnoty obchodních závazků a také krátkodobých bankovních úvěrů.

Dlouhodobou likviditu, jak již napovídá její samotný název, je možné ovlivňovat pouze v dlouhodobém časovém horizontu, a to pomocí strategického finančního plánu, zahrnující vyjádření celkové podnikové strategie s orientací na rozšíření, útlum nebo stabilizaci podnikových aktivit, propojenost dílčích podnikových strategií (výrobní, finanční, personální, marketingová) a důsledné vypracování analýz mapujících efektivnost investičních projektů.

Analýza rentability

Knápková, Pavelková a Šteker (2013, s. 98) a také Mrkvička a Strouhal (2014, s. 75) definují rentabilitu jako měřítko schopnosti dosáhnout zisku, a to použitím investovaného kapitálu.

Marinič (2008, s. 85) a také Kubíčková a Jindřichovská (2015, s. 120) říkají, že shodným znakem ukazatelů rentability je skutečnost, že porovnávají vložený kapitál k zisku, resp. k jeho modifikované hodnotě. Zmíněný autor myšlenku objasňuje pomocí definice, kdy rentabilitu celkových aktiv (ROA) popisuje, jako celkovou výdělečnou sílu vloženého kapitálu představující zisk pro vlastníky, věřitele, ale také stát. Naopak rentabilita vlastního kapitálu (ROE), vycházející z čistého zisku, tudíž po úhradě finančních nákladů, reprezentuje odměnu vlastníků.

Analýza zadluženosti

Ukazatele zadluženosti označuje Kalouda (2015, s. 67) za indikátory finanční stability. Dluhošová et al (2010, s. 78) poukazuje na fakt, kdy vyšší hodnota celkové zadluženosti signalizuje vyšší riziko věřitelů. Zároveň dodává, že zadluženost není třeba vždy spojovat s negativním dopadem pro danou společnost, protože není potřebné, aby podnik pro své financování používal pouze svůj vlastní kapitál. Knápková, Pavelková a Šteker (2013, s. 86) naopak připomínají, že v rámci analýzy je také nutné sledovat finanční strukturu podniku, tedy zastoupení vlastního a cizího kapitálu a mít také na paměti, že krátkodobé zdroje představují pro podnik výrazné riziko, a to z důvodu kratší doby splatnosti. Naopak dlouhodobé zdroje jsou považovány za méně rizikové, ale snížené riziko je kompenzováno právě vyšší cenou těchto dlouhodobých zdrojů.

2.2.2.4 Analýza soustav ukazatelů

Analýzu finanční situace hodnocenou pomocí soustav ukazatelů řadí Kubíčková a Jindřichovská (2015, s. 181) a Pavelková a Knápková (2012, s. 113) ke složitějším rozborovým metodám. Autorky vidí přínos zmíněné analýzy v možnosti komplexního zhodnocení finanční situace podniku.

Soustava ukazatelů je konstruována pomocí vybraných dílčích ukazatelů, které jsou zahrnovány do shodné jedné veličiny. Vypovídací hodnota pak tkví v identifikaci možné příčiny vývoje výsledné hodnoty.

Mezi soustavy ukazatelů řadí Kubíčková a Jindřichovská (2015, s. 181) pyramidové soustavy ukazatelů, lineární soustavy ukazatelů, bankrotní modely a bonitní modely.

Poslední dva zmíněné modely spadají dle Knápkové, Pavelkové a Štekra (2013, s. 131) do tzv. souhrnných ukazatelů. Využití modelů spočívá v diagnostice finančního zdraví. Mezi nejznámější modely lze uvést Z-skóre, neboli Altmanův model, který je založen na

diskriminanční analýze a také index IN, vycházející z matematicko-statistických ratingových modelů a také zkušeností jeho autorů.

2.3 Formulace poslání a vymezení cílů

Fotr (2012, s. 33-36) poukazuje na rozdíl mezi posláním a cílem podniku. Prvně zmíněný výraz definuje jako pomyslný vrchol tvořící pyramidu podnikových cílů, přičemž jeho definice vychází z obecného vyjádření hlavního směru činnosti podniku. Představuje tedy určitou filozofii - „proč podnik existuje?“.

Naopak přesnější, často také v číselném vyjádření, je vymezení podnikových cílů, které mohou souviset s podnikem jako celkem nebo také s jeho určitými funkčními oblastmi (např. inovace výrobního programu, sociální oblast, ochrana životního prostředí, atd.).

Jednu z oblastí představuje také oblast finanční, která má v uspořádání podnikových cílů nezastupitelné místo a úzce tak souvisí se strategickým finančním plánem. Fotr (2012, s. 166) uvádí následující příklady možných finančních cílů:

- „zvyšování hodnoty podniku z hlediska jeho vlastníků (maximalizace tržní hodnoty podniku),
- dosažení určité hodnoty zisku,
- zajištění určitého růstu podniku,
- dosažení určité kapitálové struktury z hlediska podílu vlastních a cizích zdrojů,
- zabezpečení dostatečné finanční stability.“

2.4 Volba strategie

Na vizi a poslání podniku navazuje strategie, kterou Landa (2007, s. 96) nazývá představou o tom, jakým způsobem budou stanovené podnikové cíle dosaženy. Kromě určení tohoto směru, strategie stanovuje také požadavky na prostředky, které budou nutné k dosažení zmíněných cílů.

Plánování strategie podle Landy (2007, s. 96) a Krauseové et al (2014, s. 8) ovlivňují zejména tyto faktory:

- prostředí podniku (širší ekonomické prostředí, situace na cílových trzích),
- zájmy a očekávání vlastníků a dalších zainteresovaných stran,
- situace samotného podniku (systém řízení, finanční situace, aj).

Keřkovský a Novák (2015, s. 140) spolu s Pavelkovou a Knápkovou (2012, s. 212) doporučují stanovenou strategii posoudit na základě 3 hledisek – vhodnosti, přijatelnosti a uskutečnitelnosti.

Za vhodnou strategii lze považovat návrh, který se shoduje s vizí společnosti, logicky vyplývající již z realizované strategické analýzy a který k uskutečnění vymezených cílů maximálně využívá silné stránky podniku. Zároveň je nutné, aby návrh bral v potaz relevantní faktory a skutečnosti, které významně ovlivňují budoucí pozici firmy.

Přijatelná strategie podle Keřkovského a Nováka (2015, s. 141-142) uspokojuje zájmy klíčových skupin, jako jsou vlastníci, management, zákazníci, obchodní partneři, stát, atd.

Charakteristika, že je daná strategie uskutečnitelná, se opírá o zjištění, zda je společnost schopná pro její realizaci zajistit nutné zdroje, jak finanční, lidské, tak také poskytující informace.

Landa (2007, s. 113) výše uvedené požadavky doplňuje také o možnost kontrolovatelnosti daných cílů.

Keřkovský a Novák (2015, s. 142), kromě posouzení strategie pomocí vymezených hledisek, kladou důraz na to, aby daná strategie byla v harmonii s již existující firemní kulturou a byly zváženy vlivy, které mohou stabilitu společnosti, v době realizace strategie, narušit. Mezi tzv. stabilizační faktory, které napomohou nepříznivému vlivu předejít nebo ho eliminovat, autoři řadí potřebnou výši rezerv výrobních zdrojů, strategické aliance a také pojištění.

S názorem výše uvedených autorů se ztotožňuje také Landa (2007, s. 96), který navíc poukazuje na důležitost rovnováhy s okolním prostředím. Je nutné rozhodnout, zda se podnik bude chovat reaktivně, tedy přizpůsobovat se měnícímu prostředí nebo si zvolí za své principy proaktivní chování, které by znamenalo, že bude dané prostředí měnit cílevědomě.

2.5 Finanční strategie

Landa (2007, s. 99) popisuje finanční strategii jako relativně komplexní a navzájem propojený soubor zahrnující strategické finanční cíle, které jsou základem pro strategické finanční plánování. Za základní východisko pro tvorbu finanční strategie je obvykle

považována maximalizace hodnoty pro vlastníky. Finanční cíle jsou pak následně zpravidla odvozovány na základě těchto ukazatelů:

- maximalizace ekonomické hodnoty, která je reprezentována ukazatelem EVA,
- zisk před zdaněním, jehož hodnota se může podílet na zvyšování ukazatele EVA,
- růst tržeb v souvislosti s růstem tržního podílu,
- likvidita a finanční stabilita posuzována na základě ukazatele běžné likvidity a ukazatele celkové zadluženosti.

Návrhy strategických cest, které vedou k naplnění strategických cílů je nutné do rámcového plánování také promítnout, jak sdělují Grünwald a Holečková (2007, s. 250).

Autoři zmiňují možné úvahy o zajištění strategických cílů:

- budování nových kapacit,
- posílení výzkumu a vývoje,
- zkvalitnění marketingové podpory,
- zlepšení oblasti lidských zdrojů.

3 DLOUHODOBÝ FINANČNÍ PLÁN

Marek et al (2009, s. 505) říká, že pod pojmem dlouhodobý finanční plán se skrývá finanční plán, který je sestavovaný pro horizont delší než 1 rok.

V praxi je obvyklou délkou plánovacího období pět let. S tímto tvrzením se také ztotožňuje Brigham a Ehrhardt (c2014, s. 489), kteří zároveň upozorňují, že nejpodrobněji je plán sestaven pro první období a s každým následujícím rokem se stává plán méně podrobným.³

V rámci dlouhodobého finančního plánu a horizontu, pro který je finanční plán vypracován, je nutné respektovat především investiční záměry podniku, např. v případě žádosti o úvěr podmínky bank nebo jiné záležitosti, které mohou plánovací horizont prodloužit.

Dle Grünwalda (2008, s. 133), dlouhodobý finanční plán tvoří základ finančnímu plánování, které se orientuje na dlouhodobé důsledky strategických projektů pro kapitálové toky. Zároveň představuje určení finanční politiky pro plánované období.

S uvedeným tvrzením souhlasí také Brealey, Meyers a Allen (c2017, s. 759), kteří dodávají, že finanční plán je nápomocný také při tvorbě standardů měření výkonnosti daného podniku.⁴

3.1 Pojetí dlouhodobého finančního plánování

Již ze samotného názvu je patrné, že důraz je kladen na časové hledisko. Grünwald a Holečková (2007, s. 253) a také Marek et al (2009, s. 505) se přiklánějí k pojetí, které dlouhodobé finanční plánování definuje jako rozhodování o skutečích v přítomném čase s následným účinkem v budoucím období.

Jednoduchou, přesto přesnou definicí, uzavírá problematiku vymezení dlouhodobého finančního plánu Nývltová a Marinič (2010, s. 108), kteří uvádí, že dlouhodobý finanční

³ „Most companies use a 5-year horizon, with the plan being quite detailed for the first year but less and less specific for each succeeding year.“

⁴ „Long-term financial planning focuses on the implications of alternative financial strategies. It helps to establish goals for the firm and to provide standards for measuring performance.“

plán je zpracován na základě podkladů z výchozí ekonomické analýzy, predikce vývoje tržeb a také kapitálového plánování. Jeho smyslem je poskytovat informace o nezbytných dodatečných zdrojích financování. Zároveň by nastavené cílové parametry plánu měly přispět ke kvalitativně lepším finančním výsledkům.

3.2 Obsah dlouhodobého finančního plánu

Mezi hlavní výstupy dlouhodobého finančního plánu řadí Fotr (2012, s. 166), Pavelková a Knápková (2012, s. 213) :

- plánový výkaz zisku a ztráty,
- plánovou rozvahu,
- plánový přehled o peněžních tocích.

Marek et al (2009, s. 505) k výčtu přidává také výstupy zachycující plánované rozdělení výsledku hospodaření a plánovaný propočet daně z příjmu. Zároveň je možné do soustavy plánu zařadit systém finančních ukazatelů, které by sloužily k posouzení jednotlivých variant plánu.

Růčková a Roubíčková (2012, s. 191) kladou významný důraz, kromě zmíněných složek finančního plánu, na plán kapitálových výdajů. Význam tohoto plánu spočívá v analýze a plánování kapitálových výdajů, resp. dlouhodobých investičních projektů. Součástí plánu by také měly být zabudované ukazatele zadluženosti, běžné likvidity, úrokového krytí apod.

3.3 Plánový výkaz zisku a ztrát

Predikce a plán tržeb

Významnou složku v oblasti výnosů představuje u výrobních podniků položka tržby za prodej vlastních výrobků a služeb. Naopak u podniků zabývajících se obchodem bude významnost kladena na tržby za prodej zboží. Plán uvedených položek by měl dle Marka et al (2009, s. 506) a také Pavelkové a Knápkové (2012, s. 212-213) vycházet z vypracované marketingové studie.

Fotr (2012, s. 184), rovněž jako Růčková a Roubíčková (2012, s. 177) říká, že pro stanovení očekávané velikosti tržeb lze využít dvou přístupů – agregovaného

a desagregovaného. V rámci agregovaného přístupu pro určení hodnoty tržeb je možné aplikovat následující způsoby:

- odhady založené na základě znalostí a zkušeností marketingových pracovníků,
- trendové křivky,
- regresní a korelační analýzu.

Desagregovaný přístup je dle Fotra (2012, s. 184) vhodnější, a to z důvodu detailnějšího propracování, díky kterému lze stanovit hodnoty budoucích tržeb s větší mírou pravděpodobnosti. Zmíněný přístup je založen na klasifikaci výrobního programu či služeb a následném určení klíčových produktů, resp. služeb, které se na hodnotě celkových tržeb nejvýznamněji podílejí. Desagregovaný přístup využívá určení časových řad:

- prodejů dílčích komodit v prognózovaném období,
- dosažených cen při prodeji na domácím trhu,
- dosažených cen při prodeji na zahraničním trhu a zároveň hodnoty devizových kurzů zahraničních měn.

Plánované tržby vychází podle Grünwalda (2008, s. 143) a Sedláčka (2010, s. 141) z prognózy trhu, prognózy cen, plánu prodeje a také plánu cen vlastní produkce.

Prognóza trhu

Uvedená prognóza se skládá ze stanovení celkového tržního objemu v souvislosti s cílovými trhy, přičemž tento objem je vyjádřen v hmotných nebo peněžních jednotkách, a také tavním tržním podílem společnosti, o který by mohla tato společnost usilovat z hlediska konkurenčního prostředí. Tržní podíl je stanoven jako procento z tržního objemu.

Určení vývoje poptávky na cílových trzích je považováno za klíčovou záležitost. Grünwald a Holečková (2007, s. 247) poukazují na možné zdroje, které mohou být finančním manažerům při tomto úsudku nápomocné. Jedná se o konjunkturální zprávy v hospodářském tisku, vývoj zakázek, hlášení prodejců, apod.

Prognóza reálných tržních cen

Grünwald (2008, s. 144) uvádí, že dlouhodobý finanční plán v sobě zahrnuje vývoj tržeb tzv. reálných (bezinflačních) tržních cen. Tyto ceny jsou již očištěny od potenciálního inflačního vývoje peněz.

Dle zmíněných autorů, je tedy vhodné při počáteční analýze současných a minulých hodnot vývoje cenové hladiny nezahrnovat inflační vlivy. Tato skutečnost tak napomůže k zřetelnější identifikaci rozdílných cenových trendů, např. u cenových indexů výrobců.

Předmětem uvedené prognózy jsou trendy v poptávce a výrobních nákladech, na které je pohlíženo jako na dlouhodobé faktory ovlivňující výchozí vývojovou linii reálných tržních cen.

Plán prodeje

Z důvodu neúplné jednoznačnosti prognózy trhu, ze které plán prodeje vychází, doporučují Grünwald a Holečková (2007, s. 248) vypracovat také plán prodeje. Pomocí stanovení variantních hodnot faktorů, které mají vliv na tržní objem a tržní podíl, vzniká předpověď optimistická, pesimistická nebo realistická.

Plán by měl v sobě odrážet obchodní cíle, které si společnost stanovila na základě prognózy trhu a které jsou rovněž v souladu s obchodní politikou, vymezenou podnikovou strategií. Strategie může mít podobu – expanze, stability nebo útlumu.

1. Strategie expanze souvisí s pronikáním na nové trhy, rozšiřováním sortimentu o nové výrobky a nalézáním nových možností užití.
2. Strategie stability je zaměřena na zachování nabídky zboží, služeb, zdokonalování svých produktů z funkčního i kvalitativního hlediska a uchování si svého tržního podílu, případně identifikaci tržní mezery.
3. Strategie útlumu zahrnuje ukončení výroby starých výrobků a omezení realizace vývojových projektů. Dochází také k poklesu tržního podílu v souvislosti s opuštěním některých distribučních cest.

Plán cenového vývoje vlastní produkce

Cena představuje významný nástroj v boji o tržní podíl, proto by ceny vlastních výrobků měly být naplánovány v souvislosti s prognózou tržních cen v daném odvětví. Cenová politika by měla následně vyjadřovat požadovaný vztah mezi vývojem prodejních cen a obecnou úrovní tržních cen tak, aby bylo dosaženo žádoucí výše marže.

Plán tržeb

Plán prodeje a plán cen vlastní produkce tvoří základ pro sestavení plánu tržeb, který je obvykle vypracován ve variantách – optimistické, realistické a pesimistické. Plán tržeb lze

sestavovat dle různých hledisek, např. teritoriálního, dle zákazníků, distribučních cest, apod. Grünwald a Holečková (2007, s. 249) zároveň dodávají, že je nutné v rámci tohoto plánu sledovat index růstu tržeb u jednotlivých položek daného sortimentu a také vývoj podílu na tržbách.

Od stanovené hodnoty tržeb se následně odvíjejí další určené položky. Vybrané metody, využívané pro tvorbu finančního plánu, proto budou detailněji popsány v kapitole 5 Metody tvorby finančního plánu.

Plán ostatních výnosů

Kromě stanovení hodnoty tržeb je nutné také vypracovat prognózu dalších výnosových položek, které jsou pro analyzovaný podnik významné. Do základního výčtu Fotr (2012, s. 185) řadí ostatní složky výnosů, další provozní výnosy a finanční výnosy. Položka mimořádných výnosů, s ohledem ke své povaze, nebývá předmětem plánování.

Ostatní složky výkonů

Důležitost je zde přikládána složce, kterou tvoří změna stavu vnitropodnikových zásob vlastní výroby, a to v případě kdy firma plánuje změnu prodejní strategie. Ta může zapříčinit růst nebo pokles zásoby hotových výrobků, jak poukazuje Fotr (2012, s. 185), který k této problematice dodává, že v tomto případě je nutné pozorně plánovat vývoj zásob souvisejících s nedokončenou výrobou a položku hotových výrobků v rozvaze. Hodnotu změny stavu zásob vlastní výroby, vyjádřenou jako přírůstek či úbytek, pak bude představovat rozdíl těchto dvou položek. Marek et al (2009, s. 506) jednoduše uvádí, že příslušnou hodnotu je možné přebrat z plánové rozvahy a zároveň využít úpravy na základě předpokládaných indexů růstu stanovených výnosů.

Další provozní výnosy

V rámci výnosů souvisejících s provozní oblastí přikládá Fotr (2012, s. 185) význam tržbám z prodeje investičního majetku. Zmíněná položka má váhu u podniků odprodávajících svůj majetek např. v souvislosti s restrukturalizací. Realizace této činnosti tak může pro společnosti představovat zdroj příjmů pro změnu struktury a zabezpečení jejich rozvoje.

Finanční výnosy

U plánování finančních výnosů je nutné vyjít z předpokladu, zda podnik vlastní rozsáhlejší finanční investice, či nikoliv. Fotr (2012, s. 185) pokládá za finanční investici podílové

cenné papíry v podnicích s rozhodujícím a podstatným vlivem, ostatní investiční cenné papíry a vklady a ostatní finanční investice. U korporací s jejich významným podílem je proto nutné prognóze výnosů z těchto investic spolu s tržbami z prodeje cenných papírů a vkladů věnovat větší pozornost, než u podniků, které zmíněné investice nevlastní. V tomto případě postačí hrubý odhad z výnosových úroků (úroky z běžného účtu, poskytnutých půjček, výnosy z krátkodobého finančního majetku).

Plán nákladů

Očekávané hodnoty samostatných nákladových položek lze, podobně jako u výnosů, stanovit na základě agregovaných přístupů nebo pomocí detailnějších individuálních postupů, které se opírají o respektování specifických rysů.

Agregovaný přístup lze využít pro plánování hodnot samostatných skupin nákladů (spotřeba materiálu a energie, služby, osobní náklady, odpisy, další provozní náklady a finanční náklady). Přístup detailně popisuje Fotr (2012, s. 185-186) a také Růčková a Roubíčková (2012, s. 179), kteří sdělují, že metoda tkví ve stanovení procentního podílu jednotlivých nákladových druhů k tržbám v daném roce. Pro plán samostatných položek můžeme využít extrapolaci procentních podílů souvisejících s jejich trendem. Zjednodušeně lze tedy říci, že východisko pro nás budou představovat podíly z minulých období. Výsledné hodnoty plánovaných nákladů následně stanovíme jakou součin příslušeného procentního podílu a hodnoty tržeb v daném roce.

Zmíněný autor zároveň dodává, že tvorba plánu nákladů pomocí agregovaného přístupu je považována za hrubý odhad, ke kterému by měly náležet i jistá zpřesnění. Hodnoty získané na základě agregovaného přístupu nerespektují výrobní kapacitu z pohledu jejího stupně užití a jejího budoucího vývoje, rovněž jako vývoj nákupních cen surovin, služeb, energií, apod. a mnohé jiné faktory.

Spotřeba materiálu a energie

Základním kritériem pro stanovení hodnoty budoucí potřeby materiálu pomocí individuálního přístupu je jeho klasifikace na materiál přímý a nepřímý, neboli režijní. Výsledné hodnoty potřeby přímého materiálu se budou následně odvíjet od norem spotřeby a také jejich nákupních cen. V rámci plánování spotřeby materiálu je dle Fotra (2012, s. 185) a také Marka et al (2009, s. 506) důležité respektovat potenciální změny technologií a v rámci nákupních cen zahrnout prognózu vývoje devizových kurzů, pokud se jedná o materiál pořízený ze zahraničí.

Potřebu materiálu, režijního charakteru, vymezujeme dle jednotlivých položek v hodnotovém vyjádření. Obvykle jsou jeho hodnoty stanoveny na základě odborných odhadů, které vycházejí z vývoje minulé spotřeby. Zároveň je nutné zahrnout cenový vývoj a potenciální změny určitých faktorů, např. změny související s výrobním programem, změny v technologiích, aj.

Budoucí potřebu energie lze odvodit obdobně jako přímý materiál. Přímá energie bude stanovena na základě norem spotřeby, objemu výroby a rovněž nákupních cen pro jednotlivé druhy energie. Režijní spotřeba se odhaduje na základě jednotlivých položek pomocí hodnotového vyjádření.

Služby

Příklady nejvýznamnějších nákladových položek spadající do skupiny služeb vyjmenovává Fotr (2012, s. 186). Jedná se o opravy a udržování, cestovné, náklady na reprezentaci, pojistné, aj. Očekávané hodnoty stanovíme pomocí zhodnocení minulého vývoje jednotlivých nákladových položek, odhadu vývoje cen a dle rozsahu plánovaných aktivit podniku. Marek et al (2009, s. 506) zároveň dodává, že pokud je to možné, je vhodné přijaté služby klasifikovat podobným způsobem, který byl využit u plánu nákladů spotřebovaných nákupů, a to na přímé a nepřímé.

Osobní náklady

Osobní náklady tvoří mzdy, odměny orgánů společnosti, náklady na zdravotní a sociální pojištění a ostatní osobní náklady. U plánování hodnoty mezd vycházíme opět z klasifikace, zda jde o mzdy přímé nebo nepřímé. V prvním případě postupujeme obdobným způsobem jako u plánování přímého materiálu a energie.

Očekávanou hodnotu režijních mezd vyjádříme jako součin předpokládaného počtu režijních pracovníků, zařazených dle profesních skupin, a průměrné velikosti jejich roční mzdy. Odměny orgánů společnosti, rovněž jako ostatní osobní náklady, je nutné odhadnout.

Náklady související se zdravotním pojištěním a sociální zabezpečením určíme v souladu s příslušnými zákony pomocí pevného procentního podílu z celkových mezd. Pro rok 2017 činí sazba nákladů na zdravotním pojištění, kterou odvádí zaměstnavatel za své zaměstnance, 9 %. V případě sociálního zabezpečení se jedná o sazbu 25 %. Pro sestavení plánu je nutné vývoj uvedených sazeb odhadnout.

Fotr (2012, s. 186) sděluje, že vývoj mzdových nákladů působí na řadu faktorů, které je nutno brát v úvahu, co se týče stanovení očekávaného vývoje mezd a osobních nákladů. Zmíněný autor mezi tyto faktory řadí např. změnu technologie orientovanou na snížení lidských zdrojů, úpravu organizačního uspořádání v souvislosti se snížením počtu režijních pracovníků, outsourcing, změnu v rámci mzdové politiky, aj.

Odpisy

Odpisy majetku mohou v nákladových strukturách některých podniků představovat významnou položku. Plánovaná výše odpisů se odvíjí podle Fotra (2012, s. 185) a také dle Růčkové a Roubíčkové (2012, s. 185) od následujících aspektů:

- nastavení investičního programu podniku,
- odprodej nebo vyřazení stávajícího majetku,
- způsoby financování investic.

V prvním případě, kdy dochází k investicím do hmotného i nehmotného majetku, je zapříčiněn také růst odpisů. Naopak program dezinvestic vyvolá pokles odpisů. Způsob financování se může na výši odpisů značně podílet. Jedná se o případy, kdy je daný majetek pořízen prostřednictvím dlouhodobého bankovního úvěru. Úrok pak může tvořit součást vstupní ceny daného majetku až do doby jeho zařazení do užívání. Tato skutečnost tak ovlivní výši odpisů. Naopak v souvislosti s financováním majetku pomocí finančního leasingu, dochází k růstu nákladů na služby právě na úkor odpisů.

Plánovaná hodnota odpisů, jak sděluje Marek et al (2009, s. 507), může vycházet z odpisových plánů, pokud jsou podnikem pravidelně sestavovány. V opačném případě je třeba vypočítat průměrnou odpisovou sazbu stanovenou ve vztahu k vstupním nebo zůstatkovým cenám samostatných druhů odpisovaného majetku.

Další provozní náklady

Plán provozních nákladů by měl především obsahovat nejvýznamnější nákladové položky, mezi které Fotr (2012, s. 186) zařazuje tvorbu zákonných a ostatních rezerv, tvorbu opravných položek, zůstatkovou cenu prodaného majetku, daně a poplatky a ostatní provozní náklady (např. plánované pokuty a penále, aj.).

Finanční náklady

Plán finančních nákladů se bude odvíjet především od přírůstku aktiv ve stanoveném plánovacím období. V případě užití cizího kapitálu ve formě dlouhodobého bankovních

úvěrů, je velikost úroků možné stanovit pomocí splátkových kalendářů. Při užití dluhopisů, jako možného zdroje financování, je třeba neopomenout nákladové úroky související s velikostí emise, úrokové sazby a také emisní náklady.

Hodnoty úroků vyplývající z běžných bankovních úvěrů či finančních výpomocí lze odhadnout pomocí jejich průměrné velikosti v budoucích letech a odhadu očekávané výše úrokových sazeb.

3.4 Plánová rozvaha

Plánová rozvaha, představuje finanční výkaz zachycující vývoj majetku podniku.

Blaha a Jindřichovská (2006, s. 129) poukazují na jednoduchou úvahu týkající se plánování položek rozvahy, neboť tvrdí, že stejné tempo nárůstu tržeb lze předpokládat u některých aktiv a některých položek nákladů a výnosů, které byly zmíněny výše. V rámci pasiv, lze této skutečnosti využít jen u krátkodobých obchodních závazků, mezd nebo daní. Autoři tuto skupinu nákladů označují jako tzv. spontánní pasiva. Růčková a Roubíčková (2012, s. 187) uvádějí výčet položek, které porostou v případě růstu tržeb. Jedná se o:

- *zásoby s ohledem k nutnosti větších zásob materiálu, nedokončené výroby i výrobků,*
- *pohledávky při nezměněné platební morálce odběratelů,*
- *určité složky krátkodobých závazků (především závazky z obchodních vztahů vzhledem k vyšším nákupům surovin, materiálu a energie, vyšším nákladům na služby, závazky vůči zaměstnancům),*
- *finanční majetek vzhledem k zachování likvidity při růstu krátkodobých závazků.*

Sedláček (2010, s. 143) doporučuje pro sestavení plánované rozvahy využít plán cash flow. Plánovaná rozvaha umožňuje zpřesnit hodnoty odpisů a úroků. V rámci této skutečnosti dochází také ke změně cash flow z provozní činnosti. Další krok tedy zahrnuje následné přepočítání položek a jejich zahrnutí do nové plánované rozvahy.

3.5 Plán peněžních toků

Předpokládané příjmy a výdaje, dle jednotlivých let stanoveného plánovacího období, jsou specifikovány v plánu peněžních toků, jak definuje Sedláček (2010, s. 142).

V rámci dlouhodobé perspektivy, je ale dle Grünwalda a Holečkové (2007, s. 139), připisován větší význam výnosům a nákladům, než příjmům a výdajům. Souvislost lze dle

zmíněných autorů vidět v účetních úpravách, pomocí kterých dochází ke klasifikacím příjmů a výnosů a také výdajů a nákladů. Úpravy se ale v rámci delšího časového období kompenzují.

Ve srovnání s cash flow za běžné účetní období má plán peněžních toků snížený počet položek a jinou strukturu.

Sedláček (2010, s. 142), který se plánem cash flow zabývá především z praktického hlediska, uvádí jednu z variant jeho sestavení, a to podle procentního podílu na tržbách. Použití této metody požaduje předpoklad stabilního poměru tržeb k některým nákladovým položkám (odpisy, úroky) a také k většině položek aktiv (DHM a ČPK) a zisku.

4 KRÁTKODOBÝ FINANČNÍ PLÁN

Krátkodobý finanční plán představuje základní instrument tzv. krátkodobého finančního managementu, jehož základním cílem je optimalizace likvidity.

Rozdíl mezi dlouhodobým a krátkodobým finančním plánem tkví především v načasování peněžních toků, jak uvádí Ross (c2013, s. 606), který zároveň sděluje, že krátkodobé finanční plánování se primárně zabývá rozhodnutími, která ovlivňují krátkodobá aktiva a krátkodobé závazky.⁵

Odlišnost dlouhodobého finančního plánu od krátkodobého můžeme rovněž vidět i v jeho hlavním významu. Prvně uvedený slouží pro zabezpečení strategického cíle, představuje tedy nástroj strategického finančního řízení. Naopak krátkodobý finanční plán by měl být sestaven ve spojitosti s ročními rozpočty a napomáhat tak krátkodobému finančnímu řízení.

Grünwald (2008, s. 158) spolu se Sedláčkem (2010, s. 147) upozorňují na spojitost krátkodobého a dlouhodobého finančního plánu. Autoři uvádějí, že význam ročního finančního plánu spočívá v konkretizaci a zpřesnění záměrů, které byly stanoveny v předchozím roce posledního dlouhodobého finančního plánu pro rok následující.

Marek et al (2009, s. 511) uvádí výstupy procesu krátkodobého finančního plánování, mezi které řadí, plánovou rozvahu, plánový výkaz zisku a ztráty a plánový přehled o peněžních tocích. Poslednímu zmíněnému výkazu věnuje autor zvýšenou pozornost. Dle jeho doporučení by tento plán měl být sestavován pro splnění dvou nutných požadavků. Prvním z nich je účel zajištění každodenní solventnosti. Druhý požadavek pak spočívá v podpoře, co nejlepšího využití nadbytečných peněžních prostředků, resp. nejlevnějšího možného vyrovnání peněžních prostředků, v případě jejich nedostatku. Uvedený autor zároveň dodává, že v praxi se tento plán často označuje jako platební kalendář.

Podobně jako proces sestavení dlouhodobého finančního plánu, zahrnuje tvorba krátkodobého finančního plánu podle Nývtové a Mariniče (2010, s. 152) určité kroky:

⁵ „The most important difference between short-term and long-term finance is in the timing of cash flows. Short-term finance is primarily concerned with the analysis of decisions that affect current assets and current liabilities.“

- predikce tržeb, plánování inkasa peněžních prostředků,
- sestavení kalkulací nákladů a zisku,
- určení příjmů a výdajů dle jednotlivých oblastí,
- sestavení cash flow
- stanovení potřeby, resp. přebytku finančních zdrojů,
- prověření výkazu cash flow v souvislosti se zásadami financování.

5 METODY TVORBY FINANČNÍHO PLÁNU

Nývltová a Marinič (2010, s. 100) sdělují, že v praxi velmi často dochází k prolínání níže uvedených metod, které lze při tvorbě finančního plánu využít. Výběr vhodné metody je velice individuální. Mezi faktory, které mají na volbu metody vliv, patří typ podniku, charakter výroby a také používané technologie.

Autoři jsou stejného názoru, kdy společně tvrdí, že nejpřesnější metodou je individuální přístup ke každé samostatné položce.

5.1 Metoda procentuálního podílu na tržbách

Růčková a Roubíčková (2012, s. 177) a také Marinič (2008, s. 174) označují uvedenou metodu jako kauzální metodu. V případech, kdy je u dané rozvahové či výsledkové položky identifikován skutečný přímý vztah k tržbám, je možné využít metodu procentního podílu. Uvedená metoda se opírá o předpoklad, kdy je za hlavní akcelerátor dynamického vývoje považován právě růst tržeb. Ostatní položky jsou pak odvozovány pomocí hodnoty jejich poměru k tržbám.

V souvislosti s kauzálními metodami, lze využít i jiné veličiny, představující základ pro odvození ostatních parametrů plánu, jak navíc dodává Marinič (2008, s. 174).

5.2 Regresní metoda

Regresní metoda je statistickou metodou, která vychází z charakteru statistických závislostí na základě regresních funkcí, které jsou odvozené pomocí minulého vývoje. Závislosti jsou následně korigovány (např. o inflaci, požadavek snížení nákladů, aj.) a promítnuty do hodnot budoucích.

Sedláček (2010, s. 144) vidí přínos uvedené metody u položek finančních výkazů, které mají proměnlivý trend vůči tržbám. Výsledkem metody je prodloužení identifikovaného, minulého, vývojového trendu do podmínek, které souvisí s očekávaným objemem budoucích tržeb.

5.3 Metoda poměrových finančních ukazatelů

Význam metody, využívající hodnot poměrových ukazatelů, vidí Pavelková a Knápková (2008, s. 221) při tvorbě plánové rozvahy nebo v korekci rozvahy, která byla sestavena na základě metody využívající procentuálního podílu na tržbách.

Nývltová a Marinič (2010, s. 100) spolu s Růčkovou a Roubíčkovou (2012, s. 177) uvádějí uvedenou metodu pod názvem ekonometrická metoda a pouze zjednodušeně popisují její využití. Dle zmíněných autorů využívá vzájemné interakce skutečně dosažených ekonomických hodnot a stanovených cílových ukazatelů.

Celková podstata metody tkví ve výběru vhodných poměrových ukazatelů, které zároveň představují vzorové hodnoty, jichž chce podnik v budoucí době dosáhnout. Hodnoty stanovených ukazatelů mohou představovat určité finanční cíle podniku, průměrné hodnoty podniků v daném odvětví nebo hodnoty poměrových ukazatelů, které vykazuje srovnatelný, prosperující podnik.

5.4 Analýza nulového bodu

Způsob použití uvedené metody pro tvorbu finančního plánu nezmiňuje mnoho autorů. Pouze Pavelková a Knápková (2008, s. 221) uvádějí přínos metody, a to v poskytnutí odpovědi pro zjištění minimální hodnoty tržeb. Výsledky analýzy lze využít pro identifikaci změn velikosti zisku a prodejních cen výrobků, v souvislosti s rozpouštěním fixních nákladů dle odlišné velikosti produkce.

5.5 Finanční modely

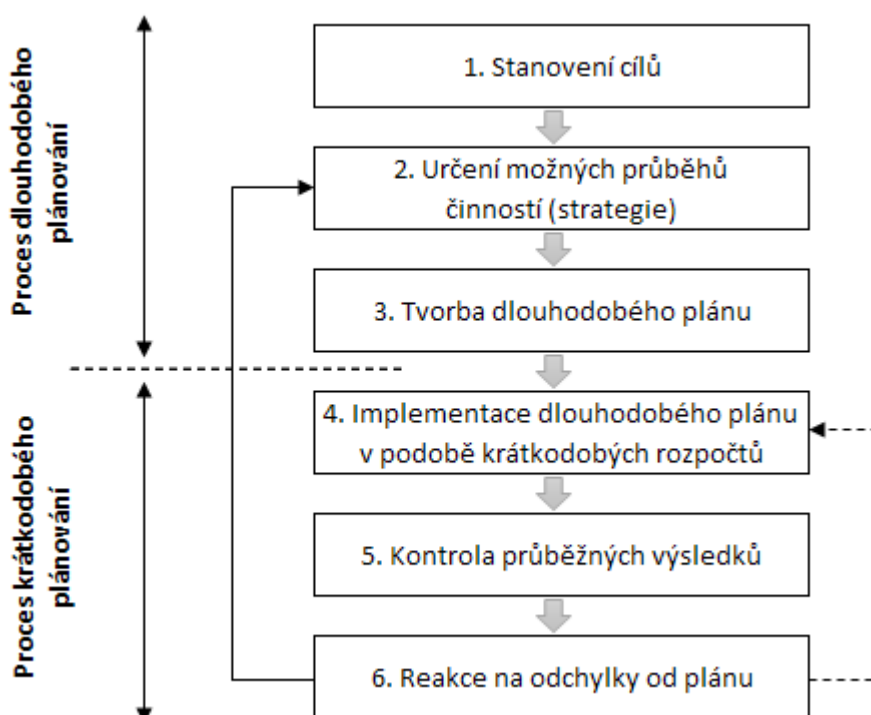
Ve spojitosti s finančním plánováním lze využít také matematické modely, které Pavelková a Knápková (2008, s. 221) klasifikují do dvou skupin, a to na simulační modely finančního plánování a optimalizační modely finančního plánování. První z nich, jak uvádějí Nývltová a Marinič (2010, s. 100) a také Růčková a Roubíčková (2012, s. 177) slouží pro modelování variant na základě vývoje mikroekonomického a makroekonomického prostředí. Naopak aplikace optimalizačních finančních modelů je vhodná při hledání nejlepšího možného řešení dle stanovených předpokladů a omezení.

6 IMPLEMENTACE FINANČNÍHO PLÁNU A KONTROLA JEHO PLNĚNÍ

Jak již bylo v rámci této práce několikrát zmíněno, plánování budoucích aktivit vychází nejen ze znalosti výchozí finanční situace daného podniku, ale rovněž z identifikace finančních důsledků.

Pavelková a Knápková (2012, s. 213) zdůrazňují nutnost kontroly, která by měla navázat na proces finančního plánování. Grafický náhled na implementaci a kontrolu plnění finančního plánu poskytuje následující obrázek (Obr. 2).

Nutnost pravidelného sledování a kontroly plánů zmiňuje také Petřík (2005, s. 116), který zároveň dodává, že pravidelná kontrola by se měla týkat také hlavních předpokladů, ze kterých plány vychází. Zmíněné předpoklady by měly být nastaveny dostatečně flexibilně, aby byla možná jejich včasná revize a korekce v případech náhlých změn okolností. K sledování a zpětné vazbě lze využít vhodného informačního systému podniku.



Obr. 2 Popis tvorby finančního plánu (vlastní zpracování podle Pavelkové a Knápkové, 2012, s. 211)

Grünwald a Holečková (2007, s. 173) uvádějí 3 typy kontrol dle určitého zaměření:

- rozpočtová kontrola – orientující se na podnikové a vnitropodnikové rozpočty,
- operativní finanční kontrola – zaměřena na zjišťování rozdílů v souvislosti s ročním finančním plánem a vykazovanou skutečností,
- strategická finanční kontrola – sledování plnění plánovaných hodnot daných strategických veličin.

Kontrola plnění finančního plánu spočívá v porovnání jeho hodnot spolu s účetními výkazy. Výsledkem této činnosti je identifikace odchylek skutečnosti od plánu. Jejich zjištění by mělo vést ke stanovení nápravných opatření k zajištění plánových cílů. Další z možností je úprava podnikového plánu a to vzhledem k dané skutečnosti.

Fotr a Hnilica (2014, s. 18), kteří se zaměřují na problematiku finančních rizik, dodávají, že odchylky lze obecně klasifikovat na:

- žádoucí odchylky – vedoucí k vyššímu zisku
- nežádoucí odchylky – vedoucí ke ztrátě
- odchylky odlišené velikosti
 - malého rozsahu (přibližující se k předpokládaným výsledkům)
 - velkého rozsahu (v případě žádoucí odchylky přinášejí výrazný podnikatelský úspěch, v opačném případě se může jednat o vznik finančních obtíží nebo úpadek společnosti).

V návaznosti na implementaci plánu a jeho kontrolu, Sedláček (2010, s. 146) spolu s Mariničem (2008, s. 175) uvádějí, že celková kvalita finančního plánu je hodnocena dle důsledků pro vývoj tržní hodnoty podniku. Z tohoto hlediska je plán přijatelný pouze v tom případě, je-li současná hodnota podniku dle plánu vyšší, v porovnání s jeho aktuální hodnotou.

6.1 Řízení rizik dlouhodobého finančního plánu

Plánovací proces představuje jednu z klíčových možností, jak v podniku řídit rizika. Pavelková a Knápková (2012, s. 214) sdělují, že pozornost je třeba věnovat rizikům ohrožující úspěch či existenci podniku a rizikům, které přinášejí ztráty. Následným krokem by mělo být zhodnocení identifikovaných rizik, a to z hlediska potenciálních ztrát, ale také dle pravděpodobnosti jejich vzniku.

Petřík (2005, s. 115) k uvedené problematice navíc sděluje, že nelze opomenout také nejistotu, která plánovací proces provází. Míru rizika lze do určité míry předpovědět a diverzifikovat, naopak nejistota je všudypřítomná. Výkyvy vnitřních i vnějších podmínek je nutné zahrnout do revizí dílčího, ale i celkového plánu.

Opatření, které povede k vyloučení rizika nebo alespoň k jeho omezení, může mít následující podoby:

- neplánovat činnosti, které se pojí s rizikem,
- zajištění rizikový obchodů, tak aby vykompenzovali případnou ztrátu,
- akceptovat riziko.

Sedláček (2010, s. 147) doporučuje v rámci sledování plánu zvýšenou pozornost u položek, které ovlivňují plán významně. V této souvislosti je vhodné provést tzv. testování citlivosti plánu na změny, které napomůže odhalit kritické předpoklady.

II. PRAKTICKÁ ČÁST

7 PŘEDSTAVENÍ SPOLEČNOSTI LAPP KABEL S. R. O.

Název: LAPP KABEL s. r. o.

Adresa: Bartošova 315, Kvítkovice, 765 02 Otrokovice

IČO: 25519506

DIČ: CZ25519506

Společnost LAPP KABEL je společností s ručením omezeným se základním kapitálem tvořený 106 tis. korun. Společnost byla založena 26. února 1998 a je součástí nadnárodního holdingu LAPP GROUP s centrálou v německém Stuttgartu. V současné době je jednatelem pan René Sedlák. (LAPP KABEL s. r. o., © 2017a)

7.1 Historie společnosti

V padesátých letech minulého století, kdy se rozvoj průmyslu vyznačoval také poptávkou po kabelech a vodičích, vzniká kabel ÖLFLEX®. Tvůrcem myšlenky, která vedla k vynálezu prvního průmyslově vyráběného ovládacího kabelu, který byl zároveň flexibilní a barevně značený, byl pan Oskar Lapp. Spolu se svou manželkou paní Ursulou Idu Lappovou následně zakládají společnost U. I. Lapp KG.

Již v historii společnosti byly jejími hlavními strategickými pilíři důsledná orientace na zákazníka a pečlivý zákaznický servis. Úspěšnost společnosti U. I. Lapp KG se projevuje také v zakládání nových společností. V roce 1979 je založena první zámořská pobočka Ölflex Inc. USA.

Po smrti zakladatele pana Oskara Lappa přebírá vedení jeho manželka spolu s jejich dvěma syny. Díky pokračování v nastavené filozofii, dosahuje společnost ještě větších úspěchů. Dochází tak k rozvoji nových výrobních řad pro nové trhy a společnost upevňuje svou významnou pozici, jak v tuzemsku, tak také v zahraničí.

Dlouhodobé a úspěšné plnění globální strategie, přináší skupině LAPP tržní výhodu. V následujících obdobích společnost buduje další nová výrobní, distribuční a logistická centra, mimo jiné např. v Norsku, Brazílii a Číně.

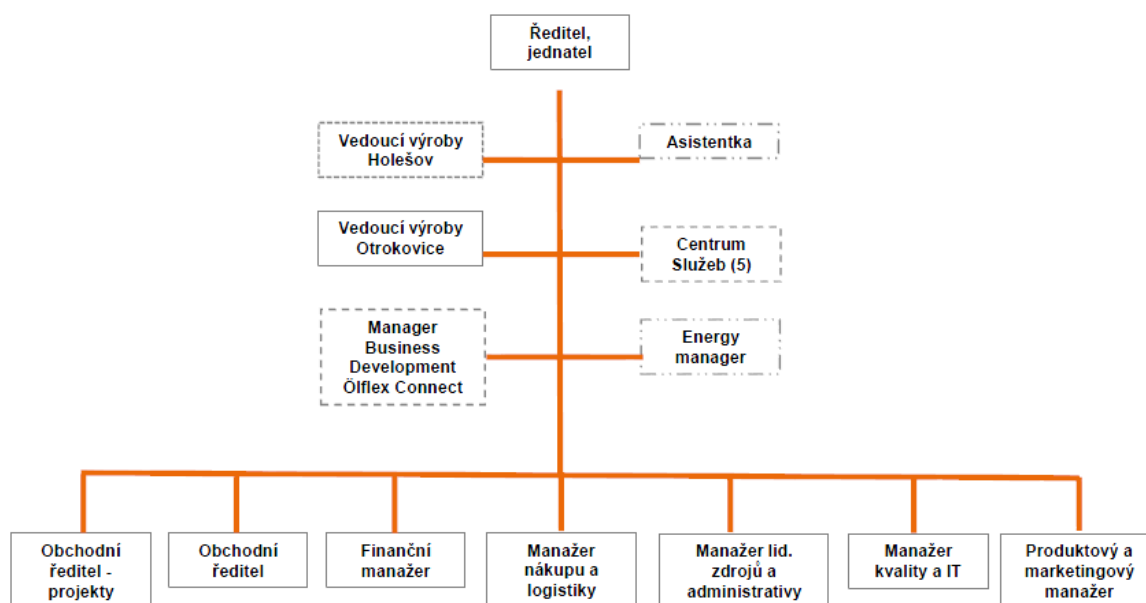
Od roku 1993 je datováno obchodní zastoupení skupiny LAPP v České a Slovenské republice. O pět let později vzniká společnost LAPP KABEL s. r. o. a v roce 2003 společnost LAPP SLOVENSKO s. r. o. Uvedené společnosti přispívají k dlouhodobému a

úspěšnému rozvíjení nejen obchodní spolupráce se svými zákazníky v České a Slovenské republice, ale díky jejich dynamickému růstu, jsou považovány za velmi úspěšnou a uznávanou součást nadnárodního holdingu LAPP GROUP.

Celosvětově má nyní skupina LAPP GROUP 18 výrobních závodů, 100 obchodních zastoupení, 40 distribučních společností a celkem 3 300 zaměstnanců. (LAPP KABEL s. r. o., © 2017a)

7.2 Řízení a činnost společnosti

Společnost LAPP KABEL s. r. o. tvoří součást skupiny LAPP GROUP, jejímž majitelem je rodina Lapp. Z hlediska struktury vztahů jsou ovládajícími osobami pan Andreas Lapp a Siegbert Lapp, z nichž každý vlastní 50% podíl. Uvedený obrázek (Obr. 3) představuje schéma organizační struktury společnosti.



Obr. 3 Organizační struktura společnosti LAPP KABEL s. r. o. (LAPP KABEL s. r. o., © 2017a)

Podnik se zabývá prodejem a distribucí kabelů, vodičů, kabelového příslušenství a systémů. Kabely a vodiče LAPP mohou být využity v řadě oborů - výroba strojů a zařízení, automobilový průmysl, MaR technologie, elektrické a instalační inženýrství, elektronické zpracování dat a další. (LAPP KABEL s. r. o., © 2017a)

Předmět podnikání společnosti LAPP KABEL s. r. o., dle klasifikace CZ-NACE, je tvořen následujícími činnostmi:

46.52 Velkoobchod s elektronickým a telekomunikačním zařízením a jeho díly

Zahrnuje: velkoobchod s elektronickými součástkami,
velkoobchod s polovodičovými zařízeními,
velkoobchod s mikročipy a integrovanými obvody a další činnosti.

27.90 Výroba ostatních elektrických zařízení

Zahrnuje: výrobu prodlužovacích kabelů z nakoupeného izolovaného drátu (tzn. drátu ne vlastní výroby),
výrobu přívodních kabelů k přístrojům, prodlužovacích kabelů a jiných svazků,
elektrických kabelů z izolovaného drátu s přípojkami nebo jinými zařízeními,
a další činnosti. (CZ NACE, © 2017)

7.3 Výrobky a služby společnosti

Díky vysoké a především stále kvalitě svých produktů, je nyní skupina LAPP GROUP v pozici jednoho z nejvýznamnějších světových výrobců dodávající na trh kabely a kabelové systémy značek ÖLFLEX®, UNITRONIC®, ETHERLINE®, HITRONIC®, EPIC®, SKINTOP® a SILVYN®.

Logistické a administrativní centrum společnosti se sídlem v Otrokovicích, je odpovědně především za distribuci produktů skupiny LAPP zákazníkům nejen v České, ale také Slovenské republice. Mezi jejich další služby lze uvést podporu při hledání optimálního řešení, odborné poradenství nebo spolupráci při vývoji a realizaci výrobků a také systémů nestandardního charakteru. V roce 2015 společnost významně rozšířila své služby pro zákazníky spuštěním e-shopu.

Výrobní tým v Holešově, uskutečňuje výrobu kabelů a kabelové konfekce, a to dle specifických požadavků svých zákazníků. Začátkem kalendářního roku 2017 byla zahájena činnost v nové výrobní hale v Otrokovicích, do které byla částečně přesunuta výroba z provozovny v Holešově. (LAPP KABEL s. r. o., © 2017a)

7.4 Zaměstnanci

Pro společnost LAPP KABEL s. r. o. jsou její zaměstnanci a pracovníci považováni za jeden z nejvýznamnějších aspektů, který je důležitý k dosažení celkového úspěchu společnosti. Dle následující tabulky (Tab. 1) můžeme vidět vývoj počtu zaměstnanců. Od

roku 2011 do roku 2016 se celkový počet zvýšil o 23 osob. Pro současný rok a další plánovaná období se počítá s vyšším růstem počtu zaměstnanců, a to v souvislosti se zahájením provozu v nové výrobní hale v Otrokovicích.

Z dlouhodobého hlediska je společnost LAPP KABEL s. r. o. personálně stabilizována. Mimo tuto skutečnost si klade velký důraz na zvyšování kvalifikace a vzdělávání svých zaměstnanců v jazykových, PC dovednostech, soft skills a také v produktových oblastech.

Tab. 1 Vývoj počtu zaměstnanců společnosti LAPP KABEL s. r. o. v letech 2011-2016
(vlastní zpracování)

Rok	2011	2012	2013	2014	2015	2016
Počet zaměstnanců	180	177	182	199	199	204

7.5 Hodnoty společnosti

Hodnoty společnosti LAPP KABEL s. r. o. vycházejí z filozofie jejího zakladatele pana Oskara Lappa. Jeho osoba spojována s rolí podnikatele a vynálezce prvního průmyslově vyráběného kabelu, dala základ hodnotám, které skupina LAPP GROUP dlouhodobě přijímá za své.



Obr. 4 Hodnoty společnosti LAPP KABEL s. r. o., (LAPP KABEL s. r. o., © 2017a)

Orientace na zákazníka – požadavek v sobě zahrnuje nejen spolehlivost dodávek zákazníkům po celém světě, ale také nacházení vhodných, jednoduchých a rychlých řešení, které jsou v souladu s konkurenceschopným poměrem ceny a výkonu.

Inovace – produkty, systémová řešení a služby jsou v neustálém procesu vývoje. Výroba soustředěna do vlastních závodů zajišťuje vysokou kvalitu. Samozřejmostí je ochrana zdraví zaměstnanců a také šetrné využívání přírodních zdrojů.

Rodinné hodnoty – respekt a uznání dosahuje stejné míry důležitosti jako odpovědnost a transparentnost. Zaměstnanci mají plnou podporu společnosti v aktivním vzdělávání a dalších odborných přípravách.

Orientace na úspěch – díky flexibilitě je společnost schopna na nové požadavky reagovat rychle, ale zároveň promyšleně. Důraz je především kladen na transparentnost procesů, obhajitelnost rozhodnutí a zohlednění potenciálních rizik.

Díky přijetí a důslednému dodržování stanovených hodnot je LAPP GROUP mezinárodním značkovým výrobcem v oboru kabelové technologie, inovativní systémový dodavatel a v neposlední řadě také globálně operující skupina s vedoucím postavením na trhu.

7.6 Poslání a vize společnosti

Poslání společnosti LAPP KABEL s. r. o. je spjata s oblastí kabelové technologie. Produkty jako jsou kabely, vodiče, konektory, datové a optické kabely našly uplatnění v mnoha oborech. Z jejich zástupců je možné jmenovat automobilový průmysl, potravinářský a nápojový průmysl, oblast obnovitelných zdrojů a mnohé další.



Obr. 5 Vize společnosti LAPP KABEL s. r. o., (LAPP KABEL s. r. o., © 2017b)

Společnost LAPP KABEL s. r. o. přispívá k plnění nejen zmíněného poslání, ale také vize skupiny LAPP GROUP, která vychází z myšlenky zaměřené na lidský faktor, který je pro celou skupinu velice významný. Myšlenka poukazuje na skutečnost, kdy blízkost k zákazníkovi nelze změřit v kilometrech. V roli globální společnosti chce být skupina LAPP GROUP blízko nejen k mezinárodním trhům, ale také k lidem. K naplnění vize proto buduje svou globální podnikatelskou síť, která je již nyní tvořena stovkami odborníků.

8 ANALÝZA POSTAVENÍ PODNIKU

8.1 Charakteristika odvětví

Předmětem společnosti LAPP KABEL s. r. o. je dle klasifikace CZ-NACE provozování velkoobchodu s elektronickými a telekomunikačními zařízeními, jeho díly a také výroba ostatních elektrických zařízení. Prvně zmíněná oblast je u uvedené společnosti převládající. Společnost LAPP KABEL s. r. o. tak vykonává prodejní a distribuční činnost v rámci své mateřské skupiny LAPP GROUP.

V administrativním registru ekonomických subjektů (ARES) je v současnosti evidováno 522 subjektů, jejichž předmětem činnosti je provozování velkoobchodu s elektronickými a telekomunikačními zařízeními a jeho díly. Uvedená oblast je zmíněna v části finanční analýzy, kde jsou hospodářské výsledky a vybrané finanční ukazatele společnosti porovnány s parametry tohoto odvětví.

Výroba elektrických zařízení představuje dle hodnoty tržeb společnosti necelých 10 %, proto představení odvětví, zaměřeného na uvedenou činnost, nebude v této části práci detailněji analyzováno.

Výroba elektrických zařízení zastupuje v oblasti zpracovatelského průmyslu jedno z nejdůležitějších odvětví. U výrobků převládá komplementační charakter, neboť jsou určeny k dalšímu využití v různých oblastech průmyslu, výroby, rozvodu elektrické energie, atd. V roce 2015 obsadil oddíl CZ-NACE 27, na základě podílu hodnoty tržeb k celkové výši tržeb zpracovatelského odvětví, 5. místo a zároveň se tak řadí mezi největší zaměstnavatele. V rámci skupiny CZ-NACE 27.9 – výroba ostatních elektrických zařízení, ve které je činná i společnost LAPP KABEL s. r. o., je jedním z nejvýznamnějších podniků společnost AVX Czech Republic, s. r. o. (Ministerstvo průmyslu a obchodu ČR, © 2005-2017a)

8.2 SLEPT analýza

8.2.1 Sociální faktory

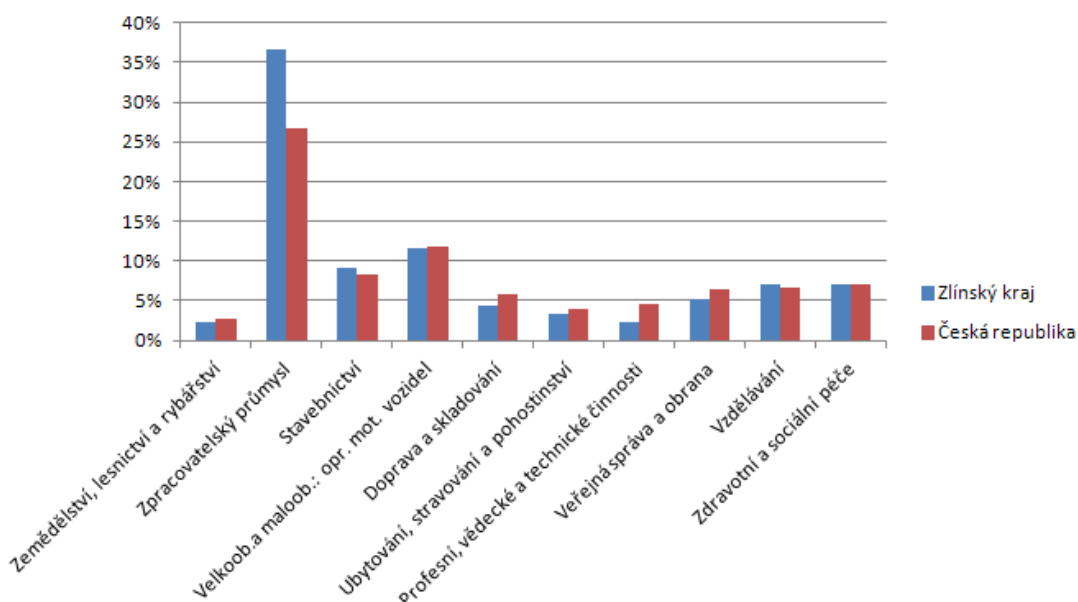
Z pohledu společnosti LAPP KABEL s. r. o. je nutné do oblastí sociálních faktorů promítnout vybrané demografické charakteristiky, které jsou spjaté se Zlínským krajem, ve kterém společnost působí. Dle statistické ročenky Zlínského kraje, která byla sestavena

z údajů k 31.12.2015, žilo na území Zlínského kraje 584 676 obyvatel, v roce 2016 pak 584 020 obyvatel. Stále rostoucí průměrný věk, který se nyní pohybuje okolo 42 a půl let, spolu se snižujícím se počtem obyvatel, vypovídá o tom, že mnoho mladých lidí nespojuje svou budoucnost s uvedeným regionem. Příčinu této skutečnosti je možné připisovat hodnotě průměrné mzdy, která v porovnání s ostatními kraji, dosahuje nižší hodnoty. (ČSÚ, © 2016)

Tab. 2 Vzdělanostní struktura zaměstnaných osob ve Zlínském kraji v roce 2015 v % (vlastní zpracování podle ČSÚ, © 2016)

Území	Zlínský kraj			Česká republika		
	celkem	muži	ženy	celkem	muži	ženy
Dokončené vzdělání						
Základní	3,2	2,4	4,2	4,0	3,4	4,7
Střední bez maturity	41,4	48,9	32,0	35,2	41,1	27,7
Střední s maturitou	34,5	28,9	41,5	37,5	33,9	42,1
Vysokoškolské	20,9	19,8	22,3	23,3	21,6	25,5

Jiný pohled na skladbu obyvatel poskytuje tabulka (Tab. 2), porovnávající vzdělanostní strukturu zaměstnaných osob ve Zlínském kraji a v České republice. Středoškolské vzdělání bez vykonání maturitní zkoušky je převládajícím typem vzdělání u osob ve Zlínském kraji. Nejvyšší počet zaměstnaných osob z hlediska odvětví byl pak evidován, jak ve Zlínském kraji, tak také v České republice, ve zpracovatelském průmyslu (Obr. 6).



Obr. 6 Zaměstnanost ve vybraných odvětvích ve Zlínském kraji v roce 2015 (vlastní zpracování podle ČSÚ, © 2016)

Na činnost obchodních korporací mají významný vliv i jiné sociální faktory. Společnost LAPP KABEL s. r. o. si tuto skutečnost plně uvědomuje a přispívá tak k plnění nastavené sociální politiky skupiny LAPP GROUP. Jejím hlavní pilířem je sociální angažovanost. V okolí všech svých provozoven skupina LAPP přispívá k podpoře mnoha veřejných a sociálních projektů. Společnost LAPP KABEL s. r. o. je tak v roli generálního partnera zlínského sledgehokejevového týmu SHK LAPP Zlín, finančně podporuje děti z Dětského domova Lazy ve Zlíně a také přispěla k nákupu speciálně upraveného vozidla pro handicapovanou osobu. (LAPP KABEL s. r. o., © 2017a)

Hodnoty skupiny LAPP GROUP spolu s dalšími principy tvoří její image. Díky své firemní kultuře, která vychází z rodinné tradice, smyslu pro pospolitost a budování důvěry, společnost představuje spolehlivého partnera nejen pro obchodní partnery, ale také pro všechny své pracovníky.

Lidský faktor oceňuje skupina LAPP GROUP nejvyšší hodnotou. V souvislosti s touto skutečností, společnost LAPP KABEL s. r. o. přikládá velký význam vzdělávání zaměstnanců, kterým nabízí širokou škálu odborných školení. Důležitost je rovněž kladena také na jazykovou vybavenost všech pracovníků.

Společnost LAPP KABEL s. r. o. se snaží také přispět k souladu rodinného a pracovního života svých pracovníků, proto pro ně vybuodovala firemní školku „Oskárek“, která představuje nadstandardní zařízení svého druhu.

Díky svému přístupu dosahuje uvedená společnost dlouhodobě předních míst v prestižní soutěži „Zaměstnavatel roku“ a právem patří do skupiny nejvýznamnějších zaměstnavatelů Zlínského kraje. K rozšíření nabídky volných pracovních pozic přispívá také otevření nové výrobní haly v Otrokovicích.

8.2.2 Politické a legislativní faktory

Politická situace se díky svému vlivu promítá do všech oblastí života v dané zemi. Jednou z nich je také podnikatelské prostředí, jehož charakter utváří.

České legislativní prostředí lze charakterizovat nižší efektivností vymáhání práva a také vysokou byrokracií, a to i po harmonizaci národních právních předpisů s legislativou EU.

Kritika ze strany podnikatelů vůči představitelům státu vychází z příliš velkých zásahů do ekonomiky, a to jak ze strany vlády, tak parlamentu, a také administrativní zátěže

v souvislosti se zaměstnáváním a udržením zaměstnanců. Nedůvěra je rovněž posilována výskytem korupčního chování.

Stěžejní struktura daňového systému ČR je podobná systémům většiny vyspělých zemí, a to především evropských. Dle zkušeností podnikatelů se ale jedná o systém složitý a netransparentní, podléhající častým změnám.

Výše uvedené komplikace, které spočívají v náhlých změnách právního prostředí, způsobují podnikatelům nepřehlednost a také nesrozumitelnost zákonů. Tyto důvody pak ztěžují dlouhodobé strategické plánování.

Společnost LAPP KABEL s. r. o., jako obchodní korporace podnikající na území ČR, je povinna dodržovat v souvislosti s její činností zejména následující výčet zákonů:

zákon č.89/2012 Sb., Občanský zákoník,

zákon č. 90/2012 Sb., O obchodních korporacích,

zákon č.262/2006 Sb., Zákoník práce,

zákon č.563/1991 Sb., O účetnictví,

zákon č.589/1992 Sb., O pojistném na sociální zabezpečení a příspěvku na státní politiku zaměstnanosti,

zákon č.592/1992 Sb., O pojistném na všeobecné zdravotní pojištění,

zákon č.187/2006 Sb., O nemocenském pojištění,

zákon č.16/1993 Sb., O dani silniční,

zákon č.235/2004 Sb., O dani z přidané hodnoty,

zákon č.586/1992 Sb., O daních z příjmů,

zákon č. 284/2009 Sb., O platebním styku.

8.2.3 Ekonomické faktory

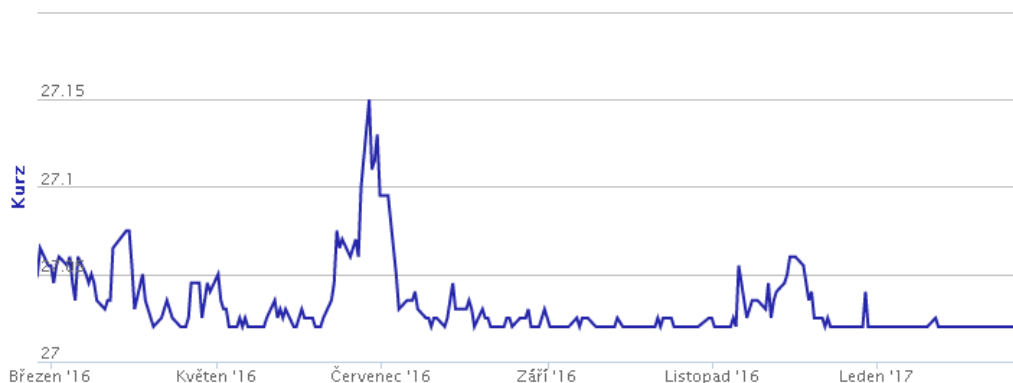
Mezi ekonomické faktory, které ovlivňují společnost, lze zařadit daňové zatížení, stabilitu měny spolu s vývojem jejího kurzu k cizím měnám, výši úrokových sazeb, vývoj cen surovin, energií a také současné hodnoty a vývoj makroekonomických ukazatelů, zahrnující především HDP, nezaměstnanost a inflaci.

V souvislosti s daňovou oblastí je předpokládáno, že i rok 2017 bude spojován se zpřísněním nejen daňových zákonů, ale také dohledu nad jejich dodržováním. Již v roce 2016 vznikla plátcům daně z přidané hodnoty zákonná povinnost podávat tzv. kontrolní hlášení. Dne 1. 12. 2016 byla následně zavedena elektronická evidence tržeb. Pro společnost LAPP KABEL s. r. o., jejíž předmět podnikání dle klasifikace CZ-NACE představuje „Velkoobchod s elektronickým a telekomunikačním zařízením a jeho díly“, je tato povinnost účinná v 2. fázi postupného zavádění elektronické evidence tržeb, tedy od 1. března 2017. Společnost provozuje e-shop a v minimální míře přijímá tržby v hotovosti. Tyto skutečnosti tedy podléhají zmíněné zákonné povinnosti.

V oblasti daňových sazeb nedochází k výrazným změnám. Od roku 2013 je základní sazba daně z přidané hodnoty ve výši 21 %, snižena pak 15 %. K druhé zmíněné hodnotě byla v lednu 2015 zavedena další snížená sazba ve výši 10 %. Na základě schváleného zákona měly být obě tyto sazby sjednoceny na 17,5 %, a to od ledna 2016. Nová vláda uvedenou změnu zrušila a sazby tak zůstávají v neměnných hodnotách. Výše sazby daně z příjmu právnických osob je ponechána na stejné úrovni od roku 2010, a to ve výši 19 %.

Pro společnost LAPP KABEL s. r. o. je také důležitý vývoj kurzu EUR/CZK, a to z několika důvodů. Společnost tvoří součást skupiny LAPP GROUP, jejíž sídlo je v Německu a zároveň její dceřiná společnost má své sídlo na Slovensku. Nelze také opomenout dodavatele a odběratele společnosti, kteří pocházejí ze zemí Eurozóny. Sledování vývoje kurzu EUR/CZK je tedy pro společnost nezbytné.

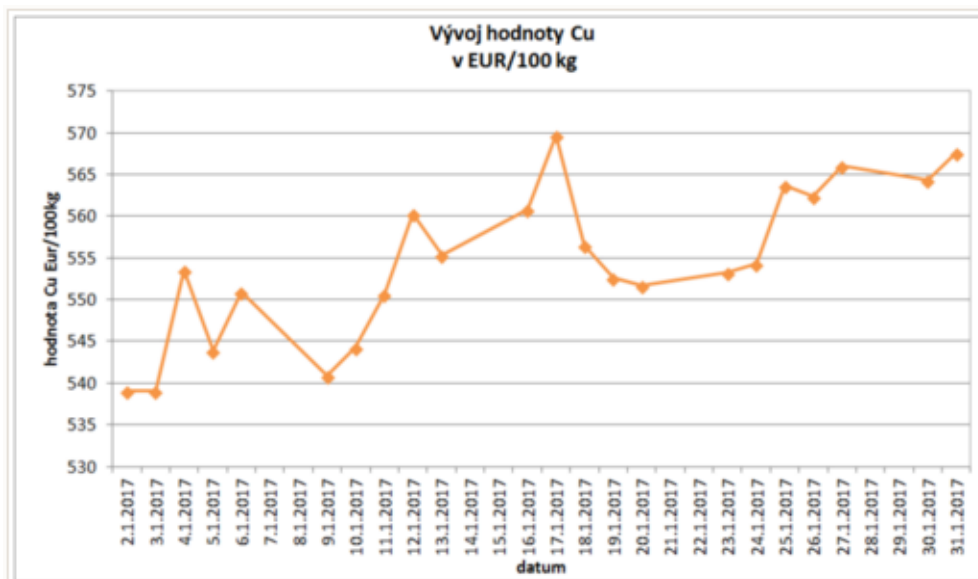
Současná hodnota kurzu je ovlivněna devizovými intervencemi ze strany České národní banky, které využívala od roku 2013 do začátku dubna 2017 a jejichž cílem bylo udržení kurzu koruny vůči euru poblíž hladiny 27 korun za euro. Hodnota průměrného kurzu EUR/CZK v roce 2016 dosáhla 27,033 Kč. Dle prognózy ČNB je hodnota kurzu EUR/CZK v roce 2017 předpokládána ve výši 26,9 Kč, v roce 2018 pak 26,3 Kč. (ČNB, © 2003-2017)



Obr. 7 Vývoj kurzu EUR/CZK (Plus500, © 2017)

Pro celou skupinu LAPP GROUP je z oblasti cen surovin klíčový vývoj ceny mědi. Kabely, vodiče a také kabelová konfekce obsahují určitý podíl mědi vyjádřen v EUR/100 Kg. Dle všeobecných obchodních podmínek společnosti je prodejní cena výrobků shodná s cenou mědi, která je platná v den potvrzení objednávky společností LAPP KABEL s. r. o. Kalkulace kupní ceny vychází z kurzu mědi, který je publikován trhem DEL (Deutsche Elektrolyte Kupfer Notiz), v předcházejícím dni, a to před dnem přijetí objednávky. Protože společnost LAPP KABEL s. r. o. je obchodní společností, prodávající výrobky své mateřské společnosti, vývoj ceny mědi tak ovlivňuje hodnotu marže, která představuje rozdíl mezi tržbami za zboží a náklady na pořízení zboží. (LAPP KABEL s. r. o., © 2017a)

Dle predikce analytiků lze očekávat růst ceny mědi. Aktuální zvýšení cen má na svědomí přerušování provozu dvou největších světových dolů (Escondida, Chile a Grasberg, Indonésie). Maximální cena této suroviny, která se pohybovala nad úrovní 1 000 USD za 100 kg, byla zaznamenána v roce 2011. Naopak v lednu 2015 hodnota mědi dosáhla na 7letá minima, kdy se její výše pohybovala v blízkosti 433 USD za 100 Kg. Rok 2017 bude pravděpodobně ve znamení růstu poptávky z Číny, který dle analytiků zapříčiní deficit zmiňované suroviny. Dodávky mědi mohou být v ohrožení po dobu následující dekády. Tato skutečnost může nyní vést k růstu ceny mědi k hodnotě 600 USD. V roce 2020 až k hodnotě 800 USD. (Kurzy.cz, © 2000-2017a)



Obr. 8 Vývoj hodnoty mědi v EUR/100 Kg (LAPP KABEL s. r. o., © 2017)

Významný ekonomický faktor reprezentují také hodnoty úrokových sazeb, které představují měnově politický nástroj ČNB. Od konce roku 2012 dosahují úrokové sazby velmi nízkých hodnot. Současná hodnota dvoutýdenní repo sazby je ve výši 0,05%. Diskontní sazba je ve shodné výši. Lombardní sazba, jejíž hodnota vyjadřuje sazbu, za kterou si obchodní banky mohou vypůjčit peníze u banky centrální, a to oproti zástavě cenných papírů, je rovněž v neměnné výši 0,25 %. Spolu s devizovými intervencemi představují úrokové sazby zmíněná měnově-politická opatření ČNB, jejichž cílem je podpora růstu inflace, která se nyní dlouho pohybovala u nulových hodnot. (ČNB, © 2003-2017)

V minulém roce bylo zaznamenáno, že se ekonomický růst ČR ve 3. čtvrtletí zpomalil. Reálný HDP, vyjadřující hodnotu již očištěnou od vlivu inflace, se mezičtvrtletně zvýšil jen o 0,2 %, což byl podle údajů Ministerstva financí ČR, nejmenší růst od 1. čtvrtletí 2014. V porovnání se shodným obdobím roku 2015, vzrostla hodnota reálného HDP o 1,6 %. Zpomalení růstu bylo dle vyjádření uvedeného ministerstva způsobeno převážně jednorázovými faktory, mezi které lze zařadit:

- zpomalení meziročního růstu reálného vývozu zboží a služeb vlivem snížení zahraniční poptávky,
- snížení vládních investic,
- zpomalení meziročního růstu reálné hrubé přidané hodnoty ze strany nabídky průmyslových odvětví (mimo zpracovatelský průmysl) a stavebnictví.

Protože uvedené faktory představovaly především jednorázové záležitosti, závěr roku 2016, tedy 4. čtvrtletí, nebylo spojeno s opakováním slabšího výkonu ekonomiky. Rok 2017 je dle predikce Ministerstva financí ve znamení nepatrného růstu. Hodnota reálného růstu by se měla v meziročním srovnání zvýšit pouze o 0,1 %. (Ministerstvo financí ČR, © 2005-2013)

Mezi hlavní změny, oproti roku 2016, které budou mít vliv na vývoj ekonomiky lze uvést např. obnovení růstu tvorby hrubého fixního kapitálu. Pozvolný náběh čerpání fondů EU v rámci programového období 2014-2020 bude vyžadovat podporu jak vládních, tak i soukromých investic.

Ekonomicky, dlouhodoběji příznivé okolnosti a podmínky se také pozitivně odrážejí v ukazatelích popisující stav na trhu práce. Ve 3. čtvrtletí roku 2016 došlo v rámci zaměstnanosti k meziročně výraznému vzrůstu, a to o 1,8 %. Sezónně očištěná míra nezaměstnanosti (VŠPS) poklesla na 3,7 %. Od začátku roku 2016 dosahuje tak nejnižší úrovně v rámci států tvořících EU. Nízká nezaměstnanost spolu s určitým nesouladem mezi nabídkou a poptávkou po práci představují hlavní příčiny rychlejšího růstu reálných mezd a také jednotkových nákladů práce.

Míra nezaměstnanosti (VŠPS) dosahuje velmi blízko své přirozené míry, z tohoto důvodu má již jen velmi omezený prostor pro další pokles. Dle makroekonomické predikce Ministerstva financí je uvedená předpověď tohoto ukazatele pro rok 2017 ve výši 3,9 %. (Ministerstvo financí ČR, © 2005-2013)

Podíl nezaměstnaných osob ve věku 15-64 let ve Zlínském kraji, kde společnost LAPP KABEL s. r. o. působí, byl k 31.1.2017 ve výši 5,07 procentních bodů. Ke konci září roku 2016 bylo v uvedeném kraji evidováno celkem 18 905 uchazečů o zaměstnání. V porovnání se shodným obdobím minulého roku se jedná o snížení o 3 917 osob, zároveň počet volných pracovních míst vzrostl o 25,9 %. (ČSÚ, © 2016)

V oblasti mezd, která s předchozí oblastí souvisí, byla ve 3. čtvrtletí roku 2016 vyčíslena průměrná hrubá měsíční mzda ve výši 27 220 Kč. Zmíněná hodnota byla o 1 170 Kč vyšší než průměrná mzda ve stejném období roku 2015. Ve Zlínském kraji byla v roce 2016 hodnota průměrná mzdy pouze 23 749 Kč. I když došlo k meziročnímu růstu její hodnoty o 4,6 %, v porovnání s ostatními kraji ČR je její výše jedna z nejnižších. (ČSÚ, © 2016)

Od ledna 2017 dochází také ke zvýšení hodnoty minimální mzdy z 9 900 Kč na 11 000 Kč. Rovněž u hodnoty minimální hodinové mzdy nastává změna, která souvisí se zvýšením její spodní hranice na 66 Kč z hodnoty 58,70 Kč.

Téměř po celý rok 2016 byl ekonomický růst doprovázen velmi nízkou inflací. Její nárůst byl zaznamenán až v posledních dvou měsících uvedeného roku. V tomto období se náhle zrychlil meziroční růst spotřebitelských cen na hodnotu 2 % a inflace tak naplnila inflační cíl stanovený ČNB. Příčinu zrychlení lze přičítat růstu cen potravin a pohonných hmot, jejichž hodnoty byly ovlivněny rostoucí cenou ropy. Dle predikce Ministerstva financí ČR je průměrná míra inflace v roce 2017 předpokládána ve výši 2 %, pro rok 2018 pak 1,6 %. (Ministerstvo financí ČR, © 2005-2013)

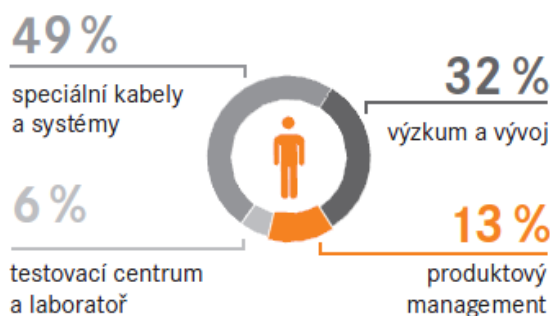
Tab. 3 Přehled vybraných makroekonomických ukazatelů a jejich predikce (vlastní zpracování podle Ministerstva financí ČR, © 2005-2013)

							Predikce	
		2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018
Hrubý domácí produkt	růst v %, s.c.	-0,8	-0,5	2,7	4,5	2,5	2,6	2,4
Spotřeba domácností	růst v %, s.c.	-1,2	0,5	1,8	3,0	2,7	2,4	2,4
Spotřeba vlády	růst v %, s.c.	-2,0	2,5	1,1	2,0	2,0	1,6	1,4
Tvorba hrubého fixního kapitálu	růst v %, s.c.	-3,1	-2,5	3,9	9,0	-2,4	3,8	3,0
Deflátor HDP	růst v %	1,5	1,4	2,5	1,0	1,1	0,9	1,6
Průměrná míra inflace	%	3,3	1,4	0,4	0,3	0,7	2,0	1,6
Zaměstnanost (VŠPS)	růst v %	0,4	1,0	0,8	1,4	1,8	0,3	0,3
Míra nezaměstnanosti (VŠPS)	průměr v %	7,0	7,0	6,1	5,1	4,0	3,9	3,9
Objem mezd a platů (dom. koncept)	růst v %, b.c.	2,6	0,5	3,6	4,4	5,6	5,0	4,5
CZK/EUR	průměr	25,143	25,974	27,533	27,283	27,033		
CZK/USD	průměr	19,583	19,565	20,746	24,600	24,432		

8.2.4 Technologické faktory

„Moderní spojovací technologie pro moderní svět.“ Tak zní jedno z hesel společnosti LAPP KABEL s. r. o., která využívá nejnovějších technologií pro výrobu kabelů, kabelového příslušenství, konektorů, energetických nosičů a také komponent pro průmyslovou automatizaci. Portfolio produktů je neustále rozšiřováno. Díky dohledu nad nákladovou a energetickou účinností a také zkouškám, kterými jsou prověřeny jejich produkty, splňují požadavky odrážející se ve vysoké produktové kvalitě, která je zároveň doložena certifikacemi a standardy kvality.

Prodejní a distribuční činnost, kterou v rámci skupiny LAPP GROUP společnost LAPP KABEL s. r. o. vykonává, je od roku 2002 v souladu s certifikací podle ISO 9001. Mezi další předpisy, kterými se společnost řídí, lze uvést certifikace KTA 1401, která představuje soubor norem pro zajišťování kvality výrobků v oblasti jaderné energie a také certifikaci ATEX. (LAPP KABEL s. r. o., © 2017a)



Obr. 9 Technologické faktory společnosti LAPP KABEL s. r. o. (LAPP KABEL s. r. o., © 2017b)

8.2.5 Ekologické faktory

Pro komplexní pohled je v rámci SLEPT analýzy nyní zařazena také část zabývající se analýzou ekologických faktorů. Životní prostředí představuje nedílnou součást lidské společnosti, která díky svým činnostem a působení ovlivňuje toto prostředí. Nejen z tohoto důvodu je v současné době na ekologii a ochranu životního prostředí, z pohledu podniku, kladen velký důraz.

Environmentální zásady LAPP KABEL s. r. o. vychází z environmentální politiky skupiny LAPP GROUP, jejichž všechny výrobní závody jsou certifikovány dle ISO 14001. V souvislosti s těmito zásadami staví společnost do popředí především aktivitu, znalost problematiky a řídicí schopnosti právě vrcholového managementu a také pracovníků, kteří mohou svými činnostmi ovlivňovat životní prostředí.

Dalším z pilířů zmíněné politiky je plnění výrobního a dodavatelské programu, který neobsahuje halogenové produkty, které se podílejí na snížení bezpečnosti a zvýšení ekologické zátěže v případě požáru. Výrobky skupiny LAPP neobsahují škodlivé látky, jako jsou asbest a freony. Zároveň vyhovují následujícím směrnici a nařízením:

- RoHS 2011/65/EU o „omezení používání některých nebezpečných látek v elektrických a elektronických zařízeních,

- REACH (EC) No.1907/2006, účelem tohoto nařízení je zajistit vysokou úroveň ochrany lidského zdraví a životního prostředí,
- nařízení 1005/2009/ES o látkách poškozujících ozonovou vrstvu.

V rámci environmentální politiky se společnost LAPP KABEL s. r. o. zavázala např. k dodržování platných ustanovení všech právních předpisů, které souvisí s ochranou životního prostředí, k provádění pravidelného důsledného rozboru spotřeby energií a materiálů, které povede k minimalizaci čerpání přírodních zdrojů nebo také v rámci servisu svým zákazníkům, k nabízení a poskytování ekologické likvidace zbytků dodávaných produktů, atd.

Nejen svým chováním se společnost LAPP KABEL s. r. o. snaží přispívat k ochraně životního prostředí. Řada jejich výrobků ze standardního programu se rovněž osvědčila v oblastech větrné a také solární energie. (LAPP KABEL s. r. o., © 2017)

8.3 Porterův model

8.3.1 Konkurenti

Konkurenční výhoda představuje v reálném ekonomickém prostředí to, co na trhu odlišuje firmy s podobným zaměřením. Tento faktor může mít mnoho podob. Lze zde zahrnout dobrou znalost potřeb svých zákazníků, konkurence a jejich mezer a mnohé další. V případě dostatečně silné konkurenční výhody, může společnost získat náskok před svými konkurenty. Společnost LAPP KABEL s. r. o. kromě výroby a distribuce vysoce kvalitních produktů dbá na následující aspekty:

- dodržování smluvních termínů,
- poskytování široké nabídky produktů nejen standardního charakteru, ale také dle přání zákazníka,
- důsledná politika značek,
- včasná platba svým dodavatelům.

Ke konkurenčním výhodám společnosti LAPP KABEL s. r. o. přispívá také dlouholetá tradice firmy a její zainteresovanost v tomto oboru, finanční stabilita a také samotná značka LAPP, která představuje synonymum odbornosti, kvality a také inovací.

V oboru, který obecně využívá kabely a kabelové příslušenství, lze vyhledat velké množství takto zaměřených společností. Do výčtu hlavních konkurentů společnosti LAPP KABEL s. r. o. patří níže uvedené společnosti.

Helukabel CZ s. r. o.

Podobně jako skupina LAPP GROUP, se jedná o německou společnost, která byla založena v roce 1978 ve Stuttgartu. Od roku 2002 je pak datováno založení pobočky v České republice. V současné době je považována za jednoho z nejvýznamnějších výrobců a dodavatelů kabelů a vodičů. Produkci skupiny tvoří více než 33 000 výrobků, která zahrnuje speciální kabely, kabely pro větrné elektrárny, kabely určené pro fotovoltaiku, kabelové příslušenství a také datové, síťové a sběrníkové techniky. Kromě širokého sortimentu patří mezi silné stránky společnosti také síť skladů a servisů, které působí na všech kontinentech. (Helukabel CZ s. r. o., © 2016)

allkabel s. r. o.

Společnost allkabel s. r. o. zahájila svou činnost v roce 2005. V roce 2015 se následně stala součástí mezinárodně působící obchodní společnosti MEINHART Holding GmbH, která se rovněž specializuje na kabely a vodiče. Kabelové centrum společnosti allkabel s. r. o. je situováno v Mýtě v Čechách. Společnost se prezentuje jako silný a spolehlivý partner pro dodávky široké škály sortimentu týkající se kabelů a kabelového příslušenství. V roce 2016 společnost posílila svou pozici zprovozněním nového vlastního skladu, díky kterému došlo nejen k rozšíření zásob zboží, ale také k zajištění vyšší rychlosti a komplexnosti dodávek. (allkabel s. r. o., © 2011)

DDA spol. s r. o.

Tato obchodní společnost, která se nejprve specializovala na prodej nosných prvků pro kabely, byla založena v České republice v roce 1995 jako akciová společnost. Od roku 2000 působí již jako společnost s ručením omezeným, jejíž činnost je prodej kabelů a vodičů. DDA spol. s r. o. působí jak na českém, tak také slovenském trhu. Obdobně jako společnosti LAPP KABEL s. r. o. a také Helukabel vyrábí kabely a vodiče dle specifických potřeb svých zákazníků. Řídící a administrativní centrum společnosti má své sídlo v Brně. Obchodní a technická kancelář se skladem a také nově vybudovaný logistický areál je situovaný v Loděnici u Berouna. (DDA a. s., © 2006)

Z výše uvedených představení, se dle mého názoru jeví jako nejsilnější konkurent společnost Helukabel CZ s. r. o., a to z důvodu podobných silných stránek, kterými tato společnost i společnost LAPP KABEL s. r. o. disponuje. Obě společnosti jsou součástí silné obchodní skupiny se sídlem v Německu, působící pod silnou značkou, která garantuje kvalitu jejich produktů. Spojitost lze také vidět v široké nabídce sortimentu, v budování sítě poboček nebo také zaměření se na moderní logistiku.

8.3.2 Noví konkurenti

V rámci analýzy zaměřené na konkurenční prostředí je nutné také posoudit možné potenciální konkurenty. Ti mohou být jak z podniků, které jsou činné v odlišném odvětví, tak také ze společností nově vznikajících. Při vstupu na trh se tyto subjekty potýkají již s existujícími bariérami. V odvětví ve kterém je společnost LAPP KABEL s. r. o. aktivní brání vstupu na trh:

- vysoké investice do výroby, výzkumu a vývoje,
- vlastnictví know-how,
- silné značky výrobků,
- přístup k distribučním kanálům,
- loajalita zákazníků,
- kvalifikovaní zaměstnanci.

8.3.3 Zákazníci

Využití výrobků společnosti LAPP KABEL s. r. o. lze najít v mnoha odvětvích specializující se na výrobu strojů a zařízení. Mezi odběratele tak patří výrobci strojů pro strojírenský, potravinářský průmysl, dopravních prostředků, jak silničních, železničních tak také lodních, větrných elektráren a mnozí další.

Nejvýznamnější zákazníky společnosti lze najít v průmyslových oborech, jedná se především o výrobce obráběcích strojů. Situace zákazníků, ať už z pohledu finanční stability nebo politického hlediska, významně ovlivňuje činnost společnosti LAPP KABEL s. r. o. Spojitost můžeme vidět např. v uvalení sankcí na Ruskou federaci na obor obráběcích a tvářecích strojů. Znamená to tedy, že nepříznivá situace výrobců obráběcích strojů, se následně může projevit v poklesu jejich výroby, tudíž v nižší poptávce po produkci společnosti LAPP KABEL s. r. o.

8.3.4 Dodavatelé

Potřebné zdroje dodávají společnosti LAPP KABEL s. r. o. její dodavatelé, kteří jsou součástí skupiny LAPP GROUP. Mezi nejvýznamnějšího dodavatele tak patří U. I.LAPP GmbH se sídlem ve Stuttgartu.

8.3.5 Substituční produkty

Mezi hlavní přednosti produktů společnosti LAPP KABEL s. r. o. lze zahrnout především vysokou kvalitu, která je nabízena za přijatelnou cenu. Dosažená hodnota kvality je zajištěna především díky výrobě a vývoji, který vychází z více než padesátileté zkušenosti společnosti v tomto oboru. Díky těmto skutečnostem, obsahuje portfolio společnosti širokou škálu produktů, které lze upravit dle požadavků zákazníků. Zároveň i přes tyto faktory existují na trhu kabelů a kabelového příslušenství substituční produkty. Odlišnost výrobku může spočívat např. v použití odlišného materiálu, technologie nebo také v jiné míře kvality a ceny. Značky kabelů a kabelových systémů - ÖLFLEX®, UNITRONIC®, ETHERLINE®, HITRONIC®, EPIC®, SKINTOP® a SILVYN® patří mezi výrobky s garantovanou kvalitou. Záleží tedy na odběratelích, zda jejich zájem bude směřovat k nahrazování prověřené kvality jinými produkty. Pro společnost je proto podstatné zachování si stávajícího dobrého jména a také zvyšování povědomí o své činnosti u potenciálních zákazníků.

9 ANALÝZA A ZHODNOCENÍ VÝKONNOSTI PODNIKU

9.1 SWOT analýza

VNITŘNÍ PROSTŘEDÍ

Silné stránky	Slabé stránky
<ul style="list-style-type: none"> • mezinárodní společnost • silná značka a široké portfolio výrobků zejména pro strojírenský průmysl • vysoká kvalita výrobků, certifikace • mnohaleté zkušenosti v oboru • zaměření na rodinné hodnoty • vzdělávání zaměstnanců • personálně stabilní společnost • neustále rozšiřování zákaznických služeb (e-shop) 	<ul style="list-style-type: none"> • nutnost investic do výroby • chybějící produkty do některých segmentů trhu • začínající výroba kabelové konfekce – málo zkušeností • vysoká návaznost na obor strojírenství

VNĚJŠÍ PROSTŘEDÍ

Příležitosti	Hrozby
<ul style="list-style-type: none"> • identifikování potenciálu nových trhů • nové produkty • možnost získání podpory z veřejných zdrojů na projekty • nová výrobní hala v blízkosti logistického a administrativního centra 	<ul style="list-style-type: none"> • nová konkurence • snížení poptávky po produktech • tlak na snižování nákladů • daňová politika státu • rostoucí ceny mědi a vstupních materiálů • špatná platební morálka odběratelů • politická situace v Evropě (např. Rusko)

9.2 Finanční analýza

Následující část je věnována analýze účetních výkazů – rozvahy a výkazu zisku a ztrát. Účetním obdobím společnosti LAPP KABEL, s. r. o. je hospodářský rok začínající 1. 10. aktuálního roku a končící 30. 9. roku následujícího. Pro jednodušší orientaci v této analýze považován je rok 2012 za období od 1.10.2011 do 30.9.2012 a obdobně další analyzované roky. Účetní výkazy společnosti obsahuje příloha P I a P II.

Vybrané výsledky jednotlivých analýz společnosti jsou porovnány s výsledky finanční analýzy podnikové sféry za odvětví G 46 - Velkoobchod, kromě motorových vozidel. Uvedený dokument zveřejňuje Ministerstvo průmyslu a obchodu. V současné době jsou k dispozici údaje časového horizontu 2012-2015. Výsledné hodnoty roku 2016 jsou v současnosti v procesu tvorby. (Ministerstvo průmyslu a obchodu ČR, © 2005-2017b, Ministerstvo průmyslu a obchodu ČR, © 2005-2017c, Ministerstvo průmyslu a obchodu ČR, © 2005-2017d, Ministerstvo průmyslu a obchodu ČR, © 2005-2017e)

9.2.1 Absolutní ukazatele

Analýza majetkové struktury

Aktiva obchodní korporace tvoří v roce 2016 dlouhodobý majetek ve výši 42 % a oběžný majetek ve výši 58%. Tato majetková struktura byla v předešlých letech jen mírně odlišná. Níže uvedené tabulky (Tab. 4. a 5.) poskytují podrobnější náhled na strukturu majetku společnosti, kde si lze rovněž všimnout proměnlivé hodnoty bilanční sumy aktiv.

Nárůst DHM v roce 2013 lze připsat projektu výstavby firemní mateřské školky „Oskárek“. Naopak k nárůstu v položce DNM v roce 2013 a 2014 dochází vlivem implementace nového informačního systému SAP. V roce 2015 je přírůstek uvedené položky spojen se spuštěním nového e-shopu společnosti. Zastoupení dlouhodobého nehmotného a finančního majetku je ve srovnání s dlouhodobým hmotným majetkem zanedbatelné.

Majetkové účasti v ovládaných osobách – společnost LAPP Slovensko, s. r. o., jsou v analyzovaném období neměnné. Pořizovaný dlouhodobý finanční majetek v hodnotě 1 415 tis. Kč v roce 2016 souvisí se získáním podílů v jiné ovládané osobě. Proces není dokončen.

Tab. 4 Vertikální analýza majetkové struktury společnosti LAPP KABEL s. r. o. (vlastní zpracování)

ROZVAHA	2012	2013	2014	2015	2016
AKTIVA CELKEM	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%
DLOUHODOBÝ MAJETEK	35,40%	37,64%	40,14%	39,06%	41,53%
Dlouhodobý nehmotný majetek	0,09%	0,47%	1,86%	1,25%	0,75%
Dlouhodobý hmotný majetek	35,28%	37,14%	38,25%	37,78%	40,49%
Dlouhodobý finanční majetek	0,03%	0,03%	0,03%	0,03%	0,30%
OBĚŽNÁ AKTIVA	64,42%	62,12%	59,71%	60,71%	58,39%
Zásoby	8,39%	7,69%	9,39%	10,48%	9,60%
Dlouhodobé pohledávky	0,32%	0,62%	0,42%	0,43%	0,41%
Krátkodobé pohledávky	21,48%	27,33%	27,75%	28,03%	25,25%
Krátkodobý finanční majetek	34,23%	26,49%	22,15%	21,76%	23,12%
ČASOVÉ ROZLIŠENÍ AKTIV	0,18%	0,24%	0,15%	0,23%	0,08%

U oběžných aktiv jsou dominantní položkou pohledávky, a to ty se splatností do 1 roku, a také KFM. U druhé zmíněné položky lze v analyzovaném období pozorovat mírně proměnlivý trend. Od roku 2013 dochází také ke snížení krátkodobých pohledávek. Jedním z důvodů může být proměnlivá hodnota tržeb za prodané zboží. Analýza této výnosové položky následuje v jiné části této práce.

Narůst hodnoty položky stát – daňové pohledávky v roce 2015 ve výši 7 046 tis. Kč je výsledkem snížení rezervy na daň z příjmu o zaplacené zálohy.

Tab. 5 Horizontální analýza majetkové struktury společnosti LAPP KABEL s. r. o. (vlastní zpracování)

ROZVAHA	13/12	14/13	15/14	16/15
AKTIVA CELKEM	0,01%	-3,37%	-1,33%	2,87%
DLOUHODOBÝ MAJETEK	6,34%	3,04%	-3,97%	9,38%
Dlouhodobý nehmotný majetek	405,44%	280,63%	-33,44%	-38,75%
Dlouhodobý hmotný majetek	5,29%	-0,49%	-2,55%	10,26%
Dlouhodobý finanční majetek	0,00%	0,00%	0,00%	825,93%
OBĚŽNÁ AKTIVA	-3,56%	-7,12%	0,32%	-1,06%
Zásoby	-8,33%	17,99%	10,21%	-5,77%
Dlouhodobé pohledávky	90,24%	-33,49%	-0,29%	-1,29%
Krátkodobé pohledávky	27,24%	-1,90%	-0,32%	-7,34%
Krátkodobý finanční majetek	-22,61%	-19,19%	-3,07%	9,32%
ČASOVÉ ROZLIŠENÍ AKTIV	33,37%	-38,35%	51,27%	-64,43%

Majetková struktura odvětví, jejíž hodnoty jsou obsaženy v příloze P III, vykazuje dlouhodobý majetek k majetku oběžnému v poměru 30:70. DHM a DNM je zde vykazován téměř v poloviční výši než je u analyzované společnosti, naopak u DFM je pozorována hodnota vyšší, a to pohybující se v rozmezí 16 – 20 %.

V oběžném majetku odvětvové struktury dominuje hodnota pohledávek na úrovni okolo 40 %. Více než o 10 % méně jsou vykazovány pohledávky společnosti LAPP KABEL s. r. o. Významný rozdíl je také spatřován u KFM, kdy hodnoty odvětví nepřesáhly ve sledovaných letech 9 %. Naopak analyzovaná společnost dosahuje v průměru více než 20 %.

Analýza finanční struktury

Struktura vlastních a cizích zdrojů se pohybuje v poměru 80:20, přičemž dominantní postavení nejen v rámci vlastního kapitálu, zaujímá VH minulých let. Zisk z roku 2012 byl ponechán pro rozvoj společnosti v roce 2013, jak ukazuje vývoj VH minulých let. V roce 2014, 2015 a 2016 byla část zisku společnosti rozdělena mezi společníky dle jejich podílu na zisku.

Cizí zdroje, které tvoří pouze jednu pětinu celkových pasiv, jsou v drtivé většině reprezentovány pouze krátkodobými závazky, resp. závazky z obchodních vztahů. Společnost LAPP KABEL, s. r. o. nevyužívala pro financování do roku 2015 žádné

bankovní úvěry. Až v roce 2016 dochází k nárůstu dlouhodobých bankovních úvěrů. Financování prostřednictvím bankovního úvěru bylo využito na pořízení dlouhodobého majetku. Hodnota uvedená v položce krátkodobých bankovních úvěrů vyjadřuje část tohoto úvěru, která bude splacena do 12 měsíců. Tvorba rezerv do roku 2014 rostla. Dle bližších informací, zahrnutých ve výroční zprávě z roku 2014, je vyšší hodnota této položky připisována tvorbě ostatní rezervy v hodnotě 11 224 tis. Kč, která představuje zejména rezervu na roční odměny zaměstnanců včetně sociálního a zdravotního pojištění za hospodářský rok 2013/2014.

Tab. 6 Vertikální analýza finanční struktury společnosti LAPP KABEL s. r. o. (vlastní zpracování)

ROZVAHA	2012	2013	2014	2015	2016
PASIVA CELKEM	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%
VLASTNÍ KAPITÁL	67,23%	82,60%	78,35%	79,75%	76,95%
Základní kapitál	0,02%	0,02%	0,02%	0,02%	0,02%
Kapitálové fondy	0,00%	0,00%	0,03%	0,06%	0,08%
Fondy ze zisku	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%
Nerozdělený zisk minulých let	55,67%	67,20%	59,19%	66,04%	64,70%
VH běžného účetního období	11,54%	15,38%	19,11%	13,62%	12,15%
CIZÍ ZDROJE	32,62%	17,28%	21,44%	20,05%	22,91%
Rezervy	2,58%	3,13%	3,66%	2,31%	2,26%
Dlouhodobé závazky	0,00%	0,00%	0,00%	0,07%	0,00%
Krátkodobé závazky	30,04%	14,15%	17,78%	17,67%	19,21%
Bankovní úvěry a výpomoci	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	1,43%
ČASOVÉ ROZLIŠENÍ PASIV	0,16%	0,12%	0,20%	0,21%	0,14%

Horizontální struktura společnosti (Tab. 7) poskytuje náhled na vývoj jednotlivých položek v čase. Nejvýraznější výkyvy lze spatřit ve vývoji krátkodobých závazků. Propad o více než 50 % byl u uvedené položky zaznamenán na přelomu roku 2012/2013 a byl způsoben splacením závazku vůči společníkům.

Tab. 7 Horizontální analýza finanční struktury společnosti LAPP KABEL s. r. o.
(vlastní zpracování)

ROZVAHA	13/12	14/13	15/14	16/15
PASIVA CELKEM	0,01%	-3,37%	-1,33%	2,87%
VLASTNÍ KAPITÁL	22,88%	-8,34%	0,43%	-0,73%
Základní kapitál	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%
Kapitálové fondy	–	–	99,34%	33,22%
Fondy ze zisku	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%
Nerozdělený zisk minulých let	20,73%	-14,89%	10,09%	0,78%
VH běžného účetního období	33,27%	20,06%	-29,68%	-8,19%
CIZÍ ZDROJE	-47,01%	19,90%	-7,75%	17,54%
Rezervy	21,17%	13,26%	-37,86%	0,73%
Dlouhodobé závazky	–	–	–	–
Krátkodobé závazky	-52,87%	21,37%	-1,92%	11,83%
Bankovní úvěry a výpomoci	–	–	–	–
ČASOVÉ ROZLIŠENÍ PASIV	-22,47%	62,32%	0,50%	-29,52%

Odvětvová finanční struktura se vyznačuje daleko méně rozdílným poměrem mezi vlastními a cizími zdroji, jak ukazuje tabulka uvedena v příloze P IV. Vlastnímu kapitálu připadá 45 % a cizí kapitál se pohybuje kolem úrovně 55 %. Krátkodobé závazky jsou v rámci odvětví dvojnásobně vyšší než u společnosti, kromě roku 2012, kdy se krátkodobé závazky LAPP KABEL s. r. o. dotkly 30% hranice. Finanční struktura odvětví se také na rozdíl od finanční struktury analyzované firmy vyznačuje financováním pomocí bankovních úvěrů, které v celkové struktuře zaujímají 11-12 %, přičemž krátkodobé bankovní úvěry jsou zřetelně převažující.

Analýza výnosů

Ze struktury výnosů je možné vyčíst, že se jedná o obchodně - výrobní společnost, kde více než 90 % celkových výnosů je tvořeno tržbami z prodeje zboží a necelých 10 % připadá na tržby za prodej vlastních výrobků a služeb. Hodnota tržeb za prodej zboží je tvořena z více než 73 % díky prodeji v tuzemsku. Zbylá část náleží prodejem uskutečněným v zahraničí. Tržby za prodej zboží mají od roku 2012 do roku 2015 vzrůstající tendenci, naopak tržby za prodej vlastních výrobků a služeb jsou spíše kolísavého charakteru. V roce 2016 byl zaznamenán pokles u tržeb za zboží o 4,79 %.

Určitý podíl na této skutečnosti nese situace zákazníků analyzované společnosti, která nebyla v jednotlivých letech vždy příznivá.

Tab. 8 Vertikální analýza výnosů společnosti LAPP KABEL s. r. o. (vlastní zpracování)

	2012	2013	2014	2015	2016
Tržby za prodej zboží	86,24%	85,66%	86,94%	89,32%	89,54%
Výkony	10,99%	9,77%	9,83%	8,87%	9,93%
- Tržby za prodej vl. výrobků a služeb	10,97%	9,78%	9,83%	8,87%	9,93%
- Změna stavu zásob	0,02%	-0,01%	0,00%	0,00%	0,00%
Tržby z prodeje DM a materiálu	0,13%	0,02%	0,02%	0,05%	0,01%
Ostatní provozní výnosy	0,78%	2,70%	0,54%	0,61%	0,29%
Výnosy z DFM	0,00%	0,51%	0,00%	0,21%	0,00%
Výnosové úroky	0,17%	0,08%	0,09%	0,05%	0,03%
Ostatní finanční výnosy	1,70%	1,26%	2,57%	0,91%	0,19%
VÝNOSY	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%

Nízkým procentem jsou v celkové struktuře výnosů také zastoupeny ostatní provozní výnosy a výnosy z DFM, které se ve struktuře společnosti objevují spíše nárazově, např. v roce 2013 se tato položka navýšila díky realizaci výnosu z dlouhodobého finančního majetku z titulu přijatých podílů na zisku ve výši 4 061 tis. Kč. Ze stejného důvodu v roce 2015 vykazovala uvedená položka hodnotu 1 736 tis. Kč.

Tab. 9 Horizontální analýza výnosů společnosti LAPP KABEL s. r. o. (vlastní zpracování)

	13/12	14/13	15/14	16/15
Tržby za prodej zboží	1,62%	5,68%	5,20%	-4,79%
Výkony	-9,09%	4,86%	-7,69%	6,35%
- Tržby za prodej vl. výrobků a služeb	-8,86%	4,72%	-7,67%	6,35%
- Změna stavu zásob	-167,86%	-123,68%	-100,00%	-
Tržby z prodeje DM a materiálu	-81,18%	-3,47%	116,77%	-81,77%
Ostatní provozní výnosy	255,81%	-78,97%	14,74%	-54,18%
Výnosy z DFM	-	-100,00%	-	-100,00%
Výnosové úroky	-49,60%	16,61%	-48,08%	-33,77%
Ostatní finanční výnosy	-24,51%	112,86%	-63,72%	-80,11%
VÝNOSY	2,31%	4,13%	2,40%	-5,03%

Analýza nákladů

Tab. 10 Vertikální analýza nákladů společnosti LAPP KABEL s. r. o. (vlastní zpracování)

	2012	2013	2014	2015	2016
Náklady na zboží	67,85%	68,93%	69,26%	69,72%	68,43%
Výkonová spotřeba	11,79%	11,20%	11,63%	11,88%	12,69%
- spotřeba mat. a energie	1,97%	1,83%	1,49%	1,34%	1,32%
- služby	9,82%	9,37%	10,15%	10,53%	11,37%
Osobní náklady	12,11%	13,34%	13,80%	13,61%	14,27%
Daně a poplatky	0,05%	0,05%	0,04%	0,05%	0,05%
Odpisy DHM a DNM	1,48%	1,38%	1,25%	1,40%	1,47%
ZC prodaného DM a mat.	0,10%	0,00%	0,00%	0,05%	0,00%
Změna stavu rezerv,...(provoz)	1,70%	1,05%	-0,61%	-0,72%	-0,06%
Ostatní provozní náklady	0,54%	0,50%	0,41%	0,60%	0,46%
Nákladové úroky	–	–	–	–	0,01%
Ostatní finanční náklady	2,14%	0,66%	0,89%	1,29%	0,41%
Daň z příjmu	2,25%	2,89%	3,32%	2,11%	2,27%
NÁKLADY	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%

Nejvýznamnější položkou v nákladové struktuře jsou náklady na prodané zboží, které se podílejí přibližně 69 % na celkových nákladech. Menší podíl pak náleží výkonové spotřebě a osobním nákladům, které především zahrnují mzdové náklady a náklady na sociální zabezpečení a zdravotní pojištění. Vzrůstající trend je spatřován u nákladů za prodané zboží do roku 2015, v roce 2016 pak dochází ke snížení této hodnoty o necelých 7 %.

Kolísavost hodnot lze pak identifikovat u výkonové spotřeby, jejíž položky jsou ovlivněny cenou energií a také služeb. Zatímco u prvně zmíněných dochází k poklesu, ceny služeb rostou, proto na hodnotě nabývá i výkonová spotřeba. Významnou změnu je možné pozorovat v roce 2014, kdy u položky změna stavu rezerv došlo k čerpání dříve vytvořených rezerv. Zaúčtování do nákladů se záporným znaménkem znamená, že náklady byly sníženy o hodnotu čerpání rezerv a tento fakt vede ke zvýšení výsledku hospodaření a zároveň vyšší dani z příjmů.

Tab. 11 Horizontální analýza nákladů společnosti LAPP KABEL s. r. o. (vlastní zpracování)

	13/12	14/13	15/15	16/15
Náklady na zboží	1,19%	2,74%	7,53%	-6,51%
Výkonová spotřeba	-5,43%	6,23%	9,06%	1,76%
- spotřeba mat. a energie	-7,65%	-16,89%	-3,50%	-6,29%
- služby	-4,98%	10,74%	10,91%	2,78%
Osobní náklady	9,71%	5,76%	5,36%	-0,16%
Daně a poplatky	-1,60%	-1,95%	32,56%	-7,02%
Odpisy DHM a DNM	-7,68%	-7,33%	19,90%	-0,08%
ZC prodaného DM a mat.	-100,00%	–	1522,73%	-100,00%
Změna stavu rezerv,...(provoz)	-38,30%	-159,50%	25,47%	-92,47%
Ostatní provozní náklady	-7,60%	-14,95%	55,50%	-26,70%
Nákladové úroky	–	–	–	12,50%
Ostatní finanční náklady	-69,35%	38,36%	54,85%	-69,66%
Daň z příjmu	28,25%	17,33%	-32,12%	2,69%
NÁKLADY	-0,41%	2,25%	6,82%	-4,75%

Analýza přidané hodnoty

Níže uvedená tabulka (Tab. 12) slouží pro přehled vývoje hospodářského výsledku a jeho jednotlivých částí. U položky výsledku hospodaření za účetní období je spatřován pozitivní vzrůstající trend do roku 2015. Významné navýšení jeho hodnoty, především v roce 2013 a 2014, souvisí s událostmi mimořádného charakteru (výrazný růst tržeb, vysoká hodnota ostatních provozních výnosů). Přidaná hodnota v roce 2016 je v porovnání s rokem 2015 o 2 172 tis. Kč vyšší.

Tab. 12 Vývoj přidané hodnoty a výsledku hospodaření společnosti LAPP KABEL s. r. o. (vlastní zpracování)

(v tis. Kč)	2012	2013	2014	2015	2016
Osobní náklady	86 264	94 637	100 092	105 453	105 285
Odpisy	10 565	9 754	9 039	10 838	10 829
Nákladové úroky	0	0	0	34	38
Čistý zisk	62 489	83 279	99 987	70 315	64 559
Ostatní	25 257	272	2 818	10 895	18 995
Přidaná hodnota	184 575	187 942	211 936	197 534	199 706
Provozní VH	79 242	93 796	108 571	86 883	82 625
Finanční VH	-755	10 002	15 492	-224	-1 283
Mimořádný VH	0	0	0	0	0
VH za účetní období	62 489	96 160	105 380	112 667	64 559
EBT	78 487	103 798	124 063	86 659	81 342
EBIT	78 487	103 798	124 063	86 692	81 380

Jak již bylo zmíněno výše, společnost začala využívat financování pomocí bankovního úvěru až v roce 2016, proto do uvedeného období je hodnota EBT shodná s hodnotou EBIT. Zajímavý vývoj je vyzorován také u finančního výsledku hospodaření, který v roce 2013 a 2014 dosahuje kladné hodnoty. V roce 2013 byl tento ukazatel ovlivněn přírůstkem výnosu z DFM z titulu přijatých podílů na zisku a také vyšším přírůstkem v položce ostatních výnosů. V tomto roce tak byly výnosy vyšší než náklady. Stejně jako v roce 2014, kdy sice nedošlo k vyplacení podílu na zisku, ale hodnota ostatních finančních výnosů výrazně vzrostla, především díky oslabení koruny a tedy vyšším kurzovým ziskům.

9.2.2 Rozdílové ukazatele

Analýza čistého pracovního kapitálu

Ve sledovaném období je hodnota čistého pracovního kapitálu v kladných hodnotách. Tato skutečnost signalizuje, že krátkodobé závazky jsou nižší než krátkodobý majetek, který je zdrojem pro splácení těchto závazků. Společnost má tedy tzv. „finanční polštář“. V roce 2012 je hodnota krátkodobých závazků tvořena významnou hodnotou, představující závazek ke společníkům. Vlivem této mimořádné hodnoty je vykázána hodnota čistého pracovního kapitálu významně nižší než v následujících letech. V roce 2014 dochází však shodně k poklesu tohoto ukazatele jak u společnosti LAPP KABEL s. r. o., tak také

u odvětví. Čistý pracovní kapitál u společnosti zaznamenal propad dokonce o 15 %, u odvětví 1,7 %. V obou případech lze příčinu hledat ve snížení hodnoty aktiv. U analyzované společnosti je navíc zaznamenán růst krátkodobých cizích zdrojů o více než 20 %. Rok 2015 byl ve znamení růstu čistého pracovního kapitálu. K poklesu o 17 913 tis. Kč dochází v následujícím roce, kdy se výrazněji zvýšila položka krátkodobých cizích zdrojů oproti hodnotě oběžných aktiv.

Tab. 13 Vývoj čistého pracovního kapitálu společnosti LAPP KABEL s. r. o. (vlastní zpracování)

(v tis. Kč)	2012	2013	2014	2015	2016
Oběžná aktiva	348 852	336 437	312 467	313 459	310 150
Krátkodobé cizí zdroje	162 651	76 657	93 037	91 254	105 858
Čistý pracovní kapitál	186 202	259 780	219 430	222 205	204 292

Tab. 14 Vývoj čistého pracovního kapitálu odvětví (vlastní zpracování)

(v tis. Kč)	2012	2013	2014	2015
Oběžná aktiva	244 780 679	267 657 391	246 377 404	242 420 599
Krátkodobé cizí zdroje	171 772 879	189 867 507	169 934 159	159 570 262
Čistý pracovní kapitál	73 007 800	77 789 884	76 443 245	82 850 337

9.2.3 Poměrové ukazatele

Analýza zadluženosti

V tabulce (Tab. 15) je poukázáno na skutečnost, že celková zadluženost společnosti LAPP KABEL, s. r. o. vykazovala hodnoty mírně kolísavého charakteru, na rozdíl od hodnot odvětví, kde je hodnota tohoto ukazatele ve sledovaném období téměř na stejné úrovni. Oproti odvětví analyzovaná společnost dosahuje nižších čísel a v období 2013 až 2016 se její hodnota celkové zadluženosti pohybuje pod doporučenou hodnotou, která je stanovena rozmezím od 30 do 60 %. Je to z důvodu velmi nízkého podílu cizích zdrojů. Jak již bylo uvedeno výše, do roku 2015 společnost nevyužívala pro financování žádné bankovní úvěry. Míra zadluženosti je ve srovnání s odvětvím také na nižších hodnotách. Pozornost je proto třeba věnovat struktuře cizích zdrojů. Společnost využívá krátkodobých cizích zdrojů, které jsou zároveň nejlevnější formou kapitálu, je tedy pravděpodobné, že jsou tyto „dluhy“ pro analyzovanou společnost udržitelné. Další významným ukazatelem pro

posouzení zadluženosti je krytí dlouhodobého majetku vlastním kapitálem, který je u společnosti LAPP KABEL s. r. o. vždy vyšší než 1, což zároveň znamená, že společnost preferuje finanční stabilitu před výnosem, neboť vlastním kapitálem kryje i oběžná aktiva. Z hlediska krytí dlouhodobého majetku dlouhodobými zdroji je dosaženo rovněž stejných hodnot jako u předchozího ukazatele, protože podnik nevyužíval žádné dlouhodobé cizí zdroje. Pouze v roce 2016 využil bankovního úvěru pro pořízení dlouhodobého majetku. Z toho úhlu pohledu lze usuzovat, že podnik je orientován na konzervativní strategii financování. Dlouhodobými zdroji financuje poměrně vysokou část krátkodobého majetku. Dle výsledku odvětví vychází orientace k agresivní strategii, která je opakem strategie konzervativní, kdy jsou podniky podkapitalizovány a musí tak krýt krátkodobými zdroji i část svého dlouhodobého majetku. Tato skutečnost pak může vést k potížím spojených s úhradou jejich závazků.

Tab. 15 Vybrané ukazatele zadluženosti, majetkové a finanční struktury společnosti LAPP KABEL s. r. o. (vlastní zpracování)

Rok	LAPP KABEL s. r. o.					Odvětví			
	2012	2013	2014	2015	2016	2012	2013	2014	2015
Celková zadluženost	33%	17%	21%	20%	23%	57%	57%	55%	52%
Míra zadluženosti	0,5	0,2	0,3	0,3	0,3	1,3	1,4	1,2	1,1
Dlouhodobé cizí zdroje/Cizí zdroje	0%	0%	0%	0%	3%	18%	36%	36%	35%
Vlastní kapitál/Dlouhodobý majetek	1,9	2,2	2,0	2,0	1,9	0,4	0,4	0,4	0,5
Dlouhodobé zdroje/Dlouhodobý majetek	1,9	2,2	2,0	2,0	1,9	0,5	0,5	0,5	0,7

Analýza likvidity

Pro hodnotu ukazatele běžné likvidity je obecně doporučován pohyb v rozmezí 1,5-2,5. U společnosti LAPP KABEL, s. r. o. je pozorováno překročení v posledních čtyřech letech. Zde se tedy opět promítá fakt, že hodnota čistého pracovního kapitálu je velmi vysoká a společnost využívá drahého financování. Odvětví naopak do roku 2014 vykazuje nižší hodnoty než je doporučený interval, neboť je zde více využíváno cizích krátkodobých zdrojů k financování části dlouhodobého majetku. Celkem uspokojivé hodnoty jsou shledávány u pohotové likvidity u odvětví, naopak u analyzované společnosti jsou hodnoty tohoto ukazatele vyšší. Jinak tomu není i u hotovostní likvidity, kde jsou doporučené hodnoty 0,2-0,5. U odvětví jsou opět do roku 2014 vykázány hodnoty těsně pod hranicí

uvedeného intervalu, u společnosti LAPP KABEL s. r. o. vyšší, které mohou např. svědčit o neefektivním využití finančních prostředků.

Tab. 16 Ukazatele likvidity společnosti LAPP KABEL s. r. o. (vlastní zpracování)

Rok	LAPP KABEL s. r. o.					Odvětví			
	2012	2013	2014	2015	2016	2012	2013	2014	2015
Běžná likvidita	2,14	4,39	3,36	3,44	2,93	1,43	1,41	1,45	1,52
Pohotová likvidita	1,85	3,80	2,81	2,82	2,43	1,00	1,00	1,04	1,05
Hotovostní likvidita	1,14	1,87	1,25	1,23	1,16	0,14	0,18	0,19	0,24
ČPK/OA	53%	77%	70%	71%	66%	36%	36%	23%	54%
ČPK/A	34%	48%	42%	43%	38%	24%	23%	15%	36%

Krátkodobou finanční stabilitu podniku charakterizuje podíl čistého pracovního kapitálu na oběžném majetku. Doporučenou hodnotou je rozmezí 30-50%. Společnost LAPP KABEL s. r. o. se v analyzovaných letech nachází vždy nad tímto intervalem, což potvrzuje fakt o překapitalizování společnosti. Odvětvová struktura vykazuje hodnoty v uvedeném rozmezí v roce 2012 a 2013, zároveň je zde spatřován trend kolísavějšího charakteru.

Analýza rentability

Dle údajů v tabulce (Tab. 17) lze konstatovat, že společnost LAPP KABEL s. r. o. je ve sledovaném období zisková. Souhlasně všechny tyto ukazatele vykazují vzrůstající tendenci do roku 2014, od roku 2015 dochází k jejich poklesu. Je nutné si uvědomit, že výsledné hodnoty z období 2012/2013 a 2013/2014 byly ovlivněny skutečnostmi mimořádného charakteru (výrazný růst tržeb, oslabení koruny a další). Rentabilita tržeb (ROS) vypovídá o schopnosti podniku dosahovat zisk při určité úrovni tržeb. Jak úroveň zisku, tak také tržeb se v období 2012-2014 vyvíjely směrem nahoru, což potvrzuje již dříve zmíněný vzrůstající trend. Pro posouzení výkonnosti nebo také produkční síly podniku je stanoven ukazatel rentability celkového kapitálu (ROA). Ten tak odpovídá vývoji hodnoty EBIT, který nalezneme v čitateli vztahu pro ROA a postupnému snižování hodnoty celkových aktiv do roku 2015 ve jmenovateli. Výnosnost vlastního kapitálu (ROE) je porovnána v souvislosti s výnosem ze státních desetiletých dluhopisů. V roce 2016 se pohyboval jejich výnos v průměru na úrovni 0,4275 %, v roce 2015 dosahoval 0,575 %, v roce 2014 pak 1,58 %, v roce 2013 dosáhl hodnoty 2,11 % a v posledním

z analyzovaných let pak 2,78 %. V porovnání s ROE společnosti LAPP KABEL s. r. o. je možné sdělit, že tato skutečnost je pozitivní pro vlastníky společnosti, protože hodnota rentability vlastního kapitálu je vyšší než výnos ze státních dluhopisů, představující bezrizikový výnos. (Kurzy.cz, © 2000-2017b)

Tab. 17 Ukazatele rentability společnosti LAPP KABEL s. r. o. (vlastní zpracování)

Rok	LAPP KABEL s. r. o.				
	2012	2013	2014	2015	2016
Rentabilita tržeb	9,4%	12,3%	13,9%	9,3%	9,0%
Rentabilita výnosů	10,1%	13,1%	15,0%	10,3%	10,1%
Rentabilita celkového kapitálu	14,5%	19,2%	23,7%	16,8%	15,3%
Rentabilita úplatného kapitálu	17,2%	18,6%	24,4%	17,1%	15,4%
Rentabilita vlastního kapitálu	17,2%	18,6%	24,4%	17,1%	15,8%

Analýza aktivity

Pro posouzení schopnosti podniku využívat vložené prostředky je zařazena také analýza aktivity. Co se týká využití aktiv, lze jej zhodnotit dle obratu aktiv, jehož doporučená hodnota je stanovena nad minimální hranicí 1. Společnost LAPP KABEL s. r. o., tuto hranici splňuje. Do roku 2015 dokonce docházelo i k postupnému mírnému nárůstu v jednotlivých letech, což je pozitivní zprávou, neboť obecně platí, že čím je hodnota tohoto ukazatele vyšší, tím lépe. Hodnoty u odvětví se pohybují však ve vyšším rozmezí. Naopak u doby obratu je žádoucí, aby vyčíslena hodnota byla co nejnižší. Doba obratu zásob vychází v průměru na 25 dní, což je o 9 dní méně, než je zaznamenáno v průměru u podniků působících ve stejném odvětví. Doba obratu pohledávek, stejně jako doba obratu závazků, spíše kolísala. Výrazná změna byla zaznamenána v roce 2013, kdy se společnosti podařilo snížit dobu obratu závazků o více než polovinu dní, které byly vykázány v roce 2012. Jedná se o změnu z 88 dní na 41 dní. Naopak pro společnost nepříznivou skutečností je, že rovněž v roce 2013 došlo k nárůstu doby obratu pohledávek, a to o 16 dní. V následujících letech dochází ke snižování tohoto ukazatele. V posledních čtyřech analyzovaných letech je tedy společnost v postavení věřitele, neboť doba obratu závazků je nižší než doba obratu pohledávek. Nesoulad může být vznikem nepříznivé likvidity, ale u analyzované společnosti nedochází k výraznému ovlivnění negativním směrem.

Tab. 18 Ukazatele aktivity společnosti LAPP KABEL s. r. o. (vlastní zpracování)

Rok	LAPP KABEL s. r. o.					Odvětví			
	2012	2013	2014	2015	2016	2012	2013	2014	2015
Obrat celkových aktiv z tržeb	1,2	1,3	1,4	1,5	1,4	2,1	1,9	2,1	2,2
Obrat celkových aktiv z výnosů	1,4	1,5	1,6	1,6	1,5	–	–	–	–
Doba obratu zásob z tržeb (dny)	24	22	25	26	26	35	37	31	33
Doba obratu pohledávek z tržeb (dny)	64	80	74	70	68	69	74	66	58
Doba obratu závazků z tržeb (dny)	88	41	47	44	51	63	71	60	55
Obratovost pohledávek	5,7	4,5	4,9	5,1	5,3	5,2	4,9	5,4	6,2
Obratovost závazků	4,1	8,9	7,7	8,3	7,0	5,7	5,0	6,0	6,5

9.2.4 Souhrnné ukazatele

Z-skóre

Dle hodnot Z-skóre získané z tabulky (Tab. 19) je potvrzeno, že společnost LAPP KABEL s. r. o. dosáhla ve všech analyzovaných letech velmi uspokojivé finanční situace, neboť hodnoty jsou vyšší než doporučená hodnota ve výši 2,99.

Tab. 19 Výpočet Altmanova Z-skóre společnosti LAPP KABEL s. r. o. (vlastní zpracování)

	2012	2013	2014	2015	2016
0,717 x ČPK/A	0,247	0,344	0,301	0,309	0,276
0,847 x Nerozděl. zisky/A	0,471	0,569	0,501	0,559	0,548
3,107 x EBIT/A	0,450	0,595	0,737	0,522	0,476
0,420 x VK/CZ	0,866	2,007	1,535	1,671	1,411
0,998 x T/A	1,164	1,251	1,368	1,459	1,350
Z - skóre	3,198	4,767	4,441	4,519	4,061

Index IN

Hodnoty obsažené v tabulce (Tab. 20) dále utvrzují, že společnost LAPP KABEL s. r. o. je podnik s dobrým finančním zdravím a tvořící hodnotu. Vysoké hodnoty indexu IN05 v posledních dvou analyzovaných letech byly zapříčiněny zvýšením hodnoty nákladových úroků. Při výpočtu, který nezahrnoval zmíněnou skutečnost, bylo ověřeno uvedené tvrzení.

Tab. 20 Výpočet indexu IN05 společnosti LAPP KABEL s. r. o. (vlastní zpracování)

	2012	2013	2014	2015	2016
0,13 x A/CK	0,399	0,752	0,606	0,648	0,568
0,04 x EBIT/NÚ	0,000	0,000	0,000	102,489	85,519
3,97 x EBIT/A	0,575	0,761	0,941	0,667	0,608
0,21 x V/A	0,300	0,307	0,331	0,344	0,317
0,09 x OA/(KZ+KBU)	0,193	0,395	0,302	0,309	0,255
Index IN05	1,467	2,215	2,181	104,457	87,266

9.3 Vyhodnocení finanční analýzy a doporučení

Na základě vypracované finanční analýzy lze konstatovat, že v období 2012-2016 byla společnost LAPP KABEL s. r. o. zisková. Přispívá k tomu fakt, že výše vlastního kapitálu absolutně rostla a zároveň výše základního kapitálu byla neměnná. Z hlediska majetkové struktury je významné zvýšení položky dlouhodobého hmotného majetku, která je připsána projektu výstavby firemní mateřské školky „Oskárek“. Nárůst hodnoty dlouhodobého nehmotného majetku v roce 2013 a 2014 pak dochází vlivem implementace nového informačního systému SAP a v roce 2015 spuštěním nového e-shopu. Druhý úhel pohledu zahrnovala analýza struktury vlastních a cizích zdrojů, která se pohybuje v poměru 80:20, přičemž dominantní postavení, nejen v rámci vlastního kapitálu, zaujímá VH minulých let. Za zmínku rovněž stojí hodnota cizích zdrojů, která tvoří pouze jednu pětinu celkových pasiv, které jsou v drtivé většině reprezentovány pouze krátkodobými závazky, resp. závazky z obchodních vztahů. Společnost LAPP KABEL s. r. o. nevyžívala pro financování ani žádné bankovní úvěry do roku 2015. Hodnota bankovních úvěrů poskytnuta společnosti v roce 2016 nepřesahuje 2 % vzhledem k celkové výši pasiv.

Co se týká zadlužení, dosahuje společnost LAPP KABEL s. r. o. velmi nízkých hodnot. Ze zhodnocení jednotlivých ukazatelů dále vyplynulo, že analyzovaná společnost preferuje finanční stabilitu před výnosem, neboť vlastním kapitálem kryje i oběžná aktiva. Z toho úhlu pohledu lze usuzovat, že podnik je orientován na konzervativní strategii financování. Naopak získané hodnoty z analýzy likvidity vypovídají o tom, že hodnota čistého pracovního kapitálu je velmi vysoká a že společnost využívá drahého financování. Jak již bylo zmíněno v úvodu zhodnocení, společnost LAPP KABEL s. r. o. je ve sledovaném období zisková. Zároveň je potřeba mít na mysli, že výsledné hodnoty z období 2012/2013 a 2013/2014 byly ovlivněny skutečnostmi mimořádného charakteru (výrazný růst tržeb,

oslabení koruny a další). Analýza aktivity, která uzavírala zhodnocení pomocí poměrových ukazatelů, potvrdila skutečnost výše zmíněnou a to, že společnost hraří své závazky včas. Doba obratu jejich pohledávek výrazně převyšuje dobu obratu závazků.

Dle vypracované finanční analýzy je potvrzeno, že společnost LAPP KABEL s. r. o. je podnik s dobrým finančním zdravím. V souvislosti se zjištěnými skutečnostmi společnosti doporučuji zachování potřebné výše krátkodobých finančních prostředků, která zároveň zajistí její bezproblémový platební styk. Důvod tohoto doporučení souvisí se skutečností, v rámci které může být hodnota tržeb společnosti ovlivněna finanční a politickou situací jejich zákazníků. Je tedy nutné zachovat tzv. finanční polštář. Vliv zákazníků potvrdila také analýza aktivity, která poukázala na nevýhodnou pozici věřitele, ve které se společnost LAPP KABEL s. r. o. nachází. Kromě období 2015/2016 společnost vše financovala prostřednictvím zdrojů vlastních, které představují nejdraší zdroj financování. Zadlužení jiným způsobem by mohlo příznivě ovlivnit kapitálovou strukturu společnosti. V rámci finančního plánování je vycházeno především z přání společnosti, jejíž záměr prozatím tkví v nevyužívání bankovních úvěrů a výpomocí.

10 PROJEKT TVORBY DLOUHODOBÉHO PLÁNU

Následující část mé diplomové práce je zaměřena na projekt tvorby dlouhodobého finančního plánu společnosti LAPP KABEL s. r. o. Hlavní podklady pro jeho tvorbu vycházejí z vypracované analýzy vnitřních a vnějších podmínek hospodaření společnosti a také finanční analýzy, která potvrdila, že se jedná o podnik s dobrým finančním zdravím. Na základě získaných poznatků jsou následně stanoveny cíle, jichž chce společnost LAPP KABEL s. r. o. v budoucnosti dosáhnout.

Záměr projektu tvorby finančního plánu vychází ze stanovení budoucího ekonomického vývoje společnosti, přičemž je kladen důraz, aby tento vývoj odpovídal co nejpřesněji budoucím skutečnostem a vycházel z určených hodnot. Finanční plán je vypracován ve dvou variantách. Pro variantu A, která je rovněž považována za základní variantu, je jedním z pilířů prognóza vývoje HDP. Naopak varianta B vychází z pozitivnějšího vývoje ekonomické situace, v porovnání se základní variantou plánu.

Obě zpracované varianty jsou podrobeny celkovému zhodnocení na základě vybraných finančních ukazatelů. Následné komplexní zhodnocení daného projektového řešení spolu se závěrečnými doporučeními pro společnost obsahuje závěr práce.

Plánovací horizont je stanoven na dobu 3 let. Počáteční období plánu tedy zahrnuje poslední čtvrtletí roku 2016 a zároveň prvních devět měsíců roku 2017, tak jak má společnost LAPP KABEL s. r. o. nastavené účetní období.

Společnost LAPP KABEL s. r. o. se zaměřuje na dlouhodobé i krátkodobé plánování již nyní. Plánovací horizont pro dlouhodobé plány zahrnuje 3 roky. Jednotlivá období jsou pak základem ročních krátkodobých finančních plánů, které jsou aktualizovány každého půl roku. Projekt tvorby dlouhodobého finančního plánu v mé diplomové práci může být tak společnosti užitečný při tomto procesu plánování a zároveň poukázat na možné skutečnosti ve stanoveném plánovacím období. Struktura plánů vychází ze struktury účetních výkazů společnosti, které jsem měla k dispozici.

10.1 Cíle a strategie společnosti

Počátečním a velmi důležitým krokem před sestavením samotného finančního plánu je vymezení cílů a strategií společnosti. Společnost LAPP KABEL s. r. o. si pro plánované období klade za cíle a strategie následující:

- v rámci skupiny LAPP GROUP přispívat k udržení pozice na trhu,
- zabezpečit dlouhodobý růst hodnoty podniku,

- zajištění pokračování růstu obratu,
- zvýšení prodeje výrobků skupiny LAPP,
- rozšiřování portfolia výrobků,
- rozvíjení spolupráce s dlouholetými a novými obchodními partnery,
- identifikování potenciálu nových trhů,
- využívání nových příležitostí např. v rámci růstu vývoje oblasti solární energie, větrné energie a také v oblasti mobility,
- pokračování a rozvíjení ekologické udržitelnosti společnosti.

Mezi další předpoklady pro sestavení vhodného plánu pro společnost LAPP KABEL s. r. o. jsou dále zařazeny požadavky získané z vypracované finanční analýzy.

- udržení dosavadní finanční stability a nízké míry celkové zadluženosti,
- udržení hodnot rentability,
- snaha o zvyšování hodnoty hospodářského výsledku, spolu s růstem tržeb a úsporou nákladů,
- disponovat s takovou mírou krátkodobých finančních zdrojů, která zajistí pro společnost bezproblémový platební styk,
- neprodlužovat dobu obratu pohledávek.

10.2 Předpoklady plánování

Činnost společnosti LAPP KABEL s. r. o. zahrnuje prodej a distribuci napájecích a ovládacích kabelů, kabelových vývodků, systémů pro ochranu a vedení kabelů, průmyslové konektory, datové komunikační systémy, optické přenosové systémy a další. Uplatnění uvedeného výčtu produktů lze hledat v řadě odvětví, jako je strojírenství a oblast automatizační techniky, potravinářský a nápojový průmysl nebo také průmysl využívající spojovací technologie v oblasti energetiky a další.

Z tohoto důvodu není vývoj tržeb, který představuje klíč k sestavení samotného plánu, posouzen ve vztahu k vybranému odvětví, ale k hodnotě HDP, jehož hodnota odráží výkonnost ekonomiky jako celku. Rovněž jsou data, zachycující minulý i budoucí vývoj tohoto ukazatele, lépe dostupné oproti predikcím jednotlivých oblastí průmyslu.

Do finančního plánu, který vychází ze stanovených cílů společnosti, je tedy nutné zahrnout vývoj vnějšího okolí. Dle výhledu české ekonomiky pro období 2017-2019 je průměrné předpokládané tempo růstu ekonomiky stanoveno na 2,2 %. Tato hodnota zohledňuje silné ekonomické vazby České republiky vůči Eurozóně, jejíž budoucí růst je charakterizován

mírně pomalým tempem. Výhled vybraných makroekonomických ukazatelů a jejich vývoj shrnuje tabulka (Tab. 21). Jednotlivé ukazatele jsou stanoveny dle výpočtu a prognóz společnosti Deloitte, zahrnující data ČSÚ, ČNB a Ministerstva financí ČR.

Tab. 21 Vývoj vybraných makroekonomických ukazatelů pro období 2012-2019 (vlastní zpracování podle Deloitte, © 2017)

	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019
Globální ekonomika	3,4	3,3	3,4	3,4	3,6	3,8	3,9	3,9
Eurozóna	-0,8	-0,3	1,1	1,7	1,6	1,6	1,5	1,5
HDP ČR, mld. Kč, běžné ceny	4 042	4 077	4 261	4 485	4 688	4 910	5 147	5 353
HDP ČR, reálný růst, %	-0,8	-0,5	2,0	4,7	2,5	2,2	2,3	1,9
spotřeba domácností	-1,5	0,7	1,5	3,0	3,3	2,3	2,0	2,3
spotřeba vlády	-1,8	2,3	1,8	3,0	4,2	3,6	2,0	2,4
tvorba hrubého fixního kapitálu	-3,0	-2,8	2,0	7,0	3,2	0,6	2,0	1,5
vývoz zboží a služeb	4,5	0,0	8,9	7,6	7,9	8,7	8,2	7,6
dovoz zboží a služeb	2,8	0,1	9,9	8,6	8,9	8,6	8,2	8,1
Míra nezaměstnanosti, průměr, %	7,0	7,0	6,1	5,1	4,9	5,3	5,3	5,3
Spotřebitelské ceny, průměr, %	3,3	1,4	0,4	0,3	1,2	2,2	1,8	1,6
CZK/EUR, konec obd.	25,1	27,4	27,7	27,0	27,0	26,2	25,6	25,1
CZK/USD, konec obd.	19,1	19,9	22,8	24,8	24,5	23,6	22,8	22,3

10.3 Základní varianta dlouhodobého plánu

Plánový výkaz zisku a ztrát spolu s plánovou rozvahou pro období 2016/2017 až 2018/2019 je součástí přílohy P VI a P VII.

10.3.1 Plánový výkaz zisku a ztrát

VÝNOSY

Tržby za prodané zboží

Pro prognózu stěžejní položky, tedy tržeb za zboží společnosti LAPP KABEL s. r. o., využijí jako podklad výsledků z regresní analýzy. Za nezávislou proměnnou je považována hodnota HDP v jednotlivých letech. Závislou proměnnou představuje hodnota tržeb, která je uvedena v tabulce (Tab. 22).

Tab. 22 Tržby za prodej zboží společnosti LAPP KABEL s. r. o. (vlastní zpracování)

Rok	2011/2012	2012/2013	2013/2014	2014/2015	2015/2016
Tržby za prodej zboží	668 033 756	678 872 548	717 424 222	754 740 923	718 584 124

Níže uvedené hodnoty ukazatele HDP jsou ponechány v ročním vyjádření, a to i přesto, že hodnota tržeb odpovídá hospodářskému roku společnosti, který zahrnuje období od 1. 10. daného roku do 30. 9. roku následujícího. Důvodem tohoto uvažování je predikce hodnot HDP, kterou lze dohledat pouze v celkovém ročním vyjádření. Hodnoty ukazatele, se v níže uvedené analýze, budou vztahovat vždy k tomu roku, který zahrnuje větší počet měsíců tvořících dané účetní období společnosti LAPP KABEL s. r. o., např. k účetnímu období 1. 10. 2011 – 30. 9. 2012 bude odpovídat hodnota HDP v roce 2012.

Regresní analýza je provedena pomocí Microsoft Excel, její výsledky jsou součástí přílohy P V. Jedním ze získaných výsledků je také tzv. násobné R, neboli korelační koeficient, který vyjadřuje stupeň závislosti mezi vývojem tržeb z prodeje zboží společnosti LAPP KABEL s. r. o. a vývojem HDP. Dosažená hodnota tohoto ukazatele ve výši 0,81 vypovídá o silném přímém vztahu mezi stanovenými veličinami. Z tohoto závěru lze vyvodit, že růst HDP je příčinou růstu tržeb společnosti.

Postup výpočtu hodnoty tržeb za prodej zboží je následující:

$$\text{Tržby z prodeje zboží}_{\text{období}} = 281010366,7 + 0,000098068 * \text{HDP}_{\text{období}}$$

$$\text{Tržby z prodeje zboží}_{16/17} = 281010366,7 + 0,000098068 * 4\,885\,000\,000\,000$$

$$\text{Tržby z prodeje zboží}_{16/17} = \mathbf{760\,072\,547\,Kč}$$

$$\text{Tržby z prodeje zboží}_{17/18} = 281010366,7 + 0,000098068 * 5\,082\,000\,000\,000$$

$$\text{Tržby z prodeje zboží}_{17/18} = \mathbf{779\,391\,943\,Kč}$$

$$\text{Tržby z prodeje zboží}_{18/19} = 281010366,7 + 0,000098068 * 5\,298\,000\,000\,000$$

$$\text{Tržby z prodeje zboží}_{18/19} = \mathbf{800\,574\,631\,Kč}$$

Uvedené hodnoty HDP použité v tabulce (Tab. 23) jsou získány z makroekonomické predikce ČR, kterou sestavuje Ministerstvo financí. (Ministerstvo financí ČR, © 2005-2013)

Tab. 23 Stanovení hodnoty tržeb na základě hodnot HDP (vlastní zpracování)

Období	HDP v běžných cenách		Tržby za prodané zboží	
	v Kč	tempo růstu	v Kč	tempo růstu
2012	4 060 000 000 000	–	668 033 756	–
2013	4 098 000 000 000	0,94%	678 872 548	1,62%
2014	4 314 000 000 000	5,27%	717 424 222	5,68%
2015	4 555 000 000 000	5,59%	754 740 922	5,20%
2016	4 719 000 000 000	3,60%	718 584 124	-4,79%
2017	4 885 000 000 000	3,52%	760 072 547	5,77%
2018	5 082 000 000 000	4,03%	779 391 943	2,54%
2019	5 298 000 000 000	4,25%	800 574 631	2,72%

Pokles tempa růstu HDP v běžných cenách v období 2015/2016 se projevil poklesem hodnoty tržeb za prodané zboží u společnosti. Dle predikce se v následujícím období podaří navázat na úspěšný růst této hodnoty, který byl zaznamenán v období 2013/2014 a 2014/2015. Následný budoucí růst je pak charakterizován mírně pomalým tempem. Uvedené zpomalení lze pozorovat v posledních dvou obdobích prognózy tržeb společnosti. Zároveň je nutné dodat, že odvození budoucích hodnot z predikce může vlivem i velmi malé odchylky ve vývoji nezávislé proměnné (zde hodnot HDP) znamenat výrazné zkreslení hodnot závislé proměnné, v mém případě tedy hodnot tržeb společnosti.

Jak již bylo zmíněno výše, hodnoty vyplývající z provedené regresní analýzy, budou považovány za podklad pro odhad procenta růst tržeb za prodané zboží. Hodnoty jsou především statistického charakteru a je nutné v nich zohlednit cíle společnosti. Společnost LAPP KABEL s. r. o. počítá s růstem tržeb ve výši 6 % pro rok 2017, 5 % pro rok 2018 a 5,5 % pro rok 2019. Uvedené hodnoty v sobě odrážejí požadavky společnosti, které se týkají zejména udržení výsadního postavení na trhu.

Tržby z prodeje vlastních výrobků a služeb

Mimo prodej výrobků mateřské skupiny LAPP, se společnost LAPP KABEL s. r. o. rovněž zabývá výrobou kabelů a kabelové konfekce. Zároveň v této souvislosti poskytuje odborné poradenství a další služby. Tržby za prodej služeb představovaly vždy výrazně vyšší hodnotu než tržby za prodej vlastních výrobků. Naopak pro stanovený plánovací horizont plánuje společnost LAPP KABEL s. r. o. zvýšit především hodnotu tržeb za prodej vlastních výrobků. Dle vyjádření společnosti by hodnota těchto tržeb v roce 2017 měla dosáhnout více než 30 mil. Kč. K tomuto růstu přispívá částečné přesunutí výrobního týmu

do nové moderní haly. V následujících obdobích je rovněž predikován růst uvedené položky, a to z důvodu rozšiřování výroby.

Co se týká hodnoty tržeb za služby, ta je dle uvážení společnosti předpokládána ve stabilní výši. Služby poskytuje společnost LAPP KABEL s. r. o. převážně dalším společnostem, které jsou součástí skupiny LAPP GROUP.

Změna stavu zásob vlastní činnosti

V souvislosti s uvedenou položkou je nutné podotknout, že o změně stavu zásob, které byly vytvořeny vlastní činností, se do konce roku 2015 účtovalo jako o výnosech, a to na účtu účtové skupiny 61 – Změna zásob vlastní činnosti. Novelizovaná vyhláška, ale ruší tento účet a zavádí nový účet účtové skupiny 58 – Změna stavu zásob vlastní činnosti a aktivace. Vzhledem ke struktuře poskytnutých výkazů bude zde změna stavu zásob vlastní činnosti považována za výnos. Z důvodu zvýšení výroby je zřejmé, že položka nebude vykazovat tak nízké hodnoty jako v minulých letech. Společnost LAPP KABEL s. r. o. se bude snažit o optimální využívání svých zásob. V období 2016/2017 je plánovaná hodnota uvedené položky ve výši 529 tis. Kč.

Tržby z prodeje dlouhodobého majetku a materiálu

Uvedená položka představuje pro společnost LAPP KABEL s. r. o. položku mimořádného charakteru, proto ve svých plánech neodhaduje její budoucí hodnotu. Na celkových výnosech společnosti se v minulých obdobích hodnota tržeb z prodeje dlouhodobého majetku a materiálu podílela v několika setinách procent. Z tohoto důvodu nebude zmíněná položka do plánu zahrnuta.

Ostatní provozní výnosy

S výjimkou roku 2012/2013, kdy výše ostatních provozních výnosů zahrnovala předpis náhrady škody ze soudního sporu, byla jejich hodnota tvořena především čerpáním schválených dotací na projekt BENEFIT a odborné vzdělávání zaměstnanců. Zmíněné dotační tituly jsou již vyčerpány.

Pro budoucí plánovací horizont bude čerpána dotace na jazykové vzdělávání a také na provoz dětského koutku. Projekt „Dětský koutek Oskárek“ je spolufinancován Evropským sociálním fondem, a to prostřednictvím operačního programu Zaměstnanost. Stanovená doba realizace projektu je od 1. 3. 2016 do 28. 2. 2018. V roce 2016 byla získána částka ve výši 1 625 502 Kč. Plánovaná hodnota ostatních provozních výnosů pro rok 2017 je tedy

ponechána ve stejné výši, která odpovídá hodnotě dosažené v roce 2016. Rok 2019 je pak ve znamení poklesu, a to z důvodu ukončení projektu.

Výnosy z dlouhodobého finančního majetku

Záměr společnosti, v souvislosti s investicí do dlouhodobého finančního majetku, není v tuto chvíli znám. Proto bude tato hodnota výnosové položky plánována v nulové výši.

Výnosové úroky

Hodnota uvedené položky, která se odvíjela od výše výnosů z běžných účtů, tvořila v minulosti velmi nízký podíl k celkovým výnosům. Společnost LAPP KABEL s. r. o. využívá dvou bankovních účtů, a to pro českou měnu a měnu v eurech u UniCredit Bank Czech Republic and Slovakia, a. s.

Z prognózy ekonomických faktorů vyplynulo, že pro budoucí plánovací horizont se očekává zvýšení hodnot úrokových sazeb (Tab. 24). Zároveň je v budoucím horizontu předpokládán vyšší zůstatek na bankovním účtu. Na základě těchto skutečností je hodnota navýšena o 315 tis. Kč pro první období plánu a v rámci dalších období je zachován růst této hodnoty.

Tab. 24 Vývoj vybraných úrokových sazeb ČNB (vlastní zpracování podle Deloitte, © 2017)

Rok	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019
2T repo ČNB, konec obd., %	0,05	0,05	0,05	0,05	0,05	0,50	1,50	2,00
3M PRIBOR, konec obd., %	0,50	0,38	0,34	0,30	0,30	0,97	2,08	2,29

Ostatní finanční výnosy

Položka je především tvořena hodnotou kurzových zisků. Pro budoucí období je vlivem ukončení intervencí ČNB očekáváno spíše posílení koruny. Vyloučeny zároveň nejsou možné výkyvy kurzu EUR/CZK.

Společnost využívá možnosti tzv. přirozeného hedgingu, kdy nakupuje v EUR a také v této měně prodává. Pro plánovací horizont je předpokládána hodnota ostatních finančních výnosů ve výši 4 758 tis. Kč pro období 2016/2017, dále 5 815 tis. Kč pro 2017/2018 a pro závěrečné období tohoto plánu 6 344 tis. Kč.

NÁKLADY

Náklady vynaložené na prodané zboží

Tato nákladová položka představuje hodnotu, kterou společnost LAPP KABEL s. r. o. vynakládá za nákup kabelů a kabelových systémů od svých dodavatelů, resp. osob skupiny LAPP GROUP. Vzhledem k tomu, že hodnota těchto nákladů rostla v případě růstu tržeb za prodané zboží a naopak, lze u ní tuto skutečnost předpokládat i do budoucna. Zároveň je nutné zmínit, že do procenta růstu není promítnuta změna hodnoty mědi. Z důvodu porovnatelnosti společnost vždy počítá s konstantní cenou mědi. Růst tržeb v souvislosti s ekonomickou prognózou se tedy projeví 5% nárůstem nákladů v období 2016/2017. Rovněž v období 2017/2018 je predikován růst ve výši 5 %. Následující rok je předpokládán růst nákladů ve výši 6 %.

Spotřeba materiálu a energie

Položka spotřeby materiálu obsahuje náklady na pořízení materiálu, spotřebu pohonných hmot, kancelářských potřeb, atd. Od 1. října 2013 je zde účtován také drobný hmotný majetek. Dominantní položku představuje spotřeba materiálu, která se na celkové hodnotě podílí přibližně 65 %.

U vývoje hodnoty spotřeby materiálu v období 2011/2012 do 2015/2016 byl zaznamenán postupně klesající trend. Příčinu lze hledat v určitých úsporných opatřeních, které společnost LAPP KABEL s. r. o. zavedla. V rámci položky týkající se spotřeby materiálu lze vlivem zvýšení výroby předpokládat významné zvýšení. Rovněž jako v rámci spotřeby energie. Hodnota spotřeby PHM je plánována v mírnějším tempu růstu. Zároveň je v celkové výši zohledněn nákup drobného hmotného majetku.

Tab. 25 Predikce spotřeby materiálu a energie – základní varianta (vlastní zpracování)

(v tis. Kč)	Skutečnost	Plán		
Období	2015/2016	2016/2017	2017/2018	2018/2019
Spotřeba materiálu a energie	9 757	30 397	47 028	58 569

Služby

Tato nákladová položka zahrnuje nákup externích služeb, náklady na marketing a školení zaměstnanců. Rovněž jsou zde zahrnuty náklady na opravy a udržování, náklady na

reprezentaci, cestovné a operativní leasing. Hodnota služeb je v rámci plánového horizontu předpokládána ve stabilní výši, zvoleno tedy mírné tempo růstu 3 % každý rok.

Osobní náklady

Vlivem zahájení provozu v nové výrobní hale a také úvahou o navýšení počtu zaměstnanců je zřejmé, že hodnota osobních nákladů do budoucna poroste. V období 2016/2017 je předpokládáno, že společnost LAPP KABEL s. r. o. přijme 32 nových pracovníků. Pro další dvě období je počet navyšován o 21 nových pracovníků (Tab. 26).

Tab. 26 Predikce vývoje počtu zaměstnanců (vlastní zpracování)

Rok	2016/2017	2017/2018	2018/2019
Počet zaměstnanců	236	257	278

Příjem nového pracovníka také navyšuje náklady na sociální zabezpečení a zdravotní pojištění. V rámci plánované období se rovněž předpokládá nárůst hodnoty průměrné mzdy (Tab. 27). Celková hodnota osobních nákladů je pro první plánované období proto navýšena o 17 324 tis. Kč, rovněž následující období je ve znamení růstu.

Tab. 27 Predikce vývoje hodnoty průměrné mzdy (vlastní zpracování podle Deloitte, © 2017)

Rok	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019
Průměrná mzda, Kč	25 067	25 078	25 600	26 493	27 785	29 104	30 434	31 807

Daně a poplatky

Do výčtu obsahu uvedené položky je zařazena např. daň z nemovitosti a poplatek za dálniční známku. Hodnota silniční daně je v rámci operativního leasingu, použitého pro nájem osobních vozidel, zahrnuta již ve výši leasingové splátky. Plán hodnot daní a poplatků je pro budoucí období stanoven v obdobné výši, která byly vykazována v minulých letech.

Tab. 28 Predikce daní a poplatků – základní varianta (vlastní zpracování)

(v tis. Kč)	Skutečnost	Plán		
Období	2015/2016	2016/2017	2017/2018	2018/2019
Daně a poplatky	392	402	423	444

Odpisy dlouhodobého hmotného a nehmotného majetku

Všechny položky dlouhodobého a nehmotného majetku jsou odepisovány lineárně. V současné době nejsou známy významné investice, které by společnost pro budoucí období plánovala. Pouze v rámci nehmotného majetku, resp. softwaru, který je zde zařazen se počítá s možností technického zhodnocení. Dále se v plánované hodnotě projeví také odpis nově zařazené budovy, jejíž doba odepisování je 21 let. Následující tabulka (Tab. 29) shrnuje výslednou hodnotu odpisů pro software, stavby a samostatné movité věci.

Tab. 29 Predikce odpisů dlouhodobého nehmotné a hmotného majetku – základní varianta (vlastní zpracování)

(v tis. Kč)	Skutečnost	Plán		
Období	2015/2016	2016/2017	2017/2018	2018/2019
Odpisy DNM a DHM	10 829	12 131	11 021	10 065

Zůstatková cena prodaného dlouhodobého majetku a materiálu

Obdobně, jako tomu je u položky tržeb z prodeje dlouhodobého majetku a materiálu, nebude tato nákladová položka do plánu zahrnuta, a to z důvodu jejího mimořádného charakteru.

Změna stavu rezerv a opravných položek

Společnost LAPP KABEL s. r. o. nyní čerpá rezervu na opravu majetku. Každý rok také vytváří rezervu na roční odměny svých zaměstnanců, jejíž hodnota je následující rok rozpuštěna. Vlivem navýšení výroby se předpokládá také vyšší tvorba opravných položek než v předchozích letech. V níže uvedené tabulce je uveden celkový odhad hodnoty změny stavu rezervy a opravných položek (Tab. 30).

Tab. 30 Predikce změny stavu rezerv a opravných položek – základní varianta (vlastní zpracování)

(v tis. Kč)	Skutečnost	Plán		
Období	2015/2016	2016/2017	2017/2018	2018/2019
Změna stavu rezerv a opravných položek	-420	106	106	106

Ostatní provozní náklady

Pojištění majetku, pohledávek a vozidel spolu se zákonným pojištěním odpovědnosti tvoří významnou hodnotu položky ostatních provozních nákladů. Její předpokládaný růst, uvedený v tabulce (Tab. 31) souvisí s nárůstem hodnoty pohledávek.

Tab. 31 Predikce ostatních provozních nákladů – základní varianta (vlastní zpracování)

(v tis. Kč)	Skutečnost	Plán		
Období	2015/2016	2016/2017	2017/2018	2018/2019
Ostatní provozní náklady	3 429	3 738	4 074	4 441

Nákladové úroky

V současné době společnost LAPP KABEL s. r. o. eviduje dlouhodobý úvěr v hodnotě 3 811 tis. Kč a jeho část splatnou do 12 měsíců v hodnotě 3 810 tis. Kč. V rámci plánového horizontu společnost neuvažuje o dalším financování prostřednictvím bankovního úvěru. Ve výkaze zisku a ztrát je proto zohledněn pouze vliv platby úroků ze splatné části úvěru daného období a to ve výši 12 tis. Kč.

Ostatní finanční náklady

Výše hodnoty zmíněných nákladů je tvořena nejen poplatky za vedení bankovních účtů, které má společnost LAPP KABEL s. r. o. u bankovní společnosti UniCredit Bank Czech Republic and Slovakia, a. s., ale především hodnotou kurzových rozdílů. Dle prognózy uvedené v tabulce (Tab. 32) lze předpokládat, že po ukončení intervencí ČNB, koruna posílí. Tato skutečnost by se tak projevila v rámci kurzových ztrát.

Tab. 32 Vývoj měnového kurzu CZK/EUR (vlastní zpracování podle Deloitte, © 2017)

Rok	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019
CZK/EUR, konec obd.	25,1	27,4	27,7	27	27	26,2	25,6	25,1

Tab. 33 Predikce ostatních finančních nákladů – základní varianta (vlastní zpracování)

(v tis. Kč)	Skutečnost	Plán		
Období	2015/2016	2016/2017	2017/2018	2018/2019
Ostatní finanční náklady	3 039	5 815	6 873	7 401

Daň z příjmů za běžnou činnost

Pro zvolený plánovaný horizont je použita současná sazba daně z příjmů za běžnou činnost, a to 19 %. V úvahu nejsou brány přičitatelné a odčitatelné položky.

10.3.2 Plánová rozvaha

DLOUHODOBÝ MAJETEK

Dlouhodobý nehmotný majetek

Hodnota dlouhodobého nehmotného majetku společnosti LAPP KABEL s. r. o. je tvořena hodnotou softwaru a nedokončeným nehmotným majetkem. Přírůstky nedokončeného majetku byly evidovány v období 2012/2013 z důvodu zavádění nového e-shopu a také nové verze podnikového informačního systému SAP. Rok 2013/2014 zahrnoval výdaje na nákup nové verze SAP. Následující období byly ve znamení výdajů na zavedení e-shopu. V současné době společnost neplánuje významné investice do uvedených nehmotných majetků. Hodnota uvedená v položce nedokončeného dlouhodobého nehmotného majetku ve výši 849 tis. Kč je převedena do položky týkající se softwaru. Plán dále zohledňuje pouze přírůstky v rámci každoročního technického zhodnocení ve výši 423 tis. Kč.

Dlouhodobý hmotný majetek

V nedávné minulosti společnost investovala především do výstavby nové výrobní haly, která byla již v průběhu tohoto období zařazena do užívání. Pro plánované období společnost nepředpokládá další investice. Hodnota pozemku bude v rámci plánovaného horizontu ve stejné výši, neboť se tato položka neodepisuje. Plán pouze zohledňuje hodnotu běžných přírůstků ve výši 634 tis. Kč.

Dlouhodobý finanční majetek

Společnost LAPP KABEL s. r. o. vlastní 100% majetkovou účast ve společnosti LAPP SLOVENSKO, s. r. o., která je ve výši 171 tis. Kč. V rámci plánovaného období bude

převedena hodnota, která je vykázána v položce pořizovaného dlouhodobého finančního majetku do položky podíly – ovládaná osoba. Záměr společnosti pro sestavení plánu je ponechání této položky v její neměnné výši.

OBĚŽNÁ AKTIVA

Zásoby

Vymezení zásob společnosti LAPP KABEL s. r. o. zahrnuje materiál, výrobky a také zboží. V minulých letech se hodnota zásob pohybovala okolo 10 % ve vztahu k celkové hodnotě aktiv. Z důvodu navýšení výrobní činnosti je předpokládán růst materiálu až o 86 %. Protože záměrem společnosti je výroba kabelů a kabelové konfekce dle specifických požadavků svých odběratelů, plánovaná hodnota v položce výroby ve výši 529 tis. Kč představuje odhad hodnoty výrobků pro konkrétního zákazníka na konci účetního období. Pro plánovací horizont je rovněž předpokládána hodnota zboží ve výši 49 166 tis. Kč a dále z důvodu plánovaného růst tržeb za prodané zboží je predikován růst o téměř 4 % pro období 2017/2018 a 2,4 % pro 2018/2019.

Pohledávky

Společnost LAPP KABEL s. r. o. eviduje především krátkodobé pohledávky související s jejími obchodními vztahy. Analýza ukazatelů aktivity poskytla informaci o tom, že doba obratu pohledávek výrazně převyšuje dobu obratu závazků. Pro predikci pohledávek je použita metoda poměrových finančních ukazatelů dle plánované doby obratu pohledávek. Důvodem volby uvedené metody je cíl společnosti v podobě neprodložování doby obratu svých pohledávek.

Tab. 34 Predikce pohledávek – základní varianta (vlastní zpracování)

Položka	2016/2017	2017/2018	2018/2019
Plánovaná DO pohledávek (dny)	56	56	56
Tržby za prodej zboží + vl.výrobků a služeb (tis. Kč)	867 962	926 136	991 377
Pohledávky z obchodních vztahů (tis. Kč)	135 016	144 066	154 214

Krátkodobý finanční majetek

Zmíněná položka v sobě odráží hodnotu peněz v hotovosti spolu se zůstatky na bankovních účtech. V minulých analyzovaných letech zřetelně převažují finanční prostředky na bankovních účtech. Do plánu se tato skutečnost promítne totožně.

ČASOVÉ ROZLIŠENÍ AKTIVNÍ

V rámci časového rozlišení aktivního společnost evidovala vždy náklady příštích období a v období od 2012/2013 do 2014/2015 také příjmy příštích období. Vývoj položek je sestaven na základě vývoje minulých hodnot. Pro první období plánu je hodnota navýšena o 628 tis. Kč a pro následující období je přepokládáno mírné tempo růstu.

VLASTNÍ KAPITÁL

Základní kapitál

Hodnotu základního kapitálu ve výši 106 tis. Kč společnost LAPP KABEL s. r. o. nemá v úmyslu navyšovat.

Kapitálové fondy

Tvorba kapitálových fondů byla zahájena v období 2013/2014 a postupně byla jejich hodnota navyšována. Společnost LAPP KABEL s. r. o. nepočítá s jejich navýšením do budoucnosti. Hodnota vykázána v období 2015/2016 ve výši 424 tis. Kč je tedy uvedena i v následujících letech.

Rezervní fondy

V rámci fondů ze zisku společnost LAPP KABEL s. r. o. vytvořila zákonný rezervní fond ve výši 11 tis. Kč, který byl v neměnné výši po dobu analyzovaných let. V jejich průběhu, konkrétně od 1. 1. 2014 vstoupil v účinnost nový zákon č. 90/2012 Sb., o obchodních korporacích, který již neukládá povinnost tvořit zákonný rezervní fond společností s ručením omezeným a také stanovuje podmínky pro jeho zrušení a vyplacení prostředků. Úmyslem společnosti je zachování hodnoty rezervního fondu ve výši 11 tis. Kč.

Výsledek hospodaření minulých let

V jednotlivých analyzovaných obdobích zahrnoval výsledek hospodaření minulých let pouze hodnotu nerozděleného zisku minulých let. Hodnota je postupně navyšována o zisk z běžného období. Přesto, že byla určitá hodnota v roce 2014, 2015 a 2016 vyplacena mezi společníky dle jejich podílu na zisku, část byla rovněž ponechána pro rozvoj společnosti.

Společnost má v úmyslu nadále tuto koncepci plnit. Pro plánované období je stanovena stejná hodnota podílu, která bude v rámci daného období mezi společníky rozdělena.

Výsledek hospodaření běžného účetního období

Výsledná hodnota uvedené položky je promítnuta v plánovaném výkazu zisku a ztráty v základní variantě. Společnost LAPP KABEL s. r. o. nadále počítá s tvorbou zisku a jeho růstem, i když v mírnějším tempu než tomu bylo v předchozích letech. Tuto skutečnost rovněž potvrdily výše uvedené vypracované analýzy.

CIZÍ ZDROJE

Rezervy

Souhrnná hodnota rezerv byla v prvních třech sledovaných letech postupně navyšována. V posledním z těchto období dochází již k jejímu čerpání. Záměr společnosti LAPP KABEL s. r. o. je nadále vytvářet rezervu na roční odměny svých zaměstnanců, která souvisí s růstem mezd, a dále čerpat rezervu na opravu majetku.

Tab. 35 Predikce rezervy na opravy – základní varianta (vlastní zpracování)

(v tis. Kč)	2016/2017	2017/2018	2018/2019
Zůstatek k 1.10	3 014	2 782	2 549
Tvorba	–	–	–
Čerpání/rozpuštění	233	233	233
Zůstatek k 30.9.	2 782	2 549	2 317

Tab. 36 Predikce rezervy na roční odměny zaměstnanců – základní varianta (vlastní zpracování)

(v tis. Kč)	2016/2017	2017/2018	2018/2019
Zůstatek k 1.10	8 990	9 516	10 045
Tvorba	9 516	10 045	10 573
Čerpání/rozpuštění	8 990	9 516	10 045
Zůstatek k 30.9.	9 516	10 045	10 573

Závazky

Ve finanční struktuře společnosti LAPP KABEL s. r. o. lze vyčíst evidenci jak dlouhodobých, tak krátkodobých závazků.

Struktura krátkodobých závazků zahrnuje závazky z obchodních vztahů, závazky k zaměstnancům, závazky ze sociálního zabezpečení a zdravotního pojištění, stát – daňové závazky, krátkodobé přijaté zálohy, dohadné účty pasivní a jiné závazky.

Krátkodobé závazky z obchodních vztahů představují nejvýznamnější položku v souvislosti s cizími zdroji společnosti. Vzhledem ke stanovenému kompromisu, mezi dobou obratu pohledávek a závazků, bude v tomto případě pro predikci hodnot uvedené položky využito metody poměrových finančních ukazatelů dle plánovaných dob obratu. Zároveň je nutné uvést, že dodavatelé společnosti jsou součástí skupiny LAPP GROUP, proto nemá společnost v úmyslu dobu obratu závazků výrazně zvyšovat. Jejím přáním je zachování hodnot na stejné úrovni jako v předchozích analyzovaných letech.

Tab. 37 Predikce závazků – základní varianta (vlastní zpracování)

Položka	2016/2017	2017/2018	2018/2019
Plánovaná DO závazků (dny)	32	32	32
Tržby za prodej zboží + vl.výrobků a služeb (tis. Kč)	867 962	926 136	991 377
Závazky z obchodních vztahů (tis. Kč)	77 152	82 323	88 122

Závazky k zaměstnancům, rovněž jako závazky ze sociálního zabezpečení a zdravotního pojištění jsou stanoveny na základě minulého vývoje s ohledem na vývoj mzdových nákladů a také růst počtu zaměstnanců. Pro období 2016/2017 je prvně zmíněná položka ve výši 5 492 tis., druhá z nich je plánována v hodnotě 3 009 tis. Kč. Položka stát – daňové závazky a dotace, která zahrnuje výši DPH a daň z příjmu fyzických osob, je predikována na základě odhadu. Pro počáteční období plánu je její hodnota navýšena o 2 393 tis. Kč.

Ostatní položky, tvořící výčet krátkodobých závazků, jsou kvůli své povaze stanoveny na základě minulého vývoje. Jejich růst je spíše kolísavějšího charakteru. Zároveň se jejich hodnota podílí na výši celkových pasiv společnosti velmi malým procentem. Individuální posouzení spolu s ohledem na minulý vývoj každé jednotlivé položky je v tomto případě považováno za správnou metodu pro predikci.

Bankovní úvěry a výpomoci

Cizí zdroje tohoto charakteru lze u společnosti LAPP KABEL s. r. o. vyhledat v rozvaze za období 2015/2016. Společnosti byl poskytnut dlouhodobý úvěr pro pořízení dlouhodobého majetku. Část úvěru, splatná do 12 měsíců, je vyjádřena v položce krátkodobých finančních úvěrů. Záměr společnosti je splacení tohoto úvěru. V plánu je tedy zohledněna tato skutečnost. Pro období 2016/2017 je vyčíslen dlouhodobý úvěr ve výši 2 858 tis. Kč, splatná část úvěru je plánována v hodnotě 953 tis. Kč. Obdobně je postupováno i v rámci následujících plánovaných období.

ČASOVÉ ROZLIŠENÍ PASIVNÍ

Hodnota časového rozlišení, v pasivní části rozvahy, je u společnosti LAPP KABEL s. r. o. zastoupena pouze hodnotou výdajů příštích období. Pro plánované období se počítá s obdobným vývojem této položky jako v minulých letech. První období plánu zahrnuje částku o 230 tis. Kč vyšší, než byla vykázána v období 2015/2016.

10.3.3 Plánový výkaz peněžních toků

Sestavení plánovaného výkazu peněžních toků se opírá o výše uvedený text a zahrnuje tak všechny skutečnosti, které byly v rámci plánové rozvahy a plánového výkazu zisku a ztrát stanoveny. Uvedený výkaz vypracovaný v základní variantě pro období 2016/2017 – 2018/2019 je součástí přílohy P VIII.

10.4 Optimistická varianta dlouhodobého plánu

Vzhledem k tomu, že je společnost LAPP KABEL s. r. o. z ekonomického hlediska úspěšná, je pro následující variantu dlouhodobého finančního plánu zvolen optimistický směr, který předpokládá příznivé ekonomické podmínky. Tyto podmínky jsou předpokladem pro vyšší růst tržeb společnosti, jak za prodané zboží, tak také za vlastní výroby. Co se týče nákladů, společnost dále počítá s nákladovými opatřeními. Varianta také zahrnuje vývoj měnového kurzu, který bude zde naplánován oproti základní variantě v příznivějším vývoji pro společnost LAPP KABEL s. r. o. V rámci platební morálky odběratelů společnosti je uvažováno mírné zlepšení. Plánový výkaz zisku a ztrát spolu s plánovou rozvahou pro období 2016/2017 až 2018/2019 je součástí přílohy P IX a P X. Uvedené plánové výkazy navazují na strukturu výkazů společnosti z předchozích účetních období, a to z důvodu porovnání s minulými obdobími.

10.4.1 Plánový výkaz zisku a ztrát

VÝNOSY

Tržby za prodané zboží

Vývoj uvedené položky v optimistické variantě je vyššího rostoucího charakteru než ve variantě základní. Důvodem této skutečnosti je předpokládaný pozitivní vývoj strojírenského průmyslu, který představuje pro společnosti LAPP KABEL s. r. o. zásadní část odvětví, a to z hlediska uplatnění jejího zboží. Jednou z významných částí českého strojírenství je strojírenství energetické, které v současné době prožívá rozvoj díky zvyšující se celosvětové poptávce po energii. Jak je uvedeno v předchozích analýzách, i část produktů LAPP jsou orientovány tímto směrem. K výhledu rovněž přispívá neustále rozšiřování portfolia zákazníků. Tempo růstu tržeb za prodané zboží je zvoleno ve výši 6 % pro období 2016/2017, dále 6,5% pro období 2017/2018 a pro závěrečné období plánu ve výši 5,5 %. (Ministerstvo průmyslu a obchodu ČR, © 2005-2017a)

Tržby z prodeje vlastních výrobků a služeb

Hodnota tržeb z prodeje vlastních výrobků pro základní variantu byla významně navýšena, a to díky otevření nové výrobní haly, do které byla přesunuta část výrobního týmu. Společnost LAPP KABEL s. r. o. má zájem svou výrobu dále rozšiřovat. S ohledem na tyto skutečnosti je stanovena hodnota tržeb z prodeje vlastních výrobků pro optimistickou variantu v hodnotě 36 mil. Kč. V následujícím období je předpokládán růst hodnoty o více než 50 %. A pro období 2018/2019 je odhadován růst ve výši 39 %. Hodnota tržeb za prodané služby je ponechána v konstantní úrovni, společnost nepředpokládá jejich navýšování v budoucnu.

Změna stavu zásob vlastní činnosti

V souvislosti se zvýšením výroby je nutné odhadnout také změnu stavu zásob vlastní činnosti. Oproti základní variantě je tato položka navýšena na hodnotu 582 tis. Kč.

Tržby z prodeje dlouhodobého majetku a materiálu

Obdobně jako u základní varianty finančního plánu společnosti LAPP KABEL s. r. o., není uvedená položka zahrnuta do výsledných výkazů z důvodu jejího mimořádného charakteru.

Ostatní provozní výnosy

Výše položky ostatních provozních výnosů obsahuje čerpané dotace, které se v plánovaném horizontu týkají jazykového vzdělání a také provozu dětského koutku „Oskárek“. Stejně jako v základní variantě bude hodnota této položky nižší v roce 2019, neboť bude ukončeno čerpání dotace na provoz dětského koutku. Optimistická prognóza zahrnuje jen mírné zvýšení uvedené hodnoty.

Výnosy z dlouhodobého finančního majetku

Hodnota zmíněné výnosové položky je ponechána v nulové výši jako u základní varianty. Záměr společnosti, v souvislosti s investicí do dlouhodobého finančního majetku, není v tuto chvíli znám.

Výnosové úroky

Optimistická prognóza hodnoty výnosových úroků zahrnuje očekávané zvýšení úrokových sazeb a také vyšší zůstatek na bankovním účtu, než bylo předpokládáno v základní variantě finančního plánu společnosti LAPP KABEL s. r. o. Plánované hodnoty jsou ve výši 592 tis. Kč pro období 2016/2017, 679 tis. Kč pro období 2017/2018 a 771 tis. Kč pro následující účetní rok společnosti.

Ostatní finanční výnosy

Uvedená položka je tvořena především hodnotou kurzových zisků. Pro plánované období je vlivem ukončení intervencí ČNB očekáváno spíše posílení koruny, jak je také uvedeno v základní variantě plánu. Hodnota ostatních finančních výnosů je proto naplánována s ohledem na možné výkyvy kurzu EUR/CZK, které nejsou v této souvislosti vyloučeny, a to ve výši 5 287 tis. Kč. Zároveň je předpokládán růst této položky i vlivem zvýšení tržeb.

NÁKLADY

Náklady vynaložené na prodané zboží

Hodnota nákladů, které byly vynaloženy na prodané zboží, se dle finanční analýzy opírá o růst tržeb. Je tedy zřejmé, že v případě růstu tržeb, poroste i tato nákladová položka. Zároveň je nutné uvést, že z důvodu porovnatelnosti společnost LAPP KABEL s. r. o. promítá do svých plánů konstantní cenu mědi. Tato podmínka je zde dodržena, jako v případě plánu základní varianty. Růst tržeb v souvislosti s ekonomickou prognózou se v optimistické variantě plánu projeví 5% nárůstem nákladů v roce 2017. Mírný nárůst

vlivem zvýšení tržeb za prodané zboží je možné pozorovat v období 2017/2018, a to ve výši 5,6 % Následující období je předpokládán růst ve výši 6,5 %.

Spotřeba materiálu a energie

Společnost LAPP KABEL s. r. o. má zájem i nadále pokračovat v určitých úsporných opatřeních (optimalizace nákladů na nákup materiálů a služeb). V souvislosti s navýšením výroby je opět nutné předpokládat i zvýšení hodnoty materiálu a rovněž také spotřeby energie. Hodnota spotřeby PHM je plánována v mírnějším tempu růstu.

Tab. 38 Predikce spotřeba materiálu a energie – optimistická varianta (vlastní zpracování)

(v tis. Kč)	Skutečnost	Plán		
Období	2015/2016	2016/2017	2017/2018	2018/2019
Spotřeba materiálu a energie	9 757	32 583	50 715	60 774

Služby

Nákup externích služeb, náklady na marketing, školení zaměstnanců a také náklady na opravy a udržování, náklady na reprezentaci, cestovné a operativní leasing tvoří nákladovou položku služeb. Jejich hodnota je v rámci plánovaného období předpokládána ve stabilní výši, zvoleno tedy mírné tempo růstu 4 % každý rok.

Osobní náklady

Jak je již uvedeno v základní variantě plánu, společnost LAPP KABEL s. r. o. má v následujících letech potenciál pro navýšení počtu zaměstnanců. V rámci základní varianty plánu je předpokládáno pozvolné navýšení počtu zaměstnanců, optimistická varianta toto tempo shodně vykazuje, tak aby byl zachován postupný charakter tohoto procesu, který společnost vyžaduje. Budoucí počet zaměstnanců je plánován s ohledem na navýšení tržeb za vlastní výrobky. Příjem každého nového pracovníka je rovněž promítnut do nákladů na sociální zabezpečení a zdravotní pojištění.

Daně a poplatky

V rámci optimistické varianty plánu je položka týkající se daní a poplatků zahrnuta ve stejné výši, jako je uvedena v základní variantě plánu. Důvodem tohoto rozhodnutí je její velmi nízký podíl na celkových nákladech společnosti. Odhadnutá hodnota tedy neohrozí vypovídací schopnost stanoveného plánu.

Odpisy dlouhodobého hmotného a nehmotného majetku

Z důvodu, kdy nyní nejsou známy významné investice, které by společnost pro budoucí období plánovala, je i tato skutečnost do finančního plánu takto promítnuta. Pouze v rámci nehmotného majetku, resp. softwaru, je zde zohledněna hodnota odpisu technického zhodnocení a dále odpis výrobní haly a běžných přírůstků majetku.

Zůstatková cena prodaného dlouhodobého majetku a materiálu

Uvedená nákladová položka není do plánu zahrnuta, a to z důvodu jejího mimořádného charakteru.

Změna stavu rezerv a opravných položek

V současné době společnost LAPP KABEL s. r. o. čerpá rezervu na opravu majetku. Každoročně také vytváří rezervu na roční odměny svých zaměstnanců, jejíž hodnotu následující rok rozpouští. Optimistická varianta se v tomto případě shoduje s plánovanými hodnotami vykázanými ve variantě základní.

Ostatní provozní náklady

Hodnota zmíněné položky je především tvořena pojištěním majetku, pohledávek a vozidel spolu se zákonným pojištěním odpovědnosti. Optimistická varianta předpokládá zlepšení platební morálky odběratelů společnosti, z tohoto důvodu je plánována nižší hodnota pohledávek. Tato skutečnost se projeví v rámci snížení této nákladové položky.

Tab. 39 Predikce ostatních provozních nákladů – optimistická varianta (vlastní zpracování)

(v tis. Kč)	Skutečnost	Plán		
Období	2015/2016	2016/2017	2017/2018	2018/2019
Ostatní provozní náklady	3 429	3 172	3 701	4 018

Nákladové úroky

Společnost LAPP KABEL s. r. o. nyní eviduje dlouhodobý úvěr v hodnotě 3 811 tis. Kč a jeho část splatnou do 12 měsíců v hodnotě 3 810 tis. Kč. Obdobně jako v rámci základní varianty, je zde předpokládáno pouze splácení úvěru, neboť společnost v plánovaném horizontu neuvažuje o dalším financování tohoto charakteru.

Ostatní finanční náklady

Hodnota ostatních finančních nákladů zahrnuje především kurzové ztráty. I když je v rámci prognóz předpokládáno posílení koruny, vyloučeny rovněž nejsou možné výkyvy kurzu EUR/CZK. Varianta optimistického plánu tuto skutečnost zohledňuje a zahrnuje predikci této položky ve výši 6 238 tis. Kč pro 2016/2017, 7 190 tis. Kč pro období 2017/2018 a hodnotu 7 824 tis. Kč pro závěrečné období plánu.

Daň z příjmů za běžnou činnost

Pro optimistickou variantu plánu a její zvolený plánovaný horizont je použita současná sazba daně z příjmů za běžnou činnost, a to 19 %. V úvahu nejsou brány přičitatelné a odčitatelné položky.

10.4.2 Plánová rozvaha

DLOUHODOBÝ MAJETEK

Dlouhodobý nehmotný majetek

Optimistická varianta zohledňuje pouze přírůstky každoročního technického zhodnocení softwaru ve výši 423 tis. Kč, protože v současnosti společnost nemá v úvahu investovat do nehmotného majetku.

Dlouhodobý hmotný majetek

I v souvislosti s dlouhodobým majetkem nejsou uvažovány významné investice. Plán zohledňuje pouze běžné přírůstky v rámci jednotlivých složek dlouhodobého hmotného majetku v hodnotě 634 tis. Kč.

Dlouhodobý finanční majetek

Záměr společnosti LAPP KABEL s. r. o., pro sestavení základní varianty plánu, je ponechání uvedené položky v její neměnné výši v hodnotě 1 586 tis. Kč. V optimistické variantě je proto tato skutečnost zohledněna shodně.

OBĚŽNÁ AKTIVA

Zásoby

V zájmu společnosti není hodnotu zboží navyšovat ve významné míře. Výše položky zahrnující materiál a výrobky je tedy jen mírně navýšena oproti základní variantě, a to

z důvodu vyššího zvýšení výroby, které je plánováno v rámci optimistické varianty. U zboží je předpokládán 5% nárůst v období 2017/2018 a 2018/2019.

Pohledávky

Optimistická varianta finančního plánu společnosti LAPP KABEL s. r. o. vychází ze zlepšení platební morálky jejich odběratelů. Hodnota pohledávek je stanovena pomocí metody poměrových finančních ukazatelů podle plánované doby obratu pohledávek.

Tab. 40 Predikce pohledávek – optimistická varianta (vlastní zpracování)

Položka	2016/2017	2017/2018	2018/2019
Plánovaná DO pohledávek (dny)	53	53	53
Tržby za prodej zboží + vl.výrobnků a služeb (tis. Kč)	872 191	940 733	1 006 602
Pohledávky z obchodních vztahů (tis. Kč)	128 406	138 497	148 194

Krátkodobý finanční majetek

I v této variantě plánu je zohledněna skutečnost, kdy společnost LAPP KABEL s. r. o. inkasuje většinu svých finančních prostředků na bankovní účet.

ČASOVÉ ROZLIŠENÍ AKTIVNÍ

Vývoj položek je sestaven obdobně jako u základní varianty finančního plánu, a to na základě vývoje minulých hodnot. Pro období 2016/2017 je vyčíslena hodnota 1 075 tis. Kč. Hodnoty následujícího období jsou odhadnuty ve výši 1 162 tis. Kč a dále 1 286 tis. Kč.

VLASTNÍ KAPITÁL

Základní kapitál

Hodnota základního kapitálu společnosti LAPP KABEL s. r. o. je ve výši 106 tis. Kč. V plánovaném období nemá společnost v úmyslu tuto hodnotu navyšovat.

Kapitálové fondy

Rovněž položku kapitálových fondů společnost LAPP KABEL s. r. o. neuvažuje navýšit v rámci stanoveného horizontu.

Rezervní fondy

Shodný přístup, který společnost LAPP KABEL s. r. o. zvolila k plánování hodnoty kapitálových fondů, je zachován i u položky rezervních fond. Hodnota je proto plánována v neměnné výši 11 tis. Kč.

Výsledek hospodaření minulých let

S ohledem na plánovaný hospodářský vývoj, je v rámci optimistické varianty předpokládáno navýšení nerozděleného zisku minulých let. V souvislosti s tvorbou hospodářského výsledku je pro plánované období stanovena hodnota podílu ve stejné výši jako v minulých letech.

Výsledek hospodaření běžného účetního období

Výsledná hodnota uvedené položky je promítnuta v plánovaném výkazu zisku a ztráty v optimistické variantě. Společnost LAPP KABEL s. r. o. nadále počítá s tvorbou zisku a jeho růstem, a to z počátku v rychlejším tempu než tomu bylo v předchozích letech a u zpracované základní varianty plánu.

CIZÍ ZDROJE

Rezervy

Souhrnná hodnota rezerv byla v prvních třech sledovaných letech postupně navyšována. V posledním z těchto období dochází již k jejímu čerpání. Záměr společnosti LAPP KABEL s. r. o. je nadále vytvářet rezervu na roční odměny svých zaměstnanců a čerpat rezervu na opravu majetku, tak jak bylo uvedeno v základní variantě plánu.

Závazky

Významnou část tvořící hodnotu závazků představují krátkodobé závazky z obchodních vztahů. Obdobně, jako u základní varianty, je jejich hodnota stanovena pomocí poměrových finančních ukazatelů na základě plánované doby obratu. Dodavatelé společnosti tvoří skupinu LAPP GROUP, z tohoto důvodu nemá společnost v úmyslu dobu obratu závazků výrazně zvyšovat.

Tab. 41 Predikce závazků – optimistická varianta (vlastní zpracování)

Položka	2016/2017	2017/2018	2018/2019
Plánovaná DO závazků (dny)	32	31	31
Tržby za prodej zboží + vl.výrobků a služeb (tis. Kč)	872 191	940 733	1 006 602
Závazky z obchodních vztahů (tis. Kč)	77 528	81 008	86 680

Závazky k zaměstnancům spolu se závazky ze sociálního zabezpečení a zdravotního pojištění jsou stanoveny na základě vývoje mzdových nákladů a počtu zaměstnanců.

Ostatní položky, tvořící výčet krátkodobých závazků, jsou kvůli své povaze stanoveny dle minulého vývoje.

Bankovní úvěry a výpomoci

Jak bylo již uvedeno v souvislosti s položkou týkající se nákladových úroků, společnost neplánuje další financování prostřednictvím bankovního úvěru. Záměrem společnosti je tento úvěr pouze splatit.

ČASOVÉ ROZLIŠENÍ PASIVNÍ

Pro plánované období se počítá s obdobným vývojem této položky jako v minulých letech. Hodnota 985 tis. Kč je plánována pro období 2016/2017. V souvislosti s následujícími dvěma obdobími jsou předpokládány hodnoty ve výši 1 066 tis. Kč a 1 191 tis. Kč.

10.4.3 Plánový výkaz peněžních toků

Plánový výkaz peněžních toků v optimistické variantě pro období 2016/2017 – 2018/2019 je součástí přílohy P XI.

10.5 Zhodnocení jednotlivých variant finančního plánu

V rámci tvorby dlouhodobého finančního plánu je rovněž nutné vyhodnotit jeho ekonomickou efektivnost. Ta lze posoudit pomocí poměrových finančních ukazatelů.

Následující zhodnocení obou vytvořených variant finančního plánu společnosti LAPP KABEL s. r. o. je provedeno pomocí vybraných ukazatelů analýzy likvidity, aktivity, rentability a zadluženosti.

10.5.1 Analýza likvidity

Hodnoty jednotlivých typů likvidit, jak v základní, tak také v optimistické variantě dosahují hodnot, které nejsou spojovány s tvrzením, že daná společnost efektivně využívá své finanční prostředky. Z pohledu analyzované společnosti považují ale výsledné hodnoty za uspokojivé, a to z důvodu zachování finančního polštáře pro hladký průběh platebního styku.

Zvýšená plánovaná hodnota finančních prostředků v optimistické variantě zapříčinila rovněž mírné navýšení uvedených ukazatelů oproti variantě základní.

Tab. 42 Porovnání vybraných ukazatelů likvidity základní a optimistické varianty (vlastní zpracování)

Varianta	Ukazatel	2016/2017	2017/2018	2018/2019
Základní	Běžná likvidita	3,05	3,01	3,01
	Pohotová likvidita	2,56	2,53	2,55
	Hotovostní likvidita	1,16	1,14	1,15
	ČPK/OA	67%	67%	67%
	ČPK/A	41%	42%	44%
Optimistická	Běžná likvidita	3,07	3,11	3,14
	Pohotová likvidita	2,58	2,62	2,66
	Hotovostní likvidita	1,24	1,25	1,28
	ČPK/OA	67%	68%	68%
	ČPK/A	41%	43%	45%

10.5.2 Analýza aktivity

Ukazatel obratu aktiv splňuje minimální doporučovanou hodnotu ve výši 1, která značí úměrnou majetkovou vybavenost společnosti. Zároveň u hodnoty zmíněného ukazatele je sledován pozitivní, mírně rostoucí trend. Z analýzy aktivity, provedené za období 2012/2013 až 2015/2016 vyplynulo, že společnost LAPP KABEL s. r. o. byla ve sledovaných letech v pozici věřitele, neboť doba obratu pohledávek převyšovala dobu obratu závazků.

Zmíněná skutečnost se promítla i ve vypracovaném finančním plánu, ale v rámci plánovaných hodnot se podařilo snížit dobu obratu pohledávek, jak v základní tak také v optimistické variantě.

Tab. 43 Porovnání vybraných ukazatelů aktivity základní a optimistické varianty (vlastní zpracování)

Varianta	Ukazatel	2016/2017	2017/2018	2018/2019
Základní	Obrat celkových aktiv z tržeb	1,64	1,71	1,79
	Doba obratu zásob z tržeb (dny)	21	21	20
	Doba obratu pohledávek z tržeb (dny)	56	56	56
	Doba obratu závazků z tržeb (dny)	32	32	32
	Obratovost pohledávek	6,43	6,43	6,43
	Obratovost závazků	11,25	11,25	11,25
Optimistická	Obrat celkových aktiv z tržeb	1,64	1,72	1,78
	Doba obratu zásob z tržeb (dny)	21	21	21
	Doba obratu pohledávek z tržeb (dny)	53	53	53
	Doba obratu závazků z tržeb (dny)	32	31	31
	Obratovost pohledávek	6,79	6,79	6,79
	Obratovost závazků	11,25	10,01	9,87

10.5.3 Analýza rentability

Pozitivní skutečnosti lze sledovat i v rámci jednotlivých hodnot rentability. U základní varianty dochází k postupnému navýšení hodnoty rentability celkového kapitálu a vlastního kapitálu. Rentabilita tržeb vykazuje mírný pokles v období 2017/2018. Příčinu lze hledat v mírném zpomalení růstu tržeb.

Optimistická varianta vykazuje hodnoty příznivější. Podobně, jako u základní varianty, se mírnější tempo růstu tržeb projevilo v období 2018/2019. V porovnání s hodnotami minulých období jsou získané výsledky příznivé.

Tab. 44 *Porovnání vybraných ukazatelů rentability základní a optimistické varianty*
(vlastní zpracování)

Varianta	Ukazatel	2016/2017	2017/2018	2018/2019
Základní	Rentabilita tržeb	9,0%	8,7%	8,8%
	Rentabilita celkového kapitálu	15,9%	16,0%	16,6%
	Rentabilita vlastního kapitálu	16,7%	17,0%	17,8%
Optimistická	Rentabilita tržeb	9,2%	9,3%	9,2%
	Rentabilita celkového kapitálu	16,2%	17,1%	17,3%
	Rentabilita vlastního kapitálu	17,0%	18,0%	18,4%

10.5.4 Analýza zadluženosti

Jak již bylo uvedeno v průběhu práce společnost LAPP KABEL s. r. o., s výjimkou období 2015/2016, nevyužívá pro své financování možnosti bankovních úvěrů a nemá v zájmu tuto skutečnost měnit. Lze tedy předpokládat, že i budoucí hodnoty celkové zadluženosti se nebudou pohybovat v doporučeném intervalu od 30 % do 60 %.

Z míry zadluženosti vyplývá, že i pro budoucí období je hodnota vlastního kapitálu převažující nad hodnotou cizích zdrojů. Tuto skutečnost vykazuje jak základní, tak také optimistická varianta. U společnosti LAPP KABEL s. r. o. je tedy nadále předpokládána konzervativní strategie financování.

Tab. 45 Porovnání vybraných ukazatelů zadluženosti základní a optimistické varianty (vlastní zpracování)

Varianta	Ukazatel	2016/2017	2017/2018	2018/2019
Základní	Celková zadluženost	22,67%	23,59%	24,28%
	Míra zadluženosti	0,29	0,31	0,32
	Dlouhodobé cizí zdroje/Cizí zdroje	2,38%	1,50%	0,71%
	Vlastní kapitál/Dlouhodobý majetek	1,96	2,07	2,20
	Dlouhodobé zdroje/Dlouhodobý majetek	1,97	2,08	2,21
Optimistická	Celková zadluženost	22,58%	23,02%	23,50%
	Míra zadluženosti	0,29	0,30	0,31
	Dlouhodobé cizí zdroje/Cizí zdroje	2,38%	1,52%	0,72%
	Vlastní kapitál/Dlouhodobý majetek	1,97	2,10	2,27
	Dlouhodobé zdroje/Dlouhodobý majetek	1,98	2,11	2,27

11 ZHODNOCENÍ PROJEKTOVÉHO ŘEŠENÍ

Projekt, zahrnující tvorbu finančního plánu navrženého pro společnost LAPP KABEL s. r. o. je zpracován pro období 2016/2017 – 2018/2019, a to ve dvou variantách – základní a optimistické. Obě dvě varianty vycházejí z nastavených cílů společnosti a rovněž zohledňují její hospodářský vývoj.

Společnost LAPP KABEL s. r. o. vykazovala v analyzovaných obdobích pozitivní vývojový trend, který je předpokládán i pro stanovený plánovací horizont. Mezi výrazné změny, které přispěly k tvorbě vyššího zisku, patří plánované rostoucí tempo růstu tržeb za prodej zboží a také zvýšení hodnoty tržeb za prodej vlastních výrobků. S ohledem na tyto skutečnosti byl v plánu zohledněn také nárůst počtu zaměstnanců.

Je zřejmé, že pro společnost LAPP KABEL s. r. o. je ideálnější variantou dlouhodobého finančního plánu varianta optimistická, která především vychází z příznivějších ekonomických podmínek.

Určité změny vnějšího okolí, které jsou rovněž popsány v rámci SLEPT analýzy, mají na činnost společnosti zásadní vliv. Tuto skutečnost rovněž potvrdily i závěry získané z finanční analýzy, kde se promítly konkrétní mimořádné události spojené nejen s českou ekonomikou, ale také zahraniční. Z důvodu přijetí optimistické varianty je tedy nutná kontrola tohoto plánu a zohlednění všech skutečností a potenciálních rizik, kterou budou v době kontroly známy.

11.1 Zhodnocení rizik

V současné době představuje riziko faktor, který by neměl být podceňován. V souvislosti s finančním plánem je tedy na místě jeho kontrola, která umožní porovnání plánovaných hodnot s hodnotami skutečně dosaženými a v případě rozdílu poskytne možnost úpravy. Díky této pravidelné kontrole, na základě které jsou přijímány včasné opatření, lze přispět k eliminaci výskytu rizik v budoucím období.

Hlavní riziko plánovaných hodnot, uvedených ve finančním plánu společnosti, tkví ve ztrátě zákazníků. Jak již bylo uvedeno výše, společnost LAPP KABEL s. r. o. je ovlivněna politickou situací v Evropě a také finanční situací svých odběratelů. Snížení poptávky, především v rámci strojírenského průmyslu, může zapříčinit pokles poptávky po zboží společnosti.

Další identifikované riziko je spojeno s platební morálkou odběratelů společnosti. Vysoké hodnoty likvidity získané na základě provedené finanční analýzy potvrzují, že se společnost během sledovaného období stále nachází v pozici věřitele. Pro společnost je obtížné řídit tuto skutečnost, proto problémům týkající se možného nesplacení závazků, předchází tvorbou dostatečného finančního polštáře. Tento požadavek je také zachován v rámci tvorby jejího finančního plánu.

Činnost, která je rovněž spojena s rizikem, představuje pro společnost obchodování se zahraničím. Míra tohoto rizika není zanedbatelná, neboť hodnota celkových tržeb je tvořena téměř z 30 % hodnotou tržeb díky prodeji v zahraničí.

Uvedená rizika spolu s dalšími se mohou negativně promítnout v jednotlivých finančních položkách. Z tohoto důvodu je provedena analýza citlivosti, zabývající se změnou vstupní proměnné v závislosti na faktorech, které tuto hodnotu tvoří.

Jedním z rizik, zmíněných v úvodu této části, je vytvoření dostatečného zisku, jehož hodnota je generována především tržbami za prodané zboží. Níže uvedené tabulky (Tab. 46 a 47) poskytují náhled, na hodnotu tržeb za prodané zboží, která je nutná k dosažení určité výše výsledku hospodaření před zdaněním, a to při zachování ostatních parametrů.

Tab. 46 Závislost výsledku hospodaření na tržbách za prodané zboží – základní varianta (vlastní zpracování)

(v tis. Kč)	2016/2017	2017/2018	2018/2019
Tržby za prodané zboží	Výsledek hospodaření před zdaněním		
700 000	22 723	-13 613	-51 607
750 000	72 723	36 387	-1 607
800 000	122 723	86 387	48 393
850 000	172 723	136 387	98 393

Tab. 47 Závislost výsledku hospodaření na tržbách za prodané zboží - optimistická varianta (vlastní zpracování)

(v tis. Kč)	2016/2017	2017/2018	2018/2019
Tržby za prodané zboží	Výsledek hospodaření před zdaněním		
700 000	24 663	-18 032	-58 164
750 000	74 663	31 968	-8 164
800 000	124 663	81 968	41 836
850 000	174 663	131 968	91 836

Závislost výsledku hospodaření před zdaněním na hodnotě nákladů na zboží je znázorněna v následujících dvou tabulkách (Tab. 48 a 49). Důvodem, pro volbu zmíněné nákladové položky, je její významný vliv na tvorbu výsledku hospodaření.

Tab. 48 Závislost výsledku hospodaření na nákladech na prodané zboží – základní varianta (vlastní zpracování)

(v tis. Kč)	2016/2017	2017/2018	2018/2019
Náklady na prodané zboží	Výsledek hospodaření před zdaněním		
500 000	114 596	142 854	182 248
550 000	64 596	92 854	132 248
600 000	14 596	42 854	82 248
650 000	-35 404	-7 146	32 248
700 000	-85 404	-57 146	-17 752

Tab. 49 Závislost výsledku hospodaření na nákladech na prodané zboží - optimistická varianta (vlastní zpracování)

(v tis. Kč)	2016/2017	2017/2018	2018/2019
Náklady na prodané zboží	Výsledek hospodaření před zdaněním		
500 000	116 536	152 911	193 780
550 000	66 536	102 911	143 780
600 000	16 536	52 911	93 780
650 000	-33 464	2 911	43 780
700 000	-83 464	-47 089	-6 220

12 NÁVRHY A DOPORUČENÍ PRO SPOLEČNOST

Společnost LAPP KABEL s. r. o., tvořící úspěšnou a uznávanou součást nadnárodního holdingu LAPP GROUP, se zabývá prodejem a distribucí kabelů a kabelového příslušenství. Díky svým nastaveným a hluboce zakořeněným hodnotám, které jsou orientovány na zákazníky, inovace, rodinný přístup a úspěch, jsou produkty LAPP synonymem kvality.

Závěry jednotlivých analýz potvrdily, že společnost LAPP KABEL s. r. o. je podnik s dobrým finančním zdravím, orientovaný na konzervativní strategii financování a preferující finanční stabilitu.

V souvislosti s vypracovanými analýzami a také finančním plánem společnosti doporučuji nadále vyvíjet snahu o získání nových zákazníků. Především oblast energetického strojírenství v současné době prožívá rozvoj, a to díky zvyšující se celosvětové poptávce po energii. Zároveň část produktů LAPP jsou orientovány tímto směrem, je zde tedy potenciál pro získání nových obchodních příležitostí.

Společnosti dále doporučuji také zachování potřebné výše krátkodobých finančních prostředků, která tak zajistí její bezproblémový platební styk. Důvod tohoto doporučení souvisí se skutečností, v rámci které může být hodnota tržeb společnosti ovlivněna finanční a politickou situací jejich zákazníků.

V navrženém finančním plánu společnosti bylo také zohledněno obchodování se zahraničím. Téměř 30 % hodnoty celkových tržeb tvoří tržby díky prodeji v zahraničí. Pro budoucí období je vlivem ukončení intervencí ČNB očekáváno spíše posílení koruny. Vyloučeny zároveň nejsou možné výkyvy kurzu EUR/CZK. Společnost využívá možnosti tzv. přirozeného hedgingu, kdy nakupuje v EUR a také v této měně prodává. Je zřejmé, že tento typ zajištění neumožňuje úplnou eliminaci měnového rizika. V případě významného nárůstu hodnoty tržeb v cizí měně je dle mého názoru vhodné využít možnosti termínovaného kontraktu. Zároveň si uvědomuji, že finanční politika společnosti LAPP KABEL s. r. o. je do jisté míry ovlivněna zásadami skupiny LAPP GROUP, jež je součástí a jejímiž pravidly je povinna se řídit.

Společnosti LAPP KABEL s. r. o. je doporučena optimistická varianta plánu, která předpokládá zvýšení hodnot ukazatelů rentability a také zlepšení ukazatelů aktivity.

ZÁVĚR

Cílem mé diplomové práce bylo vytvoření dlouhodobého finančního plánu pro společnost LAPP KABEL s. r. o., jejíž činnost je především tvořena prodejem a distribucí kabelů, vodičů, kabelového příslušenství a systémů. Pro dosažení cíle jsem v souladu s nastaveným hospodářským rokem společnosti navrhla dlouhodobý finanční plán pro období 2016/2017 až 2018/2019.

Po prostudování odborné literatury, zaměřené na problematiku finančního plánování, jsem zpracovala literární rešerši. Získané poznatky jsem následně uplatnila v analytické a projektové části práce.

V rámci analytické části jsem pomocí SLEPT analýzy identifikovala hlavní faktory, které tvoří makroprostředí společnosti a u vybraných faktorů zmínila jejich prognózu do budoucna. Pro analýzu mikroprostředí jsem zvolila Porterův model pěti konkurenčních sil, který byl užitečný především pro utvoření komplexnějšího pohledu na činnost společnosti. Náhled ve formě SWOT analýzy poté shrnul silné a slabé stránky společnosti, spolu s potenciálními příležitostmi a hrozbami. Vytvořená finanční analýza, která byla jedním z hlavních podkladů pro tvorbu plánu, potvrdila, že se jedná o společnost s dobrým finančním zdravím, která je zároveň ovlivněna působeními vnějšího charakteru. Ta se především týkají platební morálky odběratelů, vývoje strojírenského průmyslu, posilování měnového kurzu a dalších skutečností. Společnost LAPP KABEL s. r. o. si tyto aspekty uvědomuje, proto se jednotlivé požadavky, související s eliminací možných vnějších rizik, promítly do předpokladů pro sestavení plánu ve formě cílů a strategií společnosti.

V návaznosti na stanovené cíle byl vypracován dlouhodobý finanční plán v základní a optimistické variantě, zahrnující plánový výkaz zisku a ztráty, plánovou rozvahou a také plánový výkaz cash flow. Pro stanovení hodnoty růstu tržeb za prodané zboží, představující klíčovou položku, jsem využila jako podkladů závěrů z regresní analýzy. Ta zároveň potvrdila přímou závislost tržeb společnosti na výši HDP. Jednotlivé položky plánu účetních výkazů byly následně stanoveny dle záměrů společnosti, pomocí poměrových finančních ukazatelů nebo také v souvislosti s vývojem hodnot v minulém období.

Jelikož společnost LAPP KABEL s. r. o. je zaměřena na proces finančního plánování již nyní, věřím, že zjištěné poznatky jí budou v rámci tohoto procesu užitečné a v případě zohlednění všech skutečností a potenciálních rizik, které budou v době následné kontroly známy, bude mít vypracovaný finanční plán dobrou vypovídací schopnost i do budoucna.

SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY

allkabel s. r. o., © 2011. *Webové stránky společnosti allkabel s. r. o.* [online]. [cit. 2017-03-25]. Dostupné z: <http://www.allkabel.eu/>

BLAHA, Zdenek Sid a Irena JINDŘICHOVSKÁ, 2006. *Jak posoudit finanční zdraví firmy*. 3. rozš. vyd. Praha: Management Press, 194 s. ISBN 80-7261-145-3.

BREALEY, Richard A., Stewart C. MYERS a Franklin ALLEN, c2017. *Principles of corporate finance*. 12th ed. New York: McGraw-Hill Education, 896 s. ISBN 978-1-259-25333-1.

BRIGHAM, Eugene F. a Michael C. EHRHARDT, c2014. *Financial management: theory and practice*. 14th ed. Mason, OH: South-Western Cengage Learning, 1163 s. ISBN 978-1-111-97221-9.

CZ NACE, © 2017. *Klasifikace ekonomických činností*. [online]. [cit. 2017-03-25]. Dostupné z: <http://www.nace.cz/>

ČERMÁK, Miroslav, 2009. *Řízení informačních rizik v praxi*. 1. vyd. Brno: Tribun EU, 134 s. ISBN 978-80-7399-731-1.

ČNB, © 2003-2017. *Měnově-politické nástroje – prognóza*. [online]. [cit. 2017-03-25]. Dostupné z: https://www.cnb.cz/cs/menova_politika/prognoza/

ČSÚ, © 2016. *Statistická ročenka Zlínského kraje 2016*. [online]. [cit. 2017-03-25]. Dostupné z: <https://www.czso.cz/csu/czso/statisticka-rocenka-zlinskeho-kraje-2016>

DDA a. s., © 2006. *Webové stránky společnosti DDA a. s.* [online]. [cit. 2017-03-25]. Dostupné z: <http://www.kabelyvodice.cz/spolecnost-dda.php>

Deloitte, © 2017. *Výhled české ekonomiky*. [online]. [cit. 2017-03-25]. Dostupné z: https://edu.deloitte.cz/Upload/Brochures/PDF/2016/CZ_Vyhled_ceske_ekonomiky_na_2016

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

DOUCEK, Petr, Miloš MARYŠKA a Lea NEDOMOVÁ, 2013. *Informační management v informační společnosti*. 1. vyd. Praha: Professional Publishing, 264 s. ISBN 978-80-7431-097-3.

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

FOTR, Jiří a Jiří HNILICA, 2014. *Aplikovaná analýza rizika ve finančním managementu a investičním rozhodování*. 2. aktualiz. a rozš. vyd. Praha: Grada, 299 s. ISBN 978-80-247-5104-7.

GRÜNWALD, Rolf, 2008. *Finanční analýza a plánování podniku*. 3. vyd. Praha: Oeconomica, 180 s. ISBN 978-80-245-1108-5.

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

Helukabel CZ s. r. o., © 2016. *Webové stránky společnosti Helukabel CZ s. r. o.* [online]. [cit. 2017-03-25]. Dostupné z: <http://www.helukabel.com/cz/home.html>

KALOUDA, František, 2015. *Finanční analýza a řízení podniku*. 3. aktualiz. a rozš. vyd. Plzeň: Vydavatelství a nakladatelství Aleš Čeněk, 287 s. ISBN 978-80-7380-526-5.

KEŘKOVSKÝ, Miloslav a Petr NOVÁK, 2015. *Finanční strategie: krok za krokem*. 1. vyd. Praha: C.H. Beck, 204 s. ISBN 978-80-7400-562-6.

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.

KOŠŤAN, Pavol a Oldřich ŠULEŘ, 2002. *Firemní strategie: plánování a realizace*. 1. vyd. Praha: Computer Press, 124 s. ISBN 80-7226-657-8.

KRAUSEOVÁ, Jaruše et al, 2013. *Finanční projekt firmy do kapsy*. 1. vyd. Praha: Balance, 154 s. ISBN 978-80-86371-57-3.

KUBÍČKOVÁ, Dana a Irena JINDŘICHOVSKÁ, 2015. *Finanční analýza a hodnocení výkonnosti firem*. 1. vyd. Praha: C.H. Beck, 342 s. ISBN 978-80-7400-538-1.

Kurzy.cz, © 2000-2017a. *Kurzy měn, akcie, komodity, online zprávy*. [online]. [cit. 2017-03-25]. Dostupné z: <http://www.kurzy.cz/zpravy/417595-citi-med-do-r-2020-posili-o-33-hlavne-kvuli-nedostatku-produkce-a-poptavce-ciny/>

Kurzy.cz, © 2000-2017b. *Výnos desetiletého státního dluhopisu*. [online]. [cit. 2017-03-25]. Dostupné z: <http://www.kurzy.cz/cnb/ekonomika/vynos-desetileteho-statniho-dluhopisu-maastrichtske-kriterium/>

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

LAPP KABEL s. r. o., © 2017a. *Webové stránky společnosti LAPP KABEL s. r. o.* [online]. [cit. 2017-03-25]. Dostupné z: <http://lappczech.lappgroup.com>

LAPP KABEL s. r. o., © 2017b. *Image brožura 2015*. [online]. [cit. 2017-03-25]. Dostupné z: <http://lappczech.lappgroup.com/sluzby/ke-stazeni/katalogy-a-letaky-cz.html>

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

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

Ministerstvo financí ČR, © 2005-2013. *Makroekonomická predikce – leden 2017*. [online]. [cit. 2017-03-25]. Dostupné z: <http://www.mfcr.cz/cs/verejny-sektor/makroekonomika/makroekonomicka-predikce>

Ministerstvo průmyslu a obchodu ČR, © 2005-2017a. *Panorama zpracovatelského průmyslu ČR 2015*. [online]. [cit. 2017-03-25]. Dostupné z: <http://www.mpo.cz/cz/prumysl/zpracovatelsky-prumysl/panorama-zpracovatelskeho-prumyslu/>

Ministerstvo průmyslu a obchodu ČR, © 2005-2017b. *Finanční analýza podnikové sféry za rok 2012*. [online]. [cit. 2017-03-25]. Dostupné z: <http://www.mpo.cz/dokument141226.html>

Ministerstvo průmyslu a obchodu ČR, © 2005-2017c. *Finanční analýza podnikové sféry za rok 2013*. [online]. [cit. 2017-03-25]. Dostupné z: <http://www.mpo.cz/dokument150081.html>

Ministerstvo průmyslu a obchodu ČR, © 2005-2017d. *Finanční analýza podnikové sféry za rok 2014*. [online]. [cit. 2017-03-25]. Dostupné z: <http://www.mpo.cz/dokument157262.html>

Ministerstvo průmyslu a obchodu ČR, © 2005-2017e. *Finanční analýza podnikové sféry za rok 2015*. [online]. [cit. 2017-03-25]. Dostupné z: http://www.mpo.cz/cz/rozcestnik/analyticke-materialy-a-statistiky/analyticke-materialy/financni-analyza-podnikove-sfery-za-1--_4--ctvrtleti-2015--221221/

MRKVIČKA, Josef a Jiří STROUHAL, 2014. *Manažerské finance*. 3. aktualiz. vyd. Praha: Institut certifikace účetních, 331 s. ISBN 978-80-86716-92-3.

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

PAVELKOVÁ, Drahomíra a Adriana KNÁPKOVÁ, 2012. *Výkonnost podniku z pohledu finančního manažera*. 3. vyd. Praha: Linde, 333 s. ISBN 978-80-7201-872-7.

PAVELKOVÁ, Drahomíra a Adriana KNÁPKOVÁ, 2008. *Podnikové finance: studijní pomůcka pro distanční studium*. 4. vyd. Zlín: Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně, 293 s. ISBN 978-80-7318-732-3.

PETŘÍK, Tomáš, 2005. *Ekonomické a finanční řízení firmy: manažerské účetnictví v praxi*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 371 s. ISBN 8024710463.

Plus500, © 2017. *Forex, EUR/CZK*. [online]. [cit. 2017-03-25]. Dostupné z: <https://www.plus500.cz/Instruments/EURCZK>

ROSS, Stephen A., Randolph WESTERFIELD a Bradford D. JORDAN, c2013. *Fundamentals of corporate finance*. 10th ed. New York: McGraw-Hill/Irwin, 725 s. ISBN 978-0-07-803463-3.

RŮČKOVÁ, Petra a Michaela ROUBÍČKOVÁ, 2012. *Finanční management*. 1. vyd. Praha: Grada, 290 s. ISBN 978-80-247-4047-8.

SEDLÁČEK, Jaroslav, 2010. *Cash flow*. 2. aktualiz. vyd. Brno: Computer Press, 191 s. ISBN 978-80-251-3130-5.

SYNEK, Miloslav, Heřman KOPKÁNĚ a Markéta KUBÁLKOVÁ, 2009. *Manažerské výpočty a ekonomická analýza*. 1. vyd. Praha: C.H. Beck, 301 s. ISBN 978-80-7400-154-3.

SEZNAM OBRÁZKŮ

Obr. 1 Síly formující konkurenci odvětví podle Portera	20
Obr. 2 Popis tvorby finančního plánu	43
Obr. 3 Organizační struktura společnosti LAPP KABEL s. r. o.	48
Obr. 4 Hodnoty společnosti LAPP KABEL s. r. o.	50
Obr. 5 Vize společnosti LAPP KABEL s. r. o.	51
Obr. 6 Zaměstnanost ve vybraných odvětvích ve Zlínském kraji v roce 2015	54
Obr. 7 Vývoj kurzu EUR/CZK	58
Obr. 8 Vývoj hodnoty mědi v EUR/100 Kg	59
Obr. 9 Technologické faktory společnosti LAPP KABEL s. r. o.	62

SEZNAM TABULEK

Tab. 1 Vývoj počtu zaměstnanců spol. LAPP KABEL s. r. o. v letech 2011-2016.....	50
Tab. 2 Vzdělanostní struktura zaměstnaných osob ve Zlínském kraji v roce 2015.....	54
Tab. 3 Přehled vybraných makroekonomických ukazatelů a jejich predikce.....	61
Tab. 4 Vertikální analýza majetkové struktury společnosti LAPP KABEL s. r. o.....	69
Tab. 5 Horizontální analýza majetkové struktury společnosti LAPP KABEL s. r. o.....	70
Tab. 6 Vertikální analýza finanční struktury společnosti LAPP KABEL s. r. o.	71
Tab. 7 Horizontální analýza finanční struktury společnosti LAPP KABEL s. r. o.	72
Tab. 8 Vertikální analýza výnosů společnosti LAPP KABEL s. r. o.	73
Tab. 9 Horizontální analýza výnosů společnosti LAPP KABEL s. r. o.	73
Tab. 10 Vertikální analýza nákladů společnosti LAPP KABEL s. r. o.	74
Tab. 11 Horizontální analýza nákladů společnosti LAPP KABEL s. r. o.	75
Tab. 12 Vývoj přidané hodnoty a výsledku hospodaření spol. LAPP KABEL s. r. o.....	76
Tab. 13 Vývoj čistého pracovního kapitálu společnosti LAPP KABEL s. r. o.....	77
Tab. 14 Vývoj čistého pracovního kapitálu odvětví.....	77
Tab. 15 Vybrané ukazatele zadluženosti, majetkové a finanční struktury společnosti LAPP KABEL s. r. o.....	78
Tab. 16 Ukazatele likvidity společnosti LAPP KABEL s. r. o.....	79
Tab. 17 Ukazatele rentability společnosti LAPP KABEL s. r. o.....	80
Tab. 18 Ukazatele aktivity společnosti LAPP KABEL s. r. o.....	81
Tab. 19 Výpočet Altmanova Z-skóre společnosti LAPP KABEL s. r. o.	81
Tab. 20 Výpočet indexu IN05 společnosti LAPP KABEL s. r. o.....	82
Tab. 21 Vývoj vybraných makroekonomických ukazatelů pro období 2012-2019	86
Tab. 22 Tržby za prodej zboží společnosti LAPP KABEL s. r. o.	87
Tab. 23 Stanovení hodnoty tržeb na základě hodnot HDP	88
Tab. 24 Vývoj vybraných úrokových sazeb ČNB	90
Tab. 25 Predikce spotřeby materiálu a energie – základní varianta	91
Tab. 26 Predikce vývoje počtu zaměstnanců.....	92
Tab. 27 Predikce vývoje hodnoty průměrné mzdy	92
Tab. 28 Predikce daní a poplatků – základní varianta	92
Tab. 29 Predikce odpisů dlouhodobého nehmotné a hmotného majetku – základní varianta.....	93
Tab. 30 Predikce změny stavu rezerv a opravných položek – základní varianta	93

Tab. 31 Predikce ostatních provozních nákladů – základní varianta.....	94
Tab. 32 Vývoj měnového kurzu CZK/EUR	94
Tab. 33 Predikce ostatních finančních nákladů – základní varianta.....	95
Tab. 34 Predikce pohledávek – základní varianta	96
Tab. 35 Predikce rezervy na opravy – základní varianta.....	98
Tab. 36 Predikce rezervy na roční odměny zaměstnanců – základní varianta	98
Tab. 37 Predikce závazků – základní varianta.....	99
Tab. 38 Predikce spotřeba materiálu a energie – optimistická varianta	103
Tab. 39 Predikce ostatních provozních nákladů – optimistická varianta.....	104
Tab. 40 Predikce pohledávek – optimistická varianta	106
Tab. 41 Predikce závazků – optimistická varianta	108
Tab. 42 Porovnání vybraných ukazatelů likvidity základní a optimistické varianty.....	109
Tab. 43 Porovnání vybraných ukazatelů aktivity základní a optimistické varianty	110
Tab. 44 Porovnání vybraných ukazatelů rentability základní a optimistické varianty.....	111
Tab. 45 Porovnání vybraných ukazatelů zadluženosti základní a optimistické varianty	112
Tab. 46 Závislost výsledku hospodaření na tržbách za prodané zboží – základní varianta.....	114
Tab. 47 Závislost výsledku hospodaření na tržbách za prodané zboží - optimistická varianta.....	115
Tab. 48 Závislost výsledku hospodaření na nákladech na prodané zboží – základní varianta.....	115
Tab. 49 Závislost výsledku hospodaření na nákladech na prodané zboží - optimistická varianta	115

SEZNAM PŘÍLOH

Příloha P I Rozvaha společnosti LAPP KABEL s. r. o.

Příloha P II Výkaz zisku a ztráty společnosti LAPP KABEL s. r. o.

Příloha P III Majetková a finanční struktura odvětví

Příloha P IV Horizontální a vertikální analýza odvětví

Příloha P V Regresní analýza

Příloha P VI Plánový výkaz zisku a ztrát – základní varianta

Příloha P VII Plánová rozvaha – základní varianta

Příloha P VIII Plánový výkaz cash flow – základní varianta

Příloha P IX Plánový výkaz zisku a ztráty – optimistická varianta

Příloha P X Plánová rozvaha – optimistická varianta

Příloha P XI Plánový výkaz cash flow – optimistická varianta

PŘÍLOHA P I ROZVAHA SPOLEČNOSTI LAPP KABEL S. R. O.

(v tis. Kč)	2012	2013	2014	2015	2016
AKTIVA CELKEM	541 526	541 580	523 308	516 358	531 196
DLOUHODOBÝ MAJETEK	191 711	203 858	210 049	201 701	220 620
Dlouhodobý nehmotný majetek	505	2 555	9 723	6 472	3 964
Software	505	749	8 075	6 472	3 115
Nedokončený DNM	0	1 806	1 648	0	849
Dlouhodobý hmotný majetek	191 034	201 133	200 154	195 058	215 070
Pozemky	57 710	57 710	57 710	57 710	57 710
Stavby	123 083	118 196	131 349	131 795	126 081
Hmotné movité věci a soubory movitých věcí	8 847	5 084	3 989	4 430	3 203
Nedokončený DHM	1 395	19 051	7 106	1 123	28 077
Dlouhodobý finanční majetek	171	171	171	171	1 586
Podíly - ovládaná osoba	171	171	171	171	171
Pořizovaný dlouhodobý finanční majetek	0	0	0	0	1 415
OBĚŽNÁ AKTIVA	348 852	336 437	312 467	313 459	310 150
Zásoby	45 414	41 630	49 120	54 136	51 015
Materiál	0	0	1 517	764	853
Výrobky	176	87	0	0	0
Zboží	45 238	41 543	47 603	53 371	50 161
Dlouhodobé pohledávky	1 754	3 337	2 219	2 213	2 184
Jiné pohledávky	2	2	2	0	0
Odložená daňová pohledávka	1 752	3 335	2 217	2 213	2 184
Krátkodobé pohledávky	116 331	148 024	145 206	144 744	134 116
Pohledávky z obchodních vztahů	102 298	127 941	133 744	128 039	125 198
Stát - daňové pohledávky	0	0	0	7 046	3 889
Krátkodobé poskytnuté zálohy	840	1 109	1 379	5 377	1 328
Dohadné účty aktivní	6 688	3 241	3 098	1 708	2 354
Jiné pohledávky	6 506	15 733	6 985	2 575	1 348
Krátkodobý finanční majetek	185 354	143 446	115 923	112 367	122 834
Peníze	181	425	169	275	130
Účty v bankách	185 173	143 021	115 753	112 092	122 704
ČASOVÉ ROZLIŠENÍ AKTIV	963	1 285	792	1 198	426
Náklady příštích období	963	978	770	478	426
Příjmy příštích období	0	307	22	720	0

(v tis. Kč)	2012	2013	2014	2015	2016
PASIVA CELKEM	541 526	541 580	523 308	516 358	531 196
VLASTNÍ KAPITÁL	364 055	447 334	410 027	411 774	408 769
Základní kapitál	106	106	106	106	106
Kapitálové fondy	0	0	160	318	424
Fondy ze zisku	11	11	11	11	11
Nerozdělený zisk minulých let	301 450	363 939	309 764	341 024	343 669
VH běžného účetního období	62 489	83 279	99 987	70 315	64 559
CIZÍ ZDROJE	176 624	93 589	112 215	103 514	121 672
Rezervy	13 974	16 932	19 178	11 917	12 004
Dlouhodobé závazky	0	0	0	343	0
Jiné závazky	0	0	0	343	0
Krátkodobé závazky	162 651	76 657	93 037	91 254	102 048
Z obchodních vztahů	50 148	46 764	65 846	67 513	79 739
Závazky ke společníkům	73 697	0	0	0	0
K zaměstnancům	4 040	4 111	4 319	4 559	4 753
Sociální a zdravotní pojištění	2 169	2 281	2 575	2 726	2 604
Stát - daňové závazky a dotace	27 465	15 361	13 974	9 657	9 140
Krátkodobé přijaté zálohy	1 221	122	1 074	242	72
Dohadné účty pasivní	3 860	7 961	3 434	4 328	5 594
Jiné závazky	51	58	1 815	2 229	146
Bankovní úvěry a výpomoci	0	0	0	0	7 620
Bankovní úvěry dlouhodobé	0	0	0	0	3 811
Krátkodobé bankovní úvěry	0	0	0	0	3 810
ČASOVÉ ROZLIŠENÍ PASIV	847	657	1 066	1 071	755
Výdaje příštích období	847	657	1 066	1 071	755

**PŘÍLOHA P II VÝKAZ ZISKU A ZTRÁTY SPOLEČNOSTI LAPP
KABEL S. R. O.**

VÝKAZ ZISKU A ZTRÁTY	2012	2013	2014	2015	2016
Tržby za prodej zboží	668 034	678 873	717 424	754 741	718 584
Náklady vynaložené na prodané zboží	483 167	488 909	502 281	540 113	504 927
Obchodní marže	184 866	189 964	215 143	214 628	213 657
Výkony	85 136	77 400	81 159	74 919	79 679
Tržby za prodej vlastních výrobků a služeb	85 018	77 481	81 140	74 919	79 679
Změna stavu zásob vlastní činnosti	118	-80	19	0	0
Výkonová spotřeba	83 979	79 422	84 366	92 013	93 630
Spotřeba materiálu a energie	14 056	12 981	10 789	10 412	9 757
Služby	69 923	66 441	73 577	81 601	83 872
PŘIDANÁ HODNOTA	186 023	187 942	211 936	197 534	199 706
Osobní náklady	86 264	94 637	100 092	105 453	105 285
Daně a poplatky	330	325	318	422	392
Odpisy DNM a DHM	10 565	9 754	9 039	10 838	10 829
Tržby z prodeje dlouhodob. majet. a mater.	972	183	177	383	70
Zůstatková cena prodaného DM a materiálu	678	0	23	377	0
Změna stavu rezerv a opravných položek	12 099	7 465	-4 442	-5 573	-420
Ostatní provozní výnosy	6 011	21 388	4 497	5 160	2 364
Ostatní provozní náklady	3 828	3 537	3 008	4 678	3 429
PROVOZNÍ VÝSLEDEK HOSPODAŘENÍ	79 242	93 796	108 571	86 883	82 625
Výnosy z dlouhodobého finančního majetku	0	4 061	0	1 736	0
Výnosové úroky	1 313	662	772	401	265
Nákladové úroky	0	0	0	34	38
Ostatní finanční výnosy	13 185	9 954	21 188	7 688	1 529
Ostatní finanční náklady	15 253	4 675	6 468	10 015	3 039
FINANČNÍ VÝSLEDEK HOSPODAŘENÍ	-755	10 002	15 492	-224	-1 283
Daň z příjmů za běžnou činnost	15 999	20 519	24 076	16 343	16 783
splatná	17 132	22 102	22 958	16 339	16 755
odložená	-1 133	-1 583	1 118	4	29
Výsledek hospodaření za běžnou činnost	62 489	83 279	99 987	70 315	64 559
Výsledek hospodaření za účetní období	62 489	83 279	99 987	70 315	64 559
Výsledek hospodaření před zdaněním	78 487	103 798	124 063	86 659	81 342

PŘÍLOHA P III MAJETKOVÁ A FINANČNÍ STRUKTURA ODVĚTVÍ

(v tis. Kč)	2012	2013	2014	2015
AKTIVA	372 329 968	409 283 777	374 725 138	363 044 536
Dlouhodobý majetek	121 975 502	135 869 444	125 152 325	118 816 602
DNM + DHM	59 125 314	54 770 277	50 529 305	51 603 103
DFM	62 850 187	81 099 166	74 623 021	67 213 499
Oběžná aktiva	244 780 679	267 657 391	246 377 404	242 420 599
Zásoby	73 570 802	77 533 028	68 922 656	74 145 484
Pohledávky	146 698 080	156 234 162	145 184 397	130 191 433
KFM	24 511 797	33 890 201	32 270 351	38 083 682
Časové rozlišení aktiv	5 573 787	5 756 942	3 195 409	1 807 335

(v tis. Kč)	2012	2013	2014	2015
PASIVA	372 329 968	409 283 777	374 725 138	363 044 536
Vlastní kapitál	158 525 158	171 284 098	165 277 864	169 253 146
Základní kapitál	51 075 527	61 301 434	45 627 081	42 721 612
Nerozděl. VH + ost.fondy	90 858 009	93 375 043	99 595 527	107 861 802
VH běžného období	16 591 622	16 607 621	20 055 256	18 669 731
Cizí zdroje	210 653 023	233 966 776	206 216 823	190 445 265
Rezervy	4 562 969	4 225 671	3 871 088	4 458 528
Dlouhodobé závazky	24 953 740	31 964 063	27 649 213	22 020 782
Krátkodobé závazky	135 098 853	150 680 389	131 034 336	123 284 504
Bankovní úvěry a výpomoci	46 037 461	47 096 654	43 662 185	40 681 451
- BÚ dlouhodobé	9 363 435	7 909 535	4 762 363	4 395 693
- BÚ krátkodobé	36 674 026	39 187 119	38 899 823	36 285 758
Časové rozlišení pasiv	3 151 787	4 032 902	3 230 451	3 346 125

PŘÍLOHA P IV HORIZONTÁLNÍ A VERTIKÁLNÍ ANALÝZA ODVĚTVÍ

	2012	2013	2014	2015	13/12	14/13	15/14
AKTIVA	100%	100%	100%	100%	10%	-8%	-3%
Dlouhodobý majetek	33%	33%	33%	33%	11%	-8%	-5%
DNM + DHM	16%	13%	13%	14%	-7%	-8%	2%
DFM	17%	20%	20%	19%	29%	-8%	-10%
Oběžná aktiva	66%	65%	66%	67%	9%	-8%	-2%
Zásoby	20%	19%	18%	20%	5%	-11%	8%
Pohledávky	39%	38%	39%	36%	7%	-7%	-10%
KFM	7%	8%	9%	10%	38%	-5%	18%
Časové rozlišení aktiv	1%	1%	1%	0%	3%	-44%	-43%

	2012	2013	2014	2015	13/12	14/13	15/14
PASIVA	100%	100%	100%	100%	10%	-8%	-3%
Vlastní kapitál	43%	42%	44%	47%	8%	-4%	2%
Základní kapitál	14%	15%	12%	12%	20%	-26%	-6%
Nerozděl.VH + ost.fondy	24%	23%	27%	30%	3%	7%	8%
VH běžného období	4%	4%	5%	5%	0%	21%	-7%
Cizí zdroje	57%	57%	55%	52%	11%	-12%	-8%
Rezervy	1%	1%	1%	1%	-7%	-8%	15%
Dlouhodobé závazky	7%	8%	7%	6%	28%	-13%	-20%
Krátkodobé závazky	36%	37%	35%	34%	12%	-13%	-6%
Bank. úvěry a výpomoci	12%	12%	12%	11%	2%	-7%	-7%
- BÚ dlouhodobé	3%	2%	1%	1%	-16%	-40%	-8%
- BÚ krátkodobé	10%	10%	10%	10%	7%	-1%	-7%
Časové rozlišení pasiv	1%	1%	1%	1%	28%	-20%	4%

PŘÍLOHA P V REGRESNÍ ANALÝZA

<i>Regresní statistika</i>	
Násobné R	0,807009654
Hodnota spolehlivosti R	0,651264581
Nastavená hodnota spolehlivosti R	0,535019442
Chyba stř. hodnoty	23695632,6
Pozorování	5

ANOVA

	<i>Rozdíl</i>	<i>SS</i>	<i>MS</i>	<i>F</i>	<i>Významnost F</i>
Regrese	1	3,14571E+15	3,14571E+15	5,602510212	0,098775107
Rezidua	3	1,68445E+15	5,61483E+14		
Celkem	4	4,83016E+15			

	<i>Koeficienty</i>	<i>Chyba stř. hodnoty</i>	<i>t Stat</i>	<i>Hodnota P</i>	<i>Dolní 95%</i>	<i>Horní 95%</i>	<i>Dolní 95,0%</i>	<i>Horní 95,0%</i>
Hranice	281010366,7	180508854	1,556767774	0,217390965	-293449369	855470102	-293449369	855470102
HDP	0,000098068	4,14323E-05	2,366962233	0,098775107	-3,3787E-05	0,00022992	-3,3787E-05	0,00022992

**PŘÍLOHA P VI PLÁNOVÝ VÝKAZ ZISKU A ZTRÁT – ZÁKLADNÍ
VARIANTA**

VÝKAZ ZISKU A ZTRÁTY	2016/2017	2017/2018	2018/2019
Tržby za prodej zboží	761 699	799 784	843 772
Náklady vynaložené na prodané zboží	530 174	556 682	590 083
Obchodní marže	231 525	243 102	253 689
Výkony	106 791	126 352	147 605
Tržby za prodej vlastních výrobků a služeb	106 263	126 352	147 605
Změna stavu zásob vlastní činnosti	529	0	0
Výkonová spotřeba	116 785	136 009	150 219
Spotřeba materiálu a energie	30 397	47 028	58 569
Služby	86 388	88 980	91 650
PŘIDANÁ HODNOTA	221 531	233 445	251 075
Osobní náklady	122 609	133 605	144 602
Daně a poplatky	402	423	444
Odpisy dlouhodobého nehmotného a hmotného majetku	12 131	11 021	10 065
Tržby z prodeje dlouhodobého majetku a materiálu	0	0	0
Zůstatková cena prodaného DM a materiálu	0	0	0
Změna stavu rezerv a opravných položek	106	106	106
Ostatní provozní výnosy	2 364	2 364	1 057
Ostatní provozní náklady	3 738	4 074	4 441
PROVOZNÍ VÝSLEDEK HOSPODAŘENÍ	84 911	86 581	92 475
Výnosy z dlouhodobého finančního majetku	0	0	0
Výnosové úroky	580	660	759
Nákladové úroky	12	12	12
Ostatní finanční výnosy	4 758	5 815	6 344
Ostatní finanční náklady	5 815	6 873	7 401
FINANČNÍ VÝSLEDEK HOSPODAŘENÍ	-488	-409	-310
Daň z příjmů za běžnou činnost	16 040	16 373	17 511
Výsledek hospodaření za běžnou činnost	68 382	69 799	74 654
Výsledek hospodaření za účetní období	68 382	69 799	74 654
Výsledek hospodaření před zdaněním	84 422	86 171	92 165

PŘÍLOHA P VII PLÁNOVÁ ROZVAHA – ZÁKLADNÍ VARIANTA

ROZVAHA	2016/2017	2017/2018	2018/2019
AKTIVA CELKEM	530 764	540 104	554 395
DLOUHODOBÝ MAJETEK	209 124	199 055	189 889
Dlouhodobý nehmotný majetek	3 012	2 431	1 744
Software	3 012	2 431	1 744
Nedokončený DNM	0	0	0
Dlouhodobý hmotný majetek	204 526	195 038	186 559
Pozemky	57 710	57 710	57 710
Stavby	143 888	134 676	126 472
Hmotné mov. věci a soubory mov. věcí	2 928	2 653	2 378
Nedokončený DHM	0	0	0
Dlouhodobý finanční majetek	1 586	1 586	1 586
Podíly - ovládaná osoba	1 586	1 586	1 586
Pořizovaný dlouhodobý finanční majetek	0	0	0
OBĚŽNÁ AKTIVA	320 586	339 912	363 239
Zásoby	51 281	53 766	55 510
Materiál	1 586	2 115	2 643
Výrobky	529	529	529
Zboží	49 166	51 122	52 338
Dlouhodobé pohledávky	2 220	2 220	2 273
Jiné pohledávky	0	0	0
Odložená daňová pohledávka	2 220	2 220	2 273
Krátkodobé pohledávky	144 870	155 268	166 676
Pohledávky z obchodních vztahů	135 016	144 066	154 214
Stát - daňové pohledávky	2 461	2 651	2 956
Krátkodobé poskytnuté zálohy	2 225	2 398	2 675
Dohadné účty aktivní	3 264	4 039	4 504
Jiné pohledávky	1 903	2 115	2 326
Krátkodobý finanční majetek	122 215	128 658	138 780
Peníze	159	185	233
Účty v bankách	122 056	128 473	138 547
ČASOVÉ ROZLIŠENÍ AKTIV	1 054	1 137	1 267
Náklady příštích období	819	884	985
Příjmy příštích období	235	253	281

ROZVAHA	2016/2017	2017/2018	2018/2019
PASIVA CELKEM	530 764	540 104	554 395
VLASTNÍ KAPITÁL	409 480	411 609	418 593
Základní kapitál	106	106	106
Kapitálové fondy	424	424	424
Fondy ze zisku	11	11	11
Nerозdělený zisk minulých let	340 559	341 270	343 399
VH běžného účetního období	68 381	69 799	74 654
CIZÍ ZDROJE	120 298	127 429	134 612
Rezervy	12 298	12 594	12 890
Dlouhodobé závazky	0	0	0
Jiné závazky	0	0	0
Krátkodobé závazky	104 190	111 977	119 816
Z obchodních vztahů	77 152	82 323	88 122
Závazky ke společníkům	0	0	0
K zaměstnancům	5 492	5 984	6 477
Sociální a zdravotní pojištění	3 009	3 279	3 549
Stát - daňové závazky a dotace	11 533	12 817	13 217
Krátkodobé přijaté zálohy	573	620	692
Dohadné účty pasivní	5 446	5 890	6 572
Jiné závazky	984	1 064	1 188
Bankovní úvěry a výpomoci	3 811	2 858	1 905
Bankovní úvěry dlouhodobé	2 858	1 905	953
Krátkodobé bankovní úvěry	953	953	953
ČASOVÉ ROZLIŠENÍ PASIV	985	1 066	1 191
Výdaje příštích období	985	1 066	1 191

PŘÍLOHA P VIII PLÁNOVÝ VÝKAZ CASH FLOW – ZÁKLADNÍ VARIANTA

Období	2016/2017	2017/2018	2018/2019
Stav peněž. prostředků a peněž. ekvivalentů na začátku účetního období	122 834	122 215	128 658
Peněžní toky z hlavní výdělečné činnosti (provozní činnost)			
Účetní zisk nebo ztráta z běžné činnosti před zdaněním	84 422	86 171	92 165
Úpravy o nepeněžní operace	11 669	10 479	9 424
Odpisy stálých aktiv a umořování opravné položky k nabytému majetku	12 131	11 021	10 065
Změna stavu opravných položek, rezerv	106	106	106
Vyúčtované nákladové úroky s výjimkou kapitaliz. a vyúčt. výnosové úroky	-568	-648	-747
Čistý peněž. tok z prov.čin. před zdaněním, změn. prac. kapit. a mim.polož.	96 091	96 650	101 589
Změny stavu nepeněžních složek pracovního kapitálu	-12 537	-6 366	-6 098
Změna stavu pohledávek z provozní činnosti, přechodných účtů aktiv	-10 446	-9 133	-10 278
Změna stavu krátkodobých závazků z provozní činnosti, přechodných účtů pasiv	-2 357	5 252	5 924
Změna stavu zásob	266	-2 485	-1 744
Čistý peněžní tok z provozní činnosti před zdaněním a mimořádnými položkami	83 554	90 284	95 491
Vyplacené úroky s výjimkou kapitalizovaných	-12	-12	-12
Přijaté úroky	580	660	759
Zaplacená daň z příjmů za běžnou činnost a doměrky daně za minulá období	-16 040	-16 373	-17 511
Čistý peněžní tok z provozní činnosti	68 082	74 559	78 727
Peněžní toky z investiční činnosti			
Výdaje spojené s nabytím stálých aktiv	-1 031	-446	-935
Čistý peněžní tok vztahující se k investiční činnosti	-1 031	-446	-935
Peněžní toky z finanční činnosti			
Dopady změn vlastního kapitálu na peněžní prostředky a ekvivalenty	-67 670	-67 670	-67 670
Vyplacené dividendy nebo podíly na zisku včetně zaplacené daně	-67 670	-67 670	-67 670
Čistý peněžní tok vztahující se k finanční činnosti	-67 670	-67 670	-67 670
Čisté zvýšení resp. snížení peněžních prostředků	-619	6 443	10 122
Stav peněžních prostředků a pen. ekvivalentů na konci účetního období	122 215	128 658	138 780

**PŘÍLOHA P IX PLÁNOVÝ VÝKAZ ZISKU A ZTRÁTY –
OPTIMISTICKÁ VARIANTA**

VÝKAZ ZISKU A ZTRÁTY	2016/2017	2017/2018	2018/2019
Tržby za prodej zboží	761 699	811 210	855 826
Náklady vynaložené na prodané zboží	530 174	559 734	596 118
Obchodní marže	231 526	251 476	259 708
Výkony	111 074	129 524	150 777
Tržby za prodej vlastních výrobků a služeb	110 492	129 524	150 777
Změna stavu zásob vlastní činnosti	582	0	0
Výkonová spotřeba	119 810	141 432	154 665
Spotřeba materiálu a energie	32 583	50 715	60 774
Služby	87 227	90 716	93 892
PŘIDANÁ HODNOTA	222 789	239 568	255 820
Osobní náklady	122 609	133 605	144 602
Daně a poplatky	402	423	444
Odpisy dlouhodobého nehmotného a hmotného majetku	12 131	11 021	10 065
Tržby z prodeje dlouhodobého majetku a materiálu	0	0	0
Zůstatková cena prodaného DM a materiálu	0	0	0
Změna stavu rezerv a opravných položek	106	106	106
Ostatní provozní výnosy	2 364	2 643	1 427
Ostatní provozní náklady	3 172	3 701	4 018
PROVOZNÍ VÝSLEDEK HOSPODAŘENÍ	86 734	93 356	98 013
Výnosy z dlouhodobého finančního majetku	0	0	0
Výnosové úroky	592	679	771
Nákladové úroky	12	12	12
Ostatní finanční výnosy	5 287	6 344	6 714
Ostatní finanční náklady	6 238	7 190	7 824
FINANČNÍ VÝSLEDEK HOSPODAŘENÍ	-371	-179	-351
Daň z příjmů za běžnou činnost	16 409	17 704	18 556
Výsledek hospodaření za běžnou činnost	69 954	75 474	79 106
Výsledek hospodaření za účetní období	69 954	75 474	79 106
Výsledek hospodaření před zdaněním	86 362	93 178	97 662

**PŘÍLOHA P X PLÁNOVÁ ROZVAHA – OPTIMISTICKÁ
VARIANTA**

ROZVAHA	2016/2017	2017/2018	2018/2019
AKTIVA CELKEM	532 214	545 496	564 060
DLOUHODOBÝ MAJETEK	209 124	199 055	189 889
Dlouhodobý nehmotný majetek	3 012	2 431	1 744
Software	3 012	2 431	1 744
Nedokončený DNM	0	0	0
Dlouhodobý hmotný majetek	204 526	195 038	186 559
Pozemky	57 710	57 710	57 710
Stavby	143 888	134 676	126 472
Hmotné movité věci a soubory movitých věcí	2 928	2 653	2 378
Nedokončený DHM	0	0	0
Dlouhodobý finanční majetek	1 586	1 586	1 586
Podíly - ovládaná osoba	1 586	1 586	1 586
Požizovaný dlouhodobý finanční majetek	0	0	0
OBĚŽNÁ AKTIVA	322 015	345 279	372 885
Zásoby	51 492	54 479	57 589
Materiál	1 797	2 326	2 855
Výrobky	529	529	529
Zboží	49 166	51 625	54 206
Dlouhodobé pohledávky	2 220	2 273	2 326
Jiné pohledávky	0	0	0
Odložená daňová pohledávka	2 220	2 273	2 326
Krátkodobé pohledávky	138 204	149 654	160 639
Pohledávky z obchodních vztahů	128 406	138 497	148 194
Stát - daňové pohledávky	2 461	2 651	2 956
Krátkodobé poskytnuté zálohy	2 225	2 398	2 675
Dohadné účty aktivní	3 297	4 079	4 549
Jiné pohledávky	1 815	2 029	2 265
Krátkodobý finanční majetek	130 098	138 872	152 331
Peníze	159	185	233
Účty v bankách	129 939	138 687	152 098
ČASOVÉ ROZLIŠENÍ AKTIV	1 075	1 162	1 286
Náklady příštích období	830	903	1 000
Příjmy příštích období	245	259	285

ROZVAHA	2016/2017	2017/2018	2018/2019
PASIVA CELKEM	532 214	545 496	564 060
VLASTNÍ KAPITÁL	411 052	418 856	430 292
Základní kapitál	106	106	106
Kapitálové fondy	424	424	424
Fondy ze zisku	11	11	11
Nerozdělený zisk minulých let	340 558	342 842	350 646
VH běžného účetního období	69 954	75 474	79 106
CIZÍ ZDROJE	120 177	125 573	132 577
Rezervy	12 298	12 594	12 890
Dlouhodobé závazky	0	0	0
Jiné závazky	0	0	0
Krátkodobé závazky	104 068	110 122	117 782
Z obchodních vztahů	77 528	81 008	86 680
Závazky ke společníkům	0	0	0
K zaměstnancům	5 253	5 723	6 195
Sociální a zdravotní pojištění	3 009	3 279	3 549
Stát - daňové závazky a dotace	11 533	12 817	13 217
Krátkodobé přijaté zálohy	573	620	692
Dohadné účty pasivní	5 227	5 655	6 309
Jiné závazky	944	1 020	1 141
Bankovní úvěry a výpomoci	3 811	2 858	1 905
Bankovní úvěry dlouhodobé	2 858	1 905	953
Krátkodobé bankovní úvěry	953	953	953
ČASOVÉ ROZLIŠENÍ PASIV	985	1 066	1 191
Výdaje příštích období	985	1 066	1 191

PŘÍLOHA P XI PLÁNOVÝ VÝKAZ CASH FLOW – OPTIMISTICKÁ VARIANTA

Období	2016/2017	2017/2018	2018/2019
Stav peněž. prostředků a peněž. ekvivalentů na začátku účetního období	122 834	130 098	138 872
Peněžní toky z hlavní výdělečné činnosti (provozní činnost)			
Účetní zisk nebo ztráta z běžné činnosti před zdaněním	86 362	93 178	97 662
Úpravy o nepeněžní operace	11 657	10 460	9 412
Odpisy stálých aktiv a umořování opravné položky k nabytému majetku	12 131	11 021	10 065
Změna stavu opravných položek, rezerv	106	106	106
Vyúčtované nákladové úroky s výjimkou kapitaliz. a vyúčt. výnosové úroky	-580	-667	-759
Čistý peněž. tok z prov.čin. před zdaněním, změn. prac. kapit. a mim.polož.	98 019	103 638	107 074
Změny stavu nepeněžních složek pracovního kapitálu	-6 104	-9 604	-7 134
Změna stavu pohledávek z provozní činnosti, přechodných účtů aktiv	-3 857	-10 178	-9 821
Změna stavu krátkodobých závazků z provozní činnosti, přechodných účtů pasiv	-1 770	3 561	5 797
Změna stavu zásob	-477	-2 987	-3 110
Čistý peněžní tok z provozní činnosti před zdaněním a mimořádnými položkami	91 915	94 034	99 940
Vyplacené úroky s výjimkou kapitalizovaných	-12	-12	-12
Přijaté úroky	592	679	771
Zaplacená daň z příjmů za běžnou činnost a doměrky daně za minulá období	-16 409	-17 704	-18 556
Čistý peněžní tok z provozní činnosti	76 086	76 997	82 143
Peněžní toky z investiční činnosti			
Výdaje spojené s nabytím stálých aktiv	-1 152	-553	-1 014
Čistý peněžní tok vztahující se k investiční činnosti	-1 152	-553	-1 014
Peněžní toky z finanční činnosti			
Dopady změn vlastního kapitálu na peněžní prostředky a ekvivalenty	-67 670	-67 670	-67 670
Vyplacené dividendy nebo podíly na zisku včetně zaplacené daně	-67 670	-67 670	-67 670
Čistý peněžní tok vztahující se k finanční činnosti	-67 670	-67 670	-67 670
Čisté zvýšení resp. snížení peněžních prostředků	7 264	8 774	13 459
Stav peněžních prostředků a pen. ekvivalentů na konci účetního období	130 098	138 872	152 331