



VYSOKÉ UČENÍ TECHNICKÉ V BRNĚ
BRNO UNIVERSITY OF TECHNOLOGY

FAKULTA PODNIKATELSKÁ
FACULTY OF BUSINESS AND MANAGEMENT

ÚSTAV FINANCÍ
INSTITUTE OF FINANCES

NÁVRH DLOUHODOBÉHO FINANČNÍHO PLÁNU
PROPOSAL OF A LONG-TERM FINANCIAL PLAN

DIPLOMOVÁ PRÁCE
MASTER'S THESIS

AUTOR PRÁCE
AUTHOR

Bc. Martina Lounová

VEDOUCÍ PRÁCE
SUPERVISOR

Ing. Kristína Sággy Estélyi, Ph.D

BRNO 2016

ZADÁNÍ DIPLOMOVÉ PRÁCE

Lounová Martina, Bc.

Účetnictví a finanční řízení podniku (6208T117)

Ředitel ústavu Vám v souladu se zákonem č.111/1998 o vysokých školách, Studijním a zkušebním řádem VUT v Brně a Směrnicí děkana pro realizaci bakalářských a magisterských studijních programů zadává diplomovou práci s názvem:

Návrh dlouhodobého finančního plánu

v anglickém jazyce:

Proposal of a Long-Term Financial Plan

Pokyny pro vypracování:

Úvod

Cíl práce a metody zpracování

Teoretická východiska práce: Finanční plánování

Analýza současného systému plánování ve společnosti

Strategická analýza podnikatelského subjektu

Variantní návrh finančního plánu a vyhodnocení variant

Závěr

Seznam použité literatury

Přílohy

Seznam odborné literatury:

DLUHOŠOVÁ, D. Finanční řízení a rozhodování podniku. Praha: Ekopress, 2006. ISBN 80-86119-58-0.

FOTR, J. a kol. Tvorba strategie a strategické plánování: teorie a praxe. 1. vyd. Praha: Grada,

2012. 381 s. ISBN 978-80-24781-3.

KISLINGEROVÁ, E. a kol. Manažerské finance. 3. vyd. Praha: C. H. Beck, 2010. ISBN 978-80-7400-194-9.

KORÁB, V., M. REŽŇÁKOVÁ a J. PETERKA. Podnikatelský plán. Brno: Computer Press,

2007. ISBN 978-80-251-1605-0.

VALACH, J. Investiční rozhodování a dlouhodobé financování. 3. přeprac. a rozš. vyd. Praha: Ekopress, 2010. ISBN 978-80-86929-71-2.

Vedoucí diplomové práce: Ing. Kristína Sággy Estélyi, Ph.D.

Termín odevzdání diplomové práce je stanoven časovým plánem akademického roku 2015/2016.

L.S.

prof. Ing. Mária Režňáková, CSc.
Ředitel ústavu

doc. Ing. et Ing. Stanislav Škapa, Ph.D.
Děkan fakulty

V Brně, dne
29.2.2016

Abstrakt

Hlavním cílem této diplomové práce je sestavení dlouhodobého finančního plánu pro vybraný podnik. Této problematice se budou věnovat následující kapitoly: *Teoretická východiska práce: Finanční plánování* – zde bude uvedena teoretická stránka finančního plánování, *Analýza současné situace* – v této kapitole pomocí vybraných nástrojů finanční analýzy zhodnotíme současné finanční zdraví podniku, *Strategická analýza podnikatelského subjektu* se zaměří na současnou situaci a potenciál podniku a *Variantní návrh finančního plánu a vyhodnocení variant* – zde bude zpracován dlouhodobý finanční plán podniku, prostřednictvím plánových výkazů a následně podroben kontrole pomocí vybraných nástrojů finanční analýzy.

Abstract

The main goal of this Diploma thesis is compiling of longterm financial plan for chosen company. This issue is dedicated these chapters. In theoretical basis is listed theoretical part of financial planning. In analysis of issue and present financial situation is set a few chosen instruments of financial analysis, which evaluate present financial situation of company, Strategic analysis of company will focus on the current situation and the company's potential The last part is custom design solution where is processed longterm financial plan through planning of statements, which is then subjected to a check of financial analysis.

Klíčová slova

Dlouhodobý finanční plán, strategický plán, finanční analýza, plánovaný výkaz zisku a ztrát, plánovaná rozvaha.

Key words

Long-term financial plan, strategic plan, financial analysis, planned profit and loss statements, planned balance sheets.

Bibliografická citace

LOUNOVÁ, M. *Návrh dlouhodobého finančního plánu*. Brno: Vysoké učení technické v Brně, Fakulta podnikatelská, 2016. 115 s. Vedoucí diplomové práce Ing. Kristína Sághy Estélyi, Ph.D.

Čestné prohlášení

Prohlašuji, že tato diplomová práce je původní a zpracovala jsem ji samostatně. Citace použitých pramenů je úplná a ve své práci jsem neporušila autorská práva.

V Brně dne

.....

podpis

Poděkování

Touto cestou bych ráda poděkovala paní Ing. Kristíně Sághy Estélyi, Ph.D. za cenné rady, připomínky a odborné vedení při zpracování diplomové práce.

Obsah

Úvod.....	11
1 Cíl práce a metody zpracování	12
2 Teoretická východiska práce: Finanční plánování	15
2.1 Finanční cíle podniku	15
2.2 Finanční plán.....	15
2.3 Finanční analýza.....	16
2.4 Principy a zásady finančního plánování.....	17
2.5 Plánový výkaz zisků a ztrát.....	20
2.5.1 Plánování tržeb	21
2.5.2 Plánování dalších výnosů.....	21
2.5.3 Plánování nákladů.....	22
2.5.4 Plánování hospodářského výsledků a daně z příjmů	23
2.6 Plánová rozvaha	23
2.6.1 Plánování aktiv	24
2.6.2 Plánování pasiv	25
2.7 Plánový přehled o peněžních tocích.....	26
2.8 Dlouhodobé finanční plánování	27
3 Analýza současného stavu společnosti	29
3.1 Základní údaje o společnosti	29
3.1.1 Identifikační údaje	29
3.1.2 Předmět podnikání	29
3.2 Analýza rozvahy a výkazu zisků a ztrát.....	30
3.2.1 Horizontální analýza	30
3.2.2 Vertikální analýza	35
3.3 Analýza rozdílových ukazatelů	39

3.3.1	Čistý pracovní kapitál	39
3.3.2	Čistý peněžní majetek	40
3.3.3	Čisté peněžní prostředky	40
3.4	Analýza poměrových ukazatelů	40
3.4.1	Ukazatele rentability	41
3.4.2	Ukazatele aktivity	44
3.4.3	Ukazatele likvidity	46
3.4.4	Ukazatele zadluženosti	49
3.4.5	Souhrnné ukazatele	50
3.4.6	Ukazatele na bázi cash flow.....	54
3.5	Hodnocení finančního zdraví	56
3.5.1	Hodnocení rozvahy	56
3.5.2	Hodnocení výkazu zisků a ztrát	57
3.5.3	Hodnocení rozdílových ukazatelů	58
3.5.4	Hodnocení poměrových ukazatelů.....	58
4	Strategická analýza podnikatelského subjektu	62
4.1	Analýza oborového prostředí	62
4.1.1	Podíl na trhu.....	62
4.1.2	Porterův model pěti sil.....	63
4.1.3	SWOT analýza sestavená na základě analýzy podniku	65
5	Variantní návrh finančního plánu a vyhodnocení variant	67
5.1	Návrhy na zlepšení současné finanční situace podniku	68
5.1.1	Metoda tvorby plánu	71
5.2	Tvorba finančního plánu	74
5.2.1	Plánovaný výkaz zisků a ztrát.....	74
5.2.2	Plánová rozvaha	80

5.2.3	Plánový výkaz CF	89
5.3	Kontrola finančního plánu.....	92
5.3.1	Optimistická varianta finančního plánu.....	93
5.3.2	Reálná varianta finančního plánu	95
5.3.3	Pesimistická varianta finančního plánu	97
5.4	Zhodnocení možných rizik finančního plánu.....	99
5.5	Zhodnocení plánu.....	101
6	Závěr.....	102
7	Seznam použité literatury	104
8	Seznam tabulek a obrázků	106
9	Seznam použitých zkratk	108
10	Přílohy.....	110

Úvod

Silný podnik je takový, který dokáže ustát tlak konkurence, výkyvy na trhu a mnohé další problémy. Dobře řízený podnik je životaschopný, tvoří hodnotu a zvyšuje svůj podíl na trhu. Vybudovat a udržet takový stav v podniku není jednoduchý úkol.

Proto by podnik měl neustále vyhodnocovat svou finanční situaci a sledovat, zda jsou naplňovány jeho strategické cíle. Základem pro hodnocení finanční situace je analýza minulých stavů a dosažených výsledků pomocí vybraných nástrojů finanční analýzy. Stejně důležitou roli hraje i neustálé zlepšování finanční situace a zvyšování podílu na trhu. K tomu účelu, jako odrazový můstek, slouží zejména dosažené výsledky.

Z toho důvodu jsem si zvolila jako téma pro svou diplomovou práci návrh dlouhodobého finančního plánu. Práce bude komplexně hodnotit finanční situaci podniku, jeho minulé i současné dosažené výsledky a jeho finanční zdraví. Tyto podklady poslouží jako základ pro vytvoření návrhu dlouhodobého finančního plánu na další období.

V jednotlivých hlavních kapitolách bude zpracován současný stav podniku, jeho analýza a zhodnocení a následně budou vytvořeny finanční plány pro roky 2015 - 2018. Vzhledem ke skutečnosti, že budoucí vývoj nelze přesně určit, bude tento dlouhodobý finanční plán zpracován ve třech variantách a to v optimistické, reálné a pesimistické. Tyto varianty budou navrženy s ohledem na zjištěný vývoj společnosti v průběhu analyzovaného období.

1 Cíl práce a metody zpracování

Hlavním cílem této diplomové práce je návrh dlouhodobého finančního plánu pro následující období 2015 - 2018, na základě komplexního posouzení současné finanční situace daného podniku v období let 2010 – 2014. Návrh dlouhodobého finančního plánu, na období let 2015 až 2018, bude zpracován ve třech variantách: reálná, optimistická a pesimistická.

Dílčí cíle této diplomové práce jsou provedení finanční analýzy současného stavu podniku a zhodnocení tohoto současného stavu, dále provedení strategické a oborové analýzy podniku.

Kapitola *teoretická východiska práce* se bude věnovat především tvorbě dlouhodobého finančního plánu po teoretické stránce. Bude se zabývat finančními cíly podniku, finančním plánem, principy a zásadami jeho tvorby. Dále zde bude rozebráno plánování účetních výkazů – rozvahy, výkazu zisků a ztrát, přehled o peněžních tocích a jejich jednotlivé složky.

Kapitola *analýza problému a současné situace* se bude zabývat především analýzou finančního zdraví podniku. Bude provedena oborová analýza, vertikální a horizontální analýza účetních výkazů, dále analýza poměrových, rozdílových ukazatelů, souhrnných ukazatelů a ukazatelů na bázi CF. Z těchto ukazatelů je patrná současná situace i minulý vývoj v podniku. Informace získané pomocí analýzy je možné využít pro tvorbu finančního plánu. Mezi základní cíle finančního plánování zařazujeme dosažení finanční stability, schopnost podniku tvořit zisk a platební schopnost podniku. Správná interpretace výsledků finanční analýzy a reakce na tyto výsledky umožňuje včas odhalit možné potíže a také jim předcházet. Shrnutí všech zjištěných skutečností bude provedeno pomocí SWOT analýzy.

V kapitole *vlastní návrhy řešení* se diplomová práce bude zabývat sestavením dlouhodobého finančního plánu. Hlavním úkolem finančního plánu je zpracovat plán tržeb pro další období a uskutečňovat ho pomocí vhodně zvolených strategických cílů. Bude vypracován v podobě plánovaných účetních výkazů: plánované rozvahy, plánovaného výkazu zisků a ztrát a plánovaného přehledu o peněžních tocích. Všechny výkazy budou vypracovány na období let 2015 – 2018 ve třech variantách – optimistická, reálná

a pesimistická. Dále bude provedena kontrola finančního plánu pomocí vybraných nástrojů finanční analýzy, jeho zhodnocení a vlastní doporučení pro plánování a finanční řízení podniku.

Pro tuto diplomovou práci budou použity tyto metody:

- **Porterův model pěti sil**, podle Konečného (2004), bude použitý při strategické analýze odvětví a rizik. Model se používá pro odvození síly konkurence a také ziskovosti v analyzovaném sektoru trhu. Pro účel této analýzy je použito pět hybných sil, které ovlivňují konkurenceschopnosti firmy, ať už přímo, nebo nepřímo.
- **Vertikální a horizontální analýza účetních výkazů** podle Kislingerové (2005). Horizontální analýza zkoumá, k jakým změnám dochází i absolutních ukazatelů ve sledovaném období. Změna je vyjádřena buď v procentech, nebo indexem. Jelikož srovnávání je srovnávání položek prováděné po řádcích, je tento způsob nazýván horizontální analýza absolutních ukazatelů. Vertikální analýza pracuje na principu srovnání jednotlivých položek účetního výkazu v souvislosti s nějakou zvolenou veličinou. Je zjišťován procentní podíl jednotlivých složek na zvoleném základu. V rozvaze se obvykle jako základ pro porovnání volí celková aktiva, ve výkazu zisků a ztrát zase tržby. Díky vertikální analýze je možné zkoumat relativní strukturu aktiv a pasiv, porovnává jednotlivé položky v každém roce odshora dolů, nikoli napříč celým sledovaným obdobím.
- **Analýza poměrových ukazatelů** podle Sedláčka (2009) vychází z účetních výkazů. Poměrové ukazatele poskytují možnost rychle vytvořit základní obraz o finanční situaci firmy. Často se využívají pro mezipodnikové srovnání nebo srovnání s oborovým průměrem. Do této analýzy sem budou zahrnuty ukazatele poměrové, rozdílové, souhrnné a ukazatele na bázi CF.
- **SWOT analýza** podle Jakubíkové (2013) pro zhodnocení výstupu z provedené finanční analýzy, její podstatou je zhodnotit vnitřní a vnější faktory, které ovlivňují úspěšnost podniku. Vnitřní faktory jsou silné a slabé stránky, do vnějších faktorů

jsou zahrnuty příležitosti a hrozby. Použití SWOT analýzy je v praxi široké, dokáže zhodnotit fungování podniku, najít problémy, příležitosti pro další růst a rozvoj firmy.

- **Procentní poměr k tržbám** (podle Růčkové, 2007) pracuje na základě představy, že se složky v rozvaze a ve výkazu zisků a ztrát mění přímo úměrně se změnou tržeb. Tyto položky se tedy zvýší stejným koeficientem, jako je změna tržeb.

- **Logické metody:** syntéza, analýza a porovnání. Analýza a syntéza jsou dva doplňující se procesy. Pomocí syntézy, tedy skládáním, budou zjištěné informace sjednoceny a vyhodnoceny jako celek. Zatímco díky analýze budou zkoumané jevy rozebrány na menší části, za účelem dalšího zkoumání. Cíl analýzy, tedy rozkladu, je zjistit jak celek funguje, poznat jeho prvky a vazby. Metodou porovnání bude provedeno srovnání podniku s oborovými průměry statistik Ministerstva průmyslu a obchodu.

2 Teoretická východiska práce: Finanční plánování

2.1 Finanční cíle podniku

Finanční řízení je základní částí řízení podniku.

Základním cílem podnikové činnosti je využít cizí i vlastní kapitál tak, aby v dlouhodobém časovém úseku docházelo k maximalizaci tržní hodnoty podniku. Tato snaha se projevuje maximalizováním čisté současné hodnoty pro vlastníka – podnikatele (shareholder value) a předpokládá zvyšování prospěchu pro další strany. (1)

Maximalizace hodnoty v sobě zahrnuje:

- Tvorbu kladné hodnoty EVA
- Maximalizace ROE
- Trvalou platební schopnost podniku (1)

Mezi hlavní úkoly finančního řízení patří:

- Obstarání kapitálu pro běžné a mimořádné potřeby podniku a stanovení jeho struktury
- Rozhodnutí o umístění kapitálu
- Rozhodnutí o rozdělení zisku
- Prognóza, plánování, analýza, kontrola a řízení hospodářské činnosti podniku k zajištění finanční stability. (2)

2.2 Finanční plán

Finanční plán vychází ze strategických cílů podnikatele, ale i z dosavadního vývoje a dosažené úrovně podniku hodnocené finanční analýzou, z prognózovaného vývoje prodeje a prognózovaného vývoje ekonomického prostředí.

Finanční plán je pro podnik souhrn cílů, kterých chce podnik dosáhnout. Takový finanční plán zahrnuje měřitelné hodnoty, jako například výše tržeb nebo zisku a nákladů pro další plánované období, které se bude snažit dodržet.

Jeho hlavní složky jsou příjmy a výdaje. Finanční plán bývá rozdělen do dílčích plánů, např. plán odpisů, plán investic, atd. Dlouhodobý finanční plán v sobě tyto dílčí plány agreguje a dává ucelený obraz o výnosnosti a rizicích.

Plnění finančního plánu se kontroluje pomocí účetních výkazů a finanční analýzy. (1)

Účelem dlouhodobého finančního plánu je kontrola nad financemi a řízení rizik, pomáhá předvídat situace, které mohou nastat. Rozhodují do čeho investovat, jakým kapitálem se budou investice financovat a o vyplacení podílů na zisku. (3)

2.3 Finanční analýza

Hlavním úkolem finanční analýzy je neustále vyhodnocovat ekonomickou situaci podniku a její vývoj, příčiny jejího stavu a vývoje, posuzovat vyhlídky na finanční situaci podniku v budoucnosti. (3)

Účetnictví poskytuje údaje momentálního typu, v podobě převážně stavových absolutních veličin uváděných k určitému datu (např. rozvaha), resp. tokových veličin za určité období (např. výkaz zisků a ztrát, přehled o peněžních tocích), které jednotlivě mají omezenou vypovídací schopnost. Samotné souhrnné výstupy účetnictví ještě neposkytují úplný obraz o hospodaření a finanční situaci podniku, o jeho silných a slabých stránkách, nebezpečích, trendech a celkové kvalitě hospodaření. (8)

Finanční analýza umožňuje včas rozpoznat blížící se výrobní, odbytovou nebo finanční krizi, stanovit finanční zdraví podniku a zkvalitnit procesy řízení. Je východiskem rozhodovacího procesu, který reaguje na silné a slabé stránky finanční situace, hledá co nejúčinnější řešení v oblasti finančních zdrojů a užití a formuluje finanční cíle a prostředky pro příští období ve finančním plánu, který je také nutným vyústěním každého podnikatelského záměru. (9)

Zdroje dat finanční analýzy:

1. Účetní data podniku, převzatá z účetních výkazů (rozvaha, výkaz zisků a ztrát, příloha účetní závěrky). Údaje o zakázkách, plánované rozpočty, průzkum trhu údaje z vnitropodnikového účetnictví a controllingu. Tvoří nejvýznamnější část zdrojů.
2. Ostatní podniková data, jako např. podnikové statistiky o výrobě, prodeji, zaměstnanosti, mzdách, zprávy vedoucích pracovníků, směrnice

3. Externí data, tj. z ekonomického prostředí podniku – údaje z tisku, vývoj měnového kurzu a úrokových měr, údaje ministerstev a statistiky, odborné odhady analytiků, ekonomické prognózy a hodnocení.(8)

Podle toho, kdo provádí finanční analýzu, ji můžeme rozdělit do dvou oblastí:

- 1) Externí finanční analýza – vychází ze zveřejňovaných a jiným způsobem veřejně dostupných finančních a účetních informací. Analýza účetních výkaz je základem finanční analýzy, jak ji provádějí externí příjemci uživatelé informací obsažených v účetní závěrce. Dosažená úroveň finančního zdraví bude pro okolí sloužit jako signál, jaké má podnik vyhlídky na pokračující trvání a na rozvoj v příštích letech.
- 2) Interní finanční analýza – je jiným názvem pro rozbor hospodaření podniku, při kterém má interní analytik k dispozici všechny údaje finančního, manažerského nebo vnitropodnikového (nákladového) účetnictví, z podnikových kalkulací, statistiky, plánu apod. Podnikový management má k dispozici mnohem podrobnější spektrum finančních informací. (16)

2.4 Principy a zásady finančního plánování

Finanční plánování je formalizované rozhodování o způsobu financování, vkládání finančních zdrojů do výnosného majetku a o hospodaření s peněžními prostředky. Finanční plán je součástí podnikového plánu a také nástrojem pro finanční řízení podniku. Základním kamenem finančního plánování je dlouhodobý finanční plán, ten se soustřeďuje na dlouhodobé zdroje a potřeby podniku. Tento dlouhodobý finanční plán je realizován pomocí ročních finančních plánů. Tyto roční plány spolu s rozpočty slouží ke krátkodobému finančnímu řízení podniku. (19)

Principy finančního řízení:

1. Princip preference peněžních toků

Je důležité, aby v krátkodobém i v dlouhodobém časovém horizontu souhrnné peněžní příjmy převyšovaly nad celkovými peněžními výdaji. Je také nezbytné odlišit přírůstky

zisku od přírůstku peněžních toků, příjmů od výnosů a výdeje od nákladů. Ziskový podnik nemusí být finančně zdravý podnik. Princip preference peněžních toků je důležitý pro řízení likvidity.

2. Princip respektování faktoru času

Podstatou principu respektování faktoru času je preference dřívějšího příjmu před pozdějším příjmem, je-li hodnota porovnávaných příjmů stejná. Tento princip je v praxi používán při hodnocení efektivnosti investic pomocí metody čisté současné hodnoty.

3. Princip respektování a minimalizace rizika

Princip preferuje stejné množství peněz získaných s menším rizikem před příjmem získaným za cenu většího rizika. Tento princip usiluje o minimalizaci rizika spojených podnikáním, nejméně riziková alternativa však nebývá vždy ta nejvýhodnější. Velkou roli v konečném rozhodování by měla hrát identifikace rizik a také vzít tato rizika v potaz.

4. Princip optimalizace kapitálové struktury

Optimální složení kapitálové struktury je velmi důležité, zejména při snaze o finanční stabilitu podniku, při snižování nákladů nebo při snaze o dosažení určité hodnoty podniku.

Při finančním plánování je nutné dodržet určité zásady, jinak bude finanční plán neúplný a nefunkční. (8)

Osm zásad finančního plánování podle Landy:

1. Zásada dlouhodobosti finančního plánování

Dlouhodobé cíle podniku musí být nadřazené krátkodobým cílům. Za dlouhodobé cíle považujeme cíle strategické, za krátkodobé potom operativní finanční cíle.

2. Zásada hierarchického uspořádání firemních finančních cílů

Pro dané období je vhodné určit pouze jeden cíl jako hlavní, ať už z hlediska dlouhodobých či krátkodobých cílů. Ostatní cíle jsou méně důležité, musí však být ve shodě s hlavním cílem.

3. Zásada reálné dosažitelnosti podnikových finančních cílů

Je důležité provést analýzu jak vnějšího, tak vnitřního prostředí podniku. Z těchto poznatků vytvořit analýzu SWOT, tato analýza nám usnadní rozhodování, zda jsou hlavní podnikové cíle dosažitelné.

4. Zásada programové ziskové orientace podniku

Jako hlavní dlouhodobý záměr u každého podniku je maximalizace tržní hodnoty. Tento cíl nelze přehlížet. Zisk podniku je velmi důležitý ukazatel pro hodnocení výkonnosti podniku, výrazným způsobem ovlivňuje jeho tržní hodnotu a dává signál externím investorům o životaschopnosti a ekonomické výkonnosti podniku.

5. Zásada periodické aktualizace podnikových finančních plánů

Potřeby podniku se mění a vyvíjejí, stejně tak je nutné měnit a aktualizovat finanční plány podle aktuální situace, současné pozice podniku a plánů do budoucna.

6. Zásada podstatné shody struktury a formy hlavních plánovacích podkladů se strukturou a formou podnikových účetních výkazů

Struktura, forma a metody sestavování finančních plánů musí navazovat na strukturu, formu a metody vnitropodnikového ekonomického reportingu. Musí být zajištěna srovnatelnost výkazů a možnost kontroly dosažení plánovaných záměrů společnosti.

7. Zásada jednoduchosti a transparentnosti plánových výpočtů

Preference plánovacích procedur a výpočtů, které nemají složitý základ a umožňují rychle se orientovat. Používání složitých a odborně náročných postupů způsobuje komplikace při realizaci finančních plánů.

8. Zásada relativní autonomie finančního plánu

Umožňuje na základě přijatých strategických cílů a koncepčně pojatých podnikových finančních politik čelit eventuálním pokusům o rozmělnění nebo opuštění vytyčených záměrů. (11)

Finanční plány lze z časového hlediska členit:

- a) krátkodobé (roční, čtvrtletní, měsíční)
- b) dlouhodobé (tyto plány zahrnují celkový ekonomický pohled na podnik)

V této práci se budeme zabývat dlouhodobým finančním plánem.

2.5 Plánový výkaz zisků a ztrát

Plánový výkaz zisků a ztrát představuje klíčovou složku strategického finančního plánu. Jsou zde zachyceny plánované výnosy, náklady a dosažený hospodářský výsledek před a po zdanění v jednotlivých letech plánovaného období. Jelikož se tato práce zaměřuje dlouhodobým finančním plánem, soustředí se pouze na významné položky. Menší položky, jejichž změny obvykle nemohou zásadně ovlivnit náklady, výnosy a tím i hospodářský výsledek, jsou uváděny v agregovaném tvaru. (20)

Tabulka 1: plánový výkaz zisků a ztrát (vlastní zpracování dle: VALACH, J. *Investiční rozhodování a dlouhodobé financování*)

	Položka
1	Tržby za prodej vlastních výrobků a služeb
2.1	Spotřeba materiálu a energie
2.2	Služby
2	Výkonová spotřeba (ř. 2.1 + ř. 2.2)
3	Přidaná hodnota (ř. 1 – ř. 2)
4.1	Osobní náklady
4.2	Daně a poplatky
4.3	Odpisy dlouhodobého majetku
4.4	Ostatní provozní výnosy
4.5	Ostatní provozní náklady
4	Provozní výsledek hospodaření (ř. 3 – ř. 4.1 – ř. 4.2 – ř. 4.3 + ř. 4.4 – ř. 4.5)
5.1	Finanční výnosy
5.2	Finanční náklady
5.3	Výnosové úroky
5.4	Nákladové úroky
5	Finanční výsledek hospodaření (ř. 5.1 – ř. 5.2 + ř. 5.3 - ř. 5.4)
6	Daň z příjmů za běžnou činnost
7	Výsledek hospodaření za běžnou činnost

2.5.1 Plánování tržeb

Základním krokem k plánu tržeb je prognóza trhu. Hlavním úkolem této prognózy trhu je zjistit celkový tržní objem na cílovém trhu a celkový podíl analyzovaného podniku na trhu. Pro potřeby analýzy trhu budou použity hodnoty z tabulek ministerstva průmyslu a obchodu, konkrétně data za I. kategorii (podniky tvořící hodnotu), CZ-NACE 22 - výroba pryžových a plastových výrobků. Odhad, zda poptávka na cílovém trhu poroste, bude stagnovat nebo poklesne, je klíčová pro plánování tržeb. (3)

Rozhodující položka při plánování výnosů jsou tržby z prodeje vlastních výrobků a služeb. Ty totiž tvoří základ strategického obchodního plánu firmy. Základní otázkou při plánování tržeb je prognóza, zda tržby porostou, budou stagnovat nebo klesnou.

Pro prognózování tržeb bude použitý agregovaný přístup. Tímto postupem se plán tržeb stanoví pro jednotlivé roky plánovaného období na základě prognózy celkových tržeb v peněžním vyjádření, s přihlédnutím k vývoji externího prostředí. (7)

U plánovaných tržeb je nutné specifikovat, jaké změny se uskuteční a jaký bude jejich vliv. Některé změny budou zanedbatelné, jiné změny nejsou přesně odhadnutelné jako např. změny měnového kurzu nebo poptávky. (14)

Předpokládat, že prodejní ceny neustále porostou (vzhledem k inflačním faktorům) je příliš optimistické. Při plánování tržeb je proto nutné vývoj na trhu, který bude ovlivňovat jak objem prodeje, tak i prodejní ceny (jako typický příklad můžeme uvést hospodářský cyklus, při kterém se střídají období konjunktury a deprese).

Většinu externích faktorů firma nedokáže ovlivnit, nebo jen z malé míry, z čehož pro podnik plyne riziko. Je důležité k plánování tržeb přistupovat z více pohledů, nejen z optimistického hlediska, ale i z méně příznivého pohledu. (19)

2.5.2 Plánování dalších výnosů

Pro plánování výnosů mohou mít výrazný význam také tržby z prodeje dlouhodobého majetku, pokud podnik prochází (nebo plánuje) restrukturalizaci. Tehdy dochází k odprodeji nepotřebného majetku. Za významnou položkou jsou považovány i finanční výnosy, v případě, pokud podnik má rozsáhlé finanční investice.

Menší měrou se projevují výnosové úroky plynoucí z úroků na běžném účtu nebo poskytnutých půjček, popřípadě výnosy z krátkodobého finančního majetku. (18)

Pokud se výkony podniku pohybují na hranici jeho kapacitních možností, potom mohou vznikat náklady z překročení plné zaměstnanosti podniku (přesčasy, příplatky, outsourcing, zařízení podniku se rychleji opotřebovává).

2.5.3 Plánování nákladů

Dílčí položky nákladů dělíme podle způsobu stanovení na:

- Přímé, ty jsou závislé na objemu produkce
- Závislé na určitých položkách strategického plánu, především rozvahy
- Závislé na jiných faktorech (režijní)

Pozitivní vliv na vývoj nákladů má snižování cen materiálu, či snížení počtu pracovních míst, což se projevuje i ve změnách nákladů zaměstnavatele na sociální a zdravotní pojištění. Výhodné pro podnik jsou nižší kapitálové náklady (nižší zadluženost, pokles úrokové sazby), snížení sazby daně z příjmů. Pokud podnik dokáže více využít stávající kapacitu, pak to znamená přínos v podobě úspory z neměnné výše fixních nákladů. Příznivé změny vedoucí ke snižování nákladů jsou i nové technologie, normování spotřeby materiálu, zvýšení produktivity práce. (18)

Obecně je přijímán fakt, že snížení fixních nákladů nepřichází v úvahu, z toho důvodu, že fixní náklady jsou neměnné. Tyto náklady však nejsou jednotvárné, ale mají různé příčiny. Fixní náklady lze do určité míry měnit. (7)

Do kategorie přímých nákladů spadá především spotřeba surovin, materiálu, energií a přímé mzdy. Jejich velikost roste nebo naopak klesá v závislosti na změnách objemu produkce. Mezi náklady závislé na jiných položkách strategického finančního plánu patří především odpisy a finanční náklady. U finančních nákladů záleží na způsobu financování investic. Pokud je kapitál navýšen formou emise akcií, potom jsou zvažovány emisní náklady, závislé na objemu emise. Při využití dlouhodobého bankovního úvěru je nejvýznamnější úrokové zatížení, které se odvíjí od velikosti samotného úvěru a úrokové sazby. Pokud se podnik rozhodne využít dluhopisy, pak musí se do rozhodování promítnout nejen výše nákladových úroků podle velikosti emise, ale i výnosové sazby a emisní náklady. (20)

2.5.4 Plánování hospodářského výsledku a daně z příjmů

Rozdíl mezi plánovanými výnosy a náklady v jednotlivých letech plánovaného období tvoří hospodářský výsledek před zdaněním. Aby bylo možné stanovit hospodářský výsledek po zdanění, resp. čistý zisk, je nutné stanovit daň z příjmů v každém roce plánovaného období. Velikost daně z příjmů je závislá nejen na výši daňové základny ale i na výši sazby daně z příjmů. (19)

2.6 Plánová rozvaha

Struktura plánové rozvahy je obdobná jako příslušný účetní výkaz. Odráží se od skutečnosti v běžném roce. Na straně aktiv dojde ke zvýšení původního dlouhodobého hmotného majetku o výši realizovaných investic, které jsou uvedené v plánu peněžních toků. Dále dojde ke snížení o odpisy, které jsou zaznamenány ve výsledovce. Dílčí položky oběžných aktiv jsou upravovány podle očekávaných změn v pracovním kapitálu.

U pasiv dojde ke zvýšení vlastního kapitálu o nerozdělenou část zisku po zdanění (nebo dojde k jeho snížení v případě ztráty). Ostatní položky v cizích zdrojích, jako jsou dlouhodobé bankovní úvěry, krátkodobé bankovní úvěry, krátkodobé závazky atd. se opět upravují podle plánu peněžních toků. (18)

Agregovaný tvar rozvahy

Tabulka 2: Plánová rozvaha (vlastní zpracování dle: VALACH, J. *Investiční rozhodování a dlouhodobé financování*)

Aktiva		Pasiva	
1	Pohledávky za upsaný vlastní kapitál	1	Vlastní kapitál
2	Dlouhodobý majetek	1.1	Základní kapitál
2.1	Dlouhodobý majetek nehmotný	1.2	Kapitálové fondy
2.2	Dlouhodobý majetek hmotný	1.3	Fondy ze zisku
2.3	Dlouhodobý majetek finanční	1.4	Výsledek hospodaření minulých let
3	Oběžná aktiva	1.5	Výsledek hospodaření běžného účetního období

3.1	Zásoby	2	Cizí zdroje
3.2	Dlouhodobé pohledávky	2.1	Rezervy
3.3	Krátkodobé pohledávky	2.2	Dlouhodobé závazky
3.4	Krátkodobý finanční majetek	2.3	Krátkodobé závazky
4	Časové rozlišení	3	Časové rozlišení
5	Aktiva celkem	4	Pasiva celkem

2.6.1 Plánování aktiv

Postup při plánování dílčích položek aktiv je rozdílný, záleží na tom, zda jde o dlouhodobý majetek nebo o oběžná aktiva.

Plánování dlouhodobého majetku

Základním kamenem pro plán dlouhodobého hmotného i nehmotného majetku je plán investic a také plán odprodeje složek jednotlivého majetku, který není využíváný nebo naopak dochází k jeho nahrazení novějšími technologiemi a stroji. (17)

Velikost každé jednotlivé složky dlouhodobého hmotného a nehmotného majetku lze vyjádřit pomocí výpočtu:

$$D_{i+1} = D_i + N_i + Z_i - O_i$$

Kde je

D_i – hodnota složky DM na počátku i-tého roku

D_{i+1} – hodnota složky DM na konci i-tého roku

N_i – vstupní cena složky DM uvedeného do užívání v i-tém roce

Z_i – zůstatková cena složky DM odprodáného, resp. vyřazeného v i-tém roce

O_i – odpisy složky DM v i-tém roce

Plánování oběžných aktiv

Pro plánování dílčích složek oběžných aktiv se používají 2 metody, procentní metoda, nebo metoda ukazatelů obratu.

U procentní metody je plánování založeno na poměru dané složky oběžných aktiv k tržbám, většinou vyjádřen v procentech. U některých položek oběžných aktiv nemusí být procentní

poměr vždy konstantní v celém plánovacím, období, proto je snadnější plánovat ukazatele obratu, zejména v případě pohledávek a zásob. Zde totiž může docházet ke změnám chování odběratelů, k výměně dodavatele nebo zavedení jiného systému řízení zásob.

Je třeba brát v úvahu, že jednotlivé složky zásob mohou mít různý vývoj a jiné počty obrátek. Je proto důležité plánovat tyto dílčí části zásob odděleně, tím získáme přesnější plán oběžných aktiv. (17)

2.6.2 Plánování pasiv

Plán zdrojů financování velmi úzce souvisí s plánem peněžních toků. Při plánování investic hraje velkou roli kapitálový rozpočet, který je stanovený na základě vize o velikosti zdrojů v jednotlivých letech plánovaného období.

Provádění investičního programu má vliv nejen na výši dlouhodobého majetku, ale také ovlivňuje zdroje financování v podobě zisku plynoucí z již realizovaných investic a jejich odpisů.

Základním bodem pro plánování pasiv je celková výše aktiv, ta stanovuje velikost zdrojů potřebných k financování a tím i velikost pasiv je jednotlivých letech plánovaného období.

Důležitou součástí plánování pasiv je jejich struktura, tedy podíl vlastního a cizího kapitálu, tedy členění na interní a externí zdroje financování. (20)

Jedním z interních zdrojů financování je vytvořený zisk po zdanění, který nebyl využit na výplatu podílů na zisku nebo dividend. Velikost potřebných externích zdrojů je patrná z cash flow. To dává přehled o tom, kolik je na konci jednotlivých let plánovaného období disponibilních peněžních prostředků. Následně po určení jaký objem externího kapitálu bude nutný v jednotlivých letech, je nutné určit také složení vlastního a cizího kapitálu. Pokud není možné použít ke zvýšení kapitálu nové emise akcií u akciových společností nebo zvýšení vkladu společníků u společnosti s ručením omezeným, potom je řešením cizí kapitál. Většinou v podobě bankovních úvěrů, dodavatelských úvěrů anebo, v případě velkých firem, emisí dluhopisů. Při rozhodování o velikosti a struktuře externího financování hraje důležitou roli požadovaná kapitálová struktura firmy, která je daná její finanční strategií. (18)

2.7 Plánový přehled o peněžních tocích

Plán peněžních toků je odvozen z plánového výkazu zisků a ztrát a dlouhodobého finančního plánu. Plánuje se peněžní tok z provozní činnosti, netto investice, dále peněžní tok plynoucí ze změn pracovního kapitálu (změna zásob, změna pohledávek, změna krátkodobého finančního majetku a změna krátkodobých závazků). Dále také peněžní tok z příjmů a výdajů z dlouhodobých ostatních činností jako jsou investiční činnosti, emise akcií, změna stavu dlouhodobých závazků a dlouhodobých bankovních úvěrů, výplata dividend a změny krátkodobých bankovních úvěrů. (2)

Změny oběžných aktiv a krátkodobých závazků jsou odvozeny z žádaného stavu na konci běžného období, při jejich plánování přihlížíme k plánovanému vývoji tržeb.

Plán peněžních toků tvoří třetí základní složku finančního plánu. Na jedné straně zobrazuje peněžní tok příjmů, který zvyšuje peněžní fond společnosti, na straně druhé jsou zachyceny výdaje, které peněžní fondy naopak odčerpávají.

K určení peněžních toků tedy potřebujeme znát veškeré výdaje za určité období. (2)

Peněžní tok je významný nástroj pro plánování likvidity a její řízení. Peněžní prostředky na konci období jsou pohotové prostředky, které nejsou ničím vázány a tak mohou být kdykoli použity k úhradě závazků. Čím více je těchto prostředků, tím vyšší je schopnost společnosti splácet závazky, tedy i její finanční stabilita. (20)

V následující tabulce je agregovaná struktura peněžních toků, jsouce zahrnuty pouze významnější položky, které jsou důležité pro tvorbu strategického finančního plánu.

Tabulka 3: Plánový výkaz Cash Flow (vlastní zpracování dle: VALACH, J. *Investiční rozhodování a dlouhodobé financování*)

Položka	
1	Stav peněžních prostředků na počátku období
2	Hospodářský výsledek po zdanění
A	Peněžní toky z provozní činnosti
3	Úprava o nepeněžní operace (ř. 3.1 + ř. 3.2 + ř. 3.3)
3.1	Odpisy stálých aktiv (+)

3.2	Změny stavu rezerv (přírůstky +, úbytky -)
3.3	Zisk / ztráta z prodeje stálých aktiv (zisk +, ztráta -)
4	Změna stavu oběžných aktiv a krátkodobých pasiv
5	Peněžní tok z provozní činnosti (celkem ř. 3+ ř. 4)
B	Peněžní tok z investiční činnosti celkem
6	Výdaje spojené s nabytím stálých aktiv (-)
7	Příjmy spojené s prodejem stálých aktiv (+)
8	Příjmy z vyplacení cenných papírů držených do splatnosti (+)
9	Poskytnuté půjčky a úvěry (-)
10	Peněžní tok z investiční činnosti celkem (ř. 7+ ř. 8 + ř. 9 + ř. 10)
C	Peněžní toky z finanční činnosti
11	Změna stavu dlouhodobých závazků, dlouhodobých úvěrů, běžných bankovních úvěrů a finančních výpomocí (přírůstek +, úbytek-)
12	Dopady změn VK na peněžní prostředky, především zvýšení ZK a výplata dividend a podílů na zisku (přírůstek VK +, pokles -)
13	Peněžní tok z finanční činnosti celkem (ř. 12 + ř. 13)
14	Peněžní tok celkem (čisté zvýšení, resp. snížení peněžních prostředků a jejich ekvivalentů) (ř. 2+ ř. 6 + ř. 11 + ř. 14)
15	Stav peněžních prostředků na konci období (ř. 1+ ř. 15)

Pro plánování se používají dvě metody – přímá a nepřímá. Přímá metoda stanovuje jednotlivé položky příjmů a výdajů. Je proto vhodnější pro plánovaná cash flow v kratším období, např. týden či měsíc. Pokud je záměrem plánovat peněžní toky v rámci strategického finančního plánu, potom je snadnější použít nepřímou metodu. Zde se vychází z hospodářského výsledku a jiných vybraných položek z rozvahy a výkazu zisků a ztrát. (12)

2.8 Dlouhodobé finanční plánování

Dlouhodobé finanční plánování je zaměřeno na řízení podnikových financí a hlavním cílem tohoto plánování je maximalizovat tržní hodnotu vlastního kapitálu. Dlouhodobý finanční plán udává směr, kterým se má podnik ubírat. Je vytvářen rozhodnutími, jejichž výsledky jsou viditelné až za několik let. Z tohoto důvodu jsou dlouhodobé plány tvořeny na období tří až pěti let, i delší. Hlavním orientačním bodem v plánových kalkulacích je zisk. (5)

Základním kamenem pro finanční plánování je rozhodování o investicích a dlouhodobém financování. Zejména projekty investic totiž ovlivňují zisk, a především to, jak se bude v budoucnu vyvíjet. Investice se připravují několik let dopředu. I tak nelze spoléhat na stabilní vývoj trhu, proto je nutné počítat při plánování dlouhodobého finančního plánu nejen s optimistickou a realistickou variantou, ale přihlídnout i k možnosti, že vývoj trhu se změní, a proto je nutné mít připravenou i pesimistickou variantu. (6)

Dlouhodobé financování činnosti podniku souvisí se změnami stálých aktiv a pracovního kapitálu. Zahrnuje v sobě i vlastní kapitál a dlouhodobé závazky a bankovní úvěry.

Důležitou částí finančního plánu jsou výdaje a příjmy, ty jsou zachycovány v plánu peněžních toků. Plánování cash flow je složitý proces, který v sobě agreguje nejen plán tržeb ale i plánované investice, volné peněžní prostředky a dlouhodobé financování pomocí externích zdrojů. (2)

3 Analýza současného stavu společnosti

V této části se diplomová práce zaměří na zhodnocení současného finančního stavu podniku za pomoci vybraných nástrojů finanční analýzy a následnou interpretaci zjištěných výsledků, tedy zdůvodnění jevů, které ovlivňovaly současný stav a očekávaný vývoj do budoucna. Finanční analýza se zabývá lety 2010 – 2014, což představuje pohled na hospodaření podniku za posledních 5 let. Bude se zabývat souhrnnými ukazateli jako je Altmanovo Z-skóre a index IN 05, dále horizontální a vertikální analýzou rozvahy a výsledovky. Dále potom analýzou rozdílových (čistý pracovní kapitál, čistý peněžní majetek a čisté peněžní prostředky) a poměrových ukazatelů (rentabilita, likvidita, aktivita, zadluženost a ukazatele vycházející z Cash flow).

3.1 Základní údaje o společnosti

Zde budou uvedeny základní informace o společnosti, organizační struktury a předmětu podnikání. Významná část produkce je exportována do zemí střední, východní a západní Evropy.

3.1.1 Identifikační údaje

Společnost, která je v této diplomové práci zpracovávána si nepřeje uvádět název a ostatní informace, které by mohly vést k odhalení tohoto podniku. Počet zaměstnanců v posledních 5 letech je 350, z toho 4 lidé jsou součástí řídicího managementu a 13 zaměstnanců jako vedoucí jednotlivých organizačních složek a úseků.

3.1.2 Předmět podnikání

Jedná se společnost, která podniká ve zpracovatelském průmyslu, CZ-NACE 22 - výroba pryžových a plastových výrobků. Produktové portfolio podniku je velmi široké, neustále inovované o produkty, které zákazníci vyžadují. Podnik se zabývá výrobou PE fólií a obalů, které mají širokou škálu uplatnění v průmyslovém, zemědělském nebo obchodním odvětví. Jedná se zejména o výrobu obalových materiálů pro potraviny, spotřební zboží, stavební a paletizační fólie, plachty, oxo-biodegradabilní fólie, atd. Jedná se zejména o fólie sloužící k paletizaci, skupinové balení, stavební fólie a zakrývací plachty. Dále fólie a obaly

pro osobní hygienu, mikrotenové sáčky, polopropustné a rozpustné fólie, pytle na odpadky, tašky a polypropylenové vázací pásy. Je zajištěn potisk fólií podle přání zákazníka.

3.2 Analýza rozvahy a výkazu zisků a ztrát

Stavové veličiny se vztahují k určitému datu, jsou zachyceny v určitém časovém okamžiku. Poskytují pohled na skutečný stav majetku podniku a zdrojů jeho krytí. Stavové ukazatele jsou základním kamenem pro horizontální a vertikální analýzu podniku.

Horizontální analýza srovnává změny jednotlivých složek majetku nebo kapitálu v časové řadě. Pomocí horizontálního rozboru účetních výkazů získáme meziroční změny hodnot jednotlivých složek těchto výkazů a to v absolutních hodnotách. (14)

Vertikální analýza naopak posuzuje jednotlivé složky majetku a kapitálu a zjišťuje, jak velkou měrou se podílí na celkovém majetku či kapitálu firmy, zjištěnou hodnotu vyjadřujeme v procentech. (14)

3.2.1 Horizontální analýza

Hlavním úkolem této analýzy je porovnat jednotlivé části rozvahy a jejich meziroční změny.

Horizontální analýza rozvaha – aktiva

V následující tabulce je zpracována horizontální analýza rozvahy v letech 2010 - 2014, z pohledu aktiv.

Tabulka 4: Horizontální analýza rozvahy - aktiv (v %, vlastní zpracování dle výkazů podniku)

	2010/2011	2011/2012	2012/2013	2013/2014
Celková aktiva	2,54 %	22,35 %	5,01 %	-15,86 %
Stálá aktiva	16,37 %	27,24 %	-2,24 %	-9,85 %
DNH	14,60 %	-62,33 %	1622,30 %	-25,61 %
DHM	16,37 %	27,38 %	-3,02 %	-9,71 %
DFM	-	-	-	-
OA	-6,36 %	19,81 %	10,30 %	-18,29 %
Zásoby	-12,62 %	39,55 %	19,39 %	-36,53 %

KFM	279,83 %	-32,61 %	-33,14 %	136,30 %
Dl. Pohledávky	0,00 %	0,00 %	0,00 %	0,00 %
Kr. Pohledávky	-11,41 %	11,67 %	4,93 %	-6,17 %
Časové rozlišení	-7,68 %	-7,95 %	-35,76 %	-17,23 %

Aktiva informují o složení majetku podniku, o tom jak velkou část tvoří stálý či oběžný majetek. U stálých aktiv pozorujeme velkou meziroční změnu v období 2011 – 2012. Důvodem toho skokového zvýšení stálých aktiv z 226 991 tis. Kč (r. 2011) na 288 353 tis. Kč (r. 2012) byla investice do nové výrobní haly. Naopak v období 2013 – 2014 byl zaznamenán pokles stálých aktiv z důvodu navýšení odpisů díky investici v minulých letech a žádné další investice do stálých aktiv.

U dlouhodobého nehmotného majetku je pozorován velký výkyv v období 2012 – 2013, nárůst nehmotného dlouhodobého majetku má za následek spuštění výroby v nové výrobní hale, kdy bylo nutné zakoupit software do výrobních strojů.

U dlouhodobého hmotného majetku se taktéž projevují změny související s novou výrobní halou, v roce 2012 se zvýšila položka stavby. V následujících letech vlivem zvýšených odpisů a nulových udržovacích investic opět položky dlouhodobý hmotný majetek klesala.

Oběžná aktiva vykazují rostoucí tendenci, až na poslední sledované období a to rok 2014, kdy vlivem poklesu provozních krátkodobých úvěrů došlo ke snížení předzásobení materiálem.

Krátkodobý finanční majetek má kolísavou tendenci, v letech 2010 a 2013 byly hodnoty krátkodobého finančního majetku nejnižší. Podnik se snaží držet přiměřený obnos na bankovních účtech z důvodu zachování likvidy.

Krátkodobé pohledávky jsou jedna z nejstabilnějších položek v rozvaze, nejvyšší hodnotu 205 138 tis. Kč dosahovaly v roce 2013, zatímco nejnižší hodnotu 175 066 tis. Kč podnik zaznamenal v roce 2011, podnik se snaží výši pohledávek regulovat a snižovat.

Horizontální analýza rozvahy – pasiva

V následující tabulce je zpracována horizontální analýza rozvahy v letech 2010 - 2014, z pohledu pasiv.

Tabulka 5: Horizontální analýza rozvahy – pasiv (v %, vlastní zpracování dle výkazů podniku)

	2010/2011	2011/2012	2012/2013	2013/2014
Celková pasiva	2,54 %	22,35 %	5,01 %	-15,86 %
Vlastní kapitál	2,74 %	1,02 %	-0,24 %	0,89 %
Základní kapitál	-	-	-	-
Kapitálové fondy	-	-	-	-
Rezervní fondy	8,88 %	9,74 %	7,57 %	4,87 %
VH min. let	78,61 %	135,23 %	52,59 %	-10,22 %
VH běžného ú.o.	18,02 %	-16,75 %	-32,25 %	20,58 %
Cizí zdroje	1,11 %	58,67 %	10,97 %	-31,91 %
Rezervy	117 %	-55 %	-72 %	-100 %
Dl. závazky	-	-	-	-
Kr. závazky	-20,10 %	103,39 %	-2,49 %	-31,69 %
Bank. úvěry	15,18 %	40,13 %	25,45 %	-31,67 %

Pasiva poskytují informace o tom, jakými zdroji podnik kryje svůj majetek. V této horizontální analýze rozvahy – pasiva je uvedeno, jak se vyvíjely jednotlivé zdroje krytí majetku podniku v průběhu sledovaných období. Vlastní kapitál je vlastní zdroj financování podniku, podnik jej vytváří svou vlastní činností.

Vlastní kapitál je v průběhu sledovaného období stabilní, výkyvy jsou minimální. Největší změnu jsou zaznamenány v období 2010 – 2011, kdy došlo k nárůstu o 2,74 %. Základní kapitál se nemění, zůstává v průběhu celého sledovaného období nezměněn, nedošlo k žádnému dodatečnému vkladu do základního kapitálu společnosti.

Rezervní fondy v průběhu sledovaného období vykazují stabilní růst, od roku 2010 se zvýšily ze 18 518 tis. Kč na 24 960 tis. Kč v roce 2014.

Výsledek hospodaření minulých let roste v každém roce sledovaného období, největší rozdíl jsme zaznamenali v období 2011 – 2012, kdy došlo k nárůstu dané položky z 5 646 tis. Kč (rok 2011) na 13 281 tis. Kč. I v následujícím období došlo k růstu 20 266 tis. Kč v roce 2013.

Výsledek běžného účetního období byl nejnižší v roce 2010, kdy podnik dosáhl zisku 20 030 tis. Kč. V roce 2014 došlo ke zvýšení výsledku hospodaření běžného účetního období, a to díky zvýšení tržeb.

Položka cizí zdroje byla nejnižší v období roku 2010 (215 290 tis. Kč), v roce 2011 nastal pouze mírný nárůst o 1,11 %. Nárůst o téměř 59 % v roce 2012 byl způsoben především nárůstem krátkodobých závazků z obchodních vztahů a zvýšení krátkodobých úvěrů.

U položky krátkodobé závazky došlo k největšímu navýšení mezi lety 2011 (79 898 tis. Kč) a 2012 (162 506 tis. Kč) a to zejména díky investici do nové výrobní haly. Další zvýšení proběhlo v roce 2013 (158 459 tis. Kč), kdy došlo k pořízení nové linky k výrobě HDPE folií. V posledním sledovaném období (r. 2014) se daří tyto závazky snižovat.

S tím souvisí i zvýšení krátkodobých bankovních úvěrů, které kopírují trend krátkodobých závazků.

Aktiva se musí rovnat pasivům, proto s narůstajícím majetkem na straně aktiv, se musí i úměrně zvyšovat krytí majetku na straně pasiv. Z horizontální analýzy vyplývá fakt, že nejvýraznější investice do majetku proběhly v období let 2012 a 2013, proto je v těchto letech bilanční suma nejvyšší. Spolu s klesajícím zadlužením firmy v roce 2014 se snižují i celková pasiva firmy, což se v rozvaze na straně aktiv projevuje klesající netto hodnotou stálých aktiv, jelikož v tomto roce nejsou žádné obnovovací investice.

Horizontální analýza výkazu zisků a ztrát

V následující tabulce je zpracována horizontální analýza výkazu zisků a ztrát, v letech 2010 - 2014.

Tabulka 6: Horizontální analýza výkazu zisků a ztrát (v %, vlastní zpracování dle výkazů podniku)

	2010/2011	2011/2012	2012/2013	2013/2014
Tržby za prodej vlastních výrobků a služeb	10,19 %	4,17 %	-0,70 %	8,70 %
Výkony	10,92 %	3,65 %	-0,69 %	9,84 %
Výkonová spotřeba	12,88 %	5,62 %	-0,82 %	9,02 %
Přidaná hodnota	1,55 %	-6,75 %	0,31 %	14,70 %
Osobní náklady	3,97 %	-0,71 %	-2,97 %	2,41 %
Odpisy DHaNM	0,72 %	6,06 %	41,50 %	4,08 %
Os. Provozní výnosy	202,99%	-14,72 %	48,98 %	-81,16 %
Os. Provozní náklady	-6,61 %	244,36 %	-13,53 %	-59,27 %
Provozní VH	15,97 %	-19,64 %	-0,17 %	-11,28 %
Daň z příjmů za běžnou činnost	32,76 %	-35,78 %	-62,09 %	185,72 %
VH za běžnou činnost	18,02 %	-16,75 %	-32,25 %	20,58 %
VH za účetní období	18,02 %	-16,75 %	-32,25 %	20,58 %

Horizontální analýza výkazu zisků a ztrát popisuje vývoj jednotlivých složek výkazu za sledované období 2010 – 2014. Jsou zde vybrány nejvýznamnější složky, které jsou okomentované.

Nejpodstatnější složkou v této analýze jsou tržby za prodej vlastních výrobků a služeb. Rostoucí trend je pro firmu pozitivní. Fakt, že každoročně stoupají tržby podniku, znamená, že se obchodní činnost podniku v každém období zvyšuje, což má pozitivní dopad na chod celého podniku.

Nejvýraznější růst tržeb je zaznamenán mezi lety 2010 (kdy byly celkové tržby za vlastní výrobky a služby 998 937 tis. Kč) a 2011 (tehdy podnik dosáhl tržeb za vlastní výrobky a služby 1 107 981 tis. Kč, což byl růst o celých 10 %). V roce 2013 nastal mírný pokles o 0,7 % oproti předešlému období. Tento rok byl pro podnik celkově slabší. V roce 2014

jsme opět zaznamenali rostoucí tendenci, tržby za prodej vlastních výrobků a služeb vzrostly o 8,7 %, tj. na 1 252 798 tis. Kč (v roce 2014) z 1 140 587 tis. Kč (v roce 2013).

Další důležitou položkou je přidaná hodnota. Je dána rozdílem mezi tržbami za prodej výrobků a služeb a výkonovou spotřebou, která v sobě zahrnuje např. náklady na materiál, energie a služby. V období 2011 – 2012 je pozorován pokles přidané hodnoty o 6,75 %, což znamenalo snížení přidané hodnoty z 176 083 tis. Kč (v roce 2011) na 164 190 tis. Kč v roce 2012. V roce 2012 byl zaznamenán růst tržeb o 4,17 %, ovšem také narostla výkonová spotřeba a to o 5,62 %, což zvýšení tržeb nepokrylo a z toho důvodu v roce 2012 klesla výkonová spotřeba oproti roku 2011. Nárůst výkonové spotřeby způsobil zejména nárůst položky spotřeba materiálu. Viditelnou změnu k lepšímu je fakt, že v roce 2014 došlo ke zvýšení přidané hodnoty o 14,7 % oproti minulému roku, na 188 917 tis. Kč.

Osobní náklady jsou v podobné výši po celé sledované období. U odpisů dlouhodobého hmotného a nehmotného majetku zaznamenáváme výraznější změnu mezi lety 2012 a 2013, kdy v roce 2012 byla uvedena do provozu nová výrobní hala, tedy došlo ke zvýšení hodnoty dlouhodobého hmotného majetku a tím i ke zvýšení odpisů. V tomto případě se jedná o zvýšení o 41,5 %, z 24 658 tis. Kč v roce 2012 na 34 890 tis. Kč v roce 2013.

Došlo ke zvýšení osobních nákladů v průběhu sledovaného období ze 108 526 tis. Kč v roce 2010 na 111 316 tis. Kč v roce 2014. To nám značí, že osobní náklady rostou, ale ne v takové výši jako tržby za vlastní výrobky a služby.

3.2.2 Vertikální analýza

Úkolem vertikální analýzy je určit jaký vztah má určitá hodnota k celku. Vyjádření je procentuální.

Vertikální analýza rozvahy – aktiva

V následující tabulce je zpracována horizontální analýza rozvahy v letech 2010 – 2014, z pohledu aktiv.

Tabulka 7: Vertikální analýza rozvahy – aktiv (v %, vlastní zpracování dle výkazů podniku)

	2010	2011	2012	2013	2014
Celková aktiva	100,00 %	100,00 %	100,00 %	100,00 %	100,00 %
Stalá aktiva	34,36 %	39,00 %	40,56 %	37,76 %	40,45 %
DNH	0,06 %	0,06 %	0,02 %	0,32 %	0,28 %
DHM	34,30 %	38,93 %	40,54 %	37,44 %	40,17 %
DFM	0,00 %	0,00 %	0,00 %	0,00 %	0,00 %
OA	65,02 %	59,38 %	58,15 %	61,08 %	59,31 %
Zásoby	28,96 %	24,68 %	28,15 %	32,00 %	24,14 %
KFM	1,25 %	4,63 %	2,55 %	1,62 %	4,56 %
Dl. Pohledávky	0,00 %	0,00 %	0,00 %	0,00 %	0,00 %
Kr. Pohledávky	34,81 %	30,08 %	27,45 %	27,43 %	30,59 %
Časové rozlišení	0,15 %	0,14 %	0,10 %	0,06 %	0,06 %

Z vertikální rozvahy, která zobrazuje stranu aktiv, je možné vyčíst fakt, že hodnota stálých aktiv na celkovém majetku firmy v průběhu sledovaného období dosahovala od 34,36 % v roce 2010, do 40,56 % v roce 2012. Větší část majetku firmy je tvořena oběžnými aktivy, což značí, že se jedná o kapitálově lehkou firmu. Oběžná aktiva tvoří maximálně 65,02 % celkových aktiv (stav roku 2010).

Převážnou část stálých aktiv tvoří dlouhodobý hmotný majetek, dlouhodobý nehmotný majetek netvoří více než 0,32 % na celkovém majetku společnosti. Dlouhodobý finanční majetek podnik nevlastní. Oběžná aktiva, tvořící zhruba 60 % společnosti, jsou z podstatné části tvořeny dvěma položkami a to zásobami a krátkodobými pohledávkami. Poměr zásob na celkovém majetku firmy je v průběhu sledovaného období rovnoměrný, bez větších výkyvů. Stejně tak krátkodobé pohledávky, ty jsou rovněž stabilní. Dosahují hodnot od 27,43 % v roce 2012 do 34,81 % v roce 2010. Firma by se měla snažit motivovat odběratele ke zlepšení jejich platební morálky, pokusit se sladit pohledávky a závazky na stejnou úroveň. Dlouhodobé pohledávky u podniku nejsou evidovány.

Vertikální analýza rozvahy – pasiva

Ve vertikální rozvaze na straně pasiv je rozdělení zdrojů krytí majetku. Podobně jako u aktiv, se i pasiva dělí na 2 hlavní části, je to vlastní kapitál a cizí zdroje.

Tabulka 8: Vertikální analýza rozvahy – pasiv (v %, vlastní zpracování dle výkazů podniku)

	2010	2011	2012	2013	2014
Celková pasiva	100 %	100 %	100 %	100 %	100 %
Vlastní kapitál	61,35 %	61,47 %	50,75 %	48,21 %	57,81 %
Základní kapitál	52,23 %	50,93 %	41,63 %	39,64 %	47,12 %
Kapitálové fondy	-	-	-	-	-
Rezervní fondy	3,26 %	3,46 %	3,11 %	3,18 %	3,97 %
VH min. let	0,56 %	0,97 %	1,86 %	2,71 %	2,89 %
VH běžného ú.o.	5,30 %	6,10 %	4,15 %	2,68 %	3,84 %
Cizí zdroje	37,92 %	37,40 %	48,50 %	51,25 %	41,47 %
Rezervy	0,87 %	1,83 %	0,67 %	0,18 %	0,00 %
Dl. závazky	-	-	-	-	-
Kr. závazky	17,61 %	13,73 %	22,82 %	21,19 %	17,20 %
Bank. úvěry	19,45 %	21,84 %	25,02 %	29,89 %	24,27 %

Podíl vlastního kapitálu ve sledovaném období od roku 2010 do roku 2013 se postupně snižuje, nejnižší úroveň tato položka dosahuje v roce 2013. Tehdy byl podíl vlastního kapitálu na celkových pasivech 48,21 %. V následujícím roce již vlastní kapitál dosahoval více než 57 % z hodnoty celkových pasiv. Což značí, že společnost se snaží držet zadluženost nižší než 50 %. Vyšší zadluženost není žádoucí, jednak z důvodu udržení finanční stability a také proto, že při vysokém zadlužení rostou náklady na dodatečné získání externího kapitálu – věřitelé chtějí větší úrok za investici, která v sobě nese větší riziko. Zákonný rezervní fond je každoročně zvyšován, tudíž i přes zvyšující se celková pasiva, se každoročně pohybuje okolo 3 – 4 % z celku.

Výsledek běžného účetního období se pohybuje mezi 3 – 6 % z celkových pasiv. Cizí zdroje byly v roce 2010 a 2011 na úrovni 37 %, v roce 2012 a 2013 došlo ke zvýšení jejich podílu na celkových pasivech společnosti. To má přímou souvislost s položkou bankovních úvěrů. Zaznamenaný nárůst cizích zdrojů, tedy i položky bankovních úvěrů, byl způsoben

investicemi do dlouhodobého majetku, které byly financovány pomocí dlouhodobých bankovních úvěrů. V roce 2014 se podíl cizích zdrojů opět snižuje.

Vertikální analýza výkazu zisků a ztrát

V následující tabulce je zpracována vertikální analýza výkazu zisků a ztrát v letech 2010 – 2014.

Tabulka 9: Vertikální analýza výkazu zisků a ztrát (v %, vlastní zpracování dle výkazů podniku)

	2010	2011	2012	2013	2014
Tržby za prodej vlastních výrobků a služeb	100 %	100 %	100 %	100 %	100 %
Výkonová spotřeba	82,84 %	84,86 %	86,05 %	85,94 %	86,20 %
Přidaná hodnota	17,39 %	16,03 %	14,35 %	14,50 %	15,30 %
Osobní náklady	10,89 %	10,27 %	9,79 %	9,57 %	9,01 %
Odpisy DHaNM	2,32 %	2,12 %	2,16 %	3,07 %	2,94 %
Os. Provozní výnosy	0,23 %	0,19 %	0,64 %	0,56 %	0,21 %
Os. Provozní náklady	0,41 %	1,14 %	0,93 %	1,39 %	0,24 %
Provozní VH	4,15 %	4,37 %	3,37 %	3,39 %	2,76 %
Daň z příjmů za běžnou činnost	0,70 %	0,85 %	0,52 %	0,20 %	0,52 %
VH za běžnou činnost	3,02 %	3,23 %	2,58 %	1,76 %	1,96 %
VH za účetní období	3,02 %	3,23 %	2,58 %	1,76 %	1,96 %

Z vertikální analýzy výkazu zisků a ztrát je patrný podíl jednotlivých položek na tržbách za prodej vlastních výrobků a služeb. Tržby za prodej zboží jsou velmi malé položky, většinou se jedná tržby za prodej zboží ve výši okolo 2 mil. Kč ročně, u této společnosti převládají tržby za prodej vlastních výrobků a služeb, které např. v roce 2014 dosahovaly 1 252 mil. Kč. U položky výkonové spotřeby vidíme, že je v analyzovaném období stabilní, pohybuje se okolo 85 %.

Důležitou položkou je zde přidaná hodnota, ta reprezentuje to, co podniku zůstane z jeho podnikatelské činnosti po odečtu nákladů, jako je spotřeba materiálu, energií a služeb, na jeho činnost. Nejnižší hodnoty dosahovala v roce 2012, kdy to bylo 14,35 %. Během

roku 2013 zaznamenáváme mírný růst a v roce 2014 se přidaná hodnota zvyšuje na 15,30 %. Osobní náklady, které se sestávají ze mzdových nákladů, odváděného zdravotního pojištění a sociální zabezpečení a také odměn orgánům společnosti, v průběhu sledovaného období mírně klesají. Od roku 2010 jsme zaznamenali pokles z 10,89 % na celkových 9,01 % v roce 2014. Tyto procentní údaje ukazují pouze pokles podílu této položky na celkových tržbách za vlastní výrobky a služby.

Odpisy dlouhodobého hmotného a nehmotného majetku tvoří zhruba 2 – 3 % z celkových tržeb za vlastní výrobky a služby, od roku 2012 zaznamenáváme nárůst, spojený s novou výrobní halou a linkou.

3.3 Analýza rozdílových ukazatelů

Zde se budeme zabývat třemi ukazateli, a to čistým pracovním kapitálem, čistým peněžním majetkem a čistými peněžními prostředky. Vzorce použité podle Pavelkové, Knápkové a Štekra, 2013.

Tabulka 10: Analýza rozdílových ukazatelů (v tis. Kč, vlastní zpracování dle výkazů podniku)

		2010	2011	2012	2013	2014
ČPK	= OA – krátkodobé cizí záv.	269 113	265 741	251 599	298 312	264 982
ČPM	= PPP – krátkodobé cizí záv.	104 715	122 090	51 140	58 980	113 078
ČPP	= KFM – krátkodobé cizí záv.	-92 904	-52 976	-144 362	-146 158	-79 408

3.3.1 Čistý pracovní kapitál

Jedná se o jeden z nejdůležitějších rozdílových ukazatelů, jeho hodnotu určíme odečtenem krátkodobých závazků od oběžných aktiv. Poskytuje nám informaci o tom, kolik peněžních prostředků je dostupných na financování běžného provozu podniku. Tento ukazatel se pohybuje v kladných číslech, což je pozitivní jev. Podnik má relativní dostatek zdrojů pro krytí závazků, které má teď i pro ty, které v budoucnu vzniknou. V roce 2012 je patrný pokles, který má souvislost s navýšením krátkodobých závazků. Krátkodobé závazky se zvýšily v letech 2012 a 2013, v roce 2013 došlo i většímu navýšení oběžných aktiv, proto je čistý pracovní kapitál v tomto roce nejvyšší. V roce 2014 nastal pokles, jednak

z důvodu že nebyly nakupovány tak velké zásoby materiálu, čili došlo k poklesu oběžných aktiv, a také došlo na snížení krátkodobých závazků.

3.3.2 Čistý peněžní majetek

Tento ukazatel nám dává přehled o tom, jak je společnost schopná splácet své krátkodobé závazky pouze pomocí krátkodobého finančního majetku a krátkodobých pohledávek. Oproti roku 2011, kdy ČPM dosahoval 104 715 tis. Kč, nastává v roce 2012 (51 140 tis. Kč) a roce 2013 (58 980 tis. Kč) výrazný pokles. Je spojen s nárůstem krátkodobých závazků v těchto letech, které se zvýšily díky investicím do stálých aktiv – bylo nutné i investovat více prostředků do zásob, aby nové výrobní linky měly potřebný materiál k výrobě. V roce 2014 se situace zlepšuje, nastává růst na 113 078 tis. Kč. Došlo ke snížení krátkodobých závazků a podnik se snaží lépe hospodařit se zásobováním, aby nedocházelo k přebytečným a nevyužitým zásobám na skladě.

3.3.3 Čisté peněžní prostředky

Čisté peněžní prostředky nám odhalují to, zda je podnik schopen splatit své krátkodobé závazky pouze za použití krátkodobého finančního majetku. Ve všech sledovaných obdobích vidíme, že se tento ukazatel pohybuje v negativních číslech. Pokud by podnik držel na krátkodobém finančním majetku takové množství prostředků, které by mohl využít jinde, docházelo by k neefektivnímu hospodaření s finančními prostředky.

3.4 Analýza poměrových ukazatelů

Finanční poměrové ukazatele charakterizují vzájemný vztah mezi dvěma nebo více ukazateli pomocí jejich podílu. Vycházejí buď z rozvahy, která má stavový informativní charakter – zachycuje veličiny k určitému období nebo datu. Nebo vycházení z výkazu zisku a ztrát, kde jsou zachyceny tokové veličiny – výsledky za určité období, jsou to intervalové veličiny.

Důvody k širokému používání poměrových ukazatelů jsou:

- Umožňují provést analýzu časového vývoje finanční situace daného podniku
- Jsou vhodné pro porovnávání více podobných firem navzájem

- Používají se jako vstupní údaje do matematických modelů, umožňujících popsat závislost mezi jevy, klasifikovat stav, hodnotit rizika a předvídat budoucí vývoj

3.4.1 Ukazatele rentability

Úkolem tohoto ukazatele je porovnat dosažený zisk za sledované období, s jednotlivými složkami majetku, které byly vynaložené na jeho dosažení. V následující tabulce je zahrnuta rentabilita investic, rentabilita celkových aktiv, rentabilita vlastního kapitálu, rentabilita tržeb a rentabilita dlouhodobě zapojeného kapitálu. Vzorce použité podle Sedláčka, 2001.

V této části analýzy jsou zařazeny i grafy, pro srovnání sledovaného podniku s oborovým průměrem NACE 22 – Výroba plastových a pryžových výrobků (u podniku tvořící hodnotu).

Všechny ukazatele kopírují stejný trend, nejlepší výsledky byly patrné v období 2010 a 2011. Potom v roce 2013 nastává pokles u všech ukazatelů rentability. Pokles je spojený se značnými investicemi do nového majetku, zejména nové výrobní haly a několika nových strojů. Jednalo se o investice ve výši cca 158 mil. Kč.

Tabulka 11: Analýza ukazatelů rentability (v tis. Kč, vlastní zpracování dle výkazů podniku)

		2010	2011	2012	2013	2014
ROI	= (EBT + nákl. úroky) / CA	6,91%	8,06%	5,19%	3,29%	5,24%
ROA	= EBIT / CA	7,29%	8,24%	6,41%	5,15%	5,43%
ROE	= EAT / VK	8,64%	9,93%	8,18%	5,56%	6,64%
ROS	= EAT / tržby	3,01%	3,23%	2,58%	1,76%	1,95%
ROCE	= (EAT + úroky) / (VK + Dl. záv.)	9,25%	10,50%	8,57%	6,20%	7,28%

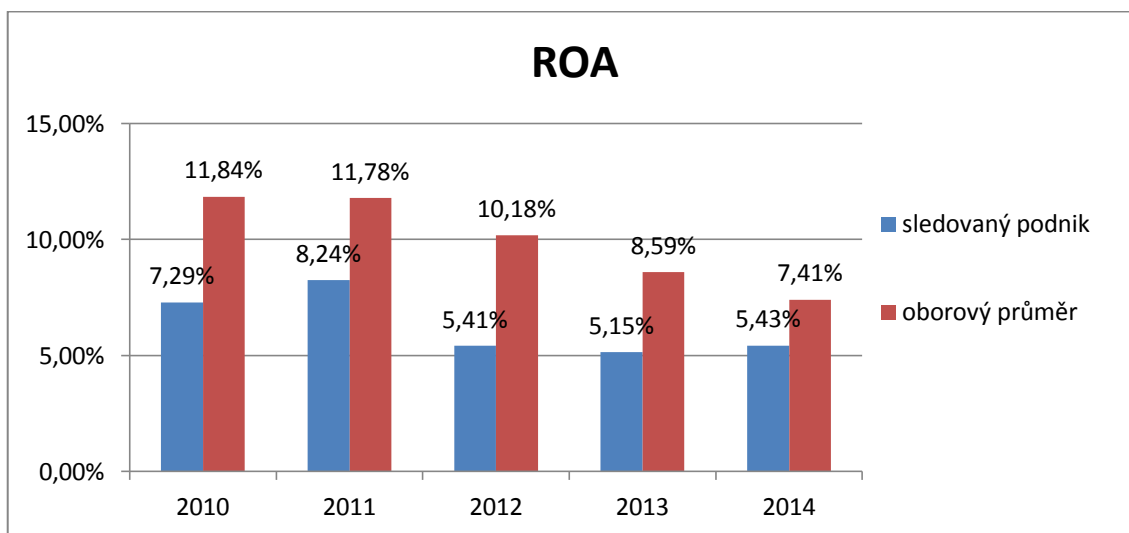
Rentabilita vloženého kapitálu

Je jedním z nejdůležitějších ukazatelů, pomocí kterých se hodnotí podnikatelská činnost podniků. Pomocí tohoto ukazatele je hodnoceno, s jakou účinností působí celkový kapitál vložený do podniku, bez ohledu na to, o jaký druh zdroje kapitálu se jedná. Nejnižší rentabilita vloženého kapitálu byla zjištěna v roce 2013 (3,29 %). Pokles je spojený

s investicemi v letech 2012 a 2013, což mělo za následek zvýšení majetku i zdrojů krytí – zde především cizích zdrojů, ve formě dlouhodobých bankovních úvěrů.

Rentabilita aktiv

Rentabilita aktiv vyjadřuje celkovou efektivnost společnosti. Poměruje dosáhnutý zisk před odečtením daní a úroků (EBIT) s celkovými aktivy podniku. Měří, jaký efekt přinese jednotka majetku vložená do podnikání.

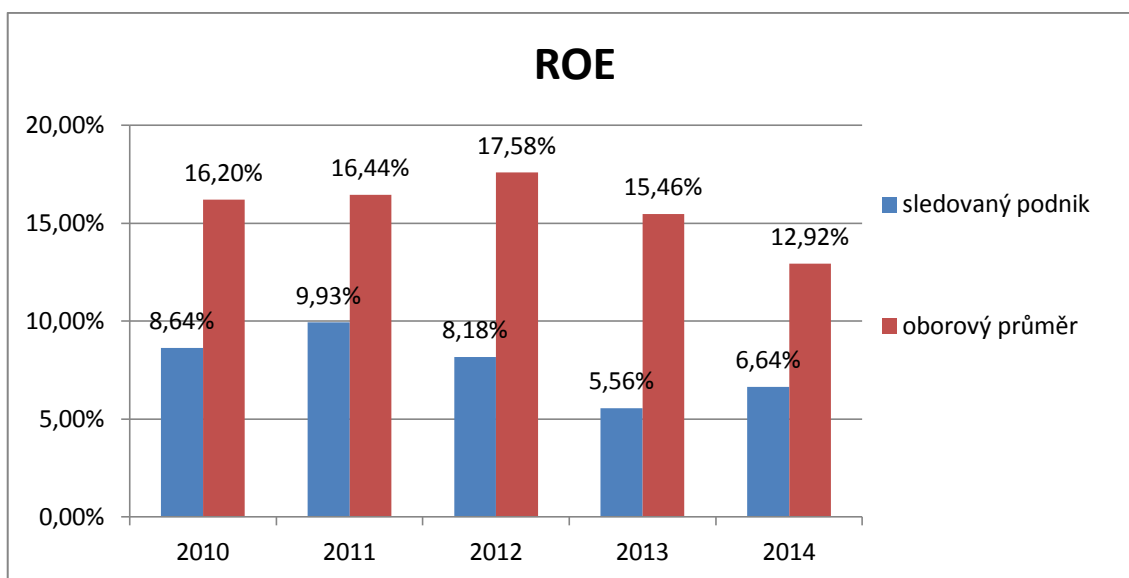


Obrázek 1: Srovnání zjištěných hodnot ROA (v %, vlastní zpracování dle výkazů podniku a údajů ze statistik MPO)

Z grafu je patrné, že oborový průměr rentability aktiv je vyšší než u analyzovaného podniku, ale vykazuje po celé sledované období klesající tendenci. Naproti tomu sledovaný podnik v roce 2014 navyšuje hodnotu rentability aktiv oproti roku 2013 a přestává klesat. Nejvyšší rentabilitu aktiv podnik dosahoval v roce 2011 (8,24 %), od tohoto roku je u rentability aktiv klesající tendence. V posledním roce sledovaného období, v roce 2014 dosahovala rentabilita 5,43 %. Pokles v letech 2012 a 2013 mají na svědomí výrazné investice, zejména v roce 2013 (nová výrobní hala za 39,12 mil. Kč, tiskací osmibarvý stroj za 45,04 mil. Kč a vytlačovací stroj za 50,28 mil. Kč), v roce 2014 se investovalo 24,52 mil. Kč do vytlačovacího stroje.

Rentabilita vlastního kapitálu

Pomocí tohoto ukazatele je zjišťována výnosnost kapitálu, který do podniku vložili vlastníci. Porovnání zjištěných výsledků s alternativními investice, která nese podobné riziko - pokud je hodnota toho ukazatele dlouhodobě nižší, než úroková míra cenných papírů garantovaných státem, nebo bankami při vkladu, pak není podnikání efektivní.



Obrázek 2: Srovnání zjištěných hodnot ROE (v %, vlastní zpracování dle výkazů podniku a údajů ze statistik MPO)

Graf zobrazuje srovnání ukazatele ROE – rentabilita vlastního kapitálu, s oborovým průměrem. Hodnoty oborového průměru jsou vyšší, kulminují v roce 2012 na hodnotě 17,58 %. Poté dochází ke klesání v roce 2013 (15,46 %) i v roce 2014 (12,92 %). Hodnoty analyzovaného podniku jsou nižší. Nejvyšší zjištěná hodnota byla v roce 2011 (9,93 %), po té nastává během dvou následujících let pokles až na 5,56 %. To díky investicím do dlouhodobého majetku. V roce 2014 dochází ke zvýšení, na 6,64 %.

Z tabulky přehledu rentabilit je patrné, že nejvyšší výnosnost vložený kapitál dosahoval v roce 2011, kdy se pohyboval okolo 9 %. V roce 2013 pozorujeme pokles na 5,56 %, což byla nejnižší zjištěná hodnota napříč analyzované období. V roce 2014 je pozorována změnu k lepšímu, rentabilita vloženého kapitálu se zvýšila na 6,64 %.

Rentabilita tržeb

Rentabilita tržeb je vyjádřena jako podíl čistého zisku na tržbách. Informuje o velikosti zisku z podnikání a udává schopnost podniku, tedy kolik korun čistého zisku připadá na jednu korunu tržeb. I u tohoto ukazatele rentability pozorujeme nejpříznivější hodnoty v roce 2010 (3,01 %) a 2011 (3,23 %), pokles v roce 2012 (2,58 %) a 2013 (1,76 %) a následné zlepšení tohoto ukazatele v roce 2014 (1,95 %).

Rentabilita dlouhodobě zapojeného kapitálu

Tento ukazatel poměřuje výnosnost dlouhodobě investovaného kapitálu (vlastního i cizího), pomocí něj zjišťujeme, kolik provozního hospodářského výsledku před zdaněním podnik získal z jedné koruny, investované akcionáři a věřiteli. Nejpříznivěji se tento ukazatel jevil v roce 2011, kdy byl 10,39 %. V roce 2012 následoval pokles zakončený v roce 2013, na hodnotě 6,08 %. V roce 2014 ukazatel opět roste na hodnotu 7,16 %.

Všechny ukazatele rentability kopírovaly stejný trend. Nejpříznivější hodnoty ukazatelů byly v letech 2010 a 2011. Pokles v roce 2012 i 2013 byl způsoben klesajícím výsledkem hospodaření v těchto letech. Tento výkyv, má na svědomí položka ostatní finanční náklady, která se v obou obdobích (2012 i 2013) výrazněji zvýšila.

3.4.2 Ukazatele aktivity

Měří schopnost společnosti využívat své zdroje. Jsou zde uvedeny ukazatele dvojího typu. Jedná se o počet obrátů, který měří, kolikrát se daná část majetku obrátí v tržbách za rok. Druhý typ ukazatele je doba obrátu, která ukazuje dobu, po kterou jsou finanční prostředky vázány v jednotlivých složkách majetku. Vzorce použité podle Růčkové, 2007.

Tabulka 12: Ukazatele aktivity (dny, vlastní zpracování dle výkazů)

		2010	2011	2012	2013	2014
Obrat CA	= roční tržby / CA	1,76	1,89	1,61	1,52	1,97
Obrat SA	= roční tržby / SA	5,12	4,84	3,97	4,03	4,87
DO zás.	= zásoby / tržby	59,29	47,02	62,96	75,72	44,15
DO pohl.	= pohledávky / tržby	71,27	57,31	61,40	64,90	55,95

DO záv.	= závazky / tržby	36,06	26,15	51,04	50,13	31,46
---------	-------------------	-------	-------	-------	-------	-------

Obrat celkových aktiv

Obrat celkových aktiv společnosti sděluje, kolikrát se celková aktiva podniku obrátí v tržbách. Pokles v roce 2012 (3,97) a 2013 (4,03) je následkem zvýšení celkových aktiv v těchto letech. Přesto, že se tržby každoročně zvyšují, tak při zařazení nové haly a linky do užívání v těchto letech, došlo k poklesu obratu celkových aktiv. V roce 2014 se obrat celkových aktiv opět zvyšuje (1,97).

Obrat stálých aktiv

Obrat stálých aktiv kopíruje obrat celkových aktiv, snížení tohoto ukazatele v letech 2012 i 2013 proběhlo ze stejných důvodů.

Doba obratu zásob

Doba obratu zásob odráží dobu přeměny zásob na tržby, v roce 2012 a 2013 došlo k prodloužení této doby. Což značí, že zásoby tráví delší dobu na skladě. Prodlužování doby obratu zásob není pro společnost pozitivní jev, značí to skutečnost, že podnik nakupuje zásob hodně, vzniká přebytek, který se vyznačuje prodloužením doby obratu zásob. Lepší varianta je ta, kdy podnik své finanční prostředky neváže v zásobách, ale likvidnějších prostředcích. V roce 2014 je pozorováno značné zkrácení doby obratu zásob, ze stavu roku 2013, kdy byla doba obratu zásob 75,72 dní, se podniku podařilo ji v roce 2014 zkrátit na 44,15 dní. To je považováno za znamení, že se podnik snaží lépe hospodařit se zásobami a nenaskladňuje přebytky, což znamená krok správným směrem.

Doba obratu pohledávek

Doba obratu pohledávek - neboli doba inkasa pohledávek, dává informace o tom, jak dlouho odběratelům trvá zaplacení jejich dluhu po vystavení faktury. Nejdelší doba obratu pohledávek je v roce 2010, kdy doba trvala 71,27 dní. Dále je pozorován klesající trend, až na výkyv roce 2012 a 2013, kdy došlo k lehkému zvýšení doby obratu pohledávek. V roce 2014 je zaznamenána nejkratší doba inkasa pohledávek, a to 55,96 dní.

Fakt, že se společnost snaží přimět odběratele ke dřívějšímu placení je pozitivní, ovšem mělo by dojít ke snížení této doby na úroveň doby obratu závazků.

Doba obratu závazků

Doba obratu závazků se zabývá dobou, po kterou trvá sledovanému podniku splatit krátkodobé závazky z obchodních vztahů. Nejdelší dobu splatnosti podnik měl v letech 2012 (51,04 dní) a 2013 (50,13 dní). V roce 2014 se doba obratu závazků zkracuje na 31,46 dní, podnik platí své závazky dříve. To vypovídá o dobré platební morálce firmy. Podnik by však měl usilovat o sladění doby obratu závazků a doby obratu pohledávek. To, že analyzovaná firma platí včas je dobré, měla by však být snaha o snížení doby obratu pohledávek, aby i odběratelé platili včas.

3.4.3 Ukazatele likvidity

V následující tabulce vidíme přehled běžné, pohotové a okamžité likvidity. Tyto ukazatele nám sdělují, kolik krátkodobého likvidního majetku připadá na jednu korunu krátkodobých závazků. Vzorce použité podle Strouhala, 2006.

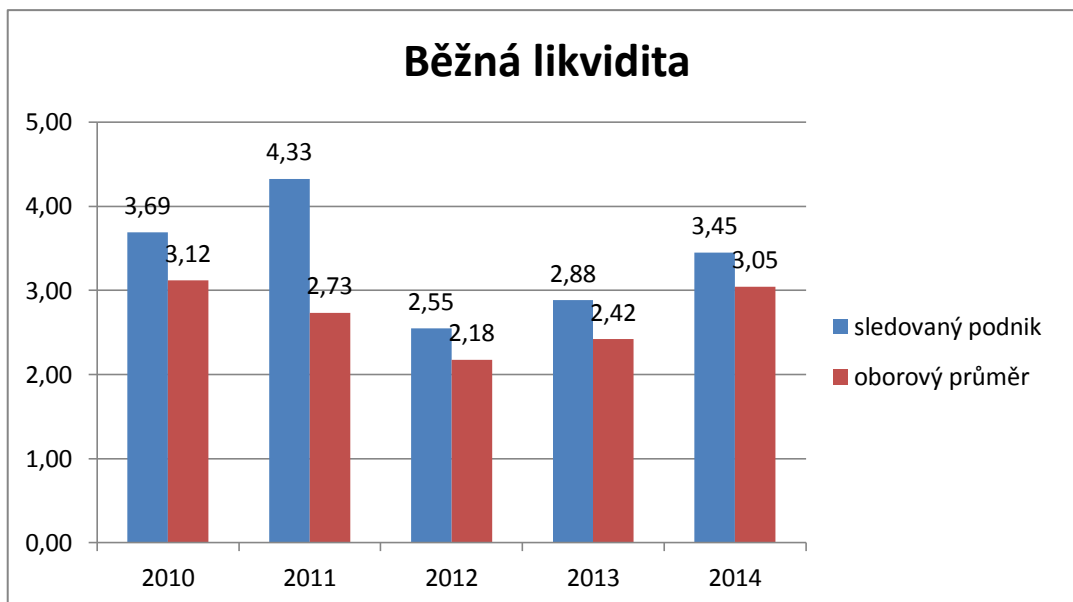
Tabulka 13: Ukazatele likvidity (vlastní zpracování dle výkazů podniku)

		2010	2011	2012	2013	2014
Běžná	= OA / kr. záv.	3,69	4,33	2,55	2,88	3,45
Pohotová	= (OA – zás.) / kr. záv.	2,05	2,53	1,31	1,37	2,04
Okamžitá	= KFM / kr. záv.	0,07	0,34	0,11	0,08	0,27

Běžná likvidita

Běžná likvidita je poměr mezi oběžnými aktivy a krátkodobými závazky.

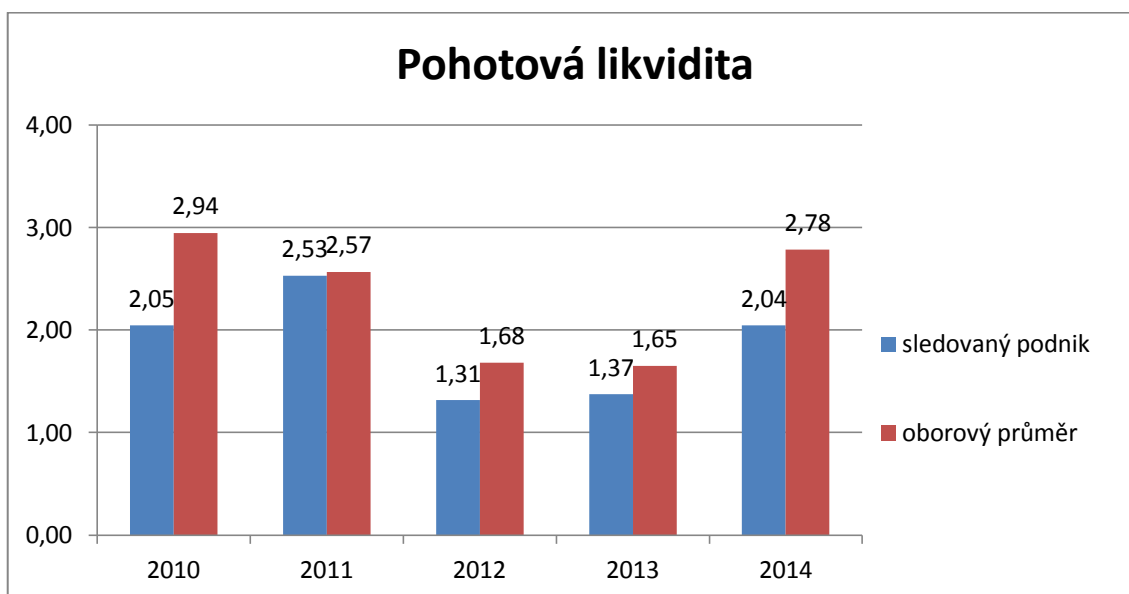
Nejnižší zjištěná hodnota byla v roce 2012, a to 2,55. Při srovnání s oborovým průměrem NACE 22 - Výroba plastových a pryžových výrobků je patrné, sledovaný podnik dosahuje nižší běžné likvidity než je průměr, ale hodnoty nejsou nijak výrazně nižší a podle odborné literatury (J. Fort a spol., 2012) je minimální doporučená hodnota běžné likvidity 1,5. To podnik překračuje ve všech sledovaných obdobích. Podnik je tedy zcela schopen splnit své krátkodobé závazky za pomoci oběžného majetku.



Obrázek 3: Běžná likvidita (vlastní zpracování dle výkazů podniku a údajů ze statistik MPO)

Pohotová likvidita

Zde se jedná o schopnost splnit své krátkodobé závazky za pomoci oběžných aktiv, očištěných od zásob. Zásoby jsou nejméně likvidní složka oběžných aktiv. Doporučená hodnota: pohotová likvidita by neměla klesnout pod 1.

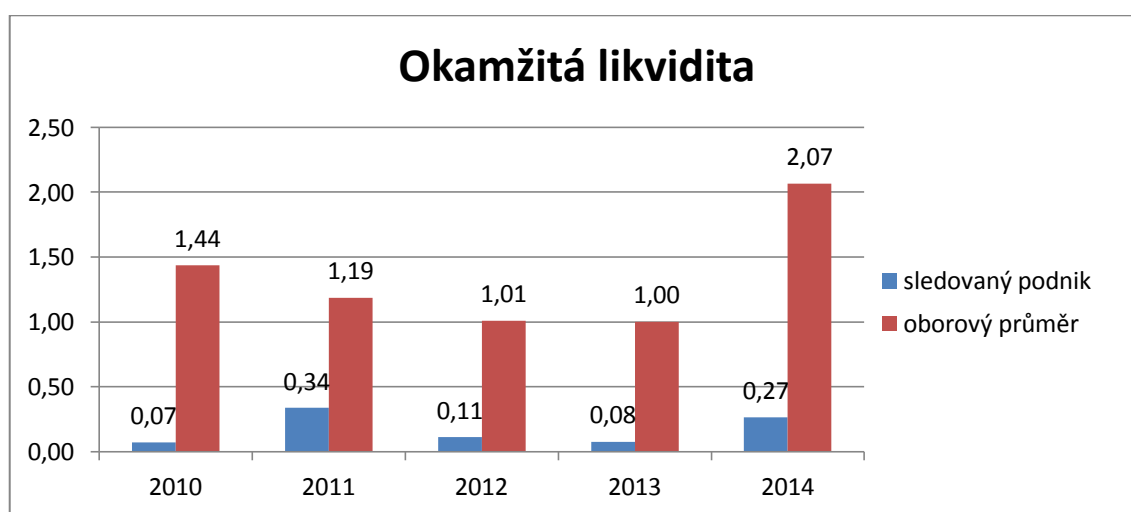


Obrázek 4: Pohotová likvidita (vlastní zpracování dle výkazů podniku a údajů ze statistik MPO)

I u tohoto ukazatele likvidity je zřejmé, že oborový průměr dosahuje vyšších hodnot, ale i v tomto případě se hodnoty výrazně neliší. U zjištěných hodnot v podniku vidíme, že pohotová likvidita nabývá hodnot od 1,37 (v roce 2013) do 2,57 (v roce 2011). V posledním analyzovaném období 2014 jsme zaznamenali pohotovou likviditu ve výši 2,04. I v tomto případě je ukazatel likvidity vyšší, než doporučené hodnoty, ve všech sledovaných obdobích.

Okamžitá likvidita

Tento ukazatel měří schopnost podniku hradit své právě splatné krátkodobé závazky pouze za pomoci krátkodobého finančního majetku. Doporučené hodnoty jsou 0,2 - 0,5 dle Pavelkové, 2013.



Obrázek 5: Okamžitá likvidita (vlastní zpracování dle výkazů podniku a údajů ze statistik MPO)

Stejně jako u předchozích ukazatelů běžné i pohotové likvidity, i zde – u okamžité likvidity jsou hodnoty podniku nižší, než je oborový průměr. Hodnoty u sledovaného podniku se pohybují od 0,07 (2010) do 0,34 (2011). Doporučenou minimální hodnotu 0,2 překročil podnik pouze v letech 2011 a 2014, jindy nesplňoval doporučené kritérium. Oborové průměry tohoto ukazatele jsou vysoké, což značí, že podniky zahrnuté do průměru drží přespříliš krátkodobého finančního majetku.

Podle zjištěných stavů okamžité likvidity je vidět, že tento ukazatele dosahoval svého minima v roce 2011, kdy okamžitá likvidita byla na úrovni 0,07. Nejlepší situace okamžité

likvidity byla v roce 2011 (zjištěná hodnota 0,34). V roce 2014 dochází ke značnému zlepšení situace z předešlého roku (0,08) na 0,27. Zde nastal pokles položek krátkodobé závazky i oběžná aktiva (v tomto období nedošlo k tak výraznému předzásobení materiálem jako v minulých letech), naopak u krátkodobého finančního majetku došlo k jeho zvýšení.

3.4.4 Ukazatele zadluženosti

Ukazatele zadluženosti souvisí s kapitálovou strukturou a také s finanční stabilitou podniku. V následující tabulce jsou uvedeny ukazatele celkové zadluženosti, koeficientu samofinancování a úrokového krytí. Vzorce použité podle Kislingerové, 2005.

Tabulka 14: Ukazatele zadluženosti (v %, vlastní zpracování dle výkazů podniku)

		2010	2011	2012	2013	2014
Celková zadluženost	= CZ / CA	37,92 %	37,40 %	48,50 %	51,25 %	41,47 %
Koef. Samofinancování	= VK / CA	61,35 %	61,47 %	50,75 %	48,21 %	57,81 %
Úrokové krytí	= EBIT / nákladové úroky	19,34	23,33	27,11	16,59	14,65

Celková zadluženost

Celková zadluženost kolísá, nejnižší hodnoty nabývala v letech 2010 a 2011. V obou uvedených letech byla celková zadluženost necelých 38%. V roce 2012 a 2013 dochází ke zvýšení celkové zadluženosti, vliv na to měly investice do dlouhodobého majetku – které byly z části financovány externími zdroji, v tomto případě dlouhodobými bankovními úvěry. V roce 2013 dosahovala celková zadluženost svého maxima, tj. 51,25 %. V roce 2014 celková zadluženost klesá, v dalších letech se dá předpokládat další pokles tohoto ukazatele.

Koeficient samofinancování

Koeficient samofinancování je doplněk celkové zadluženosti, představuje, jaké část celkových aktiv je financována s pomocí vlastního jmění firmy. Vývoj je tedy opačné, než v případě celkové zadluženosti, maximum je dosaženo v roce 2011 s 61,47%, minimum potom v roce 2013 s 48,21%. V roce 2014 se koeficient samofinancování začíná zvyšovat.

Úrokové krytí

Tento ukazatel udává, kolikrát jsou nákladové úroky kryté z výsledku hospodaření podniku za účetní období. Nejvyšších hodnot dosahoval tento ukazatel v roce 2012, a to 27,11. Nejnižší hodnoty potom v letech 2012 (16,59) a 2013 (14,65).

3.4.5 Souhrnné ukazatele

Tyto ukazatele přináší možnost zhodnotit finanční zdraví podniku prostřednictvím jednoho ukazatele. Výsledkem tohoto ukazatele je číslo, podle kterého podniku přiřadíme pásmo, kam spadá. Vzorce použité podle Kislingerové, 2005.

Altmanovo z-skóre

Altmanův index finančního zdraví podniku patří mezi bankrotní modely. Agreguje v sobě 5 různých ukazatelů, každý z nich je ohodnocen určitou vahou a dohromady jejich součet dává jedno číslo – Altmanovo Z-skóre. Pomocí následující stupnice vyhodnocuje, v jakém pásmu se podnik nachází.

Tabulka 15: Stupnice Altmanova modelu (vlastní zpracování dle SEDLÁČEK, J. Finanční analýza podniku)

hodnocení Altmanova modelu	
$Z > 2,9$	Pásmo finanční prosperity
$1,2 < Z < 2,9$	Šedá zóna
$Z < 1,2$	Pásmo bankrotu

Pokud Z-skóre Altmanova indexu klesne pod hranici 1,2, značí to, že podnik je ve velkých finančních potížích a směřuje k bankrotu. V šedé zóně je podnik mimo nebezpečí, ale ani netvoří hodnotu pro vlastníky. Pokud dosahuje podnik příznivých výsledků, nad hranici 2,9 Z-skóre, pak je společnost dostatečně finančně silná a stabilní, prosperuje.

Pro výpočet hodnot jednotlivých složek Altmanova Z-skóre použijeme tyto ukazatele. V tabulce jsou spočítány jejich hodnoty napříč sledovaným obdobím a v posledním řádku jsou upraveny o váhové koeficienty každého příslušného ukazatele a sečteny, čímž je dána hodnota Altmanova Z-skóre.

Pro výpočet Altmanova Z-skóre použijeme následující vzorec:

$$Z = 0,717x_1 + 0,847x_2 + 3,107x_3 + 0,42x_4 + 0,998x_5$$

V následující tabulce jsou uvedeny jednotlivé poměrové ukazatele, z nichž je Altmanovo Z-skóre složeno, a také jejich hodnoty napříč sledovaným obdobím.

Tabulka 16: Výpočet Altmanova modelu (vlastní zpracování dle výkazů podniku)

	Poměrový ukazatel	2010	2011	2012	2013	2014
x1	= ČPK/aktiva celkem	0,47	0,46	0,35	0,40	0,42
x2	= nerozdělený zisk/aktiva celkem	0,06	0,07	0,06	0,05	0,07
x3	= EBIT/aktiva celkem	0,07	0,08	0,05	0,05	0,05
x4	= tržní hodnota VK/účetní hodnota celkových dluhů	1,62	1,64	1,05	0,94	1,39
x5	= tržby/aktiva celkem	1,76	1,89	1,61	1,52	1,97
"Z" skóre		3,05	3,22	2,52	2,41	3,08

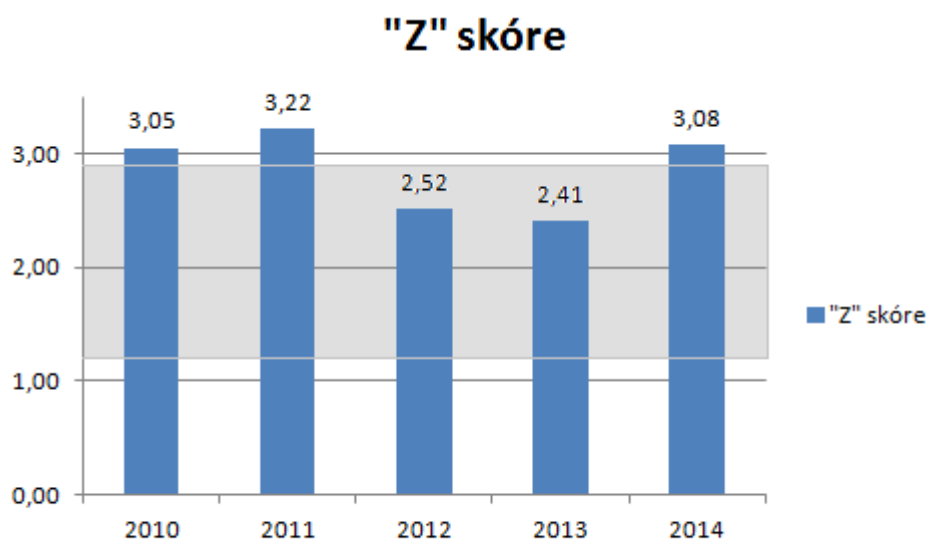
Z následujícího grafu je patrné, že se podnik pohybuje v letech 2010, 2011 a 2014 nad hodnotami šedé zóny. Do šedé zóny zasahuje v letech 2012 a 2013, ale pořád se drží blíže horní hranici šedé zóny, tudíž se v těchto dvou obdobích nejedná o výrazný propad pod hranice prosperujícího podniku. Na této situaci se projevíly investice do dlouhodobého majetku, doprovázené zvýšením dlouhodobých bankovních úvěrů.

Nejvýznamnější pokles mezi dílčími poměrovými ukazateli je patrný u x4, tedy tržní hodnota VK/účetní hodnota celkových dluhů. U hodnoty vlastního kapitálu nedošlo v letech 2012 a 2013 k žádné významné změně. Důvod, proč došlo k poklesu u této složky Altmanova Z skóre, je zvýšení dluhů. Konkrétně došlo k navýšení bankovních úvěrů a výpomocí. V roce 2012 došlo ke zvýšení na 178 166 tis. Kč z původních 127 140 tis. Kč v roce 2011. V následujícím roce se hodnota této položky ještě zvýšila, a to na 223 509 tis. Kč.

Výrazný pokles v letech 2012 a 2013 byl zaznamenán ještě u ukazatele x5, který porovnává tržby k celkovým aktivům. V roce 2012 to bylo způsobeno výrazným zvýšením hodnoty

celkových aktiv, v roce 2013 zase stagnací tržeb na úrovni předchozího roku. Ukazatel x5 se opět zvyšuje v roce 2014, kdy dochází k nárůstu tržeb a také ke snížení celkových aktiv – toto snížení celkových aktiv je způsobeno poklesem oběžných aktiv.

Přechodný stav sníženého Altmanova Z-skóre končí obdobím roku 2014, díky snížení bankovních úvěrů a výpomocí na hodnotu, snížení oběžných aktiv a nárůstu tržeb.



Obrázek 6: Z-skóre sledovaného podniku (vlastní zpracování dle výkazů podniku)

Index IN05

Je sestaven v návaznost na Altmanovo Z-skóre, tento ukazatel byl vytvořen manželé Neumaierovi. Také se jedná o bankrotní model, který dává přehled o tom, v jakém pásmu se podnik pohybuje - zda tvoří hodnotu, zda čelí hrozícímu bankrotu nebo se pohybuje v šedé zóně.

Tabulka 17: Stupnice IN 05 Modelu (vlastní zpracování dle SEDLÁČEK, J. Finanční analýza podniku)

Hodnocení IN 05 modelu	
$IN > 1,6$	Podnik tvoří hodnotu
$0,9 < N < 1,6$	Šedá zóna
$IN < 0,9$	Podnik netvoří hodnotu, hrozící bankrot

Je přesněji aplikovatelný pro hodnocení podniku v českých podmínkách. I tento model vychází z poměrové analýzy, stejně jako u Altmanova Z-skóre, i zde vycházíme z pěti jednotlivých poměrových ukazatelů, které jsou ohodnoceny rozdílnou váhou, a výsledek indexu IN 05 je složen z těchto dílčích ukazatelů. Hodnoty samostatných poměrových ukazatelů jsou uvedeny a v následující tabulce a v posledním řádku jsou upraveny o koeficienty a sečteny v IN 05 Index. Je zde jasně vidět, jak se jednotlivé složky i celkový ukazatel měnily v průběhu sledovaného období.

$$In\ 05 = 0,13x_1 + 0,04x_2 + 3,97x_3 + 0,21x_4 + 0,09x_5$$

V následující tabulce jsou zaznamenána zjištěné hodnoty jednotlivých poměrových ukazatelů v průběhu sledovaného období.

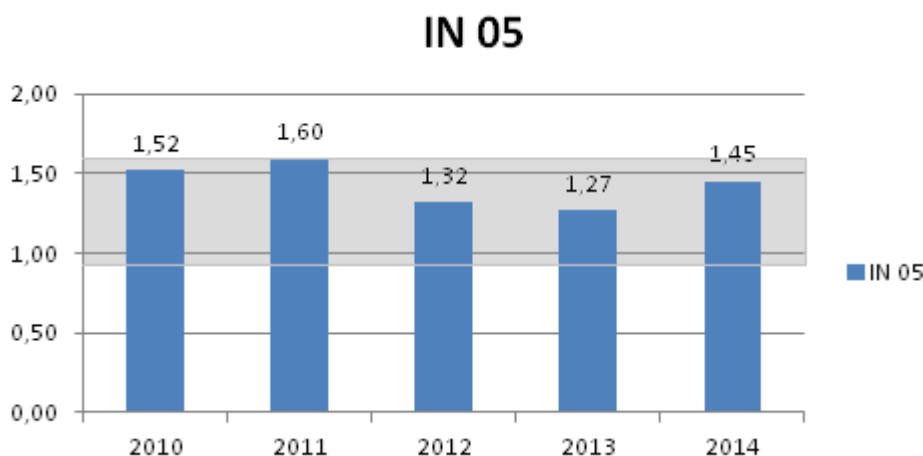
Tabulka 18: Výpočet IN 05 Modelu (vlastní zpracování dle výkazů podniku)

	Poměrový ukazatel	2010	2011	2012	2013	2014
x1	=aktiva/cizí kapitál	2,64	2,67	2,06	1,95	2,41
x2	= EBIT/nákladové úroky	9,00	9,00	9,00	9,00	9,00
x3	= EBIT/celková aktiva	0,07	0,08	0,05	0,05	0,05
x4	= tržby/celková aktiva	1,76	1,89	1,61	1,52	1,97
x5	= OA/(kr. závazky + kr. úvěry)	1,75	1,86	1,55	1,46	1,67
IN 05		1,52	1,60	1,32	1,27	1,45

Tabulka je pro lepší přehlednost zpracována do grafu, kde je jasně vidět, v kterých letech se podnik pohybuje v pásmu tvorby hodnoty a kdy se nachází v šedé zóně.

Z důvodu vysokých hodnot (okolo 20) ukazatele x2, byly hodnoty na doporučení vedoucí diplomové práce nahrazeny za hodnotou 9, proto, aby nedocházelo ke zkreslování výsledků tohoto ukazatele. Podnik má dobré výsledky, téměř ve všech sledovaných obdobích se nachází v těsně pod horní hranici pásma tvorby hodnoty, pouze v roce 2013 nastal pokles jednotlivých poměrových ukazatelů a stejně jako u Altmanova Z-skóre, tak i zde došlo k poklesu podniku do šedé zóny. I zde se jedná o situaci, kdy podnik klesl velmi málo pod horní hranici šedé zóny, tudíž se dalo očekávat, že v příštím roce dojde opět k růstu

tohoto indexu – což nastalo. Zde měl velký vliv na výsledek v letech 2013 a 2014 zejména ukazatel X_2 , což je EBIT/nákladové úroky. EBIT oproti minulým létům poklesl, zatímco úroky se zvýšily. V roce 2014 došlo ke zvýšení ukazatele X_1 (celková aktiva/cizí kapitál), zde nastal pokles celkových aktiv, ale především snížení bankovních úvěrů dlouhodobých i krátkodobých. Stejně tak zvýšení ukazatele X_4 (tržby/celková aktiva), způsobené zvýšením tržeb a poklesem celkových aktiv, se projevilo na zlepšení indexu IN 05.



Obrázek 7: IN 05 sledovaného podniku (vlastní zpracování dle výkazů podniku)

3.4.6 Ukazatele na bázi cash flow

Ukazatele, které vychází z fondu finančních prostředků, se používají pro hlubší pohled na finanční situaci podniku. Jejich úkolem je vyjádřit vnitřní finanční potenciál podniku, tj. vytvořit z vlastní hospodářské činnosti finanční přebytek, použitelný k financování potřeb, jako je úhrada závazků, výplata dividend a financování investic. Vzorce použité podle Růčkové, 2007.

Tabulka 19: Ukazatele na bázi CF (vlastní zpracování dle výkazů podniku a RŮČKOVÁ, P. Finanční analýza: metody, ukazatele, využití v praxi.)

		2011	2012	2013	2014
Rentabilita z CF	$\text{VK} = \text{CF z provozní č.} / \text{VK}$	0,2354	0,1455	-0,0056	0,3210
Rentabilita celkového kapitálu z CF	$= \text{provozní CF} / \text{Celk. kap.}$	0,1484	0,0903	-0,0028	0,1561

Rentabilita tržeb z CF	= provozní CF / tržby	0,0767	0,0460	-0,0018	0,0945
Stupeň oddlužení	= provozní CF / CZ	0,3912	0,2416	-0,0059	0,3046
Úrokové krytí	= provozní CF / nákladové úroky	40,9645	36,9817	-0,8719	50,0914
Likvidita z CF	= provozní CF / kr. závazky	1,0541	0,3236	-0,0128	1,0787

U celé tabulky ukazatelů na bázi cash flow je patrný stejný vývoj. Všechny ukazatele v roce 2012 klesají oproti roku 2011. Tento pokles pokračuje i v následujícím období roku 2013, kdy dochází k poklesu do záporných hodnot, kdy provozní CF bylo záporné. V následujícím roce se hodnoty všech ukazatelů zvyšují, nad původní úroveň v roce 2011. Tento vývoj přímo souvisí s výkyvem hodnot čistého peněžního toku z běžné a mimořádné činnosti.

Jeho pokles byl v roce 2012 a zejména 2013 způsoben těmito vlivy: navýšení krátkodobých pohledávek v letech 2012 a 2013 oproti roku 2011 a jejich následný pokles v roce 2014. Stejný trend byl pozorován i u zásob, kdy se jejich stav zvýšil v letech 2012 a 2013, v roce 2014 došlo k poklesu, firma se snažila lépe využívat svých zásob tak, aby nedocházelo k přebytkům na skladě.

K výraznému poklesu CF z běžné a mimořádné činnosti došlo i v důsledku navýšení krátkodobých bankovních úvěrů, zejména v roce 2013. Tyto skutečnosti, spojené s investicemi do 3 nových výrobních strojů a jejich následným spuštěním do provozu, se výrazně projevily jak na výši peněžního toku z běžné a mimořádné činnosti, tak i na výsledku hospodaření za běžné období v letech 2012 a 2013. v následujícím období již činnost podniku probíhala normálně, bez zkušebního provozu nových strojů, což se projevilo nárůstem výsledku hospodaření v tomto roce oproti 2013 a výrazným zvýšením peněžního toku z běžné a mimořádné činnosti. Největší vliv měly změny těchto položek: snížení zásob, snížení krátkodobých pohledávek, snížení krátkodobých závazků.

3.5 Hodnocení finančního zdraví

Pro potřeby finanční analýzy byly použité informace získané z výročních zpráv podniku, z výkazu zisků a ztrát a také z rozvahy z let 2010 až 2014. Údaje z roku 2015 nebyly před odevzdáním této práce dostupné. Podnik nezveřejňoval výkaz Cash Flow, ten byl dopočítán z poskytnutých údajů. U rozvahy je třeba brát ohled na skutečnost, že hodnoty jednotlivých položek jsou stavy k poslednímu dni v roce, což nemusí skutečný stav přesně odrážet, situace může být mírně odlišná od zjištěných skutečností.

3.5.1 Hodnocení rozvahy

Pro analýzu rozvahy byla použita jak horizontální, tak i vertikální analýza. Horizontální analýza sledovala vývoj majetku a zdrojů jeho krytí napříč hodnoceným obdobím. Pro pohled na strukturu majetku a zdrojů jeho krytí byla využita vertikální analýza. Jako pozitivní jev je hodnocena snaha společnosti investovat do inovací, nových výrobních hal a výrobní linky, obnovy a inovace softwaru, nejen v oblasti výroby ve formě nových programů nutných k výrobě nových výrobků ale i k revitalizaci ekonomických softwarů.

Dlouhodobý majetek tvoří maximálně 40 % z celkových aktiv, oběžná aktiva potom tvoří zbylých 60 % podniku. Pro výrobní podniky je tento jev typický. Oběžná aktiva jsou tvořena zejména zásobami a krátkodobými pohledávkami.

Zásoby narostly v letech 2012 a 2013, kdy podnik nakupoval více zásob, pro zavedení nové výroby. V roce 2014 se firma snaží lépe hospodařit se zásobami a nedržet stav materiálu zbytečně vysoký.

Stejně jako rostl majetek společnosti, tak se navyšovaly i zdroje jeho krytí. Vlastní kapitál se pohybuje okolo hranice 60 % celkových pasiv. Pod tuto úroveň klesl v letech 2012 a 2013, kdy došlo k navýšení krátkodobých závazků v důsledku investic a především zvýšenému nákupu zásob. V roce 2014 se opět snižují krátkodobé závazky, což s sebou přináší i pokles cizích zdrojů a růst vlastního kapitálu. Stejnou tendenci jako krátkodobé závazky vykazují i bankovní úvěry. Společnost zvýšila externí zdroje k využívání svých podnikatelských aktivit.

Minimum položky výsledek hospodaření za běžné období bylo zaznamenáno v roce 2012, kdy zisk podniku byl 20 030 tis. Kč. V ostatních letech si podnik vedl lépe, maxima hospodářský výsledek běžného účetního období dosáhl v roce 2011, zde se jednalo o 35 512 tis. Kč.

U cizích zdrojů pozorujeme vzestup zejména v roce 2013. Zde se nejvíce projevil nárůst krátkodobých závazků, stejně jako tomu bylo u krátkodobých i dlouhodobých bankovních úvěrů. Tento výkyv je spojen s financováním investic do dlouhodobého majetku a následným zvýšeným nákupem zásob, které byly nutné pro uvedení do zkušebního provozu nových strojů.

3.5.2 Hodnocení výkazu zisků a ztrát

Nejpodstatnější složkou pro hodnocení výkazu zisků a ztrát jsou tržby za prodej vlastních výrobků a služeb, ty tvoří každoročně více než 98 % tržeb společnosti. Tržby za prodej zboží jsou menšinové, tvoří maximálně 2 % z celkových tržeb. Tržby každoročně rostou, což je pro firmu pozitivní fakt. K jejich mírnému propadu došlo pouze v roce 2013, kdy se spouštěly do provozu nové stroje, což s sebou neslo nutnost zkušebního provozu, při kterém došlo ke spotřebě materiálů, energií a také placení mezd zaměstnancům, ale výstupy nebyly zdaleka v takové kvalitě a množství, jako při běžném provozu. Po zajištění nových strojů firma běžně fungovala, avšak poklesu zisku v tomto roce se neubráníla. V následujícím roce došlo k růstu tržeb o 8,7 % oproti roku 2013, což je velmi pozitivní jev.

Dalším důležitým bodem je přidaná hodnota. Je dána rozdílem mezi tržbami za prodej výrobků a služeb a výkonovou spotřebou, která v sobě zahrnuje např. náklady na materiál, energie a služby. Přidaná hodnota se pohybuje na průměrné 14,5% výši tržeb.

Osobní náklady jsou v podobné výši po celé sledované období, i celkový počet zaměstnanců je stabilní. V každém období je jich zaměstnáno v průměru 350, bez větších výkyvů.

3.5.3 Hodnocení rozdílových ukazatelů

Čistý pracovní kapitál je dostatečně vysoký ve všech námi sledovaných letech. Podnik je dostatečně kapitálově silný a finančně stabilní, nedochází k financování dlouhodobých aktiv skrze krátkodobé závazky. Čistý peněžní majetek se také nachází v kladných číslech.

Čisté peněžní prostředky jsou záporné přes celé sledované období, podnik nedrží na účtech a pokladně tolik prostředků, které by splatily všechny krátkodobé závazky.

3.5.4 Hodnocení poměrových ukazatelů

Rentabilita

Účelem ukazatelů rentability je porovnat dosažený zisk za sledované období, s jednotlivými složkami majetku, které byly vynaložené na jeho dosažení.

V období 2014 u všech sledovaných ukazatelů rentability došlo ke zvýšení hodnot, což je pro podnik pozitivní jev. Provoz pracoval naplno, tržby se zvýšily o 8,7 % oproti roku 2013, tím došlo i ke zvýšení výsledku hospodaření v tomto roce.

Aktivita

Ukazatele aktivity hodnotí využívání majetku podniku v analyzovaných obdobích. Růst aktiv, způsobený investicemi do dlouhodobého majetku, způsobil zpomalení obrátek jednotlivých složek majetku – zejména celkových a stálých aktiv.

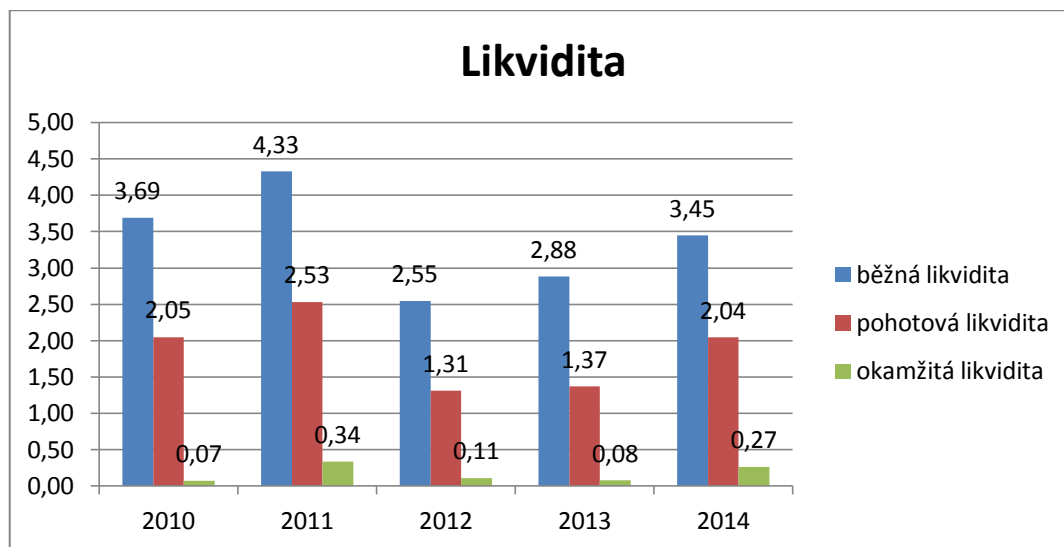
Doba obratu zásob se pohybovala od 44,15 (rok 2014) do 75,72 (rok 2013). To znamená, že v roce 2013 trvala přeměna zásob na tržby více než 75 dnů. V roce 2013 s zvýšily zásoby ve spojitosti s novými výrobními stroji, ale i tak je číslo vysoké. V roce 2014 podnik zavedl opatření k lepšímu hospodaření se zásobami a snížil tak obrat zásob na 44,15 dnů. Což je pozitivní jev.

Doba obratu pohledávek v průběhu sledovaného období kolísala, z maxima v roce 2010 (71,27 dní) až k minimu (55,95 dní). Nejkratší doba obratu závazků byla v roce 2011 (26,15 dní), nejdelší naopak v roce 2012 (51,4 dní). Fakt, že doba obratu pohledávek je delší, než doba obratu závazků (a to v každém sledovaném roce) není pozitivní. Podnik by

se měl snažit o zkrácení doby obratu pohledávek tak, aby došlo ke snížení této doby alespoň na hodnotu doby obratu závazků – tedy přimět své odběratele, aby platili dříve.

Likvidita

Vývoj jednotlivých stupňů likvidity ve sledovaném období 2010 – 2014, seřazené v grafu pro lepší představu:



Obrázek 8: Ukazatele likvidity sledovaného podniku (v%, vlastní zpracování dle výkazů podniku)

Pohyb všech tří ukazatelů je stejný napříč analyzovaným obdobím. Nejvyšší hodnoty likvidity ve všech jejích stupních jsou zaznamenány v roce 2011, následuje pokles v roce 2012 a dalších obdobích 2013 i 2014 dochází k růstu hodnot těchto ukazatelů.

U běžné i pohotové likvidity se hodnoty pohybují nad doporučenými kritérii ve všech letech. U okamžité likvidity je doporučení splněno pouze v letech 2011 a 2014.

Zadluženost

Z analýzy ukazatelů zadluženosti je zřejmé, že se podnik snaží investice financovat jak interními, tak externími zdroji. U interních zdrojů používá zisk vytvořený vlastní činností, u externích zdrojů zase používá dlouhodobé bankovní úvěry. Celková zadluženost nepřekračuje 52 %.

Souhrnné ukazatele

Tyto ukazatele hodnotí finanční zdraví podniku prostřednictvím jednoho ukazatele, který v sobě agreguje více poměrových ukazatelů. Výsledek je jedno číslo. Pomocí něj zhodnotíme stav podniku, a to díky pásnu, do kterého toto číslo spadá. Hodnoty obou použitých souhrnných ukazatelů, jak Altmanova Z-skóre, tak IN05 indexu se ve sledovaném období pohybují na horní hranici šedé zóny, popřípadě ji překračují. Což svědčí o skutečnosti, že podnik není bankrotem ohrožen.

Ukazatele na bázi CF

U všech ukazatelů na bázi CF pozorujeme stejný vývoj. Všechny ukazatele v roce 2012 klesají oproti roku 2011. Tento pokles pokračuje i v následujícím období roku 2013 – zde dochází k poklesu do záporných hodnot. Což bylo způsobeno faktem, že provozní CF bylo záporné. V následujícím roce nastává pozitivní obrat - hodnoty všech ukazatelů se zvyšují a převyšují původní úroveň v roce 2011. Tento vývoj přímo souvisí s výkyvem hodnot čistého peněžního toku z běžné a mimořádné činnosti, kde došlo k výraznému zvýšení.

Jeho pokles byl v CF 2012 a také v roce 2013 způsoben těmito okolnostmi: zvýšení krátkodobých pohledávek v letech 2012 a 2013 oproti roku 2011 a jejich následný pokles v roce 2014. A také stejnou situací i u zásob - jejich stav zvýšil v letech 2012 a 2013 z důvodů vyšší potřeby materiálu, díky tomu, že byly spuštěny do provozu nové stroje. V roce 2014 došlo k poklesu stavu zásob, firma se snažila lépe využívat svých zásob tak, aby nedocházelo k přebytkům na skladě.

K výraznému poklesu CF z běžné a mimořádné činnosti došlo i v důsledku navýšení krátkodobých bankovních úvěrů, zejména v roce 2013. Tyto skutečnosti, spojené s investicemi do 3 nových výrobních strojů a jejich následným spuštěním do provozu v tomto roce, se výrazně projeví na výši peněžního toku z běžné a mimořádné činnosti, také samozřejmě i na výsledku hospodaření za běžné období v letech 2012 a 2013. V následujícím roce 2014 již činnost podniku probíhala normálně, bez zkušební provozu nových strojů, což se projevilo nárůstem tržeb o 8,69 % a tím pádem nastal i nárůst výsledku hospodaření v tomto roce oproti 2013. Došlo i k výraznému zvýšení peněžního

toku z běžné a mimořádné činnosti. Největší vliv měly změny těchto položek: snížení zásob, snížení krátkodobých pohledávek, snížení krátkodobých závazků.

4 Strategická analýza podnikatelského subjektu

Zde budou nastíněny základní údaje o společnosti, provedena analýza oborového okolí podniku prostřednictvím Porterova modelu pěti sil. Dále bude realizována analýza podílu na trhu a také finanční analýza ke zjištění současného finančního zdraví podniku. Výstupy z těchto jednotlivých analýz budou použity do SWOT analýzy, která shrne celou tuto kapitolu.

4.1 Analýza oborového prostředí

V následující tabulce je zpracován podíl sledovaného podniku na trhu (Výroba pryžových a plastových výrobků) za sledované období 2010 – 2014. Jsou zde zaznamenány tržby za vlastní výroby u podniků tvořících hodnotu (data za I. kategorii, převzatá ze statistik ministerstva průmyslu a obchodu), ve srovnání s tržbami za vlastní výroby u sledovaného podniku.

4.1.1 Podíl na trhu

Tabulka 20: Podíl na trhu (vlastní zpracování dle výkazů podniku a údajů ze statistik MPO)

Údaje o podniku	2010	2011	2012	2013	2014
Tržby za prodej vl. výrobků (v mil. Kč)	996,81	1 098,39	1 144,16	1 136,15	1 234,94
Meziroční růst (v %)		10,191%	4,167%	-0,700%	8,695%
5,588%					
Údaje o trhu	2010	2011	2012	2013	2014
Tržby odvětví (v mil. Kč)	69 808,25	72 278,44	97 954,33	95 410,42	117 293,99
Meziroční růst (v %)		3,54%	35,52%	-2,60%	22,94%
14,85%					
Podíl podniku na trhu	2010	2011	2012	2013	2014
V procentech	1,428%	1,520%	1,168%	1,191%	1,053%
Meziroční změna		1,064	0,769	1,019	0,884

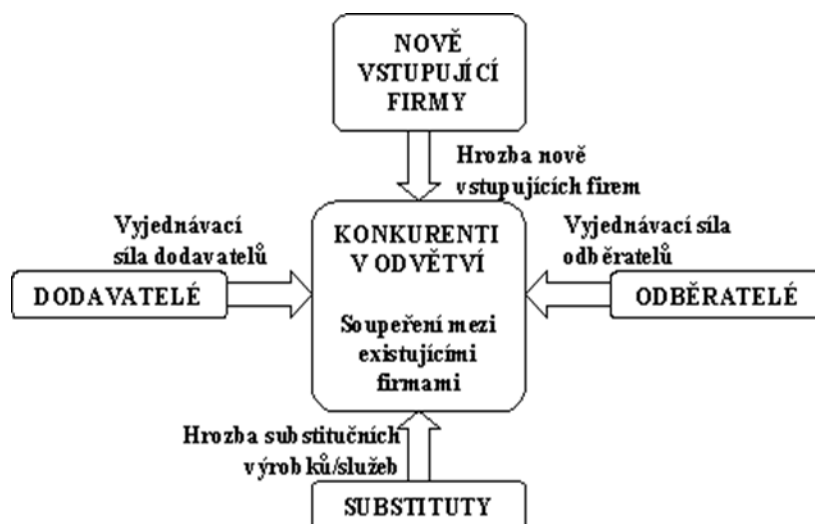
Je zde patrné, že tržby za prodej vlastních výrobků a služeb rostly u sledovaného podniku napříč analyzovaným obdobím, až na výjimku v roce 2013, kdy se tržby mírně poklesly oproti minulému období. V roce 2014 všem nastal výrazný růst, který pokles vyrovnal

a předčil ostatní sledované období. Průměrný růst tržeb za námi sledované období let 2010 – 2014 je 5,59 %.

Při pohledu na podíl podniku na trhu, je zřejmé, že podíl na trhu tvoří 1 až 1,5 %. Podíl podniku na trhu se projevuje jako klesající, což je způsobeno tím, že trh roste rychleji, než sledovaný podnik. Tento pokles tržního podílu byl zaznamenán zejména v letech 2012 a 2013, kdy docházelo v podniku k rozsáhlým investicím do dlouhodobého majetku (výrobní hala a 3 nové stroje, v celkové hodnotě téměř 160 mil. Kč), což se projevilo na celkové výkonnosti podniku. Do budoucna se očekává pozitivní vývoj, jak se již ukázalo na růstu tržeb v roce 2014, po ukončení investic a spuštění provozu nových strojů.

4.1.2 Porterův model pěti sil

Porterův model pěti sil je jedním z nejvýznamnějších nástrojů k analýze konkurenčního prostředí podniku. Tato analýza v sobě zahrnuje pět aspektů, a to nově vstupující firmy, odběratelé, dodavatelé, substituty a konkurenční prostředí. (8)



Obrázek 9: Porterův model pěti sil

Nově vstupující – výskyt nových konkurentů není vyloučen, avšak není pravděpodobný. Podnik má stabilní a silné místo na trhu, vstupní náklady pro nové konkurenty jsou vysoké, vyžadují dostatečně vysoký kapitál. V roce 2012 firmou bylo investováno více než 120 milionů korun na výstavbu nové výrobní haly, která splňuje náročné požadavky na správnou výrobní praxi. Tyto významné investiční aktivity zvyšují možnosti výroby

a rozšiřují nabídku výrobků. Podnik má také významnou konkurenční výhodu díky získanému certifikátu Managementu hygieny pro výrobu fólií pro potraviny dle ČSN EN 15593:2008.

Dodavatelé

Podnik nemá pouze jednoho dodavatele, ale několik desítek. Jejich poptávka po komponentech a vstupech je rovnoměrně rozvrstvena mezi velký počet dodavatelů, a to jak z důvodu udržení stabilních cen dodávaného zboží, tak i z důvodu plynulosti dodávek. Pokud by u některého dodavatele nastal výpadek, firma je schopná zajistit potřebný materiál u jiného dodavatele a to tak, aby nedošlo k prodlení ve výrobě a tím pádem i ke zpoždění v plnění zakázek. Společnost si zakládá na svém dobrém jménu a proto je pro ně jejich spolehlivost velice důležitá. Cena je určovaná pomocí kalkulací tak, aby zcela pokryla náklady, které vznikají při výrobě, skladová a distribuci výrobku a zároveň přinesla i zisk.

Odběratelé

Sledovaný podnik má dostatečně silnou pozici na trhu a jeho ceny jsou zákazníky respektovány. Ceny jsou závislé na cenách vstupů, které jsou u obalových materiálů ovlivňovány zejména cenou ropy. Firma má široké spektrum spokojených, stálých a dlouhodobých zákazníků. Při dlouhodobém nebo velkém odběru výrobků je firma schopná vyjít vstříc s cenovými podmínkami. Dále je zde snaha o inovaci a vylepšování produktové řady, firma bere ohled i na aktuální potřeby a přání zákazníků

Substituty a komplementy

Veškeré výrobky jsou kontrolovány v několika fázích přímo ve výrobě a dále i v podnikových laboratořích. Každoročně jsou investovány prostředky do modernější výroby i výkonnějšího strojního vybavení, proto aby výrobky této firmy splňovaly nároky zákazníků a obstály v konkurenčním boji s ostatními výrobci obalových materiálů. Dále je zde řada doprovodných služeb, jako je logistika, skladování, balení na míru a variabilních možnostech potisku.

Konkurenční prostředí

Vyráběný sortiment představuje tisíce položek folií, vázacích pásků, sáčků, tašek a jiných finálních produktů z PE fólií. Na přání zákazníků je produktová řada průběžně rozšiřována o nové rozměry výrobků i produkty se specifickými vlastnostmi či povrchovými úpravami i variantami potisku.

4.1.3 SWOT analýza sestavená na základě analýzy podniku

Analýza OT zkoumá příležitosti a hrozby, ty pocházejí z vnějšího okolí podniku. Vnější okolí podniku v sobě zahrnuje makroprostředí i mikroprostředí. Makroprostředí se skládá z politicko-právních, ekonomických, sociálních, kulturních a technologických faktorů. Mikroprostředí obsahu blízký okruh podniku, sestávající se z dodavatelů, odběratelů, zákazníků, konkurenčních podniků a veřejnosti.

Analýza SW směřuje do nitra firmy, zabývá se interním prostředím samotného podniku. Zajímá se o cíle, zdroje, prostředí, firemní kulturu, organizaci, mezilidské vztahy a managementu. V následující tabulce je sestavená SWOT analýza, která vyplývá z výsledků finanční analýzy a ostatních analýz.

Tabulka 21: SWOT analýza (vlastní zpracování dle informací z podniku)

Silné stránky	Slabé stránky
<ul style="list-style-type: none"> - Tvorba zisku - Zvyšování nerozděleného zisku - Využívání cizího kapitálu ve formě bankovních úvěrů - Dostatečná likvidita - Stabilní pozice na trhu - Stabilní odběratelé - Inovace výrobní řady - Nové stroje ve výrobě - Rostoucí tržby - Zkušený personál - Investice do nových technologií 	<ul style="list-style-type: none"> - Nízké investice do reklamy - Nízké povědomí o konkurenci - Každoročně odprodej nepoužitého materiálu
Příležitosti	Hrozby
<ul style="list-style-type: none"> - Rozšíření skladovacích prostor - Zvýšení poptávky ze zahraničí - Rozšíření základny výrobků 	<ul style="list-style-type: none"> - Horší platební morálka zákazníků ze zemí bývalého sovětského svazu díky situaci na Ukrajině - Kolísání ceny ropy - Zvyšování cen energií - Výkyvy v politické situaci v zemích odběratelů

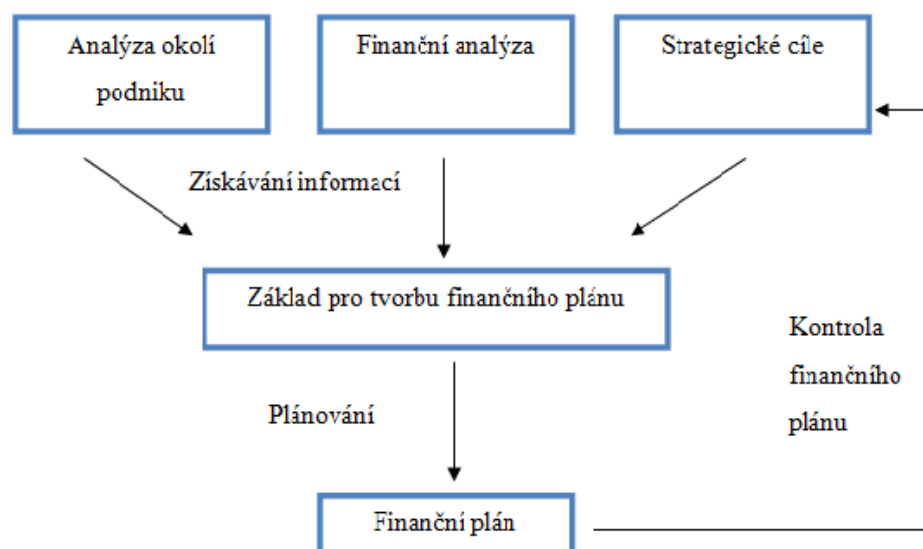
5 Variantní návrh finančního plánu a vyhodnocení variant

V této kapitole se diplomová práce věnuje procesu sestavování dlouhodobého finančního plánu sledovaného podniku. Vychází ze zjištěných skutečností v analýze okolí podniku, výsledků finanční analýzy a cílů firmy. Dále budou uvedeny návrhy na zlepšení finanční situace podniku, na základě zjištěných skutečností z finanční analýzy, což tvoří základ pro budoucí finanční plán.

Analýza okolí podniku slouží jako základní pohled na prostředí, ve kterém podnik působí, jaké skutečnosti ovlivňují jeho fungování a jejich celkový vliv na podnik. Byly zjištěny silné a slabé stránky podniku, stejně jako příležitosti a hrozby, a to pomocí SWOT analýzy. Použití vybraných nástrojů finanční analýzy dává obraz o současném finančním zdraví podniku a jeho stabilitě. Bylo analyzované období posledních pěti let, tedy roky 2010 až 2014. Cíle firmy jsou stanovené hodnotami, které společnost chce dosáhnout. Postup při tvorbě finančního dlouhodobého plánu bude konzultován s vedením podniku, aby odrazil skutečný možný vývoj podniku v následujícím období 2015 – 2018, pro které bude dlouhodobý finanční plán sestavován.

Tyto tři aspekty tvoří základní kameny pro tvorbu finančního plánu podniku. Plán bude tvořen s ohledem na konzultace s vedením podniku na období tří let, ve třech variantách – optimistická, reálná a pesimistická. Tři varianty plánu pokrývají skutečnosti, které by mohly v průběhu následujících tří období nastat. Po tvorbě plánu nastává jeho kontrola, která se zaměří především na plnění strategických cílů, také na ukazatele rentability, ČPK, doby obratu zásob, pohledávek a závazků, likviditu a zadluženost podniku.

Zjednodušený postup tvorby plánu:



Obrázek 10: Proces finančního plánování (vlastní zpracování)

5.1 Návrhy na zlepšení současné finanční situace podniku

V této části diplomová práce čerpá z výsledků finanční analýzy. Jsou zde vybrány ty ukazatele, které je pro budoucnost podniku důležité zlepšit tak, aby byl zajištěn stabilní vývoj podniku a jeho výkonnost.

Skutečnosti, o které se finanční plán bude opírat:

- V průběhu sledovaného období společnost dosahovala čistého zisku, v min. výši 20 000 tis. Kč (rok 2013), tento fakt umožnil investice do dlouhodobého majetku podniku, tedy do rozvoje podnikání.
- Společnost investovala do dlouhodobého majetku (výrobní hala a linka), který je nutný k výrobní činnosti podniku, jelikož se společnost rozhodla zvýšit objem výroby
- Hodnoty souhrnných ukazatelů převyšovaly pásma šedé zóny (až na výjimku v roce 2012 a 2013), což svědčí o tom, že podnik je schopen tvořit hodnotu a prosperuje.
- Celková zadluženost podniku nepřesahovala 50 %, pouze v roce 2013 došlo ke zvýšení na 51,25 %, jinak se celková zadluženost pohybovala mezi 38 – 50 %, podnik tedy volí

spíše strategii konzervativního financování, kdy je potřeba oběžných aktiv financována z krátkodobých závazků.

- Snaha podniku snížit dobu obratu pohledávek – což se v průběhu analyzovaného období dařilo, ale jsou zde ještě rezervy.
- Průměrné tempo růstu tržeb 5,59 % za sledované období, nevyšší zjištěné tempo růstu tržeb bylo mezi lety 2013 a 2014 a to 8,7 %. Tento pozitivní 8,7 % růst nastal
- po dokončení investic do dlouhodobého majetku, tedy při zvýšení objemu výroby.
- Kladný čistý pracovní kapitál i čistý peněžní majetek ve všech sledovaných obdobích – firma je schopna splatit krátkodobé závazky, ale tolik vysoký aby snižoval rentabilitu aktiv.
- Běžná a pohotová likvidita lehce přesahují doporučené hodnoty, okamžitá pouze v letech 2011 a 2014.
- Podnik je schopen tvořit příznivý peněžní tok z běžné činnosti, záporných hodnot dosáhl pouze v roce 2012 v souvislosti se změnami oběžných aktiv a krátkodobých závazků, zvýšení odpisů a snížení výsledku hospodaření v tomto roce oproti minulému roku.

Oblasti, které je potřebné se zaměřit:

- Likvidita – hodnoty likvidity přesahují doporučené hranice, udržet na současné úrovni, dále ukazatele likvidity nezvyšovat.
- Vysoká úroveň likvidity je způsobena faktem, že se jedná o výrobní firmu, která má široké spektrum výrobků. Tedy je nutné mít tak přiměřené zásoby, které jsou nutné pro výrobu, aby při případném výpadku u dodavatelů nedošlo k prodlevě ve výrobě. Tedy hodnoty likvidity nejsou zvyšovány přes vysoké množství volných peněžních prostředků na bankovních účtech, které by mohly být lépe zhodnoceny, ale díky zásobám nutných k výrobě a tedy provozní činnosti podniku.
- Zásoby – efektivnější řízení zásob, tj. snížení stavu zásob, snížení odprodeje na konci roku. Nutná výše zásob byla konzultovaná v podniku s vedením provozu, důvodem pro vyšší stav zásob je tedy skutečnost, že pokud podnik odebere větší množství zásob od dodavatelů, získá tím výhodnější smluvní ceny.

- Krátkodobé závazky z obchodních vztahů – jedná se především o krátkodobé závazky z obchodních vztahů – zde by podnik měl udržet dobu obratu na současné úrovni, průměrná doba obratu závazků za analyzované období 2010 – 2014 byla 38,9 dní.
- Krátkodobé pohledávky z obchodního styku – podnik by se měl zaměřit na snížení doby obratu, tj. dosažení dřívějšího inkasa od odběratelů, průměrná doba obrat pohledávek z obchodního styku za analyzované období 2010 – 2014 byla 62,2 dní, což je výrazně více než doba obratu krátkodobých závazků z obchodních vztahů. Podnik by měl usilovat o přiblížení doby obratu pohledávek z obchodních vztahů k době obratu krátkodobých závazků z obchodních vztahů.
- Rentabilita – rentabilita dává přehled o tom, jak efektivně dokáže podnik pracovat s vloženými prostředky. Čím vyšší ukazatele rentability, tím lépe podnik zhodnocuje vložené vlastní i cizí prostředky. Zvyšování rentability, především ROA, ROE a ROS je tedy jedním z hlavních cílů podniku.
- ČPK – udržení úrovně ČPK minimálně na stávající úrovni, zjištěný průměr za sledované období 2010 – 2014 byl 269 929 tis. Kč. Podnik si dává za cíl udržet úroveň ČPK na současné úrovni za účelem zajištění krytí krátkodobých závazků.
- Výsledek hospodaření běžného období – ve sledovaném období 2010 – 2014 byl zjištěný průměrný výsledek hospodaření za běžné období 27 869 tis. Kč, minimální výše 20 030 byla zjištěna v roce 2013. Podnik bude usilovat o zachování současného trendu – zvyšování VH běžného období během následujících období.
- Tržby – podnik plánuje zvyšování objemu výroby, tedy se předpokládají rostoucí tržby. Jedním ze strategických cílů podniku je zachování tempa růstu tržeb alespoň na průměrné úrovni z analyzovaného období 2010 – 2014, tedy 5,59 %.
- Náklady – pro podnik je důležité udržet přiměřený růst nákladů s ohledem na růst tržeb, tak aby náklady nerostly rychleji, než tržby.

Východiska dlouhodobého finančního plánu

Společnost má stabilní finanční situaci, bylo zjištěno průměrné tempo růstu tržeb 5,59 % za sledované období let 2010 – 2014. Jedním z hlavních strategických cílů společnosti je poskytovat stále stejně kvalitní výrobky v širokém spektru sortimentu. Široké spektrum zboží si žádá vysoké nároky na přiměřený stav zásob a také jejich nízkou dobu obratu. Což je spojeno se včasnými a pravidelnými dodávkami materiálu od dodavatelů, v jejich

potřebném množství i kvalitě, jejich logistikou, skladováním a prodejem zboží. Zefektivnění tohoto procesu prostřednictvím snížení doby obratu zásob je jedním ze zásadních kroků ke zlepšení situace podniku a jeho pozitivnímu vývoji v budoucím období.

Dílčí strategické cíle podniku v oblasti finančního plánování:

- Růst tržeb v souvislosti s plánovaným zvýšením výroby (záměrem podniku je zvýšení tržeb do 4 let o 25 % oproti výchozímu stavu v roce 2014)
- Zvyšování rentability
- Udržení trendu růstu výsledku hospodaření běžného období
- Snížení doby obratu krátkodobých pohledávek z obchodních vztahů
- Likvidita na stávající úrovni

5.1.1 Metoda tvorby plánu

Pro výpočet dlouhodobého finančního plánu bude po konzultaci s vedením podniku zvolena metoda procentního podílu na tržbách. Tento způsob výpočtu je v podniku často používáný a vyhovuje pro tvorbu finančního plánu. Výpočet jednotlivých položek je založen na předpokladu, že poměr určitých složek majetku, jeho zdrojů krytí a nákladů je vzhledem k tržbám konstantní. Složka v prognózovaném období se určí jako podíl k tržbám z předcházejícího období. Základním kamenem pro tvorbu finančního plánu je tedy předpokládaný růst tržeb.

Plán tržeb

Plán tržeb pro následující období není k dispozici, společnost tyto interní údaje považuje za citlivé a nechce konkrétní čísla uvádět. Hrubý odhad podniku je, že od nové výrobní linky očekávají do 4 let zvýšení tržeb o 25 %. Z tohoto důvodu bude plán vytvářen na období 4 let, tj. od 2015 do 2018. Aby bylo patrné, při jaké úrovni růstu tržeb je možné tohoto cíle dosáhnout.

Odhad tržeb

Plán bude tvořen po 4 roky, tj. od roku 2015 do roku 2018. Jelikož podnik využívá možnost zpracování účetní závěrky daňovým poradcem, nebudou hodnoty za rok 2015 známy dříve, než koncem června 2016, kdy bude sestavena účetní závěrka za rok 2015

ve své finální podobě, z toho důvodu tedy bude rok 2015 zahrnut do plánovaného období. Bude zpracována plánová rozvaha, plánový výkaz zisků a ztrát a také plánový výkaz o peněžních tocích. Je třeba počítat s několika možnými scénáři vývoje tržeb. Oba finanční výkazy budou navrhovány v agregované podobě a ve třech variantách. Alternativní plán podniku umožňuje pružně reagovat na neočekávaný vývoj situace a přizpůsobit fungování společnosti. Postup při tvorbě plánu, stejně jako zvolené hodnoty pro tvorbu plánu metodou procentního podílu na tržbách jsou v podniku konzultovány a schvalovány.

Na základě zjištěných údajů a poradě s vedením podniku byly zvoleny následující varianty:

Optimistická varianta

Optimistická varianta počítá s růstem 8 %, je tak zvoleno proto, že v posledním sledovaném období 2014 byl zjištěn růst tržeb oproti předchozímu roku 2013 o 8,7 %. V této variantě se počítá s dynamickým růstem podniku a se zvyšováním jeho podílu na trhu.

Reálná varianta

V reálné variantě se počítá s růstem o 5 %. Toto číslo bylo zvoleno s ohledem na zjištěný průměrný růst za sledované období 2010 – 2014, což bylo 5,6 %. Jedná se o nejpravděpodobnější vývoj, při úvaze událostí ze sledovaného období.

Pesimistická varianta

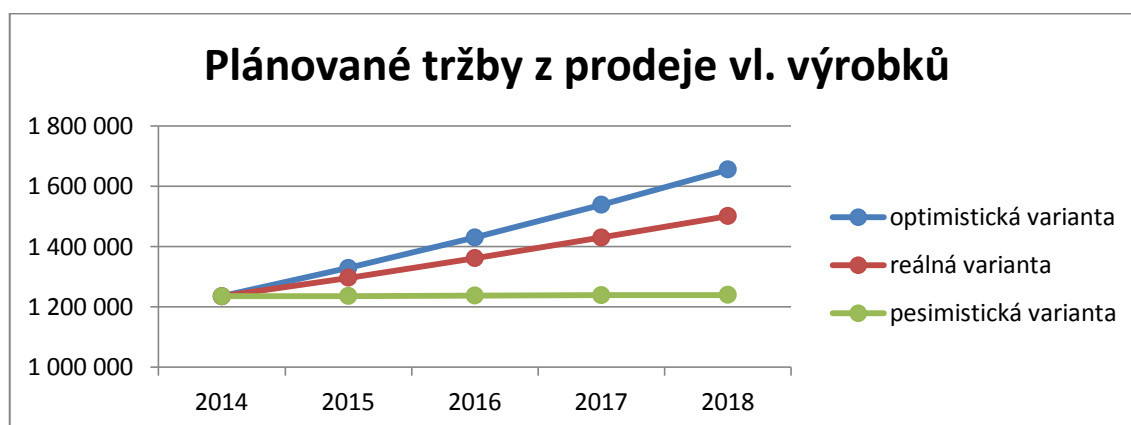
U pesimistické varianty je téměř nulový růst, tj. 0,5 %, zvolen byl za předpokladu stagnace firmy na současné úrovni. Jedná se o negativní vývoj, protože nedochází k růstu tržeb – což je nesplnění jednoho ze základních strategických cílů podniku.

V následující tabulce je vyobrazený vývoj tržeb za vlastní výrobky a zboží sledovaného podniku ve všech třech variantách po prognózované období 2015 – 2018.

Tabulka 22: Prognóza růstu tržeb sledovaného podniku (v tis. Kč, vlastní zpracování dle konzultací v podniku)

	%	Skutečnost	Prognóza				
			2014	2015	2016	2017	2018
Tržby z prodeje vlastních výrobků							
Optimistický	8	1 234 946	1 333 742	1 440 441	1 555 676	1 680 130	
Reálný	5	1 234 946	1 296 693	1 361 528	1 429 604	1 501 085	
Pesimistický	0,5	1 234 946	1 236 181	1 237 417	1 238 655	1 239 893	

Grafické zpracování prognózy růstu tržeb v období 2015 – 2018 ve třech variantách (v tis. Kč) v následujícím grafu:



Obrázek 11: Plánované tržby za vl. výrobky (v tis. Kč, vlastní zpracování dle konzultací v podniku)

5.2 Tvorba finančního plánu

V této části budou vypracovány plánové finanční výkazy. Bude vypracovaný plánový výkaz zisků a ztrát, plánová rozvaha a plánový výkaz cash flow. Všechny tři finanční výkazy budou zpracovány ve třech variantách a to: pesimistická, reálná a optimistická. Následně budou plánové výkazy podrobeny kontrole pomocí vybraných ukazatelů finanční analýzy.

5.2.1 Plánovaný výkaz zisků a ztrát

- Tržby z prodeje zboží

Tato složka výkazu zisků a ztrát se bude vyvíjet podle jednotlivých variantních návrhů, tj. v pesimistické variantě je 0,5% růst, v reálné 5% růst a v optimistické 8% růst. Hodnoty jsou zvoleny na základě zjištěných skutečností z finanční analýzy a po poradě s vedením podniku.

- Výkonová spotřeba

Výkonová spotřeba je tvořena dvěma složkami a to, spotřebou materiálu a energií a také službami. Obě tyto dílčí položky kopírují procentní růst, zvolený v jednotlivých variantách. Součtem plánové spotřeby materiálu a energií a služeb získáme výkonovou spotřebu, která tedy roste přímo úměrně s růstem tržeb v jednotlivých variantách finančního plánu.

- Osobní náklady

Výše osobních nákladů se určí pomocí personálního plánu. Zde je zohledněn průměrný stav zaměstnanců a jejich průměrná mzda. Tento personální plán bývá vytvořen v návaznosti na vývoj tržeb, jelikož růst tržeb vyžaduje i růst počtu zaměstnanců a tím pádem i zvyšování personálních nákladů. Jedním z úkolů tohoto plánu je udržet růst osobních nákladů nižší, než je růst tržeb. Tím se docílí zvyšování produktivity práce a větší efektivita. Společnost chce udržet růst osobních nákladů na nižší úrovni než růst tržeb. Se zvyšováním se počítá v závislosti na tom, kolik pracovníku bude přijato v jednotlivých letech.

Po konzultaci a odsouhlasení procentních koeficientů růstu tržeb v jednotlivých variantách finančního plánu, byl vytvořen přibližný odhad, kolik bude přijatých zaměstnanců. Tento

plán vychází z odhadu vedení podniku na základě zkonzultovaného plánu tržeb. Hrubý odhad budoucích nových zaměstnanců, který je zpracován v následující tabulce, vychází z hodnoty v roce 2014, kdy byl celkový počet zaměstnanců 350:

Tabulka 23: Plánované počty zaměstnanců (vlastní zpracování dle konzultací v podniku)

Počet zaměstnanců	2014	2015	2016	2017	2018
Optimistická varianta	350	360	368	376	384
Reálná varianta	350	356	362	368	374
Pesimistická varianta	350	352	354	356	358

- Daně a poplatky

Do této položky zahrnujeme především daň z nemovitostí, daň silniční, daň z převodu nemovitostí, pojištění podniku apod. Společnost provedla v roce 2012 a 2013 velké investice do hmotného majetku, další investice nejsou v horizontu dalších 4 let plánované. S ohledem na plán růstu tržeb je třeba zohlednit fakt, že může dojít k navýšení silniční daně z důvodu potřeby navýšení vozového parku. Ovšem toto zvýšení se projeví v minimální míře.

- Odpisy

Výše odpisů v budoucích letech je stanovená na základě odpisových plánů dlouhodobého majetku. Vzhledem k tomu že nově pořízený majetek už byl zařazen do odepisování a nový majetek se podnik pořizovat nechystá, předpokládáme výši odpisů stejnou ve všech variantách finančního plánu. Odpisový plán podniku není k dispozici. Proto byl nahrazen výpočtem průměrné procentní výše odpisů k výši celkových odepisovaných aktiv. Z té bude vycházet i při hrubém plánování odpisů v následujících obdobích.

Jednotlivé varianty finančního plánu se od sebe budou lišit výší obnovovacích investic, které podnik do dlouhodobého majetku vloží a i od této skutečnosti se bude vyvíjet výše odpisů ve jednotlivých variantách. Velké investice jako nová linka a hala zatím nejsou v plánu, proto se podnik bude věnovat opravám stávajících aktiv. Po konzultaci v podniku bylo zjištěno, že v případě optimistického plánu růstu tržeb, by mělo být do dlouhodobého hmotného majetku investováno zhruba 16 mil. Kč ročně. V případě reálného plánu se bude podnik držet obnovovacích investic ve výši 14 mil. Kč ročně a v případě pesimistického

plánu by mohlo být do dlouhodobého hmotného majetku investováno zhruba 11 mil. Kč ročně. S těmito konzultovanými hodnotami bude počítáno při tvorbě odpisového plánu.

Odpisový plán v hrubém odhadu s přihlédnutím k obnovovacím investicím je zpracován v následující tabulce.

Tabulka 24: Odpisový plán v jednotlivých variantách (v tis. Kč, vlastní zpracování dle konzultací v podniku)

Optimistická varianta	2014	2015	2016	2017	2018
DHM	252 761	234 446	223 525	214 699	207 123
ODPIS	36 315	28 921	26 826	25 576	24 566
Reálná varianta					
DHM	252 761	230 446	215 525	203 157	192 496
ODPIS	36 315	28 921	26 368	24 661	23 245
Pesimistická varianta					
DHM	252 761	229 196	213 025	199 550	187 925
ODPIS	36 315	28 921	26 225	24 375	22 833

- Ostatní finanční výnosy a náklady

Tyto položky se odvíjejí podle tržeb a budou plánovány podle variant finančního plánu.

- Nákladové a výnosové úroky

Společnost využívá bankovní úvěry pro financování své investiční činnosti, v budoucnu zatím nejsou plánovány další investice. Tyto složky budou plánovány podle růstu tržeb v jednotlivých variantách finančního plánu.

- Daň z příjmů za běžnou činnost

Na výpočet daně z příjmu bude použita sazba 19 %, dle zákona o dani z příjmu č.586/1992 Sb.

Plánovaný výkaz zisků a ztrát – optimistická varianta

Tabulka 25: Plánovaný výkaz zisků a ztrát – optimistická varianta (v tis. Kč, vlastní zpracování)

		Skutečnost 2014	2015	2016	2017	2018
1	Tržby za prodej vlastních výrobků a služeb	1 234 946	1 328 802	1 429 791	1 538 455	1 655 378
2	Výkonová spotřeba	1 064 515	1 144 354	1 230 180	1 322 444	1 421 627
2.1	Spotřeba materiálu a energie	1 016 258	1 092 477	1 174 413	1 262 494	1 357 181
2.2	Služby	48 257	51 876	55 767	59 950	64 446
3	Přidaná hodnota	170 431	184 448	199 611	216 011	233 751
4.1	Osobní náklady	111 316	119 108	127 446	136 367	145 913
4.2	Daně a poplatky	573	590	608	626	645
4.3	Odpisy dlouhodobého majetku	36 315	28 921	26 826	25 576	24 566
4.6	Ostatní provozní výnosy	2 985	3 194	3 418	3 657	3 913
4.7	Ostatní provozní náklady	2 589	2 796	3 020	3 261	3 522
4	Provozní výsledek hospodaření	34 138	36 227	45 129	53 838	63 017
5.1	výnosové úroky	43	46	50	54	59
5.2	nákladové úroky	2 331	2 517	2 719	2 936	3 171
5.3	Finanční výnosy	4 798	5 182	5 596	6 044	6 528
5.4	Finanční náklady	6 013	6 374	6 756	7 162	7 591
5	Finanční výsledek hospodaření	-3 503	-3 663	-3 829	-4 000	-4 176
6	Daň z příjmů za běžnou činnost	6 483	6 883	8 575	10 229	11 973
7	Výsledek hospodaření za běžnou činnost	24 152	25 681	32 726	39 609	46 868

V tabulce plánovaného výkazu zisků a ztrát je zřejmé, že došlo k nárůstu tržeb za prodej vlastních výrobků a služeb, s tím je spojen i nárůst výkonové spotřeby, tedy spotřeby materiálu, energií i služeb. Ke zvýšení došlo i u složky přidaná hodnota, což značí, že růst tržeb je rychlejší než růst výkonové spotřeby, tento jev je pozitivní. Růst se projevuje i u položky osobní náklady, s čímž bylo potřeba počítat, jelikož se zvyšuje počet

zaměstnanců. U této varianty plánu je zvažováno přijetí celkem až 30 nových zaměstnanců v průběhu let 2015 – 2018.

Položka daně a poplatky vzrůstají minimálně, zde se neočekává výrazné zvýšení.

Plánovaný výkaz zisků a ztrát – reálná varianta

Tabulka 26: Plánovaný výkaz zisků a ztrát – reálná varianta (vlastní zpracování)

		skutečnost 2014	2015	2016	2017	2018
1	Tržby za prodej vlastních výrobků a služeb	1 234 946	1 296 693	1 361 528	1 429 604	1 501 085
2	Výkonová spotřeba	1 064 515	1 115 612	1 169 161	1 225 281	1 284 094
2.1	Spotřeba materiálu a energie	1 016 258	1 065 038	1 116 160	1 169 736	1 225 883
2.2	Služby	48 257	50 573	53 001	55 545	58 211
3	Přidaná hodnota	170 431	181 082	192 367	204 324	216 990
4.1	Osobní náklady	111 316	119 108	127 446	136 367	145 913
4.2	Daně a poplatky	573	576	579	582	585
4.3	Odpisy dlouhodobého majetku	36 315	28 921	26 368	24 661	23 245
4.4	Ostatní provozní výnosy	2 985	3 128	3 278	3 436	3 601
4.5	Ostatní provozní náklady	2 589	2 713	2 844	2 980	3 123
4	Provozní výsledek hospodaření	34 138	37 891	39 409	43 170	47 725
5.1	Výnosové úroky	43	45	47	50	52
5.2	Nákladové úroky	2 331	2 448	2 570	2 698	2 833
5.3	Finanční výnosy	4 798	5 038	5 290	5 554	5 832
5.4	Finanční náklady	6 013	6 284	6 566	6 862	7 171
5	Finanční výsledek hospodaření	-3 503	-3 648	-3 799	-3 956	-4 120
6	Daň z příjmů za běžnou činnost	6 483	7 199	7 488	8 202	9 068
7	Výsledek hospodaření za běžnou činnost	24 152	27 044	28 123	31 012	34 538

U reálné varianty je také zaznamenán růst tržeb, nižší oproti optimistické variantě. Trend vývoje jednotlivých položek je stejný, jako u optimistické varianty, pouze probíhá v menším měřítku, s pomalejším růstem.

Plánovaný výkaz zisků a ztrát – pesimistická varianta

Tabulka 27: Plánovaný výkaz zisků a ztrát – pesimistická varianta (v tis. Kč, vlastní zpracování)

		skutečnost 2014	2015	2016	2017	2018
1	Tržby za prodej vlastních výrobků a služeb	1 234 946	1 236 181	1 237 417	1 238 655	1 239 893
2	Výkonová spotřeba	1 064 515	1 069 596	1 070 618	1 071 640	1 072 663
2.1	Spotřeba materiálu a energie	1 016 258	1 021 339	1 022 361	1 023 383	1 024 406
2.2	Služby	48 257	48 257	48 257	48 257	48 257
3	Přidaná hodnota	170 431	166 585	166 799	167 015	167 230
4.1	Osobní náklady	111 316	113 542	115 813	118 129	120 492
4.2	Daně a poplatky	573	574	574	575	575
4.3	Odpisy dlouhodobého majetku	36 315	28 921	26 225	24 375	22 833
4.4	Ostatní provozní výnosy	2 985	3 000	3 015	3 030	3 045
4.5	Ostatní provozní náklady	2 589	2 602	2 615	2 628	2 641
4	Provozní výsledek hospodaření	34 138	23 946	24 587	24 338	23 734
5.1	Výnosové úroky	43	43	43	43	43
5.2	Nákladové úroky	2 331	2 333	2 336	2 338	2 340
5.3	Finanční výnosy	4 798	4 803	4 808	4 812	4 817
5.4	Finanční náklady	6 013	6 013	6 013	6 013	6 013
5	Finanční výsledek hospodaření	-3 503	-3 501	-3 498	-3 496	-3 493
6	Daň z příjmů za běžnou činnost	6 483	4 550	4 672	4 624	4 509
7	Výsledek hospodaření za běžnou činnost	24 152	15 895	16 418	16 218	15 731

Při pesimistické variantě je počítáno s nulovým růstem, podnik stagnuje. Očekávané snížení čistého zisku, podnik nesplňuje podniku strategického cíle, tj. růstu podniku a zvyšování podílu na trhu.

5.2.2 Plánová rozvaha

V této části bude zpracovaná plánová rozvaha z pohledu aktiv i pasiv.

- Dlouhodobý nehmotný majetek

Společnost v roce 2013 investovala do nového softwaru značně velké prostředky, v budoucnu se neplánují další investice.

- Dlouhodobý hmotný majetek

Protože je plánová rozvaha sestavovaná v agregovaném tvaru, není možné určit pohyb výše jednotlivých složek majetku. Společnost v roce 2012 a 2013 investovala několik desítek milionů do dvou nových strojů a jedné nové výrobní haly, proto je předpoklad, že v plánovaném období nebudou probíhat další investice do majetku. Výše položky dlouhodobého hmotného majetku se odvodí jako netto hodnota předešlého roku, snížená o odpisy daného roku.

Podnik plánuje každoroční obnovovací investice dlouhodobého hmotného majetku, kdy budou prováděny opravy strojů, výměna dílů za novější součástky, případně budou probíhat opravy budov, jako např. výměna oken, nová střecha, zateplení budov a podobně. Jedná se jak o pravidelnou údržbu, tak opravy, které v průběhu let podnik prováděl. Jednotlivé varianty se budou lišit tím, kolik podnik do oprav investuje prostředků. Vedení podniku usuzuje, že pokud budou tržby podniku růst a s tím spojený výsledek hospodaření za běžné období také, tak si mohou do oprav více investovat (optimistická varianta), pokud bude podnik naopak vykazovat klesající výsledek hospodaření, omezí podnik opravy a obnovovací investic na ty nejnnutnější operace k udržení plynulého výrobního procesu.

Po konzultaci s podnikem budou do plánů zahrnuty následující obnovovací investice: v případě optimistického plánu budou obnovovací investice k dlouhodobému hmotnému majetku 16 mil. Kč ročně. V případě reálného plánu budou obnovovací investice dlouhodobého hmotného majetku v roční výši 14 mil. Kč a v případě pesimistické varianty budou obnovovací investice 11 mil. Kč ročně. Z těchto obnovovacích investic podnik

předpokládá financovat v průběhu let 2015 – 2018 výměny oken a střechy v administrativní budově, a také její zateplení. Bude provedena nová elektroinstalace ve starší výrobní hale a předpokládá se nákup několika nových osobních a užitkových vozů po potřeby podniku, ty staré budou po úplném odpisu vyřazeny. Je také plánováno rozšíření skladovacích prostor, jelikož se rozšiřuje objem výroby. Tyto skladovací prostory budou potřebné jak pro zásobu materiálu určeného k výrobě, tak ke skladování výrobků, než budou expedovány k odběratelům. Také se předpokládá pravidelný servis stávajících strojů a pravidelná výměna jejich opotřebovaných částí za nové.

- Dlouhodobý finanční majetek

Tato položka je v agregované rozvaze vynechána, jelikož v analyzovaném období let 2010 – 2014 tento podnik žádný dlouhodobý finanční majetek nevlastnil.

- Zásoby

Pomocí plánování zásob je společnost schopná kontrolovat svou likviditu a dobu obratu zásob. Jedná se výrobní podnik, který ke své výrobní činnosti potřebuje dostatečné zásoby. Jelikož bylo vedením podniku rozhodnuto o rozšíření výroby a k tomu účelu byla postavená nová výrobní hala a zakoupeny nové výrobní stroje, je očekáván nárůst zásob, pro potřeby rozšířené výroby. Vyšší zásoby jsou v podniku drženy zejména ze dvou důvodů. Jednak při vyšších odběrech získává podnik od dodavatelů množstevní slevy, a také z důvodů předzásobení se z důvodu zajištění plynulého výrobního procesu. Pokud by došlo k výpadku některého z dodavatelů, nebude tím ohrožen souvislý výrobní proces. Pokud by došlo k zastavení výroby, znamenalo by to ztráty za výrobky, které nebyly vyrobeny a nemohly být dodány a také komplikace s odběrateli, kteří neobdrželi dodané zboží a mohli by například požadovat kompenzaci ve formě slevy nebo by začali odebírat výrobky od konkurence.

Běžná likvidita vycházela vyšší než doporučené hodnoty i oborový průměr, proto je v zájmu podniku do budoucna plán snížit stav zásob, i z důvodu lepšího hospodaření se zásobami tak, aby na konci roku nedocházelo k odprodeji nepoužitých zásob.

- Krátkodobé pohledávky

Vývoj pohledávek je spojený s vývojem tržeb. Čím víc společnost zvyšuje tržby, tím víc vzrůstají pohledávky. Pokud společnost chce efektivně řídit pohledávky, měla by se snažit růst pohledávek přibrzdit a tudíž nevázat finanční prostředky v málo likvidních složkách majetku. Pro dosažení snížení růstu pohledávek je možné použít několik prostředků, jako například využití slev, skonta apod. Společnost se rozhodla pro udržení růstu tržeb rychlejší, než růst pohledávek a to o 1 %.

- Krátkodobý finanční majetek

Celková výše krátkodobého finančního majetku, tedy v případě této společnosti bankovní účty a pokladna, budou odvozeny z plánového výkazu cash flow.

- Základní kapitál

Výše základního kapitálu se v průběhu sledovaných let 2010 – 2014 neměnila a společnost neplánuje jeho zvyšování ani v dalších letech, proto plán bude ve všech variantách finančního plánu počítat s původní výši základního kapitálu.

- Kapitálové fondy

Společnost kapitálové fondy netvořila v období 2010 – 2014 a dále je tvořit také neplánuje

- Rezervní fond

Společnost se při tvorbě zákonného rezervního fondu řídí obchodním zákoníkem, § 217: *„Společnost je povinna tvořit rezervní fond z čistého zisku. Tento fond se ročně doplňuje o částku určenou stanovami, nejméně však 5% z čistého zisku až do dosažení výše rezervního fondu určené ve stanovách, nejméně však do výše základního kapitálu.“* Společnost plánuje každý rok povinné minimum 5 % z čistého zisku do zákonného rezervního fondu.

- VH minulých let

Výsledek hospodaření minulých let bude vytvářen jako součet hodnoty výsledku hospodaření minulých let a výsledek hospodaření za účetní období. Je potřeba také zohlednit vyplácené dividendy, které jsou každoročně vypláceny ve výši 20 mil. Kč.

- VH za běžné účetní období

Výsledek hospodaření za každé účetní období bude zjištěno ve výkaze zisků a ztrát a převedeno do rozvahy.

- Rezervy

Společnost rezervy zcela rozpustila v roce 2013 a tvorbu rezerv do budoucna neplánuje, tedy rezervy nebudou v plánu nijak zaznamenány.

- Dlouhodobé závazky

Společnost nemá žádné dlouhodobé závazky v průběhu sledovaných období 2010 – 2014, tudíž jejich vznik není předpokládán ani v plánovém období 2015 – 2018.

- Krátkodobé závazky

Růst tržeb z prodeje vlastních výrobků je spojen i s růstem krátkodobých závazků. Společnost se snaží růst krátkodobých závazků udržet v nižším tempu, než je růst tržeb a také sladit růst krátkodobých závazků s krátkodobými pohledávkami.

- Bankovní úvěry a výpomoci

Společnost realizovala velké investice v letech 2012 a 2013, nadále neplánuje další zásadní investice. Bankovní úvěry se budou nadále snižovat a krátkodobý bankovní úvěr, kterým společnost z části financuje svou obchodní činnost, bude tvořit 1/12 z tržeb. Průměrný poměr tržeb/krátkodobé závazky v průběhu let 2010 – 2014 byl 1/10.

Plánová rozvaha – optimistická varianta

Tabulka 28: Plánová rozvaha - aktiva - optimistická varianta (v tis. Kč, vlastní zpracování)

	AKTIVA	skutečnost 2014	2015	2016	2017	2018
1	Pohledávky za upsaný vlastní kapitál	0	0	0	0	0
2	Dlouhodobý majetek	254 542	230 446	215 525	203 157	192 496
2.1	Dlouhodobý majetek nehmotný	1 781	1 581	1 381	1 181	981
2.2	Dlouhodobý majetek hmotný	252 761	239 761	226 761	213 761	200 761
2.3	Dlouhodobý majetek finanční	0	0	0	0	0
3	Oběžná aktiva	373 226	408 471	435 884	457 785	478 040
3.1	Zásoby	152 074	166 953	184 201	194 685	203 275
3.2	Dlouhodobé pohledávky	0	0	0	0	0
3.3	Krátkodobé pohledávky	192 486	206 062	213 289	221 151	230 870
3.4	Krátkodobý finanční majetek	28 666	35 456	38 394	41 949	43 895
4	Časové rozlišení	394	422	451	483	516
5	Dohadné účty aktivní	1 068	1 394	1 491	1 596	1 707
6	Aktiva celkem	629 230	640 732	653 351	663 020	672 760

Tabulka 29: Plánová rozvaha - pasiva - optimistická varianta (v tis. Kč, vlastní zpracování)

	PASIVA	skutečnost 2014	2015	2016	2017	2018
1	Vlastní kapitál	363 780	368 824	374 797	377 650	380 399
1.1	Základní kapitál	296 473	296 473	296 473	296 473	296 473
1.2	Kapitálové fondy	0	0	0	0	0
1.3	Fondy ze zisku	24 960	25 160	25 410	26 052	26 263
1.4	VH minulých let	18 195	20 147	24 791	24 114	23 125
1.5	VH běžného účetního období	24 152	27 044	28 123	31 012	34 538
2	Cizí zdroje	260 972	267 274	273 734	280 357	287 147
2.1	Rezervy	0	0	0	0	0

2.2	Bankovní úvěry a výpomoci	152 728	155 783	158 898	162 076	165 318
2.3	Krátkodobé závazky	108 244	111 491	114 836	118 281	121 830
3	Časové rozlišení	19	20	21	21	22
4	Dohadné účty pasivní	4 459	4 615	4 800	4 992	5 191
5	Pasiva celkem	629 230	640 733	653 351	663 021	672 760

U plánované rozvahy v optimistické variantě jsou vidět tyto skutečnosti: u dlouhodobého majetku dochází k poklesu díky odpisům. Obnovovací investice nejsou prováděny v takové výši, jako je odpis majetku, jelikož v letech 2012 a 2013 došlo k významným investicím do dlouhodobého hmotného majetku. Obnovovací investice každoročně počítá s investicí 16 mil. Kč.

Změny se týkají i oběžných aktiv. Zásoby i pohledávky narůstají v důsledku růstu tržeb, dlouhodobé pohledávky u podniku ve sledovaném období nebyly, a tudíž s nimi plán nepočítá. Stav pohledávek i zásob roste s ohledem na růst tržeb a jejich vývoj kopíruje růst tržeb ve všech variantách plánu. Výsledek hospodaření z minulých let narůstá díky tvorbě zisku. U krátkodobých závazků je také pozorován růst stejný jako u tržeb. Bankovní úvěry a výpomoci taktéž rostou s ohledem na vývoj tržeb.

Položka výsledek hospodaření za běžné období v průběhu plánovaného období příznivě vzrůstá, v roce 2018 se dostává na dvojnásobnou úroveň této položky z roku 2014. Dále podnik počítá s vyplácením dividend a tvorbou zákonného rezervního fondu, což se během plánovaného období také děje. Díky tomu, že podnik tvoří zisk, je možné vyplácet dividendy ve výši 25 milionů Kč.

Plánová rozvaha - reálná varianta

Tabulka 30: Plánová rozvaha - aktiva - reálná varianta (v tis. Kč, vlastní zpracování)

	AKTIVA	skutečnost 2014	2015	2016	2017	2018
1	Pohledávky za upsaný vlastní kapitál	0	0	0	0	0
2	Dlouhodobý majetek	254 542	230 446	215 525	203 157	192 496
2.1	Dlouhodobý majetek nehmotný	1 781	1 581	1 381	1 181	981
2.2	Dlouhodobý majetek hmotný	252 761	239 761	226 761	213 761	200 761
2.3	Dlouhodobý majetek finanční	0	0	0	0	0
3	Oběžná aktiva	373 226	408 471	435 884	457 785	478 040
3.1	Zásoby	152 074	166 953	184 201	194 685	203 275
3.2	Dlouhodobé pohledávky	0	0	0	0	0
3.3	Krátkodobé pohledávky	192 486	206 062	213 289	221 151	230 870
3.4	Krátkodobý finanční majetek	28 666	35 456	38 394	41 949	43 895
4	Časové rozlišení	394	422	451	483	516
5	Dohadné účty aktivní	1 068	1 394	1 491	1 596	1 707
6	Aktiva celkem	629 230	640 732	653 351	663 020	672 760

Tabulka 31: Plánová rozvaha - pasiva - reálná varianta (v tis. Kč, vlastní zpracování)

	PASIVA	skutečnost 2014	2015	2016	2017	2018
1	Vlastní kapitál	363 780	368 824	374 797	377 650	380 399
1.1	Základní kapitál	296 473	296 473	296 473	296 473	296 473
1.2	Kapitálové fondy	0	0	0	0	0
1.3	Fondy ze zisku	24 960	25 160	25 410	26 052	26 263
1.4	VH minulých let	18 195	20 147	24 791	24 114	23 125
1.5	VH běžného účetního období	24 152	27 044	28 123	31 012	34 538
2	Cizí zdroje	260 972	267 274	273 734	280 357	287 147
2.1	Rezervy	0	0	0	0	0

2.2	Bankovní úvěry a výpomoci	152 728	155 783	158 898	162 076	165 318
2.3	Krátkodobé závazky	108 244	111 491	114 836	118 281	121 830
3	Časové rozlišení	19	20	21	21	22
4	Dohadné účty pasivní	4 459	4 615	4 800	4 992	5 191
5	Pasiva celkem	629 230	640 733	653 351	663 021	672 760

Reálná varianta plánované rozvahy se liší tempem růstu zásob krátkodobých pohledávek a krátkodobých závazků z obchodních vztahů, které rostou přímo úměrně tempu růstu tržeb. V této variantě plán počítá s 5% růstem, který byl konzultován s vedením podniku a zvolen na základě průměrného růstu tržeb za období 2010 - 2014, ten byl 5,56 %. Obnovovací investice do dlouhodobého majetku jsou zde v nižší výši, plán počítá se 14 mil. Kč ročně. I v případě vyplacených dividend je v této variantě plánu, počítáno s nižší částkou vyplacených dividend, a to okolo 20 mil. Kč.

Plánová rozvaha – pesimistická varianta

Tabulka 32: Plánová rozvaha - aktiva - pesimistická varianta (v tis. Kč, vlastní zpracování)

	AKTIVA	skutečnost 2014	2015	2016	2017	2018
1	Pohledávky za upsaný vlastní kapitál	0	0	0	0	0
2	Dlouhodobý majetek	254 542	230 827	214 506	200 881	189 106
2.1	Dlouhodobý majetek nehmotný	1 781	1 631	1 481	1 331	1 181
2.2	Dlouhodobý majetek hmotný	252 761	229 196	213 025	199 550	187 925
2.3	Dlouhodobý majetek finanční	0	0	0	0	0
3	Oběžná aktiva	373 226	394 557	411 853	427 274	441 375
3.1	Zásoby	152 074	162 059	169 352	176 973	181 562
3.2	Dlouhodobé pohledávky	0	0	0	0	0
3.3	Krátkodobé pohledávky	192 486	202 685	211 496	218 056	221 278
3.4	Krátkodobý finanční majetek	28 666	29 813	31 005	32 245	38 535
4	Časové rozlišení	394	402	410	418	426
5	Dohadné účty aktivní	1 068	1 089	1 111	1 133	1 156
6	Aktiva celkem	629 230	626 876	627 880	629 706	632 064

Tabulka 33: Plánová rozvaha - pasiva - pesimistická varianta (v tis. Kč, vlastní zpracování)

	PASIVA	skutečnost 2014	2015	2016	2017	2018
1	Vlastní kapitál	363 780	358 793	357 139	356 282	355 927
1.1	Základní kapitál	296 473	296 473	296 473	296 473	296 473
1.2	Kapitálové fondy	0	0	0	0	0
1.3	Fondy ze zisku	24 960	25 278	25 606	25 931	26 245
1.4	VH minulých let	18 195	21 147	18 642	17 660	17 478
1.5	VH běžného účetního období	24 152	15 895	16 418	16 218	15 731
2	Cizí zdroje	260 972	263 582	266 218	268 880	271 569
2.1	Rezervy	0	0	0	0	0

2.2	Bankovní úvěry a výpomoci	152 728	154 255	155 798	157 356	158 929
2.3	Krátkodobé závazky	108 244	109 326	110 420	111 524	112 639
3	Časové rozlišení	19	19	19	19	19
4	Dohadné účty pasivní	4 459	4 481	4 504	4 526	4 549
5	Pasiva celkem	629 230	626 875	627 879	629 707	632 064

V pesimistické variantě plánované rozvahy je u krátkodobých pohledávek počítáno s 1% růstem, stejně jako u zásob. Obnovovací investice do dlouhodobého majetku jsou nejnižší ze všech variant a tím pádem zde, jako v jediném případě, klesá suma celkových aktiv.

Pokles nastal i u pasiv, zejména u bankovních úvěrů a krátkodobých závazků. Také došlo ke snížení položky výsledek hospodaření běžného období.

5.2.3 Plánový výkaz CF

Sledovaný podnik výkaz CF nesestavuje, proto byl pro potřeby této diplomové práce dopočítán z dostupných výkazu, tedy rozvahy a výkazu zisků a ztrát. Plánový výkaz CF je tvořen pouze v agregované podobě.

Plánový výkaz CF – optimistická varianta

Tabulka 34: Plánový výkaz CF – optimistická varianta (v tis. Kč, vlastní zpracování)

ROK	2015	2016	2017	2018
P. Stav peněž. prostředků na začátku účetního období	28 666	30 765	33 055	38 727
Hospodářský výsledek za účetní období	25 681	32 726	39 609	46 868
Účetní odpisy hmotného a nehmotného majetku	28 921	26 826	25 576	24 566
Změna stavu časového rozlišení a dohadných účtů	449	623	574	622
Změna stavu zásob	-17 187	-17 853	-18 153	-22 761
Změna stavu krátkodobých pohledávek	13 824	18 883	9 681	15 932
Změna stavu krátk. závazků (bez KÚ a fin. výpomoci)	6 495	6 584	7 297	4 235
A. Čistý peněžní tok z běžné a mimořádné činnosti	58 182	67 788	64 584	69 461

Změna stavu hmot. a nehmot. invest. majetku	-10 206	-17 004	-16 350	-16 590
B. Čistý peněžní tok z investiční činnosti	-10 206	-17 004	-16 350	-16 590
Změna stavu krátkodobých úvěrů a fin. výpomoci	-9 651	-10 360	-9 054	-10 504
Změna stavu vlastního jmění z vybraných operací	-36 226	-38 134	-33 508	-40 620
C. Čistý peněžní tok z finanční činnosti	-45 877	-48 494	-42 562	-51 123
D. Čistý peněžní tok (A+B+C)	2 099	2 290	5 672	1 748
E. Hotovost na konci roku (P+D)	30 765	33 055	38 727	40 475

Plánový výkaz CF – reálná varianta

Tabulka 35: Plánový výkaz CF – reálná varianta (v tis. Kč, vlastní zpracování)

ROK	2015	2016	2017	2018
P. Stav peněž. prostředků na začátku účetního období	28 666	35 456	38 394	41 949
Hospodářský výsledek za účetní období	27 044	28 123	31 012	34 538
Účetní odpisy hmotného a nehmotného majetku	28 921	26 368	24 661	23 245
Změna stavu časového rozlišení a dohadných účtů	510	312	329	346
Změna stavu zásob	-14 879	-17 248	-10 904	-8 590
Změna stavu krátkodobých pohledávek	11 524	11 383	9 681	13 224
Změna stavu krátk. závazků (bez KÚ a fin. výpomoci)	3 247	3 345	3 445	3 548
A. Čistý peněžní tok z běžné a mimořádné činnosti	54 979	50 169	58 223	66 312
Změna stavu hmot. a nehmot. invest. majetku	-14 687	-14 409	-14 855	-14 747
B. Čistý peněžní tok z investiční činnosti	-14 687	-14 409	-14 855	-14 747
Změna stavu krátkodobých úvěrů a fin. výpomoci	-6 655	-6 716	-6 778	-6 842
Změna stavu vlastního jmění z vybraných operací	-26 848	-26 106	-33 035	-42 777
C. Čistý peněžní tok z finanční činnosti	-33 503	-32 822	-39 813	-49 619
D. Čistý peněžní tok (A+B+C)	6 790	2 938	3 555	1 946
E. Hotovost na konci roku (P+D)	35 456	38 394	41 949	43 895

Plánový výkaz CF – pesimistická varianta

Tabulka 36: Plánový výkaz CF – pesimistická varianta (v tis. Kč, vlastní zpracování)

ROK	2015	2016	2017	2018
P. Stav peněž. prostředků na začátku účetního období	28 666	29 813	31 005	32 245
Hospodářský výsledek za účetní období	15 895	16 418	16 218	15 731
Účetní odpisy hmotného a nehmotného majetku	28 921	26 225	24 375	22 833
Změna stavu časového rozlišení a dohadných účtů	52	52	53	54
Změna stavu zásob	-9 985	-7 293	-7 621	-4 589
Změna stavu krátkodobých pohledávek	8 199	7 819	6 560	3 222
Změna stavu krátk. závazků (bez KÚ a fin. výpomoci)	1 082	1 093	1 104	1 115
A. Čistý peněžní tok z běžné a mimořádné činnosti	44 165	44 315	40 689	38 366
Změna stavu hmot. a nehmot. invest. majetku	-15 760	-15 404	-13 250	-11 058
B. Čistý peněžní tok z investiční činnosti	-15 760	-15 404	-13 250	-11 058
Změna stavu krátkodobých úvěrů a fin. výpomoci	-1 527	-1 543	-1 558	-1 574
Změna stavu vlastního jmění z vybraných operací	-25 730	-26 176	-24 641	-19 444
C. Čistý peněžní tok z finanční činnosti	-27 257	-27 719	-26 199	-21 018
D. Čistý peněžní tok (A+B+C)	1 147	1 192	1 240	6 290
E. Hotovost na konci roku (P+D)	29 813	31 005	32 245	38 536

5.3 Kontrola finančního plánu

Po vytvoření všech variant finančních plánů je důležité provést jejich kontrolu. Finanční plány jsou porovnány se zjištěným dosavadním vývojem a jsou porovnány jejich hodnoty pomocí vybraných nástrojů finanční analýzy. Z důvodu velké náročnosti podrobné kontroly pomocí všech ukazatelů budou vybrány pouze ty, které jsou předmětem návrhové části práce.

V rámci kontroly finančního plánu bude prověřeno plnění strategických dílčích cílů podniku:

- Růst tržeb v souvislosti s plánovaným zvýšením výroby
- Zvyšování rentability
- Tvorba kladného výsledku hospodaření běžného období a jeho růst
- Snížení doby obratu krátkodobých pohledávek z obchodních vztahů
- Likvidita na stávající úrovni

Kontrola finančního plánu ve všech variantách se tedy bude zabývat těmito ukazateli finanční analýzy:

- běžná likvidita
- ČPK
- ROA
- ROE
- ROS
- DO zásob
- DO pohledávek
- DO závazků
- Celková zadluženost

5.3.1 Optimistická varianta finančního plánu

Tabulka 37: Optimistická varianta finančního plánu (vlastní zpracování)

	skutečný stav	predikce			
	2014	2015	2016	2017	2018
Tržby za vlastní výrobky (tis. Kč)	1 234 946	1 328 802	1 429 791	1 538 455	1 655 378
ROA (%)	5,43 %	5,58 %	7,11 %	8,68 %	10,37 %
ROE (%)	6,64 %	6,94 %	9,17 %	11,42 %	13,70 %
ROS (%)	1,95 %	1,91 %	2,39 %	2,86 %	3,32 %
VH běžného období (tis. Kč)	24 152	25 681	32 726	39 609	46 868
DO zásob (dny)	44,20	44,33	44,33	44,33	44,33
DO pohledávek (dny)	55,95	55,57	55,11	54,72	54,40
DO závazků (dny)	31,46	30,97	30,40	29,83	28,53
Celková zadluženost (%)	41,47 %	42,37 %	42,66 %	42,65 %	42,10 %
Běžná likvidita	3,45	3,49	3,54	3,62	3,76
ČPK (tis. Kč)	264 982	286 059	309 326	337 853	368 089

Optimistická varianta počítá s růstem 8 %, je tak zvoleno po konzultaci vývoje v průběhu analyzovaného období s vedením podniku proto, že v posledním sledovaném období 2014 byl zjištěn růst tržeb oproti předchozímu roku 2013 o 8,7 %. V této variantě se počítá zvýšením objemu výroby, s dynamickým růstem podniku a se zvyšováním jeho podílu na trhu.

Hodnoty pro rok 2015 jsou plánované z toho důvodu, jelikož v době vytváření tohoto plánu nebyly údaje z roku 2015 známy, z důvodu toho, že podnik využívá možnosti zpracování účetní závěrky daňovým poradcem.

Naplnění dílčích cílů v optimistické variantě dlouhodobého finančního plánu:

Růst tržeb v souvislosti s plánovaným zvýšením výroby

- Plánovaný růst tržeb v období 2015 – 2018 jako dílčí cíl je naplněn. Pokud jde o cíl zvýšení tržeb o 25 % za 4 roky, pak z výpočtu (**tržby 2018 / tržby 2014**) -1 je zjištěno, že tržby oproti původnímu stavu v roce 2014 vzrostly během sledovaného období do roku 2018 celkem o 34,04%, čímž je cíl podniku také naplněn.

Zvyšování rentability

- Zvyšování ukazatelů rentability je v tomto případě splněno. Za porovnávané ukazatele rentability byly zvoleny ukazatele rentability aktiv, vlastního kapitálu a tržeb. Rentabilita aktiv z počátečního stavu 5,43 % v roce 2015 vzrostla na 10,37 % v roce 2018, což značí, že se zvýšila efektivita využitých celkových aktiv. Růst rentability vlastního kapitálu

Tvorba kladného výsledku hospodaření běžného období a jeho růst

- Výsledek hospodaření běžného období je kladný a roste napříč celým plánovaným obdobím 2015 – 2018, čímž je cíl naplněn.

Snížení doby obratu krátkodobých pohledávek z obchodních vztahů

- Doba obratu krátkodobých pohledávek z obchodních vztahů mírně klesla za plánované období, ale změna je velmi malá. Také klesá obrat krátkodobých závazků z obchodních vztahů, který by klesat dále neměl. Spíše by se měl podnik více zaměřit na včasnější inkaso od odběratelů.

Likvidita na stávající úrovni

- U likvidity došlo k lehkému navýšení, zejména z důvodu zvýšení zásob, které jsou nutné k výrobní činnosti podniku. Větší objem odebraných zásob pro podnik znamená množstevní slevy od dodavatelů, podnik tuto možnost využívá.

Ukazatel čistého pracovního kapitálu taktéž narůstá. Je to spojeno s nárůstem jak zásob, tak krátkodobých pohledávek, které kopírují trend růstu tržeb.

5.3.2 Reálná varianta finančního plánu

Tabulka 38: Reálná varianta finančního plánu (vlastní zpracování)

	skutečný stav	predikce			
	2014	2015	2016	2017	2018
Tržby za vlastní výrobky (tis. Kč)	1 234 946	1 296 693	1 361 528	1 429 604	1 501 085
ROA (%)	5,43 %	5,62 %	5,73 %	6,35 %	7,14 %
ROE (%)	6,64 %	6,92 %	7,07 %	7,96 %	9,07 %
ROS (%)	1,95 %	1,97 %	1,95 %	2,12 %	2,35 %
VH běžného období (tis. Kč)	24 152	27 044	28 123	31 012	34 538
DO zásob (dny)	44,20	45,18	46,99	47,82	48,75
DO pohledávek (dny)	55,95	56,48	56,39	56,60	56,84
DO závazků (dny)	31,46	30,95	30,36	29,79	29,22
Celková zadluženost (%)	41,47 %	41,68 %	41,83 %	42,06 %	42,18 %
Běžná likvidita	3,45	3,57	3,70	3,80	3,91
ČPK (tis. Kč)	264 982	261 735	283 290	306 141	327 811

V reálné variantě se počítá s růstem o 5%. Toto číslo bylo zvoleno s ohledem na zjištěný průměrný růst za sledované období 2010 – 2014, což bylo 5,6 %. Jedná se o nejpravděpodobnější vývoj, při úvaze událostí ze sledovaného období.

Růst tržeb v souvislosti s plánovaným zvýšením výroby

- Tržby za vlastní výrobky v plánovaném období 2015 -2018 rostou, cíl je tedy naplněn.
- Výpočtem stejně jako v optimistické variantě plánu (**tržby 2018 / tržby 2014**) -1 je zjištěno že, tržby oproti původnímu stavu v roce 2014 vzrostly během sledovaného období do roku 2018 celkem o 21,55 %, cíl podniku zvýšit do 4 let tržby o 25% tedy není zcela naplněn, nicméně je velmi blízko a jeho splnění se dá očekávat v příštím roce.

Zvyšování rentability

- U ukazatelů rentabilit ROA, ROE a ROS pozorujeme pozitivní vývoj napříč plánovanému období 2015 -2018, strategický cíl je tedy naplněn.

Tvorba kladného výsledku hospodaření běžného období a jeho růst

- Při odhadu růstu tržeb 5 % ročně, což byl zjištěný průměr za analyzované období 2010 - 2014, je pozorován růst výsledku hospodaření běžného období. Strategický cíl udržení kladného výsledku hospodaření a jeho pozitivního vývoje je tedy také naplněn.

Snížení doby obratu krátkodobých pohledávek z obchodních vztahů

- Snížit dobu obratu krátkodobých pohledávek z obchodních vztahů se v tomto případě nepodařilo. Během plánovaného období došlo k jeho navýšení z původní hodnoty 55,95 dní v roce 2014 na 56,84 dní v roce 2018. Podnik by na této situaci zapracovat, aby od svých odběratelů inkasoval peněžní prostředky dříve.

Likvidita na stávající úrovni

- Ukazatel běžné likvidity, stejně jako v případě optimistické varianty plánu. I v tomto případě je hodnota běžné likvidity vysoká, dosahuje nad doporučený limit 2,0 - 2,5 a i v tomto případě je tento jev způsobený nárůstem zásob a krátkodobých pohledávek.

Hodnota čistého pracovního kapitálu je navyšovaná v průběhu plánovaného období, i když na nižší úrovni, než v optimistické variantě plánu.

5.3.3 Pesimistická varianta finančního plánu

Tabulka 39: Pesimistická varianta finančního plánu (vlastní zpracování)

	skutečný stav	predikce			
	2014	2015	2016	2017	2018
Tržby za vlastní výrobky (tis. Kč)	1 234 946	1 236 181	1 237 417	1 238 655	1 239 893
ROA (%)	5,43 %	4,38 %	4,24 %	4,10 %	3,96 %
ROE (%)	6,64 %	5,08 %	4,84 %	4,61 %	4,38 %
ROS (%)	1,95 %	1,48 %	1,42 %	1,35 %	1,28 %
VH běžného období (tis. Kč)	24 152	15 895	16 418	16 218	15 731
DO zásob (dny)	44,20	44,43	45,25	47,33	48,25
DO pohledávek (dny)	55,95	55,57	55,11	54,72	54,40
DO závazků (dny)	31,46	30,97	30,40	29,83	28,53
Celková zadluženost (%)	41,47 %	40,60 %	40,18 %	39,75 %	39,38 %
Běžná likvidita	3,45	3,21	3,14	3,06	2,96
ČPK (tis. Kč)	264 982	228 313	236 931	246 673	254 258

U pesimistické varianty byla zvolena varianta 0,5% růstu za předpokladu stagnace firmy na současné úrovni. Jedná se o negativní vývoj, protože nedochází k růstu tržního podílu, ale k jeho ustrnutí na současné úrovni – což se projevuje nesplněním základních strategických cílů podniku.

Růst tržeb v souvislosti s plánovaným zvýšením výroby

- Růst tržeb nastal i v případě pesimistické varianty, ale na tak minimální úrovni, že tato situace nemůže být považovaná za příznivý vývoj podniku. Dochází ke stagnaci podniku, nová výrobní linka i výrobní hala byly pořízeny za účelem zvýšení objemu výroby, tedy základní očekávání byl takový růst tržeb, díky kterému podnik dosáhne vyššího tržního podílu, získá více zákazníků a bude pokračovat v růstu. Na což růst tržeb o 0,5 % zdaleka nestačí.
- Cíl podniku o růst tržeb během let 2015 – 2018 o 25 % není naplněn, jak je patrné z výpočtu (**tržby 2018 / tržby 2014**) -1. Růst tržeb v případě této pesimistické varianty je pouze 0,4 %.

Zvyšování rentability

Během plánovaných let 2015 – 2018 v této variantě dochází ke snižování ukazatelů rentability, což pro podnik není dobré. I tento strategický cíl je považován za nenaplněný.

Tvorba kladného výsledku hospodaření běžného období a jeho růst

- Výsledek hospodaření běžného období je sice stále kladný, ale oproti analyzovanému období 2010 - 2014 klesá, což je negativní jev. Tento strategický cíl tedy také nebyl naplněn.

Snížení doby obratu krátkodobých pohledávek z obchodních vztahů

- Doba obratu krátkodobých pohledávek z obchodních vztahů v tomto případě mírně klesá, z původní zjištěné hodnoty v roce 2014 55,95 dní během plánovaného období klesla na hodnotu 54,4 dní v roce 2018.

Likvidita na stávající úrovni

- Běžná likvidita v průběhu sledovaného období klesá. I když jsou její hodnoty vyšší, než doporučované, značí to negativum. Vyšší likvidita v případě tohoto podniku je způsobena zásobami, z toho důvodu, aby jednak udržel plynulost výroby při případném výpadku dodavatele a také z důvodu získání slev při vyšším odběru.

Ukazatel běžné likvidity klesá, ale přesto je hodnota tohoto ukazatele ve všech plánovaných období nad doporučenými hodnotami, což je v konečném výsledku pozitivní. Naopak negativně se zde projevují ukazatele rentability ROE, ROA i ROS, vzhledem ke skutečnosti, že ve všech sledovaných obdobích dochází k jejich poklesu. Negativně je vnímán i vývoj ukazatele doby obratu zásob, který vzrůstá, což představuje delší výrobní proces. Doba obratu závazků i pohledávek se daří snižovat.

5.4 Zhodnocení možných rizik finančního plánu

Hodnocení možných rizik podniku bude provedeno komplexně, rizika jsou stejná pro všechny varianty. U optimistické varianty jsou rizika nízká, pravděpodobnost, že tato rizika nastanou, je velmi malá. U pesimistické varianty jsou rizika vysoká, zejména stagnace růstu tržeb by znamenala vážný problém do budoucna.

Možná rizika jsou důležitý faktor, který může ovlivnit fungování podniku. Rizika většinou mají negativní dopad na činnost ekonomického subjektu, proto je nezbytné rizika včas odhalit, zjistit příčinu jejich vzniku a také jak je včas usměrnit.

Základním cílem podniku je tvorba zisku, proto se podnik zaměřuje na rizika ohrožující především zisk. Sem může patřit pokles tržeb, spojený zejména s úbytkem prodaných výrobků. Aby nedocházelo k poklesu prodeje, ale naopak k jeho zvyšování, podnik dbá na kvalitu svých výrobků i na rozšiřování portfolia výrobků, tak aby se zákazníci k produktům tohoto podniku vraceli. Pokles tržeb není podnik příliš očekáván, z důvodů zvýšení tržeb byl i pořízován nový dlouhodobý majetek. Podnik tedy ví, že možnost poklesu růstu tržeb je velmi nízká.

Výrobu může ohrozit i výpadek ze strany dodavatele. Toto riziko se podnik snaží pokrýt především dostatečným množstvím zásob i více stálými a ověřenými dodavateli, se kterými dlouhodobě spolupracuje. Tito dodavatelé jsou i prověřeni co se týká kvality jejich dodávek. Předzásobením se je také z důvodu úspory. Při větších objemech odběru materiálu jsou s dodavateli dohodnuty lepší ceny a případně množstevní slevy. Diverzifikace dodavatelů je zárukou, že daná skutečnost není příliš pravděpodobná. Dle vedení podniku jsou takové situace výjimkou a podnik je na ně připraven.

Mezi nejzákladnější rizika řadíme zadluženost a likviditu. Dle zjištěných hodnot likvidity je zřejmé, že likvidita podniku ohrožena není. I toto riziko je tedy málo pravděpodobné. Pokud se podnik dostane do situace, kdy není schopen splácet své závazky a nastává odprodej zásob a majetku za účelem získání peněžních prostředků k úhradě svých závazků, může nastat situace znamenat pro podnik i bankrot. Podnik by proto měl udržovat likviditu na optimální doporučené úrovni a ideálně přiblížit dobu obratu krátkodobých pohledávek k době obratu krátkodobých závazků z obchodní činnosti, čímž by bylo zajištěno včasné inkaso od odběratelů. Sledovaný podnik má likviditu vyšší, než jsou

doporučované hodnoty, což je způsobeno vyššími zásobami a materiálem na skladě. Doba obratu krátkodobých pohledávek z obchodních vztahů překračuje dobu obratu krátkodobých závazků z obchodních vztahů zhruba o 20 dní. Podnik by měl učinit kroky k nápravě, tedy pokud odběratelé platí pozdě, měli by zvážit smluvní pokutu za nedodržení data splatnosti.

Zadluženost podniku se pohybuje okolo 40 %, což znamená, že podnik 60 % aktiv financuje vlastními zdroji. V tomto případě riziko neschopnosti splácet závazky nehrozí.

5.5 Zhodnocení plánu

Společnost během analyzovaného období 2010 – 2014 dosahovala dobré výsledky a vykazovala růst tržeb. Tento pozitivní vývoj by chtěla udržet i v budoucích obdobích. Pomocí analýzy okolí a analýzy finančního zdraví byli získány potřebné informace o vývoji společnosti a ve spolupráci s jejími strategickými cíly byly sestaveny 3 varianty dlouhodobého finančního plánu na období 2015 – 2018. V každé variantě byly zahrnuty zjištěné skutečnosti a nastíněn možný budoucí vývoj společnosti. Plány byly vytvořeny pomocí metody procentního podílu na tržbách, která je v podniku běžně používána jeho managementem.

Při sestavování optimistické varianty finančního plánu se práce opírala o nejvyšší zjištěný růst tržeb, což byl nárůst tržeb mezi lety 2013 a 2014 o 8,7 %. Z toho důvodu počítala optimistická varianta s 8% růstem tržeb.

U plánování reálné varianty byl brán ohled na průměrný růst tržeb za období 2010 – 2014, což bylo 5,6 %. Reálná varianta finančního plánu tedy počítala s 5% růstem tržeb.

Pesimistická varianta počítala se stagnací podniku, zvyšování tržeb bylo velmi nízké, počítáno bylo s 0,5% růstem. Pesimistická varianta je nejvíc nežádoucí a ilustruje situaci, co by se s podnikem mohlo dít, pokud by se vyvíjel touto cestou.

Následně byly jednotlivé varianty plánu podrobeny zkoumání pomocí vybraných ukazatelů finanční analýzy, aby bylo zřejmé, jakým způsobem jednotlivé možnosti vývoje podniku ovlivní jeho finanční zdraví a stabilitu.

Pro zpracování jednotlivých variant finančních plánů a jejich následné kontroly byly použity všechny dostupné informace, metodu procentního podílu na tržbách podnik běžně používá. Byly navrženy nejpravděpodobnější scénáře vývoje podniku do budoucna, a tím byl splněný cíl práce – návrh podnikového finančního plánu.

6 Závěr

Tato diplomová práce se zabývala návrhem dlouhodobého finančního plánu. Byla popsána teoretická východiska práce, která se zaměřila na problematiku finančního plánování. V následující kapitole byla provedena analýza společnosti a jejího okolí. Společnost si nepřála zveřejnit název a některé citlivé údaje. Z poskytnutých finančních výkazů byla zpracována finanční analýza za sledované období 2010 - 2014. Zjištěné skutečnosti byly porovnány s oborovými průměry. Tyto údaje byly převzaty ze statistik ministerstva průmyslu a obchodu. Analytickou část práce uzavírá SWOT analýza, která byla vytvořena na základě skutečností zjištěných z finanční analýzy, porovnání s oborovými průměry a Porterova modelu pěti sil.

Další kapitola byla zaměřená na tvorbu dlouhodobého finančního plánu. Tento dlouhodobý finanční plán byl sestaven na období 2015 – 2018 a vyhotoven ve třech variantách: optimistické, reálné a pesimistické. Optimistická varianta počítala s 8% růstem tržeb, což byl největší zjištěný meziroční růst za sledované období 2010 – 2014. Reálná varianta počítala s 5% růstem, což byl průměrný zjištěný růst tržeb za sledované období 2010 – 2014. U pesimistické varianty bylo počítáno se stagnací podniku, zvolený koeficient růstu tržeb byl 0,5 %. Všechny varianty byly vytvořeny na základě konzultací v podniku a měly za úkol popsat vývoj podniku v příznivé, průměrné nebo nepříznivé situaci. Plán byl sestavován metodou procentního podílu na tržbách. Tato metoda je v podniku běžně používaná, proto byla zvolená. Jednotlivé varianty se opírají o finanční analýzou zjištěné skutečnosti a čerpají z nich při tvorbě plánu. Výchozím bodem dlouhodobého finančního plánu je investice do dlouhodobého majetku v letech 2013 a 2014, kdy byla postavena nová výrobní hala a pořízena nová výrobní linka. Po uvedení do provozu je dle odhadu podniku očekávané zvýšení tržeb během 4 let o 25 %. Tato skutečnost byla prověřena pomocí dlouhodobého finančního plánu, skrze plánovaný růst tržeb, zvýšení počtu zaměstnanců, hrubý odpisový plán a dalších skutečností. V optimistické variantě je plán naplněn, v reálné téměř. U pesimistické varianty očekávání selhalo.

Optimistická i reálná varianta jsou pro budoucí vývoj podniku příznivé. Jejich následná kontrola pomocí vybraných nástrojů finanční analýzy prokázala splnění strategických cílů společnosti. Pesimistické varianty strategické cíle naplněny nebyly, úroveň zisku klesala a poukazovala na možnost nepříznivého vývoje podniku. Slouží k včasnému rozpoznání

varovných signálů, které umožní vedení podniku zasáhnout a zvrátit nepříznivý vývoj podniku.

7 Seznam použité literatury

- [1] DLUHOŠOVÁ, D. *Finanční řízení a rozhodování v podniku*. Praha: Ekopress, 2008. 192 s. ISBN 978-80-86929-44-6. 3.
- [2] FOTR, J. *Strategické finanční plánování*. GRADA Publishing, spol. s r.o., 1999. 149 s. ISBN 80-7169-684-3. 4.
- [3] GRÜNWARD, R., HOLEČKOVÁ, J. *Finanční analýza a plánování podniku*. 1. vyd. Praha: Ekopress, 2007. 318 s. ISBN 978-80-86929-26-2.
- [4] JAKUBÍKOVÁ, D., *strategický marketing: strategie a trendy*. 2. Rozš. vyd. Praha: Grada, 2013. 362 s. ISBN 978-80-247-4670-8.
- [5] JINDŘICHOVSKÁ, I., BLAHA, Z. *Jak posoudit finanční zdraví firmy*. 3. rozš. vyd. Praha: Management Press, 2006. 194 s. ISBN 80-7261-145. 5.
- [6] KISLINGEROVÁ, E. *Finanční analýza: krok za krokem*. 1.vyd. Praha: C.H.Beck, 2005. 137 s. ISBN 80-7179-321-3.
- [7] KISLINGEROVÁ, E. *Manažerské finance*. 3. vyd. Praha: C. H. Beck, 2010. 811 s. ISBN 978-80-7400-194-9.
- [8] KONEČNÝ, M. *Controlling*. 4.vyd. Brno: CERM, 2007. 139 s. ISBN 978-80-214-3346-5.
- [9] KONEČNÝ, M. *Finanční analýza a plánování*. 9.vyd. Brno., 2004. 102 s. ISBN 80-214-2564-4.
- [10] LANDA, M. *Finanční plánování a likvidita*. 1. vydání. Brno: Computer Press, 2007. 180 s. ISBN 978-80-251-1492-6.
- [11] LANDA, M. *Jak číst finanční výkazy*. Brno: Computer Press, 2008. 176 s. ISBN 978-80-251-1994-5.
- [12] PAVELKOVÁ, D., KNÁPKOVÁ, A a K. ŠTEKER. *Finanční analýza*. 2. vyd. Praha: Grada Publishing, 2013. 240 s. ISBN 978-80-247-4456-8.
- [13] REŽŇÁKOVÁ, M. *Finanční management*. 2.vyd. Brno: Zdeněk Novotný, 2003. 116 s. ISBN 80-214-2487-7.
- [14] RŮČKOVÁ, P. *Finanční analýza: metody, ukazatele, využití v praxi*. 1.vyd. Praha: Grada, 2007. 118 s. ISBN 978-80-247-1386-1.

- [15]RŮČKOVÁ, P. a M. ROUBÍČKOVÁ. *Finanční management*. 1. Vyd. Praha: Grada Publishing, 2012. 296 s. ISBN 978-80-247-4047-8
- [16]SEDLÁČEK, J. *Finanční analýza podniku*. 1. vyd. Brno: Computer Press, 2009. 154 s. ISBN 978-80-251-1830-6.
- [17]SEDLÁČEK, J. *Účetní data v rukou manažera*. 2. vyd. Brno: Computer Press, 2001. 212 s. ISBN 80-7226-562-8.
- [18]STROUHAL, J. *Finanční řízení firmy v příkladech*. 1. vyd. Brno: Computer Press, 2006. 178 s. ISBN 80-251-0913-5.
- [19]VALACH, J. *Finanční řízení podniku*. 2. aktualiz. a rozš. vyd. Praha: Ekopress, 1999. 324 s. ISBN 80-86119-21-1.
- [20]VALACH, J. *Investiční rozhodování a dlouhodobé financování*. 2. vyd. Praha: Ekopress, 2006. 465 s. ISBN 80-86929-01-9.

Internetové zdroje:

Analýzy vývoje ekonomiky ČR a odvětví v působnosti MPO. *Ministerstvo průmyslu a obchodu* [online]. 2015 [cit. 2015-11-25]. Dostupné z: <http://www.mpo.cz/cz/ministr-a-ministerstvo/analyticke-materialy/#category238>

Informace o podniku:

Výroční zpráva 2009

Výroční zpráva 2010

Výroční zpráva 2011

Výroční zpráva 2012

Výroční zpráva 2013

Výroční zpráva 2014

8 Seznam tabulek a obrázků

Seznam tabulek:

Tabulka 1: plánový výkaz zisků a ztrát	20
Tabulka 2: Plánová rozvaha.....	23
Tabulka 3: Plánový výkaz Cash Flow	26
Tabulka 4: Horizontální analýza rozvahy - aktiv.....	30
Tabulka 5: Horizontální analýza rozvahy – pasiv	32
Tabulka 6: Horizontální analýza výkazu zisků a ztrát	34
Tabulka 7: Vertikální analýza rozvahy – aktiv	36
Tabulka 8: Vertikální analýza rozvahy – pasiv	37
Tabulka 9: Vertikální analýza výkazu zisků a ztrát.....	38
Tabulka 10: Analýza rozdílových ukazatelů	39
Tabulka 11: Analýza ukazatelů rentability	41
Tabulka 12: Ukazatele aktivity	44
Tabulka 13: Ukazatele likvidity.....	46
Tabulka 14: Ukazatele zadluženosti	49
Tabulka 15: Stupnice Altmanova modelu	50
Tabulka 16: Výpočet Altmanova modelu.....	51
Tabulka 17: Stupnice IN 05 Modelu.....	52
Tabulka 18: Výpočet IN 05 Modelu	53
Tabulka 19:Ukazatele na bázi CF	54
Tabulka 20: Podíl na trhu.....	62
Tabulka 21: SWOT analýza.....	66
Tabulka 22: Prognóza růstu tržeb sledovaného podniku	73
Tabulka 23: Plánované počty zaměstnanců	75
Tabulka 24: Odpisový plán v jednotlivých variantách	76
Tabulka 25: Plánovaný výkaz zisků a ztrát – optimistická varianta.....	77
Tabulka 26: Plánovaný výkaz zisků a ztrát – reálná varianta.....	78
Tabulka 27: Plánovaný výkaz zisků a ztrát – pesimistická varianta.....	79
Tabulka 28: Plánová rozvaha - aktiva - optimistická varianta	84
Tabulka 29: Plánová rozvaha - pasiva - optimistická varianta	84

Tabulka 30: Plánová rozvaha - aktiva - reálná varianta.....	86
Tabulka 31: Plánová rozvaha - pasiva - reálná varianta	86
Tabulka 32: Plánová rozvaha - aktiva - pesimistická varianta	88
Tabulka 33: Plánová rozvaha - pasiva - pesimistická varianta.....	88
Tabulka 34: Plánový výkaz CF – optimistická varianta	89
Tabulka 35: Plánový výkaz CF – reálná varianta	90
Tabulka 36: Plánový výkaz CF – pesimistická varianta.....	91
Tabulka 37: Optimistická varianta finančního plánu.....	93
Tabulka 38: Reálná varianta finančního plánu	95
Tabulka 39: Pesimistická varianta finančního plánu	97
Tabulka 40: Rozvaha podniku - aktiva, 2010 -2014.....	110
Tabulka 41: Rozvaha podniku - pasiva, 2010 – 2014.....	111
Tabulka 42: Výkaz zisku a ztrát podniku, 2010 – 2014	113
Tabulka 43: Výkaz CF 2010 - 2014,.....	115

Seznam obrázků:

Obrázek 1: Srovnání zjištěných hodnot ROA.....	42
Obrázek 2: Srovnání zjištěných hodnot ROE	43
Obrázek 3: Běžná likvidita	47
Obrázek 4: Pohotová likvidita	47
Obrázek 5: Okamžitá likvidita.....	48
Obrázek 6: Z-skóre sledovaného podniku	52
Obrázek 7: IN 05 sledovaného podniku	54
Obrázek 8: Ukazatele likvidity sledovaného podniku	59
Obrázek 9: Porterův model pěti sil	63
Obrázek 10: Proces finančního plánování	68
Obrázek 11: Plánované tržby za vl. výrobky.....	73

9 Seznam použitých zkratek

CA	-	celková aktiva
CF	-	cash flow
CZ	-	cizí zdroje
ČPK	-	čistý pracovní kapitál
ČPM	-	čistý peněžní majetek
ČPP	-	čisté peněžní prostředky
DFM	-	dlouhodobý finanční majetek
DHM	-	dlouhodobý hmotný majetek
DNH	-	dlouhodobý nehmotný majetek
EAT	-	earnings after tax - zisk po zdanění
EBIT	-	earnings before tax - zisk před zdaněním a úroky
EBT	-	earnings before tax – zisk před zdaněním
EVA	-	economic added value
KFM	-	krátkodobý finanční majetek
OA	-	oběžná aktiva
POHL.	-	pohledávky
PPP	-	pohotové peněžní prostředky
ROA	-	revenue of assets - rentabilita celkového kapitálu
ROCE	-	return on capital employed - rentabilita investovaného kapitálu
ROE	-	return on equity - rentabilita vlastního kapitálu
ROI	-	return on investment - rentabilita investic
ROS	-	return on sales - rentabilita tržeb
SA	-	stálá aktiva
VH	-	výsledek hospodaření
VK	-	vlastní kapitál

VZZ - výkaz zisku a ztrát
ZÁS. - zásoby
ZÁV. - závazky
ZK - základní kapitál

10 Přílohy

Tabulka 40: Rozvaha podniku - aktiva, 2010 -2014 (vlastní zpracování)

			2010	2011	2012	2013	2014
	AKTIVA CELKEM	001	567 675	582 069	712 138	747 846	629 230
A.	Pohledávky za upsaný vlastní kapitál	002					
B.	Stálá aktiva	003	195 057	226 991	288 812	282 353	254 542
B. I.	Dlouhodobý nehmotný majetek	004	322	369	139	2 394	1 781
I. 1.	Zřizovací výdaje	005					
2.	Nehmotné výsledky výzkumu a vývoje	006					
3.	Software	007	322	369	96	2 139	1 781
4.	Ocenitelná práva	008					
5.	Jiný dlouhodobý nehmotný majetek	009					
6.	Nedokončený dlouhodobý nehmotný majetek	010			43	255	
7.	Poskytnuté zálohy na dlouhodobý nehmotný majetek	011					
B. II.	Dlouhodobý hmotný majetek	012	194 735	226 622	288 673	279 959	252 761
II. 1.	Pozemky	013	889	865	881	881	897
2.	Stavby	014	79 019	74 159	69 622	102 986	97 143
3.	Samostatné movité věci a soubory movitých věcí	015	92 536	98 574	176 943	175 711	150 321
4.	Pěstitelské celky trvalých porostů	016					
5.	Základní stádo a tažná zvířata	017					
6.	Jiný dlouhodobý hmotný majetek	018					
7.	Nedokončený dlouhodobý hmotný majetek	019	22 291	33 617	39 277	381	1 042
8.	Poskytnuté zálohy na dlouhodobý hmotný majetek	020		19 407	1 950	0	3 358
9.	Opravná položka k nabytému majetku	021					
B. III.	Finanční dlouhodobý majetek	022					
III. 1.	Podílové cenné papíry a vklady v podnicích s rozhodujícím vlivem	023					
2.	Podílové cenné papíry a vklady v podnicích s podstatným vlivem	024					
3.	Ostatní dlouhodobé cenné papíry a vklady	025					
4.	Půjčky podnikům ve skupině	026					
5.	Jiné dlouhodobý finanční majetek	027					
C.	Oběžná aktiva	028	369 105	345 639	414 105	456 771	373 226
C. I.	Zásoby	029	164 398	143 651	200 459	239 502	152 074
I. 1.	Materiál	030	122 311	93 359	148 042	185 073	83 328
2.	Nedokončená výroba a polotovary	031	13 022	14 964	19 093	20 446	22 353
3.	Výrobky	032	28 818	35 058	33 099	33 789	46 261
4.	Zvířata	033					
5.	Zboží	034	247	270	225	194	132
6.	Poskytnuté zálohy na zásoby	035					
C. II.	Dlouhodobé pohledávky	036				0	0
II. 1.	Pohledávky z obchodního styku	037					
2.	Pohledávky ke společníkům a sdružení	038					
3.	Pohledávky v podnicích s rozhodujícím vlivem	039					
4.	Pohledávky v podnicích s podstatným vlivem	040					

5.	Jiné pohledávky	041					
C. III.	Krátkodobé pohledávky	042	197 619	175 066	195 502	205 138	192 486
C. III. 1.	Pohledávky z obchodního styku	043	185 745	173 778	192 614	201 625	190 865
2.	Pohledávky ke společníkům a sdružení	044					
3.	Sociální zabezpečení	045					
4.	Stát - daňové pohledávky	046	6 883	682	2 323	3 513	1 558
5.	Odložená daňová pohledávka	047					
6.	Pohledávky v podnicích s rozhodujícím vlivem	048					
7.	Pohledávky v podnicích s podstatným vlivem	049					
8.	Krátkodobé poskytnuté zálohy	050	4 991	604	565		63
9.	Jiné pohledávky	051		2			
C. IV.	Finanční majetek	052	7 088	26 922	18 144	12 131	28 666
C. IV. 1.	Peníze	053	258	709	568	581	1 040
2.	Účty v bankách	054	6 830	26 213	17 576	11 550	27 626
3.	Krátkodobý finanční majetek	055					
D.	Ostatní aktiva - přechodné účty aktiv	056	3 513	9 439	9 221	8 722	1 462
D. I.	Časové rozlišení	057	872	805	741	476	394
D. I. 1.	Náklady příštích období	058	862	805	701	476	394
2.	Příjmy příštích období	059	10		40		
3.	Kursově rozdíly aktivní	060					
D. II.	Dohadné účty aktivní	061	2 641	8 634	8 480	8 246	1 068

Tabulka 41: Rozvaha podniku - pasiva, 2010 – 2014 (vlastní zpracování)

			2010	2011	2012	2013	2014
	PASIVA CELKEM	063	567 675	582 069	712 138	747 846	629 230
A.	Vlastní kapitál	064	348 241	357 794	361 444	360 571	363 780
A. I.	Základní kapitál	065	296 473	296 473	296 473	296 473	296 473
A. I. 1.	Základní kapitál	066	296 473	296 473	296 473	296 473	296 473
2.	Vlastní akcie a vlastní obchodní podíly	067					
A. II.	Kapitálové fondy	068					
A. II. 1.	Emisní ažio	069					
2.	Ostatní kapitálové fondy	070					
3.	Oceňovací rozdíly z přecenění majetku	071					
		072					
A. III.	Fondy ze zisku	073	18 518	20 163	22 127	23 802	24 960
A. III. 1.	Zákonný rezervní fond	074	18 291	19 796	21 517	23 049	24 051
2.	Nedělitelný fond	075					
3.	Statutární a ostatní fondy	076	227	367	610	753	909
A. IV.	Hospodářský výsledek minulých let	077	3 161	5 646	13 281	20 266	18 195
A. IV. 1.	Nerozdělený zisk minulých let	078	3 161	5 646	13 281	20 266	18 195
2.	Nerozdělená ztráta minulých let	079					
A. V.	Hospodářský výsledek běžného účetního období	080	30 089	35 512	29 563	20 030	24 152
B.	Cizí zdroje	081	215 290	217 687	345 414	383 298	260 972
B. I.	Rezervy	082	4 912	10 649	4 742	1 330	
B. I. 1.	Rezervy zákonné	083					
2.	Rezerva na kursové ztráty	084					
3.	Ostatní rezervy	085	4 912	10 649	4 742	1 330	

B. II.	Dlouhodobé závazky	086					
B. II. 1.	Závazky k podnikům z rozhodujícím vlivem	087					
2.	Závazky k podnikům z podstatným vlivem	088					
3.	Dlouhodobé přijaté zálohy	089					
4.	Emitované dluhopisy	090					
5.	Dlouhodobé směnky k úhradě	091					
6.	Jiné dlouhodobé závazky	092					
B. III.	Krátkodobé závazky	093	99 992	79 898	162 506	158 459	108 244
B. III. 1.	Závazky z obchodního styku	094	73 923	54 592	135 840	128 558	72 604
2.	Závazky ke společníkům a sdružení	095					
3.	Závazky k zaměstnancům	096	5 808	5 699	5 492	5 312	5 501
4.	Závazky ze sociálního zabezpečení a zdravotního pojištění	097	3 198	3 073	2 994	3 033	3 132
5.	Stát - daňové závazky a dotace	098	2 724	667	589	3 696	6 707
6.	Odložený daňový závazek	099	13 289	15 635	16 409	16 963	17 986
7.	Závazky k podnikům s rozhodujícím vlivem	100					
8.	Závazky k podnikům s podstatným vlivem	101					
9.	Krátkodobé přijaté zálohy		1 050	232	1 182	897	2 289
10.	Jiné závazky	102					25
B. IV.	Bankovní úvěry a výpomoci	103	110 386	127 140	178 166	223 509	152 728
B. IV. 1.	Bankovní úvěry dlouhodobé	104					
2.	Běžné bankovní úvěry	105	110 386	127 140	178 166	223 509	152 728
3.	Krátkodobé finanční výpomoci	106					
C.	Ostatní pasíva - přechodné účty pasív	107	4 144	6 588	5 280	3 977	4 478
C. I.	Časové rozlišení	108	888	376	18	25	19
C. I. 1.	Výdaje příštích období	109	888	376	18	25	19
2.	Výnosy příštích období	110					
3.	Kursově rozdíly pasivní	111					
C. II.	Dohadné účty pasivní	112	3 256	6 212	5 262	3 952	4 459

Tabulka 42: Výkaz zisku a ztrát podniku, 2010 – 2014 (vlastní zpracování)

			2010	2011	2012	2013	2014
I.	Tržby za prodej zboží	01	1 367	1 352	2 029	1 768	3 627
A.	Náklady vynaložené na prodané zboží	02	1 147	1 108	1 783	1 241	2 993
+	Obchodní marže	03	220	244	246	527	634
II.	Výkony	04	998 937	1 107 981	1 148 469	1 140 587	1 252 798
II. 1.	Tržby za prodej vlastních výrobků a služeb	05	996 812	1 098 398	1 144 168	1 136 154	1 234 946
2.	Změna stavu vnitropod. zásob vlastní výroby	06	-648	7 395	1 211	2 266	16 126
3.	Aktivace	07	2 773	2 188	3 090	2 167	1 726
B.	Výkonová spotřeba	08	825 769	932 142	984 525	976 412	1 064 515
B. 1.	Spotřeba materiálu a energie	09	778 746	885 749	936 858	930 562	1 016 258
B. 2.	Služby	10	47 023	46 393	47 667	45 850	48 257
+	Přidaná hodnota	11	173 388	176 083	164 190	164 702	188 917
C.	Osobní náklady	12	108 526	112 833	112 034	108 701	111 316
C. 1.	Mzdové náklady	13	77 172	80 457	79 835	76 965	77 617
C. 2.	Odměny členům orgánů společnosti a družstva	14	1 380	1 390	1 392	1 392	2 258
C. 3.	Náklady na sociální zabezpečení	15	26 345	27 169	26 894	26 484	26 867
C. 4.	Sociální náklady	16	3 629	3 817	3 913	3 860	4 574
D.	Daně a poplatky	17	561	653	571	536	573
E.	Odpisy dlouhodobého nehmotného a hmotného majetku	18	23 084	23 250	24 658	34 890	36 315
III.	Tržby z prodeje dlouhodobého majetku a materiálu	19	32 986	20 613	8 807	13 161	21 301
III. 1.	Tržby z prodeje DM	20	701	933	1 873	525	45
III. 2.	Tržby z prodeje materiálu	21	32 285	19 680	6 934	12 636	21 256
F.	Zůstatková cena prodaného dlouhodobého majetku a materiálu	22	33 978	20 551	8 828	14 992	23 764
1	Zůstatková cena prodaného dlouhodobého majetku	23		24	0	0	1
2	Prodaný materiál	24	33 978	20 527	8 828	14 992	23 736
IV.	Zúčtování rezerv a časového rozliš. provozních výnosů	25					
G.	Tvorba rezerv a časového rozlišení provozních nákladů	26	698	1 783	-8 355	-10 249	4 508
V.	Zúčtování opravných položek do provozních výnosů	27					
H.	Změna stavu rezerv a opr. pol.	28					
VI.	Ostatní provozní výnosy	29	4 116	12 471	10 635	15 844	2 985
I.	Ostatní provozní náklady	30	2 286	2 135	7 352	6 357	2 589
VII.	Převod provozních výnosů	31					
J.	Převod provozních nákladů	32					
*	Provozní hospodářský výsledek EBIT	33	41 357	47 962	38 544	38 480	34 138
VIII.	Tržby za prodej cenných papírů a vkladů	34					
K.	Prodané cenné papíry a vklady	35					
IX.	Výnosy z dlouhodobého finančního majetku	36					
IX. 1.	Výnosy z cenných papírů a vkladů v podnicích a ve skupině	37					
2.	Výnosy z ostatních dlouhodobých cenných papírů a vkladů	38					
3.	Výnosy z ostatního dlouhodobého finančního majetku	39					
X.	Výnosy z krátkodobého finančního majetku	40					
XI.	Zúčtování rezerv do finančních výnosů	41					
L.	Tvorba rezerv na finanční náklady	42					
XII.	Zúčtování opravných položek do finančních výnosů	43					

M.	Zúčtování opravných položek do finančních nákladů	44					
XIII.	Výnosové úroky	45	21	37	43	45	43
N.	Nákladové úroky	46	2 138	2 056	1 422	2 319	2 331
XIV.	Ostatní finanční výnosy	47	11 838	11 847	12 774	12 034	4 798
O.	Ostatní finanční náklady	48	13 969	12 958	14 391	25 941	6 013
XV.	Převod finančních výnosů	49					
P.	Převod finančních nákladů	50					
*	HV z finančních operací	51	-4 248	-3 130	-2 996	-16 181	-3 503
R.	Daň z příjmů za běžnou činnost	52	7 020	9 320	5 985	2 269	6 483
R.	1. - splatná	53	3 123	6 974	5 211	1 715	5 460
	2. - odložená	54	3 897	2 346	774	554	1 023
		55					
**	HV za běžnou činnost	56	30 089	35 512	29 563	20 030	24 152
XVI.	Mimořádné výnosy	57					
S.	Mimořádné náklady	58					
T.	Daň z příjmů z mimořádné činnosti	59					
T.	1. - splatná	60					
	2. - odložená	61					
*	Mimořádný hospodářský výsledek	62					
U.	Převod podílu na hospodářském výsledku společníkům	63					
	Hospodářský výsledek za účetní období	64	30 089	35 512	29 563	20 030	24 152
	Hospodářský výsledek před zdaněním	65	37 109	44 832	35 548	22 299	30 635

Tabulka 43: Výkaz CF 2010 - 2014, vlastní zpracování dle rozvahy a VZZ podniku

ROK	2011	2012	2013	2014
P. Stav peněž. prostředků na začátku účetního období	7 088	26 922	18 144	12 131
1. Hospodářský výsledek za účetní období	35 512	29 563	20 030	24 152
2. Účetní odpisy hmotného a nehmotného majetku	23 250	24 658	34 890	36 315
3. Změna stavu rezerv	5 737	-5 907	-3 412	-1 330
4. Změna stavu časového rozlišení a dohadných účtů	-3 482	-1 090	-804	7 761
5. Změna stavu zásob	20 747	-56 808	-39 043	87 428
6. Změna stavu krátkodobých pohledávek	22 553	-20 436	-9 636	12 652
7. Změna stavu dlouhodobých pohledávek	0	0	0	0
8. Změna stavu krátk. závazků (bez KÚ a fin. výpomoci)	-20 094	82 608	-4 047	-50 215
9. Změna stavu krátkodobého finančního majetku	0	0	0	0
A. Čistý peněžní tok z běžné a mimořádné činnosti	84 223	52 588	-2 022	116 763
10. Změna stavu hmot. a nehmot. invest. majetku	-55 184	-86 479	-28 431	-8 504
11. Změna stavu finančních investic	0	0	0	0
B. Čistý peněžní tok z investiční činnosti	-55 184	-86 479	-28 431	-8 504
12. Změna stavu dlouhod.závazků (bez stř. a dlouh. úvěrů)	0	0	0	0
13. Změna stavu krátkodobých úvěrů a fin. výpomoci	16 754	51 026	45 343	-70 781
14. Změna stavu středně a dlouhodobých úvěrů	0	0	0	0
15. Změna stavu vlastního jmění z vybraných operací	-25 959	-25 913	-20 903	-20 943
C. Čistý peněžní tok z finanční činnosti	-9 205	25 113	24 440	-91 724
D. Čistý peněžní tok (A+B+C)	19 834	-8 778	-6 013	16 535
E. Hotovost na konci roku (P+D)	26 922	18 144	12 131	28 666