



VYSOKÉ UČENÍ TECHNICKÉ V BRNĚ

BRNO UNIVERSITY OF TECHNOLOGY

FAKULTA PODNIKATELSKÁ

FACULTY OF BUSINESS AND MANAGEMENT

ÚSTAV MANAGEMENTU

INSTITUTE OF MANAGEMENT

NÁVRH PODNIKOVÉHO FINANČNÍHO PLÁNU

A DRAFT OF A CORPORATE FINANCIAL PLAN

DIPLOMOVÁ PRÁCE

MASTER'S THESIS

AUTOR PRÁCE

AUTHOR

Bc. Barbora Kopecká

VEDOUCÍ PRÁCE

SUPERVISOR

Ing. Michal Karas, Ph.D.

BRNO 2018

Zadání diplomové práce

Ústav:	Ústav managementu
Studentka:	Bc. Barbora Kopecká
Studijní program:	Ekonomika a management
Studijní obor:	Řízení a ekonomika podniku
Vedoucí práce:	Ing. Michal Karas, Ph.D.
Akademický rok:	2017/18

Ředitel ústavu Vám v souladu se zákonem č. 111/1998 Sb., o vysokých školách ve znění pozdějších předpisů a se Studijním a zkušebním řádem VUT v Brně zadává diplomovou práci s názvem:

Návrh podnikového finančního plánu

Charakteristika problematiky úkolu:

Úvod
Cíle práce a metody zpracování
Teoretická východiska finančního plánování podniku
Strategická analýza
Finanční analýza
Návrh finančního plánu
Závěr
Seznam použité literatury
Přílohy

Cíle, kterých má být dosaženo:

Student sestaví návrh finančního plánu pro vybraný podnik pro období následujících tří let. Za tímto účelem provede student strategickou analýzu okolí a finanční analýzu za posledních 5 let a to včetně porovnání.

Základní literární prameny:

DLUHOŠOVÁ, D. Finanční řízení a rozhodování podniku. 3. upravené vyd. Praha: Ekopress, 2011. 226 s. ISBN 978-80-86929-68-2.

FOTR, J. Strategické finanční plánování. Vyd. 1. Praha: Grada, 1999, 149 s. ISBN 80-7169-694-3.

GRÜNWARD, R. a HOLEČKOVÁ, J. Finanční analýza a plánování podniku. 1. vyd. Praha: Ekopress, 2007. 318 s. ISBN 978-80-86929-26-2.

KISLINGEROVÁ, E. a kol. Manažerské finance. 3. přepracované a doplněné vyd. Praha: C. H. Beck, 2010. 864 s. ISBN 978-80-7400-194-9.

MAŘÍK, M. a kol. Metody oceňování podniku - proces ocenění, základní metody a postupy. 3. vyd. Praha: Ekopress, 2011. 494 s. ISBN: 978-80-86929-67-5.

Termín odevzdání diplomové práce je stanoven časovým plánem akademického roku 2017/18

V Brně dne 28.2.2018

L. S.

doc. Ing. Robert Zich, Ph.D.
ředitel

doc. Ing. et Ing. Stanislav Škapa, Ph.D.
děkan

Abstrakt

Tato diplomová práce se zabývá návrhem podnikového finančního plánu společnosti FLÍDR s.r.o. V rámci sestavení finančního plánu je obsahem této práce strategická a finanční analýza období 2013-2017. Následně je navržen finanční plán ve variantě pesimistické a optimistické obsahující rozvahu, výkaz zisku a ztráty a výkaz peněžních toků pro roky 2018–2020.

Abstract

This master's thesis is focused on the proposal of a financial plan for the company FLÍDR s.r.o. In order to compile the financial plan, this thesis consists of a strategic and financial analysis of years 2013–2017. Afterwards, a financial plan is proposed in an optimistic and pessimistic variation, including balance sheet, profit and loss account and cash flow statement for years 2018–2020.

Klíčová slova

finanční analýza, finanční plánování, strategická analýza, cash flow, výkaz zisku a ztráty, rozvaha

Key words

financial analysis, financial planning, strategic analysis, cash flow, profit and loss account, balance sheet

Bibliografická citace

KOPECKÁ, B. *Návrh podnikového finančního plánu*. Brno: Vysoké učení technické v Brně, Fakulta podnikatelská, 2018. 122 s. Vedoucí diplomové práce Ing. Michal Karas, Ph.D..

Čestné prohlášení

Prohlašuji, že předložená diplomová práce je původní a zpracovala jsem ji samostatně. Prohlašuji, že citace použitých pramenů je úplná, že jsem ve své práci neporušila autorská práva (ve smyslu Zákona č. 121/2000 Sb., o právu autorském a o právech souvisejících s právem autorským).

V Brně dne 15. května 2018

.....

Bc. Barbora Kopecká

Poděkování

Děkuji Ing. Michalu Karasovi, Ph.D. za trpělivost a odbornou pomoc při zpracování této diplomové práce. Panu Ing. Karlu Flídřovi, řediteli společnosti FLÍDR s.r.o., děkuji za vstřícnost a svolení k přístupu k informacím nezbytným pro vytvoření této práce. Za neustálou podporu a čas, po který se mi věnovala, děkuji paní Ivaně Neumannové. Děkuji Lukymu, Tee a celé mojí rodině za podporu v průběhu mého studia.

OBSAH

ÚVOD.....	10
1 CÍLE PRÁCE A METODY ZPRACOVÁNÍ.....	11
1.1 Cíle práce	11
1.2 Metody a postupy zpracování	11
2 TEORETICKÁ VÝCHODISKA FINANČNÍHO PLÁNOVÁNÍ PODNIKU.....	13
2.1 Finanční plánování	13
2.1.1 Principy a zásady finančního plánování.....	13
2.1.2 Východiska finančního plánování a formulace cílů.....	15
2.2 Finanční plán.....	17
2.2.1 Finanční plán krátkodobý.....	17
2.2.2 Finanční plán dlouhodobý.....	17
2.3 Strategická analýza.....	18
2.3.1 PEST analýza	20
2.3.2 Porterův model pěti sil	20
2.3.3 SWOT analýza	22
2.4 Finanční analýza.....	22
2.4.1 Zdroje informací pro finanční analýzu.....	24
2.4.2 Účetní výkazy	24
2.4.3. Příloha účetní závěrky.....	30
2.4.4 Postup při finanční analýze	30
2.5 Ukazatele finanční analýzy	32
2.5.1 Absolutní ukazatele.....	32
2.5.2 Rozdílové ukazatele	33
2.5.3 Poměrové ukazatele	34
2.5.3.1 Zadluženost	34
2.5.3.2 Likvidita	36
2.5.3.3 Rentabilita	36
2.5.3.4 Ukazatele aktivity.....	37
2.5.4 Soustavy ukazatelů.....	39
2.6 Analýza a prognóza generátorů hodnoty.....	41
2.7 Srovnání podniku s odvětvím a konkurencí.....	43

2.8 Postup sestavení podnikového finančního plánu	44
3 PŘEDSTAVENÍ PODNIKU	48
4 STRATEGICKÁ ANALÝZA	54
4.1 PEST analýza	54
4.2 Porterův model pěti sil	60
5 FINANČNÍ ANALÝZA	65
5.1 Analýza absolutních ukazatelů.....	65
5.2 Analýza rozdílových ukazatelů	77
5.3 Analýza poměrových ukazatelů	78
5.4 Soustavy ukazatelů.....	83
5.5 Shrnutí formou SWOT analýzy	85
6 NÁVRH FINANČNÍHO PLÁNU	86
6.1 Stanovení cílů pro plánované období.....	86
6.2 Prognóza tržeb.....	86
6.3 Východiska pro sestavení finančního plánu.....	91
6.4 Optimistická varianta finančního plánu	97
6.4.1 Plánovaný výkaz zisku a ztráty – optimistická varianta	97
6.4.2 Plánovaná rozvaha – optimistická varianta.....	101
6.4.3 Plánované cash flow – optimistická varianta	105
6.5 Pesimistická varianta finančního plánu.....	106
6.5.1 Plánovaný výkaz zisku a ztráty – pesimistická varianta	106
6.5.2 Plánovaná rozvaha – pesimistická varianta	108
6.5.3 Plánované cash flow – pesimistická varianta.....	110
6.6 Zhodnocení variant finančního plánu.....	111
6.6.1 Finanční analýza	111
ZÁVĚR	115
SEZNAM POUŽITÝCH ZDROJŮ	117
SEZNAM TABULEK	119
SEZNAM VZORCŮ.....	121
SEZNAM GRAFŮ	121
SEZNAM OBRÁZKŮ.....	122
SEZNAM PŘÍLOH.....	122

ÚVOD

Zabezpečení úspěšného rozvoje podniku a jeho prosperity v konkurenčních podmínkách tržní ekonomiky není snadná záležitost. Předpokladem pro zdravé fungování firmy je dokonalé ovládnutí nejen obchodní stránky podnikatelské činnosti, ale také stránky finanční. Předpokladem dobrého fungování je tedy promyšlená strategie, která zahrnuje mimo jiné i finanční strategii, která zaujímá klíčové postavení v soustavě funkčních plánů. Plánování všeobecně je základní funkcí řízení podniku a v rámci této činnosti je rozhodováno o činnostech, které mají být vykonány za účelem naplnění stanovených cílů v budoucnosti.

Samotné stanovení cílů a činností vedoucích k jejich naplnění však není dostačující. Je třeba odhadnout výši a strukturu prostředků potřebných k dosažení žádoucího stavu podniku. V rámci finančního řízení podniku je významným a potřebným prostředkem aplikace strategické a finanční analýzy, což umožní jak krátkodobé, tak dlouhodobé rozhodování managementu díky informacím, které vyplynou. Komplexní informace o situaci podniku jsou užitečné nejen pro samotné vedení a management analyzovaného podniku, ale také pro investory, zaměstnance, obchodní partnery a v neposlední řadě také pro konkurenční podniky, které jsou schopny díky tomu porovnat své výsledky a zacílit svá snažení na vytipované oblasti.

Zvyšovat svoji konkurenceschopnost a podíl na trhu si klade za cíl i společnost FLÍDR s.r.o., která bude analyzovanou společností v této práci. Tato společnost vznikla v roce 1993 a pohybuje se v oblasti přesného obrábění, strojírenského a automobilového průmyslu. Její hlavní činností je výroba rámců hlavových opěr pro automotive. Sídlo společnosti je situováno v obci s názvem Široký Důl, která se nachází v Pardubickém kraji.

Sestavení tříletého finančního plánu pro společnost FLÍDR s.r.o. na základě zpracování strategické analýzy okolí a finanční analýzy za předcházejících pět let bude náplní této diplomové práce.

1 CÍLE PRÁCE A METODY ZPRACOVÁNÍ

V této části práce jsou uvedeny postupy zpracování a metody, díky kterým bude v dalších částech práce dosahováno samotných dílčích cílů, které jsou nezbytné pro naplnění hlavního cíle této práce.

1.1 Cíle práce

Hlavním cílem této diplomové práce je vytvoření finančního plánu na období tří budoucích let fungování společnosti FLÍDR s.r.o.

Předpokladem pro dosažení tohoto hlavního cíle je naplnění cílů dílčích, kterými jsou následující cíle uvedené systematicky v bodech:

- vytvoření literární rešerše, kde budou uvedeny veškeré informační zdroje využité pro vytvoření této práce, které poslouží zejména pro vytvoření teoretické části,
- aplikace strategické vnitřního prostředí i vnějšího okolí společnosti FLÍDR s.r.o.,
- vytvoření finanční analýzy společnosti FLÍDR s.r.o. pro roky 2013 až 2017 a porovnání výsledných hodnot zejména poměrových ukazatelů s oborovými hodnotami.

V okamžiku, kdy dojde k naplnění dílčích cílů, je možné navrhnout finanční plán společnosti FLÍDR s.r.o. pro období tří následujících let, tedy pro roky 2018, 2019 a 2020. V rámci finančního plánu budou navrženy výkazy zisku a ztráty, rozvahy a cash flow ve variantě optimistické a pesimistické. Na závěr budou obě varianty zhodnoceny formou finanční analýzy a kontroly plnění stanovených cílů pro budoucí období.

1.2 Metody a postupy zpracování

Tato práce je členěna do šesti hlavních částí. První část obsahuje úvod a popisuje cíle a práce a metody zpracování. Druhá část zahrnuje teoretický základ pro kapitoly, které následují. Jedná se o teoretické informace týkající se finančního plánování a všech aspektů s ním souvisejících. Ve třetí části je představena společnost FLÍDR s.r.o., již se konkrétně týkají kapitoly, které po představení podniku následují.

Čtvrtá část se zabývá strategickou analýzou vybrané společnosti, kde bude využito pro detailnější analýzu více metod a pohledů jak na interní, tak externí prostředí společnosti.

Pátá část obsahuje finanční analýzu, která je tvořena stavovými, rozdílovým, podílovými ukazateli a bankrotními modely.

Strategická i finanční analýza hraje významnou roli pro následující šestou kapitolu, která obsahuje podnikový finanční plán v optimistické a pesimistické variantě a jeho zhodnocení opět za pomoci finanční analýzy a zhodnocení plnění vytyčených cílů pro budoucí období.

Metody a postupy, kterých bylo využito pro výše uvedené části jsou následující:

- analýza, která spočívá v rozboru a pochopení získaných informací, byla využita zejména v rámci kapitol 4 a 5 v rámci analýzy finanční, strategické a v kapitole 6 v rámci analýzy a prognózy generátorů hodnoty;
- regresní analýza je statistickou metodou, která je využita v rámci 6. kapitoly při sestavování prognózy tržeb;
- komparace má význam při zhodnocení shodných či rozdílných znaků vybraných položek. Srovnávání bylo využito v rámci kapitoly 5 při porovnávání vypočtených hodnot s doporučenými hodnotami či s oborovými průměry. Dále je tato metody využita v kapitole 6 při porovnávání variant finančních plánů;
- syntéza spojuje zvlášť získané poznatky v jeden celek a bylo jí zapotřebí při sumarizaci získaných poznatků při zhodnocení jednotlivých analýz, vyvozování závěrů v 4. a 5. kapitole a následně při navrhování finančního plánu v 6. kapitole.

2 TEORETICKÁ VÝCHODISKA FINANČNÍHO PLÁNOVÁNÍ PODNIKU

Tato kapitola obsahuje teoretický podklad, ze kterého jsou čerpány informace zejména v analytické části práce. V následujícím textu jsou především obsaženy teoretické poznatky z oblasti finančního plánování, z čehož vyplývá, že je obsah této kapitoly oporou pro dosažení stanovených cílů tedy teoretickým východiskem pro navržení finančního plánu pro společnost FLÍDR s.r.o.

2.1 Finanční plánování

Obecně lze charakterizovat plánování jako proces, při kterém jsou formulovány cíle a způsoby, kterými lze daných cílů dosáhnout. Nezbytnou součástí procesu rozhodování je tedy analýza vnitřních a vnějších podmínek, prognóza těchto podmínek a hodnocení nejistot či rizik spojených s aktivitami v budoucnu (5).

„Finanční plánování lze definovat jako soubor činností, jejichž výsledkem je předpověď budoucích efektů finančních a investičních rozhodnutí firmy neboli finanční plán. Finanční plán je pak nezbytným nástrojem pro řízení finančního vývoje firmy a zároveň umožňuje srovnání dosažené skutečnosti s vytyčenými cíli“ (5, s. 83).

Finanční plánování obsahuje:

- stanovení finančních cílů podniku, což zahrnuje také analýzu proveditelnosti strategických cílů podniku,
- rozdílovou analýzu očekávaného a skutečného stavu, při čemž je součástí nutnost identifikovat vzájemné vztahy mezi jednotlivými prvky podniku,
- stanovení opatření, která jsou potřebná k dosažení stanovených cílů, kdy je součástí snaha o identifikaci všech možných strategií, které vedou k naplnění cílů a zároveň zajistí celkovou efektivnost a růst hodnoty podniku (5).

2.1.1 Principy a zásady finančního plánování

Pokud má finanční plánování plnit při finančním řízení svou úlohu, je nutností, aby byly při samotném procesu finančního plánování respektovány určité principy, mezi které patří následující (11).

Princip preference peněžních toků

Tento princip zdůrazňuje důležitost převahy celkových peněžních příjmů nad úhrnem peněžních výdajů ať už v krátkém či dlouhém časovém horizontu. Tento princip poukazuje na to, že je důležité odlišovat přírůstek peněžních toků od přírůstku zisku. Proto je chybné pohlížet na ziskový podnik automaticky jako na finančně zdravý podnik (11)

Princip respektování faktoru času

Pokud je nominální hodnota příjmů, které porovnáváme v rámci finančního řízení stejná, je dobré preferovat dřívější příjem před pozdějším (11).

Princip respektování a minimalizace rizika

Tento princip zdůrazňuje, že je základem kvalifikovaného finančního řízení preferovat získání stejného množství peněz či výnosů s nižším rizikem než preference stejného příjmu získaného za cenu rizika vyššího. Není vždy podmínkou, že nejméně riziková alternativa je tou nejvýhodnější, avšak je zásadou, aby byla vždy možná rizika identifikována a brána v potaz při konečném rozhodování (11).

Princip optimalizace kapitálové struktury

Podstatou tohoto principu je myšlenka taková, že by měl finanční management věnovat dostatečnou pozornost tomu, aby byla firemní kapitálová struktura optimální a tím zabezpečena finanční stabilita podniku, tím pádem i zvýšení ziskovosti podniku (11).

Při finančním plánování je vhodné, aby byly respektovány mimo již uvedené principy, i některé zásady, mezi něž patří:

- ***Zásada dlouhodobosti finančního plánování*** – finanční cíle dlouhodobé by měly být nadřazeny krátkodobým;
- ***Zásada hierarchického uspořádání firemních finančních cílů*** – měl by být určen pouze jeden hlavní cíl, na základě kterého je posuzováno plnění dílčích cílů podporujících dosažení cíle hlavního;
- ***Zásada reálné dosažitelnosti podnikových finančních cílů*** – tato zásada předpokládá, že podnikové finanční cíle jsou vymezeny z poznatků získaných v analytické fázi;

- *Zásada programové ziskové orientace podniku* – v rámci dlouhodobého plánování má především u středních a velkých podniků nejvyšší důležitost maximalizace tržní hodnoty;
- *Zásada periodické aktualizace podnikových finančních plánů* – vzhledem k měnícímu se okolí podniku, je tedy nutné finanční plány aktualizovat. U strategických finančních plánů je doporučena roční aktualizace;
- *Zásada podstatné shody struktury a formy hlavních plánovacích podkladů se strukturou a formou podnikových účetních výkazů* – je nutné zajistit, aby byla zajištěna srovnatelnost výkazů v rámci porovnávání a zjišťování, zda je dosahováno plánovaných cílů;
- *Zásada jednoduchosti a transparentnosti plánových výpočtů* – finanční plán by měl být zpracován tak, aby s nimi byli schopni pracovat nejen finanční odborníci, ale i ostatní zaměstnanci podniku;
- *Zásada relativní autonomie finančního plánů* – finanční plán by měl být sestaven tak, aby vyhovoval všem zainteresovaným stranám, měl by zároveň ale zůstat autonomní, aby se nestalo, že se tolik uzpůsobí měnícím se podmínkám v okolí podniku, že se bude neustále vzdalovat od splnění strategických cílů (11).

2.1.2 Východiska finančního plánování a formulace cílů

S finančním plánováním je spojena zásada dlouhodobosti, což navazuje na myšlenku, že by finanční plán měl být nutně součástí dlouhodobého firemního plánu. Neexistují striktně daná pravidla podoby finančního plánu, avšak forma finančního plánu by se měla podobat účetním výkazům (rozvaze, výkazu zisku a ztrát a cash flow). Důvodem pro respektování této formy finančního plánu je, že se stane komplexnější návaznost finančních operací v procesu finančního řízení (5).

Aby finanční plánování nepostrádalo účelovost, musí splňovat pět požadavků, kterými jsou úplnost, systematickosti, přehlednost, elasticita, periodičnost. Tyto vlastnosti, které dělají plán úplným, zajistí efektivní fungování společnosti. Přehlednost například zajistí, aby s plánem byl schopen pracovat kdokoliv jiný, nejenom sám tvůrce plánů. Elasticita znamená, že lze elastický plán přizpůsobit měnícím se podmínkám. Periodičnost znamená

opakované sestavování, které zajistí zpřesňování, díky kterému lze dosahovat lepších výsledků (5).

Finanční plán by měl být SMART, tedy v překladu chytrý, a to nejen pro tvůrce, ale především pro toho, kdo jej bude realizovat. Toto označení je sestaveno z počátečních písmen anglických slov, která pojmenovávají následující vlastnosti:

- konkrétní, odpovídající požadavkům vedení (specific),
- měřitelný (measurable),
- motivující a dosažitelný (attainable),
- reálný (realistic),
- složený z naplnitelných cílů (tangible) (5).

Východiskem pro formulaci finančních cílů podniku jsou výsledky finanční analýzy spolu s celkovým zhodnocením situace podniku a okolí. Konkrétní cíle zpravidla vyplynou z poslání či vize podniku samotného. Jde zpravidla o následující cíle:

- postavení podniku na trhu – podíl na trhu, jeho růst, získávání nových trhů apod.;
- efektivnost a finanční stabilita podniku – výnosnost, likvidita, tržní hodnota;
- Inovace výrobků, technologií, strojů a zařízení;
- cíle v personální či sociální oblasti – mzdové a sociální zabezpečení pracovníků, kvalifikační růst aj.;
- ochrana životního prostředí – snižování znečištění ovzduší, povrchových vod, zavádění bezodpadových technologií a jiných vylepšení (5).

Pro tvorbu finančního plánu existují dvě skupiny cílů, a to cíle široké a cíle specifické. Široké cíle jsou specifické vyjádřením, které neobsahuje číselné rozpětí. Svým charakterem jsou podobné poslání podniku a jsou zpravidla zaměřeny na interní fungování společnosti – například cíl: V podniku budou vytvořeny takové pracovní podmínky, které budou maximalizovat zájem a motivaci pracovníků. Specifické cíle určují konkrétní úkoly, přičemž mají definovaný časový horizont. K takovým to cílům patří například: 15 % meziroční nárůst objemu prodaných výrobků v následujících dvou letech. Formulace cílů tvoří nejen základ pro tvorbu finančního plánu, zároveň také působí jako motivace a určené cíle jsou normou pro měření výkonnosti (5).

2.2 Finanční plán

Finanční plán je z hlediska náročnosti zpracování jedním z nejnáročnějších a zároveň nejdůležitějších dílčích plánů podniku. Toto tvrzení vyplývá ze skutečnosti, že samotný finanční plán poukazuje na kvalitu podnikatelských aktivit spojených jak s provozem samotným, tak s růstem podniku. Finanční plán aktivně působí na plány dílčí a tím, že určuje finanční zdroje, které jsou k dispozici pro financování různých podnikových aktivit (12).

Faktorem, který rozhoduje, jak budou členěny plánovací činnosti je čas. Plán může být sestaven na různě dlouhá časová období, na základě čehož jsou rozčleněny na plány krátkodobé (zpravidla označovány jako „operativní“ nebo „roční“) a plány dlouhodobé, kdy hovoříme o „strategickém plánování“ (5).

2.2.1 Finanční plán krátkodobý

Operativní finanční plán je sestavován pro roční nebo kratší časový horizont, kterým může být měsíc, čtvrtletí aj. Je zpravidla sestavován velice podrobně avšak krátké časové období nabádá k přenášení přání sestavovatelů finančního plánu bez posouzení samotné realizovatelnosti. Je tedy třeba plnění operativního plánu pravidelně kontrolovat a na základě zjištění případně přijímat opatření a plán usměrňovat ke zdárnému dosažení vytyčeného cíle (12).

Pokud je finanční plán sestavován pro období kratší než jeden rok, je základem plán peněžních toků, tj. plán příjmů a výdajů. Obecně výstupem operativního finančního plánu je:

- plán výnosů, nákladů a tvorby zisku;
- plánová rozvaha;
- plán peněžních toků (12).

2.2.2 Finanční plán dlouhodobý

Finanční dlouhodobý neboli strategický plán se sestavuje na období delší než jeden rok. Zpravidla se jedná o plánování v rozmezí tří až pěti let. Strategický finanční plán by měl poskytnout odpověď na otázky jako jsou například následující (12):

- Jaká část vytvořeného zisku se může použít pro odměňování manažerů podniku?

- V jaké výši může podnik počítat s tvorbou zdrojů vlastních?
- Jak mohou být vytvořené vlastní zdroje rozděleny?
- Budou vhodnější při dluhovém financování úrokové platby fixní nebo variabilní?
- Na jaké úrovni se má dlouhodobě pohybovat úroveň zadlužení?
- Které z investičních záměrů budou zrealizovány a jaká minimální doba návratnosti a výnosnost investic je požadována?

Dlouhodobý finanční plán podniku zpravidla obsahuje: analýzu finanční situace, plán tržeb na základě prognózy plánu prodeje, plán peněžních toků, plánovou rozvahu, plánovou výsledovku, rozpočet investičních výdajů a rozpočet externího financování (13).

„Samotnému vypracování strategického finančního plánu musí předcházet důsledná strategická finanční analýza podniku a jeho okolí, jejímž účelem je posoudit dosažitelnost plánu z hlediska zajištění potřebných zdrojů a způsobu prevence očekávaných rizik“ (12, s. 141).

Obecný doporučený postup pro sestavení finančního plánu je shrnut do následujících kroků:

1. Nejdříve probíhá sběr vstupních dat, kdy jsou získávány účetní výkazy, výroční zprávy a data z nich
2. Poté probíhá analýza získaných dat v podobě analýzy strategické, finanční a analýzy a prognózy generátorů hodnoty,
3. Následně dochází k sestavení finančního plánu, kdy jsou využity informace získané v předchozích krocích (14).

2.3 Strategická analýza

Prostředí vně i mimo firmu musí být analyzováno za účelem poznání pozice na trhu, na kterém působí a aby firma uměla efektivně zareagovat na neustále změny v prostředí. Mezi další důvody patří schopnost předvídaní chování zákazníků a konkurence, identifikace možných rizikových faktorů a posouzení vlastního potenciálního rozvoje (6).

Nejvýznamnějším úkolem strategické analýzy je příprava podniku na veškeré možné pravděpodobné přípustné situace v budoucnu. Strategická analýza má za cíl identifikovat, analyzovat a vyhodnotit všechny přípustné faktory, které by mohly ovlivnit finanční oblast podniku (8).

Podnikatelské prostředí se člení na externí prostředí, které existuje nezávisle na vůli podniku a interní prostředí, které podnik samotný přímo ovlivňuje svou činností (6).



Obrázek č. 1: Podnikatelské prostředí (Zdroj: 6, s. 39)

„S ohledem na cíle strategické analýzy lze vymezit dva základní okruhy její orientace, a to na analýzu orientovanou na vnější okolí podniku a na analýzu vnitřních zdrojů a schopností podniku. Nejedná se však o dvě nezávislé roviny, ale naopak je třeba zdůraznit vzájemnou propojenost a souvislost mezi oběma okruhy“ (8, s. 10).



Obrázek č. 2: Oblasti strategické analýzy (Zdroj: 8, s. 10)

2.3.1 PEST analýza

Jedním ze základních východisek je analýza okolí a předvídání okolního budoucího vývoje. Okolí podniku se skládá z prvků vně podniku, mezi které patří státní orgány, zákazníci, konkurence, dodavatelé, legislativa, finanční situace, lidé a jiné faktory. Je nezbytné analyzovat, co okolí podniku umožňuje, co podporuje, co zakazuje a od čeho odrazuje (8).

V rámci analýzy makrookolí lze využít analýzu PEST, která se sestavuje za účelem identifikace vnějších faktorů, které na podnik působí a mohly by ho ovlivnit ať už pozitivně či negativně. Tato analýza dělí vlivy makrookolí do čtyř klíčových skupin, mezi které patří faktory politicko-legislativní, ekonomické, sociokulturní a technologické. Ukázky příkladů položek, které lze identifikovat v rámci rozdělení do čtyř oblastí PEST analýzy jsou zahrnuty v následující tabulce (8).

Tabulka č. 1: PEST analýza (Zdroj: 8, s. 197)

Politicko-legislativní faktory	Ekonomické faktory
Antimonopolní zákony	Hospodářské cykly
Ochrana životního prostředí	Trendy HDP
Ochrana spotřebitele	Devizové trhy
Daňová politika	Kupní síla
Regulace v oblasti zahraničního obchodu, protekcionismus	Úrokové míry
Pracovní právo	Inflace
Politická stabilita	Nezaměstnanost
	Průměrná mzda
	Vývoj cen energií
Sociokulturní faktory	Technologické faktory
Demografický vývoj populace	Vládní podpora výzkumu a vývoje
Změny životního stylu	Celkový stav technologie
Mobilita	Nové objevy
Úroveň vzdělání	Změny technologie
Přístup k práci a volnému času	Rychlost zastarávání

Cílem PEST analýzy není vypracování vyčerpávajícího seznamu faktorů v daných kategoriích, ale je důležité rozpoznat právě ty faktory, které jsou významné pro analyzovaný podnik (8).

2.3.2 Porterův model pěti sil

„Pro analýzu mikrookolí, resp. odvětví nebo trhu, můžeme použít tzv. Porterův model pěti sil. Michael Porter identifikoval síly, které působí na firmu a představují možné hrozby

nebo příležitosti. Tyto síly mohou působit souběžně, může však působit také jen některá z nich. Intenzita a směr působení výrazně ovlivňují výnosnost podnikatelské činnosti“ (7, s. 166).

V rámci Porterova modelu je identifikováno následujících pět sil:

- riziko vstupu potenciálních konkurentů;
- rivalita mezi stávajícími firmami;
- smluvní síla kupujících;
- smluvní síla dodavatelů;
- hrozby substitučních produktů (7).

Potencionálním konkurentem je myšlena taková firma, která doposud není součástí konkurenčního prostředí, ale mohla by do něho vstoupit. Velikost rizika vstupu ovlivňují bariéry vstupu do odvětví, kdy výška bariér vstupu je nejvíce důležitým faktorem výnosnosti v celém daném odvětví (7).

Faktorem ovlivňujícím *rivalitu mezi firmami* patří struktura odvětví, která je dána podílem jednotlivých firem, poptávkové podmínky (počet zákazníků, počet nákupů), emocionální přístup (firma nechce vystoupit z důvodů sentimentálních). Nejčastějším faktorem je však rivalita cenová (7).

Při zhodnocení *smluvní síly kupujících* je třeba se zaměřit na otázky (7):

- Jedná se o kupující monopolní či oligopolní?
- Nakupují kupující velké objemy?
- Mají kupující možnost nakoupit od několika podniků najednou?
- Existuje hrozba, že si mohou kupující vstupy vyrábět samy?

Při zhodnocení *smluvní síly dodavatelů* je nutné se zaměřit na zhodnocení podmínek, za kterých mají větší sílu dodavatelé, mezi které například patří:

- malé množství nebo neexistence dodávaných substitutů;
- odvětví, ve kterém naše firma podniká není pro existenci dodavatele důležité;
- neschopnost vertikální integrace naší firmy, tedy neschopnost vyrábět si vstupy nezávisle na dodavateli (7).

Hrozbu substitučních produktů v odvětví vnímá podnik v okamžik, kdy existuje možnost vytvoření blízkých substitutů k produktu podniku. V případě působení této síly vzniká obvykle cenová konkurence (7).

2.3.3 SWOT analýza

V rámci plánování bychom měli prokázat, že nám jsou známy silné a slabé stránky, ale také příležitosti a hrozby. K tomuto lze využít SWOT analýzu (7).

Tato analýza je jednou ze nejznámějších metod, která je používána k analýze prostředí jak interního, tak externího. Silné a slabé stránky se vztahují k internímu prostředí analyzované společnosti, příležitosti a hrozby se týkají prostředí externího. Název SWOT analýzy se skládá z počátečních písmen anglických slov Strengths, Weaknesses, Opportunities, Threats. (6).

Výsledkem analýzy externího prostředí je seznam příležitostí (Opportunities) a Hrozeb (Threats), při jejichž stanovování je třeba dbát na to, aby analýza respektovala čas a byly při ní sledovány faktory, které jsou podstatné pro naplnění strategických cílů. Přesná a srozumitelná formulace včetně kvantitativního ekonomického vyjádření je důležitá (6).

Silné stránky (Strengths) a slabé stránky (Weaknesses) sumarizované v rámci SWOT analýzy jsou v podstatě interními faktory, nad kterými má podnik samotný určitou kontrolu a může je tedy do určité míry ovlivňovat (12).

Klíčovou úlohu hraje tato analýza především ve vyhledávání a vnímání příležitostí. Dále také ukáže, jak si podnik stojí s ohledem na konkurenční síly v klíčových faktorech (8).

2.4 Finanční analýza

Finanční analýza je v moderních podnicích nedílnou součástí finančního řízení, avšak její historie sahá tak daleko, jak staré jsou samotné peníze. Nelze srovnávat metody, které fungovaly u středověkých obchodníků, protože postupem času došlo ke značné změně struktur i úrovně finančních analýz, avšak principy a důvody jejich sestavování zůstaly stále dosti podobné. Kolébkou moderních metod a přístupů finanční analýzy jsou Spojené státy, kde mimo jiné bylo také napsáno nejvíce teoretických podkladů i praktická aplikace metod (2).

Informace, o tom, jak si podnik vedl a zda a ve kterých oblastech se mu podařilo naplnit předpoklady či nikoliv, podává finanční analýza, která je nedílnou součástí finančního řízení. Je zřejmé, že to, co již v minulosti proběhlo, ovlivnit nejde, avšak na základě informace plynoucích z finanční analýzy lze predikovat budoucí vývoj podniku v oblasti financí (1).

„Obecně je cílem finanční analýzy poznat finanční zdraví firmy, identifikovat slabé stránky, které by mohly firmě v budoucnu působit menší či větší problémy, a naopak stanovit její silné stránky, o které by mohla v budoucnu opírat svou činnost“ (2, s. 20).

Jak již bylo řečeno v úvodu, informace vyplývající z finanční analýzy mají mnoho uživatelů. Mezi ty patří nejen majitelé a manažeři analyzovaného podniku, ale také odborná veřejnost, burzovní makléři, auditoři, konkurenti, státní instituce, investoři, zaměstnanci a jiné osoby, které se o podnik samotný zajímají. Každý z těchto vyjmenovaných si najde ve finanční analýze informace, které ho zajímají. Pro vlastníky podniku to bude například hodnocení rentability, tedy ziskovosti vloženého kapitálu. Potenciální investory zajímá stejně tak jako vlastníky finanční zdraví podniku, na základě kterého se rozhodnou, zda investovat do vybraného podniku prostředky a čas či nikoliv. Věřitelé se budou zajímat o schopnost splácení závazků, tedy o likviditu společnosti. Instituce spojené se státem zajímá především schopnost podniku vytvářet zisk a odvádět do státního rozpočtu daně. V neposlední řadě se o samotnou finanční analýzu mohou zajímat konkurenti, které nejvíce zajímá, jak se konkurenčnímu podniku daří, respektive proč se mu nedaří. Případně se mohou nechat inspirovat dobře prosperujícím konkurentem na trhu, kdy v rámci finanční analýzy jsou schopni vysledovat ve kterých oblastech se konkurentu daří a nechat se inspirovat a vybrané praktiky aplikovat i ve svém podnikání. Zaměstnanci jsou motivováni odměňováním ve firmě, proto by pro ně mohlo být cennou informací jak velké ziskovosti či likvidity podnik, ve kterém jsou zaměstnání dosahuje, z čehož se dá odvodit, zda je výše těchto ukazatelů dostatečná natolik, aby bylo dlouhodobě zabezpečeno fungování podniku (1).

„Podstatou finanční analýzy je splnění dvou základních funkcí: prověřit finanční zdraví podniku (ex post analýza) a vytvořit základ pro finanční plán (ex ante analýza). U první funkce hledáme odpověď na otázku, jaká je finanční situace podniku k určitému datu – jde o historický vývoj a odhad toho, co lze očekávat v nejbližší budoucnosti. Druhá funkce se

opírá o poznatky finanční analýzy, které jsou základem pro plánování hlavních finančních veličin“ (5, s. 21).

2.4.1 Zdroje informací pro finanční analýzu

„Základní zdroj dat představují účetní výkazy podniku – rozvaha, výkaz zisku a ztráty, výkaz cash flow a příloha k účetní závěrce. Řadu cenných informací obsahuje také výroční zpráva. Čerpat informace lze dále ze zpráv samotného vrcholového vedení podniku, ze zpráv vedoucích pracovníků či auditorů, z firemní statistiky produkce, poptávky, odbytu či zaměstnanosti, z oficiálních ekonomických statistik, z burzovního zpravodajství, z komentářů odborného tisku, z nezávislých hodnocení a prognóz“ (1, s. 16).

Dalším zdrojem využitelným při finanční analýze, a to zejména při zpracování a hodnocení výsledků jsou data Ministerstva průmyslu a obchodu ČR. Tato data jsou vyhodnocována dle ekonomických činností (CZ-NACE) a jsou přístupná veřejnosti na internetových stránkách www.mpo.cz. Firmě informace z tohoto zdroje mohou významně posloužit pro srovnání finanční pozice s ostatními podniky v daném (1).

Finanční analýza je tak kvalitní, jako jsou kvalitní získaná a použitá data. Proto by měla být věnována nemalá pozornost právě kvalitě získávaných informací. Velice záleží také na osobě, která finanční analýzu vytváří. Čím více bude tato osoba v analyzované společnosti zainteresovaná, tím se zvyšuje šance sestavení finanční analýzy s vysokou vypovídající hodnotou. Abychom docílili požadované vypovídající schopnosti a přesnosti je třeba uvážit kdo a s jakými daty bude na finanční analýze pracovat (1).

2.4.2 Účetní výkazy

Mezi významná vstupní data finanční analýzy patří účetní výkazy běžně užívané firmami při vytváření účetní závěrky. V této kapitole budou uvedeny základní informace o účetních výkazech zpracovaných v souladu s vyhláškou č. 500/2002 Sb., jakožto podkladech pro zpracování finanční analýzy, kdy základním předpokladem je, že pověřená osoba, která finanční analýzu vytváří, zná obsah jednotlivých výkazů včetně vzájemných souvztažností. Přesto, že jsou účetní výkazy významným zdrojem, jejich vypovídací schopnost se řadí mezi slabší stránky finanční analýzy (1).

Rozvaha

V rozvaze nalezneme přehled o výši a struktuře majetku a na straně pasiv dává tento výkaz přehled o způsobu financování tohoto majetku a také zde nalezneme informaci o výsledcích hospodaření analyzovaného podniku (1).

Rozvaha se sestavuje vždy k určitému datu, přičemž vždy platí pravidlo, že aktiva se rovnají pasivům. Při provedení finanční analýzy je důležité znát jednotlivé položky rozvahy, které jsou podobně popsány ve vyhlášce č. 500/2002 Sb., ve znění pozdějších předpisů (1).

Tabulka č. 2: Struktura rozvahy (Zdroj: Vlastní zpracování dle: 33, Příloha č. 1)

AKTIVA		PASIVA	
A.	Pohledávky za upsaný zákl. kapitál	A.	Vlastní kapitál
B.	Stálá aktiva	A.I.	Základní kapitál
B.I.	Dlouhodobý nehmotný majetek	A.II.	Ážio a kapitálové fondy
B.II.	Dlouhodobý hmotný majetek	A.III.	Fondy ze zisku
B.III.	Dlouhodobý finanční majetek	A.IV.	VH minulých let
		A.V.	VH běžného úč. období
		A.VI.	Rozhodnuto o zálohové výplatě podílu na zisku
		B. + C. Cizí zdroje	
C.	Oběžná aktiva	B.	Rezervy
C.I.	Zásoby	C.	Závazky
C.II.	Pohledávky	C.I.	Dlouhodobé závazky
C.III.	Krátkodobý finanční majetek	C.II.	Krátkodobé závazky
C.IV.	Peněžní prostředky		
D.	Časové rozlišení aktiv	D.	Časové rozlišení pasiv

Výkaz zisku a ztráty

Ve výkaze zisku a ztráty nalezneme informace týkající se tvorby výsledku hospodaření za sledované účetní období a přehled o výnosech a nákladech. Platí, že při odečtení celkových nákladů od celkových výnosů podniku dostaneme výsledek hospodaření. Pokud je výsledek kladný tak je podnik v zisku a pokud záporný, tak ve ztrátě (1).

Nákladové položky představují peníze, které podnik ve sledovaném období vynaložil na získání výnosů bez ohledu na to, zda byly vynaloženy samotné peněžní prostředky. Ve výsledovce jsou nákladové položky označeny písmeny latinské abecedy. Výnosy jsou definovány jako peněžní částky, které jsou získány z činností podniku za dané období bez ohledu na to, zda došlo k jejich inkasu a jsou značeny římskými číslicemi (1).

„Z hlediska finanční analýzy mají největší význam výnosy, tržby, provozní výsledek hospodaření, nákladové úroky a výsledek hospodaření za běžnou činnost“ (15, s. 43).

Provozní výsledek hospodaření je pro každý podnik velice důležitý, protože poukazuje na to, jak se podniku daří v jeho hlavní výdělečné činnosti (1).

Provozní výsledek hospodaření = provozní výnosy – provozní náklady

Vzorec č. 1: Provozní výsledek hospodaření (Zdroj: 1, s. 42)

Mezi provozní výnosy patří následující položky (vlastní zpracování dle 33, Příloha č. 2):

- I. Tržby z prodeje výrobků a služeb
- II. Tržby za prodej zboží
- III. Ostatní provozní výnosy
 - III.1. Tržby z prodaného dlouhodobého majetku
 - III.2. Tržby z prodaného materiálu
 - III.3. Jiné provozní výnosy

Mezi provozní náklady patří následující druhy položek (vlastní zpracování dle Přílohy č. 2 vyhlášky č. 500/2002 Sb.):

- A. Výkonová spotřeba
 - A.1. Náklady vynaložené na prodané zboží
 - A.2. Spotřeba materiálu a energie
 - A.3. Služby
- B. Změna stavu zásob vlastní činnosti (+/-)
- C. Aktivace (-)
- D. Osobní náklady
 - D.1. Mzdové náklady
 - D.2. Náklady na sociální zabezpečení, zdravotní pojištění a ostatní náklady
- E. Úpravy hodnot v provozní oblasti
 - E.1. Úpravy hodnot dlouhodobého nehmotného a hmotného majetku
 - E.2. Úpravy hodnot zásob
 - E.3. Úpravy hodnot pohledávek
- F. Ostatní provozní náklady
 - F.1. Zůstatková cena prodaného dlouhodobého majetku
 - F.2. Prodaný materiál
 - F.3. Daně a poplatky
 - F.4. Rezervy v provozní oblasti a komplexní náklady příštích období
 - F.5. Jiné provozní náklady

Výsledek hospodaření za běžnou činnost je v rámci finanční analýzy také důležitým ukazatelem a je součtem dvou řádků z Výsledovky, a to řádku 30 a 48.

Výsledek hospodaření za běžnou činnost

= provozní výsledek hospodaření + finanční výsledek hospodař.

Vzorec č. 2: Výsledek hospodaření za běžnou činnost (Zdroj: 1, s. 42)

Při sestavování výsledovky je uplatněn tzv. akruální princip, což znamená, že veškeré transakce jsou zachycovány a vykazovány v období, kterého se týkají jak časově, tak věcně bez ohledu na to, zda došlo k peněžnímu příjmu nebo výdaji. Položky výnosů a nákladů se tedy neopírají o skutečné peněžní toky, ty jsou zobrazeny ve výkaze peněžních toků – cash flow (15).

Cash flow

Problém časového nesouladu mezi náklady a výdaji, výnosy a příjmy, ziskem a stavem peněžních prostředků pomáhá odstraňovat sledování cash flow. Výkaz peněžních toků obsahuje informace o skutečných peněžních příjmech nebo výdajích v rámci sledovaného roku, které jsou velice důležité pro finanční řízení podniku. Sledování peněžních toků je zajištěno v rámci výkazu cash flow a je důležité zejména z důvodu udržení platební schopnosti analyzovaného podniku (1).

„Pro většinu především malých a středních podniků je hotovost a vysoký stav peněžních prostředků na bankovním účtu často důležitější než ziskovost. Pokud nedosáhne podnik v některém ze sledovaných let zisku, není to pozitivní zpráva, ale nemusí jej bezprostředně ohrožovat. Pokud však podniku dojdou peníze, které nutně potřebuje na každodenní běžné fungování, může to mít velice významný dopad na jeho vlastní existenci. Tok hotovosti je tak oprávněně považován za velmi významný ukazatel úspěšnosti firem“ (1, s. 46).

Pro účely vymezení cash flow je nutné definovat základní pojmy, mezi které patří pojem „peněžní prostředky“ a „peněžní ekvivalenty“. Peněžními prostředky jsou myšleny peníze na cestě, peníze na účtu i za předpokladu pasivního zůstatku a peníze v hotovosti včetně cenin. Peněžní ekvivalenty jsou v každé účetní jednotce definovány odlišně a každá jednotka si je určí sama. Obecně ale platí, že peněžní ekvivalenty představují krátkodobý likvidní majetek, který lze snadno přeměnit za peněžní prostředky. Peněžním ekvivalentem mohou být například krátkodobé pohledávky, obchodovatelné cenné papíry a jiné (1).

Výkaz peněžních toků může být pro vnitřní potřeby účetní jednotky strukturován jakýmkoliv způsobem, a to tak, aby měl co nejlepší vypovídající schopnost pro uživatele samotného. Postupem času byla vyvinuta struktura výkazu, která je obecně přijímána.

Výkaz cash flow se obecně člení na tři oblasti, kterými jsou:

1. Oblast běžné (provozní) činnosti,
2. Investiční oblast
3. Oblast externího financování (1).

Obecně základem pro vstupní data pro výkaz peněžních toků je účetnictví a závisí především na tom, kdo tento výkaz sestavuje. Externí uživatel má například přístup pouze k účetní závěrce podniku z čehož vyplývá, že si může udělat představu o tom, jak analyzovaný podnik hospodaří a jaká je jeho platební schopnost, avšak pro účely podrobnější analýzy jsou získané údaje z účetní závěrky naprosto nedostačující (1).

V případě, že výkaz peněžních toků sestavuje pracovník zodpovědný za vedení účetnictví nebo za finanční řízení podniku, je schopen využívat veškeré dostupné informace a čerpat i z dostupných interních dokladů a syntetických a analytických účtů. Za předpokladu, že využije všech jemu dostupných informací, může sestavený výkaz peněžních toků sloužit k efektivnímu hodnocení a finančnímu plánování podniku (1).

Cash flow lze sestavit za pomoci dvou metod, a to metody přímé a metody nepřímé. Při použití přímé metody je cash flow sestaven na základě skutečných plateb. Výhodou je že takto sestavený výkaz zobrazuje hlavní kategorie peněžních příjmů a výdajů. Nevýhodou je, že nejsou patrné zdroje a užití peněžních prostředků (1).

Počáteční stav peněžních prostředků + Příjmy za určité období

– Výdaje za určité období = konečný stav peněžních prostředků

Vzorec č. 3: Schéma sestavení cash flow přímou metodou (Zdroj: 1, s. 48)

Nepřímá metoda naopak vychází z výsledku hospodaření, který je rozdílem mezi výnosy a náklady a který je transformován na tok peněz, tedy na rozdíl mezi příjmy a výdaji. S ohledem na to, že každý náklad nemusí být současně výdajem, každý výdaj nemusí být současně nákladem, každý výnos nemusí být současně příjmem a každý příjem nemusí být současně výnosem, je třeba výsledek hospodaření o tyto uvedené položky upravit tak, abychom získali pravdivý přehled o peněžním toku za námi sledované období (1).

„Při posuzování změn jednotlivých položek se vychází z těchto zásad:

- a) u změny stavu aktivních položek platí: je-li konečný stav vyšší než počáteční, tato změna se vykazuje záporně;
- b) u změny stavu pasivních položek platí: je-li konečný stav vyšší než počáteční, tato změna se vykazuje kladně;
- c) pokud se vylučují výnosy, toto se zachycuje do přehledu o peněžních tocích záporně;
- d) pokud se vylučují náklady, zachycují se do přehledu o peněžních tocích kladně“
(1, s. 50).

POČÁTEČNÍ STAV PENĚŽNÍCH PROSTŘEDKU

Výsledek hospodaření běžného období

+ odpisy

+ tvorba dlouhodobých rezerv

- snížení dlouhodobých rezerv

+ zvýšení závazků (krátkodobých), krátkodob. bank. úvěrů, čas. rozlišení pasiv

- snížení závazků (krátkodobých), krátkodob. bank. úvěrů, časového rozlišení pasiv

- zvýšení pohledávek, časové rozlišení aktiv

+ snížení pohledávek, časové rozlišení aktiv

+ snížení zásob

= CASH FLOW Z PROVOZNÍ ČINNOSTI

-výdaje s pořízením dlouhodobého majetku

+ příjmy z prodeje dlouhodobého majetku

= CASH FLOW Z INVESTIČNÍ ČINNOSTI

+ - dlouhodobé závazky, popř. krátkodobé závazky

+ - dopady změn vlastního kapitálu

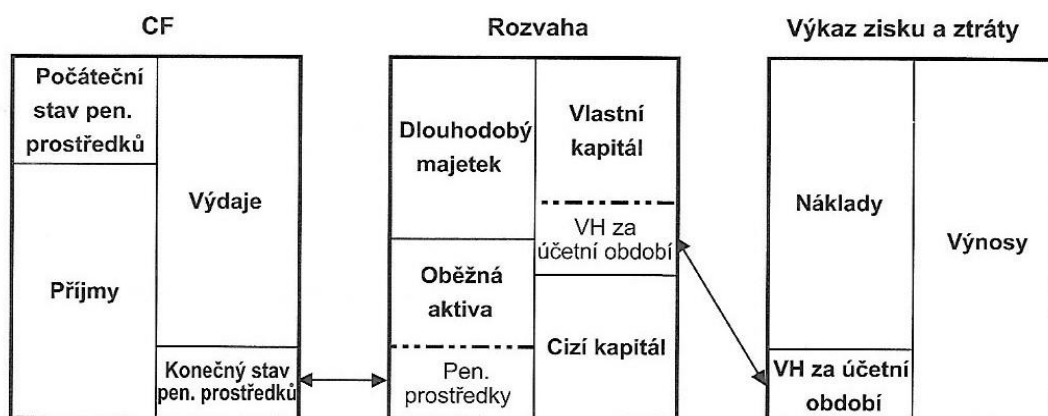
= CASH FLOW Z FINANČNÍ ČINNOSTI

KONEČNÝ STAV PENĚŽNÍCH PROSTŘEDKŮ

Vzorec č. 4: Schéma sestavení cash flow nepřímou metodou (Zdroj: 1, s. 51)

Provázanost mezi účetními výkazy

Mezi všemi již uvedenými účetními výkazy existuje vzájemná provázanost, která je popsána na obrázku viz níže. Pokud shrneme již výše zmíněné – rozvaha zobrazuje majetkovou a finanční struktur. Obsahuje také informaci o hospodářském výsledku, který vyplývá z Výkazu zisku a ztráty a stav finančních prostředků, který je důležitý z hlediska financování dokumentuje výkaz peněžních toků (1).



Obrázek č. 3: Souvztažnost mezi účetními výkazy (Zdroj: 1, s. 56)

2.4.3. Příloha účetní závěrky

Příloha účetní závěrky obsahuje velice cenné informace pro zpracování finanční analýzy. Informace, které musí obsahovat vymezuje Vyhláška č. 500/2002 Sb. Především pro externího analytika jsou informace z ní velice cenné.

V příloze k účetní závěrce lze nalézt například:

- základní údaje o analyzované společnosti včetně zainteresovaných osob, které mají vliv v účetní jednotce,
- změny, které nastaly ve sledovaném účetním období v rámci zápisů do obchodního rejstříku,
- průměrný přepočtený počet zaměstnanců za účetní období,
- informace o použitých účetních metodách a způsobu odpisování a oceňování,
- způsob stanovení opravných položek,
- doplňující informace k již uvedeným výkazům, především vysvětlení významných položek, které jsou samozřejmě významné také pro zhodnocení hospodaření firmy a pro samotnou finanční analýzu (1).

2.4.4 Postup při finanční analýze

Postup při prvním kroku finanční analýzy se mírně liší v závislosti na tom, kdo analýzu zpracovává. Je třeba zjistit a zpracovat **informace o samotné společnosti** (počet zaměstnanců, předmět činnosti, strategie...). Pokud se tedy nejedná i interní zpracování finanční analýzy ale externí, je možné tyto informace zjistit právě v již zmíněné příloze

k účetní závěrce, ve výroční zprávě analyzované společnosti, případně z volně dostupných informací či z placených databází (1).

*„Další část zpracování finanční analýzy již bude shodná pro interního i externího finančního analytika. Jedná se o analýzu **vývoje odvětví**, do kterého podnik náleží. Tato analýza je významná pro posouzení stávající situace a perspektivy daného odvětví do budoucna. Zdrojem cenných informací o jednotlivých odvětvích průmyslu je web Ministerstva průmyslu a obchodu, které pravidelně zpracovává Panorama zpracovatelského průmyslu. Shrnuje zde základní ekonomické a finanční údaje za jednotlivá odvětví, a to včetně nastínění budoucích perspektiv“ (1, s. 61)*

Dalším krokem po provedení analýzy vývoje odvětví by měla být **analýza účetních výkazů**. Informace získané z výkazů (rozvaha, výkaz zisku a ztráty a výkaz cash flow) by se měly porovnat se situací srovnatelných podniků v odvětví (1).

Ve chvíli, kdy je provedena důkladná analýza účetních výkazů by mělo následovat **zhodnocení všech složek finanční rovnováhy**, mezi které patří: zadluženost, likvidita, rentabilita, aktivita a ukazatelé kapitálového trhu, případně nějaké další potřebné ukazatele. Předpokladem pro úspěšné zhodnocení podniku v rámci finanční analýzy je, že budou vybrané ukazatele správně naplněny z finančních výkazů a výsledná hodnota bude porovnána (1).

Rozbor výsledků ukazatelů finanční analýzy za účelem zhodnocení podniku probíhá zpravidla ve třech rovinách (1):

- **Srovnávání v čase** – na základě časového srovnání vývoje ukazatelů lze předpovědět s určitou pravděpodobností vývoj finanční situace podniku do budoucna a případně přijmout opatření, která by zabránila nechtěným situacím.
- **Srovnání s jinými podniky v odvětví** – toto srovnání je nezbytné pro komplexní zhodnocení finanční situace podniku, avšak získání informací konkurence nebývá jednoduché. Významným zdrojem oborových informací jsou údaje a analýzy Ministerstva průmyslu a obchodu ČR, které jsou zveřejněny na internetových stránkách. Od roku 2008 je změněna klasifikace OKEČ na

klasifikaci CZ-NACE, proto je třeba brát na tuto změnu ohled, pokud je porovnáváno období před a po roku 2008.

- **Srovnávání normou nebo plánem** – slouží především při hodnocení výkyvů a analýzy odchylek a jejich příčin.

„V dalším kroku finanční analýzy je potřeba zabývat se vztahy uvnitř jednotlivých skupin ukazatelů a mezi skupinami ukazatelů využitím paralelní soustav nebo pomocí pyramidových rozkladů“ (1, s. 64).

Samotným vyvrcholením finanční analýzy je **vyhodnocení výsledků** (1).

2.5 Ukazatele finanční analýzy

V účetních výkazech jsou obsaženy údaje, které lze přímo použít a jsou nazývány absolutními ukazateli. Stavové ukazatele jsou obsaženy v rozvaze a tokové ukazatele jsou obsaženy ve výkaze zisku a ztráty ve formě výnosů a nákladů. Rozdílové ukazatele vzniknou rozdílem stavových ukazatelů. Pokud je údaj zahrnut do poměru s jiným údajem, pak pracujeme s poměrovým ukazatelem (1).

Níže uvedené ukazatele v podkapitolách neobsahují kompletní výčet možných ukazatelů v dané skupině. Jsou zde uvedeny pouze teoretická východiska týkající se vybraných ukazatelů, které budou použity pro účely této práce.

2.5.1 Absolutní ukazatele

„Absolutní ukazatele se využívají zejména k analýze vývojových trendů a k procentnímu rozboru komponent“ (1, s. 65).

Horizontální analýza

Porovnává změny položek jednotlivých výkazů v čase. V rámci horizontální analýzy se vypočítává absolutní výše změn a její vyjádření v procentech vzhledem k výchozímu roku (1).

Z vypořizovaných změn lze odvodit pravděpodobný vývoj příslušných ukazatelů v budoucnost (2).

$$\text{Absolutní změna} = \text{Ukazatel}_t - \text{ukazatel}_{t-1}$$

Vzorec č. 5: Horizontální analýza – absolutní změna (Zdroj: 1, s. 66)

$$\text{změna v \%} = \frac{\text{běžné období} - \text{předchozí období}}{\text{předchozí období}} \times 100$$

Vzorec č. 6: Horizontální analýza – procentuální změna (Zdroj: 3, s. 14)

Vertikální analýza

Vertikální analýza se zabývá vyjádřením jednotlivých položek účetních výkazů a jejich procentním podílem k jedné zvolené základně, která vyjadřuje 100 %. Při analýze rozvahy se obvykle dělí na analýzu finanční struktury (pasiva jsou zvolena jako základna) a na analýzu majetkové struktury (základnou jsou aktiva) (1).

2.5.2 Rozdílové ukazatele

„Rozdílové ukazatele slouží k analýze a řízení finanční situace podniku s orientací na jeho likviditu“ (1, s. 81).

Rozdílové ukazatele jsou označovány také jako fondy finančních prostředků, kdy je fond chápán jako shrnutí určitých stavových ukazatelů vyjadřujících aktiva nebo pasiva (1).

Čistý pracovní kapitál (ČPK)

Je jedním z nejvýznamnějších rozdílových ukazatelů, a to z důvodu, že vytváří rezervu pro případné finanční výkyvy v podniku. Konkrétně se jedná o dlouhodobý zdroj, který má podnik k dispozici pro financování běžného chodu podniku (4).

Čistý pracovní kapitál má velký vliv na platební schopnost podniku. Představuje tu část oběžného majetku, která je financována dlouhodobým kapitálem. Pokud má být podnik likvidní, musí mít potřebnou výši volného kapitálu, což znamená, že má přebytek krátkodobých likvidních aktiv nad krátkodobými zdroji (1).

Ve výpočtu musí být v položce krátkodobých dluhů zahrnuty nejen krátkodobé závazky, ale i bankovní úvěry a výpomoci s příslušnou splatností do jednoho roku (2).

$$\text{Čistý pracovní kapitál} = \text{oběžná aktiva} - \text{krátkodobé dluhy}$$

Vzorec č. 7: Čistý pracovní kapitál (Zdroj: 4, s. 42)

Čisté pohotové prostředky (ČPP)

Čisté pohotové prostředky určují okamžitou likviditu právě splatných krátkodobých závazků. Mezi pohotové peněžní prostředky bývají zahrnovány i krátkodobé cenné papíry a krátkodobé termínované vklady, protože jsou rychle přeměnitelné na peníze (1).

čisté pohotové prostředky

$$= \text{pohotové peněžní prostředky} - \text{okamžitě splatné závazky}$$

Vzorec č. 8: Čisté pohotové prostředky (Zdroj: 2, s. 49)

Čistý peněžně pohledávkový finanční fond (ČPPF)

Tento ukazatel představuje určitý kompromis mezi předchozími dvěma rozdílovými ukazateli a vypočítá se následovně (2).

čistý peněžně pohledávkový finanční fond

$$= \text{oběžná aktiva} - \text{zásoby} - \text{kr. závazky} - \text{nelikvidní pohledávky}$$

Vzorec č. 9: Čisté peněžně pohledávkové finanční fondy (Zdroj: 2, s. 49)

2.5.3 Poměrové ukazatele

Poměrové ukazatele jsou základem finanční analýzy, protože umožňují získat rychlou představu o finanční situaci v podniku. Podstatou poměrových ukazatelů je, že dávají do poměru různé položky výkazu zisku a ztráty, rozvahy, případně cash flow. Postupem času se v praxi vytříbilo několik skupin základních ukazatelů, mezi které patří ukazatelé zadluženosti, likvidity, rentability, aktivity a skupina ukazatelů kapitálového trhu (1).

2.5.3.1 Zadluženost

Čím vyšší zadluženost podnik má, tím vyšší riziko na sebe bere, protože musí být schopen splácet své závazky bez ohledu na to, jak sem u právě daří. Obvykle je určité zadlužení pro společnost užitečné z důvodu, že cizí kapitál je levnější než vlastní kapitál, protože úroky z cizího kapitálu snižují zisk, což znamená nižší daňové zatížení podniku (daňový štít). Čím je doba splatnosti příslušného druhu kapitálu delší, tím více za něj musí podnik zaplatit, z čeho vyplývá, že levněji vychází krátkodobý cizí kapitál (např. bankovní úvěr) a nejdražší je pak kapitál vlastní, protože jeho splatnost je neomezená (1).

Na druhou stranu z hlediska riskantnosti je vlastní kapitál nejméně riskantní. Z čehož vyplývá, že by se každý podnik měl snažit o optimalizaci finanční struktury, tedy o co

nejvhodnější poměr vlastního a cizího kapitálu, protože prostřednictvím tohoto lze regulovat výši nákladů na kapitál (1).

Celková zadluženost (Debt ratio)

Je základním ukazatelem zadluženosti, kdy se doporučená hodnota tohoto ukazatele pohybuje v mezích 30 - 60 %. Při posuzování je však nutné respektovat odvětví, ve kterém se analyzovaná společnost nachází a mimo jiné také její schopnost splácet úroky plynoucí z dluhů (1).

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

Vzorec č. 10: Celková zadluženost (Zdroj: 1, s. 84)

Koeficient samofinancování (Equity ratio)

Tento koeficient je opakem k celkové zadluženosti. Výsledný součet obou ukazatelů zadluženosti = 100 %. Koeficient samofinancování nám říká, jak je analyzovaná společnost schopna pokrýt své potřeby z vlastních zdrojů. Ve své podstatě vyjadřuje, jak je společnost samostatná a finančně stabilní (1).

$$\text{koeficient samofinancování} = \frac{\text{vlastní kapitál}}{\text{celková aktiva}}$$

Vzorec č. 11: Koeficient samofinancování (Zdroj: 31)

Úrokové krytí

„Úrokové krytí charakterizuje výši zadluženosti pomocí schopnosti podniku splácet úroky. Pokud má ukazatel hodnotu 1, znamená to, že podnik vytvořil zisk, který je dostatečný pro splácení úroků věřitelům, ale na stát v podobě daní, a především na vlastníka v podobě čistého zisku již nic nezbylo. Obvykle je doporučovaná hodnota tohoto ukazatele vyšší než 5. Místo EBIT lze také použít cash flow z provozní činnosti“ (1, s. 86).

$$\text{úrokové krytí} = \frac{EBIT}{\text{nákladové úroky}}$$

Vzorec č. 12: Úrokové krytí (Zdroj: 1, s. 86)

2.5.3.2 Likvidita

Ukazatele likvidity poměřují to, čím je možné zaplatit s tím, co podnik musí zaplatit, čímž poukazují na schopnost podniku hradit své závazky.

Běžná likvidita

Tento poměrový ukazatel udává kolikrát dokáží pokrýt oběžná aktiva krátkodobé cizí zdroje vlastněné podnikem. V tomto výpočtu by mělo být pečlivě zváženo složení pohledávek, protože vzhledem k charakteru výpočtu by neměly vstupovat pohledávky po lhůtě splatnosti či nedobytné pohledávky. Doporučená hodnota by měla být v rozmezí 1,5 – 2,5. Pokud by byla vykazována příliš vysoká hodnota, poukazovala by na zbytečně vysokou hodnotu čistého pracovního kapitálu a drahém financování (1).

$$\text{běžná likvidita} = \frac{\text{krátkodobý finanční majetek} + \text{pohledávky} + \text{zásoby}}{\text{krátkodobé dluhy}}$$

Vzorec č. 13: Běžná likvidita (Zdroj: 1, s. 90)

Pohotová likvidita

Pohotová likvidita neboli likvidita II. Stupně by měla nabývat hodnot v rozmezí 1 – 1,4. Pokud by hodnota tohoto ukazatele vycházel méně než 1, musel by podnik spoléhat na případný prodej zásob (1).

$$\text{pohotová likvidita} = \frac{\text{krátkodobý finanční majetek} + \text{krátkodobé pohledávky}}{\text{krátkodobé dluhy}}$$

Vzorec č. 14: Pohotová likvidita (Zdroj: 1, s. 91)

Okamžitá likvidita

Ukazatel hotovostní likvidity nebo také likvidity I. stupně by měl nabývat hodnot v rozmezí 0,2 – 0,5. V případě, že hodnota vykazuje vyšší čísla, tak poukazují na neefektivní využívání finančních prostředků (1).

$$\text{okamžitá likvidita} = \frac{\text{krátkodobý finanční majetek}}{\text{krátkodobé dluhy}}$$

Vzorec č. 15: Okamžitá likvidita (Zdroj: 1, s. 91)

2.5.3.3 Rentabilita

V praxi patří ukazatele výnosnosti k nejvíce sledovaným ukazatelům, protože informují o efektu, jakého bylo dosaženo vloženým kapitálem (4).

Rentabilita celkových vložených aktiv (ROA – return on assets)

Tento ukazatel poměruje zisk s celkovými investovanými aktivy do podniku bez ohledu na to, jakými zdroji jsou financovány. V případě, že do čitatele dosadíme EBIT, potom ukazatel vykazuje produkční sílu aktiv podniku před odpočtením daní a nákladových úroků. Opět je třeba volit číselník dle účelu analýzy (3).

$$ROA = \frac{EBIT}{aktiva}$$

Vzorec č. 16: Rentabilita aktiv (Zdroj: 3, s. 57)

Rentabilita vlastního kapitálu (ROE – return on common equity)

Ukazatelem míry ziskovosti zjišťují vlastníci podniku, zda jejich kapitál přináší dostatečný výnos a zda využívá společnosti kapitál tak intenzivně, aby to odpovídalo investičnímu riziku. V čitateli je obvykle uváděn čistý zisk po zdanění, avšak náplň jmenovatele je třeba zvážit. (3).

$$ROE = \frac{EAT}{vlastní\ kapitál}$$

Vzorec č. 17: Rentabilita vlastního kapitálu (Zdroj: 3, s. 57)

Rentabilita tržeb (ROS – return on sales)

Tento ukazatel charakterizuje zisk vztážený k tržbám, kdy tržby představují tržní ohodnocení výkonnosti podniku za zvolené časové období. Do čitatele mohou být opět dosaženy různé ukazatele. V případě porovnání různých podniků navzájem by měly být vyloučeny z čitatele zkreslující vlivy rozdílné skladby kapitálu, a proto se dává přednost provoznímu zisku (EBIT) (3).

$$ROS = \frac{EBIT}{tržby}$$

Vzorec č. 18: Rentabilita tržeb (Zdroj: 3, s. 59)

2.5.3.4 Ukazatele aktivity

Ukazatele řízení aktiv měří, jak analyzovaný podnik efektivně dokáže hospodařit se svými aktivy (3).

Obrat celkových aktiv

Udává kolikrát se aktiva obrátí, tedy počet obrátek, za daný časový interval (nejčastěji rok). Pokud vychází hodnota nižší než oborový průměr, poukazuje to na to, že by měly být zvýšeny tržby nebo odprodána některá aktiva (3).

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

Vzorec č. 19: Obrat celkových aktiv (Zdroj: 3, s. 61)

Obrat zásob

Obrat zásob neboli ukazatel intenzity využití zásob udává, kolikrát je v průběhu roku každá z položek zásob vlastněná podnikem prodána a znovu naskladněna. Pokud ukazatel vychází vyšší v porovnání s oborovým průměrem, pro analyzovaný podnik to znamená, že nemá zbytečné nelikvidní zásoby, které by potřebovaly nadbytečné financování. Naopak při nízkém obratu a nepoměrně vysokém ukazateli likvidity vyplývá fakt, že podnik má zastaralé zásoby, u kterých reálná hodnota je nižší než cena uvedená v účetnictví (3).

$$\text{Obrat zásob} = \frac{\text{tržby}}{\text{zásoby}}$$

Vzorec č. 20: Obrat zásob Zdroj: (3, s. 62)

Doba obratu zásob

Ukazatelem lze vypočítat průměrný počet dnů, po které jsou zásoby (suroviny, materiál) vázány v podnikání do doby, než jsou spotřebovány. U zásob je tento ukazatel rovněž i ukazatelem likvidity, protože výsledkem výpočtu je počet dnů, za něž se zásoba promění zpět v hotovost nebo pohledávku (3).

Pro výpočet denních tržeb lze uvažovat, že má rok 360 dní.

$$\text{doba obratu zásob} = \frac{\text{zásoby}}{\frac{\text{tržby}}{360}}$$

Vzorec č. 21: Doba obratu zásob (Zdroj: 5, s. 61)

Doba obratu pohledávek

Využívá se pro zjištění průměrného počtu dnů, po který podnik musí čekat na inkaso plateb za své provedené tržby, tedy za zadržené tržby v pohledávkách. Pokud vyjde vyšší počet dní, než je běžná doba splatnosti pohledávek, znamená to, že odběratelé neplatí včas své závazky. Pokud se tento trend objevuje delší období, měl by podnik uvažovat o zavedení opatření pro urychlení inkasa svých pohledávek (3)

$$\text{doba obratu pohledávek} = \frac{\text{dl. pohledávky} + \text{kr. pohledávky} + \text{zálohy}}{\text{denní tržby}}$$

Vzorec č. 22: Doba obratu pohledávek (Zdroj: 3, s. 63)

Doba obratu závazků

Vzhledem k předchozím ukazateli je dobré naopak zjistit i jaká je platební morálka firmy vůči svým dodavatelům. Tento ukazatele naopak od předchozího udává, jak dlouho firma odkládá úhradu faktur svým dodavatelům (3).

$$\text{doba obratu závazků} = \frac{\text{dl. dluhy} + \text{kr. dluhy} + \text{časové rozlišení}}{\text{denní tržby}}$$

Vzorec č. 23: Doba obratu závazků (Zdroj: 3, s. 63)

2.5.4 Soustavy ukazatelů

Finanční a ekonomickou situaci podniku lze analyzovat pomocí značného počtu rozdílových, poměrových a dalších ukazatelů, avšak nevýhodou tohoto přístupu je, že každý z výše uvedených samostatných ukazatelů má omezenou vypovídající schopnost. Větší počet ukazatelů v modelu umožní detailnější zobrazení finanční situace podniku, na druhou stranu velký počet ukazatelů ztěžuje orientaci a zejména samotné výsledné hodnocení analyzovaného podniku (3).

V rámci soustav ukazatelů se rozlišují dvě skupiny, a to soustavy hierarchicky uspořádaných ukazatelů, jejichž typickým příkladem jsou pyramidové soustavy, které za účelem identifikace logických a ekonomických vazeb mezi ukazateli samotné ukazatele rozkládají. Druhou skupinou soustav jsou účelové výběry ukazatelů, které se sestavují cíleně z výběru ukazatelů za účelem kvalitní diagnostiky finanční situace podniku (finančního zdraví), respektive umí předpovědět jeho krizový vývoj (3).

Altmanův index finančního zdraví (Z-skóre)

Tato soustava ukazatelů vychází z diskriminační analýzy, která byla uskutečněna koncem 60. let a v 80. letech u několika desítek zbankrotovaných i nebankrotovaných firem. Autorem je profesor Altman, který stanovil diskriminační funkci vedoucí k výpočtu Z-skóre odlišně pro firmy, které veřejně obchodují s akciemi na burze a pro ostatní firmy (3).

Pro tuto práci byla vybrána varianta vzorce pro firmy neobchodujícími s akciemi.

$$Z - skóre = 0,717 * A + 0,847 * B + 3,107 * C + 0,420 * D + 0,998 * E$$

Vzorec č. 24: Z-skóre (Zdroj: 3, s. 110)

Za písmena ve vzorci pro výpočet Z-skóre je nutné dosadit následující podílové funkce:

- A = čistý pracovní kapitál/celková aktiva,
- B = nerozdělený zisk/celková aktiva,
- C = EBIT/celková aktiva,
- D = vlastní kapitál/celkové dluhy,
- E = tržby/celková aktiva (3).

Výslednou hodnotu Z-skóre lze porovnat s následujícími intervaly, což napomůže předvídat finanční situaci podniku:

- $Z > 2,9$ – lze předpokládat uspokojivou finanční situaci podniku,
- $1,2 < Z \leq 2,9$ – tzv. „šedá zóna“,
- $Z \leq 1,2$ – podnik je ohrožen vážnými finančními problémy, hrozí bankrot (3).

Index IN05

Indexy IN byly sestaveny Inkou a Ivanem Neumaierovými, kteří v průběhu let sestavili celkem čtyři indexy (IN95, IN99, IN01, IN05), které postupem času aktualizovali s ohledem na měnící se ekonomiku České republiky. Posledním indexem, který byl vytvořen na základě získaných dat průmyslových podniků z roku 2004 je Index IN05. Tento ukazatel umožňuje posoudit finanční výkonnost a důvěryhodnost českých podniků a zároveň může být i indikátorem včasné výstrahy (3).

$$\begin{aligned}
IN05 = & 0,13 \times \frac{\textit{aktiva}}{\textit{cizí kapitál}} + 0,04 \times \frac{\textit{EBIT}}{\textit{nákladové úroky}} \\
& + 3,97 \times \frac{\textit{EBIT}}{\textit{aktiva celkem}} + 0,21 \times \frac{\textit{výnosy celkem}}{\textit{aktiva celkem}} \\
& + 0,09 \times \frac{\textit{oběžná aktiva}}{\textit{kr. závazky} + \textit{kr. BÚ}}
\end{aligned}$$

Vzorec č. 25: Index IN05 (Zdroj: 3, s. 111)

Vypočtenou hodnotu Indexu IN05 lze porovnat s hranicemi pro klasifikaci podniků, které jsou následující:

- $IN > 1,6$ – můžeme předvídat uspokojivou finanční situaci,
- $0,9 < IN \leq 1,6$ – „šedá zóna“,
- $IN \leq 0,9$ – podnik je ohrožen vážnými problémy s financemi, hrozba bankrotu (3).

2.6 Analýza a prognóza generátorů hodnoty

Generátory hodnoty lze vystihnout jako soubor několika základních podnikohospodářských veličin, které souhrnně určují hodnotu oceňovaného podniku. Důvodem pro analýzu generátorů hodnoty je nejen získání detailnějšího pohledu na minulost podniku, a to zejména na to, zda tvoří hodnotu či nikoliv. Důvodem pro zařazení analýzy některých generátorů hodnoty v této práci je to, že právě jejich prognóza tvoří základnu pro vytvoření finančního plánu (14).

Tržby

Prognóza tržeb vytváří základ pro tvorbu finančního plánu a měla by být výsledkem strategické analýzy. Samotná prognóza by měla vycházet z prognózy vývoje tržního podílu podniku a celkové poptávky. Mezi jednodušší postupy prognózování tržeb je prognóza na základě dosahovaných tržeb předchozího období, kdy mezi jednodušší metody, které lze využít patří: klouzavé průměry, indexy meziročního růstu a extrapolace časové řady (14).

Vzhledem k tomu, že výpočty těmito způsoby jsou založené na historických datech, tudíž neberou v potaz změnu trendů, je třeba vypočtené hodnoty upravovat dle očekávaných změn cen na trhu, poptávky, devizových kurzů v případě vývozu, technologických postupů, inovací a jiných měnících se atributů (14).

Pracovní kapitál

Pojem pracovního kapitálu byl řešen již v kapitole finanční analýzy. Jedná se významný rozdílový ukazatel, který je vyjádřen jako rozdíl mezi oběžnými aktivy a krátkodobými dluhy. Pro predikci pracovního kapitálu je zapotřebí analýza vývoje položek pracovního kapitálu ve vztahu k tržbám v minulých obdobích (14).

Při *analýze zásob, závazků a pohledávek* využijeme vztah: položka pracovního kapitálu/(výkonová položka/360), kde je nutné dosazovat výkonovou položku, která má nejbližší vztah k položce pracovního kapitálu, jako například obchodní závazky – náklady, vztahující se k nákupu; pohledávky – tržby; zásoby materiálu – spotřeba materiálu; zásoby výrobků – osobní náklady + výkonová spotřeba. V dalším kroku je nezbytné zjistit jaké faktory mají vliv na vývoj sledované položky a zda by ji náročnost výkonů mohla ovlivnit v budoucnu a následně predikovat působení a vývoj náročnosti výkonů na položky pracovního kapitálu v budoucnu (14).

Pro položky *časového rozlišení* existuje více způsobů predikce. Na základě analýzy jejich vývoje v minulosti můžeme zhodnotit jejich povahu a rozhodnout se, zda budou ponechány ve stejné výši, nebo mohou být odhadnuty v absolutní hodnotě, popřípadě mohou být naplánovány v procentech tržeb (14).

Náročnost na investice do dlouhodobého majetku

Ačkoliv patří investice mezi velice důležité provozní položky, patří mezi nejhůře plánovatelné generátory hodnoty. Opět je vhodným základem analýza minulosti, kdy můžeme vyvodit jaká je závislost investičního majetku na výkonech a následně i samotnou výši investic. Nutno podotknout, že predikce v této oblasti jsou velice obtížné a je skoro nutností, aby byly uskutečňovány specialisty v daném oboru (14).

Lze rozlišit celkem tři přístupy k plánování investic. Tím prvním je *globální přístup*, který je vhodný, pokud jsou investice uskutečňovány průběžně. V rámci prvního přístupu je vypočten koeficient náročnosti tržeb na investice brutto jako podíl investice brutto do provozně nutného dlouhodobého majetku a tržeb. Dalším přístupem je *přístup podle hlavních složek*, který vychází z podnikových investičních plánů. A třetím možným přístupem je *přístup založený na odpisech*. V tomto případě se porovnává výše investic

s výši odpisů, kdy zpravidla investice, které jsou pod úrovní odpisů, nemohou sloužit k růstu podniku (14).

Provozní zisková marže

Výpočet provozní ziskové marže je následující:

$$\begin{aligned} & \textit{Provoz. zisk. marže} \\ & = \frac{\textit{Korigovaný provozní výsledek hospodaření před daněmi}}{\textit{Tržby}} \end{aligned}$$

Vzorec č. 26: Provozní zisková marže (Zdroj: 14, s. 111)

Korigovaný provozní výsledek hospodaření znamená výsledek upravený o náklady a výnosy, které přímo nesouvisí s hlavním předmětem podnikání a zároveň také upravený o například finanční výnosy, které s provozní činností souvisí (14).

Pro účely diplomové práce bude korigovaný výsledek hospodaření nahrazen ve vzorci provozním výsledkem hospodaření.

Za základní metodu prognózy ziskové marže je považována metoda shora, kdy je východiskem vývoj provozní ziskové marže v minulosti a odůvodnění jejího vývoje v budoucnosti. V rámci metody shora jsou nejdříve vypočteny KPVH za minulá období a dosazeny do vzorce pro výpočet provozní ziskové marže. Následně je vypočtená zisková marže v procentním vyjádření analyzována a zároveň jsou zohledněny faktory, které na ní působí. Po tomto kroku následuje odhad ovlivnění provozní ziskové marže působením faktorů v budoucnosti a určení budoucí ziskové marže. V posledním kroku je vypočten KPVH pro budoucí roky na základě odhadu vývoje ziskové marže a budoucích tržeb) (14).

2.7 Srovnání podniku s odvětvím a konkurencí

Při hodnocení výkonnosti podniku si většinou nevystačíme pouze ukazateli finanční analýzy. Je zapotřebí zjištěný stav porovnat s prostředím, ve kterém se analyzovaný podnik nachází. Postupů je hned několik, přičemž mezi ty nejčastější patří porovnání podniku s vývojem celého odvětví. Při tomto postupu můžeme konstatovat, v jakých

kritériích se podnik odlišuje od odvětví, což je vhodné k celkovému stanovení situace podniku (4).

Při mezipodnikovém porovnávání je nejdůležitější si v prvním kroku vymezit kritéria, podle kterých budeme podniky porovnávat. Porovnávané podniky se musí jistými znaky podobat, protože právě vhodný výběr skupiny podniků a volba kritérií velmi ovlivní konečný výsledek mezipodnikového srovnávání (4).

Mezi nejjednodušší metodu mezipodnikového srovnávání patří tzv. jednorozměrná metoda, která spočívá v porovnávání podniků podle jednoho ukazatele, čímž se získá uspořádané pořadí podniků. Kritériem může být například bilanční suma, zisk po zdanění, EBIT, počet zaměstnanců, poměrové ukazatele (ROE, ROA) apod. Tento postup umožní získat základní představu o vzájemném postavení podniků. Pro získání komplexní představy je vhodné vytvořit pořadí podniků na základě vícerozměrné metody, tedy za pomoci porovnání více kritérií najednou. Na základě tohoto porovnání lze přijít na souvislosti mezi porovnávanými podniky, které někdy na první pohled nejsou zřejmé (4).

2.8 Postup sestavení podnikového finančního plánu

Podnikový finanční plán v této práci bude sestaven na období tří let, což znamená, že se bude jednat o dlouhodobý finanční plán, který by se měl skládat z následujících výkazů:

- rozvaha,
- výkazu zisku a ztráty,
- výkazu peněžních toků (14).

Na základě provedení analýz a prognóz generátorů hodnoty vyplynou stěžejní informace, které tvoří hlavní kostru finančního plánu. Jedná se o následující položky:

- tržby,
- zisková marže a provozní zisk,
- plánovaná výše zásob, pohledávek a závazků,
- prognóza investic do dlouhodobého majetku (14).

Přesto, že jsou tyto položky, které zachycují hlavní provoz podniku, výchozím bodem pro sestavení rozvahy, výsledovky a cash flow, je nutné je pro úplnost doplnit o:

- plán financování, který obsahuje předpokládané splátky úvěrů, přijímání úvěrů nových, případně potřebu navýšení vlastního kapitálu;
- plán hodnot některých méně významných např. nákladových či výnosových položek;
- plán položek, které nesouvisí s hlavním provozem podniku, jako například plán odprodeje nepotřebného majetku aj.;
- předpokládané výplaty dividend nebo podílů na zisku vlastníkům podniku,
- další formální dopočty položek, mezi které patří např. nerozdělný zisk nebo výše dlouhodobého majetku na konci každého roku (14).

Techniky a postupy sestavení finančních výkazů v rámci finančního plánování mohou být různé, a to samé platí i pro výpočty jednotlivých položek. Pro účely této práce budou využity výpočty uvedené u jednotlivých výkazů níže (14).

Rozvaha (14, s. 135-136)

AKTIVA

Dlouhodobý majetek a jeho stav ke konci roku převezmeme z plánu investic. Pokud jsou v plánu investic zahrnuty pouze investiční výdaje, dopočítáme stav ke konci roku = stav ke konci předchozího roku + pořízení nového majetku – odpisy – zůstatková hodnota prodaného dlouhodobého majetku.

Zásoby a pohledávky převezmeme z plánu pracovního kapitálů, případně doplníme o další méně významné nebo neprovozní položky.

Peněžní prostředky ke konci roku převezmeme z plánu peněžních toků.

PASIVA

Základní kapitál a kapitálové fondy ponechá se obvykle na současné úrovni. Pokud předpokládáme externí navýšení vlastního kapitálu, změna by měla korespondovat s plánem investičního cash flow.

Fondy ze zisku můžeme ponechat beze změny na současné úrovni. V případě zakotvení povinného přídělu do fondu ve stanovách společnosti je vhodné naplánovat povinné příděly do fondu.

Výsledek hospodaření minulých let = nerozdělený výsledek hospodaření minulých let ke konci minulého roku + výsledek hospodaření za běžné období z minulého roku – dividendy a podíly na zisku vyplacené v běžném roce.

Výsledek hospodaření běžného roku převezmeme z výkazu zisku a ztráty.

Krátkodobé závazky převezmeme z plánu pracovního kapitálu, případně doplníme o méně významné či neprovozní závazky.

Dlouhodobé závazky a bankovní úvěry = stav ke konci předchozího roku – splátky + nová přijetí (převezmeme z plánu financování nebo z plánu finančního cash flow).

Výkaz zisku a ztráty (14, s. 134-135)

Tržby za prodej zboží a výrobků = Tržby v předchozím roce * Tempo růstu odhadnuté v rámci strategické analýzy

Změna stavu vnitropodnikových zásob vlastní výroby = výše zásob hotových výrobků a nedokončené výroby na konci roku – výše této zásoby na začátku roku

Aktivace – odhad podle výše v minulosti, pokud se nevyskytovala pravidelně, tak tuto položku neplánujeme.

Výkony = tržby z prodeje zboží a výrobků + změna stavu zásob + aktivace

Hlavní nákladové položky závislé na objemu výkonů = tržby * odhadnuté procento tržeb v rámci plánu generátorů hodnoty

Obchodní marže = tržby za prodej zboží * odhadnuté procento obchodní marže v rámci plánu generátorů hodnoty.

Přidaná hodnota = tržby * odhadnuté procento přidané hodnoty tržeb v rámci plánu generátorů hodnoty.

Náklady na prodané zboží = tržby za zboží – obchodní marže

Osobní náklady = tržby * procento osobních nákladů odhadnuté v rámci generátorů hodnoty

Odpisy – převezmeme či odvodníme z plánu investic.

Ostatní opakující se provozní položky (daně a poplatky, sociální náklady, ostatní výnosy a náklady) = tržby * procento odhadnuté v rámci plánu generátorů hodnoty

Nákladové úroky převezmeme z plánu financování.

Tržby z prodeje majetku jako výnosovou položku a zůstatkovou hodnotu majetku jako nákladovou položku. Nepravidelné a obtížně předvídatelné položky neplánujeme.

Výnosy z finančního majetku podle minulých hodnot a předpokládaných nákupů nebo prodejů (výnosová a nákladová položka), případně nákup a prodej cenných papírů.

Výsledek hospodaření dopočítáme a daň určíme dle očekávané sazby daně v budoucích letech.

Výkaz peněžních toků (14, s.135)

Stav peněžních prostředků na počátku roku převezmeme z rozvahy.

Výsledek hospodaření a odpisy převezmeme z výkazu zisku a ztráty.

Provozní cash flow

Meziroční změny zásob, pohledávek a krátkodobých závazků převezmeme z plánu provozního kapitálu. Případné neprovozní pohledávky nebo závazky je třeba zahrnout také do plánu provozního cash flow.

Investiční cash flow

Z plánu investic převezmeme investiční výdaje, které doplníme o případné příjmy z předpokládaných prodejů nepotřebného majetku. Dále se zde mohou uvést případné investice například do cenných papírů nebo příjmy z jejich prodeje.

Finanční cash flow

Předpokládané výdaje na splátky úvěrů, dluhopisů a dalších dlouhodobých cizích zdrojů a příjmy z přijetí nových zdrojů financování získáme z plánu dlouhodobého financování. Ve finančním cash flow naplánujeme výdaje na výplaty dividend a podílů na zisku vlastníkům nebo případný příjem z externího navýšení vlastního kapitálu

Konečný stav peněžních prostředků = počáteční stav peněžních prostředků + plánované celkové cash flow.

Při sestavování dlouhodobého plánu obvykle neplánujeme časové rozlišení, nákladové rezervy a opravné položky. Tyto položky je nejvhodnější převzít z předchozích let a jejich výši ponechat v plánovaných letech (14).

Nástrojem pro kontrolu, že jsme v sestaveném finančním plánu uvedli všechny položky správně a na žádnou jsme nezapomněli lze využít bilanční sumy, kdy se při správném sestavení součet aktiv musí rovnat součtu pasiv (14).

3 PŘEDSTAVENÍ PODNIKU

Tato kapitola obsahuje představení společnosti FLÍDR s.r.o., pro kterou bude v rámci této práce vypracován finanční plán.

FLÍDR s.r.o. je společnost, která působí v oblasti strojírenství, automobilového průmyslu a přesného obrábění. Od svého vzniku, tj. od roku 1993 má své sídlo v obci Široký Důl, tedy v Pardubickém kraji (16).

Tabulka č. 3: Základní údaje o společnosti FLÍDR s.r.o. (Zdroj: 17)

Název subjektu	FLÍDR s.r.o.
Právní forma	Společnost s ručením omezeným
Datum vzniku	9.12.1993
Sídlo	č.p. 200, 572 01 Široký Důl
Jednatel	Ing. Karel Flídr, 100% podíl
Základní kapitál	10 100 000,- Kč
Identifikační číslo	60110813
Daňové identifikační číslo	CZ60110813
Předmět podnikání	Zámečnictví, nástrojářství, Obráběčství, Výroba, obchod a služby neuvedené v přílohách 1 a 3 živnostenského zákona



Obrázek č. 4: Logo společnosti FLÍDR s.r.o. (Zdroj: 16)

Společnost vykonává ekonomické činnosti, které jsou dle CZ-NACE klasifikovány následovně:

- 29320: Výroba ostatních dílů a příslušenství pro motorová vozidla (75 % obratu),
- 25620: Obrábění,
- 25720: Výroba zámků a kování (18).

Pro účely strategické a finanční analýzy v této práci bude za hlavní činnost považována činnost klasifikovaná dle CZ-NACE pod číslem 29320 z důvodu většinového podílu na celkovém obratu společnosti.

Historie společnosti FLÍDR s.r.o. sahá do roku 1993, kdy se svými pěti pracovníky začala podnikat v malých pronajatých prostorách v obci Široký Důl o ploše cca 120 m². Již od prvopočátku vystupovala jako výrobní podnik na Svitavsku, kdy na trhu nabízela

především řetězové dopravníky, napájecí techniku pro hospodářská zvířata a armatury tlakových a sacích hadic (19).

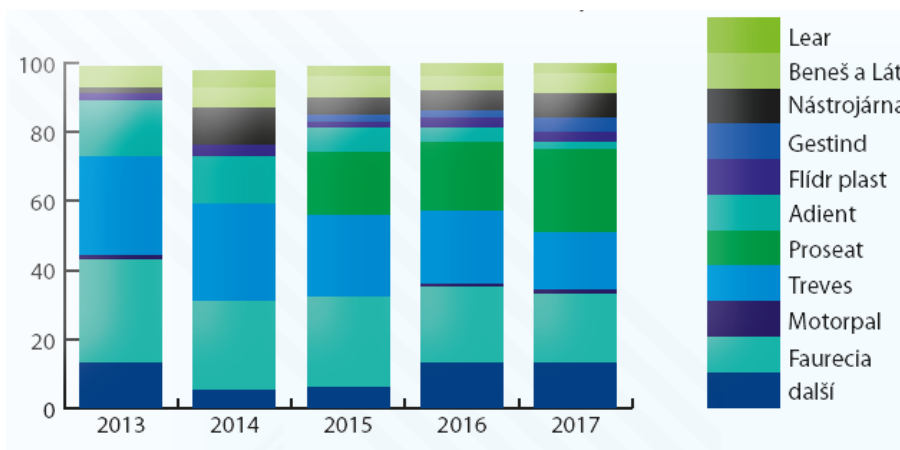
S přibývajícím rokem fungování společnost rozšiřuje nabízený sortiment výrobků a získává vlastní prostory k podnikání, které si v průběhu let přebudovává a rozšiřuje. V současné době sídlí ve vlastních prostorách, které disponují výrobní plochou 9.360 m² a skladovací plochou 1.700 m². S rozšiřujícím se portfoliem produktů a expanzí do zahraničí přibývá potřeba zaměstnanců, kterých v současnosti v průměru zaměstnává kolem dvou set, čímž se zařazuje mezi středně velké podniky (16,19).



Obrázek č. 5: Sídlo společnosti FLÍDR s.r.o. (Zdroj: 20)

Jak již bylo řečeno, společnost rozšířila předmět podnikání a od historické výroby výrobků především pro zemědělské účely prošla značným rozvojem. V současné době působí na mezinárodním trhu automobilového, strojírenského, zemědělského a elektrotechnického průmyslu, kdy se zabývá výrobou dílů pro automobilový průmysl (především rámů hlavových opěr), přesným obráběním dílů, výrobou jednoúčelových strojů a zařízení (pro vibrační broušení a leštění dílců), distribucí hadic, výrobou zemědělské a požární techniky, velkoobchodem a specializovaným maloobchodem (19).

V grafu níže jsou uvedeni hlavní zákazníci společnosti a jejich podíl na celkovém obrátu firmy. Dle složení hlavních zákazníků je zřejmé, že většinový podíl na obrátu společnosti tvoří výroba pro automotive. V roce 2017 výroba pro automotive tvořila 73 % z celkového obrátu firmy.

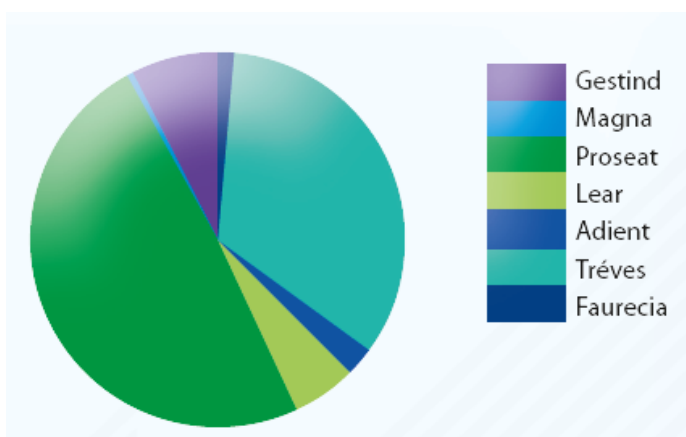


Graf č. 1: Hlavní zákazníci společnosti FLÍDR s.r.o. (Zdroj: 16)

V rámci statistik České republiky vývoz automobilových komponentů v roce zaznamenal historického maxima 309 mld. Kč. To představuje více jak 61% podíl na vývozu oddílu CZ-NACE 29. Česká republika je 8. největším globálním exportérem autodílů (27).

Současná kapacita výroby společnosti dosahuje ročně objemu až 8mil. kusů rámců hlavových opěr a snaha o rozvoj výroby a navyšování kapacity výroby stále pokračuje. Díky této produkci je společnost největším výrobcem rámců hlavových opěr v České republice. Společnost dosahuje při svém objemu výroby 15 % z celkového evropského trhu v oblasti výroby rámců hlavových opěr (21,

Export společnosti FLÍDR s.r.o. v roce 2017 dosáhl 75 % z celkového obrátu firmy, což úzce souvisí s výrobou pro automotive, kdy se jedná se zejména o výrobu rámců hlavových opěr pro zahraniční odběratele.



Graf č. 2: Podíl automotive na celkovém obrátu společnosti FLÍDR s.r.o. (Zdroj: 16)

V návaznosti na strategii udržení kvality v souladu se systémem environmentálního managementu je společnost FLÍDR s.r.o. držitelem certifikátů ISO 9001 (Systém managementu kvality), ISO 14001 (Systém environmentálního managementu) a IATF 16949 (Systém managementu kvality pro dodavatele v automobilovém dodavatelském řetězci). Všechny držené certifikáty jsou v současné době pro společnost nezbytné k udržení konkurenceschopnosti na trhu (19).

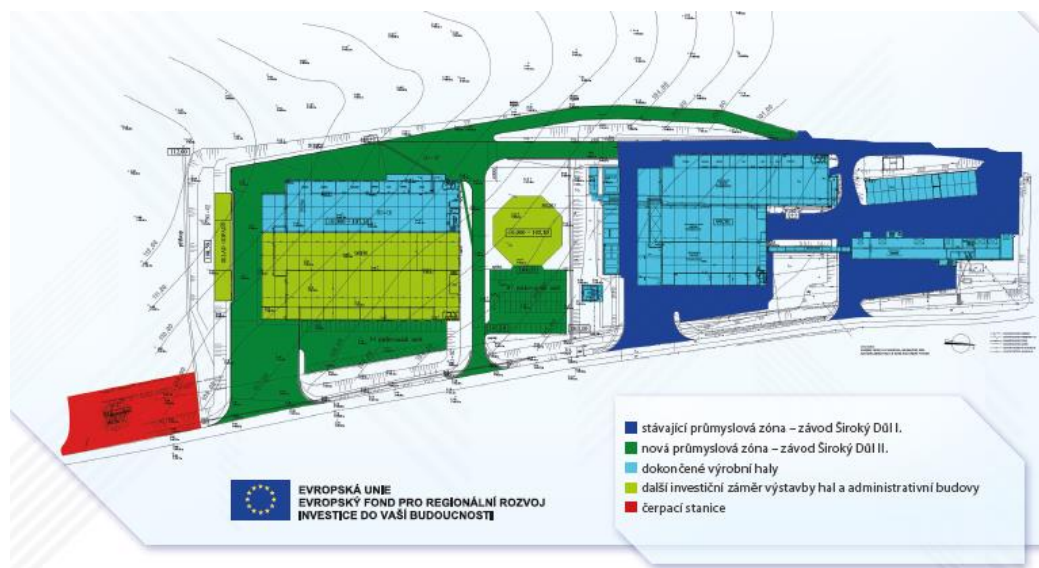
Trvalým cílem je za účelem zvyšování spokojenosti zákazníka rozvíjení zavedeného systému managementu kvality dle norem ISO 9001 a IATF 16949 a dle specifických požadavků zákazníka. V plánu je také rozvoj zavedeného systému environmentu dle normy ISO 14001 především prostřednictvím investic do technologií vedoucích ke snižování dopadu na životní prostředí v důsledku činnosti společnosti (19).

Jednou z těchto technologií, do kterých společnost již zainvestovala je energetický uzel mikroturbín pro výrobu elektrické energie a tepla. Díky této investici si je společnost schopna vyrobit 900kW elektrické energie, čímž překonala problém, kdy byly opakovaně zamítnuty žádosti o navýšení ročního příkonu elektrické energie z důvodu možného přetížení zastaralé elektrické sítě a tím pádem nemohla rozšiřovat výrobní kapacitu. V rámci efektivního využití odpadního tepla z mikroturbín se změnil i způsob vytápění celého areálu a to pomocí teplovodních spalinových výměníků, které rozvádí teplo do celého areálu. Tím se podařilo snížit spotřebu zemního plynu pro vytápění areálu o 100%. Další využití odpadního tepla se realizuje za pomoci absorpčního chladiče, který vyrábí chlad pro ochlazování strojů a nástrojů ve výrobě. Tato technologie v areálu společnosti funguje plně od roku 2016 (21).

Celý tento koncept je vyvinut ve spolupráci odborníků společnosti FLÍDR s.r.o. a Italské společnosti Ansaldo Energia S.p.A. Realizace energobloku, který nabízí vysokoúčinnou výrobu elektrické energie je novinkou v portfoliu nabízených produktů společnosti.

S cílem rozšíření výroby souvisí i plánovaná výstavba výrobních hal za účelem rozšíření výrobních prostor. Tato výstavba je vyznačena na obrázku viz níže. První etapa byla již dokončena v roce 2017. Plánovaná druhá etapa výstavby dvou výrobních hal již započala a cílem je dokončení do prosince roku 2018 a jejich kolaudace. Spuštění výroby v těchto

halách je plánováno na první polovinu roku 2019. V souvislosti s navýšením kapacity výroby je plánováno i navýšení o 10-15 zaměstnanců.



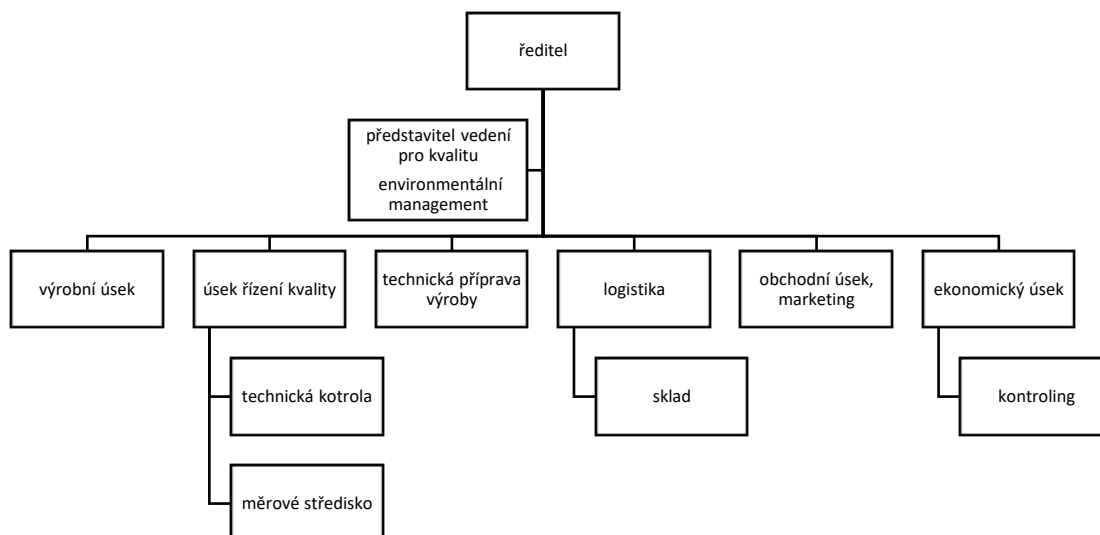
Obrázek č. 6: Výstavba nové průmyslové zóny FLÍDR s.r.o. (Zdroj: 16)

Organizační struktura společnosti FLÍDR s.r.o.

Uspořádání jednotlivých úseků ve společnosti FLÍDR s.r.o. je přizpůsobeno především s ohledem na požadavky zavedených ISO norem. Ředitelem společnosti je Ing. Karel Flídr, který je přímo nadřízený ostatním úsekům. Představitel vedení pro kvalitu a environmentální management je úsek, který zajišťuje a zodpovídá za plnění požadavků zavedených ISO norem a disponuje právem kontroly všech úseků ve firmě (21).

Kontrolu zavedeného systému dle norem ISO provádí také úsek řízení kvality, kde pracovníci technické kontroly kontrolují kvalitu vyráběných dílů ve spolupráci s měrovým střediskem, které výrobky proměří a případně upozorní na nedostatky. Díky těmto opatřením, která se provádí průběžně a plánovaně by se mělo předejít vysoké zmetkovosti a tím pádem i nespokojenosti zákazníka a udržitelné rentabilitě výroby (21).

Ekonomický úsek zajišťuje zpracování personální agendy, dotací, účetních dokladů. Dále pak zabezpečuje komunikaci se správními orgány, platební styk a statistické výpočty, které úzce souvisí a jsou vyžadovány kontrolním úsekem (21).



Obrázek č. 7: Organizační schéma společnosti FLÍDR s.r.o. (Zdroj: Vlastní zpracování dle: 16)

Obchodní úsek zajišťuje komunikaci se současnými i potenciálními zákazníky. Pokud projeví potenciální zákazník zájem o produkty společnosti, probíhá spolupráce tohoto úseku s projektovými manažery, kterým tohoto zákazníka předají. Projektoví manažeři smluvně ošetří zakázku a dále komunikují s úseky zajišťujícími výrobu a další předvýrobní úkony. Mezi tyto úkony patří například technická příprava výroby, která zahrnuje stanovení správné technologie výroby, plán projektu a výrobní dokumentaci, což zajistí technologové, konstruktéři ve spolupráci s projektovými manažery (21).

Zajištění materiálu pro výrobu provádí úsek logistiky, který dále umí zajistit také samotnou expedici a dopravu již vyrobených produktů. Ve spolupráci se všemi již uvedenými úseky zajišťuje výrobní úsek samotnou výrobu dílů (21).

4 STRATEGICKÁ ANALÝZA

V rámci strategické analýzy bude v této práci pro účely zhodnocení vnějších faktorů, konkurence a vyjednávací síly dodavatelů a zákazníků sestavena PEST analýza a Porterův model pěti sil.

4.1 PEST analýza

V rámci PEST analýzy budou analyzovány faktory politicko-legislativní, ekonomické, sociokulturní a technologické za účelem identifikace vnějších faktorů působících na podnik FLÍDR s.r.o.

Politicko-legislativní faktory

Společnost FLÍDR s.r.o. sídlí na území České republiky, z čehož vyplývá, že je povinna vykonávat podnikatelskou činnost dle platné legislativy České republiky. Konkrétně se jedná o Zákon o obchodních korporacích, Zákon o dani z přidané hodnoty, Zákon o dani z příjmů, Zákon o silniční dani, Občanský zákoník, Zákoník práce, Zákon o účetnictví, právní předpisy o ochraně zdraví a bezpečnosti práce a další zákony, předpisy a vyhlášky ministerstva financí.

Protože je ČR členem Evropské unie, vyplývá z toho i povinnost řídit se legislativou platnou pro členské státy Evropské unie. Při nadpolovičním exportu vlastních výrobků do EU je pro společnost členství v EU výhodou, protože uskutečňování obchodů s dalšími členskými státy je z hlediska obchodovatelnosti snadnější.

Od 25.5.2018 začne platit nové nařízení Evropské unie, které by mělo zajistit přísnější pravidla ochrany osobních údajů. Nařízení bude platit ve všech členských státech EU a bude se řídit jednotně závazným Nařízením EU 2016/679 (obecné nařízení o ochraně osobních údajů). Toto nařízení se tedy bude týkat i společnosti FLÍDR s.r.o., stejně tak jako dalších firem a institucí, které zachází s osobními údaji ať už zaměstnanců, zákazníků či dodavatelů. Bude tedy nutné upravit způsob zpracování osobních údajů v opačném případě při porušení pravidel hrozí vysoké pokuty (30).

V souvislosti s členstvím v Evropské unii je i možnost čerpání dotací, čehož společnost FLÍDR s.r.o. využila například k zavedení energobloků, kdy byl tento projekt ze 40 %

financován za pomoci dotací. Předchozí dotace byla čerpána ze stejných fondů EU v roce 2015. Předmětem dotace bylo pořízení souboru strojů a technologií pro nástrojárnu, výrobu automotive a úsek řízení kvality.

Společnost FLÍDR s.r.o je plátcem daně z přidané hodnoty od 16.12.1993. Od této doby sazby DPH prošly značnými změnami, v roce 2015 přibyla i druhá snížená sazba. V současné době je výše základní sazby DPH 21 %, první snížené sazby 15 % a druhé snížené sazby 10 %. Sazba daně z příjmů právnických osob je 19 %.

Faktor politiky může výrazně zasáhnout do chodu společnosti a ovlivnit například změnou zákonů zavedený chod firmy. Vzhledem k významnému podílu exportu na obratu společnosti opět narážíme i na členství ČR v Evropské unii, kdy například vystoupení některého z členských států či prezidentské volby mohou ovlivnit zahraniční obchod. Politická situace a platné zákony v členských státech hrají velkou roli při vyjednávání co nejlepších podmínek v rámci zahraničního obchodu mezi jednotlivými odběrateli a samotnou společností.

V roce 2017 se uskutečnily volby do poslanecké sněmovny parlamentu České republiky a v lednu 2018 proběhla volba prezidenta České republiky, kdy byl zvolen na funkční období pěti let zvolen Miloš Zeman. Nejbližší plánované volby, které by měly následovat jsou Komunální volby a Senátní volby v říjnu roku 2018. Komunální volby by neměly výrazně ohrozit chod společnosti vzhledem k tomu, že se v obci Široký důl za posledních několik volebních období nezměnilo obsazení politické scény nelze předpokládat nějaké zásadní změny.

Ekonomické faktory

Za účelem zhodnocení ekonomických faktorů byl vybrán ukazatel inflace, míry nezaměstnanosti, vývoj kurzu EUR/CZK a hrubý domácí produkt. Jedním z nejdůležitějších makroekonomických ukazatelů je trend hrubého domácího produktu. HDP vyjadřuje objem zboží a služeb vyprodukovaných v daném roce. Je tedy je ukazatelem vývoje národního hospodářství a měří výkon ekonomiky státu. HDP ve sledovaných letech meziročně roste kromě roku 2013. V roce 2017 byl zaznamenán největší nárůst, přičemž je v následujících letech očekáváno zpomalení růstu HDP, což

závisí výhradně na domácí poptávce. Útlum je očekáván pravděpodobně z důvodu navyšujícího se podílu vývozu.

Dalším ze sledovaných ukazatelů je inflace. Průměrná míra inflace v roce 2017 byla nejvyšší za posledních pět let. Toto zvýšení ovlivnil především nárůst cen potravin, čímž došlo k oslabení reálné hodnoty měny. V dalších letech je předpokládáno postupné snižování inflace, a to především na základě posilujícího měnového kurzu, což má protiinflační efekt.

Tabulka č. 4: Hlavní makroekonomické ukazatele a jejich vývoj (Zdroj: Vlastní zpracování dle: 22,23)

Ukazatel	Reálné hodnoty					Predikce		
	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020
HDP (meziroční růst v %)	-0,5	+2,7	+5,3	+2,6	+4,4	+3,6	+3,3	+2,6
Inflace (v %)	1,4	0,4	0,3	0,7	2,5	2,1	1,9	1,8
Průměrný kurz EUR/CZK	25,97	27,53	27,28	27,03	26,33	25,1	24,7	24,3
Míra nezaměstnanosti (v %)	7	6,2	5,1	4,0	2,9	2,4	2,3	2,3

Nezaměstnanost v České republice neustále klesá, v říjnu roku 2017 byla nezaměstnanost nejnižší za posledních 20 let. Prostor pro další pokles nezaměstnanosti je již téměř vyčerpán, proto se předpokládá do dalších let pouze mírný pokles hodnoty tohoto ukazatele.

Vzhledem k nejnižší nezaměstnanosti v ČR za posledních několik let se firmy snaží zvyšovat mzdy a získávat pracovníky ze zahraničí, což je mnohdy zdlouhavá procedura. Mimo jiné se zvyšuje i spolupráce se vzdělávacími institucemi, ale zájem studentů o technicky zaměřené obory je nižší, než by bylo třeba. V souvislosti s nenaplněním uvedených pracovních pozic není řada firem schopná plnit své zakázky. Z těchto důvodů pak firmy najímají agenturní pracovníky, což bývá mnohdy problematické jak z hlediska kvalifikace, tak z hlediska jazykové bariéry. Určitým východiskem je zrychlení procesu povolení zaměstnávání cizinců (27).

Na konci roku 2013 ČNB začala intervenovat pro slabší korunu. Tímto krokem chtěla podpořit ekonomický růst a export. Intervence skončily v dubnu roku 2017, tj. po 41 měsících. Intervence měly kladný dopad na vývoz, kdy slabá koruna zvýšila vývoz, což mělo dopad na nárůst HDP. Kurz Eura vůči Koruně má v rámci sledovaných období klesající tendenci, která se předpokládá i v příštích letech. Posílení koruny napomáhá například navýšení úrokových sazeb ČNB, kdy vyšší úroky jsou předpokladem pro přilákání zahraničních investorů (24).

Sociokulturní faktory

Jak již bylo několikrát zmíněno, sídlo a provozovna společnosti FLÍDR s.r.o. se nachází v obci Široký Důl. Tato obec se rozkládá přibližně 20 km západně od města Svitavy a 5 km severozápadně od města Polička. Obec leží v okrese Svitavy v Pardubickém kraji a je nejstarší obcí v mikroregionu Poličsko. K 1.1.2018 žije v obci 421 obyvatel z toho 43 mužů a 38 žen do 15 let a 173 mužů a 167 žen nad 15 let. Ve vesnici je vybudován vodovod a plynofikace. Funguje zde obecní úřad, knihovna, kulturní dům, 1.stupeň základní školy, školka, prodejna smíšeného zboží, pohostinství, penziony pro rekreanty. Popularita mezi rekreanty se rok od roku zvyšuje. Láká je především nedotčená příroda a malebné prostředí Vysočiny, které je ideální pro zimní i letní rekreaci. Dominantou vsi je gotický kostel sv. Jana Křtitele z roku 1347 a k architektonickým památkám patří zachovalá polygonální stodola s doškovou střechou. Obcí vedou turistické cesty i cyklostezky a funguje zde autobusová přeprava a městská hromadná doprava, která zaručuje dostupnost do přilehlých měst, kde navazuje dále vlaková přeprava (25).

Pro děti je vybudováno dětské hřiště a v obci je provozován především hasičský sport, pro který je zejména vybudováno sportovní hřiště. Společnosti FLÍDR s.r.o. mimo jiné vyrábí výrobky v oblasti požární techniky, které jsou určeny nejen pro profesionální hasiče, ale také pro požární sport. Společnost tedy podporuje místní sbor dobrovolných hasičů. Každý rok je také pořádána v areálu společnosti hasičská recesní soutěž O putovní pohár VŘSR – Memoriál V. I. Lenina, jejíž první ročník byl uspořádán již v roce 1999. Za již uspořádaných 19 ročníků této soutěže se tento závod stal prestižní událostí, na kterou se sjíždí více jak 200 družstev z Česka i Slovenska. Díky této soutěži má společnost příležitost prezentovat svoji činnost a své výrobky veřejnosti a dostává se tak

více do povědomí, získává popularitu a také cennou zpětnou vazbu o kvalitě a spokojenosti s jejími produkty.

Vzhledem k tomu, že se společnost nachází v obci, která spadá do okresu Svitavy, níže v tabulce jsou uvedené některé statistické údaje pro sledované roky v rámci tohoto okresu.

Tabulka č. 5: Vybrané ukazatele pro okres Svitavy (Zdroj: Vlastní zpracování dle: 22)

Ukazatel	Statistické hodnoty				
	2013	2014	2015	2016	2017
Počet obyvatel	104622	104495	104189	104166	104316
Průměrný věk obyvatel	41,2	41,5	41,8	42	42,5
Uchazeči o zam. evid. na úřadu práce	6623	5727	4720	2839	2671
Počet prac. míst v evidenci ÚP	195	534	1227	1144	1752
Míra nezaměstn. (v %)	9,29	8,10	6,76	5,56	3,84

Míra nezaměstnanosti je v okrese Svitavy vyšší než průměrná míra nezaměstnanosti v České republice v daných letech. Počet evidovaných volných pracovních pozic na úřadu práce přibývá, stále ale převyšuje počet uchazečů o práci evidovaných na úřadu práce. Věk obyvatel se s přibývajícím rokem zvyšuje a počet obyvatel ubývá.

Nejvyšší podíl osob se základním vzděláním včetně vzdělání neukončeného má z okresů Pardubického kraje právě okres Svitavy. Je patrná souvislost mezi úrovní vzdělání, ekonomickou aktivitou obyvatelstva a územním rozložením. Mezi obyvateli na Svitavsku, kde je patrná vyšší nezaměstnanost je nadprůměrný podíl osob se základním vzděláním a vyučených a tyto dvě vzdělanostní skupiny mají vysoké zastoupení mezi nezaměstnanými (26).

Technologické faktory

Vzhledem k tomu, že je společností FLÍDR s.r.o. výrobním podnikem, faktor technologií zde hraje jednu z nejvýznamnějších rolí.

Společnost disponuje vlastními stroji a nástroji a jednoúčelovými linkami. Upínací a kontrolní přípravky rovněž pochází z vlastní nástrojárny. Veškeré nástroje pro výrobu rámců hlavových opěr si společnost FLÍDR s.r.o. vyrábí sama ve vlastní nástrojárně.

Nástroje pro tuto činnost se dají opatřit od externích dodavatelů, avšak výroba vlastního nářadí je jednou z konkurenčních výhod společnosti (21).

Materiál, který je společnost schopna zpracovat je rozmanitý. Jedná se o výrobu dílů z oceli třídy 11-13, z nerezových ocelí, mosazi, bronzu, hliníku a šedé litiny. V kooperaci zajišťuje také povrchové úpravy (např. povlaky zinku, niklu, mědi, chromu, komaxitu apod.) a tepelné zpracování (např. žíhání, kalení) (16).

Technologie, kterými společnost disponuje jsou následující:

- Třískové CNC obrábění kovových i nekovových materiálů;
- Tváření materiálu za studena;
- CNC dělení trubkového materiálu;
- Stříhání, ohýbání a lisování kovových dílů;
- Robotické svařování v ochranné atmosféře CO₂ a argonu;
- Vibrační a odstředivé leštění a broušení kovových i nekovových dílů;
- Automatizovaná pracoviště jednoúčelových strojů a svařovacích robotů (16).

Firma každoročně investuje do vývoje technologií a neustálého zlepšování techniky i vlastností a kontroly jakosti produktů. Příklad strojního vybavení, kterým disponuje je následující: 5-ti osé vrtací a frézovací centrum, CNC soustruhy a brusky, CNC vrtací a frézovací centra, CNC pila/odjehlení/mytí/sušení/paletizace trubek, CNC soustružnicko – frézovací centra, CNC bruska pro broušení obráběcích nástrojů, konvenční soustruhy a frézky, řadové a sloupové vrtačky, vibrační a odstředivé brusky, váčkové automaty, svářecí bodovací lis, bodovací svářečka, svařovací robotické buňky, svářečky v ochranné atmosféře, CO₂ a argonu, technoplasma, výstředníkové a hydraulické lisy, výstředníkové nůžky, pásové a kotoučové pily, ohýbačka drátů a trubek a další jednoúčelové stroje (16).

Společnost od roku 2013 získává právě za účelem modernizace technologií a navýšení výrobních kapacit téměř pravidelně dotace z Evropského fondu pro regionální rozvoj v rámci Operačního programu podnikání a inovace pro konkurenceschopnost.

4.2 Porterův model pěti sil

Výstupem Porterovy analýzy oborového okolí firmy je zhodnocení, jak je firma ovlivňována především svými konkurenty, dodavateli a zákazníky.

Vyjednávací síla zákazníků

S rostoucím trhem roste i vyjednávací síla zákazníků. Obecně platí, že je vyžadována co nejvyšší kvalita výrobků za co nejnižší cenu. Vyjednávací síla zákazníků je při výrobě technických výrobků specifická. Výroba je technicky náročná zejména s ohledem na požadavky na strojní, měřicí a jiné vybavení, požadavky na kvalifikované pracovníky, klíčovým je také výběr správných materiálů a technologických postupů a v neposlední řadě v případě dodávky pro automotive je nutností vlastnění požadovaných certifikátů. S ohledem na všechny specifické požadavky bývá přechod k jinému dodavateli obtížnější, zdlouhavý a třeba i na úkor pozastavení dodávky dílů, než dojde k rozjetí výroby u jiného dodavatele a následně pak problémy s vyšší zmetkovostí a nákladovostí nové výroby, než se výrobní postupy vyladí k dokonalosti. Z těchto důvodů je vyjednávací síla zákazníků mírně oslabena.

Přesto, že je vyjednávací síla zákazníků oslabena, je velice důležité dbát na kvalitu produktu. Zákazník vzhledem k tomu, že požaduje specifický výrobek na zakázku je ochoten za vysoce kvalitní výrobek zaplatit, avšak požaduje odpovídající kvalitu. V případě nespokojenosti je možná ztráta zákazníka.

Mezi hlavní zákazníky patří především velké zahraniční společnosti s dlouhou tradicí a zavedenou značkou, pohybující se v oblasti automotive (16):

- Lear Corporation (automotive, výrobní závody v Brazílii a Indii);
- BENEŠ a LÁT a.s. (Česká republika, přesné CNC kovoobrábění);
- Flídr plast s.r.o. (Česká republika, realizace projektů výroby hlavových opěr osazených dílem z termoplastu);
- MOTORPAL, a.s. (Česká republika, přesné CNC kovoobrábění);
- Adient (automotive, dodávka hlavových opěr do výrobních závodů v České republice a na Slovensku);
- Proseat sp. Z.o.o. (automotive - dodávka hlavových opěr do výrobního závodu v Polsku);
- TRÈVES Slovakia s.r.o. (automotive - dodávka hlavových opěr do výrobních závodů na Slovensku);

- Magna automotive s.r.o. (automotive - dodávka hlavových opěr do výrobních závodů v České republice);
- Faurecia Walbrzych (automotive - dodávka hlavových opěr do výrobních závodů v Polsku);
- Gestind SpA (automotive – dodávka hlavových opěr do výrobního závodu v Itálii).

Mezi hlavní odběratele patří velké a významné firmy, které disponují velkou vyjednávací schopností a možností výběru mezi dodavateli. Z jejich strany jsou kladeny vysoké nároky a jakékoliv zaváhání ze strany dodavatele může znamenat jejich ztrátu. Proto lze zhodnotit vyjednávací sílu hlavních zákazníků společnosti FLÍDR s.r.o. za poměrně silnou.

Vyjednávací síla dodavatelů

Společnost vyrábí rámy hlavových opěr ze dvou druhů materiálů. Jedná se buď o plný materiál, kterým je drát nebo dutý materiál, kterým je trubka.

Nákup materiálu je realizován v rámci udržení akceptovatelných konečných cen vstupního materiálu u velkých zahraničních společností, které jsou schopny nabídnou nižší cenu než tuzemští dodavatelé.

Ceny materiálu jsou sjednávány rámcovými smlouvami vždy na dané kalendářní pololetí. V mimořádných případech i přímo zákazník specifikuje nákup materiálu u daného dodavatele.

Současnými hlavními dodavateli materiálu pro výrobu rámu hlavových opěr jsou následující:

- MESU GmbH (dodavatel trubek, Německo),
- OCSA Spa (dodavatel trubek, Itálie),
- MBW GmbH (povrchová úprava NiCr, Německo),
- Lakol Kolín (povrchová úprava KTL, ČR),
- Valsabbia (dodavatel drátů, Česká republika).

Přesto, že dodavatelů materiálu je na trhu dostatek, nákup materiálu musí probíhat od schválených dodavatelů zákazníkem a vstupní materiál musí být vždy odsouhlasen zadavatelem projektu. Vzhledem k tomu, že projekty jsou nasmlouvané většinou na období 5–7 let, přechod k jinému dodavateli materiálu je těžko realizovatelný v krátkém

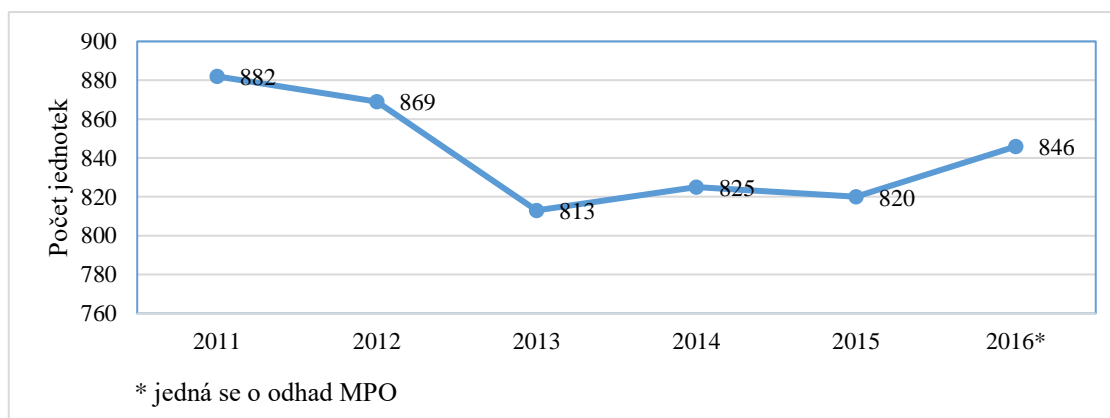
časovém horizontu, protože musí proběhnout vzorkování nově vybraného vstupního materiálu a následně opět schválení objednatelem zakázky.

Na začátku každého projektu se právě výběru dodavatele věnuje maximální úsilí, protože jsou vyvíjeny specifické požadavky na dodávaný materiál a při započetí projektu se nepředpokládá změna dodavatele v průběhu. U všech realizovaných projektů musí proběhnout materiálové zkoušky, zkoušky pevnosti materiálu a materiál musí plnit požadované parametry zadávací dokumentace.

Pokud společnost započne vyjednávat změnu dodavatele s dostatečným časovým předstihem, má možnost vybírat si z mnoha konkurenčních nabídek a lze říci, že je vyjednávací síla dodavatelů spíše slabší. Pokud by došlo náhlému výpadku sjednaného dodavatele materiálu, vyjednávací síla nástupního dodavatele by se dala zhodnotit jako silná.

Hrozba vstupů nových konkurentů

Hlavní činností, která v obratu společnosti FLÍDR s.r.o. zaujímá cca 75 % je dle klasifikace CZ-NACE činnost č. 29320: Výroba ostatních dílů a příslušenství pro motorová vozidla. Dle Českého statistického úřadu je právě nejvýznamnější skupinou oddílu CZ-NACE 29 skupina 29.3, která zaujímá přes 50 % oddílu jak v tržbách, tak v čistém obratu, přidané hodnotě i aktivech celkem. Zastoupení automobilového průmyslu se v rámci zpracovatelského průmyslu neustále zvyšuje, od roku 2008 rostou jeho tržby, počty zaměstnanců i export. Jedná se tedy o nejúspěšnější oddíl zpracovatelského průmyslu. Dlouhodobý rostoucí trend všech ekonomických ukazatelů je mezi oddíly zpracovatelského průmyslu ojedinělý (27).



Graf č. 3: Počet jednotek CZ-NACE 29.3 (Zdroj: Vlastní zpracování dle: 27)

Dle informací Ministerstva obchodu a průmyslu má počet firem spadajících do skupiny CZ-NACE 29.3 klesající charakter s výjimkou roku 2014. Počet jednotek v roce 2016 je odhadem MPO, ale předpokládá se navýšení počtu konkurenčních firem společnosti FLÍDR s.r.o. pravděpodobně proto, že se v současné době jedná o jednu z nejlukrativnějších oblastí zpracovatelského průmyslu, jak již bylo řečeno výše. Avšak bez zkušeností, technologií a dostatku prostředků není vstup do tohoto vysoce konkurenčního prostředí jednoduchý, troufám si říci, že nemožný.

Novou konkurenční hrozbou pro společnost FLÍDR s.ro. by mohlo být přenesení výroby některé ze zavedených zahraničních konkurenčních společností do České republiky. Takovéto společnosti disponují dostatečnými prostředky i know how a v kombinaci s levnou pracovní silou by se mohly stát novým silným konkurentem společnosti FLÍDR s.r.o.

Hrozba substitutů

Rám hlavové opěry je součástí hlavové opěrky v automobilech, tudíž je považován za pasivní bezpečnostní prvek, který svými vlastnostmi musí plnit přísné předpisy a normy a musí být účinný v případě nehody. Vzhledem k tomu, že jsou kladeny čím dál přísnější požadavky na bezpečnost, nelze tento prvek ničím nahradit a neexistuje tedy žádný substitut pro prvek jakým je rám hlavové opěry.

Rivalita firem působících na daném trhu

Jak již bylo řečeno při řešení hrozby vstupů nových konkurentů, v rámci stěžejní činnosti společnosti FLÍR s.r.o., kterou je výroba a prodej rámu hlavových opěr pro automotive, na tuzemském trhu mají nové podniky působící na trhu výroby dílů pro automobilový průmysl vzrůstající tendenci. Doposud však společnost FLÍDR s.r.o. nemá mezi výrobními společnostmi v České republice konkurenci.

Za největší konkurenty jsou považovány dvě zahraniční společnosti, které mají v České republice zřízené výrobní závody. Jejich výrobní program je však v rámci výroby rámu hlavových opěr zaměřen na jednodušší typy vyráběné ve velkých výrobních sériích, které se montují zejména do modelů koncernu VW.

Jedná se o následující společnosti:

- GRAMMER AG
 - Grammer AG je Německou akciovou společností, která se specializuje na vývoj a výrobu komponentů a systémů pro interiéry osobních vozů a sedadel pro řidiče a cestující pro terénní užitková vozidla, nákladní automobily, autobusy a vlaky. Klíčové obchodní oblasti v rámci automotive: hlavové opěrky, loketní opěrky, středové konzole (28).
 - Společnost má 43 výrobních závodů ve 20 zemích po celém světě (Asie, Evropa, USA, Afrika), divize v České republice vznikla v roce 1995 a v současné době má více než 1500 zaměstnanců (28).
- Muhr und Bender KG (Mubea)
 - Mubea KG vyniká na trhu především ve vývoji a výrobě odlehčených automobilových součástí, které snižují váhu vozidel a přispívají tak k ochraně životního prostředí snížením emisí CO₂ (29).
 - Mubea je německou společností s globální působností - 36 výrobních závodů v 19 zemích (v USA, Evropě a Asii). V České republice má 3 výrobní závody zaměstnávající kolem 2900 zaměstnanců (29).

Společnosti FLÍDR s.r.o v rámci výroby rámu hlavových opěr je schopna vyrábět náročné díly jak na geometrii, tak na přesnost. Díky vytríbeným metodám a vyspělým technologiím je schopna na rozdíl od společností Mubea a Grammer, vyrábět rámy hlavových opěr s elektrickým ovládním či rámy hlavových opěr pro sportovní verze automobilů, které dodává jak do koncernu VW, tak i do ostatních značek automobilů.

5 FINANČNÍ ANALÝZA

V rámci finanční analýzy bude provedena analýza absolutních, rozdílových, poměrových a souhrnných ukazatelů v rozmezí let 2013–2017.

Výsledné hodnoty absolutních, poměrových a rozdílových ukazatelů vypočtené pro společnost FLÍDR s.r.o. budou porovnány s hodnotami ukazatelů vypočtených pro společnosti podnikající v České republice spadající svojí činností stejně jako společnosti FLÍDR s.r.o. do skupiny CZ-NACE 29.3 Výroba dílů a příslušenství pro motorová vozidla a jejich motory. Hodnoty pro porovnání budou získávány z přehledu zpracovávaného každoročně Ministerstvem průmyslu a obchodu s názvem „Panorama zpracovatelského průmyslu ČR 2016“. Údaje roku 2017 budou k dispozici pravděpodobně až na podzim roku 2018, kdy bude zpracováno další vydání.

5.1 Analýza absolutních ukazatelů

Analýza absolutních ukazatelů bude provedena za pomoci horizontální a vertikální analýzy účetních výkazů. Konkrétně budou analyzovány pro účely této práce vybrané, většinou součtové položky rozvahy a výkazu zisku a ztráty. Analyzované výkazy jsou součástí účetní závěrky společnosti FLÍDR s.r.o., která je ověřená auditorem. Společnost z důvodu překročení počtu 50 zaměstnanců a výše aktiv 40 mil. Kč od roku 1998 má povinnost ověření účetní závěrky auditorem.

Horizontální analýza rozvahy 2013-2017

Výkaz rozvahy obsahuje informace zejména o majetku podniku na straně aktiv a o zdrojích financování na straně pasiv. V rámci horizontální analýzy budou získány informace o meziročním vývoji vybraných položek v čase, kdy rozdíl bude vyjádřen jak v absolutních, tak v procentuálních hodnotách. Níže jsou uvedeny pro přehlednost zkrácené verze tabulek zvlášť pro analýzu aktiv a pasiv, podrobnější tabulka obsahující horizontální rozbor rozvahy je přílohou č. 4 této práce.

Z *horizontální analýzy aktiv* je patrné, že ve všech sledovaných letech docházelo meziročně k nárůstu aktiv, vyjma roku 2017, kdy celkový objem aktiv klesl o 7 %. V rámci *dlouhodobého majetku* zaznamenala v tomto roce položka dlouhodobého

hmotného majetku, a to o 11,3 %. V předchozích období, tj. od roku 2013 měl *dlouhodobý hmotný majetek* vzrůstající tendenci. Zejména v roce 2014 narostl majetek o 26mil. Kč, tedy o 61 % oproti stávajícímu majetku. Ve všech letech se jedná zejména o investice do výrobních technologií a strojů. A zároveň bylo investováno do posílení infrastruktury celého areálu společnosti např. výstavbou chodníků, oplocení, osvětlení a parkovacích ploch. Významnou část v roce 2016 tvoří investice do výstavby již zmiňovaného energobloku a rozvodů tepla po areálu firmy.

Tabulka č. 6: Horizontální analýza aktiv-zkrácená verze (Zdroj: Vlastní zpracování dle 32)

ROZVAHA - AKTIVA	2013/2014		2014/2015		2015/2016		2016/2017	
	Tis. Kč	%	Tis. Kč	%	Tis. Kč	%	Tis. Kč	%
AKTIVA CELKEM	42 358	35,6	38 167	23,6	11 573	5,8	-15 066	-7,1
Dlouhodobý majetek	25 451	56,2	21 737	30,7	1 798	1,9	-10 758	-11,4
Dlouhodobý nehmotný majetek	-983	-44,8	15	1,2	-348	-28,4	-210	-23,9
Dlouhodobý hmotný majetek	26 334	61,1	21 722	31,3	2 146	2,4	-10 548	-11,3
Dlouhodobý finanční majetek	100	0,0	0	0,0	0	0,0	0	0,0
Oběžná aktiva	16 682	22,7	13 312	14,8	4 013	3,9	-431	-0,4
Zásoby	-648	-2,0	11 331	35,0	-2 252	-5,1	-2 132	-5,1
Materiál	1 716	11,3	3 380	20,0	-5 667	-27,9	3 048	20,9
Nedokončená výroba a polotovary	-1 278	0,0	5 723	0,0	464	0,0	-3 289	0,0
Výrobky a zboží	-1 165	-26,5	2 307	71,3	2 854	51,5	-1 884	-22,4
Mladá zvířata a jejich skupiny	79	0,0	8	10,1	10	11,5	-7	-7,2
Pohledávky	17 529	48,9	3 381	6,3	5 634	9,9	-10 886	-17,4
Krátkodobý finanční majetek	0	0,0	0	0,0	0	0,0	0	0,0
Peněžní prostředky	-199	-4,4	-1 400	-32,1	631	21,3	12 587	350,7
Časové rozlišení	225	76,5	3 118	600,8	5 762	158,4	-3 877	-41,2

Pokles v roce 2017 je zapříčiněn zaúčtováním přiznané investice do již zmiňovaného energobloku. Naopak *dlouhodobý nehmotný majetek* se převážně od roku 2013 snižuje. Dlouhodobý nehmotný majetek obsahuje zejména informační systém společnosti, který byl nakoupen v roce 2012 a snižuje svoji hodnotu vlivem odepisování, a proto má tato položka klesající tendenci (odpis 36měs.). Ostatní ocenitelná práva se objevují ve výkaze od roku 2015, kdy byl nakoupen patent a užitný vzor v návaznosti na již zmíněný energoblok (odepisuje se rovnoměrně 72 měsíců účetně i daňově, proto hodnota této položky klesá). Položka *dlouhodobého finančního majetku* se drží na stejné hodnotě, a to 100000Kč od roku 2014. Jedná se o podíl na základním kapitálu společnosti FLÍDR medical s.r.o., ve které společnosti FLÍDR s.r.o. vlastní 50 %.

Oběžná aktiva zaznamenala rovněž jako dlouhodobý majetek pokles pouze v roce 2017. *Zásoby*, které zahrnují materiál, nedokončenou výrobu, výrobky a zvířata ve většině

sledovaných letech klesají, vyjma roku 2015, kdy vzrostly o 35 %. Vliv na vývoj zásob má zejména položka *materiálu a nedokončené výroby*, jejichž trend růstu/poklesu je protichůdný. např. v roce 2016 zásoby materiálu klesly, zatímco nedokončená výroba vzrostla, v roce 2017 materiál vzrostla a nedokončená výroba se snížila. Tento jev vzniká pravděpodobně tím, že při dokončení výrobku klesá nedokončená výroba, ale zároveň je třeba dokoupit materiál, takže tato položka naopak vzroste. Výjimka je v roce 2015, kdy vzrostl materiál i nedokončená výroba, což je pravděpodobně tím, že tento rok eviduje společnost FLÍDR s.r.o. největší nárůst *výrobků* a to o 71,3 % a bylo třeba předzásobit sklad materiálem. Na zvýšení objemu materiálu v roce 2017 mělo mim jiné vliv nárůstu cen. V zásobách tohoto výrobního podniku jsou zahrnuty také *zvířata* od roku 2014. Jde o lamy a ovce, které spásají porost v areálu společnosti. Jejich počet v průběhu let narůstal a v roce 2017 došlo k odprodeji části stáda z důvodu omezené kapacity.

Pohledávky společnosti zahrnují zejména položku „Pohledávky z obchodních vztahů“, kdy od roku 2013 do roku 2016 narůstají, v roce 2017 dochází k jejich poklesu o 17,4 %, tj. o 10886tis. Kč. Pravděpodobně dochází ke splacení výrazného objemu závazků dlužníků společnosti FLÍDR s.r.o. V současné době společnost neeviduje žádné nedobytné pohledávky a platby zákazníků probíhají dle sjednaných termínů. Mezi ostatní pohledávky, které jsou součástí sumy pohledávek patří krátkodobé poskytnuté zálohy, dohadné účty aktivní a daňové pohledávky za státem. Všechny tyto položky mají kolísavý charakter. V rámci pohledávek za státem je zahrnuta daň z přidané hodnoty, očekávané příjmy priznaných dotací. V položce jiné pohledávky jsou zahrnuty půjčky společnosti FLÍDR s.r.o. dalším společností v rámci skupiny FLÍDR.

Peněžní prostředky, které zahrnují peněžní prostředky v pokladně a na účtech se v letech 2013–2015 snižovaly. V roce 2015 dosahovaly nejnižší hodnoty 2958tis. Kč. Následně docházelo k růstu, kdy v roce 2017 došlo k rekordnímu nárůstu o 350,7 %, tj. o 12587tis. Kč. Na tento jev má zřejmě vliv splacení pohledávek společnosti na konci kalendářního roku 2017, kdy závazky společnosti byly z těchto peněz hrazeny až v dalším roce.

Časové rozlišení roste mimo roku 2017, kdy se oproti roku 2016 snížilo o 10,4 %. Jde o náklady příštích období, což znamená, že jde o náklady, které se přesouvají z aktuálního roku do dalších období. Jedná se o náklady na výrobu výrobních nástrojů vlastní nástrojárnou, kdy výroba nástrojů probíhá s výrazným časovým předstihem, zatímco

konečná fakturace je až při dokončení nástrojů. Z tohoto důvodu se náklady spojené s výrobou nástrojů časově rozlišují.

S ohledem na bilanční pravidlo, které říká, že aktiva se rovnají pasivům vyplývá, že souhrnná hodnota *pasiv* se vyvíjí ve sledovaných letech stejně jako aktiva, takže mají mezi rokem 2013–2016 vzrůstající tendenci, kdy v roce 2016 dosahují maxima za sledované období 211137 tis. Kč. Poté oproti roku 2016 poklesnou o 15066 tis. Kč.

Tabulka č. 7: Horizontální analýza pasiv-zkrácená verze (Zdroj: Vlastní zpracování dle 32)

ROZVAHA - PASIVA	Rozdíl							
	2013/2014		2014/2015		2015/2016		2016/2017	
	Tis. Kč	%	Tis. Kč	%	Tis. Kč	%	Tis. Kč	%
PASIVA CELKEM	42 358	35,6	38 167	23,6	11 573	5,8	-15 066	-7,1
Vlastní kapitál	6 020	11,4	-5 098	-8,6	1 518	2,8	1 069	1,9
Základní kapitál	0	0,0	0	0,0	0	0,0	0	0,0
Ážiové a kapitálové fondy	0	0,0	0	0,0	0	0,0	0	0,0
Fondy ze zisku	0	0,0	0	0,0	0	0,0	0	0,0
VH minulých let	4 628	14,6	1 354	3,7	1 568	4,2	1 640	4,2
VH běžného úče. obd.	1 392	14,5	-6 452	-58,6	-50	-1,1	-571	-12,6
CIZÍ ZDROJE	36 338	55,0	43 265	42,3	10 055	6,9	-16 135	-10,4
Rezervy	0	0,0	0	0,0	0	0,0	0	0,0
Závazky	36 338	55,0	43 265	42,3	10 055	6,9	-16 135	-10,4
Dlouhodobé závazky	30 272	332,8	11 339	28,8	8 363	16,5	-18 144	-30,7
Krátkodobé závazky	6 066	10,7	31 926	50,7	1 692	1,8	2 009	2,1
Závazky k úvěrovým institucím	14 082	64,9	12 323	34,4	14 016	29,1	-3 536	-5,7
Krátkodobé přijaté zálohy	176	62,4	-458	-100,0	3 248	0,0	-2 116	-65,1
Závazky z obchodních vztahů	-5 811	-23,9	19 167	103,6	-14 346	-38,1	7 705	33,0
Závazky - ostatní	-2 381	-22,4	894	10,8	-1 226	-13,4	-263	-3,3
Závazky k zaměstnancům	490	24,0	573	22,6	-224	-7,2	71	2,5
Závazky ze SZ a ZP	428	18,6	628	23,0	-28	-0,8	120	3,6
Stát - daňové závazky a dotace	-105	-8,0	-196	-16,3	28	2,8	139	13,5
Dohadné účty pasivní	1 056	255,7	-1 011	-68,8	-72	-15,7	-74	-19,2
Jiné závazky	-4 250	-92,8	900	272,7	-930	-75,6	-300	-100,0
Časové rozlišení	0	0,0	0	0,0	0	0,0	0	0,0

Vlastní kapitál s mírným výkyvem v roce 2015 roste. Hlavní položkou vlastního kapitálu je základní kapitál společnosti ve výši 10100 tis. Kč, dále pak Kapitálové fondy ve výši 475 tis. Kč, jejichž výše se nemění. V položce Fondy ze zisku je zahrnutý rezervní fond 1010 tis. Kč, který je natvořen v zákonné výši 10 % základního kapitálu. S vlastním kapitálem hýbe pouze tedy výsledek hospodaření minulých let, respektive nerozdělený zisk minulých let a výsledek hospodaření běžného účetního období. Společnosti se trvale daří dosahovat kladného výsledku hospodaření.

Přesto že jsou *cizí zdroje* součtem rezerv a závazků, společnost žádné položky rezerv netvoří. Cizí zdroje jsou ovlivněny tedy pouze závazky, a to jak dlouhodobými, tak krátkodobými. Cizí zdroje mezi roky 2013-2016 mají rostoucí tendenci, v roce 2017 v porovnání s rokem 2016 poklesly o 10,4 %. V rámci *dlouhodobých závazků* má společnost *závazky k úvěrovým institucím*, které od roku 2013 narůstaly a v roce 2016 dosahovaly 56071 tis. Kč. Tato položka narůstala z důvodu potřeby financování technologických investic a strojního vybavení. V roce 2017 došlo k částečnému splacení a tím pádem i k poklesu o 30,7 %.

V *krátkodobých závazcích* se opět objevují *závazky k úvěrovým institucím*, které mají zpravidla splatnost kratší než jeden rok. Jedná se o kontokorentní bankovní účty, které společnost FLÍDR s.r.o. čerpá pro provozní účely. Výše závazků k úvěrovým institucím meziročně od roku 2013 do roku 2016 roste. Růst se rok od roku zpomaluje a v roce 2017 dochází k poklesu téměř o 6 %. Výše kontokorentních účtů je zajištěna pohledávkami společnosti.

Krátkodobé přijaté zálohy meziročně kolísají. V roce 2015 se dostávají k 31.12. na 0Kč a v roce 2016 se vyšplhají na rekordních 3248 tis. Kč, což poukazuje pravděpodobně na to, že společnost dokončila nasmlouvané zakázky a od roku 2016 rozjíždí nové projekty na které přijala zálohy. Jedná o zálohy na výrobu nástroje, který předchází vlastní sériové výrobě smluvených dílů.

Další významnou položkou jsou *závazky z obchodních vztahů*, tedy závazky společnosti FLÍDR s.r.o. vůči dodavatelům. Závazky se dařilo snižovat v roce 2014, naopak v roce 2015 se závazky z obchodních vztahů dvojnásobily. Další vlna zvýšení přišla v roce 2017, kdy došlo k nárůstu oproti roku 2016 o 33 %. Zvýšení závazků je způsobeno zvýšením nákladů na nové projekty a také zejména přípravou na plánovanou výstavbu výrobních hal v roce 2018.

V *ostatních závazcích* jsou zahrnuty zejména mzdové závazky, daňové závazky a dotace. *Závazky k zaměstnancům a institucím sociálního zabezpečení a zdravotního pojištění* se s výjimkou roku 2016, kdy došlo k mírnému snížení neustále zvyšují. Předpokladem je další zvyšování z důvodu zvětšování výrobních prostor, tím pádem i výrobní kapacity a potřeby nových zaměstnanců. V rámci *závazků vůči státu* figuruje daň ze závislé

činnosti odváděná z mezd zaměstnanců, srážková daň, daň z příjmu, která je závislá na výši hospodářského výsledku. Závazky vůči státu se v letech 2013/2014 a 2014/2015 snižují a v letech 2015/2016 a 2016/2017 dochází k čím dál zvětšujícímu se nárůstu. Nárůst je závislý zejména na zvyšování osobních nákladů na zaměstnance.

Do *Jiných závazků* patří přijaté půjčky od společností ze skupiny FLÍDR, které byly k 31.12.2017 plně splaceny.

Do *časového rozlišení* na straně pasiv spadají Výdaje příštích období a Výnosy příštích období, které ve všech sledovaných letech vykazují nulové hodnoty.

Vertikální analýza rozvahy 2013-2017

Vertikální analýza poskytuje pohled na podíl jednotlivých položek na stanoveném celku. V následujícím textu bude analyzováno složení celkových aktiv a celkových pasiv v jednotlivých letech a následně bude zhodnocen podíl jednotlivých položek na celkových pasivech společnosti FLÍDR s.r.o. Tabulka se všemi hodnotami vertikální analýzy je přílohou č. 5 této práce.

Tabulka č. 8: Vertikální analýza aktiv-zkrácená verze (Zdroj: Vlastní zpracování dle 32)

ROZVAHA - AKTIVA	Podíl v procentech				
	2013	2014	2015	2016	2017
AKTIVA CELKEM	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0
Dlouhodobý majetek	38,0	43,8	46,3	44,7	42,6
Dlouhodobý nehmotný majetek	1,8	0,7	0,6	0,4	0,3
Dlouhodobý hmotný majetek	36,2	43,0	45,7	44,2	42,2
Dlouhodobý finanční majetek	0,0	0,1	0,1	0,0	0,1
Oběžná aktiva	61,7	55,8	51,8	50,9	54,6
Zásoby	27,8	20,1	21,9	19,6	20,1
Materiál	12,8	10,5	10,2	6,9	9,0
Nedokončená výroba a polotovary	11,3	7,5	9,0	8,7	7,7
Výrobky a zboží	3,7	2,0	2,8	4,0	3,3
Mladá zvířata a jejich skupiny	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0
Pohledávky	30,1	33,1	28,4	29,6	26,3
Krátkodobý finanční majetek	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0
Peněžní prostředky	3,8	2,7	1,5	1,7	8,3
Časové rozlišení	0,2	0,3	1,8	4,5	2,8

Majetkovou strukturu společnosti zjistíme z vertikální analýzy aktiv. Nadpoloviční podíl na celkových aktivech mají ve všech sledovaných letech oběžná aktiva. Podíl časového rozlišení se pohybuje v průměru kolem 3 %. Přesto, že ve všech sledovaných letech

převažuje podíl oběžných aktiv, podíl dlouhodobého majetku není zanedbatelný a přibližuje se téměř polovině celkových aktiv. Největší podíl a to kolem 45 % má dlouhodobý hmotný majetek, ve kterém je zahrnuto strojní vybavení, budovy a pozemky společnosti. Je patrné, že přesto, že se jedná o výrobní podnik, u kterého je časté, že stálá aktiva převažují nad oběžnými aktivy, protože stojní vybavení pro samotnou výrobu je velice nákladné, společnost FLÍDR s.r.o. má nakoupen ve všech sledovaných letech velký objem zásob, tj. vždy kolem 20 % celkových aktiv a další významnou položku v oběžných aktivech tvoří pohledávky, které zaujímají ve všech sledovaných letech přibližně 30 % celkových aktiv. Od roku 2014 se podíl pohledávek na celkových aktivech snižuje. Nejnižší podíl je v posledním analyzovaném roce 2017 a to 26,3 %.

Zásoby se ve všech sledovaných letech pohybují kolem 20 %, ve složení zásob se také neobjevují žádné výrazné výkyvy. Podíl materiálu je průměrně 10 %, tvoří tedy polovinu zásob. Na druhém místě v objemu je nedokončená výroba a polotovary, které se pohybuje kolem 8 %, na třetím místě je objem výrobků a zboží, který zaujímá přibližně 3 %. Objem výrobků na skladě je v porovnání s objemem materiálu a nedokončené výroby třetinový, protože většinu stěžejních výrobků, tedy rámu hlavových opěr vyrábí na zakázku a ihned jak jsou vyrobené je vyexpeduje ze skladu k odběrateli. Podíl zvířat je vůči celkovému objemu aktiv zanedbatelný.

Při analýze složení pasiv lze říci, že společnosti FLÍDR s.r.o. financuje svou činnost převážně z cizích zdrojů a tento trend se s přibývajícimi roku utvrzuje. V roce 2013 tvořily cizí zdroje 55,5 % celkových pasiv, což je minimum za sledovaná období a v roce 2016 rekordních 73,7 %. Největší položkou cizích zdrojů jsou ve všech letech krátkodobé závazky zaujímající kolem 50 % aktiv. Druhou velkou položkou jsou dlouhodobé závazky, jejichž podíl má od roku 2014 klesající tendenci a v roce 2017 se jedná o 20,9 %, protože dochází k jejich postupnému splacení. V rámci krátkodobých závazků tvoří podstatnou část závazky k úvěrovým institucím a podíl se s přibývajícimi roky navyšuje na necelých 30 %. Další podstatná položka, jejíž podíl kolísá, ale nijak dramaticky, jsou závazky z obchodních vztahů.

Tabulka č. 9: Vertikální analýza pasiv-zkrácená verze (Zdroj: Vlastní zpracování dle 32)

PASIVA CELKEM	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0
Vlastní kapitál	44,5	36,6	27,0	26,3	28,8
Základní kapitál	8,5	6,3	5,1	4,8	5,2
Ážiové a kapitálové fondy	0,4	0,3	0,2	0,2	0,2
Fondy ze zisku	0,8	0,6	0,5	0,5	0,5
Výsledek hospodaření minulých let	26,7	22,6	18,9	18,6	20,9
Výsledek hospodaření běž. úče. obd.	8,1	6,8	2,3	2,1	2,0
CIZÍ ZDROJE	55,5	63,4	73,0	73,7	71,2
Rezervy	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0
Závazky	55,5	63,4	73,0	73,7	71,2
Dlouhodobé závazky	7,6	24,4	25,4	28,0	20,9
Krátkodobé závazky	47,8	39,0	47,6	45,8	50,3
Závazky k úvěrovým institucím	18,2	22,2	24,1	29,4	29,9
Krátkodobé přijaté zálohy	0,2	0,3	0,0	1,5	0,6
Závazky z obchodních vztahů	20,4	11,5	18,9	11,0	15,8
Závazky - ostatní	8,9	5,1	4,6	3,8	3,9
Závazky k zaměstnancům	1,7	1,6	1,6	1,4	1,5
Závazky ze soc.zabazp. a zdrav.poj.	1,9	1,7	1,7	1,6	1,8
Stát - daňové závazky a dotace	1,1	0,7	0,5	0,5	0,6
Dohadné účty pasivní	0,3	0,9	0,2	0,2	0,2
Jiné závazky	3,8	0,2	0,6	0,1	0,0
Časové rozlišení	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0

Horizontální analýza výkazu zisku a ztráty 2013-2017

V horizontální analýze výsledovky budou zhodnoceny jednotlivé vybrané položky a jejich vývoj v čase, tedy v letech 2013–2017, který bude vyjádřen v Korunách a procentech. Tabulka s vypočtenými hodnotami v plném rozsahu je obsažena v příloze č. 7 této práce.

Tržby z prodeje výrobků a služeb mají rostoucí tendenci ve všech sledovaných letech. Tržby od roku 2013 do roku 2015 rostli meziročně o cca 22 %, od roku 2016 a v roce 2017 se rychlost růstu zmírnila na průměrně 7 %.

Tržby za zboží vyjma roku 2016 rovněž rostou. Jedná se o zboží, které společnost nakoupí a dále ho prodá bez dalšího zpracování. Jedná se například o prodej hadic a strojů pro omílání a vibrační broušení dílců.

Ostatní provozní výnosy meziročně kolísají. Výše se pohybuje průměrně kolem 21000 tis. Kč. V této položce jsou zahrnuty tržby z prodeje dlouhodobého majetku, které však svojí výší příliš ostatní provozní výnosy neovlivňují. Další významnější výnosovou položkou jsou tržby z prodeje materiálu, která určuje vývoj Ostatních provozních výnosů. Prodej

materiálu zahrnuje prodej výrobních komponentů, které buď firma zpracuje v dalších výrobním procesu, nebo je odprodá zákazníkovi, který je vyžaduje v neopracovaném stavu. Poslední položkou zahrnutou v Ostatních provozních výnosech jsou jiné provozní výnosy. Zde jsou zahrnuty dotace na výrobu elektrické energie v rámci zmiňovaného energobloku a přefakturace provozních nákladů firmám v rámci skupiny FLÍDR.

Tabulka č. 10: Horizontální analýza výkazu zisku a ztráty-zkrácená verze (Zdroj: Vlastní zpracování dle 32)

VÝKAZ ZISKU A ZTRÁTY	Rozdíl							
	2013/2014		2014/2015		2015/2016		2016/2017	
	Tis. Kč	%	Tis. Kč	%	Tis. Kč	%	Tis. Kč	%
Tržby z prodeje výrobků a služeb	36 371	20,5	51 618	24,1	9 354	4	24 043	9
Tržby za prodej zboží	1 568	31,2	6 744	102,4	-2 497	-19	4 129	38
Výkonová spotřeba	23 526	18,6	55 267	36,8	309	0	20 404	10
Náklady vynalož. na prodané zboží	601	17,3	7 103	173,9	-4 447	-40	1 883	28
Spotřeba materiálu a energie	23 319	29,6	27 816	27,3	4 001	3	21 990	16
Služby	-394	-0,9	20 348	46,2	755	1	-3 469	-5
Změna stavu zásob vlastní činnosti	-4 042	-184,0	9 378	-508,3	-10 505	-139	7 514	-253
Aktivace	-2 087	-100,0	0	0,0	0	0	0	0
Osobní náklady	4 581	9,8	13 388	26,0	4 186	6	785	1
Úpravy hodnot v provozní oblasti	3 002	34,7	3 566	30,6	2 249	15	880	5
Ostatní provozní výnosy	3 210	16,7	-1 811	-8,1	3 026	15	-1 005	-4
Tržby z prodeje dlouhodob.majetku	-154	-86,5	65	270,8	609	684	-314	-45
Tržby z prodeje materiálu	2 619	18,3	-947	-5,6	317	2	-2 014	-12
Jiné provozní výnosy	745	15,5	-929	-16,7	2 100	45	1 323	20
Ostatní provozní náklady	-1	0,0	798	5,7	-586	-4	-3 478	-24
Provozní hospodářský výsledek	3 886	38,3	-7 064	-50,3	-836	-12	1 062	17
Tržby z dlouhodob.finanč.majetku	0	0,0	0	0,0	0	0	0	0
Náklady vynalož. na prodané podíly	0	0,0	0	0,0	0	0	0	0
Výnosy z ostat. dl. Finanč. majetku	0	0,0	0	0,0	0	0	0	0
Náklady související s ost.dl.fin.maj.	0	0,0	0	0,0	0	0	0	0
Výnosové úroky a podobné výnosy	4	66,7	63	630,0	0	0	0	0
Úpravy hodnot a rezervy ve fina.obl.	0	0,0	0	0,0	0	0	0	0
Nákladové úroky a podobné náklady	94	13,4	121	15,2	83	9	169	17
Ostatní finanční výnosy	-3 058	-75,6	368	37,3	-971	-72	1 881	491
Ostatní finanční náklady	-517	-29,6	1 138	92,4	-1 590	-67	3 103	398
Finanční výsledek hospodaření	-2 631	-164,4	-819	79,4	527	-28	-1 391	105
VH před zdaněním	1 255	10,7	-7 883	-60,6	-309	-6	-329	-7
Daň z příjmu	-137	-6,5	-1 431	-72,2	-259	-47	242	83
Výsledek hospodaření po zdanění	1 392	14,5	-6 452	-58,6	-50	-1	-571	-13
Převod podílu na HVspolečníkům	0	0,0	0	0,0	0	0	0	0
Výsledek hospodař. za účetní období	1 392	14,5	-6 452	-58,6	-50	-1	-571	-13
Čistý obrat za účetní období	38 095	18,5	56 982	23,3	8 912	3	29 048	9

V rámci *provozních nákladů* výkonová spotřeba roste ve všech sledovaných letech. Stejnou tendenci mají i náklady vynaložené na prodané zboží. Přesto, že tyto náklady

rostou, vyšší růst je zaznamenán u tržeb z prodeje zboží, což znamená, že je firma schopna vytvářet čím dál vyšší přidanou hodnotu. Náklady na spotřebu materiálu a energie mají také vzrůstající tendenci, což lze předpokládat vzhledem k rozšiřování výrobních a skladovacích prostor. Zde jsou zařazeny i provozní náklady nejen spojené s energiemi, ale také s nákupem drobného majetku, jehož pořizovací cena je nižší než 40000Kč a dalších provozně nutných nákupů, ať už jde o kancelářské potřeby, vybavení administrativních oddělení, pohonných hmot a dalších položek. Náklady na služby mezi roky 2013/2014 a 2016/2017 se daří snižovat. Jde zejména o náklady na údržbu strojů, vozového parku, školení, poradenských služeb a dalších. Náklady na údržbu se daří společnosti FLÍDR s.r.o. snižovat především z důvodu kvalifikovaných zaměstnanců, kteří jsou schopni většinu údržby vykonat a není třeba nákupu externích služeb.

Nákladová položka *změn stavu zásob* vlastní činnosti může dosahovat kladných i záporných hodnot. Záporných hodnot dosahuje v roce 2014 a 2016, kladných hodnot v roce 2013, 2015 a 2017. – v této položce se promítá nárůst nebo pokles nedokončené výroby a polotovarů.

Položka *aktivace* je nenulová pouze v prvním sledovaném roce, kterým je rok 2013. Jedná se o 2087 tis. Kč, což je hodnota výrobního zařízení společností, které bylo vytvořené vlastní činností nástrojárny a zařazeno do dlouhodobého hmotného majetku.

Osobní náklady meziročně rostou, růst se od roku 2015 zpomaluje. Růst je způsobem nejen rostoucí minimální zaručenou mzdou, a tedy i růstem hrubé mzdy a odvodů daně a sociálního a zdravotního pojištění. Nejvyšší nárůst osobních nákladů byl v roce 2015, kdy osobní náklady vzrostly o 26 %. Důvodem růstu osobních nákladů je nejen snaha o zajištění kvalifikovaného personálu ale také rozšíření výroby v rámci výroby rámu hlavových opěr.

Náklady na úpravy hodnot v provozní oblasti se meziročně zvyšují. Jedná se o úpravy hodnot dlouhodobého nehmotného a hmotného majetku, což je položka, která skrývá pod svým názvem odpisy. Společnost vlastní relativně nové budovy, které se odepisují 30let, proto je předpokladem, že se tato položka bude i nadále meziročně zvyšovat. V letech 2013–2017 je meziroční růst následující: +35 %, +31 %, +15 %, +5 %. Jakmile bude dokončena započatá výstavba a zařazeny nové budovy do majetku, odpisy se navýší.

Ostatní provozní náklady vyjma roku 2015 se meziročně snižují. Je v nich obsažena položka zůstatkové ceny prodaného dlouhodobého majetku, a především také stěžejní položka zůstatková cena prodaného materiálu, která se do roku 2015 zvyšuje a poté klesá.

Provozní výsledek hospodaření kolísá. V roce 2014 vykazoval nejvyšší hodnotu za sledované období 14031 tis. Kč a v roce 2016 naopak nejnižší a to 6 131 tis. Kč.

V rámci *finančních výnosů* figurují ve výsledovce dvě položky. Tou první jsou výnosové úroky, které plynou z půjček společnosti jiným subjektům ze skupiny FLÍDR a od roku 2015 drží tato položka hodnotu 73 000 Kč. Druhou položkou jsou Ostatní finanční výnosy, které reprezentují zejména kurzové zisky v rámci obchodování v cizích měnách, nejčastěji v eurech. Tato položka kolísá především v závislosti na tom, jak koruna posiluje či oslabuje vůči obchodovaným zahraničním měnám.

Nákladové úroky jsou oproti výnosovým úrokům značně vyšší a jednoznačně meziročně narůstají. Jedná se o úroky z úvěrů jak krátkodobých, kterými je zejména využíván kontokorentní účet, tak úroky z dlouhodobých úvěrů za účelem investic společnosti. V rámci finančních nákladů lze zpozorovat každoročně pohyb na účtech ostatních finančních nákladů, kde jsou zahrnuty zejména kurzové ztráty při obchodování v cizích měnách.

Finanční výsledek hospodaření byl kladný pouze v roce 2013, od roku 2014 se drží v záporných hodnotách, protože finanční náklady převyšují finanční výnosy. Nejnižšího finančního výsledku hospodaření dosahovala společnost FLÍDR s.r.o. v roce 2017, kdy byl výsledek vyčíslen na -2714 tis. Kč.

Daň z příjmů je vykazována ve všech sledovaných letech, protože bylo dosahováno kladného výsledku hospodaření před zdaněním. Nejvyššího výsledku hospodaření bylo dosaženo v roce 2013 od čehož se odvíjela i výše daně z příjmů. Protože se objevují nejvyšší hodnoty v prvním ze sledovaných let, má jak výsledek hospodaření, tak daň z příjmů při meziročním srovnání klesající charakter.

Obrat společnosti FLÍDR s.r.o., který se dá vysledovat z výkazu zisku a ztráty součtem výnosových položek má ve sledovaných letech 2013–2017 rostoucí charakter. Nejvyšší obrat je tedy v roce 2017 a to 339117 tis. Kč.

Vertikální analýza výkazu zisku a ztráty 2013-2017

Vertikální analýza výsledovky poskytne informace o podílu jednotlivých položek jak na celkových výnosech, tak na celkových nákladech vyjádřeném v procentech. Plná verze tabulky související s touto analýzou je pro svou velikost přílohou č. 6 této práce.

Tabulka č. 11: Vertikální analýza nákladů-zkrácená verze (Zdroj: Vlastní zpracování dle 32)

VZZ - náklady	Podíl v procentech				
	2013	2014	2015	2016	2017
Náklady celkem	100	100	100	100	100
Výkonová spotřeba	61,8	65,5	65,9	67,3	67,5
Náklady vynalož. na prodané zboží	1,7	1,8	3,6	2,2	2,6
Spotřeba materiálu a energie	38,4	44,5	41,7	43,8	46,5
Služby	21,7	19,2	20,7	21,3	18,4
Změna stavu zásob vlastní činnosti	1,1	-0,8	2,4	-1,0	1,4
Aktivace	1,0	0,0	0,0	0,0	0,0
Osobní náklady	22,8	22,4	20,8	22,6	20,8
Úpravy hodnot v provozní oblasti	4,2	5,1	4,9	5,7	5,5
Ostatní provozní náklady	6,8	6,1	4,8	4,7	3,2
Náklady vynalož. na prodané podíly	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0
Náklady související s ost.dl.fin.maj.	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0
Úpravy hodnot a rezervy ve fina.obl.	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0
Nákladové úroky a podobné náklady	0,3	0,3	0,3	0,3	0,3
Ostatní finanční náklady	0,9	0,5	0,8	0,3	1,2
Daň z příjmu	1,0	0,9	0,2	0,1	0,2
Převod podílu na HVspolečníkům	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0

Největší zastoupení na celkových nákladech společnosti má ve sledovaných letech výkonová spotřeba, respektive spotřeba materiálu a energie a náklady na služby, které tvoří dohromady nadpoloviční většinu nákladů, tj. kolem 67 %. Další významnou nákladovou položkou jsou osobní náklady, které se drží nad hranicí 20 %.

Vzhledem k tomu, že je společnost výrobním podnikem lze předpokládat, že ve výnosech budou mít největší zastoupení tržby z prodeje výrobků, což se bez výjimky potvrzuje ve všech sledovaných letech. Podíl tržeb za výrobky na celkových výnosech se bez větších výkyvů pohybuje kolem 88 % celkových výnosů. Další položkou podílející se sice menším dílem ale nikterak zanedbatelným jsou ostatní provozní výnosy, které dosahují v průměr u podílu 8 %, zde jde zejména o tržby z prodeje materiálu. Obecně podíl jednotlivých výnosových položek na celkových výnosech se nijak závažně v průběhu sledovaných let nemění, jde pouze o mírné výkyvy v řádu maximálně 3 % nárůstu či poklesu, a to navíc u nejméně zastoupených položek

Tabulka č. 12: Vertikální analýza výnosů-krácená verze (Zdroj: Vlastní zpracování dle 32)

VZZ - výnosy	Podíl v procentech				
	2013	2014	2015	2016	2017
Výnosy celkem	100	100	100	100	100
Tržby z prodeje výrobků a služeb	86,3	87,7	88,2	88,7	88,2
Tržby za prodej zboží	2,4	2,7	4,4	3,5	4,4
Ostatní provozní výnosy	9,3	9,2	6,9	7,6	6,7
Tržby z prodeje dlouhodob.majetku	0,1	0,0	0,0	0,2	0,1
Tržby z prodeje materiálu	6,9	6,9	5,3	5,2	4,2
Jiné provozní výnosy	2,3	2,3	1,5	2,2	2,4
Tržby z dlouhodob.finanč.majetku	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0
Výnosy z ostat. dl. Finanč. majetku	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0
Výnosové úroky a podobné výnosy	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0
Ostatní finanční výnosy	2,0	0,4	0,4	0,1	0,7

5.2 Analýza rozdílových ukazatelů

V rámci finanční analýzy byly vypočteny tři druhy rozdílových ukazatelů, které slouží zejména k analýze finanční situace v oblasti likvidity podniku.

Tabulka č. 13: Analýza rozdílových ukazatelů 2013-2017 (Zdroj: Vlastní zpracování dle 27, 32)

ukazatel		2013	2014	2015	2016	2017
Čistý pracovní kapitál	FLÍDR s.r.o. (tis. Kč)	16515	27131	8517	10838	8398
	FLÍDR s.r.o. (ČPK/aktiva)	0,14	0,17	0,04	0,05	0,04
	Obor CZ-NACE 29.3 (ČPK/aktiva)	0,05	0,07	0,08	0,18	X
Čisté pohotovostní prostředky	FLÍDR s.r.o. (tis. Kč)	-52384	-58649	-91975	-93036	-82458
	FLÍDR s.r.o. (ČPP/aktiva)	-0,44	-0,36	-0,46	-0,44	-0,42
	Obor CZ-NACE 29.3 (ČPP/aktiva)	-0,42	-0,43	-0,44	-0,37	X
Čistý peněžně pohledávkový finanční fond	FLÍDR s.r.o. (tis. Kč)	-16533	-5269	-35214	-30641	-30949
	FLÍDR s.r.o. (ČPPF/aktiva)	-0,14	-0,03	-0,18	-0,15	-0,16
	Obor CZ-NACE 29.3 (ČPPF/aktiva)	-0,08	-0,06	-0,07	0,03	X

Čistý pracovní kapitál ve všech sledovaných letech dosahuje kladných hodnot, což znamená, že disponuje společnost dostatečným množstvím oběžného majetku financovaného dlouhodobými zdroji, který lze zpeněžit a použít ke krytí svých závazků. Při porovnání s oborem je patrné, že společnost disponuje vyšším čistým pracovním kapitálem než obor. Příliš vysoké hodnoty nemusí být pro společnost dobré, protože dlouhodobé zdroje bývají dražší než krátkodobé. Je nutné najít optimální výši, aby byla vyvážená rentabilita a riziko.

Ukazatel *čistých pohotových prostředků* od roku 2013 do roku 2016 klesá, v roce 2017 pozorujeme mírný nárůst, avšak stále v záporných hodnotách. Záporné hodnoty tohoto ukazatele signalizují, že pokud by společnost musela náhle uhradit všechny svoje závazky, nemá na to dostatek pohotových peněžních prostředků. Pokud porovnáme ukazatel s oborovými hodnotami, s mírnými rozdíly se společností FLÍDR s.r.o. pohybuje v podobných hodnotách jako ostatní podniky, které podnikají ve stejném oboru.

Čistý peněžně pohledávkový finanční fond dosahuje stejně jako předchozí ukazatel záporných hodnot ve všech sledovaných letech. Nejvyšší hodnoty dosahoval v roce 2014 a naopak nejnižší v roce 2015. Záporné hodnoty jsou zapříčiněny především vysokými krátkodobými závazky vůči bankovním institucím a pro společnost to znamená, že by nebyla schopna uhradit všechny své krátkodobé závazky ani v případě, že by jí dlužníci uhradili všechny její krátkodobé pohledávky.

5.3 Analýza poměrových ukazatelů

V rámci poměrových ukazatelů budou vypočteny a porovnány ukazatele likvidity, rentability, zadluženosti a aktivity.

Ukazatele zadluženosti

V rámci výpočtů vedoucích ke zhodnocení zadluženosti společnosti FLÍDR s.r.o. budou vypočteny základní ukazatele, a to celková zadluženost (Debt ratio), koeficient samofinancování (Equity ratio) a úrokové krytí, které budou porovnány s oborovým průměrem.

Tabulka č. 14: Analýza ukazatelů zadluženosti 2013-2017 (Zdroj: Vlastní zpracování dle 27, 32)

ukazatel		2013	2014	2015	2016	2017
Debt ratio	FLÍDR s.r.o.	55 %	63 %	73 %	74 %	71 %
	Obor CZ-NACE 29.3	62 %	61 %	60 %	58 %	X
Equity ratio	FLÍDR s.r.o.	45 %	37 %	27 %	26 %	29 %
	Obor CZ-NACE 29.3	38 %	39 %	40 %	42 %	X
Úrok. krytí	FLÍDR s.r.o.	18	17	47	6	5
	Obor CZ-NACE 29.3	8	12	18	19	X

Celková zadluženost v průběhu sledovaných let mírně roste s výjimkou roku 2017. Doporučovaného rozmezí tohoto ukazatele 30–60 % bylo dosaženo pouze v roce 2013 a 2014. Dochází k navyšování cizích zdrojů zejména v oblasti dlouhodobých závazků. Jedná se zejména o úvěry pro investice do technologií, které jsou pro výrobní odvětví

automobilového průmyslu nezbytné. To lze pozorovat i v hodnotách oboru, kde zadluženost převyšuje financování vlastními zdroji. Meziročně se však daří oborový průměr snižovat, to se společnosti FLÍDR s.r.o. daří v roce 2017.

Koeficient samofinancování se pohybuje u společnosti FLÍDR s.r.o. v hodnotách pod 50 %. Mírně vyššího podílu, avšak také méně než 50 % dosahuje odvětví. Lze předpokládat opětovné zvyšování hodnoty koeficientu samofinancování v budoucnu, protože společnost dokončí výstavbu areálu a se zvýšenou výrobní kapacitou se budou zvyšovat tržby a splácením úvěru snižovat nákladové úroky, tedy je předpoklad navyšování výsledku hospodaření.

Úrokové krytí dosahuje nevyšší hodnoty v roce 2015 kdy vytvořený zisk je schopen 47krát pokrýt nákladové úroky. Naopak nejnižší hodnota tohoto ukazatele je v roce 2017, kdy dosahuje hodnoty 5. Tato hodnota je způsobena snižujícím se výsledkem hospodaření a zvyšujícími se nákladovými úroky. Vzhledem k doporučené hodnotě tohoto ukazatele vyšší než 5 je hodnota v roce 2017 hraniční.

Ukazatele likvidity

Schopnost podniku přeměnit svůj majetek na peníze za účelem úhrady svých závazků je vyjádřena likviditou. Dle možných zdrojů využitelných k úhradě krátkodobých dluhů je likvidita rozdělena na likviditu okamžitou (I.stupně), pohotovou (II.stupně) a běžnou (III.stupně).

Tabulka č. 15: Analýza ukazatelů likvidity 2013-2017 (Zdroj: Vlastní zpracování dle 27, 32)

ukazatel		2013	2014	2015	2016	2017	Doporučená hodnota
Likvidita I.stupně	FLÍDR s.r.o.	0,08	0,07	0,03	0,04	0,16	0,2 – 0,5
	Obor CZ-NACE 29.3	0,15	0,12	0,11	0,09	X	
Likvidita II.stupně	FLÍDR s.r.o.	0,71	0,92	0,63	0,68	0,69	1 – 1,4
	Obor CZ-NACE 29.3	0,84	0,88	0,87	1,07	X	
Likvidita III.stupně	FLÍDR s.r.o.	1,29	1,43	1,09	1,11	1,09	1,5 – 2,5
	Obor CZ-NACE 29.3	1,09	1,14	1,16	1,45	X	

Okamžitá likvidita vykazuje ve všech sledovaných letech nižší hodnotu, než je doporučená. Nevíce se přibližuje hodnotě 0,2 v roce 2017, kdy má okamžitá likvidita hodnotu 0,16. Hodnot nižších, než je doporučeno dosahuje i srovnávané odvětví. Hodnoty tedy poukazují na nedostatek peněžních prostředků v hotovosti a na bankovních účtech pro účely úhrady aktuálně splatných závazků společnosti.

Pohotová likvidita společnosti FLÍDR s.r.o. také nedosahuje doporučených hodnot ve sledovaném období. Hodnotám porovnávaného oboru se stejně tak nedařilo až na rok 2016, kdy se pohotová likvidita dosáhla nad hodnotu 1. Pokud hodnota likvidity II. stupně vychází méně, než je doporučeno, musí podnik spoléhat v případě nutnosti uhradit krátkodobé závazky na odprodej skladových zásob.

Běžná likvidita jak společnosti FLÍDR s.r.o. tak porovnávané odvětví nedosahuje doporučených hodnot. V roce 2014 se společnosti téměř zadařilo s hodnotou 1,43 doporučené minimální hranice 1,5 dosáhnout. Hodnota tohoto ukazatele by neměla klesnout pod 1. Pokud se drží hodnota ve sledovaných letech na úrovni 1 – 1,49, jedná se o agresivní strategii. Ukazatel je měřítkem solventnosti firmy v budoucnu, tedy zda bude schopný v případě potřeby přeměnit krátkodobý majetek na peníze a pokrýt tím dluhy.

Ukazatele rentability

Pro informovanost o návratnosti vloženého kapitálu byly pro účely finanční analýzy v této práci vypočteny tři ukazatele rentability, kterými jsou rentabilita vložených aktiv (ROA), rentabilita vlastního kapitálu (ROE) a rentabilita tržeb (ROS).

Tabulka č. 16: Analýza ukazatelů rentability 2013-2017 (Zdroj: Vlastní zpracování dle 27, 32)

ukazatel		2013	2014	2015	2016	2017
ROA	FLÍDR s.r.o.	10,46 %	8,55 %	3,02 %	2,75 %	2,88 %
	Obor CZ-NACE 29.3	5,15 %	8,15 %	9,33 %	9,93 %	X
ROE	FLÍDR s.r.o.	18,16 %	18,67 %	8,47 %	8,15 %	6,98 %
	Obor CZ-NACE 29.3	10,04 %	16,94 %	19,81 %	20,13 %	X
ROS	FLÍDR s.r.o.	6,81 %	6,25 %	2,16 %	2,03 %	1,80 %
	Obor CZ-NACE 29.3	3,25 %	4,75 %	5,11 %	5,17 %	X

Rentabilita celkových vložených aktiv společnosti FLÍDR s.r.o. s přibývajícím roky výrazně klesá. Protichůdnou tendenci vykazuje oborová ROA, jejíž hodnota se zvyšuje. Pokles je způsoben klesajícím ziskem a zvyšujícími se aktivy.

Rentabilita vlastního kapitálu má rovněž klesající tendenci, a naopak hodnota ROE odvětví stoupá. Klesající trend představuje pro společnost hrozbu, protože kapitál přináší čím dál nižší výnos. Je třeba zvážit, zda intenzita využití kapitálu společnosti odpovídá vyvíjenému investičnímu riziku.

Rentabilita tržeb společnosti FLÍDR s.r.o. stejně jako předchozí dva ukazatele klesá, zatímco oborové hodnoty rentability tržeb meziročně narůstají. Tento ukazatel vyjadřuje

poměr zisku k tržbám. Tržby společnosti FLÍDR s.r.o. meziročně rostou, avšak kvůli neustále narůstajícím nákladům společnosti zisk společnosti klesá, proto vykazuje klesající tendenci i tento ukazatel.

Obecně společnost v letech 2013 a 2014 dosahovala v rámci oboru nadprůměrných hodnot ukazatelů rentability. Od roku 2015 jsou hodnoty podprůměrné, a i nadále klesají.

Ukazatele aktivity

Za zástupce ukazatelů řízení aktiv byly pro účely této práce vybrány ukazatele vyjadřující obrat celkových aktiv, obrat zásob, dobu obratu zásob, pohledávek a závazků. Tyto ukazatele zhodnocují, jak je podnik schopen využívat vložených prostředků do podniku, kdy u ukazatelů doby obratu je žádoucí minimalizace výsledných hodnot a u ukazatelů obratu je žádoucí jejich maximalizace.

Tabulka č. 17: Analýza ukazatelů aktivity 2013-2017 (Zdroj: Vlastní zpracování dle 27, 32)

ukazatel		2013	2014	2015	2016	2017
Obrat celkových aktiv	FLÍDR s.r.o.	1,54	1,37	1,40	1,35	1,60
	Obor CZ-NACE 29.3	1,59	1,71	1,83	1,92	X
Obrat zásob	FLÍDR s.r.o.	5,53	6,81	6,38	6,89	7,98
	Obor CZ-NACE 29.3	12,66	13,32	12,74	12,35	X
Doba obratu zásob	FLÍDR s.r.o.	65 dní	53 dní	56 dní	52 dní	45 dní
	Obor CZ-NACE 29.3	13 dní	13 dní	13 dní	12 dní	X
Doba obratu pohledávek	FLÍDR s.r.o.	71 dní	87 dní	73 dní	79 dní	59 dní
	Obor CZ-NACE 29.3	78 dní	77 dní	74 dní	74 dní	X
Doba obratu závazků	FLÍDR s.r.o.	130 dní	167 dní	188 dní	196 dní	160 dní
	Obor CZ-NACE 29.3	134 dní	121 dní	112 dní	100 dní	X

Hodnoty *obratu celkových aktiv* společnosti FLÍDR s.r.o. se ve všech sledovaných letech drží níže než oborový průměr, což poukazuje na to, že by společnost měla zvýšit své tržby nebo odprodat některá aktiva, aby navýšila hodnotu tohoto ukazatele. V roce 2017 dosahuje nejvyšší hodnoty 1,6.

Obrat zásob je ve všech sledovaných letech téměř o polovinu nižší než oborový průměr. Vysoké hodnoty nejsou způsobeny držením zastaralých zásob, společnost neeviduje žádné neprodejné zásoby. Výroba dílů rámu hlavových opěr musí být započata s předstihem 4–6 týdnů před sjednaným termínem dodání zákazníkovi, což se odráží na

výši tohoto ukazatele. Nejnižší hodnoty dosahuje v roce 2013 s hodnotou 5,53 a naopak nejvyšší hodnota se objevuje opět v roce 2017 a to 7,98.

Doba obratu zásob se pohybuje v rozmezí 52–65 dní a meziročně kolísá. Naopak oborové hodnoty si udržují stabilní dobu obratu zásob 13 dní s mírným poklesem v roce 2016 na 12 dní. Nejnižší doba obratu zásob společnosti FLÍDR s.r.o. je v roce 2017 s výsledkem 45 dní, přesto se jedná téměř o 3,5násobek doby obratu zásob oboru. Tento ukazatel navazuje na obrat zásob, který byl nižší než oborový průměr. Vysoká doba obratu zásob poukazuje opět na to, že jsou zásoby dlouho vázány v podniku (důvod je uveden výše u obratu zásob). Tento ukazatel lze brát také jako informaci o likviditě, protože je zde vyjádřena doba, za níž se zásoba promění zpět v hotovost nebo pohledávku.

Doba obratu pohledávek vyjadřuje, jak rychle společnost inkasuje své pohledávky za odběrateli. Průměrná doba splatnosti pohledávek společnosti FLÍDR s.r.o. u velkých odběratelů je 30–60 dní. Doba obratu pohledávek společnosti FLÍDR s.r.o. se pohybuje v rozmezí 59–87 dní. Tato doba je podobná i u oborových průměrů, v některých letech dokonce nižší, což svědčí o lepší platební morálce zákazníků společnosti FLÍDR s.r.o. ve srovnání s průměrnými lhůtami oboru.

Nejnižší *doba obratu závazků* byla u společnosti FLÍDR s.r.o. vypočtena v roce 2013, kdy společnost byla schopna splatit své závazky průměrně za 130dní. V roce 2013 tato lhůta téměř korespondovala s lhůtou oboru, dokonce byla nižší. Mezi roky 2014 – 2016 se platební morálka společnosti zhoršovala a lhůta se zvyšovala až na 196 dní, zatímco lhůta oboru se snižovala až na 100 dní. V roce 2017 dochází k mírnému snížení doby obratu závazků u společnosti FLÍDR s.r.o. na 160dní.

K inkasu pohledávek dochází v průměru za 74 dní, zatímco k úhradě závazků potřebuje firma FLÍDR průměrně 168dní, což je více jak dvojnásobek.

Vysoká doba obratu závazků je způsobena při výpočtu zahrnutými dlouhodobými závazky sjednanými s úvěrovými institucemi, kde je doba splatnosti 5 let a v krátkodobých závazcích je obsažen kontokorentní účet, který společnost každoročně obnovuje. Závazky z obchodních vztahů mají průměrnou splatnost 30 dní a odhadem 65 % těchto závazků je hrazeno ve splatnosti.

5.4 Soustavy ukazatelů

Pro tuto práci byly vybrány dva způsoby pro komplexnější zhodnocení finančního zdraví společnosti FLÍDR s.r.o. Jedná se o bankrotní model s názvem Z-skóre neboli Altmanův index finančního zdraví a druhým je index IN05.

Altmanův index finančního zdraví

Za účelem získání výsledné hodnoty byly nejdříve vypočteny podílové ukazatele obsažené ve vzorci Z-skóre, a následně vynásobeny stanovenými hodnotami, které vyjadřují jejich váhu. Součet těchto mezi výpočtů je výsledkem Altmanova indexu finančního zdraví. Konečné hodnoty vypočtené pro jednotlivé roky jsou uvedeny níže v tabulce.

Tabulka č. 18: Altmanův index finančního zdraví 2013-2017 (Zdroj: Vlastní zpracování dle 32)

Dílčí hodnoty	2013	2014	2015	2016	2017
A	0,14	0,17	0,04	0,05	0,04
B	0,27	0,23	0,19	0,19	0,21
C	0,10	0,09	0,03	0,03	0,03
D	0,80	0,58	0,37	0,36	0,40
E	1,54	1,37	1,40	1,35	1,60
Z-skóre	2,52	2,18	1,84	1,78	2,07

Na základě výsledných hodnot Z-skóre lze zhodnotit, že se společnost FLÍDR nenachází v žádném ze sledovaných období v ohrožení bankrotu, protože dosahované hodnoty převyšují bodovou hranici 1,2. Ukazatel Z-skóre v žádném roku ale nepřekračuje hodnotu 2,9, což znamená, že se společnost v letech 2013–2017 nachází v tzv. „šedé zóně“. Dle Z-skóre se tedy nejedná o finančně silný podnik a nejsou vyloučeny finanční potíže a nejistý budoucí vývoj.

Index IN05

Tento index je sestaven speciálně pro prostředí České republiky a je pro hodnocení finančního zdraví českých podniků považován za nejvhodnější. Kromě toho, že hodnotí, zda společnost v blízké době zkrachuje nebo bude dále fungovat, se tento index zabývá i tím, jestli a jakou hodnotu vytváří pro své vlastníky.

Dílčí hodnoty ukazatelů obsažených v konečném výpočtu Indexu IN05 jsou uvedeny v následující tabulce. Hodnota B, která reprezentuje podíl EBIT a nákladových úroků

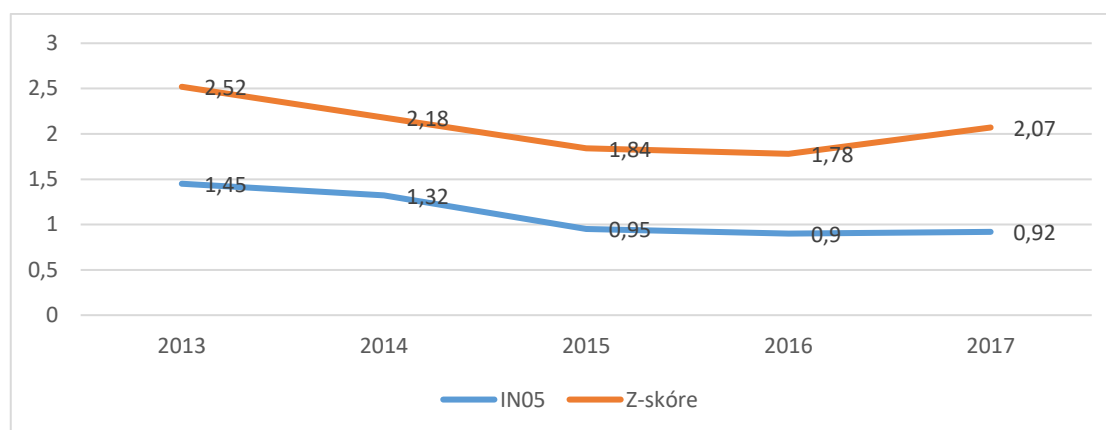
dosahovala vyšších hodnot, než je přípustné pro využití v modelu IN05. Reálná vypočtená hodnota byla tedy zaměněna za maximální hodnotu, aby ukazatel nepodával zkreslené informace.

Tabulka č. 19: Index IN05 2013-2017 (Zdroj: Vlastní zpracování dle 32)

Dílčí hodnoty	2013	2014	2015	2016	2017
A	1,80	1,58	1,37	1,36	1,40
B	9,00 (17,75)	9,00 (17,35)	6,59	5,81	4,83
C	0,10	0,09	0,03	0,03	0,03
D	1,54	1,37	1,40	1,35	1,60
E	1,29	1,43	1,09	1,11	1,09
Index IN05	1,45	1,32	0,95	0,90	0,92

Hodnoty IN05 se v letech 2013 a 2014 pohybovaly nejbliže ke chtěné hodnotě 1,6. Podniku se však v žádném ze sledovaných roků nepodařilo pokořit tuto hranici, která poukazuje na to, se se podniku daří vytvářet hodnotu a panuje uspokojivá finanční situace. O roku 2014 a 2013 by dalo říci v porovnání s dalšími roky, kdy tento ukazatel neustále klesá, že byla finanční situace rozhodně nejpříznivější. V roce 2016 hodnota dosahuje nechtěné hranice 0,9, což znamená, že byl podnik pravděpodobně ohrožen vážnými finančními problémy, které však ustál. V roce 2015 a 2017 se s hodnotami 0,95 a 0,92 podnik pohybuje těsně nad hranicí hrozby bankrotu, tedy ještě v „šedé zóně“.

Graf č. 4: Porovnání hodnot Z-skóre a IN05 2013-2017 (Zdroj: Vlastní zpracování dle 32)



5.5 Shrnutí formou SWOT analýzy

Získaná data ze strategické a finanční analýzy lze nejlépe shrnout v rámci SWOT analýzy, která se vztahuje jak k vnitřním faktorům, v rámci kterých hodnotí silné a slabé stránky společnosti, tak k vnějšímu prostředí firmy v rámci kterého hodnotí příležitosti a hrozby.

Silné stránky

- ryze česká výrobní společnost s dlouholetou tradicí
- schopnost vyrábět vlastní nástroje
- inovativní technologie
- neustále obnovované certifikáty ISO
- schopnost automatizace
- neexistence substitutu rámu hlavových opěr
- kvalifikovaný personál
- energoblok – vlastní zdroj energie

Slabé stránky

- silná vyjednávací síla zákazníků
- rostoucí celková zadluženost
- záporný ukazatel čistých pohotových prostředků i čistý peněžně pohledávkový finanční fond
- nízká hodnota okamžité likvidity
- od roku klesající tendence ROA, ROE i ROS
- nízký obrat zásob a vysoká doba obratu zásob – zásoby jsou dlouho drženy v podniku
- doba obratu pohledávek je nižší než doba obratu závazků

Příležitosti

- inovace internetových stránek společnosti
- existence více dodavatelů materiálu
- zvýšení nezaměstnanosti

Hrozby

- posílení koruny a tím pádem oslabení exportu
- vstup nových konkurentů na trh
- vysoké náklady na certifikace
- nevydařené investice do technologií či výstavby výrobních hal

6 NÁVRH FINANČNÍHO PLÁNU

Východiskem pro finanční plán jsou analýzy provedené v předchozích kapitolách. Jedná se o strategickou analýzu, která byla sestavena za pomoci PEST analýzy a Porterova modelu pěti sil. Poté následovala finanční analýza za použití stavových, rozdílových a poměrových ukazatelů. Dosažené poznatky byly sumarizovány v rámci SWOT analýzy.

Za účelem sestavení finančních plánů je dobré vymezit cíle společnosti pro roky 2018-2020. V dalším kroku je důležité určit relevantní trh, do kterého se svou činností společnosti FLÍDR s.r.o. řadí a za pomoci Paersonova korelačního koeficientu prozkoumat závislost makroekonomických ukazatelů na vývoji tržeb odvětví. Odrazovou položkou pro vytvoření finančního plánu bude pesimistická a optimistická varianta prognózy tržeb společnosti.

V této kapitole budou využity získané informace v předchozích kapitolách a společně s dalšími přidanými výpočty vytvoří kompletní podklad pro konečné návrhy finančního plánu ve variantě pesimistické a optimistické, kdy každá z variant bude obsahovat sestavu rozvahy, výsledovky a výkazu peněžních toku za období 2018-2020. Na závěr budou finanční plány zhodnoceny pomocí ukazatelů finanční analýzy a také pomocí kontroly naplněných cílů.

6.1 Stanovení cílů pro plánované období

Cílem sestavení plánu je poskytnout společnosti FLÍDR s.r.o. obraz očekávaného hospodaření v budoucnosti, které vychází z předpokladů plynoucích z analýzy minulosti a současnosti. Smyslem je zjistit, zdali společnosti nehrozí rizika v hospodaření při udržení současného vývoje.

6.2 Prognóza tržeb

Jak již bylo řečeno, prognóza tržeb je stěžejní položkou pro finanční plánování. Pro účel prognózy tržeb bude využita položka tržeb za prodej vlastních výrobků a služeb. Tyto

tržby zaujímají téměř stabilně 88 % celkových výnosů. Ostatní druhy tržeb budou dopočítány metodou procentuálního podílu.

Dříve než bude počítána samotná prognóza tržeb, je třeba zařadit podnik do odpovídajícího odvětví. Podnik byl zařazen již pro potřeby předchozích analýz do skupiny CZ-NACE 29.3 Výroba dílů a příslušenství pro motorová vozidla a jejich motory. Toto zařazení bylo zvoleno na základě skutečnosti, že 75-80 % obratu společnosti je tvořeno činností výroby rámů hlavových opěr, což je v rámci členění CZ-NACE činnost č. 29320: Výroba ostatních dílů a příslušenství pro motorová vozidla.

Základním východiskem pro sestavení prognózy tržeb společnosti FLÍDR s.r.o. je sestavení prognózy tržeb pro odpovídající odvětví. Prognóza tržeb odvětví bude sestavena nejdříve s využitím Pearsonova korelačního koeficientu, kdy bude zjištěna závislost vybraných makroekonomických proměnných na vývoji tržeb v odvětví.

Tabulka č. 20: Pearsonův korelační koeficient (Zdroj: Vlastní zpracování dle: 22,23,27)

rok	HDP v běžných cenách (v mil. Kč)	HDP reálné, meziroční růst (v %)	Deflátor HDP, meziroční růst (v %)	HDP nominální růst (dopočet) (v %)
2008	4024117	2,7	2,1	4,8
2009	3930409	-4,8	2,6	-2,2
2010	3962464	2,3	-1,4	0,9
2011	4033755	1,8	0	1,8
2012	4059912	-0,8	1,5	0,7
2013	4098128	-0,5	1,4	0,9
2014	4313789	2,7	2,5	5,2
2015	4595783	5,3	1,2	6,5
2016	4773240	2,6	1,2	3,8
2017	5055029	4,4	1,4	5,8
2018	5304000	3,6	1,5	5,1
2019	5530000	3,3	1,8	5,1
2020	5754000	2,6	1,7	4,3
Pearsonův korelační koeficient	0,928991947	0,74465439	0,114391937	0,821609017

Největší závislost vývoje tržeb odvětví se vázala k makroekonomickému ukazateli HDP v běžných cenách, kdy dosahoval korelační koeficient nejvyšší hodnoty ze všech srovnávaných, a to 0,93.

V následujícím kroku je třeba zjistit, který z trendů nejvíce odpovídá způsobu vývoje tržeb odvětví. Za pomoci programu MS Excel byly zjištěny následující údaje:

- exponenciální trend dosahuje koeficientu determinace 0,82;
- lineární trend dosahuje koeficientu determinace 0,86;
- logaritmický trend dosahuje koeficientu determinace 0,88.

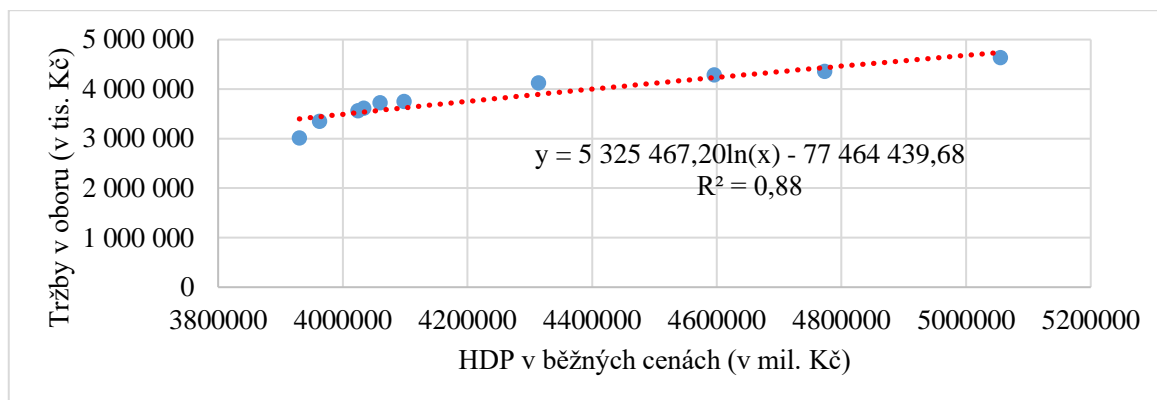
Logaritmická funkce, která je znázorněna červeně v grafu níže, dosahuje nejvyššího koeficientu determinace, kdy pokrývá 88 % rozptylu dat a tím pádem nejlépe opisuje vývoj tržeb odvětví. Její vyjádření je následující:

$$y = 5\,325\,467,20 \ln(x) - 77\,464\,439,68$$

Kde:

x = HDP v běžných cenách

y = objem tržeb trhu



Graf č. 5: Logaritmická funkce (Zdroj: Vlastní zpracování dle 22, 27)

Po dosažení predikovaných hodnot HDP do získané funkce získáme hodnoty tržeb v oboru pro roky 2018-2020.

Tabulka č. 21: Vývoje tržeb v odvětví 2018-2020 (Zdroj: Vlastní zpracování dle 22,27)

Funkce: $y = 5\,325\,467,20 \ln(x) - 77\,464\,439,68$	2018	2019	2020
x (HDP v mil. Kč)	5304000	5530000	5754000
y (Tržby v oboru v tis. Kč)	4994944	5217158	5428619

V následujících krocích bude stanovena velikost tržního podílu, index růstu trhu a index růstu tržního podílu. To vše za účelem zjištění procenta růstu tržeb, na základě kterého bude predikován vývoj tržeb společnosti FLÍDR s.r.o. pro roky 2018-2020.

$$\text{tržní podíl} = \frac{\text{tržby podniku}}{\text{tržby relevantního trhu}} \times 100 = \%$$

Vzorec č. 27: Tržní podíl (Zdroj: 34, s.95)

$$\text{Index růstu trhu} = \frac{\text{tržby odvětví za běžné období}}{\text{tržby odvětví za minulé období}}$$

Vzorec č. 28: Index růstu trhu (Zdroj: 34, s. 113)

$$\text{Index růstu tržního podílu} = \frac{\text{tržní podíl za běžné období}}{\text{tržní podíl za minulé období}}$$

Vzorec č. 29: Index růstu tržního podílu (Zdroj: 34, s. 113)

$$\text{Tempo růstu tržeb} = \text{index růstu tržního podílu} \times \text{index růstu trhu} - 1$$

Vzorec č. 30: Tempo růstu tržeb (Zdroj: 34, s. 113)

Výše uvedený postup vedl ke stanovení prognózy tržeb pro roky 2018-2020, která bude považována za variantu optimistickou.

Tabulka č. 22: Optimistická prognóza tržeb odvětví a podniku (Zdroj: Vlastní zpracování dle: 22, 23, 32)

rok	tržby v oboru v tis. Kč	Index růstu trhu	Tempo růstu trhu	Tržby FLÍDR s.r.o. v tis. Kč	Tržní podíl FLÍDR s.r.o.	Index růstu tržního podílu	Průměr růstu tržního podílu	Tempo růstu tržeb FLÍDR s.r.o.
2008	3563298	X	X	93886	0,0026 %	X	1,11	X
2009	3009481	0,845	-15,5 %	97425	0,0032 %	1,23		3,8 %
2010	3345870	1,112	11,2 %	142811	0,0043 %	1,32		46,6 %
2011	3614174	1,080	8,0 %	200575	0,0055 %	1,30		40,4 %
2012	3720020	1,029	2,9 %	179287	0,0048 %	0,87		-10,6 %
2013	3746577	1,007	0,7 %	177757	0,0047 %	0,98		-0,9 %
2014	4121638	1,100	10,0 %	214128	0,0052 %	1,09		20,5 %
2015	4281903	1,039	3,9 %	265746	0,0062 %	1,19		24,1 %
2016	4353762	1,017	1,7 %	275100	0,0063 %	1,02		3,5 %
2017	4636757	1,065	6,5 %	299143	0,0065 %	1,02		8,7 %
2018	4994944	1,077	7,7 %	357775	0,0072 %	1,11		19,6 %
2019	5217158	1,044	4,4 %	414661	0,0079 %	1,11		15,9 %
2020	5428619	1,041	4,1 %	478934	0,0088 %	1,11		15,5 %

Hodnoty tempa růstu získané na základě logaritmické funkce předpokládají snižující se tempo růstu tržeb v odvětví. Průměrný růst tržního podílu byl vypočten za roky 2008-2017 ve výši 1,11, což znamená že tržní podíl společnosti rostl v průměru tempem 11 % ročně. Za pomoci tempa růstu tržeb byla dopočítána následně optimistická varianta prognózy tržeb.

Průměrné tempo růstu tržeb společnosti FLÍDR s.r.o. dosahovalo v letech 2008-2017 15,12 %. Dle optimistické prognózy bude v letech 2018-2020 průměrné tempo růstu tržeb za prodej vlastních výrobků a služeb společnosti FLÍDR s. r. o. dosahovat 17 %. Optimistická prognóza se tedy pohybuje mírně nad průměrem.

Společnosti FLÍDR s.r.o. se daří v průběhu let zvyšovat tržní podíl, kdy v roce 2017 dosahuje podílu 0,0065 % na trhu skupiny CZ-NACE 29.3. Procento se může zdát nízké, avšak z důvodu nedostupnosti dat pro přesnější vzorek trhu činnosti č. 29320: Výroba ostatních dílů a příslušenství pro motorová vozidla, je společnost porovnávána se širším oborovým okolím CZ-NACE 29.3, která tvoří přes 50 % celého oddílu automobilového průmyslu.

V roce 2009 bylo odvětví nejvíce poznamenáno krizí, kdy se tempo růstu dostalo do záporných hodnot. Pesimistická varianta prognózy tržeb zohledňuje možnost, že by se mohl opět snížit meziroční růst tržeb v odvětví. V této verzi je při výpočtu prognózy trhu jako tempo růstu trhu v letech 2015–2017 dosazena hodnota průměrného tempa růstu z let 2008–2014 ve výši 3,26 %.

Tabulka č. 23: Pesimistická prognóza tržeb odvětví a podniku (Zdroj: Vlastní zpracování dle: 22, 23, 32)

rok	tržby v oboru v tis. Kč	Index růstu trhu	Tempo růstu trhu	Průměrné tempo růstu trhu	Tržby flídr s.r.o. v tis.Kč	Tržní podíl FLÍDR s.r.o.	Index růstu tržního podílu	Průměr růstu tržního podílu	Tempo růstu tržeb FLÍDR s.r.o.
2008	3563298	X	X	3,26 %	93886	0,0026 %	X	1,11	X
2009	3009481	0,8446	-15,54 %		97425	0,0032 %	1,23		3,8 %
2010	3345870	1,1118	11,18 %		142811	0,0043 %	1,32		46,6 %
2011	3614174	1,0802	8,02 %		200575	0,0055 %	1,30		40,4 %
2012	3720020	1,0293	2,93 %		179287	0,0048 %	0,87		-10,6 %
2013	3746577	1,0071	0,71 %		177757	0,0047 %	0,98		-0,9 %
2014	4121638	1,1001	10,01 %		214128	0,0052 %	1,09		20,5 %
2015	4281903	1,0389	3,89 %		265746	0,0062 %	1,19		24,1 %
2016	4353762	1,0168	1,68 %		275100	0,0063 %	1,02		3,5 %
2017	4636757	1,0650	6,50 %		299143	0,0065 %	1,02		8,7 %
2018	4787915	1,0326	3,26 %	342818	0,0072 %	1,11	14,6 %		
2019	4944001	1,0326	3,26 %	392869	0,0079 %	1,11	14,6 %		
2020	5105175	1,0326	3,26 %	450228	0,0088 %	1,11	14,6 %		

Dle pesimistické varianty tržby z prodeje vlastních výrobků a služeb společnosti FLÍDR s. r. o. porostou v letech 2018-2020 každý rok o 14,6 %. Jak již bylo řečeno průměrný růst společnosti v předchozích letech dosahoval hodnoty 15,12 %. Pesimistická varianta

tedy předpokládá podprůměrné tempo růstu tržeb ve srovnání s historickým průměrným tempem růstu.

6.3 Východiska pro sestavení finančního plánu

Z přechozí kapitoly, která se zabývala prognózou tržeb vplynuly dvě varianty vývoje tržeb společnosti FLÍDR s.r.o. pro rok 2018-2020.

Tabulka č. 24: Plánované varianty tržeb (Zdroj: Vlastní zpracování)

Varianta / Rok	2018	2019	2020
Tržby za prodej výrobků a služeb – optimistická varianta (v tis. Kč)	357775	414661	478934
Tržby za prodej výrobků a služeb – pesimistická varianta (v tis. Kč)	342818	392869	450228

Jedná se o varianty optimistickou a pesimistickou, jejichž prognóza bude sloužit jako podklad pro plánování dalších položek výkazů za pomoci procentuálního podílu na tržbách nebo metodou doby obratu. Takto lze plánovat položky, jejichž výše přímo závisí na tržbách. Patří sem další druhy výnosů, variabilní náklady, zásoby, závazky a pohledávky.

Položky výkazu zisku a ztráty – procentuální podíl na tržbách

Pro účely plánování pomocí procentuálního podílu na tržbách byl nejdříve zjištěn podíl v předchozích letech a z těchto hodnot vypočítán průměr, který bude použit pro dopočítání budoucích hodnot vybraných položek.

Tabulka č. 25: Procentuální podíl na tržbách vybraných položek (Zdroj: Vlastní zpracování)

	2013	2014	2015	2016	2017	průměr
Tržby za prodej zboží	0,0282	0,0308	0,0502	0,0394	0,0500	0,0397
Náklady vynaložené na prodané zboží	0,0196	0,0191	0,0421	0,0245	0,0288	0,0268
Spotřeba materiálu a energie	0,4428	0,4765	0,4886	0,4865	0,5209	0,4831
Služby	0,2502	0,2059	0,2424	0,2370	0,2063	0,2284
Změna stavu zásob vlastní činnosti	0,0124	-0,0086	0,0283	-0,0108	0,0152	0,0073
Osobní náklady	0,2634	0,2401	0,2438	0,2508	0,2332	0,2463
Tržby z prodeje dlouhodobého majetku	0,0010	0,0001	0,0003	0,0025	0,0013	0,0011
Tržby z prodeje materiálu	0,0803	0,0789	0,0600	0,0591	0,0476	0,0652
Jiné provozní výnosy	0,0270	0,0259	0,0174	0,0244	0,0269	0,0243
Zůstatková cena prodaného dl. majetku	0,0015	0,0003	0,0001	0,0012	0,0011	0,0009
Zůstatková cena prodaného materiálu	0,0709	0,0602	0,0490	0,0437	0,0276	0,0503
Daně a poplatky	0,0004	0,0004	0,0003	0,0003	0,0003	0,0003
Jiné provozní náklady	0,0061	0,0046	0,0065	0,0065	0,0070	0,0061
Ostatní finanční výnosy	0,0228	0,0046	0,0051	0,0014	0,0076	0,0083
Ostatní finanční náklady	0,0098	0,0058	0,0089	0,0028	0,0130	0,0081

Položka spotřeby materiálu a energie tvoří nejvýznamnější podíl vůči tržbám v jednotlivých letech, proto je dobré jí věnovat větší pozornost. U této položky meziročně roste podíl na tržbách, proto z důvodu opatrnosti nebude pro plánování použit průměr, ale nejvyšší podíl z roku 2015 0,5209, ke kterému přičteme průměrný meziroční nárůst podílu na tržbách 1,95 %. Výsledný podíl položky spotřeby materiálu a energie na tržbách bude tedy 54,04 %. Tento poměr bude využit v optimistické variantě z důvodu nadprůměrného nárůstu tržeb, u pesimistické bude ponechán průměrný koeficient, protože se meziroční nárůst objemu tržeb zpomalí.

U nákladové položky služeb pro optimistickou variantu rovněž nebude využit průměr, vzhledem k tomu, že se jedná o významnou položku s kolísavým charakterem podílu na tržbách, kdy vypočtená průměrná hodnota 0,2284 je nižší než ve třech z pěti sledovaných let. Z tohoto důvodu bude využit průměr vypočtený ze třech let s nejvyššími hodnotami, který vychází 0,2432. Pro optimistickou variantu bude využit průměr 0,2284 získaný za celé předchozí období.

Položky rozvahy – doba obratu

Pracovní kapitál v sobě zahrnuje položky zásob (materiál, nedokončená výroba a polotovary, výrobky a zboží, zvířata a jejich skupiny), krátkodobých pohledávek, krátkodobých závazků, krátkodobých bankovních úvěrů, dlouhodobých závazků a ostatních závazků. Pro tyto položky bylo využito plánování metodou doby obratu.

Tabulka č. 26: Doba obratu vybraných položek (Zdroj: Vlastní zpracování dle 32)

Doba obratu	2013	2014	2015	2016	2017	průměr
materiál	30,76	28,42	27,48	19,13	21,26	25,41
nedokončená výroba	27,26	20,48	24,26	24,04	18,15	22,84
výrobky a zboží	8,91	5,44	7,51	10,99	7,84	8,13
zvířata a jejich skupiny	0,00	0,13	0,12	0,13	0,11	0,10
krátkodobé pohledávky	72,61	89,74	76,89	81,65	61,99	76,58
dlouhodobé závazky	18,42	66,19	68,69	77,30	49,25	55,97
závazky k úvěrovým institucím	43,96	60,17	65,17	81,30	70,51	64,22
závazky z obchodních vztahů	49,24	31,10	51,03	30,52	37,34	39,84
závazky ostatní	21,55	13,89	12,40	10,38	9,23	13,49

Za účelem predikce hodnot výše uvedených položek bude využito uvedeného průměru let 2013-2017 pro optimistickou variantu. V pesimistické budou pro plánování zásob využity hodnoty z roku 2017.

Investice

Vzhledem k tomu že společnost nevytváří detailní plán investic, pro účely plánování bylo třeba přistoupit k metodě plánování dlouhodobého majetku a s ním spojených odpisů za pomoci koeficientu náročnosti, který vyjadřuje vztah majetku k tržbám. Pro výpočet tohoto koeficientu byly využity údaje z let 2013-2017.

Společnost ke svému podnikání využívá dlouhodobý hmotný, nehmotný i finanční majetek. Koeficient náročnosti bude počítán pro položky Stavby a Hmotných movitých věci a jejich souborů. Ostatní položky a jejich vývoj lze plánovat na základě konzultace s vedením. Jejich výpočet a způsob plánování bude detailněji popsán při vytváření plánovaných výkazů.

Tabulka č. 27: Investiční náročnost tržeb 2013-2017 (Zdroj: Vlastní zpracování dle 32)

Dlouhodobý hmotný majetek	Rok	Stav majetku ke konci roku (netto)	Odpisy	Investice netto	Investice brutto	Investiční náročnost tržeb 2013-2017
Stavby	2012	23021	X	X	X	0,8 %
	2013	21800	1221	-1221	0	
	2014	23378	1221	1578	2799	
	2015	22065	1313	-1313	0	
	2016	27195	1333	5130	6463	
	2017	26181	1541	-1014	527	
Hmotné movité věci a jejich soubory	2012	18435	X	X	X	7,3 %
	2013	18570	4796	135	4931	
	2014	42398	8740	23828	32568	
	2015	62582	11455	20184	31639	
	2016	65122	14268	2540	16808	
	2017	52271	16391	-12851	3540	

V tabulce je nejen vypočten koeficient náročnosti pro Stavby a pro Hmotné movité věci, ale také poskytuje přehledné informace o vývoji investic do dlouhodobého majetku mezi roky 2013 a 2017.

Když známe koeficient náročnosti, lze přejít k samotnému plánu investic pro roky 2018-2020. Vzhledem k tomu, že se jedná o koeficient náročnost tržeb, je třeba vytvořit odhad jak pro optimistickou, tak pro pesimistickou variantu vývoje tržeb v jednotlivých letech.

Tabulka č. 28: Odhad investic-optimistická a pesimistická varianta (Zdroj: Vlastní zpracování dle 32)

Majetek	Minulý koeficient náročnosti	Odhad investic brutto 2018-2020 (v tis. Kč)	
		Optimistický	Pesimistický
Stavby	0,007946	9944	9424
Samostatné movité věci	0,072642	90902	86147
Celkem	0,080588	100846	95571

Optimistická varianta počítá s investicemi do dlouhodobého majetku ve výši 100846 tis. Kč, zatímco pesimistická z důvodu předpokladu nižších tržeb s investicemi nižšími o 5275tis. Kč.

V současné době již probíhá výstavba výrobní haly, která bude zkolaudována na konci roku 2018 a společnost má již schválený úvěr pro její financování. Plánuje tedy na rok 2018 mimořádně vysokou investici ve výši 62600 tis. Kč, která by se měla promítnout v dlouhodobém majetku – stavby. Dle koeficientu náročnosti, který je stanoven z investic v předchozích letech, kdy žádná takto velká investice nikdy předtím neproběhla vychází investice do staveb pro následující tři roky ve výši 9944Kč v optimistické verzi a 9424Kč v pesimistické.

Vzhledem k tomu, že plánovaná investice přesahuje hodnoty získané pomocí koeficientu náročnosti, bude celková hodnota investic navýšena na 62600 tis. Kč a plánovaná investice bude tedy zohledněna ve výpočtech v roce 2018. Pro roky 2019 a 2020 není naplánovaná žádná další investice, což je reálný stav, který se opakoval i v minulosti, kdy společnost ve dvou ze tří po sobě jdoucích roků do staveb neinvestovala (viz rok 2013 a 2015).

Detailní propočty plánovaných investic do staveb a hmotných movitých věcí včetně odpisů, které byly vytvořeny na základě koeficientu náročnosti minulých let jsou přílohou č. 8 a 9 této práce. Ostatní položky dlouhodobého majetku byly naplánované na základě informací od vedení společnosti. Následující tabulka obsahuje konečné plánované hodnoty jednotlivých druhů dlouhodobého majetku včetně odpisů v letech 2018-2020.

Tabulka č. 29: Plány dlouhodobého majetku v optimistické a pesimistické variantě 2017-2020 (Vlastní zpracování dle 32, 21)

Dlouhodobý majetek 2018-2020		Optimistická varianta				Pesimistická varianta		
STAVBY	2017	2018	2019	2020	2018	2019	2020	
Odpisy	1541	1541	3628	3628	1541	3628	3628	
Zůstatková hodnota	26181	87240	83612	79985	87240	83612	79985	
HMOTNÉ MOVITÉ VĚCI	2017	2018	2019	2020	2018	2019	2020	
Odpisy	16391	16391	21441	26491	16391	21177	25963	
Zůstatková hodnota	80783	94693	103553	107362	93108	100647	103399	
OST. OCENITELNÁ PRÁVA	2017	2018	2019	2020	2018	2019	2020	
Odpisy	84	84	84	84	84	84	84	
Zůstatková hodnota	320	236	152	68	236	152	68	
SOFTWARE	2017	2018	2019	2020	2018	2019	2020	
Odpisy	126	16	0	0	16	0	0	
Zůstatková hodnota	16	0	0	0	0	0	0	
ODPISY CELKEM		18032	25153	30203	18032	24889	29675	
POSK. ZÁLOHY NA DNHM	2017	2018	2019	2020	2018	2019	2020	
Hodnota	331	331	331	331	331	331	331	
POZEMKY	2017	2018	2019	2020	2018	2019	2020	
Hodnota	387	1147	1147	1147	1147	1147	1147	
OST. DL. HMOTNÝ MAJ.	2017	2018	2019	2020	2018	2019	2020	
Hodnota	74	74	74	74	74	74	74	
DL. FINANČNÍ MAJETEK	2017	2018	2019	2020	2018	2019	2020	
Hodnota	100	100	100	100	100	100	100	

Ostatní ocenitelná práva zahrnují nákup patentu a užitého vzoru pro energoblok, který byl nakoupen v roce 2015 a odepisován rovnoměrně 72 měsíců, kdy jeho pořizovací cena byla 501 tis. Kč. V následujících třech letech není plánován žádný nákup podobného majetku, proto jsou naplánované pokračující odpisy ve výši 84tis. Kč za rok.

Vedení společnosti nepředpokládá v do roku 2020 nákup žádného *softwaru* v hodnotě převyšující 60000 Kč. Společnost má zakoupené základní programy jak ekonomické, tak pro provozování svých technologií a plánuje pouze nákup aktualizací a licencí či upgrade stávajícího základního software. Tyto náklady budou promítnuty v provozních nákladech. V roce 2018 tedy proběhne poslední odpis softwaru, který byl zakoupen v roce 2015 v pořizovací ceně 113477Kč, jehož oprávkky k 31.12.2017 činí 97712Kč a pro rok 2018 vychází odpis ve výši 15765Kč.

Nyní následují položky dlouhodobého majetku, které se neodepisují, takže je stěžejní určit pouze jejich hodnotu v jednotlivých letech.

Poskytnuté zálohy na dlouhodobý nehmotný majetek vyjadřují hodnotu nakoupené projektové dokumentace pro výstavbu administrativní budovy, která prozatím nebyla realizována a v následujících letech se realizace této výstavby neplánuje. Proto hodnota zůstává ve stejné výši.

Pozemky vlastněné společností FLÍDR s.r.o. se v roce 2018 rozšíří, protože společnost zařadí do majetku pozemek s pořizovací cenou 760tis. Kč, která nakoupila za účelem výstavby výrobní haly, která je zařazena do majetku v tomtéž roce. Hodnota pozemků tedy vzroste na 1147 tis. Kč v roce 2018 a v dalších letech zůstane v této výši.

Ostatní dlouhodobý hmotný majetek v sobě zahrnuje hodnotu uměleckého díla s názvem "industriální plastika", které je určené pro výzdobu vstupní haly společnosti. Není předpokládána změna této položky v následujících letech.

V roce 2014 byl nakoupen podíl ve společnosti Flídr medical s.r.o. ve výši 100 tis. Kč. Do roku 2018 zůstává hodnota *dlouhodobého finančního majetku* neměnná a ani v následujících letech se neplánuje žádný nákup nebo odprodej obchodního podílu.

Úrokové sazby

Jak již bylo zjištěno finanční analýzou let 2013-2017, společnost FLÍDR s.r.o. je financována převážně cizími zdroji. Vzhledem k tomu, že se položky úvěrů a k nim se vztahujících nákladových úroků objevují v rámci plánovaných výkazů, je třeba znát úrokové sazby.

Výpočet úroků budou pro účely finančního plánu bude probíhat na základě zjištěné průměrné sazby vypočtené z úrokových sazeb úvěrů, které jsou ve společnosti FLÍDR s.r.o. aktivní k 31.12.2017. Zohledněn bude také již schválený úvěr pro rok 2018 ve výši 63mil. Kč a jeho úroková sazba. Průměrná úroková sazba bude zjišťována zvlášť pro krátkodobé a dlouhodobé úvěry.

Tabulka č. 30: Úrokové sazby pro úvěry (Zdroj: Vlastní zpracování dle 21)

Typ úvěru	Název úvěru	stav k 31.12.2017	úroková sazba
Krátkodobý	Kontokorent	58591	0,68 + 0,31 1MP = 0,99 %
Dlouhodobý	Investiční úvěr stroje 2013	7 866	2 %
	Investiční úvěr stroje a technologie 2014	3 155	1,45 %
	Investiční úvěr stroje a technologie 2015	12 592	1,30 %
	Investiční úvěr energoblok	17 314	1,10 %
	Suma dl. úvěrů k 31.12.2017/průměrná sazba	40 927	1,46
	Investiční úvěr na výstavbu výrobní haly 2018 – 63 000 tis.Kč		0,96 %

Nákladové úroky budou počítány v jednotlivých letech sazbou 0,99 % z položky rozvahy „Závazky k úvěrovým institucím“. Položka „Dlouhodobé závazky“ bude vypočtena sazbou 1,46 % z výše úvěrů do roku 2017 a sazbou 0,96 % pro investiční úvěr z roku 2018.

6.4 Optimistická varianta finančního plánu

Tato varianta, jak již název napovídá počítá s optimistickým vývojem tržeb za prodej vlastních výrobků a služeb, které byly stanoveny v kapitole 6.2 Prognóza tržeb. Tržby navazují na rok 2017 a pro rok 2018 jsou stanoveny v hodnotě 357775tis. Kč, v roce 2019 vzrostou na 414661tis. Kč a v posledním plánovaném roce 2020 dosáhnout výše 478934tis. Kč. Pro stanovení dalších položek finančního plánu bylo nejčastěji využito metody procentuálního podílu na tržbách a metody doby obratu. Některé položky dlouhodobého majetku byly stanoveny pomocí koeficientu náročnosti předchozích let. Zbylé položky byly stanoveny individuálními postupy. Níže budou uvedeny pánované výkazy včetně popisu postupu při jejich sestavování.

6.4.1 Plánovaný výkaz zisku a ztráty – optimistická varianta

Tato část je věnována sestavení plánovaného výkazu zisku a ztráty pro roky 2018-2020, kdy je nejen vytvořen samotný výkaz, ale také popsán postup výpočtu plánovaných položek výkazu.

Tabulka č. 31: Plánovaný výkaz zisku a ztráty-optimistická varianta (Zdroj: Vlastní zpracování)

Výkaz zisku a ztráty (vybrané položky v tis. Kč)		číslo řádku	2018	2019	2020
I.	Tržby z prodeje výrobků a služeb	001	357 775	414 661	478 934
II.	Tržby za prodej zboží	002	14 204	16 462	19 014
A.	Výkonová spotřeba (ř.04 až 06)	003	289 941	336 041	388 128
A. 1.	Náklady vynaložené na prodané zboží	004	9 588	11 113	12 835
A. 2.	Spotřeba materiálu a energie	005	193 342	224 083	258 816
A. 3.	Služby	006	87 011	100 846	116 477
B.	Změna stavu zásob vlastní činnosti (+/-)	007	2 612	3 027	3 496
C	Aktivace (-)	008	0	0	0
D	Osobní náklady (ř.10+11)	009	88 120	102 131	117 961
E	Úpravy hodnot v provozní oblasti (ř.15+18+19)	014	18032	25153	30203
III.	Ostatní provozní výnosy (ř. 21 až 23)	020	32 414	37 568	43 391
III.1.	Tržby z prodeje dlouhodobého majetku	021	394	456	527
III.2.	Tržby z prodeje materiálu	022	23 327	27 036	31 226
III.3.	Jiné provozní výnosy	023	8 694	10 076	11 638
F.	Ostatní provozní náklady (ř.25 až 29)	024	20 608	23 884	27 587
F.1.	Zůstatková cena prodaného dlouhodobého majetku	025	322	373	431
F.2.	Zůstatková cena prodaného materiálu	026	17 996	20 857	24 090
F.3.	Daně a poplatky	027	107	124	144
F.4.	Rezervy v provozní oblasti a komplexní náklady příštích období	028	0	0	0
F.5.	Jiné provozní náklady	029	2 182	2 529	2 921
*	Provozní hospodářský výsledek	030	73201	80586	91925
IV.	Tržby z dlouhodobého finančního majetku - podíly (ř.32 +33)	031	0	0	0
G.	Náklady vynaložené na prodané podíly	034	0	0	0
V.	Výnosy z ostatního dlouhodobého finančního majetku (ř. 36+37)	035	0	0	0
H.	Náklady související s ostatním dlouhodobým finančním majetkem	038	0	0	0
VI.	Výnosové úroky a podobné výnosy (ř.40+41)	039	73	73	73
I.	Úpravy hodnot a rezervy ve finanční oblasti	042	0	0	0
J.	Nákladové úroky a podobné náklady (ř.44+45)	043	2262	2002	2047
VIII.	Ostatní finanční výnosy	046	2 970	3 442	3 975
K.	Ostatní finanční náklady	047	2 898	3 359	3 879
*	Finanční výsledek hospodaření (+/-)	048	-2117	-1846	-1878
**	Výsledek hospodaření před zdaněním (ř. 30+48)	049	71083	78739	90047
L.	Daň z příjmu (ř.51+52)	050	13506	14961	17109
**	Výsledek hospodaření po zdanění (+/-) (ř.49-50)	053	57577	63779	72938
***	Výsledek hospodaření za účetní období	055	57577	63779	72938

Tržby z prodeje výrobků a služeb

Vzhledem k tomu, že výroba a prodej výrobků je stěžejní činností společnosti FLÍDR s.r.o., byla tato výnosová položka naplánována pomocí předpokládaného vývoje odvětví, do kterého spadá. Detailnější postup určení hodnoty této položky je v kapitole 6.2. Prognóza tržeb. Od prognózovaných hodnot tržeb z prodeje výrobků a služeb se odvíjí hodnoty následujících položek.

Tržby z prodeje zboží a náklady vynaložené na prodané zboží

Jelikož tržby z prodeje zboží nejsou hlavní činností podniku, byla tato položka naplánována za pomoci procentuálního podílu na tržbách a stejně tak i náklady vynaložené na prodané zboží.

Služby a spotřeba materiálu a energie

Tyto položky byly také naplánovány pomocí metody procentuálního podílu. Avšak s ohledem na to, že zaujímaly oproti ostatním položkám největší podíl vůči tržbám, byla jim věnována větší pozornost a koeficient byl upraven z důvodu obezřetnosti. Položka spotřeby materiálu a energie získala podíl na tržbách 54,04 %, který byl stanoven jako nejvyšší podíl z roku 2015, zvýšení o průměrný meziroční nárůst 1,95 %. U položky služeb vycházela příliš nízká hodnota koeficientu ve srovnání s předchozími roky, proto jí byl přidělen koeficient náročnosti 0,2432 vypočtený jako průměr ze třech nejvyšších hodnot za historické sledované období.

Změna stavu zásob vlastní činnosti a aktivace

Změna stavu zásob vlastní činnosti byla naplánována procentuálním podílem na tržbách. Položka aktivace vykazovala od roku 2014 nulové hodnoty, proto i v plánovaném výkaze byly nulové hodnoty ponechány.

Osobní náklady

Tato položka byla stanovena pro plánované roky taktéž metodou procentuálního podílu na tržbách. U této položky bylo uvažováno o přičtení mzdových nákladů plánovaného přírůstku 10 zaměstnanců v roce 2019 z důvodu rozšíření počtu pracovních míst v nově vystavěné výrobní hale. Vzhledem k tomu, že společnost při žádosti o úvěr stanovila navýšené odhadované osobní náklady pro rok 2019 ve výši 87,5 mil. Kč a metodou procentuálního podílu na tržbách vychází hodnota pro rok 2019 102 131 tis. Kč, byla ponechána tato vyšší hodnota úměrná narůstajícím tržbám. Rozdíl je 14631 tis. Kč, což jsou odhadem necelé dvouměsíční osobní náklady.

Úpravy hodnot v provozní oblasti – odpisy

Vzhledem k tomu, že nebyl k dispozici plán investic a odpisy nelze naplánovat poměrem k tržbám, byla položka odpisů stanovena za pomoci koeficientu náročnosti z předchozích let, kdy byl vypočten odhad investic pro jednotlivý druh majetku a následně byly investice

rozděleny mezi plánované roky a vypočteny odpisy. Některé položky byly stanoveny a vypočteny na základě informací od ekonomky a vedení společnosti. Podrobnější postup lze nalézt v kapitole 6.3. a v příloze č. 8 a 9 této práce.

Ostatní provozní výnosy a náklady

Jedná se o součtové řádky, které v sobě zahrnují položky, jejichž hodnota lze naplánovat pomocí metody vztahující se k tržbám. Proto byly určeny metodou procentuálního podílu na tržbách. Položka rezervy v provozní oblasti je v plánovaných letech nulová, protože nevykazovala v předchozích letech vyjma roku 2015 žádné hodnoty.

Výnosové a nákladové úroky

Výnosové úroky reprezentují úroky z poskytnutých půjček společnosti Flídr plast s.r.o. a Flídr medical s.r.o. Výše výnosových úroků je vykazována v konstantní výši 73000 Kč již od roku 2015 a vedení společnosti předpokládá jejich konstantní výši i v budoucích třech letech. Nákladové úroky jsou v jednotlivých letech stanoveny za pomoci úrokových sazeb z hodnoty krátkodobých a dlouhodobých úvěrů v jednotlivých letech. Podrobný přehled vypočtených úroků je uveden v tabulce níže:

Tabulka č. 32: Úvěry a nákladové úroky optimistická varianta (Zdroj: Vlastní zpracování)

optimistická varianta – úvěry a úroky	2018		2019		2020	
	stav	úrok	stav	úrok	stav	úrok
Kr. úvěr-kontokorent (sazba 0,99 %)	56276	557	56276	557	56276	557
Dlouhodobé úvěry do roku 2017 (sazba 1,46%); stav 2017: 40927tis. Kč	55624	812	64460	941	74461	1087
Dl. Úvěr 2018 (sazba 0,96 %); 63000tis.Kč	63000	893	52500	504	42000	403
úroky celkem (v tis. Kč)	2353		2208		2326	

Ostatní finanční výnosy a náklady

Obě položky jsou naplánované za pomoci procentuálního podílu na tržbách.

Výsledek hospodaření před zdaněním a daň z příjmů

Výsledek hospodaření před zdaněním je součtem provozního a finančního výsledků hospodaření. V optimistické variantě výkazu zisku a ztráty společnost dosahuje ve všech letech kladného výsledku hospodaření, tedy zisku. Za předpokladu, že se současná sazba daně z příjmů právnických osob nezmění, je daň z příjmů vypočtena sazbou 19 % z výsledku hospodaření před zdaněním.

6.4.2 Plánovaná rozvaha – optimistická varianta

V této části budou popsány postupy pro stanovení vybraných položek plánované rozvahy v optimistické variantě, a to zvlášť pro položky na straně aktiv a zvlášť pro položky na straně pasiv.

Tabulka č. 33: Plánovaná aktiva-optimistická varianta (Zdroj: Vlastní zpracování)

Rozvaha – aktiva (vybrané položky v tis. Kč)		číslo řádku	2018	2019	2020
	AKTIVA CELKEM	001	344 177	414 727	496 680
A.	Pohledávky za upsaný základní kapitál	002	0	0	0
B.	Dlouhodobý majetek	003	183 821	188 969	189 067
B.I.	Dlouhodobý nehmotný majetek	004	567	483	399
B.I.2.	Ocenitelná práva	006	236	152	68
B.I.2.1.	Software	007	0	0	0
B.I.2.2.	Ostatní ocenitelná práva	008	236	152	68
B.I.5.	Poskytnuté zálohy na DNM a nedokončený DNM	011	331	331	331
B.II.	Dlouhodobý hmotný majetek	014	183 154	188 386	188 568
B.II.1.	Pozemky a stavby	015	88 387	84 759	81 132
B.II.1.1.	Pozemky	016	1 147	1 147	1 147
B.II.1.2.	Stavby	017	87 240	83 612	79 985
B.II.2.	Hmotné movité věci a jejich soubory	018	94 693	103 553	107 362
B.II.4.	Ostatní dlouhodobý hmotný majetek	020	74	74	74
B.II.5.	Poskytnuté zálohy na dl. DHM a nedokončený DHM	024	0	0	0
B.III.	Dlouhodobý finanční majetek	027	100	100	100
C.	Oběžná aktiva	037	160 356	225 758	307 613
C.I.	Zásoby	038	56 129	65 038	75 103
C.I.1.	Materiál	039	25 253	29 268	33 805
C.I.2.	Nedokončená výroba a polotovary	040	22 699	26 308	30 386
C.I.3.	Výrobky a zboží	041	8 080	9 364	10 816
C.I.4.	Mladá zvířata a jejich skupiny	044	97	97	97
C.I.5.	Poskytnuté zálohy na zásoby	045	0	0	0
C.II.	Pohledávky	046	76 107	88 208	101 880
C.II.1.	Dlouhodobé pohledávky	047	0	0	0
C.II.2.	Krátkodobé pohledávky	057	76 107	88 208	101 880
C.III.	Krátkodobý finanční majetek	068	0	0	0
C.IV.	Peněžní prostředky	071	28 120	72 512	130 630
D.	Časové rozlišení	074	0	0	0

Dlouhodobý majetek

Společnost FLÍDR s.r.o. disponuje dlouhodobým majetkem hmotným, nehmotným a finančním, který využívá ke svému podnikání. Plánované hodnoty dlouhodobého hmotného majetku, konkrétně položky Stavby a Hmotné movité věci, byly naplánovány pomocí koeficientu náročnosti předchozích let. Podrobný postup stanovení odpisů a hodnoty těchto položek v rozvaze je obsažen v příloze č. 8 a 9 této práce. Další položky

jako software a ostatní ocenitelná práva byly naplánovány na základě informací z účetnictví a informací od vedení společnosti. Rovněž tak byly stanoveny hodnoty neodepisovaných položek majetku, jako jsou pozemky, poskytnuté zálohy na dlouhodobý nehmotný majetek, dlouhodobý finanční majetek a ostatní dlouhodobý majetek, ve kterém je zařazeno umělecké dílo vyhotovené na zakázku. Podrobnější informace o majetku a jeho plánování je obsaženo v kapitole 6.3

Oběžná aktiva

V oběžných aktivech jsou zahrnuty zásoby, pohledávky krátkodobé a dlouhodobé a krátkodobý finanční majetek.

Všechny druhy *zásob* byly naplánovány pomocí průměrné doby obratu vypočtené na základě předchozích let 2013-2017 vyjma položky „mladá zvířata a jejich skupiny“. Tato položka při plánování metodou doby obratu vykazovala příliš vysoké hodnoty, převyšující maximální hodnotu 97 tis. Kč, které tato položka dosáhla v roce 2016 a následně společnost musela lamy a ovce rozprodat z důvodu omezené kapacity. Množství ve všech plánovaných letech bylo tedy ponecháno v maximální výši dosažené v minulosti, a to 97 000Kč.

Dlouhodobé pohledávky a krátkodobý finanční majetek vykazovaly v předchozích letech nulovou hodnotu, proto byly i v letech následujících ponechány s nulou.

Krátkodobé pohledávky byly naplánovány metodou doby obratu, kdy byla stanovena průměrná doba obratu krátkodobých pohledávek za předchozích pět let a za pomoci součinu s plánovanými výnosy z prodeje výrobků a služeb v daných letech byla určena jejich plánovaná výše.

Peněžní prostředky v sobě zahrnují disponibilní peněžní prostředky v pokladně a na účtech. Výše této položky byla určena za pomoci plánovaného výkazu cash flow, odkud byla převzata hodnota peněžních prostředků na konci období.

Časové rozlišení

U této položky předpokládáme, že bude mít nulovou hodnotu.

Tabulka č. 34: Plánovaná pasiva-optimistická varianta (Zdroj: Vlastní zpracování)

Rozvaha – pasiva (vybrané položky v tis. Kč)		číslo řádku	2018	2019	2020
	PASIVA CELKEM	078	344 177	414 727	496 680
A.	Vlastní kapitál	079	114 087	177 866	250 804
A.I.	Základní kapitál	080	10 100	10 100	10 100
A.II.	Ážiové a kapitálové fondy	084	475	475	475
A.III.	Fondy ze zisku	092	1 010	1 010	1 010
A.IV.	Výsledek hospodaření minulých let (+/-)	095	44 925	102 502	166 281
A.V.	Výsledek hospodaření běžného účetního období	099	57 577	63 779	72 938
B+C	CIZÍ ZDROJE	101	230 090	236 861	245 876
B.	Rezervy	102	0	0	0
C.	Závazky	107	230 090	236 861	245 876
C.I.	Dlouhodobé závazky	108	118 624	116 968	116 461
C.II.	Krátkodobé závazky	123	111 466	119 893	129 415
C.II.2.	Závazky k úvěrovým institucím	127	56 276	56 276	56 276
C.II.3.	Krátkodobé přijaté zálohy	128	2 190	2 190	2 190
C.II.4.	Závazky z obchodních vztahů	129	39 594	45 889	53 002
C.II.8.	Závazky - ostatní	133	13 407	15 538	17 947
D.	Časové rozlišení	141	0	0	0

Vlastní kapitál

Vlastní kapitál vyjadřuje souhrnnou hodnotu položek základního kapitálu, kapitálových fondů, fondů ze zisku a výsledku hospodaření minulých let a běžného účetního období.

Základní kapitál společnosti FLÍDR s.r.o. vykazoval v letech 2013-2017 neměnnou hodnotu 10100tis.Kč. Pro plánované období tedy bude základní kapitál ponechán v této výši.

Ážiové a kapitálové fondy se stejně jako základní kapitál od roku 2013 nezměnily, proto jsou ve výši 475 tis. Kč naplánovány i pro roky 2018-2020.

Fondy ze zisku v sobě zahrnují rezervní fond 1010 tis. Kč, který byl natvořen v historických letech. Pro další roky se nepředpokládá navýšení tohoto fondu.

Výsledek hospodaření minulých let je každý rok navýšen o výsledek hospodaření běžného účetního období z předchozího roku a v případě rozhodnutí o výplatě dividend či tvorby fondu je o tuto částku ponížen. V tomto případě se žádná z těchto variant nepředpokládá, a proto k této kumulované položce bude přičítán v plánovaných letech plná hodnota výsledku hospodaření běžného účetního období.

Výsledek hospodaření běžného účetního období bude pro každý rok převzat z plánovaného výkazu zisku a ztráty vytvořeném pro tentýž rok.

Cizí zdroje

Do cizích zdrojů spadají položky rezerv, krátkodobých a dlouhodobých závazků a časové rozlišení.

Rezervy v žádném z minulých období nevykazoval jiné hodnoty než nulu, proto bude i v plánované rozvaze tato položka ponechána nulová ve všech letech.

Dlouhodobé závazky v sobě zahrnují více podpoložek, které však měly ve sledovaných letech nulovou hodnotu, kromě položky „Závazky k úvěrovým institucím“, která má každoročně spíše vzrůstající tendenci. Jedná se o investiční dlouhodobé úvěry, které jsou naplánovány metodou doby obratu, proto jsou pro optimistickou variantu mírně vyšší než ve variantě pesimistické. K takto vyčísleným hodnotám byl připočten již schválený šestiletý investiční úvěr na výstavbu výrobní haly ve výši 63 mil. Kč, který společnost od roku 2018 čerpá. Je ujednáno odklad prvních splátek od roku 2019, proto je v roce 2018 zahrnut do položky Dlouhodobé závazky v plné výši.

Krátkodobé závazky se skládají ze čtyř položek. Položky *závazky z obchodních vztahů a ostatní závazky* jsou naplánovány metodou doby obratu za využití průměrné doby obratu získané z let 2013-2017. Všechny takto naplánované položky mají rostoucí tendenci. *Krátkodobé přijaté zálohy* v předchozích letech měly kolísavou tendenci, kdy v roce 2015 vykazovaly dokonce nulovou hodnotu, proto byly naplánovány na základě výpočtu průměru hodnoty s posledních dvou sledovaných let a ponechány pro účely plánu v této konstantní výši.

Poslední, avšak významnou položkou jsou krátkodobé závazky k úvěrovým institucím. Jedná se o kontokorentní úvěr, který má společnost zřízen pro financování provozních činností. V roce 2017 byl limit kontokorentního úvěru ve výši 60 mil. Kč. Pokud bychom plánovali hodnoty za pomoci doby obratu, hned v roce 2018 vychází hodnota kontokorentu vyšší jak 60 mil. Pravděpodobně by bylo možné požádat o navýšení, protože je zajištěn krátkodobými pohledávkami společnosti, které v plánovaných letech také narůstají. Pro optimistickou variantu, kdy je předpoklad, že se společnosti bude dařit

a nebude potřebovat limit kontokorentního úvěru navyšovat, byla tato položka naplánována na základě vypočteného průměru z let 2015-2018 ve výši nepřesahující limit 60 mil. Kč.

Časové rozlišení

Položky časového rozlišení, kterými jsou v pasivech výdaje a výnosy příštích období, nebyly společností využívány v předchozích sledovaných letech, proto je předpokládána i v plánovaných letech nulová výše.

6.4.3 Plánované cash flow – optimistická varianta

Níže je vytvořen plánovaný přehled o peněžních tocích v optimistické variantě. Tento výkaz je rozdělen na části týkající se peněžních toků z provozní činnosti, investiční činnosti a finanční činnosti. Jejich součet představuje výsledný stav peněžních prostředků k 31.12. daného roku.

Kladné výsledné cash flow je zejména zásluhou *peněžních toků z provozní činnosti*, které vykazují meziročně vzrůstající kladné hodnoty. Peněžní prostředky z provozní činnosti navyšuje zejména vysoký výsledek hospodaření dosažený v daných letech a také suma odpisů. Naopak nejvíce ho snižuje nákup zásob a krátkodobé pohledávky, jejichž výše kolísá.

Cash flow z investiční činnosti je ve všech letech záporné z důvodu každoročních investic do dlouhodobého majetku. Hodnota finančního cash flow je kladná pouze v roce 2018 a to z toho důvodu, že kromě úvěrů přijatých do roku 2017, u kterých již probíhá jejich splácení, je navíc přijat v roce 2018 dlouhodobý úvěr ve výši 63mil. Kč, který se začne splácet až od roku 2019, což se projevuje v cash flow z finanční činnosti v letech 2019 a 2020.

Tabulka č. 35: Plánované cash flow-optimistická varianta (Zdroj: Vlastní zpracování)

Přehled o peněžních tocích	2018	2019	2020
Stav peněžních prostředků na začátku období	16176	28120	72512
CF Z PROVOZNÍ ČINNOSTI	52583	76349	88926
Výsledek hospodaření za účetní období po zdanění	57 577	63779	72938
Odpisy dl. hmotného a dl. nehmotného majetku	18 032	25153	30203
Změna stavu rezerv	0	0	0
Změna stavu zásob	-16782	-8909	-10066
Změna stavu krátkodobých pohledávek	-24598	-12101	-13671
Přírůstek krátkodobých závazků a kr. bankovních úvěrů	12832	8427	9522
Úbytek časového rozlišení aktiv	5522	0	0
CF Z INVESTIČNÍ ČINNOSTI	-118336	-30301	-30301
Změna stavu dlouhodobého nehmotného majetku	100	84	84
Změna stavu dlouhodobého hmotného majetku	-100404	-5232	-182
Odpočet odpisů	-18032	-25153	-30203
CF Z FINANČNÍ ČINNOSTI	77697	-1656	-507
Zvýšení základního kapitálu	0	0	0
Vyplacené dividendy nebo podíly na zisku	0	0	0
Přírůstek dlouhodobých úvěrů	77697	-1656	-507
Stav peněžních prostředků na konci období	28120	72512	130630

6.5 Pesimistická varianta finančního plánu

Tato varianta finančního plánu bude vycházet z pesimistického vývoje tržeb, které byly staveny v kapitole 6.2. Stejně tak jako u optimistické varianty byla většina položek stanovena metodou doby obratu nebo procentuálním podílem vůči tržbám. Položky, které nebyly stanoveny těmito metodami se určily individuálními postupy.

6.5.1 Plánovaný výkaz zisku a ztráty – pesimistická varianta

Níže je uvedena pesimistická varianta plánovaného výkazu zisku a ztráty, která obsahuje stejně tak, jako varianta optimistická vybrané plánované položky tohoto výkazu. Vzhledem k tomu, že obsahuje stejné položky, jako varianta pesimistická, jsou pro jejich stanovení použity i stejné postupy.

Pesimistická varianta vývoje tržeb z prodeje výrobků a služeb vychází z možnosti zpomalení růstu odvětví, a tedy i tržeb společnosti. V této variantě rostou tržby společnosti FLÍDR s.r.o. meziročním tempem 14,6 %, zatímco růst v předchozích letech společnosti vykazoval v průměru 15,12 %. Z důvodu nižších plánovaných tržeb vychází oproti optimistické variantě nižší hodnoty plánovaných položek, které jsou odvozovány z procentuálního podílu k tržbám, nebo plánovány pomocí koeficientu náročnosti na

tržbách. Výjimku tvoří výnosové úroky, které si drží stejnou hodnotu jako v optimistické variantě.

Tabulka č. 36: Plánovaný výkaz zisku a ztráty-pesimistická varianta (Zdroj: Vlastní zpracování)

Výkaz zisku a ztráty (vybrané položky v tis. Kč)		číslo řádku	2018	2019	2020
I.	Tržby z prodeje výrobků a služeb	001	342 818	392 869	450 228
II.	Tržby za prodej zboží	002	13 610	15 597	17 874
A.	Výkonová spotřeba (ř.04 až 06)	003	253103	290055	332403
A. 1.	Náklady vynaložené na prodané zboží	004	9 188	10 529	12 066
A. 2.	Spotřeba materiálu a energie	005	165615	189795	217505
A. 3.	Služby	006	78300	89731	102832
B.	Změna stavu zásob vlastní činnosti (+/-)	007	2 503	2 868	3 287
C	Aktivace (-)	008	0	0	0
D	Osobní náklady (ř.10+11)	009	84 436	96 764	110 891
E	Úpravy hodnot v provozní oblasti (ř.15+18+19)	014	18032	24889	29675
III.	Ostatní provozní výnosy (ř. 21 až 23)	020	31 059	35 594	40 791
III.1.	Tržby z prodeje dlouhodobého majetku	021	377	432	495
III.2.	Tržby z prodeje materiálu	022	22 352	25 615	29 355
III.3.	Jiné provozní výnosy	023	8 330	9 547	10 941
F.	Ostatní provozní náklady (ř.25 až 29)	024	19 746	22 629	25 933
F.1.	Zůstatková cena prodaného dlouhodobého majetku	025	309	354	405
F.2.	Zůstatková cena prodaného materiálu	026	17 244	19 761	22 646
F.3.	Daně a poplatky	027	103	118	135
F.4.	Rezervy v provozní oblasti a komplexní náklady příštích období	028	0	0	0
F.5.	Jiné provozní náklady	029	2 091	2 397	2 746
*	Provozní hospodářský výsledek	030	9668	6855	6703
IV.	Tržby z dlouhodobého finančního majetku - podíly (ř.32 +33)	031	0	0	0
G.	Náklady vynaložené na prodané podíly	034	0	0	0
V.	Výnosy z ostatního dlouhodobého finančního majetku (ř. 36+37)	035	0	0	0
H.	Náklady související s ostatním dlouhodobým finančním majetkem	038	0	0	0
VI.	Výnosové úroky a podobné výnosy (ř.40+41)	039	73	73	73
I.	Úpravy hodnot a rezervy ve finanční oblasti	042	0	0	0
J.	Nákladové úroky a podobné náklady (ř.44+45)	043	2353	2208	2326
VIII.	Ostatní finanční výnosy	046	2 845	3 261	3 737
K.	Ostatní finanční náklady	047	2 777	3 182	3 647
*	Finanční výsledek hospodaření (+/-)	048	-2211	-2056	-2163
**	Výsledek hospodaření před zdaněním (ř. 30+48)	049	7456	4798	4540
L.	Daň z příjmu (ř.51+52)	050	1417	912	863
**	Výsledek hospodaření po zdanění (+/-) (ř.49-50)	053	6040	3887	3678
***	Výsledek hospodaření za účetní období	055	6040	3887	3678

Položka spotřeby materiálu a energie a položka nákladů za služby je vypočtena pomocí průměrné hodnoty procentuálního podílu na tržbách v předchozích letech.

Ve variantě pesimistické je počítáno stejně jako při variantě optimistické s mimořádnou investicí ve výši 63mil. Kč. Je to z důvodu, že společnost má již schválený úvěr v této výši a v roce 2018 již probíhá výstavba, která bude dokončena na konci roku 2018, nemovitost zkolaudována a zařazena do majetku. Navýší se tedy odpisy a zároveň

položka nákladových úroků z důvodu navýšení dlouhodobého úvěru. Osobní náklady v pesimistické variantě jsou vypočteny na základě procentuálního podílu k tržbám a meziročně tedy rostou. Tento růst je ponechán z důvodu předpokládaného přírůstku nových zaměstnanců z důvodu rozšíření výroby.

Poslední rozdílně vypočtenou položkou jsou nákladové úroky, které se liší oproti optimistické variantě výši kontokorentního úvěru a nižším nárůstem dlouhodobých závazků z důvodu výpočtu pomocí procentuálního podílu na tržbách, tudíž jsou vypočteny odlišné úroky pro pesimistickou variantu.

Tabulka č. 37: Úvěry a nákladové úroky pesimistická varianta (Zdroj: Vlastní zpracování)

pesimistická varianta – úvěry a úroky	2018		2019		2020	
	stav	úrok	stav	úrok	stav	úrok
Kr. úvěr-kontokorent (sazba 0,99 %)	69000	683	82000	812	91000	901
Dlouhodobé úvěry do roku 2017 (sazba 1,46%); stav 2017: 40927tis. Kč	53229	777	61080	892	69998	1022
Dl. úvěr 2018 (sazba 0,96 %); 63000tis.Kč	63000	893	52500	504	42000	403
úroky celkem (v tis. Kč)	2353		2208		2326	

V pesimistické variantě výnosy převyšují ve všech letech náklady ve všech plánovaných letech, i když ne tak výrazně jako je tomu v optimistické variantě. To je způsobeno především velkou naplánovanou investicí, která je neúměrná k tržbám pesimistické varianty.

6.5.2 Plánovaná rozvaha – pesimistická varianta

Položky, které jsou obsaženy v pesimistické variantě plánované rozvahy, a to jak na straně aktiv, tak pasiv, byly naplánovány stejnými metodami a postupy, které byly již využity u optimistické varianty. Hodnoty zejména některých položek dlouhodobého majetku a vlastního kapitálu se s optimistickou variantou dokonce shodují.

Metody a postupy zůstaly stejné, avšak drobné změny se pro pesimistický plán aktiv naskytly při plánování položek zásob. Konkrétně jde o položky materiálu, nedokončené výroby a zásob výrobků a zboží, které byly naplánovány za pomoci odlišné hodnoty doby obratu. Na rozdíl od varianty optimistické, kde byla doba obratu nadhodnocena, pro pesimistickou variantu hodnoty byly použity doby obratu převzaté z posledního sledovaného roku 2017 z důvodu ne tak příznivého vývoje tržeb jako ve variantě optimistické.

Tabulka č. 38: Plánovaná aktiva-pesimistická varianta (Zdroj: Vlastní zpracování)

Rozvaha – aktiva (vybrané položky v tis. Kč)		číslo řádku	2018	2019	2020
	AKTIVA CELKEM	001	300 754	322 406	341 999
A.	Pohledávky za upsaný základní kapitál	002	0	0	0
B.	Dlouhodobý majetek	003	182 236	186 063	185 104
B.I.	Dlouhodobý nehmotný majetek	004	567	483	399
B.I.2.	Ocenitelná práva	006	236	152	68
B.I.2.1.	Software	007	0	0	0
B.I.2.2.	Ostatní ocenitelná práva	008	236	152	68
B.I.5.	Poskytnuté zálohy na DNM a nedokončený DNM	011	331	331	331
B.II.	Dlouhodobý hmotný majetek	014	181 569	185 480	184 605
B.II.1.	Pozemky a stavby	015	88 387	84 759	81 132
B.II.1.1.	Pozemky	016	1 147	1 147	1 147
B.II.1.2.	Stavby	017	87 240	83 612	79 985
B.II.2.	Hmotné movité věci a jejich soubory	018	93 108	100 647	103 399
B.II.4.	Ostatní dlouhodobý hmotný majetek	020	74	74	74
B.II.5.	Poskytnuté zálohy na DHM a nedokončený DHM	024	0	0	0
B.III.	Dlouhodobý finanční majetek	027	100	100	100
C.	Oběžná aktiva	037	118 518	136 343	156 895
C.I.	Zásoby	038	45 092	51 661	59 189
C.I.1.	Materiál	039	20 245	23 201	26 588
C.I.2.	Nedokončená výroba a polotovary	040	17 284	19 807	22 699
C.I.3.	Výrobky a zboží	041	7 466	8 556	9 805
C.I.4.	Mladá zvířata a jejich skupiny	044	97	97	97
C.I.5.	Poskytnuté zálohy na zásoby	045	0	0	0
C.II.	Pohledávky	046	72 925	83 572	95 774
C.II.1.	Dlouhodobé pohledávky	047	0	0	0
C.II.2.	Krátkodobé pohledávky	057	72 925	83 572	95 774
C.III.	Krátkodobý finanční majetek	068	0	0	0
C.IV.	Peněžní prostředky	071	501	1 110	1 932
D.	Časové rozlišení	074	0	0	0

V rámci investic do dlouhodobého majetku je mírně zohledněna pesimistická varianta, a to vyšší investic do hmotných movitých věci, které jsou odlišné z důvodu využití koeficientu náročnosti k jejich stanovení. Výstavba výrobní haly za 62 600 mil. Kč je obsažena stejně jako v optimistické, tak i v této variantě, z důvodu, že má společnost pro rok 2018 již schválený úvěr a výstavba již započala a bude dokončena na konci roku 2018.

Tabulka č. 39: Plánovaná pasiva-pesimistická varianta (Zdroj: Vlastní zpracování)

Rozvaha – pasiva (vybrané položky v tis. Kč)		číslo řádku	2018	2019	2020
	PASIVA CELKEM	078	300 754	322 406	341 999
A.	Vlastní kapitál	079	62 550	66 437	70 115
A.I.	Základní kapitál	080	10 100	10 100	10 100
A.II.	Ážiové a kapitálové fondy	084	475	475	475
A.III.	Fondy ze zisku	092	1 010	1 010	1 010
A.IV.	Výsledek hospodaření minulých let (+/-)	095	44 925	50 965	54 852
A.V.	Výsledek hospodaření běžného účetního období	099	6 040	3 887	3 678
B+C	CIZÍ ZDROJE	101	238 204	255 969	271 884
B.	Rezervy	102	0	0	0
C.	Závazky	107	238 204	255 969	271 884
C.I.	Dlouhodobé závazky	108	116 229	113 580	111 998
C.II.	Krátkodobé závazky	123	121 975	142 389	159 886
C.II.2.	Závazky k úvěrovým institucím	127	69 000	82 000	91 000
C.II.3.	Krátkodobé přijaté zálohy	128	2 190	2 190	2 190
C.II.4.	Závazky z obchodních vztahů	129	37 939	43 478	49 825
C.II.8.	Závazky - ostatní	133	12 846	14 722	16 871
D.	Časové rozlišení	141	0	0	0

V pasivech pesimistické varianty rozvahy je odlišně stanovena položka krátkodobých závazků k úvěrovým institucím. Pro tuto variantu je uvažováno navýšení kontokorentního úvěru nad současný limit z důvodu potřeby provozních peněz. Nedostatek provozních peněz je pravděpodobně v případě této varianty způsoben nutností splácet vysoké dlouhodobé úvěry, které se váží na vysoké investice do dlouhodobého majetku. Navýšení kontokorentního úvěru je však reálné, protože je zajištěn krátkodobými pohledávkami společnosti, které ho převyšují ve všech plánovaných letech.

Pro ověření správnosti sestavené rozvahy je vhodné využít bilanční sumy pro kontrolu, kdy platí pravidlo, že při správném sestavení výkazů se součet aktiv rovná součtu pasiv. Toto pravidlo je dodrženo jak ve variantě optimistické, tak v pesimistické. Při porovnání těchto dvou variant se rozdíl mezi hodnotami aktiv či pasiv těchto dvou meziročně prohlubuje o 55628,5tis. Kč.

6.5.3 Plánované cash flow – pesimistická varianta

Výkaz přehledu o peněžních tocích ve variantě pesimistické se chová podobně, jako výkaz ve variantě optimistické, avšak obsahuje výrazně nižší hodnoty peněžních prostředků na konci období.

Tabulka č. 40: Plánované cash flow-pesimistická varianta (Zdroj: Vlastní zpracování)

Přehled o peněžních tocích	2018	2019	2020
Stav peněžních prostředků na začátku období	16176	501	1110
CF Z PROVOZNÍ ČINNOSTI	25774	31974	31120
Výsledek hospodaření za účetní období po zdanění	6040	3887	3678
Odpisy dl. hmotného a dl. nehmotného majetku	18032	24889	29675
Změna stavu rezerv	0	0	0
Změna stavu zásob	-5745	-6569	-7528
Změna stavu krátkodobých pohledávek	-21416	-10647	-12202
Přírůstek krátkodobých závazků a kr. bankovních úvěrů	23341	20414	17497
Úbytek časového rozlišení aktiv	5522	0	0
CF Z INVESTIČNÍ ČINNOSTI	-116751	-28716	-28716
Změna stavu dlouhodobého nehmotného majetku	100	84	84
Změna stavu dlouhodobého hmotného majetku	-98819	-3911	875
Odpočet odpisů	-18032	-24889	-29675
CF Z FINANČNÍ ČINNOSTI	75302	-2649	-1582
Zvýšení základního kapitálu	0	0	0
Vyplacené dividendy nebo podíly na zisku	0	0	0
Přírůstek dlouhodobých úvěrů	75302	-2649	-1582
Stav peněžních prostředků na konci období	501	1110	1932

Z tohoto výkazu v pesimistické variantě je patrné, že se stav peněžních prostředků na konci roku meziročně navyšuje, přesto je ve všech letech nižší než u varianty optimistické. Velký podíl na kladném cash flow má cash flow z provozní činnosti, které vykazuje nejvyšší hodnotu v plánovaném roce 2019.

Cash flow z investiční činnosti dosahuje velice podobných hodnot v porovnání s optimistickou variantou. Cash flow z finanční činnosti je stejně jako v optimistické variantě kladné v roce 2018, kdy došlo k výraznému navýšení dlouhodobých úvěrů.

6.6 Zhodnocení variant finančního plánu

Tato kapitola obsahuje zhodnocení obou vytvořených variant finančního plánu za pomoci finanční analýzy. Po zjištění hodnot finančních ukazatelů bude následovat zhodnocení dosažení stanovených cílů pro plánované období.

6.6.1 Finanční analýza

V rámci finanční analýzy bude provedena analýza poměrových ukazatelů, vybraných rozdílových ukazatelů, a nakonec bude vypočten bankrotní model index IN05.

Ukazatele likvidity

Tabulka č. 41: Ukazatele likvidity obou variant (Zdroj: Vlastní zpracování)

Likvidita	Optimistická varianta			Pesimistická varianta			Doporučené hodnoty
	2018	2019	2020	2018	2019	2020	
běžná	1,44	1,88	2,38	0,97	0,96	0,98	1,5-2,5
pohotová	0,94	1,34	1,80	0,60	0,59	0,61	1-1,4
okamžitá	0,25	0,60	1,01	0,004	0,01	0,01	0,2-0,5

V tabulce jsou zeleně vyznačeny hodnoty, které vyhovují hodnotám doporučeným. V případě optimistické varianty bylo dosaženo doporučených hodnot jak u běžné, tak u pohotové likvidity. Okamžitá likvidita v tomto roce byla mírně nad doporučenou hodnotou. U pesimistické varianty se žádná z hodnot v žádném plánovaném roce nepohybuje v doporučených číslech. Nejbližší doporučené hodnoty u běžné i pohotové likvidity je v roce 2020. Okamžitá likvidita u pesimistické varianty poukazuje na nedostatek prostředků a možné problémy při nutnosti úhrady aktuálně splatných závazků. Při srovnání s hodnotami z let 2013-2017 vykazují veškeré likvidity u pesimistické varianty horší hodnoty, naopak u optimistické vyazuje zejména okamžitá likvidita velké zlepšení.

Ukazatele zadluženosti

Tabulka č. 42: Ukazatele zadluženosti obou variant (Zdroj: Vlastní zpracování)

Zadluženost	Optimistická varianta			Pesimistická varianta		
	2018	2019	2020	2018	2019	2020
Debt ratio	67 %	57 %	50 %	79 %	79 %	0,79
Equity ratio	33 %	43 %	50 %	21 %	21 %	21 %
Úrokové krytí	32,42	40,33	44,99	4,17	3,17	2,95

Celková zadluženost u společnosti FLÍDR s.r.o. v roce 2017 byla ve výši 71 %, kdy vykazovala klesající trend od roku 2016, kdy zadluženost dosáhla 74 %. Optimistická varianta na klesající trend navazuje a v roce 2020 se dostává na hodnotu 50 %, což je ideální. Naopak v pesimistické variantě se drží celková zadluženost na hodnotě 79 % a neklesá. Koefficient samofinancování (Equity ratio) má protichůdný charakter v případě obou variant. Úrokové krytí se u optimistické varianty zvyšuje především z důvodu velkého nárůstu výsledku hospodaření. U pesimistické varianty z důvodu nižšího hospodářského výsledku a navyšujících se úroku z důvodu navyšujících se úvěrů meziročně klesá.

Ukazatele aktivity

Tabulka č. 43: Ukazatele aktivity obou variant (Zdroj: Vlastní zpracování)

Aktivita	Optimistická varianta			Pesimistická varianta		
	2018	2019	2020	2018	2019	2020
Obrat aktiv	1,11	1,07	1,03	1,26	1,35	1,45
Obrat zásob	7,04	7,04	7,05	8,40	8,40	8,40
Doba obratu zásob	51	51	51	43	43	43
Doba obratu pohledávek	69	69	69	69	69	69
Doba obratu závazků	210	186	167	226	212	197

Obrat aktiv se drží nad hodnotou 1 ve všech plánovaných letech i variantách. Lepší hodnoty dosahuje jak u obratu aktiv, tak u obratu zásob pesimistická varianta. V roce 2017 byl obrat aktiv ve výši 1,6 a obrat zásob 7,98, na což lépe navazuje pesimistická varianta. Doba obratu zásob vykazuje lepší hodnoty ve variantě pesimistické a ve srovnání s rokem 2017, mají obě varianty nižší dobu obratu zásob. Doba obratu pohledávek je stejná v obou variantách, a i přesto že je o 10 dní vyšší než v roce 2017 je stále níže než oborový průměr. Doba obratu závazků je v obou variantách vyšší než v předchozích letech. Hodnotu se ale meziročně daří snižovat.

Ukazatele rentability

Tabulka č. 44: Ukazatele rentability obou variant (Zdroj: Vlastní zpracování)

Rentabilita	Optimistická varianta			Pesimistická varianta		
	2018	2019	2020	2018	2019	2020
ROA	21,31 %	19,47 %	18,54 %	3,26 %	2,17 %	2,01 %
ROE	16,73 %	15,38 %	14,69 %	9,66 %	5,85 %	5,25 %
ROS	18,55 %	17,62 %	17,40 %	2,59 %	1,61 %	1,38 %

Rentabilita aktiv, vlastního kapitálu i tržeb v případě optimistické varianty oproti předchozím rokům výrazně vzrostla, a to zejména rentabilita tržeb, která byla v roce 2017 o 16,75 % nižší. Hodnoty vypočtené z plánované pesimistické varianty výkazů také zaznamenávají mírný nárůst všech rentabilit v roce 2018. Avšak z důvodu klesající tendence se dostávají v roce 2019 pod hodnotu historických let.

Rozdílové ukazatele

Čistý pracovní kapitál v případě optimistické varianty má rostoucí tendenci, což je pro firmu pozitivním jevem. Naopak pesimistická varianta vykazuje záporné hodnoty, kdy

nejvyšší hodnota je v roce 2020. Lze tedy pozorovat tendenci zvyšování v posledním plánovaném roce.

Tabulka č. 45: Rozdílové ukazatele obou variant (Zdroj: Vlastní zpracování)

Rozdílové ukazatele	Optimistická varianta			Pesimistická varianta		
	2018	2019	2020	2018	2019	2020
ČPK	48 889	105 864	178 199	-3 457	-6 046	-2 991
ČPK/A	0,14	0,26	0,36	-0,01	-0,02	-0,01
ČPP	-83 346	-47 381	1 215	-121 474	-141 279	-157 954

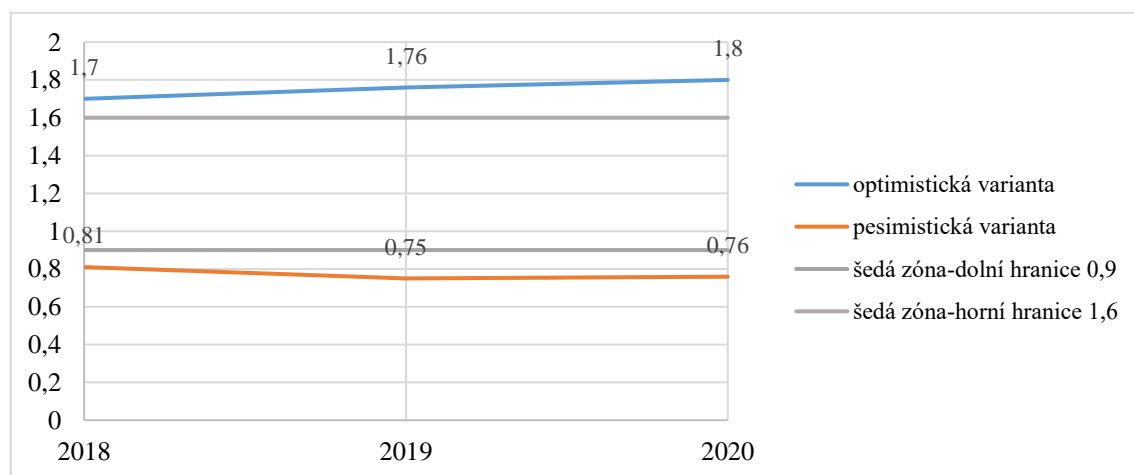
Poměr čistého pracovního kapitálu k aktivům lze porovnat s oborovým průměrem, který byl v roce 2016 0,18. Pesimistická varianta se kolem i nad oborovými hodnotami pohybuje. Čisté pohotové prostředky vykazují nejlepší hodnotu v roce 2020, kdy se podařilo dosáhnout kladného čísla.

Index IN05

Tabulka č. 46: Index IN05 pro obě varianty (Zdroj: Vlastní zpracování)

Index IN05	Optimistická varianta			Pesimistická varianta		
	2018	2019	2020	2018	2019	2020
Výsledná hodnota	1,7	1,76	1,80	0,81	0,75	0,76

Hodnoty Indexu IN05 v optimistické variantě dosahují ve všech letech vyšší hodnoty než 1,6, což poukazuje na předpoklad uspokojivé finanční situace a obecné prosperity podniku. V případě pesimistické varianty tento index vychází pod hranici hodnoty 0,9. V tomto případě poukazuje index na hrozbu vážných finančních problémů. Naopak optimistická varianta dosahuje výborných hodnot.



Tabulka č. 47: IN05 obou variant (Zdroj: Vlastní zpracování)

ZÁVĚR

Tato diplomová práce byla zaměřena na sestavení finančního plánu pro společnost FLÍDR s.r.o. V první části práce jsou popsána teoretická východiska, která zahrnují zejména informace z elektronických zdrojů a odborné literatury. Obsažené informace se týkají zejména zásad a principů finančního plánování a související teorie s postupem sestavení finančního plánu. Teoretická část dále obsahuje informace o metodách finanční analýza postupech strategické analýzy. V rámci analýz za účelem sestavení finančního plánu nesmí chybět analýza a prognóza generátorů hodnoty a závěrem shrnutí jednotlivých kroků pro sestavení plánovaných výkazů.

Kapitola následující po teoretických východiscích obsahuje představení společnosti FLÍDR s.r.o., kde jsou obsažené základní informace o historii, vývoji a současnosti týkají se společnosti. Na tuto část navazuje strategická analýza okolí podniku, která prohlubuje získané informace o společnosti pomocí STEP analýzy a Porterova modelu konkurenčních sil. Poté co jsou získány informace o okolí podniku, přechází práce na analýzu finanční, kde jsou analyzované výkazy společnosti z let 2013-2017. Zde je provedena horizontální a vertikální analýza rozvahy a výkazu zisku a ztráty, následně jsou vypočteny vybrané poměrové a rozdílové ukazatele a na závěr je finanční situace společnosti zhodnocena pomocí bankrotních modelů. Obe analytické části jsou shrnuty za pomoci SWOT analýzy, kde jsou popsány silné a slabé stránky společnosti a možné příležitosti a hrozby.

Po výše uvedených krocích přechází práce k samotnému finančnímu plánování, jehož cílem je sestavit výkaz zisku a ztráty, rozvahu a přehled o peněžních tocích společnosti FLÍDR s.r.o. pro roky 2018-2020. V prvním kroku byly vytyčeny cíle společnosti pro budoucí období, jejichž naplnění by mělo zaručit stabilní fungování v následujících letech. Po stanovení cílů bylo třeba přejít k samotné kostře finančního plánu, tedy k prognóze tržeb. Vývoj tržeb v budoucích letech byl zjištěn za pomoci regresní analýzy ve dvou variantách – optimistické a pesimistické. Od vývoje tržeb v jednotlivých variantách se odvíjela většina položek plánovaných výkazů, které byly stanoveny nejčastěji metodou procentuálního podílu na tržbách či průměrnou dobou obratu za předchozí roky. Pro plánování některých položek dlouhodobého majetku byl využit

koeficient náročnosti a některé položky byly třeba naplánovat individuálními postupy většinou ve spolupráci se ekonomkou společnosti, která disponuje informacemi o financích a případných plánech společnosti. Po sestavení kompletních plánovaných výkazů došlo opět k finanční analýze obou verzí plánovaných výkazů a zhodnocení, zda byly naplněny stanovené cíle.

Vzhledem k tomu, že cílem sestavení plánu bylo poskytnout společnosti FLÍDR s. r. o. obraz o vývoji jejího hospodaření v budoucnu, bylo v rámci této práce zjištěno následující: Pesimistická varianta disponuje pouze na první pohled kladnou vlastností v podobě rostoucích tržeb, které však přestávají stačit s přibývajícím roky pokrývat mnohem rychleji se zvyšující náklady. Proto se na první pohled dobrá informace vyplývající z pesimistické varianty plánu mění v hrozbu v podobě nutnosti neustálého navyšování cizích zdrojů k pokrytí navyšujících se nákladů, což může vést až k nejhorším scénářům v podobě bankrotu společnosti. V pesimistické variantě se nepodařilo zajistit lepších hodnot oproti minulosti ani v jedné z oblastí zadluženosti, rentability i aktivity, a navíc bankrotní model signalizoval v případě této varianty nepříznivý vývoj podniku, čímž potvrdil informace zmíněné o pár řádků výše.

V optimistické variantě byly spatřeny nejvýraznější nedostatky v oblasti aktivity, je tedy vhodné věnovat zvýšenou pozornost právě této oblasti, kde hrozí podniku případná rizika.

Obě varianty poukazují na nedostatky, které mohou být inspirací pro vedení podniku, jakožto oblasti, na kterých je dobré zapracovat a případnými opatřeními vybraným rizikům předejít. Díky získaným informacím z vytvořených plánů má společnost možnost včas reagovat na hrozící nedostatky a upravit tak své chování včas, než k nechtěným situacím dojde.

SEZNAM POUŽITÝCH ZDROJŮ

1. KNÁPKOVÁ, Adriana, Drahomíra PAVELKOVÁ, Daniel REMEŠ a Karel ŠTEKER. *Finanční analýza: komplexní průvodce s příklady*. Praha: Grada, 2010. Prosperita firmy. ISBN 978-80-247-3349-4.
2. MRKVIČKA, Josef. *Finanční analýza*. 2., přeprac. vyd. Praha: ASPI, 2006. ISBN 80-735-7219-2.
3. SEDLÁČEK, Jaroslav. *Finanční analýza podniku*. 2., aktualiz. vyd. Brno: Computer Press, 2011. ISBN 978-80-251-3386-6.
4. KISLINGEROVÁ, Eva. *Finanční analýza: krok za krokem*. Praha: C.H. Beck, 2005. C.H. Beck pro praxi. ISBN 80-717-9321-3.
5. RŮČKOVÁ, Petra. *Finanční analýza: metody, ukazatele, využití v praxi*. 4., aktualiz. vyd. Praha: Grada, c2011. Finanční řízení. ISBN 978-80-247-3916-8.
6. FOTR, Jiří. *Tvorba strategie a strategické plánování: teorie a praxe*. Praha: Grada, 2012. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-3985-4.
7. SRPOVÁ, Jitka. *Podnikatelský plán a strategie*. Praha: Grada, 2011. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-4103-1.
8. SEDLÁČKOVÁ, Helena a Karel BUCHTA. *Strategická analýza*. 2., přeprac. a dopl. vyd. V Praze: C.H. Beck, 2006. C.H. Beck pro praxi. ISBN 80-7179-367-1.
9. POŠVÁŘ, Zdeněk a Jiří ERBES. *Management I.: strategie a trendy*. 2., rozš. vyd. Praha: Grada, 2013. Expert (Grada). ISBN 80-715-7633-6.
10. *ARES: Výpis z Registru ekonomických subjektů ČSÚ v ARES* [online]. Dostupné z: http://www.info.mfcr.cz/cgi-bin/ares/darv_res.cgi?ico=60110813&jazyk=cz&xml=1
11. LANDA, Martin. *Finanční plánování a likvidita*. Brno: Computer Press, c2007. ISBN 978-80-251-1492-6.
12. KORÁB, Vojtěch, Mária REŽŇÁKOVÁ a Jiří PETERKA. *Podnikatelský plán*. Brno: Computer Press, c2007. Praxe podnikatele. ISBN 978-80-251-1605-0.
13. VALACH, Josef. *Finanční řízení podniku*. 2. aktualiz. a rozš. vyd. Praha: Ekopress, 1999. ISBN 80-861-1921-1.
14. MAŘÍK, Miloš. *Metody oceňování podniku: proces ocenění - základní metody a postupy*. 3., upr. a rozš. vyd. Praha: Ekopress, 2011. ISBN 978-80-86929-67-5.
15. GRÜNWALD, Rolf a Jaroslava HOLEČKOVÁ. *Finanční analýza a plánování podniku*. Praha: Ekopress, 2007. ISBN 978-80-86929-26-2.
16. FLÍDR S.R.O. *Brožura společnosti: představení firmy*. Široký Důl: FLÍDR s.r.o., 2017.
17. *Veřejný rejstřík a Sbírká listin* [online]. [cit. 2018-03-01]. Dostupné z: <https://or.justice.cz/ias/ui/rejstrik-firma.vysledky?subjektId=98739&typ=PLATNY>
18. *RES ČSÚ* [online]. [cit. 2018-03-26]. Dostupné z: http://www.info.mfcr.cz/cgi-bin/ares/darv_res.cgi?ico=60110813&jazyk=cz&xml=1
19. FLÍDR s.r.o.: *Profil firmy FLÍDR s.r.o.* [online]. [cit. 2018-03-20]. Dostupné z: <http://www.flidr.cz/profil-firmy/profil-firmy-flidr-s-r-o.aspx>

20. FLÍDR sro. *Facebook* [online]. [cit. 2018-03-26]. Dostupné z: <https://www.facebook.com/flidrsro/>
21. NEUMANNOVÁ, I. *Osobní rozhovor s ekonomkou společnosti*. FLÍDR s.r.o. Široký Důl 200. 10. 3. 2018.
22. *Hlavní makroekonomické ukazatele* [online]. [cit. 2018-03-30]. Dostupné z: https://www.czso.cz/csu/czso/hmu_cr
23. *Ministerstvo financí České republiky* [online]. [cit. 2018-04-01]. Dostupné z: <https://www.mfcr.cz/cs/verejny-sektor/makroekonomika/makroekonomicka-predikce/2018/45-kolokvium-setreni-prognoz-makroekono-31610>
24. *FINANCE.CZ* [online]. [cit. 2018-04-01]. Dostupné z: <https://www.finance.cz/489618-intervence-cnb/>
25. *MÍSTOPISNÝ PRŮVODCE* [online]. [cit. 2018-04-01]. Dostupné z: <https://www.mistopisy.cz/pruvodce/obec/10441/siroky-dul/>
26. *Vzdělanost v Pardubickém kraji* [online]. [cit. 2018-04-01]. Dostupné z: <https://www.klickevzdelani.cz/Ve%C5%99ejnost/Ze-%C5%BEivota-%C5%A1kol/V%C5%A1eobecn%C3%A9-informace/ctl/ArticleView/mid/700/articleId/23318/Vzdelanost-v-Pardubickem-kraji>
27. *Ministerstvo práce a obchodu* [online]. [cit. 2018-04-01]. Dostupné z: <https://www.mpo.cz/cz/prumysl/zpracovatelsky-prumysl/panorama-zpracovatelskeho-prumyslu/panorama-zpracovatelskeho-prumyslu-cr-2016--232399/>
28. *GRAMMER* [online]. [cit. 2018-04-01]. Dostupné z: <https://cz.grammer.com/grammer-cz/o-spolecnosti-grammer/profil-spolecnosti.html>
29. *Mubea* [online]. [cit. 2018-04-01]. Dostupné z: <https://www.mubea.com/cz/company/corporate-structure/>
30. *GDPR* [online]. [cit. 2018-04-01]. Dostupné z: <https://www.gdpr.cz/gdpr/co-je-gdpr/>
31. *Poměrové ukazatele* [online]. [cit. 2018-05-08]. Dostupné z: <http://www.finanalysis.cz/pouzite-pomerove-ukazatele.html>
32. FLÍDR. *Účetní závěrka 2013–2017*. Široký Důl: FLÍDR s.r.o.
33. *Vyhláška č. 500/2002 Sb.* [online]. [cit. 2018-03-09]. Dostupné z: <https://business.center.cz/business/pravo/zakony/ucto-v2002-500/>
34. MAŘÍK, Miloš. *Metody oceňování podniku: proces ocenění - základní metody a postupy*. 4., upr. a rozš. vyd. Praha: Ekopress, 2018. ISBN 978-80-87865-38-5.

SEZNAM TABULEK

Tabulka č. 1: PEST analýza (Zdroj: 8, s. 197).....	20
Tabulka č. 2: Struktura rozvahy (Zdroj: Vlastní zpracování dle: 33, Příloha č. 1).....	25
Tabulka č. 3: Základní údaje o společnosti FLÍDR s.r.o. (Zdroj: 17)	48
Tabulka č. 4: Hlavní makroekonomické ukazatele a jejich vývoj (Zdroj: Vlastní zpracování dle: 22,23).....	56
Tabulka č. 5: Vybrané ukazatele pro okres Svitavy (Zdroj: Vlastní zpracování dle: 22)	58
Tabulka č. 6: Horizontální analýza aktiv-zkrácená verze (Zdroj: Vlastní zpracování dle 32)	66
Tabulka č. 7: Horizontální analýza pasiv-zkrácená verze (Zdroj: Vlastní zpracování dle 32)	68
Tabulka č. 8: Vertikální analýza aktiv-zkrácená verze (Zdroj: Vlastní zpracování dle 32)	70
Tabulka č. 9: Vertikální analýza pasiv-zkrácená verze (Zdroj: Vlastní zpracování dle 32)	72
Tabulka č. 10: Horizontální analýza výkazu zisku a ztráty-zkrácená verze (Zdroj: Vlastní zpracování dle 32).....	73
Tabulka č. 11: Vertikální analýza nákladů-zkrácená verze (Zdroj: Vlastní zpracování dle 32)	76
Tabulka č. 12: Vertikální analýza výnosů-zkrácená verze (Zdroj: Vlastní zpracování dle 32)	77
Tabulka č. 13: Analýza rozdílových ukazatelů 2013-2017 (Zdroj: Vlastní zpracování dle 27, 32)	77
Tabulka č. 14: Analýza ukazatelů zadluženosti 2013-2017 (Zdroj: Vlastní zpracování dle 27, 32)	78
Tabulka č. 15: Analýza ukazatelů likvidity 2013-2017 (Zdroj: Vlastní zpracování dle 27, 32)	79
Tabulka č. 16: Analýza ukazatelů rentability 2013-2017 (Zdroj: Vlastní zpracování dle 27, 32)	80
Tabulka č. 17: Analýza ukazatelů aktivity 2013-2017 (Zdroj: Vlastní zpracování dle 27, 32)	81
Tabulka č. 18: Altmanův index finančního zdraví 2013-2017 (Zdroj: Vlastní zpracování dle 32)	83
Tabulka č. 19: Index IN05 2013-2017 (Zdroj: Vlastní zpracování dle 32)	84
Tabulka č. 20: Pearsonův korelační koeficient (Zdroj: Vlastní zpracování dle: 22,23,27)	87
Tabulka č. 21: Vývoje tržeb v odvětví 2018-2020 (Zdroj: Vlastní zpracování dle 22,27)	88
Tabulka č. 22: Optimistická prognóza tržeb odvětví a podniku (Zdroj: Vlastní zpracování dle: 22, 23, 32)	89

Tabulka č. 23: Pesimistická prognóza tržeb odvětví a podniku (Zdroj: Vlastní zpracování dle: 22, 23, 32)	90
Tabulka č. 24: Plánované varianty tržeb (Zdroj: Vlastní zpracování)	91
Tabulka č. 25: Procentuální podíl na tržbách vybraných položek (Zdroj: Vlastní zpracování)	91
Tabulka č. 26: Doba obratu vybraných položek (Zdroj: Vlastní zpracování dle 32)	92
Tabulka č. 27: Investiční náročnost tržeb 2013-2017 (Zdroj: Vlastní zpracování dle 32)	93
Tabulka č. 28: Odhad investic-optimistická a pesimistická varianta (Zdroj: Vlastní zpracování dle 32)	94
Tabulka č. 29: Plány dlouhodobého majetku v optimistické a pesimistické variantě 2017-2020 (Vlastní zpracování dle 32, 21)	95
Tabulka č. 30: Úrokové sazby pro úvěry (Zdroj: Vlastní zpracování dle 21)	97
Tabulka č. 31: Plánovaný výkaz zisku a ztráty-optimistická varianta (Zdroj: Vlastní zpracování)	98
Tabulka č. 32: Úvěry a nákladové úroky optimistická varianta (Zdroj: Vlastní zpracování)	100
Tabulka č. 33: Plánovaná aktiva-optimistická varianta (Zdroj: Vlastní zpracování) ...	101
Tabulka č. 34: Plánovaná pasiva-optimistická varianta (Zdroj: Vlastní zpracování) ...	103
Tabulka č. 35: Plánované cash flow-optimistická varianta (Zdroj: Vlastní zpracování)	106
Tabulka č. 36: Plánovaný výkaz zisku a ztráty-pesimistická varianta (Zdroj: Vlastní zpracování)	107
Tabulka č. 37: Úvěry a nákladové úroky pesimistická varianta (Zdroj: Vlastní zpracování)	108
Tabulka č. 38: Plánovaná aktiva-pesimistická varianta (Zdroj: Vlastní zpracování) ...	109
Tabulka č. 39: Plánovaná pasiva-pesimistická varianta (Zdroj: Vlastní zpracování) ...	110
Tabulka č. 40: Plánované cash flow-pesimistická varianta (Zdroj: Vlastní zpracování)	111
Tabulka č. 41: Ukazatele likvidity obou variant (Zdroj: Vlastní zpracování)	112
Tabulka č. 42: Ukazatele zadluženosti obou variant (Zdroj: Vlastní zpracování)	112
Tabulka č. 43: Ukazatele aktivity obou variant (Zdroj: Vlastní zpracování)	113
Tabulka č. 44: Ukazatele rentability obou variant (Zdroj: Vlastní zpracování)	113
Tabulka č. 45: Rozdílové ukazatele obou variant (Zdroj: Vlastní zpracování)	114
Tabulka č. 46: Index IN05 pro obě varianty (Zdroj: Vlastní zpracování)	114
Tabulka č. 47: IN05 obou variant (Zdroj: Vlastní zpracování)	114

SEZNAM VZORCŮ

Vzorec č. 1: Provozní výsledek hospodaření (Zdroj: 1, s. 42).....	26
Vzorec č. 2: Výsledek hospodaření za běžnou činnost (Zdroj: 1, s. 42)	27
Vzorec č. 3: Schéma sestavení cash flow přímou metodou (Zdroj: 1, s. 48).....	28
Vzorec č. 4: Schéma sestavení cash flow nepřímou metodou (Zdroj: 1, s. 51).....	29
Vzorec č. 5: Horizontální analýza – absolutní změna (Zdroj: 1, s. 66)	33
Vzorec č. 6: Horizontální analýza – procentuální změna (Zdroj: 3, s. 14).....	33
Vzorec č. 7: Čistý pracovní kapitál (Zdroj: 4, s. 42)	33
Vzorec č. 8: Čisté pohotové prostředky (Zdroj: 2, s. 49).....	34
Vzorec č. 9: Čisté peněžně pohledávkové finanční fondy (Zdroj: 2, s. 49).....	34
Vzorec č. 10: Celková zadluženost (Zdroj: 1, s. 84).....	35
Vzorec č. 11: Koeficient samofinancování (Zdroj: 31)	35
Vzorec č. 12: Úrokové krytí (Zdroj: 1, s. 86)	35
Vzorec č. 13: Běžná likvidita (Zdroj: 1, s. 90)	36
Vzorec č. 14: Pohotová likvidita (Zdroj: 1, s. 91)	36
Vzorec č. 15: Okamžitá likvidita (Zdroj: 1, s. 91).....	36
Vzorec č. 16: Rentabilita aktiv (Zdroj: 3, s. 57)	37
Vzorec č. 17: Rentabilita vlastního kapitálu (Zdroj: 3, s. 57).....	37
Vzorec č. 18: Rentabilita tržeb (Zdroj: 3, s. 59)	37
Vzorec č. 19: Obrat celkových aktiv (Zdroj: 3, s. 61)	38
Vzorec č. 20: Obrat zásob Zdroj: (3, s. 62).....	38
Vzorec č. 21: Doba obratu zásob (Zdroj: 5, s. 61).....	38
Vzorec č. 22: Doba obratu pohledávek (Zdroj: 3, s. 63)	39
Vzorec č. 23: Doba obratu závazků (Zdroj: 3, s. 63).....	39
Vzorec č. 24: Z-skóre (Zdroj: 3, s. 110)	40
Vzorec č. 25: Index IN05 (Zdroj: 3, s. 111)	41
Vzorec č. 26: Provozní zisková marže (Zdroj: 14, s. 111)	43
Vzorec č. 27: Tržní podíl (Zdroj: 34, s.95).....	89
Vzorec č. 28: Index růstu trhu (Zdroj: 34, s. 113)	89
Vzorec č. 29: Index růstu tržního podílu (Zdroj: 34, s. 113)	89
Vzorec č. 30: Tempo růstu tržeb (Zdroj: 34, s. 113)	89

SEZNAM GRAFŮ

Graf č. 1: Hlavní zákazníci společnosti FLÍDR s.r.o. (Zdroj: 16)	50
Graf č. 2: Podíl automotive na celkovém obratu společnosti FLÍDR s.r.o. (Zdroj: 16) .	50
Graf č. 3: Počet jednotek CZ-NACE 29.3 (Zdroj: Vlastní zpracování dle: 27)	62
Graf č. 4: Porovnání hodnot Z-skóre a IN05 2013-2017 (Zdroj: Vlastní zpracování dle 32)	84
Graf č. 5: Logaritmická funkce (Zdroj: Vlastní zpracování dle 22, 27)	88

SEZNAM OBRÁZKŮ

Obrázek č. 1: Podnikatelské prostředí (Zdroj: 6, s. 39)	19
Obrázek č. 2: Oblasti strategické analýzy (Zdroj: 8, s. 10)	19
Obrázek č. 3: Souvztažnost mezi účetními výkazy (Zdroj: 1, s. 56)	30
Obrázek č. 4: Logo společnosti FLÍDR s.r.o. (Zdroj: 16)	48
Obrázek č. 5: Sídlo společnosti FLÍDR s.r.o. (Zdroj: 20)	49
Obrázek č. 6: Výstavba nové průmyslové zóny FLÍDR s.r.o. (Zdroj: 16)	52
Obrázek č. 7: Organizační schéma společnosti FLÍDR s.r.o. (Zdroj: Vlastní zpracování dle: 16)	53

SEZNAM PŘÍLOH

Příloha č. 1: Rozvaha-aktiva 2013-2017
Příloha č. 2: Rozvaha-pasiva 2013-2017
Příloha č. 3: Výkaz zisku a ztráty 2013-2017
Příloha č. 4: Horizontální analýza rozvahy 2013-2017
Příloha č. 5: Vertikální analýza rozvahy 2013-2017
Příloha č. 6: Vertikální analýza výkazu zisku a ztráty 2013–2017
Příloha č. 7: Horizontální analýza výkazu zisku a ztráty 2013–2017
Příloha č. 8: Odhad investic-optimistická varianta
Příloha č. 9: Odhad investic-pesimistická varianta

Příloha č. 1: Rozvaha-aktiva 2013-2017

Rozvaha (v plném rozsahu v tis. Kč)		číslo řádku	2013	2014	2015	2016	2017
	AKTIVA CELKEM	001	119 039	161 397	199 564	211 137	196 071
A.	Pohledávky za upsaný základní kapitál	002					
B.	Dlouhodobý majetek	003	45 289	70 740	92 477	94 275	83 517
B.I.	Dlouhodobý nehmotný majetek	004	2 193	1 210	1 225	877	667
B.I.1.	Nehmotné výsledky výzkumu a vývoje	005					
B.I.2.	Ocenitelná práva	006	2 193	1 210	895	546	336
B.I.2.1.	Software	007	1 312	979	408	142	16
B.I.2.2.	Ostatní ocenitelná práva	008	0	0	487	404	320
B.I.3.	Goodwill	009					
B.I.4.	Ostatní dlouhodobý nehmotný majetek	010					
B.I.5.	Poskytnuté zálohy na dlouhodobý nehmotný majetek a	011	881	231	330	331	331
B.I.5.1.	Poskytnuté zálohy na dlouhodobý nehmotný majetek	012					
B.I.5.2.	Nedokončený dlouhodobý nehmotný majetek	013	881	231	331	331	331
B.II.	Dlouhodobý hmotný majetek	014	43 096	69 430	91 152	93 298	82 750
B.II.1.	Pozemky a stavby	015	22 165	23 743	22 430	27 582	26 568
B.II.1.1.	Pozemky	016	365	365	365	387	387
B.II.1.2.	Stavby	017	21 800	23 378	22 065	27 195	26 181
B.II.2.	Hmotné movité věci a jejich soubory	018	18 570	42 398	62 582	65 122	52 271
B.II.3.	Oceňovací rozdíl k nabytému majetku	019					
B.II.4.	Ostatní dlouhodobý hmotný majetek	020	74	74	74	74	74
B.II.4.1.	Pěstitelské celky trvalých porostů	021					
B.II.4.2.	Dospělá zvířata a jejich skupiny	022					
B.II.4.3.	Jiný dlouhodobý hmotný majetek	023	74	74	74	74	74
B.II.5.	Poskytnuté zálohy na dlouhodobý hmotný majetek a ne	024	2 287	3 215	6 066	520	3 947
B.II.5.1.	Poskytnuté zálohy na dlouhodobý hmotný majetek	025	1 970	2 808			
B.II.5.2.	Nedokončený dlouhodobý hmotný majetek	026	317	407	6 066	520	3 837
B.III.	Dlouhodobý finanční majetek	027	0	100	100	100	100
B.III.1.	Podíly- ovládaná nebo ovládající osoba	028	0	100	100	100	100
C.	Oběžná aktiva	037	73 456	90 138	103 450	107 463	107 032
C.I.	Zásoby	038	33 048	32 400	43 731	41 479	39 347
C.I.1.	Materiál	039	15 188	16 904	20 284	14 617	17 665
C.I.2.	Nedokončená výroba a polotovary	040	13 461	12 183	17 906	18 370	15 081
C.I.3.	Výrobky a zboží	041	4 399	3 234	5 541	8 395	6 511
C.I.3.1.	Výrobky	042	2 750	2 071	3 835	6 257	4 889
C.I.3.2.	Zboží	043	1 649	1 163	1 619	2 138	1 622
C.I.4.	Mladá zvířata a jejich skupiny	044	0	79	87	97	90
C.I.5.	Poskytnuté zálohy na zásoby	045					
C.II.	Pohledávky	046	35 851	53 380	56 761	62 395	51 509
C.II.1.	Dlouhodobé pohledávky	047	0	0	0	0	0
C.II.2.	Krátkodobé pohledávky	057	35 851	53 380	56 761	62 395	51 509
C.II.2.1.	Pohledávky z obchodních vztahů	058	34 186	40 354	46 851	52 784	40 510
C.II.2.4.	Pohledávky - ostatní	061	1 665	9 611	9 910	9 611	10 999
C.II.2.4.1.	Stát - daňové pohledávky	064	766	13 026	2 638	1 396	2 046
C.II.2.4.2.	Krátkodobé poskytnuté zálohy	065	809	2 066	533	1 453	83
C.II.2.4.3.	Dohadné účty aktivní	066	90	385	33	9	672
C.II.2.4.4.	Jiné pohledávky	067	0	0	6 706	6 753	8 198
C.III.	Krátkodobý finanční majetek	068	0	0	0	0	0
C.IV.	Peněžní prostředky	071	4 557	4 358	2 958	3 589	16 176
C.IV.1.	Peněžní prostředky v pokladně	072	1 706	179	1 910	3 167	4 079
C.IV.2.	Peněžní prostředky na účtech	073	2 851	4 179	1 048	422	12 097
D.	Časové rozlišení	074	294	519	3 637	9 399	5 522
D.1.	Náklady příštích období	075	294	519	3 637	9 399	5 522

Příloha č. 2: Rozvaha-pasiva 2013-2017

Rozvaha (v plném rozsahu v tis. Kč)		číslo řádku	2013	2014	2015	2016	2017
	PASIVA CELKEM	078	119 039	161 397	199 564	211 137	196 071
A.	Vlastní kapitál	079	53 001	59 021	53 923	55 441	56 510
A.I.	Základní kapitál	080	10 100	10 100	10 100	10 100	10 100
A.I.1.	Základní kapitál	081	10 100	10 100	10 100	10 100	10 100
A.I.2.	Vlastní podíly (-)	082					
A.I.3.	Změny základního kapitálu	083					
A.II.	Ážiové a kapitálové fondy	084	475	475	475	475	475
A.II.1.	Ážio	085					
A.II.2.	Kapitálové fondy	086	475	475	475	475	475
A.II.2.1.	Ostatní kapitálové fondy	087	475	475	475	475	475
A.II.2.2.	Oceňovací rozdíly z přecenění majetku a závazků (+/-)	088					
A.II.2.3.	Oceňovací rozdíly z přecenění při přeměnách obchodní	089					
A.II.2.4.	Rozdíly z přeměn obchodních korporací (+/-)	090					
A.II.2.5.	Rozdíly z ocenění při přeměnách obchodních korporac	091					
A.III.	Fondy ze zisku	092	1 010	1 010	1 010	1 010	1 010
A.III.1.	Ostatní rezervní fondy	093	1 010	1 010	1 010	1 010	1 010
A.III.2.	Statutární a ostatní fondy	094					
A.IV.	Výsledek hospodaření minulých let (+/-)	095	31 789	36 417	37 771	39 339	40 979
A.IV.1.	Nerozdělený zisk minulých let	096	31 789	36 417	37 771	39 339	40 979
A.IV.2.	Neuhrazená ztráta minulých let (-)	097					
A.IV.3.	Jiný výsledek hospodaření minulých let (+/-)	098					
A.V.	Výsledek hospodaření běžného účetního období	099	9 627	11 019	4 567	4 517	3 946
A.V.1.	Rozhodnuto o zálohové výplatě podílu na zisku	100					
B+C	CIZÍ ZDROJE	101	66 038	102 376	145 641	155 696	139 561
B.	Rezervy	102	0	0	0	0	0
C.	Závazky	107	66 038	102 376	145 641	155 696	139 561
C.I.	Dlouhodobé závazky	108	9 097	39 369	50 708	59 071	40 927
C.I.1.	Vydané dluhopisy	109	0	0	0	0	0
C.I.1.1.	Vyměnitelné dluhopisy	110					
C.I.1.2.	Ostatní dluhopisy	111					
C.I.2.	Závazky k úvěrovým institucím	112	9 097	39 369	50 708	59 071	40 927
C.II.	Krátkodobé závazky	123	56 941	63 007	94 933	96 625	98 634
C.II.1.	Vydané dluhopisy	124	0	0	0	0	0
C.II.1.1.	Vyměnitelné dluhopisy	125					
C.II.1.2.	Ostatní dluhopisy	126					
C.II.2.	Závazky k úvěrovým institucím	127	21 706	35 788	48 111	62 127	58 591
C.II.3.	Krátkodobé přijaté zálohy	128	282	458	0	3 248	1 132
C.II.4.	Závazky z obchodních vztahů	129	24 311	18 500	37 667	23 321	31 026
C.II.5.	Krátkodobé směnky k úhradě	130					
C.II.6.	Závazky - ovládaná nebo ovládající osoba	131					
C.II.7.	Závazky - podstatný vliv	132					
C.II.8.	Závazky - ostatní	133	10 642	8 261	9 155	7 929	7 666
C.II.8.1.	Závazky ke společníkům	134					
C.II.8.2.	Krátkodobé finanční výpomoci	135					
C.II.8.3.	Závazky k zaměstnancům	136	2 042	2 532	3 105	2 881	2 952
C.II.8.4.	Závazky ze sociálního zabezpečení a zdravotního pojist	137	2 301	2 729	3 357	3 329	3 449
C.II.8.5.	Stát - daňové závazky a dotace	138	1 306	1 201	1 005	1 033	1 172
C.II.8.6.	Dohadné účty pasivní	139	413	1 469	458	386	312
C.II.8.7.	Jiné závazky	140	4 580	330	1 230	300	
D.	Časové rozlišení	141	0	0	0	0	0
D.1.	Výdaje příštích období	142					
D.2.	Výnosy příštích období	142					

Příloha č. 3: Výkaz zisku a ztráty 2013-2017

Výkaz zisku a ztráty (v plném rozsahu v tis. Kč)	číslo řádku	2013	2014	2015	2016	2017
I. Tržby z prodeje výrobků a služeb	001	177 757	214 128	265 746	275 100	299 143
II. Tržby za prodej zboží	002	5 018	6 586	13 330	10 833	14 962
A. Výkonová spotřeba (ř.04 až 06)	003	126 668	150 194	205 461	205 770	226 174
A. 1. Náklady vynaložené na prodané zboží	004	3 483	4 084	11 187	6 740	8 623
A. 2. Spotřeba materiálu a energie	005	78 709	102 028	129 844	133 845	155 835
A. 3. Služby	006	44 476	44 082	64 430	65 185	61 716
B. Změna stavu zásob vlastní činnosti (+/-)	007	2 197	-1 845	7 533	-2 972	4 542
C. Aktivace (-)	008	2 087	0	0	0	0
D. Osobní náklady (ř.10+11)	009	46 828	51 409	64 797	68 983	69 768
D. 1. Mzdové náklady	010	34 118	37 494	46 709	49 743	50 464
D. 2. Náklady na sociální zabezpečení, zdravotní pojištění a	011	12 710	13 915	18 088	19 240	19 304
D. 2.1. Náklady na sociální zabezpečení a zdravotní pojištění	012	11 690	12 754	15 988	17 042	17 308
D. 2.2. Ostatní náklady	013	1 020	1 161	2 100	2 198	1 996
E. Úpravy hodnot v provozní oblasti (ř.15+18+19)	014	8 650	11 652	15 218	17 467	18 347
E.1. Úpravy hodnot dlouhodobého nehmotného a hmotného	015	8 650	11 652	15 218	17 467	18 347
E.1.1. Úpravy hodnot dlouhodobého nehmotného a hmotného	016	8 650	11 652	15 218	17 467	18 347
E.1.2. Úpravy hodnot dlouhodobého nehmotného a hmotného	017					
E.2. Úpravy hodnot zásob	018					
E.3. Úpravy hodnot pohledávek	019					
III. Ostatní provozní výnosy (ř. 21 až 23)	020	19 255	22 465	20 654	23 680	22 675
III.1. Tržby z prodeje dlouhodobého majetku	021	178	24	89	698	384
III.2. Tržby z prodeje materiálu	022	14 275	16 894	15 947	16 264	14 250
III.3. Jiné provozní výnosy	023	4 802	5 547	4 618	6 718	8 041
F. Ostatní provozní náklady (ř.25 až 29)	024	14 023	14 022	14 820	14 234	10 756
F.1. Zůstatková cena prodaného dlouhodobého majetku	025	266	73	36	342	324
F.2. Zůstatková cena prodaného materiálu	026	12 603	12 889	13 009	12 018	8 259
F.3. Daně a poplatky	027	78	80	83	87	91
F.4. Rezervy v provozní oblasti a komplexní náklady příštích	028			-26		
F.5. Jiné provozní náklady	029	1 076	980	1 718	1 787	2 082
* Provozní hospodářský výsledek	030	10 145	14 031	6 967	6 131	7 193
IV. Tržby z dlouhodobého finančního majetku - podíly (ř.32	031	0	0	0	0	0
IV.1. Výnosy z podílů - ovládaná nebo ovládající osoba	032					
IV.2. Ostatní výnosy z podílů	033					
G. Náklady vynaložené na prodané podíly	034					
V. Výnosy z ostatního dlouhodobého finančního majetku	035	0	0	0	0	0
V.1. Výnosy z ostatního dlouhodob. finanč. majetku - ovláda	036					
V.2. Ostatní výnosy z ostatního dlouhodobého finančního m	037					
H. Náklady související s ostatním dlouhodobým finančním	038					
VI. Výnosové úroky a podobné výnosy (ř.40+41)	039	6	10	73	73	73
VI.1. Výnosové úroky a podobné výnosy - ovládaná nebo ov	040					
VI.2. Ostatní výnosové úroky a podobné výnosy	041	6	10	82	73	73
I. Úpravy hodnot a rezervy ve finanční oblasti	042					
J. Nákladové úroky a podobné náklady (ř.44+45)	043	701	795	916	999	1 168
J.1. Nákladové úroky a podobné náklady - ovládaná nebo o	044					
J.2. Ostatní nákladové úroky a podobné náklady	045	701	795	916	999	1 165
VIII. Ostatní finanční výnosy	046	4 044	986	1 354	383	2 264
K. Ostatní finanční náklady	047	1 749	1 232	2 370	780	3 883
* Finanční výsledek hospodaření (+/-)	048	1 600	-1 031	-1 850	-1 323	-2 714
** Výsledek hospodaření před zdaněním (ř. 30+48)	049	11 745	13 000	5 117	4 808	4 479
L. Daň z příjmu (ř.51+52)	050	2 118	1 981	550	291	533
L.1. Daň z příjmů splatná	051	2 118	1 981	550	291	533
L.2. Daň z příjmů odložená (+/-)	052					
** Výsledek hospodaření po zdanění (+/-) (ř.49-50)	053	9 627	11 019	4 567	4 517	3 946
M. Převod podílu na výsledku hosp.společníkům (+/-)	054					
*** Výsledek hospodaření za účetní období (ř.53-54)	055	9 627	11 019	4 567	4 517	3 946

Příloha č. 5: Vertikální analýza rozvahy 2013-2017

ROZVAHA		číslo řádku	Stav k 31.12. v tis. Kč					Podíl v procentech				
			2013	2014	2015	2016	2017	2013	2014	2015	2016	2017
AKTIVA CELKEM		001	119 039	161 397	199 584	211 137	196 071	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0
B.	Dlouhodobý majetek	003	45 289	70 740	92 477	94 275	83 517	38,0	43,8	46,3	44,7	42,6
B.I.	Dlouhodobý nehmotný majetek	004	2 193	1 210	1 225	877	667	1,8	0,7	0,6	0,4	0,3
B.II.	Dlouhodobý hmotný majetek	014	43 096	69 430	91 152	93 298	82 750	36,2	43,0	45,7	44,2	42,2
B.III.	Dlouhodobý finanční majetek	027	0	100	100	100	100	0,0	0,1	0,1	0,0	0,1
C.	Oběžná aktiva	037	73 456	90 138	103 450	107 463	107 032	61,7	55,8	51,8	50,9	54,6
C.I.	Zásoby	038	33 048	32 400	43 731	41 479	39 347	27,8	20,1	21,9	19,6	20,1
C.I.1.	Materiál	039	15 188	16 904	20 284	14 617	17 665	12,8	10,5	10,2	6,9	9,0
C.I.2.	Nedokončená výroba a polotovary	040	13 461	12 183	17 906	18 370	15 081	11,3	7,5	9,0	8,7	7,7
C.I.3.	Výrobky a zboží	041	4 399	3 234	5 541	8 395	6 511	3,7	2,0	2,8	4,0	3,3
C.I.4.	Mladá zvířata a jejich skupiny	044	0	79	87	97	90	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0
C.II.	Pohledávky	046	35 851	53 380	56 761	62 395	51 509	30,1	33,1	28,4	29,6	26,3
C.III.	Krátkodobý finanční majetek	068	0	0	0	0	0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0
C.IV.	Peněžní prostředky	071	4 557	4 358	2 958	3 589	16 176	3,8	2,7	1,5	1,7	8,3
D.	Časové rozlišení	074	294	519	3 637	9 399	5 522	0,2	0,3	1,8	4,5	2,8
PASIVA CELKEM		078	119 039	161 397	199 584	211 137	196 071	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0
A.	Vlastní kapitál	079	53 001	59 021	53 923	55 441	56 510	44,5	36,6	27,0	26,3	28,8
A.I.	Základní kapitál	080	10 100	10 100	10 100	10 100	10 100	8,5	6,3	5,1	4,8	5,2
A.II.	Říziové a kapitálové fondy	084	475	475	475	475	475	0,4	0,3	0,2	0,2	0,2
A.III.	Fondy ze zisku	092	1 010	1 010	1 010	1 010	1 010	0,8	0,6	0,5	0,5	0,5
A.IV.	Výsledek hospodaření minulých let	095	31 789	36 417	37 771	39 339	40 979	26,7	22,6	18,9	18,6	20,9
A.V.	Výsledek hospodaření běž. úče. obd.	099	9 627	11 019	4 587	4 517	3 946	8,1	6,8	2,3	2,1	2,0
B+C	CIZÍ ZDROJE	101	66 038	102 376	145 641	155 696	139 561	55,5	63,4	73,0	73,7	71,2
B.	Rezervy	102	0	0	0	0	0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0
C.	Závazky	107	66 038	102 376	145 641	155 696	139 561	55,5	63,4	73,0	73,7	71,2
C.I.	Dlouhodobé závazky	108	9 097	39 369	50 708	59 071	40 927	7,6	24,4	25,4	28,0	20,9
C.II.	Krátkodobé závazky	123	56 941	63 007	94 933	96 625	98 634	47,8	39,0	47,6	45,8	50,3
C.II.2.	Závazky k úvěrovým institucím	127	21 708	35 788	48 111	62 127	58 591	18,2	22,2	24,1	29,4	29,9
C.II.3.	Krátkodobé přijaté zálohy	128	282	458	0	3 248	1 132	0,2	0,3	0,0	1,5	0,6
C.II.4.	Závazky z obchodních vztahů	129	24 311	18 500	37 667	23 321	31 026	20,4	11,5	18,9	11,0	15,8
C.II.8.	Závazky - ostatní	133	10 642	8 261	9 155	7 929	7 666	8,9	5,1	4,6	3,8	3,9
C.II.8.3.	Závazky k zaměstnancům	136	2 042	2 532	3 105	2 881	2 952	1,7	1,6	1,6	1,4	1,5
C.II.8.4.	Závazky ze soc.zabezp. a zdrav.poj.	137	2 301	2 729	3 357	3 329	3 449	1,9	1,7	1,7	1,6	1,8
C.II.8.5.	Stát - daňové závazky a dotace	138	1 306	1 201	1 005	1 033	1 172	1,1	0,7	0,5	0,5	0,6
C.II.8.6.	Dohadné účty pasivní	139	413	1 489	458	386	312	0,3	0,9	0,2	0,2	0,2
C.II.8.7.	Jiné závazky	140	4 580	330	1 230	300	0	3,8	0,2	0,6	0,1	0,0
D.	Časové rozlišení	141	0	0	0	0	0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0

Příloha č. 6: Vertikální analýza výkazu zisku a ztráty 2013-2017

VZZ - náklady		číslo řádku	Stav k 31.12. v tis. Kč					Podíl v procentech				
			2013	2014	2015	2016	2017	2013	2014	2015	2016	2017
Náklady celkem			205021	229440	311665	305552	335171	100	100	100	100	100
A.	Výkonová spotřeba	003	126668	150194	205461	205770	226174	61,8	65,5	65,9	67,3	67,5
A.1.	Náklady vynalož. na prodané zboží	004	3483	4084	11187	6740	8623	1,7	1,8	3,6	2,2	2,6
A.2.	Spotřeba materiálu a energie	005	78709	102028	129844	133845	155835	38,4	44,5	41,7	43,8	46,5
A.3.	Služby	006	44476	44082	64430	65185	61716	21,7	19,2	20,7	21,3	18,4
B.	Změna stavu zásob vlastní činnosti	007	2197	-1845	7533	-2972	4542	1,1	-0,8	2,4	-1,0	1,4
C.	Aktivace	008	2087	0	0	0	0	1,0	0,0	0,0	0,0	0,0
D.	Osobní náklady	009	46828	51409	64797	68983	69768	22,8	22,4	20,8	22,6	20,8
E.	Upravy hodnot v provozní oblasti	014	8650	11652	15218	17467	18347	4,2	5,1	4,9	5,7	5,5
F.	Ostatní provozní náklady	024	14023	14022	14820	14234	10756	6,8	6,1	4,8	4,7	3,2
G.	Náklady vynalož. na prodané podíly	034	0	0	0	0	0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0
H.	Náklady související s ost.dl.fin.maj.	038	0	0	0	0	0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0
I.	Upravy hodnot a rezervy ve fina.obl.	042	0	0	0	0	0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0
J.	Nákladové úroky a podobné náklady	043	701	795	916	999	1168	0,3	0,3	0,3	0,3	0,3
K.	Ostatní finanční náklady	047	1749	1232	2370	780	3883	0,9	0,5	0,8	0,3	1,2
L.	Daň z příjmu (ř.51+52)	050	2118	1981	550	291	533	1,0	0,9	0,2	0,1	0,2
M.	Převod podílu na HVspolečníkům	054	0	0	0	0	0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0

VZZ - výnosy		číslo řádku	Stav k 31.12. v tis. Kč					Podíl v procentech				
			2013	2014	2015	2016	2017	2013	2014	2015	2016	2017
Výnosy celkem			206 080	244 175	301 157	310 069	339 117	100	100	100	100	100
I.	Tržby z prodeje výrobků a služeb	001	177 757	214 128	265 746	275 100	299 143	86,3	87,7	88,2	88,7	88,2
II.	Tržby za prodej zboží	002	5 018	6 586	13 330	10 833	14 962	2,4	2,7	4,4	3,5	4,4
III.	Ostatní provozní výnosy	020	19 255	22 465	20 654	23 680	22 675	9,3	9,2	6,9	7,6	6,7
III.1.	Tržby z prodeje dlouhodob.majetku	021	178	24	89	698	384	0,1	0,0	0,0	0,2	0,1
III.2.	Tržby z prodeje materiálu	022	14 275	16 894	15 947	16 264	14 250	6,9	6,9	5,3	5,2	4,2
III.3.	Jiné provozní výnosy	023	4 802	5 547	4 618	6 718	8 041	2,3	2,3	1,5	2,2	2,4
IV.	Tržby z dlouhodob.finanč.majetku	031	0	0	0	0	0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0
V.	Výnosy z ostat. dl. Finanč. majetku	035	0	0	0	0	0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0
VI.	Výnosové úroky a podobné výnosy	039	6	10	73	73	73	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0
VIII.	Ostatní finanční výnosy	046	4 044	986	1 354	383	2 264	2,0	0,4	0,4	0,1	0,7

Příloha č. 7: Horizontální analýza výkazu zisku a ztráty 2013–2017

VÝKAZ ZISKU A ZTRÁTY	číslo řádku	Stav k 31.12. v tis. Kč						Rozdíl						
		2013	2014	2015	2016	2017	2013/2014	2014/2015	2015/2016	2016/2017				
		Tis. Kč	Tis. Kč	Tis. Kč	Tis. Kč	Tis. Kč	%	%	%	%				
I. Tržby z prodeje výrobků a služeb	001	177 757	214 128	285 746	275 100	299 143	20,5	51 618	24,1	9 354	4	24 043	9	
II. Tržby za prodej zboží	002	5 018	6 586	13 330	10 833	14 962	31,2	6 744	102,4	-2 497	-19	4 129	38	
A. Výkonová spotřeba	003	126 668	150 194	205 461	205 770	226 174	18,6	55 267	36,8	309	0	20 404	10	
A. 1. Náklady vynalož. na prodané zboží	004	3 483	4 084	11 187	6 740	8 623	60,1	7 103	173,9	-4 447	-40	1 883	28	
A. 2. Spotřeba materiálu a energie	005	78 709	102 028	129 844	133 835	23 319	29,3	27 816	27,3	4 001	3	21 990	16	
A. 3. Služby	006	44 476	44 082	64 430	65 185	61 716	-394	20 348	46,2	755	1	-3 469	-5	
B. Změna stavu zásob vlastní činnosti	007	2 197	-1 845	7 533	-2 972	4 542	-184,0	9 378	-508,3	-10 505	-139	7 514	-253	
C. Aktivace	008	2 087	0	0	0	0	-100,0	0	0,0	0	0	0	0	
D. Osobní náklady	009	46 828	51 409	64 797	68 983	69 768	4 581	13 388	26,0	4 186	6	785	1	
E. Úpravy hodnot v provozní oblasti	014	8 650	11 652	15 218	17 487	18 347	3 002	3 566	30,6	2 249	15	880	5	
III. Ostatní provozní výnosy	020	19 255	22 465	20 654	23 680	22 675	3 210	-1 811	-8,1	3 026	15	-1 005	-4	
III.1. Tržby z prodeje dlouhodob. majetku	021	178	24	89	698	384	-154	65	270,8	609	684	-314	-45	
III.2. Tržby z prodeje materiálu	022	14 275	16 894	15 947	16 264	14 250	2 619	-947	-5,6	317	2	-2 014	-12	
III.3. Jiné provozní výnosy	023	4 802	5 547	4 618	6 718	8 041	745	-929	-16,7	2 100	45	1 323	20	
F. Ostatní provozní náklady	024	14 023	14 022	14 820	14 234	10 756	-1	798	5,7	-586	-4	-3 478	-24	
* Provozní hospodářský výsledek	030	10 145	14 031	6 967	6 131	7 193	3 886	-7 064	-50,3	-836	-12	1 062	17	
IV. Tržby z dlouhodob. finanč. majetku	031	0	0	0	0	0	0,0	0	0,0	0	0	0	0	
G. Náklady vynalož. na prodané podíly	034	0	0	0	0	0	0,0	0	0,0	0	0	0	0	
V. Výnosy z ostat. dl. finanč. majetku	035	0	0	0	0	0	0,0	0	0,0	0	0	0	0	
H. Náklady související s ost.dl.fin.maj.	038	0	0	0	0	0	0,0	0	0,0	0	0	0	0	
VI. Výnosové úroky a podobné výnosy	039	6	10	73	73	73	4	66,7	63	630,0	0	0	0	
I. Úpravy hodnot a rezervy ve fina.obl.	042	0	0	0	0	0	0,0	0	0,0	0	0	0	0	
J. Nákladové úroky a podobné náklady (ř.4)	043	701	795	916	999	1 168	94	121	15,2	83	9	169	17	
VIII. Ostatní finanční výnosy	046	4 044	986	1 354	383	2 264	-3 058	368	37,3	-971	-72	1 881	491	
K. Ostatní finanční náklady	047	1 749	1 232	2 370	780	3 883	-517	1 138	92,4	-1 590	-67	3 103	398	
* Finanční výsledek hospodaření	048	1 600	-1 031	-1 850	-1 323	-2 714	-2 631	-164,4	-819	79,4	527	-28	-1 391	105
** Výsledek hospodaření před zdaněním (ř.5)	049	11 745	13 000	5 117	4 808	4 479	1 255	-7 883	-60,6	-309	-6	-329	-7	
L. Daň z příjmu (ř.51+52)	050	2 118	1 981	550	291	533	-137	-1 431	-72,2	-259	-47	242	83	
** Výsledek hospodaření po zdanění	053	9 627	11 019	4 567	4 517	3 946	1 392	-6 452	-58,6	-50	-1	-571	-13	
M. Převod podílu na HVspolečníkům	054	0	0	0	0	0	0,0	0	0,0	0	0	0	0	
*** Výsledek hospodař. za účetní období (ř.6)	055	9 627	11 019	4 567	4 517	3 946	1 392	-6 452	-58,6	-50	-1	-571	-13	
* Čistý obrát za účetní období (ř.01+02+20+31+35+39+46)	056	206 080	244 175	301 157	310 069	339 117	38 095	56 982	23,3	8 912	3	29 048	9	

Příloha č. 8: Odhad investic-optimistická varianta

STAVBY	2017	*2018	2019	2020	
Původní - odpisy	1541	1541	1541	1541	
- zůstatková hodnota k 31. 12.	26 181	24640	23099	21558	celkem
Nový - investice brutto		62 600	0	0	62600
- pořizovací hodnota k 31. 12.		62 600	62600	62600	
- odpisy (1/30 z pořizovací hodnoty k 1.1.)		0	2 087	2087	
- investice netto		61059	-3628	-3628	
Celkem - odpisy	1541	1541	3628	3628	
- zůstatková hodnota	26 181	87240	83612	79985	
HMOTNÉ MOVITÉ VĚCI	2017	2018	2019	2020	
Původní - odpisy	16391	16391	16391	16391	
- zůstatková hodnota k 31. 12.	80 783	64392	48001	31610	celkem
Nový - investice brutto		30301	30301	30300	90902
- pořizovací hodnota k 31. 12.		30301	60602	90902	
- odpisy (1/6 z pořizovací hodnoty k 1.1.)		0	5050	10100	
- investice netto		13910	8860	3809	
Celkem - odpisy	16391	16391	21441	26491	
- zůstatková hodnota	80783	94693	103553	107362	

* celkové investice brutto do staveb pro roky 2018-2020 byly koeficientem náročnosti odhadnuty na 9944 tis. Kč. Společnost plánuje zkolaudovat a zařadit do majetku na konci roku 2018 výrobní halu v hodnotě 62600tis. Kč. Z tohoto důvodu bude navýšena hodnota celkových investic do staveb na částku 62600 tis., kdy investice v plné výši proběhne v roce 2018 a v dalších letech se nepředpokládají další investice do staveb. Plný odpis za 12měsíců bude počítán od následujícího roku po zařazení, stejně tak, jak je tomu u dalších investic v letech 2018-2020.

Příloha č. 9: Odhad investic-pesimistická varianta

STAVBY	2017	*2018	2019	2020	
Původní - odpisy	1541	1541	1541	1541	
- zůstatková hodnota k 31. 12.	26 181	24640	23099	21558	celkem
Nový - investice brutto		62600	0	0	62600
- pořizovací hodnota k 31. 12.		62 600	62600	62600	
- odpisy (1/30 z pořizovací hodnoty k 1.1.)		0	2087	2087	
- investice netto		61059	-3628	-3628	
Celkem - odpisy	1541	1541	3628	3628	
- zůstatková hodnota	26181	87240	83612	79985	
HMOTNÉ MOVITÉ VĚCI	2017	2018	2019	2020	
Původní - odpisy	16391	16391	16391	16391	
- zůstatková hodnota k 31. 12.	80 783	64392	48001	31610	celkem
Nový - investice brutto		28716	28416	28715	86147
- pořizovací hodnota k 31. 12.		28716	57432	86147	
- odpisy (1/6 z pořizovací hodnoty k 1.1.)		0	4786	9572	
- investice netto		12325	7539	2752	
Celkem - odpisy	16391	16391	21177	25963	
- zůstatková hodnota	80 783	93108	100647	103399	

* s investicí ve výši 62600 tis. Kč v podobě výrobní haly se počítá i v případě pesimistické varianty, protože má společnost schválený úvěr a hala je ve výstavbě s plánovaným zkolaudováním v roce 2018