Sestavení dlouhodobého a krátkodobého finančního plánu

Bc. Veronika Očadlíková

Diplomová práce
2017

Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně
Fakulta managementu a ekonomiky

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

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

Jméno a příjmení:	**Bc. Veronika Očadlíková**
Osobní číslo:	**M15581**
Studijní program:	**N6202 Hospodářská politika a správa**
Studijní obor:	**Finance**
Forma studia:	**kombinovaná**
Téma práce:	**Sestavení dlouhodobého a krátkodobého finančního plánu**

Zásady pro vypracování:

Úvod

Definujte cíle práce a použité metody zpracování práce.

I. Teoretická část

- **Kritická rešerše literatury zaměřená na srovnání přístupů a metod pro tvorbu finančního plánu podniku.**

II. Praktická část

- **Zhodnocení současné hospodářské situace podniku.**
- **Provedení relevantních analýz pro poznání souvislostí externího a interního prostředí firmy.**
- **Sestavení krátkodobého a dlouhodobého finančního plánu a zhodnocení variant řešení.**

Závěr

Rozsah diplomové práce: **cca 70 stran**

Rozsah příloh:

Forma zpracování diplomové práce: **tištěná/elektronická**

Seznam odborné literatury:

BREALEY, Richard A., Stewart C. MYERS a Franklin ALLEN. Principles of corporate finance. 11th ed. New York: McGraw-Hill/Irwin, c2014, 889 s. ISBN 978-0-07-803476-3.
BRIGHAM, Eugene F. a Joel F. HOUSTON. Fundamentals of financial management. 9th ed. Fort Worth, TX: Harcourt College Publishers, c2000, 831 s. ISBN 0324203063.
FOTR, Jiří. Tvorba strategie a strategické plánování: teorie a praxe. Praha: Grada, 2012, 381 s. Expert. ISBN 978-80-247-3985-4.
KAPLAN, Robert S. a David P. NORTON. Balanced scorecard: strategický systém měření výkonnosti podniku. 4. vyd. Praha: Management Press, 2005, 267 s. ISBN 80-7261-124-0.
VALACH, Josef. Investiční rozhodování a dlouhodobé financování. 3., přeprac. a rozš. vyd. Praha: Ekopress, 2010, 513 s. ISBN 978-80-86929-71-2.

Vedoucí diplomové práce: **Ing. Přemysl Pálka, Ph.D.**
Ústav financí a účetnictví

Datum zadání diplomové práce: **15. prosince 2016**

Termín odevzdání diplomové práce: **18. dubna 2017**

Ve Zlíně dne 15. prosince 2016

doc. Ing. David Tuček, Ph.D.
děkan

L.S.

prof. Dr. Ing. Drahomíra Pavelková
ředitelka ústavu

PROHLÁŠENÍ AUTORA
BAKALÁŘSKÉ/DIPLOMOVÉ PRÁCE

Prohlašuji, že

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

Prohlašuji,

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

Ve Zlíně

Jméno a příjmení: VERONIKA OŘÁDLÍKOVÁ

podpis diplomanta

ABSTRAKT

Tato diplomová práce se zabývá vypracováním finančního plánu pro divizi Energo ve vybrané společnosti. Teoretická část obsahuje poznatky potřebné pro sestavení finančního plánu a analytická část podává informace o současném stavu společnosti, jejíž součástí je analýza okolí a finanční analýza. Těchto poznatků je využito v následující části, která obsahuje tvorbu finančního plánu ve dvou variantách a první varianta je dále rozpracována do krátkodobého finančního plánu. Sestavené varianty jsou zhodnoceny pomocí ukazatelů finanční analýzy a porovnány s dlouhodobými cíli.

Klíčová slova:

Dlouhodobý finanční plán, Krátkodobý finanční plán, Finanční analýza, Plánovaná rozvaha, Plánovaný výkaz zisku a ztrát, Plánovaný výkaz peněžních toků.

ABSTRACT

Diploma thesis is focused on developing a financial plan of Energo division in selected company. The theoretical part contains knowledge needed for developing a financial plan and the analytical part provides the information about current state of the company including analysis of surroundings and financial analysis. Those findings are used in the following part which contains two variations of financial plan creation. The first one of the variations is furthermore integrated into short-term financial plan. Both of the variations are evaluated by financial analysis indicators and compared with the long term goals.

Keywords:

Long-term financial plan, Short-term financial plan, Financial analysis, Planned balance sheet, Planned income statement, Planned cash flow.

Poděkování

Na tomto místě bych ráda poděkovala panu Ing. Přemyslu Pálkovi, Ph.D. za vstřícný přístup a cenné rady při vedení této diplomové práce a dále také mé rodině, že mě po celou dobu studia podporovala.

OBSAH

ÚVOD **10**
CÍLE A METODY ZPRACOVÁNÍ PRÁCE **11**
I TEORETICKÁ ČÁST **12**
1 TEORETICKÁ VÝCHODISKA FINANČNÍHO PLÁNOVÁNÍ **13**
1.1 FINANČNÍ PLÁNOVÁNÍ 13
1.1.1 Podstata finančního plánování 13
1.1.2 Zásady a principy finančního plánování 14
1.1.3 Postup tvorby finančního plánu 15
1.1.4 Metody finančního plánování 15
1.2 ANALÝZA OKOLÍ 16
1.2.1 Analýza makroprostředí 16
1.2.1.1 Sociální okolí 16
1.2.1.2 Legislativní okolí 17
1.2.1.3 Ekonomické okolí 17
1.2.1.4 Politické okolí 17
1.2.1.5 Technologické okolí 17
1.2.1.6 Ekologické okolí 17
1.2.2 Analýza mikroprostředí 18
1.2.2.1 Porterův model 5 sil 18
1.2.3 SWOT analýza 19
1.3 FINANČNÍ ANALÝZA 20
1.3.1 Analýza stavových a tokových ukazatelů 21
1.3.2 Analýza rozdílových ukazatelů 21
1.3.3 Analýza poměrových ukazatelů 21
1.3.3.1 Ukazatelé rentability 22
1.3.3.2 Ukazatelé aktivity 22
1.3.3.3 Ukazatele zadluženosti 23
1.3.3.4 Analýza likvidity 23
1.3.4 Souhrnné ukazatele 24
1.3.4.1 Z-skore – Altmanův model 24
1.4 STANOVENÍ CÍLŮ A STRATEGIE 25
1.4.1 Balanced Scorecard 25
1.5 DLOUHODOBÝ FINANČNÍ PLÁN 26
1.5.1 Plán zisku a ztráty 26
1.5.2 Plán rozvahy 26
1.5.3 Plán peněžních toků 27
1.6 KRÁTKODOBÝ FINANČNÍ PLÁN 27
1.7 KONTROLA FINANČNÍHO PLÁNU 27
II PRAKTICKÁ ČÁST **29**
2 PŘEDSTAVENÍ SPOLEČNOSTI A ANALÝZA OKOLÍ **30**
2.1 CHARAKTERISTIKA SPOLEČNOSTI 30
2.2 PROFIL DIVIZE ENERGO 31
2.2.1 Produktové portfolio 31
2.2.2 Organizační struktura 32

2.3 ANALÝZA MAKROPROSTŘEDÍ ... 33
2.3.1 SLEPTE analýza ... 34
2.3.1.1 Sociální okolí ... 34
2.3.1.2 Legislativní okolí ... 35
2.3.1.3 Ekonomické okolí ... 36
2.3.1.4 Politické okolí ... 36
2.3.1.5 Technologické okolí ... 36
2.3.1.6 Ekologické okolí ... 37
2.4 ANALÝZA MIKROPROSTŘEDÍ ... 37
2.4.1 Porterův model pěti sil ... 38
2.4.1.1 Vyjednávající síla dodavatelů ... 38
2.4.1.2 Vyjednávající síla odběratelů ... 38
2.4.1.3 Rivalita mezi existujícími podniky ... 39
2.4.1.4 Hrozba substitutů ... 39
2.4.1.5 Hrozba vstupu nových konkurentů ... 39
2.5 SWOT ANALÝZA ... 39
3 FINANČNÍ ANALÝZA SPOLEČNOSTI ... 41
3.1 ANALÝZA ABSOLUTNÍCH UKAZATELŮ ... 41
3.1.1 Analýza stavových veličin ... 41
3.1.1.1 Analýza trendů rozvahy ... 41
3.1.1.2 Procentuální analýza komponent ... 42
3.1.2 Analýza tokových veličin ... 43
3.2 ANALÝZA ROZDÍLOVÝCH UKAZATELŮ ... 44
3.3 ANALÝZA POMĚROVÝCH UKAZATELŮ ... 45
3.3.1 Analýza rentability ... 45
3.3.2 Analýza aktivity ... 45
3.3.3 Analýza zadluženosti ... 46
3.3.4 Ukazatele likvidity ... 46
3.4 SOUHRNNÉ UKAZATELE ... 47
3.4.1 Z-skore analýza ... 47
4 STANOVENÍ CÍLŮ A STRATEGIE ... 48
4.1 STRATEGICKÉ CÍLE ... 48
4.2 BALANCED SCORECARD ... 49
4.2.1 Měřítka strategických cílů ... 50
5 SESTAVENÍ FINANČNÍHO PLÁNU ... 52
5.1 REALISTICKÁ VARIANTA PLÁNU ... 52
5.1.1 Plán výkazu zisku a ztrát ... 52
5.1.2 Plán rozvahy ... 60
5.1.3 Plán Cash flow ... 63
5.2 PESIMISTICKÁ VARIANTA PLÁNU ... 64
5.2.1 Plán výkazu zisku a ztrát ... 64
5.2.2 Plán rozvahy ... 67
5.2.3 Plán Cash flow ... 68
5.3 KRÁTKODOBÝ FINANČNÍ PLÁN ... 69
6 ZHODNOCENÍ FINANČNÍHO PLÁNU A PLNĚNÍ CÍLŮ ... 72

6.1 ZHODNOCENÍ VARIANT DLOUHODOBÉHO FINANČNÍHO PLÁNU 72
6.1.1 Rozdílový ukazatel 72
6.1.2 Ukazatelé rentability 72
6.1.3 Ukazatele aktivity 73
6.1.4 Ukazatel zadluženosti 73
6.1.5 Ukazatel likvidity 74
6.2 ZHODNOCENÍ PLNĚNÍ CÍLŮ 74
6.2.1 Výsledek hospodaření 74
6.2.2 Rentabilita tržeb 75
6.2.3 Rentabilita čistých aktiv 75
ZÁVĚR 76
SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY 77
SEZNAM POUŽITÝCH SYMBOLŮ A ZKRATEK 81
SEZNAM OBRÁZKŮ 82
SEZNAM TABULEK 83
SEZNAM GRAFŮ 84
SEZNAM PŘÍLOH 85

ÚVOD

Pro dlouhodobé působení podniku na konkurenčním trhu je nezbytné umět se s konkurencí minimálně vyrovnat. Aby mohla společnost efektivně konkurovat rivalitním podnikům je nezbytné vykazovat kladný hospodářský výsledek, který napomáhá k dlouhodobému růstu tržní hodnoty podniku. V současnosti je v každé společnosti pravidlem klasické účetnictví, které nám dává možnost nahlédnout do minulosti. Pro efektivní řízení firmy společnost potřebuje kromě analýzy dat z minulosti i pohled do budoucnosti. Jedním z nástrojů zpracování predikovaných dat z budoucnosti je sestavení finančního plánu. Sestavení finančního plánu umožňuje včasnou reakci managementu na jednotlivá rizika a vzniklé odchylky od predikce.

Obsahem této práce je sestavení dlouhodobého finančního plánu pro divizi, která je součástí vybraného holdingu. Divize se zaměřuje na realizaci technického zařízení budov a snaží se poskytovat komplexní zařízení pro zákazníka, což se ve výsledku odrazí na vyšší marži. Divize se dlouhodobě nachází v hospodářské ztrátě a sestavení plánu je jeden z nástrojů, který má napomoct ziskovosti divize

V teoretické části jsou rozebrány teoretické poznatky v oblasti sestavení finančního plánu. Tyto poznatky se týkají oblasti stanovení cílů, analýzy okolí, finanční analýzy a samozřejmě samotného sestavení plánu.

V praktické části jsou všechny teoretické poznatky uvedeny do praxe. V první části je definován podnik v rámci interních procesů i ve vztahu k okolí. Tato oblast obsahuje analýzu okolí, která je rozdělena na makroanalýzu a mikroanalýzu. Na analýzu okolí navazuje finanční analýza a stanovení cílů společnosti. V závěrečné části dochází k sestavení finančního plánu ve dvou variantách, následuje zhodnocení obou variant pomocí poměrových a rozdílových ukazatelů a s ohledem na stanovené cíle.

CÍLE A METODY ZPRACOVÁNÍ PRÁCE

V současnosti je v divizi absence finančního plánování a sestavení plánu bylo podmínkou vedení holdingu pro další fungování divize. Tento plán se stane důležitou součástí řízení společnosti a pomůže řešit otázky budoucího směru vývoje podniku. Téma jsem si vybrala i proto, že ve společnosti pracuji a sestavený plán bude využit v rámci pracovní náplně mojí i mých kolegů. Cílem práce bylo určit, zda je podnik schopný dlouhodobě efektivně fungovat vzhledem k zápornému výsledku hospodaření v předešlých letech.

Při zhodnocení současného stavu společnosti byla použita SLEPTE analýza, Porterův model pěti sil a SWOT analýza a dále finanční analýza dat z předchozích let 2012-2016.

Sestavení finančního plánu je provedeno v realistické a pesimistické variantě. Základními použitými metodami je intuitivní metoda v kombinaci s procentuálním podílem tržeb. Jádrem celého plánu jsou tržby z prodeje výrobků a služeb, kde je nutné vzít v úvahu časový harmonogram inkasa, jelikož inkaso tržeb proběhne s určitou prodlevou s ohledem na sjednané obchodní podmínky s odběrateli. Neméně důležité stanovení nákladů proběhlo dle typu položky v závislosti na provázaností s objemem produkce. Konkrétní výstupy obou variant jsou dále podrobeny rozdílovým, poměrovým a souhrnným ukazatelům, a zároveň jsou výsledky porovnány se stanovenými cíli.

I. TEORETICKÁ ČÁST

1 TEORETICKÁ VÝCHODISKA FINANČNÍHO PLÁNOVÁNÍ

1.1 Finanční plánování

1.1.1 Podstata finančního plánování

Pro správné řízení podniku nám nestačí znát jeho finanční situaci, ale potřebujeme stanovit cíle, kterých má dosáhnout. Dle těchto cílů můžeme navrhnout budoucí vývoj, kterým se bude ubírat a dle návrhu přizpůsobit krátkodobá rozhodnutí. Finanční plánování má mnoho definicí, ale všechny se shodnou, že se jedná o nepostradatelný, který zvažuje příležitosti a hrozby společnosti, tak aby se co nejvíce naplnily stanovené cíle.

Definice dle Valacha (1999, s. 189) říká, že finanční plánování je rozhodování o způsobu financování, o investování kapitálu do výnosného majetku a o peněžním hospodaření. Zároveň je to přednostní funkcí podniku. Pro správné provedení finančního plánu je stěžejní analýza a hodnocení předcházejících skutečností. Kocmanová dále podotýká, že během plánování si musíme uvědomit dopad a důsledky dnešních rozhodnutí v budoucnosti, navrhnout alternativní řešení a vybrat optimální variantu.

Dle autora Synka (2011, s. 371) je prioritním úkolem finančního plánu zaručit dosažení všech předem stanovených cílů, a tak upevnit i finanční zdraví. Těchto cílů je dosahováno během pevně stanoveného období.

Ekonomové Brealey a Myers (2003, s. 851) rozdělují návrhy finančního plánu na tři základní typy:

- plán agresivního růstu, kde je zapotřebí hodně kapitálových investic a rozšíření podílu na trhu;
- plán normálního růstu;
- redukční plán navržený k minimalizování investičních výdajů (používá se především během hospodářského poklesu ekonomiky).

Finanční plánování se zaměřuje především na predikci třech základních finančních výkazů společnosti:

- rozvaha (plán aktiv a pasiv)
- výkaz zisku a ztrát (plán výnosů, nákladů a výsledku hospodaření)
- výkaz cash flow (plán příjmů a výdajů).

1.1.2 Zásady a principy finančního plánování

Při sestavování plánu musí být respektovány určitá pravidla, a to především stanovené zásady a principy. Autor Marek a kol. (2009, s. 501) vyjmenovává ve své knize následující zásady:

- systematičnost – jedná se o nutnost přesného stanovení hlavního cíle a k němu odpovídající sekundární cíle. Cíle se nesmí mezi sebou negovat a musí být stanovené na období;
- úplnost – v plánech se shrnují všechny činnosti a faktory a nelze žádnou oblast odebrat;
- přehlednost – zúčastněné osoby se potřebují v plánech snadno orientovat. Složité přístupy často znemožňují dané plány zrealizovat. Struktura plánů by měla dále odpovídat struktuře finančních výkazů;
- periodičnost – pro reálnost výkazů se musí plán aktualizovat z důvodu měnícího se okolí. Velmi důležitá je pravidelná tvorba plánu po stanovených časových intervalech;
- pružnost – možnost kdykoli zaktualizovat plány vzhledem k měnícímu se vnějšímu i vnitřnímu okolí;
- klouzavost – propojenost po sobě jdoucích plánů a jejich částečné překrytí.

Kromě výše uvedených zásad, je třeba respektovat i stanovené principy. Landa (2007, s.110) vyjmenoval níže uvedené čtyři základní principy:

- princip preference peněžních toků – jedná se o pravidlo nadřazenosti peněžních toků (tedy peněžních příjmů a peněžních výdajů) nad výnosy a náklady. Zároveň by příjmy měly převyšovat výdaje, z důvodu správného řízení likvidity;
- princip respektování faktoru času – v rámci finančního řízení při stejné nominální hodnotě jsou upřednostňovány dřívější platby před pozdějšími;
- princip respektování a minimalizace rizika – upřednostnění možnosti získání stejné sumy peněz s vynaložením menšího rizika;
- princip optimalizace kapitálové struktury – zabezpečení odpovídající finanční stability, minimalizace nákladů na kapitál a docílení předem stanovené hodnoty podniku.

1.1.3 Postup tvorby finančního plánu

Velmi jednoduchý, ale přesto přený postup tvorby finančního plánu nabízí autor Marek (2009, s. 501), který proces shrnuje do pěti základních bodů:

- stanovení časového horizontu (dlouhodobý/krátkodobý plán) a zároveň délku tohoto období. Určení metody, dle níž se bude postupovat;
- sběr potřebných dat a informací z účetních výkazů a dalších pomocných materiálů;
- provedení finanční analýzy;
- sestavení finančního plánu;
- kontrola plnění sestaveného plánu;

Autoři Petera a Šiman (2010, s. 157) přidávají, že ještě před počátkem tvorby finančního plánu je nutné stanovit termíny plnění, osoby odpovědné za jednotlivé body, formu výstupu a metodu jakou budeme následné plnění finančního plánu hodnotit.

1.1.4 Metody finančního plánování

V literatuře můžeme najít tři někdy až pět hlavních metod finančního plánování. Ve své knize uvádějí autoři Čižinská a Marinič (2010, s.75) metody statické a kauzální.

- Kauzální metoda využívá základní veličinu, podle které předpokládá vývoj ostatních veličin. Nejčastěji zvolenou veličinou jsou tržby, protože vývoj tržeb je klíčový pro celý chod podniku a následný procentuální podíl všech položek k tržbám.
- Statická metoda předpovídá vývoj položek dle regresní funkce, která čerpá data z minulých období. Za pomocí protažení regresní funkce do dalších období a po úpravě o případné korelace, získáme vývoj jednotlivých veličin. U statické metody je bezpečnější využívat data z delšího časového období, která jsou schopna zachytit pravidelné výkyvy. Nevýhodou jsou neočekávané vlivy.

V již zmiňované knize její tvůrce Marek (2009, s. 504) zmiňuje jako další metodu intuitivní.

- Intuitivní metoda odráží zkušenosti a schopnost správného odhadu manažerů. Nevýhoda je možnost zkreslení z důvodu špatného úsudku manažerů.

Další dvě metody finančního plánování jsou popsány v knize (Růžičková, Roubíčková, 2012, s. 177).

- Ekonometrická metoda zkoumá na základě minulých dat, jak na sebe reálné ekonomické veličiny působí a za pomocí vzájemných interakcí odhadují cílové ukazatele.
- Simulační metoda vytváří modelové situace na základě předpovědi vývoje parametrů makroekonomického a mikroekonomického prostředí.

V literatuře není pevně stanoven postup ani okolnosti výběru určité metody. Nejvíce záleží na dostupnosti dat, velikosti společnosti, oboru podnikání a jiných okolnostech. Zpravidla v praxi dochází ke kombinaci několika z nich.

1.2 Analýza okolí

Plánování vývoje společnosti nemůžeme založit pouze na historických číselných hodnotách toho daného podniku, ale musíme vzít v potaz i vlivy okolí. V analýze okolí je zahrnuto, jak se vyvíjí za hranicemi, jakým směrem a tempem se vyvíjí ostatní subjekty trhu či jakým bude čelit otázkám ze strany vlády. (Rebecca Hendrich, 2010, S. 222)

1.2.1 Analýza makroprostředí

Při analýze makroekonomického okolí se zaměřujeme na stav ekonomiky. Fáze, v jakém se jednotlivé aspekty nacházejí ovlivňují schopnost podniku dosáhnout požadovaných výsledků. Mezi základní čtyři indikátory dle Dedouchové (2001, s. 26) makroekonomického prostředí patří:

- míra ekonomického růstu
- úroková míra
- směnný kurs
- míra inflace.

Jedna z nejznámějších analýz makroprostředí je SLEPTE analýza, která hodnotí hrozby plynoucí z okolí podniku. Název této analýzy vychází z počátečních písmen oblastí, kterými se tato analýza zabývá. V literatuře můžeme najít další její variace v různé kombinaci zainteresovaných oblastí. Konkrétně SLEPTE analýza hodnotí následující faktory: sociální, legislativní, ekonomické, politické, technické a ekologické (Lacko 2007, s. 68).

1.2.1.1 Sociální okolí

Faktory sociálního okolí zvažují demografické aspekty, míru nezaměstnanosti, rozdělení příjmů ve společnosti, či krajových zvyklostech. Autorka Sedláčková (2006, s.18) zmiňuje,

že změny v sociální a demografické struktuře můžou vést až ke vzniku nového odvětví nebo produktu a včasné odhalení těchto změn znamená pro podnik konkurenční výhodu.

1.2.1.2 Legislativní okolí

Společnost je podřízena legislativním zákonům České republiky. Legislativní faktory představují pro podnik množství omezení, ale na druhé straně i příležitosti. Pro hodnocený podnik jsou tyto příležitosti v podobě režimu Ukrajina (Zařazení do Režimu Ukrajina, © 2013), či možnosti dotací ze státních fondů a fondů Evropské Unie (Nová zelená úsporám, ©1992-2017).

1.2.1.3 Ekonomické okolí

Do ekonomického okolí jsou zařazeny čtyři základní pilíře tzv. zlatého čtyřúhelníku, a to míra nezaměstnanosti, růst ekonomiky, cenová hladina a vnější ekonomická rovnováha. Někdy je zmiňována taktéž úroková míra a devizový trh (Keřkovský a Vykypěl, 2006, s. 44).

1.2.1.4 Politické okolí

Politické okolí silně ovlivňuje vývoj podniku za pomocí svých regulací, vyhlášek a právních norem. Politické prostředí můžeme charakterizovat pomocí několika základních prvků jako míra politické svobody v zemi, míra ekonomické svobody a velikost korupce (Elgin a Uras, 2012, s. 628-630).

1.2.1.5 Technologické okolí

Z důvodu progresivního technologického pokroku jsou společnosti nuceny neustále inovovat své produkty a služby, aby byly schopny fungovat v konkurenčním boji. Tato analýza charakterizuje různé technologické trendy, podpůrné technologie a aplikace a jejich dostupnost. Je velmi specifická pro různá odvětví.

1.2.1.6 Ekologické okolí

V dnešní době je uvědomění v oblasti ekologie velmi silné. Státy jsou členy různých organizací, které se zavazují k dodržování opatření, norem a limitů v oblasti ekologie a ochrany životného prostředí.

Není vždy nezbytné zahrnout a zhodnotit všechny aspekty okolí, ale pouze ty, které reálně ovlivňují vývoj společnosti. Cílem analýzy okolí není podrobně predikovat vývoj

v jednotlivém okolí, ale spíše určit trend, kterým se ubírá (Keřkovský a Vykypěl, 2006, s. 46).

1.2.2 Analýza mikroprostředí

Analýza mikroprostředí se skládá primárně z hodnocení podmínek odvětví podniku. Během této analýzy definujeme vliv ekonomického vývoje na odvětví. Podle této závislosti můžeme rozdělit odvětví na:

- cyklická – odvětví je silně ovlivněno stavem ekonomiky. Podnik v tomto odvětví musí ve finančním plánu zhodnotit budoucí vývoj hospodářství a k tomu přizpůsobit svá očekávání;
- anticyklická – je taktéž silně ovlivněn stavem ekonomiky, ale působí v opačném směru proti hospodářskému cyklu;
- neutrální – odvětví není nijak ovlivněno vývojem ekonomiky (Tyll, 2014, s. 20).

1.2.2.1 Porterův model 5 sil

V rámci mikroprostředí neboli v nejbližším okolí podniku působí konkurenční síly. Popisem a analýzou těchto sil se zabýval americký ekonom M. E. Porter, který sestavil model pěti sil, které se staly základem pro analýzu mikroprostředí (M.E.Porter, 1994, s. 5):

- vyjednávací síla dodavatelů
- vyjednávací síla odběratelů
- rivalita mezi existujícími podniky
- hrozba substitutů
- hrozba vstupu nových konkurentů.

Základním předpokladem pro sestavení modelu, je správné demografické a geografické vymezení trhu do něhož společnost spadá.

Vyjednávající sála dodavatelů

Hrozba ze strany dodavatelů spočívá v jejich tržní síle a možnosti ovlivňovat cenu vstupních produktů. Autor Slávik (2005, s. 74) uvádí, že dodavatel představuje pro ostatní podniky hrozbu tehdy, dokáže-li zvyšovat ceny vstupů, které odběratel musí zaplatit, nebo snižovat kvalitu vstupních produktů na úkor zisku dodavatele. Vyjednávající síla dodavatele roste i se specifičností vstupních komponentů či nedostatku jiných substitutů.

Vyjednávající síla odběratelů

Vyjednávající síla odběratelů je určena od schopnosti vymáhat si své podmínky při nákupu produktu. Autoři Keřkovský a Vykypěl (2006, s.46) vyjmenovávají následující situace, kdy je vyjednávající síla odběratelů hrozbou podnik: pokud je zákazník jediným odběratelem na trhu nebo je pro podnik strategicky významný, pokud má zákazník možnost koupi substitutů od jiných dodavatelů a ke konkurenčnímu podniku může lehce přestoupit, pokud jsou zákazníci schopni si produkt vyrobit za pomoci vlastních sil a když mají dobrý přehled o dění a cenách trhu.

Rivalita mezi existujícími podniky

Rivalita mezi stávajícími podniky je jedna z nejdůležitějších sil na trhu. Konkurenční síla udává, jakou velikost zisků si podnik dokáže zachovat. Při velké konkurenci jsou ceny stlačeny až na velikost nákladů a naopak. O míry konkurence na trhu rozhoduje dle Mankiw (1999, s. 291) počet a velikost rivalitních podniků, tempo míry růstu odvětví, diferenciace produktu, a překážky pro vstup na trh a odchod z trhu.

Hrozba substitutů

Substituty jsou produkty, které jsou pro zákazníka vzájemně nahraditelné. Pokud roste cena jednoho statku, roste poptávka po statku druhém. Zde se jako hrozba objevuje možnost náhrady našeho statku statkem konkurenčním. (Mankiw, 1999, s. 88)

Hrozba vstupu nových konkurentů

Hrozba nových konkurentů je dána velikostí marže, která je pro nové firmy hlavním důvodem vstupu a dále pak záleží jaké jsou bariéry vstupu.

1.2.3 SWOT analýza

Název této analýzy je zkratka anglických slov: silné stránky, slabé stránky, příležitosti a hrozby. Analýza se zabývá současnou situací v daném čase, ale výhledovým způsobem. Tato metoda umožňuje organizacím rychle identifikovat interní i externí faktury, které ji ovlivňují a jak na sebe vzájemně působí. Hlavní výhodou analýzy je jednoduchost. Nejznámější novodobé modifikace jsou TOWS matice od autora Heinz Weihrich nebo WOTS-UP od autorů Edmund R. Gray a Larry R. Schmeltzer (Pahl a Richter, 2009, s.4).

Vnitřní faktory jsou hodnoceny pomocí silných a slabých stránek. Silné stránky napomáhají posílit konkurenci schopnost podniku. Slabé stránky oslabují konkurenční pozici společnosti. Externí faktory jsou obsaženy v příležitostech a hrozbách. Příležitosti mají schopnost

pozitivně ovlivnit konkurenceschopnost podniku a slabé stránky ji naopak mají schopnost oslabit (Dvořáček a Slunčík, 2012, s. 15).

1.3 Finanční analýza

Finanční analýza pracuje s podnikovými financemi a měla by objasnit finanční situaci podniku. Finanční analýza nám napomáhá získat data, nezbytná pro rychlá a správná finanční rozhodnutí. Základem pro finanční analýzu jsou data a informace z finančního účetnictví, konkrétněji základní účetní výkazy: výkaz zisku a ztrát, rozvaha a přehled o peněžních tocích. Další popis finanční analýzy se může lišt dle šířky jejího pojetí. Nejužší pojetí chápe finanční analýzu jako rozbor dat z finančních výkazů. Nejširší pojetí bere finanční analýzu jako formalizovanou metodu, která poměřuje údaje mezi sebou navzájem, získává data i z jiných zdrojů než z účetnictví, tak aby data měly maximální vypovídající schopnost, podle nichž je manažer schopen dělat predikci do budoucnosti a na základě této predikce přijímat rozhodnutí o vývoji podniku (ROSS, WESTERFIELD, JAFFE, 2005, s. 99).

Finanční analýzu můžeme dále rozdělit na dynamickou finanční analýzu a statickou finanční analýzu. U dynamické analýzy se provádí srovnání dvou stavů v různém časovém období. Na rozdíl od ní statická analýza je měření provedené k určitému datu. Dle přístupu je finanční analýza dělena na fundamentální (založena na zkušenostech, odhadech a znalostech vzájemných souvislostí mezi ekonomickými a mimoekonomickými jevy) a technickou analýzu (vychází z kvantitativních údajů a následně je kvalitativně posuzuje) (Sedláček, 2007, s.7).

Mezi primární metody finanční analýzy můžeme zařadit:

- Analýza stavových (absolutních) ukazatelů
- Analýza tokových ukazatelů
- Analýza rozdílových ukazatelů
- Analýza poměrových ukazatelů
- Analýza soustav ukazatelů
- Souhrnné ukazatele hospodaření.

Mezi subjekty, kteří využívají výsledky a hodnocení za pomocí finanční analýzy patří externí i interní uživatelé a to: management podniku, jeho vlastníci, investoři, věřitelské banky, stát a jeho orgány, konkurenti, obchodní partneři a zaměstnanci. (Holečková, 2008, s. 13)

1.3.1 Analýza stavových a tokových ukazatelů

Analýza stavových ukazatelů obsahuje rozbor stavu k určitému datu, primárním informačním podkladem je pro tuto analýzu rozvaha. Analýza tokových ukazatelů obsahuje hodnoty vyjádřené za určitý časový interval. Primárním zdrojem informací je výkaz zisku a ztrát a výkaz o peněžních tocích. Pro analýzu stavových a tokových ukazatelů je doporučena alespoň pětičlenná časová řada (Petřík, 2009, s.326).

U obou ukazatelů je kromě absolutních hodnot k určitému datu sledován i jejich vývoj v čase. Analýza za toho období je nazývaná horizontální analýza nebo i analýza trendů. Za pomocí tohoto rozboru zjistíme ve sledovaném období procentuální změnu oproti předešlému (popř. základnímu) období a můžeme srovnávat ukazatele v rámci časové řady (Vochozka 2011, s.19).

U stavových i tokových ukazatelů je žádoucí procentuální analýza komponent, jiným názvem vertikální analýza. Vertikální analýza je založená na rozboru procentního podílu jednotlivých položek ve vztahu k základní komponentě. Typickou základní komponentou jsou pro stavové veličiny bilanční suma a pro tokové veličiny suma výnosů či nákladů (Vochozka 2011, s.20).

1.3.2 Analýza rozdílových ukazatelů

Analýza rozdílových ukazatelů se často nazývá analýza fondu finančních prostředků. Nejčastěji počítaným typem je ukazatel čistého pracovního kapitálu. Čistý pracovní kapitál je rozdílem oběžných aktiv a krátkodobých závazků. Obecně můžeme konstatovat, že čím větší je ukazatel pracovního kapitálu, tím je hodnocení pro podnik příznivější. Čím větší má podnik poměr likvidních aktiv než krátkodobých závazků, tím je lepší jeho platební schopnost (Knápková, 2013, s. 83).

1.3.3 Analýza poměrových ukazatelů

Analýza poměrových ukazatelů je založena na poměru dvou absolutních hodnot z podniku dle typu analýzy. Tímto poměrem dostaneme hodnotu, kterou již můžeme porovnávat s konkurenčními podniky různě velikého typu. V této práci jsem se dále zabývala těmito čtyřmi základními poměrovými ukazateli:

- Ukazatele rentability
- Ukazatele aktivity
- Ukazatele zadluženosti

- Ukazatele likvidity

1.3.3.1 Ukazatelé rentability

Dle J. Valacha (1999, s. 94) udává ukazatel rentability výnosnost vloženého kapitálu, jenž je měřítkem schopnosti podniku vytvářet nové zdroje a dosahovat zisku použitím investovaného kapitálu. Obecně můžeme říct, že hodnota veličiny udává, kolik jednotek zisku v dané měně je vytvořeno na jednu jednotku měny jmenovatele. Dle typu jmenovatele se dále rozděluje ukazatel rentability na konkrétní subtypy. Ty nejznámější, které byly dále použity v praktické části této práce, jsou rentabilita celkového kapitálu, rentabilita vlastního kapitálu a rentabilita tržeb. Rentabilita celkového kapitálu vyjadřuje celkovou výdělečnou schopnost podniku, rentabilita vlastního kapitálu udává zisk na jednu korunu vlastního jmění a rentabilita tržeb vyjadřuje velikost zisku z jedné utržené koruny. Do čitatele můžeme použít zisk po zdanění, nebo zisk před zdaněním, zisk před zdaněním a úroky nebo zisk před zdaněním, úroky a odpisy, popřípadě cash flow z provozní činnosti. Výběr čitatele provádíme podle potřeby srovnání s jinými podniky či odvětvím (Knápková, 2013, s. 102).

1.3.3.2 Ukazatelé aktivity

Ukazatelé aktivity nebo jiným názvem ukazatel vázanosti kapitálu znázorňují, jak umí společnost využívat jednotlivé části svého majetku. Pro tuto analýzu se používají čtyři základní ukazatelé: celkový obrat aktiv, doba obratu zásob, doba obratu pohledávek a doba obratu závazků (Kalouda, 2011, s.155).

Čím vyšší je hodnota celkového obratu aktiv, tím více to svědčí o efektivním nakládáním aktiv podniku. Nejnižší doporučená hodnota je jedna.

Ukazatel doby obratu zásob se pokouší odhadnout počet dnů, po něž jsou zásoby v podniku vázány. Konstrukce ukazatele se dle autorů liší, ale je možno držet se poměru průměrného stavu všech zásob a průměrných denních tržeb. Čím nižší je doba obratu zásob, tím zpravidla je chod podniku efektivnější (Knápková, 2013, s. 103).

Ukazatel doby obratu pohledávek měří počet dnů, které uplynou mezi vystavením faktury a jejím splacení. Jeho obrácená hodnota pak udává počet obrátek pohledávek za rok. Tuto hodnotu je dobré srovnat s dobou splatnosti na faktuře a zjistíme, s jakou průměrnou dobou nám odběratelé platí po splatnosti.

Doba obratu závazků je protipólem k době obratu pohledávek. Vyjadřuje počet dní od vzniku závazku k dodavatelům po jeho zaplacení. (Knápková, 2013, s. 105)

1.3.3.3 Ukazatele zadluženosti

Ukazatel celkové zadluženosti měří míru financování podniku za pomoci cizích zdrojů. Cílem analýzy je určit, zda toto rozložení zdrojů mezi vlastní a cizí je vhodné při zvážení výnosnosti a rizika. Dle Kovanicové (1997, s. 70) je velmi těžké určit jaká je správná míra zadluženosti. Nadměrné zadlužení zatěžuje podnik v podobě úroků a nulové zadlužení je zpravidla málo rentabilní. Optimální výše rozdělení zdrojů se uvádí v rozmezí 30-60 %, ale je unikátní pro konkrétní podnik.

Mezi další známé ukazatele zadluženosti, můžeme zařadit kvótu vlastního kapitálu, koeficient zadluženosti, úrokové krytí, koeficient finanční nezávislosti, výpočet finanční páky, ukazatel platební neschopnosti nebo krytí investičního majetku (Baran, 2015 s. 24).

1.3.3.4 Analýza likvidity

Ukazatel likvidity dle Valacha (1999, s. 105) vyjadřuje schopnost podniku hradit své závazky. Aby byl podnik likvidní musí mít vázány určité finanční prostředky v oběžných aktivech. Budeme uvažovat tři základní typy likvidity, a to běžnou likviditu, pohotovostní likviditu a hotovostní likviditu. Všechny typy výpočtu obsahují ve jmenovateli část pasiv, konkrétně krátkodobé závazky a jmenovatel se liší dle typu oběžných aktiv. Běžná likvidita zahrnuje celková oběžná aktiva, jen je nutné vyloučit nedobytné pohledávky a neprodejné zásoby.

Lepší vypovídací schopnost má pohotová likvidita, která je očištěna o zásoby a špatně vymahatelné pohledávky. Doporučená hodnota je u různých autorů a u různých typů podniků odlišná. Dle Knápkové (2013, s. 106) by měla hodnota pohotové likvidity dosahovat cca od 1- 1,5.

Poslední a nejvyšší stupeň likvidity uvažuje v potaz jen peníze, které podnik dokáže v danou chvíli reálně zaplatit, což jsou peníze na účtech, v pokladně a jejich ekvivalenty (krátkodobé obchodovatelné cenné papíry apod.).

1.3.4 Souhrnné ukazatele

1.3.4.1 Z-skore – Altmanův model

Tento index je složen z ukazatelů, které by měly být schopny predikovat finanční krach či finanční zdraví podniku. Z tohoto důvodu se často využívá výraz bankrotní či bonitní model. Výstupem je rovnice, kde jsou započteny váhy jednotlivých proměnných. Tyto váhy se liší pro podniky, které jsou veřejně obchodované na burze a pro ostatní podniky. Vzorec používaný pro společnosti nekótované na kapitálovém trhu dle Kalouda (2011, s. 160) a který byl využit v této práci má následující tvar:

$$Z = 0{,}717 * X_1 + 0{,}847\ X_2 + 3{,}107\ X_3 + 0{,}42\ X_4 + 0{,}998\ X_5 \quad (1)$$

X_1 = pracovní kapitál / celková aktiva

X_2 = nerozdělený zisk / celková aktiva

X_3 = (zisk před zdaněním +úroky) / celková aktiva

X4 = účetní hodnota základního kapitálu / účetní hodnota cizího kapitálu

X5 = tržby (celkové výnosy) / celková aktiva

Ukazatelé tohoto vzorce jsou často modifikované a jiné znění můžeme najít například v knize Suchánek (2007), kde:

X1 = EBIT / celková aktiva

X2 = tržby / celková aktiva

X3 = tržní hodnota vlastního kapitálu / účetní hodnota dluhu

X4 = zadržené zisky (VH za úč. období. +VH minulých let + fondy ze zisku) / celková aktiva

X5 = čistý pracovní kapitál / celková aktiva

Výsledné hodnocení výsledků metody Z-skore:

dobrá finanční situace	z> 2,9
neurčitá situace	1,2 - 2,9
firmy ohrožené bankrotem	z <1,2

Pokud se hodnoty z analýzy pro podnik nachází nad číslem 2,9, model predikuje dobrou finanční situaci a pozitivní budoucí vývoj. Mezi hodnoty 1,2- 2,9 se nachází v tzv. šedé zóně, a výsledky lze nelze jednoznačně ohodnotit. Naopak pod hodnotou 1,2 jsou firmy ohrožené bankrotem a predikce budoucího vývoje je negativní.

1.4 Stanovení cílů a strategie

Cíle společnosti určují dlouhodobý směr, kterým se bude ubírat. Hlavním cílem je principiálně tvorba hodnoty, která může být vyjádřena různými ukazateli. Nejčastěji se využívá zisk, rentabilita nebo v poslední době často využívaná ekonomicky přidaná hodnota. Dlouhodobé strategické cíle jsou dále rozčleněny na cíle dílčí (krátkodobější), které utvářejí krátkodobé plány. Stanovené cíle musí splňovat základní vlastnosti, které jsou definovány počátečními písmeny ve slově SMARTER. (Fotr, Vacík a Souček, 2012, s. 36) Správně stanovené cíle by tedy mely být:

- Specific – specifické, pevně stanovené
- Measurable – měřitelné
- Achievable – dosažitelné
- Result oriented – orientované na výsledek
- Time framed – časově oraničené
- Ethical – etické
- Resourced – zdrojově zaměřené

Takto stanové plány můžeme rozdělit dále na měkké (jsou vyjadřovány kvalitativní změnou) a tvrdé (jsou vyjadřovány kvantitativní změnou).

1.4.1 Balanced Scorecard

Jedná se o nástroj řízení podniku, který hodnotí stanovenou strategii za pomocí finančních měřítek, ale i měřítek z nefinanční oblasti. Velkou výhodou tohoto modelu je srozumitelnost a díky tzv. strategické mapě taky přehlednost. Autoři Kaplan a Norton (2007, s. 21) popisují funkci Balanced Scorecard v následujících bodech:

- vyjasnění a převedení vize a strategie do konkrétních cílů;
- komunikace a propojení strategických plánů a měřítek;
- plánování a stanovení cílů a sladění strategických iniciativ;
- zdokonalené strategické zpětné vazby a procesu učení se.

V rámci tohoto nástroje jsou stanovené čtyři základní perspektivy: finanční perspektiva, zákaznická perspektiva, perspektiva interních procesů, perspektiva učení a růstu.

1.5 Dlouhodobý finanční plán

Finanční plánování můžeme dělit na dvě základní podmnožiny, a to dle časového horizontu na který je plán sestavován. Jedná se o krátkodobý a dlouhodobý finanční plán. Dlouhodobý finanční plán je základ pro celkové plánování společnosti a pro naplnění její zvolené strategie. Délka, na kterou má být plán sestaven, se odvíjí od období, na které jsou stanoveny dlouhodobé cíle podniku. Zároveň se neustále modifikuje v pravidelných intervalech i při mimořádných událostech (Valach, 1999, s. 245).

Výstupem z finanční analýzy je, jak již bylo v práci zmiňováno, plánovaný výkaz zisku a ztrát, plánovaná rozvaha, plánovaný výkaz cash flow. Naproti jiným autorům, Šiman a Petera (2010, s.158) uvádí, že nedílnou součástí je také komentář, který objasňuje metody, kterými bylo postupováno a cíle, které byly naplňovány.

Plánování vývoje jednotlivých položek výkazů předchází analýza finanční situace, které byla věnována předcházející část kapitoly.

1.5.1 Plán zisku a ztráty

Základním klíčem pro zpracování dlouhodobého plánu je velikost tržeb. Tyto data jsou čerpána z marketingového výzkumu, jehož hlavním úkolem je prognóza tržních podmínek, a plán prodeje s ohledem na konkurenci. Stav vnitropodnikových zásob a aktivace se doplňují dle předpokládaných indexů růstu.

Při plánů nákladů, tj. náklady na spotřebovaný materiál, náklady na energie, náklady na prodej zboží a služeb, se vychází z plánu tržeb. Dle předpokládaného množství odbytu je dopočten plán nákladů. Mzdové náklady jsou tvořeny průměrnou mzdovou sazbou na pracovníka a množství zaměstnanců potřebných pro plánovaný prodej (Marek, 2009, s.506).

Dle množství nemovitostí je určena daň z nemovitosti, popřípadě silniční daň podle počtu firemních vozidel. Odpisy jsou stanoveny dle odpisových plánů.

Do dalších provozních výnosů a nákladů by nemělo být zapomenuto zahrnout plánované investice, prodej nebo odkup majetku, tvorba rezerv apod.

1.5.2 Plán rozvahy

Plán dlouhodobého majetku je sestaven dle řízení o pořizování, zařazování a vyřazování dlouhodobého majetku. U oběžných aktiv lze položky zásob i krátkodobých a dlouhodo-

bých pohledávek určit dle doby obratu. Krátkodobý finanční majetek je naplánován dle plánu peněžních toků.

Plán vývoje vlastního kapitálu je dle rozhodnutí vedení společnosti o vývoji finančních zdrojů (emise akcií apod.) Výsledek hospodaření je doplněn dle plánu zisku a ztrát. Plánované rezervy vychází z tvorby rezerv ve výkazu zisku a ztrát (Marek, 2009, s. 510).

1.5.3 Plán peněžních toků

Plán peněžních toků je sestaven z informací, které najdeme ve výkazu zisku a ztrát a v rozvaze. Plán peněžních toku sestavujeme pouze ve zjednodušené formě a podává pouze rámcoví obraz toku financí. Všeobecně přijímanými metody sestavení je metoda přímá a metoda nepřímá. Autoři Holečková a Grünwald (2007, s. 265) se shodují, že pro finanční plánování je vhodnější použití metody nepřímé.

1.6 Krátkodobý finanční plán

Časový horizont krátkodobého plánu je uvažován v měsících a nejčastěji pak v délce jednoho roku. Čím více je tento časový horizont kratší a bližší, tím je menší riziko chyby. Tento rok je součástí dlouhodobého finančního plánu, ale je zkonkretizován a naplánován podrobněji. Nejvíce se zaměřuje na plán příjmů a výdajů, tedy na platební schopnost podniku. (Šiman, 2010, s. 160)

Krátkodobý finanční plán je sestavován na rok, který následuje po kompletaci plánu. V době sestavení plánu má management k dispozici pouze očekávané skutečnosti. V některých případech, pokud nejsou známy výsledky z běžného období, je nutné spojit přípravu budoucího plánu s kontrolou plnění plánu v běžném roce.

Při sestavování krátkodobého finančního plánu doporučuje Grünwald a Holečková (2007, s. 254) postupovat podle následujících bodů:

- sestavení ročního výkazu zisku a ztrát;
- sestavení ročního výkazu rozvahy;
- doopravení ročního plánu peněžních toků.

1.7 Kontrola finančního plánu

Finanční kontrola je nejúčinnější metoda hodnocení plnění finančního plánu. Jedná se o proces porovnávaní současných reálných výsledků s údaji v jednotlivých plánech. Jinými

slovy srovnání stavu žádoucího se stavem skutečným. Tyto rozdíly jsou v podobě pozitivních nebo negativních odchylek. Závažné odchylky definované jako neplnění finančního plánu jsou napraveny buď změnou plánovaných výkazů nebo odstraněním příčiny těchto odchylek.

Autor Valach (1999, s. 257) definuje následující požadavky pro účinnou kontrolu:

- odchylky od plánu oznamovat bezodkladně;
- dívat se vpřed – soustředit se na to co bude než na to, co už nemůžeme změnit;
- všímat si především strategicky významných uzlových bodů;
- pružně přihlížet při hodnocení závisle a nezávisle proměnných;
- snaha o hospodárnosti;
- snaha o objektivnost;
- srozumitelná a přehledná forma výsledků kontroly;
- navrhovat kroky k nápravě – určit odpovědnost, příčinu a způsob odstranění odchylky.

II. PRAKTICKÁ ČÁST

2 PŘEDSTAVENÍ SPOLEČNOSTI A ANALÝZA OKOLÍ

V následující kapitole je představena společnost jako celek a následně je přiblížena struktura analyzované divize Energo. Důležitou částí kapitoly je analýza okolí společnosti, jako výchozího bodu pro sestavení finančního plánu. Nejprve byla provedena analýza makroprostředí za pomocí regresní analýzy a následně analýza mikroprostředí za pomocí Porterova modelu pěti sil, kde bylo zhodnocení postavení společnosti v závislosti na postavení dodavatelů a odběratelů. Kapitola je zakončena analýzou silných a slabých stránek společnosti.

2.1 Charakteristika společnosti

Vybraná společnost je na trhu již přes dvacet let a jako svou hlavní vizi vidí přinášet lidem nové, zejména informační technologie a od této vize je odvozen i název celého holdingu. Konkrétně společnost vznikla v červnu roku 1995 zápisem do obchodního rejstříku u Krajského soudu v Brně. Podnik je životním dílem manželů, kteří jej společně založili a po celou dobu i vedli. Prvotní právní formou byla společnost s ručením omezeným se základním kapitálem 100.000,- Kč a postupem času ji nahradila akciová společnost se současným základním kapitálem cca osm milionů korun. V současné době je ve firmě zaměstnáno více než dvě stě zaměstnanců.

Prvotní podnikatelská činnost byla zaměřena na prodej hardwarové a softwarové techniky. Společnost od začátku měla negativní vztah k outsourcingu, proto nakonec vzniklo několik různorodých divizí společnosti a spousta dceřiných společností, které se navzájem doplňují a tím vytváří velmi samostatně pracující a úspěšný holding. Hlavní divize společnosti jsou zaměřeny na výstavby a projekce budov, prodej výrobků se zaměřením na nové technologie, výroba a úspora energií, IT servis a datové centrum, poskytování bezdrátového připojení, internetové domy a e-commerce, marketing, telekomunikace, poskytování účetních a právnických služeb, zemědělské produkty atd. Společnost kromě těchto základních divizí je i minoritním vlastníkem v několika dalších společnostech, opět s nejrůznějších typů odvětví jako například bioplynové stanice a fotovoltaické elektrárny, farmy na pěstování rajčat, výroba strun do 3D tiskáren a mnoho dalších. Z tohoto důvodu je zařazení společnosti do konkrétního odvětví velmi těžké, přesto bych společnost jako celek směřovala do oblasti informačních technologií.

2.2 Profil divize Energo

Divize, která byla vybrána pro další analýzu a následné sestavená dlouhodobého a krátkodobého finančního plánu je zaměřena na výrobu a úsporu energií. Divize Energo vznikla před téměř deseti lety a v současnosti je to jedna z nejvíce rostoucích divizí společnosti. Oddělení zajišťuje komplexní řešení vytápění ať již pro rodinné domy či průmyslové objekty. Jedná se o instalaci tepelných čerpadel a jejich napojení na topný systém.

2.2.1 Produktové portfolio

Poskytovaným produktem jsou různé typy tepelných čerpadel, a především jejich instalace a návrh nejlepšího možného technického řešení pro daný objekt. Tepelné čerpalo odebírá teplo z okolí vytápěného objektu (ze vzduchu, země a vody) a převádí ho na vyšší teplotní hladinu použitelnou pro vytápění a ohřev teplé vody. Převod tepla na vyšší teplotní hladinu je možný díky stlačení par chladiva v kompresoru, při kterém dojde k jeho zahřátí. Tepelné čerpadlo dokáže tohoto principu skvěle využít a získat tak zdarma teplo z okolí. Úspory vyvinuté díky instalaci se pohybují kolem 50-80 %.

Základní portfolio řešení vytápění je:

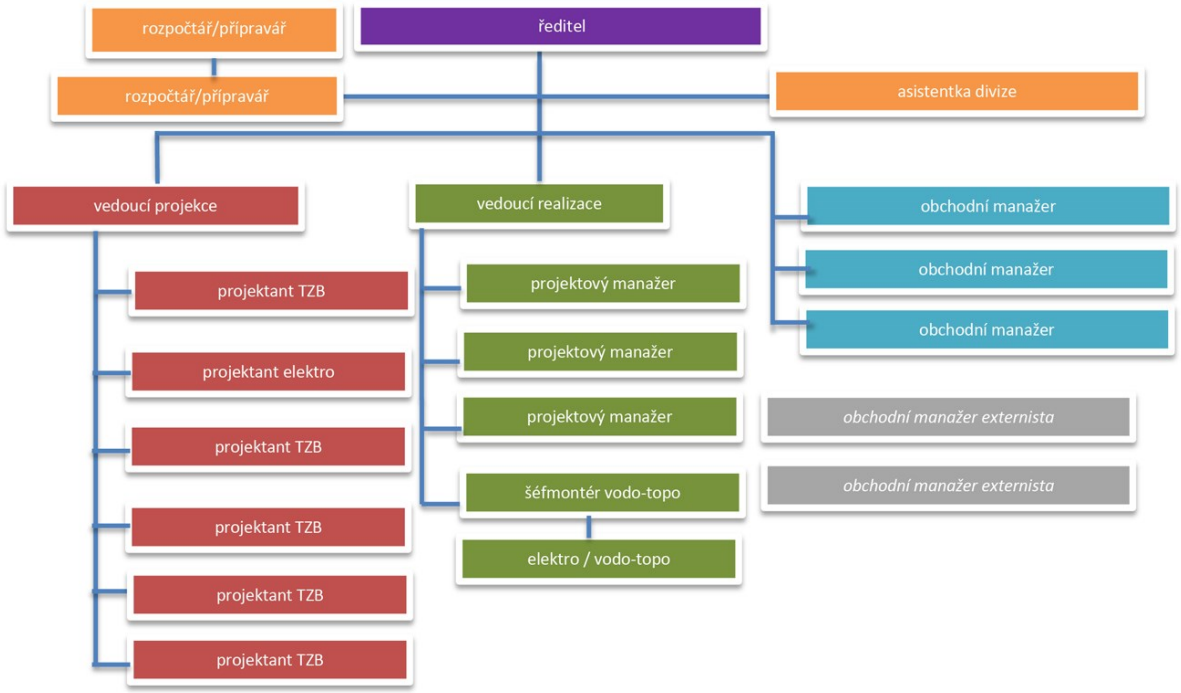
- využití vzduch /voda, kdy je teplo čerpáno z venkovního vzduchu (vzduch je nasáván přímo do čerpadla a požit pro ohřev vody topného systému);
- využití země/voda, kde je pomocí plošného kolektoru využíváno teplo z plochy zahrady;
- využití země/voda, které využívá teplo z hloubky pod povrchem zahrady. Ve vrtu je uložena plastová sonda naplněna nemrznoucí směsí, která přenáší teplo mezi zemí a tepelným čerpadlem;
- využití voda/voda využívá teplo ze spodní nebo geotermální vody. Voda je čerpána ze studny do tepelného čerpadla a následně vrácena zpět;
- vysokoteplotní tepelná čerpadla (sytém vzduch-voda určený primárně pro ohřev v obytných budovách a v komerčních prostorech);
- plynové tepelné čerpadlo (průmyslové čerpadlo určené pro chlazení a souběžné topení).

Aktuálně nejvíce využívaný dotační program se jmenuje Úspory energie II a velikost dotace je odvozena od nákladů na realizaci projektu a velikosti podniku. U malých podniků je dotační injekce 50 %, v kategorii střední podnik je možné žádat uhrazení až 20% nákladů

a u velkých podniků 30%. Sepsání žádosti o zařazení do dotačního programu a následné zpracování plnění je zajištěno divizí Energo v rámci projektu.

2.2.2 Organizační struktura

Nejzákladnějším účelem organizační struktury je optimální rozdělení úkolů, kompetencí a pravomocí mezi pracovníky organizace. K tomu pomáhá i popis pracovní pozice, jenž je vnitropodnikový dokument, kde jsou tyto jednotlivé pravomoci a povinnosti konkrétně vyjmenovány a jenž musí mít sepsaný každý zaměstnanec. Organizační struktura divize Energo je znázorněna na vytvořeném diagramu.



Obr. 1. Organizační struktura divize (Interní data společnosti; vlastní zpracování)

Fungování divize má na starosti ředitel, který se zodpovídá pouze generálnímu řediteli společnosti. Každý měsíc je prováděna finanční kontrola ve spolupráci s hlavní účetní a finanční ředitelkou.

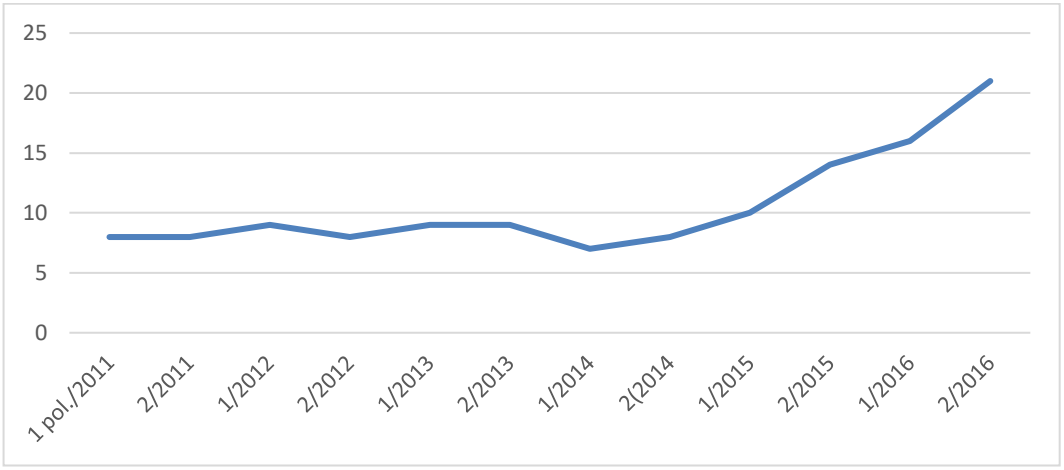
Obchodní manažeři mají na starost získávání nových zakázek a samozřejmě dlouhodobá péče o stávající klientelu. Obchodní oddělení dále spolupracuje s účtárnou a marketingovým oddělením, a zároveň řeší nepříjemnosti spojené s reklamací produktů a služeb. Obchodní manažery můžeme rozdělit podle velikosti projektů, a to na tým obchodních manažerů na realizaci rodinných domů a na druhé straně obchodní manažeři pro komplexní ře-

šení. Dále je můžeme rozdělit na geograficky na tým, který se specializuje na český trh (což je převážná většina) a na tým specializující se na slovenský trh.

Za vyhotovení návrhu řešení daného projektu zodpovídá vedoucí projekce, který má pod sebou tým projektantů. Součástí projekce je výběr vhodného tepelného čerpadla v závislosti na prostředí a velikosti potřebné energie.

Následné vyhotovení rozpočtu pro daný projekt má v kompetenci rozpočtář/přípravář, do jehož popisu patří i zahrnutí dotačního programu, který je v tomto odvětví hojně využíván. Povinností rozpočtáře je dále propočet krycího příspěvku na úhradu a kontrola ziskovosti projektů.

Množství pracovních pozic se v čase navyšuje a organizační struktura prohlubuje v závislosti na rostoucím počtu zakázek, jak již bylo zmíněno výše. Níže můžete vidět vývoj počtu zaměstnanců za období posledních pěti let. Až na mírný pokles v roce 2014 se evidenční stav nacházel mezi sedmi až devíti zaměstnanci. Velkou změnou byl rok 2014, kdy se počet zvýšil až na čtrnáct. V současnosti evidujeme přes dvacet zaměstnanců na této divizi. Důvodem je bezesporu rostoucí ekonomická aktivita, a také nové dotační programy pro menší, střední a velké podniky, kterých se začalo hojně využívat.



Graf 1. Vývoj počtu zaměstnanců v letech 2011–2016 (Interní data společnosti; vlastní zpracování)

2.3 Analýza makroprostředí

Každá společnost je ovlivňována nejen vnitřními procesy, ale i svým okolím. Proto je nutné, aby své okolí sledovala a snažila se jej předvídat. Dle Dedouchové mezi základní čtyři indikátory makroekonomického okolí patří míra ekonomického růstu, směnný kurz, úro-

ková míra a míra inflace. Zda je divize ovlivňována některým z těchto indikátorů bylo ověřeno za pomocí regresní analýzy, kde jako nezávisle proměnná hodnota byl zvolen provozní výsledek hospodaření a jako závisle proměnné hodnoty míra inflace dle indexu spotřebitelských cen, míra nezaměstnanosti, meziroční růst hrubého domácího produktu, směnný kurz a úroková míra. Z dat, která byla získána z databází českého statistického úřadu, byla vytvořena časová řada s čtvrtletními údaji od roku 2010 do roku 2016. Data byly čerpány z databáze statistického úřadu, z databáze časových řad české národní banky a databáze Eurostatu. Byl vytvořen ekonometrický model vícerozměrné regrese metodou Nejmenších čtverců a provedeny testy předpokladů. V provedeném testu se neukázala žádná z vysvětlujících proměnných jako statisticky významná.

2.3.1 SLEPTE analýza

Trh této divize tvoří Česká a Slovenská republika. Necelých šedesát procent všech zakázek je soustředěno ve Zlínském kraji. Proto při analýze se práce zaměřovala na podmínky v rámci státu, popřípadě konkrétněji v rámci Zlínského kraje

2.3.1.1 Sociální okolí

Pokud bychom měli zvážit demografické aspekty, je podle mého názoru důležitý počet obyvatel v rozmezí 25-40 let, kteří tvoří převážnou část zákaznické základny. Tepelná čerpadla jsou implementována do rodinných domů při jejich výstavbě, či při její rekonstrukci. Počet obyvatel ve Zlínském kraji ve věkové skupině 25-40 let bylo dle českého statistického úřadu na počátku roku 2016 sto třicet jedna tisíc, což odpovídá 22,5 %. To je téměř o půl procenta méně než rok před tím a v roce 2014 dosahovala tato hodnota dokonce 23,7 % (Obecná míra nezaměstnanosti v ČR v krajích, © 2016).

Dalším důležitým aspektem je míra nezaměstnanosti a rozdělení příjmů obyvatel. Počáteční investice do tepelných čerpadel je z počátku velká s průměrnou dobou návratnosti osm až patnáct let. Proto je důležité, aby zákazníci měli stálé zaměstnání a dostatek příjmů. Dle portálu úřadu práce Zlínského kraje je míra nezaměstnanosti prudce klesající. Na konci roku 2015 míra nezaměstnanosti klesla z 5,9 % na 3,7 % na konci roku 2016. Stejný klesající trend můžeme vidět na území celé republiky. V případě rozdělení příjmů obyvatel české republiky je Česká republika dle giniho koeficientu jednou z nejrovnostářtějších zemí starého kontinentu. Giniho koeficient se zde pohybuje v blízkosti 25,0. Podle doplňujících

údajů Českého statistického úřadu se přitom v České republice Giniho koeficient v posledních letech snižuje, což znamená, že se mzdy vyrovnávají (GINI index, © 2016).

2.3.1.2 Legislativní okolí

Každá společnost se musí podrobit legislativně dané země, v našem případě legislativě České republiky. Každý rok je důležité sledovat probíhající změny, kterým je se nutné přizpůsobit. V roce 2016 byly jedny z nejdůležitějších změn pro podniky povinnost podávat elektronicky kontrolní hlášení k DPH o přijatých a vydaných dokladech v každém měsíci. Dále vznikla nová kategorizace účetních jednotek na mikro, malé, střední a velké účetní jednotky. Drobné změny nastaly také ve výkazu zisku a ztráty, rozvaze a účtech účetní osnovy.

Důležitým mezníkem je podle mého názoru zahájení režimu Ukrajina. Jedná se o projekt Hospodářské komory České republiky navazující na spolupráci s příslušnými ministerstvy ohledně rekrutování pracovních sil z Ukrajiny. Tímto projektem by měl být zajištěn přísun kvalifikovaných dělníků, kterých je v technických oblastech nedostatek. Udělení zaměstnanecké karty přes režim Ukrajina je sice rychlejší než klasické udělení, které trvá i dva roky, ale i tak je administrativní práce ohledně ověření a zapsání uchazeče velmi zdlouhavá a trvá více než půl roku. Zatím jsou podány dvě oficiální žádosti o zaměstnaneckou kartu za divizi Energo, které jsou stále ve stavu ověřování. Do budoucna se počítá s dalšími několika žádostmi. Jedná se o pracovní pozice elektrikář, svářeč, instalatér apod. (Zařazení do Režimu Ukrajina, © 2013)

V práci již bylo zmiňováno velmi časté využití dotací ze Státních fondů a fondu Evropské unie. Bez finanční podpory z těchto zdrojů by se velká většina zakázek nemohla zrealizovat. Divizí Energo jsou v současnosti využívány tři dotační programy. Dotační program z Evropských fondů pro rodinné domy s názvem tzv. Kotlíková dotace, a to konkrétně pro Zlínský a Olomoucký kraj. Dále dotaci Zelená úsporám ze Státního fondu životního prostředí o poskytnutí podpory pro vlastníky a stavebníky rodinných domů na opatření ke snižování energetické náročnosti. Pro podniky je tu dotační program z Evropské unie Úspory energie II, jenž již byl v práci zmíněn a Nízkouhlíkové technologie – výzva II, jehož cílem je zvýšení využití efektivnějších a spolehlivějších nízkouhlíkových technologií, které se zatím v ČR běžně neuplatňují (Nová zelená úsporám, ©1992-2017).

2.3.1.3 Ekonomické okolí

Ekonomické vlivy již byly v práci charakterizovány v rámci makroekonomické analýzy, kdy se neukázaly jako statisticky významné pro vývoj hospodaření divize Energo. Budoucí vývoj ukazatelů růst HDP, směnný kurz, inflace a úroková míra je dle predikcí české národní banky pozitivní. Předpokládá se růst HDP okolo 2,8 % a k tomu úměrná míra inflace. Poroste i míra směnného kurzu, což může na druhou stranu zdražit úvěry společnosti i zákazníků.

2.3.1.4 Politické okolí

Politické okolí v České republice můžeme charakterizovat jako proevropské. Díky vstupu do Evropské unie nám vznikl volný pohyb osob, zboží a kapitálu. Politické prostředí můžeme charakterizovat pomocí několika základních prvků jako míra politické svobody v zemi, míra ekonomické svobody a velikost korupce. Důležitá je politická stabilita, jejíž hodnoty jsou měřeny pomocí indexu politického rizika jejíž škála je od 0 (minimální politická stabilita v zemi) do 100 (maximální stabilita v dané zemi). Tento index je sestavován ze 17 různých komponentů vypovídající o politické stabilitě v dané zemi jako např. množství nepokojů, přímé investice atd. Hodnota pro rok 2015 je pro Českou republiku 81 a mezi 100 vybranými zeměmi zastupující všechny regiony světa se nachází v první desítce nejlépe hodnocených zemí. Velikost korupce je měřena pomocí mezinárodního výzkumu Transparency International, který každý provádí tento výzkum ve 177 státech světa. Česká republika se nachází v prvních šedesáti zemích s nejnižší korupcí. (Corruption Perceptions Index 2016, © 2016)

Pro podniky je taktéž významný index ekonomické svobody. Tento index se skládá ze čtyř hlavních okruhů, které obsahují další komponenty: právo (právo na majetek, nezkorumpovatelnost), omezenost vlády (fiskální svoboda, vládní výdaje), efektivita regulací (svoboda podnikání, svoboda práce, měnová svoboda) a otevřenost trhu (svoboda investování, finanční svoboda, svoboda trhu). V roce 2016 je skóre České republiky 73 a nachází se na 21. nejlepším hodnocení z celkových 178 zemí světa. Sousední Slovenská republika se pro srovnání umístila na 56.místě (County rating, © 2017)

2.3.1.5 Technologické okolí

V oblasti energetických úspor dochází k nejrůznějším kombinacím tepelných čerpadel a solárních panelů. Tímto sloučením dochází k úsporám v rodinném či firemním rozpočtu,

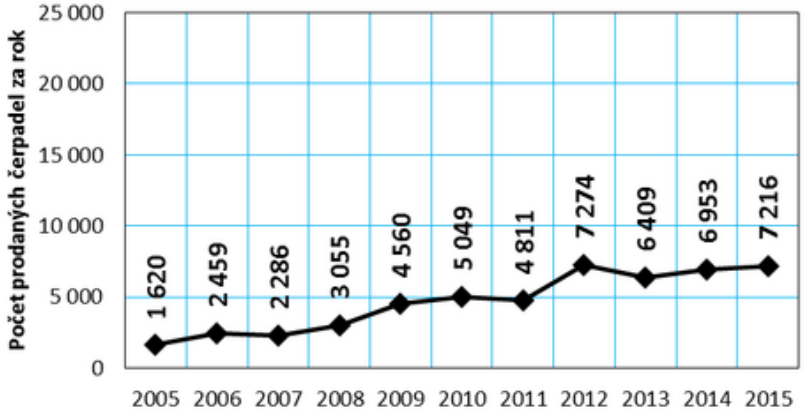
energie se spotřebovává v místě svého vzniku a veškeré energetické nároky jsou dlouhodobě pokryty. Tím dochází ke kompletnímu technickému vybavení budov se snahou o co nejnižší provozní náklady na provoz tohoto domu či podniku. Vývoj v této oblasti se tak orientuje především na vývoj novějších zařízení, které umožňují ještě nižší provozní náklady. Dalším směrem, kterým se vyvíjí vývoj v oblasti energií, je úschova a akumulace.

2.3.1.6 Ekologické okolí

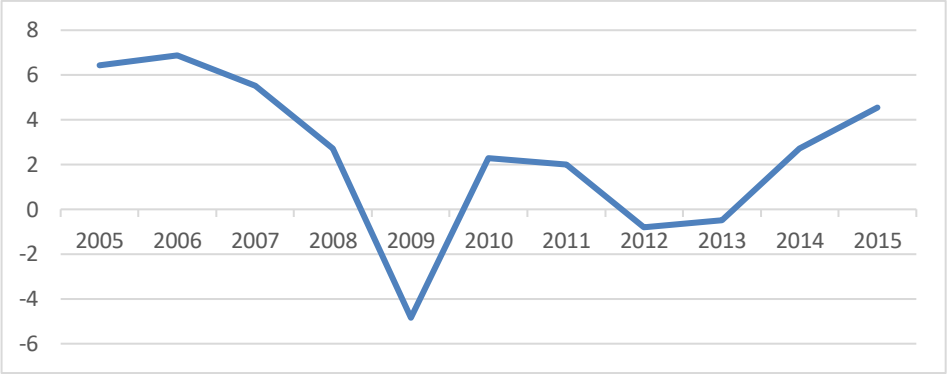
Šetrnost k životnímu prostředí je jeden ze základních principů odvětví. Tepelná čerpadla mají velmi pozitivní dopad na životní prostředí v podobě snižování emisí skleníkových plynů, snižování spotřeby nerostných surovin (plynu, uhlí apod.) a kvalitní tepelná čerpadla nezatěžují prostředí ani hlukem. Dobrý vliv na ekologické okolí je jedna z hlavních konkurenčních výhod oproti jiným zdrojům tepla. Podpora ekologického prostředí je v dnešní době silná jak ze stran lidí, tak podniků, či Společenství v podobě již zmíněných dotací.

2.4 Analýza mikroprostředí

Pokud bychom měli porovnat vývoj trhu tepelných čerpadel a vývoj ekonomiky, data se zdají být na sobě nezávislá. Pro vývoj prodeje tepelných čerpadel je charakteristický dlouhodobý růst bez větších výkyvů, zatímco na druhém grafu můžeme vidět v letech 2009, 2012 a 2013 znatelné propady. Můžeme tedy říct, že odvětví divize Energo je neutrální k fázím hospodářského cyklu, jak již bylo částečně potvrzeno v části makroekonomické analýzy.



Graf 2. Vývoj prodeje tepelných čerpadel (Prodej zdrojů tepla o výkonu do 50 kW v ČR v roce 2015, ©2016)



Graf 3. Vývoj meziročního růstu HDP v % pro Českou republiku (GDP Growth (annual %), ©2016)

2.4.1 Porterův model pěti sil

2.4.1.1 Vyjednávající síla dodavatelů

K nákupu jednotlivých komponent pro celkovou implementaci tepelného čerpadla je využíváno třech různých oblastí dodávek. Oblast vytápění a zdravotechniky, oblast vzduchotechniky, oblast výroby elektrické energie pomocí fotovoltaických panelů. V první oblasti je velké množství využívaných dodavatelů dle požadavků klienta na cenu a kvalitu. Ty největší jsou Gienger spol. s.r.o., Ptáček a.s, Bosch Termotechnika s.r.o. IVT s.r.o., Tedom, odštěpný závod atd. V oblasti vzduchotechniky jsou to dodavatelé Lindab s.r.o., Mandík a.s., Czechklima s.r.o., Haidy a.s. V obou oblastech je komunikace s dodavateli velmi dobrá a obě strany se snaží si vyjít v podmínkách vstříc. V poslední oblasti je jen malé množství dodavatelů na trhu. Divize využívá jen dva, a to FRONIUS Česká republika s.r.o. a společnost Winaico.

2.4.1.2 Vyjednávající síla odběratelů

Primární základna odběratelů divize Energo je tvořena tuzemskými a Slovenskými společnostmi a fyzickými osobami. Zákazníků ze Slovenska bylo na počátku minimum, ale v dnešní době je jich tolik, že divize vytvořila dvě pracovní místa pro obchodníky pouze pro Slovenskou republiku. Podíl velkých firem na zákaznické základně je cca 70% a jejich vyjednávající síla je mnohem větší než u fyzických osob (menších rodinných domů). S těmito klíčovými odběrateli je společnost ochotna vyjednávat a umožnit jim snížení ceny, které je ve výjimečných případech až 30 %.

Největší zákazníky společnost získává pomocí obchodních prezentací v jednotlivých společnost, vyjednáváním a společenských událostech, workshopech, seminářích apod. Menší

zákazníky společnost oslovuje pomocí webových stránek, sociálních sítí a reklam. Tento typ oslovení, ale podle mého názoru nemá společnost dostatečně vypracovaný a marketingová kampaň na poskytované služby by měla být větší.

2.4.1.3 Rivalita mezi existujícími podniky

Trh s instalací tepelných čerpadel je velmi konkurenční, a především u velkých odběratelů musí společnost neustále přicházet s alespoň s menšími konkurenčními výhody, kterými si tyto zákazníky udrží. Nelze přesně určit tržní podíl, který společnost v České republice ovládá, protože společnosti můžou nabízet různé typy výrobku a k tomu odlišné přidružené služby. Velmi nízká rivalita je mezi prodejci čerpadel stejného typu. Například Energo prodává tepelná čerpadla zn. A. Výrobce této značky má po ČR několik tzv. center, což jsou instalační firmy, která tyto čerpadla prodávají. Je to vlastně nepřímá konkurence ale se snaží spolu spíše spolupracovat. Rivalita je pak velká mezi značkou A a B.

2.4.1.4 Hrozba substitutů

Pokud rostou ceny konkurenčních produktů, společnost z tohoto růstu dokáže znatelně těžit. Naopak pokud cena konkurenčního zboží klesá tak dorovnává propad lepší cenou, která je podávána formou akce za přesně daných podmínek. Také používá přidanou hodnotu firmy, což je především spolehlivost, velká odbornost a stabilita. Může také použít pobídek ve formě projektu se slevou nebo nadstandartních služeb. Obecně se dá říci, že hrozba substitutů pro divizi Energo není vážným omezením. Společnost je schopna reagovat v několika frontách a nabízený košík produktů a služeb přizpůsobit tak, že ve finále je růst ceny konkurenčního produktu nepodstatný.

2.4.1.5 Hrozba vstupu nových konkurentů

Společnost hrozbu vstupu nových konkurentů vnímá velmi málo, protože má velmi široké zaměření a silné působení, které bylo vybudováno během více než dvacetileté působnosti.

2.5 SWOT analýza

Silnou stránkou je široká nabídka produktů. Kvalitní projekční zázemí se kterým je společnost schopna se pouštět do větších projektů nebo například skládat pro zákazníka řešení opravdu na míru. Celá strategie je postavená na full servisu pro zákazníka, který má ve většině případů jen jedinou povinnost, a to zaplatit.

Slabou stránkou je poněkud výše postavená cena našich řešení. Musíme získat z prodejů více podíl zisku než menší realizační firmy. To nás někdy dělá firmou pro solventnější zákazníky, kteří ocení jiné výhody.

Příležitostí jsou pro nás jednoznačně spuštěné dotační tituly pro firmy a fyzické osoby. Rovněž světový trend jde směrem úspory energií a obnovitelných zdrojů. Ač se to zatím v České republice neprojevuje zcela zřetelně, tak obnovitelné zdroje se stávají důležitým sektorem hospodářství, ve kterém roste počet zaměstnanců s nadprůměrně ohodnocenou mzdou. Naopak hrozbou může být podcenění dotací. Interní hrozbou je odchod dlouholetých zaměstnanců ze společnosti, kteří udržují dlouholeté vztahy jak s dodavateli, tak se zákazníky.

3 FINANČNÍ ANALÝZA SPOLEČNOSTI

Tato část práce je věnována finanční analýze společnosti. Kapitola je zahájena analýzou absolutních ukazatelů, kde je hodnocen jejich vývoj i struktura a hodnocením peněžních toků za pomocí analýzy Cash Flow. Poté se práce věnuje analýze rozdílových ukazatelů, které nám objasní, jak společnost hospodaří s majetkem a likviditou. Závěrem byla provedena analýza poměrových ukazatelů. Finanční analýza byla provedena pro data z účetních uzávěrek v období od roku 2011 do roku 2016, kdy v roce 2016 je pracováno s aktuálními výkazy, které ještě nestihly být podrobeny auditu. Jednotlivé tabulky s výsledky jsou uvedené v přílohách.

Finanční analýza byla provedena za společnost, nikoli za konkrétní divizi z důvodu omezení v rámci účetní evidence. Účetní jednotka není schopna vygenerovat rozvahu dané divize, protože některé rozvahové účty nejsou střediskově rozlišovány. Jedná se například o zúčtování DPH, kdy se DPH na výstupu a DPH na vstupu v jednotlivých měsících zúčtovává na jeden zúčtovací účet, který odpovídá přiznání k DPH daného měsíce. Dalšími příklady, kdy se neprovádí střediskové účtování je například u základního kapitálu a majetku, který používá celá společnost jako je budova, pozemky, půjčky, úvěry na provozní činnosti apod. Z tohoto důvodu by neměla rozvaha žádnou vypovídací schopnost. Dalším problémem může být, že divize vykazuje poslední čtyři roky ztrátu, což by, v případě samostatně fungujícího podniku, s největší pravděpodobností, vedlo k zániku společnosti. V našem případě ovšem danou divizi podporují ostatní střediska a společnost vykazuje jako celek zisk a z tohoto důvodu finanční instituce mohou poskytnout i případné financování. Z tohoto důvodu byla zpracována finanční analýza za celou společnost a následně vypracován krátkodobý a dlouhodobý plán na danou divizi.

3.1 Analýza absolutních ukazatelů

Analýzu společnosti započnu nejprve zpracováním dvou základních oborů analýz: horizontální a vertikální. Ty postupně aplikuji na rozvahu, výkaz zisku a ztráty.

3.1.1 Analýza stavových veličin

3.1.1.1 Analýza trendů rozvahy

Analýza trendů nebo jiným názvem horizontální analýza, kdy sledujeme rozdíl jednotlivých položek v čase. Hodnoty analýzy najdete v příloze č. I.

Již na první pohled je zřejmé, že velikost podniku nemá trendový vývoj, ale naopak je kolísavý. Největší nárůst se objevil mezi lety 2013 a 2014, kdy vzrost dlouhodobý majetek, konkrétně dlouhodobý hmotný majetek o 113 %. Tento růst byl zapříčiněn vybudováním současného hlavního sídla společnosti. V dalších letech se na tomto účtu odráželo jen obnova vozového parku a odpisy budov. Od tohoto roku zůstává stav dlouhodobého hmotného majetku prakticky na stejné úrovni. Dlouhodobý finanční majetek nevykazoval v uvedených letech významné hodnoty. Dlouhodobý nehmotný majetek měl znatelný nárůst v roce 2013, kdy si společnost nechala zapsat ochranné známky.

Oběžný majetek má po celé období klesající charakter. Hlavní příčinou v tomto klesajícím trendu byly ve všech obdobích klesající dlouhodobé pohledávky Nevyrovnanost stavu pohledávek a krátkodobého finančního majetku přičítám nepravidelnosti zakázek a peněžních toků, kdy konečná rozvaha zachycuje jejich hodnotu pouze na konci účetního období. Stojí za zmínění téměř zdvojnásobení hodnoty finančního majetku v roce 2016 způsobené otevřením nové kamenné pobočky a můžeme si všimnout, že krátkodobé pohledávky poklesly v roce 2015, což bylo způsobeno menším množstvím zakázek než v předešlém roce.

Na straně pasiv je po celou dobu velikost složky základního kapitálu i fondů stabilní. Výsledky hospodaření běžných účetních období byly po celou dobu kladné, firma se po celou dobu nacházela v zisku. Průměrná roční výše zisku za celé sledované období je 12,8 mil. Kč. Problém vidím v pohybu na straně pasiv, kde v období mezi lety 2013 a 2014 došlo k nárůstu cizích zdrojů. Snížily se dlouhodobé závazky cca o 39 mil. Kč, nicméně vzrostly krátkodobé závazky o cca 40 mil. Kč.

3.1.1.2 Procentuální analýza komponent

Procentuální analýza komponent, jiným názvem vertikální analýza, je analýzou, kdy sledujeme strukturu jednotlivých položek. Tabulku procentuální analýzy komponent se nachází v příloze č. II této publikace.

Nejdůležitější složkou aktiv (v průměru přes 67%) jsou oběžná aktiva. Jejich podíl v čase klesá, a to z důvodu investic do dlouhodobého hmotného majetku. Složka dlouhodobého hmotného majetku rostla z důvodu vybudování již zmíněného sídla společnosti. Podíl dlouhodobého finančního a nehmotného majetku je nevýrazný.

Krátkodobé pohledávky tvoří převážnou část oběžných aktiv. Krátkodobé pohledávky jsou tvořeny hlavně pohledávkami z obchodního styku. Dlouholetou snahou společnosti je bez-

problémové vypořádání těchto pohledávek a nízká doba splatnosti. Dle klesajícího trendu těchto položek až do roku 2015, je daná politika společnosti vcelku úspěšná. V položce zásob si můžeme všimnout prudkého poklesu v posledním roce. Tento pokles můžeme připsat úspěšné politice managementu, který má za cíl snížení stavu zásob. Analýza komponenty finančních prostředků je bohužel omezená, z důvodu snadné ovlivnitelnosti této položky ke dni uzávěrky. Nejvyšší podíl na finančním majetku mají dlouhodobě finanční prostředky na bankovních účtech.

Ve struktuře pasiv jsou hlavní komponentou cizí zdroje, a to v průměru ze 74%. Menší komponenta – vlastní kapitál je dlouhodobě pozitivně ovlivněn výsledkem hospodaření z minulých let. Společnost nerozděluje zisk z běžného období, ale vždy ho přiřadí k výsledku hospodaření z minulých let. Velikost vlastního kapitálu a velikost fondů (rezervních fondů, kapitálových fondů a fondů ze zisku) je v struktuře pasiv téměř neměnný.

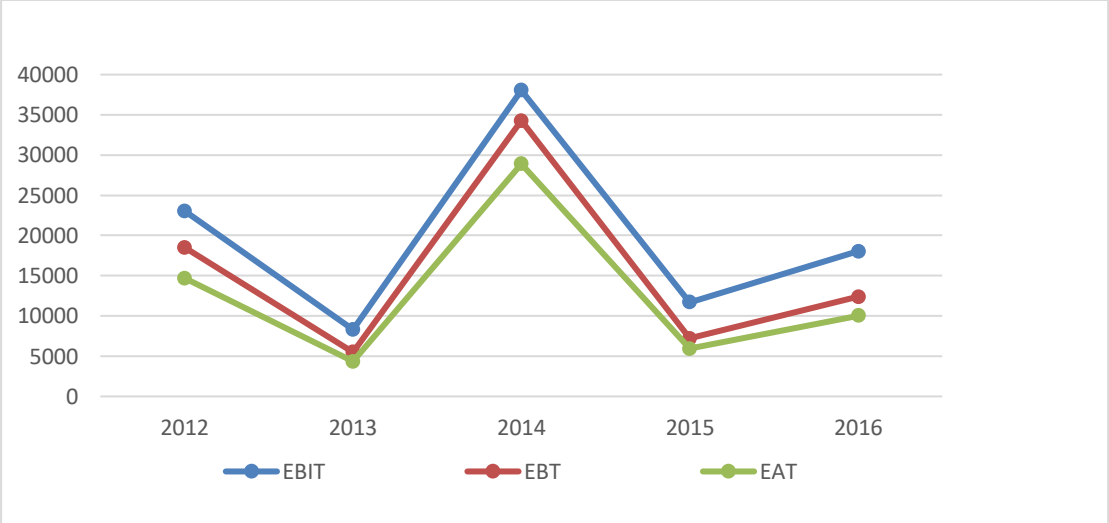
Velký podíl na financování podniku mají krátkodobé závazky, jejich trend je ale v průběhu času klesající. Krátkodobé závazky jsou tvořeny závazky k dodavatelům a závazky ke společníkům. Naopak roste až do roku 2015 poměr financování za pomocí úvěru a bankovních půjček. Dlouhodobé závazky se v roce 2014 a 2015 dostali na velmi nízkou úroveň díky záporné složce – odložený daňový závazek. Rezervy jsou dlouhodobě tvořeny jen za malé části cizích zdrojů, a to rezervou na daň z příjmů.

3.1.2 Analýza tokových veličin

Analýza tokových veličin je zaměřena na rozbor výkazu zisku a ztát. V níže uvedené tabulce jsou data z ročních výkazů v letech 2012 – 2016 a následně jejich procentuální rozdíl oproti loňskému roku Výkaz zisku a ztrát sleduje tři základní výsledky: provozní výsledek hospodaření, finanční výsledek hospodaření a mimořádný výsledek. Mimořádný výsledek hospodaření je u sledované společnosti po celé období nula, proto není v práci uveden. Finanční výsledek hospodaření je po celé sledované období záporný, protože společnost neinvestuje do finančních instrumentů a komponenta je tvořena především úroky z půjček a úvěrů, pojištění majetku a odpovědnosti a jiné bankovní poplatky.

Provozní výsledek hospodaření byl po celou dobu kladný, ale v jednotlivých letech docházelo k značným výkyvům, tudíž nemá jednoznačný trend. Trend vývoje ukazatelů z výkazu zisku a ztrát podstatě kopíruje vývoj ukazatelů v rozvaze. Výsledky hospodaření jsou od roku 2011 až po rok 2013 klesající. Obrovský nárůst nastal až v roce 2014, kdy se výsledek hospodaření vyhoupl z původních cca 4 mil. na 28,8 mil. Kč. Může za to v menším

měřítku obchodní marže, která vzrostla o 4 mil. Kč, ale především výkony – přesněji tržby z prodeje vlastních výrobků a služeb, kde nastal nárůst o téměř 200 mil. Kč. Přidaná hodnota na konci období dosáhla přes 110 mil. Kč. Na těchto číslech můžeme vidět, že se společnost orientuje na komplexní služby na profesionální úrovni s vysokou přidanou hodnotou pro zákazníka



Graf 4. Vývoj ukazatelů výsledků hospodaření v letech 2012–2016 v tis. Kč (Interní data společnosti; vlastní zpracování)

Největší pokles v tržbách z prodeje vlastních výrobků nastal v roce 2015, kdy výkony klesly až o 49 %, ale z důvodu velkého snížení nákladů konečná přidaná hodnota klesla jen o 6 %. Tento pokles ekonomické aktivity můžeme z velké části připsat celkové reorganizaci společnosti, kdy došlo k sestěhování menších provozoven do dokončeného hlavního sídla, během něhož byl provoz společnosti z části utlumen. V tomto roce k nízkému provoznímu výsledku hospodaření přispěly i velké odpisy vyřazeného majetku. Naopak v roce 2016 došlo k navýšení výkonu, velmi se zvedla i výkonová spotřeba. Složka osobních nákladů je z 90 % tvořena mzdovými náklady, které rostou úměrně s počtem zaměstnanců.

3.2 Analýza rozdílových ukazatelů

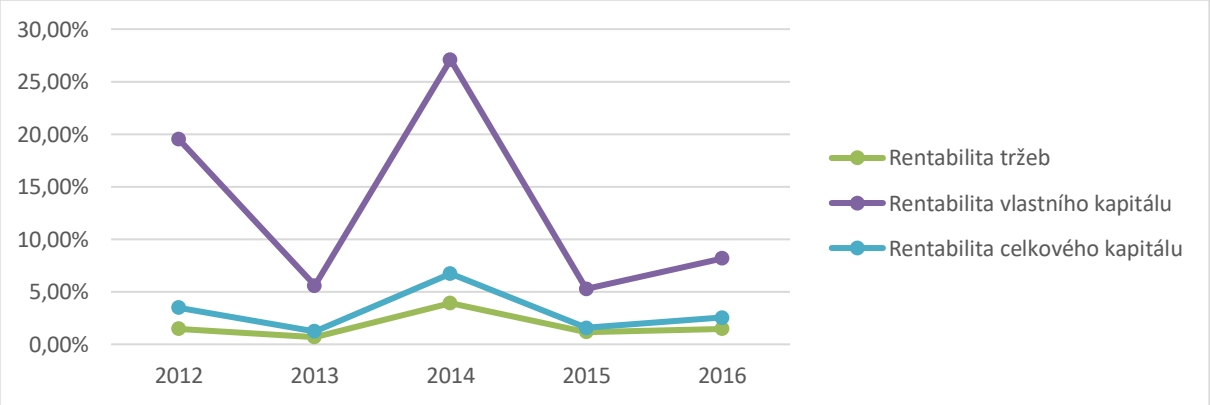
Společnost má všechny roky kladné hodnoty čistého pracovního kapitálu a tím dokáže do značné míry krýt neočekávané výdaje v daném roce. Pokles ČPK mezi lety 2013 a 2014 je způsoben převodem cca 40 mil. Kč z dlouhodobých závazků ku ovládané nebo ovládající osobě na krátkodobé závazky ku ovládané nebo ovládající osobě. V následujícím roce byly tyto krátkodobé závazky opět smluvně převedeny do dlouhodobých cizích zdrojů a hodnota čistého pracovního kapitálu se tak opět zvýšila. Hodnoty

ČPK nejsou obzvláště veliké, ale i tak se jedná o poměrně konzervativní způsob financování. V příloze číslo IV můžete vidět vývoj čistého pracovního kapitálu ve společnosti v letech 2012–2016.

3.3 Analýza poměrových ukazatelů

3.3.1 Analýza rentability

Odchylky ve výsledcích ukazatelů rentability tržeb, rentability celkového kapitálu a rentability vlastního kapitálu během sledovaného období jsou způsobeny především velkými změnami ve velikosti zisku. Po celou dobu nabývají ukazatelé výnosnosti kladných hodnot a negenerují tudíž ztrátu. Při výpočtu rentability jsem použila jako položku čitatele hospodářský výsledek po zdanění. Ukazatele rentability se velmi liší dle působnosti firmy.
Ukazatel ROE se vyvíjí obdobně jako ukazatel ROS, ale jeho výkyvy jsou větší. U společnosti je pro vlastníky kapitálu nejvíce prosperující rok 2014, kdy se nachází i nad českým průměrem v tomto odvětví, který je cca 13,56 %. Výpočet rentability celkového kapitálu měří produkční sílu podniku a patří mezi nejdůležitější ukazatele. V prostředí české republiky je pro rok 2012 průměrný ukazatel ROA 6,39 %. Ve světovém měřítku dosahují průměrné hodnoty ukazatele ROA větších hodnot. Hodnoty naší společnosti můžeme hodnotit jako podprůměrné.



Graf .5 Vývoj ukazatelů rentability v letech 2012–2016 (Interní data společnosti; vlastní zpracování)

3.3.2 Analýza aktivity

V analýze aktivity bych se chtěla věnovat ukazatelům obrat aktiv, doba obratu zásob, doba obratu pohledávek a doba obratu závazků. V tabulce přílohy č. IV můžete vidět vývoj vybraných ukazatelů ve sledovaném období.

Doba obratu aktiv je vždy nad hodnotou jedna, což je nejnižší doporučená hodnota. Průměrná doporučená hodnota je 1,5-3. Společnost dosahuje na spodní hranici doporučení z důvodu vysokého stavu aktiv. Průměrná doba obratu zásob ve společnosti je 18,7, což je mnohonásobně nižší doba než v odvětví. Společnost tak velmi efektivně nakládá se svými zásobami. Doba obratu závazků je kromě poslední roku vždy větší než doba obratu pohledávek, což je pro společnost výhodné v tom, že společnost dostane za své pohledávky zaplaceno dříve, než musí splatit své závazky

3.3.3 Analýza zadluženosti

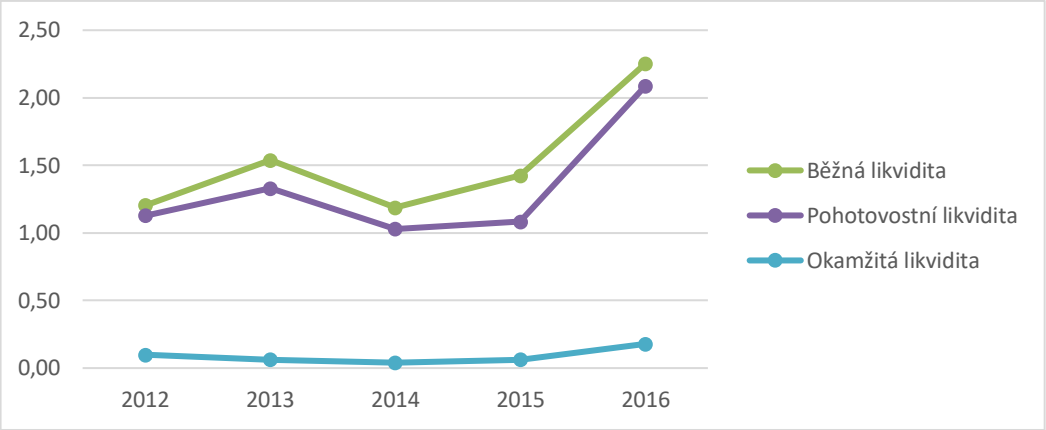
V rámci analýzy zadluženosti jsem se věnovala ukazatelům celková zadluženost, finanční nezávislost a úrokové krytí. V tabulce přílohy č. IV můžete vidět vývoj vybraných ukazatelů ve sledovaném období.

Celková zadluženost podniku je po celé období poměrně vysoká a pohybuje se na úrovni 80 %, což je asi o 30% více než je průměrem v daném odvětví. Doporučené rozmezí zadluženosti, v němž by se měl podnik pohybovat, je 30–60 %, což podnik nesplňuje. Pro věřitele tato hodnota není moc vítaná, protože podnik je poměrně předlužen. Spousta věřitelů společnosti jsou ovšem členy holdingu. Na druhou stranu můžeme říct, že podnik naplno využívá své finanční páky. Pozitivně můžeme hodnotit klesající trend celkové zadluženosti.

3.3.4 Ukazatele likvidity

Během analýzy likvidity jsem porovnávala ukazatele běžné likvidity, pohotovostní likvidity a okamžité likvidity. V tabulce přílohy č. IV můžete vidět vývoj vybraných ukazatelů ve sledovaném období.

Ukazatele likvidity mají kromě roku 2016 po celé období velmi vyrovnané hodnoty. Běžná likvidita se nachází pod bankovními standardy České republiky, které se uvádí v rozmezí 2,5 – 3. Lepší vypovídací schopnost má pohotovostní likvidita, která je očištěna o zásoby a špatně vymahatelné pohledávky. Doporučená hodnota je dle Knápkové od 1- 1,5, což je v tomto případě splněno. A jelikož společnost má i internetové obchody, možnost rychlého prodeje zásob by se měla brát v úvahu. Ukazatel pohotovostní likvidity má průměr 0,94 a průměr ukazatele okamžité likvidity je 0,09. Hodnoty společnosti především u okamžité likvidity se nachází lehce pod českým průměrem v dané oblasti.



Graf 6. Vývoj ukazatelů likvidity v letech 2012-2016 (Interní data společnosti; vlastní zpracování)

Důvodem silného nárůstu u všech ukazatelů likvidity v posledním roce můžou být předběžné účetní výkazy ze kterých bylo vycházeno.

3.4 Souhrnné ukazatele

3.4.1 Z-skore analýza

U analýzy Z – skore, nebo jiným názvem Atmanova modelu jsem použila vzorec pro společnost s ručením omezeným. Popisovaná společnost je akciovou společností, ale není kótovaná na burze, tudíž si myslím, že pro ni bude tento vzorec výstižnější. Hodnoty analýzy Z – skore jsou pro společnost spekulativní. Výsledky jednotlivých ukazatelů a následně celého modelu můžete vidět v tabulce přílohy č. IV.

Cílem analýzy bylo přiřadit dle výsledkům buď zápornou nebo kladnou predikci budoucího vývoje. Bohužel, jelikož společnost ve všech zahrnutých letech spadá do tzv. šedé zóny, tedy skupiny firem jejíž budoucí vývoj nelze dle tohoto modelu předpovídat. Z dat si můžeme pouze všimnout, že se po celou dobu společnost pohybuje u horního okraje vymezení, tedy blíže k soudu o dobré finanční situaci podniku. Nejhorší výsledek byl v roce 2014, kdy se naopak pohybuje u spodního okraje vymezení.

4 STANOVENÍ CÍLŮ A STRATEGIE

4.1 Strategické cíle

Vizí společnosti je přinášet lidem nové světové technologie, být číslo jedna v Evropě v šíři nabídky alternativních zdrojů energie, rozvíjet nezávislou, pro partnery finančně motivující energetiku, která bude v souladu s životním prostředím a celosvětovou enviromentální politikou.

Strategické cíle společnosti:

- růst hodnoty podniku
- poskytování nových inovativních výrobků s vysokou přidanou hodnotou
- dosáhnout propojené struktury podniku na vzájemné spolupráci
- vytvořit stabilní a spolehlivý tým spolupracovníků

Růst hodnoty podniku

Cílem společnosti je růst, a to nejen na českém trhu, ale i v zahraničí. Divize má k dnešnímu dni obchodníky na Slovensku a intenzitu spolupráce se zahraničím by chtěla postupně zvyšovat.

Inovativní výrobky

Společnost se zaměřuje především na inovativní produkty. Chce na zákazníka udělat dojem jako celek a udržet si jeho loajalitu. Divize se snaží poskytnout v našem sortimentu všechny potřebné produkty a služby, tak aby dostal komplexní řešení. Cílem divize je do budoucna rozšiřovat své portfolio produktů, a to především o ty nejmodernější.

Spolupráce

Hlavním heslem společnosti je„ work together“. I když má společnost několik naprosto odlišných divizí jejím heslem je i tak vždy pracovat spolu a navzájem se doplňovat. Jednotlivé oddělení si navzájem poskytují služby, dělí se o kontakty na zákazníky, na svých eventech pomáhají s marketingovou reklamou jiným střediskám. Tomuto strategickému cíli hodně napomáhá využívání informačního systému Business Inteligent a její část CRM, kde se jednotlivé týmy dělí o kontakty na zákazníky, odběratele a dodavatelé a sdílejí reference o dané spolupráci. Společnost by chtěla, aby se všichni zaměstnanci naučili systém využívat a sdílet informace.

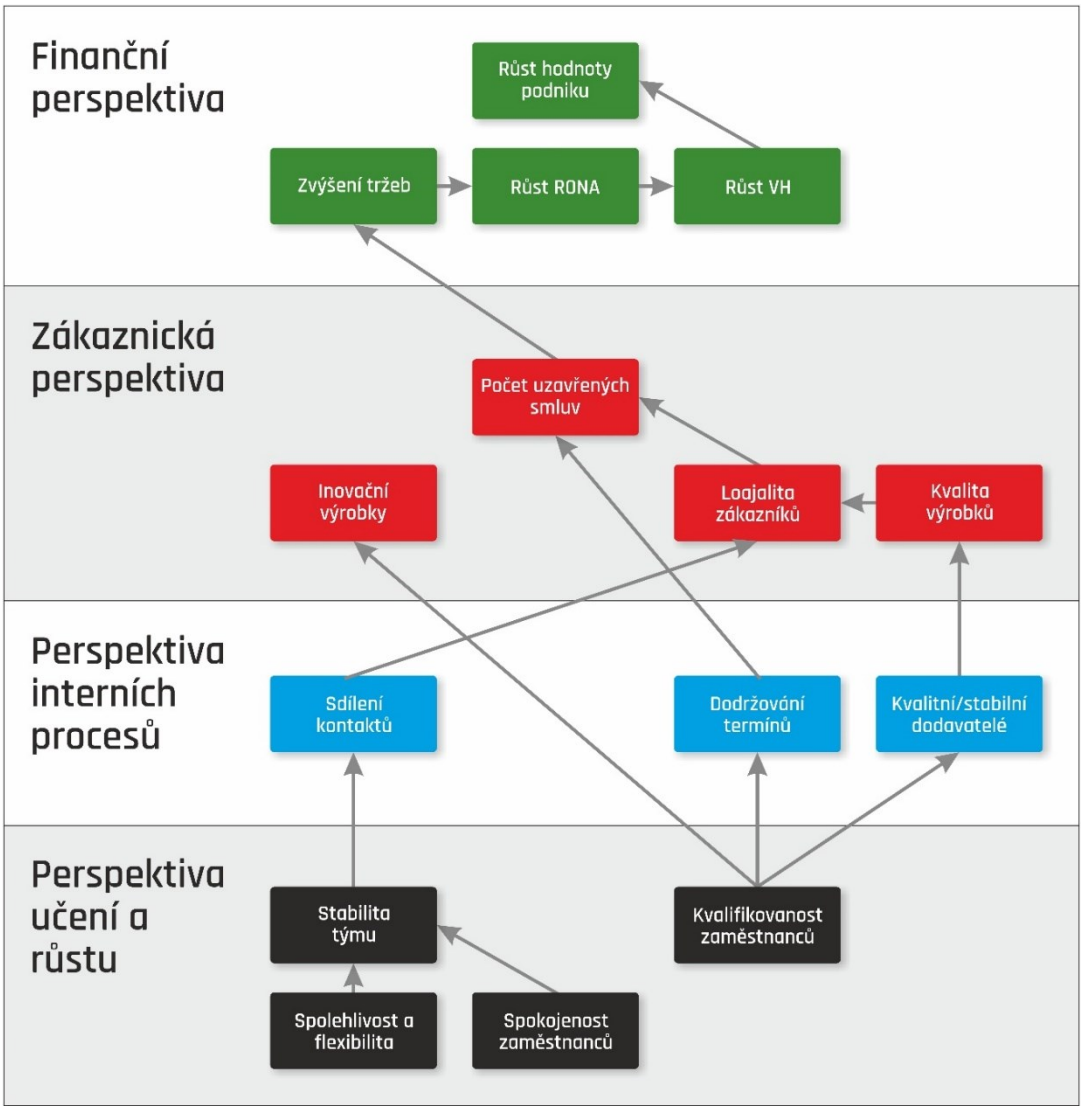
Spolehlivý tým

Základním pilířem činnosti podniku jsou zaměstnanci; jejich schopnosti, kvalifikace ovlivňující kvalitu, rychlost a náklady na aktivity a spokojenost zákazníků. Bez těchto požadav-

ků nemůže společnost nikdy dosáhnout výše uvedených bodů. Společnost se snaží o pravidelné vzdělávání nejen v oboru, ve kterém zaměstnanec pracuje, ale o sdílení informací napříč všemi divizemi. Společnost pořádá setkání, na kterých jsou nové inovace a technologie z určité oblasti představovány zaměstnancům z ostatních středisek. Jsou pořádány mimopracovní setkání, pro lepší spolupráci a komunikaci. Snaha o zainteresovanost zaměstnanců do chodu firmy a její prosperity. Společnost má v současné době velmi vysokou fluktuaci zaměstnanců, zejména z důvodu zaměstnávání mladých lidí. Tuto situaci by chtělo vedení změnit.

4.2 Balanced scorecard

Metodu Balanced Scorecard používá společnost na centrální úrovni a za pomocí této metody dokáže specifikovat své cíle, nástroje k dosažení a následně měřit plnění. Společnost chce definování svých strategických cílů převést na úroveň divizí, protože každá divize je specifická a jejich cíle i metody dosažení jednotlivých cílů se liší. Pomocí této metody dokáže divize efektivně zhodnotit plnění finančního plánu. Metodou Balanced Scorecard rozdělíme strategii divize na čtyři perspektivy. V následujícím obrázku můžete vidět strategickou mapu.



Obr. 2 Schéma Balanced Scorecard (Vlastní zpracování)

4.2.1 Měřítka strategických cílů

V následující tabulce jsou sepsány jednotlivé cíle divize, potažmo společnosti a způsob měření jejich naplnění.

Tab. 1. Měřítka strategických cílů (Vlastní zpracování)

Strategický cíl	Měřítko	Jednotka
Finanční perspektiva		
Růst hodnoty podniku	ukazatel VH	v tis. Kč
Zvýšení tržeb společnosti	rentabilita tržeb	%
Růst ukazatele RONA	hodnota RONA	%
Zákaznická perspektiva		
Loajalita zákazníků	poměr opětovných nákupů	%
Kvalita výrobků	počet reklamací	ks
Zvýšení počtu uzavřených smluv	počet uzavřených smluv na zam.	ks
Perspektiva interních procesů		
Sdílení kontaktů	počet zapsaných kontaktů do CRM	ks
Dodržování termínů	míra úkolů po termínu	%
Stabilní a kval. dodavatelé	úroveň dodavatelů	body
Perspektiva učení a růstu		
Kvalifikovanost zaměstnanců	% zam. absolvující školení	%
Stabilita týmu	fluktuace	%
Spokojenost zaměstnanců	dotazníková šetření	body
Spolehlivost a flexibilita	účast na práci navíc, v př. nutnosti	%

5 SESTAVENÍ FINANČNÍHO PLÁNU

Následující kapitola obsahuje návrh dlouhodobého finančního plánu ve dvou variantách a návrh krátkodobého finančního plánu. První varianta dlouhodobého finančního plánu je realistická, která odráží vývoj posledních událostí a předpokládaný vývoj propojení divize Energo s divizí pasivních domů a zavedení nových produktů. Druhá varianta je pesimistická a předpokládá útlum tržeb v polovině fiskálního roku. Varianty dlouhodobých plánů jsou sestaveny pro období 2017–2019 a krátkodobý plán pro rok 2017. Plán je přizpůsoben fiskálnímu roku společnosti, který má počátek v březnu a končí k poslednímu únoru následujícího roku.

K sestavení plánu byly použity metody intuitivní v kombinaci procentuálního podílu na tržbách. Podkladem pro sestavení plánu byla detailní interní data a konzultace s nejvyšším managementem. Pro první půlrok 2017 je sestaven plán prodeje dle rozkreslených a rozplánovaných projektů. Pro následující období se množství tržeb z prodeje vlastních výrobků a služeb pro realistickou variantu zvyšuje o vždy o 10 %. U pesimistické varianty je plánovaný prodej na úrovni roku 2017.

5.1 Realistická varianta plánu

Realistická varianta plánu je odvozena od dosavadního vývoje položek jednotlivých výkazů z předcházejícího období a je modifikována o predikované údaje.

5.1.1 Plán výkazu zisku a ztrát

Tržby z prodeje výrobků a služeb

Tržby plynoucí z prodeje výrobků a služeb můžeme rozdělit do tří hlavních kategorií, jak můžete vidět v tabulce níže. Jsou to příjmy z oddělení projekce, oddělení realizace specializující se na velké projekty a oddělení realizace rodinných domů. Při plánu prodeje je nutné rozlišovat o jaký prodej se jedná, protože doba realizace jednotlivých zakázek se značně liší. U realizace rodinných domů je doba fakturace, tedy doba vyhotovení projektu od podpisu prodejní smlouvy, jeden až tři měsíce. Při realizaci velkých zakázek je doba fakturace od podpisu smlouvy až šest měsíců. Doba zhotovení projektu se pohybuje průměrně kolem čtyř měsíců.

Proto při predikci položky tržby z prodeje výrobků a služeb je nutné zohlednit nejen, kdy bude daný produkt prodán, ale i kdy bude vyhotoven vyhotovený a z naší strany bude vy-

stavena faktura. Proto jako relevantní budu brát plán prodej u realizace rodinných domů do konce prosince daného roku. Plánovaný prodej po tomto období již bude zrealizován v následujícím účetním období. U realizace velkých zakázek dochází k průběžné fakturaci v polovině zakázky, tudíž jsou pro plán na rok 2016 podstatné smlouvy uzavřené do konce listopadu. Pro plán tržeb za oddělení realizace jsou podstatné dohody uzavřené do konce měsíce října.

Celkové tržby na konci roku 2016 dosahují hodnoty cca 41 mil. korun, zatímco na rok 2017 jsou tržby naplánovány až čtyřikrát vyšší. Hlavním důvodem je spuštěné nového dotačního programu na instalaci fotovoltaických zařízení, na které se u mnoha projektů dlouho čekalo. Proto u těchto položek, i když byly v roce 2016 nízké nebo nulové, jsou naplánovány objemné prodeje. Dalším důvodem je sjednocení s menším oddělením zabývajícím se implementací LED svítidel, chlazením a klimatizací, jenž před sjednocením nebyl plně funkční. Část prodejních zakázek bude plynout nově ve spojitosti s chodem divize pasivních domů díky úzké spolupráci.

Plán prodeje na tok 2017 byl pro jednotlivou položku sestaven z hodnot již uzavřených smluv u kterých proběhne fakturace v první části fiskálního roku. Následujícím krokem bylo sepsání rozvržených projektů nacházejících se ještě před schválením a přiřazení pravděpodobnosti uzavření obchodu. Dle součtu těchto výsledků byl dopočten vývoj do konce roku.

Oddělení projekce má k 31.3.2017 kontraktem potvrzené obchody v hodnotě 2,2 mil. Kč. Jedná se o prodej za poslední měsíce roku 2016 a první měsíc fiskálního roku 2017. K tomuto datu je zároveň rozjednáno několik kontraktů v hodnotě necelých 6,4 mil. Kč, jejichž podpis a realizace nastane během druhého čtvrtletí fiskálního roku 2017. Průměrná pravděpodobnost úspěšného uzavření obchodu v této sekci je 1:3. V první polovině roku 2017 je tudíž předpokládán prodej v hodnotě 4,33 mil. Kč. V druhé polovině roku byla predikce určena dle průměrného obchodu v předešlých čtvrtletí na 2,2 mil. Kč, ale musíme v tomto oddělení započítat 15 % snížení objemu sjednaného obchodu z důvodu sezónního útlumu poptávky. Výsledná predikce pro rok 2017 je objem tržeb v hodnotě 6,180 mil. Kč. Rozpočet na jednotlivé výrobky můžete vidět v tabulce níže.

Tab. 2. Plán tržby z prodeje vlastních výrobků a služeb pro realistickou variantu (Interní data společnosti; vlastní zpracování)

Divize	PRODEJ 2016	UZAVŘENÉ SMLOUVY K 31.3.2017	PLÁN PRODEJE NA ROK 2017	PLÁN PRODEJE NA ROK 2018	PLÁN PRODEJE NA ROK 2019
Výrobek	v Kč	v Kč	v Kč	v Kč	v Kč
CELKEM	**41 129 893 Kč**	**34 770 000 Kč**	**150 180 000 Kč**	**165 198 000 Kč**	**181 717 800 Kč**
CELKEM za projekci	**1 287 751 Kč**	**2 200 000 Kč**	**6 180 000 Kč**	**6 798 000 Kč**	**7 477 800 Kč**
Projekce zdravotechnika	80 000 Kč	150 000 Kč	600 000 Kč	660 000 Kč	726 000 Kč
Projekce vzduchotechnika	444 500 Kč	300 000 Kč	1 200 000 Kč	1 320 000 Kč	1 452 000 Kč
Projekce rozvody topení	56 500 Kč	200 000 Kč	720 000 Kč	792 000 Kč	871 200 Kč
Projekce rozvody chlazení	0 Kč	200 000 Kč	360 000 Kč	396 000 Kč	435 600 Kč
Projekce plynové kotelny	309 000 Kč	150 000 Kč	300 000 Kč	330 000 Kč	363 000 Kč
Projekce fotovoltaika	0 Kč	150 000 Kč	180 000 Kč	198 000 Kč	217 800 Kč
Projekce hyb. fotovoltaika	0 Kč	150 000 Kč	1 200 000 Kč	1 320 000 Kč	1 452 000 Kč
Projekce kogenerace	29 751 Kč	400 000 Kč	420 000 Kč	462 000 Kč	508 200 Kč
Projekce TČ / plynové TČ	368 000 Kč	250 000 Kč	420 000 Kč	462 000 Kč	508 200 Kč
Projekce klimatizace	0 Kč	100 000 Kč	120 000 Kč	132 000 Kč	145 200 Kč
Projekce prům. chlazení	0 Kč	50 000 Kč	120 000 Kč	132 000 Kč	145 200 Kč
Projekce LED	0 Kč	50 000 Kč	120 000 Kč	132 000 Kč	145 200 Kč
Projekce TZB rodinné domy	0 Kč	50 000 Kč	420 000 Kč	462 000 Kč	508 200 Kč
CELKEM za realizaci	**31 129 992 Kč**	**24 860 000 Kč**	**120 000 000 Kč**	**132 000 000 Kč**	**145 200 000 Kč**
Realizace zdravotechnika	1 082 930 Kč	330 000 Kč	6 000 000 Kč	6 600 000 Kč	7 260 000 Kč
Realizace vzduchotechnika	5 103 210 Kč	12 330 000 Kč	16 000 000 Kč	17 600 000 Kč	19 360 000 Kč
Realizace rozvody topení	3 431 250 Kč	4 830 000 Kč	9 600 000 Kč	10 560 000 Kč	11 616 000 Kč
Realizace rozvody chlazení	1 060 000 Kč	500 000 Kč	5 000 000 Kč	5 500 000 Kč	6 050 000 Kč
Realizace plynové kotelny	2 037 737 Kč	1 000 000 Kč	7 200 000 Kč	7 920 000 Kč	8 712 000 Kč
Realizace fotovoltaika	3 053 678 Kč	300 000 Kč	4 200 000 Kč	4 620 000 Kč	5 082 000 Kč
Realizace hyb.fotovoltaika	5 432 000 Kč	70 000 Kč	24 000 000 Kč	26 400 000 Kč	29 040 000 Kč
Realizace kogenerace	5 613 559 Kč	1 500 000 Kč	18 000 000 Kč	19 800 000 Kč	21 780 000 Kč
Realizace TČ / plynové TČ	4 140 341 Kč	500 000 Kč	12 000 000 Kč	13 200 000 Kč	14 520 000 Kč
Realizace klimatizace	175 288 Kč	2 000 000 Kč	7 200 000 Kč	7 920 000 Kč	8 712 000 Kč
Realizace prům.chlazení	0 Kč	0 Kč	3 600 000 Kč	3 960 000 Kč	4 356 000 Kč
Realizace LED	0 Kč	1 500 000 Kč	7 200 000 Kč	7 920 000 Kč	8 712 000 Kč
Realizace TZB rod. domy	**8 712 150 Kč**	**7 710 000 Kč**	**24 000 000 Kč**	**26 400 000 Kč**	**29 040 000 Kč**

V oddělení realizací byla predikce provedena stejným postupem. Jedná se o součet podepsaných smluv, projektů naplánovaných v nejbližším období, zhodnocení pravděpodobnos-

ti úspěchu a dopočet do konce roku při zvážení sezónního výkyvu. Oddělení podepsalo k 31.3.2017 obchody v hodnotě 24,860 mil. Kč. Jedná se o prodej za poslední měsíce roku 2016 a první měsíc fiskálního roku 2017. Oddělení vzduchotechnika má na další zbytek roku rozdělané dva velké projekty v celkové hodnotě 8 mil. Kč u kterých je 70% šance kladného zobchodování. Pododdělení vzduchotechnika z kapacitních důvodů plánuje realizaci dalších projektů až na druhou polovinu roku 2017 a maximální velikosti 4 mil. Kč. Oddělení kogenerace a fotovoltaiky již má schválené dotační tituly. Oddělení mají vyprojektované zakázky na za 95 mil. Kč, kde je šance, že pro jednu třetinu celého objemu bude vybrána pro realizaci naše společnost.

U realizace technického zařízení pro rodinné domy je počet zakázek velmi vysoký, jednotlivé zakázky ale dosahují průměrných hodnot 300 tis. Kč na objekt. Měsíčně je možné zrealizovat 5–10 zakázek, kdy v letním období se blížíme k horní hranici, a naopak v zimním období spíše ke spodní hranici.

Tržby z prodeje výrobků a služeb dlouhodobě rostou, jejich největší nárůst je po spuštění důležitých dotačních programů v roce 2017. Dle Výroční zprávy Českého energetického úřadu za rok 2015 je v průměrný růst za poslední tři roky 9,7 % V následujících letech 2018 a 2019 počítáme s meziročním růstem o 10 %.

Tržby z prodeje zboží a náklady na prodané zboží

Tržby z prodeje zboží v minulých letech dosahovaly menších hodnot než náklady. Tento ústupek v podobě prodeje zboží pod cenou byl umožněn vybraným zákazníkům v rámci nákupu komplexního řešení pro jejich budovy. Pro společnost byl prodej neziskový z pohledu prodeje zboží, ale celkový kontrakt byl výhodný. V následujících letech je odhadnut prodej dle nasmlouvaných obchodů na 2,5 mil. Kč s následujícím růstem. Předpokládaná marže na výrobku činí 20 %.

Tab. 3. Plán tržby z prodeje zboží pro realistickou variantu (Interní data společnosti; vlastní zpracování)

Celkem za přeprodej	**186 912 Kč**	**1 112 000 Kč**	**2 500 000 Kč**	**2 750 000 Kč**	**3 025 000 Kč**
Prodej kom. topení / chlazení	0 Kč	1 112 000 Kč	2 000 000 Kč	2 200 000 Kč	2 420 000 Kč
Prodej kom. fotovoltaika	186 912 Kč	0 Kč	500 000 Kč	550 000 Kč	605 000 Kč

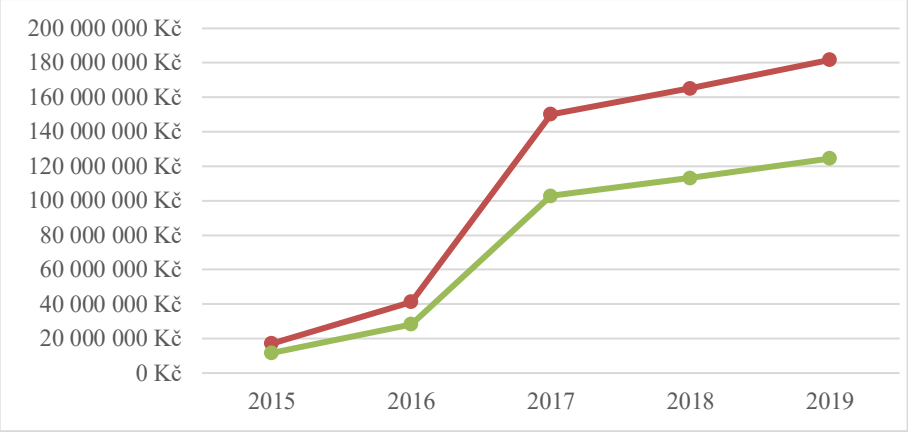
Aktivace

Ve společnosti dochází k aktivaci vlastního materiálu a služeb v rámci její výrobní činnosti. Tyto položky vyrobené ve vlastní režii tvoří jen zanedbatelnou část celkových výkonů.

Jednalo se především o práci projektantů pro budovu. V následujících letech se předpokládá spíše pokles této položky až téměř na polovinu v roce 2019.

Výkonová spotřeba

Hlavní a největší složkou je spotřeba materiálu a energie do zakázek. Vývoj spotřeby byl u této položky predikován prodloužením trendového vývoje. Byla vypočtena průměrná elasticita metodou středního bodu z vývoje předcházejících třech let u položky tržby z prodeje výrobků a služeb a ze spotřeby materiálu. Podle dat z období 2014 – 2016 způsobí zvýšení tržeb o jednu jednotku nárůst nákladů spotřeby matriálu o 0,685 jednotky. Z tohoto důvodu bude vývojový trend položky spotřeby materiálu kopírovat vývoj tržeb. Tento vývoj můžete vidět v následujícím grafu.



Graf 7. Vývoj položek tržby z prodeje výrobků/služeb a spotřeby materiálu a energií (Interní data společnosti; vlastní zpracování)

Další nákladovou položkou jsou nepřímé náklady. Jedná se o tzv. backoffice náklady, mezi které patří spotřeba papíru, náklady na knihy a odborné časopisy, náklady na tonery do tiskárny a hlavní položkou jsou náklady na inventární majetek. Inventárním majetkem jsou počítače, telefony, a především vybavení pracovních míst tvoří v roce 2016 až 70 % těchto nákladů z důvodu nových kanceláří. S otevřením nové kanceláře se počítá i pro rok 2018, kdy musíme tyto náklady na vybavení opět zahrnout. U ostatních položek nákladů backoffice bylo počítáno s růstem 10% úměrně k poměru růstu tržeb.

S plánovaným rozšířením kancelářských prostor vzroste i nákladová položka nájemné, která tvoří další díl výkonové spotřeby. Náklady jsou 2.500,-Kč bez DPH na metr čtvereční, tudíž při rozšíření prostor v roce 2018 o kancelář s předběžnou rozlohou 26 m², výdaje za pronájem vzrostou o 65.000,- Kč.

Náklady outsourcingu tvoří platby za služby externím pracovníkům a jejich provize. K dnešnímu dni má divize ustálený tým, s kterým externě pracuje a velikost outsourcingových služeb chce zachovat.

Nákladová položka leasingu je vyměřená dle dohodnutých splátek s leasingovými společnostmi. V současnosti divize eviduje šest leasingových splátek, z nichž jedna bude v roce 2019 splacena. Divize předpokládá s každoročním nákupem nového vozu a v roce 2019 s nákupem dvou nových automobilů.

Dalšími náklady souvisejícími s provozem automobilů jsou platby za pohonné hmoty, opravy a udržování. Každá položka se bude pohybovat v jiném poměru. Náklady na opravu a udržování budou vycházet z průměrné částky na jedno auto z předešlých let s přihlédnutím k vývoji cen pohonných hmot a budou se zvyšovat s počtem nových aut. V roce 1017 vroste počet aut z devíti na deset a stejně bude pokračovat pro následující dva roky. O vyřazení vozidla se v současnosti neuvažuje. Náklady na pohonné hmoty se budou měnit s počtem vydaných tankovacích karet, tudíž s počtem zaměstnanců.

Položka cestovné obsahuje náklady na proplacené cestovní listy (pohonné hmoty a stravné během cesty) a z velké části platby za ubytování zaměstnanců během montáží ve větší vzdálenosti. Počet zakázek mimo kraj zůstane poměrově k počtu zakázkám v kraji pravděpodobně stejný. Jejich velikost se bude navyšovat dle objemu prodeje a počtu montáží. Tudíž bude růst proporcionálně stejně jako tržby z prodeje vlastních výrobků a služeb.

Náklady na reprezentaci zahrnují výdaje za tisk propagačních materiálů, účast na veletrzích, práce marketingového oddělení, cena za mediální plochu, inzerce a další druhy podpory prodeje. V roce 2016 se do reprezentace divize investovalo více než v jiné roky a vedení se bude snažit velikost těchto nákladů zachovat, popřípadě snížit.

Náklady na školení zaměstnanců budou v roce 2017 a 2018 poloviční z důvodu schválení projektu PAVEZA, který umožňuje čerpání dotací na školení po splnění stanovených podmínek.

Stejně jako objem prodeje je předpokládaný i růst záručních oprav a položka ostatních nákladů.

Tab. 4. Plán výkazu zisku a ztrát pro realistickou variantu (Interní data společnosti; vlastní zpracování)

Výkaz zisku a ztrát	2016	2017	2018	2019
Tržby z prodeje výrobků a služeb	**41 316 804 Kč**	**150 180 000 Kč**	**165 198 000 Kč**	**181 717 800 Kč**
Tržby za prodej zboží	**381 452 Kč**	**2 500 000 Kč**	**2 750 000 Kč**	**3 025 000 Kč**
Výkonová spotřeba	**46 562 708 Kč**	**123 083 443 Kč**	**134 058 245 Kč**	**145 845 008 Kč**
Náklady na prodané zboží	968 953 Kč	2 000 000 Kč	2 200 000 Kč	2 420 000 Kč
Spotřeba materiálu do zakázek	28 297 446 Kč	102 873 300 Kč	113 160 630 Kč	124 476 693 Kč
Nepřímé náklady v kancelářích	310 832 Kč	237 350 Kč	341 527 Kč	287 193 Kč
Pohonné hmoty	694 385 Kč	798 543 Kč	902 354 Kč	983 565 Kč
Náklady na reprezentaci	847 936 Kč	763 142 Kč	763 142 Kč	763 142 Kč
Leasing	359 022 Kč	419 022 Kč	479 022 Kč	539 022 Kč
Opravy a udržování aut	347 304 Kč	385 507 Kč	427 913 Kč	466 425 Kč
Cestovné	154 536 Kč	560 967 Kč	617 064 Kč	678 770 Kč
Využití externích prácí	13 719 595 Kč	13 719 595 Kč	13 719 595 Kč	13 719 595 Kč
Tel. Poplatky	127 546 Kč	146 678 Kč	165 746 Kč	180 663 Kč
Služba call centra	291 286 Kč	262 157 Kč	233 029 Kč	203 900 Kč
Pronájem budovy	251 595 Kč	251 595 Kč	316 595 Kč	316 595 Kč
Záruční opravy	121 119 Kč	439 662 Kč	483 628 Kč	531 991 Kč
Školení	10 338 Kč	5 169 Kč	5 169 Kč	10 338 Kč
Oostatní	60 814 Kč	220 755 Kč	242 831 Kč	267 114 Kč
Změna stavu zásob vl. čin.	**664 481 Kč**	867 481 Kč	585 593 Kč	704 152 Kč
Osobní náklady	**7 536 687 Kč**	**14 305 754 Kč**	**16 453 655 Kč**	**18 555 494 Kč**
Mzdy	5 569 496 Kč	10 592 000 Kč	12 184 000 Kč	13 744 000 Kč
Odvody	1 869 388 Kč	3 601 280 Kč	4 142 560 Kč	4 672 960 Kč
Příspěvek na oběd	97 803 Kč	112 474 Kč	127 095 Kč	138 534 Kč
Úpravy hodnot v provozní oblasti (odpisy)	**466 346 Kč**	**466 906 Kč**	**498 226 Kč**	**558 226 Kč**
Ostatní provozní výnosy	**88 340 Kč**	**88 340 Kč**	**88 340 Kč**	**88 340 Kč**
Ostatní provozní náklady	**62 218 Kč**	**62 218 Kč**	**62 218 Kč**	**62 218 Kč**
Provozní výsledek hospodaření (+/-)	**-13 505 843 Kč**	**15 717 500 Kč**	**17 549 589 Kč**	**20 514 347 Kč**
Finanční výnosy	**3 314 Kč**	**3 314 Kč**	**3 314 Kč**	**3 314 Kč**
Kurzové zisky	3 314 Kč	3 314 Kč	3 314 Kč	3 314 Kč
Finanční náklady	**275 896 Kč**	**298 735 Kč**	**336 312 Kč**	**365 345 Kč**
Úroky z úvěru a popl.	83 914 Kč	79 513 Kč	75 320 Kč	73 280 Kč
Pojištění	189 931 Kč	217 172 Kč	258 942 Kč	290 015 Kč
Kurzové náklady	2 050 Kč	2 050 Kč	2 050 Kč	2 050 Kč
Finanční výsledek hospodaření (+/-)	**-272 581 Kč**	**-295 421 Kč**	**-332 998 Kč**	**-362 031 Kč**
Výsledek hospodaření před zdaněním (+/-)	**-13 778 425 Kč**	**15 422 079 Kč**	**17 216 591 Kč**	**20 152 316 Kč**
Daň z příjmu za běžnou činnost	0 Kč	2 930 195 Kč	3 271 152 Kč	3 828 940 Kč
Výsledek hospodaření za běžnou činnost	-13 778 425 Kč	12 491 884 Kč	13 945 439 Kč	16 323 376 Kč
Výsledek hospodaření za účetní období	**-13 778 425 Kč**	**12 491 884 Kč**	**13 945 439 Kč**	**16 323 376 Kč**

Osobní náklady

Divize v březnu 2017 přijala ke stávajícím dvaceti šesti zaměstnancům čtyři nové na pozice instalatér a šéfmontér. V roce 2018 je naplánované obsazení pozic: zástupce vedoucího projekce TZB, elektrikář, instalatér a projektant elektro. V roce 2019 je počítáno s přijetím dalších dvou až tří zaměstnanců. Pro rok 2017 je součet měsíčních základních mezd 841.000 Kč, mzdové náklady na celý rok činí 10.094.000,- Kč, společnost předpokládá vyplacení odměn v celkové výši až 500.000,- Pro rok 2018 je součet měsíčních základních mezd 957.000,- Kč, mzdové náklady na celý rok činí 11.484.000,- Kč, společnost předpokládá vyplacení odměn v celkové výši až 700.000,- V roce 2019 činí předpokládaný součet mezd 1.062.000,- a celkové náklady 12.744.000,-Kč. Dále se počítá opět s navýšením pohyblivé složky až do výše 1.000.000,- Kč. Odvody sociálního a zdravotního pojištění tvoří 34 % z celkové částky mzdových nákladů. Dalším nákladem zaměstnavatele je příspěvek na stravné za každý odpracovaný den.

Odpisy

Výše odpisů byla stanovena dle odpisového plánu a plánu investic a tvoří ji odpisy strojů a zařízení.

Finanční výnosy a náklady

Jediné finanční výnosy, které divize má jsou kurzové zisky, jelikož divize nevlastní žádný finanční majetek. Finanční náklady jsou ve výsledovce zachyceny v podobě úroků z úvěru, kurzových nákladů a pojištění. Finanční náklady účtované za správu bankovního účtů tvoří dle vnitřních informací z předchozích let průměrnou částku 10.500,- Kč a tuto výši zachováme i pro následující období. Plánované úroky z úvěru tvoří pevně daná % sazba z naplánovaných bankovních půjček dle plánované rozvahy.

Pojištění majetku je tvořeno pojištěním odpovědnosti za škodu, pojištěním automobilů, a zvláště pojištění předních skel, povinným ručením a pojištěním ostatního majetku. Jednotlivá pojištění se budou měnit dle počtu osob a velikosti majetku (vozidel).

Kurzové náklady a kurzové zisky tvoří neprosto zanedbatelnou částku celkového výkazu, mimo to není možné v současné době tyto položky naplánovat. Hlavním důvodem je i neznámá predikce na vývoj české měny. Proto bude počítáno se stejnou částkou jako v předešlých letech.

Daň z příjmu

Daň z příjmu za běžnou činnost je pro letošní rok 19% z výsledku hospodaření před zdaněním. Nebyly dále započítány další odčitatelné nebo přičitatelné položky upravující základ daně.

5.1.2 Plán rozvahy

Dlouhodobý majetek

V rámci dlouhodobého nehmotného majetku společnost eviduje software s neomezenou licencí s předpokládanou dobou využitelnosti 60 měsíců, jehož zůstatková cena na konci roku 2016 je 86.000,- Kč. Tento software je každoročně odpisován dle odpisového plánu společnosti. Průměrně jednou za dva roky jsou dokupovány licence na speciální produkty pro projektové manažery a rozpočtáře v hodnotě cca. 50.000,- Kč.

V dlouhodobém majetku není započtena budova fyzického pracoviště, i když je ve vlastnictví společnosti. Veškeré výnosy i náklady spojené s budovou jako udržování, odpisy, nájemné atd. spadá pod hlavní středisko společnosti a divize si své kancelářské a skladové prostory pronajímá za pevně stanovenou sazbu. Hlavní položkou dlouhodobého hmotného majetku divize jsou firemní vozidla v celkovém počtu devět, z toho je jich šest zatím pronajato na leasingovou smlouvu. Do odpisového plánu zahrneme další vozidlo v roce 2019, kdy bude převedeno z leasingové společnosti. Odhadovaná tržní cena v době zařazení do majetku je 120.000,- Kč a předpokládaná doba užívání jsou dva roky. Divize má kromě silničních vozidel pět větších strojů na výkopové práce, z nichž jeden bude v roce 2017 zcela odepsán a menší nástroje nutné k výkonu práce, které jsou nakupovány dle potřeby. Byl započítán nákup stroje v hodnotě 100.000,- Kč v roce 2018 s předpokládanou dobou užívání pět let.

Divize nevlastní žádný dlouhodobý finanční majetek a v následujícím období jeho pořízení neplánuje.

Tab. 5. Plán rozvahy aktiv pro realistickou variantu (Interní data společnosti; vlastní zpracování)

			2016	2017	2018	2019
		Aktiva celkem	19 068 534 Kč	32 850 274 Kč	34 184 065 Kč	35 300 463 Kč
A.		Pohledávky za upsaný ZK kapitál	0 Kč	0 Kč	0 Kč	0 Kč
B.		Dlouhodobý majetek	3 241 650 Kč	2 774 184 Kč	2 427 078 Kč	1 691 852 Kč
B.I		Dlouhod. nehmotný maj.	86 000 Kč	60 480 Kč	62 240 Kč	12 880 Kč
B.II		Dlouhodobý hmotný maj.	3 155 650 Kč	2 713 704 Kč	2 364 838 Kč	1 678 972 Kč
B.III		Dlouhod. finanční maj.	0 Kč	0 Kč	0 Kč	0 Kč
C.		Oběžná aktiva	15 784 144 Kč	30 033 350 Kč	31 714 247 Kč	33 565 871 Kč
C.I.		Zásoby	2 144 686 Kč	7 013 050 Kč	7 597 523 Kč	8 301 676 Kč
	1.	Materiál	566 232 Kč	2 055 422 Kč	2 260 964 Kč	2 487 061 Kč
	2.	Nedokončená výroba	1 322 454 Kč	4 800 508 Kč	5 280 559 Kč	5 808 615 Kč
	3.	Výrobky a zboží	256 000 Kč	157 120 Kč	56 000 Kč	6 000 Kč
C.II.		Dlouhodobé pohledávky	0 Kč	0 Kč	0 Kč	0 Kč
C.III.		Krátkodobé pohledávky	12 287 458 Kč	21 633 300 Kč	22 679 724 Kč	23 777 195 Kč
	1.	Pohledávky z obchodních vztahů	11 422 686 Kč	20 808 000 Kč	21 849 424 Kč	22 941 895 Kč
	2.	Stát- daňové pohledávky	755 300 Kč	755 300 Kč	755 300 Kč	755 300 Kč
	3.	Ostatní pohledávky	66 732 Kč	70 000 Kč	75 000 Kč	80 000 Kč
C.IV.		Krátkodobý finanční maj.	1 352 000 Kč	1 387 000 Kč	1 437 000 Kč	1 487 000 Kč
	1.	Peníze	87 000 Kč	87 000 Kč	87 000 Kč	87 000 Kč
	2.	Účty v bankách	1 265 000 Kč	1 300 000 Kč	1 350 000 Kč	1 400 000 Kč
D.		Časové rozlišení	42 740 Kč	42 740 Kč	42 740 Kč	42 740 Kč

Oběžný majetek

Položka se skládá z výrobků a zboží, nedokončené výroby a materiálu na skladě. Množství materiálu vzroste z důvodu růstu prodeje vlastních výrobků a služeb. Protože s výším prodejem, je potřeba mít i více potřebného materiálu. Z důvodu zvýšení vlastní produkce bude navýšena i nedokončená výroba. Divize plánuje zvýšit prodej zboží, ale z důvodu snižování nákladů nechce naskladňovat prodávané zboží v časovém předstihu, ale doručit jej od dodavatele k odběrateli. Položka zboží na skladě je plánovaná v klesajícím trendu.

Krátkodobé pohledávky jsou tvořeny především pohledávky z obchodních vztahů. Je tomu tak z důvodu vysoké doby obratu pohledávek, kdy zákazníci za své zboží platí až na konci splatného období vydaných faktur. Tato položka vzroste zároveň s růstem plánovaného prodeje. Elasticita pohledávek z obchodních vztahů vůči tržbám je jedna polovina. Poskytnuté zálohy jsou v hodnotě cca 70.000,- Kč. Položka „Stát – daňové pohledávky“, byla vyšší v roce 2016 z důvodu zálohy na daň z příjmu právnických osob, které nebyly zaúčtovány z důvodu hospodářské ztráty. V budoucnu budeme předpokládat minimálně stejnou částku i z důvodu nadměrného odpočtu daně z přidané hodnoty. Zálohy a jiné pohledávky jsou vykázány v položce ostatní pohledávky. Tato položka je v čase mírně rostoucí, proto

budeme předpokládat mírný růst i v budoucnosti. Dlouhodobé pohledávky jsou pro divizi nulové.

Krátkodobý finanční majetek je predikován mírně s rostoucím tempem z důvodu zvýšení tržeb

Položka časového rozlišení aktiv je velikostně pro plánování rozvahy bezvýznamná a považovala jsem ji po celou dobu za konstantní. .

Vlastní kapitál

Základní kapitál je tvořen 150.000 Kč a v následujícím období společnost neplánuje změnu. Rezervní fondy a fondy ze zisku jsou tvořeny ze souhrnného střediska společnosti, ale nespadají do rozvahy společnosti.

Hodnoty položky výsledek hospodaření z minulých let v plánované rozvaze jsou součty z předešlých období. Tyto částky i částky výsledku hospodaření běžného období jsou převzaty z výkazu zisku a ztrát. K výplatě zisku za dobu trvání společnosti nedošlo, tudíž s touto variantou není počítáno.

Tab. 6. Plán rozvahy pasiv pro realistickou variantu (Interní data společnosti; vlastní zpracování)

			2016	2017	2018	2019
		Pasiva celkem	19 068 534 Kč	32 850 274 Kč	34 184 065 Kč	35 300 463 Kč
A.		Vlastní kapitál	-21 460 965 Kč	-9 119 081 Kč	4 826 358 Kč	21 149 734 Kč
A.I.		Základní kapitál	150 000 Kč	150 000 Kč	150 000 Kč	150 000 Kč
A.II.		RF, NF a ost. fon. ze zisku	0 Kč	0 Kč	0 Kč	0 Kč
A.III.		VH z minulých let	-7 832 540 Kč	-21 610 965 Kč	-9 119 081 Kč	4 826 358 Kč
A.IV.		VH běž. účet. období (+/-)	-13 778 425 Kč	12 491 884 Kč	13 945 439 Kč	16 323 376 Kč
B.		Cizí zdroje	40 497 499 Kč	41 937 355 Kč	29 325 707 Kč	14 118 729 Kč
B.I		Rezervy	0 Kč	0 Kč	0 Kč	0 Kč
B.II		Dlouhodobé závazky	23 610 965 Kč	26 145 362 Kč	14 855 941 Kč	974 763 Kč
B.III		Krátkodobé závazky	10 456 534 Kč	10 361 993 Kč	10 039 766 Kč	9 713 966 Kč
	1.	Závazky z obchodních vztahů	8 179 229 Kč	9 179 220 Kč	8 679 220 Kč	8 179 220 Kč
	2.	Závazky k zaměstnancům	897 900 Kč	882 667 Kč	1 015 333 Kč	1 145 333 Kč
	3.	Závazky ze soc. a zdrav. Pojištění	304 205 Kč	300 106 Kč	345 213 Kč	389 413 Kč
	4.	Stát - daňové závazky	1 023 200 Kč	1 023 200 Kč	1 023 200 Kč	1 023 200 Kč
	5.	Ostatní závazky	52 000 Kč	52 000 Kč	52 000 Kč	52 000 Kč
B.IV.		Bank. úvěry a výpomoci	6 430 000 Kč	5 430 000 Kč	4 430 000 Kč	3 430 000 Kč
C.		Časové rozlišení	32 000 Kč	32 000 Kč	32 000 Kč	32 000 Kč

Cizí zdroje

Rezervy divize nevytváří a v budoucnu to neplánuje. Dlouhodobě má divize půjčený kapitál od své mateřské společnosti a od ostatních dceřiných společností mateřské společnosti na financování divize v období hospodářské ztráty. Tento dluh plánuje divize snižovat díky zvyšujícím se plánovaným tržbám.

Krátkodobé závazky tvoří závazky k dodavatelům, zaměstnancům a státním institucím. U závazku k dodavatelům je předpoklad klesajícího trendu z důvodu rostoucích tržeb a rychlejšího splacení faktur.

Závazky k zaměstnancům a státní správě sociálního zabezpečení tvoří předpis únorových mezd a odvodů. Pro usnadnění je počítáno s poměrnou částí celkových mzdových nákladů a nákladů na sociální zabezpečení za rok. V celkových mzdách je započítán procentní podíl brigádníků pracujících na dohodu o provedení práce.

Bankovní úvěry byly použity především na financování těžkých strojů a postupně jsou spláceny. Krátkodobý finanční úvěr na nákup menšího stroje v hodnotě 100.00,- Kč společnost plánuje pouze v roce 2018.

Položka časového rozlišení aktiv je velikostně pro plánování rozvahy bezvýznamná a považovala jsem ji po celou dobu za konstantní.

5.1.3 Plán Cash flow

Plánovaný výkaz peněžních toků vychází z dat roku 2016 a dále od naplánovaných hodnot ve výkazech zisku a ztráty a plánované rozvahy za období 2017–2019. V roce 2017 i 2018 dochází k nárůstu stavu peněžních prostředků. To je zapříčiněno zvýšenými tržbami a vytvářením zisku. V posledním roce dochází k poklesu peněžních prostředků z důvodu splacení velkého množství dlouhodobého závazku své mateřské společnosti. Peněžní tok z investiční činnosti je každoročně záporný, protože společnost nehodlá prodávat žádná svá aktiva.

Tab. 7. Plán cash flow pro realistickou variantu (Interní data společnosti; vlastní zpracování)

Plán peněžních toků	2017	2018	2019
Stav peněžních prostředků na začátku období	1 352 000 Kč	1 387 000 Kč	1 437 000 Kč
Peněžní toky z hlavní činnosti			
Výsledek hospodaření za běžné období	12 491 884 Kč	13 945 439 Kč	16 323 376 Kč
Odpisy	466 906 Kč	498 226 Kč	558 226 Kč
Změna stavu opravných položek a rezerv	0 Kč	0 Kč	0 Kč
Zisk/ztráta z prodeje aktiv	0 Kč	0 Kč	0 Kč
Změna stavu pohledávek	-9 345 842 Kč	-1 046 424 Kč	-1 097 471 Kč
Změna stavu závazků	-94 541 Kč	-322 227 Kč	-325 800 Kč
Změna stavu zásob	-4 868 364 Kč	-585 593 Kč	-704 152 Kč
Čistý peněžní tok z provozní činnosti	-1 349 957 Kč	12 489 421 Kč	14 754 178 Kč
Peněžní toky z investiční činnosti			
Výdaje na pořízení dlouhodobých aktiv	-149 440 Kč	-150 000 Kč	-120 000 Kč
Příjmy z prodeje dlouhodobých aktiv	0 Kč	0 Kč	0 Kč
Čistý peněžní tok z investiční činnosti	-149 440 Kč	-150 000 Kč	-120 000 Kč
Peněžní toky z finanční činnosti			
Dopady změn dlouhodobých závazků	1 534 397 Kč	-12 289 421 Kč	-14 881 178 Kč
Dopady změn vlastního kapitálu	0 Kč	0 Kč	0 Kč
Čistý peněžní tok z finanční činnosti	1 534 397 Kč	-12 289 421 Kč	-14 881 178 Kč
Čistý peněžní tok celkem	35 000 Kč	50 000 Kč	-247 000 Kč
Stav peněžních prostředků na konci období	1 387 000 Kč	1 437 000 Kč	1 190 000 Kč

5.2 Pesimistická varianta plánu

Pesimistická varianta je stejně jako realistická varianta plánu odvozena od dosavadního vývoje položek jednotlivých výkazů z předcházejícího období a je modifikována o predikované údaje. Predikované údaje budou počítat se zhoršením situace oproti variantě první. Popsány dále budou jen změny oprosti realistické variantě plánu. Hlavní rozdíl bude v objemu tržeb za vlastní výrobky a služby.

5.2.1 Plán výkazu zisku a ztrát

Tržby z prodeje výrobků a služeb

Ke změně v tržbách nedojde systematicky u všech výrobků, ale pouze u obchodů s nejnižší pravděpodobnosti uzavření jednotlivých zakázek. Změna v objemu obchodu oproti realistické variantě není předpokládána především u realizace a projekce v oblasti fotovoltaiky a kogenerace, kde jsou projekty ujednány již delší období a z důvodu dotačních titulů je v této oblasti zvýšena poptávka. Naopak bude započítán snížený prodej o 30 % v oddělení klimatizace, průmyslového chlazení, LED a tepelných čerpadel. U technickému zařízení budov s poklesem až o 50 %, kdy vezmeme v úvahu možnost zrušení spolupráce s divizí

pasivních domů. Dále bude počítáno s neúspěchem u hlavní rozjednané zakázky v oddělení vzduchotechniky v hodnotě 8 mil. Kč a neúspěšné veřejné soutěže o realizaci v oblasti zdravotechniky v hodnotě 3,5 mil. Kč. V následujících letech 2018 a 2019 počítáme s meziročním růstem pouze o 5 %.

Tržby z prodeje zboží a náklady na prodané zboží

Při prodeji zboží bude počítáno s neúspěšnými zakázkami v hodnotě milion kč. Stanovená marže v hodnotě 20 % bude zachována a meziroční růst bude počítán stejně jako při prodeji výrobků a služeb.

Výkonová spotřeba

Dle dat z předešlých let roste s každou jednotkou tržeb hodnota nákladů spotřeby matriálu o 0,685 jednotky. Vývoj ostatních nákladů odvíjejících se od velikosti tržeb jako cestovné, záruční opravy atd. bude počítáno množstevním poměrem k růstu tržeb. Z roku 2016 na rok 2017 se tržby zvýšili 2,83krát, z roku 2017 na rok 2018 a z roku 2018 na rok 2019 vždy o 5 %.

Z důvodu sníženého prodeje bude počítáno s vyššími náklady na reprezentaci minimálně o 10 % z nákladů v roce 2016. Snížený prodej také zapříčiní, že divize Energo bude využívat méně outsourcingových prací. Díky možnosti snížení využití externích pracovníků, může divize zachovat plánované množství hlavních pracovních poměrů. Tudíž náklady, které přímo souvisí s počtem zaměstnanců jako mzdy, náklady na sociální a zdravotní zabezpečení, příspěvek na obědy, telefonní poplatky, školení apod. zůstanou stejné jako u prvotního plánu.

Tab. 8. Plán výkazu zisku a ztrát pro pesimistickou variantu (Interní data společnosti; vlastní zpracování)

Výkaz zisku a ztrát	2016	2017	2018	2019
Tržby z prodeje výrobků a služeb	**41 316 804 Kč**	**117 236 000 Kč**	**123 697 800 Kč**	**130 542 690 Kč**
Tržby za prodej zboží	**381 452 Kč**	**1 500 000 Kč**	**1 575 000 Kč**	**1 653 750 Kč**
Výkonová spotřeba	**46 562 708 Kč**	**95 476 872 Kč**	**100 365 731 Kč**	**105 289 252 Kč**
Náklady na prodané zboží	968 953 Kč	1 200 000 Kč	1 260 000 Kč	1 323 000 Kč
Spotřeba materiálu do zakázek	28 297 446 Kč	80 306 660 Kč	84 732 993 Kč	89 421 743 Kč
Nepřímé náklady v kancelářích	310 832 Kč	213 615 Kč	307 374 Kč	258 474 Kč
Pohonné hmoty	694 385 Kč	798 543 Kč	902 354 Kč	983 565 Kč
Náklady na reprezentaci	847 936 Kč	932 000 Kč	932 000 Kč	932 000 Kč
Leasing	359 022 Kč	419 022 Kč	479 022 Kč	539 022 Kč
Opravy a udržování aut	347 304 Kč	385 507 Kč	427 913 Kč	466 425 Kč
Cestovné	154 536 Kč	437 338 Kč	459 205 Kč	482 165 Kč
Využití externích prácí	13 719 595 Kč	9 603 717 Kč	9 603 717 Kč	9 603 717 Kč
Tel. Poplatky	127 546 Kč	146 678 Kč	165 746 Kč	180 663 Kč
Služba call centra	291 286 Kč	262 157 Kč	233 029 Kč	203 900 Kč
Pronájem budovy	251 595 Kč	251 595 Kč	316 595 Kč	316 595 Kč
Záruční opravy	121 119 Kč	342 767 Kč	359 905 Kč	377 900 Kč
Školení	10 338 Kč	5 169 Kč	5 169 Kč	10 338 Kč
Ostatní	60 814 Kč	172 104 Kč	180 709 Kč	189 745 Kč
Změna stavu zásob vl. čin.	**664 481 Kč**	867 481 Kč	585 593 Kč	704 152 Kč
Osobní náklady	**7 536 687 Kč**	**14 193 280 Kč**	**16 326 560 Kč**	**18 416 960 Kč**
Mzdy	5 569 496 Kč	10 592 000 Kč	12 184 000 Kč	13 744 000 Kč
Odvody	1 869 388 Kč	3 601 280 Kč	4 142 560 Kč	4 672 960 Kč
Příspěvek na oběd	97 803 Kč	0 Kč	0 Kč	0 Kč
Úpravy hodnot v provozní oblasti (odpisy)	**466 346 Kč**	**466 906 Kč**	**498 226 Kč**	**558 226 Kč**
Ostatní provozní výnosy	**88 340 Kč**	**88 340 Kč**	**88 340 Kč**	**88 340 Kč**
Ostatní provozní náklady	**62 218 Kč**	**62 218 Kč**	**62 218 Kč**	**62 218 Kč**
Provozní výsledek hospodaření (+/-)	**-13 505 843 Kč**	**9 492 545 Kč**	**8 693 999 Kč**	**8 662 276 Kč**
Finanční výnosy	**3 314 Kč**	**3 314 Kč**	**3 314 Kč**	**3 314 Kč**
Kurzové zisky	3 314 Kč	3 314 Kč	3 314 Kč	3 314 Kč
Finanční náklady	**275 896 Kč**	**298 735 Kč**	**336 312 Kč**	**365 345 Kč**
Úroky z úvěru a popl.	83 914 Kč	79 513 Kč	75 320 Kč	73 280 Kč
Pojištění	189 931 Kč	217 172 Kč	258 942 Kč	290 015 Kč
Kurzové náklady	2 050 Kč	2 050 Kč	2 050 Kč	2 050 Kč
Finanční výsledek hospodaření (+/-)	**-272 581 Kč**	**-295 421 Kč**	**-332 998 Kč**	**-362 031 Kč**
Výsledek hospodaření před zdaněním (+/-	**-13 778 425 Kč**	**9 197 124 Kč**	**8 361 001 Kč**	**8 300 245 Kč**
Daň z příjmu za běžnou činnost	0 Kč	1 747 454 Kč	1 588 590 Kč	1 577 047 Kč
Výsledek hospodaření za běžnou činnost	-13 778 425 Kč	7 449 671 Kč	6 772 411 Kč	6 723 199 Kč
Výsledek hospodaření za účetní období	**-13 778 425 Kč**	**7 449 671 Kč**	**6 772 411 Kč**	**6 723 199 Kč**

5.2.2 Plán rozvahy

Dlouhodobý a oběžný majetek

Dlouhodobý majetek zůstane zachován dle stanoveného plánu investic. V nehmotném majetku se jedná o nákup softwaru, který nezbytný pro práci projektantů. V dlouhodobém hmotném majetku se jedná o pravidelný nákup aut a strojů.

Naskladnění zásob bude v divizi probíhat stejně jako při realistické verzi plánu. Množství materiálu se sníží souběžně se snížením velikosti produkce.

Pohledávky z obchodních vztahů vzroste opět zároveň s růstem plánovaného prodeje. Elasticita pohledávek bude zachována dle předešlého výpočtu.

Tab. 9. Plán rozvahy aktiv pro pesimistickou variantu (Interní data společnosti; vlastní zpracování)

			2016	2017	2018	2019
		Aktiva celkem	19 068 534 Kč	26 943 245 Kč	27 639 040 Kč	28 051 111 Kč
A.		Pohledávky za upsaný ZK	0 Kč	0 Kč	0 Kč	0 Kč
B.		Dlouhodobý majetek	3 241 650 Kč	2 774 184 Kč	2 427 078 Kč	1 691 852 Kč
B.I		Dlouhod. nehmotný maj.	86 000 Kč	60 480 Kč	62 240 Kč	12 880 Kč
B.II		Dlouhodobý hmotný maj.	3 155 650 Kč	2 713 704 Kč	2 364 838 Kč	1 678 972 Kč
B.III		Dlouhod. finanční maj.	0 Kč	0 Kč	0 Kč	0 Kč
C.		Oběžná aktiva	15 784 144 Kč	24 126 321 Kč	25 169 222 Kč	26 316 519 Kč
C.I.		Zásoby	2 144 686 Kč	5 500 981 Kč	5 668 230 Kč	5 898 842 Kč
	1.	Materiál	566 232 Kč	1 602 437 Kč	1 682 558 Kč	1 766 686 Kč
	2.	Nedokončená výroba	1 322 454 Kč	3 742 545 Kč	3 929 672 Kč	4 126 156 Kč
	3.	Výrobky a zboží	256 000 Kč	156 000 Kč	56 000 Kč	6 000 Kč
C.II.		Dlouhodobé pohledávky	0 Kč	0 Kč	0 Kč	0 Kč
C.III.		Krátkodobé pohledávky	12 287 458 Kč	17 238 340 Kč	18 063 992 Kč	18 930 677 Kč
	1.	Pohledávky z obchodních vztahů	11 422 686 Kč	16 413 040 Kč	17 233 692 Kč	18 095 377 Kč
	2.	Stát- daňové pohledávky	755 300 Kč	755 300 Kč	755 300 Kč	755 300 Kč
	3.	Ostatní pohledávky	66 732 Kč	70 000 Kč	75 000 Kč	80 000 Kč
C.IV.		Krátkodobý finanční maj.	1 352 000 Kč	1 387 000 Kč	1 437 000 Kč	1 487 000 Kč
	1.	Peníze	87 000 Kč	87 000 Kč	87 000 Kč	87 000 Kč
	2.	Účty v bankách	1 265 000 Kč	1 300 000 Kč	1 350 000 Kč	1 400 000 Kč
D.		Časové rozlišení	42 740 Kč	42 740 Kč	42 740 Kč	42 740 Kč

Vlastní kapitál a cizí zdroje

V pesimistické variantě je největší změna v položkách vlastního kapitálu u výsledku hospodaření za běžné období a z minulých let.

Krátkodobé závazky z obchodních vztahu budou klesat z důvodu rostoucích tržeb, jejich pokles bude ale pomalejší než v předešlém plánu a doba splacení se bude prodlužovat.

Splátka bankovního úvěru zůstane stejná a bude placena dál dle ujednaného kalendáře na úkor prodloužení doby splácení dlouhodobého dluhu u mateřské společnosti.

Tab. 10. Plán rozvahy pasiv pro pesimistickou variantu (Interní data společnosti; vlastní zpracování)

			2016	2017	2018	2019
		Pasiva celkem	19 068 534 Kč	26 943 245 Kč	27 639 040 Kč	28 051 111 Kč
A.		Vlastní kapitál	-21 460 965 Kč	-14 161 294 Kč	-7 388 883 Kč	-665 685 Kč
A.I.		Základní kapitál	150 000 Kč	150 000 Kč	150 000 Kč	150 000 Kč
A.II.		RF, NF a ost. fon. ze zisku	0 Kč	0 Kč	0 Kč	0 Kč
A.III.		VH z minulých let	-7 832 540 Kč	-21 610 965 Kč	-14 161 294 Kč	-7 388 883 Kč
A.IV.		VH běž. účet. období (+/-)	-13 778 425 Kč	7 449 671 Kč	6 772 411 Kč	6 723 199 Kč
B.		Cizí zdroje	40 497 499 Kč	41 072 540 Kč	34 995 924 Kč	28 684 795 Kč
B.I		Rezervy	0 Kč	0 Kč	0 Kč	0 Kč
B.II		Dlouhodobé závazky	23 610 965 Kč	23 262 615 Kč	16 888 511 Kč	10 171 495 Kč
B.III		Krátkodobé závazky	10 456 534 Kč	12 379 925 Kč	13 677 413 Kč	15 083 300 Kč
	1.	Závazky z obchodních vztahů	8 179 229 Kč	11 197 152 Kč	12 316 867 Kč	13 548 554 Kč
	2.	Závazky k zaměstnancům	897 900 Kč	882 667 Kč	1 015 333 Kč	1 145 333 Kč
	3.	Závazky ze soc. a zdrav. Pojištění	304 205 Kč	300 106 Kč	345 213 Kč	389 413 Kč
	4.	Stát - daňové závazky	1 023 200 Kč	1 023 200 Kč	1 023 200 Kč	1 023 200 Kč
	5.	Ostatní závazky	52 000 Kč	52 000 Kč	52 000 Kč	52 000 Kč
B.IV.		Bank. úvěry a výpomoci	6 430 000 Kč	5 430 000 Kč	4 430 000 Kč	3 430 000 Kč
C.		Časové rozlišení	32 000 Kč	32 000 Kč	32 000 Kč	32 000 Kč

5.2.3 Plán Cash flow

Pesimistická varianta plánu peněžních toků je sestavena dle odpovídající rozvahy a výkazu zisku a ztrát.

Tab. 11. Plán cash flow pro pesimistickou variantu (Interní data společnosti; vlastní zpracování)

Plán peněžních toků	2017	2018	2019
Stav peněžních prostředků na začátku období	1 352 000 Kč	1 387 000 Kč	1 437 000 Kč
Peněžní toky z hlavní činnosti			
Výsledek hospodaření za běžné období	7 449 671 Kč	6 772 411 Kč	6 723 199 Kč
Odpisy	466 906 Kč	498 226 Kč	558 226 Kč
Změna stavu opravných položek a rezerv	0 Kč	0 Kč	0 Kč
Zisk/ztráta z prodeje aktiv	0 Kč	0 Kč	0 Kč
Změna stavu pohledávek	-4 950 882 Kč	-825 652 Kč	-866 685 Kč
Změna stavu závazků	1 923 391 Kč	1 297 488 Kč	1 405 887 Kč
Změna stavu zásob	-3 356 295 Kč	-168 369 Kč	-230 612 Kč
Čistý peněžní tok z provozní činnosti	1 532 791 Kč	7 574 104 Kč	7 590 015 Kč
Peněžní toky z investiční činnosti			
Výdaje na pořízení dlouhodobých aktiv	-149 440 Kč	-150 000 Kč	-120 000 Kč
Příjmy z prodeje dlouhodobých aktiv	0 Kč	0 Kč	0 Kč
Čistý peněžní tok z investiční činnosti	-149 440 Kč	-150 000 Kč	-120 000 Kč
Peněžní toky z finanční činnosti			
Dopady změn dlouhodobých závazků	-1 348 350 Kč	-7 374 104 Kč	-7 717 016 Kč
Dopady změn vlastního kapitálu	0 Kč	0 Kč	0 Kč
Čistý peněžní tok z finanční činnosti	-1 348 350 Kč	-7 374 104 Kč	-7 717 016 Kč
Čistý peněžní tok celkem	35 001 Kč	50 000 Kč	-247 000 Kč
Stav peněžních prostředků na konci období	1 387 001 Kč	1 437 000 Kč	1 190 000 Kč

5.3 Krátkodobý finanční plán

V krátkodobém finančním plánu došlo k specifikaci realistické varianty dlouhodobého finančního plánu. Plán je sestaven pro čtvrtletní období roku 2017, tedy prvního roku dlouhodobého plánu. Výstupem plánu je výkaz zisku a ztrát.

Plán je sestaven kumulativně za jednotlivá období. Objem prodeje je během roku velmi proměnlivý z důvodu oboru podnikání. Technické zařízení budov je do staveb instalováno při jejich realizaci a stavebním pracím dochází během letních měsíců. Nejsilnějšími měsíci, co se týče tržeb je pro divizi první a druhý kvartál roku, tj. období od března do srpna. Nejslabší je poslední kvartál, období Vánoc od prosince do února. Tržby v průběhu roku jsou určeny z nasmlouvaných projektů a poměru v minulém období.

Celkové tržby za rok 2017 jsou naplánovány v hodnotě 150 180 tisíc Kč. Celá jedna třetina tržeb proběhne v prvním čtvrtletí fiskálního roku 2017 a druhá třetina tržeb bude realizována ve druhém čtvrtletí fiskálního roku. V poslední polovině roku je započítán propad ve výnosech z důvodu sezónnosti. Ve třetím kvartále dochází průměrně k propadu o 40% v porovnání s 1 a 2 kvartálem a v poslední části roku až o 60%. Během konce fiskálního

období nejsou vykázány dostatečné tržby, ale divize využívá tento čas k pozáručním opravám, chystání podkladů k veřejným soutěžím a navazování obchodních kontaktů.

Jak již bylo zmíněno výše, oddělení projektantů má na první kvartál již podepsané projekty v hodnotě 2,2 mil. Kč. Dle historické pravděpodobnosti uzavření obchodu bylo předpokládáno, že z poptávky v hodnotě 6,4 mil. bude vyfakturováno 2,13 mil. Kč. Do konce roku je očekávaný prodej 1,85 mil. Kč. U oddělení realizace je předpokládaná fakturace v prvním a následně ve druhém kvartále 48 mil. Kč, ve třetím 28,8 mil. Kč a v posledním 19,2 mil. Kč.

Náklady, které úměrně souvisí s objemem obchodu budou rozděleny dle poměru tržeb. Jedná se o položky spotřeba materiálu do zakázek a využití externích pracovníků. Náklady na záruční opravy budou z 80 % uplatněny ve druhé polovině roku. V zimních měsících budou zaúčtovány i změny zásob vlastní činností. Ostatní náklady provozní a finanční budou rozvrhnuty rovnoměrně mezi jednotlivá čtvrtletí.

Tab. 12. Krátkodobý plán výkazu zisku a ztrát (Interní data společnosti; vlastní zpracování)

Výkaz zisku a ztrát	2017	I.17	II.17	III.17	IV.17
Tržby z prodeje výrobků a služeb	**150 180 000 Kč**	**50 060 000 Kč**	**50 060 000 Kč**	**30 036 000 Kč**	**20 024 000 Kč**
Tržby za prodej zboží	**2 500 000 Kč**	**833 333 Kč**	**833 333 Kč**	**500 000 Kč**	**333 333 Kč**
Výkonová spotřeba	**123 083 443 Kč**	**40 587 653 Kč**	**40 587 653 Kč**	**24 907 165 Kč**	**17 000 972 Kč**
Náklady na prodané zboží	2 000 000 Kč	666 667 Kč	666 667 Kč	400 000 Kč	266 667 Kč
Spotřeba materiálu do zakázek	102 873 300 Kč	34 291 100 Kč	34 291 100 Kč	20 574 660 Kč	13 716 440 Kč
Nepřímé náklady v kancelářích	237 350 Kč	59 338 Kč	59 338 Kč	59 338 Kč	59 338 Kč
Pohonné hmoty	798 543 Kč	199 636 Kč	199 636 Kč	199 636 Kč	199 636 Kč
Náklady na reprezentaci	763 142 Kč	190 786 Kč	190 786 Kč	190 786 Kč	190 786 Kč
Leasing	419 022 Kč	104 756 Kč	104 756 Kč	104 756 Kč	104 756 Kč
Opravy a udržování aut	385 507 Kč	96 377 Kč	96 377 Kč	96 377 Kč	96 377 Kč
Cestovné	560 967 Kč	140 242 Kč	140 242 Kč	140 242 Kč	140 242 Kč
Využití externích práci	13 719 595 Kč	4 573 198 Kč	4 573 198 Kč	2 743 919 Kč	1 829 279 Kč
Tel. Poplatky	146 678 Kč	36 670 Kč	36 670 Kč	36 670 Kč	36 670 Kč
Služba call centra	262 157 Kč	65 539 Kč	65 539 Kč	65 539 Kč	65 539 Kč
Pronájem budovy	251 595 Kč	62 899 Kč	62 899 Kč	62 899 Kč	62 899 Kč
Záruční opravy	439 662 Kč	43 966 Kč	43 966 Kč	175 865 Kč	175 865 Kč
Školení	5 169 Kč	1 292 Kč	1 292 Kč	1 292 Kč	1 292 Kč
Ostatní	220 755 Kč	55 189 Kč	55 189 Kč	55 189 Kč	55 189 Kč
Změna stavu zásob vl. čin.	**867 481 Kč**	**86 748 Kč**	**86 748 Kč**	**346 992 Kč**	**346 992 Kč**
Osobní náklady	**14 305 754 Kč**	**3 576 438 Kč**	**3 576 438 Kč**	**3 576 438 Kč**	**3 576 438 Kč**
Mzdy	10 592 000 Kč	2 648 000 Kč	2 648 000 Kč	2 648 000 Kč	2 648 000 Kč
Odvody	3 601 280 Kč	900 320 Kč	900 320 Kč	900 320 Kč	900 320 Kč
Příspěvek na oběd	112 474 Kč	28 118 Kč	28 118 Kč	28 118 Kč	28 118 Kč
Úpravy hodnot v provozní oblasti	**466 906 Kč**	**116 727 Kč**	**116 727 Kč**	**116 727 Kč**	**116 727 Kč**
Ostatní provozní výnosy	**88 340 Kč**	**22 085 Kč**	**22 085 Kč**	**22 085 Kč**	**22 085 Kč**
Ostatní provozní náklady	**62 218 Kč**	**15 554 Kč**	**15 554 Kč**	**15 554 Kč**	**15 554 Kč**
Provozní výsledek hospodaření	**15 717 500 Kč**	**6 705 794 Kč**	**6 705 794 Kč**	**2 289 193 Kč**	**16 719 Kč**
Finanční výnosy	**3 314 Kč**	**829 Kč**	**829 Kč**	**829 Kč**	**829 Kč**
Kurzové zisky	3 314 Kč	829 Kč	829 Kč	829 Kč	829 Kč
Finanční náklady	**298 735 Kč**	**74 684 Kč**	**74 684 Kč**	**74 684 Kč**	**74 684 Kč**
Úroky z úvěru a popl.	79 513 Kč	19 878 Kč	19 878 Kč	19 878 Kč	19 878 Kč
Pojištění	217 172 Kč	54 293 Kč	54 293 Kč	54 293 Kč	54 293 Kč
Kurzové náklady	2 050 Kč	513 Kč	513 Kč	513 Kč	513 Kč
Finanční výsledek hospodaření	**-295 421 Kč**	**-73 855 Kč**	**-73 855 Kč**	**-73 855 Kč**	**-73 855 Kč**
Výsledek hos. před zdaněním	**15 422 079 Kč**	**6 631 939 Kč**	**6 631 939 Kč**	**2 215 338 Kč**	**-57 136 Kč**
Daň z příjmu za běžnou činnost	2 930 195 Kč	1 260 068 Kč	1 260 068 Kč	420 914 Kč	-10 856 Kč
Výsledek hos. za běžnou činnost	12 491 884 Kč	5 371 871 Kč	5 371 871 Kč	1 794 424 Kč	-46 280 Kč
Výsledek hos. za účetní období	**12 491 884 Kč**	**5 371 871 Kč**	**5 371 871 Kč**	**1 794 423 Kč**	**-46 280 Kč**

6 ZHODNOCENÍ FINANČNÍHO PLÁNU A PLNĚNÍ CÍLŮ

6.1 Zhodnocení variant dlouhodobého finančního plánu

Zhodnocení variant bylo provedeno za pomocí rozdílových a poměrových ukazatelů finanční analýzy, které byly použity v kapitole tři této práce.

6.1.1 Rozdílový ukazatel

Jako rozdílový ukazatel byl využit výpočet čistého pracovního kapitálu. Čím je velikost tohoto ukazatele větší, tím je hodnocení tohoto ukazatele kladnější. Realistická varianta by tedy byla hodnocena kladněji ku pesimistické variantě. V tabulce níže můžeme vidět, že v obou variantách hodnota ukazatele roste. V obou variantách se jedná o konzervativní způsob financování. Hlavní příčinou je financování pomocí závazků k ovládané nebo ovládající osobě spadající do delšího časového období.

Tab. 13. Výsledky analýzy rozdílových ukazatelů (Vlastní zpracování)

	2016	2017	2018	2019
ČPK- Realistická varianta	5327610	19671357	21674481	23851905
ČPK- Pesimistická varianta	5327610	11746396	11491809	11233219

6.1.2 Ukazatelé rentability

Výsledky ukazatele rentability tržeb jsou kladnější u realistického plánu, naopak rentabilita celkového kapitálu je vyšší u pesimistického plánu. I když je hospodářský zisk u pesimistické varianty nižší, je nižší i poměr kapitálu, který zapříčiňuje dobré výsledky. Rentabilita vlastního kapitálu je poněkud nejednoznačná, z důvodu záporné hodnoty vlastního kapitálu zapříčiněný záporným výsledkem hospodaření z minulých let.

Tab. 14. Výsledky ukazatelů rentability (Vlastní zpracování)

	Realistická varianta			
Ukazatele rentability	2016	2017	2018	2019
Rentabilita tržeb	-33,0%	8,2%	8,3%	8,8%
Rentabilita vlastního kapitálu	-64,0%	-137,0%	288,9%	77,2%
Rentabilita celkového kapitálu	72,0%	38,0%	40,8%	46,2%
	Pesimistická varianta			
Ukazatele rentability	2016	2017	2018	2019
Rentabilita tržeb	-33,0%	6,2%	5,4%	5,1%
Rentabilita vlastního kapitálu	-64,0%	-52,6%	-91,6%	-1009,9%
Rentabilita celkového kapitálu	72,0%	27,5%	24,5%	23,9%

6.1.3 Ukazatele aktivity

V rámci ukazatele aktivity jsou u obou variant téměř totožné výsledky pro dobu obratu zásob. Podobné výsledky můžeme zaznamenat i u doby obratu pohledávek. Od roku 2016 se doba obratu pohledávek v obou variantách snížila na polovinu. Příčinou je plán častější fakturace, kdy nebude docházek k vyfakturování celkové sumy po ukončení zakázky, ale již po menších sumách během realizace. Častější fakturace na nižší částky by měla vést k rychlejšímu splacení.

Tab. 15. Výsledky ukazatelů aktivity (Vlastní zpracování)

	Realistická varianta			
Ukazatele aktivity	2016	2017	2018	2019
Obrat aktiv	2,19	4,65	4,91	5,23
Doba obratu zásob	18,77	16,77	16,51	16,40
Doba obratu pohledávek	107,56	51,72	49,29	46,98
Doba obratu závazků	91,50	24,77	21,82	19,19
	Pesimistická varianta			
Ukazatele aktivity	2016	2017	2018	2019
Obrat aktiv	2,19	4,41	4,53	4,71
Doba obratu zásob	18,77	16,91	16,52	16,29
Doba obratu pohledávek	107,56	52,99	52,63	52,27
Doba obratu závazků	91,50	38,06	39,85	41,65

Rozdíl téměř deset dnů mezi variantami je v době obratu závazků. Doba obratu závazku v roce 2016 vycházela téměř na tři měsíce. V následujících letech bude divize schopna faktury platit v rámci cca jednoho měsíce, což odpovídá většinou i době splatnosti na faktuře. Hodnota ukazatele závisí nepřímo úměrně na velikosti tržeb, které jsou v tomto případě příčinnou snižující se doby.

6.1.4 Ukazatel zadluženosti

V roce 2016 je ukazatel zadluženosti velmi vysoký. Ukazatel zadluženosti se oproti roku 2016 v obou variantách snížil. Toto snížení je zapříčiněno splácením své mateřské společnosti poskytnutého dluhu během finanční ztráty. U realistické varianty se divize dostala až na spodní hladinu zadluženosti, u pesimistické varianty jsme mírně nad doporučenou hranicí.

Tab. 16. Výsledky ukazatelů zadluženosti (Vlastní zpracování)

Ukazatelé zadluženosti	Realistická varianta			
	2016	2017	2018	2019
Celková zadluženost	1,78	1,11	0,73	0,30
Ukazatelé zadluženosti	Pesimistická varianta			
	2016	2017	2018	2019
Celková zadluženost	1,78	1,32	1,11	0,90

6.1.5 Ukazatel likvidity

Ukazatelé likvidity mají u realistické varianty rostoucí a v posledních letech převyšují i bankovní standardy České republiky. Celkově můžeme hodnoty u realistického plánu považovat za příliš vysoké. U pesimistické varianty se ukazatelé likvidity, kromě okamžité likvidity, nachází v přijatelných mezí. Okamžitá likvidita je u obou plánů příliš nízká.

Tab. 17. Výsledky ukazatelů likvidity (Vlastní zpracování)

Ukazatelé likvidity	Realistická varianta			
	2016	2017	2018	2019
Běžná likvidita	1,50	2,90	3,16	3,46
Pohotovostní likvidita	1,30	2,22	2,40	2,60
Okamžitá likvidita	0,13	0,13	0,14	0,15
Ukazatelé likvidity	Pesimistická varianta			
	2016	2017	2018	2019
Běžná likvidita	1,50	1,95	1,84	1,74
Pohotovostní likvidita	1,30	1,50	1,43	1,35
Okamžitá likvidita	0,13	0,11	0,11	0,10

6.2 Zhodnocení plnění cílů

U předem stanovených cílů metodou Balanced Scorecard bylo možné zhodnotit plnění v rámci finanční perspektivy.

6.2.1 Výsledek hospodaření

V realistické i pesimistické variantě dochází k růstu výsledku hospodaření a největší nárůst je v prvním sledovaném období. Již v roce 2017 společnost vykazuje kladný výsledek hospodaření a kladných číslech se pohybuje po celé sledované období. V realistické variantě je naplánován výsledek hospodaření v hodnotě více než 16 mil. korun a divize tak vyrovná záporný výsledek hospodaření z minulých let. Plnění cíle v rámci realistické varianty je hodnoceno kladně.

Tab. 18. Vývoj ukazatele VH (Vlastní zpracování)

V Kč	2016	rozdíl	2017	rozdíl	2018
VH realistická varianta	-13 778 425 Kč	26 270 309 Kč	12 491 884 Kč	1 453 555 Kč	13 945 439 Kč
VH pesimistická varianta	-13 778 425 Kč	21 228 096 Kč	7 449 671 Kč	-677 260 Kč	6 772 411 Kč

V Kč	2018	rozdíl	2019
VH realistická varianta	13 945 439 Kč	2 377 937 Kč	16 323 376 Kč
VH pesimistická varianta	6 772 411 Kč	-49 212 Kč	6 723 199 Kč

Stanoveného výchozího cíle v oblasti zvýšení tržeb je dosaženo i u pesimistické varianty v roce 2017. I přes počáteční nárůst tržeb v roce 2017 dochází v následujících letech k poklesu. Tento pokles nebyl nikterak výrazný. Mezi obdobím 2017 a 2018 dochází k poklesu o 9 % a v mezi obdobím 2018 a 2019 pouze o necelé jedno procento. Přesto k dosažení stanoveného cíle u pesimistické varianty nedošlo a při prodeji naplánovaného množství produkce by muselo dojít ke snížení režijních nákladů.

6.2.2 Rentabilita tržeb

Dalším stanoveným cílem divize je zvýšení rentability tržeb. Výsledné hodnoty pro jednotlivá období jsou znázorněny v kapitole 6.1.2. U obou variant nastal posun ze záporných hodnot do rentability nejméně 5 %. Plnění tohoto cíle je úspěšnější u realistické varianty plánu. Zde můžete vidět po celé období růstový trend především z důvodu rostoucího výsledku hospodaření. U pesimistické varianty je zaznamenán naopak od roku 2017klesající trend, jelikož v tomto období klesá i VH. U pesimistického plánu nebyl v letech 2018 a 2019 splněn cíl růstu rentability tržeb.

6.2.3 Rentabilita čistých aktiv

Rentabilita čistých aktiv u realistické varianty roste, ale růst není veliký. Cíl růstu ukazatele RONA je v první variantě splněn. U pesimistické varianty dochází mezi lety 2017 a 2018 k poklesu ukazatele.

Tab. 19. Vývoj ukazatele RONA (Vlastní zpracování)

V Kč	2016	2017	2018	2019
RONA realistická varianta	-1,60	0,56	0,58	0,64
RONA pesimistická varianta	-1,61	0,51	0,49	0,52

ZÁVĚR

První kapitola obsahuje teoretická východiska, které sloužily jako podklad pro sestavení finančního plánu. V další části je představen základní profil podniku a zhodnocena jeho současná situace.

Hlavní částí této práce je sestavení dvou variant dlouhodobého plánu na období 2017 až 2019 za pomocí kombinace intuitivní metody a procentuálního podílu tržeb. V realistické variantě byl první rok určen dle zapsaných kontraktů na první část roku 2017 v CRM s následným meziročním růstem 10 %. U pesimistické varianty bylo přihlédnuto k vyššímu riziku neúspěchu prodeje s následným meziročním růstem 5 %.

Realisticky sestavený finanční plán vykazuje stabilnější finanční situaci a výsledek hospodaření je naplánován v hodnotě více než 16 mil. korun a divize tak vyrovná záporný výsledek hospodaření z minulých let. U pesimistické varianty k vyrovnání ztráty z minulých let během sledovaného období nedošlo. V obou variantách je po celou dobu výsledek hospodaření kladný a divize je schopná splácet dlouhodobý dluh mateřské společnosti.

V závěru této práce se nachází porovnání obou variant plánů podle rozdílových a poměrových ukazatelů. V poslední kapitole dochází ke zhodnocení plnění stanovených finančních cílů: rentabilita tržeb, rostoucí výsledek hospodaření, rostoucí rentabilita čistých aktiv. V realistické variantě dochází k plnění cílů a všechny tři ukazatele mají rostoucí trend. V pesimistické variantě dochází k plnění cílů pouze v prvním období sestavovaného plánu a v posledním roce u ukazatele RONA.

SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY

BARAN, Dušan a VRBA, Stanislav. *Finančno-ekonomická analýza a plánovanie. I* [CD-ROM]. 2. vydání. Kunovice: Evropský polytechnický institut, 2015. ISBN 978-80-7314-333-6.

BREALEY, Richard A. a Stewart C. MYERS. *Principles of corporate finance*. 7th ed. Boston: McGraw-Hill/Irwin, c2003, xxv, 1071 s. The McGraw-Hill/Irwin series in finance, insurance, and real estate. ISBN 0-07-115144-3.

BRIGHAM, Eugene F. a Joel F. HOUSTON. *Fundamentals of financial management*. 9th ed. Fort Worth, TX: Harcourt College Publishers, c2000, 831 s. The Harcourt College Publishers series in finance. ISBN 0324203063.

Corruption Perceptions Index 2016. *Transparency international* [online]. © 2016 [cit. 2017-01-20]. Dostupné z: http://www.transparency.org/news/feature/corruption_perceptions_index_2016

Country rating. *2016 index of economic freedom* [online]. © 2017 [cit. 2017-03-20]. Dostupné z: http://www.heritage.org/index/ranking

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

DEDOUCHOVÁ, Marcela. *Strategie podniku*. Vyd. 1. Praha: C.H. Beck, 2001, 256 s. C.H. Beck pro praxi. ISBN 80-717-9603-4.

DOLEŽAL, Jan, Pavel MÁCHAL a Branislav LACKO. *Projektový management podle IPMA. 2.*, aktualiz. a dopl. vyd. Praha: Grada, 2012, 526 s. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-4275.

DVOŘÁČEK, Jiří a Peter SLUNČÍK. *Podnik a jeho okolí: jak přežít v konkurenčním prostředí*. Vyd. 1. V Praze: C.H. Beck, 2012, xvii, 173 s. Beckova edice ekonomie. ISBN 978-80-7400-224-3.

ELGIN a Burak R. URAS. Public debt, sovereign default risk and shadow economy. *Journal of Financial Stability* [online]. 2012 [cit. 2014-11-20]. Dostupné z: http://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S1572308912000599

ENERGETICKÝ REGULAČNÍ ÚŘAD, © 2016. *Roční zpráva o provozu ES ČR* [online]. Praha [cit. 2017-03-31]. Dostupné z: http://www.eru.cz/documents/10540/462820/Rocni_zprava_provoz_ES_2013.pdf/20c3f587-a658-49f7-ace9-56be8a66b7b9

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

GDP Growth (annual %). *World bank* [online]. © 2016 [cit. 2017-02-20]. Dostupné z: http://data.worldbank.org/indicator/NY.GDP.MKTP.KD.ZG?end=2015&locations=CZ&start=1991&view=chart

GINI index. *World bank* [online]. © 2016 [cit. 2017-02-20]. Dostupné z: http://data.worldbank.org/indicator/SI.POV.GINI?locations=CZ

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

Hendrick, R., 2010. What Is Wrong with Advice on Strategic Planning? *Public Administration Review, 70*, S222-S223. Retrieved from http://www.jstor.org/stable/40984131

HOLEČKOVÁ, Jaroslava. *Finanční analýza firmy*. 1. vydání. Praha: ASPI, 2008. 208 stran. ISBN 978-80-7357-392-8.

KALOUDA, František. *Finanční řízení podniku*. 2. rozšířené vydání. Plzeň: Vydavatelství a nakladatelství Aleš Čeněk, 2011, 299 s. ISBN 978-80-7380-315-5.

KAPLAN, Robert S. a David P. NORTON. *Balanced scorecard: strategický systém měření výkonnosti podniku*. 5. vyd. Praha: Management Press, 2007, 267 s. Knihovna světového managementu. ISBN 978-80-7261-177-5.

KEŘKOVSKÝ, Miloslav a Oldřich VYKYPĚL. *Strategické řízení: teorie pro praxi*. 2. vyd. Praha: C.H. Beck, 2006, xiv, 206 s. C.H. Beck pro praxi. ISBN 80-7179-453-8.

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

LACKO, B. *Sborník vybraných kapitol z přípravy a řízení projektů: výukový materiál z projektu Euromanažer.* Vyd. 1. Nový Jičín: 2007. Krajské zařízení pro další vzdělávání pedagogických pracovníků a informační centrum, 233 s. ISBN 978-80-239-8567-2.

LANDA, Martin. *Finanční plánování a likvidita*. Brno: Computer Press, c2007, vi, 180 s. ISBN 978-80-251-1492-6.

MANKIW, N. Gregory. *Zásady ekonomie*. Praha: Grada, 1999. ISBN 978-80-7169-891-3.

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

Nová zelená úsporám. *Nwt* [online]. Zlín, ©1992-2017 [cit. 2017-03-03]. Dostupné z: https://www.nwt.cz/nova-zelena-usporam/

Obecná míra nezaměstnanosti v ČR v krajích. *Český statistický úřad* [online]. © 2016 [cit. 2017-01-20]. Dostupné z: https://www.czso.cz/csu/czso/obecna_mira_nezamestnanosti_v_cr_a_krajich

PAHL, Nadine a Annie RICHTER. *SWOT Analysis - Idea, Methodology And A Practical Approach*. München: GRIN Verlag, 2009. ISBN 36-403-0303-2.

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

PORTER, Michael E. *Konkurenční strategie: metody pro analýzu odvětví a konkurentů*. Praha: Victoria Publishing, 1994, 403 s. ISBN 80-85605-11-2.

Prodej zdrojů tepla o výkonu do 50 kW v ČR v roce 2015. *Tzbinfo* [online]. Praha: Ing. Jan Blažíček, ©2016 [cit. 2017-04-12]. Dostupné z: http://vytapeni.tzb-info.cz/kotle-kamna-krby/14862-prodej-zdroju-tepla-o-vykonu-do-50-kw-v-cr-v-roce-2015

ROSS, Stephen A., WESTERFIELD, Randolph a JAFFE, Jeffrey F. *Corporate finance*. 7th ed. Boston: McGraw-Hill, 2005. xxxiii, 942 s. The Irwin series in finance. ISBN 0-07-123844-1.

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

SEDLÁČEK, Jaroslav. *Finanční analýza podniku*. 1. vydání. Brno: Computer Press, 2007. 154 stran. ISBN 978-80-251-1830-6.

SEDLÁČKOVÁ, Helena a Karel BUCHTA. *Strategická analýza*. 2., přeprac. a dopl. vyd. Praha: C.H. Beck, 2006, xi, 121 s. C.H. Beck pro praxi. ISBN 8071793671.

SUCHÁNEK, *P*. *Finanční management*. *Vyd*. *1*. *Brno*: *Masarykova univerzita*, *2007*. 127 s. ISBN 9788021042773.

SYNEK, Miloslav. *Manažerská ekonomika.* 5., aktualiz. a dopl. vyd. Praha: Grada, 2011, 471 s. Expert. ISBN 978-80-247-3494-1.

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

TYLL, Ladislav. Podniková strategie. Praha: C.H. Beck, 2014. 275 s., Beckova edice ekonomie. ISBN 97880-7400-507-7.

VOCHOZKA, Marek. Metody komplexního hodnocení podniku. Praha: Grada Publishing, 2011. 246 s., Finance. ISBN 978-80-247-3647-1.

VALACH, Josef. *Finanční řízení podniku*. Vyd. 2. Praha: Ekopress, 1999, 324 s. ISBN 8086119211.

Zařazení do Režimu Ukrajina. *Hospodářská komora České republiky* [online]. Na Florenci 2116/15, 110 00 Praha 1: MediaCentrik, 2013 [cit. 2017-03-03]. Dostupné z: http://www.komora.cz/pro-podnikani/zamestnanci-ukrajina/zarazeni-do-rezimu-ukrajina.aspx

SEZNAM POUŽITÝCH SYMBOLŮ A ZKRATEK

ČPK	Čistý pracovní kapitál
DPH	Daň z přidané hodnoty
EAT	Čistý zisk po zdanění
EBT	Čistý zisk před zdaněním
EBIT	Čistý zisk před zdaněním a úroky
HDP	Hrubý domácí produkt
VH	Výsledek hospodaření
VZZ	Výkaz zisku a ztrát
ROA	Rentabilita celkových aktiv
ROE	Rentabilita vlastního kapitálu
RONA	Rentabilita čistých aktiv
ROS	Rentabilita tržeb

SEZNAM OBRÁZKŮ

Obr. 1. Organizační struktura divize..... 32

Obr. 2. Schéma Balanced Scorecard..... 50

SEZNAM TABULEK

Tab. 1. Měřítka strategických cílů.....51
Tab. 2. Plán tržby z prodeje vlastních výrobků a služeb pro realistickou variantu.....54
Tab. 3. Plán tržby z prodeje zboží pro realistickou variantu.....55
Tab. 4. Plán výkazu zisku a ztrát pro realistickou variantu.....58
Tab. 5. Plán rozvahy aktiv pro realistickou variantu…….....61
Tab. 6. Plán rozvahy pasiv pro realistickou variantu…….....62
Tab. 7. Plán cash flow pro realistickou variantu…….....64
Tab. 8. Plán výkazu zisku a ztrát pro pesimistickou variantu.....66
Tab. 9. Plán rozvahy aktiv pro pesimistickou variantu 67
Tab. 10. Plán rozvahy pasiv pro pesimistickou variantu.....68
Tab. 11. Plán cash flow pro pesimistickou variantu.....69
Tab. 12. Krátkodobý plán výkazu zisku a ztrát.....71
Tab. 13.Výsledky analýzy rozdílových ukazatelů.....72
Tab. 14.Výsledky ukazatelů rentability.....72
Tab. 15. Výsledky ukazatelů aktivity.....73
Tab. 16. Výsledky ukazatelů zadluženosti.....74
Tab. 17. Výsledky ukazatelů likvidity.....74
Tab. 18. Vývoj ukazatele VH.....75
Tab. 19.Vývoj ukazatele RONA.....75

SEZNAM GRAFŮ

Graf 1. Vývoj počtu zaměstnanců v letech 2011–2016 33
Graf 2. Vývoj prodeje tepelných čerpadel 37
Graf 3. Vývoj meziročního růstu HDP v % pro Českou republiku 38
Graf 4. Vývoj ukazatelů výsledků hospodaření v letech 2011–2016 v tis. Kč 44
Graf 5. Vývoj ukazatelů rentability v letech 2011–2016 45
Graf 6. Vývoj ukazatelů likvidity v letech 2011–2016 47
Graf 7. Vývoj položek tržby z prodeje výrobků/služeb a spotřeby materiálů a energií 56
Graf 6. Vývoj ukazatelů likvidity v letech 2011–2016 pro období 47

SEZNAM PŘÍLOH

Příloha PI: Analýza trendů rozvahy

Příloha PII: Procentuální analýza komponent

Příloha PIII: Analýza výkazu zisku a ztrát

Příloha PIV: Analýza rozdílových a poměrových ukazatelů

Příloha PV: Vývoj ukazatelů analýzy z-skore

Příloha PVI: Výkazy rozvahy a výkazy zisku a ztrát pro období 2012-2016

PŘÍLOHA P I: ANALÝZA TRENDŮ ROZVAHY

Rozvaha [tisíce Kč, netto hodnoty]	2012	%rozdíl 2012/2013	2013	%rozdíl 2013/2014	2014	%rozdíl 2014/2015	2015	%rozdíl 2015/2016	2016
Aktiva celkem	**419 637**	**-15%**	**354 735**	**21%**	**429 579**	**-11%**	**381 816**	**3%**	**392 017**
Dlouhodobý majetek	53 867	**43%**	77 073	**113%**	164 041	**0%**	163 531	**-7%**	152 863
Dlouhod. nehmotný maj.	2365	**137%**	5603	**44%**	8083	**5%**	8494	**-36%**	5468
Dlouhodobý hmotný maj.	51 030	**39%**	71 025	**119%**	155 558	**-1%**	154 717	**-5%**	146 683
Dlouhod. finanční maj.	472	**-6%**	445	**-10%**	400	**-20%**	320	**123%**	712
Oběžná aktiva	344 975	**-20%**	276 577	**-4%**	264 627	**-19%**	214 427	**11%**	237 524
Zásoby	21 647	**74%**	37 575	**-5%**	35 509	**45%**	51 412	**-66%**	17 480
Dlouhodobé pohledávky	83242	**-39%**	50693	**-21%**	40213	**-37%**	25388	**-11%**	22531
Krátkodobé pohledávky	211832	**-16%**	177 073	**2%**	179 974	**-29%**	128 410	**39%**	178 628
Krátkodobý finanční maj.	28254	**-60%**	11 236	**-21%**	8 931	**3%**	9 219	**105%**	18 885
Časové rozlišení	20795	**-95%**	1085	**-16%**	911	**323%**	3858	**-58%**	1630
Pasiva celkem	**419 637**	**-15%**	**354 735**	**21%**	**429 579**	**-11%**	**381 816**	**3%**	**392 017**
Vlastní kapitál	75 207	**3%**	77 751	**37%**	106 638	**6%**	112 581	**9%**	122 289
Základní kapitál	8093	**0%**	8093	**0%**	8093	**0%**	8093	**0%**	8093
RF, NF a ost. fon. ze zisku	14452	**0%**	14452	**0%**	14452	**-11%**	12833	**0%**	12856
VH z minulých let	37988	**34%**	50 851	**9%**	55 206	**55%**	85 712	**7%**	91 330
VH běž. účet. období (+/-)	14674	**-70%**	4 355	**563%**	28 887	**-79%**	5 943	**68%**	10 010
Cizí zdroje	344 430	**-20%**	276 514	**16%**	322 023	**-18%**	263 403	**2%**	267 887
Rezervy	4000	**0%**	4000	**70%**	6786	**-41%**	4012	**0%**	4 000
Dlouhodobé závazky	43763	**-10%**	39234	**-99%**	240	**0%**	240	**29028%**	69906
Krátkodobé závazky	286 256	**-37%**	179 730	**24%**	222 711	**-32%**	150 563	**-30%**	105 436
Bank. úvěry a výpomoci	10411	**414%**	53550	**72%**	92286	**18%**	108 588	**-18%**	88 545
Časové rozlišení	0	**470%**	470	**95%**	918	**535%**	5832	**-68%**	1841

PŘÍLOHA P II: PROCENTUÁLNÍ ANALÝZA KOMPONENT

Rozvaha [tisíce Kč, netto hodnoty]	2012	2013	2014	2015	2016
Aktiva celkem	**100%**	**100%**	**100%**	**100%**	**100%**
Dlouhodobý majetek	**13%**	**22%**	**38%**	**43%**	**39%**
Dlouhod. nehmotný maj.	**1%**	**2%**	**2%**	**2%**	**1%**
Dlouhodobý hmotný maj.	**12%**	**20%**	**36%**	**41%**	**37%**
Dlouhod. finanční maj.	**0%**	**0%**	**0%**	**0%**	**0%**
Oběžná aktiva	**82%**	**78%**	**62%**	**56%**	**61%**
Zásoby	**5%**	**11%**	**8%**	**13%**	**4%**
Dlouhodobé pohledávky	**20%**	**14%**	**9%**	**7%**	**6%**
Krátkodobé pohledávky	**50%**	**50%**	**42%**	**34%**	**46%**
Krátkodobý finanční maj.	**7%**	**3%**	**2%**	**2%**	**5%**
Časové rozlišení	**5%**	**0%**	**0%**	**1%**	**0%**
Pasiva celkem	**100%**	**100%**	**100%**	**100%**	**100%**
Vlastní kapitál	**18%**	**22%**	**25%**	**29%**	**31%**
Základní kapitál	**2%**	**2%**	**2%**	**2%**	**2%**
RF, NF a ost. fon. ze zisku	**3%**	**4%**	**3%**	**3%**	**3%**
VH z minulých let	**9%**	**14%**	**13%**	**22%**	**23%**
VH běž. účet. období (+/-)	**3%**	**1%**	**7%**	**2%**	**3%**
Cizí zdroje	**82%**	**78%**	**75%**	**69%**	**68%**
Rezervy	**1%**	**1%**	**2%**	**1%**	**1%**
Dlouhodobé závazky	**10%**	**11%**	**0%**	**0%**	**18%**
Krátkodobé závazky	**68%**	**51%**	**52%**	**39%**	**31%**
Bank. úvěry a výpomoci	**2%**	**15%**	**21%**	**28%**	**19%**
Časové rozlišení	**0%**	**0%**	**0%**	**2%**	**0%**

PŘÍLOHA P III: ANALÝZA VÝKAZU ZISKU A ZTRÁT

Výkaz zisku a ztrát [tisíce Kč]	**2012**	rozdíl v %	**2013**	rozdíl v %	**2014**	rozdíl v %	**2015**	rozdíl v %	**2016**
Tržby za prodej zboží	274 865	-20%	218 733	-11%	194 581	26%	245 723	-19%	199 247
Náklady na prodané zboží	259 437	-58%	107 832	67%	180 258	32%	237 463	-29%	169 259
Obchodní marže	15 428	-29%	10 901	31%	14 323	-42%	8 260	263%	29 988
Výkony	725 150	-39%	441 795	23%	542 237	-49%	279178	66%	463 567
Výkonová spotřeba	647 931	-42%	376 916	18%	445 470	-59%	182843	120%	402 047
Přidaná hodnota	92 647	-18%	75 780	47%	111 090	-6%	104 595	-13%	91 508
Osobní náklady	54 259	10%	59 561	4%	62 123	12%	69 365	14%	79 112
Provozní výsledek hosp.	26 646	-61%	10 266	270%	38 020	-63%	13 922	13%	15 707
Finanční výsledek hosp.	-8 128	-41%	-4773	-22%	-3746	79%	-6 703	-15%	-5697
VH za období	**14 674**	-70%	**4 355**	563%	**28 887**	-79%	**5 943**	68%	**10 010**

PŘÍLOHA P IV: ANALÝZA ROZDÍLOVÝCH A POMĚROVÝCH UKAZATELŮ

- Ukazatelé čistého pracovního kapitálu

	2012	2013	2014	2015	2016
ČPK	58719	96847	41916	63864	117341
ČPK/OA	17,02%	35,02%	15,84%	29,78%	49,40%

- Vývoj ukazatelů rentability

Ukazatele rentability	rok				
	2012	2013	2014	2015	2016
Rentabilita tržeb	1,47%	0,68%	3,92%	1,17%	1,47%
Rentabilita vlastního kapitálu	19,51%	5,60%	27,09%	5,28%	8,19%
Rentabilita celkového kapitálu	3,50%	1,23%	6,72%	1,56%	2,55%

- Vývoj ukazatelů aktivity

Ukazatele aktivity	rok				
	2012	2013	2014	2015	2016
Obrat aktiv	2,37	1,79	1,72	1,33	1,74
Doba obratu zásob	7,93	21,54	17,58	37,09	9,37
Doba obratu pohledávek	77,58	101,51	89,10	92,63	95,73
Doba obratu závazků	104,84	103,03	110,26	108,61	56,51

- Vývoj ukazatelů zadluženosti

Ukazatelé zadluženosti	rok				
	2012	2013	2014	2015	2016
Celková zadluženost	0,82	0,78	0,75	0,69	0,68
Úrokové krytí	3,25	1,55	7,67	1,33	1,76
Finanční nezávislost	0,18	0,22	0,25	0,29	0,31

- Vývoj ukazatelů likvidity

Ukazatelé likvidity	rok				
	2012	2013	2014	2015	2016
Běžná likvidita	1,21	1,54	1,19	1,42	2,25
Pohotovostní likvidita	1,13	1,33	1,03	1,08	2,09
Okamžitá likvidita	0,10	0,06	0,04	0,06	0,18

PŘÍLOHA P V: VÝVOJ UKAZATELŮ ANALÝZY Z-SKORE

Ukazatelé Z- skore	rok				
	2012	2013	2014	2015	2016
Pracovní kapitál/CA	0,14	0,27	0,10	0,17	0,30
Nerozdělený zisk/CA	0,03	0,01	0,07	0,02	0,03
EBIT/CA	0,05	0,02	0,09	0,03	0,05
ZK/CK	0,02	0,03	0,03	0,03	0,03
Tržby/CA	2,37	1,79	1,72	1,33	1,74
Z-skore	**2,68**	**2,08**	**2,13**	**1,56**	**2,13**

PŘÍLOHA P VI: VÝKAZY ROZVAHY A VÝKAZY ZISKU A ZTRÁT PRO OBDOBÍ 2012-2016

Minimální závazný výčet informací upravený Vyhláškou č. 500/2002 Sb.

ROZVAHA
BALANCE SHEET
v plném rozsahu
full version
ke dni/as at
28.02.2013
(v celých tisících Kč)
(in TCZK)

Obchodní firma nebo jiný název účetní jednotky
Name of the accounting unit

Sídlo nebo bydliště účetní jednoty a místo podnikání liší-li se od bydliště
Official seat of the accounting unit

Rok	Měsíc	IČ
13	02	

Číselné označení položek ve sloupci "a" odpovídá příloze č. 1 k vyhlášce č. 500/2002 Sb.
Numerical marks of items in the column "a" agree with Enclosure No.1 of the regulation No. 500/2002 Coll.

Označ. Ident. a	AKTIVA b	Běžné účetní období (Current period) Brutto/Gross 1	Korekce/Adjust. 2	Netto/Net 3	Minulé úč. období Netto/Net (Prior period) 4
	AKTIVA CELKEM *TOTAL ASSETS*	473 924	-54 287	419 637	447 911
B.	Dlouhodobý majetek *Fixed assets*	103 475	-49 608	53 867	34 592
B. I.	Dlouhodobý nehmotný majetek *Intangible fixed assets*	4 038	-1 673	2 365	2 709
2.	Nehmotné výsledky výzkumu a vývoje *Research and development*	100	-97	3	36
3.	Software *Software*	1 535	-1 133	402	565
4.	Ocenitelná práva *Royalties*	2 403	-443	1 960	2 108
B. II.	Dlouhodobý hmotný majetek *Tangible fixed assets*	98 965	-47 935	51 030	31 511
B II. 1.	Pozemky *Land*	9 414	0	9 414	1 464
2.	Stavby *Buildings, halls and constructions*	26 049	-6 395	19 654	9 968
3.	Samostatné movité věci a soubory movitých věcí *Separate movable items and sets of movable items*	63 330	-41 540	21 790	20 079
7.	Nedokončený dlouhodobý hmotný majetek *Tangible fixed assets in the course of construction*	172	0	172	0
B. III.	Dlouhodobý finanční majetek *Long-term financial investments*	472	0	472	372
B. III. 1.	Podíly v ovládaných a řízených osobách *Investments in controlled entities/subsidiaries*	472	0	472	372
C.	Oběžná aktiva *Current assets*	349 654	-4 679	344 975	408 691
C. I.	Zásoby *Inventories*	21 647	0	21 647	20 808
2.	Nedokončená výroba a polotovary *Work-in-progress and semi-finished products*	4 038	0	4 038	599
4.	Zvířata *Livestock*	156	0	156	0
5.	Zboží *Goods for resale*	17 453	0	17 453	20 209
C. II.	Dlouhodobé pohledávky *Long-term receivables*	83 242	0	83 242	163 364
C. II. 1.	Pohledávky z obchodních vztahů *Trade receivables*	7 922	0	7 922	146
2.	Pohledávky - ovládaná nebo ovládající osoba *Receivables - controlling influence*	74 663	0	74 663	162 874
5.	Dlouhodobé poskytnuté zálohy *Long-term advances paid*	7	0	7	7
7.	Jiné pohledávky *Other receivables*	15	0	15	0
8.	Odložená daňová pohledávka *Deferred tax asset*	635	0	635	337

Označ. Ident.	AKTIVA	Běžné účetní období (Current period)			Minulé úč. období
		Brutto/Gross	Korekce/Adjust.	Netto/Net	Netto/Net (Prior period)
a	b	1	2	3	4
C. III.	Krátkodobé pohledávky *Short-term receivables*	216 511	-4 679	211 832	215 444
C. III. 1.	Pohledávky z obchodních vztahů *Trade receivables*	165 779	-3 464	162 315	163 378
6.	Stát - daňové pohledávky *Due from state - tax receivables*	8 575	0	8 575	4 282
7.	Krátkodobé poskytnuté zálohy *Short-term advances paid*	8 935	0	8 935	7 353
8a.	Příjmy příštích období *Accrued income*	106	0	106	0
8b.	Dohadné účty aktivní *Estimated receivables*	15 142	0	15 142	11 239
9.	Jiné pohledávky *Other receivables*	17 974	-1 215	16 759	29 192
C. IV.	Krátkodobý finanční majetek *Short-term financial assets*	28 254	0	28 254	9 075
C. IV. 1.	Peníze *Cash*	2 086	0	2 086	1 584
2.	Účty v bankách *Cash in bank*	26 168	0	26 168	7 491
D. I.	Časové rozlišení *Accruals and deferrals*	20 795	0	20 795	4 628
D. I. 1.	Náklady příštích období *Prepaid expenses*	20 795	0	20 795	4 628

označ. Ident. a	P A S I V A b	Stav v běžném úč. období Current period. J. 5	Stav v minulém úč. období Prior period. 6
	PASIVA CELKEM *TOTAL LIABILITIES + EQUITY*	419 637	447 911
A.	Vlastní kapitál *Equity*	75 207	62 382
A. I.	Základní kapitál *Share capital*	8 093	8 093
A. I. 1.	Základní kapitál *Share capital*	8 093	8 093
A. III.	Rezervní fondy, nedělitelný fond a ost. fondy ze zisku *Reserve funds, non-distributable reserves and other revenue reserves*	14 452	14 416
A. III. 1.	Zákonný rezervní fond *Statutory reserve fund*	1 619	1 583
2.	Statutární a ostatní fondy *Statutory and other reserves*	12 833	12 833
A. IV.	Výsledek hospodaření minulých let *Retained earnings from previous years*	37 988	22 081
A. IV. 1.	Nerozdělený zisk minulých let *Retained earnings from previous years*	37 988	22 081
A. V.	Výsledek hospodaření běžného účetního období (+/ -) *Profit / (loss) for the current period (+ / -)*	14 674	17 792
B.	Cizí zdroje *Liabilities*	344 430	385 529
B. I.	Rezervy *Provisions for future liabilities and charges*	4 000	2 500
4.	Ostatní rezervy *Other provisions*	4 000	2 500
B. II.	Dlouhodobé závazky *Long-term liabilities*	43 763	95 152
2.	Závazky - ovládaná nebo ovládající osoba *Payables - controlling influence*	42 813	94 131
9.	Jiné závazky *Other payables*	950	1 021
B. III.	Krátkodobé závazky *Short-term liabilities*	286 256	272 567
B. III. 1.	Závazky z obchodních vztahů *Trade payables*	190 161	227 681
2.	Závazky - ovládaná nebo ovládající osoba *Payables - controlling influence*	520	0
5.	Závazky k zaměstnancům *Payables to employees*	3 223	2 886
6.	Závazky ze sociálního zabezpečení a zdravotního pojiš. *Payabl.to social security and health insurance institutions*	1 620	1 364
7.	Stát - daňové závazky a dotace *Due to state - taxes and subsidies payable*	219	1 500
8.	Krátkodobé přijaté zálohy *Short-term advances received*	39 671	4 671
10a.	Výdaje příštích období *Accrued expenses*	1 955	2 105
10b.	Dohadné účty pasivní *Estimated payables*	27 145	14 635
11.	Jiné závazky *Other payables*	21 742	17 725

označ. Ident. a	P A S I V A b	Stav v běžném úč. období Current period. J. 5	Stav v minulém úč. období Prior period. 6
B. IV.	Bankovní úvěry a výpomoci *Bank loans and overdrafts*	10 411	15 310
B. IV. 1.	Bankovní úvěry dlouhodobé *Long-term bank loans*	7 262	2 821
2.	Krátkodobé bankovní úvěry *Short-term bank loans and overdrafts*	3 149	12 489

Sestaveno dne: 25.08.2013
Prepared on:

Podpis statutárního orgánu nebo fyzické osoby, která je účetní jednotkou
Signature of authorized representative or natural person who is accounting unit

Telefon:
Telephone number:

Minimální závazný výčet informací upravený Vyhláškou č. 500/2002 Sb.

Výkaz zisku a ztráty
Profit and Loss Account
v plném rozsahu
full version
ke dni/as of
28.02.2013
(v celých tisících Kč)
(in TCZK)

Obchodní firma nebo jiný název účetní jednotky
Name of the accounting unit

Sídlo nebo bydliště účetní jednoty a místo podnikání liší-li se od bydliště
Official seat of the accounting unit

Rok	Měsíc	IČ
13	02	

Číselné označení položek ve sloupci "a" odpovídá příloze č.2 k vyhlášce č. 500/2002 Sb.
Numerical marks of items in the column "a" agree with Enclosure No.2 of the regulation No. 500/2002 Coll.

Označení Ident. a	TEXT b	Skutečnost v účetním období sledovaném Current per. 1 1. 3. 2012 – 28. 2. 2013	Skutečnost v účetním období minulém Prior per. 2 1. 3. 2011 – 29. 2. 2012
I.	Tržby za prodej zboží *Sales of goods*	274 865	348 831
A.	Náklady vynaložené na prodané zboží *Cost of goods sold*	259 437	321 123
+	Obchodní marže *Gross profit*	15 428	27 708
II.	Výkony *Sales of production*	725 150	835 588
II. 1.	Tržby za prodej vlastních výrobků a služeb *Sales of own products and services*	721 711	837 048
2.	Změna stavu zásob vlastní činnosti *Changes in inventories of finished goods and work-in-progress*	3 439	-1 460
B.	Výkonová spotřeba *Cost of sales*	647 931	790 917
B. 1.	Spotřeba materiálu a energie *Materials and energy consumption*	323 262	540 825
B. 2.	Služby *Services*	324 669	250 092
+	Přidaná hodnota *Added value*	92 647	72 379
C.	Osobní náklady *Personnel costs*	54 259	52 597
C. 1.	Mzdové náklady *Wages and salaries*	39 235	37 912
2.	Odměny členům orgánů společnosti a družstva *Remuneration of board members*	497	434
3.	Náklady na sociální zabezpečení a zdravotní pojištění *Social security and health insurance expenses*	13 115	12 813
4.	Sociální náklady *Social costs*	1 412	1 438
D.	Daně a poplatky *Taxes and fees*	1 318	713
E.	Odpisy dlouhodobého nehmotného a hmotného majetku *Depreciation of intangible and tangible fixed assets*	10 541	9 336
III.	Tržby z prodeje dlouhodobého majetku a materiálu *Sale of fixed assets and materials*	335	0
III. 1.	Tržby z prodeje dlouhodobého majetku *Sale of fixed assets*	335	0

Označení Ident. a	TEXT b	Skutečnost v účetním období	
		sledovaném Current per. 1 1. 3. 2012 – 28. 2. 2013	minulém Prior per. 2 1. 3. 2011 – 29. 2. 2012
F.	Zůstatková cena prodaného dlouhodobého majetku a materiálu *Net book value of fixed assets and materials sold*	788	0
F. 1.	Zůstatková cena prodaného dlouhodobého majetku *Net book value of fixed assets sold*	788	0
G.	Změna stavu rezerv a oprav.položek v prov.oblasti a komplex.nákladů příštích období *Change in provisions (operating activities) and complex deferred expenses*	3 175	-1 115
IV.	Ostatní provozní výnosy *Other operating income*	5 740	5 990
H.	Ostatní provozní náklady *Other operating expenses*	1 995	1 289
*	**Provozní výsledek hospodaření** *Operating profit (loss)*	26 646	15 549
X.	Výnosové úroky *Interest income*	6 369	13 851
N.	Nákladové úroky *Interest expense*	4 521	4 817
XI.	Ostatní finanční výnosy *Other financial income*	10 208	18 871
O.	Ostatní finanční náklady *Other financial expenses*	20 184	21 441
*	**Finanční výsledek hospodaření** *Financial profit / (loss)*	-8 128	6 464
Q.	Daň z příjmů za běžnou činnost *Corporate income tax on ordinary activities*	3 844	4 321
Q. 1.	- splatná *- due*	4 142	4 430
2.	- odložená *- deferred*	-298	-109
* *	**Výsledek hospodaření za běžnou činnost** *Profit / (loss) on ordinary activities after taxation*	14 674	17 692
R.	Mimořádné náklady *Extraordinary expenses*	0	-100
*	**Mimořádný výsledek hospodaření** *Profit /(loss) on extraordinary activities after taxation*	0	100
* * *	**Výsledek hospodaření za účetní období** *Profit / (loss) for the accounting period after taxation*	**14 674**	**17 792**
* * * *	Výsledek hospodaření před zdaněním (+/-) *Profit / (loss) before taxation*	18 518	22 113

Sestaveno dne: 25.08.2013
Prepared on:

Podpis statutárního orgánu nebo fyzické osoby, která je účetní jednotkou
Signature of authorized representative or natural person who is accounting unit

Telefon:
Telephone number:

Minimální závazný výčet informací
upravený Vyhláškou
č. 500/2002 Sb.

ROZVAHA
BALANCE SHEET
v plném rozsahu
full version
ke dni/as at
28.02.2014
(v celých tisících Kč)
(in TCZK)

Obchodní firma nebo jiný název účetní jednotky
Name of the accounting unit

Sídlo nebo bydliště účetní jednoty a místo podnikání liší-li se od bydliště
Official seat of the accounting unit

Rok	Měsíc	IČ
14	02	

Číselné označení položek ve sloupci "a" odpovídá příloze č. 1 k vyhlášce č. 500/2002 Sb.
Numerical marks of items in the column "a" agree with Enclosure No.1 of the regulation No. 500/2002 Coll.

Označ. Ident.	AKTIVA	Běžné účetní období (Current period)			Minulé úč. období
		Brutto/Gross	Korekce/Adjust.	Netto/Net	Netto/Net
a	b	1	2	3	(Prior period) 4
	AKTIVA CELKEM *TOTAL ASSETS*	418 214	-63 479	354 735	419 637
B.	Dlouhodobý majetek *Fixed assets*	137 461	-60 388	77 073	53 867
B. I.	Dlouhodobý nehmotný majetek *Intangible fixed assets*	8 494	-2 891	5 603	2 365
2.	Nehmotné výsledky výzkumu a vývoje *Research and development*	100	-100	0	3
3.	Software *Software*	1 989	-1 502	487	402
4.	Ocenitelná práva *Royalties*	6 405	-1 289	5 116	1 960
B. II.	Dlouhodobý hmotný majetek *Tangible fixed assets*	128 522	-57 497	71 025	51 030
B. II. 1.	Pozemky *Land*	11 198	0	11 198	9 414
2.	Stavby *Buildings, halls and constructions*	26 218	-7 065	19 153	19 654
3.	Samostatné movité věci a soubory movitých věcí *Separate movable items and sets of movable items*	72 459	-50 432	22 027	21 790
7.	Nedokončený dlouhodobý hmotný majetek *Tangible fixed assets in the course of construction*	18 647	0	18 647	172
B. III.	Dlouhodobý finanční majetek *Long-term financial investments*	445	0	445	472
B. III. 1.	Podíly v ovládaných a řízených osobách *Investments in controlled entities subsidiaries*	445	0	445	472
C.	Oběžná aktiva *Current assets*	279 668	-3 091	276 577	344 975
C. I.	Zásoby *Inventories*	37 575	0	37 575	21 647
2.	Nedokončená výroba a polotovary *Work-in-progress and semi-finished products*	27 171	0	27 171	4 038
4.	Zvířata *Livestock*	156	0	156	156
5.	Zboží *Goods for resale*	10 248	0	10 248	17 453
C. II.	Dlouhodobé pohledávky *Long-term receivables*	50 693	0	50 693	83 242
C. II. 1.	Pohledávky z obchodních vztahů *Trade receivables*	14 570	0	14 570	7 922
2.	Pohledávky - ovládaná nebo ovládající osoba *Receivables - controlling influence*	35 453	0	35 453	74 663
5.	Dlouhodobé poskytnuté zálohy *Long-term advances paid*	7	0	7	7
7.	Jiné pohledávky *Other receivables*	15	0	15	15
8.	Odložená daňová pohledávka *Deferred tax asset*	648	0	648	635

Ing. Pavlína Frajtová
KA ČR
auditorka č. 2165

Označ. Ident.	AKTIVA	Běžné účetní období (Current period)			Minulé úč. období
		Brutto/Gross	Korekce/Adjust.	Netto/Net	Netto/Net (Prior period)
a	b	1	2	3	4
C. III.	Krátkodobé pohledávky *Short-term receivables*	180 164	-3 091	177 073	211 832
C. III. 1.	Pohledávky z obchodních vztahů *Trade receivables*	131 205	-2 943	128 262	162 315
2.	Pohledávky - ovládaná nebo ovládající osoba *Receivables - controlling influence (associates)*	3 978	0	3 978	0
6.	Stát - daňové pohledávky *Due from state - tax receivables*	5 647	0	5 647	8 575
7.	Krátkodobé poskytnuté zálohy *Short-term advances paid*	16 608	0	16 608	8 935
8a.	Příjmy příštích období *Accrued income*	0	0	0	106
8b.	Dohadné účty aktivní *Estimated receivables*	1 511	0	1 511	15 142
9.	Jiné pohledávky *Other receivables*	21 215	-148	21 067	16 759
C. IV.	Krátkodobý finanční majetek *Short-term financial assets*	11 236	0	11 236	28 254
C. IV. 1.	Peníze *Cash*	2 156	0	2 156	2 086
2.	Účty v bankách *Cash in bank*	9 080	0	9 080	26 168
D. I.	Časové rozlišení *Accruals and deferrals*	1 085	0	1 085	20 795
D. I. 1.	Náklady příštích období *Prepaid expenses*	1 085	0	1 085	20 795

označ. Identif. a	PASIVA b	Stav v běžném úč. období Current period. 5	Stav v minulém úč. období Prior period. 6
	PASIVA CELKEM *TOTAL LIABILITIES EQUITY*	354 735	419 637
A.	Vlastní kapitál *Equity*	77 751	75 207
A. I.	Základní kapitál *Share capital*	8 093	8 093
A. I. 1	Základní kapitál *Share capital*	8 093	8 093
A. III.	Rezervní fondy, nedělitelný fond a ost. fondy ze zisku *Reserve funds, non-distributable reserves and other revenue reserves*	14 452	14 452
A. III. 1	Zákonný rezervní fond *Statutory reserve fund*	1 619	1 619
2	Statutární a ostatní fondy *Statutory and other reserves*	12 833	12 833
A. IV.	Výsledek hospodaření minulých let *Retained earnings from previous years*	50 851	37 988
A. IV. 1	Nerozdělený zisk minulých let *Retained earnings from previous years*	50 527	37 988
3	Jiný výsledek hospodaření minulých let *Other profit (loss) previous years (+/-)*	324	0
A. V.	Výsledek hospodaření běžného účetního období (+/-) *Profit (loss) for the current period (+/-)*	4 355	14 674
B.	Cizí zdroje *Liabilities*	276 514	344 430
B. I.	Rezervy *Provisions for future liabilities and charges*	4 000	4 000
4	Ostatní rezervy *Other provisions*	4 000	4 000
B. II.	Dlouhodobé závazky *Long-term liabilities*	39 234	43 763
B. II. 1	Závazky z obchodních vztahů *Trade payables*	873	0
2	Závazky - ovládaná nebo ovládající osoba *Payables - controlling influence*	36 939	42 813
9	Jiné závazky *Other payables*	1 422	950
B. III.	Krátkodobé závazky *Short-term liabilities*	179 730	286 256
B. III. 1	Závazky z obchodních vztahů *Trade payables*	71 067	190 161
2.	Závazky - ovládaná nebo ovládající osoba *Payables - controlling influence*	0	520
5.	Závazky k zaměstnancům *Payables to employees*	3 101	3 223
6.	Závazky ze sociálního zabezpečení a zdravotního pojiš. *Payabl to social security and health insurance institutions*	1 563	1 620
7.	Stát - daňové závazky a dotace *Due to state - taxes and subsidies payable*	132	219
8	Krátkodobé přijaté zálohy *Short-term advances received*	34 707	39 671
10a	Výdaje příštích období *Accrued expenses*	3 171	1 955
10b	Dohadné účty pasivní *Estimated payables*	32 055	27 145
11	Jiné závazky *Other payables*	33 934	21 742

označ. Ident. a	PASIVA b	Stav v běžném úč. období Current period. 3. 5	Stav v minulém úč. období Prior period. 6
B IV	Bankovní úvěry a výpomoci *Bank loans and overdrafts*	53 550	10 411
B IV 1	Bankovní úvěry dlouhodobé *Long-term bank loans*	11 583	7 262
2	Krátkodobé bankovní úvěry *Short-term bank loans and overdrafts*	41 967	3 149
C I	Časové rozlišení *Accruals and deferrals*	470	0
C I 1	Výnosy příštích období *Deffered income*	470	0
2	Kurzové rozdíly pasivní *Unrealized exchange rate gains*	0	0

Sestaveno dne: 25.08.2014
Prepared on.

Podpis statutárního orgánu nebo fyzické osoby, která je účetní jednotkou
Signature of authorized representative or natural person who is accounting unit

Telefon
Telephone number

Ing. Pavlína Frajtová KA ČR auditorka s oprávněním č. 2165

Minimální závazný výčet informací
upravený Vyhláškou
č. 500/2002 Sb.

ROZVAHA
BALANCE SHEET
v plném rozsahu
full version
ke dni/as at
28.02.2014
(v celých tisících Kč)
(in TCZK)

Obchodní firma nebo jiný název účetní jednotky
Name of the accounting unit

Sídlo nebo bydliště účetní jednoty a místo podnikání fiší-li se od bydliště
Official seat of the accounting unit

Rok	Měsíc	IČ
14	02	

Číselné označení položek ve sloupci "a" odpovídá příloze č. 1 k vyhlášce č. 500/2002 Sb.
Numerical marks of items in the column "a" agree with Enclosure No.1 of the regulation No. 500/2002 Coll.

Označ. Ident. a	AKTIVA b	Běžné účetní období (Current period) Brutto/Gross 1	Korekce/Adjust. 2	Netto/Net 3	Minulé úč. období Netto/Net (Prior period) 4
	AKTIVA CELKEM *TOTAL ASSETS*	418 214	-63 479	354 735	419 637
B	Dlouhodobý majetek *Fixed assets*	137 461	-60 388	77 073	53 867
B I	Dlouhodobý nehmotný majetek *Intangible fixed assets*	8 494	-2 891	5 603	2 365
2.	Nehmotné výsledky výzkumu a vývoje *Research and development*	100	-100	0	3
3.	Software *Software*	1 989	-1 502	487	402
4.	Ocenitelná práva *Royalties*	6 405	-1 289	5 116	1 960
B II	Dlouhodobý hmotný majetek *Tangible fixed assets*	128 522	-57 497	71 025	51 030
B II 1.	Pozemky *Land*	11 198	0	11 198	9 414
2.	Stavby *Buildings, halls and constructions*	26 218	-7 065	19 153	19 654
3.	Samostatné movité věci a soubory movitých věcí *Separate movable items and sets of movable items*	72 459	-50 432	22 027	21 790
7	Nedokončený dlouhodobý hmotný majetek *Tangible fixed assets in the course of construction*	18 647	0	18 647	172
B III.	Dlouhodobý finanční majetek *Long-term financial investments*	445	0	445	472
B III 1.	Podíly v ovládaných a řízených osobách *Investments in controlled entities subsidiaries*	445	0	445	472
C.	Oběžná aktiva *Current assets*	279 668	-3 091	276 577	344 975
C I.	Zásoby *Inventories*	37 575	0	37 575	21 647
2.	Nedokončená výroba a polotovary *Work-in-progress and semi-finished products*	27 171	0	27 171	4 038
4.	Zvířata *Livestock*	156	0	156	156
5.	Zboží *Goods for resale*	10 248	0	10 248	17 453
C II	Dlouhodobé pohledávky *Long-term receivables*	50 693	0	50 693	83 242
C II 1.	Pohledávky z obchodních vztahů *Trade receivables*	14 570	0	14 570	7 922
2.	Pohledávky - ovládaná nebo ovládající osoba *Receivables - controlling influence*	35 453	0	35 453	74 663
5.	Dlouhodobé poskytnuté zálohy *Long-term advances paid*	7	0	7	7
7.	Jiné pohledávky *Other receivables*	15	0	15	15
8.	Odložená daňová pohledávka *Deferred tax asset*	648	0	648	635

Ing. Pavlína Frajtová
KA ČR
auditorka / oprávnění č. 2165

Označení Ident. a	TEXT b	Skutečnost v účetním období sledovaném Current per. 1 1.3.2013 - 28.2.2014	 minulém Prior per. 2 1.3.2012 - 28.2.2013
F	Zůstatková cena prodaného dlouhodobého majetku a materiálu *Net book value of fixed assets and materials sold*	417	788
F 1	Zůstatková cena prodaného dlouhodobého majetku *Net book value of fixed assets sold*	417	788
G	Změna stavu rezerv a oprav položek v prov oblasti a komplex nákladu příštích období *Change in provisions (operating activities) and complex deferred expenses*	-1 588	3 175
IV	Ostatní provozní výnosy *Other operating income*	7 915	5 740
H	Ostatní provozní náklady *Other operating expenses*	2 115	1 995
*	**Provozní výsledek hospodaření** *Operating profit (loss)*	10 266	26 646
VI	Tržby z prodeje cenných papírů a podílu *Revenues from sale of securities and ownership interests*	130	0
J	Prodané cenné papíry a podíly *Securities and ownership interests sold*	128	0
X	Výnosové úroky *Interest income*	4 187	6 369
N	Nákladové úroky *Interest expense*	2 812	4 521
XI	Ostatní finanční výnosy *Other financial income*	3 420	10 208
O	Ostatní finanční náklady *Other financial expenses*	9 570	20 184
*	**Finanční výsledek hospodaření** *Financial profit (loss)*	-4 773	-8 128
Q	Daň z příjmů za běžnou činnost *Corporate income tax on ordinary activities*	1 138	3 844
Q 1	- splatná *- due*	1 151	4 142
2	- odložená *- deferred*	-13	-298
* *	**Výsledek hospodaření za běžnou činnost** *Profit (loss) on ordinary activities after taxation*	4 355	14 674
* * *	**Výsledek hospodaření za účetní období** *Profit (loss) for the accounting period after taxation*	**4 355**	**14 674**
* * * *	Výsledek hospodaření před zdaněním (+/-) *Profit (loss) before taxation*	5 493	18 518

Sestaveno dne: 25.08.2014
Prepared on:

Podpis statutárního orgánu nebo fyzické osoby, která je účetní jednotkou
Signature of authorized representative or natural person who is accounting unit

Telefon:
Telephone number:

Ing. Pavlína Frajtová
KA ČR
autorizovaný auditor č. 2165

Minimální závazný výčet informací upravený Vyhláškou č. 500/2002 Sb.

ROZVAHA
BALANCE SHEET
v plném rozsahu
full version
ke dni/as at
28.02.2015
(v celých tisících Kč)
(in TCZK)

Obchodní firma nebo jiný název účetní jednotky
Name of the accounting unit

Sídlo nebo bydliště účetní jednoty a místo podnikání liší-li se od bydliště
Official seat of the accounting unit

Rok	Měsíc	IČ
15	02	

Číselné označení položek ve sloupci "a" odpovídá příloze č. 1 k vyhlášce č. 500/2002 Sb.
Numerical marks of items in the column "a" agree with Enclosure No. 1 of the regulation No. 500/2002 Coll.

Označ. Ident. a	AKTIVA b	Běžné účetní období (Current period) Brutto/Gross 1	Korekce/Adjust. 2	Netto/Net 3	Minulé úč. období Netto/Net (Prior period) 4
	AKTIVA CELKEM *TOTAL ASSETS*	512 705	-83 126	429 579	354 735
B.	Dlouhodobý majetek *Fixed assets*	244 596	-80 555	164 041	77 073
B. I.	Dlouhodobý nehmotný majetek *Intangible fixed assets*	12 338	-4 255	8 083	5 603
2.	Nehmotné výsledky výzkumu a vývoje *Research and development*	100	-100	0	0
3.	Software *Software*	5 831	-1 797	4 034	487
4.	Ocenitelná práva *Royalties*	6 407	-2 358	4 049	5 116
B. II.	Dlouhodobý hmotný majetek *Tangible fixed assets*	231 858	-76 300	155 558	71 025
B II. 1.	Pozemky *Land*	11 198	0	11 198	11 198
2.	Stavby *Buildings, halls and constructions*	104 105	-9 426	94 679	19 153
3.	Samostatné movité věci a soubory movitých věcí *Separate movable items and sets of movable items*	113 988	-66 874	47 114	22 027
7.	Nedokončený dlouhodobý hmotný majetek *Tangible fixed assets in the course of construction*	2 567	0	2 567	18 647
B. III.	Dlouhodobý finanční majetek *Long-term financial investments*	400	0	400	445
B. III. 1.	Podíly v ovládaných a řízených osobách *Investments in controlled entities/subsidiaries*	400	0	400	445
C.	Oběžná aktiva *Current assets*	267 198	-2 571	264 627	276 577
C. I.	Zásoby *Inventories*	35 509	0	35 509	37 575
2.	Nedokončená výroba a polotovary *Work-in-progress and semi-finished products*	26 670	0	26 670	27 171
3.	Výrobky *Finished products*	60	0	60	0
4.	Zvířata *Livestock*	156	0	156	156
5.	Zboží *Goods for resale*	8 623	0	8 623	10 248
C. II.	Dlouhodobé pohledávky *Long-term receivables*	40 213	0	40 213	50 693
C. II. 1.	Pohledávky z obchodních vztahů *Trade receivables*	27 795	0	27 795	14 570
2.	Pohledávky - ovládaná nebo ovládající osoba *Receivables - controlling influence*	7 230	0	7 230	35 453
5.	Dlouhodobé poskytnuté zálohy *Long-term advances paid*	51	0	51	7
7.	Jiné pohledávky *Other receivables*	4 477	0	4 477	15
8.	Odložená daňová pohledávka *Deferred tax asset*	660	0	660	648

Označ. Ident. a	AKTIVA b	Běžné účetní období (Current period) Brutto/Gross 1	Korekce/Adjust. 2	Netto/Net 3	Minulé úč. období Netto/Net (Prior period) 4
C. III.	Krátkodobé pohledávky *Short-term receivables*	182 545	-2 571	179 974	177 073
C. III. 1.	Pohledávky z obchodních vztahů *Trade receivables*	136 066	-2 571	133 495	128 262
2.	Pohledávky - ovládaná nebo ovládající osoba *Receivables - controlling influence (associates)*	16 844	0	16 844	3 978
6.	Stát - daňové pohledávky *Due from state - tax receivables*	240	0	240	5 647
7.	Krátkodobé poskytnuté zálohy *Short-term advances paid*	3 273	0	3 273	16 608
8a.	Příjmy příštích období *Accrued income*	29	0	29	0
8b.	Dohadné účty aktivní *Estimated receivables*	24 272	0	24 272	1 511
9.	Jiné pohledávky *Other receivables*	1 821	0	1 821	21 067
C. IV.	Krátkodobý finanční majetek *Short-term financial assets*	8 931	0	8 931	11 236
C. IV. 1.	Peníze *Cash*	933	0	933	2 156
2.	Účty v bankách *Cash in bank*	7 998	0	7 998	9 080
D. I.	Časové rozlišení *Accruals and deferrals*	911	0	911	1 085
D. I. 1.	Náklady příštích období *Prepaid expenses*	911	0	911	1 085

Ing. Pavlína Frajtová KA ČR auditorka, oprávnění č. 2165

označ. Ident. a	P A S I V A b	Stav v běžném úč. období Current period. J. 5	Stav v minulém úč. období Prior period. 6
	PASIVA CELKEM *TOTAL LIABILITIES + EQUITY*	429 579	354 735
A.	Vlastní kapitál *Equity*	106 638	77 751
A. I.	Základní kapitál *Share capital*	8 093	8 093
A. I. 1.	Základní kapitál *Share capital*	8 093	8 093
A. III.	Rezervní fondy, nedělitelný fond a ost. fondy ze zisku *Reserve funds, non-distributable reserves and other revenue reserves*	14 452	14 452
A. III. 1.	Zákonný rezervní fond *Statutory reserve fund*	1 619	1 619
2.	Statutární a ostatní fondy *Statutory and other reserves*	12 833	12 833
A. IV.	Výsledek hospodaření minulých let *Retained earnings from previous years*	55 206	50 851
A. IV. 1.	Nerozdělený zisk minulých let *Retained earnings from previous years*	54 882	50 527
3.	Jiný výsledek hospodaření minulých let *Other profit(loss) previous years (+/-)*	324	324
A. V.	Výsledek hospodaření běžného účetního období (+/-) *Profit / (loss) for the current period (+ / -)*	28 887	4 355
B.	Cizí zdroje *Liabilities*	322 023	276 514
B. I.	Rezervy *Provisions for future liabilities and charges*	6 786	4 000
3.	Rezerva na daň z příjmů *Provisions for corporate income tax*	2 786	0
4.	Ostatní rezervy *Other provisions*	4 000	4 000
B. II.	Dlouhodobé závazky *Long-term liabilities*	240	39 234
B. II. 1.	Závazky z obchodních vztahů *Trade payables*	240	873
2.	Závazky - ovládaná nebo ovládající osoba *Payables - controlling influence*	0	36 939
9.	Jiné závazky *Other payables*	0	1 422
B. III.	Krátkodobé závazky *Short-term liabilities*	222 711	179 730
B. III. 1.	Závazky z obchodních vztahů *Trade payables*	88 690	71 067
2.	Závazky - ovládaná nebo ovládající osoba *Payables - controlling influence*	40 771	0
5.	Závazky k zaměstnancům *Payables to employees*	2 997	3 101
6.	Závazky ze sociálního zabezpečení a zdravotního pojiš. *Payabl.to social security and health insurance institutions*	1 646	1 563
7.	Stát - daňové závazky a dotace *Due to state - taxes and subsidies payable*	225	132
8.	Krátkodobé přijaté zálohy *Short-term advances received*	31 241	34 707
10a.	Výdaje příštích období *Accrued expenses*	9 542	3 171
10b.	Dohadné účty pasivní *Estimated payables*	15 125	32 055
11.	Jiné závazky *Other payables*	32 474	33 934

označ. Ident. a	PASIVA b	Stav v běžném úč. období Current period. J. 5	Stav v minulém úč. období Prior period. 6
B. IV.	Bankovní úvěry a výpomoci *Bank loans and overdrafts*	92 286	53 550
B. IV. 1.	Bankovní úvěry dlouhodobé *Long-term bank loans*	61 259	11 583
2.	Krátkodobé bankovní úvěry *Short-term bank loans and overdrafts*	31 027	41 967
C. I.	Časové rozlišení *Accruals and deferrals*	918	470
C. I. 1.	Výnosy příštích období *Deffered income*	918	470
2.	Kurzové rozdíly pasivní *Unrealized exchange rate gains*	0	0

Sestaveno dne: 25.08.2015
Prepared on:

Podpis statutárního orgánu nebo fyzické osoby, která je účetní jednotkou
Signature of authorized representative or natural person who is accounting unit

Telefon:
Telephone number:

Ing. Pavlína Fraňová
KA ČR
auditorka • oprávnění č. 2163

Minimální závazný výčet informací upravený Vyhláškou č. 500/2002 Sb.

Výkaz zisku a ztráty
Profit and Loss Account
v plném rozsahu
full version
ke dni/as of
28.02.2015
(v celých tisících Kč)
(in TCZK)

Obchodní firma nebo jiný název účetní jednotky
Name of the accounting unit

Sídlo nebo bydliště účetní jednoty a místo podnikání liší-li se od bydliště
Official seat of the accounting unit

Rok	Měsíc	IČ
15	02	

Číselné označení položek ve sloupci "a" odpovídá příloze č.2 k vyhlášce č. 500/2002 Sb.
Numerical marks of items in the column "a" agree with Enclosure No.2 of the regulation No. 500/2002 Coll.

Označení Ident. a	TEXT b	Skutečnost v účetním období	
		sledovaném Current per. 1 1.3.2014 - 28.2.2015	minulém Prior per. 2 1.3.2013 - 28.2.2014
I.	Tržby za prodej zboží *Sales of goods*	194 581	218 733
A.	Náklady vynaložené na prodané zboží *Cost of goods sold*	180 258	207 832
+	Obchodní marže *Gross profit*	14 323	10 901
II.	Výkony *Sales of production*	542 237	441 795
II. 1.	Tržby za prodej vlastních výrobků a služeb *Sales of own products and services*	542 678	417 976
2.	Změna stavu zásob vlastní činnosti *Changes in inventories of finished goods and work-in-progress*	-441	22 678
3.	Aktivace *Capitalization*	0	1 141
B.	Výkonová spotřeba *Cost of sales*	445 470	376 916
B. 1.	Spotřeba materiálu a energie *Materials and energy consumption*	203 966	129 956
B. 2.	Služby *Services*	241 504	246 960
+	Přidaná hodnota *Added value*	111 090	75 780
C.	Osobní náklady *Personnel costs*	62 123	59 561
C. 1.	Mzdové náklady *Wages and salaries*	45 352	43 067
2.	Odměny členům orgánů společnosti a družstva *Remuneration of board members*	504	504
3.	Náklady na sociální zabezpečení a zdravotní pojištění *Social security and health insurance expenses*	15 197	14 644
4.	Sociální náklady *Social costs*	1 070	1 346
D.	Daně a poplatky *Taxes and fees*	951	1 025
E.	Odpisy dlouhodobého nehmotného a hmotného majetku *Depreciation of intangible and tangible fixed assets*	20 548	12 245
III.	Tržby z prodeje dlouhodobého majetku a materiálu *Sale of fixed assets and materials*	190	346
III. 1.	Tržby z prodeje dlouhodobého majetku *Sale of fixed assets*	190	346

Označení Ident. a	TEXT b	Skutečnost v účetním období	
		sledovaném Current per. 1 1.3.2014 - 28.2.2015	minulém Prior per. 2 1.3.2013 - 28.2.2014
F.	Zůstatková cena prodaného dlouhodobého majetku a materiálu *Net book value of fixed assets and materials sold*	64	417
F. I.	Zůstatková cena prodaného dlouhodobého majetku *Net book value of fixed assets sold*	64	417
G.	Změna stavu rezerv a oprav.položek v prov.oblasti a komplex.nákladů příštích období *Change in provisions (operating activities) and complex deferred expenses*	-520	-1 588
IV.	Ostatní provozní výnosy *Other operating income*	13 186	7 915
H.	Ostatní provozní náklady *Other operating expenses*	3 280	2 115
*	**Provozní výsledek hospodaření** *Operating profit (loss)*	38 020	10 266
VI.	Tržby z prodeje cenných papírů a podílů *Revenues from sale of securities and ownership interests*	0	130
J.	Prodané cenné papíry a podíly *Securities and ownership interests sold*	0	128
K.	Náklady z finančního majetku *Expenses from long-term financial investments*	45	0
X.	Výnosové úroky *Interest income*	2 342	4 187
N.	Nákladové úroky *Interest expense*	3 765	2 812
XI.	Ostatní finanční výnosy *Other financial income*	2 696	3 420
O.	Ostatní finanční náklady *Other financial expenses*	4 974	9 570
*	**Finanční výsledek hospodaření** *Financial profit / (loss)*	-3 746	-4 773
Q.	Daň z příjmů za běžnou činnost *Corporate income tax on ordinary activities*	5 387	1 138
Q. 1.	- splatná *- due*	5 447	1 151
2.	- odložená *- deferred*	-60	-13
* *	**Výsledek hospodaření za běžnou činnost** *Profit / (loss) on ordinary activities after taxation*	28 887	4 355
* * *	**Výsledek hospodaření za účetní období** *Profit / (loss) for the accounting period after taxation*	**28 887**	**4 355**
* * * *	Výsledek hospodaření před zdaněním (+/-) *Profit / (loss) before taxation*	34 274	5 493

Sestaveno dne: 25.08.2015
Prepared on:

Podpis statutárního orgánu nebo fyzické osoby, která je účetní jednotkou
Signature of authorized representative or natural person who is accounting unit

Telefon:
Telephone number:

Ing. Pavlína Frajtová KA ČR auditorka • oprávnění 2105

Zpracováno v souladu s vyhláškou
č. 500/2002 Sb. ve znění pozdějších předpisů

ROZVAHA (BILANCE)

ke dni 29.2.2016

IČ

Obchodní firma nebo jiný název účetní jednotky

Sídlo, bydliště nebo místo podnikání účetní jednotky

.....

Označení		AKTIVA	Číslo řádku	Běžné účetní období			Minulé úč. období
				Brutto	Korekce	Netto	Netto
a		b	c	1	2	3	4
		AKTIVA CELKEM (ř. 02 + 03 + 31 + 63)	001	484 833	103 017	381 816	429 579
B.		Dlouhodobý majetek (ř. 04 + 13 + 23)	003	264 295	100 764	163 531	164 041
B. I.		Dlouhodobý nehmotný majetek (ř. 05 až 12)	004	15 866	7 372	8 494	8 083
	2.	Nehmotné výsledky výzkumu a vývoje	006	100	100	0	
	3.	Software	007	8 959	3 839	5 120	4 034
	4.	Ocenitelná práva	008	6 700	3 433	3 267	4 049
	7.	Nedokončený dlouhodobý nehmotný majetek	011	107		107	
B. II.		Dlouhodobý hmotný majetek (ř. 14 až 22)	013	248 019	93 302	154 717	155 558
B. II.	1.	Pozemky	014	12 454		12 454	11 198
	2.	Stavby	015	104 908	11 782	93 126	94 679
	3.	Samostatné movité věci a soubory movitých věcí	016	129 011	81 520	47 491	47 114
	7.	Nedokončený dlouhodobý hmotný majetek	020	1 646		1 646	2 567
B. III.		Dlouhodobý finanční majetek (ř. 24 až 30)	023	410	90	320	400
B. III.	1.	Podíly v ovládaných a řízených osobách	024	410	90	320	400
C.		Oběžná aktiva (ř. 32 + 39 + 48 + 58)	031	216 680	2 253	214 427	264 627
C. I.		Zásoby (ř. 33 až 38)	032	51 412	0	51 412	35 509
	2.	Nedokončená výroba a polotovary	034	39 815		39 815	26 670
	3.	Výrobky	035	1 051		1 051	60
	4.	Mladá a ostatní zvířata a jejich skupiny	036	758		758	156
	5.	Zboží	037	9 788		9 788	8 623
C. II.		Dlouhodobé pohledávky (ř. 40 až 47)	039	25 386	0	25 386	40 213
C. II.	1.	Pohledávky z obchodních vztahů	040	17 984		17 984	27 795
	2.	Pohledávky - ovládaná nebo ovládající osoba	041	6 655		6 655	7 230
	5.	Dlouhodobé poskytnuté zálohy	044	87		87	51
	7.	Jiné pohledávky	046	0		0	4 477
	8.	Odložená daňová pohledávka	047	660		660	660
C. III.		Krátkodobé pohledávky (ř. 49 až 57)	048	130 663	2 253	128 410	179 945
C. III.	1.	Pohledávky z obchodních vztahů	049	112 673	2 253	110 420	133 495
	2.	Pohledávky - ovládaná nebo ovládající osoba	050	2 144		2 144	16 844
	6.	Stát - daňové pohledávky	054	7 701		7 701	240
	7.	Krátkodobé poskytnuté zálohy	055	2 349		2 349	3 273
	8.	Dohadné účty aktivní	056	2 695		2 695	24 272
	9.	Jiné pohledávky	057	3 101	0	3 101	1 821
C. IV.		Krátkodobý finanční majetek (ř. 59 až 62)	058	9 219	0	9 219	8 931

Označení		AKTIVA	Číslo řádku	Běžné účetní období			Minulé úč. období
				Brutto	Korekce	Netto	Netto
a		b	c	1	2	3	4
C. IV.	1.	Peníze	059	324		324	933
	2.	Účty v bankách	060	8 895		8 895	7 998
D. I.		Časové rozlišení (ř. 64 až 66)	063	3 858	0	3 858	940
D. I.	1.	Náklady příštích období	064	2 519		2 519	911
	3.	Příjmy příštích období	066	1 339		1 339	29

Ing. Pavlína Frajtová KA ČR auditorka • oprávnění č. 2485

Označení	PASIVA	Číslo řádku	Běžné účetní období	Minulé účetní období
a	b	c	5	6
	PASIVA CELKEM (ř. 68 + 85 + 118)	067	381 816	429 579
A.	Vlastní kapitál (ř. 69 + 73 + 78 + 81 + 84)	068	112 581	106 638
A. I.	Základní kapitál (ř. 70 až 72)	069	8 093	8 093
A. I. 1.	Základní kapitál	070	8 093	8 093
A. III.	Rezervní fondy, nedělitelný fond a ostatní fondy ze zisku (ř. 79 + 80)	078	12 833	14 452
A. III. 1.	Zákonný rezervní fond / Nedělitelný fond	079	0	1 619
2.	Statutární a ostatní fondy	080	12 833	12 833
A. IV.	Výsledek hospodaření minulých let (ř. 82 + 83)	081	85 712	55 206
A. IV. 1.	Nerozdělený zisk minulých let	082	85 388	54 882
3.	Jiný výsledek hospodaření minulých let	083	324	324
A. V.	Výsledek hospodaření běžného účetního období (+/-) /ř. 01 - (+ 69 + 73 + 78 + 81 + 85 + 118)	084	5 943	28 887
B.	Cizí zdroje (ř. 86 + 91 + 102 + 114)	085	263 403	322 023
B. I.	Rezervy (ř. 87 až 90)	086	4 012	6 786
3.	Rezerva na daň z příjmů	089	0	2 786
4.	Ostatní rezervy	090	4 012	4 000
B. II.	Dlouhodobé závazky (ř. 92 až 101)	091	240	240
B. II. 1.	Závazky z obchodních vztahů	092	240	240
B. III.	Krátkodobé závazky (ř. 103 až 113)	102	150 563	213 169
B. III. 1.	Závazky z obchodních vztahů	103	56 240	88 690
2.	Závazky - ovládaná nebo ovládající osoba	104	53 864	40 771
5.	Závazky k zaměstnancům	107	4 193	2 997
6.	Závazky ze sociálního zabezpečení a zdravotního pojištění	108	2 040	1 646
7.	Stát - daňové závazky a dotace	109	174	225
8.	Krátkodobé přijaté zálohy	110	28 434	31 241
10.	Dohadné účty pasivní	112	2 368	15 125
11.	Jiné závazky	113	3 250	32 474
B. IV.	Bankovní úvěry a výpomoci (ř. 115 až 117)	114	108 588	92 286
B. IV. 1.	Bankovní úvěry dlouhodobé	115	45 571	61 259
2.	Krátkodobé bankovní úvěry	116	63 017	31 027
C. IV.	Časové rozlišení (ř. 119 + 120)	118	5 832	10 460
C. IV. 1.	Výdaje příštích období	119	3 610	9 542
2.	Výnosy příštích období	120	2 222	918

Sestaveno dne: 31.8.2016

Právní forma účetní jednotky: a. s

Podpisový záznam:

Ing. Pavlína Fraňková
KA ČR
auditorka • oprávnění č. 2405

Zpracováno v souladu s vyhláškou
č. 500/2002 Sb. ve znění pozdějších předpisů

VÝKAZ ZISKU A ZTRÁTY

ke dni 29.2.2016
(v celých tisících Kč)

IČ

Obchodní firma nebo jiný
název účetní jednotky

.....

Sídlo, bydliště nebo místo
podnikání účetní jednotky

.....

Označení a	TEXT b	Číslo řádku c	Skutečnost v účetním období	
			sledovaném 1.3.2015 - 29.2.2016	minulém 1.3.2014 - 28.2.2015
I.	Tržby za prodej zboží	01	245 723	194 581
A.	Náklady vynaložené na prodané zboží	02	237 463	180 258
+	Obchodní marže (ř. 01 - 02)	03	8 260	14 323
II.	Výkony (ř. 05 až 07)	04	279 178	542 237
II. 1.	Tržby za prodej vlastních výrobků a služeb	05	260 266	542 678
2.	Změna stavu zásob vlastní činnosti	06	13 748	-441
3.	Aktivace	07	5 164	0
B.	Výkonová spotřeba (ř. 09 + 10)		182 843	445 470
B. 1.	Spotřeba materiálu a energie	01	83 578	203 966
B. 2.	Služby	02	99 265	241 504
+	Přidaná hodnota (ř. 03 + 04 - 08)	03	104 595	111 090
C.	Osobní náklady (ř. 13 až 16)	04	69 365	62 123
C. 1.	Mzdové náklady	05	50 790	45 352
C. 2.	Odměny členům orgánů společnosti a družstva	06	504	504
C. 3.	Náklady na sociální zabezpečení a zdravotní pojištění	07	17 089	15 197
C. 4.	Sociální náklady	08	982	1 070
D.	Daně a poplatky	09	1 840	951
E.	Odpisy dlouhodobého nehmotného a hmotného majetku	10	21 213	20 548
III.	Tržby z prodeje dlouhodobého majetku a materiálu (ř. 20 + 21)	11	1 441	190
III. 1	Tržby z prodeje dlouhodobého majetku	12	1 441	190
F.	Zůstatková cena prodaného dlouhodobého majetku a materiálu (ř. 23 + 24)	14	1 330	64
F. 1	Zůstatková cena prodaného dlouhodobého majetku	15	1 330	64
G.	Změna stavu rezerv a opravných položek v provozní oblasti a komplexních nákladů příštích období	17	-307	-520
IV.	Ostatní provozní výnosy	18	2 153	13 186
H.	Ostatní provozní náklady	19	826	3 280
*	Provozní výsledek hospodaření [ř. 11 - 12 - 17 - 18 + 19 - 22 - 25 + 26 - 27 + (-28) - (-29)]	22	13 922	38 020
K.	Náklady z finančního majetku	38	0	45
M.	Změna stavu rezerv a opravných položek ve finanční oblasti (+/-)	41	90	0
X.	Výnosové úroky	42	838	2 342
N.	Nákladové úroky	43	4 462	3 765
XI.	Ostatní finanční výnosy	44	995	2 696
O.	Ostatní finanční náklady	45	3 984	4 974

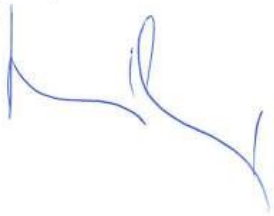
Ing. Pavlína Frajtová KA ČR auditorka * oprávnění č. 2165

Označení	TEXT		Číslo řádku	Skutečnost v účetním období	
				sledovaném 1.3.2015 - 29.2.2016	minulém 1.3.2014 - 28.2.2015
a	b		c		
*	Finanční výsledek hospodaření [(ř. 31 - 32 + 33 + 37 - 38 + 39 - 40 - 41 + 42 - 43 + 44		48	-6 703	-3 746
Q.	Daň z příjmů za běžnou činnost	(ř. 50 + 51)	49	1 276	5 387
Q. 1.	- splatná		50	1 308	5 447
Q. 2.	- odložená		51	-32	-60
**	Výsledek hospodaření za běžnou činnost	(ř. 30 + 48 - 49)	52	5 943	28 887
***	Výsledek hospodaření za účetní období (+/-)	(ř. 52 + 58 - 59)	60	5 943	28 887
****	Výsledek hospodaření před zdaněním (+/-)	(ř. 30 + 48 + 53 - 54)	61	7 219	34 274

Sestaveno dne: 31.8.2016

Právní forma účetní jednotky: a.s.

Podpisový záznam:



Zpracováno v souladu s vyhláškou č. 500/2002 Sb. ve znění pozdějších předpisů

ROZVAHA
(BILANCE)
ke dni dd.mm.2016
(v celých tisících Kč)

IČ

Obchodní firma nebo jiný název účetní jednotky

Sídlo, bydliště nebo místo podnikání účetní jednotky

označ	AKTIVA	řád	Běžné účetní období			Min.úč. období
			Brutto	Korekce	Netto	Netto
a	b	c	1	2	3	4
	AKTIVA CELKEM (ř. 02 + 03 + 37 + 74)	001	512 366 736	120 349 475	392 017 261	0
A.	Pohledávky za upsaný základní kapitál	002			0	
B.	**Dlouhodobý majetek (ř. 04 + 14 + 27)**	003	268 368 186	115 504 730	152 863 456	0
B. I.	**Dlouhodobý nehmotný majetek (ř. 05 + 06 + 09 + 010 + 011)**	004	16 329 607	10 861 121	5 468 486	0
B. I. 1	Nehmotné výsledky výzkumu a vývoje	005	100 000	100 000	0	
2	Ocenitelná práva	006	16 229 607	10 761 121	5 468 486	0
	B.I.2.1. Software	007	9 064 654	6 183 112	2 881 542	
	B.I.2.2.Ostatní ocenitelná práva	008	7 164 953	4 578 009	2 586 944	
3	Goodwill	009			0	
4	Ostatní dlouhodobý nehmotný majetek	010			0	
5	Poskytnuté zálohy na dlouhodobý nehmotný majetek a nedokončený dlouhodobý nehmotný majetek	011	0	0	0	0
	B.I.5.1. Poskytnuté zálohy na dlouhodobý nehmotný majetek	012				
	B.I.5.2. Nedokončený dlouhodobý nehmotný majetek	013			0	
B. II.	**Dlouhodobý hmotný majetek (ř. 15 + 18 + 19 + 20 + 24)**	014	251 236 578	104 553 609	146 682 969	0
B. II. 1	Pozemky a stavby	015	117 361 922	14 039 297	103 322 625	0
	B.II.1.1. Pozemky	016	12 453 678		12 453 678	
	B.II.1.2. Stavby	017	104 908 244	14 039 297	90 868 947	
2	Hmotné movité věci a soubory movitých věcí	018	129 896 343	90 514 312	39 382 031	
3	Oceňovací rozdíl k nabytému majetku	019				
4	Ostatní dlouhodobý hmotný majetek	020	0	0	0	0
	B.II.4.1. Pěstitelské celky trvalých porostů	021			0	
	B.II.4.2. Dospělá zvířata a jejich skupiny	022			0	
	B.II.4.3. Ostatní dlouhodobý hmotný majetek	023			0	
5	Poskytnuté zálohy na dlouhodobý hmotný majetek a nedokončený dlouhodobý hmotný majetek	024	3 978 313	0	3 978 313	0
	B.II.5.1. Poskytnuté zálohy na dlouhodobý hmotný majetek	025				
	B.II.5.2. Nedokončený dlouhodobý hmotný majetek	026	3 978 313		3 978 313	
B. III.	**Dlouhodobý finanční majetek (ř. 28 až 34)**	027	802 001	90 000	712 001	0
B. III. 1	Podíly - ovládaná nebo ovládající osoba	028	802 001	90 000	712 001	
2	Zápůjčka a úvěry - ovládaná nebo ovládající osoby	029			0	
3	Podíly - podstatný vliv	030			0	
4	Zápůjčka a úvěry - podstatný vliv	031			0	
5	Ostatní dlouhodobé cenné papíry a podíly	032			0	
6	Zápůjčky a úvěry - ostatní	033			0	
7	Ostatní dlouhodobý finanční majetek	034	0	0	0	0
	B.III.7.1. Jiný dlouhodobý finanční majetek	035				
	B.III.7.2. Poskytnuté zálohy na dlouhodobý finanční majetek	036			0	

označ		AKTIVA	řád	Běžné účetní období			Min.úč. období
				Brutto	Korekce	Netto	Netto
a		b	c	1	2	3	4
C		**Oběžná aktiva (ř. 38 + 46 + 68 + 71)**	037	242 368 382	4 844 745	237 523 637	0
C.	I.	**Zásoby (ř. 39 + 40 + 41 + 44 + 45)**	038	17 480 146	0	17 480 146	0
C.	I. 1	Materiál	039			0	
	2	Nedokončená výroba a polotovary	040	10 430 517		10 430 517	
	3	Výrobky a zboží	041	6 289 571	0	6 289 571	0
		C.I.3.1. Výrobky	042			0	
		C.I.3.2. Zboží	043	6 289 571		6 289 571	
	4	Mladá a ostatní zvířata a jejich skupiny	044	757 647		757 647	
	5	Poskytnuté zálohy na zásoby	045	2 411		2 411	
C.	II.	**Pohledávky (ř. 47 + 57)**	046	206 003 283	4 844 745	201 158 538	0
C.	II. 1	Dlouhodobé pohledávky	047	22 530 889	0	22 530 889	0
		C.II.1.1. Pohledávky z obchodních vztahů	048			0	
		C.II.1.2. Pohledávky - ovládaná nebo ovládající osoba	049			0	
		C.II.1.3. Pohledávky - podstatný vliv	050			0	
		C.II.1.4. Odložená daňová pohledávka	051	702 981		702 981	
		C.II.1.5. Pohledávky - ostatní	052	21 827 908	0	21 827 908	0
		C.II.1.5.1. Pohledávky za společníky	053			0	
		C.II.1.5.2. Dlouhodobé poskytnuté zálohy	054	87 144		87 144	
		C.II.1.5.3. Dohadné účty aktivní	055			0	
		C.II.1.5.4. Jiné pohledávky	056	21 740 764		21 740 764	
	2	Krátkodobé pohledávky	057	183 472 394	4 844 745	178 627 649	0
		C.II.2.1. Pohledávky z obchodních vztahů	058	172 969 482	4 844 745	168 124 737	
		C.II.2.2. Pohledávky - ovládaná nebo ovládající osoba	059			0	
		C.II.2.3. Pohledávky - podstatný vliv	060			0	
		C.II.2.4. Pohledávky - ostatní	061	10 502 912	0	10 502 912	0
		C.II.2.4.1. Pohledávky za společníky	062			0	
		C.II.2.4.2. Sociální zabezpečení a zdravotní pojištění	063	805 307		805 307	
		C.II.2.4.3. Stát - daňové pohledávky	064	6 586 448		6 586 448	
		C.II.2.4.4. Krátkodobé poskytnuté zálohy	065	2 510 058		2 510 058	
		C.II.2.4.5. Dohadné účty aktivní	066	601 099		601 099	
		C.II.2.4.6. Jiné pohledávky	067			0	
C.	III.	**Krátkodobý finanční majetek (ř. 69 až 70)**	068	0	0	0	0
C.	III. 1	Podíly - ovládaná nebo ovládající osoba	069			0	
	2	Ostatní krátkodobý finanční majetek	070			0	
C.	IV.	**Peněžní prostředky (ř. 72 až 73)**	071	18 884 953	0	18 884 953	0
C.	IV. 1	Peněžní prostředky v pokladně	072	1 149 019		1 149 019	
	2	Peněžní prostředky na účtech	073	17 735 934		17 735 934	
D.	I.	**Časové rozlišení (ř. 75 až 77)**	074	1 630 168	0	1 630 168	0
D.	I. 1	Náklady příštích období	075	1 629 068		1 629 068	
	2	Komplexní náklady příštích období	076			0	
	3	Příjmy příštích období	077	1 100		1 100	

označ	PASIVA	řád	Běžné úč. období	Min.úč. období
a	b	c	5	6
	PASIVA CELKEM (ř. 79 + 101 + 141)	078	392 017 261	0
A.	**Vlastní kapitál (ř. 80 + 84 + 92 + 95 + 99 + 100)**	079	122 288 678	0
A. I.	**Základní kapitál (ř. 81 až 73)**	080	8 093 000	0
1	Základní kapitál	081	8 093 000	
2	Vlastní akcie a vlastní obchodní podíly (-)	082		
3	Změny základního kapitálu	083		
A. II.	**Ážio (ř. 85 až 86)**	084	23 380	0
A. II. 1	Ážio	085	11 690	
2	Kapitálové fondy	086	11 690	0
	A.II.2.1.Ostatní kapitálové fondy	087		
	A.II.2.2. Oceňovací rozdíly z přecenění majetku a závazků	088		
	A.II.2.3. Oceňovací rozdíly z přecenění při přeměnách obchodních korporací	089	11 690	
	A.II.2.4. Rozdíly z přeměn obchodních korporací	090		
	A.II.2.5.Rozdíly z ocenění při přeměnách obchodních korporací	091		
A. III.	**Fondy ze zisku (ř. 93 + 94)**	092	12 832 895	0
A. III. 1	Ostatní rezervní fondy	093		
2	Statutární a ostatní fondy	094	12 832 895	
A. IV	**Výsledek hospodaření minulých let (ř. 96 + 98)**	095	91 329 618	0
A. IV 1	Nerozdělený zisk minulých let	096	91 329 618	
2	Neuhrazená ztráta minulých let	097		
3	Jiný výsledek hospodaření minulých let	098		
A. V	**Výsledek hospodaření běžného účetního období (+/-) (ř. 01 - (+ 80 + 84 + 92 + 95 + 100 + 101 + 141))**	099	10 009 785	0
A. VI.	**Rozhodnuto o zálohové výplatě podílu na zisku**	100		
B. + C.	**Cizí zdroje (ř. 102 + 107)**	101	267 887 579	0
B. I.	**Rezervy (ř. 103 až 106)**	102	4 000 000	0
B. I. 1	Rezerva na důchody a podobné závazky	103		
2	Rezerva na daň z příjmů	104		
3	Rezervy podle zvláštních právních předpisů	105		
4	Ostatní rezervy	106	4 000 000	
C.	**Závazky (ř. 108 + 123)**	107	263 887 579	0
C. I.	**Dlouhodobé závazky (ř. 109 + 112 + 113 + 114 +115 + 116 + 117 + 118 + 119)**	108	143 704 282	0
C. I. 1	Vydané dluhopisy	109	0	0
	C.I.1.1. Vyměnitelné dluhopisy	110		
	C.I.1.2. Ostatní dluhopisy	111		
2	Závazky k úvěrovým institucím	112	73 798 236	
3	Dlouhodobé přijaté zálohy	113		
4	Závazky z obchodních vztahů	114		
5	Dlouhodobé směnky k úhradě	115		
6	Závazky - ovládaná nebo ovládající osoba	116		
7	Závazky - podstatný vliv	117		
8	Odložený daňový závazek	118		
9	Závazky - ostatní	119	69 906 046	0
	C.I.9.1. Závazky ke společníkům	120	267 974	
	C.I.9.2. Dohadné účty pasivní	121		
	C.I.9.3. Jiné závazky	122	69 638 072	

označ		PASIVA	řád	Běžné úč. období	Min.úč. období
a		b	c	5	6
C.	II.	**Krátkodobé závazky (ř. 124 + 127 + 128 + 129 + 130 + 131 + 132 + 133)**	123	120 183 297	0
C.	II. 1	Vydané dluhopisy	124	0	0
		C.II.1 1. Vyměnitelné dluhopisy	125		
		C.II.1 2. Ostatní dluhopisy	126		
	2	Závazky k úvěrovým institucím	127	14 747 009	
	3	Krátkodobé přijaté zálohy	128	17 922 058	
	4	Závazky z obchodních vztahů	129	79 605 353	
	5	Krátkodobé směnky k úhradě	130		
	6	Závazky - ovládaná nebo ovládající osoba	131		
	7	Závazky - podstatný vliv	132		
	8	Závazky ostatní	133	7 908 877	0
		C.II.8.1. Závazky ke společníkům	134		
		C.II.8.2. Krátkodobé finanční výpomoci	135		
		C.II.8.3. Závazky k zaměstnancům	136	3 962 058	
		C.II.8.4. Závazky ze sociálního zabezpečení a zdravotního pojištění	137	2 387 832	
		C.II.8.5. Stát - daňové závazky a dotace	138	540 418	
		C.II.8.6. Dohadné účty pasivní	139	1 018 569	
		C.II.8.7. Jiné závazky	140		
D.	I.	**Časové rozlišení (ř. 142 + 143)**	141	1 841 004	0
D.	I. 1	Výdaje příštích období	142	11 799	
	2	Výnosy příštích období	143	1 829 205	

Právní forma účetní jednotky :	
Předmět podnikání nebo jiné činnosti :	

Okamžik sestavení	Podpisový záznam osoby odpovědné za sestavení účetní závěrky	Podpisový záznam statutárního orgánu nebo fyzické osoby, která je účetní jednotkou

Zpracováno v souladu s vyhláškou č. 500/2002 Sb. ve znění pozdějších předpisů

VÝKAZ ZISKU A ZTRÁTY

ke dni dd.mm.2016

(v celých tisících Kč)

Obchodní firma nebo jiný název účetní jednotky

Sídlo, bydliště nebo místo podnikání účetní jednotky

IČ

Výkaz zisku a ztráty v plném rozsahu - druhové členění

Označení	TEXT	Číslo řádku	Skutečnost v účetním období	
			sledovaném	minulém
a	b	c	1	2
I.	**Tržby z prodeje výrobků a služeb**	01	481 823 761	
II.	**Tržby za prodej zboží**	02	199 247 169	
A.	**Výkonová spotřeba (ř. 04 + 05 + 06)**	03	571 306 026	0
A. 1	Náklady vynaložené na prodané zboží	04	169 259 243	
A. 2	Spotřeba materiálu a energie	05	173 882 987	
A. 3	Služby	06	228 163 796	
B.	**Změna stavu zásob vlastní činnosti**	07	-16 883 582	
C.	**Aktivace**	08	-1 373 095	
D.	**Osobní náklady (ř. 10 + 11)**	09	79 111 618	0
D. 1.	Mzdové náklady	10	58 631 314	
D. 2.	Náklady na sociální zabezpečení, zdravotní pojištění a ostatní náklady	11	20 480 304	0
D.	2. 1. Náklady na sociální zabezpečení a zdravotní pojištění	12	19 589 130	
D.	2.2. Ostatní náklady	13	891 174	
E.	**Úpravy hodnot v provozní oblasti (ř. 15 + 18 + 19)**	14	20 846 229	0
E. 1.	Úpravy hodnot dlouhodobého nehmotného a hmotného majetku	15	20 846 229	
E.	1.1. Úpravy hodnot dlouhodobého nehmotného a hmotného majetku - trvalé	16	20 846 229	
E.	1.2. Úpravy hodnot dlouhodobého nehmotného a hmotného majetku - dočasné	17		
E. 2.	Úpravy hodnot zásob	18		
E. 3.	Úpravy hodnot pohledávek	19		
III.	**Ostatní provozní výnosy (ř. 21 + 22 + 23)**	20	2 650 063	0
III. 1.	Tržby z prodeje dlouhodobého majetku	21	307 950	
III. 2.	Tržby z prodeje materiálu	22		
III. 3.	Jiné provozní výnosy	23	2 342 113	
F.	**Ostatní provozní náklady (ř. 25 až 29)**	24	15 006 938	0
F. 1.	Zůstatková cena prodaného dlouhodobého majetku	25	53 400	
F. 2.	Zůstatková cena prodaného materiálu	26		
F. 3.	Daně a poplatky	27	482 987	
F. 4.	Rezervy v provozní oblasti a komplexní náklady příštích období	28	2 592 202	
F. 5.	Jiné provozní náklady	29	11 878 349	
*	**Provozní výsledek hospodaření (ř. 01 + 02 - 03 - 07 - 08 - 09 - 14 + 20 - 24)**	30	15 706 859	0

Návod na vyplnění & stažení výsledovky naleznete na adrese www.uctovani.net/vysledovka

Označení	TEXT	Číslo řádku	Skutečnost v účetním období	
			sledovaném	minulém
a	b	c	1	2
IV.	**Výnosy z dlouhodobého finančního majetku - podíly (ř. 32 +33)**	31	0	0
IV. 1.	Výnosy z podílů - ovládaná nebo ovládající osoba	32		
IV. 2.	Ostatní výnosy z podílů	33		
G.	**Náklady vynaložené na prodané podíly**	34		
V.	**Výnosy z ostatního dlouhodobého finančního majetku (ř. 36 +37)**	35	0	0
V. 1.	Výnosy z osttního dlouhodobého finančního majetku	36		
V. 2.	Ostatní výnosy z ostatního dlouhodobého finančního majetku	37		
H.	**Náklady související s ostatním dlouhodobým finančním majetkem**	38		
VI.	**Výnosové úroky a podobné výnosy (ř. 41 + 42)**	39	631 377	0
VI. 1.	Výnosové úroky a podobné výnosy - ovládaná nebo ovládající osoba	40	631 377	
VI. 2.	Ostatní výnosové úroky a podobné výnosy	41		
I.	**Úpravy hodnot a rezervy ve finanční oblasti**	42		
J.	**Nákladové úroky a podobné náklady (ř. 45 +46)**	43	5 676 579	0
J. 1.	Nákladové úroky a podobné náklady - ovládaná nebo ovládající osoba	44	5 676 579	
J. 2.	Ostatní nákladové úroky a podobné náklady	45		
VII.	**Ostatní finanční výnosy**	46	273 748	
K.	**Ostatní finanční náklady**	47	925 620	
*	**Finanční výsledek hospodaření (ř. 31 - 34 + 35 - 38 + 39 - 42 - 43 + 46 - 47)**	48	-5 697 074	0
**	**Výsledek hospodaření před zdaněním (ř. 30 + 48)**	49	-5 697 074	0
L.	**Daň z příjmů za běžnou činnost (ř. 51 + 52)**	50	0	0
L. 1	Daň z příjmů splatná	51		
L. 2	Daň z příjmů odložená	52		
**	**Výsledek hospodaření po zdanění (ř. 59 - 50)**	53	10 009 785	0
M.	Převod podílu na výsledku hospodaření společníkům	54		
***	**Výsledek hospodaření za účetní období (ř. 53 - 54)**	55	10 009 785	0
*	**Čistý obrat za účetní období = I. + II. + III. + IV. + V. + VI. + VII.**	56	684 626 118	0

Okamžik sestavení	Podpisový záznam osoby odpovědné za sestavení účetní závěrky	Podpisový záznam statutárního orgánu nebo fyzické osoby, která je účetní jednotkou

Návod na vyplnění & stažení výsledovky naleznete na adrese www.uctovani.net/vysledovka