

Tvorba dlouhodobého finančního plánu společnosti XYZ, a.s.

Bc. Lucie Juříčková

Diplomová práce
2014

 Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně
Fakulta managementu a ekonomiky

Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně

Fakulta managementu a ekonomiky

Ústav financí a účetnictví

akademický rok: 2013/2014

ZADÁNÍ DIPLOMOVÉ PRÁCE

(PROJEKTU, UMĚLECKÉHO DÍLA, UMĚLECKÉHO VÝKONU)

Jméno a příjmení: **Lucie Juříčková**
Osobní číslo: **M12444**
Studijní program: **N6202 Hospodářská politika a správa**
Studijní obor: **Finance**
Forma studia: **prezenční**

Téma práce: **Tvorba dlouhodobého finančního plánu společnosti XYZ, a.s.**

Zásady pro vypracování:

Úvod

I. Teoretická část

- Na základě kritické literární rešerše popište cíle, postupy a metody tvorby finančního plánování.

II. Praktická část

- Analyzujte vnější a vnitřní prostředí hospodaření společnosti XYZ, a.s.
- Na základě analýzy sestavte dlouhodobý finanční plán společnosti XYZ, a.s. ve variantním řešení.
- Vyhodnoťte jednotlivé varianty řešení.

Závěr

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

Seznam odborné literatury:

BREALEY, Richard A., Steward C. MYERS a Franklin ALLEN. Principles of corporate finance. 10th ed. New York: McGraw-Hill/Irwin, c2011. ISBN 978-0-07-353073-4.
FOTR, Jiří. Strategické finanční plánování. Praha: Grada Publishing, spol. s.r.o., 1999. ISBN 80-7169-694-3.
HELFERT, Erich A. Financial Analysis: Tools and Techniques: A Guide for Managers. New York: McGraw-Hill, c2001. ISBN 0-07-137834-0.
LANDA, Martin. Finanční plánování a likvidita. Brno: Computer Press, c2007. ISBN 978-80-251-1492-6.
MARNIČ, Pavel. Finanční analýza a finanční plánování ve firmě. Praha: Oeconomia, 2008. ISBN 978-80-245-1379-3.

Vedoucí diplomové práce: Ing. Daniel Remeš, Ph.D.
Ústav financí a účetnictví
Datum zadání diplomové práce: 22. února 2014
Termín odevzdání diplomové práce: 2. května 2014

Ve Zlíně dne 22. února 2014


prof. Dr. Ing. Drahomíra Pavelková
děkanka




Ing. Eliška Pastuszková, Ph.D.
ředitel ústavu

PROHLÁŠENÍ AUTORA BAKALÁŘSKÉ/DIPLOMOVÉ PRÁCE

Beru na vědomí, že:

- odevzdáním bakalářské/diplomové práce souhlasím se zveřejněním své práce podle zákona č. 111/1998 Sb. o vysokých školách a o změně a doplnění dalších zákonů (zákon o vysokých školách), ve znění pozdějších právních předpisů, bez ohledu na výsledek obhajoby¹;
- bakalářská/diplomová práce bude uložena v elektronické podobě v univerzitním informačním systému,
- na mou bakalářskou/diplomovou práci se plně vztahuje zákon č. 121/2000 Sb. o právu autorském, o právech souvisejících s právem autorským a o změně některých zákonů (autorský zákon) ve znění pozdějších právních předpisů, zejm. § 35 odst. 3²;
- podle § 60³ odst. 1 autorského zákona má UTB ve Zlíně právo na uzavření licenční smlouvy o užití školního díla v rozsahu § 12 odst. 4 autorského zákona;

¹ zákon č. 111/1998 Sb. o vysokých školách a o změně a doplnění dalších zákonů (zákon o vysokých školách), ve znění pozdějších právních předpisů, § 47b Zveřejňování odborných prací.

(1) Vysoká škola nezávisle zveřejňuje disertační, diplomové, bakalářské a rigorózní práce, u kterých proběhla obhajoba, včetně posudků oponentů a výsledků obhajoby prostřednictvím databáze bakalářských prací, kterou spravuje. Způsob zveřejnění stanoví vnitřní předpis vysoké školy.

(2) Disertační, diplomové, bakalářské a rigorózní práce odevzdané uchazečem k obhajobě musí být již nejméně pět pracovních dnů před konáním obhajoby zveřejněny k nahlédnutí veřejnosti v místě určení veřejně přístupem vysoké školy nebo není-li tak určeno, v místě provozní sídlo školy, kde se má konat obhajoba práce. Každý si může ze zveřejněné práce pořizovat na své náklady výtisky, opisy nebo rozmnožiny.

(3) Platí, že odevzdané práce autor souhlasí se zveřejněním své práce podle tohoto zákona, bez ohledu na výsledek obhajoby.

² 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, § 35 odst. 3.

(3) Do práva autorského také nezahrnuje škola nebo školská či vzdělávací zařízení, ač je-li sídlo či sídlem přívěsu nebo nepřívěsu hospodářského nebo obchodního prostoru či výuce nebo k vlastní potřebě dílo vytvořené učitelem nebo studentem ke splnění školních nebo studijních povinností vyplývajících z jeho příslušného vztahu ke škole nebo školskému či vzdělávacímu zařízení (školské dílo).

³ 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, § 60 Školní dílo.

(1) Škola nebo školská či vzdělávací zařízení mají za obvyklých podmínek právo na uzavření licenční smlouvy o užití školního díla (§ 35 odst. 3). Odepře-li autor takového díla udělit svolení bez náhrady dílnou, smyslu se tyto osoby domáhají náhradu chybějícího projevu jako vůle a rozsáhl. Ústanovení § 35 odst. 3 zůstává nezáročeno.

- podle § 60⁴ odst. 2 a 3 mohou užít své dílo – bakalářskou/diplomovou práci - nebo poskytnout licenci k jejímu využití jen s předchozím písemným souhlasem Univerzity Tomáše Bati ve Zlíně, která je oprávněna v takovém případě ode mne požadovat přiměřený příspěvek na úhradu nákladů, které byly Univerzitou Tomáše Bati ve Zlíně na vytvoření díla vynaloženy (až do jejich skutečné výše);
- pokud bylo k vypracování bakalářské/diplomové práce využito softwaru poskytnutého Univerzitou Tomáše Bati ve Zlíně nebo jinými subjekty pouze ke studijním a výzkumným účelům (tj. k nekomerčnímu využití), nelze výsledky bakalářské/diplomové práce využít ke komerčním účelům.

Prohlašuji, že:

- jsem bakalářskou/diplomovou práci zpracoval/a samostatně a použité informační zdroje jsem citoval/a;
- odevzdaná verze bakalářské/diplomové práce a verze elektronická nahraná do IS/STAG jsou totožné.

Ve Zlíně 25. 2014



⁴ zákon č. 121/2000 Sb. o práva autorská, o právech souvazících a právech souvazících a o zvlášť některých zvláštní (autorské) dílech ve znění pozdějších právních předpisů, § 60 Škola dílo:

(2) Nemá-li sjednáno jinak, může autor školního díla své dílo užít či poskytnout jinému licenci, není-li to v rozporu s oprávněnými zájmy školy nebo školitelů či vzdělávacího zařízení.

(3) Škola nebo školitel či vzdělávací zařízení jsou oprávněny požadovat, aby jim autor školního díla z výjímky jím dosaženého v souvislosti s užitím díla či poskytnutím licence podle odstavce 2 přiměřený příspěvek na úhradu nákladů, které na vytvoření díla vynaložil, a to podle okolností až do jejich skutečné výše; přitom se příkladem k její výjímky dosaženého školou nebo školitelů či vzdělávacím zařízením s užitím školního díla podle odstavce 1.

ABSTRAKT

Finanční plánování je důležitou činností řízení podniku. Pomocí finančního plánování se kalkuluje budoucí vývoj, na jehož základě lze predikovat vývoj finančních ukazatelů. Pomocí plánu se stanovují podnikové cíle, kontroluje se jejich plnění a lze dle něj odhalit silná a slabá místa společnosti. Cílem této diplomové práce je tvorba dlouhodobého finančního plánu. Dlouhodobý finanční plán bývá zpravidla sestaven na pět let. Teoretická část práce se zabývá problematikou finančního plánování, v analytické části je provedena analýza hospodaření podniku a okolí podniku, včetně predikce vývoje ekonomiky. V projektové části je sestaven dlouhodobý finanční plán společnosti ve třech variantách - základní, optimistické a pesimistické. Na závěr je provedeno srovnání jednotlivých variant dle ukazatelů finanční analýzy. Poté následuje kapitola obsahující doporučení, které opatření by měla být přijata, aby byl plán dodržen.

Klíčová slova: Finanční analýza, EVA, analýza okolí podniku, ekonomická predikce, dlouhodobý finanční plán, plán tržeb, plán nákladů, plán výnosů, plánová rozvaha, plánový výkaz zisku a ztrát, plánované cash flow

ABSTRACT

Financial planning is an important activity for management. With financial planning is calculated future development on the basis of which can predict the development of financial indicators. With financial plan is possible to establish business objectives, to control their execution and according to him, can reveal the strengths and weaknesses of the company. The aim of this thesis is to create long-term financial plan. Long-term financial plan is usually drawn up to five years. The theoretical part deals with financial planning, analytical part is an analysis of the company's performance and business environment, including the prediction of the economy. The project consists of long-term financial plan in three versions - basic, optimistic and pessimistic. In conclusion, a comparison of the various options according to financial analysis. Followed by a chapter containing recommendations which should be taken to follow the plan.

Keywords: Financial Analysis, EVA, analysis of business environment, economic forecast, long-term financial plan, sales plan, plan of cost, plan of revenues, planning of balance sheet, plan of profit and loss statement, cash flow planning

Tímto bych chtěla poděkovat vedoucímu své diplomové práce, panu Ing. Danielu Remešovi, Ph.D. za konzultace, odborné vedení a cenné připomínky, které mi při zpracovávání práce poskytl.

Také bych ráda poděkovala pracovníkům ekonomického oddělení společnosti XYZ, a.s. za poskytnutí informací a ochotnou spolupráci.

Prihlasuji, že odevzdaná verze bakalářské/diplomové práce a verze elektronická do IS/STAG jsou totožné.

OBSAH

ÚVOD	11
I TEORETICKÁ ČÁST	12
1 FINANČNÍ PLÁNOVÁNÍ	13
1.1 OBSAH FINANČNÍ STRATEGIE.....	14
1.2 PRINCIPY A ZÁSADY FINANČNÍHO PLÁNOVÁNÍ.....	16
1.3 CÍLE FINANČNÍHO PLÁNOVÁNÍ.....	17
2 TVORBA FINANČNÍHO PLÁNU	19
2.1 ANALÝZA A HODNOCENÍ PODNIKU.....	19
2.1.1 Finanční analýza.....	20
2.1.2 EVA.....	20
2.2 ANALÝZA A PROGNÓZA VÝVOJE OKOLÍ PODNIKU.....	23
2.3 STANOVENÍ POSLÁNÍ A CÍLŮ PODNIKU.....	24
2.4 VOLBA STRATEGIE PODNIKU.....	25
2.5 VLASTNÍ ZPRACOVÁNÍ PLÁNU.....	26
2.5.1 Dlouhodobý finanční plán.....	26
2.5.2 Krátkodobý finanční plán.....	27
2.5.3 Kontrola plnění finančního plánu.....	27
3 TVORBA DLOUHODOBÉHO FINANČNÍHO PLÁNU	28
3.1 PLÁNOVÁNÍ VÝKAZU ZISKU A ZTRÁT.....	28
3.1.1 Plánování výnosů.....	28
3.1.2 Plánování nákladů.....	29
3.1.3 Plánování hospodářského výsledku a daně z příjmu.....	31
3.2 PLÁNOVÁNÍ ROZVAHY.....	32
3.2.1 Plánování rozvahových položek závislých na tržbách.....	32
3.2.2 Plánování dlouhodobého majetku.....	33
3.2.3 Stanovení dodatečného kapitálu.....	33
3.3 PLÁN PENĚŽNÍCH TOKŮ.....	34
3.4 INVESTIČNÍ ROZPOČET.....	35
3.5 ROZPOČET EXTERNÍHO FINANCOVÁNÍ.....	36
3.6 PLÁN ROZDĚLENÍ HOSPODÁŘSKÉHO VÝSLEDKU.....	36
ZÁVĚREČNÉ ZHODNOCENÍ TEORETICKÉ ČÁSTI	37
II PRAKTICKÁ ČÁST	38
4 CHARAKTERISTIKA SPOLEČNOSTI XYZ, A.S.	39
4.1 PŘEDSTAVENÍ HLAVNÍHO KONKURENČNÍHO PODNIKU.....	42
ANALÝZA HOSPODAŘENÍ SPOLEČNOSTI XYZ, A.S.	43
4.2 SWOT ANALÝZA.....	43
4.3 FINANČNÍ ANALÝZA PODNIKU.....	44
4.3.1 Analýza absolutních ukazatelů.....	45
4.3.2 Analýza rozdílových ukazatelů.....	49
4.3.3 Analýza poměrových ukazatelů.....	51
4.3.4 Analýza souhrnných ukazatelů.....	58

4.4	VÝPOČET EVA.....	60
4.4.1	NOA.....	61
4.4.2	NOPAT.....	63
4.4.3	WACC.....	66
4.4.4	Výpočet EVA.....	69
4.5	ZÁVĚREČNÉ ZHODNOCENÍ HOSPODAŘENÍ SPOLEČNOSTI XYZ, A.S.....	70
5	EKONOMICKÁ PREDIKCE A ANALÝZA OKOLÍ PODNIKU.....	72
5.1	ANALÝZA A PROGNÓZA VÝVOJE EKONOMIKY.....	72
5.1.1	Česká republika.....	72
5.1.2	Německo.....	77
5.1.3	Eurozóna.....	78
5.1.4	USA.....	80
5.2	CHARAKTERISTIKA ODVĚTVÍ.....	80
5.2.1	Předpokládaný vývoj v leteckém, zbrojařském a automobilovém průmyslu.....	81
5.3	SLEPT ANALÝZA.....	82
5.3.1	Politické faktory.....	84
5.3.2	Technické a technologické faktory.....	85
5.4	PORTERŮV MODEL PĚTI KONKURENČNÍCH SIL.....	85
6	PROJEKT SESTAVENÍ DLOUHODOBÉHO FINANČNÍHO PLÁNU SPOLEČNOSTI XYZ, A.S.....	87
6.1	VARIANTA A – ZÁKLADNÍ VARIANTA.....	87
6.1.1	Plánování položek VZZ.....	87
6.1.2	Plánování položek rozvahy.....	97
6.1.3	Plán CF.....	101
6.1.4	Vyhodnocení.....	101
6.2	VARIANTA B – OPTIMISTICKÁ VARIANTA.....	102
6.2.1	Plánování položek VZZ.....	102
6.2.2	Plánování položek rozvahy.....	104
6.2.3	Plán CF.....	106
6.2.4	Vyhodnocení.....	107
6.3	VARIANTA C – PESIMISTICKÁ VARIANTA.....	107
6.3.1	Plánování položek VZZ.....	108
6.3.2	Plánování položek rozvahy.....	110
6.3.3	Plán CF.....	112
6.3.4	Vyhodnocení.....	113
6.4	ZHODNOCENÍ JEDNOTLIVÝCH VARIANT.....	113
6.4.1	Ukazatel ON/PH.....	114
6.4.2	Analýza rentability.....	114
6.4.3	Analýza zadluženosti.....	115
6.4.4	Analýza likvidity.....	116
6.4.5	Analýza aktivity.....	116
6.4.6	ČPK.....	117
6.5	DOPORUČENÍ.....	117
	ZÁVĚR.....	119

SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY.....	121
SEZNAM POUŽITÝCH SYMBOLŮ A ZKRATEK.....	124
SEZNAM OBRÁZKŮ	125
SEZNAM TABULEK.....	126
SEZNAM PŘÍLOH.....	130

ÚVOD

V dnešních náročných podmínkách tržní ekonomiky je zabezpečení prosperity a úspěšného rozvoje firmy složitou záležitostí. Jedním z významných předpokladů dosažení tohoto cíle je promyšlená rozvojová strategie podniku, především tvorba a realizace strategického finančního plánu.

Plánování budoucích aktivit vyžaduje znalost výchozí finanční situace podniku i znalost finančních důsledků všech možných rozhodnutí. Plánování také pomáhá odhalit rizika, související s vývojem podniku. Nesnaží se však rizika minimalizovat, ale přijmout opatření k jejich řízení.

Schopnost odhalit budoucnost a domýšlet důsledky rozhodnutí je důležitý faktor jak pro podnik samotný, tak pro potencionální budoucí investory. Při propočtech plánu budoucích let může být známo málo konkrétních údajů. Představa o budoucích investicích, změně financování nebo personální struktury je však nutná. Finanční plánování nezaručí podniku stoprocentní připravenost, může se však díky němu připravit na nejrůznější situace a snadněji se jim přizpůsobovat.

Cílem mé diplomové práce je sestavení dlouhodobého finančního plánu společnosti XYZ, a.s., pro kterou je práce určena a pevně doufám, že její vypracování bude pro podnik přínosem. V první části své práce se zabývám teoretickými poznatky, týkajícími se této problematiky, které pak využiji v části druhé, praktické. V praktické části nejprve posoudím hospodářské výsledky společnosti a její finanční situaci, poté provedu predikci vývoje ekonomiky České republiky, Německa, eurozóny a USA. Na základě získaných informací pak budu schopna sestavit dlouhodobý finanční plán v různých variantách řešení, sestavený na pět let, tedy od roku 2014 do roku 2018. Různé varianty finančního plánu pak v závěru své práce posoudím. Posouzení jednotlivých variant proběhne skrze výpočet finančních ukazatelů. Na základě výpočtu těchto ukazatelů navrhnu doporučení, která by mohla vést ke zlepšení hospodářské situace podniku do budoucna.

I. TEORETICKÁ ČÁST

1 FINANČNÍ PLÁNOVÁNÍ

Jak ve své knize uvádí Pavelková a Knápková (2012, s. 15), základním cílem podnikání je růst hodnoty podniku. Podnik maximalizuje svoji hodnotu tehdy, když vzniká co největší přínos pro vlastníky v podobě rostoucí hodnoty jejich vlastnictví. Dlouhodobého zvyšování hodnoty však zároveň nelze dosáhnout bez uspokojení zákazníků, věřitelů, zaměstnanců nebo dalších subjektů spjatých s podnikem.

Finanční plánování je součástí celkového strategického plánování. Podnikové strategie, dle Landy (c2007, s. 96), slouží k dosahování firemních cílů. Bývá charakterizována jako základní představa o tom, jakou cestou budou cíle dosaženy. Strategie silně navazuje na poslání podniku, stanovuje základní směřování podniku, tudíž vytyčuje i jeho dílčí cíle.

Ve firemní strategii jsou obsažena základní podnikatelská rozhodnutí. Na vrcholovou firemní strategii navazuje strategie obchodní, pro kterou je potřeba formulovat samostatné funkční strategie. Mezi základní typy funkčních strategií zahrnuje Landa (c2007, s. 98), mimo jiné, strategii finanční.

Finanční strategie vyplývá z postavení financí v rámci řízení podniku a podstatně ovlivňuje nadřazené strategie. Jak uvádí Valach (1997, s. 15), finanční strategie je chápána jako dlouhodobých souhrn finančních operací v oblasti investičního rozhodování a dlouhodobé financování.

Finančním plánováním se dle Grünwalda a Holečkové (2008, s. 115) rozumí formalizované rozhodování o způsobu financování, vkládání finančních zdrojů do výnosového majetku a peněžní hospodaření celkově. Finanční plán je součástí podnikového plánu a zároveň nástroj finančního řízení podniku.

Finanční plánování tíhne k co nejprůhlednějším (až „primitivním“) výpočtům. Ve srovnání s účetními výkazy se jeví plánované dokumenty jako „torzo“, které však pro finanční rozhodování postačuje. Plánové výpočty jsou založeny na zákonitostech a logice vztahů mezi vstupními a výstupními veličinami a umožňují přesvědčivé zdůvodnění na základě relevantních informací. (Grünwald, Holečková, 2008, s. 134)

Jak uvádí Pavelková a Knápková (2012, s. 214), plánovací proces je jednou z klíčových možností řízení rizik. V první řadě je třeba rizika identifikovat ta rizika, která ohrožují úspěch nebo existenci podniku a rizika přinášející ztrátu. U jednotlivých rizik lze přijímat různá opatření:

- *Neplánovat akce, z nichž plyne riziko (zejména ty, které ohrožují podnik jako celek);*
- *Vedle rizikového obchodu uzavřít další obchod, který vykompenzuje potenciální ztrátu;*
- *Snížit riziko konkrétními opatřeními u rizikových obchodů, které neohrožují samostatnou existenci podniku;*
- *Akceptovat riziko, tedy ponechat možné následky rizik v plném rozsahu, aniž bychom přijímali nákladná opatření k jejich odstranění.*

1.1 Obsah finanční strategie

Landa (c2007, s. 99) i Valach (1997, s. 15) se shodují, že finanční strategie představuje ucelený a vzájemně propojený soubor strategických finančních cílů, rozhodovacích kritérií a pravidel.

Valach a kol. (1997, s. 16) dělí strategické finanční operace na následující rozhodování:

- *Investiční rozhodování*

Investiční rozhodování bývá označeno jako rozhodování o získávání dlouhodobého majetku, kdy většina tohoto majetku má charakter hmotný. Týká se však i nehmotného i finančního majetku, většinou ve formě dlouhodobých cenných papírů úvěrových nebo majetkových. Rozhodování probíhá skrze investiční postupy, které jsou označovány jako investiční strategie. Za ideální faktory se všeobecně považují příležitosti s maximálním výnosem, nízkým rizikem a vysokou likviditou. Takové investice se ale v praxi objevují pouze zřídka, proto existují různé typy strategií podle toho, který z faktorů podnik preferuje. Mezi tyto strategie patří strategie maximalizace ročních výnosů, růstu ceny investice, agresivní strategie investic, konzervativní strategie a strategie maximální likvidity.

Fotr a Souček (2011, s. 16) ve své knize uvádějí, že investiční rozhodování patří k nejvýznamnějším druhům rozhodnutí ve firmě a je velmi důležité, sledovat interní i externí faktory spojené se strategií. Zvláště externí faktory mají charakter rizika a nejistoty nebo naopak příležitostí. Jejich vývoj lze předvídat jen obtížně a může ovlivnit kvalitu rozhodování.

Valach a kol. (1999, s. 181) upozorňuje na to, že rozhodování o investicích je dlouhodobé rozhodování a je tudíž nezbytné, uvažovat s faktorem času a rizika.

- *Dlouhodobé finanční rozhodování*

Jedná se především o nejlepší kapitálovou strukturu podnikového kapitálu, kde finanční manažer přihlíží zejména k ceně různých druhů kapitálu a k finančnímu riziku. Valach a kol. (1997, s. 18) uvádí, že je tuto oblast ještě třeba zahrnout o rozhodování o koupi podniku jiným podnikem, o fúzích podniku a o koupi podniku managementem. Dále kvůli vysoké internacionalizaci ekonomiky a kapitálových trhů je nutné zabývat se problematikou zahraničních investic, mezinárodních kapitálových trhů, devizových trhů, devizových operací a kurzových rizik.

Jako základní složky finanční strategie Landa (c2007, s. 99) uvádí následující:

- *Dluhová politika*

Předmětem dluhové politiky je optimalizace kapitálové struktury a zajištění finančních potřeb pro realizaci podnikové činnosti. Dluhová politika podniku je ovlivňována externími faktory (výše úrokových sazeb, inflační riziko, ekonomický vývoj hospodářství) a faktory interními (bonita podniku). Za výhody dluhové politiky se považuje zejména to, že externí financování umožňuje původním vlastníkům zachovat si kontrolu nad podnikem a nerozřezovat své vlastnické podíly mezi další společníky nebo akcionáře. Dále umožňuje využití pozitivního efektu finanční páky, může rychleji růst a rozšiřovat se a v neposlední řadě je významnou výhodou skutečnost, že dluhové financování bývá zpravidla levnější. Rozhodnutí v oblasti dluhové politiky se provádí na základě preferované koncepce optimální kapitálové struktury, na rozhodnutí o celkové zadluženosti podniku, o podílu dlouhodobých zdrojů, o strategii provozního financování a na rozhodnutí o preferovaných instrumentech dluhového financování.

- *Úvěrová politika*

Tato oblast je zaměřena na obchodní úvěrovou politiku, tedy na míru poskytování obchodních úvěrů odběratelům podnikových produktů. Výhodou je zvýšení odbytu, naopak nevýhodou je skutečnost, že podnik alokuje kapitálové zdroje do pohledávek, tudíž se zbavuje možnosti využití finančních zdrojů jiným způsobem. V úvěrové politice vznikají zásadní rozhodnutí o preferované úvěrové strategii, úvěrových limitech, způsobu jištění nebo době splatnosti.

- *Politika v oblasti likvidity*

Úkolem je zajištění požadované úrovně platební schopnosti. Zásadní rozhodnutí v oblasti likvidity je volba strategie peněžních zůstatků, kdy se podnik může rozhodnout pro konzervativní strategii, agresivní strategii nebo umírněnou strategii.

- *Daňová politika*

Cílem daňové politiky je daňová optimalizace. Jako základní chyby podnikové daňové politiky Landa (c2007, s. 104) uvádí zaměřování na krátkodobou minimalizaci daňových výdajů a časté podceňování kvalifikovaného finančního plánování, které řeší zásadní problematiku daňových úspor formou odpisového, úrokového a daňového štítu.

- *Politika nakládání s výsledkem hospodaření*

Politika nakládání s výsledkem hospodaření neboli dividendová politika, se zabývá mimo jiné rozhodováním o výši vyplácených dividend, resp. podílů na zisku. Podstatnou částí je však také rozhodování o rozdělení podnikového výsledku hospodaření za dané účetní období po zdanění.

- *Politika v oblasti podnikového účetnictví*

Podnikové účetnictví je chápáno jako informační systém, jehož funkce je poskytování ekonomické informace vnitřním i vnějším uživatelům. Finanční účetnictví by mělo podávat věrný a poctivý obraz předmětu účetnictví a finanční situace podniku. Informace získané v manažerském účetnictví však podávají informace výlučně pro vedení společnosti.

1.2 Principy a zásady finančního plánování

Aby finanční plány plnily svou funkci, musí se respektovat určité základní principy a zásady. Růčková a Roubíčková (2012, s. 161) uvádějí, že neexistují striktně daná pravidla pro finanční plánování, forma finančního plánu by však měla odpovídat formě účetních výkazů z důvodu **návaznosti**, **provázanosti** a **komplexnosti**. Tyto zásady uvádí ve své knize také Landa (c2007, s. 112).

Knápková a Pavelková (2003, s. 232) uvádějí jako zásady dobrého plánování následující:

- *Plán vychází ze znalosti tržní situace, včetně tendencí do budoucna;*
- *Plán je zaměřen na dosažení zisku a na zvýšení tržní hodnoty podniku;*

- *Plán zahrnuje všechny útvary podniku;*
- *Části plánu jsou věcně a časově sladěny;*
- *Plán sestavují pracovníci, kteří budou odpovědní za jeho provádění;*
- *Plánování je celoroční aktivita, spojená s trvalou kontrolou;*
- *Plán je založen na klouzavém systému, kdy se každý rok sestavují plány pro několik dalších let;*
- *Plán je pružný a upravuje se podle měnících se vnějších podmínek a vnitřních předpokladů tak, aby byl stále reálný;*
- *Plánování je systematické, přidržuje se určité metodiky a plán se zpracovává v písemné formě.*

Dle Růčkové a Roubíčkové (2012, s. 162) však musí plánování obsahovat i požadavky, aby nepostrádalo účelovost. Mezi tyto požadavky patří úplnost, systematicčnost, přehlednost, elasticnost a periodičnost.

Další uvádějí, že finanční plán by měl být SMART. Žůrková (2007, s. 24) a jiní specifikují SMART následně:

- **Specific** = konkrétní
- **Measurable** = měřitelný
- **Attainable** = dosažitelný
- **Relevant** = odpovídající
- **Time-bound** = časově vyhraněný

1.3 Cíle finančního plánování

U finančního plánování je správné určení finančních cílů velmi podstatnou součástí. Růčková a Roubíčková (2012, s. 163) uvádějí, že stejně tak, jako je finanční plán podřízen podnikovému plánu, tak jsou i finanční cíle podřízeny cílům podnikovým, avšak s dominantním postavením.

Landa (c2007, s. 113) formuloval cíle finančního plánování na bázi ukazatelů. Nejvyšším dlouhodobým finančním cílem by měla být **maximalizace ekonomické hodnoty** měřená dle ekonomické přidané hodnoty (EVA). Jako druhý základní finanční cíl definuje **zisk**

před zdaněním (EBIT). Podstatnou roli při určování finančních cílů hraje také **ukazatel růstu tržeb** ve spojení s tržním podílem. Tržby z prodeje jsou totiž dominantní složkou výnosů a mají tedy rozhodující vliv na ukazatele ziskovosti. Další skupinu podstatných finančních cílů tvoří **hodnoty v oblasti likvidity a finanční stability**. Tyto ukazatele mají ale spíše charakter taktických a operativních cílů.

Růčková a Roubíčková (2012, s. 164) upozorňují na to, že z pohledu plánování, je velmi důležitý časový horizont a správná volba informací.

Grünwald a Holečková (2008, s. 152) uvádějí, že pro delší časové období je jen velmi málo konkrétních údajů. Podnik má však mít představu o investicích, změnách týkajících se financování nebo personálního složení. Vyžaduje tudíž prozíravost a intuici. Roční plánování je již podrobnější a představuje již detailní strukturu. Krátkodobé plánování se dotýká platebních termínů, rentability a likvidity.

Ať už jde ale o strategické nebo operativní plánování, Landa (c2007, s. 114) uvádí, že pro každý obor musí být definovány čtyři základní prvky:

- *Obsah cíle* – čeho má být dosaženo
- *Rozsah cíle* – v jakém rozsahu má být cíle dosaženo
- *Cílová oblast* – na kterém trhu nebo v jaké cílové skupině má být cíl dosažen
- *Cílová lhůta* – během jaké doby má být cíl dosažen

2 TVORBA FINANČNÍHO PLÁNU

Finanční plány podniku mají charakter strategických a operativních plánů, do kterých se promítají vize, cíle a strategie podniku. Plánování pomáhá odhadnout budoucnost vývoje, která je ovlivňována především managementem podniku a vnějšími podmínkami vývoje makroekonomického okolí a konkurencí. (Pavelková, Knápková, 2012, s. 210)

Fotr (1999, s. 12), Růčková a Roubíčková (2012, s. 167) se shodují na členění strategického plánu na tyto části:

- *Analýza a hodnocení podniku*
- *Analýza a prognóza vývoje okolí podniku*
- *Stanovení poslání a cílů podniku*
- *Tvorba a hodnocení variant strategie*
- *Vlastní zpracování plánu*

Valach a kol. (1999, s. 247) uvádějí, že před samotným zahájením plánování je důležité zanalyzovat finanční situaci a hospodářské výsledky. Je třeba posoudit vnější podmínky (poptávka, nákupní a prodejní ceny, devizové kurzy, úrokové míry i daňové sazby – v souvislosti s průběhem hospodářského cyklu a s odvětvovými vlivy), a vnitřní podmínky (vlastní silné a slabé stránky, schopnost využívat příležitosti a předcházet hrozby, rozbor odchylek plánů od skutečnosti)

2.1 Analýza a hodnocení podniku

Dle Helferta (c2001, p. 10) může být finanční analýza sestavena bez potřeby manažerského rozhodování. Existují 4 klíčové oblasti typické pro tvorbu finanční analýzy, které lze vidět v následujícím obrázku.



Obrázek 1: Oblasti finanční analýzy (Helfert, c2001, p. 10)

2.1.1 Finanční analýza

Jak ve svých publikacích uvádějí Hrdý a Horová (2009, s. 118), Dluhošová a kol. (2010, s. 71), hlavním úkolem finanční analýzy je posoudit úroveň současné majetkové a finanční situace podniku a na základě posouzení připravit podklady pro interní rozhodování. Mezi základní požadavky finanční analýzy patří komplexnost a soustavnost provádění.

Finanční analýza poskytuje možnost zpětné vazby a umožňuje managementu odhalit nedostatky. Posuzují se finanční vyhlídky a lze připravit opatření ke zlepšení ekonomické situace. Finanční analýza čerpá z výkazů finančního účetnictví a výkazů vnitropodnikového účetnictví. Dále k analýze využívá jak kvantifikovatelné informace, tak nekvantifikovatelné. Základem posouzení finanční situace je pak srovnání s konkurencí, popřípadě s odvětvím.

Pro jakékoli plánování je nutné znát finanční situaci a finanční zdraví podniku. To se měří dle rentability, likvidity a finanční stability podniku. Finanční situaci se rozumí finanční výkonnost, která je měřena pomocí rentability a finanční pozice podniku. Odráží se zde rizika spojená se způsobem financování podniku. Finanční zdraví pak představuje uspokojivou finanční situaci, kdy podnik trvale dosahuje zhodnocení vložených prostředků. Opačnou situací je finanční tíseň. Finanční tíseň nastává, když se podnik dostane do vážných problémů s likviditou. Důsledkem toho pak bývá provádění zásahů v oblasti financování podniku. (Hrdý, Horová, 2009, s. 118)

Nedostatky finanční analýzy

Pavelková a Knápková (2012, s. 41-42) upozorňují na slabé stránky finanční analýzy. Poskytuje sice důležitou a užitečnou informaci o tom, jak podnik hospodaří, má však svá omezení. K problematickým stránkám patří především vypovídací schopnost účetních výkazů. Účetnictví je zaznamenáváno v historických cenách a působí na něj vliv inflace. Historické účetnictví nebere v úvahu změny tržních cen majetku, ignoruje změny kupní síly a tím zkresluje výsledek hospodaření.

2.1.2 EVA

Ekonomická přidaná hodnota patří mezi moderní měřítka výkonnosti podniku. Mařík a Maříková (2005, s. 74) uvádějí, že na základě kritiky klasických ukazatelů v podnikové praxi se zadávají určitá kritéria, která by měl moderní ukazatel splňovat:

- Co nejužší a prokazatelná vazba na hodnotu akcie

- Využití co nejvíce informací a údajů poskytovaných účetnictvím
- Zahrnutí kalkulace rizika a rozsah vázaného kapitálu
- Umožnit hodnocení výkonnosti a ocenění podniku
- Jasná a přehledná identifikace
- Vazba na všechny úrovně řízení
- Podpora řízení hodnoty

Brealey (c2014, p. 726) uvádí, že podnik tvoří hodnotu pro investory, pouze pokud vydělá víc, než jsou náklady na kapitál. Zisk po odečtení všech nákladů, včetně nákladů na kapitál, se nazývá ekonomická přidaná hodnota.

Ukazatel EVA měří, jak společnost za dané období přispěla svými aktivitami ke zvýšení či snížení hodnoty pro své vlastníky. (Pavelková, Knápková, 2012, s. 52)

$$EVA = NOPAT - WACC \times C$$

Oproti klasickým měřítkům výkonnosti EVA vychází ze zisku v ekonomickém pojetí, zahrnuje totiž alternativní náklady investovaného vlastního kapitálu. Dále zahrnuje náklady a výnosy, které jsou spojeny s hlavní podnikatelskou činností. Naopak nezahrnuje ty, které jsou spojené s činností mimořádnou. Při výpočtu nákladů kapitálu bere v úvahu pouze ten kapitál, který je vázaný v aktivech využívaných hlavní podnikatelskou činností. EVA je absolutní ukazatel, je tedy samostatně využitelným kritériem pro hodnocení výkonnosti a není třeba jej srovnávat.

Dle Pavelkové a Knápkové (2012, s. 56-64) je z těchto důvodů nutné upravit účetní výkazy tak, aby co nejvíce odpovídaly ekonomické realitě:

Vymezení čistých operativních aktiv – NOA

- *Aktivace položek chybějících v rozvaze*

Je vhodné aktivovat například náklady na reklamu, logistiku, vzdělávání pracovníků, restrukturalizaci nebo výzkum a vývoj a další položky, které přináší dlouhodobý užitek do budoucna. Pokud má podnik majetek pronajatý formou leasingu, je třeba jeho hodnotu do NOA také započítat. Také je důležité rozlišovat rozdíl mezi tržní cenou podniku a cenou jeho individuálně přeceněných složek majetku snížených o převzaté závazky. Tento rozdíl se značí jako goodwill a je třeba ho v čistých operativních aktivech

zohlednit. Další úpravy, které by měly být zváženy, jsou úpravy na základě oceňovacích rozdílů u dlouhodobého a oběžného majetku. Poslední úpravou je úprava aktiv o výši tichých rezerv.

- *Aktiva, která nejsou nezbytná pro vykonávání hlavní činnosti*

Tyto úpravy se mohou v jednotlivých podnicích lišit. Zvažuje se však zejména dlouhodobý finanční majetek ve formě dlouhodobých cenných papírů a podílů. U podniků, kde investování není hlavní činnost podniku, se musí tato aktiva vyloučit. Dále je třeba zaměřit se na nedokončené investice, kdy se obvykle jedná o majetek provozně nepotřebný. Problémové mohou být také strategické investice, které přináší zisky až v budoucnosti. U těchto je možné je začlenit do NOA až v době předpokládané produkce hodnoty. Co se týče krátkodobého finančního majetku, část prostředků je třeba vyloučit v případě, že dosahuje vyšší částky, než je z hlediska provozu nutné k zajištění likvidity. Také se z aktiv musí vyloučit nevyužité pozemky a budovy, pohledávky nesouvisející s hlavní činností podniku a majetek provozně málo využitelný.

- *Pasiva, která nenesou náklad*

Upravená aktiva je dále nutné snížit o neúročené cizí zdroje. Mezi tyto zdroje patří krátkodobé závazky, pasivní položky časového rozlišení a nezpoptatné dlouhodobé závazky.

Vymezení čistého operativního zisku – NOPAT

Operativní zisk je tvořen čistými operativními aktivy, z tohoto důvodu je třeba vycházet z upravených operativních aktiv. Pro určení výše NOPAT lze vycházet z výsledku hospodaření z běžné činnosti. Ten je třeba upravit o následující.

- *Vyloučit placené úroky z finančních nákladů*

V případě, že firma využívá majetek, který pronajímá formou leasingu, je třeba do těchto úroků započítat i jeho nákladové úroky.

- *Vyloučit položky, které se nebudou do budoucna opakovat*
- *Vyloučit výnosy z nepotřebných aktiv*
- *Vyloučit náklady na výzkum a vývoj, náklady na vzdělávání zaměstnanců a reklamu plus započítat odhadnuté odpisy aktivovaných nákladů*
- *Vyloučit finanční výnosy a náklady spojené s dlouhodobým finančním majetkem*

Tyto výnosy se vyloučí pouze v případě, není-li majetek uznán jako operativní aktívum.

Po určení NOPAT je dále třeba upravit výši daně.

Výpočet nákladů na kapitál – WACC

Jako poslední položku nutnou k výpočtu EVA je třeba určit vážené průměrné náklady na kapitál.

$$WACC = N_{ck} \times CK/C + N_{vk} \times VK/C$$

- *Náklady na vlastní kapitál*

Dluhošová (2010, s. 121) uvádí, že náklady na vlastní kapitál jsou určeny výnosovým očekáváním investorů. To je nutno odvodit z možného alternativního výnosu kapitálu s přihlédnutím k riziku. Určení těchto nákladů patří ke složitějším úkolům. Existuje mnoho modelů určení nákladů na vlastní kapitál. Nejvhodnější způsob určení je závěrečné zprůměrování získaných hodnot nákladů na vlastní kapitál dle různých metod určení. Uplatnění metod závisí na dostupnosti dat.

- *Náklady na cizí kapitál*

Zde je situace o něco jednodušší. Nákladem je úrok, který podnik nese snížený o daňový štít. Většinou se náklady na cizí kapitál určí jako vážený průměr z efektivních úrokových sazeb z různých forem cizích zdrojů. (Pavelková, Knápková, 2012, s. 165)

Konkrétní výše úrokové sazby se liší z několika hledisek. Zejména z hlediska času, jelikož platí, že dlouhodobé úvěry jsou dražší než střednědobé nebo krátkodobé. Delší čas poskytnutí úvěru totiž přitahuje řadu dalších faktorů, které zvyšují riziko. Dále se odvíjí od očekávané efektivnosti. Čím vyšší je bonita dlužníka, tím je úroková sazba nižší. (Dluhošová, 2010, s. 120)

2.2 Analýza a prognóza vývoje okolí podniku

Pro kvalitní tvorbu dlouhodobého finančního plánu se musí vycházet také z externí analýzy. Okolí je značně proměnlivé, přičemž frekvence změn se neustále zrychluje. Dle Fotra (1999, s. 15-16) se analýza okolí se zaměřuje na analýzu:

- *Makrookolí*

Zde je třeba věnovat pozornost legislativní politice vlády, kdy se zkoumají především změny daňové politiky, politiky dotační apod. Dále se analyzuje technologické okolí,

vývoj mezinárodních politických a ekonomických podmínek a vývoj na finančních trzích.

- *Mikrookolí*

Analýza mikrookolí zkoumá především tržní situaci a její vývoj, kde se specifikuje poptávka, možnosti a bariéry vstupu na určitý trh a určení základních faktorů ovlivňujících poptávku. Dále se zkoumá konkurenční situace a faktory, které tuto situaci ovlivňují. V neposlední řadě je nutné prozkoumat dostupnost a cenový vývoj na trhu surovin a energií.

Fotr a kol. (2012, s. 38-42) popisuje jako postup analýzy podnikatelského prostředí podle zásad MAP, tedy **monitoruj, analyzuj a predikuj**.

Výsledkem externí analýzy je pak seznam příležitostí a hrozeb.

K analýze vnějších podmínek lze využít například SLEPT analýzu. Jak uvádí Blažková (2007, s. 53), skrze tuto analýzu se zkoumají faktory sociální, legislativní, ekonomické, politické a technologické. Zaměřuje se na prostředí státu, kraje, regionu nebo obce. Jelikož se prostředí stále mění, cílem této analýzy není zaměřit se pouze na aktuální stav, ale také na vývoj do budoucna. Dalším možným způsobem analýzy vnějšího okolí je Porterův model 5 konkurenčních sil. Pomocí tohoto modelu lze vymezit konkurenční tlaky a rivalitu na trhu a na základě analýzy lze vymezit příležitosti a hrozby okolí pro podnik. Jako základní síly Michael E. Porter určil konkurenci, dodavatele, odběratele a substituty. Výsledkem jejich společného působení lze zjistit ziskový potenciál odvětví. (Kislingerová, 2010, s. 114)

2.3 Stanovení poslání a cílů podniku

Dle Pavelkové a Knápkové (2012, s. 211) vycházejí cíle a strategie jak z analýzy současného stavu vývoje podniku a jeho potenciálu růstu, tak z analýzy vnějšího prostředí.

Po provedení a vyhodnocení analýz lze přistoupit ke stanovení vize, cílů a dále ke stanovení strategie podniku.

Dle Žůrkové (2007, s. 15) má stanovení cílů v procesu plánování úzkou spojitost se stanovením vize, mise a cílů firmy v manažerském řízení. Je tudíž důležité, aby plán byl v souladu se stanovenými cíli. Nejprve je nutné stanovit si globální cíle, kterých chce pod-

nik dosáhnout. Ty by měly mít formu písemného dokumentu a musí být dosažitelné a srozumitelné, jelikož jsou podkladem pro formulaci strategických plánů.

Konkrétní cíle, jak uvádí Růčková (2011, s. 88-90), vyplývají z vize podniku. Většinou jde o jednotlivé cíle, jako je:

- Postavení podniku na trhu (podíl na trhu, růst, získávání nových trhů)
- Efektivnost a finanční stabilita (výkonnost, likvidita, tržní hodnota)
- Inovace výrobků, zařízení a technologií
- Cíle v personální a sociální oblasti (mzdové a sociální zabezpečení, kvalifikace)
- Ochrana životního prostředí (snižování znečištění ovzduší a vod, bezodpadové technologie)

Kvalita plánu pak závisí na propojenosti cílů, kdy zabezpečení finančních cílů lze dosáhnout dle plánu prodeje, výroby, výzkumu a vývoje apod.

Cíle lze dělit na široké a specifické. Široké cíle jsou svým charakterem podobné poslání podniku, jsou však zaměřeny i na interní fungování společnosti. Základním širokým cílem bývá nepřetržitý růst tržní ekonomiky. Specifické cíle pak vycházejí z cílů širokých a určují konkrétní úkoly. Specifickým cílem může být například několika procentní meziroční růst objemu prodeje.

2.4 Volba strategie podniku

Dle Fotra a kol. (2012, s. 27) je nejprve třeba generovat scénáře pro hledání cest zvládajících potenciální rizika, pak tvorba variant strategií nejvhodnějších pro jednotlivé scénáře, jejich posouzení a následný výběr varianty pro tvorbu strategického plánu, který se bude následně implementovat.

Jak uvádí Pavelková a Knápková (2012, s. 212), jednotlivé strategie by měly být hodnoceny jak na základě výsledků analýzy vnitřního a vnějšího prostředí, tak na základě možnosti realizace strategie z hlediska dostupnosti zdrojů. V neposlední řadě je třeba zhodnotit, zda je strategie akceptovatelná z hlediska dosažení výše zisku, rizika a zejména z hlediska tvorby hodnoty.

Moderní pojetí hodnocení strategie musí předpokládat uplatnění v celém průběhu strategického řízení. Jelikož prostředí, ve kterém se strategie odehrávají, se často mění, strategické postupy nemohou být neměnné. Dle Fotra a kol. (2012, s. 29) je třeba na tuto skuteč-

nost reagovat sledováním externích a interních faktorů, vyhodnocováním dosahovaných výsledků a současným porovnáváním se strategickým plánem a v souvislosti s tím navrhováním nutných korekcí strategie. Tyto korekce jsou zaměřeny na probíhající procesy a hodnocení naplnění strategie a strategických cílů jako celku.

2.5 Vlastní zpracování plánu

2.5.1 Dlouhodobý finanční plán

Dlouhodobý finanční plán tvoří základní kámen celkového strategického plánu podniku. Základ tvoří investiční a finanční rozhodnutí podniku. Investiční rozhodnutí představují rozhodnutí o realizaci investičních projektů, finanční rozhodnutí pak výši a strukturu finančních zdrojů. (Pavelková a Knápková, 2012, s. 212)

Dle Fotra (2012, s. 167) tvorba dlouhodobého finančního plánu především určuje:

- *Kapitálovou strukturu firmy a tím míru jejího zadlužení;*
- *Druhy, místo a čas získání kapitálu tak, aby byla dosažena zvolená kapitálová struktura;*
- *Velikost pracovního kapitálu;*
- *Dividendovou politiku;*
- *Způsoby využití nakumulovaných volných peněžních prostředků;*
- *Výběr kritérií pro hodnocení investičních projektů.*

Základním úkolem je však zabezpečení realizace strategického plánu finančními zdroji, ať už interními, tak externími. Je přitom také potřeba udržet finanční stabilitu podniku.

Východiskem pro sestavení je plán prodeje a marketingu, který zahrnuje objemy jednotlivých produktů podle jednotlivých trhů, předpokládané prodejní ceny, distribuční cesty a základní aktivity na podporu prodeje.

Finanční plán má složky, mezi kterými existují těsné vazby. Tyto složky jsou tvořeny plánovaným výkazem zisku a ztrát, plánovanou rozvahou a plánem peněžních toků. (Pavelková a Knápková, 2012, s. 213)

2.5.2 Krátkodobý finanční plán

Krátkodobý finanční plán vychází z plánu dlouhodobého a vyjadřuje krátkodobá finanční rozhodnutí podniku. Tato rozhodnutí musí být přijímána v souvislosti s celkovou vizí a strategiemi obsaženými v dlouhodobém plánu, reaguje však na přicházející změny vnějších a vnitřních podmínek. (Pavelková a Knápková, 2012, s. 213)

Landa (c2007, s. 116) uvádí, že krátkodobý finanční plán se zabývá především rozpočty a kalkulacemi a vychází z manažerského účetnictví.

2.5.3 Kontrola plnění finančního plánu

Na finanční plánování navazuje kontrola, kde se porovnává finanční plán s účetními výkazy. V návaznosti na výsledky porovnání se určují odchylky skutečnosti od plánu. Tyto odchylky je dále potřeba analyzovat a identifikovat a určit nápravná opatření vedoucí k zajištění plánovaných cílů. V jiné situaci se upravuje podnikový plán v souvislosti na vzniklé skutečnosti.

3 TVORBA DLOUHODOBÉHO FINANČNÍHO PLÁNU

Na vývoj zisku významněji zapůsobí jen dlouhodobější opatření a technické oblasti, prováděná účinným marketingem. Proto zisk jako finanční cíl může být vytyčen jen v rámci dlouhodobého horizontu. (Valach a kol, 1999, s. 245)

Dle Růčkové a Roubíčkové (2012, s. 166-167), je potřeba si uvědomit, že v rámci firmy se neplánuje pouze finanční oblast. Různé oblasti plánování však spolu úzce souvisí a jsou nedílnou součástí celkového podnikatelského plánování.

Fotr a kol. (2012, s. 166) uvádí, že jádro dlouhodobého finančního plánu představují plánové finanční výkazy – výkaz zisku a ztrát, rozvaha a peněžní toky. Na základě těchto tří plánovaných výkazů se pak stanovují hodnoty finančních ukazatelů, díky kterým lze strategický plán, resp. jeho varianty zhodnotit. Další složky strategického finančního plánu pak tvoří investiční rozpočet, rozpočet externího financování a plán rozdělení hospodářského výsledku.

3.1 Plánování výkazu zisku a ztrát

Plán VZZ se stanovuje na základě stanovení tržeb a nákladů v jednotlivých letech plánovacího období. Určí se hospodářský výsledek firmy před zdaněním a hospodářský výsledek firmy po zdanění. (Fotr a kol., 2012, s. 166)

3.1.1 Plánování výnosů

Tržby za prodej vlastních výrobků a služeb

Tyto tržby tvoří u většiny organizací rozhodující složku výnosů. Je tedy důležité věnovat určení této veličiny náležitou péči. Dle Růčkové a Roubíčkové (2012, s. 177-178) lze tržby stanovit buď **agregovaně** nebo ve větší míře podrobnosti, tedy **desagregovaně**. Přístup se pak odvíjí od míry dostupnosti informací. Čím přesnější jsou informace, tím méně odhadů se musí použít. Přesto i s těmi nejpřesnějšími informacemi nelze zaručit neomylnost plánových hodnot.

- *Agregovaný přístup*

Určuje projekci budoucí výše tržeb jako časové řady v plánovaných letech. Ke stanovení lze využít buď odhady založené na zkušenostech a znalostech marketingových pracovníků a obchodníků, trendové křivky extrapolace budoucích tržeb na základě historických údajů nebo regresní a korelační analýzu pomocí regresního modelu.

Nevýhodou všech agregovaných metod je, že nerespektují zásady změny externích faktorů. Tyto faktory mohou ovlivnit vlastní strategii podniku a to v oblasti tržního zaměření produkce, změn výrobního programu nebo investičního zabezpečení.

- *Desagregovaný přístup*

Jak se shodují Fotr (1999, s. 41) i Růčková s Roubíčkovou (2012, s. 179), je založený na rozčlenění výrobního programu do určitého počtu klíčových produktů. Je založen na stanovení časových řad prodejů jednotlivých komodit v plánovacím období, dosavadních prodejních cen na domácím nebo zahraničním trhu a devizových kurzů zahraničních měn.

Očekávaná výše prodeje je ovlivněna také tím, jak se rozděluje produkce dle jednotlivých trhů a odběratelů. Plánované prodeje pak budou záviset především na vyhodnocení informací marketingového charakteru, posouzení ekonomické výkonnosti jednotlivých komodit a zásadních rozhodnutích firmy z hlediska strategických cílů a strategií. (Fotr, 1999, s. 42)

Při plánování tržeb je nutné respektovat cyklický vývoj na trzích, odvětvích i skupinách odběratelů. Také je důležité zdůraznit rizikové faktory ovlivňující tržby. Je proto užitečné pracovat s různými scénáři tržeb, kterých by podnik mohl dosáhnout za podmínek příznivějšího i méně příznivého vývoje těchto faktorů.

Další výnosy

Tyto výnosy mohou představovat především tržby z prodeje dlouhodobého majetku a finanční výnosy. Tržby z prodeje dlouhodobého majetku jsou aktuální zvláště u firem, které procházejí restrukturalizací. Finanční výnosy jsou významné v případě, že podnik vlastní rozsáhlejší finanční investice. V tomto případě se stanoví plán finančních investic a očekávané výnosnosti jednotlivých složek investic. (Fotr a kol., 2012, s. 185)

3.1.2 Plánování nákladů

Stejně jako se plánovaly výnosy, agregovanými či desagregovanými přístupy, budou se plánovat i náklady. U plánování nákladů je přitom důležité respektovat specifické rysy jednotlivých položek, které lze rozdělit na přímé (tedy závislé na objemu prodeje jednotlivých výrobků) a na závislé na určitých položkách strategického finančního plánu nebo na jiných faktorech. (Fotr a kol., 2012, s. 185)

Stanovení nákladů v relaci k tržbám

Tímto způsobem se plánují především náklady na spotřebu materiálu a energie, služby, osobní náklady, odpisy a další provozní a finanční náklady. Základ této metody je relace nákladových položek na jednotlivé tržby, která je vyjádřena podílem. Tento postup stanovení lze považovat za hrubý odhad, který bude vyžadovat určitá zpřesnění. Nevýhodou je, že je založen na extrapolaci minulých trendů a nerespektuje současný stupeň využití výrobních kapacit, podíl přímých variabilních nákladů a nepřímých fixních nákladů, vývoj nákupních cen, vývoj mezd a další složky, jako je změna struktury výrobního programu, inovace technologií nebo způsob financování podniku. (Růčková, Roubíčková, 2012, s. 180-182)

Individuální stanovení nákladů

- *Materiál a energie*

K určení budoucí potřeby materiálu je třeba rozlišovat přímý a nepřímý materiál.

U přímého materiálu se jedná o základní materiál (suroviny, polotovary a komponenty), který je přímo úměrný objemu produkce. Je třeba respektovat případný vliv změn technologie výrobních procesů a prognózovat vývoj nákupních cen tohoto materiálu, při nákupu ze zahraničí i devizové kurzy. Také je třeba převést stálé ceny na ceny běžné a to vynásobením indexem růstu nákupních cen.

Při určení nákladů na nepřímý materiál převážně režijního charakteru, se vychází z jednotlivých položek v hodnotovém vyjádření. Stanovují se odborné odhady založené na vyhodnocení minulé spotřeby, posouzení cenového vývoje a na zvážení vlivu změn faktorů během plánovaného období.

- *Služby*

Fotr (1999, s. 47) uvádí jako nejvýznamnější položky patřící do služeb opravy a údržbu, přepravné, cestovné, náklady na reprezentaci, pojistné apod. Odhad těchto položek lze určit na základě posouzení jejich vývoje v minulosti, na odhadu vývoje cen a rozsahu aktivit podniku. Pokud převažuje tendence k outsourcingu, dojde k nárůstu nákladů na služby, zároveň ale k úspoře jiných nákladových položek, jako spotřeba materiálu a energie, osobních nákladů a odpisů. Také záleží na způsobu financování investičního programu. V případě, že podnik využívá finanční leasing, pak se na úkor odpisů objeví leasingové nájemné ve složce služby.

- *Osobní náklady*

Osobní náklady tvoří souhrn mezd, nákladů na zdravotní a sociální pojištění, odměn orgánů společnosti a ostatních. Při určení mezd záleží na tom, zda se jedná o přímé nebo nepřímé mzdy. Růčková a Roubíčková (2012, s. 183) uvádějí, že u určení přímých mezd se postupuje stejně jako při určování materiálu a energie. Jde o součin objemu produkce, pracovní a průměrné hodinové mzdy. U nepřímé mzdy se určuje jako součin předpokládaného počtu pracovníků a průměrné velikosti jejich roční mzdy. V souvislosti se sumou celkových mezd, lze získat náklady na sociální a zdravotní pojištění. To se určí jako pevný podíl dle výše pojistného.

- *Odpisy*

Vzhledem k tomu, že je v podnikové praxi čím dál častější skutečnost, že lidská práce je nahrazována prací strojů, jsou odpisy velmi významnou součástí nákladových položek. Budoucí výše odpisů závisí na vyřazování existujícího dlouhodobého majetku, na investičním programu podniku a na způsobu financování investičního programu. Financování formou finančního leasingu vede ke snížení odpisů, úroky z bankovních úvěrů do doby uvedení majetku do užívání pak tvoří součást vstupní ceny a také ovlivní velikost odpisů.

Dále je nutné si uvědomit, že snižování odpisů může znamenat spíše konkurenční nevýhodu. Znamená totiž např. zastarávání výrobního zařízení. Snižování odpisů lze tudíž akceptovat pouze u zařízení, která nemají přímý dopad na hlavní podnikatelskou činnost.

3.1.3 Plánování hospodářského výsledku a daně z příjmu

Plánovaný hospodářský výsledek před zdaněním je dán rozdílem plánovaných výnosů a nákladů. Je tedy nutné stanovit daň z příjmů v jednotlivých letech plánovaného období. Její velikost závisí na výši daňového základu a velikosti sazby.

Při stanovení základu daně z příjmů je potřeba určit přičitatelné a odčitatelné položky. Jde však jen o určitý odhad daně, proto je třeba se omezit pouze na významné položky. Poté je třeba upravit základ daně o odečty. Ty se vztahují k daňové ztrátě minulých let a k pořízení investičního majetku. (Fotr, 1999, s. 51)

Pokud je stanoven základ daně v plánovacím období, je třeba dále odhadnout vývoj sazby daně z příjmů právnických osob. (Fotr a kol. 2012, s. 187)

3.2 Plánování rozvahy

Rozvaha kvantifikuje majetek firmy, zahrnující stálá aktiva v podobě dlouhodobého majetku a oběžného majetku. Na druhé straně vykazuje zdroje financování, které jsou zahrnuty vlastním kapitálem a cizími zdroji. (Fotr a kol., 2012, s. 166)

Dle Růčkové a Roubíčkové (2012, s. 187) lze uplatnit jednodušší přístupy, jejichž výsledkem jsou hrubší odhady, nebo užití složitějších metod vedoucích k přesnějšímu stanovení jednotlivých položek plánové rozvahy. Postupy stanovení lze lišit podle toho, zda je možné jednotlivé položky stanovit dle plánu tržeb, či nikoli.

3.2.1 Plánování rozvahových položek závislých na tržbách

Jestliže rostou tržby, pak obvykle rostou i zásoby materiálu, nedokončené výroby i výrobků. Při nezměněné platební morálce odběratelů porostou i pohledávky. Dále také určité složky krátkodobých závazků, jako závazky z obchodního styku a závazky vůči zaměstnancům. Finanční majetek se taky vzhledem k zachování likvidity budou vyvíjet v závislosti na tržbách. V neposlední řadě poroste také hodnota dlouhodobého majetku, jelikož pro dosažení produkce je nutné rozšířit výrobní kapacity.

Růčková a Roubíčková (2012, s. 187) uvádějí pro plánování položek následující metody. Odlišnosti metod tkví v rozdílu povahy vztahu mezi danými položkami a tržbami.

Metoda procentních poměrů k tržbám

Tato metoda předpokládá stanovení procentuálního podílů vybraných položek k celkovým tržbám. Na základě tohoto poměru se pak určí jednotlivé položky i do budoucích plánovaných let.

Dle Fotra (1999, s. 59) tato metoda vede pouze k hrubému odhadu aktiv a vybraných položek pasiv.

Regresní metoda

Regresní metoda využívá ke stanovení plánovaných hodnot jednotlivých položek aktiv a pasiv závislých na tržbách aparát regresní a korelační analýzy. (Fotr, 1999, s. 61)

Tato metoda má výlučné postavení mezi statistickými metodami. Používá se při zkoumání závislosti dvou a více číselných proměnných. (Růčková, Roubíčková, 2012, s. 188)

Fotr (1999, s. 62-63) uvádí, že vstupními údaji je časová řada některé položky aktiv nebo pasiv a časová řada tržeb, za určitý počet minulých let. Tržby vystupují ve formě nezávisle proměnné a dále je třeba určit typ závislosti závisle proměnné (lineární a nelineární regrese), stanovit parametry funkce pomocí metody nejmenších čtverců a v poslední řadě určit statistické charakteristiky, vyjadřující těsnost stanovené regresní závislosti. Obvykle jde o koeficient determinace, kdy čím více se bude blížit 1, tím spolehlivější výsledky prognóza poskytne.

Metoda ukazatelů obratu

Na základě doby, na kterou byly vázány finanční prostředky v předchozích letech, jsou metodou extrapolace stanovovány hodnoty v budoucnosti. Je to důležité opět zejména z hlediska zachování likvidní pozice společnosti. (Růčková, Roubíčková, 2012, s. 190)

Dle Fotra (1999, s. 64-65) by odhad budoucích hodnot ukazatelů obratu měl vycházet z minulého vývoje ukazatelů, z jejich srovnání se stejnými ukazateli jiných podniků, ze srovnání se statistickými odvětvovými charakteristikami a z cílů podniku v oblasti řízení zásob, pohledávek aj.

3.2.2 Plánování dlouhodobého majetku

Pro vývoj investičního majetku je důležité, zda bude dosahovat růstu produkce zvyšováním využití současné výrobní kapacity nebo pomocí nových investic. Výsledek by se v těchto případech mohl výrazně lišit. Z tohoto důvodu je pro stanovení spolehlivějšího odhadu vytvoření tzv. plánovaného **investičního programu a plánu divestic**. (Fotr, 1999, s. 66)

Velikost každé složky dlouhodobého hmotného a nehmotného majetku lze vyjádřit jako součet hodnoty složky dlouhodobého majetku na počátku roku a vstupní ceny složky dlouhodobého majetku uvedeného do užívání v tomto roce. Od této hodnoty je třeba odečíst zůstatkovou cenu vyřazeného majetku a odpisy v průběhu tohoto roku. (Fotr a kol., 2012, s. 188)

Součtem dlouhodobého majetku a oběžných aktiv (položek závislých na tržbách) v jednotlivých letech plánovacího období pak získáme hodnotu celkových aktiv podniku.

3.2.3 Stanovení dodatečného kapitálu

Plánování pasiv probíhá dle Fotra (1999, s. 69) v úzké interakci s plánováním aktiv a peněžních toků. Už tvorbu investičního programu výrazně ovlivňuje kapitálový rozpočet.

Určitým východiskem plánování pasiv je celková výše aktiv, která určuje potřebnou velikost zdrojů financování a tím i velikost pasiv. Jestliže známe celkovou hodnotu plánovaných aktiv, pak známe i hodnotu pasiv, tedy celkových zdrojů financování pro každý rok plánu. Fotr a kol. (2012, s. 191) uvádí, že je ale důležitá hlavně struktura, tedy podíl vlastního a cizího kapitálu a také členění na interní a externí zdroje financování. Pokud má firma v plánovacím období růst, porostou její aktiva i pasiva, bude třeba získat dodatečné zdroje financování.

Dodatečné interní zdroje tvoří zisk po zdanění, který zůstal v podniku. Potřebná velikost externích zdrojů financování pak vyplývá především z peněžních toků. Po stanovení výše dodatečného externího kapitálu je třeba určit jeho strukturu z hlediska vlastního a cizího kapitálu. Je třeba zvažovat především možnost navýšení vlastního kapitálu emisí akcií nebo zvýšení vkladů společníků. V jiném případě dochází k užití cizího kapitálu. Nejčastěji se jedná o bankovní úvěry, dodavatelské úvěry nebo emise dluhopisů. *Při zvažování struktury a velikosti dodatečného externího kapitálu pak hraje významnou roli požadovaná kapitálová struktura firmy plynoucí z její finanční strategie.* (Fotr a kol., 2012, s. 192)

3.3 Plán peněžních toků

Peněžní toky zobrazují veškeré příjmy a výdaje firmy v jednotlivých letech plánovaného období. Člení se na provozní, investiční a finanční peněžní toky. (Fotr a kol., 2012, s. 166)

Peněžní toky hrají významnou roli jako nástroj plánování a řízení likvidity. Peněžní prostředky na konci jednotlivých let plánovacího období představují pohotové prostředky bez specifického určení a mohou být využity k uhrazení libovolných závazků. Čím vyšší tyto prostředky jsou, tím je situace firmy likvidnější a z hlediska finanční stability lepší. Vzhledem k nejistotám, které ovlivňují hospodářské výsledky i peněžní toky, je třeba vypracovávat jednotlivé varianty peněžních toků. (Fotr a kol., 2012, s. 195)

Vzhledem k tomu, že existují rozdíly mezi příjmy a výnosy, náklady a výdaji, je nutné plánovat peněžní toky. V plánování VZZ již získáme naplánované hodnoty výnosů a nákladů. Peněžní příjmy a výdaje se pak plánují dle peněžního rozpočtu. (Synek, 2011, s. 53)

Sedláček (2010, s. 142) uvádí, že plán peněžních toků vychází z očekávané skutečnosti běžného roku a z plánu tržeb. Sestavuje se metodou procentuálního podílu na tržbách, přičemž se předpokládá stabilní poměr tržeb k některým nákladům, k většině aktiv a k zisku.

Příjmy a výdaje se člení na provozní, investiční a finanční. Souhrn těchto peněžních toků pak tvoří čisté zvýšení, resp. snížení peněžních prostředků firmy. (Fotr a kol., 2012, s. 193)

Plán cash flow vyjadřuje objem výdajů na investiční činnost a jejich krytí čistým příjmem z provozní činnosti a změnou dlouhodobého externího kapitálu. (Sedláček, 2010, s. 142)

Ke stanovení peněžních toků lze dospět pomocí přímé a nepřímé metody. Přímá metoda je založena na stanovení jednotlivých položek příjmů i výdajů. Pro stanovení plánových položek peněžních toků, jako součásti tvorby dlouhodobého finančního plánu, je však vhodnější využít metody nepřímé. Ta vychází z hospodářského výsledku a dalších položek výkazu zisku a ztrát a rozvahy. Při užití VZZ pro stanovení CF je třeba transformovat výnosy a náklady na příjmy a výdaje a zahrnout operace, které mají charakter příjmů a výdajů a chybí ve výkazu. Při využití rozvahy ke stanovení určitých položek peněžních toků se vychází z toho, že k získání peněžních prostředků vede jakékoli zvýšení pasiv a snížení aktiv nebo naopak. (Fotr a kol., 2012, s. 194-195)

3.4 Investiční rozpočet

Investiční neboli kapitálový rozpočet určuje objem finančních prostředků, které je možné v plánovacím období vynaložit na investiční projekty. Vyskytují se v podobě pořízení dlouhodobého majetku nebo v podobě finančních investic. (Fotr a kol., 2012, s. 195)

Plán kapitálových výdajů by měl být dominantní částí dlouhodobého finančního plánu. Jde o analýzu a plánování dlouhodobých investičních projektů, od kterých se očekává příliv hotovosti po dobu delší než jeden rok. (Růčková, Roubíčková, 2012, s. 191)

Marinič (2008, s. 177) uvádí, že k sestavení plánu investic je nutné sestavit plán výroby, podle kterého lze zjistit technologickou vybavenost a technickou náročnost jednotlivých strojů. Pokud je výrobní kapacita nedostačující, lze realizovat pořízení a obnovu investic za účelem navýšení výrobních kapacit. V tomto plánu investic se určuje způsob financování a zdroje peněžních prostředků.

Dle Grünwalda a Holečkové (2008, s. 147-150) je investiční činnost determinována interními rozhodnutími. Přínosy investice nemusejí nastat, vyvíjí-li se okolí podniku ne podle očekávání. Investiční projekty se hodnotí dle různých metod rozhodování. Porovnávají se investiční výdaje s čistým peněžním tokem vyvolaným realizací investice, zjišťuje se doba návratnosti, čistá současná hodnota a vnitřní výnosové procento.

3.5 Rozpočet externího financování

Fotr a kol. (2012, s. 167) uvádějí, že rozpočet externího financování určuje finanční zdroje, které budou sloužit k financování investičního programu a případných dalších finančních potřeb. Jedná se především o dlouhodobé bankovní či dodavatelské úvěry, emisi dluhopisů, emisi akcií a účasti, které se budou podílet na financování určitých projektů. *Plán externího financování specifikuje velikost finančních prostředků, které firma předpokládá získat v průběhu plánovacího období z externích zdrojů.* (Fotr a kol., 2012, s. 196)

Poskytovateli mohou být buď vlastníci, kdy navýšení základního kapitálu proběhne formou emise akcií, nebo k navýšení dojde pomocí vkladu dalších společníků. Dále jimi mohou být orgány státní a veřejné správy formou dotací, darů a subvencí. V neposlední řadě to mohou být poskytovatelé cizího kapitálu, především banky skrze bankovní úvěry, dodavatelé skrze dodavatelské úvěry nebo držitelé dluhopisů.

3.6 Plán rozdělení hospodářského výsledku

Určuje podíl výsledku hospodaření zadržovaný v podniku v podobě přidělu do fondů ze zisku, resp. nerozděleného zisku a podíl, který je určený na výplatu dividend a podílů na zisku. (Fotr a kol., 2012, s. 167)

Základ dividendové politiky je tvořen významným finančním rozhodnutím podniku - rozhodnutím o rozdělení zisku. Při vytváření zisku je třeba se rozhodnout, o jeho rozdělení. Část zisku bývá zadržována v podniku a část se vyplácí formou dividend a podílů na zisku. Zadržovaná část hospodářského výsledku slouží k dotacím fondu ze zisku a ke krytí ztráty z minulých let. Současně představuje interní zdroj financování. (Fotr, 1999, s. 52)

Dividendovou politiku ovlivňuje především vliv velikosti vyplácených dividend na tržní cenu akcie, fáze životního cyklu podniku a ostatní faktory, mezi které Fotr (1999, s. 55) řadí výši dosaženého zisku a dostatečných pohotových prostředků, daňové podmínky a určitá omezení vyplývající ze smluv.

ZÁVĚREČNÉ ZHODNOCENÍ TEORETICKÉ ČÁSTI

První část teoretické části je věnována finančnímu plánování obecně. Nejprve jsem finanční plánování zařadila do celkového strategického plánování, kdy finanční plánování je součástí funkční strategie podniku. Věnovala jsem se obsahu finanční strategie, přiblížila jsem principy a zásady finančního plánování a blíže specifikovala cíle tohoto plánování.

V druhé části jsem se již věnovala tvorbě finančního plánu. Strategický finanční plán vychází z vnitřního stavu podniku a z celkové situace ekonomiky a vývoje okolí podniku. Je tedy nutné provést jak finanční analýzu podniku, tak ekonomickou prognózu. Z analýz lze zjistit informace ovlivňující chod podniku, silné a slabé stránky podniku, příležitosti, které by mohly pozitivně ovlivnit hospodaření a naopak hrozby, které z okolí přicházejí. Finanční analýza poskytuje informace o podrobném vývoji v minulosti, který poskytuje určité vodítko k budoucímu plánování. Po obeznámení se s celkovou finanční situací podniku a predikovaném ekonomickém okolí, lze přistoupit k samotnému sestavení finančního plánu. Základ tvoří plán prodeje, na který navazuje plán výroby a investic. Na základě sestavení těchto plánů pak lze přejít k plánování samotných výkazů, jako výkazu zisku a ztrát, rozvahy a cash flow. Plánování jednotlivých položek lze stanovit pomocí různých metod prognózování. Tyto metody lze dělit na kvantitativní a kvalitativní. Kvantitativní metody jsou založeny na extrapolaci časových řad a regresní analýze. Mají ale nedostatek předpokladu *ceteris paribus*. Proto je nutné využít i kvalitativní metody, které jsou založeny na názorech expertů a vyhodnocení informací z marketingových průzkumů.

Tvorba strategického finančního plánu představuje iterační proces, který zahrnuje změny některých veličin plánu a zjišťování dopadů těchto změn na jiné parametry. Je také důležité posoudit, do jaké míry plní daná varianta plánu požadavky. Tyto požadavky vyplývají z kapitálové struktury, žádoucí likvidity, přijatelnosti rizika nebo výkonnosti prostřednictvím finančních ukazatelů. Iterační proces také zahrnuje dopady na klíčové kritérium v podobě hodnoty firmy. Efektivní realizace zpětnovazebného iteračního procesu zvyšuje scénářový přístup. Ve své diplomové práci tedy vytvořím finanční plán ve více variantách řešení.

Teoretické poznatky, které jsem získala v první části své diplomové práce, využiji v samotné tvorbě dlouhodobého finančního plánu.

II. PRAKTICKÁ ČÁST

4 CHARAKTERISTIKA SPOLEČNOSTI XYZ, A.S.

Společnost XYZ, a.s. se sídlem v Uherském Hradišti je součástí holdingu - kapitálově i technicky provázané formace třinácti firem. Všechny dceřiné společnosti holdingu mají sídlo v jednom integrovaném areálu a jsou nositeli více než padesátileté tradice vývoje a výroby leteckých přístrojů, radiokomunikační měřicí a výpočetní techniky, plošných strojů, přesných odlitků, forem, nástrojů a přesných strojních součástí. (Webové stránky společnosti, interní zdroje)



Obrázek 2: Heslo společnosti XYZ, a.s. (Webové stránky společnosti)

Historie společnosti

Společnost byla založena začátkem roku 1993. Vedení a převážná část zaměstnanců jsou pokračovatelé úspěšné práce provozovny Slévárny a Nástrojárny holdingu.

Výrobní program se postupně vyprofiloval k nejnáročnějším výrobkům. Mají uplatnění hlavně ve výrobních oborech, které patří k technologicky náročným tenkostěnným přesným odlitkům z hliníkových slitin a přesným odlitkům z oceli a barevných kovů. Dále k výrobě forem pro zpracování plastických hmot a formy pro lití kovů.

Výrobky nacházejí uplatnění v kvalitativně náročných výrobních oborech, jako jsou letecký a zbrojní průmysl, automobilový a textilní průmysl, v elektrotechnice, zdravotnictví, v optice atd. Trvalá pozornost je věnována zabezpečení kvality všech procesů a zdokonalování organizace. Od roku 1998 je firma certifikovaná podle norem ISO, čímž prohloubila systém řízení jakosti. V průběhu své historie společnost postupně rozvíjela exportní obchodní aktivity a v současné době má významné zákazníky v Německu, Rakousku, Francii, USA, Finsku a na Slovensku. Firma XYZ, a.s. je moderní podnik s velkou tradicí a zkušenostmi.

Základní údaje o společnosti

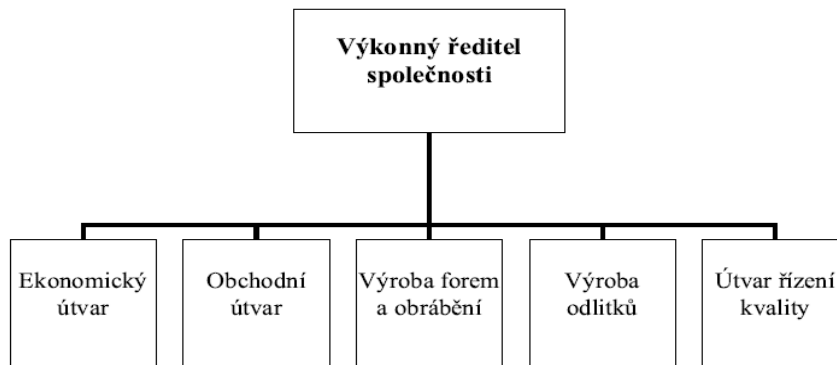
Společnost XYZ, a.s. je známa jako výrobce přesných odlitků, vstřikovacích forem a nástrojů.

Předmět podnikání byl definovaný jako:

- Slévárenství, modelářství
- Obrábění
- Zámečnictví, nástrojařství
- Vývoj, výroba, opravy, úpravy a znehodnocování zbraní

Výrobní program je tvořen strojírenskými obory - slévárnou a nástrojárnou. Jako hlavní činnost je definována výroba forem pro vstřikování plastických hmot, tlakové lití kovů, přesné lití a oprava a údržba forem. Dále také výroba odlitků, kam patří výroba prototypů, metoda vytavitelného voskového modelu a závěrečná úprava odlitků.

Organizační struktura společnosti:



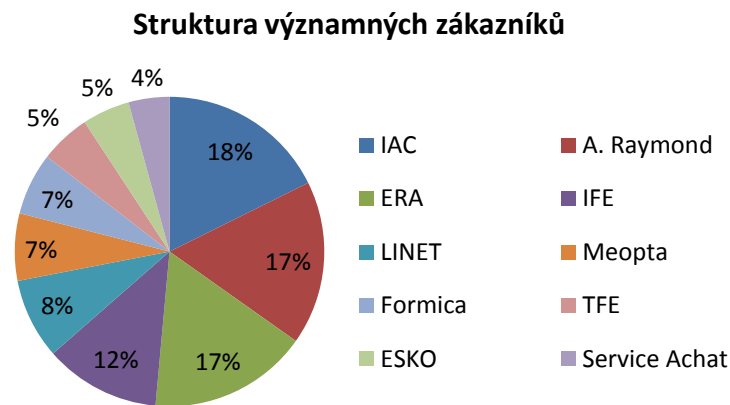
Obrázek 3: Organizační struktura společnosti XYZ, a.s. (Interní zdroj)

Vývoj počtu zaměstnanců

Společnost XYZ, a.s. od roku 2005 snižovala svůj počet zaměstnanců. Teprve v roce 2011 došlo k jejich nárůstu, což se přiřazuje ke kladnému výsledku hospodaření a dobré ekonomické situaci.

Významní zákazníci

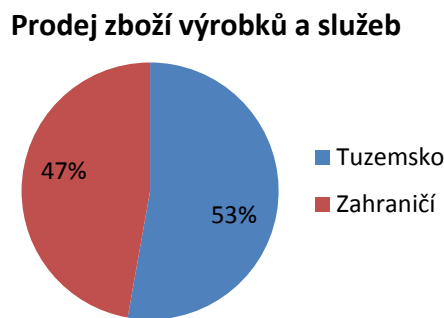
Následující graf vyobrazuje nejvýznamnější zákazníky společnosti. Lze z něj vyčíst nezávislost společnosti na jednom zákazníkovi.



Obrázek 4: Graf významných zákazníků (vlastní zpracování)

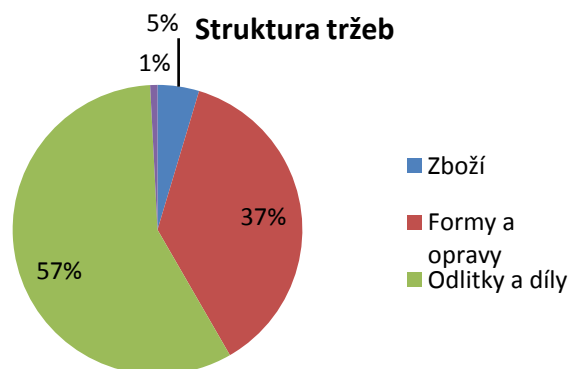
Tržby z prodeje zboží, výrobků a služeb

V následujícím grafu je zobrazen stav prodeje do tuzemska a zahraničí.



Obrázek 5: Graf struktury prodeje (vlastní zpracování)

Z grafu prodeje zboží, výrobků a služeb lze vyčíst celkem vyrovnanou bilanci prodeje do tuzemska a zahraničí. Společnost XYZ, a.s. dováží především do Německa, a to přibližně z 55%. Další podíl exportu směřuje do USA



Obrázek 6: Graf struktury tržeb (vlastní zpracování)

Z grafu struktury tržeb je zřejmé, že nejvyšší podíl na tržbách mají tržby z prodeje odlitků a dílů, a to z 57%. Druhý největší podíl, z 37%, je na formách a opravách. Tržby za zboží a ostatní jsou téměř zanedbatelné, a to z 5% a 1%.

4.1 Představení hlavního konkurenčního podniku

Hlavní konkurenční firmu pro společnost XYZ, a.s., představuje společnost ALUCAST, s.r.o. Cílem této společnosti je stát se stabilní firmou v oblasti specialistů a dodavatelů komplexních služeb v oblasti výroby přesných hliníkových odlitků pro vysoce sofistikované obory, jako je letecký průmysl, optika, lékařské přístroje, železniční doprava, hoby telekomunikace, radiokomunikace, atd.



Obrázek 7: Sídlo společnosti ALUCAST, s.r.o. (Alucast.cz, 2013)

Společnost si především zakládá na schopnosti předvídat a pružně reagovat na trh a potřeby zákazníků. Byla založena v roce 2000 specialisty v oboru přesného lití metodou vytavitelného modelu, tudíž nabízí konstruktérům výrobu lehkých, vysoko pevnostních a komplexních dílů.

Zásadní změna nastala v letech 2009 – 2011, kdy byly ve společnosti ALUCAST, s.r.o. zavedeny nové procesy, které zvýšily kvalitu odlitků.

ANALÝZA HOSPODAŘENÍ SPOLEČNOSTI XYZ, A.S.

Pro to, aby podnik mohl být úspěšný, si musí být vědom svých silných i slabých stránek. Měl by také znát oblasti, kam může růst a naopak kam nikdy nesmí spadnout, pokud nechce mít problémy. Úspěšný podnik by měl vlastnit určitou konkurenční výhodu a umět si udržet své zákazníky. Společnost by také měla mít určitě zásady, jak eliminovat riziko, které by mohlo nastat vlivem negativního vývoje ekonomiky.

Ještě důležitější, než znát své místo na trhu, je nutné znát svou finanční situaci. Bez dobré znalosti své finanční situace podnik nemůže efektivně plánovat, řídit ani rozhodovat. Finanční analýza však může pro potřeby podniku vyobrazit jeho historický vývoj, poskytnout zpětnou vazbu, a hlavně díky ní lze predikovat budoucí výsledky. Provádí se také srovnání s okolím podniku, čímž se dá zjistit jeho postavení.

4.2 SWOT analýza

Při analýze je nutné znát, prostředí firmy a různé příležitosti i hrozby. K tomuto napomáhá tzv. SWOT analýza, která určí silné i slabé stránky podniku a dokáže odhalit příležitosti a hrozby přicházející z okolí.

Tabulka 1: Analýza SWOT (vlastní zpracování)

Silné stránky STRENGTHS	Slabé stránky WEAKNESSES
<ul style="list-style-type: none"> • Rozvinuté technologie • Dlouhodobá tradice firmy, dobré jméno, know-how • Certifikace ISO EN 9100 • Audit dle ISO 9001: 2008, AS 9100, rev. C • Součást holdingu • Vyvinutý mezinárodní obchod • Nízká konkurence • Nezávislost na 1 zákazníkovi • Projekt na výzkum a vývoj • Specializovaní pracovníci 	<ul style="list-style-type: none"> • Nezaměřenost na marketing • Nezainteresovanost některých pracovníků • Slabá motivace zaměstnanců • Omezená výrobní kapacita • Finanční situace a zadluženost • Nestabilní technologie • Vysoké procento výskytu chyb, nízká kvalita • Chybí norma pro letecký průmysl NADCAP

Příležitosti OPPORTUNITIES	Hrozby THREATS
<ul style="list-style-type: none"> • Dotace z EU pro rozvoj technologie • Orientace na letecký průmysl • Orientace na optická a zdravotní zařízení • Vstup na nové globální trhy • Vývoj rozměrných, tenkostěnných odlitků • Zlepšení infrastruktury na okolí • Zapojení do vzdělávání pracovníků • Vybudování strategické aliance se silným zahraničním partnerem • Získání nových odběratelů 	<ul style="list-style-type: none"> • Výrobky z Číny • Nové technologie • Nové materiály • Špatný vývoj ekonomiky • Korupce • Růst cen energií a vstupního materiálu • Vývoj měnových kurzů • Vysoká konkurence • Ekonomická situace v zemi odběratelů a obchodních partnerů • Platební morálka odběratelů • Požadavky na certifikace

Nejsilnější stránkou společnosti XYZ, a.s. je bezpochyby používaná výrobní technologie a dlouhodobá tradice firmy. Také díky kvalifikovaným zaměstnancům je firma schopna vyrábět vysoce kvalitní výrobky a také růst. Za nejslabší stránku se považuje nerozvinutost marketingu. Z důvodu nevyzpytatelné situace na trhu je riskantní spoléhat na stávající odběratele. Firma by měla zapracovat na získávání zákazníků nových. Z tohoto důvodu je asi největší příležitostí podniku průnik na nové trhy. Mezinárodní obchod je otevřený a rozvinutý, může tedy získávat nové zákazníky a dostat se tím na nové trhy. Největší hrozbou se jeví příchod výrobků z Číny. Tím by se ohrozil stav odběratelů. Zvýšení cen energií představuje také určitou hrozbu. Firma se nachází v energeticky náročném odvětví, tudíž zvýšení cen by vysoce ovlivnilo celkové náklady, tím i výsledek hospodaření.

4.3 Finanční analýza podniku

Zhodnocení hospodaření podniku skrze finanční analýzu bude provedeno na základě běžných ukazatelů finanční analýzy, tedy absolutních, rozdílových, poměrových a souhrnných. Informace potřebné k provedení finanční analýzy byly čerpány z interních zdrojů společnosti XYZ, a.s., především z výročních zpráv a příloh jednotlivých let 2009 – 2013.

Finanční analýzu je vždy nutné porovnávat s jinými daty. Teprve na základě porovnání získá tu správnou vypovídací hodnotu. V tomto případě budu srovnávat mnou rozebranou společnost XYZ, a.s. s jejím největším konkurentem, se společností ALUCAST, s.r.o., která byla blíže přiblížena v úvodu praktické části. Zhodnocení dat proběhlo na základě informací získaných z obchodního rejstříku, tedy také z výročních zpráv a příloh z let 2009 – 2012.

4.3.1 Analýza absolutních ukazatelů

Analýzou absolutních ukazatelů se rozumí analýza výkazu zisku a ztrát a rozvahy společnosti XYZ, a.s. i společnosti ALUCAST, s.r.o. na základě horizontální a vertikální analýzy. Zhodnocení vertikální analýzou proběhne na základě získaných procentuálních podílů jednotlivých položek rozvahy a výkazu zisků a ztrát k předem zvolené základně. U horizontální analýzy budu schopna určit vývoj jednotlivých sledovaných položek v čase.

Horizontální a vertikální analýza účetních výkazů jak společnosti XYZ, a.s., tak ALUCAST, s.r.o. se nacházejí v příloze.

Analýza majetkové a finanční struktury

- *Horizontální analýza*

V roce 2009 došlo k poklesu produkce a trvalému poklesu poptávky po odlitcích přesného lití. Ve výrobě došlo k poklesu produkce nástrojů na vstřikování forem. Důležitou skutečností v tomto roce byla investice do nové technologie tvrdých vosků a spuštění nového pracoviště obalovací linky s robotem. Jednalo se o největší investici v historii společnosti a díky ní byla společnost schopna vyrábět hi-tech odlitky pro letecký a zbrojní průmysl. Tyto skutečnosti včetně finanční krize způsobily negativní výsledky, které v roce 2010 bohužel přetrvávaly. Došlo ale k nárůstu poptávky po odlitcích a formách pro vstřikování plastů. Následně došlo k navýšení dlouhodobého majetku o 5 529 tis. Kč tedy o 11% a to z důvodu navýšení základního kapitálu, ke kterému došlo v únoru 2010. Jednalo se o nepeňžitý vklad, tudíž se zvýšila hodnota staveb a samostatných movitých věcí. Dále došlo k poklesu oběžných aktiv, hlavně z důvodu postoupení pohledávek k dceřiné společnosti, se kterou během tohoto roku došlo k ukončení spolupráce. K poklesu došlo také díky zvýšení zásob téměř o 5 mil. Kč z důvodu růstu nedokončené výroby a materiálu. Z důvodu záporných výsledků hospodaření v letech 2009 a 2010 byl vlastní kapitál záporný. Dále se zvýšily krátkodobé závazky o téměř 24 mil. Kč, což způsobilo zvýšení cizích zdrojů o

17%. Tento fakt dále výrazně ovlivnil ukazatele zadluženosti i likvidity. V roce 2011 došlo k nárůstu hodnoty oběžných aktiv, na čemž se podílel nárůst zásob i finančního majetku. Nárůst krátkodobého finančního majetku je pozitivní změnou a došlo také k tvorbě finanční rezervy, což přispělo k poklesu krátkodobých pohledávek. Došlo také k poklesu dlouhodobého majetku, z důvodu zastavení investic a výši odpisů. Dále společnost dosáhla kladného výsledku hospodaření, což ovlivnilo vývoj vlastního kapitálu. Další pozitivní změnou bylo snížení cizích zdrojů, kdy došlo ke snížení krátkodobých závazků i bankovních úvěrů. V roce 2012 došlo k dalšímu poklesu dlouhodobého majetku. Dále došlo ke snížení materiálu a zvýšení krátkodobého finančního majetku, což je pro společnost pozitivní. Výsledek hospodaření byl v tomto roce nižší než v předešlém, hospodaření se ale hodnotí pozitivně. Řádným splácením došlo ke snížení dlouhodobého bankovního úvěru, který se snížil na 32,6 mil. Kč. Současně byly sníženy krátkodobé závazky a celkově se zlepšilo finanční zdraví podniku. V roce 2013 došlo k dalšímu snížení dlouhodobého hmotného majetku, konkrétně staveb. Také došlo k pořízení dlouhodobého finančního majetku. Nadále se snižovala hodnota materiálu a zvyšovala hodnota krátkodobých finančních prostředků. Další pozitivní vývoj ukazuje snížení cizích zdrojů způsobené splacením dlouhodobého bankovního úvěru. V tomto roce také došlo ke vzniku dlouhodobých závazků k mateřské společnosti, ve výši 27 mil. Kč.

Majetková a finanční struktura společnosti XYZ, a.s. se od majetkové a finanční struktury ALUCAST, s.r.o. liší. Společnost XYZ, a.s. dosáhla špatných ekonomických výsledků v letech 2009 a 2010 zatímco ALUCAST vykazovala ve sledovaných letech stále rostoucí hospodářský výsledek a finanční krize se na ní příliš nepodepsala. Cizí zdroje postupně klesaly. Dle výsledků analýzy zadluženosti je ale efektivnější další zadlužování.

Nejvýraznější je nárůst aktiv v roce 2010, tvořen stoprocentním přírůstkem dlouhodobého nehmotného majetku, výrobků a dlouhodobých pohledávek. Vlastní a cizí kapitál však nevykazuje výrazné změny. V cizích zdrojích došlo k nejvyšším změnám u bankovních úvěrů a výpomocí, kdy v roce 2010 a 2011 společnost čerpala několik krátkodobých bankovních úvěrů. V roce 2010 byla dále vytvořena téměř 2x vyšší rezerva oproti předešlému roku.

- *Vertikální analýza*

Struktura aktiv je poměrně neměnná. Lze sledovat pouze mírný pokles dlouhodobého majetku na úkor zvyšování oběžných aktiv. Na dlouhodobém majetku má největší podíl hod-

nota samostatných movitých věcí. Rozhodující podíl na aktivech má však hodnota oběžného majetku, která se ve sledovaných letech pohybuje okolo 60%. V roce 2010 nastala výrazná změna k lepšímu u položky dlouhodobé pohledávky, které se v tomto roce společnosti podařilo inkasovat. Také klesaly pohledávky krátkodobé. Společnosti se tedy daří snižovat dobu splatnosti pohledávek, což se ukáže i na ukazatelích aktivity. Struktura pasiv však podléhá výrazným změnám. Tyto změny lze pozorovat hlavně v položkách vlastního kapitálu, který byl v roce 2010 dokonce záporný. Tyto hodnoty vyvolaly špatné ekonomické výsledky v prvních dvou sledovaných letech. To vyvolalo prudký nárůst cizích zdrojů, zejména krátkodobých závazků, které se do roku 2010 zvyšovaly. Závazky byly především k mateřské společnosti, závazky vůči klíčovým dodavatelům tedy držela na úrovni a neohrozila tím hlavní výrobní procesy. Postupem času se však podíl vlastního kapitálu zvyšuje a zadluženost snižuje. Největší podíl na cizích zdrojích mají závazky z obchodních vztahů a bankovní úvěry a výpomoci. Od roku 2011 lze pozorovat návrat k dobrým výsledkům.

U ALUCAST, s.r.o. lze vidět zcela odlišnou majetkovou i finanční strukturu. Oběžná aktiva se na aktivech podílejí pouze z 30 – 40%, přičemž největší podíl mají pohledávky a krátkodobý finanční majetek. Majoritní podíl má však dlouhodobý majetek, konkrétně stavby a movité věci. I u struktury pasiv lze sledovat opačnou situaci se společností XYZ, a.s. Na rozdíl od ní má téměř z více jak 75% vlastní zdroje, v roce 2012 dokonce z 90%. Tato skutečnost značí o neefektivním využití zdrojů. ALUCAST měl v roce 2009 závazky ke společníkům, které se během sledovaného období splatily, a to v roce 2011. Společnost nevyužívá téměř žádných bankovních úvěrů a dlouhodobých závazků. Naprostou většinu tvoří závazky krátkodobé, které tvoří závazky ke společníkům, zaměstnancům a z obchodních vztahů.

Analýza nákladů a výnosů

- *Horizontální analýza*

V roce 2009 došlo k poklesu tržeb za vlastní výrobky a služby i k poklesu tržeb za prodej vlastního zboží. Co se týče nákladů, ty byly v tomto roce ovlivněny platbou za licenční poplatky za používání ochranných známek ve výši 2 285 tis. Kč, změnou ve finančním majetku v hodnotě 10 667 tis. Kč a úrokovými náklady ve výši 2 790 tis. Kč. Situaci také ovlivnilo negativní posilování Kč vůči EUR. Tento kurzovní rozdíl způsobil ztrátu přes 2 mil. Kč. Nedošlo k naplnění finančních cílů a v tomto roce byl evidován negativní výsledek hospodaření. V roce 2010 se společnosti nepodařilo situaci obrátit a taktéž vykazovala

ztrátu. Lze pozorovat nižší tržby za výkony a zároveň vyšší náklady. Tržby za zboží byly však vyšší o 14 mil. Kč, než předpokládal plán. Zároveň však byly tržby za výrobky a služby o 36 mil. Kč nižší. Tento propad se přiřazuje k pozdnímu oživení trhu a technologickým problémům. Lze také pozorovat markantní nárůst u položky změna stavu zásob vlastní činnosti. Tento nárůst se považuje za pozitivní. Představuje totiž tu část produkce, která může být v budoucnu prodána a představuje budoucí možnost zisku. Dále došlo k poklesu mzdových nákladů z důvodu propouštění zaměstnanců. Výsledek hospodaření byl také ovlivněn ukončením spolupráce s dceřinou společností. Tato skutečnost měla vliv na ostatní provozní náklady a změnu opravných položek. Díky ztrátám z tohoto i předešlého roku se vlastní kapitál dostal do záporných hodnot a v únoru 2011 rozhodla valná hromada o jejím navýšení. Od roku 2011 se situace výrazně zlepšila. Došlo ke zvýšení výkonů o 28 745 tis. Kč, což způsobilo 25% meziroční nárůst. Tento růst ovlivnily hlavně tržby za vlastní výrobky a služby, jehož položka vzrostla na hodnotu 28 906 tis. Kč, z důvodu zvýšení objemu zakázek Slévárny. Opačný vývoj však lze vidět u tržeb za prodej zboží, které klesly téměř o 47%. Náklady se vyvíjely pozitivně. Rostly pomaleji než výkony a tržby a výkonová spotřeba se zvýšila pouze o 4,43% z důvodu navýšení spotřeby materiálu a energie. Co se týče položky služby, lze pozorovat pozitivní vývoj a to každoroční pokles. Díky těmto skutečnostem došlo k 50% nárůstu přidané hodnoty. Daň z příjmů za běžnou činnost v roce 2011 tvoří eliminace části odložené daňové pohledávky vytvořené v roce 2009. V roce 2012 se situace jeví hůře než v roce předešlém, společnost však dosahovala také dobrých výsledků. Výsledek hospodaření byl dokonce o 2 mil. Kč vyšší než plánovaný. Došlo ke stabilizaci hospodaření. Výkony se snížily o 10%, které byly způsobeny poklesem tržeb z vlastních výrobků a služeb o 8 mil. Kč. Negativně působila také změna stavu nedokončené výroby a hotových výrobků, která poklesla o 1 382 tis. Kč. Nejvýraznější pokles však zaznamenala položka prodeje zboží s poklesem o více jak 50%. To bylo způsobeno snížením objemu zakázek z důvodu poklesu hospodářství v celé Evropě. Tyto skutečnosti však byly kompenzovány poklesem spotřeby materiálu, energie a služeb. Celkově se však snížila přidaná hodnota. Výše odpisů se v posledních 3 letech snižuje, v roce 2013 však nastal další nárůst těchto nákladů, z důvodu nové investice. V tomto roce se situace oproti roku předešlému zase zlepšila. Tržby za prodej zboží se zvýšily o 23% a rapidně se zvýšila aktivace a vzrostly také ostatní finanční výnosy. Náklady na prodané zboží rostly pomaleji než tržby, což je pozitivní vývoj. Celkově lze hospodaření roku 2013 popsat jako pozitivní a společnost prokazuje další stabilizaci hospodaření. Celkově výkonová spotřeba

klesla o 1 533 tis. Kč, což vedlo k růstu přidané hodnoty na 62 236 tis. Kč. Osobní náklady zůstaly na stejné úrovni a díky nové investici došlo k nárůstu odpisů.

U společnosti ALUCAST, s.r.o. lze vidět pozitivní vývoj v roce 2010, kdy oproti předchozímu roku vzrostly tržby za prodej zboží téměř o 90%. V tomto roce také došlo k prodeji dlouhodobého majetku, což vedlo k vyšším ziskům. Výkonová spotřeba rostla pomaleji než výkony, což je pozitivní jev. Zároveň rostly mzdové náklady, o 73,16%, což hovoří o růstu počtu zaměstnanců, ale také výdaje na odstraňování keramické formy tlakovou vodou, což včetně nákladů na sociální a zdravotní pojištění tvořilo náklad ve výši 504 tis. Kč. Zároveň se snížily nákladové úroky. Společnost v tomto roce splatila úvěr. Celkově lze situaci hodnotit pozitivně, protože náklady rostly pomaleji než výnosy a společnost vykazovala ve všech letech pozitivní výsledek hospodaření.

- *Vertikální analýza*

Vzhledem k tomu, že se jedná o výrobní podnik, největší podíl na výnosech mají výkony, konkrétně tržby za prodej vlastních výrobků a služeb. U nákladů je situace obdobná. Největší podíl reprezentují položky výkonová spotřeba a osobní náklady. Vliv ostatních provozních nákladů je na celkových nákladech zanedbatelný. V roce 2009 došlo k poklesu přidané hodnoty, tudíž na tuto položku výrazně vzrostl ukazatel osobních nákladů. Také se zhoršila bonita zákazníků, což ovlivnilo objem opravných položek. To negativně ovlivnilo hospodářský výsledek a na základě žádosti a rozhodnutí Finančního úřadu společnost neplatila zálohy na daň v důsledku ztráty. V roce 2010 se společnosti také nepodařilo naplnit podnikatelský záměr a vykazovala ztrátu.

Podobně jako společnost XYZ, a.s. má strukturu nákladů i výnosů ALUCAST, s.r.o. Vzhledem k tomu, že se jedná o výrobní firmu, představují z více jak 80% výnosů výkony, konkrétně tržby z prodeje vlastních výrobků a služeb. Na rozdíl od XYZ firma netrží z prodeje zboží. Další část výnosů tvoří ostatní provozní výnosy, které jsou ale vzhledem k výkonům nízké. Náklady se skládají z více jak 40% z výkonové spotřeby, tedy spotřeby materiálu a energie. Zbytek tvoří osobní náklady, hlavně tedy mzdové. Poslední část tvoří ostatní provozní náklady.

4.3.2 Analýza rozdílových ukazatelů

Analýzou rozdílových ukazatelů se určuje čistý pracovní kapitál. Jedná se o rozdíl mezi oběžnými aktivy a krátkodobými závazky a představuje tu část oběžných aktiv, která je

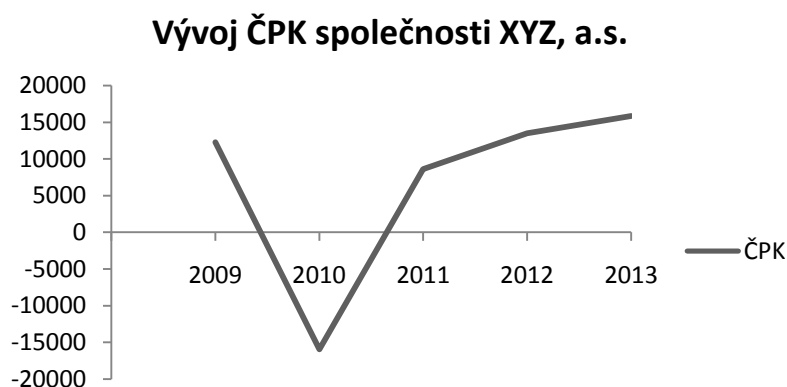
financována dlouhodobými zdroji. Jedná se o část prostředků, která zůstane i po uhrazení krátkodobých dluhů. Tento ukazatel je významný indikátor platební schopnosti podniku.

Jeho vývoj je vyčíslen v následující tabulce a následně vyobrazen v grafu.

Tabulka 2: Vývoj ČPK společnosti XYZ, a.s. (vlastní zpracování)

(v tis. Kč)	2009	2010	2011	2012	2013
ČPK	12 299	-15 931	8 602	13 497	15 860

Z tabulky lze vyčíst neuspokojivý vývoj čistého pracovního kapitálu. Ve všech letech je mnohokrát nižší než krátkodobé cizí zdroje, v roce 2010 dokonce záporný. Protichůdný vývoj krátkodobých cizích zdrojů a oběžných aktiv v letech 2009 a 2010 se dá přikládat ke špatné ekonomické situaci, v těchto letech měla společnost XYZ, a.s. platební problémy. Rostly závazky k mateřské společnosti ABC, a.s., na které je nyní vytvořený splátkový kalendář. Od roku 2011 se situace zlepšila a čistý pracovní kapitál již nabýval kladných hodnot. Tyto hodnoty nejsou však příliš vysoké, což značí o tom, že společnost by se mohla dostat do finančních problémů. Od roku 2011 má však čistý pracovní kapitál rostoucí charakter.



Obrázek 8: Graf vývoje ČPK společnosti XYZ, a.s. (vlastní zpracování)

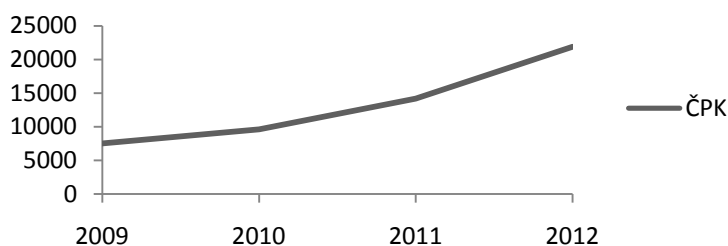
V následující tabulce a grafu je zaznamenán vývoj čistého pracovního kapitálu společnosti ALUCAST, s.r.o.

Tabulka 3: Vývoj ČPK ALUCAST, s.r.o. (vlastní zpracování)

(v tis. Kč)	2009	2010	2011	2012
ČPK	7 511	9 594	14 544	21 872

Dle analýzy rozdílových ukazatelů se situace ve společnosti ALUCAST, s.r.o. zdá být na rozdíl od společnosti XYZ, a.s. zcela uspokojivá. Čistý pracovní kapitál je ve všech letech kladný, obzvláště v letech 2011 a 2012 nabývá vysokých hodnot. Z této analýzy plyne, že by se podnik neměl dostat do finančních potíží.

Vývoj ČPK ALUCAST, s.r.o.



Obrázek 9: Graf vývoje ČPK ALUCAST, s.r.o. (vlastní zpracování)

4.3.3 Analýza poměrových ukazatelů

Analýza poměrových ukazatelů se řadí mezi nejvýznamnější ukazatele finanční analýzy. V této kapitole budu analyzovat ukazatele rentability, zadluženosti, likvidity a aktivity společnosti XYZ, a.s. i konkurenční společnosti ALUCAST, s.r.o.

Ukazatele rentability

Analýza rentability v podstatě určuje výnosnost daných položek. Dávají do poměru zisk s určitými položkami rozvahy a výkazu zisku a ztrát. U rentability celkového vloženého kapitálu se používá kategorie zisku EBIT, tedy zisk před zdaněním a úroky. Pro určení ostatní rentability bývá použit zisk po zdanění neboli EAT.

Tabulka 4: Ukazatele rentability společnosti XYZ, a.s. (vlastní zpracování)

(v tis. Kč)	2009	2010	2011	2012	2013
Celková aktiva	123 238	123 333	125 490	122 332	127 548
Vlastní kapitál	14 364	-4 581	19 233	26 797	35 840
Celkové tržby	130 804	138 234	155 148	134 274	134 241
EBIT	-54 448	-31 936	9 503	8 252	9 043
EAT	-52 915	-31 936	8 815	7 564	9 043
Rentabilita aktiv - ROA	-44,18%	-25,89%	7,57%	6,75%	7,09%
Rentabilita VK - ROE	-368,39%	-	45,83%	28,23%	25,23%
Rentabilita tržeb - ROS	-40,45%	-23,10%	5,68%	5,63%	6,74%

V letech 2009 a 2010 se rentability pohybovaly v záporných hodnotách, což značí o ztrátách. V roce 2010 dokonce nelze určit rentabilitu vlastního kapitálu z důvodu enormně velké ztráty, která se kumulovala do vlastního kapitálu, který byl v tomto roce také záporný. Pak by rentabilita vlastního kapitálu byla extrémně vysoká a neodpovídala by skutečné problematické situaci podniku v tomto roce. Špatné výsledky v mnou sledovaných prvních dvou letech přikládám následkům finanční krize. Odbyt výrobků byl příliš nízký a ceny se musely snižovat. V roce 2011 se společnost XYZ, a.s. vzpamatovala a nastal zvrát. Rentability aktiv a tržeb dosahovaly z důvodu vysokých tržeb optimálních hodnot. Rentabilita vlastního kapitálu dosahovala extrémně vysoké hodnoty díky ztrátám z předešlých let, které kumulovaly velikost vlastního kapitálu. Z analýzy lze pozorovat stále rostoucí charakter rentabilit, což je určitě pozitivním jevem. Zároveň tato situace dokazuje, že se podnik vzpamatoval ze svých ztrát a hospodářsky se stabilizoval.

Tabulka 5: Ukazatele rentability ALUCAST, s.r.o. (vlastní zpracování)

(v tis. Kč)	2009	2010	2011	2012
Celková aktiva	53 583	73 789	80 421	79 254
Vlastní kapitál	39 907	51 116	65 918	71 926
Celkové tržby	38 970	73 336	80 168	69 525
EBIT	7 998	14 453	18 159	9 860
EAT	6 828	11 603	14 792	8 019
Rentabilita aktiv - ROA	14,93%	19,59%	22,58%	12,44%
Rentabilita VK - ROE	17,11%	22,70%	22,44%	11,15%
Rentabilita tržeb - ROS	17,52%	15,82%	18,45%	11,53%

Co se týče konkurenční firmy ALUCAST, s.r.o., dosahovala ve sledovaných letech výborných výsledků rentability. Byla tedy schopna dosahovat zisků i navzdory finanční krize. Dle analýzy rentability mohu říci, že podnik dokáže využít vložených prostředků a efektivně hospodařit.

Ukazatele zadluženosti

Analýzou zadluženosti se sleduje především výše rizika podniku, při dané struktuře vlastního kapitálu a cizích zdrojů.

Tabulka 6: Analýza zadluženosti společnosti XYZ, a.s. (vlastní zpracování)

(v tis. Kč)	2009	2010	2011	2012	2013
Celková aktiva	123 238	123 333	125 490	122 332	127 548
Vlastní kapitál	14 364	-4 581	19 233	26 797	35 840
Cizí zdroje	108 874	127 529	105 633	95 535	91 708
EBIT	-54 448	-31 936	9 503	8 252	9 043
Nákladové úroky	2 789	2 094	1 036	812	445
Celková zadluženost	88,34%	103,40%	84,18%	78,09%	71,90%
Koeficient samofinancování	11,66%	-3,71%	15,33%	21,91%	28,10%
Míra zadluženosti	7,58	-27,84	5,49	3,57	2,56
Úrokové krytí	-19,52	-15,25	9,17	10,16	20,32

Celková zadluženost dosahuje více než 75%, v roce 2010 dokonce kvůli zápornému vlastnímu kapitálu více jak 100%. V dalších letech má mírně klesající tendenci a v posledním sledovaném období klesla pod 75%. Koeficient samofinancování je doplňkovým ukazatelem celkové zadluženosti a určuje dlouhodobou finanční stabilitu a samostatnost. Udává, do jaké míry je podnik schopen krýt své potřeby vlastními zdroji. Lze dle něj určit příznivost finanční situace. U společnosti XYZ, a.s. se ani v jednom roce nepohybuje nad hranicí 40%, což značí o nedostatečně velkém zisku. Do budoucna se však vzhledem k rostoucímu charakteru ukazatele předpokládá se pozitivní vývoj ukazatelů zadluženosti. Míra zadluženosti je důležitým ukazatelem pro banky. Dle její hodnoty se rozhodují o poskytnutí úvěru. Zkoumá se především v časové řadě, zda má rostoucí či klesající charakter. Výsledek míry zadluženosti je ve všech případech, kromě zkresleného roku 2010, vyšší než 2, což vypovídá o velmi rizikovém klientovi. Ukazatel úrokového krytí vypovídá o zajištěnosti placení úroků, tedy o schopnosti je splácet. Optimální výše je určena nad hranicí 2. Situaci v letech 2009 a 2010 lze zhodnotit jako velmi negativní. V roce 2009 má podnik extrémně vysokou míru zadluženosti a dokonce záporné úrokové krytí. Pozitivní je, že úrokové krytí má rostoucí tendenci a jeho finanční situace se postupem času zlepšovala. Vývojový trend vypovídá o tom, že v budoucnu by podnik byl schopen unést další zadlužení. V roce 2013 klesla zadluženost díky snížení cizích zdrojů a růstu vlastního kapitálu. Také došlo ke změně financování, kdy byl splacen dlouhodobý úvěr a přijaty půjčky od mateřské společnosti.

Tabulka 7: Analýza zadluženosti ALUCAST, s.r.o. (vlastní zpracování)

(v tis. Kč)	2009	2010	2011	2012
Celková aktiva	53 583	73 789	80 421	79 254
Vlastní kapitál	39 907	51 116	65 918	71 926
Cizí zdroje	13 676	22 673	14 503	7 083
EBIT	7 998	14 453	18 159	9 860
Nákladové úroky	618	444	473	154
Celková zadluženost	25,52%	30,73%	18,03%	8,94%
Koeficient samofinancování	74,48%	69,27%	81,97%	90,75%
Míra zadluženosti	0,34	0,44	0,22	0,10
Úrokové krytí	12,94	32,55	38,39	64,03

U společnosti ALUCAST, s.r.o. nastává téměř opačná situace. Podnik je málo zadlužený, jeho celková zadluženost je téměř v každém roce pod hranicí 30% a má stále klesající tendenci. Pouze v roce 2010 se zadluženost vyzdvihla na nejvyšší, což se přisuzuje nepříznivé finanční situaci ve světě v roce 2009. Dle koeficientu samofinancování lze určit dlouhodobou finanční stabilitu a samostatnost. Podnik je schopen krýt své potřeby vlastními zdroji. Ve všech letech dosahuje mnohem vyšších hodnot, než hraničních 40%, což značí o tvorbě dostatečně velkého zisku. Není však efektivní, aby byly podnikové potřeby z tak velké části kryty vlastními zdroji, jelikož cizí zdroje jsou všeobecně levnější. Dle výsledků míry zadluženosti by tento podnik byl vhodným klientem pro banky, ani v jednom roce totiž nepřesahuje hranici 1. O této situaci vypovídá také ukazatel úrokového krytí, který je ve všech letech mnohonásobně vyšší než 2, což značí o schopnosti podniku splácet úroky. Při takto nízké míře zadluženosti a tak extrémně vysokém úrokovém krytí by bylo vhodné další zadlužení podniku.

Ukazatele likvidity

Analýza likvidity uvádí, zda je podnik schopen dostat svým závazkům. Pro jednotlivé stupně likvidity jsou určeny doporučené hodnoty. U běžné likvidity je tato hodnota v rozmezí 1,5 až 2,5. Pohotová likvidita 1 až 1,5 a okamžitá likvidita pro Českou republiku 0,6 až 1,1. Ministerstvo průmyslu a obchodu uvádí kritickou hodnotu likvidity 0,2.

Tabulka 8: Analýza likvidity společnosti XYZ, a.s. (vlastní zpracování)

(v tis. Kč)	2009	2010	2011	2012	2013
Oběžná aktiva	70 995	66 652	75 035	76 432	80 568
Zásoby	22 937	27 484	32 533	29 455	28 261
Krátkodobé závazky	58 696	82 583	66 433	62 935	64 708
Krátkodobý finanční majetek	8 668	10 046	20 255	26 467	27 973
Běžná likvidita - III. stupně	1,21	0,81	1,13	1,21	1,25
Pohotová likvidita - II. stupně	0,82	0,47	0,64	0,75	0,81
Okamžitá likvidita - I. stupně	0,15	0,12	0,30	0,42	0,43

Společnost XYZ, a.s. nedosahuje doporučených hodnot ani v jednom stupni likvidity, přičemž u okamžité likvidity v letech 2009 a 2010 dosahuje kritické hodnoty. Situace svědčí o tom, že podnik by nebyl schopen rychle splácet své krátkodobé závazky. Nejhuře dopadl rok 2010, kdy běžná likvidita dosahovala hodnoty pouhých 0,81. Tato situace je způsobena vysokými krátkodobými závazky k mateřské společnosti. Jedná se o půjčku, která nebude splacena do jednoho roku. Ve skutečnosti se tudíž nejedná o krátkodobé závazky. Tato skutečnost velmi zkresluje výsledky ukazatelů likvidity.

Tabulka 9: Analýza likvidity ALUCAST, s.r.o. (vlastní zpracování)

(v tis. Kč)	2009	2010	2011	2012
Oběžná aktiva	20 467	31 105	27 154	27 236
Zásoby	3 548	4 127	7 639	7 010
Krátkodobé závazky	12 956	21 488	12 393	5 364
Krátkodobý finanční majetek	8 180	8 520	5 117	8 559
Běžná likvidita - III. stupně	1,58	1,45	2,19	5,08
Pohotová likvidita - II. stupně	1,31	1,26	1,57	3,77
Okamžitá likvidita - I. stupně	0,63	0,40	0,41	1,60

Ve společnosti ALUCAST, s.r.o. je situace mnohem příznivější. Svědčí o vysoké platební schopnosti podniku. Běžná i pohotová likvidita dosahuje v letech 2009 – 2011 ideálních hodnot. V roce 2012 jsou však příliš vysoké, což je negativní z důvodu nevyužití zdrojů. Podnik by mohl využít zdroje například k investici nebo inovaci. Co se týče nejpřísnějšího ukazatele likvidity – okamžité likvidity, podnik se pohyboval v doporučených hodnotách v roce 2009, uspokojujících výsledků však dosáhl i v letech 2010 a 2011. Rok 2012 opět svědčí o nevyužití finančních prostředků.

Ukazatele aktivity

Analýza aktivity pomáhá při řízení aktiv podniku pomocí výpočtu obratu a doby obratu. Vypovídá o tom, jak efektivně podnik hospodaří se svými aktivy, respektive jak dlouho jsou v podnikových aktivech vázány finanční prostředky. Měří tedy schopnost podniku využívat vložené prostředky.

Tabulka 10: Analýza aktivity společnosti XYZ, a.s. (vlastní zpracování)

(v tis. Kč)	2009	2010	2011	2012	2013
Celková aktiva	123 238	123 333	125 490	122 332	127 548
Zásoby	22 937	27 484	32 533	29 455	28 261
Krátkodobé pohledávky	24 564	27 722	21 535	20 486	24 310
Krátkodobé závazky	58 696	82 583	66 433	62 935	64 708
Celkové tržby	130 804	138 234	155 148	134 274	134 241
Obrat aktiv	1,06	1,12	1,24	1,10	1,05
Obrat zásob	5,70	5,03	4,77	4,56	4,75
Doba obratu zásob	64,00	72,57	76,54	80,07	76,84
Doba obratu pohledávek	68,54	73,20	50,66	55,69	66,10
Doba obratu závazků	163,79	218,06	156,29	171,08	175,94

Obrat aktiv má doporučenou minimální hodnotu 1, čehož podnik dosahuje ve všech letech, kromě roku 2009. Efektivnost využití veškerých aktiv ve firmě má rostoucí charakter, přičemž přeměna zásob v hotovost má charakter lehce klesající. Doba obratu zásob představuje dobu, po kterou jsou oběžná aktiva vázána ve formě zásob. Ta se pohybuje v rozmezí 70 až 90 dní. Doba obratu pohledávek pak představuje dobu, po kterou musí podnik čekat na platby a doba obratu závazků představuje dobu, za kterou podnik uhradí své závazky. Obecně platí, že doba obratu závazků by měla být delší než doba obratu pohledávek, což je ve společnosti XYZ, a.s. splněno.

Tabulka 11: Analýza aktivity ALUCAST, s.r.o. (vlastní zpracování)

(v tis. Kč)	2009	2010	2011	2012
Celková aktiva	53 583	73 789	80 421	79 254
Zásoby	3 548	4 127	7 639	7 010
Krátkodobé pohledávky	8 739	10 728	14 367	11 647
Krátkodobé závazky	12 956	21 488	12 393	5 364
Celkové tržby	38 970	73 336	80 168	69 525
Obrat aktiv	0,73	0,99	1,00	0,88
Obrat zásob	10,98	17,77	10,49	9,92
Doba obratu zásob	33,23	20,54	34,78	36,80
Doba obratu pohledávek	81,85	53,39	65,41	61,15
Doba obratu závazků	121,35	106,95	56,42	28,16

Obrat aktiv je ve všech sledovaných letech nižší než u společnosti XYZ, a.s. ALUCAST, s.r.o. tedy využívá svých aktiv méně efektivně, než společnost XYZ, a.s. Zásoby zaznamenaly nejnižší obrat v roce 2012. Dále ve srovnání se společností XYZ, a.s. je patrné, že doba, po kterou jsou aktiva vázány v zásobách je v každém roce 2x nižší. Co se týče doby obratu pohledávek a zásob, je zde dodržena vyšší doba obratu závazků než pohledávek. Oproti společnosti XYZ, a.s. ji má však mnohokrát nižší.

Další poměrové ukazatele

Dle analýzy dalších poměrových ukazatelů lze analyzovat položky, které potřebujeme. Já použiji poměr osobních nákladů na přidanou hodnotu. Ve společnosti XYZ, a.s. se tento ukazatel počítá nejčastěji a měl by vyjít pod 72%. Dále určím průměrnou mzdu a přírůstek peněz před investicemi a bankovními výpomocemi.

Tabulka 12: Analýza dalších poměrových ukazatelů společnosti XYZ, a.s. (vlastní zpracování)

(v tis. Kč)	2009	2010	2011	2012	2013
Osobní náklady	47 151	43 765	46 415	44 920	44 830
Přidaná hodnota	22 725	44 667	67 578	61 013	62 236
Mzdové náklady	35 483	32 629	34 489	33 373	33 322
Počet zaměstnanců	157	132	136	131	129
KFM	8 668	10 046	20 255	26 467	27 973
Zisk + 1/2 odpisů	-46 881	-26 796	13 712	11 345	13 004
ON/PH	207%	97%	68%	73%	72%
Průměrná mzda	18 834	20 599	21 133	21 229	21 526
Provozní CF	-	1 378	10 209	6 212	1 506

Přidaná hodnota do roku 2009 rostla, pak ale nastal markantní propad o téměř 30 mil. Kč. Ten byl způsoben poklesem obchodní marže, výkonů, osobních nákladů i výkonové spotřeby. Z tohoto důvodu se osobní náklady na přidané hodnotě podílely z více než 200%. Od roku 2010 se však zase zvyšovala a od roku 2011 již poměr osobních nákladů na přidanou hodnotu dosahoval požadovaných hodnot. Ukazatel provozního CF, který společnost při finanční analýze využívá, určuje přírůstek peněz, který společnost vydělá před investicemi a splátkami bankovních úvěrů.

Tabulka 13: Analýza dalších poměrových ukazatelů ALUCAST, s.r.o. (vlastní zpracování)

(v tis. Kč)	2009	2010	2011	2012
Osobní náklady	14 383	25 552	28 335	27 380
Přidaná hodnota	21 343	43 366	47 767	39 435
Mzdové náklady	10 845	18 779	20 466	19 612
Počet zaměstnanců	56	64	78	75
KFM	8 180	8 520	5 117	8 559
Zisk + 1/2 odpisů	7 708	12 924	16 241	9 878
ON/PH	67%	58%	59%	69%
Průměrná mzda	16 138	24 452	21 865	21 791
Provozní CF	-	340	-3 403	3 442

Společnost ALUCAST, s.r.o. dosahovala ve všech pozorovaných letech poměr osobních nákladů na přidanou hodnotu nižší hodnotu, než 72%. Přírůstek peněz ve všech srovnatelných letech nižší, než u společnosti XYZ, a.s.

4.3.4 Analýza souhrnných ukazatelů

Index IN05

Tento bankrotní a bonitní index je považován za nejvhodnější pro hodnocení českých podniků. Hodnotí finanční zdraví podniku a také vypovídá o tom, zda podnik tvoří pro vlastníky hodnotu, či nikoliv. Hodnotu tvoří, pokud index dosahuje vyššího čísla, než 1,6. Pokud dosahuje hodnot nižších než 0,9, hodnotu netvoří. Mezi hodnotami 0,9 – 1,6 se nachází v šedé zóně a nedá se konkrétně určit tvorba hodnoty.

Tabulka 14: Výpočet IN05 společnosti XYZ, a.s. (vlastní zpracování)

Koef.		2009	2010	2011	2012	2013
0,13	A/CZ	0,15	0,13	0,15	0,17	0,18
0,04	EBIT/Nákladové úroky	-0,78	-0,61	0,37	0,41	0,81
3,97	EBIT/A	-1,75	-1,03	0,30	0,27	0,28
0,21	V/A	0,24	0,24	0,27	0,24	0,23
0,09	OA/Krátkodobé CZ	0,11	0,07	0,10	0,11	0,11
	IN05	-2,04	-1,20	1,19	1,19	1,62

Společnost XYZ, a.s. dosahovala v letech 2009 a 2010 záporné hodnoty indexu IN05. Nevytvářela tedy pro vlastníky hodnotu. Tato skutečnost byla způsobena vzniklou ztrátou pozorovaných let. Díky enormnímu zvýšení zisku v roce 2011 se hodnota indexu přehoupala na 1,19. Stále se sice v letech 2011 i 2012 podnik nacházel v šedé zóně, avšak v roce 2013 se dostal již do fáze tvorby hodnoty pro vlastníky.

Tabulka 15: Výpočet IN05 ALUCAST, s.r.o. (vlastní zpracování)

Koef.		2009	2010	2011	2012
0,13	A/CZ	0,51	0,42	0,72	1,45
0,04	EBIT/Nákladové úroky	0,52	1,30	1,54	2,56
3,97	EBIT/A	0,59	0,78	0,90	0,49
0,21	V/A	0,19	0,22	0,23	0,21
0,09	OA/Krátkodobé CZ	0,14	0,13	0,19	0,46
	IN05	1,95	2,86	3,58	5,17

Společnost ALUCAST, s.r.o. vykazovala vysokých hodnot indexu. Ve všech sledovaných letech tvořila hodnotu pro vlastníky, jelikož dosahovala dobrých výsledků hospodaření.

Altmanovo Z-skóre

Altmanovo Z-skóre patří podobně jako index IN05 k souhrnným ukazatelům hodnocení finančního zdraví. Pokud je hodnota Z-skóre vyšší než 2,9, vypovídá o zdravé finanční situaci. Nachází-li se mezi hodnotami 1,2 – 2,9 nelze situaci přesně vyhradit. Pokud ale nabývá nižších hodnot, než 1,2, značí o finančních problémech.

Tabulka 16: Výpočet Altmanova Z-skóre spol. XYZ, a.s. (vlastní zpracování)

Koef.		2009	2010	2011	2012	2013
0,717	Pracovní kapitál/A	0,41	0,39	0,43	0,45	0,45
0,847	EAT/A	-0,36	-0,22	0,06	0,05	0,06
3,107	EBIT/A	-1,37	-0,80	0,24	0,21	0,22
0,42	VK/CZ	0,06	-0,02	0,08	0,12	0,16
0,998	T/A	1,06	1,12	1,23	1,10	1,05
	Z-Skóre	-0,21	0,47	2,03	1,92	1,95

V letech 2009 a 2010 se situace opět kvůli vzniklým ztrátám jeví špatně. Značí o finančních problémech, které v těchto letech společnost opravdu měla. Od roku 2011 se však situace zlepšovala. Nikdy však nedosáhla vyšší hodnoty než 2,9 a od roku 2011 se nachází v šedé zóně.

Tabulka 17: Výpočet Altmanova Z-skóre ALUCAST, s.r.o. (vlastní zpracování)

Koef.		2009	2010	2011	2012
0,717	Pracovní kapitál/A	0,27	0,30	0,24	0,25
0,847	EAT/A	0,11	0,13	0,16	0,09
3,107	EBIT/A	0,46	0,61	0,70	0,39
0,42	VK/CZ	1,23	0,95	1,91	4,26
0,998	T/A	0,73	0,99	0,99	0,88
	Z-Skóre	2,80	2,98	4,00	5,86

Dle analýzy Z-skóre společnost ALUCAST, s.r.o. neměla ve sledovaných letech finanční problémy. Od roku 2010 dosahuje vyšších hodnot než 2,9. Tato skutečnost značí o finanční prosperitě.

4.4 Výpočet EVA

Pro výpočet pravého ekonomického modelu je třeba upravit některé účetní údaje. Tím se odstraní manipulovatelnost a ukazatel dosáhne přesnějších hodnot. Účetní hodnoty bývají nevhodné z důvodu orientace na potřeby věřitelů a krátkodobé výsledky.

4.4.1 NOA

Aktivace položek chybějících v rozvaze

- *Leasing*

Podnik využívá pořízení majetku skrze leasing. Je tedy třeba upravit aktiva o hodnoty leasingu.

Tabulka 18: Výdaje na leasing společnosti XYZ, a.s. (vlastní zpracování)

(v tis. Kč)	2009	2010	2011	2012	2013
Leasing	8 524	4 077	1 498	1 081	32

- *Oceňovací rozdíl u dlouhodobého majetku*

Dále se aktivuje oceňovací rozdíl u dlouhodobého majetku. Během analyzovaného období však tržní ocenění movitého a nemovitého majetku nebylo prováděno. Není tudíž potřeba s oceňovacím rozdílem kalkulovat.

- *Náklady s dlouhodobými předpokládanými účinky*

Při úpravě majetkové struktury je třeba aktivovat náklady s dlouhodobými předpokládanými účinky, kam patří zejména výdaje vynaložené na výzkum a vývoj, reklamu nebo vzdělávání pracovníků. Společnost tyto náklady nevykazuje, nemusím tedy o jejich výši upravovat operativní aktiva.

- *Goodwill, tiché rezervy*

Pro určení NOA je také potřeba aktivovat hodnotu goodwillu a tichých rezerv. Společnost XYZ, a.s. však žádnou hodnotu goodwill nevykazuje a hodnota rezerv je nulová. Z uvedených důvodů není potřeba tyto položky aktivovat.

Vyloučení neoperativních aktiv

Ne všechna aktiva uvedená v rozvaze souvisí s hlavní činností podniku. Ty jsou označovány jako neoperativní a je nutné je z rozvahy vyloučit.

- *Krátkodobý finanční majetek*

Krátkodobý finanční majetek nelze označit jako neoperativní v plné výši. Je nutné určit hranici, od které jde o strategickou rezervu, tudíž o nadbytečnou hodnotu z hlediska provozu. K určení této hranice lze použít ukazatel okamžité likvidity. Dle doporučení je tato

hodnota nastavena ve výši 0,5. Vzhledem k tomu, že krátkodobé závazky obsahují z velké části půjčku od mateřské společnosti, je třeba tuto část eliminovat. Závazky totiž nebudou splaceny do jednoho roku, tudíž se nejedná o závazky krátkodobé. Vedení společnosti mi sdělilo, že výše krátkodobých závazků se od roku 2009 pohybuje na hodnotě 40 mil. Kč. Tato skutečnost ovlivní ukazatele likvidity. Společnost tedy ve skutečnosti drží nadbytečné množství peněz. Krátkodobý finanční majetek je tedy z aktiv potřeba vyloučit.

Tabulka 19: Hodnota vyčleněného KFM (vlastní zpracování)

(v tis. Kč)	2009	2010	2011	2012	2013
KFM	8 668	10 046	20 255	26 467	27 973

- *Dlouhodobý finanční majetek*

Společnost využívá dlouhodobého finančního majetku ve formě ostatních dlouhodobých cenných papírů a podílů. Výdaje nejsou nutné k operativní činnosti podniku, mají portfoliový charakter a nevznikl za účelem propojení s jinými podniky se souvislostí s hlavní činností podniku. Je tedy nutné tento majetek vyloučit z operativních aktiv.

Tabulka 20: Hodnota vyčleněného DFM (vlastní zpracování)

(v tis. Kč)	2009	2010	2011	2012	2013
DFM	16	16	16	16	8 723

- *Nedokončené investice*

Ve společnosti XYZ, a.s. se neoperativní aktiva vyskytují ve formě nedokončených investic. Tyto investice budou vyloučené z aktiv skrze nedokončený dlouhodobý hmotný majetek, protože tento majetek je obvykle potřebný k hlavní činnosti podniku. Nesmí se započítat do operativních aktiv, přestože se zatím nepodílí na výsledku hospodaření.

Tabulka 21: Vyloučení nedokončených investic (vlastní zpracování)

(v tis. Kč)	2009	2010	2011	2012	2013
Nedokončený DHM	0	0	772	0	210
Zálohy	0	0	0	2 380	114
Nedokončené investice	0	0	772	2 380	324

Pasiva, která nenesou náklad

Jedná se o neúročené cizí zdroje, které jsou vyčísleny v následující tabulce.

Tabulka 22: Neúročené cizí zdroje (vlastní zpracování)

(v tis. Kč)	2009	2010	2011	2012	2013
Rezervy	0	0	0	0	0
Krátkodobé závazky	58 696	82 583	66 433	62 935	64 708
Nezpoplatněné dlouhodobé závazky	0	0	0	0	27 000
Pasivní položky časového rozlišení	0	385	624	0	0
Neúročené cizí zdroje	58 696	82 968	67 057	62 935	91 708

Všechny výše uvedené změny se promítnou do majetkové struktury. V následující tabulce jsou dopady do dlouhodobého hmotného majetku vyčísleny. Hodnota aktiv je také značně ovlivněna neúročenými závazky, které celkovou sumu majetku snižují.

Tabulka 23: Úprava dlouhodobého hmotného majetku (vlastní zpracování)

(v tis. Kč)	2009	2010	2011	2012	2013
Dlouhodobý hmotný majetek	48 059	54 323	49 257	44 773	36 864
Leasing	8 524	4 077	1 498	1 081	32
DFM	16	16	16	16	8 723
Nedokončené investice	0	0	772	2 380	324
Upravený DHM	56 567	58 384	49 967	43 458	27 849

Celkové dopady do majetkové struktury jsou provedeny v následující tabulce, kde jsou provedeny veškeré potřebné úpravy aktiv.

Tabulka 24: Vymezení aktivní části rozvahy (vlastní zpracování)

(v tis. Kč)	2009	2010	2011	2012	2013
Dlouhodobý majetek	58 734	59 816	50 723	44 100	29 018
Dlouhodobý nehmotný majetek	2 167	1 432	756	642	1 169
Upravený dlouhodobý hmotný majetek	56 567	58 384	49 967	43 458	27 849
ČPK	14 300	-15 406	8 404	13 966	16 084
Zásoby	22 937	27 484	32 533	29 455	28 261
Pohledávky	39 390	29 122	22 247	20 510	24 334
Časové rozlišení	2 001	910	426	469	224
Neúročené závazky	58 696	82 968	67 057	62 935	64 708
NOA	64 366	34 364	38 872	31 599	17 129

4.4.2 NOPAT

Pro určení ekonomické přidané hodnoty je třeba upravit hodnoty výsledku hospodaření. Je totiž potřeba dodržet rovnováhu mezi čistými operativními aktivy a operativním ziskem po

zdanění. Vzhledem k tomu, že k určení NOPAT je třeba počítat s hodnotami kapitálu na počátku období, dále budu pokračovat ve výpočtech za období 2010 – 2013.

- *Úroky*

Do aktiv již byly započítány náklady na leasing. Z tohoto důvodu je třeba počítat krom úroků z úvěru také s úroky na leasing. Jde o cizí kapitál, u kterého se předpokládá skutečnost, že úroky jsou již započtené v hodnotě splátek. Získání hodnoty úroku zjistím vynásobením závazku na začátku období alternativní úrokovou mírou.

Tabulka 25: Vývoj nákladových úroků (vlastní zpracování)

(v tis. Kč)	2010	2011	2012	2013
Nákladové úroky - úvěry	2 094	1 036	812	445
Leasing	4 077	1 498	1 081	32
Odhadnutá úroková míra leasingu	15,89%	4,55%	2,77%	2,60%
Nákladové úroky - leasing	648	68	30	1
Nákladové úroky celkem	2 742	1 104	842	446

- *Vyloučení mimořádných položek*

Jedná se o položky, které se v budoucnu nebudou opakovat. V našem případě se jedná o tržby z prodeje dlouhodobého majetku. Od vedení společnosti mi bylo sděleno, že je potřeba vyloučit také změnu stavu rezerv a opravných položek v provozní oblasti a dále 3,7 mil Kč z ostatních provozních nákladů ročně, kromě roku 2012, kdy tato položka činila méně než 3,7 mil. Kč a to 1,615 mil. Kč.

Tabulka 26: Vyloučení mimořádných položek (vlastní zpracování)

(v tis. Kč)	2010	2011	2012	2013
Tržby z prodeje dlouhodobého majetku	1 208	728	791	451
Zůstatková cena prodaného majetku	342	153	320	22
Prodej dlouhodobého majetku	866	575	471	429
Změna stavu rezerv a OP v provozní oblasti	2 729	-926	66	-1 647
Ostatní provozní náklady	3 700	3 700	1 615	3 700

- *Vliv změn vlastního kapitálu*

K dodržení symetrie je třeba upravit NOPAT o změny vzešlé z výpočtu NOA. Je třeba vyloučit výnosy z dlouhodobého finančního majetku.

Tabulka 27: Vliv změn vlastního kapitálu na NOPAT (vlastní zpracování)

(v tis. Kč)	2010	2011	2012	2013
Výnosy z DFM	3	0	0	0

- *Úprava daní*

Úprava daně je závěrečný krok ke zjištění NOPAT. Jejím vyčíslením se rozumí zjistit výši teoretické daně, která by byla zaplácena z operativního zisku. Tu získáme tak, že od splatné daně odečteme nebo přičteme daňovou povinnost z výnosů a daňové úpory z nákladů, o které se NOPAT liší od výsledku hospodaření za účetní období.

Tabulka 28: Úprava VH za běžnou činnost (vlastní zpracování)

(v tis. Kč)	2010	2011	2012	2013
VH za běžnou činnost	-31 936	8 815	7 564	9 043
(+) Nákladové úroky	2 742	1 101	846	446
(+) Změna stavu rezerv a OP v prov. obl.	2 729	-926	66	-1 647
(+) Ostatní provozní náklady	3 700	3 700	1 615	3 700
(-) Prodej dlouhodobého majetku	866	575	471	429
(-) Výnosy z dlouhodobého fin. majetku	3	0	0	0
Upravený VH za běžnou činnost	-23 634	12 115	9 620	11 113

V následující tabulce je proveden výpočet jednotlivých NOPAT v letech 2010 – 2013. Vzhledem k ztrátám společnosti v letech 2009 a 2010, nelze počítat s původně placenou daní. Ta byla od roku 2009 stanovena jako odložená daňová pohledávka, která se v dalších letech postupně rozpouštěla.

Tabulka 29: Vymezení NOPAT (vlastní zpracování)

(v tis. Kč)	2010	2011	2012	2013
VH za běžnou činnost	-31 936	8 815	7 564	9 043
Upravený VH za běžnou činnost	-23 634	12 115	9 620	11 113
Rozdíl VH	8 302	3 300	2 056	2 070
Sazba daně z příjmu	19%	19%	19%	19%
Dodatečně vypočtená daň	1 577	627	391	393
NOPAT	-25 212	11 488	9 229	10 720

4.4.3 WACC

K dokončení výpočtu ekonomické přidané hodnoty je třeba vyčíslit náklady k jednotlivým druhům kapitálu, které společnost XYZ, a.s. využila ve sledovaných letech ke své činnosti.

Náklady na cizí kapitál

- *Leasing*

Pro kalkulaci nákladů je k určení úrokové sazby nejvhodnější alternativní způsob výpočtu založený na tržních datech. Nejprve je třeba zjistit hodnotu bezrizikové úrokové míry, ke které se bude připočítávat riziková přírážka na základě ratingu společnosti, odvozeného od ukazatele úrokového krytí. Hodnotu lze zjistit na webovém portálu Damodaran.com. Také je zapotřebí brát v potaz vliv daňového štítu.

Tabulka 30: Výpočet nákladů na leasing (vlastní zpracování)

	2009	2010	2011	2012	2013
Bezriziková úroková míra	3,98%	3,89%	3,70%	1,92%	2,20%
Úrokové krytí	-19,52	-15,25	9,17	10,16	20,32
Rating	D	D	A+	A+	AAA
Riziková přírážka	12,00%	12,00%	0,85%	0,85%	0,40%
Odhadnutá úroková sazba	15,98%	15,89%	4,55%	2,77%	2,60%
Sazba daně z příjmu	20%	19%	19%	19%	19%
Náklady na leasing	12,78%	12,87%	3,69%	2,24%	2,11%

- *Bankovní úvěry*

Společnost mi poskytla přesný údaj úročení bankovního úvěru. Sazba je každoročně určena jako 1M PRIBOR s přičtením přírážky 1,46%. Podobně jako u leasingu je nutné neopomenout působení daňového štítu.

Tabulka 31: Výpočet nákladů na bankovní úvěr (vlastní zpracování)

	2009	2010	2011	2012	2013
1M PRIBOR + 1,46%	3,39%	2,55%	2,43%	2,21%	1,77%
Sazba daně z příjmu	20%	19%	19%	19%	19%
Náklady na bankovní úvěr	2,71%	2,07%	1,97%	1,79%	1,43%

- *Průměrné náklady cizího kapitálu*

Nyní jsou známy veškeré informace potřebné k výpočtu nákladů na dluh. Průměrné náklady zjistím pomocí váženého aritmetického průměru.

Tabulka 32: Průměrné náklady dluhu (vlastní zpracování)

(v tis. Kč)	2010	2011	2012	2013
Bankovní úvěry (počátek roku)	50 178	44 946	39 200	32 600
Leasing (počátek roku)	8 524	4 077	1 498	1 081
Náklady na bankovní úvěry	2,07%	1,97%	1,79%	1,43%
Náklady na leasing	12,87%	3,69%	2,24%	2,11%
Průměrné náklady na cizí kapitál N_{ck}	3,63%	2,10%	1,82%	1,46%

Náklady na vlastní kapitál

Existuje spousta metod určení nákladů na vlastní kapitál. Osobně k vyčíslení těchto nákladů využijí tři techniky, které na konci pomocí váženého aritmetického průměru určí výslednou sazbu nákladů na vlastní kapitál.

- *Stavebnicová metoda*

Tento model využívá informace zveřejněné na MPO ČR. Jeho základem je bezriziková sazba, ke které se postupně přičítají přírážky za finanční stabilitu, podnikatelské riziko, likvidnost a finanční strukturu. Vzhledem k tomu, že doposud nejsou zveřejněny sazby za rok 2013 a vedení společnosti po mě požadovalo výpočet ekonomické přidané hodnoty včetně tohoto roku, domluvili jsme se, že v práci použijí úrokové sazby na stejné úrovni roku předešlého.

Tabulka 33: Stavebnicová metoda (vlastní zpracování)

	2010	2011	2012	2013
Bezriziková úroková míra	3,89%	3,51%	2,31%	2,31%
Riziková přírážka za nižší likvidnost akcie	2,56%	1,07%	1,06%	1,06%
Riziková přírážka za obchodní riziko	4,18%	4,01%	4,37%	4,37%
Riziková přírážka za finanční stabilitu	2,93%	3,18%	2,67%	2,67%
Riziková přírážka za finanční strukturu	1,08%	1,26%	1,51%	1,51%
Náklady na vlastní kapitál	14,64%	13,03%	11,92%	11,92%

- *Odvození z nákladů na cizí kapitál*

U určování nákladů na vlastní kapitál touto metodou se vychází z poznatku, že náklady na vlastní kapitál jsou vyšší než náklady na kapitál cizí. K nákladům na cizí kapitál se obvykle přičítá několik procentuálních bodů, doporučuje se použít přírážku 2-3%. Použijí tedy přírážku 2,5%.

Tabulka 34: Odvození z nákladů na cizí kapitál (vlastní zpracování)

	2010	2011	2012	2013
Průměrné náklady na cizí kapitál Nck	3,63%	2,10%	1,82%	1,46%
Přirážka	2,50%	2,50%	2,50%	2,50%
Náklady na vlastní kapitál	6,13%	4,60%	4,32%	3,96%

- *Odvození z rentability hlavního konkurenta – ALUCAST, s.r.o.*

Dalším možným způsobem, jak určit náklady na vlastní kapitál, je odvození od rentability. Největší konkurence společnosti je ALUCAST, s.r.o. Odvození nákladů tedy lze provést dle rentability této konkurence.

Tabulka 35: Odvození z rentability ALUCAST, s.r.o. (vlastní zpracování)

	2010	2011	2012	2013
Rentabilita ALUCAST	22,7%	22,44%	11,15%	11,15%
Náklady na vlastní kapitál	22,7%	22,44%	11,15%	11,15%

- *Odvození z průměrné rentability odvětví*

Dále lze náklady na vlastní kapitál odvodit od průměrné rentability v odvětví. Její výhodou je dostupnost dat, nevýhodou je regulace účetních hodnot na hodnoty tržní. To je ovšem problematické. Budeme vycházet z účetních hodnot dostupných na stránkách Ministerstva průmyslu a obchodu.

Tabulka 36: Odvození z průměrné rentability v odvětví (vlastní zpracování)

	2010	2011	2012	2013
Rentabilita v odvětví	8,19%	6,73%	7,98%	7,98%
Náklady na vlastní kapitál	8,19%	6,73%	7,98%	7,98%

- *Průměrné náklady na vlastní kapitál*

Výše jsem určila procento nákladů na vlastní kapitál pomocí tří možných technik. Nyní je třeba určit výslednou sazbu, se kterou budu dále pokračovat ve výpočtech. Nejvyšší váha je přiřazena nákladům z rentability konkurence, dále stavebnicové metodě a metodě odvození od průměrné rentability odvětví. Nejnížší váha pak připadá nákladům odvozeným z nákladů cizího kapitálu.

Tabulka 37: Určení průměrných nákladů na vlastní kapitál (vlastní zpracování)

	Váha	2010	2011	2012	2013
Rentabilita konkurence	0,4	22,7%	22,44%	11,15%	11,15%
Stavebnicová metoda	0,3	14,64%	13,03%	11,92%	11,92%
Rentabilita odvětví	0,2	8,19%	6,73%	7,98%	7,98%
Odvození z nákladů na cizí kapitál	0,1	6,13%	4,60%	4,32%	3,96%
Průměrné náklady na vlastní kapitál	1	15,72%	14,69%	10,06%	10,03%

Výpočet WACC

Výpočet vážených průměrných nákladů celkového podnikového kapitálu lze definovat jako vážený aritmetický průměr nákladů na jednotlivé druhy kapitálu. V předešlé kapitole, při určení NOPAT, jsem vycházela z hodnot na počátku účetního období. Nyní bude toto pravidlo zachováno a taktéž budu vycházet ze stavu struktury kapitálu k počátku hodnoceného období.

Tabulka 38: Výpočet WACC (vlastní zpracování)

	2010	2011	2012	2013
Náklady na cizí kapitál N_{ck}	3,63%	2,10%	1,82%	1,46%
Náklady na vlastní kapitál N_{vk}	15,72%	14,69%	10,06%	10,03%
CK / C (poč. období)	88,34%	103,40%	84,18%	78,09%
VK / C (poč. období)	11,66%	-3,71%	15,33%	21,91%
WACC	5,04%	-	3,07%	3,33%

V roce 2011 nelze určit vážené průměrné náklady, což je dáno tím, že vlastní kapitál na počátku roku 2011 dosáhl záporných hodnot. Podíl cizích zdrojů na celkovém kapitálu byl zaznamenán ve výši 103,4% a průměrné náklady na kapitál by v tomto roce činily pouhých 1,62%, což by neodpovídalo realitě.

Z vypočítaných hodnot je zřejmé, že podnik je schopný pracovat s poměrně nízkými náklady na kapitál. Tato skutečnost je pozitivní hlavně z hlediska tvorby hodnoty pro vlastníky.

4.4.4 Výpočet EVA

Po určení všech neznámých, které byly vypočteny v předchozích kapitolách, zbývá dopočítat hodnotu EVA v letech 2010 – 2013. Hodnotu za rok 2011 určit nelze, jelikož v tomto roce nebylo možné určit vážené průměrné náklady na kapitál.

Tabulka 39: Výpočet EVA (vlastní zpracování)

(v tis. Kč)	2010	2011	2012	2013
NOA (poč. období)	64 366	34 364	38 872	31 599
NOPAT	-25 212	11 488	9 229	10 720
WACC	5,04%	-	3,07%	3,33%
EVA	-28 458	-	8 035	9 666

Z výsledků ekonomické přidané hodnoty vyplývá, že společnost od roku 2012 tvořila hodnotu pro vlastníky. V roce předchozím dosahoval vlastní kapitál záporných hodnot, z tohoto důvodu nebylo možné určit vážené průměrné náklady na kapitál. Je však zřejmé, že v tomto roce hodnotu taktéž netvořila. V roce 2010 dosahovala EVA záporných hodnot, což je dáno již zmiňovanými ztrátami v prvních dvou letech analyzování.

4.5 Závěrečné zhodnocení hospodaření společnosti XYZ, a.s.

Finanční analýza byla zpracovávána v letech 2009 – 2013. Byla analyzována aktivita, likvidita, zadluženost, rentabilita a byly provedeny také analýzy rozdílových ukazatelů, absolutních ukazatelů a souhrnných ukazatelů. Společně s analýzou společnosti XYZ, a.s. jsem analyzovala hlavní konkurenční firmu ALUCAST, s.r.o. za účelem srovnání dílčích výsledků.

Společnost byla hluboce zasažena ekonomickou krizí, která se projevila hlavně v letech 2009 a 2010. V těchto letech společnost vykazovala ztrátu. Rok 2009 nelze hodnotit jako úspěšný zvláště v oblasti prodeje odlitků, kde došlo k významnému poklesu objednávek. Z prvních dvaceti největších odběratelů neudrželo svou pozici 50% společností. Pokles poptávky zasáhl i výrobu forem na vstřikování plastů a odlévání kovů. Konkurence se opět zvýšila a tlak na ceny byl v průběhu roku stále vyšší. Celá řada firem byla ochotna nabízet ceny pod úroveň obvyklých výrobních nákladů. Obdobná situace přetrvávala i v první polovině roku 2010. Ve druhé polovině roku došlo k oživení, nárůstu poptávek jak po odlitcích, tak po formách pro vstřikování plastu a od září se společnost pohybovala v kladném výsledku hospodaření. Stabilizace veškerých procesů společnosti, nárůst poptávek po stávající výrobě a realizace nových projektů dává pro rok 2011 stabilní půdu. V následujících třech letech společnost dosáhla dobrých ekonomických výsledků. Došlo k výraznému nárůstu poptávky a stabilizaci všech procesů.

Největším problémem společnosti je její zadlužení. V roce 2010 byla celková zadluženost díky záporné hodnotě vlastního kapitálu dokonce vyšší než 100%. Ve všech sledovaných

letech je vyšší než 75%, avšak její tendence je klesající. Koefficient samofinancování vypovídá o nedostatečně velkém tvořeném zisku a dle míry zadluženosti se jedná o velmi rizikový podnik. Pozitivní skutečností je, že se vývoj zadluženosti rok od roku zlepšuje. Dle nízkých hodnot čistého pracovního kapitálu lze odvodit, že společnost by se mohla dostat do finančních problémů. Tímto jsou ovlivněny i ukazatele likvidity. Dosahuje nízkých hodnot celkové a pohotové likvidity, čímž se pouze potvrzuje, že by se společnost mohla dostat do problémů s platební schopností. Dle vedení společnosti má však analýza likvidity pouze vypovídající schopnost. Velká část krátkodobých závazků je tvořena půjčkou od mateřské společnosti. Nejedná se tudíž o závazky, které se do jednoho roku splatí. Z této skutečnosti tedy vyplývá, že společnost reálně drží velkou část peněžních prostředků, je to však její povinností vůči mateřské společnosti.

Vzhledem k tomu, že se jedná o výrobní společnost, největší poměr oběžného majetku představují zásoby. V nedokončené výrobě a hotových výrobcích se váže příliš mnoho prostředků. Analýzou souhrnných ukazatelů se potvrdila špatná situace v letech 2009 a 2010, kdy společnost dle indexu IN05 a Altmanova Z-skóre netvořila hodnotu. Tato hodnota je ovlivněna především vysokou zadlužeností a ztrátám. Hodnota se však od roku 2011 zlepšovala a v roce 2013 již byly splaceny úvěry, a to bezplatnou půjčkou od mateřské společnosti.

Celkovým problémem finanční analýzy je vysoká kolísavost finančních ukazatelů, což je způsobeno hlavně ztrátou v prvních dvou sledovaných letech. Celkově však lze situaci zhodnotit pozitivně z hlediska toho, že se společnost od roku 2011 postavila na nohy, a od tohoto roku, se ukazatele finanční analýzy zlepšují. V roce 2013 došlo k investici do pořízení 5-osého CNC stroje, což se na výsledcích projevilo velmi pozitivně – stroj snižuje náklady na výrobu a externí kooperace, dodací lhůtu a zvyšuje výrobní kapacitu a kvalitu forem. Dále došlo ke změně financování a tím pádem i k razantnímu zlepšení ukazatelů zadluženosti. Ve srovnání hospodaření s konkurenční společností ALUCAST, s.r.o. si však vede ve všech analýzách hůře. To je dáno naprosto odlišnou finanční strukturou.

Vzhledem k nedostatkům finanční analýzy, které jsou představovány především vypovídající schopnost účetních výkazů vedených v historických cenách a nezohledňující vliv inflace, provedla jsem také výpočet jednoho z moderních ukazatelů. Výkazy jsem v tomto případě upravila a tím pádem již nezkrášloval výsledek hospodaření. Z výsledků EVA vyplývá, že společnost tvořila hodnotu pro vlastníky až od roku 2012. V předchozích letech společnost hodnotu netvořila.

5 EKONOMICKÁ PREDIKCE A ANALÝZA OKOLÍ PODNIKU

5.1 Analýza a prognóza vývoje ekonomiky

Pro sestavení finančního plánu je důležité znát prognózu vývoje ekonomiky. Vzhledem k vysokému poměru vývozu do zahraničí, je nutné sledovat nejen vývoj České republiky, ale i zemí, do kterých společnost své výrobky vyváží. Největší podíl na exportu má Německo a dále USA. Z tohoto důvodu je nutné analyzovat situaci v České republice, Německa, Evropské unii a USA. Budu se věnovat analýze vybraných makroekonomických ukazatelů v těchto zemích.

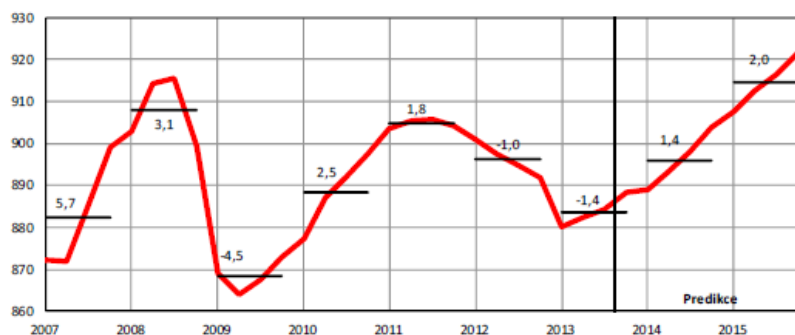
5.1.1 Česká republika

Vývoj HDP

Podle dat českého statistického úřadu se reálný HDP ve 3. čtvrtletí 2013 mezičtvrtletně zvýšil o 0,2 %, v meziročním srovnání však ještě klesal. Oživování ekonomické aktivity pokračovalo i na konci roku, přesto se za celý rok 2013 HDP pravděpodobně snížilo o 1,4%. Tento propad odborníci přikládají propadu investic do fixního kapitálu. V roce 2014 se předpokládá nárůst o 1,4% a to při kladném příspěvku domácí poptávky i zahraničního obchodu. Rok 2015 by pak mohl přinést nárůst HDP o 2%.

Tabulka 40: Vývoj HDP (mfcz, 2014)

HDP	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017
						odhad	predikce	predikce	výhled	výhled
v mld. Kč	3 635	3 471	3 557	3 622	3 585	3 536	3 585	3 656	3 744	3 835
v %	3,1%	-4,5%	2,5%	1,8%	-1,0%	-1,4%	1,4%	2,0%	2,4%	2,5%



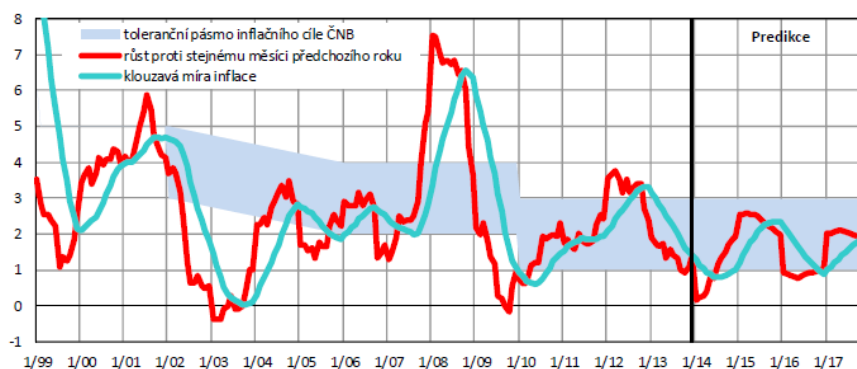
Obrázek 10: Graf vývoje HDP (mfcz, 2014)

Inflace

Navzdory oslabení koruny vlivem devizových intervencí ČNB by se rok 2014 měl vyznačovat velmi nízkou inflací. Na rozdíl od předchozích let by totiž během celého letošního roku měly administrativní vlivy (zejména pokles cen elektřiny) působit protiinflačně. Míra inflace by tak letos mohla dosáhnout 1,0 %. V roce 2015 by se růst spotřebitelských cen mohl v souvislosti s oživením ekonomiky a zpožděným působením oslabené koruny zrychlit na 2,4 %. (mfcz.cz, Makroekonomická predikce 2014)

Tabulka 41: Vývoj inflace (mfcz.cz, 2014)

Inflace	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017
						odhad	predikce	predikce	výchled	výchled
ceny	112,1	113,3	115,0	117,2	121,0	122,8	124,0	126,9	128,1	130,6
v %	6,3%	1,0%	1,5%	1,9%	3,3%	1,4%	1,0%	2,4%	0,9%	2,0%



Obrázek 11: Graf vývoje inflace (mfcz.cz, 2014)

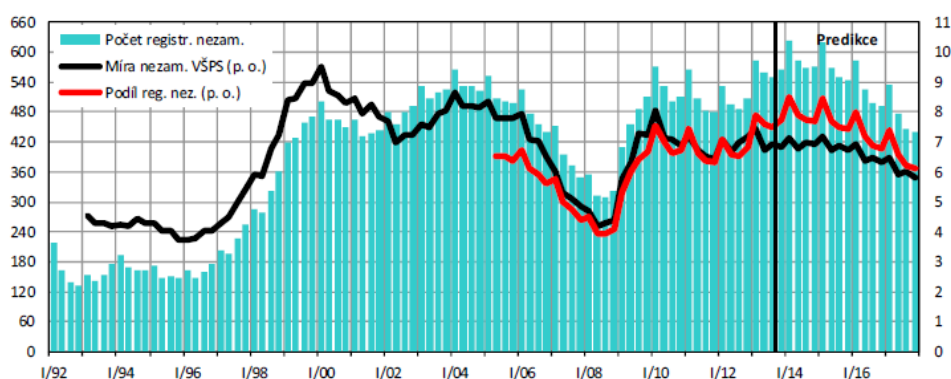
V regulovaných cenách bude hrát největší roli snížení ceny elektřiny. Ta se na počátku roku 2014 snížila. Dalším významným proinflačním faktorem, který se také nejvíce podílí na zvýšení predikce průměrné míry inflace v roce 2014, je oslabení koruny dané devizovými intervencemi ČNB. Předpokládané meziroční oslabení koruny o 4,7 % proti euru a 3,1 % proti americkému dolaru představuje poměrně citelný proinflační impuls. Působení nákladů práce a ceny ropy na inflaci v roce 2015 je podobné jako v roce 2014. Se zpožděním by na inflaci v roce 2015 ještě měla působit oslabená koruna. Pokračující růst české ekonomiky a s tím související uzavírání produkční mezery by však již mohly eliminovat protiinflační působení domácí ekonomiky. V roce 2015 by tak průměrná míra inflace měla dosáhnout 2,4 %. Výhled na roky 2016 a 2017 vychází z platného stavu legislativy, což se ve výhledu inflace odráží zejména dopadem změn nepřímých daní.

Nezaměstnanost

Ve srovnání s Evropskou unií je míra nezaměstnanost v ČR jedna z nejnižších. Na druhou stranu však v roce 2013 počet uchazečů o zaměstnání dosáhl nejvyšší úrovně v historii ČR. Další nárůst lze předpokládat i v roce 2014. Registrovaná nezaměstnanost v současné situaci vyjadřuje stále silnou motivaci jakéhokoliv přivýdělku, přičemž registrace na úradech práce je také podmínkou k přiznání řady sociálních benefitů. Částečný přivýdělek je přitom podle současné legislativy při registrované formě nezaměstnanosti podporován či aspoň tolerován, což se projevuje ve stagnaci či mírném poklesu míry nezaměstnanosti.

Tabulka 42: Vývoj nezaměstnanosti (mfcz.cz, 2014)

Nezaměstnanost	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017
						odhad	predikce	predikce	výchled	výchled
v tis. os.	230	352	384	351	367	370	369	366	346	320
v %	4,4%	6,7%	7,3%	6,7%	7,0%	7,0%	7,0%	6,9%	6,5%	6,1%



Obrázek 12: Graf vývoje nezaměstnanosti (mfcz.cz, 2014)

Registrovaná nezaměstnanost v roce 2013 potvrdila růstovou tendenci. Vzhledem k délce trvání a hloubce recese nárůst nezaměstnanosti nebyl tak dramatický, v ČR se však pohybuje na úrovni historického maxima. V letošním roce se očekává zvyšování počtu odpracovaných hodin na zaměstnance. To by se mělo promítnout do mírného zvýšení míry nezaměstnanosti.

Měnové kurzy

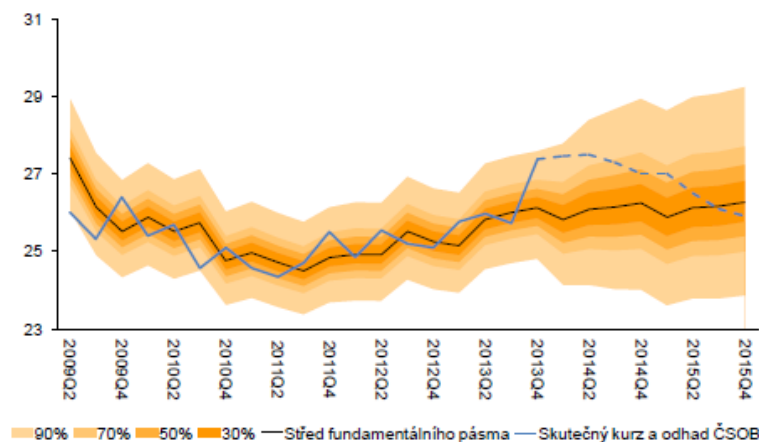
- EUR/CZK

Česká národní banka stále čeká na efekty intervencí. Je zainteresovaná spíše na dopady na domácí poptávku skrze rychlejší investice, nabírání nových pracovníků a růst mezd, než na

okamžitý nárůst dovozních cen. Další oslabení intervenčního kurzu se považuje za málo pravděpodobné. Centrální banka spíše upřednostní benefity plynoucí z dlouhodobé stability kurzu. Existuje však možnost hrozby slabšího kurzu 27,00 EUR/CZK. Během režimu intervencí proti koruně se však očekává nízká volatilita kurzu. Pokud ale trhy začnou spekulovat na opuštění intervenčního režimu, ČNB bude tlačena do vyšších objemů intervencí. V tom případě by se trh zahltit korunovou likviditou a forwardový kurz EUR/CZK by se mohl dostat pod spotový, výrazně pod 27,00 EUR/CZK. Další otázkou je, jak bude vypadat exit z intervenčního režimu a jak by mohla koruna posílit. (ČSOB, Výhled měny EUR/CZK, 2014)

Tabulka 43: Efekty intervencí (ČSOB, Výhled měny EUR/CZK, 2014)

EUR/CZK	Q1 2014	Q2 2014	Q3 2014	Q4 2014	2014	Q1 2015	Q2 2015	Q3 2015	Q4 2015	2015
průměr	27,45	27,50	27,30	27,00	27,31	27,00	26,50	26,10	25,90	26,38
konec období	27,40	27,20	27,20	27,00	27,00	27,00	26,10	25,90	25,80	25,80



Obrázek 13: Kurz EUR/CZK, fundamentální pásmo a odhady ČSOB (ČSOB, Výhled měny EUR/CZK, 2014)

Úrokové sazby

Na počátku roku 2012 byly v platnosti úrokové sazby, které ČNB nastavila v roce 2010. Po více než dvou letech platnosti těchto sazeb, došlo k postupnému snižování. Základní úrokové sazby byly sníženy hned třikrát v průběhu necelých šesti měsíců. V případě všech tří sazeb se jedná o jejich historická minima. Cílem tohoto opatření je podpořit českou ekonomiku, která se již více než rok nachází v recesi. Česká národní banka se snaží prostřednictvím nízkých centrálních úrokových sazeb, zejména prostřednictvím nízké dvoutýdenní

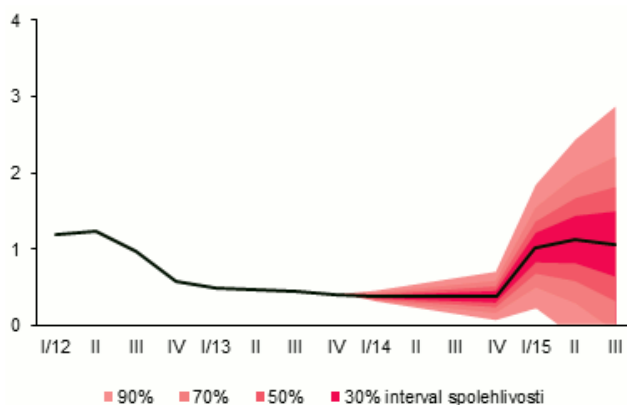
repo-sazby, která je vzhledem k vysoké likviditě českého bankovního sektoru vcelku účinným nástrojem, zvýšit množství peněz v oběhu a snížit tak cenu peněz. (Banky.cz, úrokové sazby ČNB, 2013)

Tabulka 44: Vývoj úrokových sazeb (Banky.cz, 2013)

Platnost od	2T repo - sazba	Diskontní sazba	Lombardní sazba
7.5.2010	0,75	0,25	1,75
29.6.2012	0,5	0,25	1,5
1.10.2012	0,25	0,1	0,75
2.11.2012	0,05	0,05	0,25

3M PRIBOR

Dle ČNB se 3 měsíční úrokové sazby na mezibankovním trhu budou v roce 2014 pohybovat ve výši 0,4% a v roce 2015 se předpokládá nárůst na 1,1%. (ČNB, 2014)



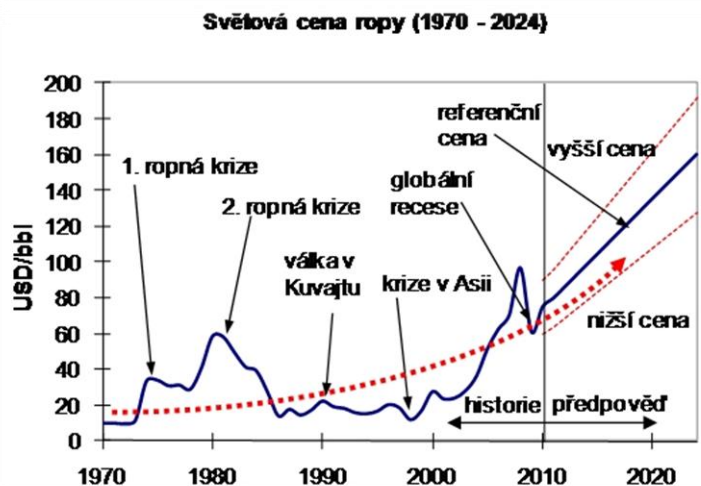
Obrázek 14: Graf vývoje sazby PRIBOR (ČNB, 2014)

Ceny energií

Dle predikce na základě trendů a geopolitické situace by měla cena ropy stále růst. Očekávaný růst energií je uveden v následující tabulce.

Tabulka 45: Očekávaný vývoj cen energie (AF – CityPlan, 2014)

	2014	2015	2016	2017	2018
Energie	0,96%	1,38%	1,37%	1,01%	0,50%



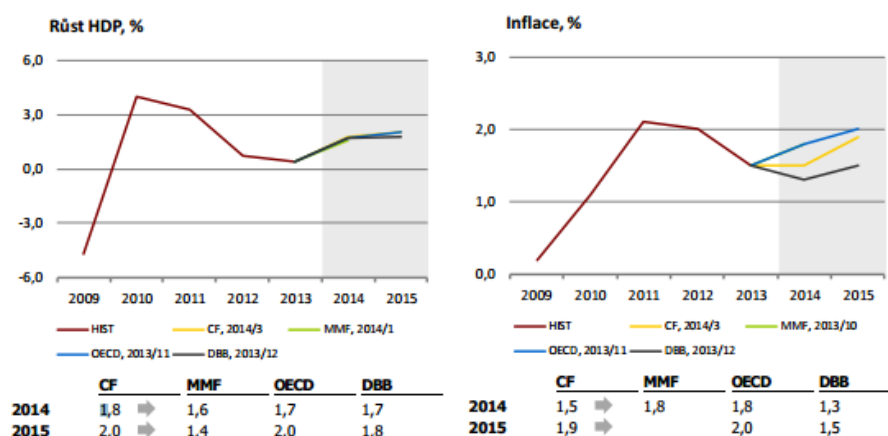
Obrázek 15: Graf vývoje ceny ropy (AF – CityPlan, 2014)

Rizika prognózy

Největším negativním rizikem české ekonomiky je její zamrzlost po 5 letém období střídání recese a stagnace. Na druhou stranu výsledky zkoumaných indikátorů naznačují značné zlepšení ve většině zkoumaných segmentů, kromě stavebnictví.

Zvýšení nejistoty prognóz také ovlivňuje nedávné rozhodnutí ČNB o využití měnového kurzu jako dalšího nástroje monetární politiky, jelikož podstatně změnilo nastavené celé hospodářské politiky.

5.1.2 Německo



Obrázek 16: Graf vývoje HDP a inflace v Německu (ČNB, 2014)

HDP

Odhad HDP Německa se pohybuje ve výši 1,8% růstu, v roce 2015 se dokonce předpokládá zrychlení hospodářského růstu na 2%.

Tabulka 46: Vývoj HDP Německa (businessinfo.cz, 2013)

	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015
HDP	0,7%	3,7%	3,3%	1,1%	-5,1%	4,2%	3,0%	0,7%	0,5%	1,8%	2,0%

Krise v Německu začala dříve než v ČR. Pokles HDP lze zaznamenat již ve 2. čtvrtletí roku 2009, přičemž v ČR až ve 4. čtvrtletí. V Německu pak také dříve skončila. Oproti ČR, kdy HDP vzrostlo ve 3. čtvrtletí roku 2009, v Německu došlo k růstu již ve 2. čtvrtletí. Německo přijalo dva konjunkturální balíčky (Konjunkturpaket I. a II) s cílem zmírnit dopad hospodářské krize na ekonomiku. Tato revitalizace průmyslu měla pozitivní dopad i na český průmysl. Německo je hlavním obchodním partnerem ČR. I přes pokles exportu do Německa je provázanost i závislost průmyslu a průmyslové produkce patrná. Vzhledem k úzké hospodářské spolupráci je vývoj Německa pro ČR významný. Přestože v eurozóně panoval hospodářský pokles, Německo vykázalo i v roce 2012 růst. Dobré zprávy o hospodářském vývoji Německa jsou jedním z faktorů, které mohou mít příznivý vliv na prognózy vývoje stavu české ekonomiky a jejího postupného ožívování. Přestože v Německu byl růst intenzivnější, je jisté, že v obou ekonomikách dochází k vývoji makroekonomických veličin pozitivním směrem. (Businessinfo.cz, 2013)

Inflace

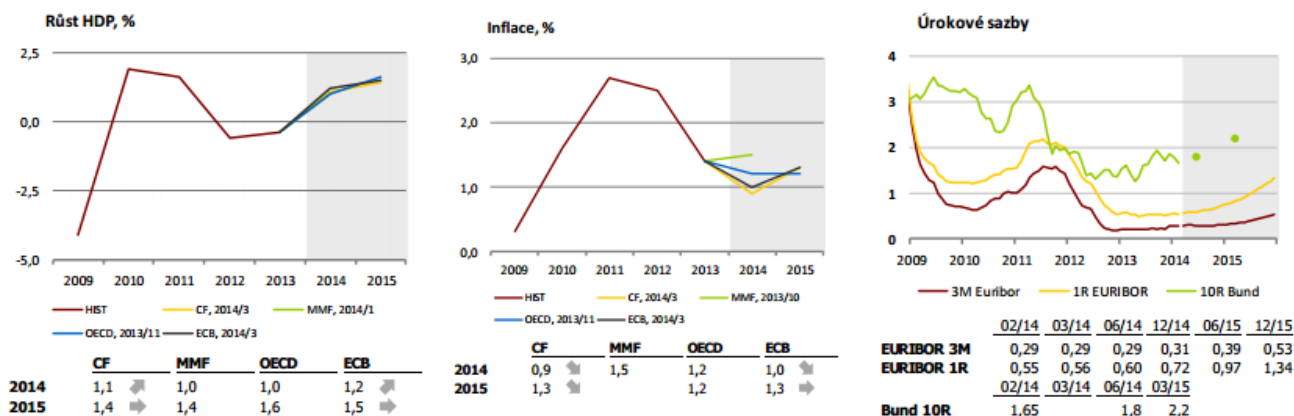
Inflace se v únoru letošního roku mírně snížila na 1,2%. Růst cen zpomalují hlavně ceny energií, které se propadly o 2,7%. (ČNB, 2014)

Tabulka 47: Vývoj inflace Německa (ČNB, 2014)

	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015
inflace	1,5%	1,5%	2,3%	2,6%	0,4%	1,1%	2,3%	2,0%	1,5%	1,5%	1,9%

5.1.3 Eurozóna

Česká národní banka ve svém globálním ekonomickém výhledu zveřejnila následující predikce HDP, inflace a úrokových sazeb eurozóny.



Obrázek 17: Graf vývoje HDP, inflace a úrokových sazeb (ČNB, 2014)

Mezičtvrtletní růst HDP v eurozóně podle druhého odhadu Eurostatu v posledním čtvrtletí 2013 vzrostl na 0,3 % a byl tažen čistými vývozy, fixními investicemi a soukromou spotřebou. Naopak tvorba zásob a spotřeba vlády k růstu přispěly záporně. Celkově v roce 2013 HDP v eurozóně poklesl o 0,5 %. Předstihové ukazatele z výrobního sektoru naznačují pokračující oživení i na začátku roku 2014, i přes mírný lednový pokles průmyslové produkce. Pokračující oživení hospodářské aktivity se ale zatím neodrazilo ve vývoji na trhu práce a nezaměstnanost setrvala v lednu již čtvrtý měsíc v řadě na 12 %. Výhled hospodářského růstu eurozóny pro rok 2014 byl revidován mírně směrem nahoru v případě březnového CF a nové předpovědi ECB. ECB navíc zveřejnila o rok prodloužený horizont předpovědi, podle které by měl růst HDP eurozóny v roce 2016 zrychlit na 1,8 %.

Inflace se v eurozóně i nadále držela na nízkých hodnotách. Podle rychlého odhadu Eurostatu se v únoru podobně jako v předchozích dvou měsících pohybovala na 0,8 %. Bez započtení cen energií, potravin a alkoholu ale vzrostla oproti lednové hodnotě na 1%. Inflace by v eurozóně měla zůstat utlumená i v následujících měsících. V tomto roce by se měla pohybovat kolem 1 %, v příštím roce by pak měla zrychlit na úroveň kolem 1,3 %. ECB očekává nízkou inflaci i v roce 2016, a to na úrovni 1,5%. ECB ponechala nastavení měnové politiky beze změny.

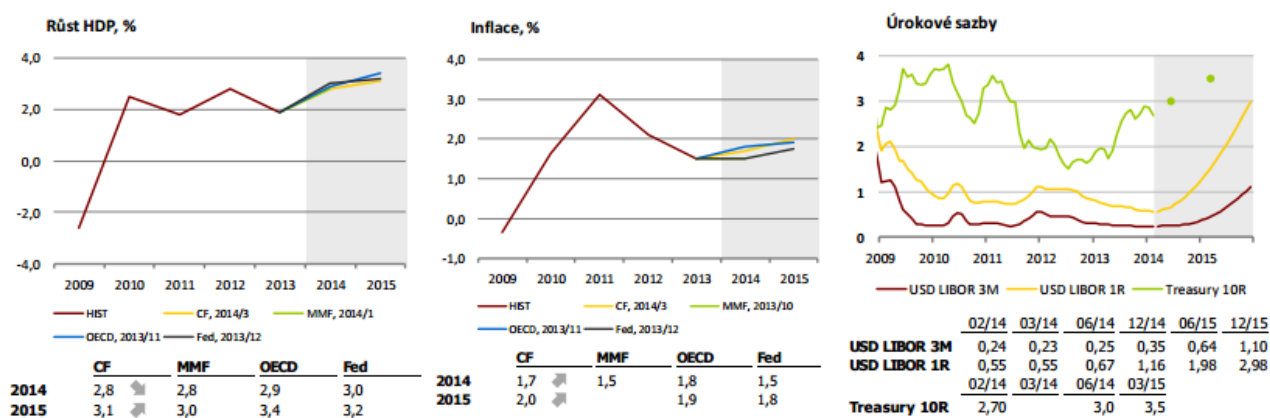
Rizika prognózy

Ve vnějším prostředí české ekonomiky lze předpokládat pozitivní riziko, že světová ekonomika oproti předpokladům centrálního scénáře poroste rychleji. V globálním měřítku zůstane eurozóna nejpomaleji rostoucím regionem. Oživení exportně orientovaných ekonomik Německa a některých dalších hlavních obchodních partnerů České republiky bude silnější. Na druhé straně existuje negativní riziko, které vyplývá ze stále nevyřešené krize

eurozóny. Makroekonomické indikátory a vývoj na trzích státních dluhopisů naznačují zklidnění situace, v postižených zemích eurozóny však přetrvává vysoká úroveň dluhu, nejasná situace ohledně kvality aktiv finančního sektoru a vysoká míra nezaměstnanosti.

5.1.4 USA

V globálním ekonomickém výhledu ČNB byla zveřejněna následující predikce HDP, inflace a úrokových sazeb USA.



Obrázek 18: Graf vývoje HDP, inflace a úrokových sazeb USA (ČNB, 2014)

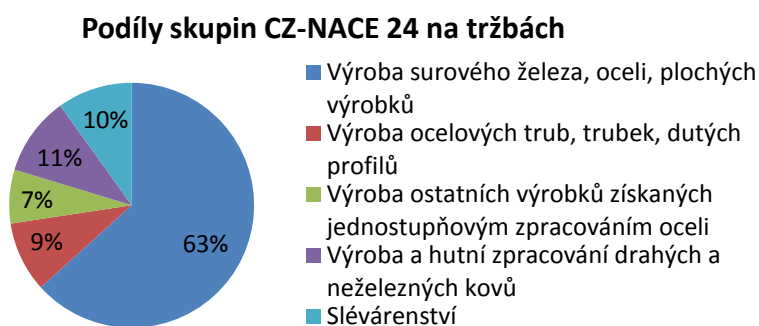
Hospodářský růst Spojených států dosáhl v loňském roce 1,9 %. V letošním roce by měl růst podle sledovaných předpovědí dále zrychlit k 3 % a mírné zrychlení růstu je očekáváno i v roce 2015. Celkově je pro letošní rok v souladu s vývojem HDP očekáváno zrychlení tempa růstu průmyslové produkce. Oživování ekonomické aktivity probíhá při pokračující utlumené inflaci 1,6 %. Březnový CF zvýšil výhled inflace spotřebitelských cen pro roky 2014 i 2015. Inflace by však neměla přesáhnout 2% úroveň. V souladu se zpříšňováním měnové politiky Fedu (snížení měsíčních nákupů dluhopisů o 20 mld. USD) je podle CF očekáváno posílení dolaru vůči euru v ročním horizontu ze současné slabé úrovně 1,39 na 1,30 USD/EUR. Aktuální slabá úroveň dolaru koresponduje spíše s kroky ECB, která v březnu nepřistoupila k uvolnění měnové politiky přes velmi nízký výhled inflace. Výhled ukazuje na setrvání úrokových sazeb na rekordně nízkých úrovních během letošního roku a následný růst v roce 2015. Desetileté výnosy by měly v souvislosti s ukončováním kvantitativního uvolňování v ročním horizontu vzrůst na úroveň 3,5 %. (ČNB, 2014)

5.2 Charakteristika odvětví

Společnost se řadí do sekce C – zpracovatelský průmysl. Lze ji zařadit do odvětví CZ-NACE 24 – výroba základních kovů, hutní zpracování kovů; slévárenství. Konkrétně patří

do skupiny CZ - NACE Tato výroba patří k materiálově i energeticky náročnějším. Je investičně náročná a nepůsobí dobře na životní prostředí. Slévárenskou činnost představuje vysoký počet podniků.

Oddíl 24, dle MPO ČR, realizoval v letech 2008 a 2009 omezení výroby. Tato skutečnost se promítla i do společnosti XYZ, a.s. (MPO ČR, 2013)



Obrázek 19: Graf podílů CZ-NACE na tržbách za prodej vlastních výrobků a služeb v roce 2011 (MPO ČR, 2012)

5.2.1 Předpokládaný vývoj v leteckém, zbrojařském a automobilovém průmyslu

Vzhledem k tomu, že společnost XYZ, a.s. má nejvíce odběratelů právě v leteckém a zbrojařském průmyslu, je důležité znát jejich předpokládaný vývoj. Společnost dodává i do automobilového průmyslu, z tohoto důvodu nastíním vývoj poptávky i tohoto průmyslu.

Velcí čeští výrobci vybudovali poměrně úspěšnou základnu leteckého průmyslu. V současnosti jsou největšími výrobci letadel americký Boeing a francouzský Airbus. Boeing dle webového portálu E15.cz (zprávy, 2014) by však mohl pozici největšího výrobce letadel na světě ztratit. Akcie Boeingu loni navzdory potížím s Dreamlinery a slabé poptávce po 747 posílily o 81 procent. Prakticky stejně stouply i akcie matky Airbusu EADS, která od nového roku převzala jméno své nejúspěšnější divize.

Prodeje v letecké divizi v roce 2012 vzrostly o 7,7 % na 3,03 mld. USD, když společnost těžila z rostoucí poptávky v leteckém průmyslu. (Finance.cz, 2013)

V letošním roce, dle webu RoyalReport (2014), lze stejně jako v roce předešlém očekávat příznivý vývoj v leteckém průmyslu. Poroste zejména díky poptávce po menších a středně velkých dopravních letadlech. Sektor bude atraktivní pro investice. Zejména střední Evropa nabízí v oblasti leteckého průmyslu kvalitní výrobní možnosti, které se i přes minulou krizi rozvíjejí. Při zachování a dalším rozšiřování investic do technologií mohou výrobci letec-

kých dílů a dodavatelé leteckého průmyslu obecně dosahovat v budoucnu velmi dobrých výsledků. Za tímto tvrzením si také stojí studie Deloitte, která předpovídá růst v leteckém průmyslu a rostoucí trend uvádí jako velmi silný. Předpokládá, že růst leteckého segmentu bude překonávat růst HDP po následujících dvacet let. Tento růst je podmíněn novou poptávkou přicházející z Číny, Indie, Středního Východu i některých zemí Afriky.

Spolu s leteckým sektorem lze do jednoho celku zahrnout i vojenský průmysl. Čína, Indie, Brazílie i Saudská Arábie investují své peníze do moderních obranných systémů. Přestože globálně dochází k redukci výdajů na zbrojení, ze zbytku si bere poměrně větší díl letecký sektor.

Co se týče sektoru investic, Rusko hodlá do konce roku 2020 uvolnit na rozvoj leteckého průmyslu nejméně 180 miliard dolarů. V Evropských zemích, dle podílu investic na HDP, vyznívá situace pro letecký průmysl také více než dobře. Začínající firmy se špičkovou technologií, budou mít v budoucnu velkou šanci se prosadit.

Pavlůsek (2011) uvádí, že vzhledem k rostoucímu bohatství lze v automobilovém průmyslu očekávat rostoucí poptávku z Číny, Brazílie a Indie. Do roku 2025 se rostoucí poptávka očekává i v střední a východní Evropě.

5.3 SLEPT analýza

V analýze SLEPT se budu postupně zabývat sociálními, legislativními, ekonomickými, politickými a technologickými faktory.

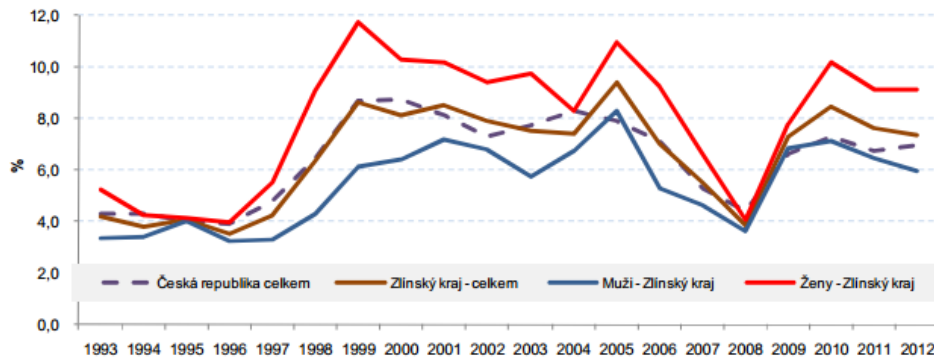
- **Sociální faktory**

Společnost XYZ, a.s. sídlí ve Zlínském kraji a výrobky dodává jak do tuzemska, tak do zahraničí. V následující tabulce je uvedena nezaměstnanost, počet obyvatel a průměrná mzda ze Zlínského kraje v porovnání s celorepublikovými údaji.

Tabulka 48: Sociální faktory (vlastní zpracování)

	Zlínský kraj			Česká republika		
	2011	2012	2013	2011	2012	2013
Nezaměstnanost	7,60%	10,40%	8,67%	6,70%	7,00%	8,60%
Počet obyvatel (tis.)	589,030	587,693	585,565	10 487	10 505	10 512
Průměrná mzda	21 557 Kč	22 173 Kč	21 494 Kč	24 452 Kč	25 109 Kč	24 836 Kč

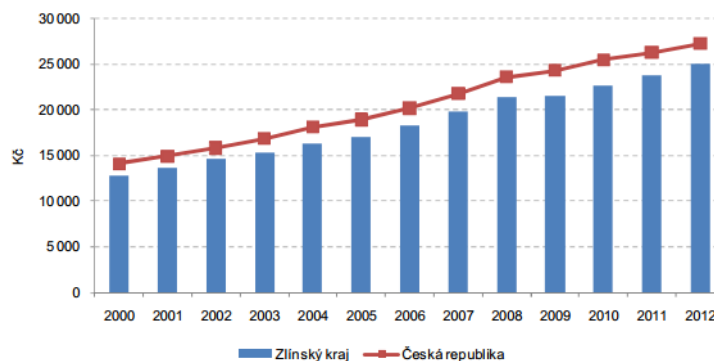
Podle českého statistického úřadu je dle nejnovějších ekonomických údajů ve Zlínském kraji nezaměstnanost 8,67%. Oproti roku 2012 se snížila o téměř 2% a ve srovnání s průměrnou nezaměstnaností v ČR je téměř na stejné úrovni.



Obrázek 20: Graf vývoje nezaměstnanosti ve Zlínském kraji a České republice (ČSÚ, 2013)

Průměrná mzda Zlínského kraje je o více než 3 000 Kč nižší než průměrná mzda z celé ČR. Oproti roku 2012 se však v obou případech snížila. (ČSÚ, 2013).

Ve společnosti byla za rok 2013 průměrná mzda ve výši 21 526 Kč, která představuje téměř stejnou částku, jako je průměrná mzda ve Zlínském kraji. V roce 2012 byla průměrná mzda společnosti 21 230 Kč, která představovala mzdu téměř o 1 000 Kč nižší, než průměrnou v kraji.



Obrázek 21: Graf průměrné hrubé měsíční mzdy ve Zlínském kraji a České republice (ČSÚ, 2013)

- **Legislativní faktory**

Vzhledem k tomu, že Česká republika patří do Evropské unie a společnost dodává své výrobky do zemí EU, dochází ke koordinaci legislativy. Dle výroční zprávy společnost XYZ, a.s. uplatňuje evropskou legislativu. Dodržuje např. ES č. 1907/2006, REACH v oblasti

chemických látek. Dodržování těchto zákonů požaduje i po svých dodavatelích. (Interní zdroje společnosti)

Co se týče DPH, v České republice se sazba měnila již 6x a k další změně sazeb by mělo dojít 1.1.2016 a to ke sloučení obou sazeb a zavedení jednotné sazby DPH ve výši 17,5%. (Kurzy.cz, 2013)

Tabulka 49: Vývoj sazby DPH v České republice (vlastní zpracování)

Datum platnosti	Základní sazba DPH	Snížená sazba DPH
1.1.1993 - 31.12.1994	23%	5%
1.1.1995 - 30.4.2004	22%	5%
1.5.2004 - 31.12.2007	19%	5%
1.1.2008 - 31.12.2009	19%	9%
1.1.2010 - 31.12.2011	20%	10%
1.1.2012 - 31.12.2012	20%	14%
1.1.2013 - 31.1.2015	21%	15%
1.1.2016	17,5%	

Daň z příjmu právnických osob od roku 2010 činí 19%. Od roku 2014 nastane změna v oblasti srážkové daně. Tato změna však neovlivní společnost, tudíž není třeba se jí zabývat.

- **Ekonomické faktory**

Ekonomika se nachází v regresi. Výrobní program je tvořen specializovanými výrobky a mezi odběratele se řadí firmy z různých odvětví. Mezi tyto odvětví patří letecký, zbrojní, automobilový a textilní průmysl, dále firmy z oblasti optiky a zdravotnictví. Společnost je tedy závislá na vývoji poptávky v těchto oblastech. Nezávislost společnosti na jednom odvětví je pozitivním faktem. Další důležitý ekonomický faktor je vývoj koruny vůči zahraničním měnám, zejména pak vůči EUR a USD.

Podrobnější analýza a prognóza ekonomické situace je popsána v kapitole 7.1.

5.3.1 Politické faktory

Nestálost politické situace v České republice nepůsobí dobře na podnikatelské subjekty. Setkáváme se s častými legislativními změnami, což vede k nepřehlednostem, vzniku chyb a nedorozumění, vyšším nákladům spojených s výpočtem a odvodem daní. Vodítkem ke zdravé státní a podnikové ekonomice je však daňová jednoduchost, přehlednost a ustálená praxe.

Dle predikce v leteckém průmyslu (kap. 5.2.1) lze předpokládat podporu vlády v leteckém průmyslu, což je pro společnost velmi pozitivní faktor.

5.3.2 Technické a technologické faktory

K upevnění pozice v segmentech trhu je nutné důsledně naplňovat základní předpoklady konkurenceschopnosti. Stále se zvyšující nároky zákazníků v oboru výroby přesných hliníkových odlitků, přesného obrábění odlitků a prototypových dílů, výroby forem, opravy a údržby forem, vyžadují maximální technickou i výrobní flexibilitu a průběžné zlepšování a udržování technické úrovně strojního vybavení, konstrukčních a programovacích prostředků. Je nutno konstatovat, že v oboru výroby forem pro vstřikování plastů je konkurenceschopnost ostatních subjektů stále větší. Společnost se tedy snaží snižovat chybovost svých výrobků. V roce 2009 zaznamenala vysokou zmetkovost a to díky zavádění nových technologií. Bylo tedy zapotřebí maximálního úsilí na snížení zmetkovitosti, nákladů a zvýšení produkce. V první polovině roku 2010 dosahovala zmetkovitost 30%, od září se ale celková situace začala zlepšovat. Od roku 2011 zmetkovitost dosahovala 15 až 20% a v druhé polovině se již pohybovala mezi 12 až 15%. Došlo k celkové stabilizaci a díky projektu ALFA ke zlepšení technologických procesů v provozovně slévárna. Společnost si v tomto roce ke zvýšení konkurenceschopnosti pořídila pětiosý CNC stroj vhodný k výrobě forem. V roce 2012 se zmetkovitost pohybovala již mezi 9 – 12 %. V roce 2013 se rozšířil sortiment nových sofistikovanějších odlitků, jejichž kvalita je zajištěna užitím široké škály kontrolních metod. V roce 2012 společnost úspěšně absolvovala recertifikační audit systému ISO 9001: 2008 a AS 9100, rev. C. (Výroční zprávy 2009 – 2013)

5.4 Porterův model pěti konkurenčních sil

Další analýzu okolí podniku provedu skrze Porterův model pěti konkurenčních sil. Zde se analyzuje stávající konkurence, síla dodavatelů a odběratelů, riziko vstupu nových konkurentů a riziko substitutů.

- **Stávající konkurence**

Společnost XYZ, a.s. má na svém trhu již vybudovanou pozici. Z tohoto důvodu se nepředpokládá ohrožení novou začínající firmou. Stávající konkurence však určitou hrozbu představuje. Společnost má v oblasti svého působení hned několik velkých konkurentů. Problémem je rychle se rozvíjející trh požadující inovace v oblasti technologie, s čímž jsou spojeny velké investice. Další problém představuje omezená výrobní kapacita. Pokud bych

společnost rozdělila na 2 hlavní provozy, slévárně konkuruje méně podniků než nástrojárně. Zde je konkurence vysoká, což může být způsobeno možnostmi změny technologie.

- **Dodavatelé**

Provoz nástrojárna je zásobována více dodavateli, kteří si vzájemně konkurují. Není tedy závislá pouze na jednom dodavateli, který si může určovat podmínky. Tyto dodavatele však může společnost dle potřeby nahradit. Naopak provoz slévárna je závislá na specifických dodavatelích. S těmito má však stanoveny smluvní podmínky, které kladně ovlivňují cenu.

- **Substituty**

Vzhledem k tomu, že v provozovně nástrojárna existuje speciální technologie výroby, zde není hrozba substitutů tak silná. Co se týče technologie ve slévárně, zde je náhrada výrobků možná.

- **Riziko vstupu potenciálních konkurentů**

Nástrojárna je ohrožena vstupem nových potenciálních konkurentů více než provoz slévárna. Pozice firmy na trhu je však stabilní. Pro vstup do tohoto odvětví je zapotřebí vysoký počáteční kapitál, což může být odrazující podmínkou pro novou potenciální konkurenci. Společnost by měla věnovat pozornost spíše stávající konkurenci a zapracovat na konkurenčních výhodách.

- **Odběratelé**

Vzhledem k tomu, že provoz nástrojárna má větší konkurenci než slévárna, nemá silnou vyjednávací pozici. Naopak nástrojárna, díky technologii modelu vytavitelného vosku, si může dovolit zvýšení cen, k čemuž také došlo. Společnost přišla o některé odběratele, na druhou stranu došlo k prodloužení smluv s klíčovými odběrateli. Společnost má širokou škálu odběratelů, není tedy z větší části závislá pouze na některém z nich. Tato skutečnost je oproti vyšší konkurenci velmi pozitivní.

6 PROJEKT SESTAVENÍ DLOUHODOBÉHO FINANČNÍHO PLÁNU SPOLEČNOSTI XYZ, A.S.

Hlavním cílem diplomové práce je sestavit projekt dlouhodobého finančního plánu. Je tvořen na 5 let, od roku 2014 do roku 2018 a sestaven ve 3 variantách. První varianta plánu je základní. Počítá s vývojem ekonomiky dle predikcí a očekávaného vývoje v leteckém, zbrojařském a automobilovém průmyslu. Další varianty počítají s investicí do nové výrobní haly, čímž se zvýší výrobní kapacita. Jsou vypracovány v optimistické a pesimistické variantě.

6.1 Varianta A – základní varianta

Tato varianta počítá s mírně rostoucí tendencí, jak ukázala predikce vývoje HDP v České republice. Pozitivní ekonomický vývoj je podpořen také vývojem leteckého, zbrojařského a automobilového průmyslu. Predikce se nachází v kapitole 5. Dle vedení společnosti je v následujících pěti letech v plánu investovat do dlouhodobého nehmotného majetku v podobě software. Dále hodlá vložit své peněžní prostředky do samostatných movitých věcí ve formě strojů.

6.1.1 Plánování položek VZZ

Pro plánování položek výkazu zisku a ztrát je nejprve důležité stanovit si výši tržeb. Dle povahy ostatních položek se pak bude postupovat různými způsoby. Určení některých položek proběhne pomocí procentuálního podílu na tržbách. Tento model vychází z minulých let s přihlédnutím k předpokládanému vývoji.

Tržby

Celkové tržby se skládají z několika různých dílčích tržeb. Z tohoto důvodu jsou tržby naplánovány pro jednotlivé provozy nástrojárna, slévárna a obchodní zboží. Stanovení budoucích hodnot tržeb tedy proběhne na základě desagregovaného přístupu. Provoz nástrojárna blíže rozdělím do tržeb za formy, opravy forem, formy PL, spojovačky, ostříhovací nástroj, služby, opravy forem PL a ostatní. Středisko slévárny rozdělím podle obráběných výrobků běžné výroby, obráběných výrobků prototypů, neobráběných výrobků běžné výroby a neobráběných výrobků prototypů. Obchodní zboží pak rozdělím na neobráběné a obráběné odlitky. Rozdělením výrobního programu bude plán tržeb přesnější.

Plánování jednotlivých položek tržeb budu provádět metodou regresní a korelační analýzy. Ta vychází z časových řad minulých tržeb a prognózy hodnot ovlivňujících faktorů v plánovacím období. K naplánovaným hodnotám pak přičtu určené procenta dle ekonomické predikce.

Tabulka 50: Plán tržeb provozu nástrojárna – regresní metoda (vlastní zpracování)

(v tis Kč)	2014	2015	2016	2017	2018
Formy	32 549	33 629	34 873	36 268	37 806
Opravy forem	6 333	6 598	6 917	7 290	7 717
Formy PL	2 309	2 368	2 427	2 617	2 544
Spojovačky	1 633	1 527	1 427	1 334	1 248
Ostříhovací nástroj	1 106	1 052	995	935	871
Služby	601	579	557	534	512
Opravy forem PL	409	382	357	334	312
Ostatní	69	73	76	80	83
Nástrojárna celkem	45 009	46 209	47 630	49 392	51 092

Nástrojárna je rozdělena na jednotlivou výrobu. Pro každou z těchto výrob jsem dle tržeb a vyrobeného množství určila průměrnou cenu. Dále jsem z dat průměrných cen a množství vytvořila časové řady a dle regresní a korelační analýzy určila jednotlivé trendové funkce. Na základě těchto funkcí jsem vytvořila predikci průměrné ceny a prodávaného množství, z čehož jsem vynásobením zjistila odhadované tržby. Sečtením jednotlivých druhů výroby jsem získala celkové plánové tržby za provoz slévárna.

Růst tržeb provozu nástrojárna je dán hlavně růstem tržeb z prodeje forem, jenž je dán růstem cen. U některých výrob provozu nástrojárna se očekává také růst prodávaného množství.

Tabulka 51: Plán tržeb provozu slévárna – regresní metoda (vlastní zpracování)

(v tis. Kč)	2014	2015	2016	2017	2018
Neobr. odlitky - běžná výr.	37 264	38 909	40 536	42 145	43 738
Neobr. odlitky - prototypy	2 890	2 920	2 946	2 970	2 992
Obr. výrobky - běžná výr.	28 916	27 870	26 979	26 205	25 525
Obr. výrobky - prototypy	1 271	1 280	1 291	1 304	1 318
Slévárna celkem	70 342	70 979	71 752	72 625	73 573

Provoz slévárna jsem plánovala skrze dílčí výrobu. Za každou výrobu zvlášť jsem vypracovala tržby, počet prodaných kusů a z toho odvodila průměrnou cenu, za roky 2008 –

2013. Na základě časových řad průměrných cen a prodaného množství jsem dle regresní analýzy zpracovala predikci. Trendové funkce jsem využívala různé, vždy podle nejvyšší hodnoty rezidua. Dle rovnice trendové funkce jsem dopočítala hodnoty pro roky 2014 – 2018 jednotlivých výrob slévárny. Po zjištění průměrných budoucích cen a množství jsem získala odhad tržeb. Součtem tržeb jednotlivých výrob slévárny jsem získala odhad budoucích tržeb jednotlivých predikovaných let.

Nárůst cen v provozovně slévárna je také podpořen dobrou konkurenční pozicí, novými technologiemi a příznivým vývojem v leteckém a zbrojním průmyslu.

Obchodní zboží je tvořeno zbožím a výrobky, které jsou nakupovány za účelem prodeje. Společnost se také zabývá nákupem materiálu, který dále zpracovává a prodává jej jako hotové výrobky. V jednotlivých letech se počítá s postupným snižováním tržeb. Cena sice postupem času roste, ale prodávané množství se snižuje. V následující tabulce jsou uvedeny tržby z obchodního zboží tvořeny pouze prodejem zboží. Jsou zde uvedeny rovnou náklady vynaložené na prodej zboží.

Tabulka 52: Plánování obchodní marže – var. A (vlastní zpracování)

(v tis. Kč)	2014	2015	2016	2017	2018
Tržby za prodej zboží	8 905	8 387	6 369	4 351	2 333
Náklady na prodané zboží	3 908	3 092	2 446	1 936	1 532

V tabulce níže jsou uvedeny tržby za obchodní zboží, které již v sobě obsahují tržby za prodej zboží.

Tabulka 53: Plán tržeb obchodního zboží – regresní metoda (vlastní zpracování)

(v tis. Kč)	2014	2015	2016	2017	2018
Neobráběné odlitky	7 092	6 400	5 753	5 153	4 602
Obráběné odlitky	3 065	2 797	2 490	2 113	1 640
Obch. zboží celkem	10 157	9 197	8 243	7 267	6 242

Obchodní zboží se dělí na neobráběné a obráběné odlitky. Obdobně jako u předchozích provozů jsem dle tržeb jednotlivých odlitků a prodaného množství odvodila průměrnou cenu. Poté jsem na základě regresní analýzy pomocí nejvhodnější trendové křivky dopočítala predikované hodnoty dalších let. Časová řada byla taktéž z let 2008 – 2013.

V tabulce č. 54 jsou zobrazeny plánované tržby za provozy nástrojárna, slévárna a obchodní zboží. K naplánovaným hodnotám tržeb dle regresní a korelační analýzy jsem přičetla procenta dle predikované inflace, HDP a predikce v leteckém průmyslu. Počítala jsem s meziroční změnou ceny dle hodnot predikované inflace, přičemž jsem zprůměrovala predikce inflace v ČR zároveň s hodnotami předpokládané inflace Německa, eurozóny a USA. V plánovaných letech tak postupně vyšly tyto procenta: 1,18%, 2,08%, 1,32%, 1,87% a 1,87%. Vývoj prodávaného množství lze odhadnout dle velmi pozitivní predikce vývoje leteckého a zbrojního průmyslu a vývoje HDP. Postupně jsem zprůměrovala prognózované hodnoty ČR s průměrnými budoucími hodnotami zahraničí. Následně jsem přičetla ke každému roku 3% jako důsledek pozitivního vývoje průmyslu. Dospěla jsem tedy k následujícím hodnotám: 4,65%, 5,08%, 5,35%, 5,2% a 5%.

Tabulka 54: Celkové plánované tržby – varianta A (vlastní zpracování)

(v tis. Kč)	2014	2015	2016	2017	2018
Nástrojárna	48 025	49 942	51 262	53 366	55 104
Slévárna	74 446	76 054	76 536	77 757	78 625
Obchodní zboží	10 749	9 855	8 792	7 780	6 671
Celkem	133 220	135 851	136 590	138 903	140 400

V základní variantě se předpokládá rostoucí tendence tržeb z provozů nástrojárna a slévárna. Tržby z obchodního zboží budou mít klesající trend.

Stanovení nákladů v relaci k tržbám

Touto metodou jsou stanoveny ty náklady, které rostou přímo úměrně tržbám. Mezi tyto náklady se řadí hlavně spotřeba materiálu a kooperace. Ve své práci touto metodou určím i osobní náklady a odpisy. Dle získaných procent podílů jednotlivých nákladů na tržbách za poslední tři roky získám průměrnou hodnotu. Tímto procentem pak vynásobím tržby jednotlivých pracovišť a získám plánované hodnoty nákladů.

Tabulka 55: Náklady v relaci k tržbám – nástrojárna (vlastní zpracování)

Nástrojárna (v tis. Kč)	2011	2012	2013	průměr
Tržby	48 820	49 940	36 489	
Spotřeba materiálu	8 202	8 550	6 436	
% podíl	16,80%	17,12%	17,64%	17,19%
Kooperace	5 126	4 420	1 781	
% podíl	10,50%	8,85%	4,88%	8,08%
Osobní náklady	8 936	12 748	7 986	
% podíl	18,30%	25,53%	21,89%	21,91%

Tabulka 56: Plán nákladů v relaci k tržbám – nástrojárna (vlastní zpracování)

(v tis. Kč)	2014	2015	2016	2017	2018
Spotřeba materiálu	8 254	8 583	8 810	9 172	9 470
Kooperace	3 879	4 034	4 141	4 310	4 451
Osobní náklady	10 520	10 940	11 229	11 690	12 071

Tabulka 57: Náklady v relaci k tržbám – slévárna (vlastní zpracování)

Slévárna (v tis. Kč)	2011	2012	2013	průměr
Tržby	80 852	74 415	75 051	
Spotřeba materiálu	16 445	13 618	13 021	
% podíl	20,34%	18,30%	17,35%	18,66%
Kooperace	5 255	4 420	4 225	
% podíl	6,50%	5,94%	5,63%	6,02%
Osobní náklady	16 327	14 679	13 265	
% podíl	20,19%	19,73%	17,68%	19,20%

Tabulka 58: Plán nákladů v relaci k tržbám – slévárna (vlastní zpracování)

(v tis. Kč)	2014	2015	2016	2017	2018
Spotřeba materiálu	13 894	14 194	14 284	14 512	14 674
Kooperace	4 484	4 581	4 610	4 683	4 736
Osobní náklady	14 299	14 601	14 694	14 928	15 095

Tabulka 59: Náklady v relaci k tržbám – obch. zboží (vlastní zpracování)

Obch. zboží (v tis. Kč)	2011	2012	2013	průměr
Tržby	18 667	9 274	11 209	
Spotřeba materiálu	13 441	5 657	7 889	
% podíl	72,00%	61,00%	70,38%	67,79%
Kooperace	467	139	1 065	
% podíl	2,50%	1,50%	9,50%	4,50%

Tabulka 60: Plán nákladů v relaci k tržbám – obch. zboží (vlastní zpracování)

(v tis. Kč)	2014	2015	2016	2017	2018
Spotřeba materiálu	7 287	6 681	5 960	5 275	4 522
Kooperace	484	443	396	350	300

Sečtením stanovených nákladů jednotlivých provozů získám celkové náklady společnosti, které jsou uvedeny v následující tabulce. Hodnotu odpisů budu dále počítat i individuálně a následně výsledky porovnávat a zprůměruji. K osobním nákladům byly přičteny osobní náklady mimo pracoviště nástrojárna a slévárna.

Tabulka 61: Plán nákladů v relaci k tržbám – var. A (vlastní zpracování)

(v tis. Kč)	2014	2015	2016	2017	2018
Spotřeba materiálu	29 435	29 459	29 055	28 958	28 667
Kooperace	8 847	9 058	9 146	9 344	9 487
Osobní náklady	44 813	45 542	45 923	46 618	47 166

Individuální stanovení nákladů a výnosů

Nepřímé náklady jsou stanoveny na základě hodnot z roku 2013, přičemž jsou v jednotlivých letech navýšeny o hodnoty získané ekonomickou predikcí.

Energie

Do budoucna se předpokládá růst cen energií. Dle predikce ceny ropy v kapitole 5.1.1 lze v plánovaném období předpokládat meziroční růst energií o 0,96%, 1,38%, 1,37%, 1,01% a 0,5%. Vychází se z konkrétní spotřeby energie v roce 2013, přičemž v provozu slévárna byla spotřeba energie ve výši 1 982 tis. Kč a v provozu slévárna 10 701 tis. Kč.

Služby

Služby jsou navýšeny o hodnoty předpokládané inflace. Ta byla na mnou plánované období predikována na hodnoty 1%, 2,4%, 0,9%, 2% a 2%. Zase se vychází z hodnot roku 2013, kdy náklady na služby nástrojárny činily 4 102 tis. Kč, ve slévárně 12 954 tis. Kč a u obchodního zboží 101,4 tis. Kč.

Tabulka 62: Plán individuálních nákladů – nástrojárna (vlastní zpracování)

(v tis. Kč)	2014	2015	2016	2017	2018
Energie	2 001	2 009	2 009	2 002	1 992
Služby	4 143	4 200	4 138	4 184	4 184

Tabulka 63: Plán individuálních nákladů – slévárna (vlastní zpracování)

(v tis. Kč)	2014	2015	2016	2017	2018
Energie	10 804	10 849	10 847	10 809	10 755
Služby	13 083	13 265	13 071	13 213	13 213

Tabulka 64: Plán individuálních nákladů – obch. zboží (vlastní zpracování)

(v tis. Kč)	2014	2015	2016	2017	2018
Služby	102	103	102	103	103

Daně a poplatky

Hodnota daní a poplatků byla v roce 2013 na úrovni 139 tis. Kč. Dle informací od vedení společnosti se však očekává její snížení na 100 tis. Kč. V plánovaném období budu tedy počítat s hodnotou 100 tis. Kč.

Součtem nákladů jednotlivých pracovišť získám plánované náklady na energii, služby a daně a poplatky společnosti XYZ, a.s., které jsou uvedeny v následující tabulce.

Tabulka 65: Plán individuálních nákladů – var. A (vlastní zpracování)

(v tis. Kč)	2014	2015	2016	2017	2018
Energie	12 805	12 859	12 856	12 812	12 747
Služby	17 329	17 569	17 312	17 501	17 501
Daně a poplatky	100	100	100	100	100

Odpisy

V plánování odpisů je nutné počítat s odpisy setrvačnými i odpisy nově vzniklými díky budoucím investicím.

V roce 2014 společnost plánuje investovat do nového CNC stroje na výrobu elektrod. Tento stroj pořídí v hodnotě 9,5 mil Kč s dobou odpisování 12 let. V letech 2015 – 2018 plánuje investice do dalších strojů v hodnotách 5 mil. Kč, 8,5 mil. Kč, 7,5 mil. Kč a 7 mil. Kč. Zároveň bude v letech 2014 a 2015 investovat do software 1 mil. Kč a 3 mil. Kč. Společnost neplánuje pořízení žádných nových staveb.

Plán setrvačných odpisů jsem vytvořila na základě informací od zaměstnanců společnosti. Plán nově vzniklých odpisů pořizovaných strojů byl vytvořen na základě lineárního odpisování.

Tabulka 66: Plán setrvačných odpisů – var. A (vlastní zpracování)

(v tis. Kč)	2014	2015	2016	2017	2018
DNM	100	100	100	100	100
SMV	5 500	5 400	5 600	5 700	5 500
Budovy	200	200	200	200	200
Setrvačné odpisy	5 800	5 700	5 900	6 000	5 800

V následující tabulce jsou uvedeny hodnoty celkových odpisů, včetně nově vzniklých odpisů z investic.

Tabulka 67: Plán celkových odpisů – var. A (vlastní zpracování)

(v tis. Kč)	2014	2015	2016	2017	2018
DNM	1 050	2 000	1 250	100	100
SMV	6 292	6 646	7 555	8 190	8 627
Budovy	200	200	200	200	200
Odpisy	7 542	8 846	9 005	8 490	8 927

Osobní náklady

Osobní náklady pro jednotlivé provozy jsou již určeny pomocí metody procentuálního podílu na tržbách. Z vývoje minulých období lze vidět, že mzdy se na osobních nákladech podílejí průměrně ze 75,25%, odvody z 23,94% a sociální náklady z 0,8%. Na základě těchto podílů lze určit plánované hodnoty mezd, odvodů a sociálních nákladů.

Vývoj počtu zaměstnanců na jednotlivých pracovištích lze odvodit dle dílčích výkonů. Vedení společnosti předpokládá pro provoz nástrojárna navýšit o 1 zaměstnance, od roku 2016 také o 1. Ve slévárně se v roce 2014 předpokládá zvýšení zaměstnanců o 2, v roce 2015 o 1 a v dalších letech setrvání na stabilní úrovni 66 pracovníků. V ostatních střediskách se předpokládá stejný počet zaměstnanců. Vedení uvedlo výpočet zaměstnanců na základě požadavku zvyšování výkonnosti na jednicového dělníka o 3%.

Tabulka 68: Plán osobních nákladů – nástrojárna (vlastní zpracování)

(v tis. Kč)	2014	2015	2016	2017	2018
Počet zaměstnanců	41	41	42	42	42
Mzdy	7 917	8 233	8 451	8 797	9 084
Průměrná měsíční mzda	16,091	16,734	16,767	17,455	18,024
Odvody	2 519	2 620	2 689	2 799	2 890
Sociální náklady	84	88	90	94	97
Osobní náklady	10 520	10 940	11 229	11 690	12 071

Tabulka 69: Plán osobních nákladů – slévárna (vlastní zpracování)

(v tis. Kč)	2014	2015	2016	2017	2018
Počet zaměstnanců	65	66	66	66	66
Mzdy	10 756	10 988	11 058	11 234	11 359
Průměrná měsíční mzda	13,789	13,874	13,962	14,184	14,343
Odvody	3 422	3 496	3 518	3 574	3 614
Sociální náklady	115	117	118	120	121
Osobní náklady	14 292	14 601	14 694	14 928	15 095

Tabulka 70: Plán osobních nákladů – var. A (vlastní zpracování)

(v tis. Kč)	2014	2015	2016	2017	2018
Počet zaměstnanců	133	134	135	135	135
Mzdy	33 723	34 272	34 559	35 082	35 494
Průměrná měsíční mzda	21,130	21,313	21,333	21,656	21,910
Odvody	10 730	10 905	10 996	11 162	11 294
Sociální náklady	359	365	368	374	378
Osobní náklady	44 812	45 542	45 923	46 618	47 165

Mzdové náklady jsou stanoveny pomocí předpokládaného počtu zaměstnanců a průměrné mzdy za jednotlivá pracoviště. Dle ekonomické predikce a vývoje hrubých mezd lze předpokládat v predikovaném období mírný růst průměrných mezd. Dle stanovených hodnot osobních nákladů a vývoje zaměstnanců se potvrzuje očekávaný mírný růst průměrné mzdy.

Tržby z prodeje dlouhodobého majetku a materiálu

Tržby z prodeje dlouhodobého majetku a materiálu nejsou prioritní. Většinou jde o prodej materiálu, který je nepotřebný. Dle vedení společnosti se jedná o přebytečný materiál z provozu slévárny, v objemu 1% z tržeb.

Tabulka 71: Plán tržeb z prodeje materiálu – var. A (vlastní zpracování)

(v tis. Kč)	2014	2015	2016	2017	2018
Tržby z prodeje materiálu	744	499	513	534	551

Tvorba rezerv a OP, ostatní provozní výnosy

Tvorbu těchto položek společnost neplánuje.

Ostatní provozní náklady

Položka ostatních provozních nákladů obsahuje především náklady na pojištění zaměstnanců proti pracovním úrazům, pojištění majetku a poskytnuté slevy. Dle vedení společnosti se tento náklad plánuje ve výši 1,5 mil. Kč ročně.

Výnosové úroky

Jedná se o výnosy krátkodobého finančního majetku. Společnost plánuje výnosové úroky ve výši 0,5% z peněžních prostředků na bankovních účtech.

Tabulka 72: Plán výnosových úroků – var. A (vlastní zpracování)

(v tis. Kč)	2014	2015	2016	2017	2018
KFM na bank. účtech	26178	26989	27999	30887	30698
Výnosové úroky	131	135	140	154	153

Nákladové úroky

Společnost v roce 2013 splatila bankovní úvěr a současně přijala bezplatnou půjčku od mateřské společnosti. Z tohoto důvodu se neplánují náklady v podobě úroků.

Ostatní finanční náklady a výnosy

Ostatní finanční náklady a výnosy jsou tvořeny především kurzovými rozdíly. Prognóza vývoje kurzu EUR/CZK má mírně klesající trend. Vzhledem k intervencím ČNB se předpokládá velmi nízká volatilita kurzu EUR/CZK. Dle vedení společnosti se však z důvodu finančního polštáře počítá s kurzovou ztrátou ve výši 1% z celkových tržeb.

Do ostatních finančních nákladů se taktéž započítávají bankovní poplatky v odhadované výši 100 tis. Kč ročně.

Tabulka 73: Plán ostatních finančních nákladů – var. A (vlastní zpracování)

(v tis. Kč)	2014	2015	2016	2017	2018
Kurzové ztráty	1 332	1 359	1 366	1 389	1 404
Bankovní poplatky	100	100	100	100	100
Ostatní finanční náklady	1 432	1 459	1 466	1 489	1 504

Hospodářský výsledek a daň z příjmu

Společnost díky ztrátám minulých let počítá se snižováním základu daně z příjmů do roku 2015. Roky 2016 – 2018 bude základ daně upraven o připočitatelné a odpočitatelné položky. Dle vedení společnosti se daň z příjmu v těchto letech plánuje 800 tis. Kč.

6.1.2 Plánování položek rozvahy

Aktiva

Dlouhodobý nehmotný majetek

V následující tabulce jsou uvedeny plánované hodnoty nehmotného majetku, které jsou ovlivněny investicemi a odpisy.

Tabulka 74: Plán DNM – var. A (vlastní zpracování)

(v tis. Kč)	2014	2015	2016	2017	2018
DNM poč. obd.	1 169	1 119	2 119	869	769
Investice	1 000	3 000			
Odpisy	1 050	2 000	1 250	100	100
DNM	1 119	2 119	869	769	669

Dlouhodobý hmotný majetek

Vzhledem k tomu, že společnost neplánuje investovat do nových budov a pozemků, v jednotlivých letech bude hodnota staveb rovna hodnotě z předešlého roku snižená o setrvačné odpisy. Společnost ale plánuje pořízení strojů, o jejichž hodnoty je majetek navýšen. Dále jsou položky upraveny o odpisy, které jsem určovala v plánování položek výkazu zisku a ztrát. Hodnota jiného dlouhodobého hmotného majetku zůstane ve stejné výši jako v roce 2013. Hodnoty nedokončeného dlouhodobého majetku a poskytnutých záloh společnost plánovat nebude, v prvním roce plánu se však promítnou do zvýšení hodnoty samostatných movitých věcí.

Tabulka 75: Plán některých položek DHM – var. A (vlastní zpracování)

(v tis. Kč)	2014	2015	2016	2017	2018
Stavby po odpisech	1 230	1 030	830	630	430
SMV	35 427	38 635	36 989	37 935	37 244
Investice	9 500	5 000	8 500	7 500	7 000
Odpisy	6 292	6 646	7 555	8 190	8 627
SMV po odpisech	38 635	36 989	37 935	37 244	35 618

Dlouhodobý finanční majetek

Dlouhodobý finanční majetek je tvořen ostatními cennými papíry a podíly, které společnost získala v roce 2013 vkladem budovy do jiné společnosti. V plánovaných letech předpokládá stejnou výši tohoto finančního majetku jako v roce 2013, tedy 8 723 tis. Kč.

Zásoby

Jednotlivé položky zásob jsou určovány pomocí metody ukazatelů obratu. Plánování bude probíhat na základě hodnot z minulého období. Dle interních zdrojů společnosti je v plánu každoroční snižování peněžních prostředků vázaných v zásobách. Proto se plánuje každoroční snížení doby obratu o 1%. Dle průměrného procentuálního podílu jednotlivých složek zásob jsou dále plánovány položky materiálu, nedokončené výroby, výrobků. Dle plánovaných hodnot u přidané hodnoty však vím, že tržby za prodané zboží i náklady vynaložené na prodej zboží budou klesat. Z tohoto důvodu bude mít i zásoba zboží klesající tendenci.

Tabulka 76: Plán zásob – var. A (vlastní zpracování)

(v tis. Kč)	2014	2015	2016	2017	2018
DO zásob	76,84	76,07	75,31	74,56	73,81
Zásoby	28 435	28 644	28 488	28 660	28 658
Materiál	4 081	4 459	4 473	4 604	4 655
Nedok. výroba a pol.	13 850	14 322	14 290	14 487	14 545
Výrobky	8 340	8 759	8 753	8 912	8 967
Zboží	2 165	1 104	972	658	491

Dlouhodobé pohledávky

Jiné pohledávky společnost plánuje ve stejné výši jako v roce 2013, tedy 24 tis. Kč ve všech plánovaných letech.

Krátkodobé pohledávky

U krátkodobých pohledávek je prioritní naplánovat pohledávky z obchodních vztahů. Ostatní položky krátkodobých pohledávek jsou v zanedbatelné výši, z tohoto důvodu jejich plánování není potřeba provádět.

Pohledávky z obchodních vztahů se budou plánovat pomocí metody doby obratu. Je potřeba přepočítat dobu obratu pohledávek z roku 2013, která vyjde 62,99 dní. Pomocí stejné doby obratu pak dále určí pohledávky z obchodních vztahů pro plánované období. Jednotlivá výše těchto pohledávek je uvedena v následující tabulce.

Tabulka 77: Plán krátkodobých pohledávek – var. A (vlastní zpracování)

(v tis. Kč)	2014	2015	2016	2017	2018
DO pohledávek	62,99	62,99	62,99	62,99	62,99
Krátkodobé pohledávky	23 311	23 772	23 901	24 306	24 568

Krátkodobý finanční majetek

Krátkodobý finanční majetek bude tvořen penězi, vloženými na bankovním účtu. Pouze z malé části budou tento majetek představovat peníze v hotovostní formě. Po konzultaci se zaměstnanci společnosti jsme určili každoroční výši hotovosti na 40 tis. Kč. Plánování stavu peněžních prostředků určím dle plánu cash flow v kapitole 6.1.3.

Tabulka 78: Plán KFM – var. A (vlastní zpracování)

(v tis. Kč)	2014	2015	2016	2017	2018
Krátkodobý finanční majetek	26 218	27 035	28 054	30 966	30 800
Peníze	40	40	40	40	40
Účty v bankách	26 178	26 995	28 014	30 926	30 760

PasivaZákladní kapitál a kapitálové fondy

Tyto položky společnost plánuje na stejné výši jako v roce 2013.

Fondy ze zisku

Dle vedení společnosti není její povinností mít hodnotu rezervního fondu ve výši 10% z hodnoty základního kapitálu. Z tohoto důvodu zůstane ve všech plánovaných letech na stejné výši jako v roce 2013.

Výsledek hospodaření minulých let

Vzhledem k tomu, že společnost nevyplácí dividendy, tak se ztráta z minulých let bude postupně splácet celou hodnotou dosaženého výsledku hospodaření běžného období.

Rezervy a dlouhodobé závazky

Tyto položky společnost neplánuje.

Dlouhodobé závazky

Hodnota dlouhodobých závazků v roce 2013 činila 27 mil. Kč. Jedná se o půjčku od mateřské společnosti. Tato položka se bude postupně rozpouštět o 1 588 tis. Kč ročně, při-

čemž v posledním plánovaném roce, kdy společnost již bude mít uhrazené krátkodobé závazky po splatnosti a získá nadbytečné množství peněžních prostředků, vynaloží na splátku dlouhodobého závazku 10 mil. Kč navíc.

Tabulka 79: Plán dlouhodobých závazků – var. A (vlastní zpracování)

(v tis. Kč)	2014	2015	2016	2017	2018
Dlouhodobé závazky	25 412	23 824	22 235	20 647	9 059

Krátkodobé závazky

Při plánování krátkodobých závazků je nutné rozlišit závazky z obchodních vztahů na běžné závazky a na závazky po splatnosti. Závazky po splatnosti jsou tvořeny půjčkou od mateřské společnosti, které společnost plánuje každoročně snižovat o 5 mil. Kč. Závazky k ovládaným a řízeným osobám má společnost v plánu každoročně rozpouštět o 3 mil. Kč. Závazky k zaměstnancům a ze sociálního zabezpečení jsou tvořeny nevyplacenými prosincovými mzdami a neodvedeným pojištěním. Společnost je plánuje ve stejné výši jako v roce 2013. Společnost také plánuje daňové závazky ve výši 0,5 mil. Kč ročně. Poslední plánovanou položkou krátkodobých závazků je položka přijatých záloh, která dle vedení společnosti bude v roce 2014 ve výši 4 mil. Kč a postupně se bude plánovat dle doby obratu, která je vypočtena ve výši 10,81 dní.

Tabulka 80: Plán závazků – var. A (vlastní zpracování)

(v tis. Kč)	2014	2015	2016	2017	2018
Závazky z obchodních vztahů	30 823	25 823	20 823	15 823	15 823
- běžné	15 823	15 823	15 823	15 823	15 823
- po splatnosti	15 000	10 000	5 000	0	0
Závazky k ovl. a říz. osobám	16 920	13 920	10 920	7 920	4 920
Závazky k zaměstnancům	2 278	2 278	2 278	2 278	2 278
Závazky ze soc. zabezpečení	1 301	1 301	1 301	1 301	1 301
Stát – daňové závazky a dotace	500	500	500	500	500
Krátkodobé přijaté zálohy	4 000	4 079	4 101	4 171	4 216

Bankovní úvěry a výpomoci

Společnost v roce 2013 splatila veškeré bankovní úvěry a výpomoci a v letech 2014 – 2018 si neplánuje žádné pořizovat.

6.1.3 Plán CF

Plán cash flow poskytne informace o zdrojích peněžních příjmů a o tom, jak jsou tyto prostředky využívány. V plánovaném období lze vidět kladný výsledek CF z provozní činnosti ve všech letech. Společnost bude mít vyšší příjmy než výdaje. Záporné CF z investiční činnosti značí o plánovaných investicích společnosti. V CF z finanční činnosti se odráží změna dlouhodobých dluhů. Vzhledem k tomu, že společnost má dluhy vůči mateřské společnosti, jedná se v tomto případě o dlouhodobé závazky. Společnost XYZ, a.s. plánuje kladné cash flow v letech 2015 - 2017.

Tabulka 81: Plán CF – var. A (vlastní zpracování)

(v tis. Kč)	2014	2015	2016	2017	2018
PS peněžních prostředků	27 973	26 393	27 210	28 229	31 141
VH za běžnou činnost	10 805	10 148	10 055	12 017	12 711
odpisy	7 542	8 846	9 005	8 490	8 927
změna krátk. závazků	-8 886	-7 921	-7 978	-7 931	-2 955
změna krátk. bank. úvěrů	0	0	0	0	0
změna ČRP	0	0	0	0	0
změna krátk. pohledávek	-999	460	129	405	262
změna ČRA	-224	0	0	0	0
změna zásob	174	208	-155	172	-2
CF z provozní činnosti	10 509	10 404	11 108	12 000	18 423
- výdaje z pořízení dlouh. maj.	10 500	8 000	8 500	7 500	7 000
+ příjmy z prodeje dlouh. maj.					
změna stavu akcií a dluhopisů					
CF z investiční činnosti	-10 500	-8 000	-8 500	-7 500	-7 000
změna dlouh. dluhů	-1 588	-1 588	-1 588	-1 588	-11 588
CF z finanční činnosti	-1 588	-1 588	-1 588	-1 588	-11 588
CF celkem	-1 580	816	1 019	2 912	-166
KS peněžních prostředků	26 393	27 210	28 229	31 141	30 975

6.1.4 Vyhodnocení

Varianta A předpokládá pozitivní ekonomický vývoj. V základní variantě se počítá s celkovým růstem tržeb, který je dán rostoucími tržbami provozů nástrojárna a slévárna. Výsledek hospodaření je v jednotlivých letech kladný. Nejčastěji používaným ukazatelem společnosti je ukazatel přidané hodnoty na osobní náklady. Dle interních zdrojů by se tento ukazatel měl pohybovat pod 72%, což je v každém roce plánu splněno, a to vypovídá o tom, že přidaná hodnota poroste rychleji než osobní náklady.

Tabulka 82: Shrnutí základní varianty A (vlastní zpracování)

(v tis. Kč)	2014	2015	2016	2017	2018
Tržby	133 220	135 851	136 590	138 904	140 400
Výsledek hospodaření	10 805	10 148	10 055	12 017	12 711
Počet zaměstnanců	133	134	135	135	135
ON/PH	68,61%	68,01%	67,34%	66,29%	65,51%

6.2 Varianta B – optimistická varianta

Varianta B počítá, stejně jako varianta základní, s příznivým ekonomickým vývojem, proto společnost v roce 2015 a 2016 vynaloží investici do zvýšení kapacity provozu slévárna ve výši 7 mil. Kč. Tato skutečnost se odrazí na zvýšení tržeb v jednotlivých letech plánu o 2,5 mil. Kč, 7,5 mil. Kč, 8 mil. Kč, 6,5 mil. Kč a 7 mil. Kč. Zbytek investic zůstane na stejné úrovni jako v základní variantě.

6.2.1 Plánování položek VZZ

Tržby

V optimistické variantě se projeví investice do zvýšení výrobní kapacity provozu slévárna na zvýšení tržeb následujícím způsobem.

Tabulka 83: Plán tržeb provozu slévárna (vlastní zpracování)

(v tis. Kč)	2014	2015	2016	2017	2018
Tržby	76 945	83 554	84 536	84 257	85 625

Tato skutečnost se projeví na zvýšení celkových tržeb, které jsou uvedeny v následující tabulce.

Tabulka 84: Plán celkových tržeb – var. B (vlastní zpracování)

(v tis. Kč)	2014	2015	2016	2017	2018
Nástrojárna	48 025	49 942	51 262	53 366	55 104
Slévárna	76 945	83 554	84 536	84 257	85 625
Obchodní zboží	10 749	9 855	8 792	7 780	6 671
Celkové tržby	135 720	143 351	144 590	145 404	147 400

Vzhledem k tomu, že některé položky výkazů byly plánovány procentuálním podílem k tržbám, tyto položky je třeba znovu naplánovat. Ostatní položky zůstanou nezměněné.

Stanovení nákladů v relaci k tržbám

Změna výše tržeb provozu slévárny ovlivní její přímé náklady.

Tabulka 85: Náklady slévárny v relaci k tržbám – var. B (vlastní zpracování)

(v tis. Kč)	2014	2015	2016	2017	2018
Spotřeba materiálu	14 361	15 594	15 777	15 725	15 980
Kooperace	4 634	5 033	5 092	5 075	5 157
Osobní náklady	14 772	16 041	16 230	16 176	16 439

Celkově se pak náklady změní následným způsobem.

Tabulka 86: Celkové náklady v relaci k tržbám – var. B (vlastní zpracování)

(v tis. Kč)	2014	2015	2016	2017	2018
Spotřeba materiálu	29 902	30 858	30 548	30 171	29 973
Kooperace	8 997	9 510	9 628	9 735	9 908
Osobní náklady	45 293	46 981	47 459	47 866	48 510

Individuální stanovení nákladů a výnosůOdpisy

Vzhledem k investicím do nové výrobní kapacity provozu slévárny, je třeba upravit odpisový plán o odpisy nových investic. Investice proběhnou v letech 2015 a 2016 ve výši 7 mil. Kč. Odpisy jsou plánovány lineárně.

Tabulka 87: Plán odpisů – var B (vlastní zpracování)

(v tis. Kč)	2014	2015	2016	2017	2018
DNM	1 050	2 000	1 250	100	100
SMV	6 292	7 346	8 955	9 590	10 027
Budovy	200	200	200	200	200
Odpisy	7 542	9 546	10 405	9 890	10 327

Osobní náklady

Vzhledem k navýšení výrobní kapacity je třeba zaměstnat i nové pracovníky. Společnost plánuje zvýšení počtu zaměstnanců v roce 2015 o dva zaměstnance, v roce 2016 o jednoho.

Tabulka 88: Plán osobních nákladů – var. B (vlastní zpracování)

(v tis. Kč)	2014	2015	2016	2017	2018
Počet zaměstnanců	133	136	137	137	137
Mzdy	34 085	35 355	35 715	36 021	36 505
Průměrná měsíční mzda	21,356	21,664	21,724	21,911	22,205
Odvody	10 845	11 249	11 364	11 461	11 615
Sociální náklady	363	377	380	384	389
Osobní náklady	45 293	46 981	47 459	47 866	48 510

Tržby z prodeje dlouhodobého majetku a materiálu

Jde o prodej materiálu, který je přebytečný z provozu slévárny, v objemu 1% z tržeb.

Tabulka 89: Plán tržeb z prodeje materiálu – var. B (vlastní zpracování)

(v tis. Kč)	2014	2015	2016	2017	2018
Tržby z prodeje materiálu	769	499	513	534	551

Ostatní finanční náklady a výnosy

Společnost nepočítá s ostatními finančními výnosy, ale stejně tak jako u základní varianty je dle vedení společnosti dobré počítat s kurzovou ztrátou ve výši 1% z celkových tržeb. Do ostatních finančních nákladů se taktéž započítávají bankovní poplatky, v odhadované výši 100 tis. Kč ročně.

Tabulka 90: Plán ostatních finančních nákladů – var. B (vlastní zpracování)

(v tis. Kč)	2014	2015	2016	2017	2018
Kurzové ztráty	1357	1434	1446	1454	1474
Bankovní poplatky	100	100	100	100	100
Ostatní finanční náklady	1457	1534	1546	1554	1574

6.2.2 Plánování položek rozvahy**Aktiva**Dlouhodobý hmotný majetek

Jak již bylo zmiňováno výše, optimistická varianta počítá s novými investicemi v letech 2015 a 2016, ve výši 7 mil. Kč. Do výše samostatných movitých věcí se tato investice promítne následně.

Tabulka 91: Plán DHM – var. B (vlastní zpracování)

(v tis. Kč)	2014	2015	2016	2017	2018
Stavby po odpisech	1 230	1 030	830	630	430
SMV	35 427	38 635	43 289	49 835	47 744
Investice	9 500	12 000	15 500	7 500	7 000
Odpisy	6 292	7 346	8 955	9 590	10 027
SMV po odpisech	38 635	43 289	49 835	47 744	44 718

Zásoby

Vzhledem k navýšení celkových tržeb a způsobu plánování zásob pomocí doby obratu, se v optimistické variantě změní také výše zásob. Plánování bude probíhat na stejné bázi jako ve variantě základní. Doba obratu se tedy bude každoročně o 1% snižovat, přičemž hodnota zboží, vzhledem ke klesajícím tržbám obchodního zboží, bude klesat stejně jako ve variantě základní.

Tabulka 92: Plánování zásob – var. B (vlastní zpracování)

(v tis. Kč)	2014	2015	2016	2017	2018
DO zásob	76,84	76,07	75,31	74,56	73,81
Zásoby	28 969	30 292	30 248	30 114	30 222
Materiál	4 158	4 748	4 785	4 867	4 941
Nedok. V. a pol.	14 110	15 155	15 176	15 212	15 323
Výrobky	8 496	9 285	9 315	9 377	9 467
Zboží	2 205	1 104	972	658	491

Krátkodobé pohledávky

Ze stejného důvodu jako se plánovaly zásoby, se musí znovu naplánovat i krátkodobé pohledávky.

Tabulka 93: Plán krátkodobých pohledávek – var. B (vlastní zpracování)

(v tis. Kč)	2014	2015	2016	2017	2018
DO pohledávek	62,99	62,99	62,99	62,99	62,99
Krátkodobé pohledávky	23 749	25 084	25 301	25 443	25 793

Krátkodobý finanční majetek

Objem peněz v hotovosti bude stejný, jako v základní variantě. Hodnotu krátkodobého finančního majetku jsem plánovala dle plánu peněžních toků, který je v kapitole 6.2.3.

Tabulka 94: Plán KFM – var. B (vlastní zpracování)

(v tis. Kč)	2014	2015	2016	2017	2018
Krátkodobý finanční majetek	22 951	19 134	21 394	23 392	26 904
Peníze	40	40	40	40	40
Účty v bankách	22 911	19 094	21 354	23 352	26 864

Pasiva

Výsledek hospodaření minulých let

Ztráta z minulých let se bude postupně splácet celou hodnotou dosaženého výsledku hospodaření běžného období.

Dlouhodobé závazky

Tato položka se bude stejně jako v základní variantě postupně rozpouštět o 1 588 tis. Kč. V posledních dvou plánovaných letech společnost splatí navíc 5 mil. Kč, resp. 10 mil. Kč.

Tabulka 95: Plán dlouhodobých závazků – var. B (vlastní zpracování)

(v tis. Kč)	2014	2015	2016	2017	2018
Dlouhodobé závazky	25 412	23 824	22 235	15 647	4 059

6.2.3 Plán CF

Ve všech letech plánovaného období vychází kladný výsledek CF z provozní. Společnost bude generovat vyšší příjmy než výdaje. Záporné CF z investiční činnosti značí o plánovaných investicích. V CF z finanční činnosti se odráží změna dlouhodobých dluhů, tedy o dlouhodobé závazky. Společnost XYZ, a.s. plánuje kladné cash flow v posledních dvou letech finančního plánu.

Tabulka 96: Plán CF – var. B (vlastní zpracování)

(v tis. Kč)	2014	2015	2016	2017	2018
PS peněžních prostředků	27 973	26 951	23 134	21 394	23 392
VH za běžnou činnost	12 334	13 804	13 095	14 135	15 186
odpisy	7 542	9 546	10 405	9 890	10 327
změna krátk. závazků	-8 886	-7 921	-7 978	-7 931	-2 955
změna krátk. bank. úvěrů	0	0	0	0	0
změna ČRP	0	0	0	0	0
změna krátk. pohledávek	-561	1 335	217	142	349
změna ČRA	-224	0	0	0	0
změna zásob	708	1 323	-44	-134	108
CF z provozní činnosti	11 066	12 771	15 348	16 086	22 100
- výdaje z pořízení dlouh. maj.	10 500	15 000	15 500	7 500	7 000
+ příjmy z prodeje dlouh. maj.					
změna stavu akcií a dluhopisů					
CF z investiční činnosti	-10 500	-15 000	-15 500	-7 500	-7 000
změna dlouh. dluhů	-1 588	-1 588	-1 588	-6 588	-11 588
CF z finanční činnosti	-1 588	-1 588	-1 588	-6 588	-11 588
CF celkem	-1 022	-3 817	-1 740	1 998	3 512
KS peněžních prostředků	26 951	23 134	21 394	23 392	26 904

6.2.4 Vyhodnocení

Optimistická varianta předpokládá pozitivní ekonomický vývoj a nové investice, které zvýší výrobní kapacitu provozu slévárna. Tato skutečnost pozitivně ovlivnila tržby slévárny a tím pádem i další položky výkazů. Výsledek hospodaření je v jednotlivých letech kladný a v každém roce vyšší, než ve variantě základní. Ukazatel přidané hodnoty na osobní náklady vyšel nižší, než ve variantě základní a má stále klesající charakter.

Tabulka 97: Shrnutí optimistické varianty B (vlastní zpracování)

(v tis. Kč)	2014	2015	2016	2017	2018
Tržby	135 720	143 351	144 590	145 404	147 400
Výsledek hospodaření	12 334	13 804	13 095	14 135	15 186
Počet zaměstnanců	133	136	137	137	137
ON/PH	67,30%	64,52%	63,93%	63,69%	62,76%

6.3 Varianta C – pesimistická varianta

Tato varianta počítá se zhoršenou ekonomickou situací, tím pádem nižšími tržbami. Tržby se oproti základní variantě sníží jak na provozu nástrojárna, tak na provozu slévárna.

Z tohoto důvodu společnost nebude vynakládat tolik peněžních prostředků do investic. Investice do software zůstanou ve stejné výši jako v základní variantě, investice do strojů se sníží. V plánovaných letech bude společnost investovat ve výši 4 mil. Kč, 2 mil. Kč, 2 mil. Kč, 7 mil. Kč a 2 mil. Kč. Tržby se v provozu nástrojárna sníží v jednotlivých letech o 7 mil. Kč, 9 mil. Kč, 11,5 mil. Kč, 14,5 mil. Kč a o 18 mil. Kč. Ve slévárně se sníží o 9 mil. Kč, 11,5 mil. Kč, 14 mil. Kč, 16,5 mil. Kč a o 18,5 mil. Kč.

6.3.1 Plánování položek VZZ

Tržby

Snížení tržeb v jednotlivých provozech jsou zaznamenány v následujících tabulkách.

Tabulka 98: Plán tržeb – var. C (vlastní zpracování)

(v tis. Kč)	2014	2015	2016	2017	2018
Nástrojárna	43 525	42 942	41 762	40 866	39 104
Slévárna	70 445	69 554	67 536	66 257	63 125
Obchodní zboží	10 749	9 855	8 792	7 780	6 671
Celkové tržby	124 720	122 351	118 090	114 904	108 900

Stanovení nákladů v relaci k tržbám

Vzhledem ke snížení tržeb na provozech nástrojárna a slévárna se sníží i přímé náklady. Jejich změny jsou vyčísleny v následujících tabulkách.

Tabulka 99: Náklady nástrojárny v relaci k tržbám – var. C (vlastní zpracování)

(v tis. Kč)	2014	2015	2016	2017	2018
Spotřeba materiálu	7 480	7 380	7 177	7 023	6 721
Kooperace	3 516	3 469	3 373	3 301	3 158
Osobní náklady	9 535	9 407	9 148	8 952	8 566

Tabulka 100: Náklady slévárny v relaci k tržbám – var. C (vlastní zpracování)

(v tis. Kč)	2014	2015	2016	2017	2018
Spotřeba materiálu	13 147	12 981	12 604	12 366	11 781
Kooperace	4 243	4 189	4 068	3 991	3 802
Osobní náklady	13 524	13 353	12 966	12 720	12 119

Tabulka 101: Celkové náklady v relaci k tržbám – var. C (vlastní zpracování)

	2014	2015	2016	2017	2018
Spotřeba materiálu	27 915	27 042	25 742	24 664	23 024
Kooperace	8 242	8 101	7 837	7 642	7 261
Osobní náklady	43 059	42 760	42 114	41 672	40 685

Individuální stanovení nákladů a výnosů

Odpisy

Vzhledem k rapidnímu snížení tržeb bude společnost investovat menší objem peněžních prostředků než ve variantě základní. Hodnota odpisů, včetně setrvačných, je vyčíslena v následující tabulce.

Tabulka 102: Plán odpisů – var. C (vlastní zpracování)

(v tis. Kč)	2014	2015	2016	2017	2018
DNM	1 050	2 000	1 250	100	100
SMV	5 944	6 244	6 844	7 444	7 644
Budovy	200	200	200	200	200
Celkem	7 194	8 444	8 294	7 744	7 944

Osobní náklady

Jelikož se u společnosti plánuje snižování tržeb, je nutné snížit stav zaměstnanců. Konkrétně se plánuje snížení v roce 2012 o dva zaměstnance a v roce 2016 a 2017 o dalšího zaměstnance. Konkrétně se výše uvedené skutečnosti na osobních nákladech projeví následně.

Tabulka 103: Plán osobních nákladů – var. C (vlastní zpracování)

(v tis. Kč)	2014	2015	2016	2017	2018
Počet zaměstnanců	133	131	130	129	129
Mzdy	32 404	32 179	31 693	31 360	30 617
Průměrná měsíční mzda	20,303	20,470	20,316	20,258	19,778
Odvody	10 310	10 239	10 084	9 978	9 742
Sociální náklady	345	343	338	334	326
Osobní náklady	43 059	42 760	42 114	41 672	40 685

Tržby z prodeje dlouhodobého majetku a materiálu

Stejně jako v základní variantě společnost plánuje tržby z prodeje přebytečného materiálu ve výši 1% z tržeb slévárny.

Tabulka 104: Plán tržeb z prodeje materiálu – var. C (vlastní zpracování)

(v tis. Kč)	2014	2015	2016	2017	2018
Tržby z prodeje materiálu	654	409	398	389	371

Ostatní finanční náklady a výnosy

Tyto položky se budou vyvíjet stejně jako v základní variantě. S ostatními finančními výnosy se nepočítá a ostatní finanční náklady jsou tvořeny kurzovými ztrátami v objemu 1% z obrátu a dále bankovními poplatky ve výši 100 tis. Kč ročně.

Tabulka 105: Plán ostatních finančních nákladů – var. C (vlastní zpracování)

(v tis. Kč)	2014	2015	2016	2017	2018
Kurzové ztráty	1 172	1 154	1 111	1 079	1 039
Bankovní poplatky	100	100	100	100	100
Ostatní finanční náklady	1 272	1 254	1 211	1 179	1 139

6.3.2 Plánování položek rozvahy**Aktiva**Dlouhodobý hmotný majetek

Nižší investice se na hodnotě dlouhodobého hmotného majetku projeví následným způsobem.

Tabulka 106: Plán DHM – var. C (vlastní zpracování)

(v tis. Kč)	2014	2015	2016	2017	2018
Stavby po odpisech	1 230	1 030	830	630	430
SMV	35 427	33 483	29 238	24 394	23 949
Investice	4 000	2 000	2 000	7 000	2 000
Odpisy	5 944	6 244	6 844	7 444	7 644
SMV po odpisech	33 483	29 238	24 394	23 949	18 305

Zásoby

Zásoby se budou plánovat stejně jako u varianty základní, pomocí doby obratu, která se bude snižovat o 1% ročně.

Tabulka 107: Plán zásob – var. C (vlastní zpracování)

(v tis. Kč)	2014	2015	2016	2017	2018
DO zásob	76,84	76,07	75,31	74,56	73,81
Zásoby	26621	25855	24704	23798	22329
Materiál	3821	3999	3849	3800	3608
Nedok. V. a pol.	12966	12881	12336	11975	11278
Výrobky	7808	7871	7548	7364	6952
Zboží	2026	1104	972	658	491

Krátkodobé pohledávky

Položka krátkodobých pohledávek se bude plánovat stejně jako u základní varianty na základě doby obratu.

Tabulka 108: Plán krátkodobých pohledávek – var. C (vlastní zpracování)

(v tis. Kč)	2014	2015	2016	2017	2018
DO pohledávek	62,99	62,99	62,99	62,99	62,99
Krátkodobé pohledávky	21 824	21 410	20 664	20 106	19 056

Krátkodobý finanční majetek

Peníze v hotovosti jsou plánovány na stejné výši jako u základní varianty, tedy 40 tis. Kč. Celkový krátkodobý finanční majetek je určen pomocí plánování peněžních toků.

Tabulka 109: Plán KFM – var. C (vlastní zpracování)

(v tis. Kč)	2014	2015	2016	2017	2018
Krátkodobý finanční majetek	28 791	22 996	19 197	8 470	6 197
Peníze	40	40	40	40	40
Účty v bankách	28 751	22 956	19 157	8 430	6 157

PasivaVýsledek hospodaření minulých let

Ztrátu z minulých let společnost plánuje splácet celým objemem výsledku hospodaření. V pesimistické variantě společnost plánuje dosahovat kladný výsledek hospodaření pouze

v roce 2014. Ztráta se tedy bude snižovat pouze v prvních dvou letech plánu, v dalších letech se bude navyšovat o ztrátu z běžného období.

Dlouhodobé závazky

Hodnota dlouhodobých závazků se bude snižovat o 1 588 tis. Kč ročně.

Tabulka 110: Plán dlouhodobých závazků – var. C (vlastní zpracování)

(v tis. Kč)	2014	2015	2016	2017	2018
Dlouhodobé závazky	25 412	23 824	22 235	20 647	19 059

6.3.3 Plán CF

Provozní cash flow je kladné, kromě let 2016 a 2017, kde byly výdaje vyšší než příjmy. Investiční cash flow je záporné z důvodu investic a finanční cash flow je dáno splátkami dlouhodobé půjčky.

Tabulka 111: Plán CF – var. C (vlastní zpracování)

(v tis. Kč)	2014	2015	2016	2017	2018
PS peněžních prostředků	27 973	28 791	22 996	19 197	8 470
VH za běžnou činnost	1 834	-703	-2 408	-3 403	-5 419
odpisy	7 194	8 444	8 294	7 744	7 944
změna krátk. závazků	-8 886	-7 921	-7 978	-7 931	-2 955
změna krátk. bank. úvěrů	0	0	0	0	0
změna ČRP	0	0	0	0	0
změna krátk. pohledávek	-3 798	-327	-746	-558	-701
změna ČRA	-224	0	0	0	0
změna zásob	-3 241	-645	-1 135	-892	-1 044
CF z provozní činnosti	7 406	793	-210	-2 139	1 315
- výdaje z pořízení dlouh. maj.	5 000	5 000	2 000	7 000	2 000
+ příjmy z prodeje dlouh. maj.					
změna stavu akcií a dluhopisů					
CF z investiční činnosti	-5 000	-5 000	-2 000	-7 000	-2 000
změna dlouh. dluhů	-1 588	-1 588	-1 588	-1 588	-1 588
CF z finanční činnosti	-1 588	-1 588	-1 588	-1 588	-1 588
CF celkem	818	-5 795	-3 798	-10 727	-2 273
KS peněžních prostředků	28 791	22 996	19 197	8 470	6 197

6.3.4 Vyhodnocení

Stejně jako u předešlých variant, provedu následné shrnutí nejdůležitějších ukazatelů. Tato varianta předpokládala snížení tržeb u provozů nástrojárna i slévárna a tím pádem i omezení investic. Výsledek hospodaření je kladný pouze v roce 2014. Lze pozorovat růst ukazatele osobních nákladů na přidanou hodnotu, což značí o tom, že náklady porostou dle této varianty rychleji, než přidaná hodnota.

Tabulka 112: Shrnutí pesimistické varianty C (vlastní zpracování)

(v tis. Kč)	2014	2015	2016	2017	2018
Tržby	117 220	115 351	111 090	107 904	103 900
Výsledek hospodaření	1 834	-703	-2 408	-3 403	-5 419
Počet zaměstnanců	133	131	130	129	129
ON/PH	78,93%	80,48%	83,33%	85,96%	89,33%

6.4 Zhodnocení jednotlivých variant

Jednotlivé varianty dlouhodobých plánů nyní porovnám v rámci likvidity, zadluženosti, aktivity a rentability.

Vzhledem k tomu, že nejvíce využívaným ukazatelem společnosti je ukazatel osobních nákladů na přidanou hodnotu, porovnám jednotlivé varianty i dle hodnot těchto ukazatelů.

Nejhorších výsledků patrně dosahuje pesimistická varianta a nejlepších varianta optimistická. V následující tabulce je srovnán vývoj nejdůležitějších položek.

Tabulka 113: Vývoj některých položek výkazů (vlastní zpracování)

		2014	2015	2016	2017	2018
Varianta A	Tržby	133 220	135 851	136 590	138 904	140 400
	VH	10 805	10 148	10 055	12 017	12 711
	Počet zaměstnanců	133	134	135	135	135
	Zisk/Počet zaměstnanců	81	76	74	89	94
Varianta B	Tržby	135 720	143 351	144 590	145 404	147 400
	VH	12 334	13 804	13 095	14 135	15 186
	Počet zaměstnanců	133	136	137	137	137
	Zisk/Počet zaměstnanců	93	101	96	103	111
Varianta C	Tržby	117 220	115 351	111 090	107 904	103 900
	VH	1 834	-703	-2 408	-3 403	-5 419
	Počet zaměstnanců	133	131	130	129	129
	Zisk/Počet zaměstnanců	14	-5	-19	-26	-42

Dle ukazatele tvorby zisku na jednoho zaměstnance lze nejlépe zhodnotit variantu optimistickou. V základní variantě se však efektivita práce rok od roku zlepšuje. Ve variantě pesimistické se kvůli rostoucím ztrátám prohlubuje i ztráta na zaměstnance.

6.4.1 Ukazatel ON/PH

Vzhledem k oblíbenosti ukazatele osobních nákladů vůči přidané hodnotě, je vhodné porovnat varianty plánu také na bázi tohoto ukazatele. Dle výsledků lze pozorovat klesající charakter u prvních dvou variant, což je způsobeno tím, že přidaná hodnota roste rychleji než osobní náklady. Opačný vývoj lze pozorovat u výsledků v pesimistické variantě, kde se naopak podíl osobních nákladů na přidané hodnotě zvyšuje. Dle interních zdrojů společnosti mi bylo sděleno, že hodnota tohoto ukazatele by se měla pohybovat pod úrovní 72%, což je v prvních dvou variantách splněno ve všech plánovaných letech.

Tabulka 114: Porovnání variant dle ukazatele ON/PH (vlastní zpracování)

		2014	2015	2016	2017	2018
Varianta A	ON/PH	68,61%	68,01%	67,34%	66,29%	65,51%
Varianta B	ON/PH	67,30%	64,52%	63,93%	63,69%	62,76%
Varianta C	ON/PH	78,93%	80,48%	83,33%	85,96%	89,33%

6.4.2 Analýza rentability

Kladné výsledky rentability v základní a optimistické variantě svědčí o návratnosti vložených prostředků. Rentabilita aktiv v těchto variantách dosahuje optimálních hodnot a má stále rostoucí charakter. V pesimistické variantě je kvůli vzniklým ztrátám kladná rentabilita pouze v prvním plánovaném roce. Rentabilita vlastního kapitálu v prvních dvou variantách lze hodnotit kladně, přičemž nejvyšších hodnot je dosaženo v roce 2014. Výnosnost kapitálu je vysoká a v jednotlivých letech nedosahuje velkých výkyvů. Hodnoty jsou však klesající. Pozitivní vliv na rentabilitu vlastního kapitálu má snižování cizích zdrojů skrze splácení půjčky a tím pádem zvyšování vlastního kapitálu, dané postupným splácením ztrát z minulých let. V pesimistické variantě společnost dosahuje, kromě roku 2014, záporných hodnot ukazatelů rentability, což je dáno plánovanou ztrátou v letech 2015 – 2018.

Tabulka 115: Porovnání variant dle rentability (vlastní zpracování)

		2014	2015	2016	2017	2018
Varianta A	Rentabilita aktiv - ROA	8,45%	7,90%	8,41%	9,75%	10,42%
	Rentabilita VK - ROE	23,16%	17,87%	15,04%	15,24%	13,88%
	Rentabilita tržeb - ROS	8,11%	7,47%	7,36%	8,65%	9,05%
Varianta B	Rentabilita aktiv - ROA	9,53%	10,32%	9,54%	10,33%	11,05%
	Rentabilita VK - ROE	25,60%	22,27%	17,44%	15,85%	14,55%
	Rentabilita tržeb - ROS	9,09%	9,63%	9,06%	9,72%	10,30%
Varianta C	Rentabilita aktiv - ROA	1,54%	-0,65%	-2,49%	-4,06%	-7,34%
	Rentabilita VK - ROE	4,87%	-1,90%	-6,97%	-10,92%	-21,05%
	Rentabilita tržeb - ROS	1,56%	-0,61%	-2,17%	-3,15%	-5,22%

6.4.3 Analýza zadluženosti

Z důvodu splácení půjčky holdingu se v plánovaném období celková zadluženost snižuje, kromě roku 2018 v pesimistické variantě, kdy došlo ke zvýšení zadluženosti z důvodu snížení vlastního kapitálu způsobeného růstem ztráty minulých let. Koeficient samofinancování je doplňkovým ukazatelem celkové zadluženosti a jeho hodnota by se měla pohybovat nad 40%, což první dvě varianty plánu splňují. Pozitivně se dá hodnotit rostoucí trend tohoto koeficientu. Míra zadluženosti by se měla pohybovat pod úrovní 2, což je splněno ve všech variantách plánu, kromě prvního roku pesimistické varianty. Tato skutečnost značí o tom, že společnost by pro banku nebyla rizikovým klientem pro poskytnutí úvěru. Celkově se situace podniku z hlediska zadluženosti rapidně zlepšuje oproti finanční analýze provedené v analytické části.

Tabulka 116: Porovnání variant dle zadluženosti (vlastní zpracování)

		2014	2015	2016	2017	2018
Varianta A	Celková zadluženost	63,52%	55,81%	48,18%	40,03%	29,38%
	Koeficient samofinancování	36,48%	44,19%	51,82%	59,97%	70,62%
	Míra zadluženosti	1,74	1,26	0,93	0,67	0,42
Varianta B	Celková zadluženost	62,77%	53,65%	45,30%	34,81%	24,07%
	Koeficient samofinancování	37,23%	46,35%	54,70%	65,19%	75,93%
	Míra zadluženosti	1,69	1,16	0,83	0,53	0,32
Varianta C	Celková zadluženost	68,32%	65,99%	64,26%	62,82%	65,14%
	Koeficient samofinancování	31,68%	34,01%	35,74%	37,18%	34,86%
	Míra zadluženosti	2,16	1,94	1,80	1,69	1,87

6.4.4 Analýza likvidity

V porovnání ukazatelů finanční analýzy plánovaných hodnot a hodnotami z provedené finanční analýzy lze konstatovat zvýšení hodnot likvidity, kromě hodnot okamžité likvidity pesimistické varianty. Rostoucí tendence likvidity je dána snižováním krátkodobých závazků, dané splácením půjčky mateřské společnosti. Negativně lze ohodnotit vysoké množství vázaných prostředků. Vedení společnosti mi však sdělilo, že povinností vůči holdingu je držet krátkodobý finanční majetek ve vysoké výši, ideálně v rozpětí 20 – 30 mil. Kč.

Tabulka 117: Porovnání variant dle likvidity (vlastní zpracování)

		2014	2015	2016	2017	2018
Varianta A	Běžná likvidita - III. stupně	1,40	1,66	2,02	2,63	2,90
	Pohotová likvidita - II. stupně	0,89	1,06	1,31	1,73	1,91
	Okamžitá likvidita - I. stupně	0,47	0,57	0,71	0,97	1,07
Varianta B	Běžná likvidita - III. stupně	1,43	1,64	1,93	2,47	2,86
	Pohotová likvidita - II. stupně	0,91	1,01	1,17	1,53	1,82
	Okamžitá likvidita - I. stupně	0,48	0,48	0,54	0,73	0,93
Varianta C	Běžná likvidita - III. stupně	1,33	1,41	1,55	1,55	1,57
	Pohotová likvidita - II. stupně	0,88	0,90	0,97	0,86	0,84
	Okamžitá likvidita - I. stupně	0,52	0,48	0,48	0,26	0,21

6.4.5 Analýza aktivity

Vzhledem k metodě doby obratu u plánování zásob a pohledávek, je doba obratu ve všech variantách stejná, přičemž doba obratu zásob každoročně klesá o 1%. Závazky jsou rozděleny na běžné a po splatnosti. Běžné závazky tvoří závazky vůči dodavatelům, jejichž doba obratu v prvních dvou variantách klesá. V pesimistické variantě má vzhledem ke špatné ekonomické situaci doba obratu závazků vůči dodavatelům rostoucí charakter. Vzhledem ke splátkovému kalendáři od mateřské společnosti se plánuje splacení půjčky do roku 2017.

Tabulka 118: Porovnání variant dle aktivity (vlastní zpracování)

		2014	2015	2016	2017	2018
Varianta A	Doba obratu zásob	76,84	75,90	75,08	74,28	73,48
	Doba obratu pohledávek	62,99	62,99	62,99	62,99	62,99
	Doba obratu závazků	150,85	126,94	105,22	82,92	74,46
	- běžné závazky	42,76	41,93	41,70	41,01	40,57
	- závazky po splatnosti	40,53	26,50	13,18	0,00	0,00

Varianta B	Doba obratu zásob	76,84	76,07	75,31	74,56	73,81
	Doba obratu pohledávek	62,99	62,99	62,99	62,99	62,99
	Doba obratu závazků	148,07	120,30	99,40	79,21	70,92
	- běžné závazky	41,97	39,74	39,40	39,18	38,65
	- závazky po splatnosti	39,79	25,11	12,45	0,00	0,00
Varianta C	Doba obratu zásob	76,84	76,07	75,31	74,56	73,81
	Doba obratu pohledávek	62,99	62,99	62,99	62,99	62,99
	Doba obratu závazků	171,44	149,50	129,38	106,74	100,61
	- běžné závazky	48,59	49,38	51,28	52,79	54,82
	- závazky po splatnosti	46,07	31,21	16,20	0,00	0,00

6.4.6 ČPK

Pozitivně lze hodnotit kladný výsledek čistého pracovního kapitálu ve všech plánovaných letech všech variant. V základní i pozitivní variantě lze pozorovat silně rostoucí tendenci ČPK. V pesimistické variantě má ČPK rostoucí charakter do roku 2017, od kterého začne jeho hodnota klesat. I přesto je ale platební schopnost podniku na silné úrovni.

Tabulka 119: Porovnání variant dle ČPK (vlastní zpracování)

		2014	2015	2016	2017	2018
Varianta A	ČPK	22 342	31 748	40 719	52 138	55 187
Varianta B	ČPK	23 871	30 633	37 044	46 981	53 905
Varianta C	ČPK	18 525	19 678	21 977	17 730	16 667

6.5 Doporučení

Byly sestaveny jednotlivé varianty finančního plánu, základní, optimistická a pesimistická. Tyto varianty byly zhodnoceny na základě ukazatelů finanční analýzy a také dle nejpoužívanějšího ukazatele společnosti, ukazatele poměru osobních nákladů na přidané hodnotě. Na základě srovnání je pro společnost doporučeno přijmout základní variantu, která je plánována na základě provedené ekonomické prognózy České republiky i zahraničí. Také se předpokládá vyšší poptávka v leteckém, zbrojařském a automobilovém průmyslu a vzhledem k tomu, že velká část produkce směřuje do těchto oblastí, bude také tato skutečnost působit pozitivně na hospodaření společnosti. Dle prognózy a provedené regresní a korelační analýzy se očekává růst tržeb v provozech nástrojárna a slévárna, zatímco tržby z obchodního zboží budou klesat. Růst tržeb je podpořen investicemi, hlavně investicí z roku 2014 do nového CNC stroje, díky kterému poroste produktivita. Na základě těchto

skutečností bude klesat zadluženost podniku a kumulovaná ztráta z minulých let se bude postupně rozpouštět díky kladným výsledkům hospodaření běžného období.

Na základě finanční analýzy provedené v analytické části diplomové práce lze konstatovat, že snížení zadluženosti a zvýšení finanční stability jsou pro společnost prioritní. Dalším problémovým místem, odhaleným finanční analýzou, je vysoké množství finančních prostředků vázaných v zásobách, především v nedokončené výrobě. Společnost by tedy měla dále usilovat o snížení této vázanosti. V plánovaných letech se vytýkané skutečnost ukazatelů finanční analýzy změní. Dobrých výsledků dle těchto ukazatelů dosahují první dvě varianty plánu. Slabé výsledky v oblasti zadluženosti se každoročně výrazně zlepšují a od roku 2016 se plánuje vyšší hodnota vlastního kapitálu, než cizích zdrojů. Výsledky v oblasti likvidity se stále zvyšují. Společnost totiž splácí své závazky vůči holdingu a zároveň disponuje vysokými peněžními prostředky na bankovních účtech. Zde nenachází vysoké zhodnocení, společnost má však jejich výši nařízenou od holdingu. Pesimistická varianta však vykazuje záporný výsledek hospodaření a z tohoto důvodu dosahuje výsledků horších. I přesto je však zřejmé, že společnost je schopná splácet dluhy vůči holdingu. Z tohoto důvodu je velmi důležité tvořit i pesimistickou variantu, díky které se lze připravit na možné negativní vlivy okolí. Po zpracování jednotlivých variant je především důležité znát příčiny rozdílů výsledků a také jejich důsledky.

Aby byl dodržen finanční plán, je třeba přijmout některé opatření v podobě nefinančních aktivit. Je nutné dodržet náklady na plánované bázi. Z tohoto důvodu se musí dbát na zvyšování produktivity a efektivitu práce. Také je důležité vydělaný kapitál dále investovat a stoprocentně využívat výrobních kapacit nebo výrobní kapacitu i navýšit. Ve společnosti XYZ, a.s. je také prioritní získání nových certifikací NADCAP. Jedná se o certifikaci letecké výroby, kterou požadují největší letecké společnosti. Certifikace společnosti umožní zvýšit obrát skrze získání nových zakázek a zvýší efektivitu práce díky změně některých procesů. Všechny tyto skutečnosti společnosti pomohou posílit pozici na trhu.

ZÁVĚR

Cílem této diplomové práce bylo sestavení dlouhodobého finančního plánu Společnosti XYZ, a.s. ve variantách řešení. Byly sestaveny tři varianty – varianta základní, optimistická a pesimistická.

V teoretické části práce byla zpracována literární rešerše na téma finanční plánování. Získané poznatky byly dále využity v části praktické. Před sestavováním finančních plánů je nutné provést analýzu hospodaření podniku, analýzu okolí podniku a prognózu vývoje ekonomiky. K analýze hospodaření podniku jsem využila klasické ukazatele finanční analýzy i jeden z moderních měřítek, ukazatel ekonomické přidané hodnoty – EVA. Analýza byla provedena v letech 2009 – 2013. První dva analyzované roky byly silně ovlivněny dopady hospodářské krize a v těchto letech společnost vykazovala obrovské ztráty a netvořila hodnotu pro vlastníky. Výkony byly oproti dalším letem na nízké úrovni, přičemž náklady byly vyšší, než se v těchto letech předpokládalo. Následkem těchto a dalších událostí došlo ke vzniku obrovských ztrát, které v podobě výsledků hospodaření minulých období ovlivňovaly hospodaření společnosti po zbytek analyzovaného období a silně zasahovaly i do období tvorby finančního plánu. Po provedení analýzy hospodaření podniku bylo pomocí metody SLEPT a Porterovy metody konkurenčních sil zanalyzováno okolí podniku. Společnost má vzhledem k dlouholeté tradici a novým technologiím silnou pozici na trhu, konkurenčnímu tlaku však čelí, a to hlavně provoz nástrojárna. Po provedení analýzy podniku a okolí byla provedena ekonomická predikce, která předpovídá pozitivní ekonomický vývoj České republiky i zahraničí. Dle predikce leteckého, zbrojařského a automobilového průmyslu se očekává zvýšení poptávky. Predikce je důležitá, jelikož je nutné znát, jak se budou v budoucnosti vyvíjet trhy, kam směřuje produkce.

Na základě této predikce byla vypracována základní varianta finančního plánu společnosti. Tato varianta počítá se zvyšováním tržeb na provozech nástrojárna a slévárna. Naopak se na základě regresní a korelační analýzy a interních zdrojů společnosti počítá se snížením tržeb z obchodního zboží. V této variantě společnost plánuje investovat v roce 2014 a 2015 do software ve výši 1 mil. Kč a 3 mil. Kč. Dále hodlá investovat do pořízení strojů v každém plánovaném roce postupně 9,5 mil. Kč, 5 mil. Kč, 8,5 mil. Kč, 7,5 mil. Kč a 7 mil. Kč. Tyto skutečnosti navýší výrobní kapacitu a upevní společnosti její pozici na trhu. Vzhledem k pozitivním výsledkům bude společnost splácet své dluhy vůči holdingu, což výrazně zlepší ukazatele zadluženosti. Optimistická varianta počítá s navýšením investic o

7 mil. Kč v letech 2015 a 2016, které navýší výrobní kapacitu provozu slévárna. Tato skutečnost se projeví růstem tržeb v provozu slévárna, díky kterému se společnosti podaří splatit více závazků a dosáhne lepších výsledků hospodaření. Pesimistická modifikace předpokládá horší vývoj ekonomické situace, který se projeví snížením tržeb na provozech nástrojárny i slévárny. Z tohoto důvodu se sníží i investice do samostatných movitých věcí na výši 4 mil. Kč, 2 mil. Kč, 2 mil. Kč, 7 mil. Kč a 2 mil. Kč. Vzhledem ke snížení tržeb bude společnost dosahovat ve všech letech, kromě roku 2014, záporných výsledků hospodaření. Přesto se jí však bude dařit splácet své závazky vůči holdingu.

Finanční plánování je důležitou součástí každého podniku a je nutné tvořit finanční plány v různých variantách. Plánování tak může odstranit více nedostatků a rizik podnikání. Tyto varianty je pak nutné vzájemně porovnat, což bylo provedeno v poslední kapitole mé diplomové práce. Ke každé variantě finančního plánu jsou sestaveny výkazy, které se vyskytují v příloze.

SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY

Knižní zdroje

BLAŽKOVÁ, Martina. *Marketingové řízení a plánování pro malé a střední firmy*. Praga: Grada, 2007. ISBN 978-80-247-1535-3.

BREALEY, Richard, Stewart C MYERS a Franklin ALLEN. *Principles of corporate finance*. 11th ed. New York: McGraw-Hill/Irwin, c2014. ISBN 978-0-07-803476-3.

DLUHOŠOVÁ, Dana a kol. *Finanční řízení a rozhodování podniku*. 3. upr. vyd. Praha: Ekopress, 2010. ISBN 978-80-86929-68-2.

FOTR, Jiří a Ivan SOUČEK. *Investiční rozhodování a řízení projektů: Jak připravovat, financovat a hodnotit projekty, řídit jejich riziko a vytvářet portfolio projektů*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2011. ISBN 978-80-247-3293-0.

FOTR, Jiří. *Strategické finanční plánování*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 1999. ISBN 80-7169-694-3.

FOTR, Jiří a kol. *Tvorba strategie a strategické plánování: Teorie a praxe*. Praha: Grada Publishing, 2012. ISBN 978-80-247-3985-4.

GRÜNWARD, Rolf a Jaroslava HOLEČKOVÁ. *Finanční analýza a plánování podniku*. 3. vyd. Praha: Oeconomica, 2008. ISBN 978-80-245-1108-5.

HELFFERT, Erich A. *Financial analysis: tools and techniques: a guide for managers*. New York: McGraw-Hill, c2001. ISBN 0-07-137834-0.

HRDÝ, Milan a Michaela HOROVÁ. *Finance podniku*. Praha: Wolters Kluwer Česká republika, 2009. ISBN 978-80-7357-492-5.

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

LANDA, Martin. *Finanční plánování a likvidita*. 1. vyd. Brno: Computer Press, c2007. ISBN 978-80-251-1492-6.

MARINIČ, Pavel. *Finanční analýza a finanční plánování ve firemní praxi*. 1. vyd. Praha: Oeconomica, 2008. ISBN 978-80-245-1397-3.

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

MIKOVCOVÁ, Hana. *Controlling v praxi*. Plzeň: Vydavatelství a nakladatelství Aleš Čeněk, 2007. ISBN 978-80-7380-049-9.

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

PAVELKOVÁ, Drahomíra a Adriana KNÁPKOVÁ. *Finanční analýza: Komplexní průvodce s příklady*. 1. vyd. Praha: Grada, 2010, 208 s. ISBN 978-80-247-3349-4.

PAVELKOVÁ, Drahomíra a Adriana KNÁPKOVÁ. *Výkonnost podniku z pohledu finančního manažera*. 2. aktual. a dopl. vyd. Praha: Linde, 2009, 333 s. ISBN 978-80-86131-85-6.

PAVELKOVÁ, Drahomíra a Adriana KNÁPKOVÁ. *Řízení podnikových financí: Studijní pomůcka pro distanční studium*. Zlín: UTB, Fakulta managementu a ekonomiky, 2003. ISBN 8073181282.

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

RŮČKOVÁ, Petra. *Finanční analýza: metody, ukazatele, využití v praxi*. 4., aktualiz. vyd. Praha: Grada Publishing, 2011. ISBN 978-80-247-3916-8.

SEDLÁČEK, Jaroslav. *Cash flow*. Brno: Computer Press, 2010. ISBN 978-80-251-3130-5.

SYNEK, Miloslav. *Manažerská ekonomika*. Praha: Grada, 2011. ISBN 978-80-247-3494-1.

ŠOLJAKOVÁ, Libuše. *Strategicky zaměřené manažerské účetnictví*. Praha: Management Press, 2009. ISBN 978-80-7261-199-7.

VALACH, Josef a kol. *Finanční strategie*. Praha: Bilance, 1997. ISBN 80-238-2343-4.

VALACH, Josef a kol. *Finanční řízení podniku*. 2. vyd. Praha: Ekopress, 1999. ISBN 80-86119-21-1.

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

Internetové zdroje

Alucast. *O firmě* [online]. 2011 [cit. 2014-02-18]. Dostupné z: <http://www.alucast.cz/firma.html>
AF - CityPlan: *Rozbor cen energií a předpověď dalšího vývoje* [online]. 2014 [cit. 2014-04-18]. Dostupné z: <http://www.af-cityplan.cz/rozbor-cen-energií-a-predpoved-dalsiho-vyvoje-1404041853.html>

Banky.cz [online]. 2013 [cit. 2014-04-03]. Dostupné z: <http://www.banky.cz/urokove-sazby-cnb-zmeny-ocekavani-2013>

Česká národní banka [online]. 2014 [cit. 2014-04-03]. Dostupné z: www.cnb.cz/cs/menova_politika/prognoza/

Česká národní banka [online]. 2014 [cit. 2014-04-08]. Dostupné z: http://www.cnb.cz/miranda2/export/sites/www.cnb.cz/cs/menova_politika/gev/gev_2014/gev_2014_03.pdf

ČSOB [online]. 2014 [cit. 2014-04-03]. Dostupné z: http://www.csob.cz/WebCsob/Data/vyhledy/Vyhled_meny_EURCZK.pdf.

E15.cz: Zprávy [online]. 2014 [cit. 2014-04-08]. Dostupné z: <http://zpravy.e15.cz/byznys/prumysl-a-energetika/boeing-zustal-nejvetsim-vyrobce-letadel-prohral-ale-bitvu-o-objednavky-1050891>

Finance.cz [online]. 2014 [cit. 2014-04-08]. Dostupné z: <http://www.finance.cz/zpravy/finance/358940-honeywell-prekonal-ocekavani-diky-poptavce-v-leteckem-prumyslu/?MailcenDivLogin=1>

Fimes.mesit.cz. O společnosti [online]. © 2008 [cit. 2014-02-18]. Dostupné z: <http://www.fimes.mesit.cz/cs/cat/42-o-spolecnosti/1>

Investicniweb.cz [online]. 2014 [cit. 2014-04-03]. Dostupné z: <http://www.investicniweb.cz/zpravy-z-trhu/2014/2/12/nemecka-vlada-zvysuje-predikci-rustu-hdp-na-18-v-roce-2014-od-roku-2015-pry-nemecko-nebude-uz-navysovat-dluh/>

Ministerstvo průmyslu a obchodu. *Panorama zpracovatelského průmyslu 2011* [pdf]. 2012 [cit. 2014-02-18]. Dostupné z: <http://www.mpo.cz/dokument107939.html>

Ministerstvo financí České republiky [online]. 2014 [cit. 2014-04-03]. Dostupné z: <http://www.mfcr.cz/cs/verejny-sektor/prognozy/makroekonomicka-predikce>

PAVLŮSEK, Ondřej. *Roland Berger: Kam se vyvine automobilový průmysl do roku 2025?* [online]. 2011 [cit. 2014-04-26]. Dostupné z: <http://www.auto.cz/roland-berger-automobilovy-prumysl-roku-2025-57961>

RoyalReport [online]. 2014 [cit. 2014-04-08]. Dostupné z: <http://www.royalreport.cz/clanek/1307/bl-zk-budoucnost-letectv->

Podnikové materiály

Výroční zpráva společnosti XYZ, a.s. za roky 2009, 2010, 2011, 2012 a 2013

Výroční zpráva společnosti ALUCAST, s.r.o. za roky 2009, 2010, 2011, 2012 a 2013

SEZNAM POUŽITÝCH SYMBOLŮ A ZKRATEK

A	Aktiva
C	Capital
CF	Cash flow
CZ	Cizí zdroje
ČPK	Čistý pracovní kapitál
DFM	Dlouhodobý finanční majetek
EAT	Čistý zisk po zdanění
EBIT	Zisk před úroky a zdaněním
EVA	Ekonomická přidaná hodnota
KFM	Krátkodobý finanční majetek
N	Náklady
N _{ck}	Náklady na cizí kapitál
N _{vk}	Náklady na vlastní kapitál
NOA	Čistá operativní aktiva
NOPAT	Čistý operativní zisk po zdanění
OA	Oběžná aktiva
ON	Osobní náklady
PH	Přidaná hodnota
T	Tržby
VZZ	Výkaz zisku a ztrát
WACC	Vážené průměrné náklady na kapitál

SEZNAM OBRÁZKŮ

Obrázek 1: Oblasti finanční analýzy.....	19
Obrázek 2: Heslo společnosti XYZ, a.s.	39
Obrázek 3: Organizační struktura společnosti XYZ, a.s.	40
Obrázek 4: Graf významných zákazníků.....	41
Obrázek 5: Graf struktury prodeje	41
Obrázek 6: Graf struktury tržeb	41
Obrázek 7: Sídlo společnosti ALUCAST, s.r.o.	42
Obrázek 8: Graf vývoje ČPK společnosti XYZ, a.s.	50
Obrázek 9: Graf vývoje ČPK ALUCAST, s.r.o.	51
Obrázek 10: Graf vývoje HDP.....	72
Obrázek 11: Graf vývoje inflace.....	73
Obrázek 12: Graf vývoje nezaměstnanosti	74
Obrázek 15: Kurz EUR/CZK, fundamentální pásmo a odhady ČSOB	75
Obrázek 17: Graf vývoje sazby PRIBOR	76
Obrázek 18: Graf vývoje ceny ropy.....	77
Obrázek 19: Graf vývoje HDP a inflace v Německu.....	77
Obrázek 20: Graf vývoje HDP, inflace a úrokových sazeb	79
Obrázek 21: Graf vývoje HDP, inflace a úrokových sazeb USA.....	80
Obrázek 22: Graf podílů CZ-NACE na tržbách za prodej vlastních výrobků a služeb	81
Obrázek 23: Graf vývoje nezaměstnanosti ve Zlínském kraji a České republice	83
Obrázek 24: Graf průměrné hrubé měsíční mzdy ve Zlínském kraji a České republice	83

SEZNAM TABULEK

Tabulka 1: Analýza SWOT.....	43
Tabulka 2: Vývoj ČPK společnosti XYZ, a.s.....	50
Tabulka 3: Vývoj ČPK ALUCAST, s.r.o.	50
Tabulka 4: Ukazatele rentability společnosti XYZ, a.s.	51
Tabulka 5: Ukazatele rentability ALUCAST, s.r.o.	52
Tabulka 6: Analýza zadluženosti společnosti XYZ, a.s.	53
Tabulka 7: Analýza zadluženosti ALUCAST, s.r.o.....	54
Tabulka 8: Analýza likvidity společnosti XYZ, a.s.....	55
Tabulka 9: Analýza likvidity ALUCAST, s.r.o.	55
Tabulka 10: Analýza aktivity společnosti XYZ, a.s.	56
Tabulka 11: Analýza aktivity ALUCAST, s.r.o.	57
Tabulka 12: Analýza dalších poměrových ukazatelů společnosti XYZ, a.s.....	57
Tabulka 13: Analýza dalších poměrových ukazatelů ALUCAST, s.r.o.	58
Tabulka 14: Výpočet IN05 společnosti XYZ, a.s.....	59
Tabulka 15: Výpočet IN05 ALUCAST, s.r.o.	59
Tabulka 16: Výpočet Altmanova Z-skóre spol. XYZ, a.s.	60
Tabulka 17: Výpočet Altmanova Z-skóre ALUCAST, s.r.o.	60
Tabulka 18: Výdaje na leasing společnosti XYZ, a.s.	61
Tabulka 19: Hodnota vyčleněného KFM.....	62
Tabulka 20: Hodnota vyčleněného DFM.....	62
Tabulka 21: Vyloučení nedokončených investic	62
Tabulka 22: Neúročené cizí zdroje	63
Tabulka 23: Úprava dlouhodobého hmotného majetku.....	63
Tabulka 24: Vymezení aktivní části rozvahy	63
Tabulka 25: Vývoj nákladových úroků	64
Tabulka 26: Vyloučení mimořádných položek.....	64
Tabulka 27: Vliv změn vlastního kapitálu na NOPAT.....	65
Tabulka 28: Úprava VH za běžnou činnost	65
Tabulka 29: Vymezení NOPAT	65
Tabulka 30: Výpočet nákladů na leasing.....	66
Tabulka 31: Výpočet nákladů na bankovní úvěr	66
Tabulka 32: Průměrné náklady dluhu	67

Tabulka 33: Stavebnicová metoda.....	67
Tabulka 34: Odvození z nákladů na cizí kapitál	68
Tabulka 35: Odvození z rentability ALUCAST, s.r.o.	68
Tabulka 36: Odvození z průměrné rentability v odvětví	68
Tabulka 37: Určení průměrných nákladů na vlastní kapitál	69
Tabulka 38: Výpočet WACC.....	69
Tabulka 39: Výpočet EVA	70
Tabulka 40: Vývoj HDP	72
Tabulka 41: Vývoj inflace	73
Tabulka 42: Vývoj nezaměstnanosti.....	74
Tabulka 43: Efekty intervencí.....	75
Tabulka 44: Vývoj úrokových sazeb	76
Tabulka 45: Očekávaný vývoj cen energie.....	76
Tabulka 46: Vývoj HDP Německa	78
Tabulka 47: Vývoj inflace Německa	78
Tabulka 48: Sociální faktory	82
Tabulka 49: Vývoj sazby DPH v České republice	84
Tabulka 50: Plán tržeb provozu nástrojárna – regresní metoda.....	88
Tabulka 51: Plán tržeb provozu slévárna – regresní metoda	88
Tabulka 52: Plánování obchodní marže – var. A.....	89
Tabulka 53: Plán tržeb obchodního zboží – regresní metoda.....	89
Tabulka 54: Celkové plánované tržby – varianta A	90
Tabulka 55: Náklady v relaci k tržbám – nástrojárna	91
Tabulka 56: Plán nákladů v relaci k tržbám – nástrojárna	91
Tabulka 57: Náklady v relaci k tržbám – slévárna	91
Tabulka 58: Plán nákladů v relaci k tržbám – slévárna	91
Tabulka 59: Náklady v relaci k tržbám – obch. zboží	91
Tabulka 60: Plán nákladů v relaci k tržbám – obch. zboží.....	92
Tabulka 61: Plán nákladů v relaci k tržbám – var. A	92
Tabulka 62: Plán individuálních nákladů – nástrojárna.....	92
Tabulka 63: Plán individuálních nákladů – slévárna	93
Tabulka 64: Plán individuálních nákladů – obch. zboží.....	93
Tabulka 65: Plán individuálních nákladů – var. A	93

Tabulka 66: Plán setrvačných odpisů – var. A	94
Tabulka 67: Plán celkových odpisů – var. A	94
Tabulka 68: Plán osobních nákladů – nástrojárna	94
Tabulka 69: Plán osobních nákladů – slévárna.....	95
Tabulka 70: Plán osobních nákladů – var. A	95
Tabulka 71: Plán tržeb z prodeje materiálu – var. A	95
Tabulka 72: Plán výnosových úroků – var. A	96
Tabulka 73: Plán ostatních finančních nákladů – var. A	96
Tabulka 74: Plán DNM – var. A	97
Tabulka 75: Plán některých položek DHM – var. A	97
Tabulka 76: Plán zásob – var. A	98
Tabulka 77: Plán krátkodobých pohledávek – var. A	99
Tabulka 78: Plán KFM – var. A	99
Tabulka 79: Plán dlouhodobých závazků – var. A	100
Tabulka 80: Plán závazků – var. A	100
Tabulka 81: Plán CF – var. A	101
Tabulka 82: Shrnutí základní varianty A.....	102
Tabulka 83: Plán tržeb provozu slévárna	102
Tabulka 84: Plán celkových tržeb – var. B	102
Tabulka 85: Náklady slévárny v relaci k tržbám – var. B	103
Tabulka 86: Celkové náklady v relaci k tržbám – var. B	103
Tabulka 87: Plán odpisů – var B.....	103
Tabulka 88: Plán osobních nákladů – var. B	104
Tabulka 89: Plán tržeb z prodeje materiálu – var. B	104
Tabulka 90: Plán ostatních finančních nákladů – var. B	104
Tabulka 91: Plán DHM – var. B	105
Tabulka 92: Plánování zásob – var. B	105
Tabulka 93: Plán krátkodobých pohledávek – var. B.....	105
Tabulka 94: Plán KFM – var. B.....	106
Tabulka 95: Plán dlouhodobých závazků – var. B	106
Tabulka 96: Plán CF – var. B	107
Tabulka 97: Shrnutí optimistické varianty B.....	107
Tabulka 98: Plán tržeb – var. C	108

Tabulka 99: Náklady nástrojárny v relaci k tržbám – var. C.....	108
Tabulka 100: Náklady slévárny v relaci k tržbám – var. C	108
Tabulka 101: Celkové náklady v relaci k tržbám – var. C	109
Tabulka 102: Plán odpisů – var. C.....	109
Tabulka 103: Plán osobních nákladů – var. C	109
Tabulka 104: Plán tržeb z prodeje materiálu – var. C	110
Tabulka 105: Plán ostatních finančních nákladů – var. C	110
Tabulka 106: Plán DHM – var. C	110
Tabulka 107: Plán zásob – var. C	111
Tabulka 108: Plán krátkodobých pohledávek – var. C.....	111
Tabulka 109: Plán KFM – var. C	111
Tabulka 110: Plán dlouhodobých závazků – var. C	112
Tabulka 111: Plán CF – var. C	112
Tabulka 112: Shrnutí pesimistické varianty C.....	113
Tabulka 113: Vývoj některých položek výkazů	113
Tabulka 114: Porovnání variant dle ukazatele ON/PH.....	114
Tabulka 115: Porovnání variant dle rentability	115
Tabulka 116: Porovnání variant dle zadluženosti.....	115
Tabulka 117: Porovnání variant dle likvidity	116
Tabulka 118: Porovnání variant dle aktivity.....	116
Tabulka 119: Porovnání variant dle ČPK.....	117

SEZNAM PŘÍLOH

Příloha P I: Horizontální analýza majetkové struktury společnosti XYZ, a.s.

Příloha P II: Horizontální analýza majetkové struktury ALUCAST, s.r.o.

Příloha P III: Vertikální analýza majetkové struktury společnosti XYZ, a.s.

Příloha P IV: Vertikální analýza majetkové struktury ALUCAST, s.r.o.

Příloha P V: Horizontální analýza nákladů a výnosů společnosti XYZ, a.s.

Příloha P VI: Horizontální analýza nákladů a výnosů ALUCAST, s.r.o.

Příloha P VII: Vertikální analýza nákladů a výnosů společnosti XYZ, a.s.

Příloha P VIII: Vertikální analýza nákladů a výnosů ALUCAST, s.r.o.

Příloha P IX: Plánová rozvaha – varianta A

Příloha P X: Plánový VZZ – varianta A

Příloha P XI: Plánová rozvaha – varianta B

Příloha P XII: Plánový VZZ – varianta B

Příloha P XIII: Plánová rozvaha – varianta C

Příloha P XIV: Plánový VZZ – varianta C

**PŘÍLOHA P I: HORIZONTÁLNÍ ANALÝZA MAJETKOVÉ
STRUKTURY SPOLEČNOSTI XYZ, A.S.**

(v tis. Kč)	2009/2010	2010/2011	2011/2012	2012/2013
AKTIVA CELKEM	0,08%	1,75%	-2,52%	4,26%
Dlouhodobý majetek	11,00%	-10,30%	-9,19%	2,92%
Dlouhodobý nehmotný majetek	-33,92%	-47,21%	-15,08%	82,09%
Dlouhodobý hmotný majetek	13,03%	-9,33%	-9,10%	-17,66%
Dlouhodobý finanční majetek	0,00%	0,00%	0,00%	54418,75%
Oběžná aktiva	-6,12%	12,58%	1,86%	5,41%
Zásoby	19,82%	18,37%	-9,46%	-4,05%
Materiál	55,16%	18,67%	-22,42%	-34,67%
Nedokončená výroba a polotovary	56,56%	31,67%	-4,94%	5,66%
Výrobky	-9,18%	8,06%	-9,42%	-2,12%
Zboží	-26,78%	-19,03%	-11,13%	-25,60%
Dlouhodobé pohledávky	-90,56%	-49,14%	-96,63%	0,00%
Krátkodobé pohledávky	12,86%	-22,32%	-4,87%	18,67%
Pohledávky z obchodních vztahů	19,70%	-22,62%	-4,67%	17,80%
Jiné pohledávky	-83,73%	-77,94%	-90,00%	-33,33%
Krátkodobý finanční majetek	15,90%	101,62%	30,67%	5,69%
Peníze	-71,51%	58,82%	-27,16%	28,81%
Účty v bankách	17,74%	101,84%	30,90%	5,64%
Časové rozlišení	-54,52%	-53,19%	10,09%	-52,24%
PASIVA CELKEM	0,08%	1,75%	-2,52%	4,26%
Vlastní kapitál	-131,89%	519,84%	39,33%	33,75%
Základní kapitál	19,84%	19,12%	0,00%	0,00%
Kapitálové fondy	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%
Rezervní f., nedělitel. f. a ostatní fondy ze zisku	0,00%	0,00%	26,33%	17,86%
Výsledek hospodaření minulých let	-37263,38%	60,52%	-9,89%	-9,41%
Výsledek hospodaření běžného účetního období	-39,65%	-127,60%	-14,19%	19,55%
Cizí zdroje	17,13%	-17,17%	-9,56%	-4,01%
Rezervy	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%
Dlouhodobé závazky	0,00%	0,00%	0,00%	100,00%
Krátkodobé závazky	40,70%	-19,56%	-5,27%	2,82%
Závazky z obchodních vztahů	68,86%	-4,84%	-6,96%	-32,03%
Závazky k ovl. a říz. osobám	-1,95%	-88,16%	-2,55%	1031,82%
Závazky k zaměstnancům	-14,10%	5,68%	6,10%	-2,23%
Závazky ze sociál. zabezpečení	-12,40%	7,20%	6,16%	-1,96%
Bankovní úvěry a výpomoci	-10,43%	-12,78%	-16,84%	-100,00%
Bankovní úvěry dlouhodobé	-10,43%	-12,78%	-16,84%	-100,00%
Časové rozlišení	100,00%	62,08%	-100,00%	0,00%

**PŘÍLOHA P II: HORIZONTÁLNÍ ANALÝZA MAJETKOVÉ
STRUKTURY ALUCAST, S.R.O.**

(v tis. Kč)	2009/2010	2010/2011	2011/2012
AKTIVA CELKEM	37,71%	8,99%	-1,45%
Dlouhodobý majetek	29,93%	24,43%	-1,94%
Dlouhodobý nehmotný majetek	100,00%	175,14%	-31,01%
Dlouhodobý hmotný majetek	29,38%	23,80%	-1,67%
Dlouhodobý finanční majetek	0,00%	0,00%	0,00%
Oběžná aktiva	51,98%	-12,70%	0,30%
Zásoby	16,32%	85,10%	-8,23%
Materiál	14,13%	83,68%	-17,32%
Nedokončená výroba a polotovary	23,36%	85,42%	-5,62%
Výrobky	100,00%	213,16%	469,75%
Zboží	0,00%	0,00%	0,00%
Dlouhodobé pohledávky	100,00%	-99,60%	-35,48%
Krátkodobé pohledávky	22,76%	33,92%	-18,93%
Pohledávky z obchodních vztahů	27,17%	31,35%	-26,06%
Jiné pohledávky	13,33%	223,53%	73,64%
Krátkodobý finanční majetek	4,16%	-39,94%	67,27%
Peníze	19,18%	-54,02%	160,00%
Účty v bankách	4,02%	-39,80%	66,54%
Časové rozlišení	-48,62%	94,20%	-51,95%
PASIVA CELKEM	37,71%	8,99%	-1,45%
Vlastní kapitál	28,09%	28,96%	9,11%
Základní kapitál	0,00%	0,00%	0,00%
Kapitálové fondy	0,00%	100,00%	0,00%
Rezervní f., nedělitel. f. a ostatní fondy ze zisku	0,00%	0,00%	0,00%
Výsledek hospodaření minulých let	19,60%	29,55%	25,13%
Výsledek hospodaření běžného účetního období	69,93%	27,48%	-45,79%
Cizí zdroje	65,79%	-36,03%	-51,16%
Rezervy	94,44%	23,62%	-20,96%
Dlouhodobé závazky	41,56%	95,29%	-3,05%
Krátkodobé závazky	65,85%	-42,33%	-56,72%
Závazky z obchodních vztahů	68,03%	-26,71%	-43,62%
Závazky ke společníkům, členům družstva a k účastníkům sdružení	12,24%	-90,91%	-100,00%
Závazky k zaměstnancům	51,12%	-7,48%	-0,40%
Závazky ze sociál. zabezpečení	68,48%	-8,42%	0,45%
Bankovní úvěry a výpomoci	100,00%	843,48%	-100,00%
Krátkodobé finanční výpomoci	100,00%	843,48%	-100,00%
Časové rozlišení	0,00%	0,00%	100,00%

**PŘÍLOHA P III: VERTIKÁLNÍ ANALÝZA MAJETKOVÉ
STRUKTURY SPOLEČNOSTI XYZ, A.S.**

(v tis. Kč)	2009	2010	2011	2012	2013
AKTIVA CELKEM	100%	100%	100%	100%	100%
Dlouhodobý majetek	40,77%	45,22%	39,87%	37,14%	36,66%
Dlouhodobý nehmotný majetek	1,76%	1,16%	0,60%	0,52%	0,92%
Dlouhodobý hmotný majetek	39,00%	44,05%	39,25%	36,60%	28,90%
Stavby	0,03%	8,89%	8,44%	8,40%	1,12%
Samostatné mov. věci a soubory movitých věcí	38,96%	35,15%	30,19%	26,25%	27,52%
Dlouhodobý finanční majetek	0,01%	0,01%	0,01%	0,01%	6,84%
Oběžná aktiva	57,61%	54,04%	59,79%	62,48%	63,17%
Zásoby	18,61%	22,28%	25,92%	24,08%	22,16%
Materiál	2,44%	3,79%	4,42%	3,52%	2,20%
Nedokončená výroba a polotovary	6,51%	10,18%	13,17%	12,84%	13,02%
Výrobky	7,09%	6,44%	6,84%	6,35%	5,96%
Zboží	2,57%	1,88%	1,50%	1,36%	0,97%
Dlouhodobé pohledávky	12,03%	1,14%	0,57%	0,02%	0,02%
Krátkodobé pohledávky	19,93%	22,48%	17,16%	16,75%	19,06%
Pohledávky z obchodních vztahů	18,70%	22,37%	17,01%	16,64%	18,80%
Sociální zabezpečení a stát	0,55%	0,00%	0,13%	0,00%	0,22%
Jiné pohledávky	0,68%	0,11%	0,02%	0,00%	0,00%
Krátkodobý finanční majetek	7,03%	8,15%	16,14%	21,64%	21,93%
Peníze	0,15%	0,04%	0,06%	0,05%	0,06%
Účty v bankách	6,89%	8,10%	16,08%	21,59%	21,87%
Časové rozlišení	1,62%	0,74%	0,34%	0,38%	0,18%
PASIVA CELKEM	100%	100%	100%	100%	100%
Vlastní kapitál	11,66%	-3,71%	15,33%	21,91%	28,10%
Základní kapitál	53,12%	63,61%	74,47%	76,39%	73,27%
Rezervní f., nedělitel. f. a ostatní fondy ze zisku	1,36%	1,36%	1,33%	1,73%	1,96%
Výsledek hospodaření minulých let	0,12%	-42,79%	-67,50%	-62,40%	-54,21%
Výsledek hospodaření běžného účetního období	-42,94%	-25,89%	7,02%	6,18%	7,09%
Cizí zdroje	88,34%	103,40%	84,18%	78,09%	71,90%
Rezervy	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%
Dlouhodobé závazky	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	21,17%
Krátkodobé závazky	47,63%	66,96%	52,94%	51,45%	50,73%
Závazky z obchodních vztahů	28,61%	48,27%	45,14%	43,09%	28,09%
Závazky k ovl. a říz. osobám	12,62%	12,37%	1,44%	1,44%	15,62%
Závazky k zaměstnancům	1,96%	1,68%	1,75%	1,90%	1,79%
Závazky ze sociál. zabezpečení	1,08%	0,95%	1,00%	1,08%	1,02%
Jiné závazky	3,35%	3,41%	3,61%	0,00%	0,00%
Bankovní úvěry a výpomoci	40,72%	36,44%	31,24%	26,65%	0,00%
Bankovní úvěry dlouhodobé	40,72%	36,44%	31,24%	26,65%	0,00%
Časové rozlišení	0,00%	0,31%	0,50%	0,00%	0,00%

**PŘÍLOHA P IV: VERTIKÁLNÍ ANALÝZA MAJETKOVÉ
STRUKTURY ALUCAST, S.R.O.**

(v tis. Kč)	2009	2010	2011	2012
AKTIVA CELKEM	100%	100%	100%	100%
Dlouhodobý majetek	60,99%	57,54%	65,69%	65,37%
Dlouhodobý nehmotný majetek	0,00%	0,24%	0,61%	0,42%
Dlouhodobý hmotný majetek	60,99%	57,30%	65,09%	64,95%
Stavby	43,83%	31,62%	49,51%	52,21%
Samostatné mov. věci a soubory movitých věcí	13,09%	9,25%	10,15%	10,15%
Dlouhodobý finanční majetek	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%
Oběžná aktiva	38,20%	42,15%	33,76%	34,37%
Zásoby	6,62%	5,59%	9,50%	8,84%
Materiál	5,82%	4,83%	8,13%	6,82%
Nedokončená výroba a polotovary	0,80%	0,72%	1,22%	1,17%
Výrobky	0,00%	0,05%	0,15%	0,86%
Zboží	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%
Dlouhodobé pohledávky	0,00%	10,48%	0,04%	0,03%
Krátkodobé pohledávky	16,31%	14,54%	17,86%	14,70%
Pohledávky z obchodních vztahů	15,46%	14,28%	17,21%	12,91%
Stát - daňové pohledávky	0,00%	0,09%	0,40%	1,54%
Jiné pohledávky	0,06%	0,05%	0,14%	0,24%
Krátkodobý finanční majetek	15,27%	11,55%	6,36%	10,80%
Peníze	0,14%	0,12%	0,05%	0,13%
Účty v bankách	15,13%	11,43%	6,31%	10,67%
Časové rozlišení	0,81%	0,30%	0,54%	0,26%
PASIVA CELKEM	100%	100%	100%	100%
Vlastní kapitál	74,48%	69,27%	81,97%	90,75%
Základní kapitál	0,42%	0,30%	0,28%	0,28%
Kapitálové fondy	0,00%	0,00%	0,01%	0,01%
Výsledek hospodaření minulých let	61,27%	53,21%	63,25%	80,31%
Výsledek hospodaření běžného účetního období	12,74%	15,72%	18,39%	10,12%
Cizí zdroje	25,52%	30,73%	18,03%	8,94%
Rezervy	0,50%	0,71%	0,81%	0,65%
Dlouhodobé závazky	0,84%	0,86%	1,55%	1,52%
Krátkodobé závazky	24,18%	29,12%	15,41%	6,77%
Závazky z obchodních vztahů	6,53%	7,97%	5,36%	3,07%
Závazky ke společníkům, členům družstva a k úč. sdruž.	13,72%	11,18%	0,93%	0,00%
Závazky k zaměstnancům	2,00%	2,19%	1,86%	1,88%
Závazky ze sociál. zabezpečení	1,07%	1,30%	1,10%	1,12%
Jiné závazky	0,01%	0,64%	3,37%	0,33%
Bankovní úvěry a výpomoci	0,00%	0,03%	0,27%	0,00%
Krátkodobé finanční výpomoci	0,00%	0,03%	0,27%	0,00%
Časové rozlišení	0,00%	0,00%	0,00%	0,31%

**PŘÍLOHA P V: HORIZONTÁLNÍ ANALÝZA NÁKLADŮ A VÝNOSŮ
SPOLEČNOSTI XYZ, A.S.**

(v tis. Kč)	2009/2010	2010/2011	2011/2012	2012/2013
Tržby za prodej zboží	38,74%	-46,96%	-51,22%	23,17%
Výkony	-0,22%	25,47%	-10,15%	-0,90%
Tržby za prodej vlast. výrob. a služeb	1,69%	26,84%	-5,87%	-5,46%
Změna stavu zásob	73,52%	17,96%	-128,74%	-409,12%
Aktivace	-77,92%	-83,61%	-91,43%	1473,33%
Tržby z prodeje DM a mat.	334,53%	-39,74%	8,65%	-42,98%
Ostatní prov. výnosy	74,56%	100,65%	22,99%	-33,38%
Tržby z prod. CP a podílů	-99,97%	-100,00%	0,00%	0,00%
Výnosové úroky	-28,88%	-67,26%	-16,39%	4,58%
Ostatní fin. výnosy	-10,73%	60,57%	-39,78%	132,31%
VÝNOSY	-1,06%	13,11%	-13,36%	0,73%
Nákl. na prod. zboží	35,66%	-49,65%	-54,40%	15,13%
Výkonová spotřeba	-21,24%	4,43%	-12,20%	-2,24%
Spotř. mat. a energie	-16,58%	17,25%	-10,72%	3,95%
Služby	-25,98%	-10,27%	-14,42%	-11,92%
Osobní náklady	-7,18%	6,06%	-3,22%	-0,20%
Mzdové náklady	-8,04%	5,70%	-3,24%	-0,15%
Daně a poplatky	-60,00%	8,82%	159,46%	44,79%
Odpisy DHM a DNM	-14,81%	-4,73%	-22,79%	4,77%
ZC prodaného DM a mat.	238,61%	-55,26%	109,15%	-93,13%
Změna stavu rezerv, OP v provozní oblasti	603,35%	-133,93%	-107,13%	-2595,45%
Ostatní prov. nákl.	449,71%	-73,98%	-67,14%	244,33%
Prodané CP a podíly	-86,33%	-100,00%	0,00%	0,00%
Změna stavu rezerv a OP ve fin. obl.	-200,00%	-100,00%	0,00%	0,00%
Nákladové úroky	-24,92%	-50,53%	-21,62%	-45,20%
Ostatní fin. nákl.	-26,64%	-23,64%	13,15%	-30,13%
Daň z příjmu	-100,00%	100,00%	0,00%	-100,00%
NÁKLADY	-11,49%	-12,81%	-13,31%	-0,35%

**PŘÍLOHA P VI: HORIZONTÁLNÍ ANALÝZA NÁKLADŮ A VÝNOSŮ
ALUCAST, S.R.O.**

(v tis. Kč)	2009/2010	2010/2011	2011/2012
Tržby za prodej zboží	0,00%	0,00%	0,00%
Výkony	87,55%	9,57%	-13,30%
Tržby za prodej vlast. výrob. a služeb	87,31%	9,05%	-13,35%
Změna stavu zásob	500,00%	285,51%	-5,26%
Aktivace	0,00%	0,00%	0,00%
Tržby z prodeje DM a mat.	723,08%	-49,53%	-3,70%
Ostatní prov. výnosy	-39,24%	46,74%	-1,51%
Tržby z prod. CP a podílů	0,00%	0,00%	0,00%
Výnosové úroky	-75,00%	-33,33%	0,00%
Ostatní fin. výnosy	-38,88%	154,42%	-15,37%
VÝNOSY	64,13%	11,92%	-12,20%
Nákl. na prod. zboží	0,00%	0,00%	0,00%
Výkonová spotřeba	68,58%	8,74%	-7,15%
Spotř. mat. a energie	65,89%	5,04%	-6,01%
Služby	73,67%	15,43%	-9,04%
Osobní náklady	77,65%	10,89%	-3,37%
Mzdové náklady	73,16%	8,98%	-4,17%
Daně a poplatky	78,57%	0,00%	0,00%
Odpisy DHM a DNM	50,09%	9,69%	28,29%
ZC prodaného DM a mat.	0,00%	0,00%	0,00%
Změna stavu rezerv, OP v provozní oblasti	173,16%	99,81%	1200,00%
Ostatní prov. nákl.	-36,21%	41,37%	0,05%
Prodané CP a podíly	0,00%	0,00%	0,00%
Změna stavu rezerv a OP ve fin. obl.	0,00%	0,00%	0,00%
Nákladové úroky	-28,16%	6,53%	-67,44%
Ostatní fin. nákl.	24,80%	-28,25%	29,79%
Daň z příjmu	143,59%	18,14%	-45,32%
NÁKLADY	61,99%	9,87%	-5,54%

**PŘÍLOHA P VII: VERTIKÁLNÍ ANALÝZA NÁKLADŮ A VÝNOSŮ
SPOLEČNOSTI XYZ, A.S.**

(v tis. Kč)	2009	2010	2011	2012	2013
Tržby za prodej zboží	12,19%	17,10%	8,02%	4,51%	5,52%
Výkony	79,14%	79,81%	88,53%	91,82%	90,33%
Tržby za prodej vlast. výrob. a služeb	74,12%	76,18%	85,42%	92,80%	87,10%
Změna stavu zásob	1,64%	2,88%	3,01%	-1,00%	3,06%
Aktivace	3,38%	0,76%	0,11%	0,01%	0,17%
Tržby z prodeje DM a mat.	0,19%	0,85%	0,46%	0,57%	0,32%
Ostatní prov. výnosy	0,43%	0,77%	1,36%	1,93%	1,28%
Tržby z prod. CP a podílů	6,30%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%
Výnosové úroky	0,55%	0,40%	0,11%	0,11%	0,11%
Ostatní fin. výnosy	1,19%	1,07%	1,52%	1,06%	2,44%
VÝNOSY	100%	100%	100%	100%	100%
Nákl. na prod. zboží	6,69%	10,25%	5,92%	3,11%	3,60%
Výkonová spotřeba	48,36%	43,03%	51,55%	52,21%	51,22%
Spotř. mat. a energie	24,39%	22,99%	30,92%	31,84%	33,22%
Služby	23,97%	20,04%	20,63%	20,36%	18,00%
Osobní náklady	24,08%	25,25%	30,71%	34,29%	34,34%
Mzdové náklady	18,12%	18,82%	22,82%	25,48%	25,53%
Daně a poplatky	0,04%	0,02%	0,02%	0,07%	0,11%
Odpisy DHM a DNM	6,16%	5,93%	6,48%	5,77%	6,07%
ZC prodaného DM a mat.	0,05%	0,20%	0,10%	0,24%	0,02%
Změna stavu rezerv, OP v provozní oblasti	0,20%	1,57%	-0,61%	0,05%	-1,26%
Ostatní prov. nákl.	1,75%	10,90%	3,25%	1,23%	4,26%
Prodané CP a podíly	8,84%	1,36%	0,00%	0,00%	0,00%
Změna stavu rezerv a OP ve fin. obl.	1,21%	-1,36%	0,00%	0,00%	0,00%
Nákladové úroky	1,42%	1,21%	0,69%	0,62%	0,34%
Ostatní fin. nákl.	1,98%	1,64%	1,43%	1,87%	1,31%
Daň z příjmu	-0,78%	0,00%	0,46%	0,53%	0,00%
NÁKLADY	100%	100%	100%	100%	100%

**PŘÍLOHA P VIII: VERTIKÁLNÍ ANALÝZA NÁKLADŮ A VÝNOSŮ
ALUCAST, S.R.O.**

(v tis. Kč)	2009	2010	2011	2012
Tržby za prodej zboží	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%
Výkony	81,05%	92,61%	90,67%	89,54%
Tržby za prodej vlast. výrob. a služeb	81,00%	92,44%	90,07%	88,89%
Změna stavu zásob	0,05%	0,18%	0,60%	0,65%
Aktivace	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%
Tržby z prodeje DM a mat.	0,08%	0,41%	0,18%	0,20%
Ostatní prov. výnosy	18,84%	6,98%	9,14%	10,26%
Tržby z prod. CP a podílů	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%
Výnosové úroky	0,55%	0,40%	0,11%	0,11%
Ostatní fin. výnosy	1,00%	0,37%	0,85%	0,82%
VÝNOSY	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%
Nákl. na prod. zboží	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%
Výkonová spotřeba	42,19%	43,91%	43,45%	42,71%
Spotř. mat. a energie	27,62%	28,29%	27,04%	26,91%
Služby	14,57%	15,62%	16,41%	15,80%
Osobní náklady	34,50%	37,84%	38,19%	39,07%
Mzdové náklady	26,02%	27,81%	27,58%	27,98%
Daně a poplatky	0,10%	0,11%	0,10%	0,11%
Odpisy DHM a DNM	4,22%	3,91%	3,91%	5,31%
ZC prodaného DM a mat.	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%
Změna stavu rezerv, OP v provozní oblasti	-3,42%	1,55%	0,00%	-0,03%
Ostatní prov. nákl.	16,32%	6,43%	8,27%	8,76%
Prodané CP a podíly	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%
Změna stavu rezerv a OP ve fin. obl.	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%
Nákladové úroky	1,48%	0,66%	0,64%	0,22%
Ostatní fin. nákl.	1,79%	1,38%	0,90%	1,24%
Daň z příjmu	2,81%	4,22%	4,54%	2,63%
NÁKLADY	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%

PŘÍLOHA P IX: PLÁNOVÁ ROZVAHA – VARIANTA A

(v tis. Kč)	2014	2015	2016	2017	2018
AKTIVA CELKEM	127 704	128 342	128 831	131 329	129 497
Dlouhodobý majetek	49 714	48 868	48 364	47 373	45 447
Dlouhodobý nehmotný majetek	1 119	2 119	869	769	669
Dlouhodobý hmotný majetek	39 872	38 026	38 772	37 881	36 055
Pozemky					
Stavby	1 230	1 030	830	630	430
Samostatné mov. věci a soubory movitých věcí	38 635	36 989	37 935	37 244	35 618
Jiný dlouhodobý hmotný majetek	7	7	7	7	7
Nedokončený dlouhodobý hmotný majetek					
Poskytnuté zálohy na dlouh. hm. maj.					
Dlouhodobý finanční majetek	8 723	8 723	8 723	8 723	8 723
Podílové CP a podíly s podstat. vlivem					
Ostatní dlouhod. CP a podíly	8 723	8 723	8 723	8 723	8 723
Oběžná aktiva	77 989	79 474	80 468	83 956	84 050
Zásoby	28 435	28 644	28 488	28 660	28 658
Materiál	4 081	4 459	4 473	4 604	4 655
Nedokončená výroba a polotovary	13 850	14 322	14 290	14 487	14 545
Výrobky	8 340	8 759	8 753	8 912	8 967
Zboží	2 165	1 104	972	658	491
Poskytnuté zálohy na zásoby					
Dlouhodobé pohledávky	24	24	24	24	24
Pohledávky za ovl. a řízen. osobami					
Jiné pohledávky	24	24	24	24	24
Odložená daňová pohledávka					
Krátkodobé pohledávky	23 311	23 772	23 901	24 306	24 568
Pohledávky z obchodních vztahů	23 311	23 772	23 901	24 306	24 568
Sociální zabezpečení a stát					
Krátkodobé poskytnuté zálohy					
Dohadné účty aktivní					
Jiné pohledávky					
Krátkodobý finanční majetek	26 218	27 035	28 054	30 966	30 800
Peníze	40	40	40	40	40
Účty v bankách	26 178	26 995	28 014	30 926	30 760
Časové rozlišení					

(v tis. Kč)	2014	2015	2016	2017	2018
PASIVA CELKEM	127 704	128 342	128 831	131 329	129 497
Vlastní kapitál	46 645	56 793	66 847	78 864	91 575
Základní kapitál	93 450	93 450	93 450	93 450	93 450
Základní kapitál	93 450	93 450	93 450	93 450	93 450
Kapitálové fondy	2	2	2	2	2
Ostatní kapitálové fondy	2	2	2	2	2
Rezervní f., nedělitel. f. a ostatní fondy ze zisku	2 494	2 494	2 494	2 494	2 494
Zákonný rezervní fond	2 494	2 494	2 494	2 494	2 494
Výsledek hospodaření minulých let	-60 106	-49 301	-39 153	-29 099	-17 082
Výsledek hospodaření běžného účetního období	10 805	10 148	10 055	12 017	12 711
Cizí zdroje	81 059	71 550	61 984	52 465	37 922
Rezervy	0	0	0	0	0
Rezervy podle zvláštních právních předpisů					
Dlouhodobé závazky	25 412	23 824	22 235	20 647	9 059
Závazky - ovládaná nebo ovládající osoba	25 412	23 824	22 235	20 647	9 059
Odložený daňový závazek					
Krátkodobé závazky	55 647	47 726	39 748	31 818	28 863
Závazky z obchodních vztahů	30 823	25 823	20 823	15 823	15 823
Závazky k ovl. a říz. osobám	16 920	13 920	10 920	7 920	4 920
Závazky k zaměstnancům	2 278	2 278	2 278	2 278	2 278
Závazky ze sociál. zabezpečení	1 301	1 301	1 301	1 301	1 301
Stát – daňové závazky a dotace	500	500	500	500	500
Krátkodobé přijaté zálohy	4 000	4 079	4 101	4 171	4 216
Dohadné účty pasivní					
Jiné závazky					
Bankovní úvěry a výpomoci	0	0	0	0	0
Bankovní úvěry dlouhodobé					
Časové rozlišení	0	0	0	0	0

PŘÍLOHA P X: PLÁNOVÝ VZZ – VARIANTA A

	(v tis. Kč)	2014	2015	2016	2017	2018
I.	Tržby za prodej zboží	8 905	8 387	6 369	4 351	2 333
A.	Náklady vynaložené na prodej zboží	3 908	3 092	2 446	1 936	1 532
+	Obchodní marže	4 998	5 295	3 923	2 415	801
II.	Výkony	124 827	127 517	130 195	134 590	138 071
II.1.	Tržby za prodej vlastních výrobků a služeb	128 315	127 464	130 221	134 553	138 067
II.2.	Změna stavu zásob vlastní činnosti	-3 488	53	-26	37	4
II.3.	Aktivace					
B.	Výkonová spotřeba	64 509	65 853	65 922	66 679	66 869
B.1.	Spotřeba materiálu a energie	51 087	51 375	51 057	51 114	50 900
B.2.	Služby	13 421	14 477	14 865	15 565	15 969
+	Přidaná hodnota	65 316	66 960	68 196	70 327	72 002
C.	Osobní náklady	44 813	45 542	45 923	46 618	47 166
C.1.	Mzdové náklady	33 723	34 272	34 559	35 082	35 494
C.2.	Náklady na sociální zabezpeč.	10 730	10 905	10 996	11 162	11 294
C.3.	Sociální náklady	359	365	368	374	378
D.	Daně a poplatky	100	100	100	100	100
E.	Odpisy DNM a DHM	7 542	8 846	9 005	8 490	8 927
III.	Tržby z prodeje dlouh. majetku a materiálu	744	499	513	534	551
IV.	Ostatní provozní výnosy					
H.	Ostatní provozní náklady	1 500	1 500	1 500	1 500	1 500
*	Provozní výsledek hospodaření	12 106	11 471	12 181	14 152	14 861
VI.- VIII.	Tržby z prodeje CP a podílů					
J.+K.	Prodané CP a podíly					
M.	Změna stavu rezerv a opravných položek ve finanční obl.					
X.	Výnosové úroky	131	135	140	154	153
N.	Nákladové úroky					
XI.	Ostatní finanční výnosy					
O.	Ostatní finanční náklady	1 432	1 459	1 466	1 489	1 504
*	Finanční výsledek hospodaření	-1 301	-1 324	-1 326	-1 335	-1 351
Q.	Daň z příjmů za běžnou činnost	0	0	800	800	800
Q.1.	- splatná			800	800	800
Q.2.	- odložená					
**	Výsledek hospodaření za běžnou činnost	10 805	10 148	10 055	12 017	12 711
XIII	Mimořádné výnosy					
R.	Mimořádné náklady					
*	Mimořádný výsledek hospodaření	0	0	0	0	0
***	VH za účetní období (+/-)	10 805	10 148	10 055	12 017	12 711
****	VH před zdaněním (+/-)	10 805	10 148	10 855	12 817	13 511

PŘÍLOHA P XI: PLÁNOVÁ ROZVAHA – VARIANTA B

v tis. Kč	2014	2015	2016	2017	2018
AKTIVA CELKEM	127 879	128 517	129 006	131 504	129 672
Dlouhodobý majetek	49 714	48 868	48 364	47 373	45 447
Dlouhodobý nehmotný majetek	1 119	2 119	869	769	669
Dlouhodobý hmotný majetek	39 872	38 026	38 772	37 881	36 055
Pozemky					
Stavby	1 230	1 030	830	630	430
Samostatné mov. věci a soubory movitých věcí	38 635	36 989	37 935	37 244	35 618
Jiný dlouhodobý hmotný majetek	7	7	7	7	7
Nedokončený dlouhodobý hmotný majetek					
Poskytnuté zálohy na dlouh. hm. maj.					
Dlouhodobý finanční majetek	8 723	8 723	8 723	8 723	8 723
Podílové CP a podíly s podstat. vlivem					
Ostatní dlouhod. CP a podíly	8 723	8 723	8 723	8 723	8 723
Oběžná aktiva	78 164	79 649	80 643	84 131	84 225
Zásoby	28 435	28 644	28 488	28 660	28 658
Materiál	4 081	4 459	4 473	4 604	4 655
Nedokončená výroba a polotovary	13 850	14 322	14 290	14 487	14 545
Výrobky	8 340	8 759	8 753	8 912	8 967
Zboží	2 165	1 104	972	658	491
Poskytnuté zálohy na zásoby					
Dlouhodobé pohledávky	24	24	24	24	24
Pohledávky za ovl. a řízen. osobami					
Jiné pohledávky	24	24	24	24	24
Odložená daňová pohledávka					
Krátkodobé pohledávky	23 311	23 772	23 901	24 306	24 568
Pohledávky z obchodních vztahů	23 311	23 772	23 901	24 306	24 568
Sociální zabezpečení a stát					
Krátkodobé poskytnuté zálohy					
Dohadné účty aktivní					
Jiné pohledávky					
Krátkodobý finanční majetek	26 393	27 210	28 229	31 141	30 975
Peníze	40	40	40	40	40
Účty v bankách	26 353	27 170	28 189	31 101	30 935
Časové rozlišení					

(v tis. Kč)	2014	2015	2016	2017	2018
PASIVA CELKEM	127 879	128 517	129 006	131 504	129 672
Vlastní kapitál	46 645	56 793	66 847	78 864	91 575
Základní kapitál	93 450	93 450	93 450	93 450	93 450
Základní kapitál	93 450	93 450	93 450	93 450	93 450
Kapitálové fondy	2	2	2	2	2
Ostatní kapitálové fondy	2	2	2	2	2
Rezervní f., nedělitel. f. a ostatní fondy ze zisku	2 494	2 494	2 494	2 494	2 494
Zákonný rezervní fond	2 494	2 494	2 494	2 494	2 494
Výsledek hospodaření minulých let	-60 106	-49 301	-39 153	-29 099	-17 082
Výsledek hospodaření běžného účetního období	10 805	10 148	10 055	12 017	12 711
Cizí zdroje	81 234	71 725	62 159	52 640	38 097
Rezervy	0	0	0	0	0
Rezervy podle zvláštních právních předpisů					
Dlouhodobé závazky	25 412	23 824	22 235	20 647	9 059
Závazky - ovládaná nebo ovládající osoba	25 412	23 824	22 235	20 647	9 059
Odložený daňový závazek					
Krátkodobé závazky	55 822	47 901	39 923	31 993	29 038
Závazky z obchodních vztahů	30 823	25 823	20 823	15 823	15 823
Závazky k ovl. a říz. osobám	16 920	13 920	10 920	7 920	4 920
Závazky k zaměstnancům	2 278	2 278	2 278	2 278	2 278
Závazky ze sociál. zabezpečení	1 301	1 301	1 301	1 301	1 301
Stát – daňové závazky a dotace	500	500	500	500	500
Krátkodobé přijaté zálohy	4 000	4 079	4 101	4 171	4 216
Dohadné účty pasivní					
Jiné závazky					
Bankovní úvěry a výpomoci	0	0	0	0	0
Bankovní úvěry dlouhodobé					
Časové rozlišení	0	0	0	0	0

PŘÍLOHA P XII: PLÁNOVÝ VZZ – VARIANTA B

	(v tis. Kč)	2014	2015	2016	2017	2018
I.	Tržby za prodej zboží	8 905	8 387	6 369	4 351	2 333
A.	Náklady vynaložené na prodej zboží	3 908	3 092	2 446	1 936	1 532
+	Obchodní marže	4 998	5 295	3 923	2 415	801
II.	Výkony	124 827	127 517	130 195	134 590	138 071
II.1.	Tržby za prodej vlastních výrobků a služeb	128 315	127 464	130 221	134 553	138 067
II.2.	Změna stavu zásob vlastní činnosti	-3 488	53	-26	37	4
II.3.	Aktivace					
B.	Výkonová spotřeba	64 509	65 853	65 922	66 679	66 869
B.1.	Spotřeba materiálu a energie	51 087	51 375	51 057	51 114	50 900
B.2.	Služby	13 421	14 477	14 865	15 565	15 969
+	Přidaná hodnota	65 316	66 960	68 196	70 327	72 002
C.	Osobní náklady	44 813	45 542	45 923	46 618	47 166
C.1.	Mzdové náklady	33 723	34 272	34 559	35 082	35 494
C.2.	Náklady na sociální zabezpeč.	10 730	10 905	10 996	11 162	11 294
C.3.	Sociální náklady	359	365	368	374	378
D.	Daně a poplatky	100	100	100	100	100
E.	Odpisy DNM a DHM	7 542	8 846	9 005	8 490	8 927
III.	Tržby z prodeje dlouh. majetku a materiálu	744	499	513	534	551
IV.	Ostatní provozní výnosy					
H.	Ostatní provozní náklady	1 500	1 500	1 500	1 500	1 500
*	Provozní výsledek hospodaření	12 106	11 471	12 181	14 152	14 861
VI.- VIII.	Tržby z prodeje CP a podílů					
J.+K.	Prodané CP a podíly					
M.	Změna stavu rezerv a opravných položek ve finanční obl.					
X.	Výnosové úroky	131	135	140	154	153
N.	Nákladové úroky					
XI.	Ostatní finanční výnosy					
O.	Ostatní finanční náklady	1 432	1 459	1 466	1 489	1 504
*	Finanční výsledek hospodaření	-1 301	-1 324	-1 326	-1 335	-1 351
Q.	Daň z příjmů za běžnou činnost	0	0	800	800	800
Q.1.	- splatná			800	800	800
Q.2.	- odložená					
**	Výsledek hospodaření za běžnou činnost	10 805	10 148	10 055	12 017	12 711
XIII	Mimořádné výnosy					
R.	Mimořádné náklady					
*	Mimořádný výsledek hospodaření	0	0	0	0	0
***	VH za účetní období (+/-)	10 805	10 148	10 055	12 017	12 711
****	VH před zdaněním (+/-)	10 805	10 148	10 855	12 817	13 511

PŘÍLOHA P XIII: PLÁNOVÁ ROZVAHA – VARIANTA C

v tis. Kč	2014	2015	2016	2017	2018
AKTIVA CELKEM	118 908	108 697	96 723	83 801	73 839
Dlouhodobý majetek	44 562	41 117	34 823	34 078	28 134
Dlouhodobý nehmotný majetek	1 119	2 119	869	769	669
Dlouhodobý hmotný majetek	34 720	30 275	25 231	24 586	18 742
Pozemky					
Stavby	1 230	1 030	830	630	430
Samostatné mov. věci a soubory movitých věcí	33 483	29 238	24 394	23 949	18 305
Jiný dlouhodobý hmotný majetek	7	7	7	7	7
Nedokončený dlouhodobý hmotný majetek					
Poskytnuté zálohy na dlouh. hm. maj.					
Dlouhodobý finanční majetek	8 723	8 723	8 723	8 723	8 723
Podílové CP a podíly s podstat. vlivem					
Ostatní dlouhod. CP a podíly	8 723	8 723	8 723	8 723	8 723
Oběžná aktiva	74 347	67 580	61 900	49 723	45 705
Zásoby	25 020	24 375	23 240	22 348	21 303
Materiál	3591	3749	3601	3555	3434
Nedokončená výroba a polotovary	12187	12123	11585	11232	10753
Výrobky	7338	7399	7082	6902	6625
Zboží	1905	1104	972	658	491
Poskytnuté zálohy na zásoby					
Dlouhodobé pohledávky	24	24	24	24	24
Pohledávky za ovl. a řízen. osobami					
Jiné pohledávky	24	24	24	24	24
Odložená daňová pohledávka					
Krátkodobé pohledávky	20 512	20 185	19 439	18 881	18 181
Pohledávky z obchodních vztahů	20 512	20 185	19 439	18 881	18 181
Sociální zabezpečení a stát					
Krátkodobé poskytnuté zálohy					
Dohadné účty aktivní					
Jiné pohledávky					
Krátkodobý finanční majetek	28 791	22 996	19 197	8 470	6 197
Peníze	40	40	40	40	40
Účty v bankách	28 751	22 956	19 157	8 430	6 157
Časové rozlišení					

(v tis. Kč)	2014	2015	2016	2017	2018
PASIVA CELKEM	118 908	108 697	96 723	83 801	73 839
Vlastní kapitál	37 674	36 972	34 564	31 161	25 742
Základní kapitál	93 450	93 450	93 450	93 450	93 450
Základní kapitál	93 450	93 450	93 450	93 450	93 450
Kapitálové fondy	2	2	2	2	2
Ostatní kapitálové fondy	2	2	2	2	2
Rezervní f., nedělitel. f. a ostatní fondy ze zisku	2 494	2 494	2 494	2 494	2 494
Zákonný rezervní fond	2494	2494	2494	2494	2494
Výsledek hospodaření minulých let	-60 106	-58 272	-58 974	-61 382	-64 785
Výsledek hospodaření běžného účetního období	1 834	-703	-2 408	-3 403	-5 419
Cizí zdroje	81 234	71 725	62 159	52 640	48 097
Rezervy	0	0	0	0	0
Rezervy podle zvláštních právních předpisů					
Dlouhodobé závazky	25 412	23 824	22 235	20 647	19 059
Závazky - ovládaná nebo ovládající osoba	25 412	23 824	22 235	20 647	19 059
Odložený daňový závazek					
Krátkodobé závazky	55 822	47 901	39 923	31 993	29 038
Závazky z obchodních vztahů	30 823	25 823	20 823	15 823	15 823
Závazky k ovl. a říz. osobám	16 920	13 920	10 920	7 920	4 920
Závazky k zaměstnancům	2 278	2 278	2 278	2 278	2 278
Závazky ze sociál. zabezpečení	1 301	1 301	1 301	1 301	1 301
Stát – daňové závazky a dotace	500	500	500	500	500
Krátkodobé přijaté zálohy	4 000	4 079	4 101	4 171	4 216
Dohadné účty pasivní					
Jiné závazky					
Bankovní úvěry a výpomoci	0	0	0	0	0
Bankovní úvěry dlouhodobé					
Časové rozlišení	0	0	0	0	0

PŘÍLOHA P XIV: PLÁNOVÝ VZZ – VARIANTA C

	(v tis. Kč)	2014	2015	2016	2017	2018
I.	Tržby za prodej zboží	8 905	8 387	6 369	4 351	2 333
A.	Náklady vynaložené na prodej zboží	3 908	3 092	2 446	1 936	1 532
+	Obchodní marže	4 998	5 295	3 923	2 415	801
II.	Výkony	108 165	106 839	104 501	103 380	101 364
II.1.	Tržby za prodej vlastních výrobků a služeb	112 315	106 964	104 721	103 553	101 567
II.2.	Změna stavu zásob vlastní činnosti	-4 150	-125	-220	-173	-202
II.3.	Aktivace					
B.	Výkonová spotřeba	60 518	60 740	59 561	58 942	57 755
B.1.	Spotřeba materiálu a energie	47 097	46 263	44 695	43 377	41 786
B.2.	Služby	13 421	14 477	14 865	15 565	15 969
+	Přidaná hodnota	52 645	51 395	48 863	46 853	44 411
C.	Osobní náklady	41 551	41 362	40 716	40 274	39 671
C.1.	Mzdové náklady	31 269	31 127	30 640	30 308	29 854
C.2.	Náklady na sociální zabezpeč.	9 949	9 904	9 749	9 643	9 499
C.3.	Sociální náklady	333	332	326	323	318
D.	Daně a poplatky	100	100	100	100	100
E.	Odpisy DNM a DHM	7 194	8 444	8 294	7 744	7 944
III.	Tržby z prodeje dlouh. majetku a materiálu	654	409	398	389	371
IV.	Ostatní provozní výnosy					
H.	Ostatní provozní náklady	1 500	1 500	1 500	1 500	1 500
*	Provozní výsledek hospodaření	2 953	397	-1 350	-2 377	-4 434
VI.-VIII.	Tržby z prodeje CP a podílů					
J.+K.	Prodané CP a podíly					
M.	Změna stavu rezerv a opravných položek ve finanční obl.					
X.	Výnosové úroky	153	153	153	153	153
N.	Nákladové úroky					
XI.	Ostatní finanční výnosy					
O.	Ostatní finanční náklady	1 272	1 254	1 211	1 179	1 139
*	Finanční výsledek hospodaření	-1 119	-1 100	-1 057	-1 026	-986
Q.	Daň z příjmů za běžnou činnost	0	0	0	0	0
Q.1.	- splatná					
Q.2.	- odložená					
**	Výsledek hospodaření za běžnou činnost	1 834	-703	-2 408	-3 403	-5 419
XIII	Mimořádné výnosy					
R.	Mimořádné náklady					
*	Mimořádný výsledek hospodaření	0	0	0	0	0
***	VH za účetní období (+/-)	1 834	-703	-2 408	-3 403	-5 419

