

Projekt tvorby dlouhodobého a krátkodobého finančního plánu společnosti XY, a. s.

Bc. Jana Hřebačková

Diplomová práce
2012



Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně
Fakulta managementu a ekonomiky

Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně
Fakulta managementu a ekonomiky

Ústav financí a účetnictví
akademický rok: 2011/2012

ZADÁNÍ DIPLOMOVÉ PRÁCE

(PROJEKTU, UMĚLECKÉHO DÍLA, UMĚLECKÉHO VÝKONU)

Jméno a příjmení: **Bc. Jana HŘEBAČKOVÁ**
Osobní číslo: **M10437**
Studijní program: **N 6202 Hospodářská politika a správa**
Studijní obor: **Finance**

Téma práce: **Projekt tvorby dlouhodobého a krátkodobého
finančního plánu společnosti XY, a. s.**

Zásady pro vypracování:

Úvod

I. Teoretická část

- Na základě kritické literární rešerše charakterizujte podstatu a zásady finančního plánování a popište postup tvorby finančního plánu.

II. Praktická část

- Analyzujte vývoj vnějších a vnitřních podmínek hospodaření společnosti XY, a. s.
- Na základě předchozí analýzy vypracujte dlouhodobý a krátkodobý finanční plán společnosti XY, a. s.
- Zhodnoťte projekt a navrhňte doporučení pro podnik.

Závěr

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

Seznam odborné literatury:

FOTR, Jiří. Strategické finanční plánování. 1. vyd. Praha: Grada, 1999. 152 s. ISBN 80-7169-694-3.

KISLINGEROVÁ, Eva a kol. Manažerské finance. 1. vyd. Praha: C. H. Beck, 2004. 714 s. ISBN 80-7179-802-9.

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

PAVELKOVÁ, Drahomíra a Adriana KNÁPKOVÁ. Výkonnost podniku z pohledu finančního manažera. 2. akt. a dopl. vyd. Praha: Linde, 2009. 333 s. ISBN 80-86131-63-7.

VALACH, Josef. Finanční řízení podniku. 2. akt. a rozš. vyd. Praha: Ekopress, 1999. 324 s. ISBN 80-86119-21-1.

Vedoucí diplomové práce: **Ing. Milana Otrusinová, Ph.D.**
Ústav financí a účetnictví
Datum zadání diplomové práce: **26. března 2012**
Termín odevzdání diplomové práce: **2. května 2012**

Ve Zlíně dne 26. března 2012

prof. Dr. Ing. Drahomíra Pavelková
děkanka



prof. Dr. Ing. Drahomíra Pavelková
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 závěrečných prací:

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

(2) Disertační, diplomové, bakalářské a rigorózní práce odevzdané uchazečem k obhajobě musí být též nejméně pět pracovních dnů před konáním obhajoby zveřejněny k nahlázení veřejnosti v místě určeném vnitřním předpisem vysoké školy nebo není-li tak určeno, v místě pracoviště vysoké školy, kde se má konat obhajoba práce. Každý si může ze zveřejněné práce pořizovat na své náklady výpisy, opisy nebo rozmnoženiny.

(3) Platí, že odevzdáním 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 nezahnuje škola nebo školské či vzdělávací zařízení, užije-li nikoli za účelem přímého nebo nepřímého hospodářského nebo obchodního prospěchu k výuce nebo k vlastní potřebě dílo vytvořené žákem nebo studentem ke splnění školních nebo studijních povinností vyplývajících z jeho právního vztahu ke škole nebo školskému či vzdělávacímu zařízení (školní 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 školské či vzdělávací zařízení mají za obvyklých podmínek právo na uzavření licenční smlouvy o užití školního díla (§ 35 odst. 3). Odpirá-li autor takového díla udělit svolení bez vážného důvodu, mohou se tyto osoby domáhat nahrazení chybějícího projevu jeho vůle u soudu. Ustanovení § 35 odst. 3 zůstává nedotčeno.

- podle § 60⁴ odst. 2 a 3 mohu 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 27. 4. 2012


.....

⁴ 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:

- (2) Není-li sjednáno jinak, může autor školního díla své dílo užít či poskytnout jinému licenci, není-li to v rozporu s oprávněnými zájmy školy nebo školského či vzdělávacího zařízení.
- (3) Škola nebo školské či vzdělávací zařízení jsou oprávněny požadovat, aby jim autor školního díla z výdělku jím dosaženého v souvislosti s užitím díla či poskytnutím licence podle odstavce 2 přiměřeně přispěl na úhradu nákladů, které na vytvoření díla vynaložily, a to podle okolností až do jejich skutečné výše; přitom se přihlédne k výši výdělku dosaženého školou nebo školským či vzdělávacím zařízením z užití školního díla podle odstavce 1.

ABSTRAKT

Cílem této diplomové práce je sestavení dlouhodobého a následně také krátkodobého finančního plánu společnosti XY, a. s. Práce je rozdělena do dvou částí. První část obsahuje teoretické poznatky z oblasti finančního plánování – jeho podstatu, zásady a postup při tvorbě finančního plánu. Druhá část je praktická a věnuje se nejprve charakteristice společnosti. Dále jsou analyzovány vnější a vnitřní podmínky hospodaření společnosti včetně vyhodnocení finanční situace podniku a na základě provedených analýz jsou vypracovány dvě varianty dlouhodobého finančního plánu. Tyto varianty jsou zhodnoceny a k vybrané variantě je vypracován krátkodobý finanční plán. Na závěr jsou pro firmu navržena doporučení.

Klíčová slova: finanční analýza, finanční plánování, dlouhodobý finanční plán, krátkodobý finanční plán, výkaz zisku a ztráty, rozvaha, plán peněžních toků, výkaz cash flow

ABSTRACT

The aim of the diploma thesis is to create the long-term and then also the short-term financial plan for the company XY, a. s. The thesis is divided into two parts. The first part contains theoretical information from the area of financial planning – its substance, principles and the procedure of financial plan creation. The second part is practical and first it devotes to the characteristic of the company. Then it contains the analysis of internal and external conditions of the position of the company including financial analysis and according to this analysis there are worked out two options of the long-term financial plan. These options are evaluated and the short-term financial plan is created to the chosen one. At the conclusion there are suggested recommendations for the company.

Keywords: financial analysis, financial planning, long-term financial plan, short-term financial plan, income statement, balance sheet, cash flow statement

Na začátku své diplomové práce bych ráda poděkovala Ing. Milaně Otrusinové, Ph.D. za cenné připomínky a rady, kterými přispěla k vypracování této diplomové práce.

Rovněž děkuji ekonomickému úseku společnosti XY, a. s. za poskytnuté informace.

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

OBSAH

ÚVOD	10
I TEORETICKÁ ČÁST	11
1 FINANČNÍ PLÁNOVÁNÍ	12
1.1 PODSTATA FINANČNÍHO PLÁNOVÁNÍ.....	12
1.2 ZÁSADY FINANČNÍHO PLÁNOVÁNÍ	13
2 TVORBA FINANČNÍHO PLÁNU	15
2.1 ANALÝZA POSTAVENÍ A HOSPODAŘENÍ PODNIKU	15
2.1.1 Analýza okolí podniku	15
2.1.2 SWOT analýza	17
2.1.3 Finanční analýza.....	18
2.2 DLOUHODOBÝ FINANČNÍ PLÁN	20
2.2.1 Plánovaný výkaz zisků a ztráty	22
2.2.2 Plánová rozvaha	24
2.2.3 Plán peněžních toků	25
2.3 KRÁTKODOBÝ FINANČNÍ PLÁN	25
2.3.1 Plánová výsledovka.....	26
2.3.2 Roční plán přehledu o peněžních tocích	26
2.4 ROZPOČTY.....	27
2.5 FINANČNÍ KONTROLA	28
2.5.1 Operativní kontrola	29
2.5.2 Strategická kontrola.....	29
2.5.3 Controlling	30
3 HODNOCENÍ RIZIK FINANČNÍHO PLÁNU	31
3.1 STANOVENÍ FAKTORŮ RIZIKA	31
3.2 STANOVENÍ VÝZNAMNOSTI FAKTORŮ RIZIKA.....	32
3.2.1 Expertní hodnocení	32
3.2.2 Analýza citlivosti.....	32
4 SHRUTÍ TEORETICKÉ ČÁSTI	33
II PRAKTICKÁ ČÁST	35
5 CHARAKTERISTIKA SPOLEČNOSTI XY, A. S.	36
5.1 HISTORIE SPOLEČNOSTI	36
5.2 SOUČASNÉ POSTAVENÍ SPOLEČNOSTI NA TRHU	36
5.3 VÝROBNÍ PROGRAM	37
5.4 ORGANIZAČNÍ STRUKTURA.....	38
5.5 VÝVOJ POČTU ZAMĚSTNANCŮ	39
6 ANALÝZA POSTAVENÍ A HOSPODAŘENÍ SPOLEČNOSTI XY, A.S.	40

6.1	SLEPT ANALÝZA	40
6.2	STRUČNÁ CHARAKTERISTIKA ODVĚTVÍ.....	42
6.3	SWOT ANALÝZA.....	45
6.4	FINANČNÍ ANALÝZA	45
6.4.1	Absolutní ukazatele.....	46
6.4.2	Rozdílové ukazatele	53
6.4.3	Poměrové ukazatele.....	53
6.4.4	Závěr k finanční analýze	60
7	PROJEKT FINANČNÍHO PLÁNU	62
7.1	DLOUHODOBÝ FINANČNÍ PLÁN – VARIANTA A.....	63
7.1.1	Plánování položek výkazu zisku a ztráty	63
7.1.2	Plánování položek rozvahy	70
7.1.3	Plán peněžních toků	76
7.2	DLOUHODOBÝ FINANČNÍ PLÁN – VARIANTA B.....	76
7.2.1	Plánování položek výkazu zisku a ztráty	77
7.2.2	Plánování položek rozvahy	80
7.2.3	Plán peněžních toků	83
7.3	ZHODNOCENÍ VARIANT DLOUHODOBÉHO FINANČNÍHO PLÁNU	83
7.4	KRÁTKODOBÝ FINANČNÍ PLÁN	86
7.5	NÁVRHY A DOPORUČENÍ.....	87
	ZÁVĚR	88
	SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY	89
	SEZNAM POUŽITÝCH SYMBOLŮ A ZKRATEK	92
	SEZNAM OBRÁZKŮ	94
	SEZNAM GRAFŮ	94
	SEZNAM TABULEK.....	95
	SEZNAM PŘÍLOH.....	97

ÚVOD

Každý podnikatelský subjekt má zájem na zabezpečení jeho prosperity a úspěšného rozvoje. To však není v náročných podmínkách tržní ekonomiky jednoduchou záležitostí. Významným předpokladem je důsledné finanční řízení. Jeho úkolem je mimo jiné naplnění finančních cílů. Na kvantifikaci finančních cílů se významně podílí finanční plánování, které se tak stává důležitou součástí finančního řízení. Finanční plánování koordinuje finanční a investiční rozhodování a zvažuje budoucí důsledky těchto rozhodnutí. Také formuluje finanční politiku podniku a po finanční stránce zastřešuje podnikový strategický plán.

Finanční rozhodování a finanční politika podniku je závislá nejen na finančních cílech, ale i na celkovém ekonomickém prostředí, ve kterém podnik funguje. To je tvořeno současným stavem ekonomiky, finanční politikou státu, konkurenčním prostředím, zákonnými opatřeními státu, situací na trhu práce, podmínkami zahraničního obchodu či podmínkami na peněžním a kapitálovém trhu. Všechny tyto skutečnosti je tedy potřeba brát v úvahu při analýzách předcházejících samotné tvorbě finančního plánu. Důležitou součástí těchto analýz je také finanční analýza, která podává obraz o finanční situaci podniku v minulosti.

Cílem mé diplomové práce je sestavit dlouhodobý a krátkodobý finanční plán společnosti XY, a. s., tento projekt zhodnotit a navrhnout pro podnik doporučení.

V teoretické části je na základě kritické literární rešerše charakterizována podstata a zásady finančního plánování a popsán postup tvorby finančního plánu.

V praktické části je nejprve představena společnost XY, a. s., dále jsou provedeny jednotlivé analýzy poskytující informace o stávajícím postavení a hospodaření firmy s cílem charakterizovat vnější a vnitřní okolí podniku a samotnou finanční situaci podniku. Důraz je kladen zejména na finanční analýzu.

Na základě provedených analýz je dále sestaven dlouhodobý finanční plán společnosti pro období 2012 – 2014 ve dvou variantách. Ty jsou následně zhodnoceny a rozpracováním prvního roku vybrané varianty na měsíce je vytvořen krátkodobý finanční plán. Na závěr jsou navrhována doporučení pro podnik.

I. TEORETICKÁ ČÁST

1 FINANČNÍ PLÁNOVÁNÍ

1.1 Podstata finančního plánování

Finanční plánování je součástí finančního řízení podniku. Finanční řízení v tržní ekonomice tvoří dominantní součást celkové ekonomiky firmy a jejího řízení. Je to z toho důvodu, že jakákoliv činnost podniku se vždy promítá do jeho peněžních prostředků nebo finančních zdrojů. Proto jsou finanční cíle rozhodující součástí podnikových cílů. Za hlavní cíl podnikání bývá považována maximalizace tržní hodnoty podniku. Existují však i dílčí cíle, například trvalý dostatečně vysoký výsledek hospodaření či zajišťování dostatečné likvidity podniku. Aby byly tyto cíle zabezpečeny, je nutné dodržovat principy, o které se opírá moderní finanční řízení. Jedním z těchto principů je právě plánování finančních veličin podniku.

Valach (1999, s. 21) uvádí, že „finanční plánování stanovuje finanční strategii i taktiku firmy. Formuluje konkrétní finanční cíle podniku, předvídá budoucí finanční výsledky a cesty jejich dosažení. Uvažuje různé varianty dosažení finančních cílů, volí optimální variantu. Zpětně ovlivňuje veškerá dlouhodobá i krátkodobá rozhodnutí podniku ve všech oblastech podnikání.“

Podle Kislingerové (2004, s. 106) finanční plánování zaujímá v systému plánování podniku zcela specifické postavení. Jeho úkolem je stanovit si finanční cíle a hlavně určit prostředky, jak daných cílů dosáhnout. Finanční plánování by mělo vést k zajištění finančního zdraví a dlouhodobé finanční stability podniku. Zahrnuje rozhodování o způsobu financování, o investicích a také o peněžním hospodaření.

V odborné literatuře je možné najít mnoho dalších definic finančního plánování, většinou však mají společný základ, a to ten, že se jedná o proces posuzování celkových efektů finančního a investičního rozhodování, jehož výsledkem je finanční plán.

Finanční plán nepředstavuje jen pouhé pasivní zobrazení podnikového dění do finančních kategorií, ale je to také nástroj k zajišťování finanční rovnováhy. (Freiberg, 1993, s. 62)

Pavelková a Knápková (2009, s. 210) uvádí, že plánování pomáhá odhalit rizika. Úkolem pak je přijmout opatření k řízení těchto rizik. Finanční plánování je proces rozhodování o tom, která rizika jsou zajímavá a dají se nějak využít, která nejsou nezbytná a která nestojí za to.

1.2 Zásady finančního plánování

Aby finanční plánování plnilo svou úlohu při finančním řízení podniku, je podle Landy (2007, s. 110) nutné, aby dodržovalo určité základní principy:

- Princip preference peněžních toků – je třeba odlišovat přírůstek zisku od přírůstku peněžních toků. Peněžní toky jsou důležité při řízení likvidity a při investičním rozhodování.
- Princip respektování faktoru času – podstatou je preferovat dřívější příjem před pozdějším stejným příjmem, jelikož dřívější příjmy je možné ihned investovat nebo s nimi financovat jiné aktivity.
- Princip respektování a minimalizace rizika – znamená preferenci stejného množství peněz získaných s menším rizikem před tímtež příjmem získaným s větším rizikem.
- Princip optimalizace kapitálové struktury – podstatou je zabezpečení finanční stability, snížení nákladů na kapitál a dosažení požadované hodnoty podniku.

Marek (2009, s. 501) uvádí, že je v procesu finančního plánování potřeba respektovat následující zásady:

- Systematičnost – plán by měl systematicky sledovat základní cíl, tedy maximalizaci tržní hodnoty. Na ten musí navazovat dílčí cíle – maximalizace zisku, udržení dostatečné likvidity apod.
- Úplnost – plánování musí zahrnovat všechny možné činnosti a faktory, které mohou ovlivnit plán.
- Přehlednost – plán by měl být přehledný pro každého, kdo s ním přichází do styku, tak aby byl schopný jej snadno vyplnit a provést kontrolu jeho plnění.
- Periodičnost – plán je třeba sestavovat v pravidelných po sobě jdoucích obdobích.
- Pružnost – plánované hodnoty je třeba aktualizovat ještě v průběhu plánovaného období (u strategických plánů se doporučuje roční aktualizace, u ročních je vhodná čtvrtletní aktualizace).
- Klouzavost – plánovací horizont nového finančního plánu by měl částečně překrývat plánový horizont finančního plánu předchozího.

Pro finanční plánování by dále mělo platit to, že dlouhodobé (strategické) finanční cíle podniku by měly být nadřazeny krátkodobým (operačním) finančním cílům. Mezi dlouhodobými i krátkodobými cíly však musí být jeden cíl hlavní. Ostatní cíle by pak měly být vytyčovány a hodnoceny z hlediska dosažení tohoto vrcholového cíle. Je nutné, aby finanční cíle, které si podnik stanoví, byly reálně dosažitelné. Dodržováním této zásady vzniká značný motivační potenciál, který je možné dále podpořit firemním pobídkovým systémem. Plán by měl vycházet ze znalosti tržní situace, měl by zahrnovat všechny útvary podniku a jeho části by měly být časově a věcně sladěny. Aby se zajistila srovnatelnost výkazů a možnost kontroly dosažení plánovaných hodnot, je potřeba, aby struktura, forma a metody sestavení finančních plánů byly shodné se strukturou, formou a metodami vnitropodnikového ekonomického reportingu. V neposlední řadě je důležitá relativní autonomie finančního plánu. Umožňuje totiž čelit případným pokusům o rozmělnění či opuštění stanovených záměrů ze strany stakeholderů. Velice významná je také kontrola plnění finančního plánu. (Landa, 2007, s. 110 – 112; Grünwald, Holečková a Termer, 1992, s. 51)

Podle Mariniče (2009, s. 167) by základním znakem správně sestaveného plánu mělo být stanovení takových cílových parametrů, které by předpokládaly dlouhodobý rozvoj firmy, predikovaly by lepší finanční výsledky oproti minulému období a měly by za následek zhodnocení majetku vlastníků.

2 TVORBA FINANČNÍHO PLÁNU

Postup tvorby finančního plánu se skládá z mnoha kroků. Nejprve je nutné provést analýzu postavení a hospodaření podniku. V rámci této analýzy je třeba se zaměřit jednak na okolí podniku (makrookolí a mikrookolí) a jednak na hodnocení samotného podniku, především jeho finanční situace, silných a slabých stránek. V dalším kroku se na základě výsledků uskutečněných analýz formulují cíle podniku. Může se jednat o obecné cíle (zvyšování tržní hodnoty podniku) či specifické cíle (např. úroveň likvidity, míra zadluženosti apod.). Dále se vypracovávají jednotlivé strategie podniku v oblastech prodeje, výzkumu, investování, financování, kvality výrobků, efektivnosti výroby apod. Následuje sestavení dlouhodobého finančního plánu. Rozpracováním prvního roku dlouhodobého plánu vzniká krátkodobý finanční plán. Dalším krokem je implementace finančního plánu a nakonec kontrola jeho plnění. (Pavelková a Knápková, 2008, s. 215)

2.1 Analýza postavení a hospodaření podniku

2.1.1 Analýza okolí podniku

Podle Fotra (1999b, s. 15) je tato analýza velmi důležitá zejména proto, že okolí podniku je velmi proměnlivé. Navíc rychlost změn se neustále zvyšuje – např. vlivem globalizace ekonomiky dochází k rychlejšímu přenosu finančních krizí z určitých oblastí do jiných, zkracují se inovační cykly nových výrobků apod.

Mallya (2007, s. 40) uvádí, že podnik by měl analyzovat své okolí zejména z následujících důvodů:

- aby věděl jaká je jeho pozice v prostředí, v němž působí,
- aby efektivně reagoval na neustálé změny v okolí a mohl v něm přežít,
- aby mohl analyzovat své vnitřní možnosti,
- aby předešel překvapení od konkurence,
- aby mohl vytvořit pevnou základnu pro své strategické aktivity.

Okolí podniku bývá zpravidla rozděleno na dvě části – makrookolí a mikrookolí.

Analýza makrookolí

Makrookolí je společné všem odvětvím a vytváří obecně platné podmínky, za jakých firmy v dané zemi hospodaří. Tyto podmínky lze analyzovat pomocí analýzy SLEPT, jejímž úkolem je charakterizovat trendy v oblasti sociální, legislativní, ekonomické, politické a technologické. Název analýzy je odvozen od počátečních písmen těchto slov v anglickém jazyce (Social, Legislative, Economic, Political, Technological/Technical). (Dedouchová, 2001, s. 16 – 17; Mallya, 2007, s. 41 – 42)

- **Sociální okolí** – zde je třeba se zabývat demografickými charakteristikami jako je věková struktura obyvatelstva, střední délka života, trendy jako například stárnutí populace, dále se analyzuje životní úroveň obyvatelstva a životní styl, stav vzdělání, množství pracovních sil, rozdělení příjmů a změna kupní síly, různorodost společnosti, mobilita pracovní síly a mnoho dalších faktorů.
- **Legislativní okolí** – zde hraje významnou roli stát, který vydává řadu zákonů, právních norem a vyhlášek upravujících či omezujících podnikání. Mezi legislativní faktory patří daňové zákony, antitrustové zákony, občanský zákoník, obchodní zákoník, státní regulace hospodářství, regulace exportu a importu, regulace v oblasti znečišťování ovzduší aj.
- **Ekonomické okolí** – hlavními makroekonomickými indikátory jsou ekonomický růst, úroková míra, devizový kurz a míra inflace. Dále je třeba analyzovat daňové zatížení, trend nezaměstnanosti, překážky při exportu a importu, příjmy a náklady práce, rozpočet a obchodní bilance země, náklady na energie, síly kapitálového trhu, možnosti a podmínky získávání finančních zdrojů atd.
- **Politické okolí** – mezi důležité faktory zde patří stabilita vlády, ekonomická politika vlády (monetární nebo fiskální), podpora zahraničního obchodu, výdaje vlády (např. na vzdělání, zdravotnictví, dopravu, kulturu), vztah země s ostatními zeměmi, vytváření integračních seskupení a možné začlenění do některých z těchto seskupení aj.
- **Technologické okolí** – zde se bere v úvahu rychlost vývoje technologie v daném prostředí, množství finančních prostředků věnovaných na vědu a výzkum, podpora vlády v oblasti výzkumu, rychlost morálního zastarávání, nové pracovní metody a

techniky, náklady na přírodní zdroje, kvalita produktů či služeb aj. (Dedouchová, 2001, s. 26 – 28; Mallya, 2007, s. 42 – 48)

Analýza mikrookolí

Fotr (1999b, s. 16) poukazuje na to, že v rámci této analýzy se zjišťuje postavení podniku ve zkoumaném podnikatelském prostředí. Provádí se analýza a prognóza tržní situace, kde se specifikuje poptávka na domácím trhu a na jednotlivých zahraničních trzích, analyzují se možnosti a bariéry vstupu na některé trhy, určují se distribuční cesty, prodejní ceny, vývoj devizových kurzů apod.

Dále se provádí analýza konkurence, kde cílem je poznat nejen konkurenci současnou, ale i potenciální novou konkurenci. Zkoumá se také nebezpečí ze strany substitutů nebo možnost spolupráce s konkurencí. Podle Mallya (2007, s. 49) tato analýza umožňuje podniku předejít překvapení z nové strategie jeho konkurentů, zrychlit dobu reakce na kroky účinné konkurencí a předběhnout konkurenci v klíčových strategických rozhodnutích.

Analýza mikrookolí zahrnuje také analýzu dostupnosti a cenového vývoje na trhu surovin a energií.

2.1.2 SWOT analýza

Úkolem SWOT analýzy je identifikovat faktory a skutečnosti, které pro objekt analýzy představují silné a slabé stránky, příležitosti a hrozby okolí (SWOT – strengths, weaknesses, opportunities, threats). (Keřkovský a Vykypěl, 2002, s. 97)

Zatímco silné a slabé stránky jsou předmětem interní analýzy, příležitosti a hrozby zkoumá analýza externí. Silné stránky lze charakterizovat jako činnosti, které podnik zvládá lépe než jeho konkurence a bez velkého snažení zde dosahuje dobrých výsledků. Slabé stránky jsou naopak takové činnosti, které podnik zvládá oproti konkurenci hůře. Přednosti představují podmínky vnějšího okolí, které podnik může využít ve svůj prospěch, hrozby jsou naopak takové vnější podmínky, které představují pro podnik riziko, a proto by se je měl snažit odvrátit. Využívat příležitosti a odvracet hrozby by podniku měly umožnit právě jeho silné stránky. Proto by se je měl snažit posilovat. Slabé stránky by pak měl naopak eliminovat. Je důležité poznamenat to, že zatímco činnosti představující silné a slabé stránky má podnik možnost ovlivňovat a měnit, příležitosti a hrozby podnik nijak neovlivní,

neboť jejich změna je způsobena vnějšími příčinami. (Dedouchová, 2001, s. 50; Fotr, 1999b, s. 15)

Informace pro SWOT analýzu je možné získat například z již uskutečněných dílčích analýz, porovnáním s konkurenty (benchmarking), metodou interview či pomocí řízené diskuse expertů. Analýza by měla být zpracována s ohledem na její účel, měla by být zaměřena na podstatná fakta a měla by být objektivní. Další zásadou je to, že síla působení jednotlivých faktorů by měla být nějakým způsobem ohodnocena podle významu – zvýrazněním nejdůležitějších faktorů nebo pomocí bodovacího systému. (Keřkovský a Vykypěl, 2002, s. 97 – 99)

S Výčet silných stránek - - - - -	W Výčet slabých stránek - - - - -
O Výčet příležitostí - - - - -	T Výčet hrozeb - - - - -

kvadrant S (strengths – silné stránky)

kvadrant W (weaknesses – slabé stránky)

kvadrant O (opportunities – příležitosti)

kvadrant T (threats – hrozby)

Obr. 1 Tabulka SWOT analýzy (Keřkovský a Vykypěl, s. 98)

2.1.3 Finanční analýza

Finanční analýza patří k významným nástrojům finančního řízení. Mrkvička (2006, s. 14) ji charakterizuje jako soubor činností, jejichž cílem je zjistit a vyhodnotit finanční situaci podniku (v anglosaské literatuře finanční zdraví – financial health), stanovit slabé stránky, které by podniku mohli v budoucnu způsobit problémy, a určit jeho silné stránky, o které by mohl v budoucnu opírat svou činnost. Podle Pavelkové a Knápkové (2009, s. 26) finanční analýza hodnotí minulý a současný vývoj hospodaření z různých pohledů a poskytuje tak podklady pro budoucí rozhodování. Vychází z analýzy účetních výkazů – rozvahy, výkazu zisků a ztrát a přehledu o peněžních tocích. Kislingerová (2004, s. 22) tvrdí, že tato metoda poměřuje získané údaje mezi sebou navzájem, čímž rozšiřuje jejich vypovídací schopnost a umožňuje tak dospět k určitým závěrům o celkovém hospodaření podniku. Jak

uvádí Fotr (1999b, s. 14), výsledky finanční analýzy se uplatňují při tvorbě finančního plánu podniku z hlediska stanovení cílů a strategií jejich dosažení.

V rámci finanční analýzy se zkoumají následující druhy ukazatelů:

Absolutní ukazatele

Základním zdrojem jsou data obsažená ve finančních výkazech. Pro hodnocení je třeba provést horizontální a vertikální analýzu. **Horizontální analýza**, neboli analýza trendů, se zabývá porovnáním změn položek jednotlivých výkazů v časové posloupnosti. Měla by tedy odpovědět na otázku o kolik jednotek (procent) se změnila příslušná položka v čase. **Vertikální analýza**, která bývá nazývána také jako procentní rozbor, spočívá ve vyjádření jednotlivých položek účetních výkazů jako procentního podílu ke zvolené základně položené jako 100 %. (Kislingerová et al., 2004, s. 53; Mrkvička, 2006, s. 54 – 58)

Rozdílové ukazatele

Rozdílové ukazatele představují rozdíly mezi určitými položkami aktiv a pasiv. Bývají zaměřeny na hodnocení likvidity podniku. Zřejmě nejdůležitějším z těchto ukazatelů je čistý pracovní kapitál, který se vypočítá jako rozdíl mezi oběžným majetkem a krátkodobými cizími zdroji. Aby byl podnik likvidní, musí být čistý pracovní kapitál kladný (Mrkvička, 2006, s. 60 – 61; Pavelková a Knápková, 2009, s. 27)

Poměrové ukazatele

Poměrové ukazatele bývají považovány za základní nástroj finanční analýzy. Jejich hodnoty dostaneme vydělením jedné položky jinou položkou uvedenou ve výkazech, přičemž mezi těmito položkami existují co do obsahu určité souvislosti. Existuje několik skupin poměrových ukazatelů podle jednotlivých oblastí finanční analýzy. (Pavelková a Knápková, 2009, s. 27; Valach, 1999, s. 92)

V této práci bude kladen důraz zejména na následující poměrové ukazatele:

- Ukazatele zadluženosti – hodnotí strukturu vloženého kapitálu z hlediska vlastnictví, porovnávají vlastní a cizí finanční zdroje. Cizí zdroje jsou levnější než vlastní, avšak je s nimi spojeno větší riziko. Je proto třeba usilovat o optimální kapitálovou strukturu, která bude pozitivně ovlivňovat rentabilitu a zároveň nebude ohrožovat likviditu podniku. (Pavelková a Knápková, 2009, s. 28; Valach, 1999, s. 93)

- Ukazatele likvidity – vyjadřují schopnost podniku hradit své splatné závazky, poměří oběžná aktiva (popř. jejich různé složky) a krátkodobé cizí zdroje. Čím vyšší jsou hodnoty těchto ukazatelů, tím pravděpodobnější je zachování platební schopnosti podniku. Vysoká likvidita však může snižovat rentabilitu podnikání. (Pavelková a Knápková, 2009, s. 31; Grünwald, Holečková a Termer, 1992, s. 26)
- Ukazatele rentability – udávají schopnost podniku vytvářet nové zdroje, resp. dosahovat zisku pomocí investovaného kapitálu. V čitateli těchto ukazatelů bývá vždy určitá forma zisku, jmenovatel bývá různý. Ukazatele pak udávají, kolik Kč zisku připadá na 1 Kč jmenovatele. (Mrkvička, 2006, s. 82; Kislingerová et al., 2004, s. 72)
- Ukazatele aktivity – informují, jak podnik využívá jednotlivé části majetku. Ty jsou dávány do poměru s tržbami podniku. Vysoký obrat majetku přispívá k rentabilitě podnikání, na druhou stranu však svědčí o nedostatku produktivních aktiv pro využití budoucích růstových příležitostí. Tyto ukazatele mohou mít dvojí podobu – počet obrátů a dobu obrátu. (Kislingerová et al., 2004, s. 82)

Souhrnné ukazatele

Mezi souhrnné ukazatele patří Z – skóre (Altmanův model) a indexy IN (sestaveny manželky Neumaierovými). Tyto ukazatele se snaží souhrnně vyjádřit finanční zdraví podniku. Jak uvádí Pavelková, Knápková a Pálka (2008, s. 40), to však není tak jednoduché, protože podnik je příliš komplikovaný systém na to, aby se toto dalo vyjádřit jedním číslem.

Soustavy ukazatelů

Podle Mrkvičky (2006, s. 64) lze mezi neznámější soustavy ukazatelů zařadit pyramidové struktury poměrových ukazatelů, které umožňují zkoumat vzájemné souvislosti mezi likviditou, strukturou financování a rentabilitou podniku. Významný je například DuPontův rozklad, který ukazuje, jak je rentabilita vlastního kapitálu určena ziskovou marží, obrátkou aktiv a finanční pákou.

2.2 Dlouhodobý finanční plán

Dlouhodobý finanční plán bývá sestavován v horizontu delším jednoho roku. Nejčastěji se uvádí časové rozmezí dva až pět let, nebývá však výjimkou ani plán na období deseti či

patnácti let, a to většinou u velkých firem s vysokým rozsahem aktivit. Delší plánovací horizont může být vyžadován také bankami při žádosti o úvěr nebo v rámci stanovení hodnoty podniku. (Marek, 2009, s. 505; Fotr, 1999b, s. 21)

Dlouhodobý (strategický) finanční plán zaujímá ústřední postavení v soustavě dílčích plánů, které tvoří celkový strategický plán podniku. Mezi těmito dílčími plány existují úzké vazby. Při tvorbě strategického plánu proto nelze postupovat podle pevně stanoveného scénáře. Mnohdy je třeba se vracet k některému z dřívějších kroků. Prvním krokem je sestavení plánu prodeje a marketingu. Aby byly prodeje výrobně zabezpečeny, následuje plán výroby odvíjející se právě od plánu prodeje. Výroba musí být zdrojově zabezpečena. Proto se dále sestavuje plán zásobování, plán investic, plán výzkumu a vývoje a personální plán. Zabezpečení zdrojů musí být zajištěno také potřebnými finančními prostředky, čímž se dostáváme k finančnímu plánu, a to konkrétně k požadavkům na jeho výdajovou stránku. Finanční plán má charakter souhrnného plánu. Je ovlivňován výnosy a náklady (nebo příjmy a výdaji) ostatních dílčích plánů a zároveň si vynucuje určité korekce těchto plánů. (Fotr, 1999b, s. 21 – 23)

Dlouhodobý finanční plán slouží k realizaci podnikatelského záměru – nákupu investičního majetku. Jeho úkolem je efektivně obstarat kapitál, buď jej vytvořit vlastní činností (interní zdroje), nebo získat z vnějšku (externí zdroje), a to při zachování finanční stability. (Kislingerová et al., 2004, s. 108; Fotr, 1999b, s.23)

Autorky Pavelková a Knápková (2009, s. 213) uvádí následující základní složky finančního plánu:

- plánovaný výkaz zisků a ztráty – zachycuje plánované výnosy, náklady a výsledek hospodaření, které podnik předpokládá dosáhnout v jednotlivých letech plánovacího období;
- plánová rozvaha – zobrazuje vývoj jednotlivých složek majetku a zdroje jeho financování vlastním a cizím kapitálem;
- plán peněžních toků – specifikuje předpokládané příjmy a výdaje v jednotlivých letech plánovacího období.

2.2.1 Plánovaný výkaz zisků a ztráty

Plánovaný výkaz zisků a ztrát je výsledkem plánování výnosů a všech součástí nákladů na plánovaný objem produkce. Výsledkem rozdílu mezi výnosy a náklady je zisk před zdaněním. Ten je třeba dále upravit o přičitatelné a odčitatelné položky, aby byl stanoven základ daně z příjmů. Pomocí odhadnuté sazby se určí daň z příjmů a vypočítá se čistý zisk. (Valach, 1993, s. 58; Fotr, 1999b, s. 50 – 52)

Plánování výnosů

U výrobních podniků tvoří rozhodující složku výnosů **tržby za prodej vlastních výrobků a služeb**. Fotr (1999b, s. 40 – 41) uvádí, že pro jejich plánování je možné využít agregované či desagregované přístupy. Agregované přístupy prognózují budoucí výši tržeb jako časovou řadu jedné položky představující velikost tržeb za jednotlivá období. Tržby lze stanovit pomocí:

- odhadů založených na využití zkušeností a znalostí marketingových pracovníků,
- trendových křivek, jejichž podstatou je extrapolace budoucích tržeb na základě historických údajů o velikosti tržeb z několika minulých let,
- regresní a korelační analýzy prognózující tržby pomocí regresního modelu.

Desagregovaný přístup je detailnější. Vychází z rozčlenění výrobního programu do určitého počtu komodit. Plánování tržeb je pak založeno na stanovení časových řad prodeju jednotlivých komodit, dosahovaných prodejních cen na domácím trhu a devizových kurzů zahraničních měn.

Při plánování tržeb je nutné respektovat cyklický vývoj na trzích, v odvětvích nebo ve skupinách zákazníků. Růst objemu prodeje je závislý také na inflaci nebo na kapacitních možnostech výroby. Z důvodu velkého množství rizikových faktorů je dobré vytvářet více variantních scénářů tržeb. (Fotr, 1999b, s. 42; Marek, 2009, s. 506)

Ostatní složky výkonů tvoří **změna stavu zásob vlastní výroby**, kterou lze zanedbat, pokud firma podstatně nemění svou prodejní strategii, a **aktivace**, kterou je třeba respektovat při významnější váze. Z dalších provozních výnosů mohou mít větší význam **tržby z prodeje investičního majetku**, a to například při odprodeji nepotřebného či málo využívaného majetku. Ty bývají obvykle přebírány z investičního plánu. Důležitou složkou výnosů může být také zúčtování rezerv, a to v případě, že podnik v plánovaném období vy-

tváří např. rezervy na generální opravy výrobních zařízení. Z finančních výnosů se odhadují **výnosové úroky** (především z běžných účtů) a v případě, že má podnik značný podíl **finančních investic**, pak je důležité plánovat i výnosy z nich plynoucí. (Fotr, 1999b, s. 43; Marek, 2009, s. 507 – 508)

Plánování nákladů

Fotr (1999b, s. 44 – 50) uvádí dva možné způsoby stanovení výše nákladů, a to buď v relaci k tržbám nebo individuálně. První způsob spočívá v odhadu podílů jednotlivých nákladových druhů k tržbám (například na základě obdobných podílů v historii). Tyto podíly pak vynásobíme velikostí tržeb v jednotlivých letech a získáme plán nákladů. Ten je však nutné pokládat pouze za hrubý odhad, jelikož nerespektuje takové faktory jako například stupeň využití výrobní kapacity, vývoj nákupních cen surovin, materiálů, energií, změnu výrobní strategie, inovaci technologií apod.

Individuální stanovení nákladů se provádí u každé položky zvlášť. U **spotřeby materiálu a energie** je nejprve nutné rozlišit tyto náklady na přímé a nepřímé (režijní). Přímé náklady pak stanovíme jako součin normy spotřeby, objemu produkce příslušného produktu a nákupní ceny daného druhu materiálu nebo energie. Režijní náklady je možné získat z rozpočtu výrobní, odbytové a správní režie. Velikost nákladové položky **služby** je možné stanovit na základě posouzení vývoje těchto nákladů v minulosti, na odhadu vývoje cen a na rozsahu aktivit podniku, které mají na výši služeb vliv (např. outsourcing, finanční leasing). Další důležitou nákladovou položkou jsou **osobní náklady**, jejichž nejdůležitější částí jsou náklady mzdové. Ty je možné získat jako součin průměrné mzdy v minulém období, žádoucího indexu růstu průměrné mzdy a plánovaného průměrného přepočteného fyzického stavu pracovníků. Další položky osobních nákladů se stanovují obvykle ve stejném poměru k mzdovým nákladům jako v předchozích obdobích. **Odpisy** mohou být získány z odpisového plánu nebo pomocí výpočtu průměrné odpisové sazby počítané ve vztahu buď k vstupním nebo k zůstatkovým cenám jednotlivých druhů dlouhodobého hmotného a nehmotného majetku, popřípadě je možné vzít jejich průměr. **Finanční náklady** se odvíjí hlavně od způsobu financování investičního programu. Při použití dlouhodobých bankovních úvěrů jsou významné nákladové úroky, které je možné stanovit za pomoci splátkových kalendářů. Při emisi akcií vznikají vysoké emisní náklady. S těmi je (v nižší míře) nutné počítat i v případě emise dluhopisů, kde však navíc vznikají i nákladové úroky.

U úroků z běžných bankovních úvěrů se vychází z odhadu očekávaných úrokových sazeb. (Fotr, 1999b, s. 46 – 50; Marek, 2009, s. 506 – 508)

2.2.2 Plánová rozvaha

Plánová rozvaha zachycuje stav a strukturu majetku a jednotlivých zdrojů financování k určitému datu. Nejprve se stanoví velikost aktiv. Tím pádem bude známa také velikost pasiv. Část pasiv je dána existujícími zdroji na konci předešlého roku, zbytek, v případě, že dojde k růstu majetku, bude třeba doplnit z interních nebo externích zdrojů. Interní zdroje představují zejména zisk po zdanění zadržený v podniku. Pokud tento zisk nepostačí pro zajištění nezbytného přírůstku zdrojů financování, je nutné získat dodatečný externí kapitál. (Valach, 1993, s. 58; Fotr, 1999b, s. 69)

Některé položky aktiv a pasiv se odvíjí od výše tržeb. Pokud rostou tržby, obvykle také rostou zásoby, pohledávky (při zachování stejné platební morálky odběratelů), závazky z obchodního styku, popřípadě další složky krátkodobých závazků, finanční majetek (při zachování stejné likvidity) a investiční majetek (vzhledem k potřebě rozšířit výrobní kapacity nutné pro dosažení růstu produkce). Fotr (1999b, s. 59 – 66) uvádí několik metod pro plánování položek závislých na tržbách:

- metoda procentních poměrů k tržbám – princip byl již vysvětlen u plánování nákladů;
- regresní metoda – využívá regresní a korelační analýzu;
- metoda ukazatelů obratu – využívá ukazatele obratu, které znázorňují vztah mezi tržbami a jednotlivými složkami aktiv či pasiv.

Výše popsané metody však poskytují spíše hrubé odhady, zejména v případě investičního majetku. Jeho výše může být ovlivněna řadou skutečností, například významnou restrukturalizací. Také bude záležet na tom, jestli bude podnik dosahovat růstu produkce zvyšováním využití výrobní kapacity nebo pomocí nových investic. Přesnější odhad investičního majetku je možné stanovit za pomoci plánovaného investičního programu, popř. programu dezinvestic.

2.2.3 Plán peněžních toků

Plán peněžních toků zobrazuje příjmy a výdaje podniku. Podle toho, jestli souhrn příjmů převyšuje souhrn výdajů nebo naopak, dochází k čistému zvýšení nebo snížení peněžních prostředků podniku. Přehled o peněžních tocích se člení na oblast provozní, investiční a finanční a lze jej sestavit metodou přímou nebo nepřímou. U přímé metody se stanoví jednotlivé položky příjmů a výdajů. Tato metoda je vhodná spíše pro kratší období. Pro stanovení plánových peněžních toků v rámci dlouhodobého finančního plánu je plně dostačující metoda nepřímá, která spočívá ve vyjádření změny stavu peněžních prostředků pouze na základě změny stavu aktiv (jiných než peněžních prostředků) a změny stavu pasiv. Veličiny pro takovéto stanovení peněžních toků nám poskytne zejména plánová rozvaha a některé položky také plánový výkaz zisků a ztrát (např. plánovaný výsledek hospodaření, odpisy aj.). (Fotr, 1999b, s. 112 – 113; Marek, 2009, s. 510 – 511)

Nepřímá metoda vychází z výsledku hospodaření (rozdíl mezi výnosy a náklady), který je nutné transformovat na tok peněz (rozdíl mezi příjmy a výdaji). To znamená, že výnosy a náklady je třeba převést na příjmy a výdaje a dále je nutné zahrnout operace, které mají charakter příjmů či výdajů a nejsou ve výkazu zisků a ztrát promítnuty. (Fotr, 1999b, s. 112; Pavelková a Knápková, 2009, s. 22)

2.3 Krátkodobý finanční plán

Krátkodobý finanční plán bývá sestavován v rozmezí několika měsíců až jednoho roku. Vychází ze strategického (dlouhodobého) finančního plánu a vyjadřuje krátkodobá finanční rozhodnutí podniku. Souvisí s běžnou hospodářskou činností, např. plánování krátkodobých aktiv a pasiv. Krátkodobé plány jsou sestaveny s ohledem na stupeň využití daných kapacit. Základem krátkodobého finančního plánu je plánování peněžních příjmů a výdajů a obstarávání krátkodobých externích finančních zdrojů s cílem zajištění likvidity podniku. Pro firmu je nutností vědět, že má dostatek hotovosti pro zaplacení závazků a že krátkodobé poskytnuté i přijaté půjčky jsou smysluplně uspořádány. (Grünwald, Holečková a Termer, 1992, s. 54; Pavelková a Knápková, 2009, s. 213; Kislíngrová et al., 2004, s. 108)

Podle Valacha (1999, s. 254) je v krátkém plánovacím horizontu snadnější prognózovat vnější podmínky, jelikož riziko prognostické chyby je relativně nízké. Na druhou stranu je

omezena rozhodovací volnost, jelikož cíle se musí přizpůsobovat disponibilním prostředkům.

Krátkodobý finanční plán zahrnuje: (Kislingerová et al., 2004, s. 108)

- plánovou výsledovku (obvykle roční) – plánování výnosů, nákladů a zisku;
- roční plán přehledu o peněžních tocích;
- roční plánovou rozvahu – plánování aktiv a pasiv, obvykle v členění na čtvrtletí.

2.3.1 Plánová výsledovka

Plánová výsledovka v kalkulačním členění obsahuje tržby, přímý materiál, přímé mzdy, variabilní nepřímé náklady (výrobní režie), fixní nepřímé náklady (ostatní režie), zisk před zdaněním, daň z příjmů a zisk po zdanění. Hlavním principem plánové výsledovky je zvyšování zisku. Toho lze dosáhnout zvýšením objemu prodeje výrobků a služeb, zvýšením ziskové přírážky nebo poklesem nákladů při zachování cenové úrovně. (Valach, 1999, str. 254)

Plánová výsledovka vychází z očekávané skutečnosti běžného roku a reaguje na vzniklé změny v omezujících podmínkách, jako například uvedení investičního majetku do provozu, zavedení nových výrobků do výroby, opuštění některých aktivit apod. Tržby se stanovují z podkladů odbytového útvaru, variabilní náklady se vyvíjejí stejným směrem jako tržby a fixní náklady se mění jen při určitých zákrocích do faktorů vyvolávajících tyto náklady. (Valach, 1999, s. 255)

2.3.2 Roční plán přehledu o peněžních tocích

Podle Marka (2009, s. 511) je roční plán přehledu o peněžních tocích (cash flow) sestavován ze dvou důvodů. Jedním z nich je zajištění každodenní solventnosti podniku. Druhý důvod spočívá v tom, že plán by měl podpořit co nejlepší využití nadbytečných peněžních prostředků, nebo naopak co nejlevnější vyrovnání nedostatku peněžních prostředků.

Kislingerová (2004, s. 108 – 110) uvádí, že přebytek či nedostatek peněžních prostředků se zjistí z rozdílu příjmů a výdajů. Přebytek může firma umístit na peněžním trhu nebo převést do dalšího období, nedostatek musí firma pokrýt například půjčkou od banky, vydáním

dluhopisů, vyšším prodejem, snížením nákladů apod. Plán cash flow by měl počítat i s určitou rezervou na nepředvídané výdaje.

Podle Žůrkové (2007, s. 102) je při plánování peněžních toků třeba brát v úvahu také to, jakou má podnik splatnost k dodavateli a jakou splatnost mají jeho zákazníci. Jelikož jak pohledávky, tak závazky mohou být často hrazeny po splatnosti, je lepší pro reálnější pohled zjišťovat za jak dlouho skutečně podnik platí svým dodavatelům a zákazníci podniku. Dobré je brát v úvahu i obrátku skladu.

2.4 Rozpočty

Finanční plán má vazbu na rozpočty. V rozpočtech je možné najít obdobné údaje, jaké sleduje účetnictví. Na rozdíl od účetnictví však rozpočty zachycují jevy budoucí, a nikoliv minulé. Jsou nástrojem vnitropodnikového řízení a orientují se na větší podrobnosti a na kratší období ve srovnání s finančním plánem. (Grünwald, Holečková a Termer, 1992, s. 95)

Vysušil (2004, s. 23 – 24) popisuje vztah mezi rozpočetnictvím a finančním plánem. Jde o dvě různé soustavy, z nichž každá má svůj vlastní účel a náplň. Rozdíl je možné vidět na příkladu, kdy podnik potřebuje úvěr. Tato potřeba se konkrétně projeví ve finančním plánu. V rozpočetnictví se však objeví už pouze odvozeně (již se předpokládá, že financování je zajištěno). Naopak zatímco rozpočetnictví se soustřeďuje na formu a obsah rozpočtů režii, finanční plán pak už jen přebírá výsledné hodnoty těchto rozpočtů do svých sestav.

Autoři Grünwald, Termer a Holečková (1992, s. 95) rozdělují rozpočty podle funkcí na rozpočet odbytový, výrobní a finanční rozpočty.

Odbytový rozpočet (prodejní) umožňuje odhadnout pravděpodobné tržby v příštím rozpočtovaném období. Jelikož tržby jsou hlavním zdrojem příjmů podniku, je odbytový rozpočet základem ostatních rozpočtů.

Výrobní rozpočet zachycuje výrobní proces do značných podrobností. Součástí tohoto rozpočtu může být rozpočet využití kapacit, rozpočet potřeby pracovních sil, rozpočet přímého materiálu, nákupní rozpočet, rozpočet zásob, rozpočet přímých mezd. Dále se rozpočtují režijní náklady – rozpočet výrobní režie, rozpočet odbytové režie a rozpočet správní režie.

Finanční rozpočty se sestavují na závěr. S jejich pomocí se ověřuje únosnost ostatních rozpočtů po finanční stránce. Mezi finanční rozpočty patří rozpočet příjmů a výdajů, investiční rozpočet, rozpočtová rozvaha a rozpočtová výsledovka (v anglosaských zemích pro svou důležitost nazývána master budget).

Rozpočty se porovnávají s prvním návrhem finančního plánu, uvádějí se do vzájemného souladu a z tohoto dialogu vzniká reálná varianta finančního plánu. Vzájemný soulad však nelze dosáhnout kompromisem nebo upřednostněním jednoho z nich. Pokud se objeví v rámci rozpočtování relevantní informace, s níž plán nepočítal, bude upraven plán. Pokud však není nepřesnost na straně plánu, je třeba hledat řešení na straně rozpočtu. (Grünwald, Holečková a Termer, 1992, s. 95; Valach, 1999, s. 257)

Rozpočty mají své uplatnění také při kontrole plnění finančního plánu k zajištění místa vzniku odchylek a odpovědných osob. (Grünwald, Holečková a Termer, 1992, s. 95)

2.5 Finanční kontrola

Finanční plán znázorňuje cílové stavy financí podniku a způsob jejich dosažení. Jeho přesné splnění však není prakticky možné. Vždy dochází k odchýlnému vývoji reality, ať už k horšímu či k lepšímu. Předmětem finanční kontroly je porovnávání finančního plánu se skutečností (v podobě účetních výkazů), na základě čehož se zjišťují rozdíly, které je třeba následně vysvětlit. Dále je úkolem finanční kontroly navrhnout nápravná opatření ke splnění požadovaných cílů nebo upravit plán. (Valach, 1999, s. 257)

Finanční kontrola zjišťuje, jestli se realizuje plánovaná úroveň zisku, zda probíhá tvorba a užití finančních zdrojů podle plánu a jak se daří formovat plánovanou strukturu aktiv a pasiv. Neplnění finančních cílů může mít řadu příčin – např. nenastaly očekávané tržní podmínky, někteří manažeři na své úkoly nestačí nebo byly stanoveny nedosažitelné cíle. (Grünwald, Holečková a Termer, 1992, s. 103 – 104)

Tak jako existuje strategický (dlouhodobý) a operativní (krátkodobý) finanční plán, rozlišuje se také strategická a operativní finanční kontrola.

2.5.1 Operativní kontrola

Operativní kontrola se zaměřuje na takové veličiny jako je zisk, příjmy a výdaje, oběžná aktiva a krátkodobá pasiva. Tyto oblasti nejčastěji odrážejí poruchy běžného chodu podniku, jako např. platební potíže či pokles rentability.

Obvykle se zjišťují rozdíly mezi skutečností a plánem za sledované období (měsíc, čtvrtletí), dále kumulované rozdíly od počátku roku a očekávané rozdíly za celý rok. Aby výstupem finanční kontroly nebyla jenom kvanta čísel, je důležitý také vysvětlující komentář pro vedení podniku. (Grünwald, Holečková a Termer, 1992, s. 258)

Operativní kontrola je orientována především na čistý pracovní kapitál a zisk. Je nutné, aby byla v podniku neustále k dispozici dostatečná výše pracovního kapitálu. Tomu může podnik napomocť tak, že bude dodržovat následující zásady:

- nepřekračovat nutnou úroveň zásob;
- dbát na využívání celých platebních lhůt vůči dodavatelům;
- dbát na včasnou úhradu pohledávek u odběratelů;
- neriskovat zbytečně vysoké čerpání kontokorentního úvěru, který může banka kdykoliv vypovědět.

Výše zisku je oproti pracovnímu kapitálu neméně důležitá. Zisk je považován za měřítko úspěšnosti. Jeho pokles bývá připisován na vrub neschopnosti managementu a akcionáře vede k prodeji akcií. Operativní kontrola pracuje také s ukazateli finanční analýzy – zejména s ukazateli likvidity a rentability. (Grünwald, Holečková a Termer, 1992, s. 106 – 107)

2.5.2 Strategická kontrola

Strategická kontrola zjišťuje, zda jsou dodržovány plánované hodnoty strategických finančních veličin, jako je finanční struktura, vlastní a dlouhodobé finanční zdroje a investiční výstavba. Důležitá je zejména skutečnost, jak plnění finančního plánu v daném roce ovlivní reálnost finančního plánu pro následná období. Chybná rozhodnutí v oblasti dlouhodobých zdrojů a fixního majetku jsou na rozdíl od omylů v oblasti oběžného majetku a krátkodobých zdrojů v blízké době neodčinitelná a mohou mít za následek značné ztráty. (Grünwald, Holečková a Termer, 1992, s. 107)

Grünwald, Termer a Holečková (1992, s. 107) uvádí, že pokud má strategická finanční kontrola splnit úlohu včasného varování, musí zahrnovat tři roviny hodnocení:

1. jak se liší skutečné vnější podmínky od předpokladů, ze kterých vycházel plán, a jaký to bude mít vliv na vývoj okolí v příštích obdobích;
2. jak se liší skutečná finanční situace podniku od strategických cílů zahrnutých do finančního plánu;
3. jaké důsledky z toho vyplývají pro vlastní investiční výstavbu.

2.5.3 Controlling

Finanční plánování, rozpočetnictví i finanční kontrola jsou součástí controllingu. Ten je možné krátce definovat jako systém informací na podporu řízení. Controlling není totéž co kontrola. Je zaměřen spíše na poradenství, na poskytování informací, na koordinaci rozhodovacích procesů a na komunikaci a participaci řídicích pracovníků při sestavování podnikového plánu.

Controlling nabízí nástroje pro prognózování, pro plánování, pro analýzu výsledků nebo pro navrhování opatření k odstranění příčin zjištěných nedostatků. Přispívá k širšímu uplatňování finančního plánování a finanční kontroly v řízení podniku. (Valach, 1999, s. 259)

3 HODNOCENÍ RIZIK FINANČNÍHO PLÁNU

Riziko lze obecně definovat jako nebezpečí, že se skutečné výsledky budou lišit od výsledků námi očekávaných, a to buď v negativním, nebo pozitivním směru. Obecně podnikatelské riziko firmy vzniká v důsledku proměnlivosti hospodářských výsledků za určité období. Může být ovlivněno proměnlivostí tržeb a nákladů, diversifikací výroby, postavením firmy na trhu, úrovní technologie výroby apod. (Marek, 2009, s. 75; Valach, 1999, s. 59)

Cílem řízení rizika plánu je zvýšit pravděpodobnost úspěchu plánu a minimalizovat nebezpečí takového neúspěchu, který by měl negativní vliv na finanční stabilitu firmy a mohl by vést až k jejímu možnému úpadku. (Fotr, 1999a, s. 148)

Úspěšnost plánu ovlivňuje větší počet faktorů, jejichž budoucí vývoj může být značně nejistý. Tyto faktory rizika představují určité příčiny či zdroje rizika. Příkladem mohou být prodejní ceny, nákupní ceny surovin, materiálů a energií, poptávka, měnové kurzy, úrokové sazby, politická nestabilita, technologický vývoj aj. (Fotr a Souček, 2005, s. 136)

Podle Fotra (1999a, s. 148) řízení rizika plánu spočívá ve zjišťování:

- které faktory jsou významné a nejvíce ovlivňují riziko plánu, a které faktory jsou méně důležité a lze je zanedbat (významnými faktory mohou být například některé nákladové položky, poptávka, prodejní ceny, devizové kurzy, úrokové sazby aj.);
- jak velké je riziko plánu a zda je ještě akceptovatelné;
- jakými opatřeními je možné snížit riziko na přijatelnou míru.

3.1 Stanovení faktorů rizika

Rizikové faktory bývají určovány zejména na základě znalostí, zkušeností a intuice pracovníků zodpovědných za přípravu plánu. Minulé zkušenosti pro stanovení faktorů rizika nestačí, jelikož budoucnost se může značně lišit od minulosti. Je proto vyžadován tvůrčí přístup. Pro identifikaci rizikových faktorů mohou sloužit například skupinové diskuse či pohovory s experty. (Fotr, 1999a, s. 149)

Všechny zjištěné faktory rizika by měly být písemně zaznamenány. Jelikož v dnešním konkurenčním prostředí je možné očekávat velký počet rizikových faktorů, je nutné posoudit jejich významnost a na základě toho snížit počet těch, se kterými se bude dále pracovat. (Fotr, 1999a, s. 150 – 151)

3.2 Stanovení významnosti faktorů rizika

Pro posouzení významnosti rizikových faktorů lze využít expertní hodnocení nebo analýzu citlivosti.

3.2.1 Expertní hodnocení

Expertní hodnocení významnosti faktorů rizika provádí specialisté, kteří mají v daných oblastech potřebné znalosti a zkušenosti (např. v případě prodejních cen se jedná o marketingové pracovníky). Významnost se zde posuzuje ze dvou hledisek. Prvním je pravděpodobnost výskytu faktoru rizika a druhým intenzita negativního jevu. Významnost daného faktoru rizika je pak tím vyšší, čím pravděpodobnější je jeho výskyt a čím vyšší je intenzita negativního vlivu tohoto faktoru. (Fotr, 1999a, s. 151 – 152)

3.2.2 Analýza citlivosti

Tato analýza spočívá v zjišťování citlivosti určitého ekonomického kritéria (např. zisku) na faktorech, které toto kritérium ovlivňují. Jinak řečeno cílem je zjistit, jak určité změny těchto faktorů, např. objemu produkce, prodejních cen výrobků, cen základních surovin, materiálů a energií, úrokových a daňových sazeb nebo devizových kurzů, ovlivňují zvolené ekonomické kritérium. Pokud faktory vyvolávají pouze malou změnu daného kritéria, můžeme je považovat za málo významné a citlivost kritéria na změny těchto faktorů je tedy nízká. Naopak pokud faktory vyvolávají značné změny zvoleného kritéria, je třeba je pokládat za významné a citlivost kritéria na změny tak bude vysoká. (Fotr, 1999a, s. 153)

K významným rizikovým faktorům budou s největší pravděpodobností patřit faktory absolutně velké a faktory velice nejisté, u nichž je interval jejich možných hodnot značně nejistý. Nedostatkem této metody je to, že nerespektuje možnou vzájemnou závislost rizikových faktorů. V hospodářské praxi se totiž rizikové faktory málokdy mění izolovaně. Změna jednoho faktoru obvykle vyvolá změnu faktoru jiného. (Fotr a Souček, 2005, str. 155)

Stanovení významných rizikových faktorů napomáhá k určení velikosti rizika plánu. Platí totiž to, že čím větší je počet klíčových rizikových faktorů, tím vyšší je i riziko plánu. (Fotr a Souček, 2005, s. 155)

4 SHRUTÍ TEORETICKÉ ČÁSTI

V teoretické části mé diplomové práce jsem zpracovala kritickou literární rešerši, ve které jsem nejprve charakterizovala podstatu a zásady finančního plánování a dále jsem popsala postup tvorby finančního plánu.

Finanční plánování je důležitou součástí finančního řízení. Jeho úlohou je stanovit finanční cíle, určit prostředky, jak těchto cílů dosáhnout, a zajistit finanční zdraví a finanční stabilitu podniku. V rámci finančního plánování dochází k rozhodování o způsobu financování, o investicích a o peněžním hospodaření.

Existuje velké množství zásad, které by měly být v průběhu procesu finančního plánování respektovány. Ať už se jedná o základní principy finančního řízení (jako jsou respektování času, respektování a minimalizace rizika či optimalizace kapitálové struktury) nebo o zásady týkající se konkrétně finančního plánování (například pružnost, klouzavost, periodičnost, úplnost či přehlednost finančních plánů), jejich dodržováním se při procesu finančního plánování přispívá k lepšímu dosažení cílů.

Výsledkem finančního plánování je finanční plán, jehož tvorba není jednoduchý proces. Zahrnuje mnoho kroků od analýzy postavení a hospodaření podniku, stanovení cílů a strategií pro jejich dosažení, až po samotné sestavení dlouhodobého finančního plánu, jeho rozpracování na krátkodobý finanční plán, jejich implementaci a kontrolu plnění.

Z důležitých analýz je v rámci finančního plánování třeba provést analýzu okolí podniku, a to jednak makrookolí a jednak mikrookolí. Dále je třeba se zaměřit na analýzu silných a slabých stránek, příležitostí a hrozeb podniku a v neposlední řadě vyhodnotit finanční situaci podniku prostřednictvím finanční analýzy.

Dlouhodobý finanční plán má ústřední postavení v soustavě dílčích plánů celkového strategického plánu, jejichž náklady a výnosy je ovlivňován. Má tedy charakter souhrnného plánu. Jeho základní složky jsou plánovaný výkaz zisků a ztráty, plánová rozvaha a plán peněžních toků. Existují různé přístupy pro plánování jednotlivých položek výkazů. Některé využívají časové řady, jiné zahrnují detailnější postupy. Mnoho položek je možné stanovit v relaci k tržbám. Takový postup však poskytuje spíše hrubé odhady, a proto se často jednotlivé položky určují spíše individuálně.

Na dlouhodobý finanční plán navazuje krátkodobý finanční plán, jehož úkolem je obstarávání krátkodobých finančních zdrojů s cílem zajištění likvidity podniku. Opět zahrnuje plánovou výsledovku, plán peněžních toků a plánovou rozvahu.

Zjišťování, zda dochází k plnění finančního plánu, je předmětem finanční kontroly. Ta porovnává plán se skutečností, zjišťuje rozdíly a navrhuje nápravná opatření.

Úspěch plánu pomáhá zvyšovat řízení rizika plánu. Jeho cílem je minimalizovat nebezpečí takového neúspěchu, který by mohl negativně ovlivnit finanční stabilitu podniku či vést až k jeho možnému úpadku.

II. PRAKTICKÁ ČÁST

5 CHARAKTERISTIKA SPOLEČNOSTI XY, A. S.

Společnost XY, a. s. patří k předním firmám v oboru zpracování plastů vstřikováním a výrobou nástrojů pro plastikářskou výrobu. Výrobní závody společnosti se nachází v Bruntále, v Tachově a v ukrajinském Lucku.

5.1 Historie společnosti

Na výrobu plastových výlisků vstřikováním se firma specializuje již od svého založení v roce 1955. Od roku 1990 firma působí jako samostatný podnikatelský subjekt, který byl v roce 1994 privatizován společností vytvořenou zaměstnanci a vedením podniku metodou přímého prodeje. V tomtéž roce firma expandovala na Ukrajinu, kde založila dceřinou společnost. V roce 1995 došlo ke změně právní formy ze společnosti s ručením omezeným na akciovou společnost, bez upisování akcií. Koncem roku 2002 převzal společnost nový majoritní akcionář. Roku 2006 byla realizována akvizice s převzetím podnikatelských aktivit bývalého podniku XYZ, a. s. v Tachově. (XY, a. s., 2012)

5.2 Současné postavení společnosti na trhu

V současné době je společnost největším českým výrobcem vratných plastových obalů pro manipulaci s materiály a zároveň je významným evropským zpracovatelem plastů technologií vstřikování. Hlavními odběrateli jsou evropští lídři potravinářského, farmaceutického, automobilového, nábytkového, elektrotechnického a stavebního průmyslu.

Podnik má vlastní R&D oddělení (Research & Development), které je schopné kreativně reagovat na potřeby zákazníků. Zakázková výroba zahrnuje celkové řešení od návrhu designu a vývoje dílů, přes návrh a výrobu forem, až po finální dodávky vlastních výlisků nebo celků. Mezi využívané technologie patří vstřikování termoplastů, GIT (Gas Injection Moulding), RFID (Radio Frequency Identification), IML (In Mould Labeling), ultrazvukové svařování, potisk sítotiskem a montážní operace. Všechny procesy v podniku jsou řízeny systémem managementu jakosti, který je certifikován podle normy ISO 9001:2008. Společnost je zároveň držitelem certifikátů ISO/TS 16949:2009 a ISO 14001:2004. (XY, a. s., 2012)

5.3 Výrobní program

Výrobní program je tvořen zakázkovou výrobou a zároveň standardním sortimentem vlastních výrobků. V Bruntále jsou dva závody – závod Plasty a závod Nástroje.

Závod Plasty se zabývá výrobou výlisků zejména pro potravinářský, farmaceutický, automobilový, nábytkový a stavební průmysl. Pro potravinářský průmysl jsou to nejrůznější přepravky a nádoby pro skladování a přepravu ovoce, zeleniny, masa, drůbeže, pečiva a dalších potravin nebo nápojů (Obr. 2, Obr. 4). Pro farmaceutický průmysl firma vyrábí tzv. klinik boxy pro nakládání s nebezpečným nemocničním odpadem (Obr. 3). Pro automobilový průmysl společnost zajišťuje dodávky dílů, montáže kompletů či ultrazvukové svařování. Stavebnímu průmyslu firma dodává konstrukční desky a stěnové prvky. Dále firma nabízí nejrůznější spotřební zboží, které lze zakoupit v jednotlivých závodech – koše na prádlo, kbelíky (Obr. 5), vědra, mísy, květináče, nádoby s víkem, odkapávače, podnosy, ukládací bedny, příborníky, dětské sáně, ramínka na šaty atd.



Obr. 2 Kompakt kombi 20/0,5 l (XY, a. s., 2012)



Obr. 3 Klinik box 30 litrů (XY, a. s., 2012)



Obr. 4 Přepravka N na pečivo (XY, a. s., 2012)

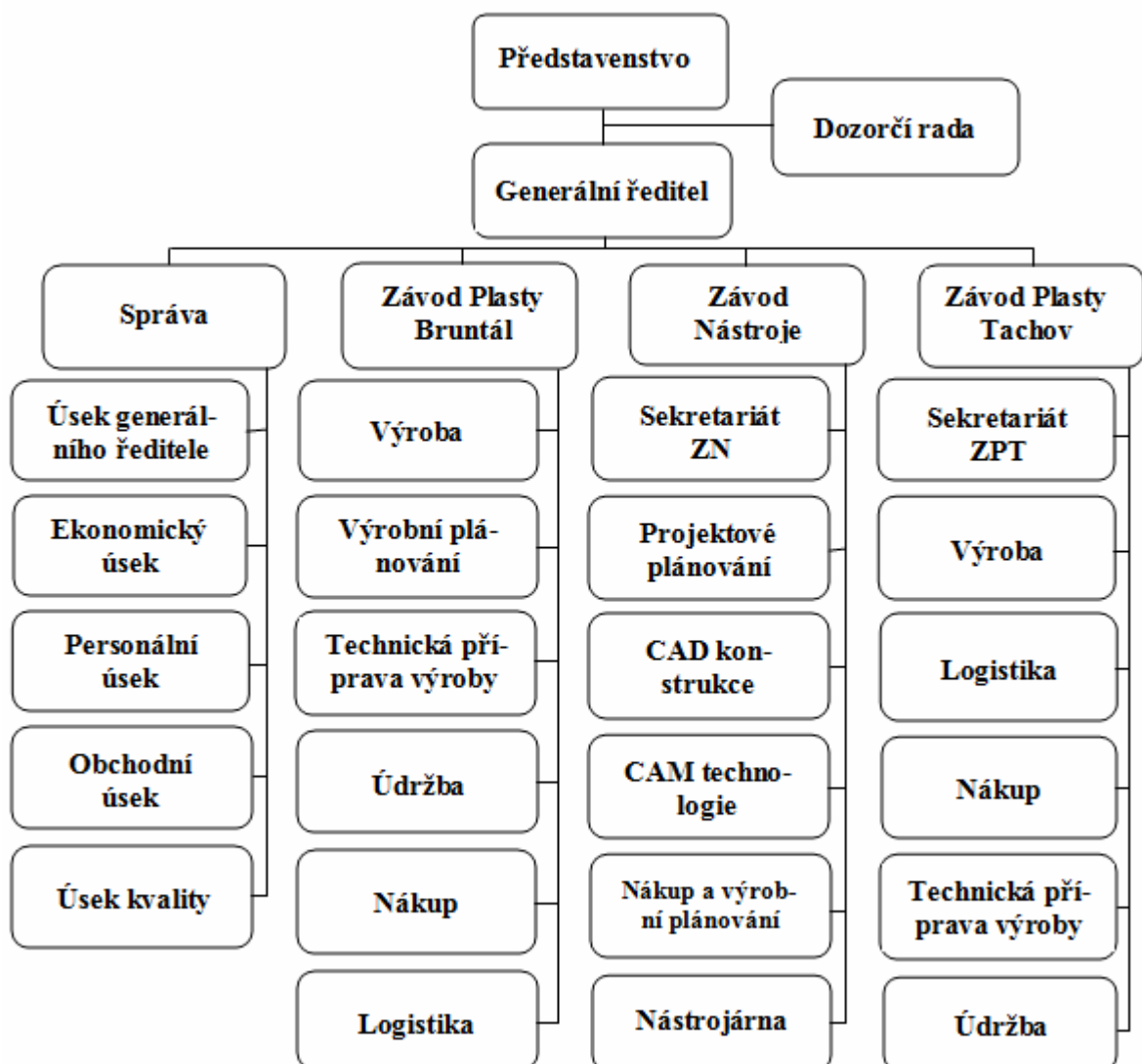


Obr. 5 Kbelík 15 l (XY, a. s., 2012)

Závod Nástroje nabízí řešení při přípravě plastikářské výroby. Zajišťuje vývoj a výrobu středních a velkých vstřikovacích forem pro automobilový, potravinářský a spotřební průmysl.

5.4 Organizační struktura

Organizační struktura firmy se vyznačuje liniovým uspořádáním řídicích vztahů s jednou štábní jednotkou, kterou je dozorčí rada. Organizační struktura je znázorněna na obrázku (Obr. 6).



Obr. 6 Organizační struktura společnosti XY, a. s. (XY, a. s., 2010, vlastní zpracování)

5.5 Vývoj počtu zaměstnanců

Z hlediska struktury zaměstnanců je vývoj počtu řídicích a ostatních pracovníků ve společnosti XY, a.s. následující:

Tab. 1 Vývoj počtu zaměstnanců

	Řídicí pracovníci (ŘP)	Ostatní (O)	Celkem	Poměr O/ŘP
2006	16	632	648	39,5
2007	17	716	733	42,1
2008	20	667	686	33,4
2009	16	507	523	31,7
2010	17	458	475	26,9

Zatímco počet řídicích pracovníků je v průběhu let relativně stabilní, počet ostatních pracovníků má klesající tendenci. V podniku v posledních letech probíhala personální optimalizace. Personální redukce však s sebou přinesla potřebu zvyšování kvalifikace stávajících zaměstnanců. Realizovala se řada externích i interních kurzů a školení se zaměřením na zvýšení produktivity práce.

6 ANALÝZA POSTAVENÍ A HOSPODAŘENÍ SPOLEČNOSTI XY, A.S.

6.1 SLEPT analýza

Sociální okolí

Výrobní závody společnosti XY, a. s. se nachází v Moravskoslezském a Plzeňském kraji. Negativním demografickým trendem nejen v těchto krajích, ale i v celé České republice je nízká porodnost a pozvolné stárnutí populace. To je nepříznivý jev, neboť se snižuje podíl ekonomicky aktivních obyvatel. V Moravskoslezském kraji navíc dochází k nepřetržitému poklesu obyvatelstva migrací a tento trend se očekává i do budoucna. V obou krajích vzrůstá nezaměstnanost. V Moravskoslezském kraji je druhá nejvyšší – 11,73 % (k 31. 1. 2012) a navíc je zde také extrémně vysoký podíl dlouhodobě nezaměstnaných. V Plzeňském kraji činila nezaměstnanost k 31. 1. 2012 7,4 % a drží se tak pod republikovým průměrem, který činil 9,1 %. To však neplatí pro okres Tachov, kde je nezaměstnanost dlouhodobě vyšší. V obou krajích také výrazně stoupá počet uchazečů na jedno pracovní místo. Průměrná měsíční hrubá mzda v obou krajích vzrůstá. Za první až třetí kvartál roku 2011 činila v Moravskoslezském kraji 22 271 Kč, v Plzeňském kraji 20 451 Kč. Mzdy v těchto krajích jsou však nižší oproti celorepublikovému průměru, který je 23 726 Kč. Vysoká nezaměstnanost a nízké mzdy mohou být pro firmy přínosem z hlediska úspory osobních nákladů, problémem však může být nalezení schopných kvalifikovaných pracovníků. K řešení tohoto problému by mohl napomocet současný trend rostoucího podílu vysokoškolsky vzdělaného obyvatelstva. (Český statistický úřad, 2012; Základní tendence demografického, sociálního a ekonomického vývoje Moravskoslezského kraje v roce 2010, 2011; Základní tendence demografického, sociálního a ekonomického vývoje Plzeňského kraje v roce 2010, 2011)

Legislativní okolí

Podnikání v České republice se řídí řadou zákonných norem – obchodním zákoníkem, občanským zákoníkem, zákoníkem práce, zákonem o živnostenském podnikání, celními a daňovými zákony aj. Každý podnikatelský subjekt musí tyto zákony dodržovat. Negativně je legislativní okolí ovlivněno poměrně nízkou efektivností vymáhání práva a vysokou byrokracií, a to přestože byly národní předpisy harmonizovány s legislativou EU. Výskyt ko-

rupčního chování posiluje nedůvěru široké veřejnosti (včetně podnikatelského sektoru) k politikům. Co se týká změn v daňové politice, sazby daní z příjmů právnických a fyzických osob se v blízké době pravděpodobně měnit nebudou, sazby základní a snížené sazby DPH by měly být v roce 2013 sjednoceny na 17,5 %. (Ipodnikatel.cz, 2011; Jakpodnikatel.cz, 2011)

Ekonomické okolí

Situaci podniků silně ovlivňuje současný i budoucí stav ekonomiky. Výkonnost české ekonomiky se v roce 2011 zvýšila o 1,8 %, růst však postupně zpomaloval. V roce 2012 se očekává stagnace ekonomiky, resp. mírný růst HDP o 0,2 %. To je dáno zejména stupňováním problémů v eurozóně a zhoršenými ekonomickými vyhlídkami hlavních obchodních partnerů. U míry inflace se očekává, že by měla v roce 2012 dosáhnout 3,2 %. Její vývoj bude významně ovlivněn změnami DPH (růst snížené sazby na 14 %). V dalších dvou letech se očekává oslabení české koruny k euru. To je pozitivní z hlediska exportu, jehož podíl v podniku meziročně roste. Dlouhodobé úrokové sazby budou v roce 2012 nižší, úvěry tedy budou levnější. Cena ropy se předpokládá relativně konstantní okolo 112 amerických dolarů za barel. Další vývoj české ekonomiky bude do značné míry záviset na tom, zda a jak rychle se podaří vyřešit současnou situaci v problémových zemích eurozóny. (Makroekonomická predikce České republiky, 2012)

Politické okolí

Ačkoliv je politická situace v zemi relativně stabilní, jen malé procento veřejnosti je s ní spokojeno. Působení státu značně ovlivňuje kvalitu podnikatelského prostředí. Podnikům komplikují život náhlé nekonceptní změny právního prostředí, což je příčinnou vzrůstající nepřehlednosti a nesrozumitelnosti zákonů. Vstupem do Evropské unie Česká republika zvýšila míru otevřenosti ekonomiky. Navzdory tomu jsou však vláda a parlament stále kritizovány za příliš velké zásahy do ekonomiky. Problémem je rovněž neschopnost vlády prosazovat zájmy českého podnikatelského sektoru v institucích EU. Zaměstnavateli je kritizován také pracovní trh, a to kvůli vysoké míře ochrany zaměstnanců při ukončování pracovního poměru, která omezuje pružnost reakce na vývoj trhu. Daňový systém ČR je podobný systémům evropských vyspělých států. Pro podnikatele je však složitý a navíc podléhá častým změnám, což dále přispívá ke zvýšení jeho nepřehlednosti. (Ipodnikatel.cz, 2011)

Technologické okolí

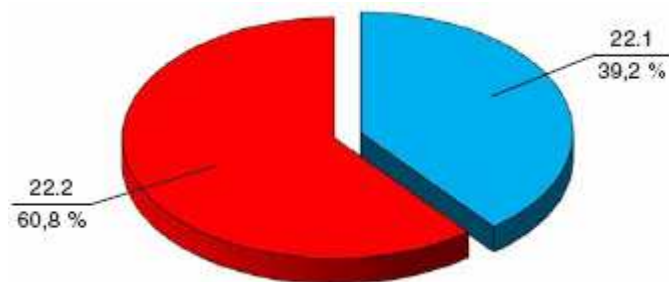
V dnešním světě se vzrůstajícím trendem globalizace se investování do technologického rozvoje stává nezbytností, a to i přes velké množství rizik, které v sobě zahrnuje. Výhodou společnosti XY, a. s. je tedy nepochybně vlastní R&D oddělení, které společně s aplikací inovativních technologií (RFID, IML, GIT) reaguje na výzvy v hlavních průmyslových segmentech. Důležitá je samozřejmě kvalita produktů. Nebývá již proto výjimkou certifikace podle norem ISO, která je důležitým znakem kvality i u firmy XY, a. s. Plastikářský průmysl patří k hlavním tahounům zpracovatelského průmyslu v České republice. Musí se však vyrovnat s přicházející konkurencí z Číny, Ruska, Indie a Brazílie. (Dráždil, 2011) Proto je třeba neustále klást důraz na vědeckotechnický a technologický pokrok, na kvalitu a inovace.

6.2 Stručná charakteristika odvětví

Společnost XY, a. s. můžeme zařadit podle klasifikace ekonomických činností do CZ-NACE 22 Výroba plastových a pryžových výrobků, konkrétně 22.2 Výroba plastových výrobků. Podkladem pro charakteristiku odvětví byly materiály Ministerstva průmyslu a obchodu – Panorama zpracovatelského průmyslu ČR 2010.

Výroba plastových a pryžových výrobků se v posledním desetiletí vyvíjela velmi dynamicky a patřila tak k rozhodujícím oddílům zpracovatelského průmyslu. Mezi hlavní odběratele lze zařadit automobilový a obalový průmysl. CZ-NACE 22 se člení na dvě skupiny:

- 22.1 Výroba pryžových výrobků – dominantní postavení zde zaujímá výroba pryžových plášťů a duší a protektorování pneumatik;
- 22.2 Výroba plastových výrobků – zahrnuje zejména výrobu plastových desek, fólií, hadic, obalů a plastových produktů pro stavebnictví.



Graf 1 Podíly skupin CZ-NACE 22 na tržbách za prodej vlastních výrobků a služeb v roce 2010 (Dráždil, 2012)

Jak je vidět na grafu 1, výroba plastových výrobků má v tomto oddíle převládající postavení. Podíl výroby pryžových výrobků se však oproti roku 2009 zvýšil o téměř 2 %.

Postavení oddílu CZ-NACE 22 v rámci zpracovatelského průmyslu v posledních deseti letech postupně posilovalo. Jeho podíl na tržbách zpracovatelského průmyslu v roce 2010 činil 6 % (2009 – 6,3 %), což mezi všemi odvětvími představovalo šesté místo. Podíl na účetní přidané hodnotě dosáhl v roce 2010 7,2 % (2009 – 7,5 %). Mezi odvětvími byla tato hodnota na pátém místě. V počtu pracovníků zaujímá výroba plastových a pryžových výrobků šestou příčku, a to s podílem 7 % na celkovém zpracovatelském průmyslu.

Ve skupině CZ-NACE 22.1 jsou největšími lídry na trhu Barum Continental a Mitas. Ve skupině CZ-NACE 22.2 to jsou společnosti Fatra, Gumotex a Cadence Innovation. Z regionálního hlediska má nejsilnější pozici v tomto oddílu Zlínský kraj, kde byl v roce 2006 založen plastikářský klastr sdružující zhruba 35 plastikářských subjektů z tohoto regionu.

Hospodářská recese v letech 2008 až 2009 se projevila i v tomto oddíle (pokles tržeb o 18 %, pokles účetní přidané hodnoty o 6 %). V roce 2010 došlo již k výraznému oživení. Celkové tržby se zvýšily o 12,5 %, a to především díky vysoké poptávce klíčových odběratelů (automobily, obaly). Podniky začaly efektivněji využívat své výrobní kapacity, a to zavedením vícesměnného provozu včetně sobot a nedělí, racionalizací provozů či zvyšováním produktivity práce. Avšak rekordní hodnoty z roku 2007 zatím zdaleka nebyly dosaženy. Účetní přidaná hodnota celého oddílu vzrostla v roce 2010 o 5,4 %, to ale neplatí pro skupinu CZ-NACE 22.2, kde její hodnota stagnovala. Počet zaměstnaných osob v tomto oddílu od roku 2009, kdy vrcholila recese, klesá v důsledku omezování či dokonce rušení výroby. Ukazatel produktivity práce se vyvíjí pro sledované skupiny odlišně. Zatímco u skupiny CZ-NACE 22.1 produktivita stoupla o jednu pětinu a dostala se tak mezi špičku zpracova-

telského průmyslu, CZ-NACE 22.2 naopak zaznamenala pokles o 2 % a nachází se tak 20 % pod celkovým průměrem.

V zahraničním obchodu oddíl dosáhl kladného salda a jeho obrat se zvýšil o 17,4 %. Největším obchodním partnerem je Německo, na druhém místě Polsko a dále Slovensko.

Pozice oddílu je v ČR významnější než v EU, avšak zejména skupina CZ-NACE 22.2 se potýká s řadou konkurenčních nevýhod. Zejména jde o značnou roztržitost výroby (velké množství podniků), dále o příliš úzkou specializaci a o vysokou závislost na nižším počtu potenciálních odběratelů.

Plastikářský průmysl bude mít i do budoucna významnou roli. Aplikace plastů totiž přináší značné úspory. Díky nízké hmotnosti plastových obalů, dochází k úsporám ve spotřebě energií. Energie se uspoří také díky plastovým izolacím budov, což má pozitivní vliv i na snižování exhalací CO₂.

Další vývoj výroby plastových výrobků bude záležet na vývoji globální ekonomiky a zejména na situaci v sousedním Německu, které je naším největším obchodním partnerem. (Dráždil, 2012)

6.3 SWOT analýza

Tab. 2 SWOT analýza společnosti XY, a. s.

SILNÉ STRÁNKY – STRENGTHS	SLABÉ STRÁNKY – WEAKNESSES
<ul style="list-style-type: none"> ❖ tradice plastikářské výroby ❖ možnost poskytování komplexních služeb – design a vývoj výtisku, návrh a výroba forem, lisování ❖ geografické umístění jednotek firmy – Bruntál na východě, Tachov na západě ❖ systém řízení jakosti certifikován podle norem ISO 9001:2000, ISO/TS 16949:2002 a ISO 14001:2004 ❖ know-how a dobrá pověst nástrojárny ❖ široký sortiment výrobků ❖ flexibilita výroby ❖ vlastnictví tří užitečných vzorů, jednoho patentu a 17 průmyslových vzorů 	<ul style="list-style-type: none"> ❖ zastaralost vybavení, budov, infrastruktury ❖ nutnost vysokých investic do výrobních technologií a na obnovu stávajících strojů ❖ nízká úroveň stávajícího personálu, nedostatek vysokoškolsky vzdělaných a zkušených pracovníků ❖ nedostatečná kapacita technických vývojových útvarů ❖ vysoká zadluženost ❖ slabé marketingové aktivity, malá propagace
PŘÍLEŽITOSTI – OPPORTUNITIES	HROZBY – THREATS
<ul style="list-style-type: none"> ❖ proniknutí na perspektivní východní trhy (Ukrajina, Rusko) – zejména prostřednictvím dceřiné společnosti se sídlem v ukrajinském Lucku ❖ vývoj nových produktů ❖ proniknutí na trhy související s automobilovým a elektrotechnickým průmyslem ❖ získání většího počtu nových dlouhodobých zakázek díky moderním technologiím RFID, IML a GIT 	<ul style="list-style-type: none"> ❖ zpřísnující se ekologické normy pro výrobu, recyklaci a sběr ❖ konkurence na trhu a její náskok v technologickém vybavení (zejména nadnárodní firmy) ❖ výkyvy kurzu české měny vůči měnám ostatním ❖ návrat ekonomiky do recese ❖ růst cen ropy, energií, materiálu ❖ příliv levnějších konkurenčních výrobků z Číny, Ruska, Indie a Brazílie ❖ náhlé změny zákonů, legislativa méně příznivá činností podniku

6.4 Finanční analýza

Finanční analýza je zpracována za roky 2009 až 2011. Výkazy použité pro její zpracování jsou uvedeny v příloze této práce (P I a P II). Pro rok 2011 byla použita předběžná data.

6.4.1 Absolutní ukazatele

Analýza majetkové a finanční struktury podniku (rozbor rozvahy)

Tab. 3 Procentuální rozbor položek majetkové a finanční struktury společnosti XY, a. s.

(v tis. Kč)	2009		2010		2011	
AKTIVA CELKEM	420 889	100%	416 249	100%	393 682	100%
Dlouhodobý majetek	131 038	31%	117 315	28%	119 357	30%
Dlouhodobý nehmotný majetek	6 249	1%	3 736	1%	1 472	0%
Dlouhodobý hmotný majetek	102 783	24%	91 509	22%	97 200	25%
Dlouhodobý finanční majetek	22 006	5%	22 070	5%	20 685	5%
Oběžná aktiva	287 237	68%	296 939	71%	272 746	69%
Zásoby	143 258	34%	166 177	40%	147 548	37%
Dlouhodobé pohledávky	1 040	0%	0	0%	1 100	0%
Krátkodobé pohledávky	115 110	27%	112 536	27%	113 769	29%
Krátkodobý finanční majetek	27 829	7%	18 226	4%	10 329	3%
Časové rozlišení	2 614	1%	1 995	0%	1 579	0%
PASIVA CELKEM	420 889	100%	416 249	100%	393 682	100%
Vlastní kapitál	80 183	19%	79 842	19%	80 702	20%
Základní kapitál	37 820	9%	37 820	9%	37 820	10%
Kapitálové fondy	-1 340	0%	-1 263	0%	-1 091	0%
Rezervní fondy a ost.fondy ze zisku	7 244	2%	6 824	2%	6 286	2%
Výsledek hospodaření minulých let	59 883	14%	36 460	9%	36 461	9%
Výsledek hospodaření běžného úč. období	-23 424	-6%	1	0%	1 226	0%
Cizí zdroje	334 316	79%	330 310	79%	306 078	78%
Rezervy	0	0%	0	0%	0	0%
Dlouhodobé závazky	742	0%	1 143	0%	2 429	1%
Krátkodobé závazky	157 620	37%	179 605	43%	152 072	39%
Bankovní úvěry a výpomoci	175 954	42%	149 562	36%	151 577	39%
- Bankovní úvěry dlouhodobé	24 850	6%	13 329	3%	3 290	1%
- Bankovní úvěry a fin. výpomoci krátkodobé	151 104	36%	136 233	33%	148 288	38%
Časové rozlišení	6 390	2%	6 097	1%	6 902	2%

Tab. 4 Vývojové trendy položek majetkové a finanční struktury společnosti XY, a. s.

(v tis. Kč)	2009	2010	10/09	2011	11/10	11/09
AKTIVA CELKEM	420 889	416 249	-1%	393 682	-5%	-6%
Dlouhodobý majetek	131 038	117 315	-10%	119 357	2%	-9%
Dlouhodobý nehmotný majetek	6 249	3 736	-40%	1 472	-61%	-76%
Dlouhodobý hmotný majetek	102 783	91 509	-11%	97 200	6%	-5%
Dlouhodobý finanční majetek	22 006	22 070	0%	20 685	-6%	-6%
Oběžná aktiva	287 237	296 939	3%	272 746	-8%	-5%
Zásoby	143 258	166 177	16%	147 548	-11%	3%
Dlouhodobé pohledávky	1 040	0	-100%	1 100		6%
Krátkodobé pohledávky	115 110	112 536	-2%	113 769	1%	-1%
Krátkodobý finanční majetek	27 829	18 226	-35%	10 329	-43%	-63%
Časové rozlišení	2 614	1 995	-24%	1 579	-21%	-40%
PASIVA CELKEM	420 889	416 249	-1%	393 682	-5%	-6%
Vlastní kapitál	80 183	79 842	0%	80 702	1%	1%
Základní kapitál	37 820	37 820	0%	37 820	0%	0%
Kapitálové fondy	-1 340	-1 263	-6%	-1 091	-14%	-19%
Rezervní fondy a ost.fondy ze zisku	7 244	6 824	-6%	6 286	-8%	-13%
Výsledek hospodaření minulých let	59 883	36 460	-39%	36 461	0%	-39%
Výsledek hospodaření běžného úč. období	-23 424	1	-100%	1 226	122503%	-105%
Cizí zdroje	334 316	330 310	-1%	306 078	-7%	-8%
Rezervy	0	0		0		
Dlouhodobé závazky	742	1 143	54%	2 429	113%	227%
Krátkodobé závazky	157 620	179 605	14%	152 072	-15%	-4%
Bankovní úvěry a výpomoci	175 954	149 562	-15%	151 577	1%	-14%
- Bankovní úvěry dlouhodobé	24 850	13 329	-46%	3 290	-75%	-87%
- Bankovní úvěry a fin. výpomoci krátkodobé	151 104	136 233	-10%	148 288	9%	-2%
Časové rozlišení	6 390	6 097	-5%	6 902	13%	8%

Tab. 5 Analýza majetkové a finanční struktury odvětví

(v mil. Kč)	2009	2010	10/09		
AKTIVA CELKEM	77 660	100%	83 092	100%	7%
Dlouhodobý majetek	38 453	50%	36 579	44%	-5%
Dlouhodobý nehmotný a hmotný majetek	35 050	45%	32 915	40%	-6%
Dlouhodobý finanční majetek	3 403	4%	3 663	4%	8%
Oběžná aktiva	37 883	49%	45 545	55%	20%
Zásoby	8 571	11%	10 455	13%	22%
Pohledávky dlouhodobé a krátkodobé	23 219	30%	21 338	26%	-8%
Krátkodobý finanční majetek	6 093	8%	13 751	17%	126%
Časové rozlišení	1 324	2%	968	1%	-27%
PASIVA CELKEM	77 660	100%	83 092	100%	7%
Vlastní kapitál	45 025	58%	50 359	61%	12%
Základní kapitál	14 929	19%	15 285	18%	2%
Nerozdělený zisk + fondy	21 636	28%	23 800	29%	10%
Výsledek hospodaření běžného období	8 460	11%	11 272	14%	33%
Cizí zdroje	31 877	41%	32 020	39%	0%
Rezervy	971	1%	1 482	2%	53%
Dlouhodobé závazky	6 512	8%	4 703	6%	-28%
Krátkodobé závazky	13 336	17%	15 711	19%	18%
Bankovní úvěry	11 057	14%	10 122	12%	-8%
- Dlouhodobé bankovní úvěry	4 614	6%	3 578	4%	-22%
- Běžné bankovní úvěry + výpomoci	6 444	8%	6 544	8%	2%
Ostatní pasiva	759	1%	712	1%	-6%

Tabulky 3 a 4 nám podávají základní informace o majetkové a finanční struktuře podniku XY, a. s. Lze si povšimnout, že celková bilanční suma má v jednotlivých letech klesající charakter. Na procentuálním rozboru je však vidět, že ve sledovaných letech nedochází k žádným závratným změnám v majetkové a finanční struktuře firmy.

Majetková struktura společnosti je z převážné části tvořena oběžnými aktivy. Jejich podíl na celkových aktivech se ve všech sledovaných letech pohybuje okolo 70 %, zbylých 30 % připadá na dlouhodobý majetek. Takováto struktura majetku není pro průmyslový podnik zrovna nejvhodnější. Podíl dlouhodobého majetku je velmi nízký, což dosvědčuje i stav majetkové struktury v odvětví, kde je podíl dlouhodobého a oběžného majetku prakticky vyrovnaný. Největší část na aktivech ve firmě XY zaujímají zásoby, dále krátkodobé pohledávky a na třetím místě dlouhodobý hmotný majetek. U zásob došlo nejprve k růstu, který vystřídal v následujícím roce pokles. Změnila se také struktura zásob, a to tak že došlo k poklesu podílu materiálu a současně k růstu podílu výrobků. Firma trpí nedostatkem zakázkové náplně a na část vyrobené produkce nemá zajištěný odbyt. Tím pádem část zásob výrobků zůstává na skladě neprodaná. Hodnota krátkodobých pohledávek je téměř celá tvořena pohledávkami z obchodních vztahů. Dlouhodobý hmotný majetek se ve sledovaných letech nejprve snížil (vlivem odpisů) a následně došlo k nárůstu, který byl způsoben pořízením nových lisovacích nástrojů. Hodnota dlouhodobého nehmotného majetku v podniku se snižovala vlivem odepisování.

U hodnocení finanční struktury je na první pohled patrné vysoké zadlužení společnosti. Podíl cizích zdrojů na celkovém kapitálu činí ve všech sledovaných letech něco pod hranicí 80 %. Vlastní kapitál se pak na celkovém kapitálu podílí zhruba 20 %. V odvětví je situace značně odlišná. Poměr vlastního a cizího kapitálu je zde zhruba 60 ku 40 %. Nejvýrazněji se na financování firmy XY podílí krátkodobé závazky a krátkodobé bankovní úvěry a finanční výpomoci. Z vlastního kapitálu je to pak základní kapitál a výsledek hospodaření minulých let. Ostatní položky jsou zanedbatelné. Lze si povšimnout, že položka rezerv je nulová. Všechny rezervy totiž už byly v minulých letech rozpuštěny v důsledku špatných dosahovaných hospodářských výsledků. Jak lze sledovat z vývoje položek výsledek hospodaření minulých let a výsledek hospodaření běžného účetního období, případné vydělané zisky jsou ve společnosti ponechávány. Kromě změn ve VH je významný také pokles bankovních úvěrů a výpomocí v roce 2010. Poměr vlastního a cizího kapitálu však zůstal nezměněn, protože v témže roce naopak došlo k růstu krátkodobých závazků. Hodnota dlou-

hodobých bankovních úvěrů v jednotlivých letech klesá. Tento pokles je však kompenzován růstem krátkodobých cizích zdrojů. Takovýto vývoj lze považovat za nezdravý. V roce 2011 se krátkodobé cizí zdroje podílí na financování podniku dokonce ze 77 %. Z tohoto výsledku je patrné, že firma se může rychle dostat do problémů souvisejících s platební neschopností.

Analýza výnosů a nákladů (výkazu zisku a ztráty)

Tab. 6 Procentuální rozbor položek výnosů a nákladů společnosti XY, a. s.

(v tis. Kč)	2009		2010		2011	
Tržby za prodej zboží	10271	2%	5552	1%	5305	1%
Výkony	602 444	94%	687 088	84%	784 372	87%
- Tržby za prodej vlastních výrobků a služeb	609 772	95%	660 096	81%	755 721	84%
- Změna stavu zásob vlastní činnosti	-18 364	-3%	16 261	2%	6 396	1%
- Aktivace	11 036	2%	10 731	1%	22 255	2%
Tržby z prodeje dlouh. majetku a materiálu	12 053	2%	27 799	3%	27 323	3%
Ostatní provozní výnosy	6 864	1%	89 224	11%	70 504	8%
Ostatní výnosy	11 250	2%	5 218	1%	11 764	1%
VÝNOSY (celkem)	642 882	100%	814 881	100%	899 268	100%
Náklady vynaložené na prodané zboží	9 216	1%	4 524	1%	4 585	1%
Výkonová spotřeba	451 009	68%	526 789	65%	632 599	70%
Osobní náklady	148 825	22%	132 952	16%	132 451	15%
Odpisy DHM a DNM	20 416	3%	21 665	3%	16 838	2%
Zůstatková cena prodaného dlouh. majetku a materiálu	11 973	2%	25 575	3%	22 062	2%
Změna stavu rezerv a opravných položek	-1 880	0%	-14 455	-2%	-256	0%
Ostatní provozní náklady	3 960	1%	99 559	12%	69 916	8%
Nákladové úroky	8 953	1%	7 614	1%	7 133	1%
Ostatní náklady	13 834	2%	10 657	1%	12 714	1%
NÁKLADY (celkem)	666 306	100%	814 880	100%	898 042	100%

Tab. 7 Vývojové trendy položek výnosů a nákladů společnosti XY, a. s.

(v tis. Kč)	2009	2010	10/09	2011	11/10	11/09
Tržby za prodej zboží	10 271	5 552	-46%	5 305	-4%	-48%
Výkony	602 444	687 088	14%	784 372	14%	30%
- Tržby za prodej vlastních výrobků a služeb	609 772	660 096	8%	755 721	14%	24%
- Změna stavu zásob vlastní činnosti	-18 364	16 261	-189%	6 396	-61%	-135%
- Aktivace	11 036	10 731	-3%	22 255	107%	102%
Tržby z prodeje dlouh. majetku a materiálu	12 053	27 799	131%	27 323	-2%	127%
Ostatní provozní výnosy	6 864	89 224	1200%	70 504	-21%	927%
Ostatní výnosy	11 250	5 218	-54%	11 764	125%	5%
VÝNOSY (celkem)	642 882	814 881	27%	899 268	10%	40%
Náklady vynaložené na prodané zboží	9 216	4 524	-51%	4 585	1%	-50%
Výkonová spotřeba	451 009	526 789	17%	632 599	20%	40%
Osobní náklady	148 825	132 952	-11%	132 451	0%	-11%
Odpisy DHM a DNM	20 416	21 665	6%	16 838	-22%	-18%
Zůst. cena prodaného dlouh. majetku a materiálu	11 973	25 575	114%	22 062	-14%	84%
Změna stavu rezerv a opravných položek	-1 880	-14 455	669%	-256	-98%	-86%
Ostatní provozní náklady	3 960	99 559	2414%	69 916	-30%	1666%
Nákladové úroky	8 953	7 614	-15%	7 133	-6%	-20%
Ostatní náklady	13 834	10 657	-23%	12 714	19%	-8%
NÁKLADY (celkem)	666 306	814 880	22%	898 042	10%	35%

Tabulky 5 a 6 znázorňují informace o struktuře výnosů a nákladů společnosti XY, a. s. Lze sledovat jak nárůst výnosů, tak celkových nákladů. Pozitivní je však skutečnost, že výnosy za sledované roky vzrostly více (o 40 %) než náklady (o 35 %).

Největší část na výnosech zauímají tržby za prodej vlastních výrobků a služeb, což svědčí o výrobním charakteru společnosti. Výkony se každým rokem zvyšovaly o 14 %, což je pozitivní. Od roku 2010 výrazně stoupla položka ostatní provozní výnosy. Když se podíváme do nákladů, také položka ostatních provozních nákladů se v tomhle roce značně zvýšila. Je to dáno vyúčtováním operací ve spojitosti s faktoringem pohledávek (odpis pohledávek při postoupení) v celkové částce 83 991 tis. Kč. V rámci výsledku hospodaření jde o nulový dopad. K mírnému nárůstu došlo také u položky tržby z prodeje materiálu, což bylo výsledkem snahy firmy snížit vysoké zásoby materiálu.

Největší podíl na nákladech má výkonová spotřeba, což potvrzuje výrobní charakter společnosti. Ve sledovaných letech došlo k jejímu nárůstu o 40 % a rostla tak rychleji než výkony, u kterých byl nárůst pouze o 30 %. Tato skutečnost je pro podnik negativní. Růst výkonové spotřeby byl způsoben růstem spotřeby materiálu a energie, která se každoročně zvyšovala zhruba o 27 %. Naopak druhá položka výkonové spotřeby – služby každým rokem klesaly tempem okolo 10 %. Změny ve struktuře výkonové spotřeby jsou zapříčiněné nejen cenovými vlivy, ale i zásadními sortimentními změnami. Vyráběná produkce mů-

že mít materiálovou spotřebu např. 40 %, ale i 85 %. Záleží také na tom, zda je vyráběna s nebo bez kooperace, která je součástí nákladů na nakupované služby. Spotřeba přímého materiálu je ovlivněna zejména:

- vysokou materiálovou náročností výroby;
- značnou závislostí na konkrétních dodavatelích materiálu a jejich cenové politice (popř. u automobiliv produkce tzv. „schválenými dodavateli – tj. dodavateli materiálů určených odběratelem);
- vysokou konkurencí na trhu, která omezuje možnost okamžitého a plného promítnutí růstu cen materiálu do prodejních cen.

Druhou nejvýznamnější položkou nákladů podniku jsou osobní náklady. U těch došlo zejména v roce 2010 k citelnému snížení (o 11 %), a to v důsledku významné personální redukce, která v tomto roce proběhla. Od roku 2010 se na celkových nákladech značně podílí také ostatní provozní náklady, jejichž nárůst byl již vysvětlen výše.

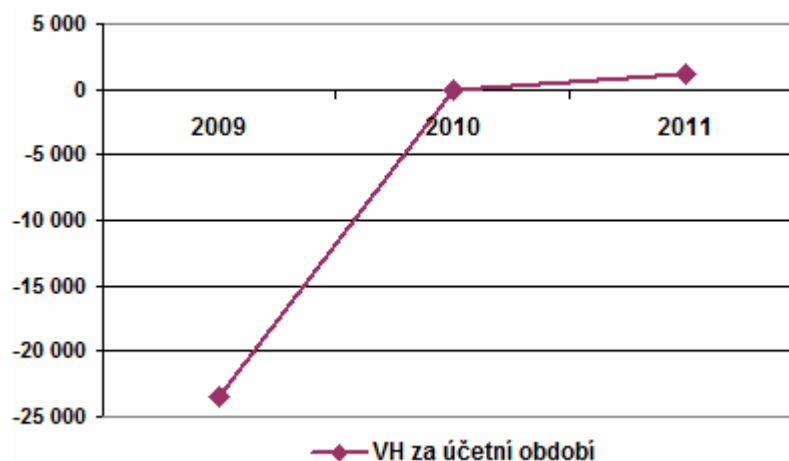
Z uvedených dat v tabulkách je patrná vysoká nákladovost. Její výše se pohybuje kolem hodnoty 100 % z výnosů. Mezi faktory, které vysokou nákladovost ovlivňují patří zejména:

- vysoká konkurence mezi plastikářskými podniky na trhu, která nutí držet nízké ceny výlisků a umožňuje jen obtížně rozšiřovat tržní podíly;
- nevyužité kapacitní možnosti fixních aktiv;
- nízká produktivita práce vyplývající ze zastaralosti strojního parku a organizačních nedostatků.

V tabulce 8 a v grafu 2 je znázorněn přehled vývoje výsledků hospodaření sledované společnosti. I když uvedené hodnoty nejsou nikterak závrtné, lze sledovat postupný nárůst VH do kladných hodnot. Ztrátové nebo velice nízké výsledky hospodaření jsou v podniku dosahovány nepřetržitě již od roku 2006, kdy došlo k odkoupení majetku bývalého hlavního konkurenta XYZ, a. s. v Tachově za účelem rozšíření podnikání s cílem posílení tržního podílu a naplnění strategie přiblížit se západní Evropě. Společnost tedy pořídila fixní majetek, ale bez odpovídající zakázkové náplně. Od té doby se společnost potýká s problémem nízkého objemu zakázek. Negativní vývoj posledních let byl samozřejmě ovlivněn také světovou hospodářskou krizí.

Tab. 8 Vývoj výsledku hospodaření společnosti XY, a. s.

(v tis. Kč)	2009	2010	2011
Provozní VH	-12 577	12 182	8 329
Finanční VH	-13 088	-10 736	-6 711
Mimořádný VH	212	-4	-4
VH za účetní období	-23 424	1	1 226
VH před zdaněním z VZZ	-25 453	1 442	1 614
VH před zdaněním a úroky	-16 500	9 056	8 747
Nákladové úroky	8 953	7 614	7 133

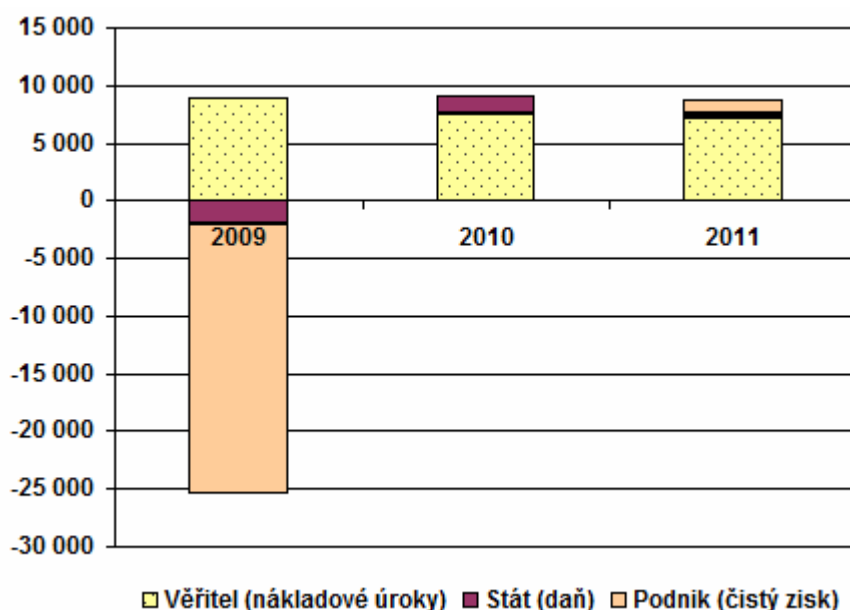


Graf 2 Vývoj VH v letech 2009 - 2011 (v tis. Kč)

Z vývoje v tabulce 9 a v grafu 3 je patrné, že největší podíl na výši EBITu mají nákladové úroky. Tato skutečnost je dána vysokou zadlužeností společnosti. Pokles nákladových úroků v jednotlivých letech by se mohl zdát jako příznivý. Je to dáno splacením velké části dlouhodobých bankovních úvěrů, které jsou dražší než úvěry krátkodobé (ty byly naopak navýšeny). Zvyšování krátkodobých cizích zdrojů však společnost může rychle dostat do problémů souvisejících s platební neschopností. Pozitivně lze hodnotit vzrůstající výši čistého zisku.

Tab. 9 Dělení výsledku hospodaření před úroky a zdaněním - XY, a. s.

(v tis. Kč)	2009	2010	2011
EBIT	-16 500	9 056	8 747
Věřitel (nákladové úroky)	8 953	7 614	7 133
Stát (daň)	-2 029	1 441	388
Podnik (čistý zisk)	-23 424	1	1 226



Graf 3 Dělení výsledku hospodaření před úroky a zdaněním (EBIT)
v letech 2009 – 2011

6.4.2 Rozdílové ukazatele

Z rozdílových ukazatelů bývá nejčastěji sledován čistý pracovní kapitál. Tento ukazatel hodnotí platební schopnost podniku a jeho výše by měla být kladná. Jak ukazuje tabulka 10, v případě analyzované společnosti je však ČPK ve všech sledovaných letech záporný. Znamená to, že krátkodobé zdroje převyšují krátkodobá likvidní aktiva. Firma tak může mít značné problémy s krytím neočekávaných závazků. Podíl ČPK na oběžných i celkových aktivech se navíc v roce 2011 dále významně snižuje.

Tab. 10 Vývoj čistého pracovního kapitálu společnosti XY, a. s.

(v tis. Kč)	2009	2010	2011
Čistý pracovní kapitál	-21 487	-18 899	-27 614
ČPK/OA	-7,48%	-6,36%	-10,12%
ČPK/A	-5,11%	-4,54%	-7,01%

6.4.3 Poměrové ukazatele

Analýza zadluženosti, majetkové a finanční struktury

Ukazatele zadluženosti určují výši rizika, které podnik podstupuje při dané struktuře vlastního a cizího kapitálu. Určitá výše zadlužení je pro podnik přínosná, neboť cizí kapitál je levnější. Každá firma by měla usilovat o optimální kapitálovou strukturu.

Vývoj jednotlivých ukazatelů zadluženosti společnosti XY zachycuje tabulka 11. Výsledky za odvětví jsou uvedeny v tabulce 12.

Tab. 11 Ukazatele zadluženosti, majetkové a finanční struktury - XY,

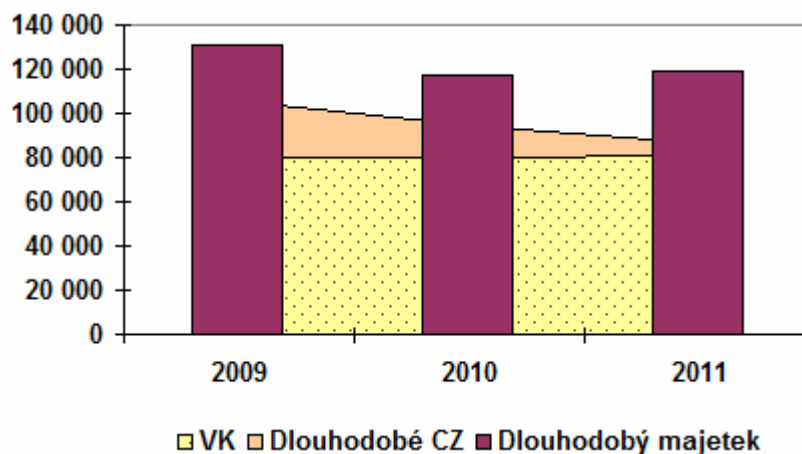
a. s.

	2009	2010	2011
Celková zadluženost	79,43%	79,35%	77,75%
Míra zadluženosti	4,17	4,14	3,79
Dlouhodobé cizí zdroje/Cizí zdroje	7,66%	4,38%	1,87%
Dlouhodobé cizí zdroje/Dlouhodobý kapitál	24,19%	15,34%	6,62%
Vlastní kapitál/Dlouhodobý majetek	0,61	0,68	0,68
Dlouhodobé zdroje/Dlouhodobý majetek	0,81	0,80	0,72
Ukazatel úrokového krytí	-1,84	1,19	1,23

Tab. 12 Ukazatele zadluženosti, majetkové a finanční struktury - ODVĚTVÍ

	2009	2010
Celková zadluženost	41,05%	38,54%
Míra zadluženosti	0,71	0,64
Dlouhodobé cizí zdroje/Cizí zdroje	34,90%	25,86%
Dlouhodobé cizí zdroje/Dlouhodobý kapitál	19,81%	14,12%
Vlastní kapitál/Dlouhodobý majetek	1,17	1,38
Dlouhodobé zdroje/Dlouhodobý majetek	1,46	1,60

Jak již ukázal procentuální rozbor rozvahy, společnost XY, a. s. se vyznačuje velmi vysokou zadlužeností, která se zcela vymyká doporučeným hodnotám mezi 30 a 60 %. Naprosto se tak odlišuje od situace v odvětví, kde je celková zadluženost téměř poloviční. Společnost uplatňuje agresivní strategii financování, kdy celý oběžný majetek a také část dlouhodobého majetku je financována krátkodobými cizími zdroji. Ty jsou levnější, avšak nižší náklady jsou doprovázeny vyšším rizikem insolventnosti. Odvětví v porovnání s analyzovanou společností využívá k financování podstatně více dlouhodobých cizích zdrojů. Zlaté pravidlo financování nebylo splněno ani v jednom ze sledovaných let. K pokrytí dlouhodobého majetku tedy nepostačovaly dlouhodobé zdroje a podnik tak byl podkapitalizovaný (viz graf 4). To opět svědčí o možných problémech s úhradou závazků. Ani ukazatel úrokového krytí nemůže být hodnocen pozitivně. V roce 2008 nabývá dokonce záporné hodnoty a ani v ostatních letech nedosahuje ani zdaleka doporučené hodnoty, která činí cca 5. Firmě tak mohou vzniknout problémy se schopností splácet úroky. Pokud společnost v dalších letech nedosáhne podstatně vyššího zisku, neměla by již dál zvyšovat podíl bankovních úvěrů na financování podniku.



Graf 4 Krytí dlouhodobého majetku dlouhodobými zdroji v letech 2009 – 2011

Analýza likvidity

Likvidita vyjadřuje schopnost podniku hradit své závazky. Rozlišují se různé složky likvidity, které se určují podle toho, jak rychle se dají jednotlivé majetkové složky přeměnit na peníze. Jedná se o likviditu běžnou, pohotovou a hotovostní.

Tab. 13 Ukazatele likvidity - XY, a. s.

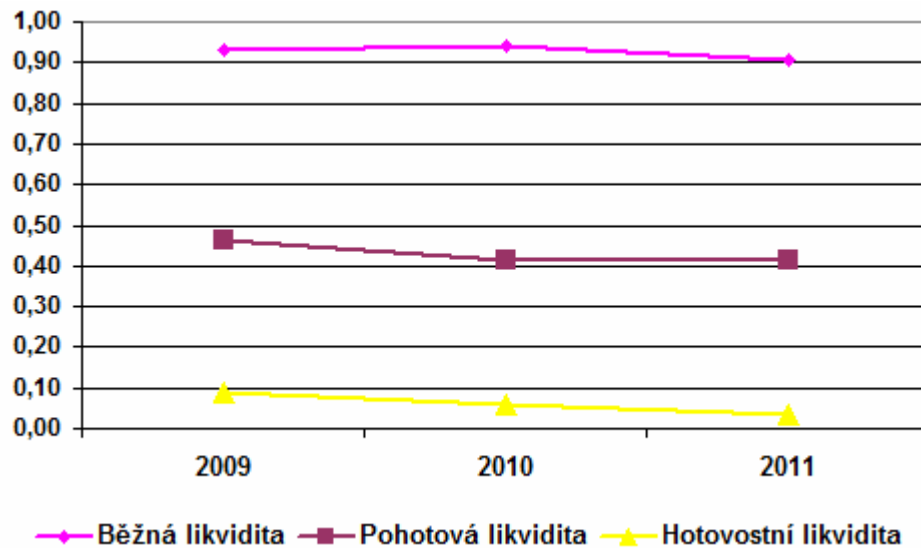
	2009	2010	2011	Doporučené hodnoty
Běžná likvidita	0,93	0,94	0,91	1,5 - 2,5
Pohotová likvidita	0,46	0,41	0,41	1 - 1,5
Hotovostní likvidita	0,09	0,06	0,03	0,2 - 0,5

Tab. 14 Ukazatele likvidity - ODVĚTVÍ

	2009	2010	Doporučené hodnoty
Běžná likvidita	1,92	2,05	1,5 - 2,5
Pohotová likvidita	1,48	1,58	1 - 1,5
Hotovostní likvidita	0,31	0,62	0,2 - 0,5

Ukazatele likvidity (tabulky 13 a 14) byly počítány jako poměr různých složek oběžných aktiv a krátkodobých cizích zdrojů, které zahrnují krátkodobé závazky a krátkodobé bankovní úvěry a výpomoci. Z vypočtených hodnot vyplývá, že společnost se může potýkat se značnými problémy při hrazení svých závazků. Hodnoty všech ukazatelů se nachází hluboce pod hodnotami z odvětví a pod doporučenými hodnotami. Důvodem je především vysoká hodnota krátkodobých cizích zdrojů. Ukazatel běžné likvidity nedosahuje ani hodnoty 1,

což svědčí o tom, že ani přeměna všech oběžných aktiv podniku v hotovost, by v daném okamžiku nestačila k uspokojení všech věřitelů, což je pro společnost velmi rizikové. Nejhorší výsledky firma vykazuje v oblasti hotovostní likvidity, jejíž hodnota se každoročně dále snižuje. Odvětví dosahuje významně lepších výsledků, které prakticky odpovídají doporučeným hodnotám.



Graf 5 Vývoj likvidity - XY, a. s. v letech 2009 – 2011

Analýza rentability

Rentabilita představuje výnosnost vloženého kapitálu. Vyjadřuje míru zisku, která je jedním z hlavních kritérií pro alokaci kapitálu.

Tab. 15 Ukazatele rentability - XY, a. s.

	2009	2010	2011
Rentabilita tržeb (ROS)	-3,78%	0,00%	0,16%
Rentabilita výnosů	-2,57%	1,11%	0,97%
Rentabilita celkového kapitálu (ROA)	-3,92%	2,18%	2,22%
Rentabilita úplatného kapitálu	-6,44%	3,95%	3,77%
Rentabilita vlastního kapitálu (ROE)	-29,21%	0,00%	1,52%

Tab. 16 Ukazatele rentability - ODVĚTVÍ

	2009	2010
Rentabilita tržeb (ROS)	7,47%	8,89%
Rentabilita celkového kapitálu (ROA)	14,73%	17,55%
Rentabilita úplatného kapitálu	20,40%	24,11%
Rentabilita vlastního kapitálu (ROE)	18,79%	22,38%

Ukazatele rentability (tabulka 15) poukazují na velmi nízkou ziskovost společnosti. Všechny hodnoty se nacházejí hluboko pod hodnotami dosahovanými v odvětví (viz tabulka 16). Příčinnou je velmi nízký výsledek hospodaření. Alespoň trochu pozitivní je však mírný nárůst hodnot jednotlivých ukazatelů ve sledovaném období. Jelikož v roce 2009 hospodařila společnost se ztrátou, všechny ukazatele se pohybují v záporných číslech. Rentabilita tržeb (počítaná z čistého zisku) je v dalších letech téměř nulová, což svědčí o velmi nízké schopnosti podniku transformovat zásoby na hotové peníze. Rentabilita výnosů (počítaná z EBITu) dosahuje o něco lepších výsledků. Rentabilita vlastního kapitálu nedosahuje ani zdaleka na dlouhodobý průměr úročení dlouhodobých vkladů. Z hodnot ukazatele rentability úplatného kapitálů můžeme vyčíst, že podnik nevyužívá cizí úročený kapitál efektivně, neboť tyto hodnoty jsou nižší než je úroková míra úvěrů, která se ve společnosti pohybuje okolo 5 %.

Vliv zadluženosti na rentabilitu vlastního kapitálu (multiplikátor vlastního kapitálu)

Multiplikátor vlastního kapitálu podává informaci o tom, jaký vliv bude mít zvyšování podílu cizích zdrojů v kapitálové struktuře na rentabilitu vlastního kapitálu. Podmínkou je, aby součin ukazatelů úrokové redukce zisku a finanční páky byl vyšší jak 1. U analyzované společnosti tato podmínka ve sledovaných letech nebyla splněna (vysoká hodnota z roku 2009 nemůže být brána v úvahu, jelikož výsledek hospodaření v tomto roce byl záporný). Firma by tedy neměla své zadlužení dále zvyšovat.

Tab. 17 Multiplikátor vlastního kapitálu - XY, a. s.

	2009	2010	2011
EBT/EBIT	1,54	0,16	0,18
A/VK	5,25	5,21	4,88
Multiplikátor	8,10	0,83	0,90

Analýza aktivity

Aktivita vyjadřuje schopnost podniku využívat své zdroje. Ukazatele aktivity informují o tom, kolikrát se obrátí jednotlivé druhy majetku za určitý časový interval a o době uskutečnění jedné obrátky.

Ukazatele aktivity za společnost XY, a. s. jsou uvedeny v tabulce 18. Výsledky za odvětví zachycuje tabulka 19.

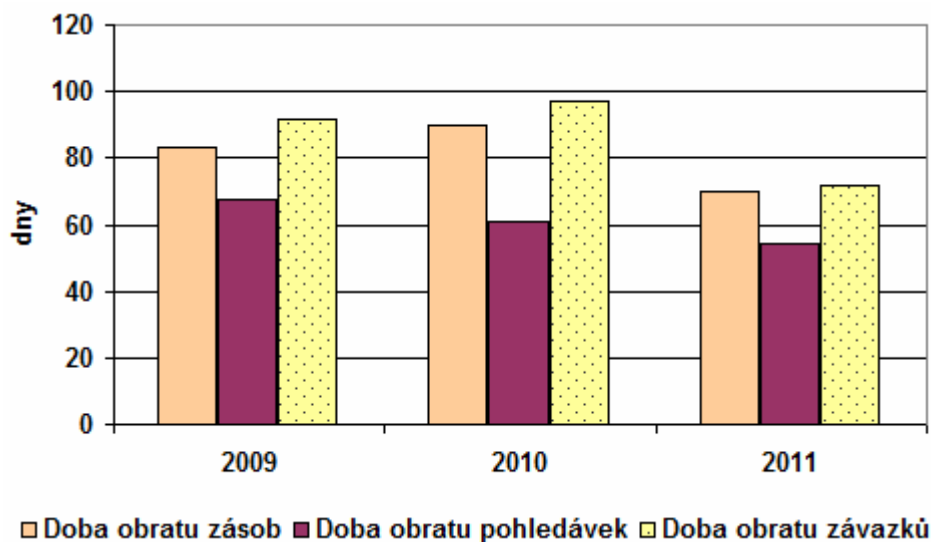
Tab. 18 Ukazatele aktivity - XY, a. s.

	2009	2010	2011
Obrat celkových aktiv z tržeb	1,47	1,60	1,93
Obrat celkových aktiv z výnosů	1,53	1,96	2,28
Doba obratu zásob (dny)	83	90	70
Doba obratu pohledávek (dny)	67	61	54
Doba obratu závazků (dny)	92	97	72
Obratovost pohledávek	5,34	5,91	6,63
Obratovost závazků	3,93	3,71	5,00

Tab. 19 Ukazatele aktivity - ODVĚTVÍ

	2009	2010
Obrat celkových aktiv z tržeb	1,46	1,53
Doba obratu zásob (dny)	27	30
Doba obratu pohledávek (dny)	74	61
Doba obratu závazků (dny)	50	45
Obratovost pohledávek	4,88	5,94
Obratovost závazků	8,50	8,07

Ukazatel obratu aktiv dosahuje u analyzované společnosti velmi dobrých výsledků. Ve všech sledovaných letech překračuje minimální doporučenou hodnotu 1 a dokonce nabývá i vyšších hodnot, než je tomu v odvětví. To svědčí o dobré schopnosti podniku efektivně využívat svůj majetek. Rozdíl mezi obratem aktiv počítaným na bázi tržeb a obratem na bázi výnosů se postupně v průběhu let zvyšuje, což značí vzrůstající váhu ostatních výnosů. Doba obratu zásob společnosti XY je o více jak polovinu delší, než je tomu v odvětví. Společnosti tak trvá mnohem déle, než peníze přejdou přes výrobní a zbožní formy znovu do formy peněžní. Doba obratu pohledávek je na srovnatelné úrovni s odvětvím. Navíc má tento ukazatel klesající tendenci, což je pozitivní. Firma tak nemusí dlouho čekat na platby od svých odběratelů. Doba obratu závazků je ve všech sledovaných letech delší oproti době obratu pohledávek, což je opět pro podnik velmi příznivé. Znamená to, že společnost dostává zaplacení své pohledávky dříve, než platí své závazky. Firma tak nepotřebuje hledat jiné zdroje pro financování svých aktivit. V odvětví je situace opačná. Doba obratu závazků je zde kratší než doba obratu pohledávek a dochází zde tak k neefektivnímu úvěrování odběratelů a prodloužení peněžního cyklu.



Graf 6 Vývoj ukazatelů obratovosti v letech 2009 – 2011

Další ukazatele

Další ukazatele finanční analýzy jsou uvedeny v tabulce 20.

Tab. 20 Další ukazatele - XY, a. s.

(v tis. Kč)	2009	2010	2011
Přidaná hodnota/Počet zaměstnanců	291,6	339,6	325,1
Tržby/Počet zaměstnanců	1185,6	1401,4	1622,7
Osobní náklady/Počet zaměstnanců	284,6	279,9	282,4
Výkonová spotřeba/Výnosy	70,15%	64,65%	70,35%
Osobní náklady/Výnosy	23,15%	16,32%	14,73%
Odpisy/Výnosy	3,18%	2,66%	1,87%
Nákladové úroky/Výnosy	1,39%	0,93%	0,79%
Přidaná hodnota/Výnosy	23,72%	19,80%	16,96%
Osobní náklady/Přidaná hodnota	97,60%	82,41%	86,86%
Odpisy/Přidaná hodnota	13,39%	13,43%	11,04%
Nákladové úroky/Přidaná hodnota	5,87%	4,72%	4,68%
VH před zdaněním/Přidaná hodnota	-16,69%	0,89%	1,06%

Přidaná hodnota na zaměstnance (produktivita práce) dosahuje ve společnosti XY velmi nízkých hodnot. Pro srovnání v odvětví (skupina CZ-NACE 22.2) tato hodnota pro rok 2010 činila 558,4 tis. Kč na zaměstnance (Dráždil, 2012). Tržby vztažené na jednoho zaměstnance meziročně rostou. Osobní náklady na zaměstnance se v průběhu let příliš nemění (pokles o 0,75 %), což lze vzhledem k rostoucím tržbám na zaměstnance (růst o 37 %) hodnotit velmi pozitivně. Všechny položky vztažené k výnosům mají v roce 2010 nižší hodnotu, neboť v tomto roce došlo k významnému nárůstu položky ostatní provozní výnosy v souvislosti s vyúčtováním operací týkajících se faktoringu pohledávek. Jelikož však

byla stejná částka vyúčtována také v ostatních provozních nákladech, měly tyto operace na hospodářský výsledek nulový dopad, jak již bylo uvedeno výše. Podíl osobních nákladů na přidané hodnotě je ve společnosti značně vysoký. V roce 2009 je to dokonce téměř 98 %. Dále je přidaná hodnota tvořena odpisy, nákladovými úroky a nejmenší část tvoří výsledek hospodaření před zdaněním.

6.4.4 Závěr k finanční analýze

Finanční analýza společnosti XY, a. s. poukázala na to, že finanční pozice podniku je poměrně nepříznivá. Firma ve sledovaných letech dosahovala ztrátových nebo velice nízkých hospodářských výsledků. Tato situace již navíc trvá ve společnosti od roku 2006, kdy došlo k odkoupení majetku bývalého hlavního konkurenta XYZ, a. s. v Tachově. Od té doby ve společnosti přetrvává problém nízkého objemu zakázek.

Firma se potýká s vysokou nákladovostí, která dosahuje hodnoty kolem 100 % z výnosů. Ta je způsobena zejména vysokou konkurencí mezi plastikářskými podniky na trhu, která nutí držet nízké ceny výlisků, nevyužitými kapacitními možnostmi fixních aktiv a nízkou produktivitou práce vyplývající ze zastaralosti strojního parku a organizačních nedostatků.

Velkým problémem společnosti je záporný čistý pracovní kapitál. Firma se tak může velice rychle ocitnout ve stavu platební neschopnosti a nebude tak mít prostředky ke krytí neočekávaných závazků. V této oblasti je nutné, aby se firma zlepšila.

Společnost XY, a. s. je extrémně zadlužená a svou strukturou vlastního (20 %) a cizího kapitálu (80 %) tak podstupuje velmi vysoké riziko insolventnosti. Společnost uplatňuje agresivní strategii financování, kdy celý oběžný majetek a také část dlouhodobého majetku je financována krátkodobými cizími zdroji. Jak ukazatel úrokové krytí, tak multiplikátor vlastního kapitálu ukázaly, že společnost by rozhodně neměla své zadlužení dále zvyšovat.

Také u ukazatelů likvidity lze sledovat nezdravý vývoj. Jejich hodnoty, nacházející se hluboko pod doporučenými, poukazují opět na možné problémy při hrazení závazků společnosti. Příčinnou je zejména vysoký podíl krátkodobých cizích zdrojů, na jejichž pokrytí by nestačil ani prodej veškerých oběžných aktiv podniku.

Jak už je zřejmé z velmi nízkých výsledků hospodaření, i ukazatele rentability dosahují nízkých hodnot. Rentabilita tržeb je prakticky nulová, rentabilita vlastního kapitálu je nižší

než výnosové úroky poskytované bankou a rentabilita úplatného kapitálu svědčí o neefektivním využívání cizích zdrojů, neboť její hodnota je nižší než úroková míra úvěrů.

Za silnou stránku podniku lze považovat ukazatel obratu aktiv. Ve všech sledovaných letech překračuje minimální doporučenou hodnotu a svědčí tak o vysoké schopnosti podniku efektivně využívat svůj majetek. Doba obratu zásob je více jak dvojnásobně delší než u odvětví. U dob obratu pohledávek a závazků však společnost dosahuje lepších výsledků. Společnost dostává zaplacení své pohledávky dříve, než platí své závazky.

Negativně musí být ohodnocena produktivita práce (měřená z přidané hodnoty), která v roce 2010 činila o více jak 200 tis. Kč na zaměstnance méně než tomu bylo v odvětví.

7 PROJEKT FINANČNÍHO PLÁNU

Na základě provedených analýz je nyní cílem sestavit dlouhodobý a následně krátkodobý finanční plán podniku. Dlouhodobý plán bude zpracován pro období tří let (tzn. 2012 – 2014) a bude sestaven ve dvou variantách. Tyto varianty budou vyhodnoceny a rozpracováním prvního roku jedné z nich bude vytvořen krátkodobý finanční plán. Na závěr budou uvedeny návrhy a doporučení.

Z finanční analýzy společnosti XY, a. s. vyplynulo, že její současná finanční situace není příznivá, což se odrazí i ve finančních cílech společnosti. Od roku 2006, kdy se realizoval největší investiční projekt v historii firmy – převzetí podnikatelských aktivit společnosti XYZ, a. s., se společnost potýká s problémem nízkého objemu zakázek, který byl od roku 2008 ještě umocněn světovou hospodářskou krizí. Podnik tedy disponuje strojním parkem o výhodné velikostní struktuře, avšak bez odpovídající zakázkové náplně. Vlivem špatných hospodářských výsledků se navíc nedostává prostředků na inovaci a modernizaci strojového parku, automatizaci výroby, ani na vývoj nových produktů.

Dlouhodobým finančním cílem společnosti je zvýšit podíl vlastních zdrojů na celkové kapitálové struktuře podniku a také dosáhnout kladných hodnot ukazatele čistého pracovního kapitálu.

Důležitým cílem společnosti je zvyšování prodeje, resp. růst tržeb, který je v současné době jedním z klíčů ke zlepšení finanční situace podniku. První varianta plánu bude spočívat v růstu tržeb při zachování současného sortimentního mixu. Druhá varianta bude založena na naplnění rozvojového záměru firmy omezit rozsah oborů, kterým se v současnosti věnuje, a začít se více specializovat na obory, které se nyní jeví jako perspektivnější. To umožní společnosti mimo jiné lépe využít zdroje a koncentrovat lidské kapacity, a tak se snáze udržet v konkurenčním prostředí. Užší specializací se vyznačují také obdobné plastikářské firmy, u nichž většinou dochází k orientaci na maximálně tři obory. Závod Plasty se nyní věnuje výrobě pěti druhů komodit. Jedná se o přepravky, nádoby, technickou kooperaci, lehčené prvky a spotřební zboží. Cílem je do budoucna zvyšovat podíl zejména přepravních obalů pro potravinářský průmysl a subdodávek do automobilového průmyslu (automotiv).

7.1 Dlouhodobý finanční plán – varianta A

Tato varianta plánu bude založena na předpokladu, že sortimentní mix plastikářské výroby zůstane zachován na základě vývoje v uplynulých letech. Nebude zde počítáno z žádnými investicemi, neboť má firma k dispozici dlouhodobě nevyužívané kapacity. Navíc od roku 2011 se pronajímají nové lisovací stroje. Formy si vyrábí společnost sama.

7.1.1 Plánování položek výkazu zisku a ztráty

Tržby za zboží

Tato položka zahrnuje tržby za prodej zboží v podnikové prodejně a tržby za zboží - kooperace. U podnikové prodejny se neuvažuje s významným rozvojem činnosti. Naplánován bude meziroční tříprocentní nárůst. V případě kooperace se jedná o výrobu výlisků v jiných firmách z důvodu přechodného nedostatku kapacit. S tímto však plán neuvažuje.

Tržby za prodej vlastních výrobků a služeb

V této variantě plánu se počítá s růstem tržeb plastikářské výroby v prvním roce přibližně stejným tempem jako tomu bylo v minulém roce. Půjde o nárůst obratu o 13 % a u tohoto obratu se ještě dále počítá s 2 % nárůstem prodejních cen. K tomu bude docházet každým rokem. V dalších dvou letech už se nepředpokládá, že se dále bude dařit zvyšovat objem zakázek tak vysokým tempem, proto bude plánován meziroční nárůst obratu pouze o 6 %. Obrat u nástrojářské výroby meziročně vzroste o 5 % a opět se počítá i s 2 % nárůstem prodejních cen.

Nárůst prodejních cen nepokrývá plně nárůst cen vstupů, jelikož automobilky, které jsou významnými odběrateli nedovolí více zvyšovat ceny. Sortimentní mix bude zachován na úrovni roku 2011. Zvýšená výroba bude plně pokryta stávajícími výrobními kapacitami. Plán tržeb za prodej vlastních výrobků v členění podle výrobních skupin uvádí tabulka 21.

Tab. 21 Plán tržeb za prodej vlastních výrobků – varianta A

(v tis. Kč)	2011 (skut.)	2012	2013	2014
Převravy	134 469	154 989	167 574	181 181
Nádoby	173 511	199 989	216 228	233 785
Technická kooperace	305 790	352 454	381 073	412 017
Lehčené prvky	33 792	38 948	42 111	45 530
Spotřební zboží	18 454	21 270	22 997	24 865
Lisovací nástroje	69 481	74 414	79 697	85 355
Celkem	735 496	842 063	909 680	982 733

Tržby za služby nepředstavují významný podíl na celkových tržbách. Jedná se zejména o tržby za pronájem, přefakturace dopravy a ostatní služby. V minulých letech dosahovaly o něco vyšších hodnot, a to díky položce sanace. Jde o přefakturaci prací na odstraňování ekologické zátěže s. p. Ministerstvu financí. Tato položka má nulový dopad na výsledek hospodaření, navíc její hodnoty značně klesají a v dalších letech už nebude mít význam. Proto nebude plánována. U tržeb za služby se předpokládá každoroční nárůst o 3 %.

Změna stavu vnitropodnikových zásob

Pro zjednodušení nebude s touto položkou uvažováno. Bude se předpokládat, že co se v daném roce vyrobí bude také prodáno.

Aktivace

Tato položka zahrnuje aktivaci materiálu a zboží a aktivaci dlouhodobého hmotného majetku. V případě aktivace materiálu se jedná o přečištění regenerátu ve vlastní režii. Tato položka je naplánována podle jejího podílu na spotřebě přímého materiálu v minulosti bez vlivu ceny přečištění. U aktivace zboží dochází k transformaci vlastních výrobků na zboží prodávané ve vlastní prodejně. Z hlediska výsledku hospodaření jde o nulový dopad, proto tuto položku nemá smysl plánovat.

V případě aktivace dlouhodobého hmotného majetku se jedná o výrobu a obnovu vlastních lisovacích nástrojů. Tato položka se stanoví odhadem na základě vývoje v minulých letech.

Tržby z prodeje dlouhodobého majetku a materiálu

Tržby z prodeje dlouhodobého majetku se týkají prodeje nepotřebného majetku. V dalších letech se takový prodej neuvažuje, proto nebudou plánovány.

Tržby z prodeje materiálu jsou výsledkem prodeje přebytku materiálu. Jejich výše je naplánována v závislosti na položce prodaný materiál. Do této položky firma zahrnuje ještě tržby

z prodeje palet. Jedná se buď o prodej palet společně s výrobky a nebo prodej vratných palet dodavatelům materiálu. Tento prodej je však nevýznamný a ztrátový, jelikož dodavatelé materiálu palety odkupují za velmi nízké ceny. V plánu se s ní proto nebude uvažovat.

Ostatní provozní výnosy

Ostatní provozní výnosy byly v minulých dvou letech tvořeny z více jak 90 % výnosy z postoupených pohledávek faktoringové společnosti. V dalších letech se již s faktoringem nepočítá, proto tato položka nebude plánována. Do ostatních provozních výnosů dále patří náhrady škod, bonusy za odběr materiálu, výnosy z ostatních odepsaných pohledávek apod. Jde o špatně plánovatelné položky, proto budou stanoveny fixně ve výši 1 mil. Kč ročně.

Finanční výnosy

Výnosové úroky představují úroky z běžných účtu. Ty jsou zanedbatelné, proto budou plánovány v konstantní výši. Ostatní finanční výnosy jsou tvořeny převážně kurzovými zisky. Ty jsou velmi obtížně odhadnutelné, lze však předpokládat, že vzhledem k rostoucímu objemu výroby se budou zvyšovat. Budou proto plánovány variabilně k tržbám připadajícím na export a ke spotřebě materiálu připadající na import.

Náklady vynaložené na prodané zboží

Stanoví se v relaci k tržbám za zboží na základě vývoje v minulých letech.

Spotřeba materiálu a energie

Předpokládá se nárůst cen veškerého materiálu meziročně o 3 %. Materiál je potřeba rozlišovat na přímý a režijní. Přímý materiál je stanoven pomocí procenta materiálové náročnosti jednotlivých výrobků z tržeb (popř. z aktivace DHM u lisovacích nástrojů vyrobených vlastní činností). Materiálová náročnost výrobků je uvedena v příloze (P III). V dalších letech se procenta materiálové náročnosti mění vlivem rozdílných změn prodejních cen výrobků a cen materiálu. Spotřeba režijního materiálu se bude z větší části plánovat fixně pouze se zahrnutím cenového nárůstu. Variabilně se bude plánovat spotřeba olejů na mazání strojů a také náhradních dílů na stroje, a to v relaci k výkonům.

U cen energií je naplánován meziroční nárůst o 3 %. Do položky energie se zahrnuje elektrická energie, voda a zemní plyn. Spotřeba elektrické energie je ve firmě ze 65 % považována za náklad variabilní a ze 35 % za náklad fixní. Variabilní část je naplánována v relaci

k výkonům, fixní část se bude zvyšovat pouze o cenový nárůst. Spotřeba vody se odvíjí od počtu zaměstnanců ve firmě. Spotřeba zemního plynu se plánuje fixně.

Služby

U služeb se předpokládá růst cen každoročně o 3 %. Služby se opět člení na přímé a nepřímé. Mezi přímé služby patří kooperace a doprava. Kooperace v případě závodu Plasty spočívá v pokovování výrobků pro automobil. Tyto náklady jsou naplánovány v relaci k tržbám dosaženým produkcí automobil. Kooperace u závodu Nástroje představuje výrobu části forem v jiných nástrojárnách. Plánované hodnoty stanovíme v relaci k tržbám a aktivaci nástrojářské výroby. Do kooperace spadají také cizí výrobní dělníci. Ti jsou využíváni výjimečně při jednorázových časově omezených zakázkách (například v roce 2011 výroba autochladniček). Tato položka se pro další roky plánovat nebude. Dopravní náklady se týkají výhradně závodu Plasty, u závodu Nástroje si dopravu zajišťují zákazníci sami. Dopravní náklady se tedy budou plánovat v relaci k tržbám závodu Plasty.

Většina položek nepřímých služeb se bude plánovat ve výši dosažené v minulém roce s každoročním cenovým nárůstem. Nájemné za movitost a z leasingových smluv se plánuje na základě splátkových kalendářů. Náklady na střežení objektu budou značně vyšší oproti předchozím rokům, jelikož na místo vlastních zaměstnanců bude nově využíván outsourcing. Stočné a náklady na vzdělávání a výcvik se plánují na počty pracovníků. Provize a náklady na zkoušení, ověřování a certifikaci výrobků se stanoví v relaci k tržbám. Údržba softwaru bude fixní na úrovni roku 2011. Položka sanace nebude plánována z důvodu vysvětleného již u položky tržeb za služby.

Osobní náklady

Osobní náklady zahrnují mzdové náklady, odměny orgánů společnosti, náklady na sociální zabezpečení a zdravotní pojištění a ostatní sociální náklady. Měsíční mzdové náklady se stanoví jako součin plánovaných počtů jednotlivých druhů pracovníků a jejich plánované průměrné měsíční mzdy. Počty jednicových dělníků byly naplánovány tak, aby odpovídaly navýšení plánovaných tržeb při stávající produktivitě práce (počítané z výkonů). Počty režijních dělníků se u závodu Plasty budou zvyšovat stejným tempem, u závodu Nástroje nebude potřeba je zvyšovat. U mezd se počítá s jednocentním meziročním nárůstem. V roce 2012 bude propuštěno 8 pracovníků provádějících střežení objektu. Tato činnost

bude outsourcována. Plánované počty pracovníků a průměrné měsíční mzdy jsou uvedeny v tabulce 22.

Tab. 22 Plán počtu pracovníků a průměrných měsíčních mezd – varianta A

	Počty				Průměrné měsíční mzdy			
	2011 (sk.)	2012	2013	2014	2011 (sk.)	2012	2013	2014
Jednicoví dělníci - závod Plasty	171	219	233	247	10 198	10 300	10 403	10 507
Režijní dělníci - závod Plasty	102	131	139	147	15 172	15 324	15 477	15 632
THP - závod Plasty	63	63	63	63	23 136	23 367	23 600	23 836
Jednicoví dělníci - závod Nástroje	42	50	52	55	18 540	18 725	18 913	19 102
Režijní dělníci - závod Nástroje	3	3	3	3	13 878	14 017	14 157	14 299
THP - závod Nástroje	32	32	32	32	17 375	17 549	17 724	17 902
Režijní dělníci - závod Správa	17	9	9	9	10 873	10 981	11 091	11 202
THP - závod Správa	52	52	52	52	34 337	34 680	35 027	35 377

Odměny členům orgánů společnosti se plánují v konstantní výši jako v předchozím období. Náklady na sociální zabezpečení a zdravotní pojištění budou stanoveny podle platné legislativy jako 34 % ze mzdových nákladů. Změna sazby se nepředpokládá. Sociální náklady se budou zvyšovat úměrně růstu počtu zaměstnanců.

Daně a poplatky

Daň z nemovitosti se plánuje ve stejné výši, jaká byla v předchozím roce. Silniční daň a ostatní daně a poplatky jsou plánovány v průměrné výši předešlých tří let.

Odpisy

Odpisy stávajícího majetku byly stanoveny pomocí odpisových plánů. Nově se odepisují nově vyrobené lisovací nástroje. Nové investice se nepředpokládají. Pro výpočet odpisů podnik používá metodu rovnoměrných odpisů podle ekonomické životnosti.

Zůstatková cena prodaného dlouhodobého majetku a materiálu

S prodejem dlouhodobého majetku se neuvažuje, proto se zůstatková cena prodaného dlouhodobého majetku neplánuje. Prodaný materiál se stanoví pomocí procenta průměrných přebytků materiálu v minulých letech na spotřebě přímého materiálu.

Změna stavu rezerv a opravných položek

Rezervy ani opravné položky firma neplánuje.

Ostatní provozní náklady

V minulých letech byla tato položka tvořena téměř výhradně odpisem pohledávek v důsledku faktoringu. S tím už se však do budoucna nepočítá, proto nebude odpis pohledávek plánován. Ostatní provozní náklady budou plánovány s meziročním tříprocentním nárůstem.

Finanční náklady

Bankovní úroky jsou plánovány z dlouhodobého úvěru, který bude splacen v roce 2012 (pohyblivá úroková sazba 1M EURIBOR + 1,6 % p.a.) a dále z krátkodobých úvěrů, které může firma čerpat každoročně do výše 135 mil. Kč (pohyblivé úrokové sazby). Ostatní finanční úroky se plánují z krátkodobých finančních výpomocí, které budou v roce 2012 splaceny (fixní úroková sazba 10 % p.a.). Dále se úroky stanovují u závazků za ovládající a řídící osobou. Jde o půjčku od mateřské společnosti, která nesmí být splacena dříve než bankovní úvěry. Je úročena fixně 6 % p.a. Úroky se hradí také z položky jiné závazky (dlouhodobé), které představují úvěry poskytnuté leasingovou společností jako forma úhrady za pořízené osobní automobily. Tyto závazky jsou úročeny fixně 10 % p.a. Výše všech úroků je počítána z průměrné výše jednotlivých úvěrů.

Ostatní finanční náklady jsou tvořeny převážně kurzovými ztrátami. Ty jsou stejně jako kurzové zisky obtížně odhadnutelné, proto budou plánovány stejným způsobem.

Daň z příjmů

Je počítáno se sazbou daně z příjmů ve výši 19 %. Změna se nepředpokládá. Pro zjednodušení se nebude brát v úvahu vliv přičitatelných a odčitatelných položek.

Plánovaný výkaz zisku a ztráty

Tab. 23 Plánovaný výkaz zisku a ztráty – varianta A (v tis. Kč)

	Text	Skut. 2011	Plán		
			2012	2013	2014
I.	Tržby za prodej zboží	5 305	2 940	3 032	3 123
A.	Náklady vynaložené na prodané zboží	4 585	2 316	2 386	2 458
+	Obchodní marže	720	624	646	665
II.	Výkony	784 372	870 797	939 995	1 014 737
II.1.	Tržby za prodej vl. výrobků a služeb	755 721	859 002	927 245	1 000 954
II.2.	Změna stavu zásob vlastní činnosti	6 396			
II.3.	Aktivace	22 255	11 795	12 750	13 783
B.	Výkonová spotřeba	632 599	684 193	739 816	799 501
B.1.	Spotřeba materiálu a energie	536 680	587 427	638 334	693 830

B.2.	Služby	95 919	96 766	101 482	105 671
+	Přidaná hodnota	152 493	187 228	200 825	215 901
C.	Osobní náklady	132 451	151 188	159 194	167 855
C.1.	Mzdové náklady	96 539	109 812	115 691	122 053
C.2.	Odměny členům orgánů společnosti a družstva	1 782	1 788	1 782	1 782
C.3.	Náklady na sociální zabezpečení a zdravotní pojištění	32 180	37 332	39 335	41 498
C.4.	Sociální náklady	1 950	2 256	2 386	2 522
D.	Daně a poplatky	980	966	967	967
E.	Odpisy dlouhodobého nehmotného a hmotného majetku	16 838	16 070	16 484	17 421
III.	Tržby z prodeje dlouhodobého majetku a materiálu	27 323	22 692	24 769	27 042
III.1.	Tržby z prodeje dlouhodobého majetku	2 539			
III.2.	Tržby z prodeje materiálu	24 784	22 692	24 769	27 042
F.	Zůstatková cena prodaného dlouh.majetku a materiálu	22 062	21 096	23 030	25 144
F.1.	Zůstatková cena prodaného dlouhodobého majetku				
F.2.	Prodaný materiál	22 062	21 096	23 030	25 144
G.	Změna stavu rezerv a opr. položek v provozní oblasti a kompl. nákladů příštích období (+/-)	-256			
IV.	Ostatní provozní výnosy	70 504	996	1 000	1 000
H.	Ostatní provozní náklady	69 916	4 380	4 508	4 643
V.	Převod provozních výnosů	193 624			
I.	Převod provozních nákladů	193 624			
*	Provozní výsledek hospodaření	8 329	17 216	22 411	27 913
VI.	Tržby z prodeje cenných papírů a podílů	1 600			
J.	Prodané cenné papíry a podíly	1 600			
VII.	Výnosy z dlouhodobého finančního majetku				
VII.1.	Výnosy z podílů v ovládaných a řízených osobách a v účetních jednotkách pod podstatným vlivem				
VII.2.	Výnosy z ostatních dlouhodobých cenných papírů a podílů				
VII.3.	Výnosy z ost. dlouh. finančního majetku				
VIII.	Výnosy z krátkodobého finančního majetku				
K.	Náklady z finančního majetku				
IX.	Výnosy z přecenění cenných papírů a derivátů				
L.	Náklady z přecenění cenných papírů a derivátů				
M.	Změna stavu rezerv a oprav. položek ve finanční oblasti (+/-)				
X.	Výnosové úroky	20	24	24	24
N.	Nákladové úroky	7 133	5 998	4 791	4 224
XI.	Ostatní finanční výnosy	10 144	19 158	20 734	22 440
O.	Ostatní finanční náklady	9 742	18 792	20 335	22 007
XII.	Převod finančních výnosů				
P.	Převod finančních nákladů				
*	Finanční výsledek hospodaření	-6 711	-5 608	-4 368	-3 767
Q.	Daň z příjmů za běžnou činnost	388	2 207	3 428	4 588

Q. 1.	- splatná	388	2 207	3 428	4 588
Q. 2.	- odložená				
**	Výsledek hospodaření za běžnou činnost	1 230	9 401	14 615	19 558
XIII.	Mimořádné výnosy				
R.	Mimořádné náklady	4			
S.	Daň z příjmů z mimořádné činnosti				
S. 1.	- splatná				
S. 2.	- odložená				
*	Mimořádný výsledek hospodaření	-4	0	0	0
W.	Převod podílu na výsledku hospodaření společníkům (+/-)				
***	Výsledek hospodaření za účetní období (+/-)	1 226	9 401	14 615	19 558
***	Výsledek hospodaření před zdaněním	1 614	11 608	18 043	24 146

Podrobnější složení některých položek plánovaných výnosů a nákladů je uvedeno v příloze této práce (P IV).

7.1.2 Plánování položek rozvahy

Dlouhodobý nehmotný majetek

Nedokončený DNM představoval v roce 2011 software, který bude v roce 2012 zařazen do užívání. Software se bude v jednotlivých letech snižovat o částku odpisů. Investice se nepředpokládají.

Dlouhodobý hmotný majetek

U DHM se neplánují žádné investice. Jak už bylo zmíněno výše, je to z důvodu dlouhodobě nevyužívaných kapacit. Jediné navýšení DHM se bude týkat lisovacích nástrojů výrobních vlastní činnosti. Stavby a samostatné movité věci a soubory movitých věcí se budou každým rokem snižovat o výši odpisů. U pozemků a jiného DHM, který má charakter kulturní památky, nedojde k žádné změně, neodepisují se. Nedokončený DNM představuje projekty na stavební úpravy, u kterých zatím není výhled na jejich realizaci.

Dlouhodobý finanční majetek

DFM je tvořen podíly v ovládaných a řízených osobách a jiným DFM. U podílů v ovládaných a řízených osobách se nepředpokládá změna, proto budou naplánovány ve výši z roku 2011. Jiný dlouhodobý finanční majetek tvoří z převážné části podílové listy otevřeného podílového fondu, které budou naplánovány v konstantní výši, a dále půjčky zaměstnancům, které budou v průběhu roku 2012 splaceny.

Zásoby

Podíl zásob na majetku společnosti je příliš vysoký, proto nebude v zájmu firmy je dále zvyšovat. Snahou bude snížit dobu obratu zásob. U zásob vlastní výroby se předpokládá, že to co bude vyrobeno, bude v daném období také prodáno. Proto zůstane jejich výše neměnná. Zásoby zboží budou taktéž plánovány ve stejné výši, jako byly v předchozím období. Zásoby materiálu jsou v podniku poměrně vysoké, v roce 2012 tedy budou plánovány na úrovni roku 2011. Tato výše je plně dostatečná pro zajištění plynulosti zvýšené výroby. V dalších letech budou zásoby materiálu mírně růst. Při růstu tržeb a zachování stávající výše zásob se bude jejich doba obratu snižovat.

Pohledávky

Na krátkodobých pohledávkách se z největší části podílí pohledávky z obchodních vztahů. Jejich výše je naplánována tak, aby byla zachována stávající doba obratu. Daňové pohledávky byly v roce 2011 tvořeny nadměrným odpočtem DPH. Ostatní pohledávky jsou obtížně plánovatelné a jen málo významné, proto budou zachovány v konstantní výši.

Krátkodobý finanční majetek

Peníze v pokladně budou plánovány v konstantní výši na úrovni roku 2011. U bankovních účtů bude snahou mírné navýšení, aby došlo ke zlepšení hotovostní likvidity.

Náklady příštích období

Náklady příštích období představují leasingové splátky. Jejich výše se tedy bude postupně se splácením leasingu snižovat.

Základní kapitál, kapitálové fondy, zákonný rezervní fond

U těchto položek v plánovaných letech neproběhnou žádné změny.

Statutární a ostatní fondy

Ze sociálního fondu se vyplácí příspěvky zaměstnancům k životnímu a pracovnímu jubileu. Tato položka byla v minulých letech záporná. V dalších letech se plánují přídělky z nerozděleného zisku.

Výsledek hospodaření minulých let

Výsledek hospodaření minulých let se bude postupně navyšovat o zisk po zdanění snížený o částku přidělenou do statutárních a ostatních fondů.

Dlouhodobé závazky

Dlouhodobé závazky z obchodních vztahů jsou závazky zadržené za případné reklamace za provedení sanačních prací. Jiné závazky, které představují úvěry poskytnuté leasingovou společností jako forma úhrady za pořízené osobní automobily, se budou v plánovaných letech snižovat o zaplacené úroky. Odložený daňový závazek bude zůstatvat v jednotlivých letech stejný. Historicky se jedná o rozdíl mezi účetními a daňovými odpisy. Od tohoto rozdílu však bude v plánovaném období odhlédnuto.

Krátkodobé závazky

Závazky z obchodních vztahů budou pro rok 2012 plánovány tak, aby byla zachována jejich stávající doba obratu. V dalších letech bude plánovaná doba obratu o dva dny kratší, aby byly omezeny závazky po lhůtě splatnosti, ze kterých pak vznikají další náklady. Závazky za ovládající a řídící osobou zůstanou ve stejné výši, jako tomu bylo v minulých letech. Jedná se o půjčku od mateřské společnosti, která nesmí být splacena dříve než bankovní úvěry.

U závazků k zaměstnancům a ze sociálního zabezpečení a zdravotního pojištění se jedná o nevyplacené prosincové mzdy a jejich odvody na sociální zabezpečení a zdravotní pojištění, a to jak odvody podniku, tak odvody zaměstnanců. Daňové závazky jsou tvořeny odvody daní zaměstnanců, daňovou povinností k DPH, k silniční dani a k dani z příjmu právnických osob, pokud nebyla pokryta zaplacenými zálohami. Ostatní závazky jsou obtížně plánovatelné a jen málo významné, proto budou zachovány v konstantní výši..

Bankovní úvěry a výpomoci

Dlouhodobý bankovní úvěr bude v roce 2012 splacen. Stejně tak krátkodobé finanční výpomoci. Krátkodobé bankovní úvěry budou čerpány podle aktuální finanční potřeby společnosti až do výše svého rámce 135 mil. Kč.

Výdaje příštích období

Výdaje příštích období představují úroky z půjčky od mateřské společnosti, které se vyplatí až po splacení půjčky.

Plánová rozvaha

Tab. 24 Plánová rozvaha – varianta A (v tis. Kč)

	Text	Skut. 2011	Plán		
			2012	2013	2014
	AKTIVA CELKEM	393 682	401 469	409 315	417 329
A.	Pohledávky za upsaný základní kapitál				
B.	Dlouhodobý majetek	119 357	109 387	99 468	89 080
B. I.	Dlouhodobý nehmotný majetek	1 472	369	239	136
B. I. 1.	Zřizovací výdaje				
2.	Nehmotné výsledky výzkumu a vývoje				
3.	Software	1 165	369	239	136
4.	Ocenitelná práva				
5.	Goodwill (+/-)				
6.	Jiný dlouhodobý nehmotný majetek				
7.	Nedokončený dlouh. nehmotný majetek	308			
8.	Poskytnuté zálohy na dlouhodobý nehmotný majetek				
B. II.	Dlouhodobý hmotný majetek	97 200	88 365	78 577	68 291
B. II.1.	Pozemky	6 655	6 655	6 655	6 655
2.	Stavby	54 549	49 294	44 191	39 270
3.	Samostatné movité věci a soubory movitých věcí	32 187	28 609	23 923	18 558
4.	Pěstitelské celky trvalých porostů				
5.	Základní stádo a tažná zvířata				
6.	Jiný dlouhodobý hmotný majetek	3 496	3 496	3 496	3 496
7.	Nedokončený dlouh. hmotný majetek	311	311	311	311
8.	Poskytnuté zálohy na dlouhodobý hmotný majetek				
9.	Oceňovací rozdíl k nabytému majetku				
B. III.	Dlouhodobý finanční majetek	20 685	20 653	20 653	20 653
B. III.1.	Podíly v ovládaných a řízených osobách	19 868	19 868	19 868	19 868
2.	Podíly v účetních jednotkách pod podstatným vlivem				
3.	Ostatní dlouhodobé cenné papíry a podíly				
4.	Půjčky a úvěry - ovládající a řízeným osobou, podstatný vliv				
5.	Jiný dlouhodobý finanční majetek	816	785	785	785
6.	Pořizovaný dlouhodobý finanční majetek				
7.	Poskytnuté zálohy na dlouhodobý finanční majetek				
C.	Oběžná aktiva	272 746	290 683	308 627	327 210
C. I.	Zásoby	147 548	147 547	149 984	152 542
C. I.1.	Materiál	48 736	48 736	51 173	53 731
2.	Nedokončená výroba a polotovary	21 095	21 095	21 095	21 095
3.	Výrobky	75 264	75 264	75 264	75 264
4.	Zvířata				
5.	Zboží	2 442	2 442	2 442	2 442
6.	Poskytnuté zálohy na zásoby	10	10	10	10
C. II.	Dlouhodobé pohledávky	1 100	1 100	1 100	1 100
C. II.1.	Pohledávky z obchodních vztahů	1 100	1 100	1 100	1 100
2.	Pohledávky - ovládající a řídicí osoba				

	3.	Pohledávky - podstatný vliv				
	4.	Pohledávky za společníky, členy družstva a za účastníky sdružení				
	5.	Dlouhodobé poskytnuté zálohy				
	6.	Dohadné účty aktivní				
	7.	Jiné pohledávky				
	8.	Odložená daňová pohledávka				
C. III.		Krátkodobé pohledávky	113 769	127 577	137 511	148 239
C. III.1.		Pohledávky z obchodních vztahů	104 580	124 171	134 105	144 833
	2.	Pohledávky - ovládající a řídicí osoba				
	3.	Pohledávky - podstatný vliv				
	4.	Pohledávky za společníky, členy družstva a za účastníky sdružení				
	5.	Sociální zabezpečení a zdravotní pojištění				
	6.	Stát - daňové pohledávky	5 783			
	7.	Krátkodobé poskytnuté zálohy	1 539	1 539	1 539	1 539
	8.	Dohadné účty aktivní	278	278	278	278
	9.	Jiné pohledávky	1 589	1 589	1 589	1 589
C. VI.		Krátkodobý finanční majetek	10 329	14 459	20 033	25 328
C. IV.1.		Peníze	422	422	422	422
	2.	Účty v bankách	9 907	14 037	19 611	24 906
	3.	Krátkodobé cenné papíry a podíly				
	4.	Požizovaný krátkodobý finanční majetek				
D. I.		Časové rozlišení	1 579	1 399	1 219	1 039
D. I. 1.		Náklady příštích období	1 579	1 399	1 219	1 039
	2.	Komplexní náklady příštích období				
	3.	Příjmy příštích období				
		PASIVA CELKEM	393 682	401 469	409 315	417 329
A.		Vlastní kapitál	80 702	90 103	104 716	124 275
A. I.		Základní kapitál	37 820	37 820	37 820	37 820
A. I.1.		Základní kapitál	37 820	37 820	37 820	37 820
	2.	Vlastní akcie a vlastní obchodní podíly				
	3.	Změny základního kapitálu				
A. II.		Kapitálové fondy	-1 091	-1 091	-1 091	-1 091
A. II. 1.		Emisní ážio				
	2.	Ostatní kapitálové fondy	161	161	161	161
	3.	Oceňovací rozdíly z přecenění majetku a závazků	-1 252	-1 252	-1 252	-1 252
	4.	Oceňovací rozdíly z přecenění při přeměnách				
A. III.		Rezervní fondy, nedělit.fond a ost.fondy ze zisku	6 286	7 277	7 747	8 008
A. III.1.		Zákonný rezervní fond / Nedělitelný fond	7 277	7 277	7 277	7 277
	2.	Statutární a ostatní fondy	-991		470	731
A. IV.		Výsledek hospodaření minulých let	36 461	36 696	45 627	59 980
A. IV.1.		Nerozdělený zisk minulých let	36 461	36 696	45 627	59 980
	2.	Neuhrazená ztráta minulých let				
A. V.		Výsledek hospodaření běžného účetního období (+ -)	1 226	9 401	14 613	19 559
B.		Cizí zdroje	306 078	308 321	300 653	288 208
B. I.		Rezervy				
B. I. 1.		Rezervy podle zvláštních práv. předpisů				
	2.	Rezerva na důchody a podobné závazky				
	3.	Rezerva na daň z příjmů				

4.	Ostatní rezervy				
B. II.	Dlouhodobé závazky	2 429	2 009	1 592	1 174
B. II.1.	Závazky z obchodních vztahů	742	742	742	742
2.	Závazky - ovládající a řídicí osoba				
3.	Závazky - podstatný vliv				
4.	Závazky ke společníkům, čl. družstva a k účast. sdružení				
5.	Dlouhodobé přijaté zálohy				
6.	Vydané dluhopisy				
7.	Dlouhodobé směnky k úhradě				
8.	Dohadné účty pasivní				
9.	Jiné závazky	1 286	866	449	31
10.	Odložený daňový závazek	401	401	401	401
B. III.	Krátkodobé závazky	152 072	171 312	179 061	187 035
B. III.1.	Závazky z obchodních vztahů	113 134	126 805	134 413	142 478
2.	Závazky - ovládající a řídicí osoba	15 000	15 000	15 000	15 000
3.	Závazky - podstatný vliv				
4.	Závazky ke společníkům, čl. družstva a k účast. sdružení				
5.	Závazky k zaměstnancům	6 431	7 632	7 708	7 785
6.	Závazky ze sociálního zabezpečení a zdravot. pojištění	3 162	4 246	4 288	4 331
7.	Stát - daňové závazky a dotace	995	4 279	4 301	4 090
8.	Krátkodobé přijaté zálohy	7 280	7 280	7 280	7 280
9.	Vydané dluhopisy				
10.	Dohadné účty pasivní	5 901	5 901	5 901	5 901
11.	Jiné závazky	169	169	169	169
B. IV.	Bankovní úvěry a výpomoci	151 577	135 000	120 000	100 000
B. IV.1.	Bankovní úvěry dlouhodobé	3 290			
2.	Krátkodobé bankovní úvěry	134 788	135 000	120 000	100 000
3.	Krátkodobé finanční výpomoci	13 500			
C. I.	Časové rozlišení	6 902	3 045	3 945	4 845
C. I.1.	Výdaje příštích období	6 902	3 045	3 945	4 845
2.	Výnosy příštích období				

7.1.3 Plán peněžních toků

Tab. 25 Plán peněžních toků - varianta A (v tis. Kč)

Text	2012	2013	2014
Stav peněžních prostředků na začátku účetního období	10 329	14 459	20 033
*Cash flow z podnikové činnosti	27 226	27 556	32 747
Zisk	9 401	14 613	19 559
Odpisy	16 070	16 484	17 421
Změna stavu zásob materiálu		-2 437	-2 559
Změna stavu zásob nedokončené výroby a polotovarů			
Změna stavu zásob výrobků			
Změna stavu zásob zboží			
Změna stavu dlouhodobých pohledávek			
Změna stavu krátkodobých pohledávek z obchodních vztahů	-19 591	-9 934	-10 728
Změna stavu ostatních krátkodobých pohledávek	5 783		
Změna stavu čas. rozlišení akt.	180	180	180
Změna stavu krátkodobých závazků z obchodních vztahů	13 671	7 608	8 065
Změna stavu ostatních krátkodobých závazků	5 569	141	-91
Změna stavu rezerv			
Změna stavu čas. rozlišení pas.	-3 857	900	900
*Cash flow z investiční činnosti	-6 099	-6 565	-7 032
Pořízení dlouhodobého hmotného a nehmotného majetku	-6 131	-6 565	-7 032
Prodej dlouhodobého hmotného a nehmotného majetku v ZC			
Změna stavu dlouhodobého finančního majetku	32		
*Cash flow z vnějšího financování	-16 997	-15 417	-20 419
Změna stavu bankovních úvěrů dlouhodobých	-3 289		
Změna stavu krátkodobých bankovních úvěrů	212	-15 000	-20 000
Změna stavu krátkodobých finančních výpomocí	-13 500		
Změna stavu dlouhodobých závazků	-420	-417	-419
Závazky - ovládající a řídicí osoba			
*Výplaty dividend			
*Změna stavu vlastního kapitálu			
**Cash flow	4 130	5 574	5 296
***Stav peněžních prostředků na konci účetního období	14 459	20 033	25 328

7.2 Dlouhodobý finanční plán – varianta B

Druhá varianta plánu bude sestavena na základě rozvojového záměru věnovat se zejména výrobě přepravních obalů a technické kooperaci pro automobilky (automotiv). Od výroby lehčených prvků a spotřebního zboží bude úplně upuštěno a výroba plastových nádob a ostatní kooperace budou stagnovat pouze se zahrnutím předpokládaného růstu prodejních cen. Výroba závodu Nástroje se bude vyvíjet obdobně jako ve variantě A.

Přepravní obaly byly vybrány z důvodu jejich vysoké perspektivnosti, jelikož objem trhu potravinářského průmyslu je stabilně rostoucí. Trh subdodávek do automobilového průmyslu byl zvolen zejména z důvodu dřívějších vysokých investic realizovaných pro splnění

ISO norem. Také v minulosti došlo k přizpůsobení celé dílny požadavkům automobilového průmyslu. Byly vybaveny dílenské prostory, pronajaty robotizované lisy, proškolen personál a zvýšena kontrola kvality. Byla splněna také podmínka vytvoření bezprašného prostředí. Ačkoliv se automotiv vyznačuje mírně podprůměrnou rentabilitou, výhody tohoto oboru jsou zejména stále měsíční odběry a bezchybná platební morálka.

V této variantě se počítá s investicí v podobě nového strojního zařízení v hodnotě 8,5 mil. Kč. Zbytek zvýšené výroby bude pokryt ze stávajících výrobních kapacit.

7.2.1 Plánování položek výkazu zisku a ztráty

Tržby za prodej vlastních výrobků a služeb

V případě naplnění rozvojového záměru firma předpokládá nárůst obratu u přepravkoviny a u subdodávek do automobilového průmyslu o 40 % v roce 2012 a v dalších letech už pouze pozvolnější nárůst o 6 %. Tento obrat bude navíc ještě meziročně navýšen o 2 % v důsledku růstu prodejních cen. Růst tržeb u plastových nádob a u ostatní kooperace bude pouze v důsledku růstu prodejních cen. Vývoj tržeb nástrojářské výroby bude shodný jako u varianty A. Plán tržeb za prodej vlastních výrobků v členění podle výrobních skupin uvádí tabulka 26.

Tab. 26 Plán tržeb za prodej vlastních výrobků – varianta B

(v tis. Kč)	2011 (skut.)	2012	2013	2014
Přepravky	134 469	192 021	207 613	224 471
Nádoby	173 511	176 981	180 521	184 131
Tech. Kooperace - automotiv	178 131	254 371	275 026	297 358
Tech. kooperace - ostatní	127 659	130 213	132 817	135 473
Lisovací nástroje	69 481	74 414	79 697	85 355
Celkem	683 251	828 000	875 674	926 788

Osobní náklady

Mzdové náklady se budou plánovat na základě stejného principu jako ve variantě A. Pro závod Plasty bude u této varianty postačovat menší počet jednicových a režijních dělníků k pokrytí výroby. Plánované počty pracovníků uvádí tabulka.

Tab. 27 Plán počtu pracovníků – varianta B

	2011 (sk.)	2012	2013	2014
Jednicoví dělníci - závod Plasty	171	215	228	240
Režijní dělníci - závod Plasty	102	129	136	144
THP - závod Plasty	63	63	63	63
Jednicoví dělníci - závod Nástroje	42	50	52	55
Režijní dělníci - závod Nástroje	3	3	3	3
THP - závod Nástroje	32	32	32	32
Režijní dělníci - závod Správa	17	9	9	9
THP - závod Správa	52	52	52	52

Odpisy

Oproti variantě A budou do celkových odpisů zahrnuty také odpisy z nově pořízeného strojního zařízení.

Ostatní položky výkazu zisků a ztráty se budou plánovat na základě stejného principu jako ve variantě A.

Plánovaný výkaz zisku a ztráty

Tab. 28 Plánovaný výkaz zisku a ztráty - varianta B (v tis. Kč)

	Text	Skut. 2011	Plán		
			2012	2013	2014
I.	Tržby za prodej zboží	5 305	2 940	3 032	3 123
A.	Náklady vynaložené na prodané zboží	4 585	2 316	2 386	2 458
+	Obchodní marže	720	624	646	665
II.	Výkony	784 372	856 530	905 566	958 125
II.1.	Tržby za prodej vlastních výrobků a služeb	755 721	844 896	893 137	944 841
II.2.	Změna stavu zásob vlastní činnosti	6 396			
II.3.	Aktivace	22 255	11 634	12 429	13 284
B.	Výkonová spotřeba	632 599	669 019	708 815	750 821
B.1.	Spotřeba materiálu a energie	536 680	572 683	608 598	647 336
B.2.	Služby	95 919	96 336	100 217	103 485
+	Přidaná hodnota	152 493	188 135	197 397	207 969
C.	Osobní náklady	132 451	149 916	156 062	162 650
C.1.	Mzdové náklady	96 539	108 876	113 400	118 246
C.2.	Odměny členům orgánů společnosti a družstva	1 782	1 788	1 782	1 782
C.3.	Náklady na sociální zabezpečení a zdravotní pojištění	32 180	37 020	38 556	40 204
C.4.	Sociální náklady	1 950	2 232	2 324	2 418
D.	Daně a poplatky	980	966	967	967
E.	Odpisy dlouhodobého nehmotného a hmotného majetku	16 838	16 922	17 334	18 271
III.	Tržby z prodeje dlouhodobého majetku a materiálu	27 323	22 044	23 486	25 043
III.1.	Tržby z prodeje dlouhodobého majetku	2 539			
III.2.	Tržby z prodeje materiálu	24 784	22 044	23 486	25 043

F.	Zůstatková cena prodaného dlouh.majetku a mater.	22 062	20 496	21 837	23 285
F.1.	Zůstatková cena prodaného dlouhodobého majetku				
F.2.	Prodaný materiál	22 062	20 496	21 837	23 285
G.	Změna stavu rezerv a opr. položek v provozní oblasti a kompl. nákladů příštích období (+/-)	-256			
IV.	Ostatní provozní výnosy	70 504	996	1 000	1 000
H.	Ostatní provozní náklady	69 916	4 380	4 508	4 643
V.	Převod provozních výnosů	193 624			
I.	Převod provozních nákladů	193 624			
*	Provozní výsledek hospodaření	8 329	18 495	21 175	24 196
VI.	Tržby z prodeje cenných papírů a podílů	1 600			
J.	Prodané cenné papíry a podíly	1 600			
VII.	Výnosy z dlouhodobého finančního majetku				
VII.1.	Výnosy z podílů v ovládaných a řízených osobách a v úč. jednotkách pod podst. vlivem				
VII.2.	Výnosy z ost. dlouh. cenných papírů a podílů				
VII.3.	Výnosy z ost. dlouh. finančního majetku				
VIII.	Výnosy z krátkodobého finančního majetku				
K.	Náklady z finančního majetku				
IX.	Výnosy z přecenění cenných papírů a derivátů				
L.	Náklady z přecenění cenných papírů a derivátů				
M.	Změna stavu rezerv a oprav. položek ve finanční oblasti (+/-)				
X.	Výnosové úroky	20	24	24	24
N.	Nákladové úroky	7 133	5 998	4 941	4 524
XI.	Ostatní finanční výnosy	10 144	18 804	19 914	21 105
O.	Ostatní finanční náklady	9 742	18 445	19 532	20 699
XII.	Převod finančních výnosů				
P.	Převod finančních nákladů				
*	Finanční výsledek hospodaření	-6 711	-5 615	-4 535	-4 094
Q.	Daň z příjmů za běžnou činnost	388	2 451	3 161	3 819
Q. 1.	- splatná	388	2 451	3 161	3 819
Q. 2.	- odložená				
**	Výsledek hospodaření za běžnou činnost	1 230	10 429	13 479	16 283
XIII.	Mimořádné výnosy				
R.	Mimořádné náklady	4			
S.	Daň z příjmů z mimořádné činnosti				
S. 1.	- splatná				
S. 2.	- odložená				
*	Mimořádný výsledek hospodaření	-4	0	0	0
W.	Převod podílu na výsledku hospodaření společníkům (+/-)				
***	Výsledek hospodaření za účetní období (+/-)	1 226	10 429	13 479	16 283
***	Výsledek hospodaření před zdaněním	1 614	12 880	16 640	20 102

Podrobnější složení některých položek plánovaných výnosů a nákladů je uvedeno v příloze této práce (P V).

7.2.2 Plánování položek rozvahy

Dlouhodobý hmotný majetek

DHM se v roce 2012 navýší o novou investici – strojní zařízení v hodnotě 8,5 mil. Kč.

Bankovní úvěry a výpomoci

Na pokrytí nové investice bude dostačovat úvěrový rámec pro krátkodobé úvěry 135 mil. Kč.

Ostatní položky rozvahy se plánují na základě stejného principu jako ve variantě A.

Plánová rozvaha

Tab. 29 Plánová rozvaha - varianta B (v tis. Kč)

	Text	Skut. 2011	Plán		
			2012	2013	2014
	AKTIVA CELKEM	393 682	400 877	413 043	414 687
A.	Pohledávky za upsaný základní kapitál				
B.	Dlouhodobý majetek	119 357	117 036	106 267	95 029
B. I.	Dlouhodobý nehmotný majetek	1 472	369	239	136
B. I. 1.	Zřizovací výdaje				
2.	Nehmotné výsledky výzkumu a vývoje				
3.	Software	1 165	369	239	136
4.	Ocenitelná práva				
5.	Goodwill (+/-)				
6.	Jiný dlouhodobý nehmotný majetek				
7.	Nedokončený dlouh. nehmotný majetek	308			
8.	Poskytnuté zálohy na dlouhodobý nehmotný majetek				
B. II.	Dlouhodobý hmotný majetek	97 200	96 014	85 376	74 240
B. II.1.	Pozemky	6 655	6 655	6 655	6 655
2.	Stavby	54 549	49 294	44 191	39 270
3.	Samostatné movité věci a soubory movitých věcí	32 187	36 258	30 722	24 507
4.	Pěstitelské celky trvalých porostů				
5.	Základní stádo a tažná zvířata				
6.	Jiný dlouhodobý hmotný majetek	3 496	3 496	3 496	3 496
7.	Nedokončený dlouh. hmotný majetek	311	311	311	311
8.	Poskytnuté zálohy na dlouh. hm. majetek				
9.	Oceňovací rozdíl k nabytému majetku				
B. III.	Dlouhodobý finanční majetek	20 685	20 653	20 653	20 653
B. III.1.	Podíly v ovládaných a řízených osobách	19 868	19 868	19 868	19 868
2.	Podíly v účetních jednotkách pod podstatným vlivem				
3.	Ostatní dlouhodobé cenné papíry a podíly				
4.	Půjčky a úvěry - ovládající a řízeným osobou, podstatný vliv				
5.	Jiný dlouhodobý finanční majetek	816	785	785	785
6.	Pořizovaný dlouhodobý finanční majetek				

7.	Poskytnuté zálohy na dlouhodobý finanční majetek				
C.	Oběžná aktiva	272 746	282 442	305 556	318 619
C. I.	Zásoby	147 548	147 547	149 984	152 542
C. I.1.	Materiál	48 736	48 736	51 173	53 731
2.	Nedokončená výroba a polotovary	21 095	21 095	21 095	21 095
3.	Výrobky	75 264	75 264	75 264	75 264
4.	Zvířata				
5.	Zboží	2 442	2 442	2 442	2 442
6.	Poskytnuté zálohy na zásoby	10	10	10	10
C. II.	Dlouhodobé pohledávky	1 100	1 100	1 100	1 100
C. II.1.	Pohledávky z obchodních vztahů	1 100	1 100	1 100	1 100
2.	Pohledávky - ovládající a řídicí osoba				
3.	Pohledávky - podstatný vliv				
4.	Pohledávky za společníky, členy družstva a za účastníky sdružení				
5.	Dlouhodobé poskytnuté zálohy				
6.	Dohadné účty aktivní				
7.	Jiné pohledávky				
8.	Odložená daňová pohledávka				
C. III.	Krátkodobé pohledávky	113 769	124 689	134 392	142 251
C. III.1.	Pohledávky z obchodních vztahů	104 580	121 283	130 986	138 845
2.	Pohledávky - ovládající a řídicí osoba				
3.	Pohledávky - podstatný vliv				
4.	Pohledávky za společníky, členy družstva a za účastníky sdružení				
5.	Sociální zabezpečení a zdravotní pojištění				
6.	Stát - daňové pohledávky	5 783			
7.	Krátkodobé poskytnuté zálohy	1 539	1 539	1 539	1 539
8.	Dohadné účty aktivní	278	278	278	278
9.	Jiné pohledávky	1 589	1 589	1 589	1 589
C. VI.	Krátkodobý finanční majetek	10 329	9 106	20 081	22 726
C. IV.1.	Peníze	422	422	422	422
2.	Účty v bankách	9 907	8 684	19 659	22 304
3.	Krátkodobé cenné papíry a podíly				
4.	Požizovaný krátkodobý finanční majetek				
D. I.	Časové rozlišení	1 579	1 399	1 219	1 039
D. I. 1.	Náklady příštích období	1 579	1 399	1 219	1 039
2.	Komplexní náklady příštích období				
3.	Příjmy příštích období				
	PASIVA CELKEM	393 682	400 877	413 043	414 687
A.	Vlastní kapitál	80 702	91 131	104 608	120 891
A. I.	Základní kapitál	37 820	37 820	37 820	37 820
A. I.1.	Základní kapitál	37 820	37 820	37 820	37 820
2.	Vlastní akcie a vlastní obchodní podíly				
3.	Změny základního kapitálu				
A. II.	Kapitálové fondy	-1 091	-1 091	-1 091	-1 091
A. II. 1.	Emisní ážio				
2.	Ostatní kapitálové fondy	161	161	161	161
3.	Oceňovací rozdíly z přecenění majetku a závazků	-1 252	-1 252	-1 252	-1 252
4.	Oceňovací rozdíly z přecenění při přeměnách				

A. III.	Rezervní fondy, nedělit.fond a ost.fondy ze zisku	6 286	7 277	7 798	7 951
A. III.1.	Zákonný rezervní fond / Nedělitelný fond	7 277	7 277	7 277	7 277
2.	Statutární a ostatní fondy	-991		521	674
A. IV.	Výsledek hospodaření minulých let	36 461	36 696	46 604	59 928
A. IV.1.	Nerozdělený zisk minulých let	36 461	36 696	46 604	59 928
2.	Neuhrazená ztráta minulých let				
A. V.	Výsledek hospodaření běžného účetního období (+ -)	1 226	10 429	13 477	16 283
B.	Cizí zdroje	306 078	306 701	304 489	288 951
B. I.	Rezervy				
B. I. 1.	Rezervy podle zvláštních právních předpisů				
2.	Rezerva na důchody a podobné závazky				
3.	Rezerva na daň z příjmů				
4.	Ostatní rezervy				
B. II.	Dlouhodobé závazky	2 429	2 009	1 592	1 174
B. II.1.	Závazky z obchodních vztahů	742	742	742	742
2.	Závazky - ovládající a řídicí osoba				
3.	Závazky - podstatný vliv				
4.	Závazky ke společníkům, čl. družstva a k účast. sdružení				
5.	Dlouhodobé přijaté zálohy				
6.	Vydané dluhopisy				
7.	Dlouhodobé směnky k úhradě				
8.	Dohadné účty pasivní				
9.	Jiné závazky	1 286	866	449	31
10.	Odložený daňový závazek	401	401	401	401
B. III.	Krátkodobé závazky	152 072	169 692	172 897	177 777
B. III.1.	Závazky z obchodních vztahů	113 134	125 049	128 800	133 952
2.	Závazky - ovládající a řídicí osoba	15 000	15 000	15 000	15 000
3.	Závazky - podstatný vliv				
4.	Závazky ke společníkům, čl. družstva a k účast. sdružení				
5.	Závazky k zaměstnancům	6 431	7 568	7 644	7 720
6.	Závazky ze sociálního zabezpečení a zdravot. pojištění	3 162	4 210	4 252	4 295
7.	Stát - daňové závazky a dotace	995	4 515	3 851	3 460
8.	Krátkodobé přijaté zálohy	7 280	7 280	7 280	7 280
9.	Vydané dluhopisy				
10.	Dohadné účty pasivní	5 901	5 901	5 901	5 901
11.	Jiné závazky	169	169	169	169
B. IV.	Bankovní úvěry a výpomoci	151 577	135 000	130 000	110 000
B. IV.1.	Bankovní úvěry dlouhodobé	3 290			
2.	Krátkodobé bankovní úvěry	134 788	135 000	130 000	110 000
3.	Krátkodobé finanční výpomoci	13 500			
C. I.	Časové rozlišení	6 902	3 045	3 945	4 845
C. I.1.	Výdaje příštích období	6 902	3 045	3 945	4 845
2.	Výnosy příštích období				

7.2.3 Plán peněžních toků

Tab. 30 Plán peněžních toků - varianta B (v tis. Kč)

Text	2012	2013	2014
Stav peněžních prostředků na začátku účetního období	10 329	9 106	20 081
*Cash flow z podnikové činnosti	30 374	22 957	30 096
Zisk	10 429	13 477	16 283
Odpisy	16 922	17 334	18 271
Změna stavu zásob materiálu		-2 437	-2 559
Změna stavu zásob nedokončené výroby a polotovarů			
Změna stavu zásob výrobků			
Změna stavu zásob zboží			
Změna stavu dlouhodobých pohledávek			
Změna stavu krátkodobých pohledávek z obchodních vztahů	-16 703	-9 703	-7 859
Změna stavu ostatních krátkodobých pohledávek	5 783		
Změna stavu čas. rozlišení akt.	180	180	180
Změna stavu krátkodobých závazků z obchodních vztahů	11 915	3 751	5 152
Změna stavu ostatních krátkodobých závazků	5 705	-546	-272
Změna stavu rezerv			
Změna stavu čas. rozlišení pas.	-3 857	900	900
*Cash flow z investiční činnosti	-14 600	-6 565	-7 032
Pořízení dlouhodobého hmotného a nehmotného majetku	-14 632	-6 565	-7 032
Prodej dlouhodobého hmotného a nehmotného majetku v ZC			
Změna stavu dlouhodobého finančního majetku	32		
*Cash flow z vnějšího financování	-16 997	-5 417	-20 419
Změna stavu bankovních úvěrů dlouhodobých	-3 289		
Změna stavu krátkodobých bankovních úvěrů	212	-5 000	-20 000
Změna stavu krátkodobých finančních výpomocí	-13 500		
Změna stavu dlouhodobých závazků	-420	-417	-419
Závazky - ovládající a řídicí osoba			
*Výplaty dividend			
*Změna stavu vlastního kapitálu			
**Cash flow	-1 223	10 975	2 645
***Stav peněžních prostředků na konci účetního období	9 106	20 081	22 726

7.3 Zhodnocení variant dlouhodobého finančního plánu

Čistý pracovní kapitál

Tab. 31 Čistý pracovní kapitál – srovnání variant plánu (v tis. Kč)

	Var.	2012	2013	2014
Čistý pracovní kapitál	A	-15 629	9 566	40 175
	B	-22 250	2 659	30 842

U ukazatele čistého pracovního kapitálu je vidět jasné zlepšení oproti minulému vývoji. V roce 2012 jsou hodnoty sice ještě záporné, ale v dalších letech už je u obou variant splněn cíl podniku, dosáhnout kladných hodnot tohoto ukazatele.

Ukazatele zadluženosti

Tab. 32 Ukazatele zadluženosti – srovnání variant plánu

	Var.	2012	2013	2014
Celková zadluženost	A	76,80%	73,45%	69,06%
	B	76,51%	73,72%	69,68%
Míra zadluženosti	A	3,42	2,87	2,32
	B	3,37	2,91	2,39
Dlouhodobé cizí zdroje/Cizí zdroje	A	0,65%	0,53%	0,41%
	B	0,66%	0,52%	0,41%
Dlouhodobé cizí zdroje/Dlouhodobý kapitál	A	2,18%	1,50%	0,94%
	B	2,16%	1,50%	0,96%
Vlastní kapitál/Dlouhodobý majetek	A	0,82	1,05	1,40
	B	0,78	0,98	1,27
Dlouhodobé zdroje/Dlouhodobý majetek	A	0,84	1,07	1,41
	B	0,80	1,00	1,28
Ukazatel úrokového krytí	A	2,94	4,77	6,72
	B	3,15	4,37	5,44

Ukazatele zadluženosti se vyvíjejí u obou variant velmi podobně. O něco lépe lze však přeci jen ohodnotit variantu A. Na základě vývoje ukazatele zadluženosti můžeme konstatovat, že i další cíl společnosti, zvyšovat podíl vlastních zdrojů na celkové kapitálové struktuře, se v plánu daří plnit, a to v případě obou variant. Podíl dlouhodobých cizích zdrojů na celkových cizích zdrojích i na dlouhodobém kapitálu se v plánovaných letech snižuje, neboť firma jejich většinu splatí a bude svou činnost financovat z vlastního kapitálu a krátkodobých cizích zdrojů. Od roku 2013 bude splněno zlaté pravidlo financování, dlouhodobé zdroje plně pokryjí dlouhodobý majetek. Ukazatel úrokového krytí má taktéž vzrůstající tendenci a v roce 2014 přesahuje doporučenou hodnotu 5.

Ukazatele likvidity

Tab. 33 Ukazatele likvidity – srovnání variant plánu

	Var.	2012	2013	2014	Doporučené hodnoty
Běžná likvidita	A	0,95	1,03	1,14	1,5 - 2,5
	B	0,93	1,01	1,11	
Pohotová likvidita	A	0,46	0,53	0,60	1 - 1,5
	B	0,44	0,51	0,57	
Hotovostní likvidita	A	0,05	0,07	0,09	0,2 - 0,5
	B	0,03	0,07	0,08	

Ukazatele likvidity se opět vyvíjejí u obou variant obdobně. Ačkoliv mají v jednotlivých letech plánu vzrůstající tendenci, stále jsou jejich hodnoty velmi nízké a vzdálené doporučeným hodnotám.

Ukazatele rentability

Tab. 34 Ukazatele rentability – srovnání variant plánu

	Var.	2012	2013	2014
Rentabilita tržeb (ROS)	A	1,09%	1,57%	1,95%
	B	1,23%	1,50%	1,72%
Rentabilita celkového kapitálu (ROA)	A	4,39%	5,58%	6,80%
	B	4,71%	5,22%	5,94%
Rentabilita úplatného kapitálu	A	7,82%	10,16%	12,65%
	B	8,35%	9,20%	10,67%
Rentabilita vlastního kapitálu (ROE)	A	10,43%	13,96%	15,74%
	B	11,44%	12,89%	13,47%

Ukazatele rentability dosahují o něco lepších hodnot u varianty A. Podstatné je, že v jednotlivých letech plánu dochází ke zlepšení všech ukazatelů, i když stále jsou jejich hodnoty nízké v porovnání s odvětvím. Ke značnému zlepšení oproti minulému vývoji dochází zejména u rentability vlastního kapitálu, což je způsobeno zvyšujícím se výsledkem hospodaření v plánovaných letech.

Ukazatele aktivity

Tab. 35 Ukazatele aktivity – srovnání variant plánu

	Var.	2012	2013	2014
Obrat celkových aktiv	A	2,15	2,27	2,41
	B	2,11	2,17	2,29
Doba obratu zásob (dny)	A	62	58	55
	B	63	60	58
Doba obratu pohledávek (dny)	A	54	54	54
	B	53	54	54
Doba obratu závazků (dny)	A	72	69	67
	B	72	69	68

Také u ukazatelů aktivity nedochází k velkým rozdílům mezi jednotlivými variantami. Obrat aktiv je o něco rychlejší u varianty A. Také doba obratu je příznivější u této varianty.

Z analýzy poměrových ukazatelů jednotlivých variant plánu vyplývá, že špatná finanční situace, ve které se podnik nachází, se nedá vyřešit v krátkém časovém horizontu. Je třeba postupovat po menších krůčcích. Důležité je zejména dosahovat zisku a tento zisk pone-

chávat v podniku. Tak bude postupně docházet ke zvyšování podílu vlastního kapitálu a ke snižování zadluženosti, která je v současné době téměř neúnosná.

Finanční analýza poměrových ukazatelů ukázala, že výsledky obou variant jsou srovnatelné. O něco lepších výsledků je však přece jen dosaženo u varianty A. Z této varianty se bude vycházet pro sestavení krátkodobého finančního plánu. Otázkou výběru varianty se však budu dále zabývat v kapitole Návrhy a doporučení.

7.4 Krátkodobý finanční plán

Krátkodobý finanční plán rozpracovává variantu A dlouhodobého finančního plánu pro rok 2012 na jednotlivé měsíce. V průběhu roku dochází u některých položek k sezónním výkyvům. Zejména tržby u přeprakoviny se vyvíjí podle sezónnosti. První měsíce jsou slabší, pak následuje růst, v srpnu probíhá odstávka v důsledku celopodnikové dovolené, od září do listopadu jsou tržby vyšší z důvodu výprodejů a v prosinci je opět krátká odstávka a moc se tedy nevyrábí ani neprodává. Rozložení tržeb do jednotlivých měsíců bude naplánováno podle vývoje v minulých letech.

Mnoho položek výnosů a nákladů bude naplánováno ve výši jedné dvanáctiny ročního plánu. Spotřeba přímého materiálu se bude odvíjet od výkonů v jednotlivých měsících a stejně tak variabilní část spotřeby elektrické energie. Spotřeba zemního plynu se plánuje podle sezónnosti, nejvyšší je v zimních měsících. Aktivace materiálu se stanoví podle procenta aktivace na spotřebě přímého materiálu. Vyrobene lisovací nástroje se zařadí do užívání v desátém měsíci, odepisovat se tedy začnou v listopadu. Dopravní náklady se stanoví v relaci k tržbám. V případě údržby softwaru se hradí „maintenance“ poplatky, jejichž část se fakturuje měsíčně a část kvartálně. Některé daně, předplatné tiskovin a náklady na zkoušení, ověřování a certifikaci výrobků jsou naplánovány pololetně či čtvrtletně. Nákladové úroky budou plánovány podle stavu úvěrů, finančních výpomocí a jiných závazků v jednotlivých měsících.

Výše pohledávek a závazků se bude pohybovat podle jejich splatnosti a průměrné doby zpoždění. Zásoby materiálu jsou pořizovány měsíc dopředu. 15 % lisovacích hmot se bere z konsignačních skladů. Pohyby u nedokončené výroby představují výrobu forem, které se vyrábí 3 měsíce a následně se aktivují. Zásoby výrobků se mění ve vazbě na sezónnost prodeje, kdy v některých měsících dochází k předzásobením.

Plánovaný měsíční výkaz zisku a ztráty, plánová měsíční rozvaha a plánovaný měsíční přehled o peněžních tocích pro rok 2012 jsou uvedeny v příloze (P VI, P VII a P VIII).

7.5 Návrhy a doporučení

Společnost XY, a. s. je firmou z dlouholetou tradicí plastikářské výroby. V posledních letech se její finanční situace značně zhoršovala. Společnost je předlužená, vykazuje nízkou rentabilitu i platební schopnost. Navíc se v minulosti potýkala s nízkým objemem zakázek a problémem je i strojní park, který je sice o výhodné velikostní struktuře, avšak kromě nově vybavených dílen pro výrobu subdodávek do automobilového průmyslu je značně zastaralý.

Vhodné by bylo investovat prostředky na modernizaci a automatizaci výroby a na vývoj nových produktů. Na to se však firmě v současné době prostředků nedostává. Jak už bylo poznamenáno výše, špatnou finanční situaci, ve které se podnik nachází, nelze vyřešit v krátkém časovém horizontu. Situaci je nutné zlepšovat pozvolna. Důležité je zajistit si potřebný objem zakázek a stabilně dosahovat zisku. Ten pak ponechávat v podniku, díky čemuž dojde ke zlepšení struktury kapitálu ve prospěch vlastního kapitálu a nové investice tak budou moct být kryty z těchto nových vlastních zdrojů.

Otázkou zůstává, kterou cestou by se měla společnost vydat. Pokračovat ve výrobě stávajícího sortimentu nebo se odvážit naplnit rozvojový záměr, zúžit sortiment a tomu se naplno věnovat? Finanční analýza ukázala, že výsledky obou variant jsou srovnatelné. Rozhodnutí by tedy mělo být učiněno na základě posouzení reálnosti variant.

U varianty B založené na zúžení sortimentu je určitá pravděpodobnost, že se nepodaří u těchto vybraných výrobních skupin sehnat odpovídající objem zakázek pro dosažení naplánovaného obratu. Konkurence je vysoká, navíc u subdodávek do automobilového průmyslu je patrná tendence zřizování si vlastních lisoven. Je proto možné, že další vybavení dílenských prostor speciálně pro tuto výrobu, by bylo chybným krokem společnosti.

Na základě uvedených skutečností bych podniku doporučila ubírat se dosavadním směrem a nechat sortimentní mix v současném složení. Rozmanitější výrobní struktura představuje větší jistotu do budoucna pro případ, že by došlo k výpadku zakázek u některé z výrobních skupin. Společnost by tedy měla přijmout variantu A.

ZÁVĚR

Cílem mé diplomové práce bylo sestavit dlouhodobý a krátkodobý finanční plán společnosti XY, a. s., tento projekt zhodnotit a navrhnout pro podnik doporučení.

V teoretické části byla nejprve na základě kritické literární rešerše charakterizována podstata a zásady finančního plánování. Následně byl popsán postup tvorby finančního plánu, včetně popisu analýz, které tvorbě plánu předcházejí.

Praktická část se nejdříve věnovala počáteční charakteristice společnosti XY, a. s. Dále byly provedeny analýzy s cílem objasnit současné postavení a hospodaření podniku. Pomocí SLEPT analýzy bylo popsáno okolí podniku, byla provedena stručná charakteristika odvětví a SWOT analýza, která odhalila silné a slabé stránky, příležitosti a hrozby podniku. Finanční analýza ukázala, v jaké finanční situaci se společnost nachází.

Provedené analýzy byly východiskem pro vypracování projektu – sestavení dlouhodobého a krátkodobého finančního plánu společnosti. Dlouhodobý plán byl vytvořen pro období 2012 – 2014 ve dvou variantách. První varianta byla založena na předpokladu, že sortimentní mix plastikářské výroby zůstane zachován na základě vývoje v uplynulých letech. Druhá varianta plánu byla sestavena na základě rozvojového záměru věnovat se zejména výrobě přepravních obalů a technické kooperaci pro automobilky. Přepravní obaly byly vybrány z důvodu jejich vysoké perspektivnosti, jelikož objem trhu potravinářského průmyslu je stabilně rostoucí. Trh subdodávek do automobilového průmyslu byl zvolen zejména z důvodu dřívějšího přizpůsobení celé dílny požadavkům automobilového průmyslu.

Varianty byly dále zhodnoceny pomocí poměrových ukazatelů finanční analýzy a rozpracováním prvního roku jedné z nich na měsíce byl vytvořen krátkodobý finanční plán.

Na závěr byla posouzena reálnost obou variant a bylo firmě doporučeno přijetí vybrané varianty. U varianty založené na zúžení sortimentu se vzala v úvahu možnost, že se nepodaří u vybraných výrobních skupin sehnat odpovídající objem zakázek pro dosažení naplánovaného obratu, proto byla doporučena varianta s jistější budoucností v případě výpadku zakázek u některé výrobní skupiny.

SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY

Monografické publikace

DEDOUCHOVÁ, Marcela, 2001. *Strategie podniku*. Praha: C. H. Beck. ISBN 80-717-9603-4.

FOTR, Jiří, 1999a. *Podnikatelský plán a investiční rozhodování*. 2. přepr. a dopl. vyd. Praha: Grada. ISBN 80-7169-812-1.

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

FOTR, Jiří a Ivan SOUČEK, 2005. *Podnikatelský záměr a investiční rozhodování*. Praha: Grada. ISBN 80-247-0939-2.

FREIBERG, František, 1993. *Finanční controlling: Koncepce finanční stability firmy*. Praha: Management Press. ISBN 80-859-4303-4.

GRÜNWARD, Rolf, Jaroslava HOLEČKOVÁ a Tomáš TERMER, 1992. *Finanční analýza a plánování*. Praha: Nad zlato. ISBN 80-900-3838-7.

KEŘKOVSKÝ, Miloslav a Oldřich VYKYPĚL, 2002. *Strategické řízení: teorie pro praxi*. Praha: C. H. Beck. ISBN 80-717-9578-X.

KISLINGEROVÁ, Eva a kol., 2004. *Manažerské finance*. Praha: C. H. Beck. ISBN 80-7179-802-9.

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

MALLYA, Thaddeus, 2007. *Základy strategického řízení a rozhodování*. Praha: Grada. ISBN 978-80-247-1911-5.

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

MARINIČ, Pavel, 2009. *Finanční analýza a finanční plánování ve firemní praxi*. Praha: Oeconomica. ISBN 978-802-4513-973.

MRKVIČKA, Josef, 2006. *Finanční analýza*. 2., přeprac. vyd. Praha: ASPI. ISBN 80-7357-219-2.

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

PAVELKOVÁ, Drahomíra a Adriana KNÁPKOVÁ, 2009. *Výkonnost podniku z pohledu finančního manažera*. 2. aktualiz. a dopl. vyd. Praha: Linde. ISBN 80-86131-63-7.

PAVELKOVÁ, Drahomíra, Adriana KNÁPKOVÁ a Přemysl PÁLKA, 2008. *Podnikové finance: sbírka příkladů*. 2. nezměn. vyd. Zlín: Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně. ISBN 978-80-7318-731-6.

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

VALACH, Josef, 1993. *Finanční řízení a rozhodování podniku*. 2. díl. Praha: Nad Zlato. ISBN 80-85626-13-6.

VYSUŠIL, Jiří, 2004. *Rozpočetnictví a vnitropodnikové plánování: sladění plánu a skutečnosti pro potřeby controllingu*. Praha: Profess Consulting. Poradce controllingu. ISBN 80-725-9012-X.

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

Internetové zdroje

XY, a. s. [online]. 2012 [cit. 2012-02-19]. Dostupné z WWW: <<http://www.xy.cz/>>.

Český statistický úřad: *Regionální údaje* [online]. 2012 [cit. 2012-02-19]. Dostupné z WWW: <<http://www.czso.cz/>>.

DRÁŽDIL, M. *Panoráma zpracovatelského průmyslu ČR 2009* [online]. 2011 [cit. 2012-02-19]. Dostupné z WWW: <<http://www.mpo.cz/dokument84178.html>>.

DRÁŽDIL, M. *Panoráma zpracovatelského průmyslu ČR 2010* [online]. 2012 [cit. 2012-02-24]. Dostupné z WWW: <<http://www.mpo.cz/dokument102273.html>>.

Je Česká republika rájem pro podnikání nebo podnikatelům nepřeje? [online]. 2011 [cit. 2012-02-19]. Dostupné z WWW: <<http://www.ipodnikatel.cz/O-podnikani-obecne/je-ceska-republika-rajem-pro-podnikani-nebo-podnikatelum-nepreje.html>>.

Makroekonomická predikce České republiky [online]. 2012 [cit. 2012-02-19]. Dostupné z WWW: <http://www.mfcr.cz/cps/rde/xbcr/mfcr/Makroekonomicka-predikce_2012-Q1.pdf>.

Sazby DPH, výpočet DPH [online]. 2011 [cit. 2012-02-19]. Dostupné z WWW: <<http://www.jakpodnikat.cz/dph-sazby.php>>.

Základní tendence demografického, sociálního a ekonomického vývoje Moravskoslezského kraje v roce 2010 [online]. 2011 [cit. 2012-02-19]. Dostupné z WWW: <[http://www.czso.cz/xt/redakce.nsf/i/zakladni_tendence_demografickeho_socialniho_a_ekonomickeho_vyvoje_moravskoslezskeho_kraje_v_roce_2010/\\$File/80136411.pdf](http://www.czso.cz/xt/redakce.nsf/i/zakladni_tendence_demografickeho_socialniho_a_ekonomickeho_vyvoje_moravskoslezskeho_kraje_v_roce_2010/$File/80136411.pdf)>.

Základní tendence demografického, sociálního a ekonomického vývoje Plzeňského kraje v roce 2010 [online]. 2011 [cit. 2012-02-19]. Dostupné z WWW: <[http://www.czso.cz/xp/redakce.nsf/i/zakladni_tendence_demografickeho_socialniho_a_ekonomickeho_vyvoje_plzenskeho_kraje_v_roce_2010/\\$File/a32136411.pdf](http://www.czso.cz/xp/redakce.nsf/i/zakladni_tendence_demografickeho_socialniho_a_ekonomickeho_vyvoje_plzenskeho_kraje_v_roce_2010/$File/a32136411.pdf)>.

Interní materiály

Výroční zpráva společnosti, XY, a. s. za rok 2010

SEZNAM POUŽITÝCH SYMBOLŮ A ZKRATEK

A	Aktiva
CAD	Computer Aided Design
CAM	Computer Aided Manufacturing
CO ₂	Oxid uhličitý
CZ	Cizí zdroje
ČPK	Čistý pracovní kapitál
DFM	Dlouhodobý finanční majetek
DHM	Dlouhodobý hmotný majetek
DNM	Dlouhodobý nehmotný majetek
DPH	Daň z přidané hodnoty
EBIT	Earnings Before Interests and Taxes
EU	Evropská unie
EURIBOR	Euro Interbank Offered Rate
GIT	Gas Injection Moulding
HDP	Hrubý domácí produkt
IML	In Mould Labeling
ISO	International Organization for Standardization
OA	Oběžná aktiva
R&D	Research & Development
RFID	Radio Frequency Identification
ROA	Return On Assets
ROE	Return on equity
ROS	Return On Sales
THP	Technickohospodářští pracovníci

VH Výsledek hospodaření

VZZ Výkaz zisků a ztrát

ZN Závod Nástroje

ZPT Závod Plasty

SEZNAM OBRÁZKŮ

Obr. 1 Tabulka SWOT analýzy (Keřkovský a Vykypěl, s. 98).....	18
Obr. 2 Kompakt kombi 20/0,5 l (XY, a. s., 2012)	37
Obr. 3 Klinik box 30 litrů (XY, a.s., 2012).....	37
Obr. 4 Přepravka N na pečivo (XY, a. s., 2012)	37
Obr. 5 Kbelík 15 l (XY, a. s., 2012).....	37
Obr. 6 Organizační struktura společnosti XY, a. s. (XY, a. s., 2010, vlastní zpracování)	38

SEZNAM GRAFŮ

Graf 1 Podíly skupin CZ-NACE 22 na tržbách za prodej vlastních výrobků a služeb v roce 2010 (Dráždil, 2012).....	43
Graf 2 Vývoj VH v letech 2009 - 2011 (v tis. Kč).....	52
Graf 3 Dělení výsledku hospodaření před úroky a zdaněním (EBIT) v letech 2009 – 2011	53
Graf 4 Krytí dlouhodobého majetku dlouhodobými zdroji v letech 2009 – 2011	55
Graf 5 Vývoj likvidity - XY, a. s. v letech 2009 – 2011	56
Graf 6 Vývoj ukazatelů obratovosti v letech 2009 – 2011	59

SEZNAM TABULEK

Tab. 1 Vývoj počtu zaměstnanců.....	39
Tab. 2 SWOT analýza společnosti XY, a. s.....	45
Tab. 3 Procentuální rozbor položek majetkové a finanční struktury společnosti XY, a. s.	46
Tab. 4 Vývojové trendy položek majetkové a finanční struktury společnosti XY, a. s.	47
Tab. 5 Analýza majetkové a finanční struktury odvětví	47
Tab. 6 Procentuální rozbor položek výnosů a nákladů společnosti XY, a. s.	49
Tab. 7 Vývojové trendy položek výnosů a nákladů společnosti XY, a. s.	50
Tab. 8 Vývoj výsledku hospodaření společnosti XY, a. s.	52
Tab. 9 Dělení výsledku hospodaření před úroky a zdaněním - XY, a. s.	52
Tab. 10 Vývoj čistého pracovního kapitálu společnosti XY, a. s.	53
Tab. 11 Ukazatele zadluženosti, majetkové a finanční struktury - XY, a. s.	54
Tab. 12 Ukazatele zadluženosti, majetkové a finanční struktury - ODVĚTVÍ	54
Tab. 13 Ukazatele likvidity - XY, a. s.	55
Tab. 14 Ukazatele likvidity - ODVĚTVÍ.....	55
Tab. 15 Ukazatele rentability - XY, a. s.	56
Tab. 16 Ukazatele rentability - ODVĚTVÍ.....	56
Tab. 17 Multiplikátor vlastního kapitálu - XY, a. s.	57
Tab. 18 Ukazatele aktivity - XY, a. s.	58
Tab. 19 Ukazatele aktivity - ODVĚTVÍ	58
Tab. 20 Další ukazatele - XY, a. s.	59
Tab. 21 Plán tržeb za prodej vlastních výrobků – varianta A	64
Tab. 22 Plán počtu pracovníků a průměrných měsíčních mezd – varianta A.....	67
Tab. 23 Plánovaný výkaz zisku a ztráty – varianta A (v tis. Kč)	68
Tab. 24 Plánová rozvaha – varianta A (v tis. Kč).....	73
Tab. 25 Plán peněžních toků - varianta A (v tis. Kč).....	76
Tab. 26 Plán tržeb za prodej vlastních výrobků – varianta B	77
Tab. 27 Plán počtu pracovníků – varianta B.....	78
Tab. 28 Plánovaný výkaz zisku a ztráty - varianta B (v tis. Kč).....	78
Tab. 29 Plánová rozvaha - varianta B (v tis. Kč).....	80
Tab. 30 Plán peněžních toků - varianta B (v tis. Kč).....	83

Tab. 31 Čistý pracovní kapitál – srovnání variant plánu (v tis. Kč)	83
Tab. 32 Ukazatele zadluženosti – srovnání variant plánu.....	84
Tab. 33 Ukazatele likvidity – srovnání variant plánu	84
Tab. 34 Ukazatele rentability – srovnání variant plánu	85
Tab. 35 Ukazatele aktivity – srovnání variant plánu	85

SEZNAM PŘÍLOH

Příloha P I: Výkaz zisku a ztráty za období 2009 – 2011

Příloha P II: Rozvaha za období 2009 – 2011

Příloha P III: Materiálová náročnost výrobků

Příloha P IV: Podrobnější složení některých položek plánovaných výnosů a nákladů – varianta A

Příloha P V: Podrobnější složení některých položek plánovaných výnosů a nákladů – varianta B

Příloha P VI: Plánovaný měsíční výkaz zisku a ztráty pro rok 2012 (v tis. Kč)

Příloha P VII: Plánová měsíční rozvaha pro rok 2012 (v tis. Kč)

Příloha P VIII: Plánovaný měsíční přehled o peněžních tocích pro rok 2012 (v tis. Kč)

PŘÍLOHA P I: VÝKAZ ZISKU A ZTRÁTY ZA OBDOBÍ 2009 - 2011

VÝKAZ ZISKU A ZTRÁTY (v celých tisících Kč)					
Označení	Text	Číslo řádku	2009	2010	2011
I.	Tržby za prodej zboží	01	10 271	5 552	5 305
A.	Náklady vynaložené na prodané zboží	02	9 216	4 524	4 585
+	Obchodní marže (ř. 01 - 02)	03	1 055	1 028	720
II.	Výkony (ř. 05 + 06 + 07)	04	602 444	687 088	784 372
II.1.	Tržby za prodej vlastních výrobků a služeb	05	609 772	660 096	755 721
II.2.	Změna stavu zásob vlastní činnosti	06	-18 364	16 261	6 396
II.3.	Aktivace	07	11 036	10 731	22 255
B.	Výkonová spotřeba (ř. 09 + 10)	08	451 009	526 789	632 599
B.1.	Spotřeba materiálu a energie	09	335 063	420 781	536 680
B.2.	Služby	10	115 946	106 008	95 919
+	Přidaná hodnota (ř. 03 + 04 - 08)	11	152 490	161 327	152 493
C.	Osobní náklady (ř. 13 až 16)	12	148 825	132 952	132 451
C.1.	Mzdové náklady	13	111 263	96 799	96 539
C.2.	Odměny členům orgánů společnosti a družstva	14	1 776	1 750	1 782
C.3.	Náklady na sociální zabezpečení a zdravotní pojištění	15	33 423	32 383	32 180
C.4.	Sociální náklady	16	2 363	2 020	1 950
D.	Daně a poplatky	17	678	872	980
E.	Odpisy dlouhodobého nehmotného a hmotného majetku	18	20 416	21 665	16 838
III.	Tržby z prodeje dlouhodobého majetku a materiálu (ř.20+21)	19	12 053	27 799	27 323
III.1.	Tržby z prodeje dlouhodobého majetku	20	278	547	2 539
III.2.	Tržby z prodeje materiálu	21	11 775	27 252	24 784
F.	Zůstatková cena prodaného dlouh.majetku a mater. (ř.23+24)	22	11 973	25 575	22 062
F.1.	Zůstatková cena prodaného dlouhodobého majetku	23	624		
F.2.	Prodaný materiál	24	11 349	25 575	22 062
G.	Změna stavu rezerv a opr. položek v provozní oblasti a komplex. nákladů příštích období (+/-)	25	-1 868	-14 455	-256
IV.	Ostatní provozní výnosy	26	6 864	89 224	70 504
H.	Ostatní provozní náklady	27	3 960	99 559	69 916
V.	Převod provozních výnosů	28			193 624
I.	Převod provozních nákladů	29			193 624
*	Provozní výsledek hospodaření	30	-12 577	12 182	8 329
VI.	Tržby z prodeje cenných papírů a podílů	31			1 600
J.	Prodané cenné papíry a podíly	32			1 600
VII.	Výnosy z dlouhodobého finančního majetku (ř. 34 + 35 + 36)	33			
VII.1.	Výnosy z podílů v ovládaných a řízených osobách a v úč. jednotkách pod podst. vlivem	34			
VII.2.	Výnosy z ostatních dlouhodobých cenných papírů a podílů	35			
VII.3.	Výnosy z ostatního dlouhodobého finančního majetku	36			

VIII.	Výnosy z krátkodobého finančního ma- jetku	37			
K.	Náklady z finančního majetku	38			
IX.	Výnosy z přecenění cenných papírů a derivátů	39			
L.	Náklady z přecenění cenných papírů a derivátů	40			
M.	Změna stavu rezerv a oprav. položek ve finanční oblasti (+/-)	41	-12		
X.	Výnosové úroky	42	19	7	20
N.	Nákladové úroky	43	8 953	7 614	7 133
XI.	Ostatní finanční výnosy	44	10 913	5 184	10 144
O.	Ostatní finanční náklady	45	15 079	8 313	9 742
XII.	Převod finančních výnosů	46			
P.	Převod finančních nákladů	47			
*	Finanční výsledek hospodaření	48	-13 088	-10 736	-6 711
Q.	Daň z příjmů za běžnou činnost (ř. 50 + 51)	49	-2 029	1 441	388
Q. 1.	- splatná	50			388
Q. 2.	- odložená	51	-2 029	1 441	
**	Výsledek hospodaření za běžnou činnost (ř. 30 + 48 -49)	52	-23 636	5	1 230
XIII.	Mimořádné výnosy	53	318	27	
R.	Mimořádné náklady	54	106	31	4
S.	Daň z příjmů z mimořádné činnosti (ř. 56 + 57)	55			
S. 1.	- splatná	56			
S. 2.	- odložená	57			
*	Mimořádný výsledek hospodaření (ř. 53 - 54 - 55)	58	212	-4	-4
W.	Převod podílu na výsledku hospodaření společníkům (+/-)	59			
***	Výsledek hospodaření za účetní období (+/-) (ř. 52 + 58 - 59)	60	-23 424	1	1 226
***	Výsledek hospodaření před zdaněním (ř. 30 + 48 +53 - 54)	61	-25 453	1 442	1 614

PŘÍLOHA P II: ROZVAHA ZA OBDOBÍ 2009 - 2011

ROZVAHA (v celých tisících Kč)					
Ozna- čení	Aktiva	Číslo řádku	2009	2010	2011
	AKTIVA CELKEM (ř. 02 + 03 + 31 + 63)	001	420 889	416 249	393 682
A.	Pohledávky za upsaný základní kapitál	002			
B.	Dlouhodobý majetek (ř. 04 + 13 + 23)	003	131 038	117 315	119 357
B. I.	Dlouhodobý nehm. majetek (ř. 05 až 12)	004	6 249	3 736	1 472
B. I. 1.	Zřizovací výdaje	005			
2.	Nehmotné výsledky výzkumu a vývoje	006			
3.	Software	007	6 249	3 736	1 165
4.	Ocenitelná práva	008			
5.	Goodwill (+/-)	009			
6.	Jiný dlouhodobý nehmotný majetek	010			
7.	Nedokončený dlouhodobý nehmotný majetek	011			308
8.	Poskytnuté zálohy na dlouhodobý nehmotný majetek	012			
B. II.	Dlouhodobý hmotný majetek (ř. 14 až 22)	013	102 783	91 509	97 200
B. II. 1.	Pozemky	014	6 655	6 655	6 655
2.	Stavby	015	64 170	59 771	54 549
3.	Samostatné movité věci a soubory movitých věcí	016	28 235	21 317	32 187
4.	Pěstitelské celky trvalých porostů	017			
5.	Základní stádo a tažná zvířata	018			
6.	Jiný dlouhodobý hmotný majetek	019	3 496	3 496	3 496
7.	Nedokončený dlouhodobý hm. majetek	020	227	270	311
8.	Poskytnuté zálohy na dlouhodobý hmotný majetek	021			
9.	Oceňovací rozdíl k nabytému majetku (+/-)	022			
B. III.	Dlouhodobý finanční majetek (ř. 24 až 30)	023	22 006	22 070	20 685
B. III. 1.	Podíly v ovládaných a řízených osobách	024	21 219	21 296	19 868
2.	Podíly v účetních jednotkách pod podstatným vlivem	025			
3.	Ostatní dlouhodobé cenné papíry a podíly	026			
4.	Půjčky a úvěry - ovládající a řízeným osoba, podstatný vliv	027			
5.	Jiný dlouhodobý finanční majetek	028	787	774	816
6.	Pořizovaný dlouhodobý finanční majetek	029			
7.	Poskytnuté zálohy na dlouhodobý finanční majetek	030			
C.	Oběžná aktiva (ř. 32 + 39 + 48 + 58)	031	287 237	296 939	272 746
C. I.	Zásoby (ř. 33 až 38)	032	143 258	166 177	147 548
C. I. 1.	Materiál	033	68 513	73 208	48 736
2.	Nedokončená výroba a polotovary	034	14 222	39 296	21 095
3.	Výrobky	035	59 073	50 842	75 264
4.	Zvířata	036			
5.	Zboží	037	1 440	2 150	2 442
6.	Poskytnuté zálohy na zásoby	038	10	681	10
C. II.	Dlouhodobé pohledávky (ř. 40 až 47)	039	1 040		1 100
C. II. 1.	Pohledávky z obchodních vztahů	040			1 100
2.	Pohledávky - ovládající a řídicí osoba	041			
3.	Pohledávky - podstatný vliv	042			

4.	Pohledávky za společníky, členy družstva a za účastníky sdružení	043			
5.	Dlouhodobé poskytnuté zálohy	044			
6.	Dohadné účty aktivní	045			
7.	Jiné pohledávky	046			
8.	Odložená daňová pohledávka	047	1 040		
C. III.	Krátkodobé pohledávky (ř. 49 až 57)	048	115 110	112 536	113 769
C. III.1.	Pohledávky z obchodních vztahů	049	110 710	104 433	104 580
2.	Pohledávky - ovládající a řídící osoba	050			
3.	Pohledávky - podstatný vliv	051			
4.	Pohledávky za společníky, členy družstva a za účastníky sdružení	052			
5.	Sociální zabezpečení a zdravotní pojištění	053			
6.	Stát - daňové pohledávky	054	1 682	6 997	5 783
7.	Krátkodobé poskytnuté zálohy	055	2 503	548	1 539
8.	Dohadné účty aktivní	056	210	527	278
9.	Jiné pohledávky	057	5	31	1 589
C. VI.	Krátkodobý finanční majetek (ř. 59 až 62)	058	27 829	18 226	10 329
C. IV.1.	Peníze	059	478	175	422
2.	Účty v bankách	060	27 351	18 051	9 907
3.	Krátkodobé cenné papíry a podíly	061			
4.	Pořizovaný krátkodobý finanční majetek	062			
D. I.	Časové rozlišení (ř. 64 až 66)	063	2 614	1 995	1 579
D. I. 1.	Náklady příštích období	064	2 589	1 983	1 579
2.	Komplexní náklady příštích období	065			
3	Příjmy příštích období	066	25	12	

ROZVAHA (v celých tisících Kč)					
Označení	Pasiva	Číslo řádku	2009	2010	2011
	PASIVA CELKEM (ř. 68 + 85 + 118)	067	420 889	416 249	393 682
A.	Vlastní kapitál (ř. 69 + 73 + 78 + 81 + 84)	068	80 183	79 842	80 702
A. I.	Základní kapitál (ř. 70 až 72)	069	37 820	37 820	37 820
A. I. 1.	Základní kapitál	070	37 820	37 820	37 820
2.	Vlastní akcie a vlastní obchodní podíly	071			
3.	Změny základního kapitálu	072			
A. II.	Kapitálové fondy (ř. 74 až 77)	073	-1 340	-1 263	-1 091
A. II. 1.	Emisní ážio	074			
2.	Ostatní kapitálové fondy	075	161	161	161
3.	Oceňovací rozdíly z přecenění majetku a závazků	076	-1 501	-1 424	-1 252
4.	Oceňovací rozdíly z přecenění při přeměnách	077			
A. III.	Rezervní fondy, nedělit.fond a ost.fondy ze zisku (ř. 79 až 80)	078	7 244	6 824	6 286
A. III. 1.	Zákonný rezervní fond / Nedělitelný fond	079	7 277	7 277	7 277
2.	Statutární a ostatní fondy	080	-33	-453	-991
A. IV.	Výsledek hospodaření minulých let (ř. 82 + 83)	081	59 883	36 460	36 461
A. IV. 1.	Nerozdělený zisk minulých let	082	59 883	36 460	36 461
2.	Neuhrazená ztráta minulých let	083			
A. V.	Výsledek hospodaření běžného účetního období (+ -)	084	-23 424	1	1 226
B.	Cizí zdroje (ř. 86 + 91 + 102 + 114)	085	334 316	330 310	306 078
B. I.	Rezervy (ř. 87 až 90)	086			
B. I. 1.	Rezervy podle zvláštních právních předpisů	087			
2.	Rezerva na důchody a podobné závazky	088			
3.	Rezerva na daň z příjmů	089			
4.	Ostatní rezervy	090			
B. II.	Dlouhodobé závazky (ř. 92 + 101)	091	742	1 143	2 429
B. II. 1.	Závazky z obchodních vztahů	092	742	742	742
2.	Závazky - ovládající a řídicí osoba	093			
3.	Závazky - podstatný vliv	094			
4.	Závazky ke společníkům, čl. družstva a k účast. sdružení	095			
5.	Dlouhodobé přijaté zálohy	096			
6.	Vydané dluhopisy	097			
7.	Dlouhodobé směnky k úhradě	098			
8.	Dohadné účty pasivní	099			
9.	Jiné závazky	100			1 286
10.	Odložený daňový závazek	101		401	401
B. III.	Krátkodobé závazky (ř. 103 až 113)	102	157 620	179 605	152 072
B. III. 1.	Závazky z obchodních vztahů	103	123 120	142 083	113 134
2.	Závazky - ovládající a řídicí osoba	104	15 000	15 000	15 000
3.	Závazky - podstatný vliv	105			
4.	Závazky ke společníkům, čl. družstva a k účast. sdružení	106			

5.	Závazky k zaměstnancům	107	7 074	6 469	6 431
6.	Závazky ze sociálního zabezpečení a zdravot. pojištění	108	8 010	3 463	3 162
7.	Stát - daňové závazky a dotace	109	795	566	995
8.	Krátkodobé přijaté zálohy	110	190	5 364	7 280
9.	Vydané dluhopisy	111			
10.	Dohadné účty pasivní	112	3 289	6 498	5 901
11.	Jiné závazky	113	142	162	169
B. IV.	Bankovní úvěry a výpomoci (ř. 115 až 117)	114	175 954	149 562	151 577
B. IV.1.	Bankovní úvěry dlouhodobé	115	24 850	13 329	3 290
2.	Krátkodobé bankovní úvěry	116	133 104	118 233	134 788
3.	Krátkodobé finanční výpomoci	117	18 000	18 000	13 500
C. I.	Časové rozlišení (ř. 119 až 120)	118	6 390	6 097	6 902
C. I.1.	Výdaje příštích období	119	6 390	6 097	6 902
2.	Výnosy příštích období	120			

PŘÍLOHA P III: MATERIÁLOVÁ NÁROČNOST VÝROBKŮ

	2012	2013	2014
přepravky pивní	47,5%	47,9%	48,4%
přepravky zeleninové	60,2%	60,8%	61,4%
přepravky pekárenské	59,8%	60,4%	61,0%
přepravky na maso	62,3%	62,9%	63,6%
přepravky nápoje ost.	31,7%	32,0%	32,3%
přepravky mlékárenské	56,2%	56,7%	57,3%
Nádoby Medica boxy	47,8%	48,3%	48,8%
nádoby Klinik boxy	56,0%	56,6%	57,1%
nádoby Quick boxy	16,2%	16,4%	16,6%
nádoby 20-60 l	37,4%	37,8%	38,1%
misky pro ptáky	63,7%	64,3%	64,9%
nádoby AU	52,9%	53,4%	53,9%
nádoby PHARMOS	53,7%	54,3%	54,8%
autochladničky	86,0%	86,9%	87,7%
automotiv	71,7%	72,4%	73,1%
svítidla	4,7%	4,7%	4,8%
nábytkářství	60,8%	61,4%	62,0%
ost. technika	36,3%	36,7%	37,0%
kufříky	59,9%	60,4%	61,0%
lehčené prvky tl. 8 mm	68,8%	69,5%	70,2%
lehčené prvky tl. 15 mm	65,3%	66,0%	66,6%
lehčené prvky tl. 20 mm	81,0%	81,8%	82,6%
konstrukční stav. prvky	80,4%	81,2%	82,0%
konstrukční stav. prvky tl. 10 mm	63,3%	63,9%	64,5%
ost. konstrukční stav. prvky	59,4%	60,0%	60,6%
spotřební zboží	44,3%	44,7%	45,2%
lisovací nástroje EXT	19,8%	20,0%	20,2%
lisovací nástroje INT	19,8%	20,0%	20,2%

**PŘÍLOHA P IV: PODROBNĚJŠÍ SLOŽENÍ NĚKTERÝCH POLOŽEK
PLÁNOVANÝCH VÝNOSŮ A NÁKLADŮ – VARIANTA A**

(v tis. Kč)	2011 (skut.)	2012	2013	2014
Tržby za služby				
Pronájem	1 847	1 903	1 960	2 018
Doprava přefakturace	2 354	2 321	2 509	2 713
Ostatní služby	12 345	12 715	13 096	13 489
Aktivace				
Aktivace materiálu	5 943	5 664	6 184	6 751
Aktivace dlouhodobého hm. majetku	14 863	6 131	6 566	7 032
Spotřeba reijního materiálu				
Spotřeba ost. drobného majetku	3 764	4 627	4 955	5 307
Spotřeba PHM - benzín	409	331	341	351
Spotřeba PHM - nafta	1 873	1 781	1 835	1 890
Spotřeba olejů	1 120	1 257	1 359	1 470
Spotřeba plynu	816	794	817	842
Spotřeba kanc. potřeb	282	300	309	319
Spotřeba hyg., čist. prostředků	531	457	471	485
Spotřeba ost. rež. materiálu	7 652	8 591	9 288	10 042
Spotřeba os. ochran. pomůcek	370	345	355	366
Spotřeba regen. k přečištění	1 471	5 322	5 810	6 344
Spotřeba energie				
Spotřeba elektrické energie	42 635	46 976	49 510	52 247
Spotřeba vody	1 608	1 920	2 027	2 142
Spotřeba zemního plynu	8 746	9 009	9 279	9 558

(v tis. Kč)	2011 (skut.)	2012	2013	2014
Spotřeba přímých služeb				
Kooperace - závod Plasty	1 742	774	837	905
Kooperace - závod Nástroje	11 477	19 930	21 345	22 861
Dopravní náklady	21 368	21 071	22 782	24 631
Spotřeba nepřímých služeb				
Opravy - stavební	1 418	1 859	1 859	1 859
Opravy - ostatní	9 543	10 713	11 583	12 524
Cestovné	1 094	1 170	1 170	1 170
Náklady na reprezentaci	191	186	192	198
Poštovné	201	202	208	214
Telekomunikační poplatky	1 193	1 561	1 607	1 656
Nájemné za budovy, místnosti	5 550	5 717	5 888	6 065
Nájemné za movitosti	7 305	8 745	8 745	8 174
Nájemné z leasingových smluv	6 197	3 999	3 769	3 235
Poplatky	2 887	2 066	2 128	2 192
Náklady na propagaci	189	283	292	300
Náklady na střežení objektu	1 200	2 410	2 483	2 557
Stočné	955	1 141	1 204	1 272
Ostatní služby	14 373	11 388	11 730	12 082
Provize	764	482	489	496
Odpady	482	494	509	524
Údržba softwaru	2 005	2 065	2 127	2 190
Náklady na vzdělávání a výcvik	425	508	536	566

(v tis. Kč)	2011 (skut.)	2012	2013	2014
Osobní náklady				
Mzdové náklady	96 539	109 810	115 691	122 053
Odměny statutárních orgánů	1 782	1 782	1 782	1 782
Zákonné a ost. soc. pojištění	32 180	37 335	39 335	41 498
Zákonné a ost. soc. náklady	1 950	2 261	2 386	2 522
Daně a poplatky				
Daň silniční	82	90	90	90
Daň z nemovitosti	765	765	765	765
Ostatní daně a poplatky	133	112	112	112
Odpisy				
Odpis - DNM	2 748	1 103	130	103
Odpis - DHM - Budovy a stavby	5 266	5 251	5 103	4 921
Odpis - DHM - Sam. movité věci	3 334	2 902	2 461	1 902
Odpis - DHM - Lisovací nástroj	5 490	6 812	8 790	10 495
Nákladové úroky				
Bankovní úroky	4 576	4 040	3 825	3 300
Ostatní finanční úroky	2 557	1 959	966	924

**PŘÍLOHA P V: PODROBNĚJŠÍ SLOŽENÍ NĚKTERÝCH POLOŽEK
PLÁNOVANÝCH VÝNOSŮ A NÁKLADŮ – VARIANTA B**

(v tis. Kč)	2011 (skut.)	2012	2013	2014
Tržby za služby				
Pronájem	1 847	1 903	1 960	2 018
Doprava přefakturace	2 354	2 278	2 407	2 544
Ostatní služby	12 345	12 715	13 096	13 489
Aktivace				
Aktivace materiálu	5 943	5 503	5 863	6 252
Aktivace dlouhodobého hm. majetku	14 863	6 131	6 566	7 032
Spotřeba reijního materiálu				
Spotřeba ost. drobného majetku	3 764	4 627	4 955	5 307
Spotřeba PHM - benzín	409	331	341	351
Spotřeba PHM - nafta	1 873	1 781	1 835	1 890
Spotřeba olejů	1 120	1 234	1 304	1 378
Spotřeba plynu	816	794	817	842
Spotřeba kanc. potřeb	282	300	309	319
Spotřeba hyg., čist. prostředků	531	457	471	485
Spotřeba ost. rež. materiálu	7 652	8 433	8 908	9 416
Spotřeba os. ochran. pomůcek	370	345	355	366
Spotřeba regen. k přečištění	1 471	5 171	5 509	5 875
Spotřeba energie				
Spotřeba elektrické energie	42 635	46 456	48 252	50 178
Spotřeba vody	1 608	1 898	1 974	2 054
Spotřeba zemního plynu	8 746	9 009	9 279	9 558

(v tis. Kč)	2011 (skut.)	2012	2013	2014
Spotřeba přímých služeb				
Kooperace - závod Plasty	1 742	959	1 037	1 122
Kooperace - závod Nástroje	11 477	19 930	21 345	22 861
Dopravní náklady	21 368	20 685	21 848	23 096
Spotřeba nepřímých služeb				
Opravy - stavební	1 418	1 859	1 859	1 859
Opravy - ostatní	9 543	10 517	11 109	11 743
Cestovné	1 094	1 170	1 170	1 170
Náklady na reprezentaci	191	186	192	198
Poštovné	201	202	208	214
Telekomunikační poplatky	1 193	1 561	1 607	1 656
Nájemné za budovy, místnosti	5 550	5 717	5 888	6 065
Nájemné za movitosti	7 305	8 745	8 745	8 174
Nájemné z leasingových smluv	6 197	3 999	3 769	3 235
Poplatky	2 887	2 066	2 128	2 192
Náklady na propagaci	189	283	292	300
Náklady na střežení objektu	1 200	2 410	2 483	2 557
Stočné	955	1 127	1 172	1 220
Ostatní služby	14 373	11 385	11 726	12 078
Provize	764	475	482	488
Odpady	482	494	509	524
Údržba softwaru	2 005	2 065	2 127	2 190
Náklady na vzdělávání a výcvik	425	502	522	543

(v tis. Kč)	2011 (skut.)	2012	2013	2014
Osobní náklady				
Mzdové náklady	96 539	108 872	113 400	118 246
Odměny statutárních orgánů	1 782	1 782	1 782	1 782
Zákonné a ost. soc. pojištění	32 180	37 017	38 556	40 204
Zákonné a ost. soc. náklady	1 950	2 235	2 324	2 418
Daně a poplatky				
Daň silniční	82	90	90	90
Daň z nemovitosti	765	765	765	765
Ostatní daně a poplatky	133	112	112	112
Odpisy				
Odpis - DNM	2 748	1 103	130	103
Odpis - DHM - Budovy a stavby	5 266	5 251	5 103	4 921
Odpis - DHM - Sam. movité věci	3 334	3 752	3 311	2 752
Odpis - DHM - Lisovací nástroj	5 490	6 812	8 790	10 495
Nákladové úroky				
Bankovní úroky	4 576	4 040	3 975	3 600
Ostatní finanční úroky	2 557	1 959	966	924

**PŘÍLOHA P VI: PLÁNOVANÝ MĚSÍČNÍ VÝKAZ ZISKU A ZTRÁTY
PRO ROK 2012 (V TIS. KČ)**

	Text	01/12	02/12	03/12	04/12	05/12	06/12
I.	Tržby za prodej zboží	245	245	245	245	245	245
A.	Náklady vynaložené na prodané zboží	193	193	193	193	193	193
+	Obchodní marže	52	52	52	52	52	52
II.	Výkony	59 709	59 697	72 624	72 588	78 957	78 933
II.1.	Tržby za prodej vlastních výrobků a služeb	54 331	54 319	75 152	75 116	78 438	78 414
II.2.	Změna stavu zásob vlastní činnosti	5 000	5 000	-3 000	-3 000		
II.3.	Aktivace	378	378	472	472	519	519
B.	Výkonová spotřeba	48 510	48 185	57 316	57 340	61 013	60 862
B.1.	Spotřeba materiálu a energie	40 768	40 693	49 253	49 027	52 857	52 706
B.2.	Služby	7 742	7 492	8 063	8 313	8 156	8 156
+	Přidaná hodnota	11 251	11 564	15 360	15 300	17 996	18 123
C.	Osobní náklady	12 599	12 599	12 599	12 599	12 599	12 599
C.1.	Mzdové náklady	9 151	9 151	9 151	9 151	9 151	9 151
C.2.	Odměny členům orgánů společnosti a družstva	149	149	149	149	149	149
C.3.	Náklady na sociální zabezpečení a zdravotní pojištění	3 111	3 111	3 111	3 111	3 111	3 111
C.4.	Sociální náklady	188	188	188	188	188	188
D.	Daně a poplatky	9	392	32	9	9	32
E.	Odpisy dlouhodobého nehmotného a hmotného majetku	1 318	1 318	1 318	1 318	1 318	1 318
III.	Tržby z prodeje dlouhodobého majetku a materiálu	1 891	1 891	1 891	1 891	1 891	1 891
III.2	Tržby z prodeje materiálu	1 891	1 891	1 891	1 891	1 891	1 891
F.	Zůstatková cena prodaného dlouhodobého majetku a materiálu	1 758	1 758	1 758	1 758	1 758	1 758
F.2.	Prodaný materiál	1 758	1 758	1 758	1 758	1 758	1 758
IV.	Ostatní provozní výnosy	83	83	83	83	83	83
H.	Ostatní provozní náklady	365	365	365	365	365	365
*	Provozní výsledek hospodaření	-2 824	-2 894	1 262	1 225	3 921	4 025
X.	Výnosové úroky	2	2	2	2	2	2
N.	Nákladové úroky	543	539	534	503	511	518
XI.	Ostatní finanční výnosy	1 217	1 217	1 663	1 663	1 753	1 753
O.	Ostatní finanční náklady	1 194	1 194	1 631	1 631	1 720	1 720
*	Finanční výsledek hospodaření	-518	-514	-500	-469	-476	-483
Q.	Daň z příjmů za běžnou činnost						
Q. 1.	- splatná						
**	Výsledek hospodaření za běžnou činnost	-3 342	-3 408	762	756	3 445	3 542
*	Mimořádný výsledek hospodaření	0	0	0	0	0	0
***	Výsledek hospodaření za účetní období (+/-)	-3 342	-3 408	762	756	3 445	3 542
***	Výsledek hospodaření před zdaněním	-3 342	-3 408	762	756	3 445	3 542

	Text	07/12	08/12	09/12	10/12	11/12	12/12
I.	Tržby za prodej zboží	245	245	245	245	245	245
A.	Náklady vynaložené na prodané zboží	193	193	193	193	193	193
+	Obchodní marže	52	52	52	52	52	52
II.	Výkony	78 933	66 018	85 445	85 554	72 639	59 700
II.1.	Tržby za prodej vlastních výrobků a služeb	76 370	67 550	82 835	84 988	72 167	59 322
II.2.	Změna stavu zásob vlastní činnosti	2 044	-1 957	2 044	-6 131		
II.3.	Aktivace	519	425	566	6 697	472	378
B.	Výkonová spotřeba	61 112	51 912	65 694	66 619	57 383	48 247
B.1.	Spotřeba materiálu a energie	52 706	43 997	57 362	58 037	49 403	40 618
B.2.	Služby	8 406	7 915	8 332	8 582	7 980	7 629
+	Přidaná hodnota	17 873	14 158	19 803	18 987	15 308	11 505
C.	Osobní náklady	12 599	12 599	12 599	12 599	12 599	12 599
C.1.	Mzdové náklady	9 151	9 151	9 151	9 151	9 151	9 151
C.2.	Odměny členům orgánů společnosti a družstva	149	149	149	149	149	149
C.3.	Náklady na sociální zabezpečení a zdravotní pojištění	3 111	3 111	3 111	3 111	3 111	3 111
C.4.	Sociální náklady	188	188	188	188	188	188
D.	Daně a poplatky	9	9	32	392	9	32
E.	Odpisy dlouhodobého nehmotného a hmotného majetku	1 318	1 318	1 318	1 318	1 445	1 445
III.	Tržby z prodeje dlouh. majetku a materiálu	1 891	1 891	1 891	1 891	1 891	1 891
III.2	Tržby z prodeje materiálu	1 891	1 891	1 891	1 891	1 891	1 891
F.	Zůstatková cena prodaného dlouhodobého majetku a materiálu	1 758	1 758	1 758	1 758	1 758	1 758
F.2.	Prodaný materiál	1 758	1 758	1 758	1 758	1 758	1 758
IV.	Ostatní provozní výnosy	83	83	83	83	83	83
H.	Ostatní provozní náklady	365	365	365	365	365	365
*	Provozní výsledek hospodaření	3 798	83	5 705	4 529	1 106	-2 720
X.	Výnosové úroky	2	2	2	2	2	2
N.	Nákladové úroky	513	508	490	460	442	437
XI.	Ostatní finanční výnosy	1 715	1 496	1 862	1 901	1 606	1 312
O.	Ostatní finanční náklady	1 682	1 468	1 826	1 864	1 575	1 287
*	Finanční výsledek hospodaření	-478	-478	-452	-421	-409	-410
Q.	Daň z příjmů za běžnou činnost						2 207
Q. 1.	- splatná						2 207
**	Výsledek hospodaření za běžnou činnost	3 320	-395	5 253	4 108	697	-5 337
*	Mimořádný výsledek hospodaření	0	0	0	0	0	0
***	Výsledek hospodaření za účetní období (+/-)	3 320	-395	5 253	4 108	697	-5 337
***	Výsledek hospodaření před zdaněním	3 320	-395	5 253	4 108	697	-3 130

C. II.1.	Pohledávky z obchodních vztahů	1 100	1 100	1 100	1 100	1 100	1 100
C. III.	Krátkodobé pohledávky	139 118	139 128	129 004	136 164	148 396	127 577
C. III.1.	Pohledávky z obchodních vztahů	135 256	134 698	123 022	132 205	144 437	124 171
6.	Stát - daňové pohledávky	456	1 024	2 576	553	553	
7.	Krátkodobé poskytnuté zálohy	1 539	1 539	1 539	1 539	1 539	1 539
8.	Dohadné účty aktivní	278	278	278	278	278	278
9.	Jiné pohledávky	1 589	1 589	1 589	1 589	1 589	1 589
C. VI.	Krátkodobý finanční majetek	12 521	13 078	16 005	15 157	14 004	14 459
C. IV.1.	Peníze	422	422	422	422	422	422
2.	Účty v bankách	12 099	12 656	15 583	14 735	13 582	14 037
D. I.	Časové rozlišení	3 709	3 923	4 186	4 558	4 942	1 399
D. I. 1.	Náklady příštích období	1 474	1 459	1 444	1 429	1 414	1 399
3.	Příjmy příštích období	2 235	2 464	2 742	3 129	3 528	
	PASIVA CELKEM	423 703	431 887	425 677	423 923	426 821	401 469
A.	Vlastní kapitál	85 777	85 382	90 635	94 743	95 440	90 103
A. I.	Základní kapitál	37 820	37 820	37 820	37 820	37 820	37 820
A. I.1.	Základní kapitál	37 820	37 820	37 820	37 820	37 820	37 820
A. II.	Kapitálové fondy	-1 091	-1 091	-1 091	-1 091	-1 091	-1 091
A. II. 2.	Ostatní kapitálové fondy	161	161	161	161	161	161
3.	Oceňovací rozdíly z přecenění majetku a závazků	-1 252	-1 252	-1 252	-1 252	-1 252	-1 252
A. III.	Rezervní fondy, nedělit.fond a ost.fondy ze zisku	6 286	6 286	6 286	6 286	6 286	7 277
A. III.1.	Zákonný rezervní fond / Nedělitelný fond	7 277	7 277	7 277	7 277	7 277	7 277
2.	Statutární a ostatní fondy	-991	-991	-991	-991	-991	
A. IV.	Výsledek hospodaření minulých let	37 687	37 687	37 687	37 687	37 687	36 696
A. IV.1.	Nerozdělený zisk minulých let	37 687	37 687	37 687	37 687	37 687	36 696
A. V.	Výsledek hospodaření běžného účetního období (+ -)	5 075	4 680	9 933	14 041	14 738	9 401
B.	Cizí zdroje	329 820	338 246	326 651	320 670	322 772	308 321
B. II.	Dlouhodobé závazky	2 184	2 149	2 114	2 079	2 044	2 009
B. II.1.	Závazky z obchodních vztahů	742	742	742	742	742	742
9.	Jiné závazky	1 041	1 006	971	936	901	866
10.	Odložený daňový závazek	401	401	401	401	401	401
B. III.	Krátkodobé závazky	181 265	192 000	187 714	184 042	183 453	171 312
B. III.1.	Závazky z obchodních vztahů	139 746	151 050	146 741	142 304	140 672	126 805
2.	Závazky - ovládající a řídicí osoba	15 000	15 000	15 000	15 000	15 000	15 000
5.	Závazky k zaměstnancům	7 632	7 632	7 632	7 632	7 632	7 632
6.	Závazky ze sociálního zabezpečení a zdravot. pojištění	4 246	4 246	4 246	4 246	4 246	4 246
7.	Stát - daňové závazky a dotace	1 291	722	745	1 510	2 553	4 279
8.	Krátkodobé přijaté zálohy	7 280	7 280	7 280	7 280	7 280	7 280
10.	Dohadné účty pasivní	5 901	5 901	5 901	5 901	5 901	5 901
11.	Jiné závazky	169	169	169	169	169	169
B. IV.	Bankovní úvěry a výpomoci	146 371	144 097	136 823	134 549	137 275	135 000
B. IV.1.	Bankovní úvěry dlouhodobé	1 371	1 097	823	549	275	
2.	Krátkodobé bankovní úvěry	135 000	135 000	130 000	130 000	135 000	135 000
3.	Krátkodobé finanční výpomoci	10 000	8 000	6 000	4 000	2 000	
C. I.	Časové rozlišení	8 106	8 259	8 391	8 510	8 609	3 045
C. I.1.	Výdaje příštích období	8 106	8 259	8 391	8 510	8 609	3 045

**PŘÍLOHA P VIII: PLÁNOVANÝ MĚSÍČNÍ PŘEHLED O PENĚŽNÍCH
TOCÍCH PRO ROK 2012 (V TIS. KČ)**

Text	01/12	02/12	03/12	04/12	05/12	06/12
Stav peněžních prostředků na začátku účetního období	10 329	14 991	14 932	15 721	13 382	9 612
* Cash flow z podnikové činnosti	5 253	744	11 595	-6 533	-7 964	3 252
Zisk	-3 342	-3 408	762	756	3 445	3 542
Odpisy	1 318	1 318	1 318	1 318	1 318	1 318
Změna stavu zásob materiálu		-7 120		-3 558		
Změna stavu zásob nedok. výroby a polotovarů						
Změna stavu zásob výrobků	-5 000	-5 000	3 000	3 000		
Změna stavu zásob zboží						
Změna stavu dlouhodobých pohledávek						
Změna stavu krátk. pohledávek z obch. vztahů	17 009	2 899	-12	-22 758	-22 722	-3 643
pohledávek	5 264	-997	-779	1 424	-72	229
Změna stavu čas. rozlišení akt.	-396	-384	-360	-323	-239	-214
Změna stavu krátk. závazků z obch. vztahů	-12 189	12 886	7 463	13 460	10 517	2 223
Změna stavu ostatních krátkodobých závazků	2 400	383	23	-23	-383	-365
Změna stavu rezerv						
Změna stavu čas. rozlišení pas.	189	167	180	171	172	162
* Cash flow z investiční činnosti	6	6	3	3	3	3
Pořízení dlouhodobého hm. a nehm. majetku						
ZC						
Změna stavu dlouhodobého finančního majetku	6	6	3	3	3	3
* Cash flow z vnějšího financování	-597	-809	-10 809	4 191	4 191	-809
Změna stavu bankovních úvěrů dlouhodobých	-274	-274	-274	-274	-274	-274
Změna stavu krátkodobých bankovních úvěrů	212		-10 000	5 000	5 000	
Změna stavu krátkodobých finančních výpomocí	-500	-500	-500	-500	-500	-500
Změna stavu dlouhodobých závazků	-35	-35	-35	-35	-35	-35
Závazky - ovládající a řídicí osoba						
* Výplaty dividend						
* Změna stavu vlastního kapitálu						
** Cash flow	4 662	-59	789	-2 339	-3 770	2 446
*** Stav peněžních prostředků na konci účetního období	14 991	14 932	15 721	13 382	9 612	12 058

Text	07/12	08/12	09/12	10/12	11/12	12/12
Stav peněžních prostředků na začátku účetního období	12 058	12 521	13 078	16 005	15 157	14 004
*Cash flow z podnikové činnosti	1 270	2 864	10 234	7 591	-3 845	2 765
Zisk	3 320	-395	5 253	4 108	697	-5 337
Odpisy	1 318	1 318	1 318	1 318	1 445	1 445
Změna stavu zásob materiálu	7 120	-10 680		7 119	7 119	
Změna stavu zásob nedok. výroby a polotovarů	-2 044	-2 043	-2 044	6 131		
Změna stavu zásob výrobků		4 000				
Změna stavu zásob zboží						
Změna stavu dlouhodobých pohledávek						
Změna stavu krátk. pohledávek z obch. vztahů	-1 449	558	11 676	-9 183	-12 232	20 266
pohledávek	258	-568	-1 552	2 023		553
Změna stavu čas. rozlišení akt.	-214	-214	-263	-372	-384	3 543
Změna stavu krátk. závazků z obch. vztahů	-7 748	11 304	-4 309	-4 437	-1 632	-13 867
Změna stavu ostatních krátkodobých závazků	546	-569	23	765	1 043	1 726
Změna stavu rezerv						
Změna stavu čas. rozlišení pas.	163	153	132	119	99	-5 564
*Cash flow z investiční činnosti	2	2	2	-6 130	1	
Pořízení dlouhodobého hm. a nehm. majetku				-6 131		
ZC						
Změna stavu dlouhodobého finančního majetku	2	2	2	1	1	
*Cash flow z vnějšího financování	-809	-2 309	-7 309	-2 309	2 691	-2 310
Změna stavu bankovních úvěrů dlouhodobých	-274	-274	-274	-274	-274	-275
Změna stavu krátkodobých bankovních úvěrů			-5 000		5 000	
Změna stavu krátkodobých finančních výpomocí	-500	-2 000	-2 000	-2 000	-2 000	-2 000
Změna stavu dlouhodobých závazků	-35	-35	-35	-35	-35	-35
Závazky - ovládající a řídicí osoba						
*Výplaty dividend						
*Změna stavu vlastního kapitálu						
**Cash flow	463	557	2 927	-848	-1 153	455
***Stav peněžních prostředků na konci účetního období	12 521	13 078	16 005	15 157	14 004	14 459