

# Projekt systému finančního plánování společnosti **ZPS-FRÉZOVACÍ NÁSTROJE a.s.**

Bc. Aneta Cigánková

---

Diplomová práce  
2014



Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně  
Fakulta managementu a ekonomiky

---

Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně  
Fakulta managementu a ekonomiky  
Ústav financí a účetnictví  
akademický rok: 2013/2014

## ZADÁNÍ DIPLOMOVÉ PRÁCE

(PROJEKTU, UMĚLECKÉHO DÍLA, UMĚLECKÉHO VÝKONU)

Jméno a příjmení: **Aneta Cigánková**  
Osobní číslo: **M12435**  
Studijní program: **N6202 Hospodářská politika a správa**  
Studijní obor: **Finance**  
Forma studia: **prezenční**

Téma práce: **Projekt systému finančního plánování společnosti  
ZPS - FRÉZOVACÍ NÁSTROJE, a. s.**

Zásady pro vypracování:

Úvod

### I. Teoretická část

- Provedte literární rešerši problematiky finančního plánování v podnikové praxi.

### II. Praktická část

- Provedte analýzu současného stavu finančního plánování ve firmě a identifikujte jeho nedostatky.
- Zpracujte projekt nového systému finančního plánování a na jeho základě vytvořte finanční plán firmy.
- Zhodnoťte navržený systém a formulujte doporučení pro podnik.

Závěr

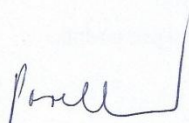
Rozsah diplomové práce: cca 70 stran  
Rozsah příloh:  
Forma zpracování diplomové práce: tištěná/elektronická

Seznam odborné literatury:

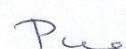
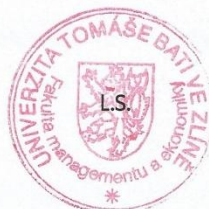
GRÜNWARD, Rolf a Jaroslava HOLEČKOVÁ. Finanční analýza a plánování podniku. 3. vyd. Praha: Oeconomica, 2008, 180 s. ISBN 978-80-245-1108-5.  
HRDÝ, Milan a Michaela KRECHOVSKÁ. Podnikové finance v teorii a praxi. Praha: Wolters Kluwer Česká republika, 2013, 267 s. ISBN 978-80-7478-011-0.  
LEE, Alice, John LEE a Cheng LEE. Financial Analysis, Planning and Forecasting. 2nd ed. Singapore: World Scientific Publishing, 2009, 1101 s. ISBN 981-270-608-9.  
MARINIČ, Pavel. Finanční analýza a finanční plánování ve firemní praxi. Praha: Oeconomica, 2008, 191 s. ISBN 978-80-245-1397-3.  
ROSS, Stephen A., Randolph WESTERFIELD a Jeffrey F. JAFFE. Corporate finance. 8th ed. Boston: McGraw-Hill/Irwin, 2008, 926 s. ISBN 0-07-310590-2.

Vedoucí diplomové práce: doc. Ing. Boris Popesko, Ph.D.  
Ústav podnikové ekonomiky  
Datum zadání diplomové práce: 22. února 2014  
Termín odevzdání diplomové práce: 2. května 2014

Ve Zlíně dne 22. února 2014



prof. Dr. Ing. Drahomíra Pavelková  
děkanka



Ing. Eliška Pastuszková, Ph.D.  
ředitel ústavu

## PROHLÁŠENÍ AUTORA DIPLOMOVÉ PRÁCE

Beru na vědomí, že:

- odevzdáním 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 obhajoby<sup>1</sup>;
- diplomová práce bude uložena v elektronické podobě v univerzitním informačním systému,
- na mou 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. 3<sup>2</sup>;
- podle § 60<sup>3</sup> odst. 1 autorského zákona má UTB ve Zlíně právo na uzavření licenční smlouvy o užití školního díla v rozsahu § 12 odst. 4 autorského zákona;

<sup>1</sup> 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 nevydělčně 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 nahlížení 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.

<sup>2</sup> 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 nezasahuje 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).

<sup>3</sup> 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:

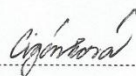
- (1) Škola nebo školské či vzdělávací zařízení mají za obvyklých podmínek právo na uzavření licenční smlouvy o užití školního díla (§ 35 odst. 3). Odpírá-li autor takového díla udělit svolení bez vážného důvodu, mohou se tyto osoby domáhat nahrazení chybějícího projevu jeho vůle u soudu. Ustanovení § 35 odst. 3 zůstává nedotčeno.

- podle § 60<sup>4</sup> odst. 2 a 3 mohu užít své dílo – 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 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 diplomové práce využít ke komerčním účelům.

Prohlašuji, že:

- jsem diplomovou práci zpracovala samostatně a použité informační zdroje jsem citovala;
- odevzdaná verze diplomové práce a verze elektronická nahraná do IS/STAG jsou totožné.

Ve Zlíně 30.4.2014



<sup>4</sup> 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 přihlídí k výši výdělku dosaženého školou nebo školským či vzdělávacím zařízením z užití školního díla podle odstavce 1.

## **ABSTRAKT**

Tato diplomová práce se zabývá finančním plánováním v podniku ZPS-FRÉZOVACÍ NÁSTROJE a.s. Cílem je posoudit aktuální systém finančního plánování divize tepelného zpracování, identifikovat jeho nedostatky a sestavit inovovaný systém prakticky aplikovaný na modelovém příkladu finančního plánu.

V teoretické části práce interpretuji poznatky načerpané z odborné literatury pojednávající o podstatě finančního plánování a procesu sestavení dlouhodobého a krátkodobého finančního plánu. V praktické části provedu vyhodnocení současného stavu systému finančního plánování divize, vypracuji nezbytné analýzy a navrhnu nový plánovací systém předvedený na konkrétním příkladu. Závěr práce obsahuje zhodnocení tohoto finančního systému a doporučení pro podnik.

Klíčová slova:

Dlouhodobý finanční plán, krátkodobý finanční plán, výkaz zisku a ztráty, výkaz o peněžních tocích, rozvaha, finanční analýza

## **ABSTRACT**

This master thesis deals with the financial planning in company ZPS-FRÉZOVACÍ NÁSTROJE a.s. The aim of this thesis is to review present financial planning system of The Heat Treatment Division, to identify its imperfections and to create a financial plan according to newly designed structure.

In the theoretical part of thesis I interpret facts from economic literature dealing with financial planning and process of creating long-term and short-term financial plan. In the practical part I evaluate the current division financial planning system, make necessary analyses and draft a new planning system demonstrated by a real example. In conclusion I add review of this planning system and advice for the company.

Keywords:

Long-term Financial Plan, Short-term Financial Plan, Profit and Loss Statement, Cash Flow, Balance Sheet, Financial Analysis

Ráda bych touto cestou poděkovala panu doc. Ing. Borisi Popeskovi, PhD. za vedení mé práce a poskytnutí cenných rad a panu JUDr. Václavu Čmolíkovi za projevenou ochotu, trpělivost a pomoc při jejím zpracovávání.

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

# OBSAH

<b>ÚVOD</b> .....	<b>10</b>
<b>I TEORETICKÁ ČÁST</b> .....	<b>12</b>
<b>1 PODSTATA FINANČNÍHO PLÁNOVÁNÍ</b> .....	<b>13</b>
1.1 CHARAKTERISTIKA FINANČNÍHO PLÁNOVÁNÍ.....	13
1.1.1 Cíle finančního plánování.....	14
1.1.2 Zásady plánování.....	14
1.1.3 Metody plánování.....	16
1.2 FINANČNÍ PLÁN.....	17
1.2.1 Dlouhodobý plán.....	17
1.2.2 Krátkodobý plán.....	18
1.2.3 Postup při tvorbě finančního plánu.....	20
<b>2 SESTAVENÍ DLOUHODOBÉHO FINANČNÍHO PLÁNU</b> .....	<b>26</b>
2.1 PLÁN TRŽEB.....	26
2.2 PLÁNOVÝ VÝKAZ ZISKU A ZTRÁTY.....	26
2.2.1 Plánování výnosů.....	26
2.2.2 Plánování nákladů.....	27
2.3 PLÁNOVÉ CASH FLOW.....	29
2.4 PLÁNOVÁ ROZVAHA.....	30
2.4.1 Metoda procentního podílu k tržbám.....	31
2.4.2 Regresní metoda.....	31
2.4.3 Metoda ukazatelů obratu.....	31
2.4.4 Plánování dalších složek rozvahy.....	32
<b>3 KRÁTKODOBÉ FINANČNÍ PLÁNOVÁNÍ</b> .....	<b>34</b>
3.1 ROZPOČTOVÝ VÝKAZ ZISKU A ZTRÁTY.....	34
3.2 ROZPOČET CASH FLOW.....	34
3.3 ROZPOČTOVÁ ROZVAHA.....	35
<b>4 SHRUTÍ TEORETICKÉ ČÁSTI</b> .....	<b>37</b>
<b>II PRAKTICKÁ ČÁST</b> .....	<b>38</b>
<b>5 PŘEDSTAVENÍ PODNIKU ZPS-FRÉZOVACÍ NÁSTROJE A.S.</b> .....	<b>39</b>
5.1 HISTORIE SPOLEČNOSTI.....	39
5.2 ORGANIZAČNÍ STRUKTURA.....	40
5.3 PRODUKTY A SLUŽBY FIRMY.....	41
5.4 CÍLE A STRATEGIE FIRMY.....	42
5.5 SWOT ANALÝZA FIRMY.....	42
5.6 HOSPODÁŘSKÁ SITUACE FIRMY.....	43
5.7 CHARAKTERISTIKA ODVĚTVÍ.....	45
5.8 POPIS TRHU.....	47
5.9 VÝVOJ EKONOMIKY ČR.....	48
5.10 VÝVOJ EKONOMIKY NĚMECKA.....	48
<b>6 FINANČNÍ ANALÝZA</b> .....	<b>50</b>



6.1	ANALÝZA MAJETKOVÉ A FINANČNÍ STRUKTURY .....	50
6.2	ANALÝZA VÝNOSŮ A NÁKLADŮ .....	52
6.3	ANALÝZA RENTABILITY .....	54
6.4	ANALÝZA AKTIVITY .....	54
6.5	ANALÝZA ZADLUŽENOSTI .....	55
6.6	ANALÝZA LIKVIDITY .....	57
6.7	ANALÝZA PRACOVNÍHO KAPITÁLU .....	57
6.8	SOUHRNNÉ UKAZATELE.....	58
6.8.1	Altmanův model bankrotu.....	58
6.8.2	Spider analýza .....	59
6.9	SHRNUTÍ FINANČNÍ ANALÝZY .....	60
<b>7</b>	<b>CHARAKTERISTIKA PLÁNOVACÍHO SYSTÉMU .....</b>	<b>62</b>
7.1	POSTUP PLÁNOVÁNÍ .....	62
7.2	PLÁNOVÁNÍ VÝKAZU ZISKU A ZTRÁTY .....	62
7.3	NEDOSTATKY SPATŘOVANÉ V SYSTÉMU FINANČNÍHO PLÁNOVÁNÍ DIVIZE TZ.....	66
<b>8</b>	<b>PROJEKT SYSTÉMU FINANČNÍHO PLÁNOVÁNÍ .....</b>	<b>67</b>
8.1	NÁVRH PLÁNOVACÍHO SYSTÉMU .....	67
8.1.1	Analýza a zhodnocení situace podniku .....	67
8.1.2	Formulace cílů a strategie .....	68
8.1.3	Sestavení dlouhodobého finančního plánu.....	68
8.1.4	Sestavení krátkodobého finančního plánu .....	70
8.1.5	Implementace, zhodnocení a aktualizace plánů .....	70
8.2	SESTAVENÍ DLOUHODOBÉHO FINANČNÍHO PLÁNU – ZÁKLADNÍ VARIANTA.....	72
8.2.1	Plán výkazu zisku a ztráty .....	72
8.2.2	Plán rozvahy.....	77
8.3	SESTAVENÍ DLOUHODOBÉHO FINANČNÍHO PLÁNU – PESIMISTICKÁ VARIANTA .....	78
8.3.1	Plán výkazu zisku a ztráty .....	79
8.3.2	Plán rozvahy .....	81
8.4	SESTAVENÍ KRÁTKODOBÉHO FINANČNÍHO PLÁNU .....	81
8.4.1	Plán výkazu zisku a ztráty .....	81
8.5	POROVNÁNÍ VARIANT DLOUHODOBÉHO FINANČNÍHO PLÁNU.....	83
<b>9</b>	<b>ZHODNOCENÍ PROJEKTU .....</b>	<b>86</b>
9.1	VYHODNOCENÍ PROJEKTU SYSTÉMU FINANČNÍHO PLÁNOVÁNÍ.....	86
9.2	NÁVRHY A DOPORUČENÍ .....	87
	<b>ZÁVĚR .....</b>	<b>90</b>
	<b>SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY.....</b>	<b>92</b>
	<b>SEZNAM POUŽITÝCH SYMBOLŮ A ZKRATEK.....</b>	<b>95</b>
	<b>SEZNAM OBRÁZKŮ .....</b>	<b>96</b>
	<b>SEZNAM TABULEK.....</b>	<b>97</b>
	<b>SEZNAM PŘÍLOH.....</b>	<b>99</b>

## ÚVOD

Finanční plánování představuje jeden z nejdůležitějších nástrojů finančního řízení podniku. Jeho snahou je předvídat trendy ve finančním vývoji firmy a tím zavčas upozornit na možná budoucí nebezpečí či problémy nebo naopak příležitosti. Dlouhodobé finanční plánování pomáhá zajistit především dostatek dlouhodobých finančních zdrojů ke krytí investic. Zabezpečuje finanční stabilitu v delším časovém horizontu a orientuje se na budoucnost podniku. Krátkodobé finanční plánování se zaměřuje zejména na likviditu firmy v krátkém období, aby měl podnik dostatek prostředků na vyrovnání svých závazků vyplývajících z obchodních vztahů. Finanční plánování nutí manažery více zvažovat svá aktuální rozhodnutí a lépe vyhodnocovat jejich dopady do budoucna a pomáhá zabránit nepříznivému finančnímu vývoji, který může podniku způsobit vážné problémy vedoucí k platební neschopnosti, předluženosti, ztrátě na hospodářském výsledku či poklesu rentability. Z tohoto důvodu se manažerům vyplatí sestavovat jak krátkodobé, tak i dlouhodobé plány všech základních účetních výkazů.

V mé diplomové práci se budu věnovat problematice finančního plánování v divizi tepelného zpracování společnosti ZPS-FRÉZOVACÍ NÁSTROJE a.s., zabývající se výrobou fréz a tepelným zpracováním nástrojové oceli. Cílem mé práce je zhodnotit aktuální stav plánovacího systému divize, identifikovat jeho nedostatky a na základě zjištěných informací navrhnout inovovaný systém demonstrováný na konkrétním finančním plánu.

Teoretická část práce je rozčleněna na několik oddílů vystihujících nejzákladnější poznatky, které jsem z dané oblasti načerpala studiem odborné literatury. V úvodu zmíním podstatu a cíle finančního plánování, abych se mohla dále přesunout k dodržovaným zásadám a používaným metodám plánování. Nastíním také základní rozdíly mezi dlouhodobým a krátkodobým plánem a pak se již budu věnovat samotnému procesu sestavení jednotlivých plánových výkazů. Pro sumarizaci této části uvedu v jejím závěru stručné shrnutí problematiky.

Teoretickou část uvedu krátkým představením společnosti ZPS-FRÉZOVACÍ NÁSTROJE a.s., nastíním její historii, organizační strukturu či cíle a strategie. Dále přejdu k charakteristice plánovacího systému divize tepelného zpracování a identifikaci jeho nedostatků. Nezbytným krokem před samotným sestavením plánu je také provedení řady analýz jako je SWOT, analýza odvětví či finanční analýza. Takto zjištěné poznatky násled-

ně využiji v projektové části, kde navrhnu nový finanční plánovací systém a prakticky ho aplikuji. Na závěr provedu zhodnocení tohoto systému a formuluji doporučení pro podnik.

## **I. TEORETICKÁ ČÁST**

# 1 PODSTATA FINANČNÍHO PLÁNOVÁNÍ

## 1.1 Charakteristika finančního plánování

Plánování je jednou ze základních funkcí řízení podniku. Snaží se identifikovat vývojové tendence firmy, možná budoucí rizika či příležitosti a na základě této analýzy vytvořit strategický plán umožňující dlouhodobou existenci podniku. (Eschenbach, 2000, str. 248) Finanční plánování pak představuje nezbytný nástroj pro řízení finančního vývoje firmy a dosažení cílů stanovených v této oblasti.

Dle Grünwalda a Holečkové (2004, str. 115) je finanční plánování „*formalizované rozhodování o způsobu financování, o vkládání finančních zdrojů do výnosného majetku, a o peněžním hospodaření.*“ Kislingerová (2004, str. 106) ve finančním plánování vidí především nástroj jak se vypořádat s budoucími riziky podnikání, když říká, že „*se jedná o proces rozhodování podniku o rizicích, která jsou pro podnik zajímavá a v nichž spatřuje i určité příležitosti, dále o rizicích, která nejsou nezbytná, a o těch, která pro podnik zajímavá nejsou.*“

Podobných definic existuje celá řada. Podstatu plánování však podle mě nejjednodušeji vystihuje Roubíčková s Růžičkovou (2012, str. 157) jako „*soubor činností, jejichž výsledkem je předpověď budoucích efektů finančních a investičních rozhodnutí firmy.* Mezi tyto činnosti patří stanovení hlavních cílů, formulování a zhodnocení a výběr vhodných přístupů, strategií či taktik, které umožní dosažení vytýčených cílů. Výsledkem finančního plánování je finanční plán naplňující určitou podnikovou finanční politiku a strategii. (Petřík, 2009, str. 90)

Finanční plánování dle Růžičkové a Roubíčkové (2012, str. 157) zahrnuje:

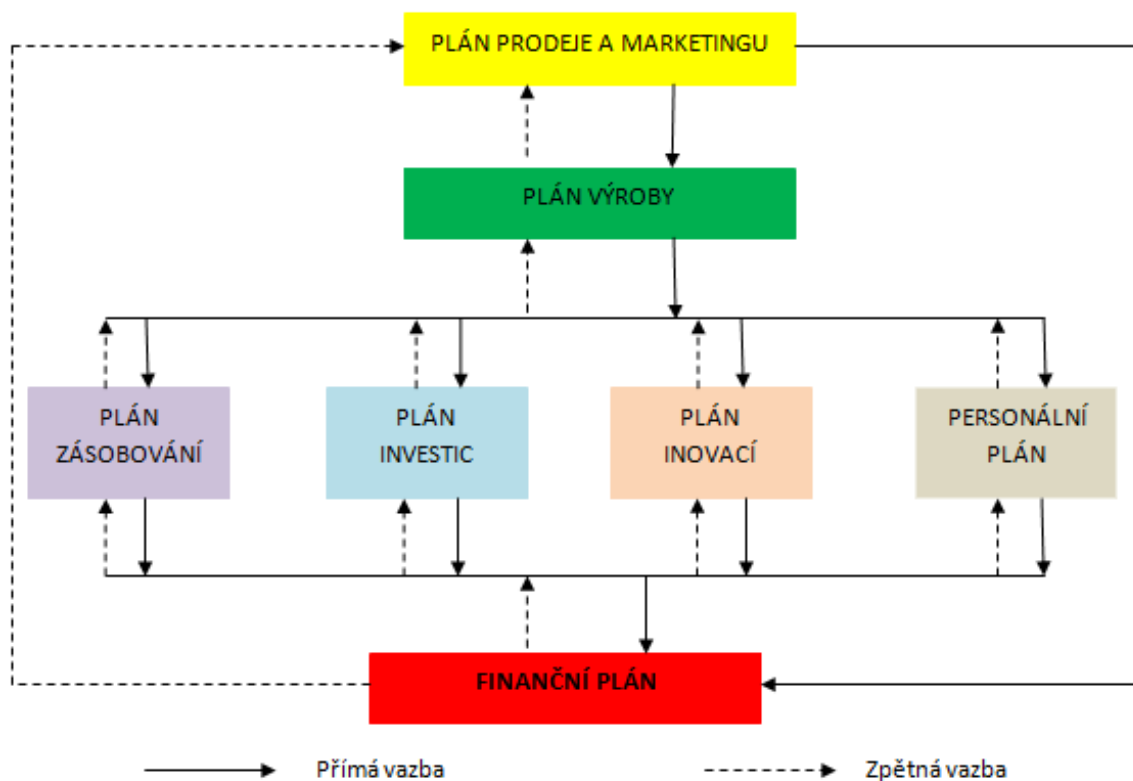
- stanovení finančních cílů podniku včetně analýzy jejich proveditelnosti
- rozbor rozdílů mezi současným a žádoucím (plánovaným) stavem
- identifikaci souboru opatření potřebných pro naplnění definovaných cílů

Kislingerová (2004, str. 106) navíc uvádí:

- analýzu finančních a investičních možností, které má podnik k dispozici
- promítnutí budoucích důsledků současných rozhodnutí s cílem vyhnout se případným nepříjemným překvapením
- zvolení možných alternativ a jejich včlenění do konečného plánu
- měření výsledné výkonnosti plánu v porovnání s cíli stanovenými plánem

### 1.1.1 Cíle finančního plánování

Hlavním úkolem finančního plánování je zajištění likvidity a finanční stability podniku za účelem naplnění obecného cíle firmy, tj. maximalizace jeho tržní hodnoty. Manažeři musí identifikovat nejrůznější varianty financování podnikových aktivit a dopad konkrétního způsobu financování na celkovou efektivnost a výslednou hodnotu firmy. Finanční plánování má tvořit nedílnou součást strategického řízení podniku a přispívat k dosažení strategických cílů prostřednictvím zamezení negativního finančního vývoje, jenž může zapříčinit nežádoucí ztráty a tím ohrozit dlouhodobou existenci firmy. Finanční plánování má v soustavě podnikových plánů ústřední postavení, hraje integrující roli a má charakter komplexního plánu.



Obrázek 1 – Struktura strategického plánu

(Fotr, 1999, str. 22)

### 1.1.2 Zásady plánování

Zásady plánování nám říkají, jak by se mělo při podnikovém finančním plánování postupovat a to zejména ve vztahu k dlouhodobému plánování. Dodržování těchto doporučených principů zvyšuje reálnost hodnot uvedených v plánu a tím i jeho celkovou relevantnost, smysluplnost a využitelnost.

Marek (2006, str. 495) ve své publikaci uvádí šest základních zásad, podle nichž by se finanční manažeři při sestavování plánů měli řídit. Jedná se o systematickosti, úplnost, přehlednost, periodičnost, pružnost a klouzavost.

Zásada systematickosti naplňuje podstatu neustálého sledování základního podnikového cíle, jímž je maximalizace tržní hodnoty prostřednictvím maximalizace zisku. Úplností má autor na mysli zahrnutí všech podstatných a významných činností či faktorů do procesu plánování. Přehlednost umožňuje snadnou a rychlou orientaci v plánech všem osobám, které s ním přijdou do styku. Umožňuje také snadnější kontrolu jeho plnění. Periodičnost spočívá v sestavování plánů v pravidelných po sobě jdoucích obdobích. Aktualizaci plánovaných hodnot v průběhu plánovacího období vystihuje zásada pružnosti. V případě dlouhodobého plánování se doporučuje plány aktualizovat alespoň jednou ročně. S posledními dvěma zmíněnými principy souvisí klouzavost. Podle ní by se měl alespoň částečně překrývat plánovací horizont nového a předchozího finančního plánu.

Mareš (2006, str. 19) zásady podnikového plánování dělí na dvě základní úrovně: obecné metodologické principy finančního plánování a specifické zásady:

Mezi obecné principy uplatňované ve finančním řízení řadí autor zejména následující:

- preference peněžních toků - v krátkodobém i dlouhodobém horizontu musí převažovat příjmy nad výdaji
- respektování faktoru času – preference příjmu peněz dnes oproti pozdějšímu příjmu, je-li nominální hodnota srovnávaných příjmů stejná
- respektování a minimalizace rizika – stejné množství peněz získaných s menším rizikem je preferováno před stejným množstvím získaným za cenu většího rizika
- princip čisté současné hodnoty – podnik by se měl dlouhodobě věnovat takovým činnostem, jejichž čistá současná hodnota má kladné znaménko
- optimalizace kapitálové struktury – kapitálová struktura firmy by ideálně měla přispívat ke stabilitě, ziskovosti a naplnění finančních cílů podniku.

Specifické zásady finančního plánování dle Mareše (2006, str. 21):

- dlouhodobost plánování – operativní cíle zobrazené v krátkodobém plánu by měly podporovat dlouhodobé plány a hlavní cíle firmy

- reálná dosažitelnost podnikových finančních cílů – nutnost vycházet při plánování z poznatků plynoucích z SWOT a finanční analýzy; důležitou roli hraje také manažerská zkušenost a intuice
- zásada omezování finančních rizik – při plánování musí být bráno na zřetel inflační, úrokové, úvěrové, kursově devizové a likvidní riziko s cílem tlumit a předcházet prostřednictvím plánů negativním potenciálním důsledkům těchto rizik.

V čem se oba autoři vzájemně shodují, je potřeba jednoduchosti a srozumitelnosti jednotlivých plánů, jejich průběžná aktualizace a návaznost (a to jak návaznost krátkodobého plánu na dlouhodobý, tak i časová návaznost starých plánů na nové. Jedná se o rolovací neboli posuvný princip.) Osobně tyto zásady shledávám jako základ pro sestavení kvalitního a pro podnik prospěšného plánu.

### 1.1.3 Metody plánování

V současnosti jsou známy tři základní metody finančního plánování: intuitivní, statistická a kauzální metoda.

**Intuitivní metoda** je založena na praxi a vlastních zkušenostech finančního manažera. Při sestavování plánů se v tomto případě plánovač opírá především o vlastní úsudek a výsledkem je pak subjektivní odhad. Zkušenosti a intuice mohou hrát při plánování velmi významnou roli, tato metoda by se však měla prolínat a doplňovat s ostatními a neměla by být aplikována samostatně. V tom případě totiž hrozí opomenutí důležitých faktů a výsledkem špatného odhadu může být nereálný plán. (Marek, 2006, str. 498)

**Statistická metoda** je založena na metodě extrapolace časových řad. Spočívá v prodloužení historických časových řad (minulého vývoje) do budoucnosti. Uplatňuje se například při metodě proporcionálního růstu majetku, závazků a nákladů ve vztahu k tržbám nebo jako regresní analýza. Metoda má nevýhodu v tom, že je založena na mnohdy nereálném předpokladu konstantního vývoje ekonomických veličin. (Fotr, 2012, str. 181) Toto potvrzuje i Hrdý se Strouhalem (2010, str. 21) kteří tvrdí, že předpoklad dlouhodobé platnosti poměrů mezi veličinami lze úspěšně vyvrátit podmínkami ekonomické krize.

**Kauzální metoda** vychází ze známých ekonomických veličin týkajících se podniku, na základě kterých se následně odvozuje vývoj a predikce ostatních parametrů plánů firmy.



Nejznámější variantou této metody je metoda procentního podílu na tržbách. (Marinič, 2008, str. 174)

Nývtová s Mariničem (2010, str. 100) ve své publikaci uvádí také simulační metodu, kterou charakterizují jako „*modelování předpokládaných parametrů na základě vývoje makroekonomického i makroekonomického prostředí, obvykle v několika variantách, přičemž nejlepší varianta je ta, která nejvíce konverguje ke skutečnému vývoji.*“

Volba metody plánování je individuální záležitost lišící se podnik od podniku. Závisí například na typu firmy, charakteru výroby nebo používaných technologiích. Obecně se za neoptimalnější metodu považuje metoda kauzální. V praxi se však velmi často jednotlivé metody prolínají a doplňují.

## 1.2 Finanční plán

### 1.2.1 Dlouhodobý plán

Podnikové plány se základně dělí podle časového úseku, ke kterému se vztahují, na krátkodobé a dlouhodobé.

Základním nástrojem finančního řízení je **dlouhodobý finanční plán**, do něhož se promítají strategická rozhodnutí firmy. Má za úkol prostřednictvím efektivního řízení a plánování financí napomáhat ke splnění hlavních podnikových cílů. (Marinič, 2008, str. 167) Dlouhodobé plánování se uplatňuje v časovém horizontu 2 až 5 let, ovšem existují podniky, které plánují i 10 nebo více let dopředu. Jedná se o rozhodnutí učiněná nyní, jejichž dopad bude patrný až v určitém okamžiku v budoucnu, vzhledem ke dlouhodobému charakteru daných rozhodnutí. (Pavelková, 2005, str. 216) Bohanesová (2007, str. 66) s Pavelkovou se shodují, že hlavním úkolem dlouhodobého plánování je „*zabezpečit kapitálové investiční výdaje a též zajistit finanční dopady z realizace podnikatelských záměrů*“. Mezi jeho další cíle patří předvídání finančních zdrojů k financování fixního a oběžného majetku a prostřednictvím predikce problematických situací omezovat finanční rizika. (Růžičková, Roubíčková, 2012, str. 161)

Dle Pavelkové (2005, str. 216) komplexní dlouhodobý finanční plán obsahuje:

- analýzu finanční situace firmy
- plán tržeb na základě prognózy a plánu prodeje
- plánovou výsledovku

- plánovou rozvahu
- plán peněžních toků
- rozpočet investičních výdajů
- rozpočet dlouhodobého externího financování

Při sestavování dlouhodobého finančního plánu se vychází z dosavadního vývoje a aktuální ekonomické situace podniku vyhodnoceného pomocí finanční analýzy, kapitálového plánování, předpovědi vývoje prodeje a vývoje odvětví a celkového ekonomického prostředí. (Nývltová, Marinič, 2010, str. 108)

Dlouhodobé finanční plánování se potýká s vysokým stupněm nejistoty ohledně budoucího vývoje různých externích, ale i interních faktorů. Proto mají dlouhodobé plány spíše charakter hrubého plánování a neklade se v nich důraz na přesnost jednotlivých ukazatelů, ale spíše na zdůvodnění předpokladů a vývojových tendencích. (Hrdý, Krechovská, 2013, str. 193)

### 1.2.2 Krátkodobý plán

**Krátkodobý finanční plán** se sestavuje na období v rozmezí několika měsíců až jednoho roku (nejčastěji). Vyplývá z dlouhodobého plánu, navazuje na něj a podrobně rozpracovává opatření v jednotlivých letech, která povedou k naplnění cílů zakomponovaných do dlouhodobého plánu. Pro krátkodobé plány je typické, že se plánují do větších podrobností, jelikož pracují s relativně jistými informacemi v rámci krátkodobého časového horizontu. Stávají se tak nástrojem taktického řízení. Na rozdíl od dlouhodobého plánu, který se soustředí na strategické cíle a zabezpečení dlouhodobé existence podniku, se krátkodobý plán využívá v souvislosti s běžnou hospodářskou činností. Zaměřuje se na oblast zabezpečení surovin, materiálu a především krátkodobého finančního majetku. Zajištění likvidity podniku prostřednictvím vhodných krátkodobých finančních nástrojů je hlavním cílem krátkodobého plánu. (Pavelková, 2005, str. 217), (Bohanesová, 2007, str. 59) Likvidita udává úroveň finanční stability podniku a vyjadřuje tak schopnost firmy splácet krátkodobé závazky. (Lee, Lee, Lee, 2009, str. 32)

Hrdý a Krechovská (2013, str. 194) uvádějí tyto hlavní cíle krátkodobého plánování:

- identifikace struktury a časového vývoje krátkodobých finančních potřeb podniku,
- zajištění realizace krátkodobých finančních cílů, zejména v oblasti likvidity, z hlediska řízení zásob, pohledávek a závazků,

- zajištění plnění relevantní části podnikových záměrů v dlouhodobém finančním plánu podniku.

Krátkodobé finanční plánování vychází z aktuální produkční kapacity podniku. Hrdý a Krechovská (2013, str. 194) říkají, že „*vstupní údaje pro sestavení krátkodobého finančního plánu vycházejí ze stávající situace podniku s ohledem na jeho strategické záměry, co se týká způsobu získávání zdrojů financování, investic, nákladů, tržeb či rozdělení výsledku hospodaření.*“ Jak z myšlenky autorů vyplývá, krátkodobý plán sice musí podporovat a vycházet z dlouhodobého plánu, ale musí zároveň respektovat aktuální situaci podniku a veškeré okolnosti, které ho v současné době ovlivňují.

Kislingerová (2004, str. 108) popisuje tyto nezbytné části krátkodobého finančního plánu:

- plánování výnosů, nákladů a zisku (tj. plánovaný výkaz zisků a ztrát)
- roční plán cash flow
- plánování aktiv a pasiv (tj. plánová rozvaha)
- rozpočty peněžních příjmů a výdajů

Pro zajištění peněžní rovnováhy podniku má největší význam plán peněžních toků. Stará se jak o zajištění každodenní solventnosti podniku, tak o co nejefektivnější využití nadbytečných finančních prostředků. (Marek, 2006, str. 505)

Krátkodobý finanční plán vytvořený pro jeden rok se ještě dále člení na kratší období pomocí rozpočtů a kalkulací, tedy finančních nástrojů operativního řízení. Jak říká Petřík (2009, str. 96) „*rozpočet je firemní plán vyjádřený v penězích.*“ Pomocí něho se pak uskutečňuje přijatý plán v rutinní a každodenní praxi.

Tabulka 1 – Porovnání dlouhodobého a krátkodobého plánu

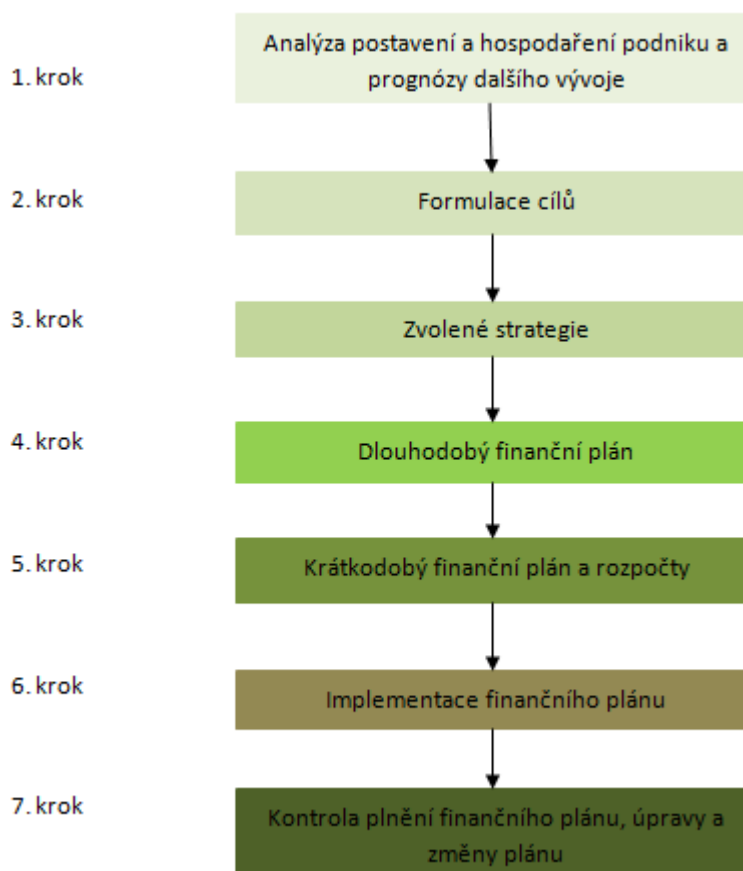
(Hrdý, Krechovská, 2013, str. 194)

	<b>DLOUHODOBÝ PLÁN</b>	<b>KRÁTKODOBÝ PLÁN</b>
ŘÍDÍCÍ VELIČINA	<i>Cíle podniku</i>	<i>Relevantní roční část dlouhodobého finančního plánu</i>
ÚKOL	<i>Podporovat dlouhodobé zajištění generování zisku</i>	<i>Podporovat zajištění likvidity</i>
PROSTŘEDEK	<i>Investice a inovační aktivity</i>	<i>Plán výnosů, nákladů, výsledku hospodaření, řízení oběžného majetku a peněžních toků</i>
STRUKTURA VÝSTUPŮ	<i>Účetní výkazy včetně komentáře, za jakých předpokladů byl plán vytvořen</i>	<i>Účetní výkazy, vnitropodnikové měsíční výkazy, platební kalendář, komentář</i>
VYHODNOCENÍ	<i>Roční (případně aktualizace)</i>	<i>Měsíční rozbor či reporting</i>

Uvedená tabulka 1 shrnuje některé důležité rozdíly mezi krátkodobým a dlouhodobým finančním plánem. Nejvýznamnější diferencí je dle mého názoru účel sestavování plánů. Zatímco jeden se orientuje na budoucnost, efektivní a dlouhodobé fungování podniku, zajištění zisku a zvyšování tržní hodnoty podniku, druhý usiluje o finanční stabilitu a likviditu v krátkodobém časovém horizontu, s ohledem na dlouhodobý finanční plán.

### 1.2.3 Postup při tvorbě finančního plánu

Proces tvorby finančního plánu sedmi kroky přehledně vystihuje následující obrázek:



Obrázek 2 – Postup tvorby finančního plánu

(Pavelková, 2004, str. 215)

#### KROK PRVNÍ – ANALÝZA A HODNOCENÍ PODNIKU

Základním předpokladem úspěšného finančního plánování je podrobná analýza podniku. Nemůžeme začít plánovat, pokud nejsme dokonale seznámeni se současným stavem firmy, který bude pro plánování výchozí. Tento krok zahrnuje jak zhodnocení aktuálních finanč-

ních a hospodářských výsledků pomocí finanční analýzy, tak SWOT analýzu či vyhodnocení výrobního programu. Nezbytnou součástí je také predikce budoucího vývoje firmy.

### **A. Hodnocení výrobního programu**

Tato analýza je důležitá pro identifikaci výnosových příležitostí daného podniku v oblasti tržeb. I když existuje více druhů metod, pro hodnocení výrobního programu se nejčastěji používá portfoliová analýza. Nejznámější portfoliovou analýzou je BCG matice vyvinutá na půdě firmy Boston Consulting Group v USA, která jednotlivé výrobky nebo skupiny výrobků hodnotí na základě relativního tržního podílu a tempa růstu trhu. (Vollmuth, 2004, str. 262) Tato dvě kritéria pomáhají rozdělit portfolio do čtyř skupin:

- otazníky – výrobky se kterými se začíná a jejich budoucnost je nejistá
- hvězdy – firma s těmito výrobky zaujímá dominantní postavení na trhu
- psi – výrobky, které mají dobu svého úspěchu za sebou, nepřinášejí zisk
- dojně krávy – mají dominantní tržní podíl a jsou hlavním zdrojem cash flow

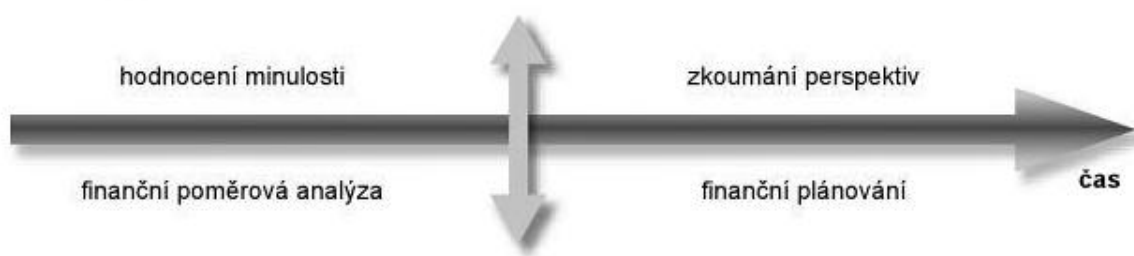
### **B. Hodnocení ekonomické a finanční situace**

*„Finanční analýza se obvykle používá k analýze toho, zda je subjekt stabilní, solventní, likvidní nebo dostatečně ziskový k tomu, aby do něj mohlo být investováno. Když se podíváme na konkrétní podnik, analytik zde zkoumá výkaz zisků a ztrát, rozvahu a výkaz o peněžních tocích. Kromě toho jedna z klíčových oblastí finanční analýzy zahrnuje předpověď budoucího vývoje firmy na základě jejich minulých výsledků.“* (Investopedia, © 2014)

Originální text:

Typically, financial analysis is used to analyze whether an entity is stable, solvent, liquid, or profitable enough to be invested in. When looking at a specific company, the financial analyst will often focus on the income statement, balance sheet, and cash flow statement. In addition, one key area of financial analysis involves extrapolating the company's past performance into an estimate of the company's future performance.

Také Růžičková (2012, str. 9) je toho názoru, že finanční analýza v sobě zahrnuje hodnocení firemní minulosti, současnosti a předpovídání budoucích finančních podmínek.



Obrázek 3 – Využití finanční analýzy

(Růžičková, 2012, str. 9)

Výchozím bodem finanční analýzy je horizontální a vertikální analýza výkazu zisků a ztrát a rozvahy. V prvním případě se zkoumání zaměřuje na dynamiku jednotlivých nákladových a výnosových položek. Ve druhém případě pak na majetkovou situaci podniku a zdroje financování. Tato analýza umožňuje vidět jednotlivé položky účetních výkazů v určitých relacích a vzájemných souvislostech. Všimá si především jejich vývoje v čase a vzájemných vztahů.

Finanční analýza se však opírá zejména o vyhodnocení poměrových ukazatelů. Základními z nich jsou ukazatele rentability, likvidity, aktivity a zadluženosti. Dále zde patří například ukazatele tržní hodnoty či produktivity. (Kislingerová, 2005, str. 31)

- ukazatele rentability – informují o efektu, jakého bylo dosaženo vloženým kapitálem (patří sem rentabilita celkového kapitálu ROA, rentabilita vlastního kapitálu ROE)
- ukazatele likvidity – vyhodnocují běžnou, pohotovou a hotovostní likviditu firmy
- ukazatele aktivity – měří, jak úspěšně využívá management podniková aktiva; vyjadřují obrátkovost (rychlost obratu) a dobu obratu majetku
- ukazatele zadluženosti – popisují vztah mezi vlastními a cizími zdroji. (Jindřichovská, 2013, str. 213)

*„Výsledky finanční analýzy informují o slabých a silných stránkách finančního hospodaření podniku a uplatňují se při tvorbě jeho finančního plánu z hlediska stanovení cílů a strategií jejich dosažení.“* (Fotr, 1999, str. 15) Obdobný názor na věc má i Mareš (2006, str. 13), když tvrdí, že má-li být krátkodobé a dlouhodobé podnikové plánování skutečně přínosné, vyžaduje si předchozí ujasnění aktuální ekonomické situace daného podniku pomocí finanční analýzy. Bez ní lze jen těžko identifikovat silné a slabé stránky podniku a predikovat jeho budoucí vývoj.

### C. SWOT analýza

Každá firma své podnikatelské aktivity vykonává v rámci určitého vnějšího prostředí. Toto prostředí na podnik působí, ovlivňuje ho a přináší mu řadu příležitostí i ohrožení, které mohou podstatně ovlivnit budoucí vývoj podniku. SWOT analýza pomáhá tyto zásadní faktory odhalit, identifikovat výnosové příležitosti a rizika a hrozby s nimi spojená. (Kotler, 2007 str. 90)

Důležitou součástí analýzy je také poznání silných a slabých stránek podniku. To umožňuje formulovat specifické podnikatelské přednosti firmy a její nedostatky. Analýza připravuje základnu poznatků důležitých pro správné vymezení podnikových cílů pro budoucí plánovací období. (Mareš, 2006, str. 5)

### D. Prognóza dalšího vývoje

Jak již bylo jednou řečeno, podnik se při své činnosti nevyskytuje izolovaně, ale je součástí určitého ekonomického prostředí a hospodářského odvětví. Toto jeho okolí je značně proměnlivé, ale manažeři se ho snaží alespoň částečně předvídat a analyzovat. Vývoj makrookolí může podhalit sledování hospodářské a legislativní politiky státu, technického a technologického vývoje v daném odvětví, vývoje na finančních trzích apod. Analýza mikrookolí se zaměřuje na prognózu tržní situace a vývoje poptávky, konkurenční situaci a vývoj cen surovin a energií.

### KROK DRUHÝ – FORMULACE CÍLŮ

Vrchol a zároveň základ podnikových cílů tvoří takzvané strategické cíle vyplývající z poslání firmy. Jejich úkolem je definovat hlavní mety, pomocí nichž může být naplněna mise či vize podniku. Každý podnik má mimo strategické cíle řadu specifických cílů, které jsou konkrétně zaměřeny na určitou funkční oblast. Může se jednat například o inovace výrobního programu, ochranu životního prostředí nebo zisk nových trhů.

Podle Pavelkové (2005, str. 216) je obecným dlouhodobým finančním cílem podniku maximalizace jeho tržní hodnoty. S tímto názorem souhlasí také Fotr (1999, str. 17), který dále uvádí, že ve finanční oblasti může být cílem také:

- maximalizace zisku (dosažení jeho určité hodnoty)
- tempo růstu tržeb
- dosažení stanovené kapitálové struktury
- dostatečné zabezpečení finanční stability firmy
- dosažení konkrétní výše rentability vlastního či celkového kapitálu

Při procesu formulace finančních cílů je důležité respektovat určité zásady. Mezi ně patří nutnost vzájemné provázanosti finančních cílů s těmi nefinančními, reálná dosažitelnost vytýčených cílů, hierarchie a konzistentnost a kontrolovatelnost cílů. (Mareš, 2006, str. 15) Fotr (1999, str. 18) vyzdvihuje také důležitost stručnosti, srozumitelnosti a jednoznačnosti stanovených cílů.

Nutno ještě podotknout, že cíle nejsou pouze důležitou součástí plánovacího systému, ale plní také motivační funkci pro manažery a napomáhají měření jejich výkonnosti.

### KROK TŘETÍ – VOLBA STRATEGIE

Zjednodušeně řečeno, strategie je cesta, která nám ukazuje, jak dosáhnout naplnění vytýčených cílů. Zatímco cíle odpovídají na otázku CO?, strategie dává odpověď na otázku JAK?. Rozlišujeme strategii pro hlavní (vrcholové cíle) podniku a dále strategie sledující cíle formulované v rámci jednotlivých funkčních oblastí.

Dle Růžičkové a Roubíčkové (2010, str. 12) finanční strategie představuje páteř finančního managementu. Finanční strategie se zabývají například způsobem dlouhodobého financování, investičního rozhodování, řízení kapitálové struktury a nákladů na kapitál, řízení oběžného majetku, likvidity, atd.

V souvislosti s finančními strategiemi se v literatuře nejčastěji setkáváme se strategiemi financování udávajícími strukturu zdrojů, které firma využívá ke krytí svých aktivit. Na základě toho, z jaké části je firma financována dlouhodobými či krátkodobými zdroji (pracovním kapitálem) rozlišujeme agresivní, neutrální či konzervativní strategii financování. (Režňáková, 2012, str. 107)

### KROK ČTVRTÝ – DLOUHODOBÝ FINANČNÍ PLÁN

Poté co jsme prostřednictvím analýz dokonale poznali aktuální stav podniku i jeho okolí, stanovili cíle a formulovali strategii, můžeme konečně přistoupit k samotné tvorbě plánu. I když se předchozí kroky plánovacího procesu mohly zdát zbytečné a zdlouhavé, nikdy by jejich přeskočením nebylo možné vytvořit kvalitní plán. Vždyť jak bychom nyní mohli začít plánovat budoucnost firmy a hodnoty jednotlivých položek či ukazatelů bez znalosti současné výchozí situace? Bez znalosti toho, zda podnik dosahuje zisku, je rentabilní a má dostatek likvidních prostředků nebo je naopak silně zadlužen a nemá prostředky na splacení svých závazků?



Jako první se finanční manažer zaobírá sestavením dlouhodobého finančního plánu, do kterého, jak už bylo řečeno, se promítají strategická rozhodnutí. Více je o dlouhodobém plánu a plánování uvedeno výše v kapitole 1.2.1

#### KROK PÁTÝ – KRÁTKODOBÝ FINANČNÍ PLÁN

V dalším kroku se přistupuje k sestavení krátkodobého plánu, který navazuje na dlouhodobý plán a slouží pro operativní řízení. Cíle sledované z hlediska dlouhodobého plánování jsou v rámci krátkodobého plánu detailně rozpracovány do podrobností v rámci jednotlivých let. Blíže problematiku krátkodobého plánování komentuje kapitola 1.2.2.

#### KROK ŠESTÝ – IMPLEMENTACE PLÁNU

Po té, co jsou plány důkladně vypracovány, může podnik přistoupit k jejich implementaci, tj. využití plánů v praxi v rámci finančního řízení pro dané plánové období.

#### KROK SEDMÝ – KONTROLA PLNĚNÍ

Dle zásad finančního plánování by plány měly být průběžně sledovány, vyhodnocovány a podle potřeby aktualizovány. Zejména při dlouhodobém plánování, kdy se zaměřujeme na široký časový horizont, může dojít k řadě odchylek oproti plánovanému předpokládanému vývoji. Proto by plány neměly být statické, ale měli by pokud možno vždy odrážet aktuální situaci a pružně na ni prostřednictvím cílených změn reagovat.

Kontrola plnění plánů znamená posouzení, zda se managementu daří řídit podnik v souladu s finančními plány či nikoli. Tato revize se provádí prostřednictvím porovnání finančního plánu s účetními výkazy, kde se zjišťují odchylky skutečnosti od plánu. Operativní kontrola se zaměřuje na zisk, příjmy a výdaje, oběžná aktiva a pasiva. Strategická kontrola pak například na finanční strukturu, externí a interní finanční zdroje a investiční činnost. (Pavelková, 2005, str. 218)

Jak bylo popsáno v předcházejících kapitolách, finanční plány jsou složeny z více částí. Nejedná se o jeden komplexní plán, ale o celý soubor plánů, které musí manažer sestavovat. Soubor zahrnuje plánové výkazy zisků a ztrát, plánové rozvahy, výkazy cash flow nebo plány investic. V následujících kapitolách se na tyto plánové výkazy zaměříme a rozebereme si postup při jejich konstrukci.

## 2 SESTAVENÍ DLOUHODOBÉHO FINANČNÍHO PLÁNU

### 2.1 Plán tržeb

Dříve než manažer přistoupí k sestavování plánových účetních výkazů, je třeba, aby vytvořil plán tržeb. Ten se sestavuje na základě prognózy trhu, prognózy cen, plánu prodeje a plánu cen vlastních výrobků. Odhad tržeb by neměl vycházet pouze z údajů posledního roku a k nim připočteného procenta (předpokládaného tempa růstu). (Irwin, 2005, str. 105) Od plánu tržeb se odvíjí celá řada dalších plánových položek, jako jsou některé náklady (spotřeba energie, materiálu, mzdové náklady, odpisy strojů) a výnosy (tržby za zboží a výkony) ve výkazu zisků a ztrát, peněžní toky plynoucí z daného množství prodaných výrobků (zboží či služeb) a v neposlední řadě hodnoty v rozvaze, které odrážejí potřebu určitého množství finančních zdrojů a majetku pro dosažení predikované výše tržeb. (Grünwald, Holečková, 2004, str. 143)

Předmětem prognózy trhu je dle Grünwalda a Holečkové (2004, str. 143) tržní objem na sledovaném trhu a tržní podíl firmy. Důležité je správně odhadnout trend daného trhu, tj. zda má rostoucí, klesající nebo konstantní tendenci. Z této prognózy pak vychází plán prodeje, který vytyčuje obchodní cíle firmy respektující určitou podnikovou strategii (expanze, stabilita, útlum).

Prognóza cen se odvíjí od tendencí v poptávce a výrobních nákladech. Vývoj reálných nákladů závisí na faktorech jako je vývoj reálných mezd, zhromadňování výroby, modernizace technologického vybavení, vývoj reálných cen v oblasti surovin a materiálů, ekologické předpisy atd. (Grünwald, Holečková, 2004, str. 144)

### 2.2 Plánový výkaz zisku a ztráty

#### 2.2.1 Plánování výnosů

Hodnoty výše *tržeb za prodej zboží, vlastních výrobků a služeb* vychází z plánu tržeb popsaného v předešlé kapitole. Ovlivňuje je také například inflace nebo kapacitní možnosti výroby. Při plánování tržeb je vhodné rozčlenit je podle druhů a neuvádět je pouze jako celek z důvodu větší přehlednosti a praktičnosti. (Marek, 2006, str. 500)

Fotr (1999, str. 40) uvádí tyto způsoby stanovení výše tržeb:

- odhady založené na využití zkušeností a znalostí marketingových pracovníků

- trendové křivky, jejichž podstatou je extrapolace budoucích tržeb na základě historických údajů o velikosti tržeb z minulých let
- regresní a korelační analýzy, stanovující vývoj tržeb pomocí regresního modelu – předpokládá identifikaci různých faktorů, které ovlivňují velikost tržeb, jako je HDP, objem produkce, atd. (Růžičková, Roubíčková, 2012, str. 178)

Výše tržeb je ovlivněna řadou především externích vlivů, které může podnik svou činností jen málo ovlivnit, a proto je plánování tržeb spojeno s určitým rizikem. Proces si tedy vyžaduje obezřetnost a je velmi užitečné pracovat zde s variantními scénáři tržeb.

Položka *změna stavu zásob* je závislá na vývoji firmy. Pokud firma zásadně nemění svoji prodejní strategii, bude její výše přibližně stejná. V opačném případě je třeba pečlivě plánovat zásoby nedokončené výroby a hotových výrobků v rozvaze. Změnu stavu zásob pak určíme jako meziroční rozdíl těchto položek. (Fotr, 1999, str. 43)

*Aktivace* se plánuje buďto na základě plánu aktivace majetku a vnitropodnikových služeb nebo se určí předpokládaný růst těchto výnosů. (Marek, 2006, str. 500)

U podniků procházejících větší restrukturalizací, které prodávají určitou část svého majetku, hrají důležitou roli *tržby z prodeje investičního majetku*. U ostatních firem obvykle nemívají větší význam.

V případě, že podnik nevlastní rozsáhlejší finanční majetek, nepovažují se výnosy z těchto aktiv za významné a pro účely plánování *finančních výnosů* postačí odhad výnosových úroků (z běžného účtu, poskytnutých půjček). Pokud má podnik ve svém portfoliu značný objem finančního majetku, je třeba pečlivější plánování výnosů včetně tržeb z prodeje cených papírů na základě očekávané výnosnosti jednotlivých složek těchto investic. (Fotr, 1999, str. 43)

### 2.2.2 Plánování nákladů

Při plánování nákladů můžeme podle Fotra (1999, str. 43) postupovat dvěma základními způsoby:

1. Stanovení nákladů v relaci k tržbám
2. Individuální stanovení nákladových položek

Principem první metody je vyjádření poměru (podílu) jednotlivých druhů nákladů k tržbám (např. spotřeba materiálu, energie, osobní náklady vs. tržby). „*Jestliže odhadneme budoucí*

*hodnoty těchto podílů v plánovacím období (na základě stejných podílů z historie), pak plán nákladů stanovíme jako součin příslušných podílů v jednotlivých letech a velikosti tržeb v každém roce plánovacího období.*“ Fotr (1999, str. 44)

Tento postup přináší výsledky v podobě hrubého odhadu vyžadujícího zpřesnění, jelikož nerespektují např. aktuální stupeň využití výrobní kapacity, vývoj nákupních cen, surovin, materiálů a energií, strategii podniku atp.

Při výběru druhé metody manažer plánuje individuálně položku po položce. Tento způsob je mnohem pracnější, ale také přesnější.

Při plánování *spotřebovaných nákupů – spotřeba materiálů, energie a prodaného zboží*, je důležité rozlišit těchto nákladů na přímé a nepřímé (režijní). Pokud je produkce podniku vyjádřena v peněžním vyjádření, stanoví se náklady na přímé spotřebované nákupy (materiál, energie) jako součin pořizovací ceny nákupu a plánovaného počtu kusů výrobků. (Vysušil, 2004, str. 73) Pokud je produkce vyjádřena v naturálních hodnotách, určíme plánovanou spotřebu jako součin normy spotřeby na jednotku produkce (kus, tuna, litr), celkového objemu produkce a nákupní ceny materiálu. (Fotr, 1999, str. 44) V případě nepřímých režii (čisticí prostředky, chemikálie, část energií) se vychází buď z rozpočtů výrobní, odbytové a správní režie ve formě násobku k plánovaným tržbám nebo na základě vývoje z minulých let.

Mezi nejdůležitější *služby* patří opravy a udržování, cestovné, náklady na reprezentaci, reklama, pojistné a nájemné. Velikost těchto položek se obvykle stanovuje opět na základě posouzení vývoje nákladů v minulosti a jejich budoucí predikce na základě odhadu vývoje cen. V případě outsourcingu služeb bude mít tato položka výrazně vyšší hodnotu, při současném snížení hodnoty položek jako spotřeba materiálu, energie či osobních nákladů a odpisů. (Růžičková, Roubíčková, 2012, str. 183)

Plánové *mzdové náklady* určíme jako součin průměrné mzdy minulého období, indexu růstu mezd a plánovaného přepočteného stavu zaměstnanců. V poměru ke mzdovým nákladům se stanovují další položky *osobních nákladů*, jako jsou náklady na zdravotní pojištění a sociální zabezpečení či sociální náklady. (Marek, 2006, str. 501)

*Odpisy* majetku ve výsledovce vycházejí z účetních odpisů stanovených v odpisových plánech. V případě, že podnik tyto plány nesestavuje, lze vypočítat průměrnou odpisovou sazbu ze vztahu ke vstupním nebo zůstatkovým cenám jednotlivých složek majetku. V tomto případě však hrozí riziko nadhodnocení nebo podhodnocení odpisů. (Marek, 2006,

str. 501) Podle Růžičkové a Roubíčkové (2012, str. 186) výše odpisů závisí na vyřazování a prodeji existujícího dlouhodobého majetku, investičním programu podniku a způsobu jeho financování.

Z *dalších provozních nákladů* zmiňme následující: Plánování zůstatkové ceny prodaného dlouhodobého majetku a materiálu se obvykle přebírá z investičního plánu. Tvorba rezerv daňově uznatelných (rezervy na opravy) se řídí zákonem o rezervách. Ostatní položky se zpravidla stanovují odhadem na základě hodnot z minulosti. (Marek, 2006, str. 501)

Nejčastější formou *finančních nákladů* jsou *nákladové úroky*, jejichž výše vyplývá z úvěrových smluv

Mimořádné náklady a výnosy vzhledem ke svému charakteru obvykle nebývají plánovány.

### 2.3 Plánové cash flow

Zatímco výkaz zisku a ztráty se zaměřuje na náklady a výnosy, výkaz cash flow zachycuje peněžní toky, tzn. příjmy a výdaje v plánovaném období, z provozní, investiční a finanční oblasti. Nástroj plánování cash flow je důležitým prvkem při zajištění budoucí likvidity podniku. Existují dvě metody sestavení cash flow (Sedláček, 2010, str. 56):

- přímá metoda
- nepřímá metoda

**Metoda přímá** pracuje se skutečnými příjmy a výdaji, kdy se plánují jednotlivé položky zvlášť. Vychází přímo z reálné změny stavu peněžních prostředků (prodej výrobků za hotové, úhrada pohledávek, nákup materiálu za hotové, atp.) Tato metoda je považována za vhodnější, jelikož poskytuje bližší informace o povaze peněžních toků a je méně náchylná k účetním nepřesnostem. Uplatňuje se zejména při krátkodobém plánování. (Sedláček, 2010, str. 62)

Při dlouhodobém plánování se obvykle používá **nepřímá metoda**. Její podstatou je transformace výsledku hospodaření na tok peněz. Tato metoda je považována za snazší a jednodušší na vstupy, jelikož neplánuje tolik do hloubky jako metoda nepřímá. Pro účely sestavení dlouhodobého plánu je však toto hrubé a zjednodušené plánování cash flow dostačující. Postup sestavení výkazu přehledně vystihuje toto schéma:

<b>POČÁTEČNÍ STAV PENĚŽNÍCH PROSTŘEDKŮ</b>
Výsledek hospodaření běžného období
+ odpisy
+ tvorba dlouhodobých rezerv
- snížení dlouhodobých rezerv
+ zvýšení závazků (krátkodobých), krát. bank. úvěrů, časového rozlišení pasiv
- snížení závazků (krátkodobých), krát. bank. úvěrů, časového rozlišení pasiv
- zvýšení pohledávek, časové rozlišení aktiv
+ snížení pohledávek, časové rozlišení aktiv
- zvýšení zásob
+ snížení zásob
<b>= CASH FLOW Z PROVOZNÍ ČINNOSTI</b>
- výdaje s pořízením dlouhodobého majetku
+ příjmy z prodeje dlouhodobého majetku
<b>= CASH FLOW Z INVESTIČNÍ ČINNOSTI</b>
± dlouhodobé závazky, popř. krátkodobé závazky
± dopady změn vlastního kapitálu
<b>= CASH FLOW Z FINANČNÍ ČINNOSTI</b>
<b>KONEČNÝ STAV PENĚŽNÍCH PROSTŘEDKŮ</b>

Obrázek 4 – Sestavení cash flow nepřímou metodou

(Pavelková, 2005, str. 57)

## 2.4 Plánová rozvaha

Plánová rozvaha představuje vývoj majetku i zdrojů jeho financování. K učení jejich výše můžeme použít dvě metody. Výsledkem první z nich jsou hrubší, ne tolik přesné odhady, naopak druhý a složitější postup vede ke spolehlivějšímu stanovení jednotlivých položek plánové rozvahy. (Fotr, 1999, str. 58) Postupy při odhadu jednotlivých složek rozvahy se liší na základě toho, zda plánované položky závisí na vývoji tržeb či nikoli. Jestliže rostou tržby, pak obvykle rostou i (Růžičková, Roubíčková, 2012, str. 187):

- Zásoby vzhledem k nutnosti větších zásob materiálů, nedokončené výroby i výrobků
- Pohledávky při nezměněné platební morálce odběratelů
- Určité složky krátkodobých závazků (vyšší závazky vůči dodavatelům energie, surovin, materiálu a služeb, závazky vůči zaměstnancům)
- Finanční majetek vzhledem k zachování likvidity
- Dlouhodobý hmotný majetek rozšiřující výrobní kapacity

Fotr (1999, str. 59) i Růžičková s Roubíčkovou (2012, str. 187) se shodují na existenci tří způsobů plánování položek závislých na tržbách: metoda procentního podílu k tržbám, regresní metoda a metoda ukazatelů obratu.

#### **2.4.1 Metoda procentního podílu k tržbám**

Jedná se o stejnou metodu, kterou lze použít i pro plánování nákladů. Opět se jedná o stanovení odhadu poměrů určitých složek (tentokrát aktiv a pasiv rozvahy) k tržbám vyjádřených v procentech tržeb. Pokud se nám podaří stanovit tyto poměry, můžeme jednotlivé položky aktiv a pasiv určit jakou součin daných poměrů a velikosti tržeb v jednotlivých letech plánu. Nevýhodou této metody je zavedení fixního poměru, podle něhož se budou plánovat aktiva a pasiva pro celé plánovací období, nezohlednění možných opatření přijatých v průběhu let podnikem (např. zrychlení obratu pohledávek, zásob) a předpoklad neměnného chování odběratelů i dodavatelů. Z tohoto důvodu jde o hrubou metodu sloužící především k rámcovému vymezení výše aktiv a pasiv rozvahy. (Grünwald, Holečková, 2004, str. 143), (Fotr, 1999, str. 61)

#### **2.4.2 Regresní metoda**

Jak z názvu vyplývá, metoda je založena na regresní a korelační analýze, která se snaží popsat vztahy mezi jednotlivými veličinami objektu zkoumání. Vychází se z časové řady tržeb (nezávisle proměnná) a určité rozvahové položky (závisle proměnná), jenž tvoří vstupní údaje. Čím delší časová řada bude, tím lépe, jelikož vypovídací schopnost provedené analýzy bude vyšší. V dalším kroku následuje volba určitého typu závislosti proměnných, stanovení parametrů této funkce a určení statistické charakteristiky vyjadřující těsnost závislosti parametrů. (Fotr, 1999, str. 58), (Pavelka, Klímek, 2000, str. 49)

#### **2.4.3 Metoda ukazatelů obratu**

Tato metoda je založena na využití ukazatelů doby obratu a obratovosti (počet obrátek) majetku či závazků. Na základě doby, po kterou byl majetek vázán v podniku v minulých letech, se extrapolují hodnoty do budoucna. (Růžičková, Roubíčková, 2012, str. 190) Fotr (1999, str. 65) uvádí, že při odhadu ukazatelů by se měla brát v úvahu i výše ukazatelů konkurenčních podniků, hodnot v odvětví a cíle firmy formulované v oblasti řízení zásob, pohledávek, finančního majetku a krátkodobých závazků. Konečné určení výše položek rozvahy se provede vydělením plánovaných tržeb v jednotlivých letech stanovenou obrátkou aktiv nebo pasiv.

#### 2.4.4 Plánování dalších složek rozvahy

V předchozích odstavcích jsme si popsali, jak můžeme určit hodnotu takových položek rozvahy, jejichž výše se odvíjí od výše tržeb. Jednalo se především o oběžný majetek a krátkodobé závazky. Přestože i objem dlouhodobého majetku může záviset na výši tržeb (zvyšování výrobní kapacity nákupem nových strojů), můžeme ho plánovat i přesněji než jen metodou procentního podílu na tržbách, poskytující hrubý odhad. (Fotr, 1999, str. 58) Pořízení dlouhodobého majetku je obvykle spojeno s větší kapitálovou investicí. Peníze, které podnik investuje takovým způsobem, potom nemá k dispozici při financování pracovního kapitálu (běžný provoz podniku). Z tohoto důvodu by prostředky vložené do nákupu stálých aktiv měly být co nejmenší. Na druhou stranu kapitálové investice mohou být použity k navýšení objemu výroby (růst tržeb, jak již bylo zmíněno) či ke snížení osobních nákladů (automatizace výroby). Je tedy nutné najít kompromis mezi těmito potřebami a dlouhodobý majetek pečlivě plánovat. (Irwin, 2005, str. 124)

Východiskem je v tomto případě **plánovaný investiční program**, složený jak z investic do hmotného či nehmotného, tak i finančního majetku. Tento program udává informace o jednotlivých investicích, které podnik hodlá v plánovaném období provést. Základem je provedení prognózy technického rozvoje investičních zařízení a jejich ceny, současně s prognózou rozvoje výrobků a procesů v odvětví. Z toho následně vyplývají cíle investiční činnosti firmy, které jsou podporovány danou investiční politikou, jenž definuje záměry v oblasti velikosti a struktury kapacit, jejich efektivnost či ekologičnost. Důležitým bodem při sestavování plánů investic je jejich hodnocení na základě doby návratnosti, čisté současné hodnoty, diskontovaného cash flow, atd. (Grünwald, Holečková, 2004, str. 149)

S problematikou dlouhodobého majetku samozřejmě souvisí i odpisy, o nich jsme se zmínili už při plánování nákladů. Odpisy ze stávajícího majetku jsou dány odpisovým plánem, odpisy nového majetku pořizovaného v průběhu jednotlivých let plánu se určí na základě vstupních cen, začlenění do odpisových skupin a odpisových plánů. (Fotr, 1999, str. 67)

Výše plánovaného *vlastního kapitálu* je ovlivněna plánovou výší výsledku hospodaření z plánového výkazu zisku a ztráty, plánem rozdělení výsledku hospodaření a plánem dlouhodobých finančních zdrojů (emise nových akcií, čerpání dotací, atd.). *Rezervy* se odvozují z plánu tvorby a zúčtování rezerv ve výkazu zisku a ztráty. Způsoby plánování *krátkodobých závazků* jsme si vysvětlili už dříve a *dlouhodobé závazky* se u českých firem vyskytují



jen zřídka (emitované dluhopisy) či nehrají významnější roli a plánují se individuálně. Stav bankovních úvěrů, ať už krátkodobých či dlouhodobých se plánuje na základě úvěrových smluv. (Marek, 2006, str. 504)

Součtem dlouhodobého a oběžného majetku jsme určili výši aktiv. Ty se samozřejmě musí rovnat pasivům neboli zdrojům financování. Část těchto zdrojů je dána konečným zůstatkem předcházejícího roku. Při růstu aktiv je však zapotřebí zajistit přírůstek zdrojů financování. Pokud tento přírůstek nezajistí vlastní zdroje (zisk), musí podnik sehnat dodatečný externí kapitál. (Fotr, 1999, str. 67)

### 3 KRÁTKODOBÉ FINANČNÍ PLÁNOVÁNÍ

Krátkodobý finanční plán je v podstatě tvořen stejnými výkazy, jako dlouhodobý. Rozdíl je ale v tom, že krátkodobé plány jsou podrobnější, zaměřují se na jeden kratší časový horizont, pracují s nižší hladinou nejistoty (jsou přesnější než dlouhodobé plány) a sledují především udržení finanční stability, likvidity a solventnosti podniku. Nejvýznamnějším výkazem krátkodobého plánování je tudíž výkaz cash-flow a rozpočet příjmů a výdajů.

#### 3.1 Rozpočtový výkaz zisku a ztráty

Rozpočtový výkaz zisku a ztráty jako nástroj krátkodobého plánování slouží k optimalizaci zisku prostřednictvím řízení nákladů a výnosů v období týdnů až měsíců. Sestavuje se v kalkulačním členění a jeho obvyklá struktura vypadá následovně:

Tabulka 2 – Výkaz zisku a ztráty v kalkulačním členění

(Grünwald, Holečková, 2004, str. 161)

TRŽBY
PŘÍMÝ MATERIÁL
PŘÍMÉ MZDY
VÝROBNÍ REŽIE
OSTATNÍ REŽIE
ZISK PŘED ZDANĚNÍM
DAŇ PŘÍJMŮ
ZISK PO ZDANĚNÍ

Výkaz vychází z očekávané situace v plánovaném období a reaguje na nastalé změny v omezujících podmínkách: uvedení dlouhodobého majetku do provozu, zavedení nových výrobků do výroby, opuštění některých aktivit. (Sedláček, 2010, str. 59)

#### 3.2 Rozpočet cash flow

Bylo již několikrát řečeno, že primárním úkolem krátkodobého plánování je zajištění likvidity a finanční stability podniku. Toto je zajišťováno pomocí plánového výkazu cash flow. Pro účely krátkodobého plánování je vhodnější používat přímou metodu sestavení výkazu, jelikož umožňuje přesnější a podrobnější predikci než metoda nepřímá. Struktura výpočtu CF vypadá dle Sedláčka (2010, 59) následovně:

Tabulka 3 – Výpočet cash flow přímou metodou

PŘÍJMY DANÉHO OBDOBÍ
- VÝDAJE DANÉHO OBDOBÍ
SALDO PŘÍJMŮ A VÝDAJŮ
+ POČÁTEČNÍ STAV PENĚŽNÍCH PROSTŘEDKŮ
= KONEČNÝ STAV PENĚŽNÍCH PROSTŘEDKŮ

Peněžní toky lze odvodit z plánové výsledovky a dlouhodobého finančního plánu. Zisk a odpisy se zjišťují z výkazu zisku ztráty. Jednotlivé položky pracovního kapitálu závisí na vývoji tržeb (ať už přímo úměrně nebo nepřímě). Dále se berou v úvahu peněžní toky vyplývající z dlouhodobých závazků a úvěrů. (Pavelková, 2005, str. 217)

Dle Irwina (2005, str. 113) by prognóza cash-flow měla obsahovat:

- Příjmy od zákazníků
- Výdaje za suroviny
- Platby ostatních výdajů (služby, atd.)
- Osobní náklady (mzdy, pojištění, daně)
- Investiční výdaje
- Vložený kapitál nebo půjčky a úvěry
- Splátky půjček a úvěrů
- Platby daní (případně příjmy DPH)

Výsledkem sestavní výkazu peněžních toků je informace, zda má podnik přebytek nebo nedostatek peněžních prostředků. Disponuje-li podnik s přebytkem peněžních prostředků, může si je např. ponechat na běžném účtu, ovšem lepší variantou je investice do cenných papírů nebo vklad prostředků na termínovaný účet. V opačném případě firma řeší situaci půjčkou od soukromých subjektů nebo od banky (krátkodobý úvěr, kontokorent). (Petřík, 2009, str. 37)

### 3.3 Rozpočtová rozvaha

Zachycuje změnu stavu položek bilance v krátkém období při znalosti majetkového a finančního stavu podniku na začátku období. (Sedláček, 2010, str. 62) Dlouhodobý majetek se při plánování zvýší o investiční výdaje z výkazu cash flow a sníží o odpisy uvedené ve výsledovce. Podle změn pracovního kapitálu v plánu peněžních toků se upraví hodnota

oběžných aktiv. Vlastní kapitál se zvýší o zisk po zdanění, respektive sníží o ztrátu zachycenou ve výsledovce. Cizí zdroje (krátkodobé a dlouhodobé závazky, bankovní úvěry) se změni na základě příjmů nebo výdajů v plánu cash flow.

## 4 SHRUTÍ TEORETICKÉ ČÁSTI

Finanční plánování představuje nezbytný nástroj pro řízení finančního vývoje firmy a dosažení cílů stanovených v této oblasti. Jedná se o formalizované rozhodování o způsobu financování, o vkládání finančních zdrojů do výnosného majetku a o peněžním hospodaření. Výsledkem procesu finančního plánování je finanční plán naplňující určitou podnikovou finanční politiku a strategii.

Hlavním úkolem finančního plánování je zajištění likvidity a finanční stability podniku za účelem naplnění obecného cíle firmy, tj. maximalizace jeho tržní hodnoty. Proces plánování by se měl řídit určitými principy, které zvyšují využitelnost a reálnost plánu. Jedná se zejména o zásady systematičnosti, úplnosti, přehlednosti, periodičnosti, pružnosti a klouzavosti plánů. Mezi základní techniky finančního plánování patří metoda intuitivní, statistická a kauzální.

Podnikové plány se základně dělí podle časového úseku, ke kterému se vztahují, na krátkodobé a dlouhodobé. Dlouhodobé finanční plánování se vztahuje k časovému horizontu 2-5 let a odráží strategická rozhodnutí firmy. Tento plán má za úkol prostřednictvím efektivního řízení a plánování financí napomáhat ke splnění hlavních podnikových cílů. Krátkodobý finanční plán se sestavuje na období v rozmezí několika měsíců až jednoho roku. Na rozdíl od dlouhodobého plánu, který se soustředí na strategické cíle a zabezpečení dlouhodobé existence podniku, se krátkodobý plán využívá v souvislosti s běžnou hospodářskou činností.

Proces sestavování finančních plánů se skládá z těchto kroků: analýza postavení a hospodaření podniku, formulace cílů, volba strategie, dlouhodobý finanční plán, krátkodobý finanční plán, implementace plánů a kontrola plnění.

Dříve než manažer přistoupí k sestavování plánových účetních výkazů, je třeba, aby vytvořil plán tržeb, jelikož se od něj odvíjí celá řada položek. Vychází z něj plánový výkaz zisku a ztrát a jednotlivé výnosy a náklady. Na výsledovku navazuje plánový výkaz peněžních toků, který je důležitým prvkem při zajištění budoucí likvidity podniku. Na závěr se sestavuje plánová rozvaha zachycující vývoj majetku a zdrojů jeho financování. Pro predikování rozvahových položek lze použít metodu procentního podílu k tržbám, regresní metodu či metodu ukazatelů obrátu.

## **II. PRAKTICKÁ ČÁST**

## 5 PŘEDSTAVENÍ PODNIKU ZPS-FRÉZOVACÍ NÁSTROJE A.S.

Předmět podnikání: CZ – NACE 25730 výroba nástrojů a nářadí

Místo podnikání: Tř. Tomáše Bati 5334, 760 01 Zlín

Telefon a email: +420 576 777 510; prodej@zps-fn.cz

Webové stránky: www.zps-fn.cz/



Obrázek 5 – Logo podniku ZPS-FRÉZOVACÍ NÁSTROJE a.s.

(www.zps-fn.cz/)

### 5.1 Historie společnosti

Tradice výroby fréz sahá již do 30. let 20. století, kdy byla výroba nástrojů jednou z částí strojírenské výroby koncernu Baťa. Již v roce 1930 udělil Okresní úřad v Uherském Hradišti firmě Baťa a.s. stavební povolení ke stavbě strojíren č. I. a IV. a v polovině roku 1931 byla schválena projektová dokumentace k jejich strojnímu vybavení. Vznikly tak nové specializované dílny jako soustružna, brusírna, frézovna, hoblírna, modelárna, lisovna, výroba forem, nástrojárna a kalírna. Současně bylo zřízeno samostatné pracoviště kontroly, sklady a laboratoř. Počátkem 50. let byla na základě předešlých zkušeností zahájena výroba nástrojů z rychlořezných ocelí (HSS). Tato produkce již spadala pod Závody přesného strojírenství, které jsou známy pod zkratkou ZPS a ve světě se proslavily především výrobou obráběcích strojů. V roce 1992 vznikla uvnitř ZPS a.s. dceřiná společnost ZPS-FRÉZOVACÍ NÁSTROJE a.s. Od června roku 2001 je pak samostatnou akciovou společností. Společnost má tři divize, divizi Správy a dvě výrobní divize - divize Fréz a divize Tepelného zpracování. (interní materiály firmy)

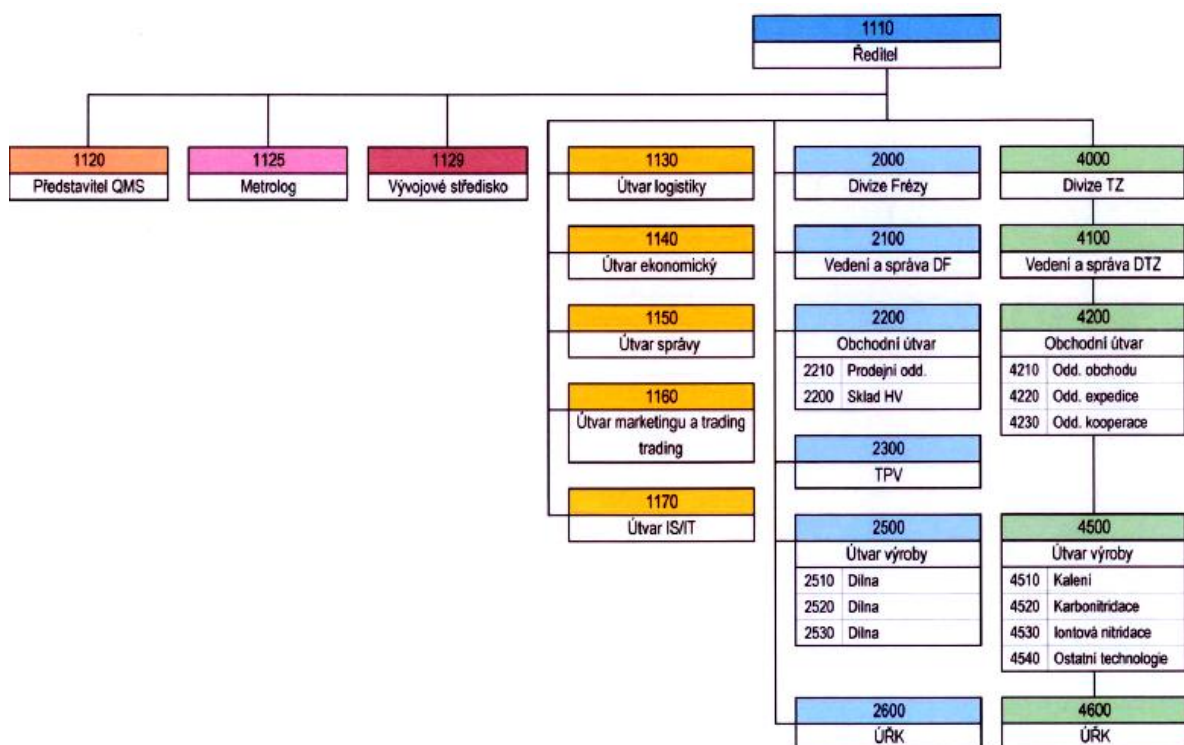
V současnosti je společnost ZPS-FRÉZOVACÍ NÁSTROJE a.s. největším tuzemským výrobcem fréz z rychlořezných ocelí. Dominantním exportním regionem firmy je Německo. V oblasti regionálního působení společnosti je významná nabídka služeb tepelného zpracování nástrojových ocelí a dalších kovů, kam patří především kalení, popouštění, iontová a plazmová nitridace. Cílovým segmentem trhu jsou průmyslové trhy, které ke své

výrobě využívají frézovací nástroje. Jedná se především o obory strojírenství, automobilový průmysl, letecký průmysl a výrobu strojů a zařízení.

Mezi největší konkurenty firmy patří společnosti Hachenbach z Německa, Dormer, Durme, CM Tools z Itálie, IZAR ze Španělska, Dolfamex z Polska a YG1 z Korey.

## 5.2 Organizační struktura

Řídící orgány společnosti i sídlo firmy se nachází ve Zlíně v bývalém areálu Svit. Útvary jsou přizpůsobeny liniově-štabnímu způsobu řízení.



Obrázek 6 – Organizační struktura společnosti

(interní materiály firmy)

Organizace je rozdělena na dvě samostatné výrobní divize – Fréz a Tepelného zpracování. Obě divize mají svoji individuální strategii. Vzájemně pak využívají synergických efektů.

Výroba fréz nabízí nástroje dle norem DIN a ČSN, ale také speciální frézy dle požadavků zákazníka. Tepelné zpracování oceli poskytuje technologické procesy nitridace, kalení, popouštění, žihání, zušlechťování slitin hliníku atd.

Společnost v současnosti buduje samostatné vývojové středisko. Důvodem je skutečnost, že již nelze z kapacitních důvodů realizovat vývoj v kombinaci s výrobou. Výrobní kapacity jsou zatěžovány vývojem, což není akceptovatelné. Proto byly vybudovány samostatné



kancelářské prostory vývojového a konstrukčního centra (Příprava vývoje) a probíhá příprava samostatné vývojové konstrukční dílny (Pracoviště výroby prototypů).

Společnost měla k datu 1. 12. 2013 průměrný evidenční počet zaměstnanců ve fyzických osobách 121, z toho 15 zaměstnanců má vysokoškolské vzdělání. Většina zaměstnanců firmy má výuční list nebo maturitu. V divizi tepelného zpracování pracuje 17 zaměstnanců. (interní materiály firmy)

Tabulka 4 – Vývoj počtu zaměstnanců firmy v letech 2009 - 2013

POČET ZAMĚSTNANCŮ	2009	2010	2011	2012	2013
	106	114	122	123	121

### 5.3 Produkty a služby firmy

Jak bylo uvedeno, firma se dělí na dvě divize - divize Frézy a Tepelného zpracování.

Výroba fréz vznikla z historicky nejstarší části společnosti. Její sídlo je v 71. budově průmyslového areálu ve Zlíně. Předmětem výroby jsou frézy z klasických rychlořezných ocelí. Výrobní sortiment zahrnuje širokou nabídku nejen stopkových fréz (válcové, drážkovací, kopírovací), ale i frézy s Morse kuželem, strmým kuželem, frézy tvarové se stopkou i s otvorem, kotoučové frézy a v neposlední řadě též frézy speciální dle požadavků zákazníka.



Obrázek 7 - Výrobky společnosti ZPS-FRÉZOVACÍ NÁSTROJE a.s.

([www.zps-fn.cz/](http://www.zps-fn.cz/))

Divize tepelného zpracování vznikla ve výrobě fréz ze střediska uvedeného do provozu v roce 1992. V té době byly nahrazeny kalící a popouštěcí solné lázně moderními vakuovými kalíci a popouštěcími pecemi. Z důvodu změn ekonomického prostředí byla pře-

vážná část kapacit převedena na tepelné zpracování kovů na zakázku s orientací na kalení a popouštění nástrojových materiálů ve vakuu a plazmovou nitridaci.

Ve vakuových kalících pecích probíhají procesy tepelného zpracování jako kalení a popouštění, žhání, zušlechťování hliníkových slitin a kapilární pájení. Podnik provádí také nitridaci – proces chemicko-tepelného zpracování. Jedná se o sycení povrchu oceli dusíkem při teplotě 480 až 520 °C. ([www.zps-fn.cz/](http://www.zps-fn.cz/))

#### **5.4 Cíle a strategie firmy**

Cílem podniku je sériová výroba nových řad produktů, které prošly vývojem ve společnosti se záměrem zvýšit užitnou hodnotu výrobků. Toho chce dosáhnout samotným vývojem a novým provedením prototypů fréz. Dále je cílem zkvalitnění struktury materiálu inovací způsobu tepelného zpracování. Jedná se o produkty z kategorie hrubovacích fréz. Tyto typy vyvinutých hrubovacích fréz jsou navrženy v různých rozměrových variantách dle specifických požadavků klíčových zákazníků na zvýšení tvrdosti a odolnosti fréz. Společnost ZPS-FRÉZOVACÍ NÁSTROJE a.s. si tak v souladu s inovativní strategií udržuje svoje postavení na trhu flexibilitou ve výrobním sortimentu a zvýšenou flexibilitou v reakci na požadavky zákazníků. Dalším cílem firmy je implementace nového výrobního procesu tepelného zpracování produkce společnosti ZPS-FRÉZOVACÍ NÁSTROJE a.s. a tímto způsobem zlepšit mechanické vlastnosti a odolnost všech tepelně zpracovávaných fréz z rychlořezných ocelí proti opotřebení. Takto chce firma upevnit pozici lídra na domácím trhu a vytvářet tuto pozici na dalších zahraničních trzích – Německo, Maďarsko, Rusko, Španělsko, Itálie a v dalších zemích. (interní materiály firmy)

#### **5.5 SWOT analýza firmy**

Jako nejvýraznější silné stránky podniku bych vyzdvihla dlouholetou tradici kovodělné výroby ve firmě a její dobré jméno spojené s kvalitou produktů. Slabou stránku lze spatřit ve vysoké investiční náročnosti do strojního vybavení podniku.

Tabulka 5 – SWOT analýza společnosti  
(interní materiály firmy)

SILNÉ STRÁNKY	SLABÉ STRÁNKY
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Tradice a kvalita v oblasti výroby fréz</li> <li>• Široký výrobní sortiment</li> <li>• Dobré obchodní jméno</li> <li>• Nárůst podílu nových zákazníků</li> <li>• Vysoký podíl exportu</li> <li>• Příznivé ceny výrobků</li> <li>• Diverzifikace obchodních rizik</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Nedostatek kvalifikovaných pracovníků na trhu práce disponujících specifickými požadavky na znalosti a dovednosti pro výrobu fréz</li> <li>• Vázání zdrojů ve skladových zásobách hotových výrobků a rozpracovanosti nedokončené výroby v zájmu pružné reakce na objednávky</li> </ul>
PŘÍLEŽITOSTI	OHROŽENÍ
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Zvyšování produktivity práce pomocí moderních technologií (vícestrojové obsluhy CNC strojů)</li> <li>• Zvyšování poptávky po kvalitním nářadí včetně fréz na ruském trhu</li> <li>• Specializace výrobců nářadí v rámci EU</li> <li>• Inovace výrobních procesů</li> <li>• Efektivní systém motivace zaměstnanců</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Kurzová rizika vyvolaná administrativními zásahy centrální banky</li> <li>• Tlak na růst mezd neodpovídající růstu produktivity práce</li> <li>• Ekonomická síla nadnárodních obchodních řetězců zajišťujících komplexní dodávky koncovým zákazníkům</li> </ul>

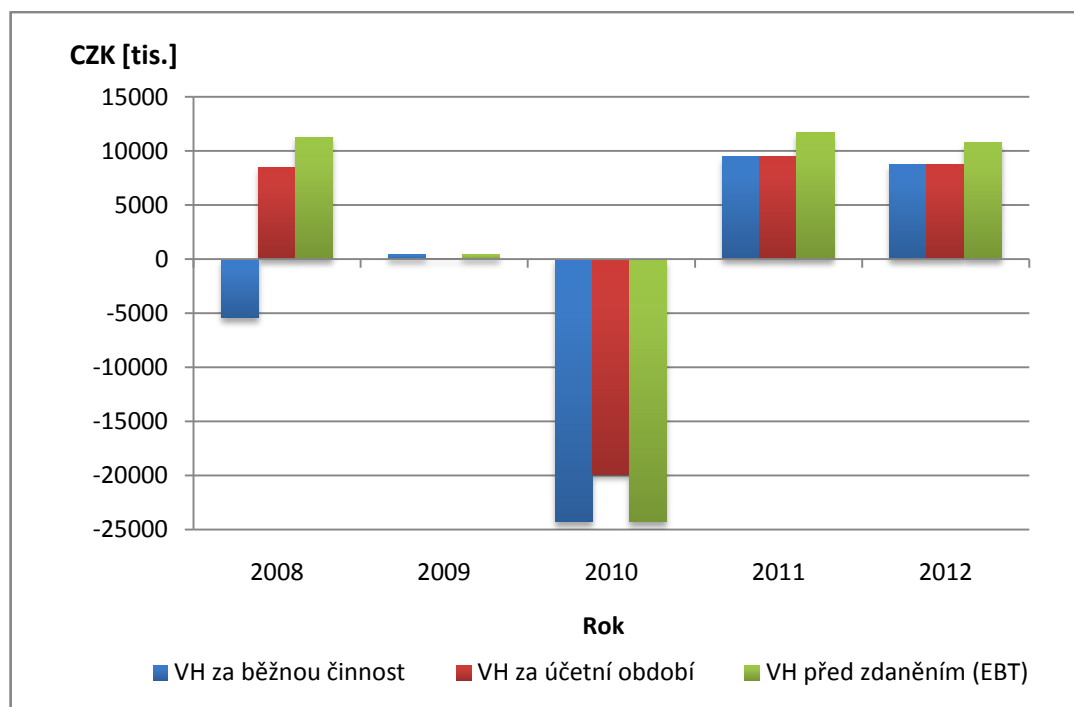
## 5.6 Hospodářská situace firmy

Následující tabulka a graf znázorňují vývoj hospodářského výsledku firmy v posledních pěti letech.

Tabulka 6 – Vývoj výsledku hospodaření společnosti v letech 2009 – 2013

(Vlastní zpracování)

(v tis. Kč)	2008	2009	2010	2011	2012
Obchodní marže	-849	51	533	1 365	1 609
Výkony	146 921	75 821	87 747	121 383	130 228
Výkonová spotřeba	100 468	48 877	54 785	59 510	61 976
<i>Přidaná hodnota</i>	<i>45 604</i>	<i>26 995</i>	<i>33 495</i>	<i>63 238</i>	<i>69 861</i>
Provozní VH	337	1 286	-22 212	12 561	1 2205
Finanční VH	-5 750	-855	-2 082	-827	-1 377
Daň z příjmu za běžnou činnost	0	0	0	2 260	2 044
<b>VH za běžnou činnost</b>	<b>-5 413</b>	<b>431</b>	<b>-24 294</b>	<b>9 474</b>	<b>8 782</b>
Mimořádný VH	13 927	-355	4 428	0	0
<b>VH za účetní období</b>	<b>8 514</b>	<b>76</b>	<b>-19 866</b>	<b>9 474</b>	<b>8 782</b>
<b>VH před zdaněním (EBT)</b>	<b>11 298</b>	<b>431</b>	<b>-24 294</b>	<b>11 734</b>	<b>10 828</b>



Obrázek 8 – Graf vývoje výsledku hospodaření společnosti v letech 2009 – 2013

(Vlastní zpracování)

Je patrné, že ani firmě ZPS-FRÉZOVACÍ NÁSTROJE a.s. se nevyhnuly následky hospodářské krize a následné ekonomické recese. V roce 2008 sice podnik dosáhl kladného hospodářského výsledku, to však nebylo zapříčiněno dobrými výsledky v běžné podnikové činnosti, ale vysokou hodnotou mimořádných výnosů. V následujícím roce podnik vytvořil také kladný výsledek hospodaření, ovšem jeho výše nedosahovala ani na úroveň půl milionu. Ještě větší pokles následoval v roce 2010, kdy se výsledky firmy dostaly do červených čísel a ztráta z běžné činnosti se propadla bezmála na úroveň 25 milionů Kč. V roce 2011 se situace firmy výrazně obrátila a podnik vykázal vysoký zisk před zdaněním a to v hodnotě téměř 12 milionů Kč. Stalo se tak díky oživení trhu a administrativnímu snížení nákladů podniku. Tento pozitivní trend můžeme sledovat i v dalším roce, kdy hospodářský výsledek vyrostl na hodnotu 10,8 milionů Kč v roce 2012. Dle tohoto vývoje lze konstatovat, že podniku se podařilo úspěšně přežít hospodářský propad, který ho v roce 2010 zasáhl velkou silou a v současné době firma vykazuje stabilní výsledek hospodaření. Další a podrobné zhodnocení ekonomické situace podniku a posouzení jeho finančního zdraví bude provedeno v kapitole finanční analýza společnosti.

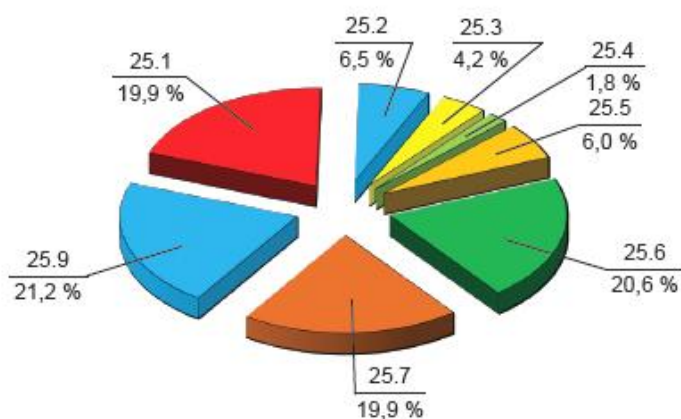
## 5.7 Charakteristika odvětví

Dle Ministerstva průmyslu a obchodu má kovodělná výroba stejně jako strojírenství v České republice dlouholetou tradici. Potřeba užití kovů ve výrobě komponentů pro komplekci konečných výrobků a při výrobě produktů stoupá. V globálním konkurenčním prostředí se daří především v posledních letech znovu získávat zakázky většího, či menšího rozsahu i v rámci investičních celků, mnoho společností si trhy udrželo a dále úspěšně expandují.

Oddíl CZ-NACE 25 zahrnuje výrobu kovových produktů, které mají většinou statickou funkci. Výrobní činnost oddílu kovovýroba je rozdělena do následujících osmi skupin:

- 25.1 Výroba konstrukčních kovových výrobků;
- 25.2 Výroba radiátorů a kotlů k ústřednímu topení, kovových nádrží a zásobníků;
- 25.3 Výroba parních kotlů, kromě kotlů pro ústřední topení;
- 25.4 Výroba zbraní a střeliva;
- 25.5 Kování, lisování, ražení, válcování a protlačování kovů, prášková metalurgie;
- 25.6 Povrchová úprava a zušlechťování kovů, obrábění;
- 25.7 Výroba nožířských výrobků, nástrojů a železářských výrobků;
- 25.9 Výroba ostatních kovodělných výrobků.

Podíly jednotlivých skupin na tržbách za prodej vlastních výrobků a služeb znázorňuje následující graf. Námí sledovaný oddíl 25.7 zaujímá spolu s oddílem 25.1 třetí pozici, jeho postavení lze tudíž označit za významné.



Obrázek 9 – Podíl na tržbách za prodej vlastních výrobků a služeb v roce 2012  
(Panorama zpracovatelského průmyslu, MPO)

Od roku 2009 má počet zaměstnanců oddílu CZ-NACE 25.7 (kam spadá také ZPS-FRÉZOVACÍ NÁSTROJE a. s. jako výrobce nástrojů a nářadí) rostoucí tendenci a v roce

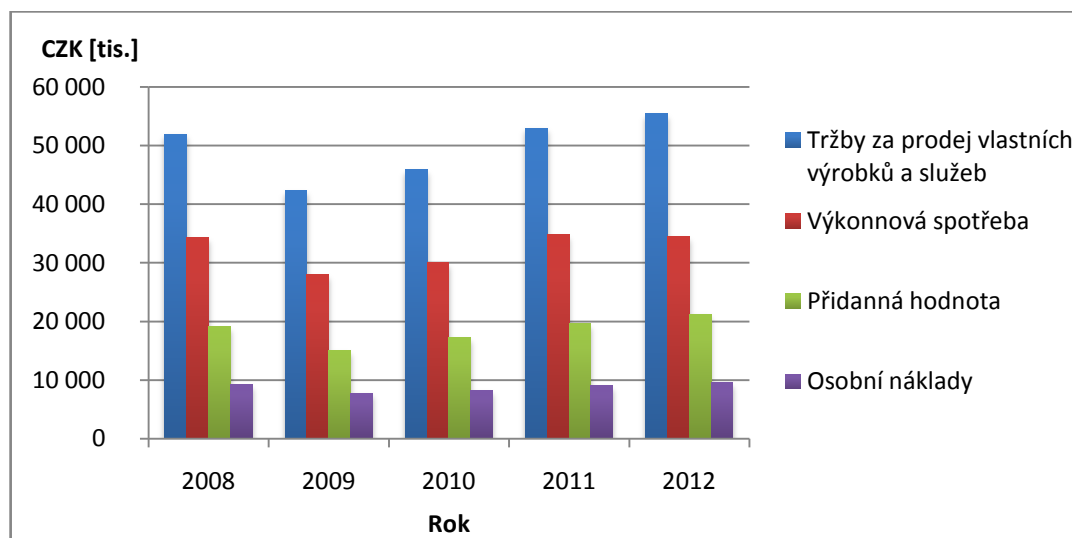
2012 zde pracovalo celkem 26 741 občanů. Počet podniků působících v tomto oddílu od roku 2006 vykazuje také postupný nárůst, který nebyl narušen ani krizovými roky 2008 až 2010. V roce 2012 zde působilo celkem 23 882 podniků.

Následující tabulka s grafem zachycují vývoj základních produkčních charakteristik oddílu 25.7. Můžeme si povšimnout propadu v tržbách za prodej vlastních výrobků a služeb i přidané hodnoty vlivem krize v roce 2009. Od následujícího roku tyto hodnoty ovšem opět rostly a v roce 2012 převýšily úroveň z předkrizového roku 2008. Obdobný vývoj vykazují i položky výkonové spotřeby a osobních nákladů, jejichž hodnoty kopírují trend patrný u výnosů.

Tabulka 7 – Vývoj základních produkčních charakteristik oddílu CZ-NACE 25.7

(vlastí zpracování)

(v tisících Kč)	2008	2009	2010	2011	2012
Tržby za prodej vlastních výrobků a služeb	51 947	42 308	45 940	52 967	55 375
Výkonová spotřeba	34 346	27 962	30 075	34 861	34 463
Přidaná hodnota	19 077	14 996	17 235	19 632	21 258
Osobní náklady	9 284	7 783	8 210	9 004	9 621

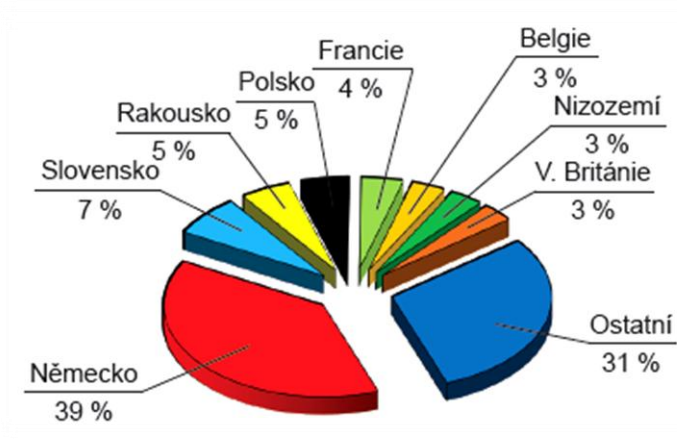


Obrázek 10 – Vývoj základních produkčních charakteristik oddílu CZ-NACE 25.7

(vlastní zpracování)

Dlouhodobě největším obchodním partnerem České republiky je jak ve vývozu, tak v dovozu výrobků kovodělné výroby náš západní soused – Německo. Podíly na celkovém dovozu i vý-

vozu se u tohoto partnera v průběhu let téměř nemění a stabilizovaly se řádově na čtyřech desítkách procent. Příčinou tohoto stavu je řada příznivých faktorů, ať už vzájemná příznivá geografická poloha obou zemí nebo ekonomické vazby (působení stejných nadnárodních společností na území obou sousedících států). (MPO, 2013)



Obrázek 11 – Vývozní teritoria odvětví v roce 2012

(Panorama zpracovatelského průmyslu, MPO)

Výroba kovových konstrukcí a kovodělných výrobků v České republice má dle MPO velmi dobré vyhlídky na další rozvoj v náročném konkurenčním prostředí.

## 5.8 Popis trhu

Současný trh s frézovacími nástroji se vyznačuje vysokou poptávkou po nových vysoce výkonných nástrojích. Hlavní důraz je kladen na efektivitu (optimalizace výrobních nákladů) v podobě hledání ideálního poměru cena a výkon dané frézy. Typickým trhem pro klasické frézy z rychlořezných ocelí, jejichž výroba je hlavní specializací společnosti ZPS-FRÉZOVACÍ NÁSTROJE a.s. jsou výrobní uskupení disponující především klasickou technologií, jako jsou konvenční frézky atd. Nástroje jsou nasazovány především pro obrábění menších sérií a produktivita zde není hlavním kritériem. Trh s frézami z rychlořezných ocelí je velmi stabilním trhem a spotřeba vykazuje lineární popř. mírně rostoucí trend. Lze předpokládat, že tento trend bude pokračovat i v následujících letech. Společnost ZPS-FRÉZOVACÍ NÁSTROJE a.s. si buduje v Evropě silné postavení. Důkazem jejího úspěchu je úpadek významných výrobců jako je bývalý francouzský výrobce SOF-Diam a nebo německý Strassmann. Pozici těchto dříve tradičních výrobců získala společnost ZPS-FRÉZOVACÍ NÁSTROJE a.s.

Tržní podíl společnosti ZPS-FRÉZOVACÍ NÁSTROJE a.s. na evropském trhu je v současné době 18%. Při výše naznačeném vývoji trhu, lze předpokládat, že poptávka po klasických frézách u společnosti ZPS-FRÉZOVACÍ NÁSTROJE a.s. poroste. (interní materiály firmy), (MPO)

## 5.9 Vývoj ekonomiky ČR

Aktuální data ČSÚ udávají, že reálný HDP se ve třetím čtvrtletí minulého roku zvýšil o 0,2%, avšak v meziročním srovnání měl ještě klesající tendence. MFČR předpokládá oživení ekonomické aktivity i v poslední dekádě roku 2013. I přes tyto pozitivní hodnoty z konce roku se za celý rok 2013 HDP snížilo pravděpodobně o 1,4%. V tomto roce se očekává, že by domácí ekonomika mohla při kladném přispění domácí poptávky i zahraničního obchodu vzrůst o 1,4%. Pro rok 2015 prognózy počítají s růstem HDP na 2,0%. I přes oslabení koruny devizovými intervencemi ČNB by se v letošním roce měla inflace pohybovat na velmi nízké úrovni. Její předpokládaná míra pro rok 2014 je 1,0%. V souvislosti s oživením ekonomiky a zpožděným působením oslabené koruny by se růst spotřebitelských cen měl v roce 2015 vyšplhat na 2,4%. Zaměstnanost by měla letos i v následujícím roce stagnovat a míra nezaměstnanosti by se měla pohybovat okolo 7%. (Makroekonomická predikce MFČR)

Tabulka 8 – Vývoj HDP ČR v letech 2008-2017

(Makroekonomická predikce MFČR)

(růst v %)	2008	2009	2010	2011	2012	2013 <i>odhad</i>	2014 <i>predikce</i>	2015 <i>predikce</i>	2016 <i>výhled</i>	2017 <i>výhled</i>
HDP	3,1	-4,5	2,5	1,8	-1,0	-1,4	1,4	2,0	2,4	2,5

Ve výhledu stanoveném MFČR jsou hodnoty HDP i nadále rostoucí, pro rok 2016 dosahují na hodnotu 2,4% a pro rok 2017 na 2,5%. V následujících letech se tedy očekává růst české ekonomiky.

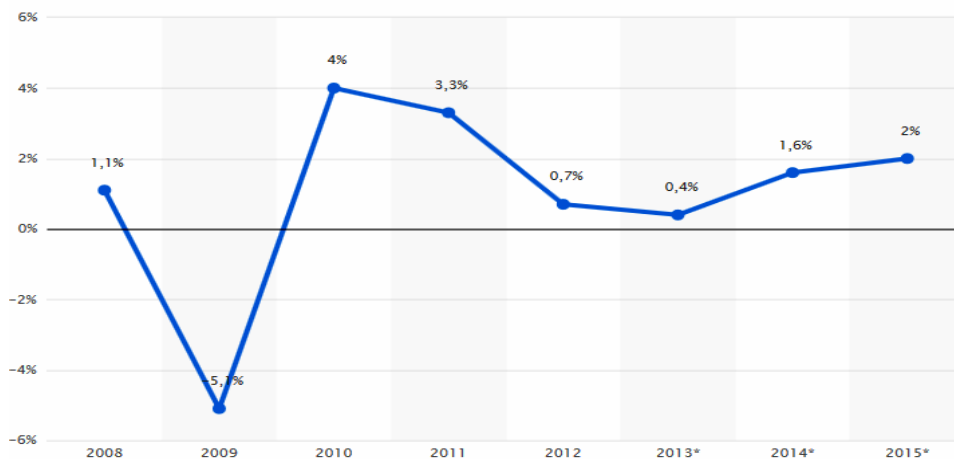
## 5.10 Vývoj ekonomiky Německa

Jelikož Německo je největším zahraničním odběratelem výrobků ZPS-FRÉZOVACÍ NÁSTROJE a.s., je zapotřebí analyzovat také vývoj německé ekonomiky.



Podle informací vydaných ČNB se předběžný odhad mezi čtvrtletního tempa růstu německé ekonomiky v posledním čtvrtletí roku 2013 zvýšil na 0,4%. K růstu přispělo zvýšení vývozu a investic a zpomaloval jej pokles spotřeby domácností a zásob. Predikce německé vlády pro rok 2014 předpokládá růst DHP na 1,6%, přičemž hlavní hnací silou ekonomiky našich západních sousedů by měla být domácí poptávka, proti níž by mělo působit snížení čistého vývozu. (Globální ekonomický výhled ČNB)

V roce 2014 se očekává růst průmyslové výroby, především automobilového průmyslu, elektrotechniky a strojírenství. Strojírenství by mělo porůst o 4%. (Business Info, © 2007 – 2014) Podle prognózy DIW Berlin se pro rok 2015 předpokládá růst německého HDP na 2,0%. (Statista) Výhledy pro rok 2016, 2017 a 2018 pak hovoří o růstu 1,4%. (Bundesministerium der Finanzen)



Obrázek 12 – Graf vývoje německého HDP v letech 2008-2015

(Statista)

I přes pokles exportu do této země zůstává Německo tradičním obchodním partnerem naší země. Vývoj ekonomiky Německa má na tu českou velký vliv a každoročně dochází mezi těmito zeměmi k obdobnému hospodářskému vývoji. Příznivý ekonomický vývoj této západní mocnosti je proto pro české firmy významným pozitivním faktorem.

## 6 FINANČNÍ ANALÝZA

Pro účely sestavení finančního plánu je finanční analýza podniku klíčovým bodem. V následujících odstavcích se budu zabývat horizontální a vertikální analýzou rozvahy a výkazu zisku a ztráty, analýzou likvidity, aktivity, zadluženosti, rentability a čistého pracovního kapitálu, abych důkladně zhodnotila trendy ve vývoji firmy, ve finančních výkazech a u základních finančních ukazatelů. To vše za období 2010 až 2012, jelikož výkazy společnosti za rok 2013 prozatím nejsou k dispozici.

### 6.1 Analýza majetkové a finanční struktury

Pokud se podíváme na hodnotu bilanční sumy, ta od roku 2010 narůstá až na hodnotu 163 milionů Kč v roce 2012. Oproti roku 2010 se jedná o bezmála čtvrtinový nárůst. Největší změnu v čase můžeme nalézt u objemu dlouhodobého majetku, konkrétně u položky samostatné movité věci. Její nárůst za poslední tři roky je masivní. V roce 2011 se oproti roku 2010 její hodnota ztrojnásobila a v roce 2012 porostla o dalších 18%. Tento nárůst byl způsoben rozsáhlými investicemi podniku do nového strojního zařízení (obráběcí centrum, konzolová frézka, obráběcí stroje), filtračního a tryskového zařízení, trafostanice a dvou automobilů. Také oběžná aktiva v roce 2011 i 2012 zvyšovala svoji hodnotu. Celkový růst zásob byl meziročně kolem devíti procent, avšak hodnota položky materiál se zvýšila v roce 2011 o bezmála 30%, což bylo způsobeno vyproštěním se podniku z krize a následným nastartováním výroby. Dlouhodobé pohledávky se vyvíjely opačným směrem, když jejich hodnota v roce 2011 spadla o více než 50%. Důvodem bylo především splacení pohledávky z prodeje části podniku realizovaného v roce 2008. Velmi výraznou změnu lze sledovat i u krátkodobých pohledávek, konkrétně u pohledávek z obchodních vztahů a vůči státu. Tento nárůst opět souvisí s oživením výroby a nárůstem výrobních zakázek. Pozitivní trend směřování podniku dokládá i vývoj stavu na běžném účtu, který vykazuje výrazný nárůst.

Co se objemu týče, hraje oběžný majetek ve struktuře aktiv podniku hlavní roli. Dlouhodobý majetek tvořil v průběhu let maximálně necelých 20% celkového objemu majetku. Nejvýraznější položku mezi dlouhodobým hmotným majetkem tvoří stavby, reprezentovány výrobními a administrativními prostorami firmy, a samostatné movité věci, které v roce 2011 a 2012 byly vůbec největší položkou dlouhodobého majetku. Může za to již výše zmíněná investice do velmi nákladného moderního strojního vybavení. Oběžná aktiva tedy tvoří více než tři čtvrtiny majetku firmy, přičemž jejich podstatná část je tvořena zásobami.

Největšími nositeli hodnoty jsou hotové výrobky na skladě, které se podílí na majetku podniku 30ti až 40ti procenty. Za zmínku stojí také pohledávky z obchodních vztahů, jejichž podíl na celkovém objemu aktiv firmy se pohybuje okolo deseti procent.

V odvětví (CZ – NACE 25) se podíl dlouhodobého majetku na aktivech pohybuje mezi 40 až 45ti % a v průběhu období má hodnota mírně klesající tendenci. Situace v odvětví je tudíž výrazně odlišná od struktury majetku společnosti ZPS-FRÉZOVACÍ NÁSTORJE a. s., kde dlouhodobý majetek tvoří asi jen 20% bilance. Oběžná aktiva ve skupině 25 zaujímají více než poloviční podíl na celkovém majetku. Zásoby tvoří asi 20% a krátkodobé a dlouhodobé pohledávky až 30% aktiv. Celková bilanční suma v odvětví má rostoucí trend. (Infa – MPO)

Finanční zdroje podniku jsou ze sedmdesáti procent tvořeny vlastními zdroji, přičemž drtivou většinu objemu těchto prostředků tvoří základní kapitál, jehož hodnota se pohybuje mezi 60ti a 80ti procenty z celkové bilanční sumy. Vzhledem k výrazné ztrátě firmy v roce 2010 hraje významnou roli ve velikosti vlastního kapitálu také výsledek hospodaření běžného období, lépe řečeno ztráta ve výši 15% z hodnoty pasiv. Tato ztráta se pak v následujících letech odráží v položce výsledek hospodaření minulých let, jenž v roce 2010 tvořil 10% bilanční sumy. V roce 2012 hospodářský výsledek běžného období tvoří 12% všech zdrojů. Cizí zdroje tvoří třetinu finančních zdrojů firmy, z nichž největší část tvoří dlouhodobé závazky. Hodnota dlouhodobých směnek k úhradě a jiných závazků se pohybuje mezi sedmi až deseti procenty z hodnoty pasiv. Mezi jinými závazky společnosti můžeme najít například leasingy či úvěry na pořízení strojního zařízení. V roce 2012 došlo k výrazné změně ve struktuře cizích zdrojů financování, když podnik vydal dluhopisy v hodnotě 17 milionů a naopak snížil podíl dlouhodobých směnek k úhradě a krátkodobých finančních výpomocí. Krátkodobé závazky mají ve všech letech velikost kolem 10ti % a nevýraznější roli zde sehrávají závazky z obchodních vztahů. Hodnota úvěrů společnosti není vysoká. V roce 2010 výše krátkodobých finančních výpomocí tvořila 8% bilanční sumy.

V meziročním vývoji zaznamenala pasiva podniku několik významných změn. Vlastní kapitál v roce 2011 narostl o 10% a v roce 2012 dokonce o 20% oproti předchozímu roku vlivem výrazných pohybů v hospodářském výsledku jak běžného, tak minulého období. Od roku 2011 firma začala vytvářet zisk a ztráta z roku 2010 navýšila hodnotu položky nerozdělená ztráta. Nárůst výsledku hospodaření v roce 2011 byl více než výrazný a tento růst pokračoval i v roce následujícím. Cizí zdroje zaznamenaly v roce 2011 nárůst o více

než 20%. Porostly jak krátkodobé závazky k zaměstnancům, tak závazky ze sociálního zabezpečení a zdravotního pojištění. Vůbec nejdramatičtější nárůst v čase však můžeme sledovat u objemu krátkodobých finančních výpomocí, která vystřelila z hodnoty půl milionu v roce 2010 na 12 milionů v roce následujícím. V roce 2012 však došlo k opětovnému snížení této položky vlivem emise vlastních dluhopisů. Tento nárůst odráží situaci v aktivech související se zmiňovanou investicí do nového strojního vybavení.

Společnosti v odvětví jsou průměrně z poloviny financovány z vlastních zdrojů, přičemž základní kapitál tvoří přibližně 20% bilanční sumy. Podstatnou část vlastních zdrojů tvoří nerozdělené zisky z minulých let a fondy, jejichž výše je za období v průměru 25%. Nejvýznamnější složkou cizích zdrojů jsou krátkodobé závazky podílející se na pasivech odvětví z jedné čtvrtiny. Je zde patrný meziroční nárůst. Z 15ti % je pak činnost firem financována bankovními úvěry. (Infa – MPO) Majetkovou a finanční strukturu podniku přehledně znázorňují tabulky přílohy P1.

## 6.2 Analýza výnosů a nákladů

Výnosy podniku se ve sledovaném období výrazně zvyšují. Nárůst od roku 2010 do roku 2012 byl vyšší než 50%. Tento pozitivní trend je důkazem příznivého vývoje firmy a překonání hospodářské krize. Tržby za prodej zboží se ve sledovaném období zdvojnásobily. Podnik prodává nejrůznější doplňkový sortiment, který požadují zákazníci (závitníky, frézy z tvrdokovu, vybrušované vrtáky). Výkony podniku vzrostly o bezmála 50%, o což se zasloužil velmi výrazný nárůst tržeb za prodej vlastních výrobků a služeb. Nárůst byl zaznamenán také u položky tržby z prodeje dlouhodobého majetku a materiálu, zejména pak v roce 2012, a to díky prodeji strojního zařízení leasingové společnosti.

Jak vyplývá z výrobní povahy podniku, suverénně nejobjemnější výnosovou položkou jsou výkony, konkrétně tržby za prodej vlastních výrobků a služeb, jejichž výše v průběhu období kolísá mezi osmdesáti pěti až devadesáti osmi procenty. Další položkou výnosů, která co do velikosti stojí za zmínku, jsou tržby za prodej zboží, jenž dosahují až 9ti % objemu výnosů v roce 2012. V tomto roce můžeme také opět zmínit tržby z prodeje dlouhodobého majetku a materiálu ve výši 4% z celkových výnosů.

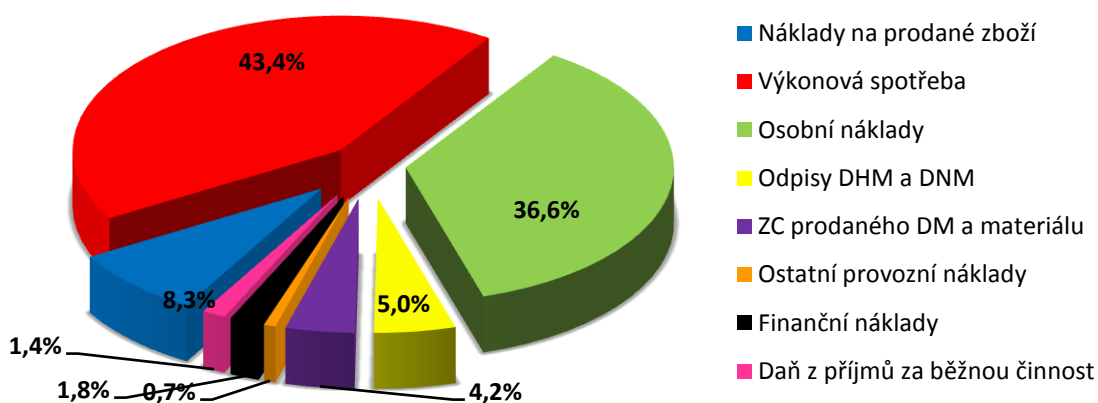
Tržby za prodej zboží v odvětví odpovídají velikosti této položky u podniku ZPS-FRÉZOVACÍ NÁSTROJE a.s., když jejich výše dosahuje v průměru za období sedmi pro-

cent. Výkony se v odvětví v roce 2012 nepatrně snížily. Tržby za prodej vlastních výrobků a služeb mají mírně klesající tendenci a jejich výše osciluje kolem 80ti %. (Infa – MPO)

Nákladové položky kopírují trend patrný ve výnosech – v průběhu analyzovaného období stoupají, což odpovídá zvyšujícímu se objemu výroby. Výrazný nárůst lze zaznamenat u nákladů na prodané zboží, jenž se za období téměř zdvojnásobil. Třináctiprocentní nárůst je patrný ve výkonové spotřebě, především pak ve spotřebě materiálu a energie, jak lze u výrobního podniku navyšujícího objem produkce předpokládat. Základním vstupním materiálem pro výrobu je nástrojová rychlořezná ocel, dále pak technologické plyny a procesní kapaliny. Stejně tak došlo k nárůstu osobních nákladů, zejména těch mzdových, jelikož podnik se zvětšujícím se objemem výroby přijal do pracovního poměru nové zaměstnance. V závislosti na nákupu dalšího dlouhodobého hmotného majetku došlo také ke zvýšení hodnoty odpisů. Ostatní provozní náklady, kam podnik zahrnuje například technické zhodnocení strojů, budov a vozidel a nejrůznější pojištění, se naopak snížily v roce 2012 o 80% oproti výchozímu roku.

Nejobjemnější nákladovou položkou, jak lze u výrobního podniku předpokládat, je výkonová spotřeba, jenž tvoří téměř 50% veškerých nákladů firmy. Výroba podniku si žádá především nákup nákladného materiálu. Služby tvoří asi 15 až 20% celkového objemu nákladů. Velmi významnou položkou jsou také osobní náklady o velikosti asi 35%, kde nejdůležitější roli hrají mzdové náklady a související náklady na sociální zabezpečení a zdravotní pojištění. Odpisy dlouhodobého majetku dosahují výše až 5ti % objemu nákladů.

Výkonová spotřeba tvoří 70% celkových nákladů v odvětví a osobní náklady 15%. Obě tyto veličiny vykazují téměř konstantní vývoj v celém období. Stejně jako strukturu rozvahy je horizontální a vertikální analýzu výkazu zisku a ztráty možno nalézt v příloze P2.



Obrázek 13 – Struktura nákladů firmy v roce 2012

### 6.3 Analýza rentability

Ukazatele rentability zkoumají, jakého efektu bylo prostřednictvím vloženého kapitálu dosaženo a patří tudíž mezi jedny z nejsledovanějších ukazatelů. Popisují schopnost firmy vytvářet nové zdroje a dosahovat zisku.

Tabulka 9 – Analýza rentability firmy a odvětví  
(vlastní zpracování)

	2010		2011		2012	
	firma	odvětví	firma	odvětví	firma	odvětví
Rentabilita tržeb - ROS	-19,11%	4,00%	7,00%	3,53%	6,21%	5,33%
Rentabilita celkového kapitálu - ROA	-18,50%	5,14%	7,82%	3,96%	6,64%	7,42%
Rentabilita vlastního kapitálu - ROE	-22,08%	8,19%	9,53%	6,45%	7,35%	11,83%
Finanční páka	1,46	2,18	1,51	1,00	1,36	2,04

Rentabilita tržeb podniku se kromě roku 2010, kdy podnik dosáhl výrazné ztráty, pohybuje výrazně nad hodnotami odvětví. Při výpočtu byly do tržeb zahrnuty tržby za prodej zboží a tržby za prodej vlastních výrobků a služeb. Ukazatel ROS vyjadřuje schopnost podniku transformovat zásoby na hotové peníze. Lze říci, že toto se podniku v letech 2011 a 2012 velmi daří. Ukazatel ROA měří produkční sílu podniku. Ta je opět v roce 2010 záporná, což je samozřejmě negativní výsledek. Naopak v následujících letech dosahuje ROA vyšší nebo pouze nepatrně nižší hodnoty ve srovnání s odvětvím. Ukazatel ROE je v roce 2010 vlivem ztráty opět záporný, což znamená, že podnik nezhodnocuje kapitál, který vložili do podnikání jeho vlastníci. Vysoké hodnoty dosahuje ROE v roce 2012, kde o 3% převyšuje odvětví, avšak v roce 2012 o 2% klesá díky výraznému růstu vlastního kapitálu, přičemž zisk se nepatrně snížil. Finanční páka firmy se ve sledovaném období pohybuje kolem hodnoty 1,5. Ukazatel vyjadřuje, nakolik může růst cizího kapitálu zvyšovat ROE. U společnosti nenabývá tak vysokou hodnotu, protože firma je financována především z vlastních zdrojů.

### 6.4 Analýza aktivity

Ukazatele aktivity vypovídají o schopnosti podniku využívat vložené prostředky a posuzuje, zda je velikost jednotlivých aktiv v rozvaze přiměřená vzhledem k hospodářským aktivitám podniku.

Tabulka 10 – Analýza likvidity firmy a odvětví  
(vlastní zpracování)

	2010		2011		2012	
	firma	odvětví	firma	odvětví	firma	odvětví
Obrat aktiv	0,79	0,94	0,90	1,06	0,87	1,09
Doba obratu zásob	292,12	73,67	230,32	75,12	222,87	72,06
Doba obratu pohledávek	46,33	95,14	62,46	80,61	72,42	88,62
Doba obratu závazků	50,74	92,61	37,17	78,62	21,56	84,77

Doba obratu aktiv podniku je po celé sledované období mírně nižší než v odvětví. Platí, že čím větší hodnotu tento ukazatel má, tím lépe. Jako minimální doporučená hodnota v literatuře bývá udáváno číslo 1. Vzhledem k hodnotám v odvětví, které kolísají kolem jedné, lze však konstatovat, že pro podniky skupiny 25 je nižší doba obratu aktiv běžná. Výrazný rozdíl lze sledovat u doby obratu zásob. V odvětví se pohybuje mezi 72 až 75 dny, kdyžto u firmy je to až 292 dní v roce 2010, jelikož firma drží velké množství zásob na skladě. Ukazatel má sice v průběhu období klesající tendenci, avšak i hodnota necelých 223 dní v roce 2012 velmi výrazně převyšuje hodnoty odvětví. Důvodem vysoké doby obratu v roce 2010 byl nepříznivý dopad hospodářské krize na podnik, kdy jeho zákazníci především spotřebovali vlastní zásoby. V následujících letech byly doby obratu zásob vysoké proto, že podnik držel v zájmu pružné reakce na objednávky svých zákazníků vyšší skladové zásoby hotových výrobků a nedokončené výroby. Přesto, že doba obratu pohledávek v průběhu období roste, její hodnoty u firmy jsou nižší než je v odvětví obvyklé, což je pozitivní zjištění, jelikož podnik nemusí čekat na obdržení svých plateb tak dlouho, jako ostatní firmy skupiny 25. Doba obratu závazků je u podniku výrazně nižší než v odvětví a také nižší než doba obratu jeho pohledávek. Znamená to, že podnik splácí své závazky rychleji, než inkasuje od svých odběratelů. To by mohlo způsobit problémy s likviditou.

## 6.5 Analýza zadluženosti

Ukazatele slouží k posouzení toho, jakou výši rizika podstupuje firma při dané struktuře vlastních a cizích zdrojů a v jakém rozsahu a pomocí jakých zdrojů jsou financována podniková aktiva.

Tabulka 11 – Analýza zadluženosti firmy a odvětví  
(vlastní zpracování)

	2010		2011		2012	
	firma	odvětví	firma	odvětví	firma	odvětví
Celková zadluženost	31,39%	51,63%	33,66%	51,97%	26,62%	49,05%
Míra zadluženosti	0,46	1,13	0,51	1,16	0,36	1,11
Úrokové krytí	-7,92	X	4,20	X	4,14	X
Krytí DM vlastním kapitálem	5,26	1,02	3,53	1,01	3,84	1,15
Krytí DM dlouhodobými zdroji	6,54	1,64	4,24	1,65	3,84	1,63

Celková zadluženost posuzuje finanční strukturu z dlouhodobého hlediska. Pokud se podíváme na vývoj tohoto ukazatele u podniku, jeho hodnoty mají klesající trend a jsou téměř o polovinu nižší, než je tomu u odvětví. Znamená to, že podnik je málo zadlužen a k financování svých aktivit využívá především vlastních zdrojů. Na základě toho lze tvrdit, že podnik podstupuje díky nižší míře cizího kapitálu také nižší riziko. Na druhou stranu vyšší míra zadlužení by mohla podniku přinést lepší výnosnost vlastního kapitálu vlivem působení finanční páky. Financování cizím kapitálem bývá také většinou levnější variantou, jelikož úroky z úvěru lze daňově uplatnit. Míra zadluženosti udává poměr mezi cizím a vlastním kapitálem. U odvětví se tento ukazatel pohybuje nad úrovní 1, což znamená, že podniky jsou více než z poloviny financovány cizími zdroji. Jak nízké hodnoty firmy napovídají, podnik je oproti odvětví velmi málo zadlužen. Úrokové krytí vyjadřuje schopnost podniku splácet úroky. Údaje za odvětví nejsou k porovnání k dispozici. Firma však převyšuje doporučenou hodnotu ukazatele 1, což znamená, že by byla schopna splácet úroky i při nulovém zisku. Krytí dlouhodobého majetku vlastním kapitálem má u firmy opět vyšší hodnoty než u odvětví, přestože má tento ukazatel v období sestupný charakter. Z údajů vyplývá, že podnik výrazně používá vlastní kapitál, který je dlouhodobé povahy, nejen ke krytí dlouhodobého majetku, ale i oběžných (krátkodobých) aktiv. Firma tak uplatňuje konzervativní strategii financování upřednostňující stabilitu před výnosem. Krytí dlouhodobého majetku dlouhodobými zdroji má velmi podobný vývoj jako předchozí ukazatel. Hodnoty firmy opět převyšují ty u odvětví a potvrzují konzervativní strategii. Podnik je překapitalizován, dražší dlouhodobé zdroje financují velkou část jeho krátkodobého majetku.



## 6.6 Analýza likvidity

Schopnost podniku hradit své závazky vyjadřuje likvidita. Poměruje to, čím je možné platit s tím, co je nutné zaplatit. Likviditu měříme ve třech úrovních: L III – běžná, celková likvidita, L II – pohotová likvidita, L I – okamžitá, hotovostní likvidita.

Tabulka 12 – Analýza likvidity firmy a odvětví  
(vlastní zpracování)

	2010		2011		2012	
	firma	odvětví	firma	odvětví	firma	odvětví
Likvidita III. stupně	5,65	1,71	3,86	1,64	8,61	1,68
Likvidita II. stupně	0,76	1,10	0,87	1,00	2,53	1,03
Likvidita I. stupně	0,07	0,32	0,11	0,26	0,63	0,24

Likvidita III. stupně udává, kolikrát pokrývají oběžná aktiva krátkodobé cizí zdroje podniku. Do krátkodobých zdrojů jsem při výpočtu zahrнула krátkodobé závazky a krátkodobé bankovní úvěry. Hodnoty L III u podniku výrazně převyšuje hodnoty v odvětví, především pak v roce 2012. Literatura uvádí doporučenou výši tohoto ukazatele 1,5 až 2,5. Z toho vyplývá, že firma je relativně bezpečnější, než ty v odvětví, ovšem ukazatel může být zkreslen nepřesným oceněním zásob, kterých drží podnik velké množství. Likvidita II. stupně kalkuluje s krátkodobými pohledávkami a finančním majetkem v porovnání s krátkodobými cizími zdroji. Zde se podnik v prvních dvou letech pohybuje pod odvětvovými hodnotami, ale v roce 2012 je výrazně převyšuje, jelikož došlo k růstu objemu pohledávek i zdrojů na běžném účtu. V letech 2010 a 2011 by však podnik při obtížích se splácením musel spoléhat na prodej skladovaných zásob. Likvidita I. stupně má obdobný vývoj jako likvidita II. stupně.

## 6.7 Analýza pracovního kapitálu

Čistý pracovní kapitál patří na rozdíl od předchozích poměrových ukazatelů k rozdílovým. Pracovním kapitálem se myslí oběžná aktiva podniku, čistým pracovním kapitálem pak rozdíl mezi oběžným majetkem a krátkodobými cizími zdroji, který představuje část dlouhodobých zdrojů majetku, jenž kryjí oběžná aktiva. Pro účely výpočtu ČPK jsem do krátkodobých cizích zdrojů zahrнула stejně jako při výpočtu likvidity krátkodobé závazky a krátkodobé bankovní úvěry.

Tabulka 13 – Analýza pracovního kapitálu firmy a odvětví  
(vlastní zpracování)

(v tis. Kč)	2010	2011	2012
Čistý pracovní kapitál (ČPK)	89 958	87 487	113 914
ČPK/OA	82,30%	74,11%	88,39%

Čistý pracovní kapitál ve všech analyzovaných letech dosahuje kladné a dokonce velmi vysoké hodnoty. V roce 2012 navíc došlo k jeho dalšímu nárůstu. Z výsledků vyplývá, že podnik je schopen okamžitého splacení svých krátkodobých závazků a má více než dostatečný objem zdrojů pro financování běžného chodu firmy. Na druhou stranu je tato varianta financování nákladnější, než pokud by podnik více využíval krátkodobé zdroje. Podíl pracovního kapitálu na oběžném majetku dosahuje až na úroveň 88% v roce 2012. To dokládá vysokou finanční stabilitu firmy, ale také snižuje rentabilitu, jelikož čistý pracovní kapitál dostatečně „nevydělává“.

## 6.8 Souhrnné ukazatele

### 6.8.1 Altmanův model bankrotu

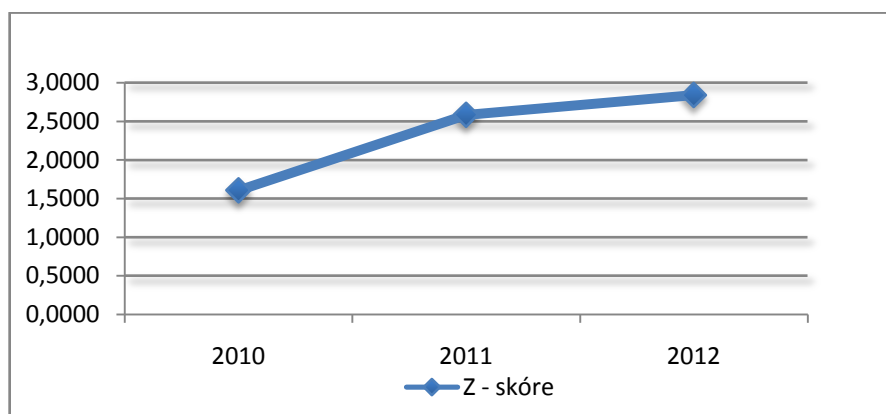
Souhrnné ukazatele posuzují stav a finanční zdraví podniku s ohledem na jejich schopnost dostát svým závazkům. Jedním z takových ukazatelů je i **Altmanův model bankrotu** neboli Z-skóre, který patří k těm neznámějším a nejpoužívanějším. Pokud je hodnota Z-skóre vyšší než 2,99, finanční situace firmy je uspokojivá. V rozmezí  $Z=1,81$  až 2,99 hovoříme o nevyhraněné finanční situaci a při  $Z$  menším jak 1,81 má firma silné finanční problémy.

Tabulka 14 – Altmanův vzorec

(vlastní zpracování)

	2010	2011	2012
0,7178 * pracovní kapitál/A	0,5974	0,5646	0,5675
0,847 * zisk po zdanění/A	-0,1281	0,0535	0,0456
3,07 * EBIT/A	-0,5679	0,2400	0,2039
0,420 * VK/CZ	0,9168	0,8268	1,1569
0,998 * tržby/A	0,7900	0,8999	0,8665
<b>Z - skóre</b>	<b>1,6082</b>	<b>2,5848</b>	<b>2,8404</b>

Hodnoty Z-skóre se u společnosti ZPS-FRÉZOVACÍ NÁSTROJE a.s. v průběhu sledovaného období zvyšovaly, což je jistě pozitivní. V roce 2010 však hodnota Z klesla pod hraniční hodnotu 1,81 a podnik se tak nacházel ve vážných potížích. To také odpovídá situaci, kdy podnik procházel krizí a jeho hospodářský výsledek byl výrazně záporný. V následujícím roce se však hodnota skóre přehoupla do kategorie nevyhraněné finanční situace a v roce 2012 dokonce bezmála dosáhla horní meze pro přechod do skupiny firem s uspokojivou finanční situací.

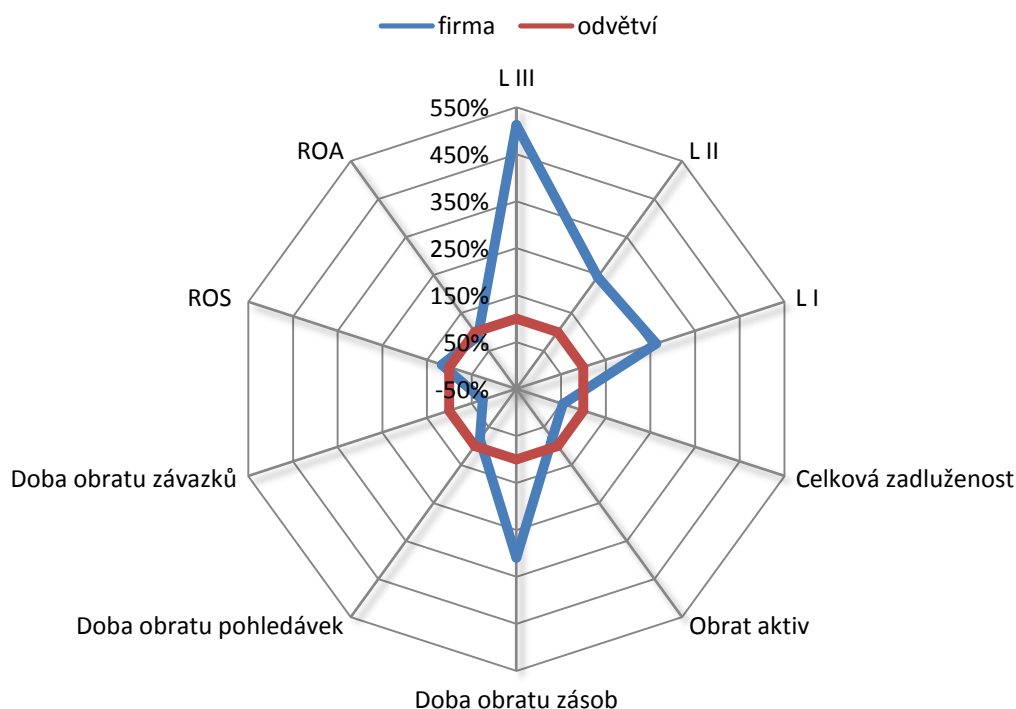


Obrázek 14 – Vývoj Altmanova vzorce v letech 2010 až 2012

(vlastní zpracování)

### 6.8.2 Spider analýza

Spider analýza v podobě paprskového grafu přehledným způsobem porovnává nejdůležitější ukazatele finanční analýzy firmy s průměrnými hodnotami odvětví. Hodnoty odvětví byly vzaty jako 100% a jsou vyjádřeny červeným kruhem. Ukazatele firmy byly převedeny na procentní podíl na odvětví a v grafu jsou spojeny modrou křivkou. Podle toho, jestli modrá křivka přesahuje červenou lze určit, zda se ukazatele firmy pohybují pod či nad odvětvovým průměrem. Velmi vysokých hodnot dosahuje podnik především v oblasti likvidity, zejména u likvidity III. stupně. Stejně je tomu u doby obratu zásob. Naopak výrazně pod úroveň odvětví se pohybují ukazatele celkové zadluženosti a doby obratu závazků.



Obrázek 15 – Spider analýza firmy pro rok 2012

(vlastní zpracování)

## 6.9 Shrnutí finanční analýzy

Bilanční suma podniku ve sledovaném období narůstá a to až na hodnotu 163 milionů v roce 2012. Ve struktuře aktiv hraje hlavní roli oběžný majetek, jenž tvoří v průměru 80% celkového majetku firmy. Nejobjemnější složkou dlouhodobého majetku jsou samostatné movité věci, jelikož podnik vlastní řadu nákladných strojů a automobily. Hotové výrobky spadající do zásob v oběžných aktivech, tvoří 30 až 40% bilanční sumy. Firma preferuje držet vysoký objem zásob vlastních výrobků z důvodu pružné reakce na objednávky svých zákazníků. Vzhledem k výrobní povaze podniku jsou nejvýznamnější položkou tržby za prodej vlastních výrobků a služeb, která má meziročně rostoucí trend. Také tržby za prodej zboží (doplňkový sortiment žádaný zákazníky) ve sledovaném období rostou. Úměrně k výnosům se vyvíjejí i náklady, kde dominantní roli hrají výkonová spotřeba a osobní náklady, jenž společně tvoří až 80% celkových nákladů firmy.

Rentabilita tržeb podniku se kromě roku 2010, kdy podnik dosáhl výrazné ztráty, pohybuje výrazně nad hodnotami odvětví. I ukazatel ROE je v roce 2010 vlivem ztráty záporný, což znamená, že podnik nezhodnocuje kapitál, který vložili do podnikání jeho vlastníci. Ovšem

v následujících letech se ROE firmy pohybuje na úrovni 7 až 8%. Podnik vykazuje velmi dobrou hodnotu obratu aktiv, avšak doba obratu zásob mnohonásobně převyšuje hodnoty běžné v odvětví. Jak bylo řečeno, podnik preferuje držet velký objem hotových výrobků a to zhoršuje tento ukazatel. Doba obratu pohledávek je nižší než v odvětví a v čase mírně roste. Opačný vývoj má doba obratu závazku, která je v roce 2012 pouze 20 dní. Analyzovaná firma je ve srovnání s odvětvím málo zadlužená, přičemž využívání cizích zdrojů se postupem let ještě snižuje na úroveň celkové zadluženosti v roce 2012 ve výši 26,6%. Firma tudíž uplatňuje konzervativní strategii financování a preferuje stabilitu před výnosem. Celková likvidita podniku se pohybuje vysoko nad hodnotami odvětví, ale likvidita druhého a prvního stupně kolísá kolem hodnot běžných v odvětví a postupem času se výrazně zvyšuje. Z analýzy čistého pracovního kapitálu vyplývá, že podnik je schopen okamžitého splacení svých krátkodobých závazků a má více než dostatečný objem zdrojů pro financování běžného chodu firmy. Podíl pracovního kapitálu na oběžném majetku dosahuje až na úroveň 88% v roce 2012. Altmanův vzorec komplexně hodnotí situaci firmy jako finančně nevyhraněnou, přičemž hodnota Z-skóre má rostoucí tendenci.

Celkově bych situaci a finanční zdraví firmy hodnotila pozitivně. Podnik dosahuje kladného a dále narůstajícího výsledku hospodaření, je rentabilní, málo zadlužený a dokáže dostát svým závazkům. Problém by mohl nastat v souvislosti s vysokým stavem zásob na skladě, které na sebe vážou velké množství finančních prostředků. Také hodně krátká doba obratu závazků (výrazně nižší než je tomu u pohledávek), by mohla firmě způsobit problémy s likviditou. Ukazatel krytí dlouhodobého majetku dlouhodobými zdroji vypovídají o překapitalizování podniku, kdy velká část oběžného majetku je financována dražšími dlouhodobými zdroji. Tato konzervativní strategie financování přináší podniku větší jistotu, ale snižuje rentabilitu vlastního kapitálu. S tím také souvisí velmi vysoká hodnota čistého pracovního kapitálu, který není dostatečně využíván a „nevydělává“.

## 7 CHARAKTERISTIKA PLÁNOVACÍHO SYSTÉMU

Jak bylo ve všeobecném úvodu o firmě řečeno a také ve schématu organizační struktury přehledně graficky znázorněno, podnik se dělí na dvě samostatné výrobní divize: frézy a tepelné zpracování (TZ). Každá z těchto divizí funguje individuálně, ale vzájemně těží ze synergického efektu. V této kapitole a především pak v projektové části se budu věnovat divizi tepelného zpracování.

Za podnik jako celek jsou pravidelně sestavovány personální plán, mzdový plán, plán investic, plán odpisů, plán oprav a plán cash flow. Tyto plány následně slouží jako vstupy pro tvorbu plánů jednotlivých divizí, pro které jsou vypracovávány rozpočty. Divize tepelného zpracování sestavuje plán tržeb, plán nákladů a výnosů, plán mezd, oprav a plán nákupu náhradních dílů k pecím (horizont 2-3 roky). Rozvahu divize neplánuje, jelikož tento výkaz se sestavuje pouze za podnik jako celek, nikoliv za jednotlivé divize.

### 7.1 Postup plánování

Divize tepelného zpracování sestavuje pouze krátkodobé plány, jelikož v dlouhodobém plánování neshledává management podniku význam a považuje jej za nemožné z důvodu nelehké předvídatelnosti věcí budoucích. Pro sestavování plánů firma nepoužívá žádný specializovaný plánovací software, ale pracuje s tabulkovým procesorem MS Excel. Plánovací proces pro následující období začíná vždy na začátku října sestavením plánu nákladů a to na základě trendů z předchozího období. Plán se finalizuje v listopadu a na přelomu roku je podroben analýze a obhajobě. Na takto akceptovaný plán nákladů se následně plánují tržby, u nichž se vychází z analýzy tržeb a zákazníků, ztráty zákazníků a získání nových zákazníků. Před započítáním plánování podnik neprovádí finanční analýzu, jelikož z důvodu velmi silného operativního řízení necítí potřebu toto dělat. Plány se v podniku sestavují jen v jedné verzi a nemají podobu variantního plánování. Podnik sleduje pouze všeobecné cíle jako růst tržeb, tvorba zisku. Nemají formulovanou konkrétní výši těchto veličin ani časový horizont jejich plánovaného dosažení.

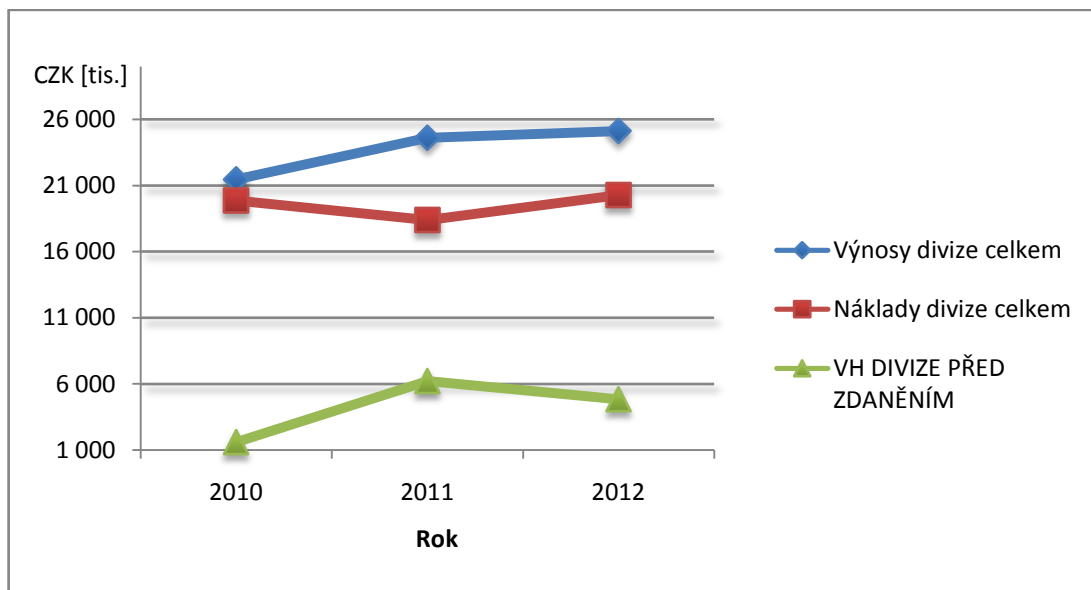
### 7.2 Plánování výkazu zisku a ztráty

Při plánování výkazu zisku a ztráty divize management nejprve provede plánování nákladů. To se uskutečňuje ve dvou úrovních: jako plán přímých nákladů a především plán nepřímých nákladů. Mezi přímé náklady divize se řadí spotřeba přímého materiálu (technologické plyny), spotřeba elektrické energie výrobními stroji, mzdy výrobních dělníků a

s nimi související sociální a zdravotní pojištění. Přímé náklady se plánují ve vztahu k výši tržeb za prodej vlastních výrobků a služeb. Mezi nepřímé náklady se řadí spotřeba ostatního materiálu (nástroje, pohonné hmoty, balící materiál, čisticí prostředky, mazadla, atd.), spotřeba energie (teplo, voda, vzduch, režijní elektřina), opravy a udržování (režijní materiál na opravu strojů a opravy strojů), cestovné, propagace a prezentace, výkony spojů (poštovné, telefony, internet), nájemné, přepravné, poradenské služby, ostatní služby (rozbory a analýzy výroby, stočné, úklidové služby, atd.), mzdové náklady RD a THP a s tím související sociální a zdravotní pojištění, daně a poplatky, pojistné a odpisy. Tyto náklady jsou plánovány na základě historické skutečnosti, která se porovnává s rozkladem položky podle váhy (významu) k plánovaným činnostem nebo změnám.

Tabulka 15 – Výkaz zisku a ztráty divize TZ  
(vlastní zpracování)

<i>(v tis. Kč)</i>	<b>2010</b>	<b>2011</b>	<b>2012</b>
Výkony	21 005	24 409	25 090
* Tržby za prodej vlastních výrobků a služeb	19 868	23 103	23 563
* Změna stavu zásob vlastní činnosti	1 137	1 281	1 526
* Aktivace	15	24	0
Tržby z prodeje DM a materiálu	0	100	0
Ostatní provozní výnosy	321	78	9
Finanční výnosy	136	22	21
<b>Výnosy divize celkem</b>	<b>21 462</b>	<b>24 609</b>	<b>25 120</b>
Výkonová spotřeba	10 590	10 198	11 799
* Spotřeba materiálu a energie	6 647	7 675	8 274
* Služby	3 943	2 523	3 525
Osobní náklady	7 140	6 847	7 191
* Mzdové náklady	5 217	5 014	5 266
* Náklady na soc. zabezpečení a zdrav. pojištění	1 752	1 695	1 769
* Sociální náklady	151	138	155
Daně a poplatky	4	12	11
Odpisy DHM a DNM	1 156	1 144	1 124
ZC prodaného DM a materiálu	0		0
Změna stavu rezerv a OP	0	-235	0
Ostatní provozní náklady	481	403	128
Finanční náklady	499	16	19
<b>Náklady divize celkem</b>	<b>19 870</b>	<b>18 385</b>	<b>20 272</b>
<b>VH DIVIZE PŘED ZDANĚNÍM</b>	<b>1 592</b>	<b>6 224</b>	<b>4 847</b>



Obrázek 16 – Vývoj základních charakteristik divize tepelného zpracování  
(vlastní zpracování)

Na akceptovanou část nákladů se stanovuje plán tržeb. Divize tepelného zpracování neuskutečňuje prodej žádného doplňkového sortimentu a zboží, proto se v potaz berou pouze tržby za prodej vlastních výrobků a služeb. Pro predikci jejich výše se vybere vzorek dvaceti největších zákazníků firmy. U těchto odběratelů se provede odhad objemu jejich budoucích nákupů na základě pravidelného monitorování trendu jejich růst. Podnik má celkem asi 200 až 250 zákazníků, ale mezi nimi existuje celá řada malých kupujících, pro něž nemá smysl tržby individuálně plánovat a predikce se provede odhadem na základě hodnot z minulých let. Při plánování výnosů se všeobecně uplatňuje zásada, že jejich hodnota by měla být vyšší než v minulém období.

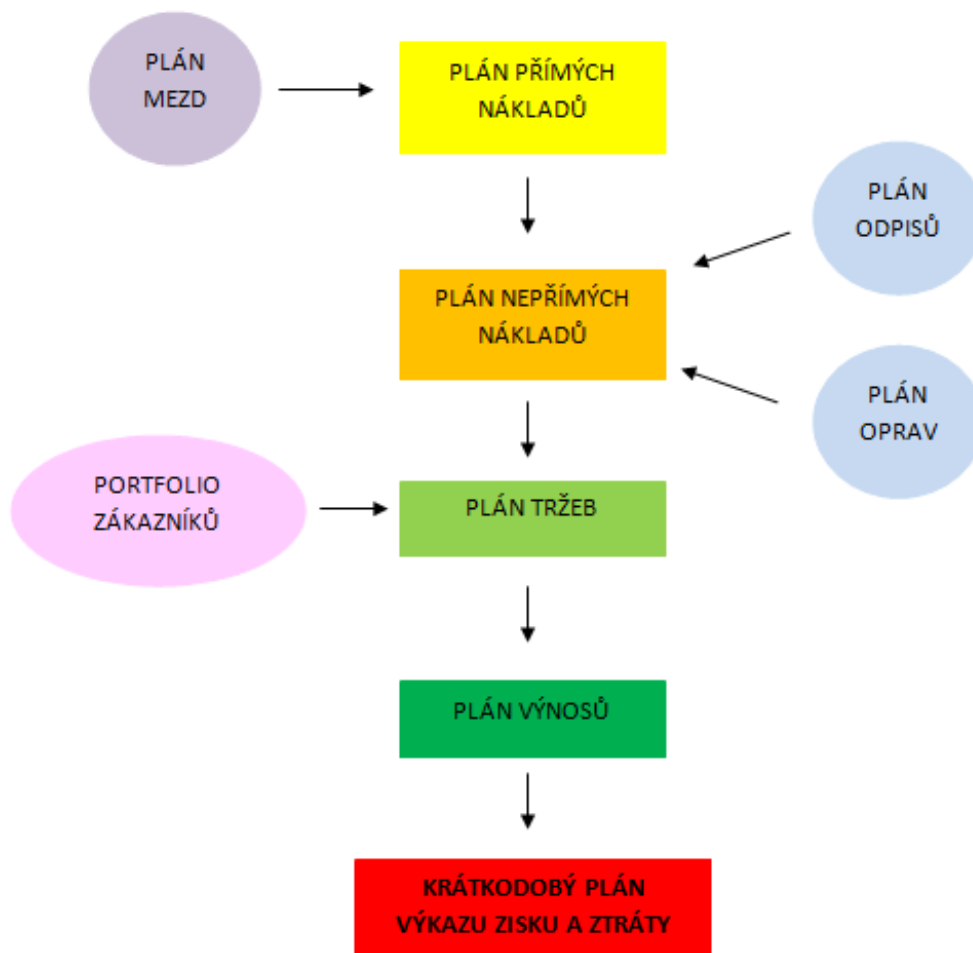
Tabulka 16 – Portfolio zákazníků na základě tržeb  
(interní materiály firmy)

Rozpětí tržeb	2010		2011		2012	
	Počet	%	Počet	%	Počet	%
více jak 1.000.000 Kč	5	2,34	6	2,73	7	3,33
500.001-1.000.000 Kč	6	2,80	5	2,27	5	2,38
200.001-500.000 Kč	44	5,14	14	6,36	13	6,19
100.001-200.000 Kč	10	4,67	7	3,18	13	6,19
50.001-100.000 Kč	17	7,95	12	5,45	15	7,14
10.001-50.000 Kč	42	19,60	67	30,51	43	20,48
1-10.000 Kč	123	57,50	109	49,50	114	54,29
<b>Celkem</b>	<b>214</b>	<b>100,00</b>	<b>220</b>	<b>100,00</b>	<b>210</b>	<b>100,00</b>



Plány divize tepelného zpracování jsou vyhodnocovány zhruba jedenkrát za čtvrt roku, na základě odchylek. Náklady se daří podniku velice dobře plánovat a odchylky jsou zpravidla minimální a nevýznamné.

Současný plánovací systém divize tepelného zpracování znázorňuje toto schéma:



Obrázek 17 – Schéma současnýho systému plánování divize TZ

(vlastní zpracování)

Plánovací proces tedy začíná management divize na přelomu září a října plánováním nepřímých nákladů. Tomu nepředchází žádné analýzy jako je finanční analýza, analýza trhu, odvětví apod. Nedochozí taktéž k přesné a jasné formulaci finančních cílů pro plánované období vycházejících ze strategie divize a podniku. Přímé náklady se stanovují na základě trendů z minulého období a osobní náklady se převezmou z plánu mezd. Nepřímé náklady se plánují taktéž odborným odhadem na základě historického vývoje. Pouze významnější položky jako odpisy či opravy se převezmou z individuálního detailního plánu. Při plánování tržeb se vychází z portfolia zákazníků (viz. tabulka č. 6). Na základně predikce výše

tržeb za prodej vlastních výrobků a služeb se dále zpracovává plán výnosů. Ostatní výnosové položky jsou plánovány opět kvalifikovaným odhadem s ohledem na minulý vývoj. Takto sestavený krátkodobý plán výkazu zisku a ztráty je jediným z výkazů, jenž divize sestavuje. Nezabývá se plánováním krátkodobého cash flow ani dlouhodobým plánováním vůbec.

### 7.3 Nedostatky spatřované v systému finančního plánování divize TZ

- *Management neuznává význam dlouhodobého plánování a plánuje pouze krátkodobě – krátkodobé plány nezajistí návratnost investic či jiných dlouhodobých aktivit divize*
- *Při krátkodobém plánování management sestavuje pouze výkaz zisku a ztráty – při krátkodobém plánování je důležité zajistit především likviditu divize, které se provádí sestavením krátkodobého výkazu peněžních toků*
- *Sestavení plánů nepředchází důsledná finanční analýza, analýza trhu, odvětví - plány nereagují na aktuální hospodářskou situaci podniku a ekonomiky*
- *Plány nesledují konkrétní, jasně formulované a vyčíslené cíle – plány by měli tvořit postup, s jehož pomocí dojde k dosažení stanovených cílů*
- *Management plánuje nejprve náklady a až následně tržby a výnosy – náklady se převážně odvíjejí od velikosti výnosů, stanoveného na základě plánu tržeb*

## 8 PROJEKT SYSTÉMU FINANČNÍHO PLÁNOVÁNÍ

### 8.1 Návrh plánovacího systému

Proces plánování divize by měl být konstantní a nepřetržitou činností, ve kterém jsou jasně stanoveny odpovědnosti jednotlivých osob na tomto procesu participujících. V nově navrženém systému má hlavní zodpovědnost za sestavení plánů finanční ředitel (respektive hlavní ekonom). K dispozici mu jsou ostatní kolegové, účetní, pracovníci obchodního a ekonomického útvaru, poskytující důležitou podporu například v oblasti investic, odpisů, tržeb, oprav, atd. Schvalování plánů pak má na starost ředitel spolu s majiteli společnosti. Proces plánování se skládá z následujících kroků:

- Analýza a hodnocení podniku, trhu a odvětví
- Formulace cílů a strategie
- Sestavení dlouhodobého finančního plánu
- Schválení dlouhodobého finančního plánu
- Sestavení krátkodobého finančního plánu
- Schválení krátkodobého finančního plánu
- Implementace
- Zhodnocení, aktualizace plánů

#### 8.1.1 Analýza a zhodnocení situace podniku

Před započítím samotného plánování je důležité provést důkladnou analýzu aktuální situace podniku a zhodnotit, jak si na tom v současné době stojí. Základem je provedení důsledné finanční analýzy, která odhalí, kde má podnik slabá místa, co mu působí problémy a jaké oblasti se ve finančních plánech bude muset věnovat zvýšená pozornost. Může se jednat především o problémy s likviditou, dobou obratu pohledávek a závazků či vysokou mírou zadlužení. Identifikace silných a slabých stránek se realizuje prostřednictvím SWOT analýzy, jenž pomáhá odhalit potenciální příčiny neúspěchu podniku. V dalším kroku je provedena analýza odvětví. Ta odhalí vývojové tendence daného trhu a bude sloužit jako důležitý podklad pro plánování budoucnosti firmy. Tato část byla prakticky provedena v analytické části práce v kapitolách pět a šest.

### 8.1.2 Formulace cílů a strategie

Hrubým nedostatkem předchozího systému finančního plánování bylo zcela nejasné vymezení cílů. Divize si formulovala pouze obecné cíle ve formě růstu tržeb a tvorby zisku. Pro sestavení plánů je toto ale nedostačující. Je potřeba stanovit si konkrétní cíle vyjádřené v měřitelné jednotce a přesně specifikovat časový horizont, ve kterém má být cíle dosaženo. Příkladem takového cíle může být zvýšení tržeb na hodnotu 25 milionů do konce roku 2016 nebo každoroční růst zisku alespoň o 7%. Takto jasně formulované cíle jsou pak rozpracovány do strategie divize, kde se určí, jakým způsobem by daných cílů mělo být dosaženo. V případě navýšení tržeb by se mohlo jednat například o rozšíření výroby či akvizici nových trhů. Samozřejmě, že stanovené cíle musí být reálně dosažitelné a musí respektovat výstupy zjištěné z analýzy firmy a odvětví.

### 8.1.3 Sestavení dlouhodobého finančního plánu

Samotné plánování je zahájeno sestavením dlouhodobého finančního plánu. Tento plán je důležitý zejména z hlediska investic. Divize TZ se při výrobě neobejde bez nákladných obráběcích center a dalších strojů, tudíž je důležité vědět a plánovat, jak se tyto velké investice odrazí na budoucí finanční situaci podniku. Konkrétně v roce 2014 divize plánuje velmi rozsáhlou investici do nového strojního zařízení a dlouhodobý finanční plán jí může pomoci zabezpečit její návratnost.

Proces dlouhodobého plánování je zahájen v první polovině roku (červen) po sestavení a schválení účetní závěrky a ukončení operací předchozího roku, aby měl management k dispozici kompletní informace a výkazy, které slouží jako důležitý podklad pro sestavení plánů. Dlouhodobý plán je sestavovaný na období pět let, jelikož delší období je obtížněji plánovatelné, je zde větší míra nejistoty a nebezpečí snížení vypovídací schopnosti plánu. Pro sestavení dlouhodobého plánu se využije speciální plánovací software Stratex, umožňující přesnost při plánování a poskytující celou řadu vysoce užitečných nástrojů a funkcí.

Plán se skládá z následujících plánových výkazů:

- výkaz zisku a ztráty,
- výkaz cash flow,
- rozvaha,

přičemž každý výkaz je sestavován ve dvou variantách. Jedna z variant je základní, odpovídající očekávanému vývoji ekonomiky, trhu a tržeb odhadovanému na základě podrob-

ných analýz. Druhá varianta je pesimistická, počítající s pomalejším než predikovaným růstem ekonomiky a to o 33% nižším. Dlouhodobý plán je sestaven do začátku měsíce září, v jehož průběhu následně dojde k jeho obhajobě před ředitelem a majiteli společnosti a případným úpravám či korekcím plánu.

Při sestavení plánu je výchozím bodem naplánování vývoje tržeb podniku, na nějž pak může navázat plánová výsledovka. Jedním z cílů podniku je blíže nespecifikovaný růst tržeb. Pro potřeby sestavení finančního plánu je však potřeba cíle vždy jasně formulovat a to jak jejich konkrétní hodnotu, tak i časový horizont jeho dosažení. Na základě vývoje tržeb divize TZ a české ekonomiky jsem stanovila jako cíl divize nárůst tržeb na hodnotu alespoň 30 milionů Kč do konce roku 2017.

Při plánování tržeb bere podnik v úvahu tato fakta:

- Stanovené cíle divize v oblasti tržeb
- Historický vývoj tržeb divize
- Historický a budoucí vývoj ekonomiky ČR
- Historický a budoucí vývoj odvětví a trhu
- Portfolio zákazníků

Základ plánování tržeb divize ponechám nezměněný a bude probíhat dvoufázově jako doposud. Průměrně 60% tržeb je vytvářeno přibližně 20ti největšími zákazníky firmy. U těchto zákazníků se provede samostatná analýza jejich hospodářského vývoje a objemu budoucího nákupu. Na základě těchto podrobných analýz se co nejpřesněji stanoví výše tržeb připadající na tyto významné zákazníky v plánovaném období. Zbývajících 40% tržeb vytváří malí zákazníci, jejichž budoucí objem nakupovaných služeb je obtížně zjištěitelný, proto se bude tato část stanovovat odborným odhadem s ohledem na fakta nastíněná v bodech výše.

Cílem podniku pro plánované období je úspěšné odstartování výroby na dvou nových kalících a popouštěcích pecích a následné zvýšení tržeb do roku 2017 alespoň o 50% oproti výchozímu roku 2012.

Podrobný a konkrétní postup plánování jednotlivých plánových výkazů a jejich položek v základní i pesimistické variantě je popsán a prakticky aplikován na příkladu sestavení dlouhodobého finančního plánu divize pro období 2013 až 2017 v kapitolách 8.2 a 8.3.

Po tom, co je dlouhodobý finanční plán sestaven, přichází na řadu schvalovací proces. Ten probíhá na začátku měsíce září a připomínkování a odsouhlasení plánu provádí ředitel spolu s majiteli společnosti. Po té, co je známa finální podoba dlouhodobého plánu se sestavují krátkodobé plány.

#### **8.1.4 Sestavení krátkodobého finančního plánu**

Krátkodobé finanční plány vyplývající z dlouhodobých se začínají sestavovat v průběhu měsíce září. To znamená o pár týdnů dříve než v původním systému plánování, aby bylo více času na schvalování a případné změny plánu. V oblasti krátkodobého plánování výkazu zisku a ztráty je divize TZ velmi úspěšná a daří se jí odhadovat výše jednotlivých položek s vysokou přesností. Odchytky od plánu tudíž bývají minimální a v této oblasti neshledávám závažnější důvody ke změnám. V novém systému pouze navrhuji sestavování výkazu zisku a ztráty v kalkulačním členění, aby mohl lépe sloužit k řízení zisku, výnosů a nákladů.

Nový systém plánování však na rozdíl od starého počítá s plánováním cash flow v krátkém období, jelikož se jedná o zcela zásadní a důležitý nástroj plánování likvidity. Cash flow se v tomto případě sestavuje přímou metodou, která je oproti nepřímé variantě použité pro dlouhodobé plánování přesnější.

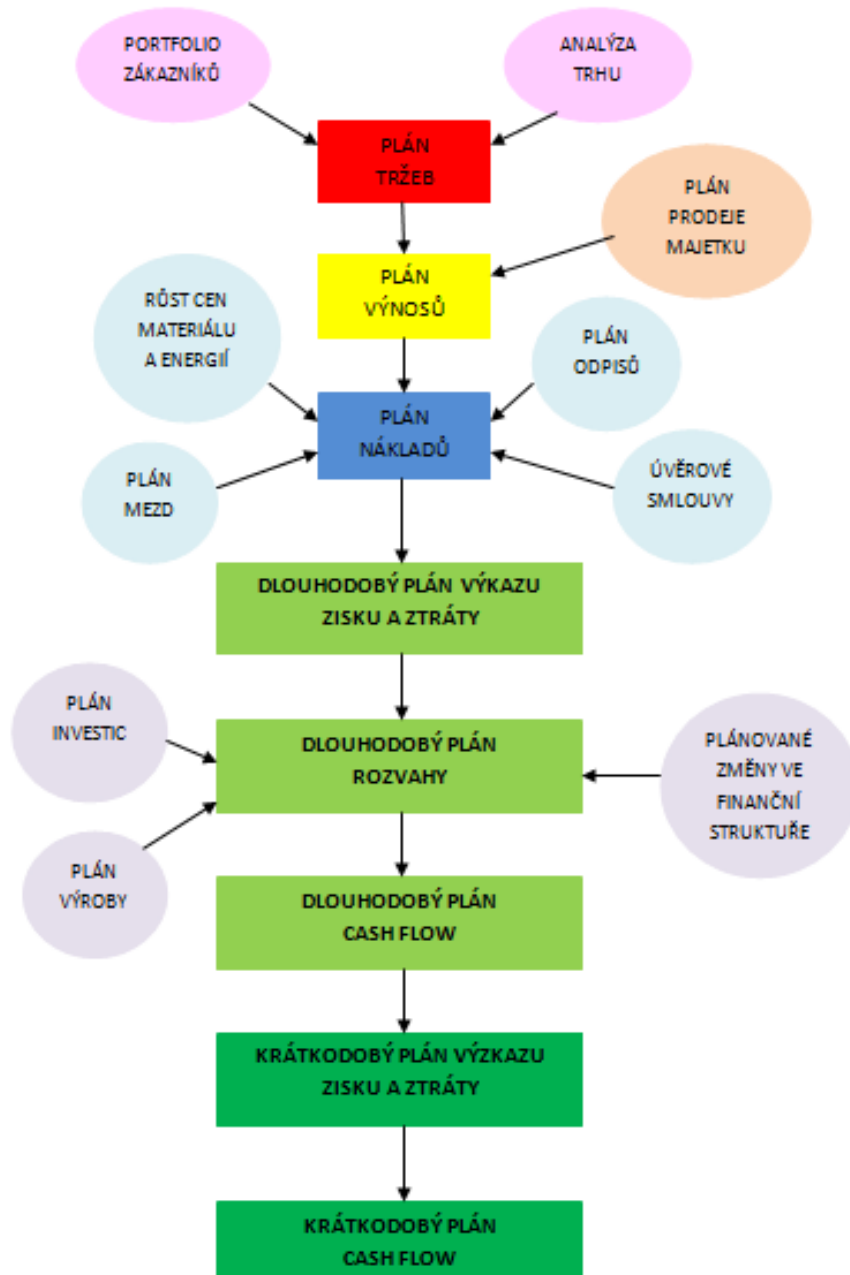
Postup při sestavování krátkodobých plánů výkazu zisku a ztráty a cash flow a praktická aplikace je uvedena v kapitole 8.4.

Po sestavení krátkodobých plánů opět přichází na řadu jejich schvalování majiteli a ředitelem.

#### **8.1.5 Implementace, zhodnocení a aktualizace plánů**

Sestavené krátkodobé a dlouhodobé plány se implementují následující rok po sestavení. Krátkodobé plány jsou platné pro roční období a každý měsíc dochází k jejich kontrole. Jednou za čtvrt roku se provede podrobná kontrola, vyhodnotí se odchytky a podle potřeby se provedou úpravy plánu či jiná opatření. Dlouhodobé plány pro pětileté období se každoročně důkladně kontrolují a aktualizují. Na začátku každého roku dochází ke zhodnocení plnění plánu za předchozí rok a po opětovném provedení analýz (viz. bod analýza a zhodnocení podniku) dochází k aktualizaci a úpravě plánu dle zjištěných informací. V průběhu roku pak dochází k neustálému pozorování a doladování dlouhodobého plánu. Důležité je, aby krátkodobé i dlouhodobé plány byly nepřetržitě sledovány, vyhodnocovány a aktuali-

zovány (pružnost plánů), aby stále odrážely současnou situaci a mohly naplno plnit svůj účel. Neméně důležité je dodržování zásady klouzavosti plánů, to znamená překrývání se časových horizontů pro přesnější návaznost a plynulost plánování.



Obrázek 18 – Schéma navrženého systému finančního plánování  
(vlastní zpracování)

## 8.2 Sestavení dlouhodobého finančního plánu – základní varianta

V následujících kapitolách 8.2 a 8.3 podrobně popíši postup při plánování jednotlivých výkazů, z nichž se dlouhodobý a krátkodobý finanční plán skládá. Vysvětlím teoreticky, jak se stanovují hodnoty jednotlivých druhů výnosů, nákladů a položek rozvahy a zároveň tento postup ihned aplikuji na modelovém příkladu sestavení finančního plánu divize TZ. Z toho důvodu, že podnik ještě neměl schválenou účetní závěrku pro rok 2013 a nemohl mi ji dát k dispozici, je ukázkový dlouhodobý pětiletý plán sestaven pro období 2013 až 2017. Při dlouhodobém plánování je používán počítačový program Stratex.

### 8.2.1 Plán výkazu zisku a ztráty

#### Plán tržeb

Vzhledem k omezenému rozsahu práce a nedostatku prostoru k provedení analýz hlavních zákazníků pro účely praktického sestavení plánového výkazu zisku a ztráty naplánuji tržby jako jeden celek, ne pomocí popisovaného dvoufázového postupu. Vzhledem k porovnání historického vývoje tržeb firmy a HDP české republiky lze konstatovat, že vykazují shodný trend (poklesy a růst v jednotlivých letech). Tuto tendenci je tedy možno předpokládat i v následujícím období. Dalším důležitým faktem vyplývajícím z provedené analýzy je, že odvětví 25.7 (dle CZ-NACE) má velmi dobré vyhlídky budoucího vývoje a tudíž lze počítat s růstem tržeb v odvětví. Podnik v průběhu plánového období spustí do provozu novou investici v podobě kalící a popouštěcí pece a mrazicího zařízení. Očekávaná kapacita nových zařízení je 7 až 8 milionů Kč ročně. Z důvodu opatrnosti se bere v úvahu spíše dolní hranice 7 milionů a její dosažení se očekává v roce 2017. Zařízení bude uvedeno do provozu v polovině roku 2014. U dosavadních kapacit podniku se počítá s růstem tržeb s ohledem na tempo růstu HDP ČR.

Tabulka 17 – Plán tržeb – základní varianta

(tis. Kč)	2013	2014	2015	2016	2017
Tempo růstu tržeb	-4,0%	4,0%	5,7%	6,8%	7,1%
Plánové tržby původní kapacity	22 620	23 525	24 866	26 557	28 443
Výšení kapacity	x	x	5 000	6 000	7 000
<b>PLÁNOVÉ TRŽBY CELKEM</b>	<b>22 620</b>	<b>23 525</b>	<b>29 866</b>	<b>32 557</b>	<b>35 443</b>



### Plán výnosů

Nejvýznamnější výnosovou položkou jsou tržby za prodej vlastních výrobků a služeb, jejichž výše se stanovuje na základě tempa růstu tržeb. V souvislosti s navýšením objemu výroby se počítá také s nárůstem položky změna stavu vnitropodnikových zásob vlastní výroby a to úměrně růstu tržeb. Aktivace představují ve výkazu divize zanedbatelnou položku a plánují se tudíž na základě vývoje v minulých letech. Pro zvolené období byla zvolena konstantní výše této položky.

Tržby z prodeje dlouhodobého majetku a materiálu jsou jednorázovou záležitostí, a jelikož v budoucím horizontu vedení neplánuje žádný prodej, je tato položka bezvýznamná a v plánu nabývá nulové hodnoty. Také ostatní provozní výnosy nijak podstatně neovlivňují výsledovku divize. Účtují se zde například manka, inventarizační rozdíly nebo smluvní pokuty. Výše této položky v plánu je opět neměnná ve všech letech.

Ostatní finanční výnosy zachycují kurzové rozdíly vyplývající z pohybu kurzů měn při obchodování se zahraničím, především s Německem. Vzhledem k tomu, že tyto rozdíly nijak významně neovlivňují výši celkových výnosů a měnové intervence ČNB je činí těžko předvídatelnými, nabývají v plánu konstantních hodnot.

Tabulka 18 – Plán výnosů – základní varianta

(v tis. Kč)	2013	2014	2015	2016	2017
Výkony	24 074	25 194	31 802	34 643	37 714
* Tržby za prodej vlastních výrobků a služeb	22 620	23 525	29 886	32 557	35 443
* Změna stavu zásob vlastní činnosti	1 434	1 649	1 896	2 066	2 251
* Aktivace	20	20	20	20	20
Tržby z prodeje DM a materiálu	0	0	0	0	0
Ostatní provozní výnosy	50	50	50	50	50
Finanční výnosy	20	20	20	20	20
<b>VÝNOSY CELKEM</b>	<b>24 144</b>	<b>25 264</b>	<b>31 872</b>	<b>34 713</b>	<b>37 784</b>

### Plán nákladů

Nejvýznamnější nákladovou položkou je výkonová spotřeba. Podstatnou část těchto nákladů tvoří spotřeba elektrické energie potřebné k provozu zařízení a strojů. Velikost této položky se v historii pohybovala v rozmezí 5 až 5,5 milionů korun v závislosti na objemu výroby. Cena elektřiny na burze od roku 2008 téměř nepřetržitě klesá a i v plánovaném období se dle analytiků očekává její pokles. Ovšem v souvislosti s ožíváním ekonomiky

v Evropě se očekává naopak mírný růst. Vzhledem k těmto dvěma protichůdným názorům je v plánu počítáno s mírným růstem o 1% u stávající kapacity (SK). Náklady na její spotřebu tedy od roku 2014, respektive 2015 porostou především vlivem zvýšení objemu výroby v souvislosti s investicí do pecí a mrazícího zařízení. Počítá se se zvýšením spotřeby energie o 1 milion Kč za každou pec při plném využití. Znamená to, že tato část energií bude růst úměrně k využití kapacity nových pecí (NK). Přímý materiál v podobě technologických plynů jako je dusík, vodík a argon se na výkonové spotřebě podílí asi půl milionem korun. Předpokládá se růst cen těchto plynů o 0,5% u stávající kapacity. Pro novou kapacitu se počítá se spotřebou 100 000 Kč při plném využití. Spotřeba přímého materiálu v nových pecích poroste také úměrně k procentu využití nových kapacit. Třetí složkou výkonové spotřeby je nepřímý materiál jako jsou šaržovací koše a síta pro uložení tepelně zpracovaného materiálu v pecích. Spotřeba těchto materiálů se ročně pohybuje mezi 1 až 2 miliony korun. I zde se počítá s mírným růstem cen o 0,5% a větší spotřebou vlivem zvýšení objemu výroby od poloviny roku 2014.

Tabulka 19 – Plán výkonové spotřeby – základní varianta

(v tis. Kč)	2013	2014	2015	2016	2017
*Spotřeba energie SK	5 555	5 610	5 667	5 723	5 780
*Spotřeba energie NK	x	x	710	860	1 000
Spotřeba energie celkem	5 555	5 610	6 377	6 583	6 780
*Spotřeba přímého materiálu SK	626	629	632	635	638
*Spotřeba přímého materiálu NK	x	x	71	86	100
Přímý materiál celkem	626	629	703	721	738
*Spotřeba nepřímého materiálu SK	2 161	2 173	2 183	2 194	2 205
*Spotřeba nepřímého materiálu NK	x	x	284	344	400
Nepřímý materiál celkem	2 161	2 173	2 467	2 538	2 605
<b>SPOTŘEBA MATERIÁLU A ENERGIE</b>	<b>8 342</b>	<b>8 412</b>	<b>9 547</b>	<b>9 842</b>	<b>10 123</b>

Nejvýznamnější položkou služeb jsou technologické kooperace, u níž se očekává růst přímo úměrný růstu tržeb. Stejně tak jako u přepravného. U položky údržba a opravy naopak čekáme pokles, jelikož v roce 2012 proběhla rozsáhlá oprava strojního zařízení. U stočného se předpokládá mírný růst ve výši 2 %. Položky jako cestovné, úklid, poštovné, internet či reklama se budou nepatrně zvyšovat asi o 0,5% ročně.

Tabulka 20 – Plán služeb – základní varianta

(v tis. Kč)	2013	2014	2015	2016	2017
Kooperace	2 093	2 206	2 743	2 990	3 259
Opravy a údržba	245	255	265	275	285
Stočné	102	104	106	108	110
Přepravné	331	350	434	472	515
Ostatní služby	335	337	339	341	343
<b>SLUŽBY CELKEM</b>	<b>3 106</b>	<b>3 252</b>	<b>3 887</b>	<b>4 186</b>	<b>4 512</b>

V oblasti osobních nákladů se nepočítá s výraznějším nárůstem. Divize neplánuje přijímat nové zaměstnance a mzdové náklady tak porostou pouze vlivem růstu nominální mzdy v ČR (dle informací MPSV ČR). Ostatní osobní náklady porostou úměrně zvýšení mezd.

Tabulka 21 – Plán osobních nákladů – základní varianta

(v tis. Kč)	2013	2014	2015	2016	2017
Tempo růstu mezd	0,1%	2,5%	3,5%	4,5%	5,5%
Mzdové náklady	5 272	5 404	5 593	5 845	6 166
Náklady na soc. zabezpečení	1 845	1 837	1 902	1 987	2 097
Sociální náklady	155	159	165	172	181
<b>OSOBNÍ NÁKLADY</b>	<b>7 273</b>	<b>7 400</b>	<b>7 660</b>	<b>8 004</b>	<b>8 444</b>

Nejvýznamnější daní je daň silniční poplatky za dálniční známky. V této oblasti se neočekávají významnější změny. Plán bude počítat s konstantní hodnotou této položky.

Tabulka 22 – Plán daní a poplatků – základní varianta

(v tis. Kč)	2013	2014	2015	2016	2017
Daně a poplatky	12	12	12	12	12

Podnik bude v následujícím roce odepisovat jednak majetek nakoupený již dříve, tak i nově pořízenou investici v podobě dvou kalících a popouštěcích pecí a mrazícího zařízení. Tento nový majetek bude zařazen do užívání v polovině roku 2014 a bude se odepisovat rovnoměrně. Mezi stávající odepisovaný majetek patří stroje (především vakuové a šachtové pece), manipulační technika (jeřáby, vozíky), dopravní prostředky (VW Crafter), inventář, měřidla a nástroje, budovy a stavby a software. Veškerý majetek je odepisován lineárně. Plán odpisů byl sestaven na základě podrobných podnikových odpisových plánů jednotlivých kusů majetku.

Tabulka 23 – Plán odpisů

<i>(v tis. Kč)</i>	2013	2014	2015	2016	2017
stroje	162	162	162	92	51
manipulační technika	68	49	49	49	49
dopravní prostředky	129	129	129	129	129
inventář	3	x	x	x	x
měřidla a nástroje	30	18	x	x	x
předměty IT	0,5	0,5	0,5	0,5	0,5
budovy a stavby	335	335	335	335	335
pec 1	-	463	929	929	929
pec 2	-	71	144	144	144
chladicí zařízení	-	416	832	832	832
<b>ODPISY CELKEM</b>	<b>728</b>	<b>1 644</b>	<b>2 581</b>	<b>2 511</b>	<b>2 470</b>

Ostatní provozní náklady zahrnují technické zhodnocení budovy a pojištění automobilu a pojištění pracovních úrazů a nemocenské. Jejich výše se v plánovém období nebude výrazně měnit.

Tabulka 24 – Plán ostatních provozních nákladů – základní varianta

<i>(v tis. Kč)</i>	2013	2014	2015	2016	2017
Ostatní provozní náklady	200	200	200	200	200

Divize musí každý rok proplácet kupóny majitelům firemních dluhopisů ve výši 100 tisíc Kč. V roce 2015 navíc divize začne splácet úvěr, který si vzala na financování části investice do nového zařízení. Roční nákladové úroky budou ve výši 265 tisíc Kč. Mezi ostatní finanční náklady patří bankovní poplatky, u nichž se očekává spíše pokles z důvodu všeobecného trendu snižování a rušení poplatků. Z opatrnosti je však ponechána konstantní úroveň položky.

Tabulka 25 – Plán finančních nákladů – základní varianta

<i>(v tis. Kč)</i>	2013	2014	2015	2016	2017
Nákladové úroky	100	100	365	365	365
Ostatní finanční náklady	25	25	25	25	25
<b>Finanční náklady celkem</b>	<b>125</b>	<b>125</b>	<b>390</b>	<b>390</b>	<b>390</b>

Dlouhodobý plán výkazu zisku a ztráty v základní variantě založen na předchozích výpočtech je uveden v příloze P3.

## 8.2.2 Plán rozvahy

### Aktiva

Divize TZ vlastní celou řadu dlouhodobého majetku. V nehmotném majetku má divize zařazen software a nemá v úmyslu v plánovaném období pořizovat nové investice tohoto typu. Z dlouhodobého hmotného majetku divize vlastní stavby a pozemky, které využívá k provozování své výrobní činnosti. Ani v této oblasti není plánován nákup dalšího majetku. Jinak je tomu však u samostatných movitých věcí. Jak již bylo zmíněno, v průběhu roku 2014 (přesněji v polovině roku) zařadí divize do užívání dvě nové pece na kalení a popouštění a mrazící zařízení. Pořizovací cena první pece je 9 287 tisíc Kč, druhé pece 1 438 tisíc Kč a pořizovací cena zařízení je 8 318 Kč. Nově pořízený majetek se bude odepisovat rovnoměrně po dobu deseti let. Tato investice má pro divizi velký význam, výrazně ovlivní její tržby i bilanční sumu rozvahy. Přestože bude zařízení v provozu již ve druhé polovině roku 2014, odrazí se tato skutečnost až na výši tržeb následujícího roku, jelikož se bude jednat převážně o zkušební provoz a postupné zavádění zařízení do výroby.

Co se týče zásob, divize zpracovává materiál dodaný zákazníkem, nevede nedokončenou výrobu a hotový výrobek ihned expeduje. Znamená to, že na skladě vede divize pouze onen materiál, určený k tepelnému zpracování. Jelikož vlivem investice divize v průběhu plánovaného období výrazně navýší tržby, počítá se s přímo úměrným zvýšením objemu zásob na skladě způsobený větším počtem zakázek.

Podobná situace se očekává také u pohledávek. Vzhledem ke zvýšení výrobní kapacity dojde k růstu množství objednávek a tím pádem i objemu pohledávek. Doba obratu pohledávek divize je nízká a v historii se pohybovala okolo 40 dní. Znamená to, že divize inkasuje peníze od svých zákazníků už téměř po měsíci od uskutečnění obchodu, což je velmi pozitivní z hlediska likvidity. Nižší doba splatnosti faktur by však už mohla odběratele odradit a proto není plánováno žádné další snižování doby obratu pohledávek.

V oblasti finančního majetku podnik disponuje pouze krátkodobou formou tohoto aktiva a ani ve sledovaném období s nákupem dlouhodobého finančního majetku nepočítá. Podnik vlastní dvě formy krátkodobého finančního majetku: hotovost (plus ceniny) a peníze na bankovním účtu.

## Pasiva

Divize svou činnost financuje z velké části vlastním kapitálem. Hodnota základního kapitálu je 6 milionů Kč a další navyšování pro následující léta není plánováno. Nepočítá se ani s navyšováním rezervního fondu a fondů ze zisku. Zisk běžného období bude ponechán na účtu nerozdělený zisk minulých účetních období.

Firma v roce 2012 emitovala dluhopisy v celkové výši 17 milionů, se splatností 7 let a s pevným kupónem 5%, přičemž na divizi TZ připadají dluhopisy ve výši 2 miliony Kč. Další emise není plánována, stejně jako navyšování ostatních dlouhodobých závazků. Divize stejně jako v předešlých letech nebude vytvářet žádné rezervy.

V oblasti krátkodobých závazků se stejně jako u pohledávek očekává nárůst z důvodu zvýšení objemu výroby. Předpokládá se získání nových zákazníků, tím pádem zvýšení potřeby nákupu materiálu a růst závazků vůči jeho dodavatelům. Divize vykazuje velmi nízkou hodnotu doby obratu závazků (nižší než doba obratu pohledávek), což může negativně ovlivnit likviditu. Proto je snaha tento ukazatel mírně zvýšit, což se odrazí i v plánu.

Výrazné zvýšení je pak plánováno v oblasti bankovních úvěrů, konkrétně těch dlouhodobých. Z důvodu rozsáhlé investice je podnik nucen vzít si od banky nový úvěr, na zaplacení zálohy ve výši 8 848 tisíc Kč (30% z pořizovací ceny pecí), kterou firma uhradí v průběhu roku 2014. Doba splácení úvěru je pět let, úrok 3% p. a. a první splátka bude uhrazena v roce 2015. Znamená to, že podnik bude ročně platit splátku úvěru ve výši 1 770 tisíc Kč a úroky 265 tisíc Kč. Zbytek hodnoty investice, tj. 10 195 tisíc Kč, doplatí divize v roce 2014 z vlastních zdrojů.

Dlouhodobý plán rozvahy v základní variantě sestavený na základě uvedených informací je uveden v P4.

Dlouhodobý plán výkazu cash flow sestavený nepřímou metodou v základní variantě vycházející z plánu dlouhodobého výkazu zisku a ztráty a dlouhodobého plánu rozvahy je uveden v příloze P5.

### 8.3 Sestavení dlouhodobého finančního plánu – pesimistická varianta

Pesimistická varianta bere v úvahu to, že při dlouhodobém plánování se pracuje s poměrně vysokou mírou nejistoty a ekonomika ani odvětví tudíž nemusí růst takovým tempem, jak analytici původně odhadovali. Znamená to, že v dlouhodobém horizontu firma nemá sto-procentní jistotu, že tržby, výnosy, náklady a následně výsledek hospodaření, se budou

vyvíjet směrem stanoveným v základní variantě. Samozřejmě, že budoucí situace může být mnohem lepší, než odhadovaly plány, ale v rámci opatrnosti je dobré zaměřit se spíše na negativní scénář vývoje.

### 8.3.1 Plán výkazu zisku a ztráty

#### Plán tržeb

V původní variantě plánu tržeb bylo kalkulováno s tím, že ekonomika poroste a přímo úměrně k ní i výše tržeb společnosti. Může ale nastat situace, kdy nedojde k onomu predikovanému znovu nastartování hospodářství a růst HDP bude o třetinu nižší, než se předpokládalo. V nové kapacitě se počítá s dosažením tržeb ve výši 7 milionů v roce 2017. Vlivem negativního vývoje však nemusí k plánovanému naplnění kapacity v tomto roce dojít. Pesimistická varianta plánu tedy v závislosti na vývoji HDP počítá se třetinovým snížením tempa růstu tržeb u stávající i nové kapacity.

Tabulka 26 – Plán tržeb – pesimistická varianta

(tis. Kč)	2013	2014	2015	2016	2017
Tempo růstu tržeb	-6,6%	2,6%	3,8%	4,5%	4,7%
Plánové tržby původní kapacity	22 000	22 572	23 430	24 484	25 635
Tržby nové kapacity	x	x	3 300	4 000	4 660
<b>PLÁNOVÉ TRŽBY CELKEM</b>	<b>22 000</b>	<b>22 572</b>	<b>26 730</b>	<b>28 484</b>	<b>30 295</b>

Tabulka 27 – Plán výnosů – pesimistická varianta

(v tis. Kč)	2013	2014	2015	2016	2017
Výkony	22 966	23 681	28 004	29 871	31 806
* Tržby za prodej vlastních výrobků a služeb	22 000	22 572	26 730	28 484	30 295
* Změna stavu zásob vlastní činnosti	956	1 099	1 264	1 377	1 501
* Aktivace	10	10	10	10	10
Tržby z prodeje DM a materiálu	0	0	0	0	0
Ostatní provozní výnosy	50	50	50	50	50
Finanční výnosy	20	20	20	20	20
<b>VÝNOSY CELKEM</b>	<b>23 036</b>	<b>23 751</b>	<b>28 074</b>	<b>29 941</b>	<b>31 876</b>

#### Plán nákladů

V pesimistické variantě plánu nákladů se počítá se snížením spotřeby přímé energie a přímého materiálu a to vlivem snížení objemu výroby. Snížení ale nebude ve stejném poměru jako u tržeb a ostatních výnosů (tj. o třetinu oproti výchozí variantě), ale pouze o 15%, jelikož v pesimistické variantě počítáme zároveň se zvýšením cen energií a přímého mate-

riálu. V oblasti osobních nákladů se předpokládá také snížení, jelikož základní varianta předpokládala růst mezd spojený s ekonomickým oživením. V pesimistické variantě tedy růst mezd poklesne o třetinu, stejně jako tempo růstu HDP. U služeb dojde v této variantě ke snížení nákladů za kooperaci a přepravné, jelikož tyto služby jsou taktéž spojené s objemem výroby. Ostatní položky jako odpisy, ostatní provozní náklady či finanční náklady zůstanou oproti základní variantě nezměněny.

Tabulka 28 – Plán nákladů – pesimistická varianta

(v tis. Kč)	2013	2014	2015	2016	2017
*Spotřeba energie SK	4 721	4 769	4 817	4 865	4 913
*Spotřeba energie NK	x	x	604	731	850
Spotřeba energie celkem	4 721	4 769	5 421	5 596	5 763
*Spotřeba přímého materiálu SK	532	534	537	540	542
*Spotřeba přímého materiálu NK	x	x	60	73	85
Přímý materiál celkem	532	534	597	613	627
Nepřímý materiál celkem	2 161	2 173	2 467	2 538	2 605
<b>Spotřeba materiálu a energie</b>	<b>7 414</b>	<b>7 476</b>	<b>8 485</b>	<b>8 747</b>	<b>8 995</b>
Kooperace	1 779	1 875	2 332	2 542	2 770
Opravy a údržba	245	255	265	275	285
Stočné	102	104	106	108	110
Přepravné	281	298	369	401	438
Ostatní služby	335	337	339	341	343
<b>Služby celkem</b>	<b>2 742</b>	<b>2 869</b>	<b>3 411</b>	<b>3 667</b>	<b>3 946</b>
Tempo růstu mezd	0,06%	1,67%	2,30%	3,00%	2,30%
Mzdové náklady	5 270	5 358	5 481	5 646	5 776
Náklady na soc. zabezpečení	1 843	1 864	1 890	1 946	1 991
Sociální náklady	144	146	149	153	157
<b>Osobní náklady</b>	<b>7 257</b>	<b>7 368</b>	<b>7 520</b>	<b>7 745</b>	<b>7 924</b>
<b>Daně a poplatky</b>	<b>12</b>	<b>12</b>	<b>12</b>	<b>12</b>	<b>12</b>
<b>Odpisy celkem</b>	<b>728</b>	<b>1 644</b>	<b>2 581</b>	<b>2 511</b>	<b>2 470</b>
<b>Ostatní provozní náklady</b>	<b>200</b>	<b>200</b>	<b>200</b>	<b>200</b>	<b>200</b>
<b>Finanční náklady celkem</b>	<b>125</b>	<b>125</b>	<b>390</b>	<b>390</b>	<b>390</b>
<b>NÁKLADY CELKEM</b>	<b>18 478</b>	<b>19 694</b>	<b>22 599</b>	<b>23 272</b>	<b>23 937</b>

Pesimistická varianta dlouhodobého plánu výkazu zisku a ztráty je uvedena v příloze P6.



### 8.3.2 Plán rozvahy

#### Aktiva

Také v pesimistické variantě se počítá se zakoupením dvou nových pecí na kalení a popouštění a chladícího zařízení. Znamená to, že objem dlouhodobého hmotného i nehmotného majetku zůstane oproti základní variantě nezměněn. Ve spojitosti se snížením objemu výroby dojde k poklesu stavu zásob respektive materiálu na skladě. Vlivem poklesu velikosti tržeb je očekáváno také snížení výše pohledávek z obchodních vztahů. S tímto následně souvisí snížení objemu krátkodobého finančního majetku. Celkově tedy bude bilanční suma společnosti v pesimistické variantě nižší než v základní.

#### Pasiva

V oblasti pasiv dojde k výrazné změně výše vlastního kapitálu a to jak vlivem poklesu hospodářského výsledku běžného období tak výsledku hospodaření minulých let kvůli snížení objemu nerozděleného zisku. U cizích zdrojů se neočekává změna v dlouhodobých formách financování, tj. dlouhodobé závazky a bankovní úvěry a výpomoci zůstanou nezměněny, jelikož jak bylo zmíněno, divize i v pesimistické variantě musí financovat nově zakoupený dlouhodobý majetek. Naopak se počítá s mírným snížením stavu závazků z obchodních vztahů vlivem poklesu objemu výroby.

Pesimistická varianta dlouhodobého plánu rozvahy sestavena na základě zmíněných principů je uvedena v příloze P8. Výkaz cash flow v pesimistické variantě je uveden v P7.

## 8.4 Sestavení krátkodobého finančního plánu

Na základě základní varianty dlouhodobého finančního plánu nyní přistoupím k sestavení krátkodobého plánu sestávajícího z plánu výkazu zisku a ztráty, rozvahy a výkazu cash flow. Plán budu sestavovat pro rok 2014, nikoliv pro první rok dlouhodobého plánu (tj. rok 2013) a to z důvodu toho, že je bezúčelné plánovat zpětně historii podniku.

### 8.4.1 Plán výkazu zisku a ztráty

Krátkodobý plán výsledovky je rozdělen na čtyři čtvrtletí a má podobu operativní výsledovky v kalkulačním členění. To znamená, že zde dochází k třídění nákladů na přímé a nepřímé. Plán samozřejmě vychází z naplánované výše nákladů, výnosů a hospodářského výsledku dlouhodobého plánu pro rok 2014. Nejvyššího objemu výroby divize dosahuje ve druhém a třetím čtvrtletí roku, naopak nejnižšího ve čtvrtém čtvrtletí. Na základě tohoto

faktu byly tržby divize rozděleny na jednotlivá čtvrtletí následovně: Q1 – 23%, Q2 – 28%, Q3 – 28%, Q4 – 21%.

V závislosti na tržbách se pohybuje výše přímých nákladů, které jsou vypočteny procentním podílem.

Tabulka 29 – Plán přímých nákladů pro rok 2014

<i>(v tis. Kč)</i>	<b>Q1</b>	<b>Q2</b>	<b>Q3</b>	<b>Q4</b>
Spotřeba přímého materiálu	145	176	176	132
Spotřeba elektřiny - stroje	1290	1571	1571	1178
Technologické kooperace	507	618	618	463
Mzdy výrobních dělníků	832	1014	1014	760
Soc. a zdrav. pojištění	283	345	345	259
<b>Přímé náklady celkem</b>	<b>3 057</b>	<b>3 724</b>	<b>3 724</b>	<b>2 792</b>

Nepřímé náklady jsou pak rozděleny na nepřímé variabilní náklady, které se také mění spolu s výší tržeb, a nepřímé fixní náklady, jejichž výše je rovnoměrně rozpočítána prostým podílem celkové roční výše.

Tabulka 30 – Plán variabilních nepřímých nákladů pro rok 2014

<i>(v tis. Kč)</i>	<b>Q1</b>	<b>Q2</b>	<b>Q3</b>	<b>Q4</b>
Nepřímý materiál	500	608	608	456
Opravy a udržování	59	71	71	53
Cestovné	29	35	35	26
Přepravné	80	98	98	74
<b>Variabilní nepřímé náklady</b>	<b>668</b>	<b>812</b>	<b>812</b>	<b>609</b>

Tabulka 31 – Plán variabilních nepřímých nákladů pro rok 2014

<i>(v tis. Kč)</i>	<b>Q1</b>	<b>Q2</b>	<b>Q3</b>	<b>Q4</b>
Ostatní služby	105	105	105	105
Mzdy administrativních pracovníků	446	446	446	446
Soc. a zdrav. pojištění	165	165	165	165
Daně a poplatky	3	3	3	3
Odpisy	411	411	411	411
Úroky	25	25	25	25
<b>Fixní nepřímé náklady</b>	<b>1155</b>	<b>1155</b>	<b>1155</b>	<b>1155</b>

Krátkodobý plán výkazu zisku a ztráty vypracovaný na základě uvedených informací je uveden v příloze P9. Krátkodobý plán cash flow je v příloze P10.

## 8.5 Porovnání variant dlouhodobého finančního plánu

Tabulka 32 – Porovnání variant dlouhodobého finančního plánu

	varianta	2013	2014	2015	2016	2017
<b>RENTABILITA</b>						
ROS	základní	16%	15%	21%	24%	27%
	pesimistická	16%	14%	16%	19%	21%
ROA	základní	22%	13%	20%	21%	21%
	pesimistická	23%	12%	15%	16%	17%
ROE	základní	23%	17%	22%	21%	19%
	pesimistická	23%	16%	17%	17%	16%
Finanční páka	základní	1,26	1,64	1,40	1,25	1,16
	pesimistická	1,25	1,64	1,43	1,28	1,18
<b>ZADLUŽENOST</b>						
Celková zadluženost	základní	21%	39%	29%	20%	13%
	pesimistická	20%	39%	30%	22%	15%
Míra zadluženosti	základní	0,26	0,64	0,40	0,25	0,16
	pesimistická	0,25	0,64	0,43	0,28	0,18
Úrokové krytí	základní	43,58	42,19	20,81	26,21	31,87
	pesimistická	35,82	31,82	13,83	16,89	20,15
Krytí DM VK	základní	1,96	0,79	1,20	1,82	2,70
	pesimistická	1,97	0,78	1,10	1,55	2,18
Krytí DM DZ	základní	2,26	1,23	1,61	2,19	3,01
	pesimistická	2,27	1,23	1,51	1,91	2,48
<b>AKTIVITA</b>						
Obrat aktiv	základní	1,15	0,72	0,77	0,70	0,63
	pesimistická	1,11	0,70	0,75	0,71	0,65
Doba obratu zásob	základní	11,86	11,72	11,17	11,72	11,73
	pesimistická	12,04	12,04	10,59	10,48	10,20
Doba obratu pohledávek	základní	51,41	50,36	47,24	46,00	45,12
	pesimistická	52,04	51,48	44,84	44,10	42,72
Doba obratu závazků	základní	17,24	19,11	19,24	19,33	19,83
	pesimistická	52,04	51,48	44,84	44,10	42,72
<b>LIKVIDITA</b>						
Likvidita III. stupně	základní	6,68	4,66	8,62	13,69	18,77
	pesimistická	7,00	4,85	8,71	13,60	18,68
Likvidita II. stupně	základní	6,00	3,88	7,88	12,91	18,00
	pesimistická	6,30	4,01	7,89	12,75	17,84
Likvidita I. stupně	základní	4,09	1,67	5,67	10,68	15,79
	pesimistická	4,34	1,64	5,59	10,33	15,43
<b>VÝSLEDEK HOSPODAŘENÍ</b>	základní	4 358	4 219	7 595	9 568	11 633
	pesimistická	4 478	3 977	5 395	6 589	7 859

Tabulka 32 porovnává základní a pesimistickou variantu dlouhodobého finančního plánu na základě hodnot nejdůležitějších ukazatelů finanční analýzy: rentability, zadluženosti, aktivity a likvidity.

Rentabilita tržeb ROS vyjadřuje schopnost podniku transformovat zásoby na hotové peníze. Obě varianty vykazují vysokou hodnotu tohoto ukazatele, zvláště pak v základní variantě v letech 2016 a 2017, což je samozřejmě pro divizi i podnik velmi pozitivní. ROA měřící produkční sílu divize je taktéž v obou variantách vysoká a vykazuje v plánovaném období rostoucí trend. Ukazatel ROE se ke konci období mírně snižuje a to vlivem velkého růstu vlastního kapitálu. Oproti předešlým ukazatelům rentability, kde lepších výsledků bylo dosaženo u základní varianty, se v případě finanční páky nepatrně příznivěji vyvíjejí hodnoty pesimistické varianty. Tento ukazatel nedosahuje příliš vysokých hodnot vzhledem k vysoké míře používání vlastních zdrojů financování.

Divize se dlouhodobě vyznačuje velmi nízkou úrovní zadlužení. Tento trend přetrvává i v plánovaném období, kdy má navíc snižující se tendenci vzhledem k nárůstu vlastního kapitálu způsobeným vysokou hodnotou nerozděleného zisku. Celková zadluženost je v průměru o 2% vyšší u pesimistické varianty. Hodnoty krytí dlouhodobého majetku vlastním kapitálem či dlouhodobými zdroji vypovídá v obou variantách o konzervativní strategii financování.

Obrat aktiv se u obou z variant vyvíjí negativním směrem, jelikož v průběhu plánovaného období klesá. I když jsou nižší doby obratu pro skupinu 25 typické, klesající trend ukazatele hodnotím negativně. Dobrých výsledků naopak bylo dosaženo v oblasti doby obraty zásob, zvláště pak u pesimistické varianty, kdy hodnota dosáhla velmi nízké úrovně. Doba obratu pohledávek i závazků je průměrně o tři dny delší u základní varianty. Negativní je, že doba obratu pohledávek je výrazně delší než doba obratu závazků, znamená to, že divize musí uhradit své závazky dříve, než inkasuje od svých odběratelů.

Hodnoty likvidity obou variant jsou opět velmi nadprůměrné oproti těm doporučovaným. Je to způsobeno zadržováním zisku divize na běžném účtu. Velký objem finančních prostředků, který má divize okamžitě k dispozici jí sice zajišťuje bezproblémovou likviditu, ale takové množství hotovosti by mohlo být využito mnohem efektivněji.

Výsledky hospodaření obou variant jsou v prvních letech téměř shodné, od roku 2015 však základní varianta dosahuje mnohem lepších výsledků. Je to způsobeno optimistickým oče-

káváním využití nově vybudované kapacity (investice do nových zařízení) a vysokým růstem tržeb.

## 9 ZHODNOCENÍ PROJEKTU

### 9.1 Vyhodnocení projektu systému finančního plánování

Záměrem projektu bylo na základě zjištěných nedostatků navrhnout divizi tepelného zpracování podniku ZPS-FRÉZOVACÍ NÁSTROJE a.s. nový systém finančního plánování tak, aby přispěl k větší efektivitě finančního řízení.

Navržený projekt umožňuje větší systematičnost plánovacího procesu, díky čemuž se stává přesnějším a účinnějším než dříve. Především zavedení dlouhodobého plánování představuje pro divizi velmi inovativní prvek, který pomůže předvídat budoucí finanční vývoj, zvláště pak z pohledu návratnosti nákladných investic do dlouhodobého majetku. Vzhledem k tomu, že divize disponuje celou řadou finančně náročných zařízení, je pro ni dlouhodobé plánování výkazu zisku a ztráty, rozvahy a cash flow více než užitečné. Z hlediska krátkodobého plánování tkví přínos systému především v zavedení plánování cash flow, jelikož jedním z klíčových úkolů krátkodobého finančního řízení podniku je zajištění likvidity. Plán peněžních toků sestavený přímou metodou je proto tím nejlepším nástrojem.

Časový horizont nutný pro zavedení nového systému je jeden rok, v jehož průběhu se musí podrobně provést celá řada důležitých kroků. Pokud by se podnik rozhodl projekt zrealizovat v následujícím roce 2015, harmonogram by vypadal následovně:

Tabulka 33 – Časový harmonogram realizace projektu

AKTIVITA	KDY?
	ROK 2015
Analýza a hodnocení podniku	leden až březen
Formulace strategie a cílů	duben až květen
Sestavení dlouhodobého finančního plánu	červen – srpen
Schválení dlouhodobého finančního plánu	září
Sestavení krátkodobého finančního plánu	září - listopad
Schválení krátkodobého finančního plánu	prosinec
	ROK 2016
Implementace plánu	leden

Realizace projektu není spojena s výrazným výdajem peněžních prostředků a pro divizi nepředstavuje přílišné finanční zatížení. Pořizovací cena softwaru Stratex pro dlouhodobé plánování v základní variantě je 28 tisíc Kč. Plat hlavního ekonoma zodpovědného za sestavení plánů a celý plánovací proces činí měsíčně 26 tisíc Kč. Náklady v prvním roce, tj. v etapě zavádění systému jsou 446 tisíc včetně nákladů na sociální zabezpečení a zdravotní pojištění.

## 9.2 Návrhy a doporučení

Divize tepelného zpracování společnosti ZPS-FRÉZOVACÍ NÁSTROJE a.s. má v současné době ne příliš propracovaný systém finančního plánování. Jejich finanční plán je zaměřen pouze na krátkodobý časový horizont a zabývá se sestavením plánu výkazu zisku a ztráty.

Absence dlouhodobého plánování je zvláště u podniku s vysokou náročností na nákladné strojní vybavení a zařízení velkým nedostatkem. Právě tento fakt vnímám jako nejvýznamnější nedokonalost současného plánovacího systému divize. Bez tohoto účinného nástroje se obtížně odhaduje budoucí potřeba finančních zdrojů na financování významných investic, ale i oběžného majetku v podobě zásob. Dlouhodobé plány se zaměřují na budoucí existenci podniku, zajištění jeho finanční stability, rentability a tvorbu zisku. Pro zajištění trvalé životaschopnosti podniku mají tudíž strategický význam. Přestože je sestavování dlouhodobých finančních plánů velmi obtížnou a náročnou disciplínou pracující s vysokou mírou nejistoty, jejich užitečnost a využitelnost je v moderním podniku, kterému leží na srdci jeho budoucí příznivý vývoj, nesporná. Divizi tedy jednoznačně doporučuji i přes jistý skepticismus vůči dlouhodobému finančnímu plánování s tímto začít. Dlouhodobé plány by měly být sestavovány na období pěti let. Tento časový horizont považuji za dostatečně dlouhý a zároveň ještě stále poměrně dobře předpověditelný. S delším plánovaným obdobím je spojena vyšší míra nejistoty a tím pádem nižší reálnost plánu. Soustavu dlouhodobých plánů by měl tvořit výkaz zisku a ztráty, rozvaha a výkaz o peněžních tocích. Pro jejich tvorbu doporučuji speciální software na finanční plánování Stratex, který byl na rozdíl od Excelu vyvinut právě pro účely strategického dlouhodobého plánování. Umožňuje například variantní sestavení plánů a jejich vzájemné porovnání. Divizi navrhuji sestavovat dvě varianty všech výkazů a to v základní a pesimistické variantě.

Před započítáním a samotným sestavováním dlouhodobého plánu doporučuji provést důkladnou analýzu současného stavu hospodářské a finanční situace podniku a jeho silných a

slabých stránek. Důležité je také zanalyzovat aktuální situaci v odvětví a národním hospodářství. Nelze totiž začít plánovat budoucí vývoj podniku, pokud neznáme co nejlépe jeho současný stav, který je pro plánování výchozím bodem. Také znalost vývoje okolního prostředí, ve kterém podnik působí, je pro efektivní plánování nezbytné. Tyto analýzy nám mimo jiné pomohou odhalit případné slabiny či silné stránky firmy, na něž se může podnik v budoucnosti zaměřit, pracovat s nimi a zapracovat je do svých cílů.

Divize tepelného zpracování doposud formulovala své cíle ve finanční oblasti dosti obecně. Cíle, aby byly skutečně dosažitelné, musí být přesně specifikované, měřitelné, reálné a vztahující se k přesně stanovenému časovému údaji. Takto důkladně charakterizované finanční cíle jsou pak jedním z dalších důležitých vstupních údajů pro plánování.

V oblasti krátkodobého plánování divize doposud prováděla plánování výkazu zisku a ztráty, umožňující účinné řízení výnosů, nákladů a zisku. Při sestavování tohoto plánového výkazu vždy nejprve hrubě stanovila náklady na základě historie, následně tržby a výnosy a na závěr upravila výši nákladů. Divizi bych doporučovala začít nejprve s odhadem plánu tržeb na bázi sledování vývoje odvětví, ekonomiky, historických hodnot z účetnictví a analýzy portfolia zákazníků. Na základě výše tržeb se dále stanoví výkony divize a naplánují ostatní výnosové položky. Teprve na základě určení velikosti výnosů se stanoví výše nákladů, z nichž se podstatná část odvíjí právě od objemu tržeb za prodej vlastních výrobků a služeb. Tento postup má lepší logickou návaznost a umožňuje zpřesnění plánů.

V krátkém období je však kromě výnosů a nákladů velmi důležitým cílem zajištění finanční stability a především likvidity, aby měl podnik dostatek finančních prostředků pro uspokojení svých dodavatelů a jiných věřitelů. Pro efektivní řízení likvidity doporučuji divizi začít sestavovat plán peněžních toků alespoň ve čtvrtletním členění přímou metodou umožňující přesnou a podrobnou predikci příjmů a výdajů a identifikaci nedostatku peněžních prostředků. Díky tomu bude moct divize dopředu odhalit problémy s likviditou a v dostatečném předstihu reagovat například navýšením kontokorentního úvěru u banky.

Aby byly finanční plány skutečně účinné a přínosné pro podnik, je třeba je sestavovat pravidelně. To znamená každoročně vytvářet krátkodobý plán a každých pět let dlouhodobý plán. Důležité je však dodržovat překrývání časových horizontů jednotlivých plánů (klouzavost), aby byla zajištěna jejich návaznost a plynulost. U krátkodobých plánů doporučuji překrývání posledního a prvního čtvrtletí a u dlouhodobých plánů posledního a prvního roku plánu. Oba plány by také měly splňovat požadavek pružnosti, což vyžaduje pra-



videlné vyhodnocování odchylek a následnou aktualizaci plánů. U dlouhodobých plánů toto navrhuji alespoň jednou ročně a u krátkodobých jednou za čtvrt roku.

## ZÁVĚR

Finanční plánování patří mezi jeden z nejdůležitějších nástrojů finančního řízení podniku. Správné využívání tohoto instrumentu napomáhá k efektivnějšímu rozhodování o využití finančních zdrojů, snižování rizika, předvídaní potřeby finančních prostředků a důsledků současných rozhodnutí do budoucna. Všechny tyto činnosti následně přispívají k zajištění likvidity a finanční stability firmy. Manažerům se proto vyplatí systém plánování neustále inovovat a vylepšovat tak, aby poskytoval co nejlepší podporu jak operativnímu tak strategickému řízení a účinně se podílel na plnění strategie a cílů podniku.

Z uvedených důvodů jsem se rozhodla se ve své práci zaměřit právě na systém finančního plánování v podniku ZPS-FRÉZOVACÍ NÁSTROJE a.s., respektive v divizi tepelného zpracování, zabývající se tepelným zpracováním nástrojových ocelí a dalších kovů. Cílem mé práce bylo identifikovat nedostatky současné soustavy finančního plánování a na jejich základě navrhnout a zároveň prakticky aplikovat inovovaný systém.

Teoretická část práce byla věnována literární rešerši vytvořené na základě podrobného studia odborných publikací pojednávajících o problematice finančního plánování v podnicích. Shrnuji zde ty nejdůležitější a nejpodstatnější poznatky o významu, cílech a postupu finančního plánování a hlouběji se věnuji sestavování dlouhodobého a krátkodobého plánu.

Praktická část práce je uvedena představením a charakteristikou podniku, na niž navazuje řada analýz nezbytných pro úspěšné sestavení finančního plánu. Analýza trhu, odvětví a české a německé ekonomiky byla důležitá pro odhad budoucího vývoje a perspektiv podniku. Analýza silných a slabých stránek a především detailní provedení finanční analýzy bylo nutné pro odhalení současného stavu podniku, jenž představoval výchozí bod pro sestavení finančního plánu. Nepostradatelnou částí práce byl samozřejmě rozbor současného stavu finančního plánování divize tepelného zpracování, kde byly odhaleny ty nejpodstatnější nedostatky. Jako nejvýznamnější nedokonalost stávajícího systému jsem identifikovala úplnou absenci dlouhodobého finančního plánování, na nějž jsem se také zejména orientovala v projektové části při sestavení nové plánovací soustavy.

Projekt mé diplomové práce představuje návrh nového systému finančního plánování podniku. První část je věnována teoretickým a převážně všeobecným postupům při sestavování plánů, kde stanovuji především jednotlivé kroky, činnosti a jejich návaznosti v plánovacím procesu. Podstatnou součástí projektu je následně podrobné stanovení a vysvětlení postupu při plánování jednotlivých základních účetních výkazů praktickou aplikací na konkrétním

komplexním plánu divize tepelného zpracování. Příklad vypracování dlouhodobého finančního plánu, sestaveného ve dvou variantách pro období 2013 až 2017 a krátkodobého finančního plánu pro rok 2014 představuje návod pro divizi, jak konkrétně v budoucnu postupovat při plánování jednotlivých položek výnosů, nákladů, rozvahy a výkazu cash flow.

V závěru práce jsem divizi navrhla základní zlepšovací opatření, zejména implementovat dlouhodobé finanční plánování, jemuž předcházejí důsledné analýzy, jako stálou součást finančního řízení a v oblasti krátkodobého plánování se zaměřit na plánování cash flow a změnu postupu při sestavování plánu výkazu zisku a ztráty. Aplikace doporučených opatření by výrazně přispěla k zefektivnění současného systému finančního plánování divize.

**SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY**

- BOHANESOVÁ, E. Podnikové finance. Olomouc: Univerzita Palackého v Olomouci, 2007, 105 s. ISBN 978-80-244-1694-6
- ESCHENBACH, Rolf. *Controlling*. Praha: ASPI, 2000, 811 s. ISBN 80-85963-86-8
- FOTR, J. Strategické finanční plánování. Praha: Grada, 1999, 149 s. ISBN 80-7169-694-3
- GÜNWALD, R. a J. HOLEČKOVÁ. Finanční analýza a plánování podniku. Praha: Oeconomica, 2004, 182 s. ISBN 80-245-0684
- HRDÝ, M. a J. STROUHAL. Finanční řízení. Praha: Wolters Kluwer ČR, 2010, 228 s. ISBN 978-80-7357-580-9
- HRDÝ, M. a M. KRECHOVSKÁ. Podnikové finance v teorii a praxi. Praha: Wolters Kluwer ČR, 213, 268 s. ISBN 978-80-7478-011-0
- IRWIN, D. Finanční řízení. Praha: Profess, 2005, 232 s. ISBN 80-7259-019-7
- JINDŘICHOVSKÁ, I. Finanční management. Praha: C. H. Beck, 2013, 320 s. ISBN 978-80-7400-052-2
- KISLINGEROVÁ, E. Manažerské finance. Praha: C. H. Beck, 2004, 714 s. ISBN 80-7179-802-9
- KLÍMEK, P. a F. PAVELKA. Aplikovaná statistika. Zlín: Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně, 2000, 131 s. ISBN 80-214-1545-2
- KNÁPKOVÁ, A. a D. PAVELKOVÁ. Podnikové finance. Zlín: Universita Tomáše Bati ve Zlíně, 2005, 293 s. ISBN 80-7318-327-7
- KOTLER, P. Marketing management. Praha: Grada, 2007, 785 s. ISBN 978-80-247-1359-5
- MAREK, P. Studijní průvodce financemi podniku. Praha: Ekopress, 2006, 624 s. ISBN 80-86119-37-8
- MAREŠ, S. Firemní finanční politiky a finanční plánování. Praha: Eupress, 2006, 81 s. ISBN 80-86754-58-8
- MARINIČ, P. Finanční analýza a finanční plánování ve firemní praxi. Praha: Oeconomica, 2008, 191 s. ISBN 978-80-245-1397-3
- MARINIČ, P. Plánování a tvorba hodnoty firmy. Praha: Grada, 2008, 232 s. ISBN 978-80-247-2432-4

- MARINIČ, P. a R. NÝVLTOVÁ. Finanční řízení podniku. Praha: Grada, 2010, 208 s. ISBN 978-80-247-2851-2
- PETŘÍK, T. Ekonomické a finanční řízení firmy. Praha: Grada, 2009, 735 s. ISBN 978-80-247-3024-0
- REŽŇÁKOVÁ, M. Efektivní financování rozvoje podnikání. Praha: Grada, 2012, 141 s. ISBN 978-80-247-1835-4
- ROUBÍČKOVÁ, M. a P. RŮŽIČKOVÁ. Finanční management. Praha: Grada, 2012, 296 s. ISBN 978-80-247-4047-8
- ROSS, Stephen A, Randolph WESTERFIELD a Jeffrey F JAFFE. Corporate finance. 8th ed. Boston: McGraw-Hill/Irwin, 2008, 926 s. ISBN 0-07-310590-2.
- SEDLÁČEK, J. Cash flow. Brno: Computer Press, 2010, 191 s., ISBN 978-80-251-3130-5
- VOLLMUTH, J, Hilmar. *Nástroje controllingu od A do Z*. Praha: ProfessConsulting, 2004, 357 s. ISBN 80-7259-032-4
- VYSUŠIL, J. Rozpočetnictví a vnitropodnikové plánování. Praha: Profess, 2004, 115 s. ISBN 80-7259-012-X
- Česká národní banka. © 2003 – 2014. Globální ekonomický výhled – únor 2014. [online]. [cit. 2014-03-11].
- Business Info. © 1997 – 2014. Německo – ekonomická charakteristika země. [online]. [cit. 2014-03-07].
- Deutsche Bundesministerium der Finanzen (BF). © 2014. Gesamtwirtschaftliches Produktionspotenzial und Konjunkturkomponenten des Bundes: Bruttoinlandsprodukt. [online]. [cit. 2014-03-07].
- Investopedia © 2014. Financial Analysis. [online]. [cit. 2014-02-11].
- Ministerstvo financí ČR. © 2005 – 2013. Makroekonomická predikce – Leden 2014. [online]. [cit. 2014-03-05].
- Ministerstvo průmyslu a obchodu ČR. © 2005. Finanční analýza podnikové sféry za rok 2012. [online]. [cit. 2014-03-04].
- Ministerstvo průmyslu a obchodu ČR. © 2005. Panorama zpracovatelského průmyslu ČR 2012. [online]. [cit. 2014-03-04].

Statista. © Das Statistik Portal. Entwicklung des realen Bruttoinlandsprodukts (BIP) in Deutschland von 2008 bis 2012 und Prognose des DIW für 2013 bis 2015. [online]. [cit. 2014-03-07].

**SEZNAM POUŽITÝCH SYMBOLŮ A ZKRATEK**

A	Aktiva
CF	Cash flow
CZ	Cizí zdroje
ČNB	Česká národní banka
ČSÚ	Český statistický úřad
DHM	Dlouhodobý hmotný majetek
DNM	Dlouhodobý nehmotný majetek
DZ	Dlouhodobé zdroje
EBIT	Earnings before interests and taxes
HDP	Hrubý domácí produkt
L	Likvidita
MFČR	Ministerstvo financí České republiky
MPO	Ministerstvo průmyslu a obchodu
NK	Nová kapacita
OP	Opravné položky
PP	Peněžní prostředky
ROA	Rentabilita celkového kapitálu
ROE	Rentabilita vlastního kapitálu
ROS	Rentabilita tržeb
SK	Stávající kapacita
TZ	Tepelné zpracování
VH	Výsledek hospodaření
VK	Vlastní kapitál

**SEZNAM OBRÁZKŮ**

Obrázek 1 – Struktura strategického plánu.....	14
Obrázek 2 – Postup tvorby finančního plánu.....	20
Obrázek 3 – Využití finanční analýzy .....	22
Obrázek 4 – Sestavení cash flow nepřímou metodou.....	30
Obrázek 5 – Logo podniku ZPS-FRÉZOVACÍ NÁSTROJE a.s. ....	39
Obrázek 6 – Organizační struktura společnosti .....	40
Obrázek 7 - Výrobky společnosti ZPS-FRÉZOVACÍ NÁSTROJE a.s. ....	41
Obrázek 8 – Graf vývoje výsledku hospodaření společnosti v letech 2009 – 2013 .....	44
Obrázek 9 – Podíl na tržbách za prodej vlastních výrobků a služeb v roce 2012 .....	45
Obrázek 10 – Vývoj základních produkčních charakteristik oddílu CZ-NACE 25.7 .....	46
Obrázek 11 – Vývozní teritoria odvětví v roce 2012.....	47
Obrázek 12 – Graf vývoje německého HDP v letech 2008-2015.....	49
Obrázek 13 – Struktura nákladů firmy v roce 2012.....	53
Obrázek 14 – Vývoj Altmanova vzorce v letech 2010 až 2012 .....	59
Obrázek 15 – Spider analýza firmy pro rok 2012.....	60
Obrázek 16 – Vývoj základních charakteristik divize tepelného zpracování.....	64
Obrázek 17 – Schéma současného systému plánování divize TZ .....	65
Obrázek 18 – Schéma navrženého systému finančního plánování.....	71



**SEZNAM TABULEK**

Tabulka 1 – Porovnání dlouhodobého a krátkodobého plánu .....	19
Tabulka 2 – Výkaz zisku a ztráty v kalkulačním členění .....	34
Tabulka 3 – Výpočet cash flow přímou metodou .....	35
Tabulka 4 – Vývoj počtu zaměstnanců firmy v letech 2009 - 2013 .....	41
Tabulka 5 – SWOT analýza společnosti .....	43
Tabulka 6 – Vývoj výsledku hospodaření společnosti v letech 2009 – 2013 .....	43
Tabulka 7 – Vývoj základních produkčních charakteristik oddílu CZ-NACE 25.7 .....	46
Tabulka 8 – Vývoj HDP ČR v letech 2008-2017 .....	48
Tabulka 9 – Analýza rentability firmy a odvětví .....	54
Tabulka 10 – Analýza likvidity firmy a odvětví .....	55
Tabulka 11 – Analýza zadluženosti firmy a odvětví .....	56
Tabulka 12 – Analýza likvidity firmy a odvětví .....	57
Tabulka 13 – Analýza pracovního kapitálu firmy a odvětví .....	58
Tabulka 14 – Altmanův vzorec .....	58
Tabulka 15 – Výkaz zisku a ztráty divize TZ .....	63
Tabulka 16 – Portfolio zákazníků na základě tržeb .....	64
Tabulka 17 – Plán tržeb – základní varianta .....	72
Tabulka 18 – Plán výnosů – základní varianta .....	73
Tabulka 19 – Plán výkonové spotřeby – základní varianta .....	74
Tabulka 20 – Plán služeb – základní varianta .....	75
Tabulka 21 – Plán osobních nákladů – základní varianta .....	75
Tabulka 22 – Plán daní a poplatků – základní varianta .....	75
Tabulka 23 – Plán odpisů .....	76
Tabulka 24 – Plán ostatních provozních nákladů – základní varianta .....	76
Tabulka 25 – Plán finančních nákladů – základní varianta .....	76
Tabulka 26 – Plán tržeb – pesimistická varianta .....	79
Tabulka 27 – Plán výnosů – pesimistická varianta .....	79
Tabulka 28 – Plán nákladů – pesimistická varianta .....	80
Tabulka 29 – Plán přímých nákladů pro rok 2014 .....	82
Tabulka 30 – Plán variabilních nepřímých nákladů pro rok 2014 .....	82
Tabulka 31 – Plán variabilních nepřímých nákladů pro rok 2014 .....	82
Tabulka 32 – Porovnání variant dlouhodobého finančního plánu .....	83

---

Tabulka 33 – Časový harmonogram realizace projektu ..... 86

**SEZNAM PŘÍLOH**

Příloha 1 - Horizontální a vertikální analýza rozvahy .....	100
Příloha 2 - Horizontální a vertikální analýza výkazu zisku a ztráty .....	104
Příloha 3 - Dlouhodobý plán výkazu zisku a ztráty – základní varianta .....	106
Příloha 4 - Dlouhodobý plán cash flow – základní variant.....	107
Příloha 5 - Dlouhodobý plán rozvahy – základní varianta .....	108
Příloha 6 - Dlouhodobý plán výkazu zisku a ztráty – pesimistická varianta .....	110
Příloha 7 - Dlouhodobý plán cash flow – pesimistická varianta .....	111
Příloha 8 - Dlouhodobý plán rozvahy – pesimistická varianta .....	112
Příloha 9 - Krátkodobý plán výkazu zisku a ztráty.....	114
Příloha 10 – Krátkodobý plán cash flow .....	115

## Příloha 1 - Horizontální a vertikální analýza rozvahy

(v tis. Kč)	2010	2011	2012	11/10	12/11	12/10
<b>Aktiva celkem</b>	<b>131 326</b>	<b>150 082</b>	<b>163 000</b>	<b>14,3%</b>	<b>8,6%</b>	<b>24,1%</b>
<b>Dlouhodobý majetek</b>	<b>17 115</b>	<b>28 182</b>	<b>31 102</b>	<b>64,7%</b>	<b>10,4%</b>	<b>81,7%</b>
<b>Dlouhodobý nehmotný majetek</b>	<b>2 775</b>	<b>1 521</b>	<b>752</b>	<b>-45,2%</b>	<b>-50,6%</b>	<b>-72,9%</b>
Software	2 775	1 451	752	-47,7%	-48,2%	-72,9%
Nedokončený DHM	0	70	0	100,0%	-100,0%	0,0%
<b>Dlouhodobý hmotný majetek</b>	<b>1 430</b>	<b>26 661</b>	<b>30 350</b>	<b>1764,4%</b>	<b>13,8%</b>	<b>2022,4%</b>
Pozemky	1 375	1 375	1 365	0,0%	-0,7%	-0,7%
Stavby	7 456	7 068	6 764	-5,2%	-4,3%	-9,3%
Samostatné movité věci	5 271	17 606	20 842	234,0%	18,4%	295,4%
Jiný DHM	188	0	0	-100,0%	0,0%	-100,0%
Nedokončený DHM	50	4	537	-92,0%	13325,0%	974,0%
Poskytnuté zálohy na DHM	0	608	832	100,0%	36,8%	100,0%
<b>Oběžná aktiva</b>	<b>109 305</b>	<b>118 051</b>	<b>128 875</b>	<b>8,0%</b>	<b>9,2%</b>	<b>17,9%</b>
<b>Zásoby</b>	<b>84 350</b>	<b>86 580</b>	<b>87 612</b>	<b>2,6%</b>	<b>1,2%</b>	<b>3,9%</b>
Materiál	11 896	15 426	13 388	29,7%	-13,2%	12,5%
Nedokončená výroba	18 998	20 421	21 664	7,5%	6,1%	14,0%
Výrobky	50 031	45 135	46 895	-9,8%	3,9%	-6,3%
Zboží	3 425	5 598	5 666	63,4%	1,2%	65,4%
<b>Dlouhodobé pohledávky</b>	<b>10 237</b>	<b>4 760</b>	<b>3 341</b>	<b>-53,5%</b>	<b>-29,8%</b>	<b>-67,4%</b>
Jiné pohledávky	3 216	0	0	-100,0%	0,0%	-100,0%
Odložená daňová pohledávka	7 021	4 760	3 341	-32,2%	-29,8%	-52,4%
<b>Krátkodobé pohledávky</b>	<b>13 377</b>	<b>23 480</b>	<b>28 470</b>	<b>75,5%</b>	<b>21,3%</b>	<b>112,8%</b>
Pohledávky z obchodních vztahů	12 603	19 984	19 487	58,6%	-2,5%	54,6%
Stát - daňové pohledávky	553	3 086	8 062	458,0%	161,2%	1357,9%
Krátkodobé poskytnuté zálohy	91	151	450	65,9%	198,0%	394,5%
Dohadné účty aktivní	115	183	185	59,1%	1,1%	60,9%
Jiné pohledávky	15	76	284	406,7%	273,7%	1793,3%
<b>Krátkodobý finanční majetek</b>	<b>1 341</b>	<b>3 231</b>	<b>9 452</b>	<b>140,9%</b>	<b>192,5%</b>	<b>604,8%</b>
Peníze	37	50	36	35,1%	-28,0%	-2,7%
Účty v bankách	1 304	3 181	9 415	143,9%	196,0%	622,0%
<b>Časové rozlišení</b>	<b>4 906</b>	<b>3 849</b>	<b>3 022</b>	<b>-21,5%</b>	<b>-21,5%</b>	<b>-38,4%</b>
Náklady příštích období	4 870	3 787	2 925	-22,2%	-22,8%	-39,9%
Příjmy příštích období	36	62	97	72,2%	56,5%	169,4%

(v tis. Kč)	2010	2011	2012	11/10	12/11	12/10
<b>Pasiva</b>	<b>131 326</b>	<b>150 082</b>	<b>163 000</b>	<b>14,3%</b>	<b>8,6%</b>	<b>24,1%</b>
<b>Vlastní kapitál</b>	<b>89 987</b>	<b>99 461</b>	<b>119 527</b>	<b>10,5%</b>	<b>20,2%</b>	<b>32,8%</b>
<b>Základní kapitál</b>	102 500	102 500	102 500	0,0%	0,0%	0,0%
<b>Rezervní fond, nedělitelný fond, ostatní fondy ze zisku</b>	2 549	2 549	3 023	0,0%	18,6%	18,6%
Zákonný rezervní fond	1 989	1 989	2 463	0,0%	23,8%	23,8%
Statutární a ostatní fondy	560	560	560	0,0%	0,0%	0,0%
<b>VH minulých let</b>	4 804	-15 062	-6 062	-413,5%	-59,8%	-226,2%
Nerozdělený zisk	4 804	0	0	-100,0%	0,0%	-100,0%
Neuhrazená ztráta	0	-15 062	-6 062	100,0%	59,8%	100,0%
<b>VH běžného období</b>	-19 866	9 474	20 065	147,7%	111,8%	201,0%
<b>Cizí zdroje</b>	<b>41 223</b>	<b>50 523</b>	<b>43 394</b>	<b>22,6%</b>	<b>-14,1%</b>	<b>5,3%</b>
<b>Dlouhodobé závazky</b>	21 876	19 995	28 433	-8,6%	42,2%	30,0%
Vydané dluhopisy	0	0	17 000	0,0%	100,0%	100,0%
Dlouhodobé směnky k úhradě	9 990	9 990	90	0,0%	-99,1%	-99,1%
Jiné závazky	11 886	10 005	11 434	-15,8%	14,3%	-3,8%
<b>Krátkodobé závazky</b>	14 650	13 973	8 474	-4,6%	-39,4%	-42,2%
Závazky z obchodních vztahů	10 160	9 829	4 480	-3,3%	-54,4%	-55,9%
Závazky k zaměstnancům	2 149	2 353	2 322	9,5%	-1,3%	8,1%
Závazky ze soc. zabezpečení a zdrav. pojištění	1 181	1 327	1 379	12,4%	3,9%	16,8%
Stát	272	333	0	22,4%	-100,0%	-100,0%
Krátkodobé přijaté zálohy	2	28	2	1300,0%	-92,9%	0,0%
Dohadné účty pasivní	209	59	0	-71,8%	-100,0%	-100,0%
Jiné závazky	677	8	291	-98,8%	3537,5%	-57,0%
<b>Bankovní úvěry a výpomoci</b>	4 697	16 591	6 487	253,2%	-60,9%	38,1%
Krátkodobé bankovní úvěry	4 167	4 328	2 587	3,9%	-40,2%	-37,9%
Krátkodobé finanční výpomoci	530	12 263	3 900	2213,8%	-68,2%	635,8%
<b>Časové rozlišení</b>	<b>116</b>	<b>98</b>	<b>79</b>	<b>-15,5%</b>	<b>-19,4%</b>	<b>-31,9%</b>
Výdaje příštích období	0	98	79	100,0%	-19,4%	100,0%

(v tis. Kč)	2010		2011		2012	
<b>Aktiva celkem</b>	<b>131 326</b>	<b>100,0%</b>	<b>150 082</b>	<b>100,0%</b>	<b>163 000</b>	<b>100,0%</b>
<b>Dlouhodobý majetek</b>	<b>17 115</b>	<b>13,0%</b>	<b>28 182</b>	<b>18,8%</b>	<b>31 102</b>	<b>19,1%</b>
<b>Dlouhodobý nehmotný majetek</b>	<b>2 775</b>	<b>2,1%</b>	<b>1 521</b>	<b>1,0%</b>	<b>752</b>	<b>0,5%</b>
Software	2 775	2,1%	1 451	1,0%	752	0,5%
Nedokončený DHM	0	0,0%	70	0,0%	0	0,0%
<b>Dlouhodobý hmotný majetek</b>	<b>1 430</b>	<b>1,1%</b>	<b>26 661</b>	<b>17,8%</b>	<b>30 350</b>	<b>18,6%</b>
Pozemky	1 375	1,0%	1 375	0,9%	1 365	0,8%
Stavby	7 456	5,7%	7 068	4,7%	6 764	4,1%
Samostatné movité věci	5 271	4,0%	17 606	11,7%	20 842	12,8%
Jiný DHM	188	0,1%		0,0%	0	0,0%
Nedokončený DHM	50	0,0%	4	0,0%	537	0,3%
Poskytnuté zálohy na DHM	0	0,0%	608	0,4%	832	0,5%
<b>Oběžná aktiva</b>	<b>109 305</b>	<b>83,2%</b>	<b>118 051</b>	<b>78,7%</b>	<b>128 875</b>	<b>79,1%</b>
<b>Zásoby</b>	<b>84 350</b>	<b>64,2%</b>	<b>86 580</b>	<b>57,7%</b>	<b>87 612</b>	<b>53,7%</b>
Materiál	11 896	9,1%	15 426	10,3%	13 388	8,2%
Nedokončená výroba	18 998	14,5%	20 421	13,6%	21 664	13,3%
Výrobky	50 031	38,1%	45 135	30,1%	46 895	28,8%
Zboží	3 425	2,6%	5 598	3,7%	5 666	3,5%
<b>Dlouhodobé pohledávky</b>	<b>10 237</b>	<b>7,8%</b>	<b>4 760</b>	<b>3,2%</b>	<b>3 341</b>	<b>2,0%</b>
Jiné pohledávky	3 216	2,4%		0,0%	0	0,0%
Odložená daňová pohledávka	7 021	5,3%	4 760	3,2%	3 341	2,0%
<b>Krátkodobé pohledávky</b>	<b>13 377</b>	<b>10,2%</b>	<b>23 480</b>	<b>15,6%</b>	<b>28 470</b>	<b>17,5%</b>
Pohledávky z obchodních vztahů	12 603	9,6%	19 984	13,3%	19 487	12,0%
Stát - daňové pohledávky	553	0,4%	3 086	2,1%	8 062	4,9%
Krátkodobé poskytnuté zálohy	91	0,1%	151	0,1%	450	0,3%
Dohadné účty aktivní	115	0,1%	183	0,1%	185	0,1%
Jiné pohledávky	15	0,0%	76	0,1%	284	0,2%
<b>Krátkodobý finanční majetek</b>	<b>1 341</b>	<b>1,0%</b>	<b>3 231</b>	<b>2,2%</b>	<b>9 452</b>	<b>5,8%</b>
Peníze	37	0,0%	50	0,0%	36	0,0%
Účty v bankách	1 304	1,0%	3 181	2,1%	9 415	5,8%
<b>Časové rozlišení</b>	<b>4 906</b>	<b>3,7%</b>	<b>3 849</b>	<b>2,6%</b>	<b>3 022</b>	<b>1,9%</b>
Náklady příštích období	4 870	3,7%	3 787	2,5%	2 925	1,8%
Příjmy příštích období	36	0,0%	62	0,0%	97	0,1%

(v tis. Kč)	2010		2011		2012	
<b>Pasiva</b>	<b>131 326</b>	<b>100,0%</b>	<b>150 082</b>	<b>100,0%</b>	<b>163 000</b>	<b>100,0%</b>
<b>Vlastní kapitál</b>	<b>89 987</b>	<b>68,5%</b>	<b>99 461</b>	<b>66,3%</b>	<b>119 527</b>	<b>73,3%</b>
<b>Základní kapitál</b>	102 500	78,1%	102 500	68,3%	102 500	62,9%
<b>Rezervní fond, nedělitelný fond, ostatní fondy ze zisku</b>	2 549	1,9%	2 549	1,7%	3 023	1,9%
Zákonný rezervní fond	1 989	1,5%	1 989	1,3%	2 463	1,5%
Statutární a ostatní fondy	560	0,4%	560	0,4%	560	0,3%
<b>VH minulých let</b>	4 804	3,7%	-15 062	-10,0%	-6 062	-3,7%
Nerozdělený zisk	4 804	3,7%	0	0,0%	0	0,0%
Neuhrazená ztráta	0	0,0%	-15 062	-10,0%	-6 062	-3,7%
<b>VH běžného období</b>	-19 866	-15,1%	9 474	6,3%	20 065	12,3%
<b>Cizí zdroje</b>	<b>41 223</b>	<b>31,4%</b>	<b>50 523</b>	<b>33,7%</b>	<b>43 394</b>	<b>26,6%</b>
<b>Dlouhodobé závazky</b>	21 876	16,7%	19 995	13,3%	28 433	17,4%
Vydané dluhopisy	0	0,0%	0	0,0%	17 000	10,4%
Dlouhodobé směnky k úhradě	9 990	7,6%	9 990	6,7%	90	0,1%
Jiné závazky	11 886	9,1%	10 005	6,7%	11 434	7,0%
<b>Krátkodobé závazky</b>	14 650	11,2%	13 973	9,3%	8 474	5,2%
Závazky z obchodních vztahů	10 160	7,7%	9 829	6,5%	4 480	2,7%
Závazky k zaměstnancům	2 149	1,6%	2 353	1,6%	2 322	1,4%
Závazky ze soc. zabezpečení a zdrav. pojištění	1 181	0,9%	1 327	0,9%	1 379	0,8%
Stát	272	0,2%	333	0,2%	0	0,0%
Krátkodobé přijaté zálohy	2	0,0%	28	0,0%	2	0,0%
Dohadné účty pasivní	209	0,2%	59	0,0%	0	0,0%
Jiné závazky	677	0,5%	8	0,0%	291	0,2%
<b>Bankovní úvěry a výpomoci</b>	4 697	3,6%	16 591	11,1%	6 487	4,0%
Krátkodobé bankovní úvěry	4 167	3,2%	4 328	2,9%	2 587	1,6%
Krátkodobé finanční výpomoci	530	0,4%	12 263	8,2%	3 900	2,4%
<b>Časové rozlišení</b>	<b>116</b>	<b>0,1%</b>	<b>98</b>	<b>0,1%</b>	<b>79</b>	<b>0,0%</b>
Výdaje příštích období	0	0,0%	98	0,1%	79	0,0%

## Příloha 2 - Horizontální a vertikální analýza výkazu zisku a ztráty

(v tis. Kč)	2010	2011	2012	11/10	12/11	12/10
Tržby za prodej zboží	6 536	10 969	13 509	67,8%	23,2%	106,7%
Výkony	87 747	121 383	130 228	38,3%	7,3%	48,4%
* Tržby za prodej vlastních výrobků a služeb	97 414	124 357	128 009	27,7%	2,9%	31,4%
* Změna stavu zásob vlastní činnosti	-9 769	-2 974	2 220	69,6%	174,0%	122,7%
* Aktivace	102	0	0	-100,0%	0,0%	-100,0%
Tržby z prodeje DM a materiálu	2 582	1 709	6 398	-33,8%	274,4%	147,8%
Ostatní provozní výnosy	1 283	937	140	-27,0%	-85,1%	-89,1%
Finanční výnosy	984	1 966	1 241	99,8%	-36,9%	26,1%
<b>Výnosy celkem</b>	<b>99 132</b>	<b>136 964</b>	<b>151 516</b>	<b>38,2%</b>	<b>10,6%</b>	<b>52,8%</b>
Náklady na prodané zboží	6 003	9 604	11 900	60,0%	23,9%	98,2%
Výkonová spotřeba	54 785	59 510	61 977	8,6%	4,1%	13,1%
* Spotřeba materiálu a energie	32 309	35 799	40 470	10,8%	13,0%	25,3%
* Služby	22 476	23 711	21 507	5,5%	-9,3%	-4,3%
Osobní náklady	41 604	47 580	52 185	14,4%	9,7%	25,4%
* Mzdové náklady	30 407	34 790	38 123	14,4%	9,6%	25,4%
* Odměny členům orgánů společnosti	167	180	177	7,8%	-1,7%	6,0%
* Náklady na soc. zabezpečení a zdrav. pojištění	10 162	11 685	12 830	15,0%	9,8%	26,3%
* Sociální náklady	868	925	1 055	6,6%	14,1%	21,5%
Daně a poplatky	67	56	45	-16,4%	-19,6%	-32,8%
Odpisy DHM a DNM	4 288	3 980	7 126	-7,2%	79,0%	66,2%
ZC prodaného DM a materiálu	1 829	369	6 023	-79,8%	1532,2%	229,3%
Změna stavu rezerv a OP	6 291	-91	-2 226	-101,4%	-2346,0%	-135,4%
Ostatní provozní náklady	5 493	1 429	1 041	-74,0%	-27,2%	-81,0%
Finanční náklady	3 066	2 793	2 618	-8,9%	-6,3%	-14,6%
Daň z příjmů za běžnou činnost	-4 428	2 260	2 045	151,0%	-9,5%	146,2%
<b>Náklady celkem</b>	<b>118 998</b>	<b>127 490</b>	<b>142 734</b>	<b>7,1%</b>	<b>12,0%</b>	<b>19,9%</b>



(v tis. Kč)	2010		2011		2012	
Tržby za prodej zboží	6 536	6,6%	10 969	8,0%	13 509	8,9%
Výkony	87 747	88,5%	121 383	88,6%	130 228	85,9%
* Tržby za prodej vlastních výrobků a služeb	97 414	98,3%	124 357	90,8%	128 009	84,5%
* Změna stavu zásob vlastní činnosti	-9 769	-9,9%	-2 974	-2,2%	2 220	1,5%
* Aktivace	102	0,1%	0	0,0%	0	0,0%
Tržby z prodeje DM a materiálu	2 582	2,6%	1 709	1,2%	6 398	4,2%
Ostatní provozní výnosy	1 283	1,3%	937	0,7%	140	0,1%
Finanční výnosy	984	1,0%	1 966	1,4%	1 241	0,8%
<b>Výnosy celkem</b>	<b>99 132</b>	<b>100,0%</b>	<b>136 964</b>	<b>100,0%</b>	<b>151 516</b>	<b>100,0%</b>
Náklady na prodané zboží	6 003	5,0%	9 604	7,5%	11 900	8,3%
Výkonová spotřeba	54 785	46,0%	59 510	46,7%	61 977	43,4%
* Spotřeba materiálu a energie	32 309	27,2%	35 799	28,1%	40 470	28,4%
* Služby	22 476	18,9%	23 711	18,6%	21 507	15,1%
Osobní náklady	41 604	35,0%	47 580	37,3%	52 185	36,6%
* Mzdové náklady	30 407	25,6%	34 790	27,3%	38 123	26,7%
* Odměny členům orgánů společnosti	167	0,1%	180	0,1%	177	0,1%
* Náklady na soc. zabezpečení a zdrav. pojištění	10 162	8,5%	11 685	9,2%	12 830	9,0%
* Sociální náklady	868	0,7%	925	0,7%	1 055	0,7%
Daně a poplatky	67	0,1%	56	0,0%	45	0,0%
Odpisy DHM a DNM	4 288	3,6%	3 980	3,1%	7 126	5,0%
ZC prodaného DM a materiálu	1 829	1,5%	369	0,3%	6 023	4,2%
Změna stavu rezerv a OP	6 291	5,3%	-91	-0,1%	-2 226	-1,6%
Ostatní provozní náklady	5 493	4,6%	1 429	1,1%	1 041	0,7%
Finanční náklady	3 066	2,6%	2 793	2,2%	2 618	1,8%
Daň z příjmů za běžnou činnost	-4 428	-3,7%	2 260	1,8%	2 045	1,4%
<b>Náklady celkem</b>	<b>118 998</b>	<b>100,0%</b>	<b>127 490</b>	<b>100,0%</b>	<b>142 734</b>	<b>100,0%</b>

### Příloha 3 - Dlouhodobý plán výkazu zisku a ztráty – základní varianta

(v tis. Kč)	2013	2014	2015	2016	2017
Výkony	24 074	27 694	31 802	34 643	37 714
- Tržby za prodej vlastních výrobků a služeb	22 620	26 025	29 886	32 557	35 443
- Změna stavu vnitropodnikových zásob vlastní výroby	1 434	1 649	1 896	2 066	2 251
- Aktivace	20	20	20	20	20
Výkonová spotřeba	11 448	12 434	13 434	14 028	14 635
- Spotřeba materiálu a energie	8 342	8 952	9 547	9 842	10 123
- Služby	3 106	3 482	3 887	4 186	4 512
<b>Přidaná hodnota</b>	<b>12 626</b>	<b>15 260</b>	<b>18 368</b>	<b>20 615</b>	<b>23 079</b>
Osobní náklady	7 273	7 400	7 660	8 004	8 444
Mzdové náklady	5 272	5 404	5 593	5 845	6 166
Náklady na sociální zabezpečení	1 845	1 837	1 902	1 987	2 097
Sociální náklady	155	159	165	172	181
Daně a poplatky	12	12	12	12	12
Odpisy hmotného a nehmotného majetku	1 134	2 080	2 957	2 957	2 829
Ostatní provozní výnosy	50	50	50	50	50
Ostatní provozní náklady	200	200	200	200	200
<b>Provozní výsledek hospodaření</b>	<b>4 057</b>	<b>5 618</b>	<b>7 589</b>	<b>9 492</b>	<b>11 644</b>
Ostatní finanční výnosy	20	20	20	20	20
Ostatní finanční náklady	25	25	25	25	25
<b>Finanční výsledek hospodaření</b>	<b>-5</b>	<b>-5</b>	<b>-5</b>	<b>-5</b>	<b>-5</b>
<b>Výsledek hospodaření za běžnou činnost</b>	<b>4 052</b>	<b>5 613</b>	<b>7 584</b>	<b>9 487</b>	<b>11 639</b>
<b>Hospodářský výsledek před zdaněním</b>	<b>4 072</b>	<b>5 633</b>	<b>7 604</b>	<b>9 507</b>	<b>11 659</b>

#### Příloha 4 - Dlouhodobý plán cash flow – základní varianta

	2013	2014	2015	2016	2017
<b>Počáteční stav peněžních prostředků</b>	<b>1 719</b>	<b>6 931</b>	<b>2 486</b>	<b>10 073</b>	<b>19 957</b>
<b>PENĚŽNÍ TOKY Z PROVOZNÍ ČINNOSTI</b>					
VH z běžné činnosti před zdaněním	4 358	4 219	7 595	9 568	11 633
Úpravy o nepeněžní operace	628	1 544	2 216	2 146	2 105
- Odpisy stálých aktiv	728	1 644	2 581	2 511	2 470
- Vyúčtované nákladové úroky	-100	-100	-365	-365	-365
Změna stavu pracovního kapitálu	126	7	-454	-60	-153
- Změna stavu krátkodobých pohledávek	138	-61	-611	-138	-182
- Změna stavu krátkodobých závazků a úvěrů	-64	89	308	211	144
- Změna stavu zásob	52	-21	-151	-133	-115
<b>Čistý peněžní tok z provozní činnosti</b>	<b>5 212</b>	<b>5 770</b>	<b>9 357</b>	<b>11 654</b>	<b>13 585</b>
<b>PENĚŽNÍ TOKY Z INVESTIČNÍ ČINNOSTI</b>					
Výdaje spojené s nabytím stálých aktiv	0	-19 063	0	0	0
<b>Čistý peněžní tok z investiční činnosti</b>	<b>0</b>	<b>-19 063</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>
<b>PENĚŽNÍ TOKY Z FINANČNÍ ČINNOSTI</b>					
Dopady změn dlouhodobých závazků	0	8 848	-1 770	-1 770	-1 770
Dopady změn vlastního kapitálu	0	0	0	0	0
- Zvýšení PP z titulu zvýšení rezervního fondu	0	0	0	0	0
<b>Čistý peněžní tok z finanční činnosti</b>	<b>0</b>	<b>8 848</b>	<b>-1 770</b>	<b>-1 770</b>	<b>-1 770</b>
<b>Čisté zvýšení/snížení peněžních prostředků</b>	<b>5 212</b>	<b>-4 445</b>	<b>7 587</b>	<b>9 884</b>	<b>11 815</b>
<b>Stav peněžních prostředků na konci období</b>	<b>6 931</b>	<b>2 486</b>	<b>10 073</b>	<b>19 957</b>	<b>31 772</b>

## Příloha 5 - Dlouhodobý plán rozvahy – základní varianta

<i>(v tis. Kč)</i>	<b>2013</b>	<b>2014</b>	<b>2015</b>	<b>2016</b>	<b>2017</b>
<b>Aktiva celkem</b>	<b>19 747</b>	<b>32 560</b>	<b>38 567</b>	<b>46 378</b>	<b>56 242</b>
<b>Dlouhodobý majetek</b>	<b>8 001</b>	<b>25 177</b>	<b>22 805</b>	<b>20 361</b>	<b>18 033</b>
<b>Dlouhodobý nehmotný majetek</b>	0	0	0	0	0
Software	0	0	0	0	0
<b>Dlouhodobý hmotný majetek</b>	8 001	25 177	22 805	20 361	18 033
Pozemky	1 375	1 375	1 375	1 375	1 375
Stavby	5 360	5 025	4 690	4 355	4 020
Samostatné movité věci	1 266	18 777	16 740	14 631	12 638
<b>Oběžná aktiva</b>	<b>11 306</b>	<b>6 943</b>	<b>15 322</b>	<b>25 577</b>	<b>37 769</b>
<b>Zásoby</b>	745	766	927	1 060	1 155
Materiál	745	766	927	1 060	1 155
Výrobky	0	0	0	0	0
Zboží	0	0	0	0	0
<b>Dlouhodobé pohledávky</b>	400	400	400	400	400
Jiné pohledávky	0	0	0	0	0
Odložená daňová pohledávka	400	400	400	400	400
<b>Krátkodobé pohledávky</b>	3 230	3 291	3 922	4 160	4 442
Pohledávky z obchodních vztahů	2 200	2 261	2 892	3 130	3 412
Stát - daňové pohledávky	900	900	900	900	900
Krátkodobé poskytnuté zálohy	60	60	60	60	60
Dohadné účty aktivní	30	30	30	30	30
Jiné pohledávky	40	40	40	40	40
<b>Krátkodobý finanční majetek</b>	6 931	2 486	10 073	19 957	31 772
Peníze	15	15	20	20	20
Účty v bankách	6 916	2 471	10 053	19 937	31 752
<b>Časové rozlišení</b>	440	440	440	440	440
Náklady příštích období	430	430	430	430	430
Příjmy příštích období	10	10	10	10	10

<i>(v tis. Kč)</i>	<b>2013</b>	<b>2014</b>	<b>2015</b>	<b>2016</b>	<b>2017</b>
<b>Pasiva</b>	<b>19 747</b>	<b>32 560</b>	<b>38 567</b>	<b>46 378</b>	<b>56 242</b>
<b>Vlastní kapitál</b>	<b>15 654</b>	<b>19 883</b>	<b>27 478</b>	<b>37 046</b>	<b>48 679</b>
<b>Základní kapitál</b>	6 000	6 000	6 000	6 000	6 000
<b>Rezervní fond, nedělitelný fond, ostatní fondy ze zisku</b>	449	449	449	449	449
Zákonný rezervní fond	364	364	364	364	364
Statutární a ostatní fondy	85	85	85	85	85
<b>VH minulých let</b>	4 847	9 215	13 434	21 029	30 597
Nerozdělený zisk	4 847	9 215	13 434	21 029	30 597
Neuhrazená ztráta	0	0	0	0	0
<b>VH běžného období</b>	4 358	4 219	7 595	9 568	11 633
<b>Cizí zdroje</b>	<b>4 093</b>	<b>12 677</b>	<b>11 089</b>	<b>9 332</b>	<b>7 563</b>
<b>Dlouhodobé závazky</b>	2 400	2 340	2 256	2 184	2 112
Vydané dluhopisy	2 040	2 040	2 040	2 040	2 040
Jiné závazky	360	300	216	144	72
<b>Krátkodobé závazky</b>	1 083	1 249	1 597	1 748	1 952
Závazky z obchodních vztahů	700	800	1 030	1 150	1 290
Závazky k zaměstnancům	230	285	348	370	414
Závazky ze soc. zabezpečení a zdrav. pojištění	153	164	219	228	248
<b>Bankovní úvěry a výpomoci</b>	610	9 088	7 236	5 400	3 499
Dlouhodobé bankovní úvěry	0	8 848	7 056	5 280	3 439
Krátkodobé bankovní úvěry	310	0	0	0	0
Krátkodobé finanční výpomoci	300	240	180	120	60
<b>Časové rozlišení</b>	0	0	0	0	0

**Příloha 6 - Dlouhodobý plán výkazu zisku a ztráty – pesimistická varianta**

<i>(v tis. Kč)</i>	<b>2013</b>	<b>2014</b>	<b>2015</b>	<b>2016</b>	<b>2017</b>
Výkony	22 966	23 681	28 004	29 871	31 806
- Tržby za prodej vlastních výrobků a služeb	22 000	22 572	26 730	28 484	30 295
- Změna stavu vnitropodnikových zásob vlastní výroby	956	1 099	1 264	1 377	1 501
- Aktivace	10	10	10	10	10
Výkonová spotřeba	10 156	10 345	11 896	12 414	12 941
- Spotřeba materiálu a energie	7 414	7 476	8 485	8 747	8 995
- Služby	2 742	2 869	3 411	3 667	3 946
<b>Přidaná hodnota</b>	<b>12 810</b>	<b>13 336</b>	<b>16 108</b>	<b>17 457</b>	<b>18 865</b>
Osobní náklady	7 257	7 368	7 520	7 745	7 924
Mzdové náklady	5 270	5 358	5 481	5 646	5 776
Náklady na sociální zabezpečení	1 843	1 864	1 890	1 946	1 991
Sociální náklady	144	146	149	153	157
Daně a poplatky	12	12	12	12	12
Odpisy hmotného a nehmotného majetku	728	1 644	2 581	2 511	2 470
Ostatní provozní výnosy	50	50	50	50	50
Ostatní provozní náklady	200	200	200	200	200
<b>Provozní výsledek hospodaření</b>	<b>4 563</b>	<b>4 062</b>	<b>5 745</b>	<b>6 939</b>	<b>8 209</b>
Ostatní finanční výnosy	20	20	20	20	20
Ostatní finanční náklady	125	125	390	390	390
<b>Finanční výsledek hospodaření</b>	<b>-105</b>	<b>-105</b>	<b>-370</b>	<b>-370</b>	<b>-370</b>
<b>Výsledek hospodaření za běžnou činnost</b>	<b>4 458</b>	<b>3 957</b>	<b>5 375</b>	<b>6 569</b>	<b>7 839</b>
<b>Hospodářský výsledek před zdaněním</b>	<b>4 478</b>	<b>3 977</b>	<b>5 395</b>	<b>6 589</b>	<b>7 859</b>

**Příloha 7 - Dlouhodobý plán cash flow – pesimistická varianta**

	<b>2013</b>	<b>2014</b>	<b>2015</b>	<b>2016</b>	<b>2017</b>
<b>Počáteční stav peněžních prostředků</b>	<b>1 719</b>	<b>7 038</b>	<b>2 235</b>	<b>8 085</b>	<b>14 859</b>
<b>PENĚŽNÍ TOKY Z PROVOZNÍ ČINNOSTI</b>					
VH z běžné činnosti před zdaněním	4 478	3 977	5 395	6 589	7 859
Úpravy o nepeněžní operace	628	1 544	2 216	2 146	2 105
- Odpisy stálých aktiv	728	1 644	2 581	2 511	2 470
- Vyúčtované nákladové úroky	-100	-100	-365	-365	-365
Změna stavu pracovního kapitálu	213	-109	9	-191	-85
- Změna stavu krátkodobých pohledávek	296	-21	-55	-55	-106
- Změna stavu krátkodobých závazků a úvěrů	-115	-107	93	-103	50
- Změna stavu zásob	32	19	-29	-33	-29
<b>Čistý peněžní tok z provozní činnosti</b>	<b>5 319</b>	<b>5 412</b>	<b>7 620</b>	<b>8 544</b>	<b>9 879</b>
<b>PENĚŽNÍ TOKY Z INVESTIČNÍ ČINNOSTI</b>					
Výdaje spojené s nabytím stálých aktiv	0	-19 063	0	0	0
<b>Čistý peněžní tok z investiční činnosti</b>	<b>0</b>	<b>-19 063</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>
<b>PENĚŽNÍ TOKY Z FINANČNÍ ČINNOSTI</b>					
Dopady změn dlouhodobých závazků	0	8 848	-1 770	-1 770	-1 770
Dopady změn vlastního kapitálu	0	0	0	0	0
- Zvýšení PP z titulu zvýšení rezervního fondu	0	0	0	0	0
<b>Čistý peněžní tok z finanční činnosti</b>	<b>0</b>	<b>8 848</b>	<b>-1 770</b>	<b>-1 770</b>	<b>-1 770</b>
<b>Čisté zvýšení/snížení peněžních prostředků</b>	<b>5 319</b>	<b>-4 803</b>	<b>5 850</b>	<b>6 774</b>	<b>8 109</b>
<b>Stav peněžních prostředků na konci období</b>	<b>7 038</b>	<b>2 235</b>	<b>8 085</b>	<b>14 859</b>	<b>22 968</b>

## Příloha 8 - Dlouhodobý plán rozvahy – pesimistická varianta

<i>(v tis. Kč)</i>	<b>2013</b>	<b>2014</b>	<b>2015</b>	<b>2016</b>	<b>2017</b>
<b>Aktiva celkem</b>	<b>19 795</b>	<b>32 283</b>	<b>35 845</b>	<b>40 378</b>	<b>46 294</b>
<b>Dlouhodobý majetek</b>	<b>8 001</b>	<b>25 177</b>	<b>22 805</b>	<b>20 361</b>	<b>18 033</b>
<b>Dlouhodobý nehmotný majetek</b>	0	0	0	0	0
Software	0	0	0	0	0
<b>Dlouhodobý hmotný majetek</b>	8 001	25 177	22 805	20 361	18 033
Pozemky	1 375	1 375	1 375	1 375	1 375
Stavby	5 360	5 025	4 690	4 355	4 020
Samostatné movité věci	1 266	18 777	16 740	14 631	12 638
<b>Oběžná aktiva</b>	<b>11 354</b>	<b>6 618</b>	<b>12 600</b>	<b>19 577</b>	<b>27 821</b>
<b>Zásoby</b>	736	755	786	829	858
Materiál	736	755	786	829	858
Výrobky	0	0	0	0	0
Zboží	0	0	0	0	0
<b>Dlouhodobé pohledávky</b>	400	400	400	400	400
Jiné pohledávky	0	0	0	0	0
Odložená daňová pohledávka	400	400	400	400	400
<b>Krátkodobé pohledávky</b>	<b>3 180</b>	<b>3 228</b>	<b>3 329</b>	<b>3 489</b>	<b>3 595</b>
Pohledávky z obchodních vztahů	2 150	2 198	2 299	2 459	2 565
Stát - daňové pohledávky	900	900	900	900	900
Krátkodobé poskytnuté zálohy	60	60	60	60	60
Dohadné účty aktivní	30	30	30	30	30
Jiné pohledávky	40	40	40	40	40
<b>Krátkodobý finanční majetek</b>	<b>7 038</b>	<b>2 235</b>	<b>8 085</b>	<b>14 859</b>	<b>22 968</b>
Peníze	15	15	20	20	20
Účty v bankách	7 023	2 220	8 065	14 839	22 948
<b>Časové rozlišení</b>	<b>440</b>	<b>440</b>	<b>440</b>	<b>440</b>	<b>440</b>
Náklady příštích období	430	430	430	430	430
Příjmy příštích období	10	10	10	10	10



(v tis. Kč)	2013	2014	2015	2016	2017
<b>Pasiva</b>	<b>19 795</b>	<b>32 283</b>	<b>35 845</b>	<b>40 378</b>	<b>46 294</b>
<b>Vlastní kapitál</b>	<b>15 774</b>	<b>19 731</b>	<b>25 086</b>	<b>31 575</b>	<b>39 254</b>
<b>Základní kapitál</b>	6 000	6 000	6 000	6 000	6 000
<b>Rezervní fond, nedělitelný fond, ostatní fondy ze zisku</b>	449	449	449	449	449
Zákonný rezervní fond	364	364	364	364	364
Statutární a ostatní fondy	85	85	85	85	85
<b>VH minulých let</b>	4 847	9 305	13 242	18 537	24 946
Nerozdělený zisk	4 847	9 305	13 242	18 537	24 946
Neuhrazená ztráta	0	0	0	0	0
<b>VH běžného období</b>	4 478	3 977	5 395	6 589	7 859
<b>Cizí zdroje</b>	<b>4 021</b>	<b>12 552</b>	<b>10 759</b>	<b>8 803</b>	<b>7 040</b>
<b>Dlouhodobé závazky</b>	2 400	2 340	2 256	2 084	2 112
Vydané dluhopisy	2 040	2 040	2 040	2 040	2 040
Jiné závazky	360	300	216	144	72
<b>Krátkodobé závazky</b>	1 011	1 124	1 267	1 319	1 429
Závazky z obchodních vztahů	628	675	700	721	767
Závazky k zaměstnancům	230	285	348	370	414
Závazky ze soc. zabezpečení a zdrav. pojištění	153	164	219	228	248
<b>Bankovní úvěry a výpomoci</b>	610	9 088	7 236	5 400	3 499
Dlouhodobé bankovní úvěry	0	8 848	7 056	5 280	3 439
Krátkodobé bankovní úvěry	310	0	0	0	0
Krátkodobé finanční výpomoci	300	240	180	120	60
<b>Časové rozlišení</b>	0	0	0	0	0

## Příloha 9 - Krátkodobý plán výkazu zisku a ztráty

(v tis. Kč)	Q1	Q2	Q3	Q4
<b>Tržby</b>	<b>5 795</b>	<b>7 054</b>	<b>7 054</b>	<b>5 290</b>
Spotřeba přímého materiálu	145	176	176	132
Spotřeba elektřiny - stroje	1290	1571	1571	1178
Technologické kooperace	507	618	618	463
Mzdy výrobních dělníků	832	1014	1014	760
Soc. a zdrav. pojištění	283	345	345	259
<b>Přímé náklady celkem</b>	<b>3 057</b>	<b>3 724</b>	<b>3 724</b>	<b>2 792</b>
Nepřímý materiál	500	608	608	456
Opravy a udržování	59	71	71	53
Cestovné	29	35	35	26
Přepravné	80	98	98	74
<b>Variabilní nepřímé náklady</b>	<b>668</b>	<b>812</b>	<b>812</b>	<b>609</b>
Ostatní služby	105	105	105	105
Mzdy administrativních pracovníků	446	446	446	446
Soc. a zdrav. pojištění	165	165	165	165
Daně a poplatky	3	3	3	3
Odpisy	411	411	411	411
Úroky	25	25	25	25
<b>Fixní nepřímé náklady</b>	<b>1155</b>	<b>1155</b>	<b>1155</b>	<b>1155</b>
<b>Zisk před zdaněním</b>	<b>915</b>	<b>1 363</b>	<b>1 363</b>	<b>734</b>
Daň z příjmů (19%)	137	204	204	110
<b>ZISK PO ZDANĚNÍ</b>	<b>778</b>	<b>1 159</b>	<b>1 159</b>	<b>624</b>

## Příloha 10 – Krátkodobý plán cash flow

<i>(v tis. Kč)</i>	<b>Q1</b>	<b>Q2</b>	<b>Q3</b>	<b>Q4</b>
Tržby	5 795	7 054	7 054	5 290
Příjmy z tržeb ve stejném čtvrtletí (95%)	5 505	6 701	6 701	5 026
Příjmy z tržeb v minulém čtvrtletí (5%)	258	290	353	353
Příjem dlouhodobého úvěru	0	8848	0	0
Výdaje za suroviny	1 935	2 355	2 355	1 766
Ostatní výdaje	471	507	507	456
Osobní náklady	1 746	1 990	1 990	1 650
Odpisy	291	291	531	531
Investiční výdaje	0	19 063	0	0
Platby daní	3	3	3	3
Splátky úroků	25	25	25	25
<b>Změna CF</b>	<b>1 292</b>	<b>-8 395</b>	<b>1 643</b>	<b>948</b>
Počáteční stav peněžních prostředků	6 931	8 223	-172	1 471
<b>Konečný stav peněžních prostředků</b>	<b>8 223</b>	<b>-172</b>	<b>1 471</b>	<b>2 486</b>
Minimální rezerva	1 000	1 000	1 000	1 000
Potřeba finančních prostředků	0	-1 172	0	0