

Projekt tvorby dlouhodobého finančního plánu ve zvolené firmě

Bc. Vlasta Sokolínská

Diplomová práce
2021



Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně
Fakulta managementu a ekonomiky

Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně

Fakulta managementu a ekonomiky

Ústav financí a účetnictví

Akademický rok: 2020/2021

ZADÁNÍ DIPLOMOVÉ PRÁCE

(projektu, uměleckého díla, uměleckého výkonu)

Jméno a příjmení: **Bc. Vlasta Sokolínská**
Osobní číslo: **M19500**
Studijní program: **N6202 Hospodářská politika a správa**
Studijní obor: **Finance**
Forma studia: **Kombinovaná**
Téma práce: **Projekt tvorby dlouhodobého finančního plánu ve zvolené firmě**

Zásady pro vypracování

Úvod

Definujte cíle práce a metody zpracování práce

I. Teoretická část

- Na základě literární rešerše zpracujte tvorbu dlouhodobého plánu.

II. Praktická část

- Charakterizujte zvolenou společnost a analyzujte její hospodaření.
- Na základě předchozích analýz zpracujte dlouhodobý finanční plán.
- Zhodnoťte vypracovaný dlouhodobý finanční plán a navrhněte doporučení pro zvolenou firmu.

Závěr

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

Seznam doporučené literatury:

BREALEY, Richard A., Stewart C. MYERS a Franklin ALLEN. *Principles of corporate finance*. 10th ed. New York: McGraw-Hill/Irwin, 2011, 875 s. ISBN 978-0-07-353073-4.
FOTR, Jiří et al. *Tvorba strategie a strategické plánování: teorie a praxe. 2.*, aktualizované a doplněné vydání. Praha: Grada Publishing, 2020, 414 s. ISBN 978-80-271-2499-2.
RŮČKOVÁ, Petra a Michaela ROUBÍČKOVÁ. *Finanční management*. Praha: Grada, 2012, 290 s. ISBN 978-802-4740-478.
SRPOVÁ, Jitka. *Podnikatelský plán a strategie*. Praha: Grada, 2011, 194 s. ISBN 978-802-4741-031.
VERNIMMEN, Pierre et al. *Corporate finance: theory and practice*. 5th edition. Chichester: Wiley, 2018, 993 s. ISBN 978-111-9424-482.

Vedoucí diplomové práce: **doc. Ing. Adriana Knápková, Ph.D.**
Ústav financí a účetnictví

Datum zadání diplomové práce: **15. ledna 2021**
Termín odevzdání diplomové práce: **20. dubna 2021**

L.S.

doc. Ing. David Tuček, Ph.D.
děkan

prof. Dr. Ing. Drahomíra Pavelková
ředitelka ústavu

Ve Zlíně dne 15. ledna 2021

**PROHLÁŠENÍ AUTORA
BAKALÁŘSKÉ/DIPLOMOVÉ PRÁCE**

Prohlašuji, že

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

Prohlašuji,

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

Ve Zlíně 10.05.2021

Jméno a příjmení:

.....
podpis diplomanta

ABSTRAKT

Tato diplomová práce řeší tvorbu dlouhodobého finančního plánování ve zvoleném podniku. Finanční plán vychází z vize a dlouhodobých strategických cílů společnosti, vychází z předpokladů okolí společnosti. Je sestavován na základě zpracovaných analýz a strategických dílčích plánů a finanční strategie společnosti. Okolní prostředí podniku, makroprostředí analyzuje pomocí analýzy SLEPT, vnitřní prostředí podniku pomocí Porterova modelu pěti sil. Finanční analýza posuzuje výkonnost podniku a jeho finanční zdraví. Analýza slabých a silných stránek podniku s analýzou příležitostí a hrozeb podniku je provedena pomocí analýzy SWOT. Pomocí metod prognózování jsou naplánovány veličiny finančního plánu. Dlouhodobý finanční plán je sestaven ve variantě optimistické, pesimistické a realistické. Varianty plánu jsou pomocí finanční analýzy vyhodnoceny a porovnány. Dlouhodobý plán upozorňuje na dopady změn okolních vlivů na podnik.

Klíčová slova: finanční plánování, dlouhodobý finanční plán, finanční analýza, plánovaný výkaz zisku a ztrát, plánovaná rozvaha, plánovaný přehled o peněžních tocích.

ABSTRACT

This thesis solves a creation of long-term financial planning in a selected company. The financial plan comes out of a company long-term strategic targets vision. It comes out of company environment assumptions. It is drawn up based on the worked out analyses and sub-plans and company financial strategy. It analyses the surrounding environment of the company, macro environment with the help of SLEPT analysis, internal environment of the company with the help of Porter's model of five powers and financial analysis. The analysis of weak and strong points of the company with the analysis of opportunities and threats of the company is carried out with the help of SWOT analysis. Financial plan values are planned with the help of a forecasting method. Along-term financial plan is drawn up in an optimistic, pessimistic and realistic variant. The plan variants are assessed and compared with the help of financial analysis. The long-term plan points out the impact of changes of the company surrounding influences.

Key words: financial planning, long-term financial plan, financial analysis, a planned profit and loss statement, projected balance sheet, projected cash flow overview.

Ráda bych zde poděkovala především vedoucímu mé diplomové práce paní doc. Ing. Adrianě Knápkové, Ph.D. za cenné rady a připomínky při tvorbě této práce.

Děkuji také vedení společnosti za možnost zpracovat tuto diplomovou práci a za poskytnuté informace a podklady k vypracování diplomové práce.

Za podporu a trpělivost během studia bych ráda poděkovala i mé rodině.

Motto:

„Nejlepší, jak předvídat budoucnost, je si ji vytvořit.“

Bill Gates

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

OBSAH

ÚVOD.....	9
CÍLE A METODY ZPRACOVÁNÍ PRÁCE.....	11
I TEORETICKÁ ČÁST.....	12
1 PLÁNOVÁNÍ.....	13
1.1 PRINCIPY A POSTUPY PLÁNOVÁNÍ.....	14
1.1.1 Analýza a hodnocení podniku.....	14
1.1.2 Analýza rizik.....	18
1.1.3 Varianty strategie a přístupu k plánování.....	20
1.1.4 Metody prognózování.....	27
1.1.5 Cíle strategického plánování.....	29
2 POSTUP ZPRACOVÁNÍ DLOUHODOBÉHO FINANČNÍHO PLÁNU.....	32
2.1 ZPRACOVÁNÍ PLÁNŮ HLAVNÍCH I DÍLČÍCH.....	34
2.1.1 Plán majetku a zdrojů – plánovaná rozvaha.....	34
2.1.2 Plán tržeb a nákladů – výkaz zisku a ztrát.....	37
2.1.3 Plán peněžních toků.....	40
2.2 HODNOCENÍ PLÁNŮ.....	43
II PRAKTICKÁ ČÁST.....	44
3 PŘEDSTAVENÍ FIRMY.....	45
3.1 PROFIL FIRMY.....	45
3.1.1 Vlastnické vztahy.....	45
3.1.2 Výrobní program.....	46
3.1.5 Udržitelnost a recyklace.....	47
3.2 VIZE A CÍLE SPOLEČNOSTI.....	49
3.2.1 Mise a vize.....	49
3.2.2 Cíle společnosti.....	49
4 ANALÝZA OKOLÍ A FIRMY.....	51
4.1 MAKROPROSTŘEDÍ.....	51
4.1.1 SLEPT analýza.....	51
4.2 MIKROPROSTŘEDÍ.....	61
4.2.1 Vnitřní prostředí.....	61
4.2.2 Porter model pěti sil.....	64
4.3 FINANČNÍ ANALÝZA.....	74
4.3.1 Absolutní (stavové) ukazatele podniku a odvětví.....	76
4.3.2 Tokové ukazatele podniku a odvětví.....	79
4.3.3 Rozdílové ukazatele.....	83
4.3.4 Poměrové ukazatele.....	84
4.3.5 Další ukazatele.....	89
4.3.6 Spider analýza.....	90

4.3.7	Pyramidový rozklad	91
4.4	SWOT ANALÝZA	93
5	DLOUHODOBÝ PLÁN FIRMY	95
5.1	SOUČASNÝ STAV PLÁNOVÁNÍ	95
5.2	SESTAVENÍ DLOUHODOBÉHO PLÁNU	95
5.3	PLÁNOVÁNÍ VÝNOSŮ-TRŽEB	96
5.4	PLÁNOVÁNÍ NÁKLADŮ	99
5.4.1	Plán materiálu a energie	99
5.4.2	Plán služeb	101
5.4.3	Plán daní, poplatků a jiných provozních nákladů	101
5.4.5	Plán osobních nákladů – personální plán	104
5.4.6	Plán investiční a odpisový plán	106
5.4.7	Plán potřeby finančních nákladů a zdrojů	107
5.5	PLÁNOVÁNÍ POLOŽEK AKTIV A PASIV-ZÁSOB, POHLEDÁVEK A ZÁVAZKŮ	109
5.6	PLÁN ROZDĚLENÍ HOSPODÁŘSKÉHO VÝSLEDKU	111
5.7	VARIANTY PLÁNŮ	112
5.7.1	Optimistická	113
5.7.2	Pesimistická	116
5.7.3	Realistická	120
5.8	POROVNÁNÍ PLÁNŮ A PŘÍNOS PLÁNOVÁNÍ	124
5.8.1	Porovnání plánů	124
5.8.2	Přínos plánů	126
5.8.3	Využití	127
6	ZHODNOCENÍ VÝSLEDKŮ A DOPORUČENÍ	130
	ZÁVĚR	131
	SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY	132
	SEZNAM POUŽITÝCH SYMBOLŮ A ZKRATEK	137
	SEZNAM OBRÁZKŮ	138
	SEZNAM TABULEK	139
	SEZNAM PŘÍLOH	141

ÚVOD

Základním cílem dlouhodobého finančního plánování je dosažení nejvyšší hodnoty podniku. Rozhodnutí manažerů podniku tak mají dlouhotrvající a značné následky s dopadem na celý podnik, na jeho konkurenceschopnost a výkonnost.

Finanční plán zahrnuje finanční zdroje a jejich finanční náročnost, vychází z vize a strategických cílů společnosti, zpracovaných analýz prostředí makro, mikro, finanční analýzy, souhrnné analýzy SWOT a přístupu k finanční strategii, která ovlivňuje kapitálovou strukturu a také strategických plánů firmy, tedy plánů výnosů, nákladů, plánu investičního a odpisového plánu, plánu finančních zdrojů, personálních, plánu zásob, pohledávek a závazků a plánu rozdělení hospodářského výsledku je sestavován finanční plán s možnými variantami.

Plán finančních zdrojů plánuje potřebné externí zdroje od vlastníků ve formě navýšení základního kapitálu, akcií nebo jiných vkladů, orgánů státní a veřejné správy, případně Evropské unie ve formě dotací či subvencí nebo od poskytovatelů ostatních, jako jsou banky, dodavatelé atd., Všechny složky plánu musí být provázané a zpětně se ovlivňují.

Pro zpracování plánu je tak vhodná počítačová podpora, která zaznamená všechny zpětné vazby. Mezi tyto změny patří změna plánovaných hodnot a dopad změn na ostatní hodnoty a parametry plánu, je možno posuzovat varianty plánů podle dopadu na finanční ukazatele, a hlavně na hodnotu podniku.

Diplomová práce řeší tvorbu dlouhodobého finančního plánu zvolené společnosti. Komplexní finanční plán společnost dosud nezpracovávala, zpracovávala pouze dílčí plány jako je plán investiční nebo plán splátek úvěrů. Proto je cílem této diplomové práce vytvořit dlouhodobý finanční plán pomocí plánů dílčích. Pomocí těchto plánů upozornit na možná rizika pomocí finančních ukazatelů, zejména likvidity, rentability a zadluženosti.

Podkladem pro zpracování práce jsou účetní výkazy, interní účetnictví, znalost společnosti, rozhovory s vedením společnosti a analýzy zpracované v této práci.

Práce je řešena do dvou částí, teoretické a praktické. V teoretické části jsou uvedeny přístupy, možnosti a metody tvorby dlouhodobého finančního plánu. V části praktické je řešen dlouhodobý finanční plán společnosti.

Praktická část je zahájena analýzou okolí podniku, analýza je prováděna jak pro okolí vnější, tak vnitřní. Nejprve je zpracována pro makrookolí analýza SLEPT, pro analýzu oborového

prostředí podniku je zpracována Porterova metoda pěti konkurenčních sil, a vnitřní prostředí podniku je analyzováno pomocí finanční analýzy. Finanční analýza hodnotí ukazatele absolutní, tokové, rozdílové, poměrové a další, zahrnuje Spider analýzu a pyramidový rozklad ROE. Souhrnná analýza SWOT, která zahrnuje všechny předchozí analýzy a hodnotí silné a slabé stránky společnosti, společně s příležitostmi a hrozbami ukončuje analýzu vstupních informací pro zpracování dlouhodobého finančního plánu.

Na základě zpracovaných analýz je zpracováno plánování položek výnosů, nákladů a položek aktiv a pasiv. Jejich vývoj je predikován metodami kvalitativními nebo kvantitativními.

Plánované položky jsou zpracovány do dlouhodobého finančního plánu formou plánované rozvahy, plánovaného výkazu zisku a ztrát a plánovaného finančního toku. Finanční plány jsou zpracovány ve verzi optimistické, pesimistické a realistické a analyzované pomocí finanční analýzy.

Dále je uvedena část o využití plánování v praxi a běžném provozu ve zvolené společnosti. Způsob poskytovaných informací pro plánování pomocí Power BI a Microsoft Excel. Jednotlivé plány jsou porovnány a vyhodnoceny a je navrženo doporučení.

Dlouhodobé plány upozorňují na rizika a jejich zpracováním se podnik snaží být před problémy včas varován.

CÍLE A METODY ZPRACOVÁNÍ PRÁCE

Cílem této práce, je zpracování dlouhodobého finančního plánu pro zvolenou firmu. Dlouhodobý finanční plán je zpracován ve třech variantách optimistické, pesimistické a realistické s výhledem na tři roky. Princip finančního dlouhodobého plánování je upozornění na rizika, která vyplývají z možných situací vývoje. Plánování dává prostor pro přípravu možných řešení.

V této práci jsou použity různé metody a techniky. Je postupováno synteticky od jednotlivých částí až k celku. Důležitá je znalost podniku. V teoretické části bude provedena literární rešerše, průzkum literárních pramenů a legislativy. Na základě teoretické části bude zpracovávána část praktická.

Praktická část má část analytickou a projektovou. V analytické části jsou provedeny analýzy stávajících podmínek, ve kterých se podnik a jeho okolí nachází. Pro rozbor budou použity metody sběru informací z veřejně přístupných zdrojů, výkazů, příloh k účetní závěrce, z interní dokumentace, z rejstříků, metody sběru interních dat formou rozhovorů a konzultací. V projektové části budou použity zpracované analýzy k sestavení dílčích plánů a poté i komplexního dlouhodobého finančního plánu. Pro analýzy budou použity metody analytické, a to finanční analýza, dále metody srovnávající odvozené údaje, nebo údaje mezi podniky, metoda porovnání poměrových ukazatelů v Spider analýze. Pro rozdílové ukazatele finanční analýzy bude použita metoda rozdílová, například čistý pracovní kapitál.

Dále bude použita metoda benchmarkingu (porovnáním s konkurencí), brainstormingu (diskuse expertů), interiew, analýza SLEPT, odvětvová analýza, Poterova analýza pěti sil, SWOT analýza. Finanční plán je sestaven ve více variantách s použitím metod prognózování. V této části jsou použity metody výběru variantních scénářů a metoda optimalizační a citlivostní.

V praktické části práce jsou používány matematické metody, statistické metody popisné (průměr, procenta) a statistické metody testovací (regresní a korelační analýza), metody ekonometrické (extrapolace časových řad).

Diplomová práce využívá program Microsoft Excel, Microsoft Word a Microsoft SQL Server Express, Microsoft Power BI a ekonomický program DUEL.

I. TEORETICKÁ ČÁST

1 PLÁNOVÁNÍ

Plánování je rozhodovací proces se základním cílem, a to maximalizací tržní hodnoty podniku. Podle časového hlediska rozdělujeme plánování na dlouhodobé a krátkodobé.

Dlouhodobé plánování je plánování business plánu, podnikového záměru nebo strategické plánování. Dlouhodobé finanční plánování, kterému se věnuje tato diplomová práce, vychází z dlouhodobého plánování strategického řízení podniku jako celku s dlouhodobým dopadem na vývoj podniku, často tři až pět let. Délku období je podle oboru podnikání možno prodloužit nebo zkrátit. Například u těžkého průmyslu, hutnictví, energetiky a podobných je období delší než 5 let, u podniků s výrobou spotřebního zboží, informačních technologií atd., může být plán kratší než 5 let. Spolehlivost plánu klesá se zvyšujícím se výhledem.

Dlouhodobé finanční plánování se zaměřuje na důsledky alternativní finanční strategie, umožňuje manažerům vyhnout se některým překvapením a zvážit, jak by měli reagovat na překvapení, kterým se nelze vyhnout, uvádí (Brealey, Myers a Allen, c2011, str. 731).

Soudržný dlouhodobý plán vyžaduje pochopení toho, jak firma může generovat výnosy výběrem odvětví a svou pozicí v tomto odvětví. Dlouhodobé plánování zahrnuje kapitálové rozpočtování ve velkém měřítku. Zaměřuje se na investice v oboru podnikání a snaží se vyhnout zapletení se do detailů. Plán je třeba zpracovávat komplexně a provázaně. (Brealey, Myers a Allen, c2011, str. 743) srovnává dlouhodobý plán plánovaný po částech s finančním velbloudem, kde chybí provázanost financí a strategie pro dlouhodobý růst společnosti.

Krátkodobé taktické plánování a operativní plánování má vliv na rozhodování v horizontu do jednoho roku, zahrnuje oblast výroby a obchodní činnost, tedy hospodářskou činnost nebo jde o plánování příjmů a výdajů peněžního toku.

Plánování dle (Růčková a Roubíčková, 2012, str. 158) je součástí procesu řízení, základem organizování (struktura organizace, kompetence, odpovědnost), personalistiku, řízení lidských zdrojů (odměny stanovené dle dosažených cílů), vedení (motivace, aktivita) a kontrolu (korekce odchylek, efektivita).

Plán má různou formu a strukturu, u malých firem je často pouze v hlavě vedoucího pracovníka, u velkých a středních firem už mluvíme o nástroji řízení zpracovaném na základě plánovaných finančních výkazů, proto posuzujeme i velikost firmy, pro kterou je plán sestavován. Struktura u malé firmy bude odpovídat dominantním projektům, velké firmy budou zpracovávat strategický finanční plán vycházející z krátkodobých plánů.

Plánování investic je minimálně do doby životnosti, vykázání zisku nebo splacení externích zdrojů.

1.1 Principy a postupy plánování

Přístup k procesu strategického řízení podniku se vyvíjel od maximální návratnosti investic, přes zaměření se na náklady, orientaci na zákazníka s důrazem na kvalitu a produktivitu, přes sociální pohled na pracovníky, efektivitu až k současnému komplexnímu pohledu na schopnost konkurence v globálním prostředí. Dle (Fotr et al., 2020, str. 27).

Při tvorbě strategie a strategického plánu je třeba strategicky přemýšlet. Celopodniková strategie (Corporate strategy) zahrnuje strategii pro specifické trhy (Business strategy), funkční strategii (Operational strategy) pro podnikové procesy a procesní strategie (Process strategy) pro začlenění do procesů podniku. Strategii je třeba formulovat, implementovat a zhodnotit. (Fotr et al., 2020, str. 99).

Strategický plán vychází z výchozích předpokladů o prostředí, jak z pohledu makro (např. vývoj HDP, nezaměstnanosti, inflace atd.) nebo mikro okolí (např. konkurence, preference spotřebitelů, zdroje atd.), ve kterém se firma nachází a při významné změně s vlivem na tento plán je třeba plán revidovat. V opačném případě se plán stává neaktuálním.

Podstatou finančního plánu je stanovit konkrétní chování podniku ve finanční oblasti na stanovené časové období, převzít kontrolu nad financemi a řídit finanční rizika, ale zejména musí být reálný. Zejména na počátku podnikání musí být finanční plán sestaven reálně, a zahrnovat všechny potřebné zdroje i majetek. Chování podniku vychází tedy z poslání a vize podniku. Jde vždy o konkrétní řešení pro konkrétní podnik, nelze strategii zobecňovat. Poslání (mission statement) je základní smysl podnikání, či lépe co je předmětem podnikání a vize (vision statement), je, čeho chceme dosáhnout z pohledu stakeholderů, tedy všech zainteresovaných stran. Mezi stakeholdery patří nejen vlastníci, vedení firmy, manažeři, akcionáři, ale i zaměstnanci, zákazníci, dodavatelé, banky, orgány státní správy a samosprávy atd. Vize musí být flexibilní, aktualizovaná stanovená strategickými cíli. (Fotr et al., 2020, str. 47)

1.1.1 Analýza a hodnocení podniku

Podnik při zpracování plánu musí brát v úvahu veškeré informace o podniku jako celku, což mu umožňuje koncept BI (Business Intelligence). Koncept Competitive Intelligence analyzuje

externí prostředí. Oba tyto koncepty analyzují data a slouží k získání informací o příležitostech, hrozbách i možných řešení. (Fotr et al., 2020, str.52)

Analýzy dat jsou prováděny různými způsoby. V oblasti analýz konkurence je uváděn benchmarking, analýzy odvětvové, finanční, marketingové, analýza strategického záměru-SWOT analýza, profily konkurentů, tvorba scénářů, win/loss analýzy. Je nutno vycházet ze všech dostupných zdrojů, výkazů, přílohy k účetní závěrce, interní dokumentace, veřejně dostupných zdrojů, rejstříků.

Je třeba získat a hodnotit charakteristické činnosti podniku

1.1.1.1 Výrobků a výrobního programu

Pro posouzení produktu nebo produktů v porovnání s konkurencí jsou prováděny marketingové analýzy trhu. Posuzuje se podíl na trhu, cenové hladiny, kvalita produktů a podobně s výhledem na budoucnost.

Ke konkrétnímu posouzení průmyslového sektoru podniku jsou prováděny odvětvové analýzy. Buď na základě dostupných statistických údajů, z údajů asociací sdružujících konkrétní odvětví, nebo pomocí odborných firem.

Analýza posuzující odvětví (industry analyse) podle nabídky a poptávky, tedy konkurence je Porterův model pěti sil. Posuzuje zákazníky, dodavatele, substituční výrobky, nové konkurenty, konkurenci v oboru, tedy rivalitu. Do analýzy by dle (Hanzelková, Keřkovský a Vykypěl, 2017, str.63) měli být zahrnuti nejen substituty, ale i komplementy. Výstupem by měly být potenciaální hrozby, ale i příležitosti pro strategické rozhodování. U Porter analýzy posuzujeme vyjednávací sílu zákazníků (bargaining power of buyers), vyjednávací sílu dodavatelů (bargaining power of suppliers), hrozbu vstupu nových konkurentů (threat of entry), hrozbu substitutů (threat of substitutes), a rivalitou firem na daném trhu (competitive rivalry within industry).

Výrobní program je posuzován podle růstu prodeje a také podle podílu na trhu, například pomocí Bostonské matice.

1.1.1.2 Zdrojů hmotných, nehmotných, lidských, finančních

Finanční analýzy a z nich získané finanční ukazatele zpracovávají nejen minulost, ale snaží se o odhad budoucnosti. Pro analyzovaný podnik i konkurenci.

Jsou posuzovány zdroje nejen finanční, ale lidské zdroje, jejich omezení, možnosti, získávání, nákladovost. Hmotné zdroje jsou kvantifikována, nehmotné zdroje jsou nekvantifikovatelné, ale specifické pro každý podnik a mohou být zdrojem konkurenční výhody. Analytická technika VRIO, posuzuje zdroje z pohledu hodnoty (Value), vzácnosti (Rareness), napodobitelnosti (Imitability), organizace, uspořádání (Organization). Podnikové zdroje a jejich zhodnocení jsou základem konkurenční výhody, dle (Fotr et al., 2020, str. 65). Jak uvádí (Růčková a Roubíčková, 2012, str. 167) je chybou nehmotné zdroje přehlédnout. Pro určitou činnost jsou zdroje nutné, tedy základní a zdroje specifické pro konkrétní podnik, těžce napodobitelné, tedy konkurenční výhody. Posouzení zdrojů nám odhalí schopnost dalšího rozvoje podniku. (Vochozka a Mulač, 2012, str. 123) tyto nehmotné zdroje, patenty, licence, know-how, ochranné známky atd. označuje jako „poklad“ podniku.

1.1.1.3 Vývoj okolí podniku

Analýza obecného okolí firmy pro identifikaci příležitostí a hrozeb v budoucnu, jak uvádí (Hanzelková, Keřkovský a Vykypěl, 2017, str. 48) nikoliv slabiny a silné stránky. Kdy se podnik musí vyrovnat s příležitostmi a hrozbami, brát ekonomiku tak jak je.

Okolí podniku je tvořeno okolím obecným, tedy makroprostředí, jako je sektor vlády, technologický a socioekonomický a okolím oborovým, které tvoří zákazníci, dodavatelé, konkurenti. A okolím oborovým, mikrookolím, posuzované nejčastěji Porterovou analýzou. U analýzy vnitřní je třeba posoudit nejen hrozby a příležitosti, ale i slabé a silné stránky.

Forma analýzy obecného okolí je analýza, která analyzuje vlivy podstatné a reálné, vlivy makroprostředí. Metody SLEPTE, PEST, PESTLE, STEP, podle počátečních písmen anglických názvů posuzovaných oblastí, pro sociologii, kulturu, demografii (Sociology), legislativu (Legislation), ekonomiku (Economics), politiku (Politics), ekologii (Ecology), technologii (Technology). Posuzují tak politiku vlády, dotace, daňové zatížení, legislativu, ochranu životního prostředí, politickou stabilitu, restrikce dovozu a vývozu, HDP, státní podporu, inflaci, technologie v oboru a jejich vývoj, mezinárodní uskupení, devizový trh, finanční trh, ekonomické cykly, v sociální oblasti, trh práce, cenu práce, nezaměstnanost, benefity, krajové zvyky, odborové organizace. Setkáváme se i s PESTLIED, STEEPLE, SLEPT, (internacionální, demografické, enviromentální).

Analýza prostředí pro podnikání slouží k posouzení pozice, v jaké se podnik nachází, předvídání chování zákazníků a konkurentů, podnik byl schopen posoudit svůj potenciál

rozvoje a schopnost reakce na změny a také posoudit a identifikovat rizika. Odhalit budoucí vývoj, trend vývoje. Pomocí metody MAP anebo pomocí metody strategických scénářů. Metody strategických scénářů jsou řešeny níže v kategorii scénářů.

MAP zásady: monitoruj (**M**onitor), analyzuj (**A**nalyse), predikuj (**P**redict). Posuzuje se externí i interní prostředí podniku. Prostředí interní, které podnik dokáže ovlivnit svou činností se posuzuje analýzou silných a slabých stránek vybraného plánu. Dle (Hanzelková, Keřkovský a Vykypěl, 2017, str. 79) jde o rozložení vnější analýzy (např. SLEPT) s pokračováním do identifikace relevantních faktorů, jejich retrospektivní posouzení s predikcí vývoje. (Srpová, 2011, str. 163) metodu SLEPT srovnává s uvědoměním si své situace na začátku cesty s posouzením toho, co nás vše může potkat. Dle (Váchal a Vochozka, 2013, str. 400) někdy nemusí přinést nic nového, což je nevýhodou, ale zahrnuje i faktory, které nejsou „prvoplánované“ jako např. životní styl, prostředí atd.

Universální metodou posuzující podnikatelské prostředí v určitém čase s vlivem na podnikatelský záměr je metoda **SWOT** posuzující silné (**S**trengths), slabé (**W**eaknesses) stránky, příležitosti (**O**pportunities) a ohrožení (**T**hreats). Hlavní výsledky této analýzy jsou sumarizovány do matice rozdělené na čtvrtiny, označené svou strategií SO (využití), WO (hledání), ST (konfrontace), WT (vyhýbání). (Váchal a Vochozka, 2013, str. 434). Data ve SWOT by měla být relevantní, zaměřená na podstatná strategická fakta a objektivní. Data do SWOT jsou získávána dle (Hanzelková, Keřkovský a Vykypěl, 2017, str. 138) z dílčích analýz, benchmarkingu (porovnáním s konkurencí), brainstormingu (diskuse expertů), interview či dřívějších SWOT. Nevýhodou SWOT dle (Váchal a Vochozka, 2013, str. 350) je tendence zjednodušovat. Konkrétní faktor tak může být místo silné stránky při určitých vlivech stránka slabá. (Vochozka a Mulač, 2012, str. 350), jako i (Srpová, 2011, str. 174) uvádí názor, že není vhodné uvádět kompletní výčet SWOT, ale z důvodu přehlednosti a aplikovatelnosti pouze hlavní výčet. (Srpová, 2011, str. 174) doporučuje výběr pěti oblastí v každé kategorii. Strategie, jakou podnik zvolí uvádí (Vochozka a Mulač, 2012, str. 350), (Fotr et al., 2020, str. 76) jako SO maxi-maxi s ofenzivním přístupem, WO mini-maxi s opatrným přístupem, ST maxi-mini využít S a vyhnout se T, WT mini-mini s důrazem na management rizik.

Interní prostředí (vnitřní) zahrnuje zaměstnance, jejich odbornost, vzdělanost, zdroje a jejich dostupnost, postavení na trhu, stabilita podniku atd. V oblasti trhu, konkurence a vývoje cen surovin a energií. Obecně řečeno cíle, zdroje podniku, jeho organizační struktura a pracovní podmínky. (Váchal a Vochozka, 2013, str. 94) vnitřní okolí podniku dělí na

vstupy (práce, suroviny, zkušenosti, kapitál, data, informace), proces transformace (podnikatelský proces) a výstupy (produkty, zisk, výdělký, informace, odpad). Vstupy i výstupy jsou tak mikro okolím podniku.

Vnitřní prostředí je analyzováno pomocí teorie omezení, Goldrattovy teorie omezení, která hledá cestu ke zlepšování podniku. Najde omezení podniku, toto omezení využije a sladí s výkonem podniku, následně omezení odstraní, pokud ne, tak vše opakuje, dokud omezení není odstraněno. Omezení vznikají stále, proto jde o nekončící proces.

Externí prostředí (vnější), které neovlivní podnik vůbec, nebo jen částečně pomocí marketingu, posuzujeme analýzou příležitostí (Opportunities) a hrozeb (Threats). (Fotr et al., 2020, str. 56) s vlivem na plán. Vnější prostředí zahrnuje **makro i mikro** okolí podniku z odvětví, lokálního okolí, národního a globálního okolí. Vnější okolí je tak okolí všeobecné a okolí specifické pro konkrétní odvětví.

Podle projevů v čase je okolí statické (stabilní) a dynamické (turbulentní), vždy s určitou nejistotou v působení. Proto podnik musí na okolí přiměřeně reagovat. V stabilním prostředí používá techniky kvantitativní, jako je analýza časových řad, analýza korelační a regresní, ekonometrické apod. U turbulentního okolí techniky kvalitativní, jako je psaní scénářů, Delfská metoda. (Váchal a Vochozka, 2013, str. 97)

Dle (Váchal a Vochozka, 2013, str. 100) metoda SWOT je podobná s metodou LONGPEST v hodnocení faktorů působících na podnik.

Podnik musí vyhodnotit veškeré vnější i vnitřní podmínky, příležitosti a hrozby, ekonomické předpoklady z finanční analýzy a vyvodit své specifické přednosti před konkurencí, tedy konkurenční výhody (competitive advantage) a klíčové faktory úspěchu (key succes factors).

1.1.2 Analýza rizik

Podnik svá rizika identifikuje, popíše, analyzuje a kvantifikuje, poté přijímá opatření proti těmto rizikům. Podnik chce být na riziko včas upozorněn, dříve, než nastane. Ve velkých podnicích jsou rizika řízena podle konceptu Enterprise Risk Managementu. Riziko je posuzováno buď samostatně, nebo jako součást plánování. Zdroje investování do hmotného nebo nehmotného majetku, jsou posuzovány významněji u firem průmyslových a výrobních než u firem nabízejících služby. Investice do finančního majetku, jako jsou cenné papíry, podíly, akcie, dluhopisy, směnky atd. jsou posuzovány podle výnosu do vhodné struktury investičního portfolia.

Při sestavování finančního plánu jsou investovány zdroje, které jsou omezené. Podnik musí stanovit optimální kapitálovou strukturu, výši pracovního kapitálu, zhodnotit investice, dividendovou politiku a najít tak optimum zadlužení, likvidity, případně investice zastavit nebo odložit. Provázanost finančního plánu s ostatními dílčími plány způsobí zpětnou vazbu na tyto plány. Při výběru vhodné varianty posuzujeme změny finančních ukazatelů a tím dopad na růst hodnoty firmy, přijatelné riziko a realizovatelnost.

Kapitálová struktura optimálně rozložená podle rizika a vyvážená, snižuje podnikové riziko. Riziko systematické, společné pro všechny podniky je neovlivnitelné. Riziko nesystematické, podnikové se optimalizací struktury snižuje. Při nepřímé statistické závislosti na riziku, negativní korelaci dle (Fotr et al., 2020, str.166) se riziko snižuje. U přímé statistické závislosti na riziku, pozitivní korelaci se riziko zvyšuje, ale zvyšuje se i ekonomický efekt investice.

Optimální výši rizika, přijatelné riziko je otázkou postoje vedení firmy k riziku, od averze k riziku, neochotě riziko přijmout, přes neutrální postoj až ke sklonům k riziku.

Rizika podniková jsou vnější a vnitřní. Vnější rizika (Váchal a Vochozka, 2013, str. 531) uvádí, rizika trhu, dodavatelsko-odběratelských vztahů, živelních pohroma přírodních katastrof, technické havárie, rizika finanční, politická, technická a technologická a bezpečnostní. Rizika vnitřní definuje jako výrobní, organizační, personální, manažerská, finanční, výrobní, technická, a technologická, průmyslová, bezpečnostní, informační, právní a riziko ztráty dobré pověsti.

Pro identifikaci rizik, která se liší jak charakterem, pravděpodobností i důsledkem se používají různé metody, jako například brainstorming, diskuse, metoda Delphská, kauzální techniky (analýzy vad, poruch, stromu událostí). Tedy kvalitativně a kvantitativně. Kvalitativní přístup je jednodušší, subjektivní, a proto méně spolehlivý. Kvantitativní přístup je náročnější a formalizovaný. Hodnota rizika je nejčastěji posuzována pomocí matice rizik, buď ve formě formální a standardizované (NASA GSFC Risk Matrix Standard Scale) nebo si podnik vytvoří vlastní matici. Matice má sestaveno stupnici rizik dle závažnosti důsledku nebo dle pravděpodobnosti výskytu, může být tak symetrická i nemusí být symetrická. Poté jsou rizika vyhodnocena a jsou navrženy preventivní opatření, nebo zmírnění důsledků.

1.1.3 Varianty strategie a přístupu k plánování

Při volbě strategie jsou přístupy, první **bud'-anebo**, kdy je jedno řešení výhodnější, nebo jsou dvě rovnocenná řešení a přístup druhý, **jak-tak**, kdy po vybrané možnosti nastane rovnováha mezi působícími faktory nebo dojde ke vzniku protichůdných a rozdílných faktorů. Strategie je formulování, začlenění a zhodnocení všech činností podniku a schopnost učinit rozhodnutí, pomocí kterých dosáhne podnik svého cíle (Fotr et al., 2020, str. 33-34)

Strategie je způsob dosahování cílů k naplnění vize podniku. Jde o vnitřní záležitost firmy, plán vychází ze strategie. Podnikatelských strategií je celá řada, nejčastěji využívaná v České republice je strategie nízkých nákladů, dle (Růčková a Roubíčková, 2012, str. 173), zaměřená na efektivnost a hospodárnost. Finanční pohled pomocí metody Balance ScoreCard je také často využíván. Zaměřím se však na finanční strategii.

Finanční strategie firmy ovlivňuje strategický plán. Dle (Fotr et al., 2020, str. 187) Finanční strategie určuje kapitálovou strukturu, velikost pracovního kapitálu, dividendovou politiku, využití volných peněžních prostředků a parametry hodnocení investičních projektů.

1.1.3.1 Kapitálová struktura

Kapitálová struktura jsou zdroje na majetek firmy. Druh zdrojů, jejich zvolený poměr a jak a kde budou zdroje získány, odpovídá míře zadlužení firmy a ovlivňuje rentabilitu firmy. Optimum finanční struktury konkrétního podniku je výstup přístupu k výnosnosti, rentabilitě a k riziku, stabilitě. Optimum můžeme hledat pomocí pravidel financování, bilančních pravidel, a to je **pravidlo vertikální kapitálové struktury** vlastních a cizích zdrojů (50:50), někteří autoři ho uvádí jako zlaté pravidlo rizik nebo vyrovnání rizik. **Pravidlo vyššího podílu vlastních zdrojů, pari pravidlo**, proti cizím zdrojům, uváděná různými autory různě od (70:30 i 60:40) a **zlatého pravidla financování**. Dlouhodobá aktiva jsou financována dlouhodobým kapitálem, krátkodobá aktiva, krátkodobým kapitálem. Jak však uvádí (Čižinská, 2018, str. 204), pro tato pravidla není ekonomické opodstatnění.

Efekt pozitivního působení zadlužení na rentabilitu udává finanční páka (Financial Leverage), finanční páka = celková aktiva/vlastní kapitálx100, za podmínky, že rentabilita aktiv nesmí být nižší než průměrná úroková míra cizího kapitálu. Pokud by podmínka neplatila, docházelo by ke snižování rentability aktiv, a tak k snižování finanční stability, s narůstajícím trendem platební neschopnosti, tedy splácet závazky (Knápková et al., 2017, str. 124).

Kapitálová struktura vychází z majetkové struktury, nákladů na kapitál, podnikatelského prostředí a ostatních faktorů, jako je dostupnost zdrojů, flexibilita, trh atd.

Majetková struktura je poměr mezi dlouhodobým majetkem a oběžným majetkem a způsobem jejího financování podle likvidity. Dlouhodobý majetek a trvalá část aktiv dlouhodobým kapitálem a u aktiv rychle převoditelných, krátkodobým kapitálem.

Majetkovou strukturu vyjadřují finanční ukazatele v procentech. Krytí stálých aktiv dlouhodobým kapitálem, jinak vyjádřeno krytí stálých aktiv vlastním kapitálem a čistým pracovním kapitálem. Pokud jsou stálá aktiva kryta dlouhodobým kapitálem a více, dle (Fotr et al., 2020, str.189) jde o překapitalizování podniku, při krytí stálých aktiv méně než ve 100 % dlouhodobými zdroji je podnik podkapitalizován.

Poměr dluhu k vlastnímu kapitálu v % = cizí kapitál/vlastní kapitál x 100. Hodnota poměru dluhu je nízká, podnik je podkapitalizován, hodnota je vyšší než jedna, podnik je překapitalizován, financuje opatrně.

Financování firmy lze popsat i koeficientem samofinancování a koeficientem věřitelského rizika, součet koeficientů je 100 %. Koeficient samofinancování=vlastní kapitál/celková aktivax100, vyjadřuje finanční nezávislost firmy. Koeficient věřitelského rizika=cizí zdroje/celková aktivax100, vyjadřuje zadluženost firmy. Majetková struktura, jak bylo již zmíněno, závisí na odvětví průmyslu.

Náklady na kapitál cizí i vlastní ovlivňují strukturu zdrojů k financování. Cizí kapitál, jako jsou krátkodobé závazky a obchodní dlouhodobé závazky (zálohy odběratelů), označovaný jako obchodní úvěr nevyvolává náklady. U cizího kapitálu, který náklady vyvolává ve formě úroků nebo leasingového nájemného je nákladem úroková míra. Nákladem vlastního kapitálu je oportunitní výnos, výnos z alternativní činnosti, tedy riziko podnikání. Riziko je součet bezrizikové výnosové míry a rizikové prémie. Jako bezriziková výnosová míra je uváděn výnos státních dluhopisů. Náklad vlastního kapitálu je tak vyšší než náklad na kapitál cizí. (Fotr et al., 2020, str. 190) uvádí, že rozdíl je v nákladech na vlastní a cizí kapitál se zvětšuje, pokud úroková míra klesá nebo se zvyšuje daňová sazba, daňový štít se snižuje. Opět podnik hledá optimum kapitálové struktury z pohledu nákladů mezi finanční stabilitou a náklady na kapitál. Odvětví průmyslu ovlivňuje zejména výši finanční stability.

Z toho můžeme odvodit vliv **podnikatelského prostředí** na zadlužení podniku. Ve stabilním podnikatelském prostředí si firma může dovolit vyšší zadlužení, naopak

v rizikovém prostředí nebo v období finančních či ekonomických krizí, míra nižšího zadlužení umožní zachovat finanční stabilitu.

Kapitálovou strukturu ovlivňují i ostatní faktory, jako finanční flexibilita, postoj k riziku, nebo dostupnost zdrojů financování. Podnik svou flexibilitu, tedy schopnost změny poměru vlastního a cizího kapitálu využije k možné podnikatelské příležitosti, bude připravený. Postoj k poměru vlastního a cizího kapitálu vypovídá o předpokládaném směru vývoje podniku pro všechny účastníky podnikatelského prostředí. Finanční zdroje mohou být v různém období, místě, zemi, různě dostupné. V období krizí banky omezují poskytování úvěrů, zvyšují úrokovou sazbu a podobně, firmy tak musí zdroje pořizovat dostupnější, často dražší a z jiných zdrojů, například využívají leasingové financování.

(Fotr et al., 2020, str. 192) uvádí doporučený konzervativní přístup ke kapitálové struktuře, to je využívání především interních zdrojů podniku, z nerozděleného zisku, mírných dividend, cizí zdroje jsou využívány v menší míře s nižším zadlužením.

1.1.3.2 Pracovní kapitál

Čistý pracovní kapitál (ČPK, Net Working Capital) tak chápeme jako rozdíl oběžných aktiv (hrubého pracovního kapitálu) a krátkodobého cizího kapitálu.

Nebo jiným pohledem jako součet vlastního a cizího kapitálu dlouhodobých zdrojů bez dlouhodobého neoběžného majetku. Rozdíl ve výsledku u obou způsobů je způsoben ostatními aktivy a ostatními pasivy, u kterých je nutno posoudit dlouhodobost nebo krátkodobost. Zjednodušeně je dle (Režňáková, 2010, str. 35) ostatní aktiva možno přičíst k oběžnému majetku a ostatní pasiva ke krátkodobým závazkům.

Aktiva			Pasiva	
dlouhodobý neoběžný majetek			dlouhodobé zdroje	vlastní
oběžný majetek	dlouhodobý	ČPK		cizí
	trvalý			
pohyblivý (sezónní)			krátkodobé zdroje	

Obrázek 1 - ČPK (zpracování vlastní, zdroj:(Režňáková, 2010, str. 35))

Oběžný majetek, tvořený krátkodobým finančním majetkem, pohledávkami a zásobami mění majetkovou podobu, v rozvaze je jeho pořadí dle likvidnosti.

Likvidnost = rychlost a obtížnost směny na peněžní prostředky. Likvidnost charakterizuje jednotlivé složky majetku. Nejlikvidnější je majetek krátkodobý finanční a neméně likvidní je majetek dlouhodobý, který se mění do formy peněžních prostředků několik let například

stroj přenosem do hodnoty výrobků. Likvidita je míra schopnosti podniku hradit své krátkodobé peněžní závazky, hodnotíme likviditu běžnou, pohotovou a hotovostní.

Likvidita celková = oběžná aktiva / krátkodobé závazky, optimum 1,5-2,5

Likvidita běžná = krátkodobé pohledávky, finanční majetek a peněžní prostředky / krátkodobé závazky, optimum 1-1,5

Likvidita pohotová= krátkodobý finanční majetek a peněžní prostředky / krátkodobé závazky, optimum 0,2-0,5

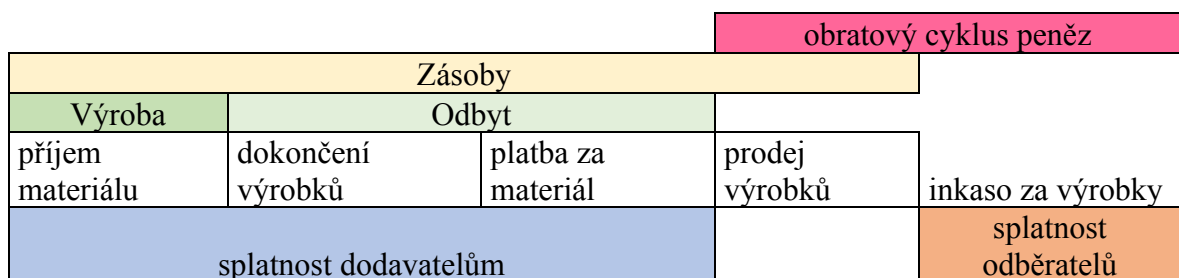
Dle (Knápková et al., 2017, str.94), (Režňáková, 2010, str 19) uvádí běžnou likviditu v optimu větším jak 1., (Váchal a Vochozka, 2013, str. 226) uvádí celkovou likviditu 1,6, pro průmyslové podniky 2,2; běžnou likviditu 0,5, u průmyslových podniků 1,6., u pohotové 0,2-0,4.

Oběžný trvalý majetek je ve výši zachování platební schopnosti podniku.

K pořízení majetku aktiv podnik potřebuje finanční zdroje pasiv. Zásadou pro financování majetku je krytí majetku zdrojem s odpovídající dobou splatnosti.

Potřeba těchto zdrojů závisí na splatnosti obchodního úvěru odběratelů i dodavatelů, délce výrobního cyklu.

Zásoby MT, se mění na rozpracované výrobky, dále hotové výrobky, po prodeji odběratelům na obchodní úvěr na pohledávky a až po úhradě na krátkodobý finanční majetek, případně při přímém prodeji přímo na krátkodobý finanční majetek. Dny, po které musí podnik financovat výrobu a prodej snížené o splatnost dodavatelských faktur je obrátový cyklus.



Obrázek 2 - obrátový cyklus peněz (zpracování vlastní, zdroj: (Režňáková, 2010, str. 33))

Obrátový cyklus = doba zásob + doba splatnosti pohledávek-doba splatnosti krátkodobých závazků. Podnik, který chce co nejnižší náklady na kapitál, požaduje co nejkratší dobu obrátového cyklu. Pokud je cyklus příliš krátký nebo i záporný, podnik je v riziku nesplácení závazků. Struktura oběžného majetku tak ovlivňuje potřebu finančních zdrojů.

Každý podnik hledá svou rovnováhu mezi minimalizací rizika platební neschopnosti a minimalizací nákladů na platební schopnosti. (Čižinská, 2018, str. 196).

Na výši ČPK je dvojitý pohled, pohled manažera nebo vlastníka. Manažer na ČPK pohlíží ze strany aktiv, vidí kladnou hodnotu ČPK jako finanční polštář a snížení rizika, pro zajištění hospodaření. Vlastník na ČPK pohlíží ze strany pasiv, vidí náklady na dražší dlouhodobé zdroje. Velikost ČPK tak ovlivňuje finanční stabilitu a odolnost podniku. Při vyšším ČPK je finanční stabilita vyšší, při nízké hodnotě může podnik ztratit svou platební schopnost a financování je rizikovější. Zvyšování ČPK je však i nákladnější, dlouhodobý kapitál je dražší, nahrazuje kapitál krátkodobý, který je levnější s nižšími úrokovými sazbami. Vysoký ČPK snižuje rentabilitu investovaného kapitálu. Vzniká dilema mezi zvyšováním výnosu a udržení platební schopnosti. Řízení platební schopnosti je tak úkolem finančního řízení, tedy i finančního plánu a jak uvádí (Režňáková, 2010, str. 27), je z krátkodobého hlediska důležitější než výnosnost.

Pro řízení velikosti ČPK existují tři strategie, strategie, jaký bude vztah mezi krátkodobými a dlouhodobými finančními rozhodnutími:

- vyvážená (umírněná) strategie, kdy $\text{ČPK}=0$, dle zlatého pravidla financování, vyvážené riziko, stálá aktiva a trvalá část oběžných aktiv je z dlouhodobých zdrojů
- konzervativní (uvolněná) strategie, $\text{ČPK}>0$, stálá aktiva, trvalá i část oběžných aktiv je z dlouhodobých zdrojů, s nízkým rizikem, ale nižší rentabilitou
- restriktivní (agresivní) strategie, $\text{ČPK} < 0$, trvalá část oběžných aktiv je z krátkodobých zdrojů, vyšší riziko, ohrožená likvidita

Restriktivní (agresivní) strategie preferuje minimální výši hotovosti, zásob a pohledávek, minimalizuje hodnotu závazků, počet obrátek ČPK je vysoká. Strategie chce dosáhnout vyšší výnos a je spojená s vysokým rizikem a preferovaná vlastníky podniků. (Čižinská, 2018, 171)

Důvodem rizika u minimálních zásob je nedodržení termínu dodávek výrobků, u minimálního stavu hotovosti je riziko nedodržení splatnosti závazků a minimálního stavu pohledávek ztráta zákazníka.

Dle pohledu (Režňáková, 2010 str.38-39) si podnik volí svou strategii řízení ČPK dle postavení na trhu, oboru podnikání, managementu řízení, zdrojích externího financování a stanovuje optimální výši ČPK více postupy. Postup pomocí procentního podílu tržeb, obratu

cyklu peněz, porovnáním s podobnými firmami, optimalizací jednotlivých složek ČPK a to zásob, krátkodobých pohledávek z obchodního styku, peněžních prostředků a krátkodobých závazků z obchodního styku.

1.1.3.3 Dividendová politika

V kapitálové struktuře zdrojů vlastních a cizích je u vlastních zdrojů důležité, jak budou dosažené zdroje, zisk, rozděleny. Předpokladem ovšem je zisk k rozdělení dosahovat. Zda zůstanou v podniku, budou přiděleny do fondů nebo budou vyplaceny ve formě dividend a podílů. (Fotr et al., 2020, str. 194) uvádí, politika dividendová je politikou způsobu rozdělení zisku. Dividendová politika má více směrů, buď je dána výše dividend a nerozdělený zisk zůstane podniku, dle (Hrdý a Staňková, 2019, str.5) **stabilní dividendová politika**, nebo je dána výše zisku, který má zůstat podniku a zbytek je rozdělen do dividend, dle (Hrdý a Staňková, 2019, str.6) **reziduální dividendová politika**. Politika **stálého dividendového podílu**, kdy dividendy jsou vypláceny podle dosaženého zisku, který kolísá, a tak kolísá výše dividend je na ústupu. Který způsob rozdělení bude zvolen, záleží na tom, jaký **vliv na tržní cenu akcií mají vyplacené dividendy**, jejich velikost a stabilitu. Způsob rozdělení je také dán povinnostmi tvořit fondy, jejich výší, buď ze zákona, nebo na základě společenských smluv, valné hromady. Jako je povinná dotace do rezervního fondu nebo nepovinných fondů tvořených ze zisku, vyrovnání ztrát z předchozích let případně do nerozděleného zisku.

Růst dividend může být posuzován ze dvou úhlů. První úhel pohledu na růst dividend je pozitivní, kdy dividendy rostou a investoři jsou spokojeni s vyšším ziskem a v růstu vidí i signál o dosahování vyššího zisku. Druhý pohled na růst dividend je negativní, kdy růst dividend znamená, že firma zisk nevyužila efektivněji pro růst hodnoty firmy, než je pouhý odliv zisku. Opak pohledů platí při poklesu dividend. (Fotr et al., 2020, str.194).

Na dividendovou politiku má vliv i v jaké **fázi podniku**, založení, rozvoj, růst, zralost a pokles podnik je. V každé fázi je očekávání výplaty dividend investory různé. V období založení výplatu neočekávají, ale například ve fázi zralosti výplatu očekávají.

Vliv na výplatu má i aktuální stav míry zdanění dividend, to je legislativní faktor, ale také faktor finanční, kdy výplata dividend nemůže dostat podnik do platební neschopnosti, tedy ohrozit likviditu.

To, zda výplata dividend bude mít vliv na maximalizaci tržní hodnoty podniku, což je základní cíl podnikání řeší tři teorie. Pro-dividendová teorie (Dividends Are Good School), s názorem, že vyplacené dividendy zvyšují tržní hodnotu podniku. Anti-dividendová teorie

(Dividends Are Bad School), s názorem, že vyplacené dividendy snižují tržní hodnotu podniku a dividendová neutralita pánů Modiglianiho a Millera (MM), s názorem, že vyplacené dividendy nemají vliv na tržní hodnotu podniku. Teorie pro minimalizaci nákladů s výplatou dividend, s názorem, že náklady spojené s vyplácením dividend je třeba minimalizovat. (Hrdý a Staňková, 2019, str. 7), (Růčková a Roubíčková, 2012, str. 206-207)

1.1.3.4 Využití volných peněžních prostředků

Na kapitálovou strukturu má vliv i využití volných peněžních prostředků, jak chce s nimi podnik naložit, zda bude investovat, pořídí investice finanční jako investice do podílů, cenných papírů, půjček atd., vyplatí mimořádné dividend, odkoupí své akcie, nebo bude snižovat své zadlužení. Pokud firma chce investovat a současně zvyšovat hodnotu firmy, musí mít její realizované investice kladnou čistou současnou hodnotu, aby hodnota firmy také rostla.

1.1.3.5 Kategorie scénářů

Plán s předpokládaným vývojem budoucnosti je ovlivněn klíčovými vlivy. Budoucnost pak může mít podle těchto vlivů jiný, ale věrohodný scénář. Kategorie scénářů jsou v rovinách prostředí, kterým jsou ovlivněny. Kvalitativní scénáře, dlouhodobé vize, ovlivněné makro prostředím, semikvantitativní scénáře v rovině vývoje ovlivněné prostředím i s přesnějším propočtem a kvantitativní scénáře, které kombinují oba předchozí přístupy.

Scénáře týkající se vlivů celých ekonomik, pracující s makro faktory jsou makroscénáře. Na úrovni podniků jsou zpracovávány mikroscénáře, jako je například podnikový finanční plán.

Základem scénářů je určení hybných vlivů a trendů vývoje s posouzením nejistoty, tedy metodou extrapolace trendů. Pro potřebu vytvoření scénáře finančního plánu je stanoven časový horizont, komu má být scénář určen a s jakým cílem. Trend scénáře finančního plánu se stanoví pomocí prognózy vývoje například zaměstnanosti, počtu obyvatelstva atd. Nejistoty jsou náhodné a neočekávatelné například přírodní katastrofy, nové technologie, válečný konflikt, růst cen atd.

Z hybných vlivů stanovených pomocí metody SWOT, PEST, PESTEL se podle pravděpodobnosti vyskytnutí a podle významnosti vlivu vyberou vlivy nejvýznamnější. Vlivy s významným dopadem a vysokou nejistotou jsou vlivy kritické. U dvou kritických vlivů vybereme extrémy a stanovíme scénář. Scénář musí poskytnout zpětnou vazbu a musí být otestován na věrohodnost, to je, zda se vlivy nevylučují a vyskytují se současně.

V opačném případě scénář není věrohodný. Na konkrétní scénář nás mohou upozornit i změny vybraných a sledovaných faktorů. Mezi takové faktory je možno zařadit nejen kvantitativní faktory, ale i ostatní vlivy, pokles zásob, preference zákazníků, vývoj nových technologií, nebo i změna legislativy. Pokud jsou scénáře vytvářeny v následných cyklech je možno se z jejich vývoje poučit.

Nejvhodnější variantu scénáře je třeba vybrat podle preferencí vrcholového vedení přijetí míry rizika. Dle (Fotr et al., 2020, str.149) Varianty scénářů musí být srovnatelné, proto je vhodné vypracovat základní scénář se všemi významnými faktory, jako jsou vývoj cen energie, průměrných mezd, kurzů měn. Základní scénář oslabí zkreslení z nadcenění výnosů a podcenění nákladů, tedy velkého optimismu. Je vhodné zpracovat pesimistický, ale reálný scénář pro srovnání. Porovnává se nejen diskontní sazba nákladů na kapitál, ale i rizikovost scénářů.

Rizikovost je posuzována na základě zkušeností, odborných znalostí a informací a také kvantitativně, pomocí klíčových ukazatelů, například NPV. Po vyhodnocení je důležitý postoj vedení firmy k riziku.

Při zpracování variant scénářů je pesimistický scénář, při zachování stability podniku hranicí, pro přijetí rizika.

Varianty scénářů jsou tak zpracovávány jako optimistické, pesimistické, nejpravděpodobnější nebo i varovné.

Smyslem scénářů je správný odhad trendu v uvažovaném časovém horizontu.

1.1.4 Metody prognózování

Předpokládat budoucí vývoj hodnot, při tvorbě strategického finančního plánu je možno pomocí metod dle (Fotr et al., 2020, str. 201) kvalitativních a kvantitativních. Doporučuje však používat metody kvalitativní. Prognóza jako taková je vždy jen prognózou, která je ovlivňována dalšími vlivy v budoucnosti, a to snižuje využitelnost metod. Budoucí vývoj se může měnit i velmi neočekávaně a náhle, firma musí reagovat na každou změnu flexibilně. Proto, je budoucí vývoj zpracováván pomocí scénářů, aby se spolehlivost zvýšila, nebo pomocí více metod prognóz. Zvyšování spolehlivosti prognózy je významné pro kvalitu plánů.

1.1.4.1 Kvantitativní metody

Mezi kvantitativní metody jsou řazeny metoda extrapolace časových řad a regresní analýza. Kvalitativní metody jsou vyhodnocovány a porovnávány podle velikosti odchylky skutečnosti od plánu, vypočítané jako MSE (Střední kvadratické chyby) a MAPE (Střední absolutní procentní chyby).

Kvantitativní metody dle (Růčková a Roubíčková, 2012, str. 177) jsou kauzální, statistické, ekonometrické a simulační.

Kauzální metoda je nejpoužívanější, jde o metodu procentního podílu k tržbám.

Mezi statistické a ekonometrické metody, řadíme **extrapolaci časových řad**, v případě finančního plánu jde o prognózu vývoje tržeb na základě vývoje minulých let pomocí trendu. Vývoj je stanoven statistickými metodami, nejčastěji lineárně, procentním růstem nebo nelineárně pomocí jiné trendové křivky s modifikovaným exponenciálním, logistickým trendem s trendovou funkcí ve tvaru S – křivky (například pomocí Gompertzovy křivky).

Statistické metody sledují závislost hodnot, nejčastěji pomocí regresní analýzy. **Regresní analýza** zkoumá závislost dvou a více proměnných pomocí statistických metod. Zaměřuje se na odhad hodnot nebo středních hodnot proměnných (například tržeb). Pokud je využita jedna vysvětlující proměnná (například HDP), jedná se o jednoduchou regresi, pokud je použito více vysvětlujících proměnných (například HDP, produkce v oboru atd.), jedná se o vícenásobnou regresi. Interpretace výsledků je při použití více vysvětlujících proměnných obtížnější. (Růčková a Roubíčková, 2012, str. 160) tržeb pro stanovení tržeb použije horní a dolní mez, intervalový odhad, tedy regresní analýzu.

U metod časových řad je u prognóz krátkodobých plánů zahrnován prvek sezónního vlivu.

Pokud časová řada roste/klesá napříč roky, potom to není z důvodu změny sezónnosti, ale z důvodu přítomnosti trendu.

U metod simulačních jsou modelovány varianty předpokládaných parametrů a vybírána varianta odpovídající vývoji ve skutečnosti.

1.1.4.2 Kvalitativní metody

Metody kvalitativní, **intuitivní** vychází z diskuzí a předpokladů expertů (panel expertů), skupin (Delfská metoda), brainstormingu konkrétního průmyslového oboru, zkušenostech. Je nutno brát v potaz i možnosti firmy, jak kapacitní, konkurenční, vývoj kvality i ceny

prodávaných produktů. Tedy na informacích z externího prostředí a znalostech expertů posoudit pozici podniku. Metody kvalitativní jsou často uváděny jako expertní metody (Fotr et al., 2020, str. 201), (Hanzelková, Keřkovský a Vykypěl, 2017, str. 87).

U všech prognóz je vhodné zpětně hodnotit odchylky plánu od skutečnosti a příčinu odchylek. Pomocí poučení se z minulých chyb můžeme také dosáhnout zpřesnění budoucích plánů a jejich spolehlivost.

1.1.5 Cíle strategického plánování

Strategické plánování je dlouhodobé, střednědobý plán obvykle tří až pětiletý musí být flexibilní, aby do něho bylo možno začlenit novou tržní příležitost, investici nebo záměr.

Strategické cíle jsou stanovovány jako široké, které zahrnují například růst tržní ekonomiky, motivaci, nebo maximální zájem a cíle specifické, konkrétní úkoly, například %růstu. (Růčková a Roubíčková, 2012, str. 163). Cíle jsou tak obrátové, dosažení určitého obrátu, ziskové, dosažení určitého zisku a cíle na likviditu.

Obecně se cíle zahrnují určitou oblast firmy, cíle jsou marketingové, ekonomické, majetkové, rozvojové, personální a ostatní, jako je etika, ekologie, bezpečnost práce atd.

(Fotr et al., 2020, str. 47) cíle dělí na obecné, vycházející z poslání a strategické vycházející z vize, u strategických cílů uvádí požadavek na měřitelnost v měřitelných ukazatelích, pod myšlenkou „...co neměřím, to neřídím“. Vzniknout tak požadavky na cíle přímo kvantifikované, tedy cíle tvrdé-hard a cíle s požadavkem na kvalitativní změnu, tedy cíle měkké-soft.

Počet cílů musí být co nejnižší a neměly by být závislé. Obecně uváděný požadavek na stanovený cíl je SMARTER. Tedy na konkrétnost (**S**pecific), měřitelnost (**M**asurable), dosažitelnost (**A**ttainable, nebo **A**chievable), reálnost a s orientací na výsledek (**R**ealistic či **R**esult oriented), hmatatelnost a jasnost (**T**angible) či časově vymezený (**T**ime framed). Prodloužená verze SMARTER, vyhodnocený (**E**valuated) a zajímavý (**E**xciting), některé zdroje uvádí zaměřený na etiku (**E**thical), zhodnocený (**R**eviewed) a odměněný (**R**ewarded) nebo z v jiné literatuře zaměřený na zdroje (**R**esourced).

Hlavní kritérium každého investora při investování svých zdrojů je výnos, tedy zvyšování tržní hodnoty firmy. Výnos jako takový je v nejznámější formě jako forma zisku, zisku před zdaněním (EBT-Earning before Tax) nebo zisku před zdaněním (EAT-Earnings after Tax), případně dalšími formami zisku (EBIT, EBITDA), který je zhodnocen v poměru

k investovanému kapitálu (ROC), vlastnímu kapitálu (ROCE), aktivům (ROA) jako ukazatel rentability. Jak uvádí (Kiselařová a Šoltés, 2017, str. 18 a 26), vlastníci malých a středních podniků často považují pouze výsledek hospodaření za základní ukazatel, protože je pro ně nejsrozumitelnější a nejakceptovanější veličinou, která je lehce zjistitelná.

Zisk (Růčková a Roubíčková, 2012, str. 161) je operativním cílem.

Rentabilita však jako statický ukazatel, nezahrnuje rizika a je ovlivnitelný použitými účetními metodami. Na základě konceptu hodnotového managementu (Value Based Management), kde je cílem růst hodnoty podniku v dlouhodobém horizontu, tedy dlouhodobě udržitelného zisku jinak řečeno dlouhodobých výnosů podniku s trvale udržitelným rozvojem (going concern princip). Jak je uváděno v literatuře např. (Režňáková, 2010, str.13), (Čižinská, 2018, str. 17) atd.

Generovat zisk (výnos) ovšem neznamená generovat příjmy.

Budoucí výnos tvoří hodnotu investice, má pohled na investici z úhlu vlastníka, teorie shareholder value nebo všech subjektů podílejících se na investici, teorie stakeholder value. Oba úhly pohledu si dle (Režňáková, 2010, str. 14) neodporují, dle (Čižinská, 2018, str. 19) jsou částečně protichůdné, ale v konečné fázi se autoři shodují, že propojení zájmů se spolupodílí na budoucím výnosu, maximalizaci hodnoty podniku.

Pokud chce trvalá investice investora, v našem případě podnik, generovat výnosy, je základní podmínkou existence podniku trvalá platební schopnost = solventnost. Schopnost podniku platit krátkodobé závazky na straně pasiv s použitím oběžného majetku na straně aktiv. (Režňáková, 2010, str. 31), Čižinská (str. 196, 2018) je solventnost podniku, schopnost uhradit své splatné závazky.

Cílem plánu podniku je trvalý růst hodnoty firmy, aby se tento požadavek promítl do strategického finančního plánu, je třeba zvolit vhodnou metodu.

Dle (Kiselařová a Šoltés, 2017, str. 19) jsou metody standartní, hodnotící zisk (ex post, minulost a ex ante, odhad budoucnosti), tedy finanční výnos a metody moderní, hodnotící ekonomický zisk a zohledňují řízení hodnoty (hodnotové).

(Dluhošová, 2006, str. 23) Mezi účetní ukazatele výkonnosti patří EAT, EBIT, EBITDA, EPS, ROA, ROCE, ROE. Ekonomické ukazatele výkonnosti jsou NPV, EVA, CFROI a tržní ukazatele MVA, TSR.

Metody k porovnání hodnoty podniku jsou nákladové, porovnávací a výnosové. (Fotr et al., 2020, str. 196) doporučuje výnosovou metodu diskontovaných peněžních toků. Výnosová přístup zjišťuje, jaký užitek mi majetek přinese, vygeneruje zisku, CF v budoucnosti. Zisky následujících let jsou přepočítány na současnou hodnotu diskontováním.

2 POSTUP ZPRACOVÁNÍ DLOUHODOBÉHO FINANČNÍHO PLÁNU

Podle vstupních informací z finanční strategie, cílů z ní vycházejících a výsledků finanční analýzy je zpracováván strategický finanční plán. Strategický finanční plán je naplňován pomocí dílčích plánů, které se ovlivňují, a je jejich finálním výstupem. Finanční plán je tedy složkou strategického plánu, zachycuje vynakládání omezených zdrojů, vlastních (interních) a cizích (externích). Projevují se v něm finanční efekty, jako je míra zadlužení, likvidita a také finanční náročnost.

K hodnocení podniku na základě finančních výkazů je třeba přistupovat ze všech úhlů, zohledňovat nejen strategické a ekonomické hodnocení, s důrazem na charakteristika sektoru, ve kterém společnost působí, její pozici, distribuční síť a vlastnickou strukturu, zhodnotit, zda popsaná ekonomická situace odpovídá realitě. Dle (Vernimmen et al., 2018, str. 114).

Pokud plán nevychází z předchozího vývoje podniku, stává se pouze přáním sestavovatele, prvotní informace poskytuje finanční analýza podniku, pomocí standartních klasických účetních ukazatelů. Ukazatelů absolutních, které lze porovnávat mezi podniky pouze v poměru ke vhodně zvolené základně. Tradiční relativní ukazatele rentability, aktivity a likvidity, ex post. Může být sestavena i statistická analýza, která porovnává hodnoty poměrových ukazatelů s hodnotami požadovanými. Analýza mezipodnikového srovnání, nebo analýza časových řad ukazatelů, kde je hodnocen trend růstu či poklesu.

Výchozí je marketingový plán, zahrnující obchodní plán, na produkty, jejich cenu, distribuci a podporu prodeje, který podnik splní pomocí plánu výroby a logistiky a plánů s tímto spojených. To je zejména investiční plán, plán údržby, plán lidských zdrojů, výzkumu a vývoje (inovací), informační podpory. Dle (Fotr et al., 2020, str. 116-117).

Plán výroby zahrnuje změnu výrobních kapacit výroby, technologií. Nové technologie mají vliv na investiční plán a zdroje s investicí spojené. Podobně se promítají i investice a potřeba zdrojů v ostatních plánech. Požadavky na tyto finanční zdroje musí být zpětně korigovány, aby plán realizovatelný, proveditelný a přijatelný, úspěšný z pohledu finanční náročnosti, zadluženosti, plán je tak zpracováván s pomocí zpětných vazeb často je tak zpracováván pomocí počítačových programů.

Pokud budeme přistupovat k tvorbě plánu na základě krátkodobých plánů do ročního plánu a poté do strategického plánu, tedy syntézou dílčích plánů principem **zdola nahoru** (Bottom

– Up proces), uvažujeme z jednotlivostí na celek, tedy indukujeme. Nejde o sčítání položek, ale odvozování významných položek. Tento způsob je nejčastější. Jak uvádí (Růčková a Roubíčková, 2012, str. 159) čím jemnější je struktura dílčích plánů, tím je plán přesnější. Specifickým způsobem plánování na základě krátkodobých plánů se stejným kratším obdobím, například týden, měsíc, je klouzavé plánování. Plán sestavený na určitý časový horizont, například rok se posunuje po krátkých obdobích, přičemž jeho délka je stejná, klouže, je tak flexibilní a adaptibilní.

Plán můžeme tvořit i **shora dolů** (Top-Down proces), tedy deduktivně od obecného celku k dílčím plánům. Toto je typické pro mateřské a dceřiné společnosti, ale chybí zde zpětná vazba.

Plánování v **obou směrech** (Top-Down/Bottom-Up) je náročnější, ale i přesnější s důležitou zpětnou vazbou.

Každý plán, který má být úspěšně splněn potřebuje podporu a zájem vedení podniku, s jasnou formulací cílů a přínosů. Plán musí zahrnovat jakou aktivitou, procesem dosáhneme plánu a pomocí jakého nástroje. Srozumitelnost, stálé ověřování a zpětná vazba pro zvyšování výkonnosti a efektivity je podmínkou plánu, který má být nástrojem růstu firmy.

Finanční plán je zpracováván do tří hlavních plánovaných výkazů, a to plánovaného výkazu zisku a ztráty, plánované rozvaze a plánované peněžní toky z nich jsou vypočítány finanční ukazatele a ty jsou porovnávány v jednotlivých variantách plánů.

Plán dle (Režňáková, 2010, str. 157) musí odpovědět na otázky vlastních zdrojů, vývoj vlastních zdrojů a jejich rozdělení. Jaké investice bude podnik realizovat, s jakou návratností a výnosem. Podle čeho budou odměňováni manažeři a jak velká část zisku na tyto odměny může být použita. Jaká bude hranice zadlužení a forma splácení cizích zdrojů.

(Vochozka a Mulač, 2012, str. 137) upozorňuje již v přípravné fázi na rozdělení aktiv na aktiva provozně nutná, tedy provozní a na nenutná, neprovozní v případě, že finanční plán bude použit pro ocenění podniku. Neprovozní aktiva mají jiný výnos, mnohdy nulový a jinou míru rizika, nepodílejí se na volném peněžním toku z hlavní činnosti.

(Knápková et al., 2017, str. 147) uvádí neprovozní aktiva jako neoperativní aktiva, která zkreslují finanční situaci a výkonnost hlavní činnosti podniku. Na vypovídací schopnost podniku mají vliv i mimořádné události, proto je vhodné nebrat je v úvahu. Jako další faktor snižující porovnávání v čase u výsledku hospodaření je vliv sezónních faktorů, který je třeba zohlednit při hodnocení i plánování.

Při sestavování finančního plánu je potřebný finanční majetek plánován podle likvidity v minimální požadované výši. (Scholleová a Štamfestová, 2015, str. 154)

2.1 ZPRACOVÁNÍ PLÁNŮ HLAVNÍCH I DÍLČÍCH

Firma vychází ze strategie a jejích strategických cílů, dalším výchozím bodem jsou výsledky finanční analýzy a strategické plány firmy. Jak uvádí (Růčková a Roubíčková, 2012, str. 161) pravidla na sestavení finančního plánu nejsou, finanční plán by však měl odpovídat z výkazů, protože účetnictví a plánování spolu souvisí. Finanční analýza vychází z finančních výkazů. Finanční analýza nám přiblíží finanční zdraví firmy a její výkonnost.

2.1.1 Plán majetku a zdrojů – plánovaná rozvaha

Kvantifikace aktiv, majetku firmy a pasiv, zdrojů firmy vlastních a cizích. Vlastním zdrojem je zisk po zdanění, odprodej složek majetku, odpisy a přírůstky rezerv, snížení hodnoty oběžných aktiv, nejčastěji zásob a pohledávek. Při plánování rozvahy jsou plánována aktiva, majetek a pasiva, zdroj financování aktiv. Při plánování aktiv je důležité, zda jsou plánována aktiva dlouhodobá nebo oběžná. Plánování dlouhodobého majetku a případně jeho prodeje, pronájmu a podobně zahrnuje investiční plán. Prodej majetku, nebo snižování hodnoty majetku v plánu investic, dle (Fotr et al., 2020, str. 209) je označován jako plán divestic. Na některé položky rozvahy mají vliv změny tržeb, jako na zásoby, krátkodobé pohledávky odběratelů, krátkodobé závazky dodavatelů, zaměstnancům, náklady spojené s financemi pro zajištění likvidity, případně změny dlouhodobého majetku při investicích se zvýšenou kapacitou výroby.

Při sestavování plánované rozvahy jsou používány metody procentního poměru k tržbám a regresní metoda a metoda ukazatelů doby obratu. (Růčková a Roubíčková, 2012, str. 190)

2.1.1.1 Plán dlouhodobého majetku – plán investic

Při zpracovávání plánované rozvahy je zpracován plán investic do hmotného majetku, jeho pořízení, technického zhodnocení, rozvoje, inovace, ekologii, prodeje, pronájmu a dalších změn, ale také nehmotného majetku, jako jsou licence, programy, patenty a finanční investice.

Hodnota majetku na koci roku se vyjadřuje pomocí vztahu HM_{i+1} , počáteční stav majetku na počátku roku $PS HM_i +$ vstupní cena majetku uvedeného do užívání v tomto roku VC

HM_i – zůstatková majetku odprodaného nebo vyřazeného v tomto roku Z_c HM_i – odpisy tohoto roku O_i . $HM_{i+1} = PS HM_i + VC HM_i - Z_c HM_i - O_i$

Při plánování více investic je finanční plán součtem důsledků obou investic.

Stanovené odpisy mají vliv na náklady, pokud odpisy rostou, lidská práce je nahrazena strojním vybavením, podnik investuje. Pokud odpisy klesají, majetek zastarává, je odprodáván či vyřazován. Zastarávání majetku u odvětví technologicky náročných není vhodné. Pomocí odpisů je hodnota majetku promítána do nákladů podle skupiny majetku po různou dobu. Odpisy jsou tak i zdrojem financí pro nový majetek, účetní odpisy (mimo první rok, kdy majetek pořizujeme) nejsou výdajem peněz, a tak můžeme šetřit a snižovat náklady, tedy i daňové zatížení.

Při sestavování plánu investic musí být zahrnuty ukazatele zadluženosti, likvidity, úrokového krytí, dividendový podíl, protože zdroje podniku jsou omezené.

2.1.1.2 Plán oběžných aktiv – plán zásob a pohledávek

Oběžná aktiva mohou být plánována dvěma metodami, procentní metodou a metodou ukazatelů obratu.

Procentní metoda vychází z konstantního procentního vztahu k tržbám dle historických dat časových řad jednotlivých položek oběžných aktiv. Jednotlivé složky jsou plánovány celkově, jako například celkové zásoby. Jejich složky mohou mít jiný vývoj, například zásoby materiálu, zásoby hotových výrobků a podobně. Proto (Fotr et al., 2020, str. 210) doporučuje pro přesnější plánování, plánovat jednotlivé složky samostatně. Pokud procentní vývoj není po celou dobu konstantní a vývoj by byl stanovován pomocí rozdílů procentních poměrů k tržbám, používá se **metoda ukazatele obratu**. Ukazatel obratu u zásob se stanovuje jako podíl ročních tržeb a zásob v jednotkách počtu obrátek za rok. Při zrychlení obratu zásob dochází při stejném růstu tržeb k poklesu zásob. Vázanost kapitálu je pomocí zkrácení obratu peněz snižována.

2.1.1.3 Plán zdrojů – pasiv

Plán zdrojů vychází z plánu aktiv. Aktiva určují potřebnou velikost pasiv, zdrojů k jejich financování, s růstem aktiv roste i potřeba růstu pasiv. Při plánu pasiv je tedy řešena jejich struktura, poměr vlastního a cizího kapitálu, ale také poměr financování pomocí cizích a vlastních zdrojů.

Plán vychází z počátečních **vlastních zdrojů**, dodatečný vlastní zdroj je zisk po zdanění, který nebyl vyplacen dividendami ani formou podílů. Výši tohoto vlastního zdroje udává dividendová politika.

Plán externích zdrojů zahrnuje úvěry bankovní i dodavatelské, emise akcií a dluhopisů, účastí. Patří sem i dotace, dary, subvence.

Externí zdroje jsou plánovány z peněžních toků, kde je na konci každého období plánu stav disponibilních prostředků a z toho vypočítané likvidity.

Pro plánování krátkodobých pasiv je možno použít procentní metodu závislosti na tržbách.

(Fotr et al., 2020, str. 213) doporučuje stanovit **dodatečný externí kapitál (DEK)** a to sestavením peněžních toků pouze z interního financování, na konci plánovaných období, vznikne rozdíl, rozdíl je navýšen o dodatečné zdroje tak, abychom dosáhli požadované likvidity. Tyto dodatečné zdroje navýšené o náklady na tyto dodatečné zdroje, jsou hledaným externím kapitálem. Dodatečným zdrojem může být i financování pomocí finančního leasingu, tento však neovlivňuje velikost cizích zdrojů.

Po stanovení výše dodatečných zdrojů, určíme jejich strukturu, tedy poměr vlastního a cizího kapitálu. Vlastní kapitál je možno zvýšit například u společností akciových emisí akcií, nebo vklady u společností s ručením omezením. Cizí kapitál je navýšen pomocí úvěrů bankovních, obchodních i nebankovních, pomocí půjček nebo emisí dluhopisů. Při rozhodování, jaký zdroj cizího kapitálu podnik využije je zde opět pohled na finanční strategii, která vychází z kapitálové struktury firmy. Pohled na kapitálovou strukturu byl řešen již výše, samostatně.

Pro výpočet odhadu dodatečných externích zdrojů, při sestavování plánu, kde jsou krátkodobá aktiva a krátkodobá pasiva plánována pomocí procentní metody závislosti na tržbách uvádí (Fotr et al., 2020, str. 213) vztah:

$$DEK = (\% \text{ oběžných A} - \% \text{ krátkodobých P}) \times \Delta \text{ Tržeb} + \Delta \text{ stálých A} - \Delta \text{ nerozdělený zisk}$$

kde, % je procentní poměr k tržbám na dvě desetinná místa. Změnu nerozděleného zisku tak do vztahu doplňuje pomocí rentability tržeb a podílu vyplaceného zisku po zdanění do podílů a dividend (v). $\Delta \text{ nerozdělený zisk} = \text{Tržby} \times \text{rentabilita tržeb} \times (1-v)$

Externím zdrojem může být i rizikový kapitál (venture capital), který spojuje poskytnutí úvěru firmě a vlastnictví v této firmě. Tento zdroj je využíván u rizikových záměrů nebo začínajících firem (start-up).

2.1.2 Plán tržeb a nákladů – výkaz zisku a ztrát

Plán výnosů a nákladů je hlavní složkou plánování výrobních i nevýrobních firem. Na základě plánu zisku a ztrát je zpracováván plán rozdělení hospodářského výsledku, který plánuje rozdělení do fondů, nerozděleného zisku, výplatu dividend a podílů ze zisku.

Plán je ovlivněn významnými položkami, u výnosů to jsou tržby vlastních výrobků a služeb a další výnosy, u nákladů zejména náklady přímé související s plánovanou produkcí a náklady finanční související s využíváním plánovaných zdrojů. Významná položka je hospodářský výsledek a jeho zdanění. Účetní pojetí nákladů a výnosů se dostává s reálnými výdaji a příjmy do rozporu. Proto je třeba sledovat i příjmy a výdaje.

Je možno sestavovat plán i pro společnosti, které nevedou účetnictví, ale daňovou evidenci. Zpracování příjmů a výdajů odpovídá zpracování výnosů a nákladů, jednodušší je zde zpracování peněžního toku, který odpovídá příjmům a výdajům.

2.1.2.1 Plán tržeb – výnosů

Součástí plánu tržeb a v součinnosti s tímto plánem musí být plán prodeje a marketingu, z plánu tržeb vychází plán zásobování, pro materiál suroviny, energie, služby, plán investic, pro obnovu technologického procesu a nové technologie, plán výzkumu a vývoje, pro nové výrobky a zdokonalování, plán personální, pro lidské zdroje a jejich vzdělávání.

Plán tržeb je možno zpracovat dvěma způsoby. Přístupem agregovaným a desagregovaným. Jaká metoda bude použita závisí na dostupných informacích. **Agregovaný přístup** je plán v peněžním vyjádření, nepočítá s vývojem prodejních cen, ani není vyjádřen v kusech či jiných jednotkách, tedy naturálně. Proto při použití agregovaného přístupu (Fotr et al., 2020, str. 205) uvádí plán s obtížnou reakcí na změny v konkurenčním prostředí nebo vznik nových trhů. Při agregovaném přístupu jsou používány metody extrapolace časových řad, trendové křivky a regresní analýza, vycházející ze zkušeností pracovníků obchodu a marketingu, do kterých je třeba zahrnout vliv trhu, konkurence, makro informace. Agregovaný přístup nezahrnuje vliv poptávky na trzích, vznik nových trhů a dopad konkurenčního prostředí.

Desagregovaný přístup rozčlení výrobky, popřípadě služby do hlavních zástupných skupin, na 10, maximálně 20 skupin. U každé skupiny jsou pak tržby plánovány samostatně, například podle trhu, růstu na konkrétním trhu, peněžně, naturálně pomocí prodejní ceny, což je velmi vhodné a také devizových kurzů zahraničních měn. U skupiny, které je

stanovena podle hlavního odběratele je možno růst tržeb stanovit podle uzavřených smluv. Je využívána metoda časových řad.

Cyklický vývoj trhů je třeba zohledňovat při zpracování plánu tržeb, hospodářské cykly, které jsou u většiny odvětví.

Opět platí obezřetnost při plánování tržeb, existuje velké množství neovlivnitelných rizik, nebýt pouze optimistický, ale zpracovat více variant tržeb a na tyto varianty by se měl podnik snažit připravit.

Při plánu **dalších výnosů**, musí jít o významné výnosy. Výnosy z prodeje majetku nebo i prodej části podniku, to vše by mohli být významné výnosy, tedy zdroji podniku. U finančních výnosů platí také pravidlo významnosti, výnosové úroky často nejsou dostatečně významné, pokud podnik významně neinvestuje do finančního majetku.

2.1.2.2 Plán nákladů

Náklady jsou rozděleny podle vztahu ke svému vzniku na náklady přímé, tedy závislé na objemu produkce, náklady závislé na plánu a náklady závislé na jiných faktorech.

Náklady je možno plánovat jako tržby agregovaně nebo desagregovaně.

Při agregovaném přístupu jsou náklady plánovány podílem k tržbám s odhadem do budoucnosti. (Růčková a Roubíčková, 2012, str. 180), tedy procentní metoda závislosti na tržbách (Srpková, 2011, str. 29). Tento hrubý odhad je třeba zpřesnit například vývojem nákupních cen materiálu surovin, mezd, služeb.

Přímé náklady jsou náklady podle objemu produkce spojené s produktem, tedy materiál, přímé mzdy, energie. Vychází z norem spotřeby v naturálním pojetí (kg, m², h atd.) na jednotku produktu. Je třeba zahrnout i vliv změny technologie, nebo další změny na normy spotřeby. Vývoj cen materiálu, devizových kurzů apod., počítat s vývojem nákupních cen.

Náklady na mzdy jsou plánovány jako náklady přímé, související s výrobou, tak také jako náklady nepřímé, kdy se jedná o například o odměny, mzdy vedení apod., kdy je jejich výše odhadována. S odhadem růstu či poklesu mezd. Protože jsou náklady na mzdy obtížně snižovány ze sociálních důvodů, podnik chce zvýšit se stejným počtem pracovníků produkci, to se spojeno i s náklady na motivaci zaměstnanců, a to je také třeba zahrnout do plánu.

Náklady závislé na plánu jsou účetní odpisy a finanční náklady. Jsou to často náklady fixní, které se při překročení určité hranice mění skokově. Například odpisy při pořízení investice.

Odpisy odrážejí změny dlouhodobého majetku, plánované investice – nákup, vyřazení, případně prodej a způsob pořízení. Při pořízení formou finančního leasingu nerostou odpisy, ale náklady služeb. Odpisy účetní jsou základem pro stanovení odpisů daňových, tato úprava nákladů se projeví při stanovení hospodářského výsledku po zdanění.

Finanční náklady zdrojů podniku jsou úroky u zdrojů z úvěrů bankovních i dodavatelských. Finanční náklad při emisi akcií je odvozen podle velikosti emise. Pokud jsou zdrojem financování dluhopisy, jsou finančním nákladem úroky i emisní náklady. Odhad finančních nákladů vychází z objemu potřebných zdrojů a očekávaném vývoji úrokových sazeb.

Z **ostatních nákladů** je třeba plánovat spotřebu materiálu, energie, práce podle plánu objemu produkce, kde je zahrnut do cen i předpoklad změn cen těchto nákladů, plánované úspory či nárůst nákladů, například změnou technologického postupu, úspory z lepšího využití energií a podobně. Náklady na opravy a údržbu jsou plánovány podle plánovaných oprav a údržby. Podle plánu prodeje jsou plánovány náklady na reklamu, propagaci. Z plánu tržeb vychází zásobovací plán a plán logistiky, z nich jsou stanovovány náklady na cestovné, přepravu podle plánu. Mezi ostatní náklady patří i plán nákladů často fixních nákladů podniku na správu, různé typy poradenství, pojistných nákladů, leasingových splátek. I zde je třeba zahrnout předpokládaný vývoj nákladů, které se změní například při plánovaném odprodeji nevyužitého majetku nebo při plánovaném outsourcingu na služby a činnosti. Podnik předpokládá i změnu rezerv a opravných položek v plánovaném období. Pokud jde o významnou změnu, tak i změnu poplatků, například bankovních poplatků. Způsob financování ovlivňuje náklady v některých případech přímo, například finanční leasing, který se projeví v nákladech.

Znalost fixních a variabilních nákladů doporučuje (Srpová, 2011, str. 29) pro stanovení bodu zvratu při sestavování finančního plánu například pro množství produkce, kdy firma nebude ve ztrátě. Bod zvratu je bod, kdy se tržby rovnají nákladům. Členění nákladů z účetnictví dle druhu, účelu, činnosti je nedostačující pro členění na fixní a variabilní. Toto členění poskytuje manažerské účetnictví.

2.1.2.3 Plán výše daní a výsledku hospodaření

Daň silniční, daň z nemovitostí jsou nákladové daně, plánované podle změn v majetku podniku a změnách v daňových zákonech těchto daní.

Plán výsledku hospodaření před zdaněním je naplánován zpracováním dílčích plánů do výkazu zisku a ztrát, kde je součtem provozního a finančního výsledku hospodaření.

Výsledek po zdanění vychází z výsledku hospodaření před zdaněním, u kterého jsou položky nákladů a výnosů upraveny o odčitatelné, přičitatelné položky a odečty, jako jsou daňová ztráta, 1 náklady na výzkum a vývoj a další. Položky odčitatelné, jsou příjmy osvobozené od daně, zdaněné zvláštní sazbou, nezdanitelné nebo nejsou předmětem daně z příjmů a záporný rozdíl účetních a daňových odpisů.

Položky přičitatelné jsou náklady neuznatelné a kladný rozdíl účetních a daňových odpisů.

Daň z příjmů je výsledkem součinu upraveného výsledku hospodaření před zdaněním a součinu sazby daně z příjmů. Sazba daně odpovídá plánovanému vývoji daně z příjmů a způsobu zdanění příjmů na zdaňovaném území. Rozdíl upraveného výsledku hospodaření a výsledné daně je roven hospodářskému výsledku po zdanění.

Výsledná daň je dále upravena o možné slevy na dani. Podle výsledné daně jsou plánovány i zálohy na daň z příjmů.

Hospodářský výsledek po zdanění je zdrojem financování podniku. Jeho rozdělení určuje dividendová politika, jak bylo uvedeno výše.

2.1.3 Plán peněžních toků

Zisk, jako primární cíl podniku, často není kryt penězi, zejména v aktuálním účetnictví tak dosahování zisku je pouze veličina. V literatuře je často uváděn jako příklad podnik dosahující zisk, odvádějící daně, a přesto nemá dostatečné finanční prostředky, pro na významu nabývá peněžní tok.

Plán peněžních toků (Cash Flow) je výkaz příjmů a výdajů. Příjmy a výdaje v členění podle povahy na provozní, investiční a finanční toky peněžních prostředků.

Plán příjmů vychází z očekávaných zakázek dle smluv, vývoje trhů a vývoje prodejní ceny, na příjmy má v případě obchodování v cizí měně vliv vývoj devizového kurzu, dále obchodní politika, tedy skonta a slevy a podmínky poskytování obchodních úvěrů.

Plán výdajů musí vycházet z výdajů očekávaných, to jsou dodavatelům a zaměstnancům, výdajů plánovaných, například investice a výdaje vlastníkům a věřitelům, jako jsou úroky, úvěry, podíly.

Příjmy a výdaje zaznamenané v rozvaze a výkazu zisku a ztrát tedy pohyb peněžních prostředků zachycuje tokový výkaz o peněžních tocích = cash flow, provázaný s rozvahou za určité časové období. Samotný rozdíl peněžních prostředků je čistý peněžní tok. Pokud

je rozdíl celkových příjmů a celkových výdajů kladný, mluvíme o čistém zvýšení peněžních prostředků, pokud je rozdíl záporný o čistém snížení peněžních prostředků.

(Srpková, 2011, str. 28) uvádí často chybu na začátku podnikání, při sestavování finančního plánu, kdy nejsou rozlišovány příjmy a výdaje, tedy peněžní tok a náklady a výnosy, tedy hospodářský výsledek.

Mezi peněžní prostředky je řazen i krátkodobý finanční majetek. Kde jsou prostředky rychle směnitelné za peníze, a to jsou prostředky na bankovním účtu, termínované vklady s krátkou výpovědní dobou a krátkodobé cenné papíry.

Při sestavování peněžního toku je třeba ctít zásadu, kdy výdaje očekávané musí být za plánované období stejné nebo menší, než s čím máme možnost disponovat. Nesoulad mezi příjmy a výdaji je řešen dodatečnými sezónními zdroji. To jsou finanční produkty bank, faktoringových společností, případně leasingových společností. Nejrozšířenější je obchodní úvěr, obchodní úvěr se skontem a zálohy od odběratelů.

Peněžní tok je ovlivněn i změnou v inkasu pohledávek, dodavatelé hodnotí své zákazníky podle jejich platební schopnosti přísněji, snižují dodavatelské limity, motivují odběratele poskytnutím slev při předčasných úhradách nebo využívají faktoring.

Při plánování peněžního toku může být požadován i minimální zůstatek peněžních prostředků, který musí být do plánu zařazen, dle (Váchal a Vochozka, 2013, str. 194) jde o pojistnou zásobu peněžních prostředků. Hotovost musí zajistit dle (Váchal a Vochozka, 2013, str. 193) dostatečné prostředky na podnikové závazky, hrazené hotově a náklady na nečinnost peněz minimalizovat.

Finanční řízení tak posuzuje i otázku nákladů nevyužitých peněz, tyto náklady musí minimalizovat. Umožňuje také samostatně řídit pro každou činnost, provozní, finanční i investiční zvlášť.

Peněžní tok je stanovován přímou a nepřímou metodou. Metoda přímá stanovuje jednotlivé příjmy přímo, příjmy z prodeje za hotové i příjmy z pohledávek, výdaje za materiál, výdaje za mzdy a podobně, to je vhodné v krátkém časovém období, denním, týdenním, měsíčním až čtvrtletním výhledu. Pro delší období je vhodná metoda nepřímá, která vychází z výsledku hospodaření a položek rozvahy a výkazu zisku a ztráty, kde jsou náklady a výnosy transformovány na příjmy a výdaje. (Fotr et al., 2020, str. 216) upozorňuje na využití kombinovaného přístupu, přímé i nepřímé metody, kdy jsou využívány informace i z plánu investic, plánu rozdělení zisku, plánu externích zdrojů. K tomu uvádí (Režňáková, 2010,

str. 158), kdy plán s výhledem na rok, je sestavovaný zpravidla metodou nepřímou, je možno předejít problémům s platební kázní vypracováním peněžního toku metodou přímou na krátké období, které jsou sloučeny do plánu ročního.

Čistý peněžní tok = hospodářský výsledek (výnosy-náklady) + příjmy bez výnosů – výnosy bez příjmů + náklady bez výdajů – výdaje bez nákladů. Obecně formulováno je zvýšení pasiv a snížení aktiv vede k získání finančních prostředků. Zvýšení aktiv a snížení pasiv je použití finančních prostředků.

Peněžní tok je při plánování sledován pro plánování a řízení likvidity. Likvidita má vliv na stabilitu firmy, proto vyšší stav peněžních prostředků znamená vyšší stabilitu, optimální výši peněžních prostředků lze stanovením pohotové likvidity. Při sestavování dlouhodobého plánu je třeba posuzovat finanční stabilitu jednotlivých variant plánů, a to zejména varianta varovná, kdy se podnik dostane hranici pohotových peněžních prostředků.

Z pohledu peněžních toků není podstatné rozdělení zisku, ale výše zisku, který zůstane podniku pro interní financování. V plánu peněžních toků se tak projevuje dopad investičního plánu a jeho plánovaných investic. Na peněžním toku se významně projevují zdroje externí od vlastníků, jako emise akcií, vklady společníků, cizí zdroje ze státní správy a samosprávy, Evropské unie na dary, dotace, subvence a také zdroje od cizích poskytovatelů úvěrů, půjček apod., bankovních, nebankovních, dodavatelských.

Provázanost sestavované rozvahy, výkazu zisku a ztráty peněžního toku se při sestavování plánu projevuje zpětnými vazbami během sestavování. Sestavovatel plánu hledá variantu, která splní žádoucí likviditu, požadovanou kapitálovou strukturu i riziko, a to opakovanou změnou hodnot plánu. Pro takové zpracování je vhodná počítačová podpora. Cash management je řízení peněz na účtech a v hotovosti.

Přesnost plánu finančního toku odpovídá přesnosti budoucích plateb. (Režňáková, 2010, str. 158). Nejpřesnější plánování peněžního toku dle průzkumu společnosti Ernst Young a České asociace Treasury týdenní plánování.

CF je metodou přímou a nepřímou stanoven k činnosti podniku. Jiné peněžní toky, jako volný peněžní tok pro firmu (Free Cash Flow to the Firm; FCFF) a volný peněžní tok pro vlastníky (Free Cash Flow to the Equity) jsou z pohledu vlastníků, investorů, akcionářů stanoveny jako peněžní prostředky jim vyplacené, ale aby nebyl ohrožen chod podniku.

2.2 HODNOCENÍ PLÁNŮ

Všechny plány musí vycházet z vize podniku a jeho cílů, musí být hodnoceny nejen jako provázané výkazy, zpracované na základě dílčích plánů, tedy na základě reálných podkladů a musí být i stručně okomentovány. Nejde tedy pouze o promítnutí finančních operací do finančního plánu, ale hledá finanční rovnováhu mezi výnosy a na druhé straně rizikem a náklady. Plán varuje a upozorňuje na možná rizika.

Plán, který je účelně sestavený, musí být dle (Růčková a Roubíčková, 2012, str. 162) úplný (zahrnovat vše), systematický (zpracovaný v časové řadě), přehledný (pro všechny, nejen pro tvůrce), elastický (reagující na změny) a periodický (opakovaně sestavovaný) a odpovídat. Opisuje tedy z literatury často zmiňovaný požadavek na SMART plán, stejně jako u stanovených cílů. SMART je „chytrý“ plán pro realizovatele, uskutečňovatele a SMARTER je ještě „chytřejší“ plán.

Plán musí provázat vazby mezi účetnictvím, rozpočetnictvím, statistikou a informacemi od věřitelů, akcionářů, investorů i pracovníků.

Nejčastější chyby při sestavování plánů uvádí (Růčková a Roubíčková, 2012, str.165) a to odkládání sestavení plánu či jeho rychlé zpracování, nedotažení peněžních toků bez zajištěné likvidity, podnikatelské myšlenky nejsou podloženy financemi, cíle jsou neurčité nebo se firma ve svých možnostech přeceňuje. Z těchto chyb plynou i další sekundární chyby, kdy jeden plán není schopen podchytit všechny potřebné účely, plán není jednoduchý, reálný a přesný, růst je prognózován bez potřebných podkladů, plán posuzují osoby nerozhodující o jeho možném plnění, případně je plán složitý bez souhrnu. Nejdůležitější je stanovení priorit plánu.

Při hodnocení dlouhodobého plánu se porovnávají u jednotlivých verzí vybrané ekonomické ukazatele.

V průběhu plánu se sledují všechny faktory s vlivem na plán, vnější i vnitřní, vyhodnocují se a podle těchto změn se navrhuje změny v plánu. Probíhající plán je korigován, jak uvádí (Fotr et al., 2020, str. 36) pomocí „předstižných ukazatelů“, po ukončení plánu pomocí „zpožděných ukazatelů“.

Použité informace odpovídají sestavenému plánu, přesnější informace s menším odhadováním znamená kvalitnější plán, ne však neomylný plán.

II. PRAKTICKÁ ČÁST

3 PŘEDSTAVENÍ FIRMY

3.1 Profil firmy

Společnost a její charakteristika i ostatní použité údaje vycházejí z reálných dat.

Dlouhodobý plán je zpracováván pro firmu, která je výrobním průmyslovým podnikem. Obor činnosti je výroba papírových a kartonových obalů, její produkty jsou výrobky z hladkých a vlnitých lepenek, nejčastěji pro skupinové balení výrobků.

V papírenském oboru kartonáž pracuje od roku 1990. Podnikat začala jako fyzická osoba, která se v roce 2008 transformovala na osobu právnickou. V současnosti je zapsána v obchodním rejstříku jako společnost s ručením omezeným. Ekonomická činnost – CZ-NACE uvedená v statistickém Registru ekonomických subjektů ČSÚ ARES 17210: Výroba vlnitého papíru a lepenky, papírových a lepenkových obalů.

Papírenský průmysl má dva základní směry, odvětví CZ NACE Výroba papíru a výrobků z papíru – celulózopapírenský průmysl, odvětví zpracovatelského průmyslu. Produkce výrobků z papíru je proces od výroby buničiny, přes produkci samotného papíru až po výrobu papírenských produktů. Odvětví se člení na dva obory 17.1 Výroba buničiny, papíru a lepenky a 17.2 Výroba výrobků z papíru a lepenky. Výroba vlákniny a papíru je energeticky a investičně vysoce náročná.

3.1.1 Vlastnické vztahy

Firmu založili rodiče současného majitele, jedná se tak o rodinnou firmu druhé generace, splňuje tak definici rodinného podnikání, schválené Usnesením vlády č. 330 ze dne 13. 5. 2019 a je zapsaná v Registru rodinných podniků ČR, vedeném Asociací malých a středních podniků a živnostníků ČR (AMSP ČR, c2017). 100% vlastník je jediný majitel a současně i jediný jednatel, zastupuje společnost samostatně. Pracují zde všichni rodinní příslušníci první, druhé i třetí generace a v současné době dalších pět zaměstnanců. Firma patří mezi malé podniky od 10 do 50 zaměstnanců. Firemní politika je vybudování prosperující a stabilní české firmy. Stabilně dosahuje obrátů 22-24 mil. Kč ročně.

Podnik dle je rodinnou firmou, je v jejím zájmu zpracovávat materiál s co nejmenším odpadem, v nejvyšší kvalitě a nejefektivnějším využitím elektrické energie. Uvádím hlavní cíl politiky jakosti podniku „Pro dosažení standardní úrovně malé firmy se srovnáním s konkurenčními firmami se firma rozhodla zabezpečit kvalitu výrobků a servis služeb plně

srovnatelný s nejmodernějšími požadavky zákazníků, technickou úroveň, znalost norem, znalost potřeb zákazníků, znalost vývojových trendů, stanovila zodpovědnost za kvalitu výrobků a organizaci dodávek zboží, trvalý kontakt se zákazníky za účelem neustálého zlepšování jejich spokojenosti, pravidelnou údržbu a obměnu výrobního zařízení s cílem udržení spolehlivosti a jakosti a rozhodla se zabezpečit, aby každý zaměstnanec byl schopný splnit úkol jemu svěřený, byl zodpovědný za kvalitu své práce, rozpoznal dobrou a špatnou práci, znal důsledky nekvalitní práce pro něj, firmu a zákazníka., (Politika jakosti, 2018)

3.1.2 Výrobní program

Hlavním výrobkem jsou krabice z lepenky vlnité vrstvené, mikrovlny a v malé míře z hladké lepenky. Dle rozměrů a typologie označující typ krabice podle specifikace FEFCO, případně zakázková výroba. Pro upřesnění uvádím typologii lepenky a vlnité lepenky. Lepenka je surovina používaná k výrobě papírových obalových produktů. Je silnější než normální papír. Podle typu buničiny existují různé druhy lepenky. Některé se používají k výrobě lepenkových desek pro výrobu skládacích kartonů a pevných krabic. Jiné druhy lepenky se nazývají karton, který se používá k výrobě komponent z vlnitých krabic. Vlnitá lepenka je vyrobena ze tří vrstev papíru, aby poskytla požadovanou pevnost. Vrstvy rovné horní a spodní a střední zvlněné vrstvy. Karton se často používá jako synonymum pro vlnité obaly.

FEFCO, **F**édération **E**uropéenne des **F**abricants de **C**arton **O**ndulé, tedy Evropská federace výrobců vlnitých lepenek od roku 1952 sdružuje 17 národních asociací na informačním portálu evropského průmyslu vlnité lepenky. (FEFCO, c1952-2021)

Společnost FEFCO definovala všeobecně uznávanou klasifikaci s jednotným typovým označením konstrukcí krabic. Pro urychlení komunikace i výroby na mezinárodní bázi pro design obalů z vlnité a pevné lepenky. Kodex FEFCO je přijat pro celosvětové použití Mezinárodní asociací ICCA. Kartonové obaly se dělí na základě konstrukčních odlišností do osmi kategorií. Kategorii označuje čtyřmístný kód (například 0201). První dvojčíslí označuje název konstrukce, druhé dvojčíslí označuje specifikaci konstrukce. Jednotlivé typy krabic: 01 - kartonové přířezy, 02 - klopové krabice, 03 - krabice s víkem, 04 - skládané obaly, 05 - zasouvací obaly, 06 - pevné krabice, 07 - lepené obaly, 09 - vnitřní prvky obalů.

Obaly jsou podle použití definovány jako obal **primární**. Balení používané *k uchování, ochraně nebo konzervování produktu*, například láhev nebo plechovka. *A balení na police*, jinak obal k prodeji, jde o balení používané k vystavování produktů na regálech, z balení se produkty nevyndávají. **Sekundární** balení, je používané k vystavení, přepravě nebo

skladování několika jednotek nápojů. **Terciární balení**, je balení používané k manipulaci, ochraně nebo přepravě jednotek produktů. Vlnité krabice používané k doručování produktů z e-obchod jsou terciární obaly. Poslední kategorie je **nenatíraný bezdřevý papír** s obsahem méně než 10% mechanické vlákniny.

Analyzovaný podnik je orientován na terciální balení, v malé míře na balení na police.

3.1.3 Technologie

Technologie zahrnuje výsek na poloautomatickém výsekovém lisu s výlupem, výsekových lisech, slotrovém výseku, flexotiskovou technologii potisku, inkoustový tisk znaků, lepení ruční i automatické, disperzí i tavným lepidlem, technologii šití. Zpracování odpadového papíru lisováním do balíků. Podnik od roku 2018 výrazně investuje do automatizace, pro realizaci změn v provozu. Jak uvádí v průzkumu Ernst & Young Global Limited (Průzkum EY: Automatizace, 2020), 46 % dotázaných manažerů uvádí, že nejdůležitější nástroj ke snižování nákladů je automatizace.

3.1.4 Výrobní program

Lepenkové krabice pro průmysl, a to převážně potravinářský, pro balení mléčných výrobků (jogurtů, tvarůžků), masných výrobků (kuřata a jiná drůbež, králíci, párky, maso a jeho polotovary, vnitřnosti, finální masné výrobky, paštiky, hamburgery atd.), mražených výrobků (mražené krémy, sorbety), vína, másla, vitamínových doplňků, zeleniny a ovoce a výrobků z nich, jako mošty, kečupy, hořčice a další. V ostatním průmyslu pro balení asfaltových terčů, pil, repelentů, parfémů, knih, motorů, příborů, háčků a jiných komponent.

3.1.5 Udržitelnost a recyklace

Obaly z vlnité lepenky jsou 100% recyklovatelné, biologické a biologicky odbouratelné. Odvětví řadu let realizuje strategii trvale udržitelného rozvoje. Obal z vlnité lepenky jedním z nejvíce recyklovaných papírových výrobků v současnosti. Pro papír je zavedený trh druhotných surovin. Pomocí recyklace je možné vlákna opětovně použít na nové obaly, vlákna mají nepřetržitou životnost, což šetří životní prostředí a je i ekonomické. Na nové krabice z vlnité lepenky je třeba 89 % recyklovaného papíru. V roce 2018 bylo míra recyklace papíru a lepenky 83,6 %. Biologická povaha převládající suroviny (papíru) je vlnitá lepenka biologicky odbouratelná. Vlákna papíru se snadno přemění zpět na biomasu. (FEFCO, c1952-2021).

Společnost je také klientem obalové společnosti EKO-KOM, která celorepublikově zajišťuje třídění, recyklaci a využití obalového odpadu, zajišťuje evidenci i výkaznictví. V České republice se z obalů nejvíce recykluje papír 88 %, následuje sklo 79 %, plasty 69 %, kovy 57 % a nápojové kartony 25 %. V systému EKO-KOM se celkem recyklovalo 73 % všech obalů (EKO-KOM, c2011-2021).

Vyváženost mezi ekonomikou, zaměstnaností a oblastí životního prostředí českého papírenského průmyslu společně se všemi 18 členskými zeměmi zajišťuje Konfederace evropských papírenských průmyslů (CEPI). Členy CEPI jsou národní asociace 18 následujících zemí: Rakousko, Belgie, Česká republika, Finsko, Francie, Německo, Maďarsko, Itálie, Nizozemsko, Norsko, Polsko, Portugalsko, Rumunsko, Slovensko, Slovinsko, Španělsko, Švédsko a Spojené Království. Celková spotřeba papíru a lepenky byla v roce 2020 ovlivněna hospodářskou recesí a snížila se o 6,6 %. (CEPI, c2012-2021)

3.1.6 Účetní jednotka

Dle zákona č. 563/1991 Sb., o účetnictví §1. Stavů aktiv, čistého obrátu a počtu zaměstnanců podnik patří do kategorie malé účetní jednotky. Jako neauditovaná malá účetní jednotka může sestavit účetní závěrku ve zkráceném rozsahu. (Rozvaha ve zkráceném rozsahu pro malou účetní jednotku, je stanovena ve Vyhlášce 500/2002 Sb., § 3a, odst. 2., písm. a.), Výkaz zisku a ztráty v plném rozsahu, který není povinná zveřejnit. Není povinná sestavovat Přehled o peněžních tocích a Přehled o změnách vlastního kapitálu. Podnik nemá povinnost mít účetní závěrku ověřenou auditorem.

Výkazy sestavuje ve stanoveném rozsahu, rozvahu ve zkráceném rozsahu, výkaz zisku a ztráty v plném rozsahu a přílohu k účetní závěrce. Zveřejňuje: rozvahu ve zkráceném rozsahu, výkaz zisku a ztráty zveřejňuje, i když to není povinností, dále zveřejňuje přílohu k účetní závěrce. Jsou zveřejněny zakladatelské listiny až do aktuální podoby a zápis z valné hromady formou notářského zápisu.

Společnost je obchodní společností, ale není ovládající ani ovládanou osobou, proto nemá povinnost sestavit konsolidovanou účetní závěrku, která je upravena §22 zákona o účetnictví.

3.2 Vize a cíle společnosti

3.2.1 Mise a vize

Misí společnosti je dodávat kvalitní balení pro výrobky odběratelů podle motto: „Naše obaly vás podrží“.

Posláním společnosti a vizí je trvalý rozvoj stabilní rodinné firmy, která pomocí svých dlouhodobých zkušeností ve výrobě a zpracování kartonových obalů zpracovává materiál s co nejmenším odpadem, v nejvyšší kvalitě a nejefektivnějším využitím elektrické energie v pozici specializovaného dodavatele balení velkých výrobních potravinářských závodů.

Posláním společnosti, vize je uvedena v politice jakosti podniku „Pro dosažení standardní úrovně malé firmy se srovnáním s konkurenčními firmami se firma rozhodla zabezpečit kvalitu výrobků a servis služeb plně srovnatelný s nejmodernějšími požadavky zákazníků, technickou úroveň, znalost norem, znalost potřeb zákazníků, znalost vývojových trendů, stanovila zodpovědnost za kvalitu výrobků a organizaci dodávek zboží, trvalý kontakt se zákazníky za účelem neustálého zlepšování jejich spokojenosti, pravidelnou údržbu a obměnu výrobního zařízení s cílem udržení spolehlivosti a jakosti a rozhodla se zabezpečit, aby každý zaměstnanec byl schopný splnit úkol jemu svěřený, byl zodpovědný za kvalitu své práce, rozpoznal dobrou a špatnou práci, znal důsledky nekvalitní práce pro něj, firmu a zákazníka., (Politika jakosti, 2018)

3.2.2 Cíle společnosti

Strategické a operativní dlouhodobé cíle stanovené společností vyjadřují postoj všech zainteresovaných stran, stakeholderů k trvalému a udržitelnému růstu hodnoty společnosti. Vedení vytváří podmínky pro dosažení dlouhodobých cílů tím, že je kontroluje, koordinuje a poskytuje pro ně přiměřené lidské i hmotné zdroje. Zabývá se jimi mj. při příležitosti přezkoumání systému kvality vedením. Cíle stanovuje s orientací na zákazníka, s orientací na kvalitu, bezpečnost práce a životní prostředí, s orientací na zaměstnance a s orientací na dodavatele podniku. Pro konkrétní sledování cílů kvality jsou stanoveny cílové hodnoty na kartách jednotlivých procesů nebo je cílová hodnota stanovena přímo cílem kvality. Souhrnné hodnocení cílů kvality probíhá jednou ročně ve zprávě o posouzení kvality.

Strategické cíle, dle (Cíle jakosti, 2019):

- Dlouhodobě udržet pozici dodavatele velkých potravinářských závodů a dosahovat zhodnocení vlastního kapitálu minimálně 10 %.

- Záměrem společnosti je dosahovat stabilní cash flow, pro možnost zvýšení tržeb a zvyšovat rentabilitu tržeb.
- Během 3 let dosáhnout automatizace výrobního procesu a tím snížit počet zaměstnanců. Dojde tak ke zvýšení produktivity a efektivity práce, která vede k vyšší kvalitě výrobků.
- Automatizací výrobního procesu bude stabilizován počet zaměstnanců a osobní náklady na kvalifikované zaměstnance budou zvýšeny.
- Snižovat zadluženost a míru zadluženosti splácením úvěrů a tím snížit hodnotu nákladových úroků. Do tří let zvýšit stabilitu podniku snížením hodnoty poměru cizích a vlastních zdrojů.

Mezi operativní cíle společnosti patří:

- Zvyšování hospodářského výsledku
- Snižování doby obratu krátkodobých pohledávek a závazků

Stanovené strategické cíle jsou tak specifické pro činnost podnikání společnosti. Měřitelné pomocí ekonomických finančních ukazatelů jako zadluženost, míra zadluženosti, rentabilita vlastního kapitálu ROE, rentabilita tržeb ROS, při snížení nákladových úroků, snížení úrokového krytí, doby obratu krátkodobých pohledávek a poměr cizích zdrojů a vlastních zdrojů, při jeho snížení je zvýšena stabilitu podniku.

4 ANALÝZA OKOLÍ A FIRMY

Analýza obecného okolí firmy vnějšího i vnitřního pro identifikaci příležitostí a hrozeb v budoucnu.

4.1 MAKROPROSTŘEDÍ

Pro zpracování analýzy vnějšího okolí bude použita metoda SLEPT, analýza PEST nezahrnuje právní prostředí, což je pro analyzovanou firmu důležité.

Okolí podniku je tvořeno okolím obecným, jako je sektor vlády, technologický a socioekonomický a okolím oborovým, které tvoří zákazníci, dodavatelé, konkurenti. Forma analýzy obecného okolí je analýza SLEPT.

4.1.1 SLEPT analýza

Pro zpracování analýzy vnějšího okolí bude použita metoda SLEPT, analýza PEST nezahrnuje právní prostředí, což je pro analyzovanou firmu důležité.

4.1.1.1 Socioekonomický sektor

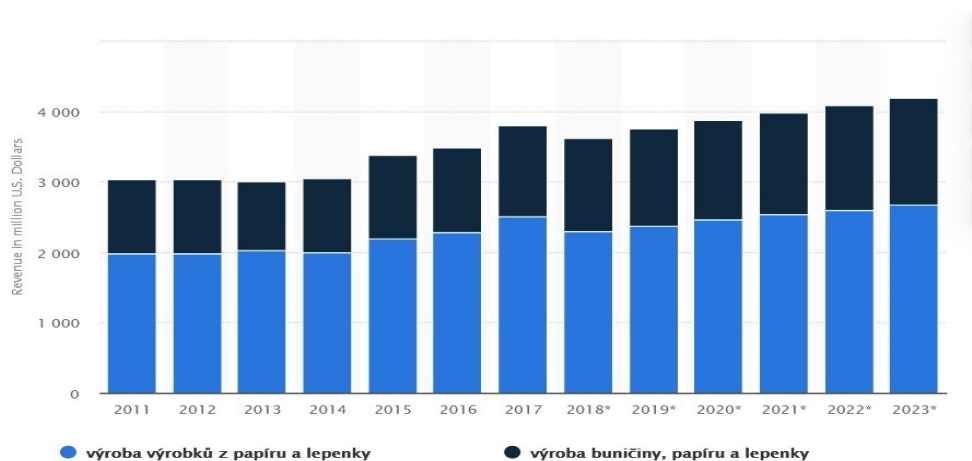
4.1.1.1.1 Ekonomika

Ekonomické vlivy na hospodářskou politiku, jsou její základní cíle, a to růst HDP, 0% podíl salda běžného účtu platební bilance na nominálním HDP, nízká nezaměstnanost, nízká inflace. Těchto cílů není možno dosahovat společně. Hlavní ukazatele makroekonomické predikce uvádí tabulka 1.

Tabulka 1 Makroekonomická predikce ČR 2016-2021 hlavní ukazatele: zpracování vlastní dle (Makroekonomická predikce – duben 2021, 2021)

	2016	2017	2018	2019	2020	2021	2022
Reálný hrubý domácí produkt	2,5	5,2	3,2	2,3	-5,6	3,1	3,7
Míra inflace spotřebitelských cen	0,7	2,5	2,1	2,8	3,2	2,5	2,3
Míra nezaměstnanosti (VŠPS)	4	2,9	2,2	2	2,6	3,6	3,7
Saldo běžného účtu	1,8	1,5	0,4	0,3	3,6	1,3	0,5

Predikce ministerstva financí pro rok 2021 předpokládá oživení po recesi 2020, způsobené Covid-19 růst HDP. Tento trend je predikován i pro odvětví 17.2, obrázek 3.



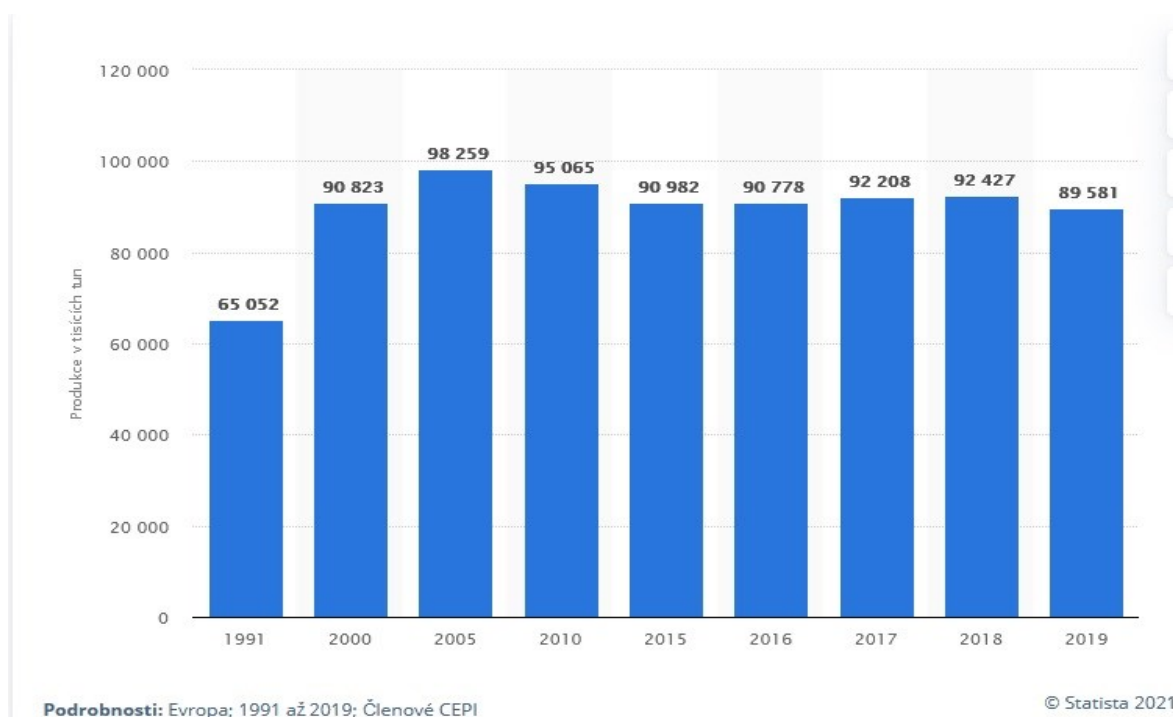
Podrobnosti: 2011-2017

© Statista 2021

Obrázek 3 - výroba výrobků z papíru a lepenky 2011-2023: zpracování dle (Eurostat, 2019)

Objem papírových obalů poroste díky jeho rostoucí poptávce, do roku 2022 dosáhne téměř 50 tisíc metrických tun. Podle prognóz uvádí nejvyšší nárůst Německo a Ruská federace.

Statistický graf ukazuje objem výroby papíru a lepenky v Evropě dle CEPI od roku 1991 do roku 2019. Produkce se mezi lety 1991 a 2005 zvýšila na 98,3 milionů metrických tun. Do roku 2019 však produkce poklesla na 89,6 milionu tun. (CEPI, 2020), obrázek 4.



Podrobnosti: Evropa; 1991 až 2019; Členové CEPI

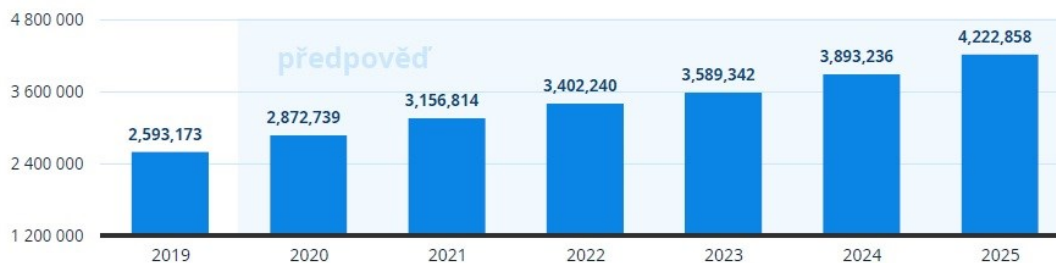
© Statista 2021

Obrázek 4 - Výroba papíru a lepenky CEPI v Evropě od roku 1991 do roku 2019 (v 1 000 tun), zpracování dle (CEPI, 2020)

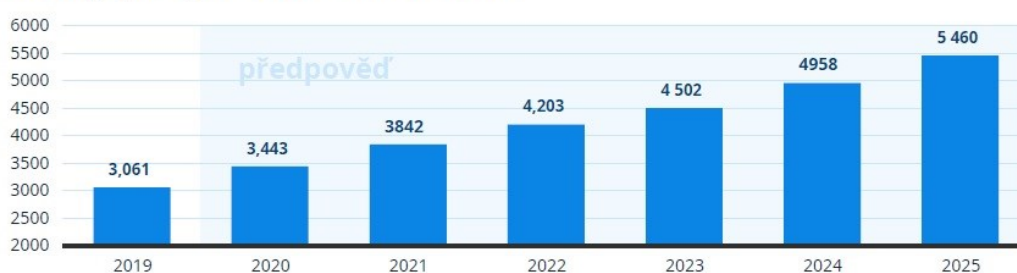
Předpokládá se, že v EU budou odhadované výnosy a spotřeba papírových obalů v důsledku poptávky po elektronickém obchodování neustále růst. To podpoří evropskou poptávku po

vlnitých lepenkách v příštích letech. Odhadovanou spotřebu a výnosy z terciálních obalů, vyvolanou elektronickým obchodem v EU 2019-2025 uvádí obrázek 5.

Spotřeba papírových obalů v metrických tunách



Spotřeba papírových obalů v milionech eur



Obrázek 5 – spotřeba papírových obalů 2019-2025, zpracování dle (Coppola, 2020)

- Příležitost – možnost využít růst trhu s kartonovými obaly

Odhaduje se, že výroba druhů obalů vzrostla ve srovnání s rokem 2019 o 2,1 %. V rámci druhů obalů zaznamenaly materiály pouzder – hlavně používané pro přepravní obaly a vlnité krabice – nárůst o 3,3 %. (Key-statistics-2019, 2020)

- Příležitost – nové zakázky z trhu e-obalů

V globální ekonomice se očekává v roce 2021 i 2022 růst, hlavní ekonomiky i navzdory pandemii v roce 2020, hlásí v posledním čtvrtletí 2020 mezičtvrtletní růst. Evropa má mezičtvrtletní pokles o 0,5 %. Dle (Makroekonomická predikce – duben 2021, 2021) je očekáván růst světové ekonomiky o 5,5 % a následovně o 4,0 %. Rizikem předpokladu zůstává proočkování populace a účinnost vakcín, nebo mezinárodní obchod. Přesto v odvětví činnosti podniku je očekávána stabilita.

- Ohrožení – omezení růstu trhu další vlnou pandemie

V oblasti zaměstnanosti, kde je očekáván i po ukončení stabilizačních programů vlády nárůst, bude toto vyrovnáno narůstající poptávkou z obnovené ekonomiky. Míra nezaměstnanosti by měla narůst 2021 na 3,6 % a narůst už jen pozvolna 3,7 % 2022. Mzdový

růst by měl také zvolnit, v roce 2021 se předpokládá nárůst o 0,7 % objemu mezd. Ve zpracovatelském průmyslu mzdy v roce 2020 poklesly o 1,3 %. Na růst mezd by tak neměl být z tohoto pohledu vytvářen tlak.

Na stranu příjmů státního rozpočtu mají vliv i změny daňové politiky, které se týkají i nákladů analyzovaného podniku. Jde zejména o mimořádné daňové odpisy pro 1 a 2 skupinu hmotného majetku odpisované 1. skupina 12 měsíců ve 100 % a 2. skupina 60 a 40 % po dobu 24 měsíců. Dále zvýšení hodnoty hmotného majetku pro odpisování od 80. tis. Kč. Zvýšení maximální hranice snížit základ daně o poskytnuté dary na 30 % základu daně v letech 2020, 2021. Toto je jistě motivací k investicím do majetku v těchto skupinách a dalšímu oživení ekonomiky.

- Příležitost – investice zejména do strojního zařízení, technologie, dopravních prostředků

Deficitní rozpočet je dále způsoben politikou vlády týkající se kompenzací COVID-19, zrušením daně z nabytí nemovitých věcí, změna sazeb daně silniční u nákladních automobilů, zrušení superhrubé mzdy, společně s poklesem příjmů z DPH způsobené poklesem spotřeby domácností a také zvýšenými náklady na zdravotnictví nebo výplaty dávek. Zvýšené sazby na tabákové výrobky a líh by mělo snížení zmírnit, přesto deficit v roce 2021 je predikován 8,8 % HDP, v roce 2020 skončilo hospodaření vlády deficitem 6,2 % HDP. Dluhová brzda nastavená na 55 % HDP, by dle predikce MF ČR měla být atakována v roce 2024, jak uvádí tabulka 2. To bude mít dopad zejména na veřejné investice.

Tabulka 2 – Dluh a saldo sektoru vládních institucí k HDP 2015-2024, zpracování vlastní dle (Makroekonomická predikce – duben 2021, 2021)

% HDP	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021	2022	2023	2024
Dluh sektoru vládních institucí	39,7	36,6	34,2	32,1	30,3	38,1	44,8	48,2	51,5	54,6
Saldo sektoru vládních institucí	-0,6	0,7	1,5	0,9	0,3	-6,2	-8,8	-5,9	-5,4	-5,2

- Ohrožení – zvýšení daňového zatížení nebo jiných výdajů státu
- Příležitost – investice do dopravních prostředků (výhodnější sazba silniční daně)

Vývoj měnového kurzu posílil na počátku roku 2021 na 25,70 CZK/EUR a skončil na 26,30 CZK/EUR, vývoj je predikován na 26,- CZK/EUR.

Úrokové sazby ve finančním sektoru by měli v roce 2021 zůstat na úrovni konce roku 2020, to je dle vývoje tříměsíční sazby PRIBOR 0,4 %, v roce 2022 s růstem na 1,1 %. To zejména pro úvěrové podnikatelské účty, kde je úrok často složen z marže banky a ceny PRIBOR bude znamenat navýšení úrokového zatížení. (Makroekonomická predikce – duben 2021, 2021)

- Ohrožení – zvýšení úrokového zatížení

4.1.1.1.2 Ekologické a klimatické faktory

Dle (Coppola, 2020) globálně tvoří lepenka 83,6 % na trhu s recyklovanými obaly, zatímco recyklovaný plast představuje pouze 1,2 %. Ve srovnání s jinými materiály vykazují papírové a lepenkové obaly vyšší míru recyklace. Odhady Eurostatu ve skutečnosti uváděly ještě vyšší podíly recyklace v Evropské unii: 84,8 %, dvakrát tolik vysoké jako plastové obaly míry recyklace.

(Key-statistics-2019, 2020) dělí odvětví dle použití dělí novinové papíry, grafický papír, obalová pouzdra, obaly a jiný papír, kartonové tabule, papír v domácnosti a uvádí využití papíru k recyklaci podle odvětví v roce 2019 tak, že materiály pouzder představují 34 % z celkové výroby papíru a lepenky, mají míru využití 94 % a používají 58 % z celkového papíru pro recyklační objemy používané průmyslem. Je důležité si uvědomit složení papíru, kdy papír pro recyklaci je složen z vláken, ale také z nepoužitelných materiálů – nepapírových komponent, stejně jako papíru a lepenky ve výrobě nepoužívaných. Podíl nepoužitelných materiálů závisí na skutečném třídění a sběru použitého papíru. Objem recyklovaných vláken skutečně použitých k výrobě nového papíru je proto nižší než uvažovaný objem papíru k recyklaci.

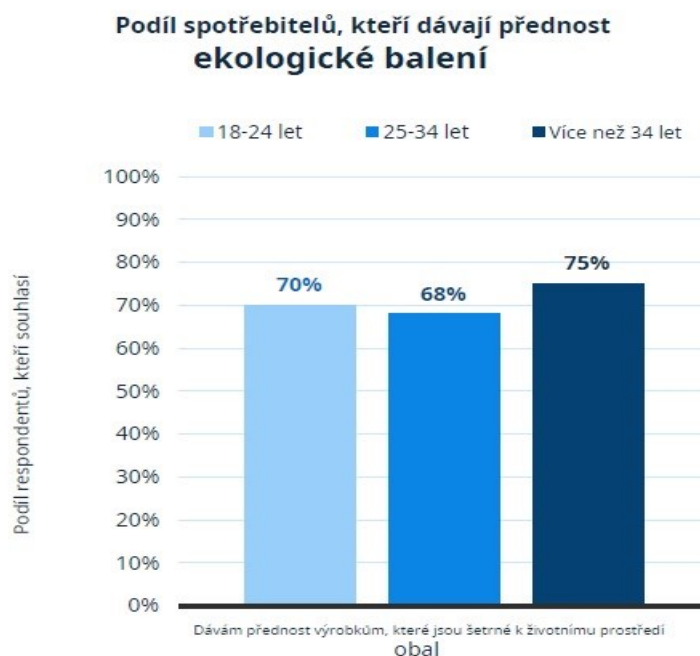
Obaly z vlnité lepenky jsou skvělým příkladem kruhové ekonomiky. Papírový produkt je svou povahou kruhový: 100 % recyklovatelný, založený na 100 % obnovitelných zdrojích (díky udržitelně obhospodařovaným lesům) a 100 % biologicky odbouratelný. (FEFCO, c1952-2021)

- Příležitost – využití trendu spotřebitelů používat udržitelné obaly k reklamě a zvýšení odbytu

4.1.1.1.3 Sociální faktory

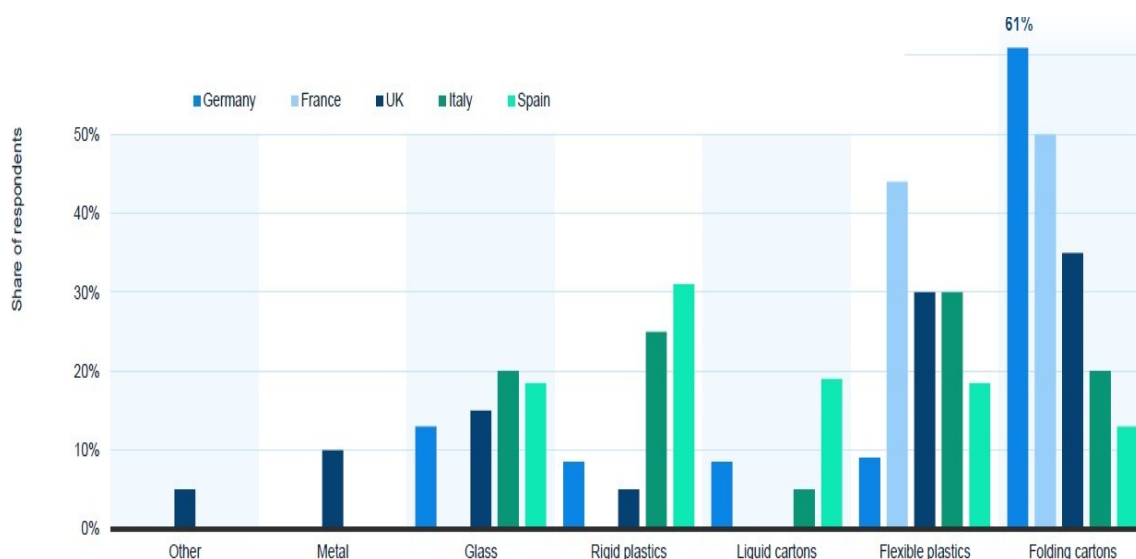
Balení, které je recyklovatelné a obnovitelné, tedy ekologicky šetrné, preferuje dle Evropského průzkumu provedeného společností IRI zabývající se průzkumem trhu, více než

60 % spotřebitelů. Stanovisko k udržitelným výrobkům mezi spotřebiteli v EU v roce 2018 dokládá obrázek 6.



Obrázek 6 - Stanovisko k udržitelným výrobkům mezi spotřebiteli v EU v roce 2018, zpracování dle (Coppola, 2020)

Někteří spotřebitelé uvádějí přímo, že výrobky balené do papírového materiálu jsou samy o sobě ekologičtější, atraktivnější, čerstvě a kvalitnější, a to ještě před hypotetickým nákupem. Dle (Coppola, 2020). Toto potvrzuje i preference obalů v obchodu na obrázku 7.



Obrázek 7 - Preference obalů, zpracování dle (Coppola, 2020)

Vlivem pandemie se změnilo i spotřebitelské chování, které zvýšilo poptávku po terciálních papírových obalech pro elektronický obchod, jak již bylo zmíněno.

- Příležitost – růst trhu terciálních obalů

4.1.1.2 Technologický sektor

Jako v ostatních odvětvích průmyslu zpracovatelského je vzrůstající trend v automatizaci a robotizaci. Nahrazení lidské práce bylo zejména v období pandemie Covid-19 ještě aktuálnější. Jak uvádí (Marek, Němec a Franče, c2021), z automatizace a robotizace bude nejvíce těžit zemědělství, stavební sektor a zpracovatelský průmysl. Naopak nejméně robotizace nejspíše ovlivní oblast vzdělávání. Automatizace sebou přináší růst produktivity práce, který v konečném důsledku vede k růstu mezd a růstu produktu.

Podle zprávy World Robotics 2020 Industrial Robots, kterou vydala Mezinárodní federace robotiky (IFR) je očekáván útlum investování do robotizace a tento trend bude pokračovat do roku 2021. Ve střednědobém horizontu by současná krize mohla spustit větší investice.

Zpráva uvádí, že pandemie utlumí investice do robotizace a snižování počtu nově nasazených robotů bude pokračovat až do roku 2021. Naopak ve střednědobém horizontu má být současná krize spouštěčem mohutnějších investic pro zajištění plynulosti výroby a ochrany zdraví zaměstnanců.

Zavedení mimořádných odpisů v 2. odpisové skupině, která zahrnuje většinu strojního zařízení používaného v papírenském průmyslu ke zpracování archů lepenky na terciální balení, tento proces může urychlit. Jedná se nejen o zdvižné vozíky různého charakteru, ale i lepicí a výsekové, tiskařské stroje, lisy, polo i plně automatizované.

- Příležitost – větší využití automatizace, například automatizovaný lis na odpadový papír s dopravními pásy

4.1.1.3 Vládní sektor

Vliv vlády a státních institucí ve všeobecné rovině, kde proběhli změny stávajících podmínek je zejména v oblasti změny daní a oblast kompenzací v pandemii.

Papírenský průmysl v sektoru výroby terciálních obalů nebyl zasažen pandemií v takovém rozsahu, aby byly kompenzace, které se vztahují k poklesu tržeb v období pandemie požadovány, jako v analyzované firmě. Tím však není vyloučena situace, kdy

existují i malé firmy zpracovávající kartonáž, které jsou dodavatelem do odvětví, které bylo výrazně zasaženo. Jako příklad je firma specializující se na dodávku kartonů pro cukrářskou výrobu, kde se útlum projevil, tedy firma s jedním odběratelem zasaženým pandemií. Zde se pak podnikové riziko malého počtu odběratelů naplno projevilo.

- Ohrožení – úzce zaměřené výrobní portfolio

Pro podnikatelský sektor bylo náročné sledovat nařizované změny a rychle reagovat. Nařízení týkající se testování dopravců prodloužilo dodací doby nejen dovozu a vývozu, ale i při dopravě v rámci Evropské unie. Případná další vlna by tak byla ohrožením i pro tento sektor.

- Ohrožení – zpoždění dodávek

Významný vliv na zaměstnanost mělo i nařízení na uzavření školek a škol, v kolektivu této firmy se problém odchodu zaměstnanců na ošetřovně týkal 3 z deseti zaměstnanců, kteří společně s vedením museli tento problém řešit.

- Ohrožení – nedostatek zaměstnanců

Onemocnění Covid-19 u zaměstnanců znamená riziko dlouhodobé neschopnosti a také náklady na náhradu mzdy během prvních 14 dní nemoci, tyto náklady vznikají i po dobu nařízené karantény a jsou pro firmy nákladem. Motivace zaměstnanců hlásit kontakty pomocí mimořádného příspěvku pro lidi v izolaci a v karanténě „izolačka“ nemotivovala k nahlašování kontaktů. Zvýšil se však podíl zaměstnanců v karanténě, dle průzkumu Svazu průmyslu a dopravy České republiky, zkráceně SPCR. (Svaz průmyslu a dopravy ČR, 2021), uvádí průměrný záchyt zaměstnanců s pozitivním testem na Covid-19 v průmyslu pod 1 %. Analyzovaný podnik nakupuje samo testy s cenou vyšší, než příspěvek státu 60 korun na test, opět vznikají další více náklady. Podle dat SPCR podniky na otestování jednoho zaměstnance doplácí v průměru 80 korun. Doporučené testy mají rozdílnou citlivost testů. Jak uvedlo SPCR, téměř 90 % oslovených firem by doporučení ke kvalitě a citlivosti testů uvítalo. Falešná pozitivita testů, kdy je pracovník vyřazen z pracovního procesu, dokud není znám výsledek PCR testu, s tím spojená administrativa patří mezi další náklady podniku, které by bylo možno eliminovat.

- Ohrožení – růst nákladů na náhrady v pracovní neschopnosti
- Ohrožení – růst nákladů na bezpečnost na pracovišti

Vliv mzdových změn na podnik. Minimální mzda vzrostla proti roku 2020 z 14.600 Kč na 15.200 Kč měsíčně pro rok 2021, to je minimální hodinová mzda, 90,50 Kč, současně vzrostla i zaručená mzda dle profesí. Tyto změny mají také vliv na vyplácené mzdy. Pro pomocné úklidové a nekvalifikované práce, tak podnik nebude využívat brigádníků, ale zaměstnance na kratší úvazek. Při fluktuaci na těchto nejnižších pozicích není vykazován výkon, který by odpovídal vyplácené minimální mzdě, proto budou pozice obsazovány zaměstnanci stálými.

- Ohrožení – snížení počtu zaměstnávaných brigádníků

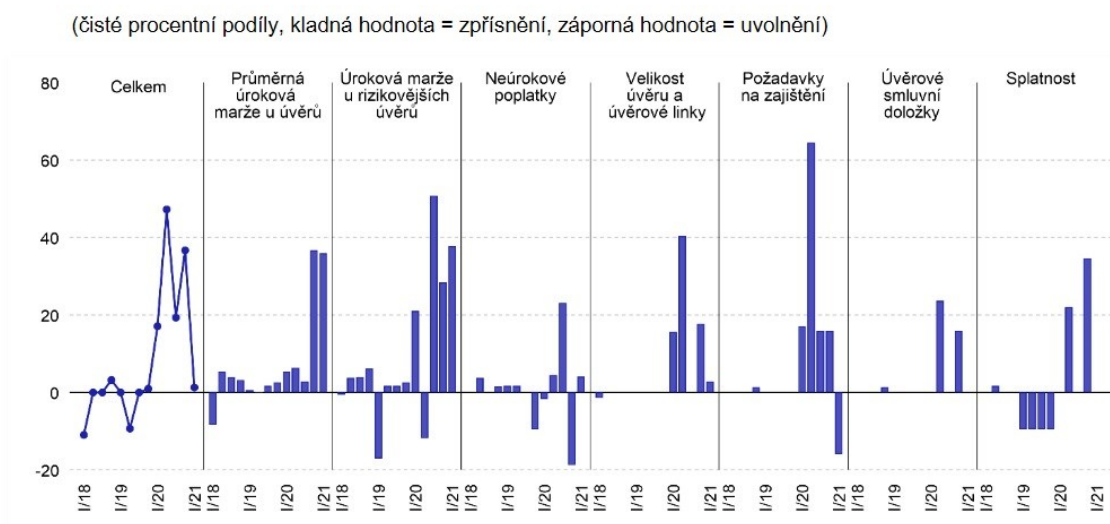
Podnik má provozovnu umístěnou v lokalitě vesnice, kde je špatná dopravní dostupnost. Proto zaměstnanci firem v této lokalitě v případě odpoledních provozů nebo víkendových, musí využívat vlastní dopravu. O omezení vlakové i autobusové obslužnosti byla uvažováno již před pandemií, která problém zvýraznila, nedotované spoje budou omezeny.

- Ohrožení – omezení pro zaměstnance
- Příležitost – motivace zaměstnanců související s dopravou do zaměstnání

Dotace z programu OPIK (MPO, c2005 - 2020), výzvách v programech podpory je stanovena minimální výše poskytnuté dotace od 1 milionu Kč. To znamená při míře podpory 50 % prokázaných způsobilých výdajů projekt v minimální výši 2 mil. Kč. Pokud malý podnik uvažuje o investičním projektu v nižší výši, na podporu nedosahuje. Investiční projekty na menší investice jsou dotovány i z titulu místních, většinou jsou však cíleny na začínající podnikatele. Jako například MAS Hřiběcí hory, jejíž činnost zahrnuje dotaci (v rámci programů IROP, PRV, OPZ, OPŽP a dalších) (MAS Hřiběcí hory, c2021)

- Ohrožení – malá možnost získání dotací na investice v pořizovací ceně 2 mil.

V době pandemie banky měli sníženou ochotu financovat úvěry u podniků zasažených pandemií, rostla poptávka zejména po provozním financování, k vyřešení problémů s cash flow. Provozní úvěr podnik pravidelně refinancuje, sazba se skládá ze sazby měsíční PRIBOR a bankovní marže. Bankovní marže byla pro klienta během pandemie navýšena podle bankovní politiky v období pandemie. Změny podmínek při schvalování úvěrů nefinančním podnikům je demonstrována na obrázku 8.



Obrázek 8 - Změny podmínek při schvalování úvěrů nefinančním podnikům, dle (ČNB Šetření úvěrových podmínek bank II/2021, c2021)

- Ohrožení – navýšení úrokového zatížení (již bylo uvedeno také výše u vlivů ekonomických)

V případě, kdy z posouzení vlivu není vyvozena hrozba ani opatření, podnik vliv zhodnotil a je si tohoto vlivu vědom, ale na jeho další rozhodování nemá zásadní vliv.

Shrnutí nejdůležitějších závěrů SLEPT

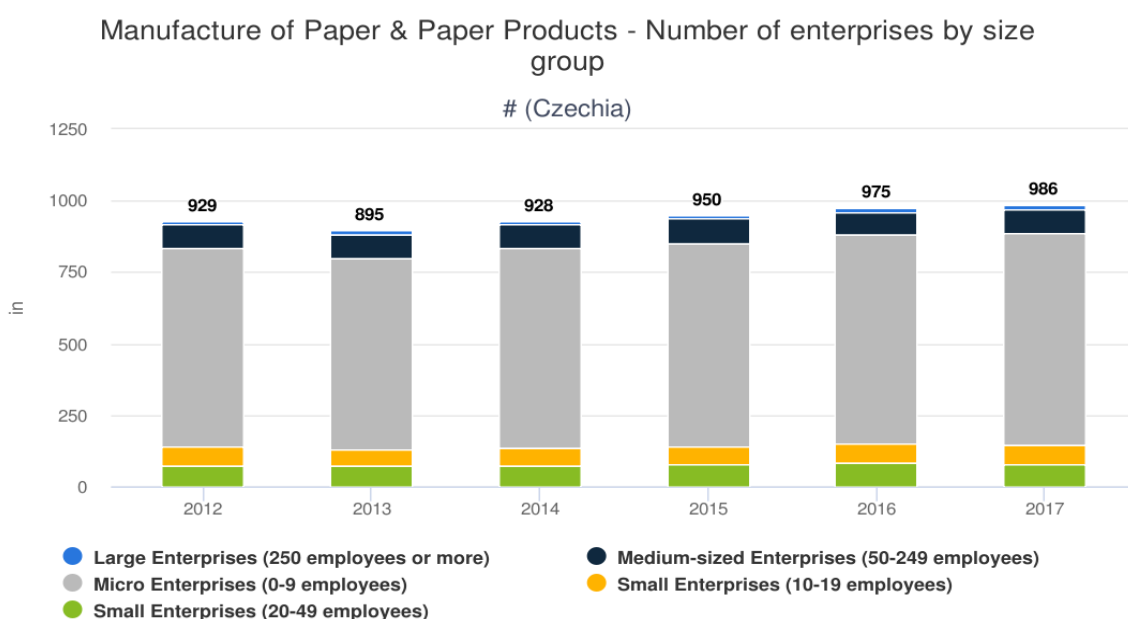
- Příležitost – možnost využít růst trhu s kartonovými obaly, růst trhu terciálních obalů
- Příležitost – nové zakázky z trhu e-obalů
- Příležitost – využití trendu spotřebitelů používat udržitelné obaly k reklamě a zvýšení odbytu
- Příležitost – investice do dopravních prostředků (výhodnější sazba silniční daně)
- Příležitost – větší využití automatizace, například automatizovaný lis na odpadový papír s dopravními pásy
- Ohrožení – omezení růstu trhu další vlnou pandemie
- Ohrožení – zvýšení úrokového zatížení
- Ohrožení – úzce zaměřené výrobní portfolio
- Ohrožení – nedostatek zaměstnanců, zpoždění dodávek, růst nákladů na náhrady v pracovní neschopnosti, růst nákladů na bezpečnost na pracovišti

4.2 MIKROPROSTŘEDÍ

4.2.1 Vnitřní prostředí

4.2.1.1 Lidské zdroje

V České republice je odvětví 17.2, výroba papíru a výrobků z nich zastoupeno nejvíce mikro jednotkami. Podniky zastupující odvětví rozdělené do skupin podle velikosti jednotky, na mikro (0-9 zaměstnanců), malou (10-19 zaměstnanců), malou (20-49 zaměstnanců), střední (50-249 zaměstnanců) a velkou (nad 250 zaměstnanců) uvádí obrázek 9.



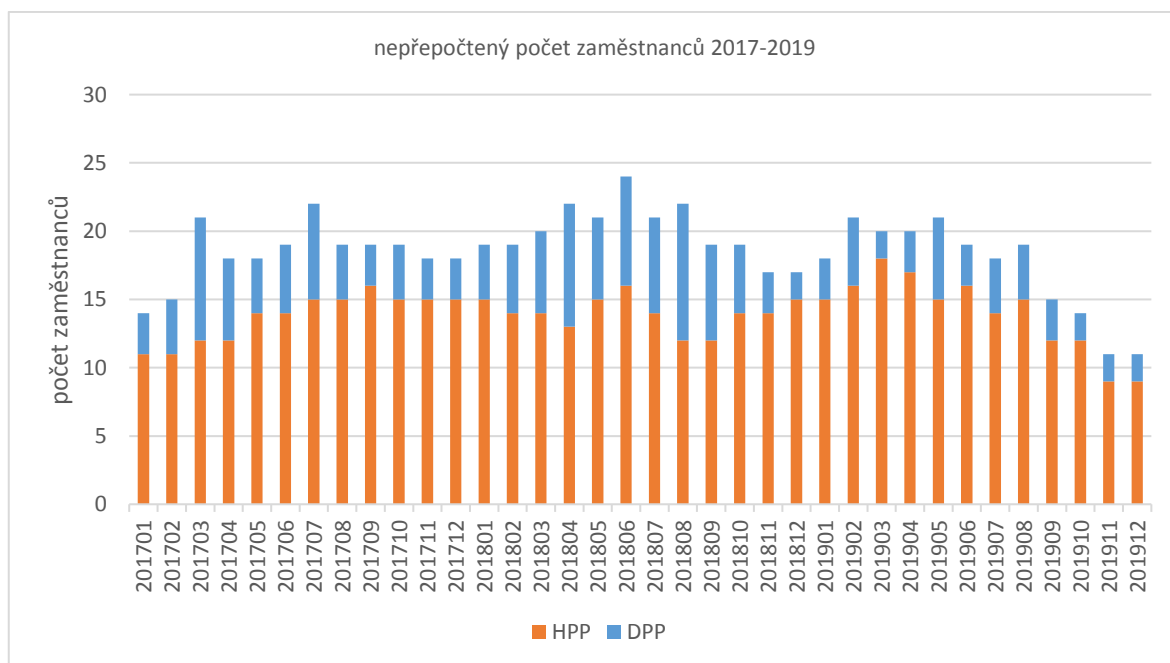
Obrázek 9 - Počet podniků podle velikostní skupiny v ČR, Dle (Výroba papíru a výrobků z papíru-Česko, 2021)

Tržby na zaměstnance, přidaná hodnota na zaměstnance, osobní náklady i průměrná mzda jsou nižší než v odvětví. Produktivita práce v podniku je nízká. Podnik má vysoký stupeň ruční výroby. Mzda u zaměstnanců byla v 80 % stanovována jako hodinová mzda. Zavádění částečné automatizace začalo na konci roku 2018 a pokračuje v roce 2019, po dokončení procesu je očekávána zvýšená produktivita práce. Od roku 2020 je nastavena u 90 % zaměstnanců mzda úkolová. Osobní náklady kopírují změny průměrné mzdy. Lidské zdroje podniku a odvětví uvádí tabulka 3.

Tabulka 3 - Lidské zdroje podniku a odvětví 2015-2019, zpracování vlastní

Podnik	2015	2016	2017	2018	2019
Tržby na 1 zaměstnance [v tis. Kč]	1 558	1 836	1 638	1 906	1 849
Průměrná mzda [v Kč]	16 939	20 342	18 359	18 321	17 224
Přidaná hodnota na zaměstnance [v tis. Kč]	369	428	374	404	398
Osobní náklady na zaměstnance [v tis. Kč]	21 924	26 100	24 340	23 782	22 821
Odvětví	2 015	2 016	2 017	2 018	2 019
Tržby na 1 zaměstnance [v tis. Kč]	3 243	3 261	3 417	3 549	3 535
Průměrná mzda [v Kč]	24 587	25 433	27 508	29 670	31 613
Přidaná hodnota na zaměstnance [v tis. Kč]	696	760	779	832	885
Osobní náklady na zaměstnance [v tis. Kč]	34 092	35 638	38 654	41 272	43 698

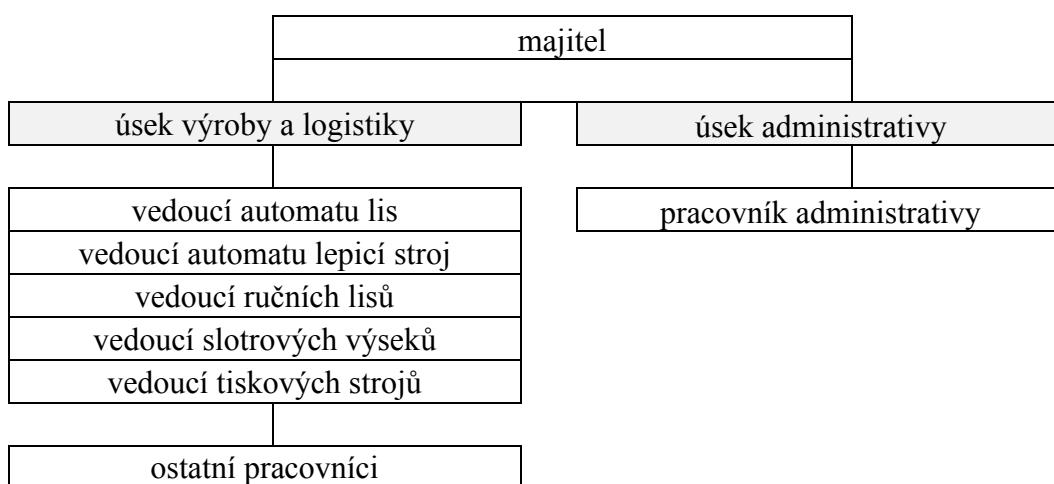
Obrázek 10 graficky zaznamenává nepřečtený počet zaměstnanců na hlavní pracovní poměr (HPP) a na dohodu o provedení práce (DPP), dohoda o pracovní činnosti není využívána, za období 2017-2019 a ukazuje vysokou fluktuaci zaměstnanců. Někteří zaměstnanci na HPP, mají sjednány částečné úvazky, pracovní poměr netrval celý pracovní rok apod. DPP je sjednávána na pomocné a doplňující činnosti, často se studenty. Tento trend vysoké fluktuace byl ukončen v roce 2020 pokračujícím procesem automatizace, zvýšením benefitů a nastavením odměnového systému založeného na úkolové mzdě. Finanční podmínky tak byly upraveny s cílem fluktuaci snížit a zaměstnance motivovat a snížit náklady na zaučování a nástupní podmínky zaměstnanců. Osobní důvody jako je fyzická zdatnost byly procesem automatizace omezeny.



Obrázek 10 - Nepřečtený stav zaměstnanců podniku 2017-2019, zpracování vlastní

V podniku nepůsobí odborová organizace.

Firemní struktura je strmá, liniová s jedním hlavním vedoucím pracovníkem, jednatelem. Druhá vrstva jsou pracovníci obsluhující jednotlivé strojní zařízení (v roce 2020 pět zaměstnanců) a pracovník administrativy (v roce 2020 jeden), třetí vrstva jsou pracovníci, kteří stroje neseřizují, pouze u nich vykonávají doplňující manuální práce a ostatní činnosti ve výrobním procesu. Vrcholové vedení tak reaguje na měnící se situaci okamžitě. Strukturu zachycuje obrázek 11.



Obrázek 11 - Firemní struktura, zpracování vlastní

Podnik je rodinný podnik, v současnosti s malým pracovním kolektivem. Kvalifikaci pro vykonávání práce je získávána praxí, kterou mají někteří stálí zaměstnanci a rodinní příslušníci.

Podnik do roku 2019 poskytoval příspěvek na stravné formou poukázek ve výši 100 Kč/den s příspěvkem zaměstnanců. V roce 2020 poskytoval příspěvek na stravné formou poukázek v plné výši poukázky 100 Kč/den, bez příspěvku zaměstnanců, tato část byla hrazena ze zisku. V roce 2021 plánuje poskytovat příspěvek na stravné formou stravenkového paušálu, 150 Kč/den u zaměstnanců obsluhujících strojní zařízení a 100 Kč/den u ostatních zaměstnanců. Podnik poskytuje zaměstnancům neúročené půjčky do sto tisíc a využívání vozidel podniku.

- Slabá stránka – nízká produktivita práce zaměstnanců

4.2.2 Porter model pěti sil

4.2.2.1 Zákazníci

Zákazníci analyzované firmy nejsou koneční spotřebitelé. Podnik se specializuje na terciální balení v papírenského průmyslu a políkové balení produktů jako subdodavatel. Odběratelé podniku jsou podniky, které do nakoupených kartonových krabic balí své produkty a ty jsou dále dodávány do prodejních řetězců. Odběratelé patří zpracovatelského průmyslu, v nejvyšší míře potravinářského. Hlavní požadavky zákazníků jsou tak odběry velkých sérií s důrazem na cenu, zisk s nízkou marží. Marže je dosahován při velkých objemech výroby, odběratelé dále dodávají do velkoobchodů. S obchodníky mají sjednány smlouvy o dodávkách, proto každá změna cen znamená jednání o pokračování v dodávkách. Analyzovaný podnik dle vnitřní strategie nese zvyšující se náklady do výše 8 %, pak jedná o změně smluvních podmínek.

- Slabá stránka – odběratelé z potravinářství jsou citliví na změnu cen
- Slabá stránka – nízké navýšení vstupních cen, které podnik v rámci smlouvy vyrovnává ze své marže

Počet obyvatel ČR podle tabulky 4, uvedené níže, se ani v budoucnu výrazně nezmění, aby měl vliv na počet konečných odběratelů.

Tabulka 4 – Vývoj počtu obyvatel ČR 2015-2024, dle (Makroekonomická predikce – duben 2021, 2021)

tis. osob	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021	2022	2023	2024
Počet obyvatel k 1. 1.	10538	10554	10579	10610	10650	10694	10702	10707	10724	10739

- Příležitost – zvýšení prodeje produktu

Zákazník specifikuje svůj požadavek na formát výrobku specifikací FEFCO a kvalitu materiálu. Materiál výrobku musí splnit požadavky zákazníka, podle použití balení, aby balený produkt ochránil při přepravě (přepravovaná váha, zatížení, křehkost, zatížení hran) a skladování při různých podmínkách (zvýšená vlhkost, teploty v mrazárnách apod.).

- Silná stránka – zkušenosti a třicetiletá praxe

Ceny výrobků z vlnitých lepenek mají velké rozpětí, podle použitých materiálů na jednotlivé vrstvy a jejich plošnou hmotností a výškou vlny. Například srovnání levnější třívrstvé vlnité

lepenky, s výškou a tvarem vlny, tvořené vrstvami nejlevnějšího recyklovaného testlineru a se zvlněnou vrstvou, proti lepence se stejnou konstrukcí s vrstvami z kraftlineru, třeba i vícevrstvého bílého a vlnou z polobuničiny, je nejen v ceně, ale i kvalitativních parametrech. Speciální lepenky mohou být s natíranými barevnými vrstvami, vrstvami s laminací či jiným zušlechťením.

Kartonové krabice se při plnění stávají obalem dle § 2 písm. a) zákona č. 477/2001 Sb. o obalech. Dle zákona o odpadech nejsou zařazeny jako obal. Tyto produkty jsou pro snadnější dopravu a zajištění kvality výrobku v menší míře baleny do folie a dále se přepravují na EUR paletě. Fólie je zařazena jako skupinový průmyslový obal. Palety jsou zařazeny jako opakovaně používané přepravní obaly.

- Silná stránka – odběratel neuvádí kartonové balení jako odpad a neřeší s tím související evidenci a poplatky

Pro výrobky vyplývají povinnosti: prevence § 3 zákona o odpadech, to znamená, že osoba, která uvádí na trh obal, je povinna zajistit, aby hmotnost a objem obalu byly co nejmenší při dodržení požadavků kladených na balený výrobek a při zachování jeho přijatelnosti pro spotřebitele, s cílem snížit množství odpadu z obalů, který je nutno odstranit. Prevence je zajištěna již při odsouhlasení návrhu výrobku. Dále podmínky uvádění na trh podle § 4 zákona o obalech (a) koncentrace látek uvedených v seznamu dosud klasifikovaných nebezpečných chemických látek v obalu musí být v souladu s limitními hodnotami stanovenými zvláštními předpisy; b) součet množství olova, kadmia, rtuti a chrómu s oxidačním číslem VI v nesmí překročit hodnotu stanovenou prováděcím právním předpisem; c) zajistit opakované použití vyprázdněného obalu nebo odpad z tohoto obalu využít alespoň jedním z těchto postupů : *recyklací*, tj. procesem, kterým jsou odpady z obalů nebo jejich zbytky případně spolu s dalšími materiály přeměněny ve výrobek nebo surovinu nebo *energetickým využitím*, tj. přímým spalováním za uvolnění energie hořením. Splnění podmínek je odběratelům dokládáno. Požadavky vycházejí ze Směrnice Evropského parlamentu a rady 94/62/EC o obalech a obalových odpadech, Směrnice Evropského parlamentu a Rady 2004/12/ES ze dne 11. února 2004, kterou se mění směrnice 94/62/ES o obalech a obalových odpadech a požadavky zákona č.477/2001 Sb. o obalech. Dalším požadavkem, je značení obalů dle § 6 zákona o obalech, a to podle technických norem ČSN 770052-2 „Obaly, obalové odpady, a identifikační značení“, která definuje požadavky na identifikační značení obalů, včetně provedení grafické značky pro zhodnocení a ČSN 770053, „Obaly, obalové odpady, pokyny a informace o nakládání s použitým obalem“,

kteřá stanoví zásady a doporučení pro navrhování pokynů a informací pro nakládání s použitým obalem. Tyto pokyny jsou určeny konečnému spotřebiteli, kterému usnadňují rozhodnutí o správném způsobu nakládání s použitým obalem. Poslední požadavek je na zajištění zpětného odběru a využití odpadu z obalů, povinnost je plněna prostřednictvím autorizované obalové společnosti EKO-KOM, a.s.

- Silná stránka – zkušenost s prevencí, podmínkami uvádění na trh, značením i zpětným odběrem

Zákazníci preferují možnost udržování minimální skladové zásoby, která je v potravinářském průmyslu zásadní. Velikost minimálních zásob je každoročně sjednávána s každým odběratelem.

- Příležitost k oslovení nových zákazníků
- Silná stránka – udržování minimální skladové zásoby

Konkurence schopné produkty v tomto odvětví, po splnění zákonných požadavků, musí minimalizovat cenu, která navyšuje cenu produktů odběratelů a dále požadují obchodní úvěr, tedy prodlouženou splatnost. Velcí odběratelé, kterým podnik chce vyhovět, splatnost vyžadují již při uzavírání obchodních smluv. Obchodní smlouvy jsou uzavírány často výběrovým řízením, podle dlouhodobých objednávek, kde je i stanovena kvalita a cena produktů. Analyzovaný podnik má sjednaný provozní úvěr na zásoby materiálu a výrobků, aby vyhověl požadavku svým odběratelům.

- Slabá stránka – tlak odběratelů na snížení cen, vysoká cenová pružnost poptávky
- Silná stránka – prodloužená splatnost
- Ohrožení – navýšení úrokového zatížení (již bylo uvedeno také výše u vlivů ekonomických)

Zákazníky podniku je možno podle % tržeb z celkových tržeb rozdělit na několik kategorií. V tabulce 5 je vidět, že zákazníci z odvětví průmyslu potravinářského převažují, více jak 80 %, dodávky do průmyslových oborů jsou nízké. Toto rozdělení je důležité z pohledu spotřeby ovlivněné Covid-19. Spotřeba potravin v době pandemie má vzestupný trend. V období roku 2020 vzrostl odběr kartonového balení v odvětví potravinářském podle způsobu použití. Vysoký nárůst byl u balení do maloobchodu masných výrobků a drůbeže. Zdaleka nejvyšší nárůst byl zaznamenán u policového balení vitamínových doplňků a kartonového balení vitamínových doplňků, v roce 2020 až o 2,5 % u balení na sirupy proti

kašli až o 7 %. V roce 2021 budou vitamínové doplňky stravy také vysoce nad průměrným odběrem. Pokles v dodávkách do průmyslu byl způsoben pandemií a poklesem trhu s balenými produkty. Například světový výrobce asfaltových terčů pro střelnice, který odebírá kartonové balení od analyzovaného podniku v roce 2019 expandoval na další zahraniční trhy a jeho odběr byl dvojnásobný, v roce 2020 však i tento odběratel zaznamenal vliv Covid-19 a jeho odběr klesl.

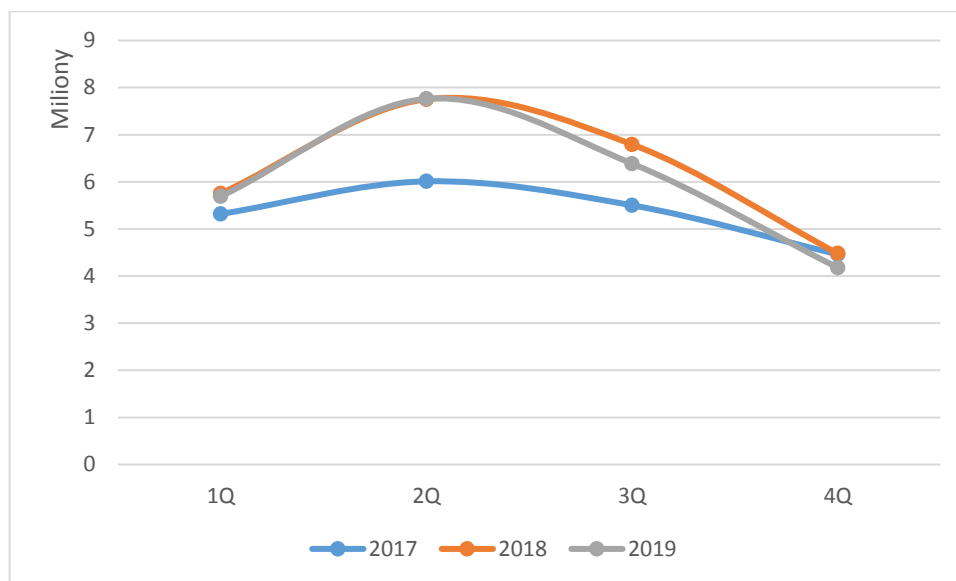
Tabulka 5 - Kategorie odběratelů, zpracování vlastní

odvětví odběratele	název	2018 (%)	2019 (%)
potraviny / mražené krémy	Pin	48,04	45,93
potraviny základní /maso	Rab	11,12	11,68
vitamínové doplňky	Vit	8,87	8,92
průmysl / střelivo	Hor	4,14	8,79
potraviny základní /maso	Mas	4,04	6,95
průmysl / motory	Fiz	6,1	5,06
průmysl / obaly	Api	1,34	2,5
průmysl / pily	Alf	1,73	1,87
potraviny / mošty, vína	Ste	1,43	1,6
potraviny / kečup, hořčice, mošt	Fru	1,02	1,44
průmysl / odpady lepenek	Car	1,18	1,32
potraviny	ostatní odběratelé	10,99	3,94
z toho potraviny		85,51	80,46
z toho průmysl		14,49	19,54

- Příležitost – zvýšení produkce u odběratelů v potravinářském průmyslu vlivem Covid-19
- Ohrožení – snížení produkce u odběratelů v ostatním průmyslu vlivem Covid-19
- Slabá stránka – hlavní odběratel s velkým odběrem, který má dlouhou tradici a zavedenou celosvětovou značku
- Hrozba – ztráta zákazníka

U dvou odběratelů je znatelný vliv sezónnosti. Hlavní odběratel, výrobce mražených smetanových krémů s odběry nad 45 % produkce, navyšuje znatelně výrobu v období března, v červenci odběry nepatrně zvolňují, září až říjen (podle srážek a letních teplot) se vrací na udržovací výrobu opět do února. Další dva odběratelé s odběry v průměru 11,5 % a 5,5 % produkce, zpracovatelé masa a masných výrobků mají nejvyšší odběry v období chladnějších měsíců, od října do března, kdy je baleno zejména do mrazíren ve formě

kartonového balení, v letních měsících vzrůstá poptávka po mase čerstvém, chlazeném, které je baleno do plastových beden a přepravek, proto odběr kartonového balení v teplých měsících klesá. Odběry výrobců moštů, jejichž odběry kumulují v podzimních měsících, dorovnávají sezónní výkyv odběratele mražených krémů. V období podzimních měsíců jsou tak vybírány dovolené zaměstnanců. Projev celkové sezónnosti demonstruje vývoj kvartálních tržeb v daném podniku, na obrázku 12.



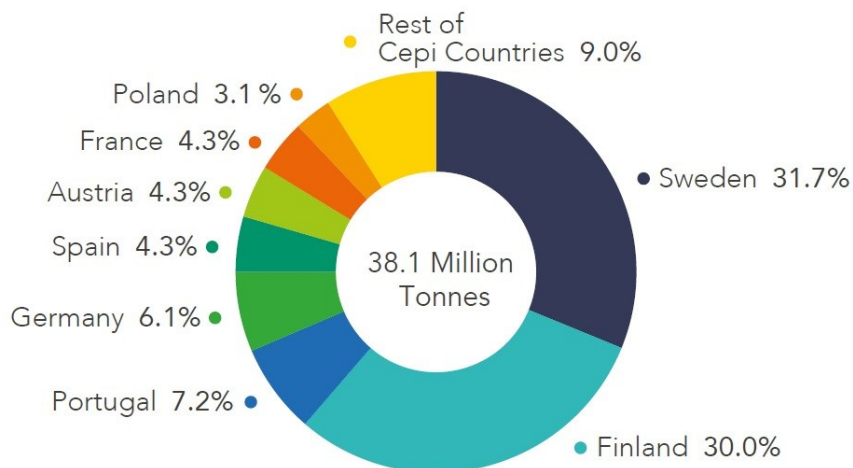
Obrázek 12 - Vývoj tržeb vybraného podniku během 3 let, kvartálně, zpracování vlastní

- Slabá stránka – sezónní vliv na produkci

Vyjednávací síla zákazníků lze snížit nabídkou produktu, který splní všechny jejich požadavky na základě zkušeností z oboru a dlouholeté praxe, nabídkou minimálních zásob a prodloužené splatnosti.

4.2.2.2 Dodavatelé

Dodavatelé v papírenském průmyslu jsou výrobci lepenek, v České republice jsou výrobci zastoupeni jen několika podniky, ve většině těchto výrobních závodů však na výrobu vlnité lepenky navazuje další zpracování na obaly (krabice, kartonáž). Evropští výrobci sdružení v CEPI, mají své pobočky v České republice a zajišťují objednávky a dodávky z výrobních závodů z jiných zemí, zejména Německa, Rakouska a Polska. Produkci výrobců podle zemí demonstruje obrázek 13.

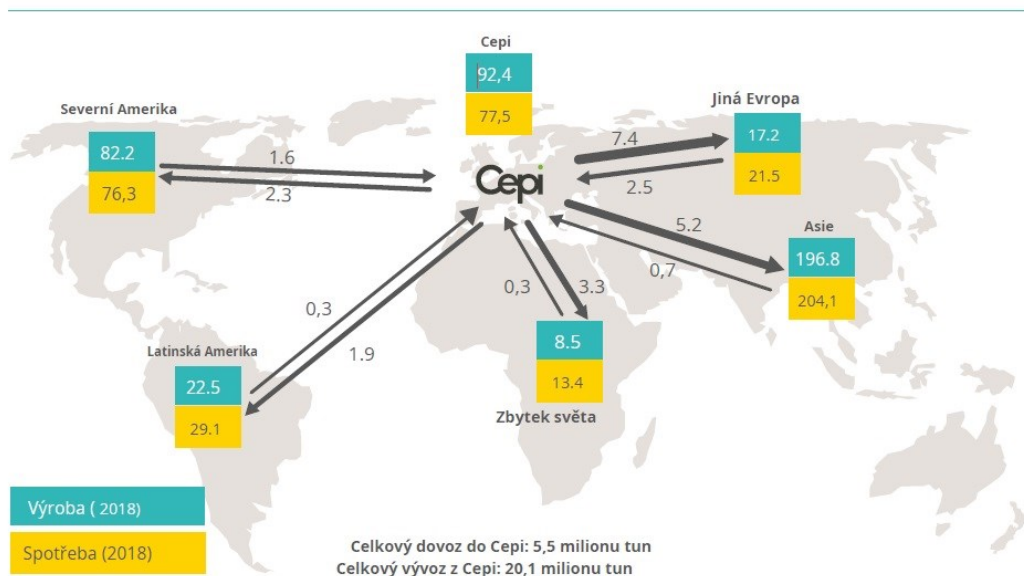


¹ Total Pulp = Market Pulp + Integrated Pulp.

Obrázek 13 - Výroba papíru a lepenky podle zemí v roce 2019, zpracování dle (Key-statistics-2019, 2020)

Lepenka se vyrábí v Evropě, ale je závislá na základní surovině buničině, která ovlivňuje cenu vyrobené lepenky. Dodavatelský trh v české republice kopíruje evropský trend vývoje cen. Náhled na celosvětové toky výroby papíru a lepenky je na obrázku 14.

Obchodní toky papíru a lepenky v roce 2019 (Miliony tun)



Obrázek 14 – Obchodní toky papíru a lepenky 2019, dle (Key-statistics-2019, 2020)

V dodavatelském řetězci kartonáže tak figuruje převaha jednoho hlavního dodavatele na lepenku vlnitou a jednoho dodavatele na lepenku hladkou. Dodavatelé tvoří ceník podle

odebraných m². Při kombinaci více dodavatelů je tak cena za m² vyšší. Vyjednávací pozice je silnější při dodržování platebních podmínek.

- Slabá stránka – omezený počet dodavatelů
- Ohrožení – navýšení cen materiálu
- Slabá stránka – více dodavatelů sníží tlak na cenu

Dodavatelé ostatního materiálu jako lepidel, tiskařských barev, fólií apod. jsou s nevýrazným vlivem.

Dodavatelé výsekových forem a tiskařských štočků, případně grafiky jsou specializovaní výrobci, u kterých je preferována zkušenost, kvalita a zpracování. Jejich produkty jsou často zajišťovány analyzovaným podnikem přímo pro odběratele a jsou tak majetkem odběratele, který po dobu zpracování zakázek k výrobě používá tento podnik.

Dostupnost pracovní síly je závislá na fyzické zdatnosti a zručnosti, vzdělání není požadováno, konkrétní pozice jsou zaučovány u jednotlivých strojů. Stroje jsou v každém výrobním závodě rozdílné, proto zaučení pracovníci nejsou motivováni hledat pracovní pozici u konkurence. Zaučený pracovník obsluhující více strojů jako seřizovač je pouze v podnicích, které lepenku i vyrábějí. Pracovní vedoucí pozice jsou v rodinném podniku zastávány rodinnými příslušníky, kteří jsou s výrobou komplexně seznámeni a motivováni nejen mzdovými podmínkami.

- Slabá stránka – manuální dělnická profese není atraktivní
- Silná stránka – komplexní znalost (technologie, seřizování, údržby, logistiky atd.)

Zlepšit vyjednávací pozici vůči dodavatelům je preference jednoho dodavatele, se kterým jsou na základě významného odběru a dobré platební morálky sjednány výhodné cenové i dodací podmínky s časovou garancí.

4.2.2.3 Substituční výrobky

Substituční výrobky v tomto odvětví jsou prostředkem konkurenčního boje. Kvalita materiálu je velmi variabilní a má odlišnosti charakteristické pro každého výrobce materiálu. Při výběrových řízeních tak nastává situace nabídky substitučních výrobků, které mají materiál v jiné kvalitě vrstev podle výrobce, ale stejné kvalitativní označení materiálu, liší se pouze cenou. Odběratelé, kteří materiálovou kvalitu fyzicky neotestují přímo v provozu jsou pak odlišným chováním materiálu zaskočeni. Proto velcí odběratelé u substitučních

výrobků testují kvalitu samostatně, případně preferují odběry od prověřených dodavatelů. U menších sérií výrobků má na přechod k novému dodavateli vliv, zda nový výrobce je schopen používat stávající výsekové formy a štočky, v případě, že nemůže formy používat (jiné uchycení, odlišnější technologie atd.) a musí být pro nového dodavatele vytvořeny nové, tak tyto náklady navyšují cenu výrobku. Případně tyto náklady, aby byl zákazník motivován ke změně dodavatele, musí nést nový dodavatel.

- Silná stránka – zavedený, důvěryhodný podnik s dodavatelskou historií
- Slabá stránka – noví zákazníci znamenají zvýšené náklady na formy v plné či částečné výši

Snížit vliv substitučních výrobků lze nabídkou od důvěryhodného podniku, poskytujícího komplexní služby.

4.2.2.4 Noví konkurenti

V oboru vznikají noví konkurenti zejména pro malé zakázky, strojní zařízení a technologie pro velké série je finančně náročné. Nové technologie je třeba sledovat, přizpůsobovat se trendům vývoje, inovovat a investovat do strojního zařízení a technologií. Technologie pro všechny typy zpracování nejsou koncentrovány v jednom podniku, zákazník oslovuje podle svého požadavku výrobce s konkrétní technologií. Noví konkurenti vstupující na trh, kteří s investováním začínají nejsou silnou konkurencí v oboru. Noví konkurenti vznikají, pokud dojde k odkoupení podniku s technologií novým investorem. Největší novou konkurencí jsou výrobci lepenek, kteří rozšířili svou nabídku o výrobky z lepenky. Tito noví konkurenti si sami vyrábí materiál pro výrobky a mohou tak nabídnout nižší cenu než výrobci, kteří materiál nakupují. Trend vznikajících nových subjektů v papírenském průmyslu je rostoucí, v roce 2017, podle obrázku 9 bylo registrováno 986 subjektů, v dubnu roku 2021 je registrováno v odvětví v CZ-NACE 17, 1.819 ekonomických subjektů, jak uvádí tabulka 6.

Tabulka 6 – Počet ekonomických subjektů CZ-NACE 17, dle (Český statistický úřad, 2021)

17 Výroba papíru a výrobků z papíru [1]	Česká republika	Zlínský kraj
Počet ekonomických subjektů	1 819	95

- Ohrožení – riziko dopředné integrace, kdy dodavatel může začít podnikat v oboru analyzovaného podniku

- Silná stránka – strojní zařízení a technologie pro širší sortiment kartonáže, nákladová výhoda, snížení počtu zaměstnanců
- Slabá stránka – investice do dlouhodobého majetku
- Silná stránka – dlouholetá praxe a zkušenost s trhem
- Ohrožení – při oslovení nových zákazníků konkurenti reagují agresivně (podrážením cen u nejen u nových zákazníků, ale u stávajících zákazníků).

Bariéru vstupu nových konkurentů lze zvýšit technologií s širším záběrem a strojním zařízením pro požadované i nové technologie.

4.2.2.5 Konkurence v oboru

V oboru je velmi silná konkurence, zejména v období přebytku odpadového papíru některé firmy investovali pomocí dotačních titulů do nákupu technologie zvlňování, která je velmi nákladná. Po zavedení výroby lepenky a výrobků z ní, začaly nabízet výrobky na trhu a vytvářet tlak na ceny. Tyto firmy nejsou schopny rychle reagovat na požadavky odběratelů zařazením do výroby, případně na výrobu bez souběhu rozměrů na výrobních válcích.

- Silná stránka – praxe, zkušenost, flexibilita a schopnost okamžité reakce

Na cenu dodávaného produktu má i doprava k odběratelům. Vliv dopravy není významný u velkých sérií výrobků, nebo velkých odběrů více výrobků najednou, kdy je možná expedice ve velkých dávkách, nebo po kamionech. Okruh potencionálních odběratelů je tak velký, doprava nelimituje dodávky. V případě malých dodávek, má vzdálenost vliv na cenu. Potravinářský průmysl má zajištěn rozvoz svých produktů na velké vzdálenosti do velkoskladů a velkých prodejen, případně zásobuje svou prodejní síť a může na zpáteční cestě v rámci vytižení odvážet kartonové balení. Jde o výhodu pro odběratele, který má ve svém provozu minimální zásoby, které průběžně podle potřeby doplňuje ze své zásoby u analyzovaného podniku. Nevýhodou pro podnik je udržování stanovené minimální zásoby, tedy náklady na zásobu materiálu a výrobků, ale také dostupnost skladové expedice během 24 h 6 dní v týdnu. I toto nese další mzdové náklady.

- Slabá stránka – neustálá dostupnost
- Slabá stránka – vzdálení odběratelů s menším odběrem

Zkušenosti pracovníci v oboru jsou schopni při zaznamenání problémů s dodávaným materiálem (nedostatek surovin pro výrobu materiálu, zvyšující se cena, odstávka některého

z dodavatelů a tím přetížení ostatních atd.) předvídat a včas navyšovat skladovou zásobu materiálu, aby nedošlo k výpadkům v minimálních zásobách odběratelů.

- Silná stránka – praxe a zkušenost
- Silná stránka – minimální skladová zásoba odběratele
- Příležitost – oslovit nové zákazníky minimální zásobou a neustálou expedice

Zahraniční odběratelé nejsou z důvodu dopravy pro podnik zajímaví. V případě zahraničních dodavatelů, je materiál dodáván často ze zahraničních provozů s mezisklady v České republice.

Zlepšit pozici podniku vůči konkurentům lze operativním přístupem k zakázkám, flexibilní nákládkou, udržováním zásob pro zákazníky, zkušeným přístupem k trhu.

Shrnutí nejdůležitějších závěrů Porterovy analýzy

- Příležitost – zvýšení produkce u odběratelů v potravinářském průmyslu vlivem Covid-19
- Ohrožení – navýšení úrokového zatížení (již bylo uvedeno také výše u vlivů ekonomických)
- Ohrožení – snížení produkce u odběratelů v ostatním průmyslu vlivem Covid-19
- Ohrožení – ztráta zákazníka
- Ohrožení – navýšení cen materiálu
- Ohrožení – riziko dopředné integrace, kdy dodavatel může začít podnikat v oboru analyzovaného podniku
- Ohrožení – při oslovení nových zákazníků konkurenti reagují agresivně (podrážením cen u nejen u nových zákazníků, ale u stávajících zákazníků).
- Silná stránka – komplexní znalost (technologie, seřizování, údržby, logistiky atd.), zavedený, důvěryhodný podnik s dodavatelskou historií, dlouholetá praxe a zkušenost s trhem
- Silná stránka – udržování minimální skladové zásoby
- Silná stránka – prodloužená splatnost

- Slabá stránka – odběratelé z potravinářství jsou citliví na změnu cen, nízké navýšení vstupních cen, které podnik v rámci smlouvy vyrovnává ze své marže, tlak odběratelů na snížení cen, vysoká cenová pružnost poptávky
- Slabá stránka – hlavní odběratel s velkým odběrem, který má dlouhou tradici a zavedenou celosvětovou značku
- Slabá stránka – manuální dělnická profese není atraktivní

4.3 FINANČNÍ ANALÝZA

Finanční analýza zpracovává finanční výkazy podniku: rozvaha a výkaz zisku a ztrát za období 2015-2019 a vychází z dostupných informací. Před zpracováním finanční analýzy jsou posuzována aktiva, která mohou analýzu zkreslovat. V konkrétním podniku jde o vysoký stav pokladny, který podnik vykazuje. Také prostory pronajímané k výrobě a skladování by v případě zařazení do aktiv, navýšily stav majetku o 1,7 mil. Kč. Finanční plán však není zpracováván pro ocenění podniku, proto odúčtování hodnoty pokladny nad určitou hranici a její samostatné ocenění ani přecenění hmotného majetku není důležité.

Údaje odvětví jsou čerpány v (Panorama zpracovatelského průmyslu ČR 2019, 2020).

Finanční výkazy podniku: rozvaha 2015-2019, tabulka 7 a výkaz zisku a ztrát 2015-2019, tabulka 8. s výpočtem přidané hodnoty a různých formách zisku. Údaje s nulovými hodnotami nejsou v tabulkách uváděny, v tabulce rozvaha tak není uváděn dlouhodobý nehmotný majetek, pohledávky dlouhodobé, krátkodobý finanční majetek, krátkodobé přijaté zálohy, ážio, fondy, rezervy, závazky k ovládané a ovládající osobě. časové rozlišení pasiv. Ve výkazu zisku a ztrát nejsou uvedeny výnosy z DFM-podíly, výnosy z ostatního DFM-podíly, výnosové úroky a podobné výnosy, aktivace, úpravy hodnot zásob, zůstatková cena prodaného MT, rezervy v provozní oblasti.

Tabulka 7 - Rozvaha podniku 2019-2019, zpracování vlastní dle výkazů společnosti

v tis. Kč	2015	2016	2017	2018	2019
AKTIVA	9 123	10 618	13 081	13 100	15 609
Dlouhodobý majetek	2 515	2 144	5 548	4 787	5 787
DHM	2 515	2 144	5 548	4 787	5 787
Oběžná aktiva	6 292	8 275	7 182	8 006	9 429
Zásoby	1 353	1 525	1 976	2 073	2 017
Pohledávky	1 888	2 475	1 737	1 973	3 222
p. krátkodobé	1 888	2 475	1 737	1 973	3 222
Peněžní prostředky	3 051	4 275	3 469	3 960	4 190
Časové rozlišení aktiv	316	199	351	307	393

PASIVA	9 123	10 618	13 081	13 100	15 609
Vlastní kapitál	1 865	2 038	2 212	2 309	1 735
Základní kapitál	120	120	120	120	120
VH minulých let	1 727	1 745	1 918	2 091	1 871
VH běžného účet. obd.	18	173	174	98	-256
Cizí zdroje	7 258	8 580	10 869	10 791	13 874
Závazky	7 258	8 580	10 869	10 791	13 874
*závazky dlouhodobé	4 843	3 877	4 046	3 401	6 050
<i>závazky k úvěr. instituc.</i>	4 843	3 877	4 046	3 401	6 050
*závazky krátkodobé	2 415	4 703	6 823	7 390	7 824
<i>závazky k úvěr. instituc.</i>	0	1 552	2 998	4 000	4 000
<i>závazky z obch. Vztahů</i>	2 102	2 672	3 250	2 734	2 317
<i>závazky ostatní</i>	313	479	575	656	1 507

Tabulka 8 - Výkaz zisku a ztrát podniku 2015-2019, zpracování vlastní dle výkazů společnosti

	v tis. Kč	2015	2016	2017	2018	2019
I	Tržby z prodeje vlastních výrobků a služeb	16 391	17 556	20 180	23 977	23 011
II	Tržby za prodej zboží	744	806	1 115	803	1 022
III	Ostatní provozní výnosy	192	14	148	80	42
	<i>tržby z prodaného DM</i>	<i>186</i>	<i>0</i>	<i>0</i>	<i>0</i>	<i>0</i>
	<i>tržby z prodaného MT</i>	<i>0</i>	<i>8</i>	<i>0</i>	<i>3</i>	<i>3</i>
	<i>jiné provozní výnosy</i>	<i>6</i>	<i>6</i>	<i>148</i>	<i>77</i>	<i>39</i>
VII	Ostatní finanční výnosy	317	15	115	54	-6
	VÝNOSY	17 644	18 391	21 558	24 914	24 069
A	Výkonová spotřeba	13 073	14 079	16 466	19 332	19 430
	Náklady vynaložené na prodané zboží	465	505	806	331	289
	Spotřeba materiálu a energie	11 613	12 517	14 275	17 697	16 807
	Služby	995	1 057	1 385	1 304	2 334
B	Změna stavu zásob vlastní činnosti (+/-)	0	6	-31	197	-570
D	Osobní náklady	2 894	3 132	3 797	3 710	3 560
E	Úpravy hodnot v provozní oblasti	749	641	413	1 136	1 184
	úpravy hodnot DM	715	556	600	1 136	1 184
	úpravy hodnot pohledávek	34	85	-187	0	0
F	Ostatní provozní náklady	566	45	383	56	82
	zůstatková cena prodaného DM	524	0	0	0	5
	daně a poplatky	17	20	24	25	30
	jiné provozní náklady	25	25	359	31	47
J	Nákladové úroky a podobné náklady	163	144	154	217	356
K	Ostatní finanční náklady	173	130	158	121	261
L	Daň z příjmů	8	42	44	47	22
	NÁKLADY	17 626	18 219	21 384	24 816	24 325
	PŘIDANÁ HODNOTA	4 062	4 277	4 860	5 251	5 173

Provozní VH	45	473	415	429	389
Finanční VH	-19	-259	-197	-284	-623
EBT = zisk před zdaněním	26	214	218	145	-234
EAT = zisk po zdanění	18	172	174	98	-256
EBIT = zisk před úroky a zdaněním	189	358	372	362	122
EBITDA = zisk před úroky, odpisy a zd.	904	914	972	1 498	1 306

4.3.1 Absolutní (stavové) ukazatele podniku a odvětví

Vertikální a horizontální analýza podniku a odvětví, zpracovaná dle výkazů společnosti je uvedena v příloze P I a P II.

4.3.1.1 Majetková vertikální a horizontální analýza struktury podniku a odvětví

4.3.1.1.1 Podnik

Výše aktiv je ve sledovaných letech 2015-2019 stabilní, s výraznou změnou v roce 2017, kdy došlo ke koupi poloautomatického výsekového stroje s výlupem, za 2.951 tis. v pořizovací ceně, stroj byl uveden do provozu v roce 2018, v r. 2017 je uveden v nedokončeném majetku. V roce 2019 došlo ke koupi poloautomatického lepicího stroje v pořizovací ceně, snížené o dotaci za 1.528 tis. Dotace byla v roce 2019 krátkodobou pohledávkou, v roce 2020 byla proplacena. Dle hodnoty netto a brutto aktiv dlouhodobého hmotného majetku, byl v letech 2017, 2018 majetek již více než z poloviny odepsán zrychleným způsobem odpisování, byl tedy již zastaralý, i když způsob odpisování toto zastarání může „opticky“ zvýšit, zvláště u nově nakoupeného stroje. Z interních informací bylo zjištěno, že pořízený stroj v roce 2018 i 2019 byl odepsán v prvním roce se zvýšeným procentem odpisu 10 %, což také snižuje hodnotu majetku. Majetek pořizovaný od roku 2018 je odepisován rovnoměrně. Odpisovaná stavba je odepsaná jen z 1/5 a je tak relativně nová. Nákupy strojů v roce 2017 a 2019 jsou významnou položkou aktiv.

- Silná stránka – nové strojní zařízení a technologie

Jde o výrobní firmu, která má v porovnání s obratem výraznou část hmotného majetku, hlavně ve strojích a dopravních prostředcích. Hodnota staveb je na výrobní firmu malá, firma si prostory k podnikání pronajímá. Tato informace byla ověřena interně, není uvedena v příloze. V katastru nemovitostí není provozovna č. 1 ani č. 2 ve vlastnictví společnosti, ale soukromé osoby.

Dle rozložení a výše zásob v materiálu, výrobcích a zboží lze opět vidět výrobní firmu.

Stav pohledávek, s nejdůležitější položkou pohledávek z obchodního styku není neobvyklý.

Nejdůležitější položkou oběžných aktiv je stav peněžních prostředků (4.190tis). Podle rozvahy v plném rozsahu je stav peněžních prostředků v pokladně (3.829 tis) a na účtech (361 tis). Likvidita této společnosti je tak dobrá.

Analýza závazků a pohledávek

Firma neeviduje žádné závazky po splatnosti, proto v tabulce 11 - krátkodobé závazky a pohledávky 2015-2019 nejsou závazky po splatnosti uvedeny. Mezi obchodní politiku patří včasná úhrada závazků. V letech 2016 evidovala pohledávku po splatnosti k dlužníkovi, který je v insolvenční od roku 2013. Insolvence byla ukončena v roce 2017.

Tabulka 9 - Krátkodobé pohledávky a závazky podniku 2015-2019, zpracování vlastní

v tis. Kč	2015	2016	2017	2018	2019
závazky krátkodobé	2 415	4 703	6 823	7 390	7 824
závazky z obch. Vztahů	2 102	2 672	3 250	2 734	2 317
<i>závazky z obch. vztahů-do splatnosti</i>	2 102	2 672	3 250	2 734	2 317
závazky ostatní	313	479	575	656	1 507
<i>závazky ostatní-do splatnosti</i>	313	479	575	656	1 507
pohledávky krátkodobé	1 888	2 475	1 737	1 973	3 222
pohledávky z obchodních vztahů	1 772	2 431	1 695	1 903	1 641
<i>pohledávky z obchodních vztahů-do splatnosti</i>	1 432	2 091	1 695	1 903	1 641
<i>pohledávky z obchodních vztahů-po splatnosti</i>	340	340	0	0	0
pohledávky ostatní	116	44	42	70	1 581
<i>pohledávky ostatní-do splatnosti</i>	116	44	42	70	1 581

Výše závazků a pohledávek je ve všech sledovaných letech obdobná.

Odvětví nevydává ukazatele v členění dle platební morálky, proto nelze data porovnat.

- Silná stránka – platby ve splatnosti

4.3.1.1.2 Odvětví

V odvětví je majetková struktura rovnoměrně rozdělena mezi dlouhodobý majetek a oběžná aktiva s mírnou převahou dlouhodobého majetku, v analyzovaném podniku je tato majetková struktura jiná, převažují oběžná aktiva. V předchozích letech vlivem zastarávání DHM byl v podniku DHM a OA v roce 2015 v poměru 28/69 %, v roce 2016 20/78 %, v roce 2017 se nákupem stroje tento nepoměr vyrovnal na 42/55 %, v roce 2018 poměr klesá na 37/61, není to ani tak zastaráním majetku, jako zrychleným odpisováním většiny HM. V roce

2019 poměr 37/60 %, Stále není dosažena převaha OA jako v odvětví. Časový vývoj investic do majetku je rostoucí od roku 2017 v odvětví i v podniku.

Finanční majetek oproti odvětví není. Zásoby jsou v odvětví cca 11 %, v řešeném podniku jsou zásoby vyšší 15-16 %. Projevuje se zde minimální skladová zásoba pro odběratele. Zaznamenaný pokles zásob v roce 2019 byl způsoben omezením naskladňováním od dodavatele, které bylo obnoveno v lednu 2020.

Peněžní prostředky jsou až 6x vyšší než v odvětví. Oproti tomu krátkodobé pohledávky jsou nižší oproti odvětví cca o 1/2, což znamená lepší nakládání s pohledávkami. Zvýšené % zastoupení peněžních prostředků je na úkor sníženého podílu hmotného majetku v podniku proti odvětví.

4.3.1.2 Finanční vertikální a horizontální analýza struktury podniku a odvětví

4.3.1.2.1 Podnik

Vlastní kapitál firmy je stabilní, firma netvoří fondy ze zisku a výsledek hospodaření běžného roku nechává v hospodaření do dalších let, nevyplácí podíly ze zisku.

Jediný společník si tak nevyplácí podíly, protože na podle www.podnikani.cz nemá provázanost na jinou společnost a pobírá mzdu z titulu zaměstnance. K tomu mohou doplnit, že z bodu 34 odůvodnění rozsudku Nejvyššího správního soudu č. j. 10 Ads 284/2017–42, ze dne 17. 1. 2019 lze vyvodit obecný závěr, že pokud jsou podmínky pracovní smlouvy standardní, není zásadně na újmu její platnosti, pokud ji sám se sebou uzavře statutární orgán právnické osoby.

Firma netvoří ani rezervy, cizí zdroje jsou tvořeny závazky. Závazky tvoří více jak 80 % pasiv, firma je výrazně zadlužená, a to zejména k bankovním institucím. V dlouhodobých závazcích úvěrem investičním a v krátkodobých závazcích krátkodobým úvěrem, i když společnost v příloze nespecifikuje typ úvěru, jde o provozní úvěr.

Jediný společník nesjednává půjčky ani závazky společníka, které by přesahovaly účetní období posuzovaných let.

V roce 2017 je hodnota obchodních závazků navýšena o nesplacený doplatek za nákup nového stroje, který byl předán v lednu 2018. Ostatní závazky jsou tvořeny každoročně ve stejné výši k zaměstnancům (mzdy za prosinec) a daňovými závazky, které se s narůstajícím stavem zásob a obchodních závazků zvyšuje (převážně DPH, DPPO není významná).

Závazky k úvěrovým institucím jsou navyšovány z důvodu nutnosti financování zejména zásob a provozní oblasti. Majetek firmy byl tak financován pomocí cizích zdrojů.

- Slabá stránka – vysoké úvěrové zatížení

4.3.1.2.2 Odvětví

Finanční struktura je v odvětví rozložena 55/45 tedy vlastní kapitál/cizí zdroje. V podniku tato struktura neodpovídá je v poměru 17/83. Cizí zdroje jsou rozvrstveny jako v odvětví s navýšením krátkodobých cizích zdrojů. Odvětví disponuje vyšším vlastním kapitálem pro financování, podnik nedostatek vlastního kapitálu řeší závazky k úvěrovým institucím. Podíl krátkodobých obchodních závazky je srovnatelný.

4.3.2 Tokové ukazatele podniku a odvětví

4.3.2.1 Výnosy

4.3.2.1.1 Podnik

Firma prodává vlastní výrobky, je čistě zpracovatelská, tržby z prodeje výrobků a služeb tvoří 94-95 % výnosů, zboží prodává v minimálním množství, 5-6 % z výnosů. Ostatní provozní výnosy a finanční výnosy jsou nevýznamné. Výnosy v absolutních hodnotách uvádí tabulka 12. Vertikální a horizontální analýza výnosů podniku 2015-2019 je uvedena v příloze P III.

Tabulka 10 - Výnosy podniku 2015-2019, zpracování vlastní

v tis. Kč	2015	2016	2017	2018	2019
Tržby z prodeje výrobků a služeb	16 391	17 556	20 180	23 977	23 011
Tržby za prodej zboží	744	806	1 115	803	1 022
Ostatní provozní výnosy	192	14	148	80	42
Ostatní finanční výnosy	317	15	115	54	-6
VÝNOSY	17 644	18 391	21 558	24 914	24 069

4.3.2.1.2 Odvětví

Poměr tržeb za výrobky a zboží proti tržbám z prodeje zboží je oproti odvětví velmi nízký. V odvětví jsou výnosy tvořeny do roku 2018 85 % tržbami z výrobků a služeb a 15 % z prodeje zboží, v roce 2019 je snížen podíl z prodeje zboží v odvětví na 6 %. Vertikální a horizontální analýza výnosů odvětví 2015-2019 je uvedena v příloze P III.

Vzhledem k omezeným skladovacím prostorám, které jsou kapacitně naplněné, nevyužívá firma prodej zboží, které by muselo být také po určitou dobu skladováno. Prodej zboží je využit pouze k doplnění objednávek odběratelů, kteří zadávají kompletní objednávky, na výrobky, které se firmě nevyplatí vyrábět nebo je nedokáže vyrobit.

Ostatní finanční výnosy představují plnění pojišťovny při opravě vozidel, které jsou však vyhláškou v § 25 zahrnuty pod jiné provozní výnosy. Společnost tak vykazuje chybně.

Ostatní provozní výnosy v roce 2017 představují dotaci z ÚP na zřízení pracovního místa pro zaměstnance.

Tržby firmy se každoročně zvyšují, v období 2015-2019 průměrně o 1 %, stejně jako je za toto období průměr v odvětví.

- Příležitost – rozšíření skladovacích prostor

4.3.2.2 Náklady

4.3.2.2.1 Podnik

Vzrůstající spotřeba materiálu a energie je způsobena růstem ceny energií, které jsou využívány nejen na provoz strojů, ale i vytápění. Způsob vytápění formou elektrického vytápění byl v roce 2019 změněn na ekonomičtější, což se již částečně projevilo. Znatelně ovšem ne, protože do provozu byl v roce 2019 uveden dalším nový stroj s významnou elektrickou spotřebou.

Zařazení automatického stroje v roce 2018 a dalšího v roce 2019, se projevilo na poklesu osobních nákladů. Při zvýšené výrobě tak zůstaly na stejné výši. Osobní náklady jsou výraznou položkou nákladů podniku.

Podnik nevynakládá žádné přímé náklady na výrobu nebo jinou činnost, jako je pořizovací cena materiálu nebo jiné spotřebované výkony a další související náklady, ani žádné nepřímé náklady. Hodnota aktivace vlastní činnosti je nulová.

Úpravy hodnot IM trvalé – jsou odpisy, které se zařazením nového stroje v roce 2018 a 2019 výrazně zvýšily.

Úpravy hodnot pohledávek jsou opravné položky na pohledávku v insolventci, insolvence byla v roce 2017 ukončena, proto vytvořená opravná položka byla zrušena, -187 tis. Kč. Odpis pohledávky je v úpravách hodnot jiných provozních nákladů v provozní oblasti.

Společnost ve sledovaných letech tvořila pouze opravné položky k pohledávkám s vlivem na základ daně, v roce 2018 společnost netvořila žádné opravné položky.

Nejvyšší zastoupení na celkových nákladech má výkonová spotřeba, což je pro výrobní podniky charakteristické, firma je čistě zpracovatelská, má výrazně výrobní charakter, proto se zde projevuje nárůst nejvíce.

Nákladové úroky ve firmě jsou vysoké, protože firma má vysoké závazky vůči bankovním institucím a stále se zvyšují, firma stroj nakoupila na investiční úvěr. Ostatní finanční náklady obsahují zejména pojištění vozidel, budov a rizik, tedy pojistné vztahující se k provozní činnosti a tyto náklady mají být v jiných provozních nákladech.

Tabulka 11- náklady podniku 2015-219, zpracování vlastní

V tis. Kč	2015	2016	2017	2018	2019
Výkonová spotřeba	13 073	14 079	16 466	19 332	19 430
Náklady vynaložené na prodané zboží	465	505	806	331	289
Spotřeba materiálu a energie	11 613	12 517	14 275	17 697	16 807
Služby	995	1 057	1 385	1 304	2 334
Změna stavu zásob vlastní činnosti (+/-)	0	6	-31	197	-570
Osobní náklady	2 894	3 132	3 797	3 710	3 560
Úpravy hodnot v provozní oblasti	749	641	413	1 136	1 184
úpravy hodnot DM	715	556	600	1 136	1 184
úpravy hodnot pohledávek	34	85	-187	0	0
Ostatní provozní náklady	566	45	383	56	82
zůstatková cena prodaného DM	524	0	0	0	5
daně a poplatky	17	20	24	25	30
jiné provozní náklady	25	25	359	31	47
Nákladové úroky a podobné náklady	163	144	154	217	356
Ostatní finanční náklady	173	130	158	121	261
Daň z příjmů	8	42	44	47	22
NÁKLADY	17 626	18 219	21 384	24 816	24 325

Vertikální a horizontální analýza nákladů podniku je uvedena v příloze P IV.

4.3.2.2.2 Odvětví

Osobní náklady, které byly proti odvětví vyšší poklesly v roce 2018 a 2019 na úroveň odvětví. Pokles osobních nákladů v roce 2018, 2019 byl způsoben nákupem strojního zařízení. Osobní náklady tak tvoří v odvětví i podniku cca 15 %, jsou výraznou položkou nákladů podniku.

Nákladové úroky ve firmě jsou vyšší oproti odvětví, protože firma má vysoké závazky vůči bankovním institucím. Investice do DHM jsou financovány investičními úvěry.

Daňové zatížení je vyšší než v odvětví. Vertikální a horizontální analýza nákladů podniku je uvedena v příloze P IV

4.3.2.3 Přidaná hodnota

Přidaná hodnota podniku má rostoucí charakter, nejvýznamněji se na přidané hodnotě podílí osobní náklady 70 %, v roce 2017 až 78 %, podíl osobních nákladů se v letech 2018,2019 snižuje. Podíl osobních nákladů je proti odvětví vyšší. Podíl trvalých úprav hodnot DM se zvyšuje, podnik v roce 2018 a 2019 dosahuje vyšších hodnot než odvětví. Investice do majetku jsou v roce 2018 a 2019 výraznější.

Absolutní hodnoty vybraných nákladů k přidané hodnotě podniku 2015-2019 obsahuje tabulka 12. Podíly přidané hodnoty podniku a odvětví 2015-2019 jsou v tabulce 13.

Tabulka 12 - Přidaná hodnota podniku 2015-2019, zpracování vlastní

Podnik	2015	2016	2017	2018	2019
Osobní náklady	2 894	3 132	3 797	3 710	3 560
Odpisy (úpravy hodnot DM)	749	641	413	1 136	1 184
Nákladové úroky a podobné náklady	163	144	154	217	356
PŘIDANÁ HODNOTA	4 062	4 277	4 860	5 251	5 173

Tabulka 13- Podíly přidané hodnoty podniku a odvětví 2015-2019, zpracování vlastní

Podnik	2015	2016	2017	2018	2019
Osobní náklady	71	73	78	71	69
Odpisy (úpravy hodnot DM)	18	15	8	22	23
Nákladové úroky a podobné náklady	4	3	3	4	7
PŘIDANÁ HODNOTA	100	100	100	100	100
Podíl přidané hodnoty v nákladech	23	23	23	21	21
Odvětví	2015	2016	2017	2018	2019
Osobní náklady	59	56	60	60	59
Odpisy (úpravy hodnot DM)	19	17	19	19	17
Nákladové úroky a podobné náklady	2	1	2	2	2
PŘIDANÁ HODNOTA	100	100	100	100	100
Podíl přidané hodnoty v nákladech	21	24	23	24	26

4.3.2.4 Výsledek hospodaření

Výsledek hospodaření v různé formě je uveden v tabulce 8 - Výkaz zisku a ztrát podniku 2015-2019.

Provozní výsledek hospodaření je stabilní. Finanční výsledek je záporný, je však zkreslený špatným vedením účetnictví, kde ostatní finanční výnosy a ostatní finanční náklady měly být v ostatních provozních výnosech a nákladech.

Podnik odvádí i při záporném základu daně, nebo velmi nízkém základu daně pomocí úprav v daňovém přiznání k dani z příjmů, například přerušením daňových odpisů, daň z příjmů.

4.3.2.5 Vývoj peněžního toku cash flow

CF z provozní činnosti je kladný, příjmy převyšují výdaje z této činnosti. Což je hlavní cíl podniku. Záporný CF z investiční činnosti je investiční aktivita podniku. Podnik investuje, nákladné investice proběhly 2017 a 2019. CF z finanční činnosti je záporný, když podnik splácel své cizí zdroje proti bance. Kladné CF z finanční činnosti je způsobeno navyšováním úvěrového zatížení. Celkový CF kolísá, hlavním důvodem je navyšování cizích zdrojů u banky a s tím souvisejících investic. Vývoj toků peněžní hotovosti společnosti za období 2015-2019 uvádí tabulka 14.

Tabulka 14 - Vývoj toků peněžní hotovosti společnosti 2015-2019, zpracování vlastní

(v tis. Kč)	2015	2016	2017	2018	2019
PS	2 355	3 051	4 275	3 469	3 960
Čistý peněžní tok z provozní činnosti	672	2 375	1 829	1 512	83
Čistý peněžní tok z investiční činnosti	-392	-185	-4 004	-375	-2184
Čistý peněžní tok z finanční činnosti	416	-966	169	-646	2331
Čisté snížení (zvýšení) peněžních prostředků	696	1 224	-2 006	491	230
KS	3 051	4 275	2 269	3 960	4 190

4.3.3 Rozdílové ukazatele

4.3.3.1 ČPK

Čistý pracovní kapitál se v roce 2017 výrazně snížil proti roku 2016, v roce 2018 se opět začíná zvyšovat. ČPK nabývá kladných hodnot, krátkodobé závazky jsou nižší než krátkodobý majetek. V roce 2017 byl ČPK nízký kladný z důvodu výrazného navýšení

krátkodobého úvěru vůči bance na provozní činnost, další navýšení provozního úvěru proběhlo v roce 2018. Vývoj ČPK v období 2015-2019 zachycuje tabulka 15.

Tabulka 15 - ČPK podniku 2015-2019, zpracování vlastní

v tis. Kč	2015	2016	2017	2018	2019
Oběžná aktiva	6 292	8 275	7 182	8 006	9 429
*závazky krátkodobé	2 415	4 703	6 823	7 390	7 824
ČPK	3 877	3 572	359	616	1 605

4.3.4 Poměrové ukazatele

4.3.4.1 Zadluženost

Firma má vysokou zadluženost, 80-89 %. Neměla by se proto dále zadlužovat. Oproti odvětví, kde se zadluženost pohybuje na 45-49 %. Podnik má malý vlastní kapitál, to se projevuje nejen na celkové zadluženosti, ale i na míře zadlužení. Banka by mohla uvažovat o zvýšené rizikovosti. Údaje o zadluženost podniku a odvětví 2015-2019 uvádí tabulka 16.

Poměr dlouhodobých cizích zdrojů k cizím zdrojům klesal do roku 2018, v roce 2019 opět vzrostl. To znamená zvyšující se procento krátkodobých cizích zdrojů, které jsou, pokud jde financování pomocí dodavatelů levnější, ale tím, že musí být uhrazeny za krátkou dobu i rizikovější. Poměr dlouhodobých cizích zdrojů k dlouhodobému kapitálu je také klesající, na hodnotách 72-60 %, od roku 2019 opět roste. Hodnoty jsou vysoké, dlouhodobý kapitál je tvořen z větší části cizími zdroji.

Vlastní kapitál nepokrývá dlouhodobý majetek, DM je financován cizími dlouhodobými zdroji. Splácení dluhů ovlivňuje podnikání. Poměr VK/DM nižší než 1, kolísající, znamená finanční nestabilitu. Poměr v roce 2016 se blížil 1, hodnotou 0,95, s dalším poklesem na 0,5. Odvětví osciluje kolem 1. Pokud budeme strukturu hodnotit pohledem zlatého pravidla financování, kdy dlouhodobý majetek a trvale přítomná část oběžného majetku má být rovna dlouhodobému kapitálu. Společnost se pohybuje mírně nad hranicí 1, při hodnotě pod 1 mluvíme o podkapitalizaci. Analyzovaná firma je tak podkapitalizována, jde o agresivní strategii financování s vysokým rizikem u úhrad závazků. Celkové dlouhodobé zdroje pokrývají dlouhodobý majetek.

Úrokové krytí charakterizuje výši zadluženosti podle schopnosti splácet úroky. Pokud má ukazatel hodnotu 1, je podnik schopen splácet úroky, i když má nulový zisk. Doporučená hodnota je vyšší, jako 5. Při výpočtu úrokového krytí z EBIT jsou hodnoty nižší než

doporučované hodnoty. Tyto hodnoty nejsou dostačující, je třeba snižovat nákladové úroky a zvyšovat zisk. Úrokové krytí z CF v roce 2019 kleslo pod hodnotu 1.

Splácení dluhu je od investice v roce 2018 vysoké, z CF by firma dlouhodobě nebyla schopna splatit své dluhy. Bude nutno zhodnotit vývoj CF v roce 2019, kdy se investice začne projevovat na provozním CF.

Ve výkazu Rozvaha jsem zjistila nesoulad výkazových vazeb zřejmě vlivem zaokrouhlení. Například u ostatních provozních výnosů roku 2018. III. není rovno III.1+III.2+III.3.

Podrobné informace o hmotném majetku získané z veřejně přístupných zdrojů jsou nedostatečné například pro hodnocení majetku z pohledu zařazení do odpisových skupin, nebo správnosti stanovení odpisů. Tyto informace je nutno získat interně. Společnost v roce 2018 měla rozdíl mezi odpisy účetními a daňovými. Tato informace byla chybně uvedena i v příloze k účetní závěrce. Nesoulad se projeví až v daňovém přiznání při výpočtu daně. Daňové přiznání společnosti je z interních zdrojů. Základ daně společnost optimalizuje v daňovém přiznání.

Provázanost výkazu Rozvaha a Zisku a ztráty je na výkazech roku 2018, za rok 2018 správná, za rok 2017 je vlivem zaokrouhlení o 1 tis. rozdíl, přičemž na výkazech roku 2017 je hodnota roku 2017 uvedena správně.

Vzhledem k tomu, že společnost nemá dluhy ani pohledávky po splatnosti, vyhlášku o platební neschopnosti 190/2017 Sb. není třeba řešit.

V případě, že by společnost měla závazky po splatnosti. Posuzoval by se rozdíl mezi výší dlužnickových splatných peněžitých závazků a výší jeho disponibilních prostředků (tzv. „mezera krytí“) stanovený ve výkazu stavu likvidity. Pokud by mezera byla menší než 10 % jeho splatných peněžitých závazků, byl by dlužník schopen plnit své peněžité závazky.

Tabulka 16 - Zadluženost podniku a odvětví 2015-2019, zpracování vlastní

Podnik	2015	2016	2017	2018	2019
Celková zadluženost CZ/A	79,6 %	80,8 %	83,1 %	82,4 %	88,9 %
Míra zadluženosti CZ/VK	3,89	4,21	4,91	4,67	8,00
Dl. cizí zdroje/dl. Kapitál	72,2 %	65,5 %	64,7 %	59,6 %	77,7 %
Dl. cizí zdroje/cizí zdroje	66,7 %	45,2 %	37,2 %	31,5 %	43,6 %
Vlastní kapitál/DM	0,74	0,95	0,40	0,48	0,30
Dlouhodobé zdroje/DM	2,67	2,76	1,13	1,19	1,35
Úrokové krytí (počítáno z EBIT)	1,16	2,49	2,42	1,67	0,34
Úrokové krytí (počítáno z CF)	4,12	16,49	11,88	6,97	0,23
Doba splácení dluhu	10,8	3,6	5,9	7,1	167,2

Odvětví	2015	2016	2017	2018	2019
Celková zadluženost CZ/A	44,0 %	41,4 %	45,8 %	49,1 %	44,9 %
Míra zadluženosti CZ/VK	0,79	0,71	0,85	0,97	0,81
Dl. cizí zdroje/dl. Kapitál	20,1 %	16,7 %	24,5 %	28,8 %	24,0 %
Dl. cizí zdroje/cizí zdroje	31,9 %	28,4 %	38,3 %	41,8 %	38,8 %
Vlastní kapitál/DM	1,06	1,13	0,95	0,92	0,96
Dlouhodobé zdroje/DM	1,33	1,35	1,25	1,28	1,26
Úrokové krytí (počítáno z EBIT)	14,79	19,69	12,23	9,62	11,41

- Slabá stránka – vysoká zadluženost
- Ohrožení – růst úroků

4.3.4.2 Likvidita

Běžná likvidita udává, kolikrát oběžná aktiva pokrývají krátkodobé cizí zdroje podniku. Běžná likvidita má klesající charakter, Hodnota kolem „1“ v letech 2017,2018 ukazuje na značnou rizikovou likviditu podniku. Běžná likvidita v odvětví se stabilně pohybuje u hodnoty 1,5. Podnik neodlišil ve výkazech pohledávku v insolvenční ve výši 340 tis v roce 2015 a 2016, pouze v příloze k účetní závěrce, proto je tato pohledávka z krátkodobých pohledávek vyjmuta.

Pohotovostní likvidita, značně poklesla, zejména v roce 2017 na hodnotu 0,76, kdy se zvýšily krátkodobé závazky z obchodních vztahů, nejen naskladněním materiálu a doplatkem stroje, ale i zvýšením hodnoty krátkodobého úvěru. Trend odvětví je také mírně klesající v hodnotách nad „1“.

Hotovostní likvidita má také klesající trend, z 1,26 až k hodnotě 0,51 v roce 2017. Hotovostní likvidita odvětví je nižší v rozmezí 0,16-0,21.

Podíl ČPK/OA klesl v roce 2017 na 5 %, podniková finanční stabilita je nízká. Optimum 30-50 % dosáhla pouze v letech 2015,2016.

Společnost splácí své závazky, ale pohybuje se na hranici rizikivosti, a to v roce 2017.

Údaje o likviditě podniku a odvětví 2015-2019 obsahuje tabulka 17.

Tabulka 17 - Likvidita podniku a odvětví 2015-2019, zpracování vlastní

Podnik	2015	2016	2017	2018	2019
Běžná likvidita	2,61	1,76	1,05	1,08	1,21
Pohotovostní likvidita	1,90	1,36	0,76	0,80	0,95

Hotovostní likvidita	1,26	0,91	0,51	0,54	0,54
ČPK/OA	61,6 %	43,2 %	5,0 %	7,7 %	17,0 %
ČPK/A	42,5 %	33,6 %	2,7 %	4,7 %	10,3 %
Likvidita z pr.CF	0,28	0,35	0,33	0,20	0,01
Odvětví	2015	2016	2017	2018	2019
Běžná likvidita	1,57	1,61	1,50	1,54	1,54
Pohotová likvidita	1,21	1,26	1,12	1,10	1,09
Hotovostní likvidita	0,16	0,21	0,18	0,17	0,19
ČPK/OA	36,2 %	37,9 %	33,5 %	35,1 %	35,2 %
ČPK/A	17,1 %	18,0 %	14,2 %	15,4 %	14,9 %

- Slabá stránka – nízká hodnota ČPK

4.3.4.3 Rentabilita

Rentabilita je srovnání výnosnosti firmy i odvětví, za období 2015-2019. Firma měla nejlepší výnosnost v roce 2016. Udává procenta tržeb, celkového nebo vlastního kapitálu na jednu korunu zisku. Výnosnost je velmi nízká i oproti výnosnosti odvětví.

V čitateli je EBIT, ROA vyjadřuje výkonost podniku bez vlivu zadlužení a daňového zatížení, výkonnost, tedy produkční sílu podniku. ROA osciluje kolem 3 %, to je téměř poloviční hodnota jako ROA odvětví, jehož hodnota osciluje kolem 7,5 %.

ROE výnosnost kapitálu vloženého vlastníky, počítaná ze zisku, je v případě nízkého zisku, nebo ztráty nízká nebo záporná. Výkyvy jsou způsobeny investicemi. ROE odvětví je vyšší.

Zvyšování cizích zdrojů ve finanční struktuře podniku má pozitivní vliv na rentabilitu vlastního kapitálu, při hodnotě vyšší než 1, v 2015 a 2019 měli CZ negativní vliv.

Souhrn rentabilit podniku a odvětví 2015-2019 uvádí tabulka 18. Záporný zisk, ztráta v roce 2019, znamená zápornou rentabilitu.

Tabulka 18 - Rentabilita podniku a odvětví 2015-2019, zpracování vlastní

Podnik	2015	2016	2017	2018	2019
Rentabilita tržeb (ROS)	0,11 %	0,94 %	0,82 %	0,40 %	-1,07 %
Rentabilita celk. kapitálu (ROA)	2,07 %	3,37 %	2,84 %	2,76 %	0,78 %
Rentabilita vlast. kapitálu (ROE)	0,97 %	8,49 %	7,87 %	4,24 %	-14,76 %
EBT/EBIT x A/VK >1	0,67	3,13	3,47	2,27	-17,26
Odvětví	2015	2016	2017	2018	2019
Rentabilita tržeb (ROS)	4,18 %	5,23 %	4,40 %	4,03 %	4,97 %
Rentabilita celk. kapitálu (ROA)	6,97 %	8,41 %	6,85 %	6,56 %	8,32 %
Rentabilita vlast. kapitálu (ROE)	9,58 %	11,27 %	9,72 %	9,31 %	11,40 %
EBT/EBIT x A/VK >1	1,67	1,63	1,70	1,76	1,65

- Slabá stránka – nízká rentabilita a nízký vlastní kapitál

4.3.4.4 Aktivita

Obratovost společnosti by měla být mít dle doporučené hodnoty alespoň hodnotu 1. Společnost v obratu aktiv dosahuje požadované obratovosti a její obratovost aktiv je vyšší než u odvětví. Obrat aktiv je ovlivněn sníženou hodnotou aktiv, podnik skladuje a vyrábí v pronajatých prostorách.

Obrat pohledávek (12,56) je vyšší, než vykazuje odvětví (5,49). Čím kratší doba obratu, tím výhodnější situace pro společnost. U doby obratu zásob je rostoucí trend, je lepší než v odvětví. Doba obratu závazků krátkodobých se zkracuje. Dle dosahovaných hodnot u všech použitých ukazatelů firma vykazovala nejkratší obratu zásob a dobu obratu krátkodobých pohledávek, 29 dní, v roce 2017 a 2018 což bylo pro její hospodaření příznivé. Doba obratu krátkodobých závazků je v rámci 60 dní a doba obratu krátkodobých pohledávek je 30 dní. Firma má dlouhou splatnost u dodavatelů a krátkou u odběratelů. Doba obratu krátkodobých pohledávek v odvětví je dvojnásobná, podnik řídí oddělení fakturace a vymáhání pohledávek efektivně, jde o silnou stránku podniku.

- Silná stránka – vysoký obrat pohledávek

Aktivita podniku a odvětví za období 2015-2019 je zachycena v tabulce 19 v dobách obratu a obratu zásob, pohledávek a závazků.

Tabulka 19 - Aktivita podniku a odvětví 2015-2019, zpracování vlastní

aktivita; obrat	podnik					odvětví				
	2015	2016	2017	2018	2019	2015	2016	2017	2018	2019
Doba obratu zásob (dny)	28	30	33	30	30	30	30	33	38	36
Doba obratu krátk. pohledávek (dny)	40	49	29	29	48	87	88	77	79	66
Doba obratu krátk. závazků (obch.vz+ost.)(dny)	51	62	65	49	57	72	72	70	73	63
Doba obratu krátk. závazků obch.vz. (dny)	44	52	55	40	35	91	93	90	93	82
Obrat celkových aktiv	1,89	1,73	1,63	2,63	3,63	1,28	1,24	1,29	2,29	3,29
Obrat krátkodobých pohledávek	9,08	7,42	12,26	12,56	7,46	4,12	4,11	4,67	4,58	5,49
Obrat krátkodobých závazků/ obch.vz+ost	7,10	5,83	5,57	7,31	6,28	5,01	5,03	5,15	4,94	5,74

Obrat krátkodobých závazků celkových	7,10	3,90	3,12	3,35	3,07	4,26	4,25	4,22	4,11	4,61
Obrat zásob	12,66	12,04	10,78	11,95	11,92	11,99	12,17	11,07	9,36	10,10

4.3.5 Další ukazatele

Ostatní ukazatele podniku a odvětví jsou uvedeny v tabulce 20.

Poměr přidané hodnoty/počet zaměstnanců je v odvětví mnohem vyšší, až dvojnásobný a osobní náklady/počet zaměstnanců také. Oproti tomu je poměr osobní náklady/tržby vyšší než v odvětví. Znamená to nižší produktivitu, chybějí investice pro zvýšení vnitřní efektivity. Tržby/počet zaměstnanců jsou oproti odvětví poloviční. Podniky v odvětví tak dosahují vyšších tržeb i přidané hodnoty na zaměstnance. Zvýšení produktivity by bylo možné dosáhnout pomocí kvalifikovaných pracovníků, kterým by byli oceněni vyšší mzdou nebo investicí do automatizovaného zařízení. Částečná automatizace investic z roku 2018, se projeví na konci roku 2019 a v roce 2020, v průběhu roku 2019 budou zhotovovány postupně jednotlivé výsekové formy pro konkrétní výrobky. Další automatizace investic z roku 2019 se projeví již v roce 2020, u lepicího stroje není třeba dalších výdajů na převedení výroby z ručních strojů na poloautomat či automat.

Tabulka 20 - Ostatní ukazatele podniku a odvětví, zpracování vlastní

Podnik	2015	2016	2017	2018	2019
Přidaná hodnota/počet zaměstnanců (v tis.)	369	428	374	404	398
Tržby/počet zaměstnanců (v tis.)	1 558	1 836	1 638	1 906	1 849
Osobní náklady/počet zaměstnanců (v tis.)	263	313	292	285	274
Výkonová spotřeba/tržby	76,3 %	76,7 %	77,3 %	78,0 %	80,8 %
Osobní náklady/tržby	16,9 %	17,1 %	17,8 %	15,0 %	14,8 %
Odpisy/tržby	4,2 %	3,0 %	2,8 %	4,6 %	4,9 %
Nákladové úroky/tržby	1,0 %	0,8 %	0,7 %	0,9 %	1,5 %
Přidaná hodnota/tržby	23,7 %	23,3 %	22,8 %	21,2 %	21,5 %
Osobní náklady/přidaná hodnota	71,2 %	73,2 %	78,1 %	70,7 %	68,8 %
Odpisy/přidaná hodnota	17,6 %	13,0 %	12,3 %	21,6 %	22,9 %
Nákladové úroky/přidaná hodnota	4,0 %	3,4 %	3,2 %	4,1 %	6,9 %
VH před zdaněním/přidaná hodnota	0,6 %	5,0 %	4,5 %	2,8 %	-4,5 %
Odvětví	2015	2016	2017	2018	2019
Přidaná hodnota/počet zaměstnanců (v tis.)	696	760	779	832	885
Tržby/počet zaměstnanců (v tis.)	3 243	3 261	3 417	3 549	3 535
Osobní náklady/počet zaměstnanců (v tis.)	409	428	464	495	524
Výkonová spotřeba/tržby	79,3 %	77,2 %	78,1 %	78,4 %	76,5 %
Osobní náklady/tržby	12,6 %	13,1 %	13,6 %	14,0 %	14,8 %

Odpisy/tržby	4,0 %	4,0 %	4,3 %	4,4 %	4,2 %
Nákladové úroky/tržby	0,4 %	0,3 %	0,5 %	0,6 %	0,6 %
Přidaná hodnota/tržby	21,5 %	23,3 %	22,8 %	23,4 %	25,0 %
Osobní náklady/přidaná hodnota	58,8 %	56,3 %	59,5 %	59,5 %	59,3 %
Odpisy/přidaná hodnota	18,7 %	17,1 %	18,7 %	18,8 %	16,8 %
Nákladové úroky/přidaná hodnota	1,7 %	1,5 %	2,1 %	2,5 %	2,3 %
VH před zdaněním/přidaná hodnota	23,7 %	27,2 %	23,1 %	21,4 %	24,0 %

4.3.6 Spider analýza

Pro porovnání poměrových ukazatelů (rentabilita, likvidita, zadluženost a obratovost) společnosti a odvětví z tabulky 21, slouží spider graf 2017-2019 podniku a odvětví na obrázku 15.

Z grafu vyplývá, že podnik se pohybuje více ke středu pavučiny, to znamená, že zaostává za odvětvím. Největší rozdíl, zaostávání je u rentability tržeb, zadluženosti úrokového krytí. Nadprůměrné hodnoty oproti odvětví firma vykazuje u hotovostní likvidity a obratu krátkodobých pohledávek.

Finanční zdraví podniku lze tedy posoudit na základě obratu na vysoké úrovni, je třeba se zaměřit na zlepšení likvidity a rentability. Produktivita je nízká s nízkými mzdovými náklady.

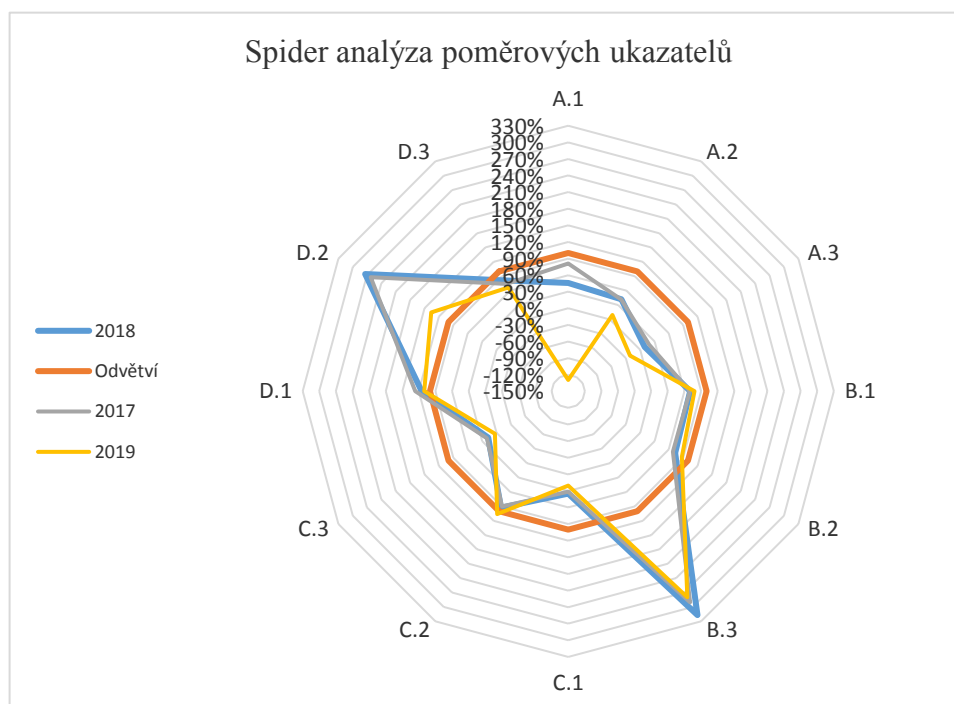
Průměrná rentabilita vede i k průměrné likviditě. Z krátkodobých pohledávek neplynou žádné příjmy.

Efektivní využití aktiv, kdy je delší doba splatnosti závazků, než pohledávek znamená, že podnik nemá problémy s likviditou.

Tabulka 21 - spider graf 2017-2019 podniku a odvětví, zpracování vlastní

		2017	2018	2019	2017 od	2018 od	2019 od
Rentabilita	A.1 Rentabilita VK	7,9 %	4,2 %	-14,8 %	9,7 %	9,3 %	11,4 %
	A.2 Rentabilita A	2,8 %	2,8 %	0,8 %	6,9 %	6,6 %	8,3 %
	A.3 Rentabilita T	0,8 %	0,4 %	-1,1 %	4,4 %	4,0 %	5,0 %
Likvidita	B.1 Běžná likvidita	1,05	1,08	1,21	1,50	1,54	1,54
	B.2 Pohotovostní likvidita	0,76	0,80	0,95	1,12	1,10	1,09
	B.3 Hotovostní likvidita	0,51	0,54	0,54	0,18	0,17	0,19
Zadluženost	C.1 Vlastní kapitál/aktiva	0,17	0,18	0,11	0,54	0,51	0,55
	C.2 Krytí DM dlouhodobým kapitálem	1,13	1,19	1,35	1,25	1,28	1,26
	C.3 Úrokové krytí	2,42	1,67	0,34	12,23	9,62	11,41

Obratovost	D.1 Obratovost aktiv	1,63	2,63	3,63	1,29	2,29	3,29
	D.2 Obratovost krátkodobých pohledávek	12,26	12,56	7,46	4,67	4,58	5,49
	D.3 Obratovost krátkodobých závazků celkových	3,12	3,35	3,07	4,22	4,11	4,61

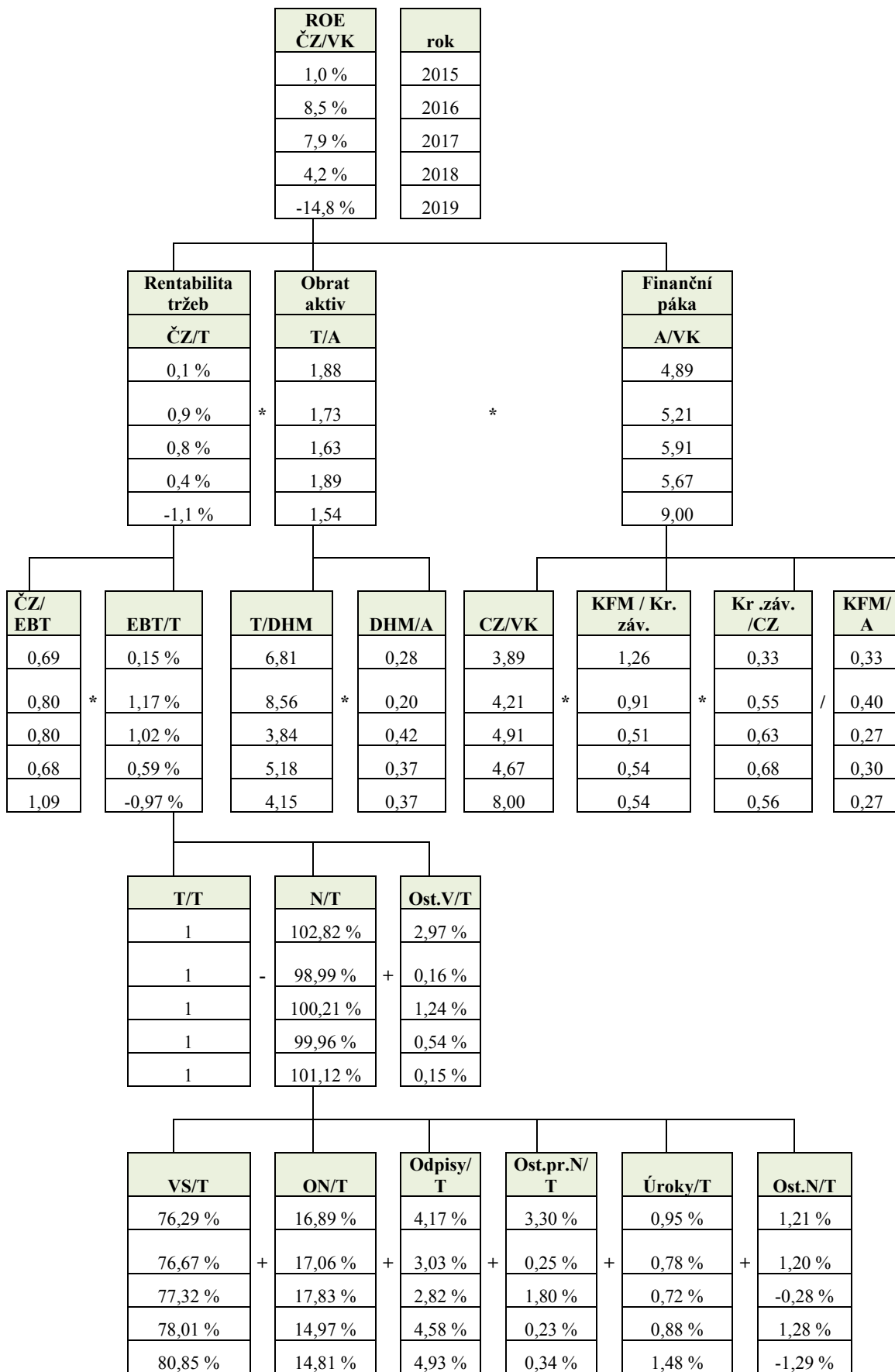


Obrázek 15 - spider graf 2017-2019 podniku a 2017-2019 odvětví, zpracování vlastní

4.3.7 Pyramidový rozklad

Pyramidový rozklad ROE na obrázku 16, názorně ukazuje, co ovlivnilo vývoj ukazatele ROE u společnosti.

Rentabilita vlastního kapitálu byla ovlivněna hlavně finanční pákou, která mírně narůstá, vliv na finanční páku má především poměr CZ/VK. Rentabilita tržeb klesá a je velmi nízká, podnik dosahuje nízkého čistého zisku. Obrat aktiv má klesající trend, obratovost dlouhodobého hmotného majetku klesá, to souvisí s mírným růstem podílu dlouhodobého hmotného majetku na aktivech, podnik investuje. Společnost je hodně zadlužená. Podobně stabilní je vývoj nákladových položek – výkonové spotřeby 76-80 %, osobních nákladů 17-18 % a obrat aktiv 1,5-1,9. Odpisy s investováním mírně narůstají.



Obrázek 16 - Pyramidový rozklad ROE podniku 2015-2019, zpracování vlastní

4.4 SWOT ANALÝZA

Fakta pro SWOT byla shromážděna pomocí několika analýz, z finanční analýzy, benchmarkingem – porovnáváním v odvětví, interview, názory odborníků oboru – brainstormingem a diskusí, z analýzy SLEPT, analýzy vnitřního prostředí a Porterovi analýzy pěti sil.

Sumární SWOT

Silné stránky (S)

- komplexní znalost (technologie, seřizování, údržby, logistiky atd.), zavedený, důvěryhodný podnik s dodavatelskou historií, dlouholetá praxe a zkušenost s trhem
- udržování minimální skladové zásoby
- prodlužená splatnost
- nové strojní zařízení a technologie
- platby ve splatnosti
- vysoký obrat pohledávek

Slabé stránky (W)

- odběratelé z potravinářství jsou citliví na změnu cen, nízké navýšení vstupních cen, které podnik v rámci smlouvy vyrovnává ze své marže, tlak odběratelů na snížení cen, vysoká cenová pružnost poptávky
- hlavní odběratel s velkým odběrem, který má dlouhou tradici a zavedenou celosvětovou značku
- manuální dělnická profese není atraktivní
- vysoké úvěrové zatížení
- vysoká zadluženost
- nevyužitá hodnota finančních prostředků
- nízká rentabilita a nízký vlastní kapitál

Příležitosti (O)

- možnost využít růst trhu s kartonovými obaly, růst trhu terciálních obalů

- nové zakázky z trhu e-obalů
- využití trendu spotřebitelů používat udržitelné obaly k reklamě a zvýšení odbytu
- zvýšení produkce u odběratelů v potravinářském průmyslu vlivem Covid-19
- investice do dopravních prostředků (výhodnější sazba silniční daně)
- větší využití automatizace, například automatizovaný lis na odpadový papír s dopravními pásy
- rozšíření skladovacích prostor

Hrozby (T) a ohrožení

- omezení růstu trhu další vlnou pandemie
- zvýšení úrokového zatížení
- úzce zaměřené výrobní portfolio
- nedostatek zaměstnanců, zpoždění dodávek, růst nákladů na náhrady v pracovní neschopnosti, růst nákladů na bezpečnost na pracovišti
- ztráta zákazníka
- navýšení cen materiálu
- riziko dopředné integrace, kdy dodavatel může začít podnikat v oboru analyzovaného podniku
- při oslovení nových zákazníků konkurenti reagují agresivně (podrážením cen u nejen u nových zákazníků, ale u stávajících zákazníků).

Podnik zaujímá WO přístup, kdy se snaží využít příležitosti okolí a posílit svou pozici. Jde o strategii zaměřenou na rozvoj, zlepšení slabých stránek **W** s využitím příležitostí **O** a investicí do produktů.

5 DLOUHODOBÝ PLÁN FIRMY

5.1 SOUČASNÝ STAV PLÁNOVÁNÍ

V podniku se v současné době je komplexní plánování prováděno většinou v hlavě majitele. Jednotlivé dílčí plány, například plán investic, plán pohledávek a závazků, plán výroby, plán prodeje zpracovávají odděleně bez kompletace. Varianty plánu tak jsou posuzovány majitelem na základě informací a podkladů, které má k dispozici. Plán výroby, prodeje a logistiky řídí a stanovuje majitel přímo sám, plán závazků a pohledávek je předkládán ke schvalování průběžně účetním oddělením. Plán investic majitel plánuje dle předpokládaného CF a potřeb podniku.

5.2 SESTAVENÍ DLOUHODOBÉHO PLÁNU

Dlouhodobý plán pro podnik je zpracován s výhledem na tři roky, jde o plán pro malou firmu, mikro scénář na úrovni podniku. Vychází z vize firmy, vybudovat stabilní rodinnou firmu a ze strategických cílů a z předpokladů o prostředí, makro i mikro okolí.

Podnik zaujímá strategii nízkých nákladů, hledá rovnováhu mezi působícími faktory pro vybranou možnost plánu. Vychází z omezených zdrojů podniku a snaží se optimalizovat kapitálovou strukturu podniku snížením cizích zdrojů podniku, podnik je podkapitalizován a má agresivní strategii financování s vysokým rizikem u úhrad závazků. Plán podporuje silné stránky podniku, konkurenční výhody, a to je vyšší hodnota zásob pro minimální zásobu odběratelů.

Základní model tedy vychází ze zpracované vize a dlouhodobých cílů podniku, který je porovnáván s výsledky externích a interních analýz a přístupu ke strategii, kdy se podnik snaží využít příležitosti okolí a zlepšit slabé stránky podniku.

Plán je sestavován zdola nahoru, z jednotlivých částí na celek, při akceptování cílů společnosti na snižování zadluženosti a dosahování rentability vlastního kapitálu v minimální výši 10 %

Položky jsou plánovány kvantitativně nebo kvalitativně.

Po naplánování jednotlivých položek výnosů, nákladů, aktiv a pasiv je sestaven dlouhodobý plán ve formě plánované rozvahy, plánovaného výkazu zisku a ztrát a plánu peněžních toků.

Plánovaný výkaz zisku a ztrát vychází z tržeb plánovaných agregovaně nebo desagregovaně. Položky nákladů jsou na objemu produkce závislé přímo nebo variabilně a podle toho jsou i plánovány.

Plánovaná rozvaha vychází z budoucích hodnot aktiv a pasiv, zejména plánu investic. Plán pasiv vychází z hodnoty aktiv a struktury pasiv. To je nejen na vlastní a cizí kapitál, ale i na interní a externí zdroje financování. Aktiva a pasiva jsou plánována pomocí procentní metody, nebo metody ukazatelů obratu.

Plánované peněžní toky příjmů a výdajů jsou stanoveny metodou nepřímou z výkazu rozvahy a výkazu zisku a ztrát, pro plánování likvidity

Plán je sestavován pomocí Microsoft Excel, pro promítání zpětných vazeb.

5.3 PLÁNOVÁNÍ VÝNOSŮ-TRŽEB

Po zpracovatelský průmysl zpracovávající vlnité a hladké lepenky je predikován po částečném zpomalení v roce 2020 Covid-19, pro roky 2021 a 2022 růst. Předpokládaný růst odvětví papírových produktů je v celkové výši 2,9 % v rozsahu buničina, papír, zpracovaný papír. Dle (Výroba papíru a výrobků z papíru-Česko, 2021), za odvětví jako celku, některé jeho části po Covid-19 predikují pokles například grafický papír, jiné růst, jako je zpracování vlnitých lepenek.

Plán tržeb je možno sestavit více způsoby, plán sestavený agregovaným způsobem uvádím níže, v tabulce plán tržeb 2020-2022.

Agregovaný přístup nezaznamenává další vlivy, jako je například předpokládaný růst cen vstupního materiálu, ztráta podílu na trhu a další. Proto je plán podniku zpracován desagregovaným přístupem. Plánem tržeb podle jednotlivých odběratelů. Podnik působí jako subdodavatel, proto více jak 95 % tržeb je plánováno na základě sjednávaných ročních odběrů odběratelů a sjednaných dodacích i platebních podmínek. Odběratel objednává předběžnou rámcovou objednávku na jednotlivé typy odebíraných výrobků, jejich množství, minimální požadovanou skladovou zásobu na časový úsek, dobu obnovy minimální skladové zásoby od posledního odběru, cenové podmínky, platební podmínky v rozsahu, který zahrnuje minimálně dobu splatnosti faktur za odebrané výrobky.

Dle rámcových objednávek jednotlivých odběratelů a sjednaných ceníků jsou stanoveny roční plánované tržby. Roční rámcová objednávka odběratele Pin pro rok 2021 je v tabulce 22, obsahuje i položky bez požadované zásoby i odběru. Sortiment nebude vylistován a

v průběhu roku může dojít k jeho objednání, cenové podmínky jsou sjednány i pro tyto výrobky.

V objednávkách se projevuje nárůst tržeb zejména v potravinářském průmyslu, kde mají odběratelé sjednány navýšené odběry zejména s potravinářskými řetězci, které se po roku 2020 zasaženém Covid19, výrazněji orientují na tuzemský trh. Pro potravinářský průmysl v Česku dle (Výroba potravinářských výrobků-Česko,2020) je predikován meziroční růst 2 %.

Tabulka 22 - roční objednávka odběratele Pin 2021, zpracování vlastní

karton - zámkové dno				
Rozměr	Materiál	pož. zásoba (ks)	odběr/rok (ks)	týdenní odběr
290 x 166 x 148	3VL 23B BB	5 000	25 000	1 500
290 x 183 x 160	3VL 23B BB	90 000	1 200 000	40 000
286 x 186 x 115	3VL 24B HH	8 000	15 000	1 500
287 x 186 x 115	3VL 23B BB	3 000	8 000	1 500
385 x 153 x 165	3VL 23B BB	0	0	0
280 x 190 x 250	3VL 23B BB	30 000	250 000	10 000
402 x 193 x 203	3VL 22B HH	2 400	15 000	1 200
karton - klopové dno				
Rozměr	Materiál	pož. zásoba (ks)	odběr/rok (ks)	týdenní odběr
392 x 196 x 182	3VL 22B HH	na objednání	3 000	dle potřeby
455 x 156 x 175	3VL 24B HH	na objednání	1 500	dle potřeby
453 x 305 x 120	3VL 24B HH	3 000	15 000	1 200
453 x 305 x 175	3VL 23B BB	20 000	200 000	5 400
465 x 240 x 188	3VL 22B HH	2 000	5 000	900
345 x 168 x 140	3VL 23B BB	15 000	250 000	9 000
345 x 168 x 128	3VL 22B HH	3 000	25 000	1 500
315 x 240 x 173	3VL 24B HH	5 000	40 000	2 400
275 x 215 x 95	3VL 24B HH	5 000	25 000	2 100
400 x 262 x 125	3VL 22B HH	5 000	20 000	1 200
(265 x 200 x 112)	3VL 24B HH	na objednání	5 000	dle potřeby
397 x 195 x 120	3VL 22B HH	0	0	0
300 x 200 x 225	3VL 24B HH	na objednání	5 000	dle potřeby
335 x 225 x 190	3VL 22B HH	0	0	0
přířez H/H a B/B				
Rozměr	Materiál	pož. zásoba (ks)	odběr/rok (ks)	týdenní odběr
322 x 167 x 140	3VL 23B BB	25 000	300 000	12 000
337 x 167 x 125	3VL 23B BB	25 000	270 000	12 000
bude vzorek	3VL 24B HH	100 000	600 000	30 000

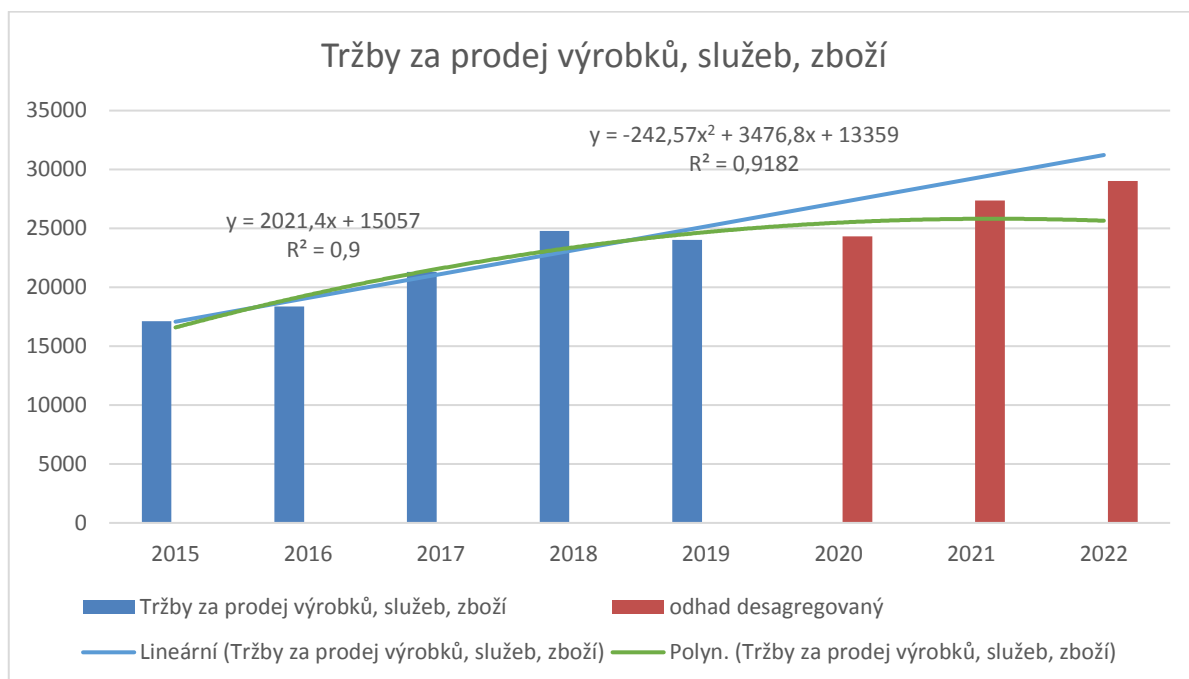
Plán tržeb zpracovaný agregovaným a desagregovaným způsobem z varianty optimistické je možno porovnat v tabulce 23 plánu tržeb 2020-2022. Vychází z předpokladu průměrného

meziročního růstu základní varianty ve výši 6,49 % a pro rok 2022 je předpokládán průměrný meziroční růst základní varianty ve výši 2,8 %.

Tabulka 23 - plán tržeb podniku 2020-2022, varianta optimistická, zpracování vlastní

v tis. Kč	2015	2016	2017	2018	2019
Tržby za prodej výrobků, služeb, zboží	17135	18362	21295	24780	24033
meziroční změna (%)		7,16	15,97	16,37	-3,01
v tis. Kč	2020	2021	2022		
lineární trend	27185	29207	31228		
meziroční změna (%)	13,12	7,44	6,92		
polynomický trend	25487	25811	25649		
meziroční změna (%)	6,05	1,27	-0,63		
odhad desagregovaný	24335	27366	29026		
meziroční změna (%)	1,26	12,45	6,07		

Graficky zachycuje plán tržeb zpracovaný agregovaně, s lineárním a polynomickým trendem a zpracovaný desagregovaně obrázek 17.



Obrázek 17 – Graf agregovaného plánu tržeb 2020-2022, zpracování vlastní

Podnik používá pro své plánování odhad desagregovaný.

5.4 PLÁNOVÁNÍ NÁKLADŮ

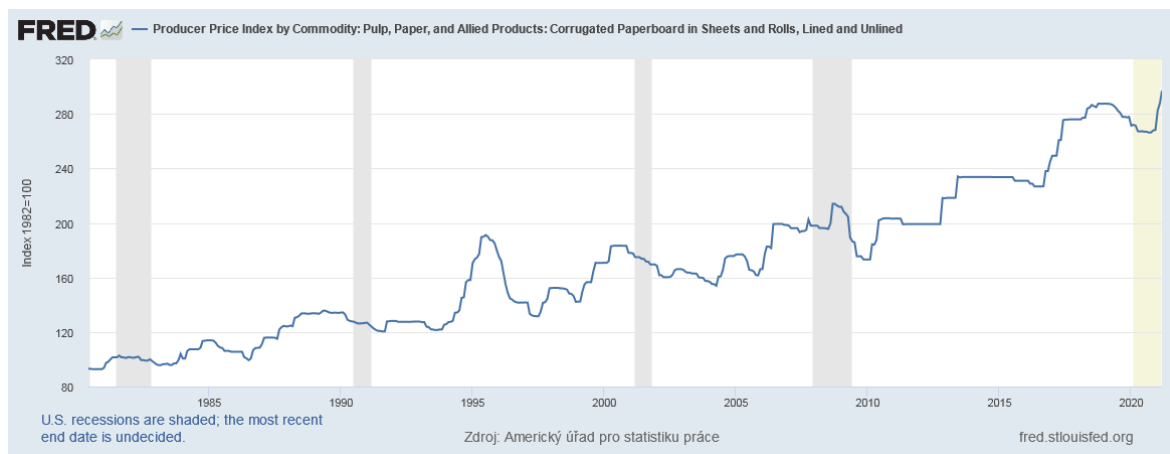
Plán nákladových položek je sestavován individuálně a vychází z plánovaných výrobních kapacit. Při plánování jednotlivých položek nákladů uvádím u jednotlivých položek plány optimistické varianty plánu. Plánované položky jsou plánovány na analytické úrovni účtů a sumarizovány do účtů účetní osnovy, vychází z dílčích plánů (osobních nákladů, investičního plánu, plánu finančních nákladů atd.).

5.4.1 Plán materiálu a energie

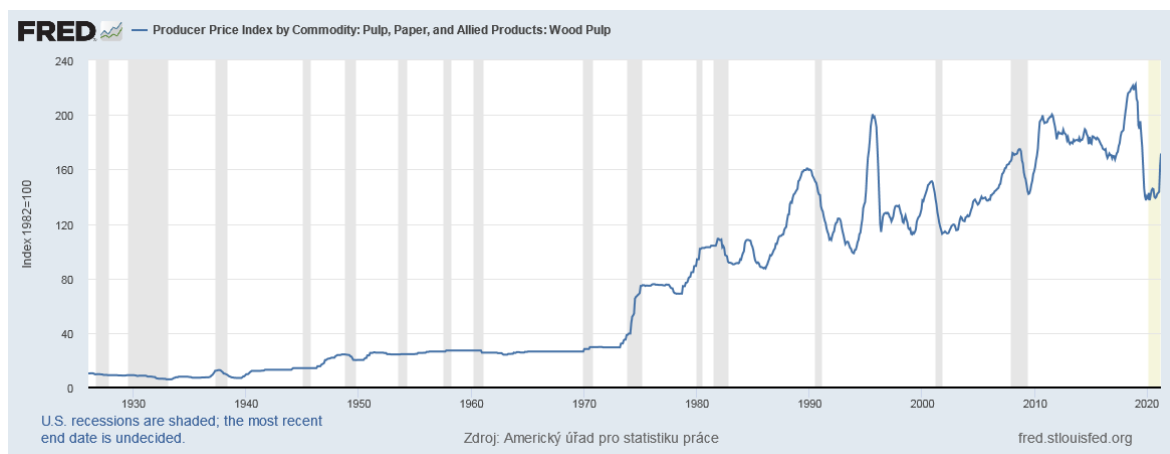
Materiál a energie tvoří významnou nákladovou část. Materiál je plánován dle ročních objednávek odběratelů a spotřeby materiálu na jednotlivé výrobky. Přepočtená hodnota spotřebovaných m², je rozčleněna dle jednotlivých kvalit materiálu a přiřazena cena z dodavatelského ceníku. Předpokládané náklady na materiál jsou navýšeny dle předpokládaných změn dodavatelského ceníku. V roce 2020 byl trh zasažen Covid-19 a mírně stagnoval, ceny u některých dodavatelů lepenek zaznamenaly mírný růst. Smlouva s dodavatelem podniku je sjednána jako celoroční s garancí ceny, proto cena materiálu je beze změny. Pro rok 2021 je stanoven nárůst cen vstupního materiálu ve výši 10 %, pro rok 2022 je předpokládán další meziroční nárůst ve výši 5 %.

Růst cen lepenek kopíruje růst ceny hlavní suroviny pro výrobu lepenky, a to je buničina. V roce 2020 využil podnik Fastmarkets (RISI Index Builder, 2020), jeho stanovování cen pro jednotlivé výrobky dle FEFCO a vývoje cen materiálu.

Vývoj ceny buničiny i lepenek v historickém kontextu s rostoucím trendem je na obrázku 18, indexů cen výrobců podle komodit Celulóza, papír a výrobky: *Celulóza* příbuzné (WPU0911) a obrázku 19, indexů cen výrobců podle komodit Celulóza, papír a příbuzné výrobky: *Vlnitá lepenka v listech a, linkovaná a rolích bez podšívky* (WPU091405).



Obrázek 18 - Index cen výrobců podle komodity: Celulóza, papír a výrobky: Celulóza příbuzné (WPU0911), dle (FRED, Producer Price Index by Commodity, 2021)



Obrázek 19 - Index cen výrobců podle komodity: Celulóza, papír a příbuzné výrobky: Vlnitá lepenka v listech a, linkovaná a rolích bez podšívky (WPU091405), dle (FRED, Producer Price Index by Commodity, 2021)

Cena energie je dle smluvních podmínek s dodavatelem fixovaná na období 03/2020-03/22, pak je cena navýšena o 2 % dle (Vývoj cen, 2021).

Cenu materiálu v roce 2020 ovlivnila mimořádná položka na opravu skladových vrat (200 tis.), která se prováděla u všech skladovacích prostor a nebude tak ovlivňovat náklady roku 2021, 2022.

Pohonné hmoty jsou zahrnuty v materiálu. Vývoj cen pohonných hmot pro logistiku je navýšen v poměru k nárůstu tržeb.

Plán materiálu a energie 2020-2022 je uveden v tabulce 24.

Tabulka 24 - plánování materiálu a energie 2020-2022, zpracování vlastní

(v tis)	2020	2021	2022
materiál	16 321	19 167	21 075
energie	242	252	256
plán materiálu a energie	16 564	19 419	21 331

5.4.2 Plán služeb

V plánu služeb byly významnými položkami výdaje na opravy a výdaje na kamionovou dopravu sjednávanou s externími dodavateli a položka nájmu za pronájem kancelářských a skladovacích prostor. Dlouhodobé smlouvy na nájem jsou sjednány na cenu za m2 bez předpokladu změny ceny. Vývoj nejvýznamnějších položek služeb je uveden v tabulce 29, plán služeb 2020-2022.

Tabulka 25 - plán služeb 2020-2022, zpracování vlastní

(v tis)	2020	2021	2022
reprezentace	27	20	35
opravy a udržování	473	583	465
ostatní služby	1 087	1 137	1 164
v ostatních službách doprava odbyt	637	669	701
v ostatních službách nájem	367	367	367
plán služeb	1 587	1 740	1 664

5.4.3 Plán daní, poplatků a jiných provozních nákladů

Plán daní a poplatků je zpracován u daně z nemovitostí dle přiznání k dani z nemovitostí, u daně silniční dle daňového přiznání k dani silniční. Jsou zapracovány změny v dani silniční platné pro rok 2020 zákonem č. 299/2020 Sb., který kromě jiných daňových zákonů mění i zákon o dani silniční (16/1993 Sb.). (Sdělení MF CR k silniční dani, 2021)

Vývoj silniční daně podniku v letech 2020-2022 zachycuje tabulka 26. Plán daní a poplatků 2020-2022 obsahující i tuto silniční daň je v tabulce 27.

Tabulka 26 - Silniční daň podniku 2020-2022, zpracování vlastní

(v tis.)	2020	2021	2022
CRV 2,2	2,7	2,7	3,6
Iveco	2,7	2,7	3,6
CRV 1,6	1,8	2,1	2,3
Octavia	3,0	3,0	3,0
WV T	1,4	1,4	1,4
Dacia S	0,9	1,0	1,1
Dacia L	0,9	0,9	1,0

Mercedes	1,2	1,3	1,4
HRV	1,4	1,4	1,4
CRV 2,0		1,4	1,6
silniční daň	16,1	18,1	20,4

Tabulka 27 - Plán daní a poplatků 2020-2022, zpracování vlastní

(v tis)	2020	2021	2022
silniční daň	16	18	20
daň z nemovitostí	6	6	6
dálniční známky a kolky	10	10	10
plán daní a poplatků	32	34	36

Zákonné pojištění z mezd je dle vyměřovacího základu pojistného na sociální zabezpečení a sazby pojistného dle činnosti podniku 5,6 %, dle přílohy 2 vyhlášky 125/1993 Sb. Nedaňová položka stravného je stanovena dle vnitřní směrnice pro poskytování příspěvku na stravu a podle plánu osobních nákladů. Jiné provozní náklady plánovány na období 2020-2022 v tabulce 28.

Tabulka 28 - Plán jiných provozních nákladů 2020-2022, zpracování vlastní

(v tis)	2020	2021	2022
dary	6	5	10
zákonné pojištění	10	10	11
přefakturace smluvní	4	4	4
nedaň vozidlo	27	27	27
nedaň stravné	75	94	113
nedaňové ostatní náklady	29	0	0
jiné provozní náklady	151	140	165

5.4.4 Plán ostatních finančních nákladů

Významnou položkou ostatních finančních nákladů je pojištění, další součástí jsou bankovní poplatky.

Bankovní poplatky i v době Covid-19 zůstaly dle (Bankovní poplatky, 2020) stabilním příjmem bank, které nemají tendenci poplatky snižovat. Některé nesmyslné poplatky však byly a budou i do budoucna rušeny nejen z důvodu konkurence na bankovním trhu nízkonákladovými bankami s nízkými či nulovými poplatky, nebo vznikajícími novými produkty bank bez poplatků, ale i na základě ankety o nejabsurdnější bankovní poplatek.

Jejich vývoj je proto odhadován podle nastavených bankovních sazebníků.

Pojištění je odhadováno na základě podmínek sjednaných pojistných smluv a sjednaných úvěrových smluv. Součástí úvěrových smluv je pojištění. Většina pojistných smluv má sjednané pojistné na pevné částky, u některých smluv (pojištění vozidel) dochází k jejich úpravám.

Česká kancelář pojistitelů odhaduje růst o 2,9 % v roce 2020 (Vývoj povinného ručení 2020-2021, 2020), průměrný trend meziročního růstu byl zpomalen Covid-19. Odhad pojistného u smluv s pohyblivou částkou je proto v roce 2021 a 2022 navýšen o 4,5 %.

Pojistné jednotlivých předmětů i rizik podniku na období 2020-2021 je v tabulce 29.

Tabulka 29 - Pojistné podniku 2020-2021, zpracování vlastní

(v tis.)	2020	2021	2022
pojištění hal	22,8	15,3	15,3
pojištění Iveco	5,1	5,4	5,6
pojištění CRV 2,2	16,2	17,0	17,7
pojištění Octavia	6,2	0,0	0,0
pojištění výroby	10,3	10,3	10,3
pojištění skladového areálu	13,4	13,4	13,4
pojištění VZV diesel	0,9	1,0	1,0
pojištění scooteru	0,5	0,6	0,6
pojištění mop	0,1	0,1	0,1
pojištění Integra	1,7	1,7	1,8
pojištění CRV 1,6	14,8	15,2	15,8
pojištění HRV	19,7	19,7	20,4
pojištění VW	10,7	10,7	10,7
pojištění Dacia S	8,9	8,9	8,9
pojištění Dacia L	11,0	11,0	11,0
pojištění odpovědnosti zaměstnavateli	0,9	0,9	0,9
pojištění Mercedes	22,3	22,3	13,0
pojištění rizik stroj lepička	16,8	16,8	16,8
pojištění zásob	4,9	4,9	4,9
pojištění rizik stroj automatický lis	14,5	14,5	14,5
pojištění odpovědnosti zaměstnanců	2,4	2,4	2,4
pojištění VZV el.	1,2	1,2	1,3
pojištění Hecht	0,0	0,1	0,1
pojištění CRV 2,0	0,0	14,8	16,1
pojištění celkem	205,47	208,05	202,52

Plán ostatních finančních nákladů podniku 2020-2022, zahrnující významné položky jako je pojištění a ostatní finanční náklady je uveden v tabulce 30.

Tabulka 30 - Ostatní finanční náklady 2020-2022, zpracování vlastní

(v tis.)	2020	2021	2022
bankovní poplatky	25	24	23
ostatní poplatky	3	9	9
Pojištění	205	208	203
kurz ztráty	0	0	0
ostatní finanční náklady	234	241	235

5.4.5 Plán osobních nákladů – personální plán

Personální plán je sestaven na základě potřeb zajištění provozu podniku, podle struktury podniku. Počet zaměstnanců v roce 2020 klesl vlivem automatizace. Další investicí do automatizace výroby v roce 2021, dojde k dalšímu snížení počtu zaměstnanců. Vývoj počtu zaměstnanců obsahuje tabulka 33, plán osobních nákladů.

Pro výpočet mezd jsou použity stávající sazby zdravotního a sociálního pojištění, změna v těchto sazbách není avizována ani predikována. Ve výpočtu mezd je promítnut vývoj počtu zaměstnanců a vývoj sazeb stravenkového paušálu s plánovaným navýšením u tohoto paušálu z 100 Kč/den na 150 Kč/den. U příspěvků na připojištění není plánováno navýšení a je ve stejných hodnotách. Plánovaný růst mezd v podniku pro rok 2021 je o 8 % a v roce 2021 o dalších 8 %.

Vývoj ostatních nákladů, zejména stravenkového paušálu, se mění v závislosti na vývoji cen limitu stravného. V pravidelném termínu od 1. ledna (kalendářního roku) Ministerstvo práce a sociálních věcí mění (tuzemské) stravné. V mimořádném termínu Ministerstvo práce a sociálních věcí upraví stravné, jakmile se podle údajů Českého statistického úřadu ceny ode dne účinnosti poslední úpravy zvýší nebo sníží alespoň o 20 %. Stravenkový paušál je pro zaměstnavatele daňově uznatelným nákladem, při splnění zákonných podmínek, v hodnotě 70 % z horního limitu stravného je od daně osvobozen a nepodléhá sociálnímu a zdravotnímu pojištění. Předpokládaný vývoj stravného 2020-2022 zachycuje tabulka 31.

Tabulka 31 - Vývoj stravného 2020-2022, zpracování vlastní dle (Cestovní náhrady, 2021)

období	Sazby stravného trvá-li pracovní cesta 5-12 h	horní limit stravného	osvobozený stravenkový paušál 70 %
od 01/2016	70 - 83 Kč	83	
od 01/2017	72 - 86 Kč	86	
od 01/2018	78 - 93 Kč	93	
od 01/2019 (333/2018 Sb.)	82 - 97 Kč	97	
od 01/2020 (358/2019 Sb.)	87 - 103 Kč	103	
od 01/2021 (589/2020 Sb.)	91 - 108 Kč	108	75,6

*od 01/2022 predikce dle vývoje	96-113	113	79,1
průměrná změna		5	3,5

Plánované mzdové náklady podniku 2020-2021 vycházející z plánovaného navýšení mezd a plánovaného počtu zaměstnanců na hlavní pracovní poměr a dohodu o provedení práce, jsou zachyceny v tabulce 32 a plánovaného vývoje mezd podniku. Rok 2021 ovlivňuje snížení počtu zaměstnanců o jednoho zaměstnance, jeden zaměstnanec na HPP nastoupí 06/2020 na mateřskou dovolenou a bude pracovat na částečný úvazek, pracovní absence je plánována obdobně jako v roce 2020, proto jsou osobní náklady v roce 2021 v absolutní výši nižší než 2020 o 25 tis.

Tabulka 32 - Mzdové náklady 2020-2021, zpracování vlastní

(v tis.)		2020	2021	2022
52101	hrubá mzda = HPP	1749	1879	1879
52102	hrubá mzda = DPP + DPČ bez poj	308	336	336
	hrubá mzda + DPP, DPČ s pojištěním	1749	1879	1879
521	hrubá mzda celkem	2057	2215	2215
524100	sociální pojištění 25 %	316	348	348
	sociální pojištění 6,5 %	114	122	122
52110	náhrady za nemoc zaměstnavatel	20	20	20
336100	SP 6,5 %+25 %-náhrady za nemoc OSSZ	429	470	470
524200	zdravotní pojištění 9 %	157	169	169
	zdravotní pojištění 4,5 %	79	85	85
	zvýšený základ ZP	0	0	0
336XXX	zdravotní pojištění 4,5 %+9 % celkem	236	254	254
	ostatní – připojištění	12	12	12
	ostatní - 55% stravné	138	138	144
	HM+SP zam+ZP zam	2550	2550	2752
	Osobní náklady	2701	2701	2909

Souhrnný plán osobních nákladů 2020-2021 uvádím v tabulce 33.

Tabulka 33 - Plán osobních nákladů 2020-2021, zpracování vlastní

(v tis.)	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021	2022
počet zaměstnanců přepočtený	11	10	13	13	13	9	8	8
osobní náklady	2 894	3 132	3 797	3 710	3 560	2 725	2 701	2 909
hrubá mzda	2 236	2 441	2 864	2 858	2 687	2 102	2 057	2 215
ostatní náklady	1	20	80	72	73	112	150	156

5.4.6 Plán investiční a odpisový plán

Vychází ze současného stavu majetku a plánované investice v roce 2021 do automatického lisu na odpadový papír, v pořizovací ceně 860 tis., 3. odpisová skupina, 1.rok zvýšený odpis, investice do vozidla CRV 2,0, v pořizovací ceně 815 tis., 2. odpisová skupina a investice do vysoko zdvižného vozíku Toyota na elektro pohon, v pořizovací ceně 284 tis., 2. odpisová skupina, 1.rok zvýšený odpis.

Covid-19 ovlivnil uvažování ohledně investic, jak uvádí (Průzkum EY: Nepodstatné části podniku, 2020), 57 % firem během příštích 12 měsíců plánuje odprodej a divestice nepodstatného kapitálu, tři čtvrtiny společností do dvou let, aby financovali investice do technologií.

Podnik tak plánuje investice zejména z krátkodobých finančních prostředků v pokladně. Podnik se snaží stále obnovovat a inovovat své strojní zařízení.

Odpisový plán je sestaven dle odpisových plánů samostatných předmětů uvedených v příloze P V.

Seznam hmotného majetku a na období 2020-2022 je uveden v tabulce 34 i s plánovaným dopadem na výsledek hospodaření v daňovém přiznání.

Tabulka 34 - Odpisový plán 2020-2022, zpracování vlastní

HM (v tis.)	2020	2021	2022
pořizovací cena	12 415	14 374	14 374
oprávky	7 575	8 690	9 735
zůstatková cena	4 840	5 684	4 639
účetní odpisy	964	1 115	1 045
daňové odpisy	964	1 570	1 265
z toho mimořádné daňové odpisy	0	605	458
úprava DPPO	0	-455	-220

Podnik investuje nejen do strojního vybavení, ale i do dopravních prostředků, významnou část z nich tvoří zdvižné vozíky ve výrobě. VZV zakoupený v roce 2020 a 2021 na elektrický pohon pro pohyb i v uzavřených halách.

Účetní odpisy jsou děleny podle typu majetku na stavby, stroje a dopravní prostředky, v tabulce 35, skladba účetních odpisů 2020-2022.

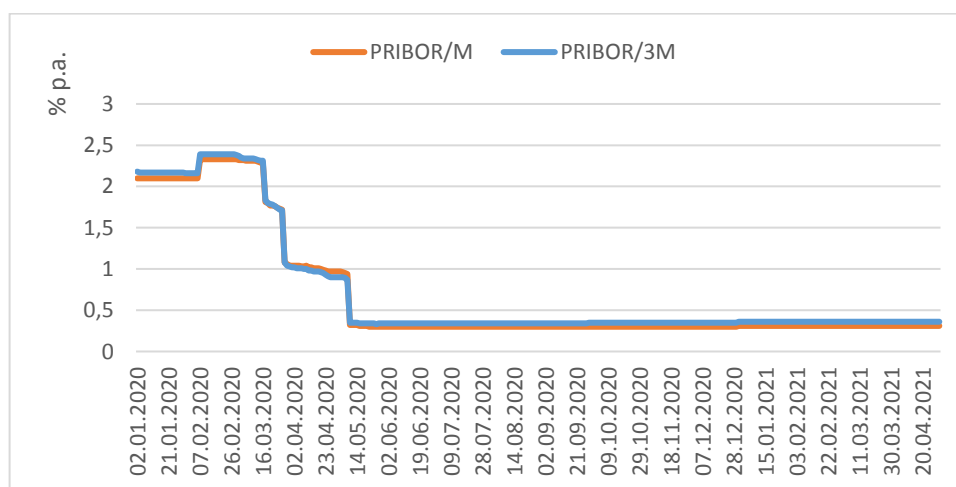
Tabulka 35 - Skladba účetních odpisů 2020-2022, zpracování vlastní

(v tis.)	2020	2021	2022
účetní odpisy celkem	964	1 115	1 045
Stavby	90	86	83
Stroje	440	540	480
dopravní prostředky	434	489	482
dopravní prostředky VZV	152	174	132

5.4.7 Plán potřeby finančních nákladů a zdrojů

Podnik pro své potřeby využívá několik úvěrů, úvěry investiční na vozidla mají pevně stanovenou částku úroků, úvěry ostatní mají úrok stanoven z bankovní sazby a marže nebo z měsíční sazby PRIBOR a marže.

Výše úroku tak odpovídá pohybu sazby PRIBOR. Sazby PRIBOR jsou zveřejňované Českou národní bankou (Fixing úrokových sazeb na mezibankovním trhu depozit – PRIBOR, 2021). Měsíční sazba PRIBOR na mezibankovním trhu depozit se vyvíjela dle grafu PRIBOR/měsíc v roce 2020 a do 04/2021 poklesem v květnu 2020 na 0,30 z 2,10, od prosince 2021 pokračuje v hodnotě 0,31. Kopírovala sazbu PRIBOR /3M, která je predikována dle (Makroekonomická predikce – duben 2021, 2021) pro rok 2021 na 0,4 a 2022 1,1. Průměrný rozdíl mezi těmito sazbami je 0,04, proto pro rok 2021 je odhad úroků zpracován s předpokládanou sazbou PRIBOR/1M 0,36 a 1,06 % p. a., v tabulce plánu nákladových úroků je výše úroků ovlivněná PRIBOR označena *. Tyto položky nákladových úroků jsou významnou částí úroků. Graficky je vývoj sazby PRIBOR/M, PRIBOR/3M v období 2020-04/2021 zachycen na obrázku 20.



Obrázek 20 - Sazba PRIBOR/M, PRIBOR/3M 2020-04/2021, zpracování vlastní dle (Fixing úrokových sazeb na mezibankovním trhu depozit – PRIBOR, 2021)

5.4.7.1 Nákladové úroky

Nákladové úroky jsou zde naplánovány pro možnost kontokorentního úvěru v současné výši 4 mil. Kč, čerpané v průběhu roku dle potřeby, s aktuálním stavem čerpání uvedením v rozvaze. V plánovaných variantách plánů je stav nákladových úroků kontokorentu upravena dle stavu čerpání kontokorentního úvěru během roku.

Plán nákladových úroků 2020-2021 z varianty optimistické zachycuje tabulka 36. Nejvýznamnější položkou jsou úroky z provozního úvěru a úvěru na lepicí stroj z roku 2019.

Tabulka 36 - Plán nákladových úroků 2020-2021 varianta optimistická, zpracování vlastní

(v tis.)	2020	2021	2022
úroky z úvěru Honda CRV 1,6	4	0	0
úroky z úvěru 3.500.000	34	19	8
*úroky z KTK úvěru na b.ú.	118	81	98
úroky z úvěru Honda HRV	8	8	1
úroky z úvěru VW	11	11	10
úroky z úvěru Dacia S	8	8	8
*úroky z úvěru lepicí stroj	121	87	87
úroky z úvěru Dacia L	8	8	8
úroky z úvěru Mercedes	7	7	4
úroky z úvěru Honda CRV 2,0 hybrid	0	10	11
Úroky celkem	317	237	234

5.4.7.2 Úvěry

Úvěry je třeba dle sjednaných splátek splácet, proto musí podnik zajistit dostatek finančních zdrojů. výše splátek a zůstatek úvěrů uvádí tabulka plánu úvěrů 2020-2022. V roce 2020 podnik uzavře nový úvěr, který je v plánu uveden. Vzhledem k plánovaným dobám splácení neuvažuje podnik o uzavírání dalších úvěrů. V roce 2021 byla jedna investice uskutečněna pomocí investičního úvěru (vozidlo) a další dvě investice (lis, zdvižný vozík) z peněžních prostředků bez využití úvěru.

Plán úvěrů a jejich splátek v období 2020-2022 uvádí tabulka 37.

Tabulka 37 - Plán úvěrů 2020-2022, zpracování vlastní

(v tis.)	k 31.12.2019	2020	2021	2022	k 31.12.2022
investiční úvěr CRV 2015-2020	49	49	0	0	0
bankovní úvěr 2019-2023	1 676	456	456	456	308
investiční úvěr HRV 2017-2022	279	129	129	21	0
investiční úvěr VW 2017-2022	337	116	116	106	0

investiční úvěr Dacia 2018-2023	164	48	48	48	20
investiční úvěr lepicí str. 2019-2026	3 025	471	471	471	1 611
investiční úvěr Dacia L 2019-2024	250	54	54	54	86
investiční úvěr Mercedes 2019-2022	270	101	101	68	0
investiční úvěr CRV 2,0 2021-2026	0		115	125	387
splátky		1 425	1 491	1 350	
investiční úvěr CRV 2,0 2021-2026		0	627	0	
zůstatek k 31.12.XX	6 050	4 626	3 762	2 411	2 411

Plán finančních nákladů a zdrojů musí být plánován a porovnáván s dopadem na likviditu, likviditu 2020-2022 uvádí tabulka 38, likvidita podniku s vlivem KTK varianta optimistická.

Při kontokorentním úvěru ve výši 4 mil čerpaném průběžně v plánovaném časovém horizontu jsou likvidity vyšší, než jsou požadované obecně. Pro průmyslový podnik je likvidita běžná nižší než 2,2, pohotová likvidita pro průmyslový podnik 1,6 je také nižší, pouze hotovostní likvidita převyšuje horní hranici 0,4 pro průmyslový podnik, ale i obvyklé hodnoty odvětví (0,16-0,2). Likvidity jsou dostačující.

Tabulka 38 - Likvidita podniku 2020-2021 s vlivem KTK varianta optimistická, zpracování vlastní

	2020	2021	2022
Běžná likvidita	1,49	1,42	1,53
Pohotová likvidita	1,07	0,98	1,11
Hotovostní likvidita	0,63	0,55	0,67

5.5 Plánování položek aktiv a pasiv-zásob, pohledávek a závazků

Při plánování stavu zásob, pohledávek z obchodních vztahů a krátkodobých závazků je možné odvodit hodnoty ze závislosti na tržbách. Podnik vykazuje tržby z prodeje výrobků a služeb a tržby z prodeje zboží. Prodej zboží není hlavní činností podniku a kolísá, proto odhad hodnot aktiv a pasiv závislých na tržbách bude odvozen z prodeje výrobků a služeb pomocí regresní metody. Nejprve jsou stanoveny regresní rovnice pro jednotlivé složky aktiv a pasiv s určením jejich spolehlivosti, v tabulce 39, v tabulce 40 je zaznamenán vývoj jednotlivých položek 2020-2022.

Tabulka 39 - Regresní rovnice pro složky aktiv a pasiv, zpracování vlastní

	regresní rovnice	spolehlivost
Zásoby	= -95,56 + 0,0932 x Tržby	0,8870
Pohledávky z ob.v.	= 1 110,75 + 0,0568 x Tržby	0,0960
Závazky z ob.v.	= 1 965,49 + 0,0321 x Tržby	0,0583
Závazky ost.	= -1 221,85 + 0,0953 x Tržby	0,4576

Tabulka 40 - Vývoj položek aktiv a pasiv pomocí regresní metody 2020-2022, zpracování vlastní

Stanovení regresní metodou	2020	2021	2022
Tržby	23 563	26 406	28 056
Zásoby	2 100	2 315	2 343
Pohledávky z ob.v.	2 449	2 512	2 824
Závazky z ob.v.	2 722	2 565	2 251
Závazky ost.	1 024	1 278	1 429

Regresní metoda bude použita pro položku aktiv, zásoby, u které je spolehlivost závislosti na tržbách 88,7 %. Stanovení vývoje **krátkodobých pohledávek a závazků z obchodních vztahů** je nejproblematictější. Pro tyto položky bude **do plánu** použit vývoj stanovený **pomocí extrapolace na základě ukazatelů doby obratu**. Vývoj položek aktiv a pasiv pomocí extrapolace na základě ukazatelů doby obratu 2020-2022 uvádím v tabulce 41. Krátkodobé pohledávky podniku zahrnují mimo závazků z obchodních vztahů i pohledávky ke státu, které se pohybují do 20 tis. za rok, proto jsou plánovány společně s pohledávkami z obchodních vztahů bez rozlišení.

Tabulka 41 - Vývoj položek aktiv a pasiv pomocí extrapolace na základě ukazatelů doby obratu 2020-2022, zpracování vlastní

Stanovení pomocí extrapolace doby obratu	2020	2021	2022
Doba obratu zásob (dny)	30	30	30
Doba obratu krátk. pohledávek (dny)	32,81	38	40
Doba obratu krátk. závazků obch.vz. (dny)	35	36	37
Doba obratu krátk. závazků ostatních (dny)	14	10	10
Zásoby	2 028	2 280	2 419
Pohledávky z ob.v.	2 218	2 889	3 225
Závazky z ob.v.	2 366	2 737	2 983
Závazky ost.	946	760	806

Krátkodobé závazky zahrnují mimo závazky z obchodních vztahů i závazky ostatní. V ostatních závazcích jsou významné závazky k zaměstnancům, státu (daň z příjmů ze závislé činnosti a DPH), zdravotním pojišťovnám a dohadné účty pasivní.

Výše **ostatních závazků** bude stanovena **individuálním odhadem**. Závazky k zaměstnancům a zdravotním pojišťovnám a státu z titulu daně z příjmů ze závislé činnosti dle personálního plánu. Dohadné účty pasivní a závazky vůči státu jsou stanoveny

z plánovaných účetních dat. V roce 2019 zde byl závazek ke společníkovi, který byl splacen na začátku roku 2020 a není do budoucna již plánován.

Časové rozlišení aktiv, které v daném podniku zahrnuje náklady příštích období. Je stanoveno **lineárním trendem** vývoje v čase.

Ostatní krátkodobé závazky 2020-2021, jsou souhrnně uvedeny v tabulce 42.

Tabulka 42 - Ostatní krátkodobé závazky 2020-2021, zpracování vlastní

(v tis.)	2019	2020	2021	2022
ke spol	907	0	0	0
k zaměstnancům	104	135	149	162
SP, ZP	69	68	75	82
stát závazky	243	204	220	215
dohadné účty pasivní	184	98	110	120
ostatní krátkodobé závazky	1507	505	553	579

5.6 Plán rozdělení hospodářského výsledku

Podnik hospodářský výsledek převádí do výsledku hospodaření minulých let pro další investice podniku.

Hospodářský výsledek po zdanění je ovlivněn úpravami základu daně a výší daně z příjmů. Úpravy, které konkrétní podnik provádí před výpočtem daně uvádí tabulka 43, uzávěrkových úprav 2020-2022 z varianty optimistické. Úpravy jsou uvedeny jako předpokládané úpravy podle historických přiznání k dani z příjmů, o některých položkách podnik rozhoduje až při sestavování daňového přiznání, jako například paušál na vozidlo, výše daňových odpisů apod. Tabulka tak slouží jako přehled možností pro úpravy základu daně podniku.

Tabulka 43 - Uzávěrkové úpravy 2020-2022 varianta optimistická, zpracování vlastní

uzávěrkové úpravy (v tis.)	2020	2021	2022
výdaje neuznatelné	206	210	216
reprezentace (513)	27	30	30
nedaňové výdaje ostatní (548)	119	120	120
nedaňové PHM a ost. (max 3)	54	55	56
dary (543)	7	5	10
rozdíl účetních a daňových odpisů	0	-455	-220
paušál na vozidlo (max 3)	180	180	180
Dary	6	5	10
základ daně	1 598	1 356	996
sazba daně	19	19	19
Daň	304	258	189

Plán výzkumu a vývoje ani další plány podnik nezpracovává. Nezpracovává také marketingový plán.

5.7 VARIANTY PLÁNŮ

Finanční plán zahrnuje finanční zdroje a jejich finanční náročnost.

Na základě vize a strategických cílů společnosti, zpracovaných analýz prostředí makro, mikro, finanční analýzy, souhrnné analýzy SWOT a přístupu k finanční strategii, která ovlivňuje kapitálovou strukturu a také strategických plánů firmy, tedy plánů výnosů, nákladů, plánu investičního a odpisového plánu, plánu finančních zdrojů, personálních, plánu zásob, pohledávek a závazků a plánu rozdělení hospodářského výsledku, souhrnně by se dalo říci zdrojů finančních, lidských a technických a jejich promítnutí, je sestavován finanční plán s možnými variantami.

Plán je sestaven ve variantě optimistické, realistické a pesimistické. Snaží se správně odhadnout trend v časovém horizontu s preferencí míry rizika. Varianty jsou porovnány pomocí ukazatelů.

Základní varianta vychází z předpokladu ovlivnění růstu tržeb v roce 2020 Covid-19 a to stagnací trhu a dosažení hodnot roku 2019. V roce 2021 oživením ekonomiky a opětovném nastartování trhu s kartonovými obaly, na základě prognóz a růstu trhů, do kterých jsou kartonové obaly dodávány (potravinářství, obaly pro trh na internetu) a rámcových smluv s odběrateli je předpokládán průměrný meziroční růst ve výši 6,49 % a pro rok 2022 je předpokládán průměrný meziroční růst ve výši 2,8 %.

Nejvýznamnější vliv na plán je předpokládaný **nárůst cen vstupního materiálu**, vlnité lepenky. Nárůst cen lepenky začal již mírně v roce 2020, tento dopad nárůstu ceny lepenky se podniku podařilo pomocí smlouvy s garancí ceny minimalizovat. Pro roky 2021,2022 je predikováno další kolísání ceny s růstovým trendem.

V roce 2021 je plánována **investice** do strojního zařízení: automatický lis na odpadový papír 860 tis, vozidlo za 815 tis. a vysoko zdvižný vozík Toyota za 284 tis. Investice na lis a zdvižný vozík bude financována z peněžních prostředků, investice na vozidlo pomocí investičního úvěru.

Na **zajištění likvidity** používá podnik kontokorentní úvěr ve výši 4 mil., v základní variantě po celou dobu plánu.

Ve všech výkazech nebudou řádky s nulovými hodnotami uváděny.

5.7.1 Optimistická

Předpokládaný vývoj růstu vstupní ceny materiálu v roce 2020 bez změny ceny, cena garantována, v roce 2021 s průměrným navýšením ceny o 10 % a v roce 2022 s 5 % zvýšením ceny. Varianta optimistická počítá tržby: pro rok 2020 zasažený Covid-19 bez navýšení, trh stagnuje, pro rok 2020, vstupní cena materiálu beze změny. Pro rok 2021 je predikováno průměrné roční navýšení vstupní ceny materiálu o 10 %, cena materiálu se promítne do finální ceny produktů, tržeb. Pro rok 2022 je predikováno průměrné roční navýšení vstupní ceny materiálu o 5 %, cena materiálu se promítne do finální ceny produktů, tržeb.

Plánované výkazy pro variantu optimistickou za období 2020-2022: rozvaha s plánovaným ČPK, je uvedena v tabulce 44, plánovaný výkaz zisku a ztrát v tabulce 45 a plán peněžních toků v tabulce 46.

5.7.1.1 Plánovaná rozvaha 2020-2022 varianta optimistická

Tabulka 44 - Plánovaná rozvaha 2020-2022 varianta optimistická, zpracování vlastní

v tis. Kč	2020	2021	2022
AKTIVA	12 608	13 416	13 224
Dlouhodobý majetek	4 840	5 684	4 639
DHM	4 840	5 684	4 639
Oběžná aktiva	7 427	7 340	8 205
Zásoby	2 100	2 315	2 343
Pohledávky	2 218	2 889	3 225
p. krátkodobé	2 218	2 889	3 225
Peněžní prostředky	3 110	2 136	2 636
Časové rozlišení aktiv	340	392	380
PASIVA	12 608	13 416	13 224
Vlastní kapitál	2 932	4 364	5 270
Základní kapitál	120	120	120
VH minulých let	1 615	2 812	4 244
VH běžného účet.obd.	1 197	1 432	906
Cizí zdroje	9 676	9 052	7 953
Závazky	9 676	9 052	7 953
*závazky dlouhodobé	4 626	3 762	2 411
<i>závazky k úvěr. instituc.</i>	4 626	3 762	2 411
*závazky krátkodobé	5 050	5 290	5 542
<i>závazky k úvěr. instituc.</i>	2 800	2 000	2 000
<i>závazky z obch. Vztahů</i>	1 745	2 737	2 983
<i>závazky ostatní</i>	505	553	559
ČPK	2 455	2 127	2 739

5.7.1.2 Plánovaný výkaz zisku a ztrát 2020-2022 varianta optimistická

Součástí plánu zisku a ztrát je i plán výsledku hospodaření ve formě po zdanění s možnými daňovými úpravami.

Tabulka 45 - Plánovaný výkaz zisku a ztrát 2020-2022 varianta optimistická, vl. zpracov.

v tis. Kč	2020	2021	2022
Tržby z prodeje vlastních výrobků a služeb	23563	26 406	28 056
Tržby za prodej zboží	772	960	970
Ostatní provozní výnosy	287	52	60
<i>tržby z prodaného MT</i>	0	2	0
<i>jiné provozní výnosy</i>	287	50	60
Ostatní finanční výnosy	1	10	5
VÝNOSY	24623	27428	29091
Výkonová spotřeba	18 295	21 519	23 374
Náklady vynaložené na prodané zboží	144	360	380
Spotřeba materiálu a energie	16 564	19 419	21 331
Služby	1 587	1 740	1 664
Změna stavu zásob vlastní činnosti (+/-)	423	-230	20
Osobní náklady	2 725	2 701	2 909
Úpravy hodnot v provozní oblasti	964	1 115	1 045
úpravy hodnot DM	964	1 115	1 045
Ostatní provozní náklady	183	177	201
zůstatková cena prodaného DM	0	3	0
daně a poplatky	32	34	36
jiné provozní náklady	151	140	165
Nákladové úroky a podobné náklady	317	237	234
Ostatní finanční náklady	234	241	235
Daň z příjmů	285	235	167
NÁKLADY	23426	25996	28185
PŘIDANÁ HODNOTA	5 617	6 076	5 632
Provozní VH	2 032	2 136	1 537
Finanční VH	-549	-469	-464
EBT = zisk před zdaněním	1 482	1 667	1 073
EAT = zisk po zdanění	1 197	1 432	906
EBIT=zisk před úroky a zdaněním	1 799	1 905	1 307
EBITDA = zisk před úroky, odpisy a zdaněním	2 763	3 020	2 352
výdaje neuznatelné	206	210	216
reprezentace (513)	27	30	30
nedaňové výdaje ostatní (548)	119	120	120
nedaňové PHM a ost. (max 3)	54	55	56
dary (543)	7	5	10
rozdíl účetních a daňových odpisů	0	-455	-220

paušál na vozidlo (max 3)	180	180	180
Dary	6	5	10
základ daně pro sazbu 19 %	1 503	1 237	879

5.7.1.3 Plánovaný finanční tok 2020-2022 varianta optimistická

Tabulka 46 - Plánovaný finanční tok 2020-2022 varianta optimistická, zpracování vlastní

(v tis. Kč)	2020	2021	2022
PS	4 190	3 110	2 136
Čistý peněžní tok z provozní činnosti	361	1850	1850
Čistý peněžní tok z investiční činnosti	-17	-1959	0
Čistý peněžní tok z finanční činnosti	-1424	-864	-1350
Čisté snížení (zvýšení) peněžních prostředků	-1 080	-973	500
KS	3 110	2 136	2 636

5.7.1.4 Ukazatele finanční analýzy 2020-2022 varianta optimistická

V tomto plánu, pokud budeme hodnotit srovnáním s odvětvím v historickém kontextu zadluženost klesá splácením úvěrů klesá i míra zadluženosti na hodnoty, které jsou stále horší, než jsou v odvětví. Kapitálová struktura mění poměr vlastních a cizích zdrojů, vlastní zdroje dosahováním kladného výsledku hospodaření rostou, cizí zdroje splácením klesají, ale hodnot jako v odvětví je dosaženo až v roce 2022. Je možné snížit čerpanou hodnotu kontokorentního úvěru a tím i hodnotu úroků z tohoto úvěru, hodnota však musí být korigována o závazkovou provizi. Poměr vlastního kapitálu a dlouhodobého majetku v roce 2022 podle optimistického scénáře dosáhne hodnoty lepší jak v odvětví. Splácením úvěrů klesá i úrokové zatížení, dosahováním zisku pak narůstá i úroková krytí. Běžná a pohotová likvidita jsou na hodnotách jako odvětví, likvidita hotovostní je vyšší. ČPK dosahuje poměrných částí k celkovým aktivům a k oběžným aktivům hodnot odvětví. Rentabilita tržeb dosahuje hodnot v odvětví s mírným nárůstem, rentabilita celkového kapitálu a vlastního kapitálu je již vyšší než v odvětví. Finanční páka působí pozitivně. Doba obratu i obrat je oproti odvětví lepší. Při hodnocení ostatních ukazatelů, podnik nedosahuje hodnot přidané hodnoty na zaměstnance v takové výši jako odvětví, také osobní náklady na zaměstnance a osobní náklady na přidanou hodnotu jsou nižší. Tržby na počet zaměstnanců, výkonová spotřeba na tržby jsou však vyšší než v odvětví. Ostatní ukazatele jsou na hodnotách odvětví.

Ukazatele finanční analýzy 2020-2022 pro variantu optimistickou uvádím v tabulce 54, porovnání variant plánů.

5.7.2 Pesimistická

Předpokládaný **vývoj růstu vstupní ceny materiálu** v roce **2020 bez změny** ceny, v roce **2021 s průměrným navýšením ceny o 15 %** a v roce **2022 s 10 % zvýšením ceny**.

Varianta pesimistická počítá **tržby**: pro rok 2020 zasažený Covid-19 **bez navýšení**, trh stagnuje, pro rok 2020, vstupní cena materiálu beze změny.

Pro rok **2021** je predikováno průměrné roční navýšení vstupní ceny materiálu o 15 %, cenu materiálu není možné promítnout **do ceny** v plné výši, promítne se pouze **5 %** do finální ceny produktů. S odběrateli jsou sjednány cenové podmínky, kdy je cena garantována s časovým výhledem. Mírné navýšení podnik po určitou dobu nese sám. Změna znamená u odběratelů opětovné výběrové řízení, které přináší nejen tlak na cenu, ale i možnou ztrátu odběratele. Odběratelé jsou velmi citliví na změnu cen.

Odběratelé mají také sjednány cenové podmínky pro dodávky svých výrobků, balených do kartonových obalů. Většina z nich dodává do obchodních řetězců, cena je také garantována v určitém časovém horizontu. Každá změna ceny je projednávána a může pro odběratele znamenat omezení dodávek nebo ukončení dodávek. Jeden z významných odběratelů podniku má i svou vlastní distribuční síť prodejen, tlak na cenu je tak způsoben snižováním nákladů vlastní výroby, ne tlakem dodavatelského řetězce.

Pro rok **2022** je predikováno průměrné roční navýšení vstupní ceny materiálu o 10 %, cenu materiálu není možné promítnout **do ceny** v plné výši, promítne se pouze **10 %** (5 % z roku předchozího a 5 % z roku běžného) do finální ceny produktů. Pokud by podnik nepromítl do ceny produktů 10 %, nesl by tyto náklady již sám, proto je nutné po zpracování plánu pesimistického reagovat na změny materiálu důrazněji. Podnik je schopen ze svých nákladů nést navýšení cen materiálu o 10 % bez promítnutí do cen produktů jeden rok, pak je jeho provozní činnost ztrátová.

Pro podnik je důležité zachovat stabilitu a posoudit hranici pro přijetí rizika.

Plánované výkazy pro variantu pesimistickou za období 2020-2022: rozvaha s plánovaným ČPK je uvedena v tabulce 47, plánovaný výkaz zisku a ztrát v tabulce 48 a plán peněžních toků v tabulce 49.

5.7.2.1 Plánovaná rozvaha 2020-2022 varianta pesimistická

Tabulka 47 - Plánovaná rozvaha 2020-2022 varianta pesimistická, zpracování vlastní

v tis. Kč	2020	2021	2022
AKTIVA	12 608	13 379	12 381
Dlouhodobý majetek	4 840	5 684	4 639
DHM	4 840	5 684	4 639
Oběžná aktiva	7 427	7 290	7 331
Zásoby	2 100	2 315	2 391
Pohledávky	2 218	2 889	3 325
p. krátkodobé	2 218	2 889	3 325
Peněžní prostředky	3 110	2 086	1 615
Časové rozlišení aktiv	340	405	412
PASIVA	12 608	13 379	12 381
Vlastní kapitál	2 932	3 727	3 236
Základní kapitál	120	120	120
VH minulých let	1 615	2 812	3 607
VH běžného účet.obd.	1 197	795	-491
Cizí zdroje	9 676	9 652	9 145
Závazky	9 676	9 652	9 145
*závazky dlouhodobé	4 626	3 762	2 411
<i>závazky k úvěr. instituc.</i>	4 626	3 762	2 411
*závazky krátkodobé	5 050	5 890	6 734
<i>závazky k úvěr. instituc.</i>	2 800	2 600	3 100
<i>závazky z obch. Vztahů</i>	1 745	2 737	3 075
<i>závazky ostatní</i>	505	553	559
ČPK	2 377	1 400	597

5.7.2.2 Plánovaný výkaz zisku a ztrát 2020-2022 varianta pesimistická

Tabulka 48 - Plánovaný výkaz zisku a ztrát 2020-2022 varianta pesimistická, zpracování vlastní

v tis. Kč	2020	2021	2022
Tržby z prodeje vlastních výrobků a služeb	23563	26 406	28 951
Tržby za prodej zboží	772	960	970
Ostatní provozní výnosy	287	52	60
<i>tržby z prodaného MT</i>	0	2	0
<i>jiné provozní výnosy</i>	287	50	60
Ostatní finanční výnosy	1	10	5
VÝNOSY	24623	27428	29986
Výkonová spotřeba	18 295	22 303	25 817
Náklady vynaložené na prodané zboží	144	360	380
Spotřeba materiálu a energie	16 564	20 202	23 773
Služby	1 587	1 740	1 664

Změna stavu zásob vlastní činnosti (+/-)	423	-230	20
Osobní náklady	2 725	2 701	2 909
Úpravy hodnot v provozní oblasti	964	1 115	1 045
úpravy hodnot DM	964	1 115	1 045
Ostatní provozní náklady	183	177	201
zůstatková cena prodaného DM	0	3	0
daně a poplatky	32	34	36
jiné provozní náklady	151	140	165
Nákladové úroky a podobné náklady	317	241	257
Ostatní finanční náklady	234	241	235
Daň z příjmů	285	86	-7
NÁKLADY	23426	26633	30477
PŘIDANÁ HODNOTA	5 617	5 293	4 084
Provozní VH	2 032	1 353	-11
Finanční VH	-549	-472	-488
EBT = zisk před zdaněním	1 482	881	-498
EAT = zisk po zdanění	1 197	795	-491
EBIT=zisk před úroky a zdaněním	1 799	1 122	-241
EBITDA = zisk před úroky, odpisy a zdaněním	2 763	2 237	804
výdaje neuznatelné	206	210	160
reprezentace (513)	27	30	30
nedaňové výdaje ostatní (548)	119	120	120
nedaňové PHM a ost. (max 3)	54	55	0
dary (543)	7	5	10
rozdíl účetních a daňových odpisů	0	-455	310
paušál na vozidlo (max 3)	180	180	0
dary	6	5	10
základ daně pro sazbu 19 %	1 503	451	-38

5.7.2.3 Plánovaný finanční tok 2020-2022 varianta pesimistická

Tabulka 49 - Plánovaný finanční tok 2020-2022 varianta pesimistická, zpracování vlastní

(v tis. Kč)	2020	2021	2022
PS	4 190	3 110	2 086
Čistý peněžní tok z provozní činnosti	361	1 800	880
Čistý peněžní tok z investiční činnosti	-17	-1 959	0
Čistý peněžní tok z finanční činnosti	-1 424	-864	-1 350
Čisté snížení (zvýšení) peněžních prostředků	-1 080	-1 024	-471
KS	3 110	2 086	1 615

5.7.2.4 Ukazatele finanční analýzy 2020-2022 varianta pesimistická

V pesimistickém plánu dojde k jinému čerpání kontokorentního úvěru a jiné výši nákladových úroků. Pro optimalizaci základu daně je zastaveno daňové odpisování investičního majetku ve výši 530 tis, je uplatněno pouze 735 tis. na daňových odpisech. Výsledek hospodaření je optimalizován +284 tis. Paušál na vozidla není uplatňován.

Nejvýraznější změna je nedosahování kladného výsledku hospodaření v roce 2022, kdy podnik již neunes náklady zvýšení cen vstupního materiálu a musí je promítnout do ceny. Podnik dosáhne provozní výsledek hospodaření ve výši -10,6 tis., finanční výsledek hospodaření -487,7 tis, celkem -498,3 tis., finanční náklady podnik nebude schopen hradit. Nedosažení zisku znamená zápornou rentabilitu, finanční páka působí kladně, likvidity poklesly, ale podnik je schopen hradit své závazky. Obrat a doby obratu se nemění proti optimistické verzi. Hodnota ČPK klesá.

Ukazatele finanční analýzy 2020-2022 pro variantu pesimistickou uvádím v tabulce 54, porovnání variant plánů.

Modelovat riziko je možné v **plánu krizovém**. Navýšení cen materiálu v roce 2021 o 10 % a promítnutí navýšení do cen produktů, by znamenalo ukončení spolupráce s největším odběratelem, kde by podnik neuspěl ve výběrovém řízení. Odběratel dodává do řetězců i v zahraničí, zpracovává výrobu pro mezinárodní značku mražených krémů a tlak na zachování ceny je u něj enormní. Pro podnik by to znamenalo při udržení ostatních dodavatelů nahradit tržbu pro hlavního odběratele minimálně za sedm měsíců, aby podnik byl schopen tvořit provozní zisk. Tabulka 50 porovnává vybrané ukazatele finanční analýzy po změně podmínek.

První možností je navýšení ceny materiálu, která promítne do cen produktů a všichni odběratelé ceník akceptují, jde o možnost z varianty plánu optimistického.

Druhá možnost zvažuje ztrátu odběratele na počátku roku 2021, odběratel neakceptuje navýšení ceníku a dojde k ukončení spolupráce. Podnik zareaguje úpravou provozního úvěru a úpravou provozních nákladů jako jsou nákladové úroky, materiál, energie, logistika a mzdy. U mzdových nákladů jde o minimální pokles. Pracovní smlouvy jsou na dobu neurčitou a reakce nemůže být okamžitá. Ukončení pracovních poměrů sebou nese i vyplácené odstupné. Při sjednání nových zakázek by zaučení zaměstnanci nebyli k dispozici, a to nese další zvyšování nákladů. To jsou všechno důvody, proč je propouštění zaměstnanců řešeno jako poslední krok. V této modelaci proto nejsou mzdové náklady pracovníků na

hlavní pracovní poměr upraveny, došlo k pouze korekci pracovníků na dohodu o provedení práce.

Ve *třetí* možnosti podnik bude největšímu odběrateli dodávat ještě půl roku za staré ceny a pak bude spolupráce ukončena. Opět zareaguje úpravou výše provozního úvěru a nákladů. Pracuje se tak s jednoduchou citlivostí na riziko a je možné tímto způsobem modelovat různé situace, tedy připravit se na rizika.

Tabulka 50 – krizový plán, ztráta odběratele v roce 2021, zpracování vlastní

	2020	2021
všichni odběratelé v 2021		
celková zadluženost	76,7	67,5
likvidita běžná	1,47	1,39
zisk provozní	2032	2136
zisk finanční	-549	-469
zisk před zdaněním EBT	1483	1667
ROE	40,83 %	32,82 %
ztráta největšího odběratele od 01/2021		
celková zadluženost	76,7	66
likvidita běžná	1,47	1,49
zisk provozní	2032	1468
zisk finanční	-549	-440
zisk před zdaněním EBT	1483	1028
ROE	40,83 %	23,78 %
ztráta největšího odběratele od 07/2021		
celková zadluženost	76,7	63,6
likvidita běžná	1,47	1,57
zisk provozní	2032	1736
zisk finanční	-549	-430
zisk před zdaněním EBT	1483	1306
ROE	40,83 %	27,99 %

5.7.3 Realistická

Předpokládaný **vývoj růstu vstupní ceny materiálu** v roce **2020 bez změny** ceny, v roce **2021 s průměrným navýšením ceny o 10 %** a v roce **2022 s 5 % zvýšením ceny**.

Varianta realistická počítá **tržby**: pro rok **2020** zasažený Covid-19 **bez navýšení**, trh stagnuje, pro rok 2020, vstupní cena materiálu beze změny.

Pro rok **2021** je predikováno průměrné roční navýšení vstupní ceny materiálu o 10 %, cenu materiálu není možné promítnout **do ceny** v plné výši, promítne se pouze **7 %** do finální ceny produktů. S odběrateli jsou sjednány cenové podmínky, kdy je cena garantována s časovým výhledem. Mírné navýšení podnik po určitou dobu nese sám. Změna znamená u

odběratelů opětovné výběrové řízení, které přináší nejen tlak na cenu, ale i možnou ztrátu odběratele. Odběratelé jsou velmi citliví na změnu cen. Pro rok **2022** je predikováno průměrné roční navýšení vstupní ceny materiálu o 5 %, cena materiálu 7 % (3 % z roku předchozího a 4 % roku 2022) je promítnuto **do ceny** produktů.

Plánované výkazy pro variantu realistickou za období 2020-2022: rozvaha s plánovaným ČPK je uvedena v tabulce 51, plánovaný výkaz zisku a ztrát v tabulce 52 a plán peněžních toků v tabulce 53. Takto lze reálně očekávat predikované náklady i zisk v absolutních hodnotách.

5.7.3.1 Plánovaná rozvaha 2020-2022 varianta realistická

Tabulka 51 - Plánovaná rozvaha 2020-2022 varianta realistická, zpracování vlastní

v tis. Kč	2020	2021	2022
AKTIVA	12 608	13 693	13 200
Dlouhodobý majetek	4 840	5 684	4 639
DHM	4 840	5 684	4 639
Oběžná aktiva	7 427	7 624	8 190
Zásoby	2 100	2 273	2 313
Pohledávky	2 218	2 834	3 205
p. krátkodobé	2 218	2 834	3 205
Peněžní prostředky	3 110	2 517	2 672
Časové rozlišení aktiv	340	385	371
PASIVA	12 608	13 693	13 200
Vlastní kapitál	2 932	4 193	5 065
Základní kapitál	120	120	120
VH minulých let	1 615	2 812	4 073
VH běžného účet.obd.	1 197	1 261	872
Cizí zdroje	9 676	9 499	8 135
Závazky	9 676	9 499	8 135
*závazky dlouhodobé	4 626	3 762	2 411
<i>závazky k úvěr. instituc.</i>	4 626	3 762	2 411
*závazky krátkodobé	5 050	5 738	5 723
<i>závazky k úvěr. instituc.</i>	2 800	2 500	2 200
<i>závazky z obch. Vztahů</i>	1 745	2 684	2 965
<i>závazky ostatní</i>	505	553	559
ČPK	2377	1886	2466

5.7.4 Plánovaný výkaz zisku a ztrát 2020-2022 varianta realistická

Tabulka 52 - Plánovaný výkaz zisku a ztrát 2020-2022 varianta realistická, zpracování vl.

v tis. Kč	2020	2021	2022
Tržby z prodeje vlastních výrobků a služeb	23563	25 884	27 877
Tržby za prodej zboží	772	960	970
Ostatní provozní výnosy	287	52	60
<i>tržby z prodaného MT</i>	0	2	0
<i>jiné provozní výnosy</i>	287	50	60
Ostatní finanční výnosy	1	10	5
VÝNOSY	24623	26906	28912
Výkonová spotřeba	18 295	21 196	23 234
Náklady vynaložené na prodané zboží	144	360	380
Spotřeba materiálu a energie	16 564	19 095	21 190
Služby	1 587	1 740	1 664
Změna stavu zásob vlastní činnosti (+/-)	423	-230	20
Osobní náklady	2 725	2 701	2 909
Úpravy hodnot v provozní oblasti	964	1 115	1 045
úpravy hodnot DM	964	1 115	1 045
Ostatní provozní náklady	183	177	201
zůstatková cena prodaného DM	0	3	0
daně a poplatky	32	34	36
jiné provozní náklady	151	140	165
Nákladové úroky a podobné náklady	317	250	238
Ostatní finanční náklady	234	241	235
Daň z příjmů	285	195	159
NÁKLADY	23426	25645	28040
PŘIDANÁ HODNOTA	5 617	5 878	5 594
Provozní VH	2 032	1 938	1 499
Finanční VH	-549	-482	-468
EBT = zisk před zdaněním	1 482	1 456	1 031
EAT = zisk po zdanění	1 197	1 261	872
EBIT=zisk před úroky a zdaněním	1 799	1 706	1 269
EBITDA = zisk před úroky, odpisy a zdaněním	2 763	2 821	2 314
výdaje neuznatelné	206	210	216
reprezentace (513)	27	30	30
nedaňové výdaje ostatní (548)	119	120	120
nedaňové PHM a ost. (max 3)	54	55	56
dary (543)	7	5	10
rozdíl účetních a daňových odpisů	0	-455	-220
paušál na vozidlo (max 3)	180	180	180
dary	6	5	10
základ daně pro sazbu 19 %	1 503	1 026	837

5.7.4.1 Plánovaný finanční tok 2020-2022 varianta realistická

Tabulka 53 - Plánovaný finanční tok 2020-2022 varianta realistická, zpracování vlastní

(v tis. Kč)	2020	2021	2022
PS	4 190	3 110	2 517
Čistý peněžní tok z provozní činnosti	361	2230	1505
Čistý peněžní tok z investiční činnosti	-17	-1959	0
Čistý peněžní tok z finanční činnosti	-1424	-864	-1350
Čisté snížení (zvýšení) peněžních prostředků	-1 080	-593	155
KS	3 110	2 517	2 672

5.7.4.2 Ukazatele finanční analýzy 2020-2022 varianta realistická

V tomto plánu, pokud budeme také hodnotit srovnáním s odvětvím v historickém kontextu zadluženost klesá splácením úvěrů klesá i míra zadluženosti na hodnoty které jsou stále horší, než jsou v odvětví. Kapitálová struktura mění poměr vlastních a cizích zdrojů, vlastní zdroje dosahováním kladného výsledku hospodaření rostou, cizí zdroje splácením klesají, ale hodnot jako v odvětví nedosahují. Podnik využívá velké množství cizích zdrojů. Je možné snížit čerpanou hodnotu kontokorentního úvěru a tím i hodnotu úroků z tohoto úvěru, hodnota však musí být korigována o závazkovou provizi. Poměr vlastního kapitálu a dlouhodobého majetku v roce 2022 podle realistického scénáře dosáhne hodnoty lepší jak v odvětví. Splácením úvěrů klesá i úrokové zatížení, dosahováním zisku pak narůstá i úroková krytí. Běžná a pohotová likvidita jsou na hodnotách jako odvětví, likvidita hotovostní je vyšší. ČPK dosahuje poměrných částí k celkovým aktivům a k oběžným aktivům hodnot vyšších než v odvětví. Rentabilita tržeb osciluje kolem hodnot v odvětví, rentabilita celkového kapitálu a vlastního kapitálu je již vyšší než v odvětví. Finanční páka působí pozitivně a je vyšší jak v odvětví. Doba obratu i obrat je lepší nebo stejná jako v odvětví podle konkrétní položky pasiv či aktiv. Při hodnocení ostatních ukazatelů, podnik nedosahuje hodnot přidané hodnoty na zaměstnance v takové výši jako odvětví, také osobní náklady na zaměstnance a osobní náklady na přidanou hodnotu jsou nižší. Tržby na počet zaměstnanců, výkonová spotřeba na tržby jsou však vyšší než v odvětví. Ostatní ukazatele jsou na hodnotách odvětví.

Ukazatele finanční analýzy 2020-2022 pro variantu pesimistickou uvádím v tabulce 54, porovnání variant plánů.

Podnik musí v oblasti nákladů pomocí své politiky tvorby cen udržet zákazníky.

5.8 POROVNÁNÍ PLÁNŮ A PŘÍNOS PLÁNOVÁNÍ

5.8.1 Porovnání plánů

Plány je vhodné srovnávat porovnáním ekonomických ukazatelů. Každý plán je zpracován provázaně a byl okomentován. Plány jsou konkrétní, měřitelné hodnotami ukazatelů, reálné a dosažitelné s jasným a hmatatelným výsledkem.

Reálný plán byl zpracován na základě praktických zkušeností, aby odrazil realitu, změny například v úpravě čerpání provozního úvěru v rámci 100 tisíců projeví v nákladových úrocích v 10 tisících a mohou tak působit nevýrazně v porovnání s optimistickým plánem.

Plán je sestaven v aplikaci Microsoft Excel pro možnou modelaci a korekci v průběhu plnění plánu, aby podnik byl schopen reagovat na ostatní faktory a plán tak byl flexibilně měněn.

Porovnáním ukazatelů a zvážením možných dopadů plánů podnik naplňuje realistický plán, který po ukončení sledovaného období hodnotí. Verze realistického plánu splňuje cíle společnosti, celková zadluženost i míra zadlužení je snižována, rentabilita tržeb osciluje kolem hodnot v odvětví, rentabilita celkového kapitálu a vlastního kapitálu je již vyšší než v odvětví, je tvořen ekonomický zisk jako operativní cíl a dodržena likvidita. Hodnota nákladových úroků je snižována, stabilita podniku se změnou kapitálové struktury klesajícími cizími zdroji roste. Doba obratu krátkodobých pohledávek je na nízkých hodnotách, nižších než v odvětví. Ukazatele jednotlivých plánů jsou souhrnně uvedeny v tabulce 54.

Tabulka 54 – Porovnání ukazatelů variant plánů, zpracování vlastní

Zadluženost	optimistický			Pesimistický			realistický		
	2020	2021	2022	2020	2021	2022	2020	2021	2022
Celková zadluženost CZ/A	76,7%	67,5%	60,1%	76,7%	72,1%	73,9%	76,7%	69,4%	61,6%
Míra zadluženosti CZ/VK	3,30	2,07	1,51	3,30	2,59	2,83	3,30	2,27	1,61
Dl. CZ/dl. kapitál	61,2%	46,3%	31,4%	61,2%	50,2%	42,7%	61,2%	47,3%	32,3%
Dl. CZ/CZ	47,8%	41,6%	30,3%	47,8%	39,0%	26,4%	47,8%	39,6%	29,6%
VK/DM	0,61	0,77	1,14	0,61	0,66	0,70	0,61	0,74	1,09
Dl. zdroje/DM	1,56	1,43	1,66	1,56	1,32	1,22	1,56	1,40	1,61
Úrokové krytí z EBIT)	5,68	8,02	5,59	5,68	4,66	-0,94	5,68	6,82	5,34
Úrokové krytí z CF)	1,14	7,79	7,91	1,14	7,48	3,42	1,14	8,91	6,33

Doba splácení dluhu	26,8	4,9	4,3	26,8	5,4	10,4	26,8	4,3	5,4
Likvidita	2020	2021	2022	2020	2021	2022	2020	2021	2022
Běžná likvidita	1,47	1,39	1,48	1,47	1,24	1,09	1,47	1,33	1,43
Pohotová likvidita	1,05	0,95	1,06	1,05	0,84	0,73	1,05	0,93	1,03
Hotovostní likvid.	0,62	0,40	0,48	0,62	0,35	0,24	0,62	0,44	0,47
ČPK/OA	32,0%	27,9%	32,5%	32,0%	19,2%	8,1 %	32,0%	24,7%	30,1%
ČPK/A	18,9%	15,3%	20,1%	18,9%	10,5%	4,8 %	18,9%	13,8%	18,7%
Likvidita z pr.CF	0,07	0,35	0,33	0,07	0,31	0,13	0,07	0,39	0,26
Rentabilita	2020	2021	2022	2020	2021	2022	2020	2021	2022
ROCE	15,8%	17,6%	11,8%	15,8%	10,6%	-8,7%	15,8%	15,9%	11,7%
ROS	4,9%	5,2%	3,1%	4,92%	2,91%	-1,6%	4,9%	4,7%	3,0%
ROA	14,3%	14,2%	9,9%	14,3%	8,38%	-1,9%	14,3%	12,5%	9,6%
ROE	40,8%	32,8%	17,2%	40,8%	21,3%	-15,2%	40,8%	30,1%	17,2%
EBT/EBIT x A/VK >1	3,54	2,69	2,06	3,54	2,82	7,91	3,54	2,79	2,12
Obrat	2020	2021	2022	2020	2021	2022	2020	2021	2022
DO zásob (dny)	31	30	29	31	30	29	31	30	29
DO kr. pohledávek (dny)	33	38	40	33	38	40	33	38	40
DO kr. závazků (dny;obch.vz+ost.)	33	43	44	33	43	44	33	43	44
DO kr. závazků obch.vz. (dny)	26	36	37	26	36	37	26	36	37
Obrat celkových A	1,93	2,04	2,20	1,93	2,05	2,42	1,93	1,96	2,19
Obrat kr. pohledávek	10,97	9,47	9,00	10,97	9,47	9,00	10,97	9,47	9,00
Obrat kr. závazků (obch.vz+ost.)	10,82	8,32	8,20	10,82	8,32	8,23	10,82	8,29	8,19
Obrat kr. závazků celkových	2,52	3,02	3,65	2,52	2,84	3,27	2,52	2,83	3,55
Obrat zásob	11,59	11,82	12,39	11,59	11,82	12,52	11,59	11,81	12,47
Ostatní	2020	2021	2022	2020	2021	2022	2020	2021	2022
Přidaná hodnota/ počet zaměstnanců	624	760	704	624	662	510	624	735	699
T/počet zaměstnanců	2 704	3 421	3 628	2 704	3 421	3 740	2 704	3 355	3 606
Osobní nákl./počet zaměstnanců	303	338	364	303	338	364	303	338	364
Výkonová spotřeba/ T	75,2%	78,6%	80,5%	75,2%	81,5%	86,3%	75,2%	79,0%	80,5%
Osobní náklady/T	11,2%	9,9%	10,0%	11,2%	9,9 %	9,7 %	11,2%	10,1%	10,1%
Odpisy/tržby	4,0%	4,1%	3,6%	4,0 %	4,1 %	3,5 %	4,0%	4,2%	3,6%
Náklad.úroky/T	1,3%	0,9%	0,8%	1,3 %	0,9 %	0,9 %	1,3%	0,9%	0,8%
Přidaná hodnota/T	23,1%	22,2%	19,4%	23,1%	19,3%	13,6%	23,1%	21,9%	19,4%

Osobní nákl. /přidaná hodnota	48,5%	44,4%	51,6%	48,5%	51,0%	71,2%	48,5%	45,9%	52,0%
Odpisy/přidaná hodnota	17,2%	18,3%	18,6%	17,2%	21,1%	25,6%	17,2%	19,0%	18,7%
Nákladové úroky /přidaná hodnota	5,6%	3,9%	4,2%	5,6 %	4,5 %	6,3 %	5,6%	4,3%	4,3%
VH před zdaněním /přidaná hodnota	26,4%	27,4%	19,1%	26,4%	16,6%	12,2%	26,4%	24,8%	18,4%

Podnik má stanoveny cíle, které je možné podle finančních ukazatelů hodnotit. Na jednotlivé varianty má vliv výše kontokorentního úvěru a jeho průběžné čerpání během roku, zůstatek k 31.12. nezobrazuje čerpání v průběhu roku, ovlivňuje stav zadluženosti, nákladových úroků i poměru CK/VK, proto jeho stav uvádím jako doplnění k porovnání. Jak již bylo uvedeno, stav zaměstnanců se automatizací sníží a zůstane stabilní, ve všech variantách, propouštění je posledním řešením problémů. Pro osobní náklady je plánován růst, i při přepočtu na zaměstnance je trend rostoucí. Rentabilita celkového kapitálu je vyšší než 10 %. Podnik v případě různých variant plánů je schopen reagovat úpravou nákladů, ne však snižováním počtu zaměstnanců, proto finanční ukazatele nejsou velmi výrazně odlišné. Hodnoty vybraných ukazatelů obsahuje tabulka 55. Hlavní cíl, růst hodnoty podniku (ROE i ROCE), podnik plní.

Tabulka 55 – vybrané ukazatele cílů podniku 2020-2022

Plán	optimistický			pesimistický			realistický		
	2020	2021	2022	2020	2021	2022	2020	2021	2022
ROE	40,8%	32,8%	17,2%	40,8%	21,3%	-15,2%	40,8%	30,1%	17,2%
Zaměstnanci	9	8	8	9	8	8	9	8	8
osobní náklady (v tis.)	2 725	2 701	2 909	2 725	2 701	2 909	2 725	2 701	2 909
Zadluženost	76,7%	67,5%	60,1%	76,7%	72,1%	73,9%	76,7%	69,4%	61,6%
nákladové úroky (v tis.)	222	237	234	317	241	257	317	250	238
CK/VK	3,30	2,07	1,51	3,30	2,59	2,83	3,30	2,27	1,61
kontokorentní úvěr (v tis.)	2 800	2 000	2 000	2 800	2 600	3 100	2 800	2 500	2 000

5.8.2 Přínos plánů

Smyslem plánování je upozornit na rizika a varovat před nimi. Pesimistický plán upozorňuje na riziko, jak dlouho podnik dokáže nést konkrétní náklady na materiál (procentní část ceny

materiálu), které nepromítne do ceny produktu. Jako varování je plán krizový, který modeluje situaci při ztrátě důležitého odběratele. Hlavním přínosem při sestavování plánů je pro podnik systematickost a přehlednost podnikových dat, které jsou sumarizovány do dílčích plánů. Prognóza nejen výnosů (tržeb) a příjmů (pohledávky), ale i nákladů (investiční plán, plán osobních nákladů) a výdajů (závazky, plán finančních zdrojů).

5.8.3 Využití

Podnik pro plánování potřebuje neustále aktuální informace. Proto v rámci své diplomové práce podnik přešel na ekonomický systém, který je schopen pracovat na SQL principu. Po softwarové změně bylo nutné data od roku 2009 přenést, nainportovat a připravit k běžnému provozu, napojit na další systémy jak státní správy (Finanční správa, správa sociálního zabezpečení, zdravotní pojišťovny), tak programů používaných pro zpracování dat pro další povinná hlášení (Intrastat) a výkazy (Statistika, bezpečnost práce, závodní lékař atd.). Ekonomický systém Duel (DUEL, c2021) využívá variantu Microsoft SQL Server verze Express, nejen jako úložiště dat, ale i možné externí napojení dalších aplikací. Import účetních dat pro další aktuální práci byl formou převodového můstku. Import historických dat se ukázal jako nejproblematičtější část exportu, pro správnou vypovídací hodnotu po napojení na Power BI byly nutné další úpravy. Programy bez SQL a s SQL pracují na odlišnými postupy, které bylo třeba propojit.

Dalším krokem bylo napojení dat na výstupy do programu Power BI. Výstupy jsou zobrazovány v sestavách, které je možno zobrazovat nejen v počítači, ale na mobilním zařízení. Zobrazení je formou webové stránky nebo i v aplikaci Power BI. Data jsou z ekonomického programu aktualizována v nastavených intervalech v průběhu dne i noci, aby data byla stále pro uživatele aktuální. Data jsou zobrazována s možností využívat různé filtry, řazení pořadí v jednotlivých sloupcích, otevíracích menu a podobně.

První sestavy, které byly do Power BI vytvořeny byly výsledovky. Pomocí filtrů je možno výsledovku formou jednotlivých účtů sledovat, buď za konkrétní probíhající účetní období, nebo za více účetních období. Výsledovka je dělena na náklady a výnosy po rozbalení s rolováním po jednotlivých účtech, obsahuje součty, rozdíl nákladů a výnosů, možnost porovnávání hodnot a vývoje nákladů a výnosů a také meziroční změny. Zaznamenávaný vývoj zisku je modelován graficky, s hodnotami zaúčtované daně z příjmů právnických osob. Sestava slouží pro okamžitý přehled o stavu nákladů a výnosů a jejich rozdílu vedení podniku.

Následují sestavy rozvaha, jsou sestavy obdobné jako u sestav výsledovky. Dělí se na část aktiv a pasiv, po rozbalení s rolováním po jednotlivých účtech, obsahuje součty, možnost porovnávání hodnot a vývoje aktiv a pasiv a také meziroční změny. Sestava slouží pro okamžitý přehled o stavu účtů vedení podniku.

Další sestavou jsou závazky. Jde o možnost náhledu na závazky podniku s použitím filtrů buď jednoho nebo více let. Sestava má také filtr podle dodavatelů, disponuje měsíčními mezisoučty a grafickou modelací podle data splatnosti na závazky do splatnosti, po splatnosti do 30 dní, po splatnosti na 60 dní a po splatnosti do 90 dní. Obsahuje všechny závazky podniku splatné dle filtrovaného období, závazky z obchodních vztahů, závazky ostatní z titulu mezd, daní, poplatků, předpisy záloh, splátky úvěrů, půjček atd. Sestava slouží vedení podniku pro aktuální stav závazků.

Sestava pohledávky je obdoba sestavy závazky. Obsahuje všechny pohledávky podniku, nejen z obchodních vztahů, jsou zde i pohledávky vůči zaměstnancům a institucím, přeplatky atd. Disponuje filtry podle období, odběratele, splatnosti: do splatnosti, po splatnosti do 30 dní, po splatnosti na 60 dní a po splatnosti do 90 dní s grafickým zobrazením. Pro ověření stavu aktualizovaných dat je v této sestavě zobrazován i aktuální stav účetních zůstatků na podnikových bankovních účtech, který vedle zůstatku obsahuje i údaj o datu a času, ke kterému jsou zůstatky aktuální. Například vedení podniku vidí na internetovém bankovníctví aktuální zůstatek v 9 h dopoledne, účtárna účtovala banku v 8 h dopoledne, v sestavě Power BI je tak u zůstatek uvedeno, datum a čas účtárny 8 h dopoledne. Pohyb na účtu od 8 h do 9 h, kdy může být zůstatek jiný není účtárnou ještě proučtován.

Sestavy závazky a pohledávky nejen informují o aktuálním stavu, ale umožňují i okamžitou komunikaci ohledně platebních příkazů mezi vedením a účtárnou.

Další dvě sestavy využívané pro přehled o odběratelích jsou sestava obrat a sestava obrat za více let. V sestavě obrat dle filtru časového období více let, rok nebo čtvrtletí je možno filtrovat hodnoty pro jednotlivé odběratele s procentním podílem. Zobrazované i formou výšečového grafu s procentními podíly a také formou sloupcového grafu prvních deset největších odběratelů. Druhá sestava obratů za více let obsahuje historii odběratelů s meziroční procentní změnou, opět s možností časových filtrů a filtrem dle odběratele. Sestava obsahuje sloupcové grafy deseti nejvýznamnějších odběratelů zobrazující vývoj od roku 2011.

Sestava ceníky obsahuje menu odběratelů, po volbě odběratele se zobrazí odebíraný sortiment výrobků s prodejním ceníkem. Sestava slouží zejména při obchodních jednáních, je aktualizovaná a neustále k dispozici.

Sestava úroky a sestava pojištění informuje v historickém kontextu roční částky hrazeného pojištění podle předmětů a pojištěných rizik podniku od roku 2019-2022 (klouzavě, po ukončení kalendářního roku 2021 bude sestava aktualizována do roku 2023 atd.), v aktuálním roce i aktuální stav pojištění a úroků.

Další sestavou je sestava investic, od roku 2019-2022 (klouzavě), ukazuje souhrnnou pořizovací cenu hmotného majetku, jeho zůstatkovou cenu, oprávkky, roční odpisy účetní a daňové, rozdíl mezi účetními a daňovými odpisy, který bude ovlivňovat daňové přiznání konkrétního roku.

Poslední v současnost používanou sestavou je sestava úvěry, od roku 2019-2022 (klouzavě), ukazuje seznam úvěrů, jejich roční splátky a zůstatky, v aktuálním roce i aktuální stav splátek.

Tvorba a přidávání dalších sestav je dlouhodobý a neustále probíhající proces, který má za úkol podpořit plánovací procesy v podniku. Plánování zefektivnit a kdykoliv zpřístupnit.

Plány dlouhodobé jsou tak s aktuálním stavem porovnávány a hodnoceny.

6 ZHODNOCENÍ VÝSLEDKŮ A DOPORUČENÍ

Pro podnik byly zpracovány dlouhodobé plány vycházejících z vize a cílů podniku ve více variantách, v optimistické, pesimistické a realistické. Plány byly vyhodnoceny a porovnány, upozorňují na možná rizika podniku, jako je zvyšování ceny materiálu a související cenová politika, upozorňují na riziko nákladových úroků a úvěrů, a to zejména pesimistický plán. Pomocí modelování plánů je možné vidět například i situaci, při ztrátě odběratele, vliv pandemie, plán krizový. Osobní náklady jsou plánovány s plánovaným navýšením, proto citlivostní analýza na zvýšení mezd postrádá smysl. Plánování dává možnost zvažovat různé varianty vývoje a na tento možný vývoj se připravit. Plánovat investice je tak přehlednější.

Důležitým přínosem pro podnik, který dosud plány sestavoval v minimálním rozsahu a pouze pro určité oblasti, jako je investiční plán nebo plán splátek úvěrů atd. je vytvoření provázaného plánu dílčích plánů. Došlo nejen ke zpřehlednění dat a také jejich vývoje v časovém kontextu. Plánování se stalo prevencí pro řízení rizik, a to nejen zadluženosti, rentability a likvidity.

Doporučení pro podnik je využívání aktuálních informací pro podniková rozhodnutí, pro rychlé možnosti korekcí. Aktuální informace pro podnikové plánování a další činnosti podpořit využíváním sestav v aplikaci Power BI. Využívat sestavený plánu v Microsoft Excel a modelovat ho podle externích a interních faktorů na podnik. Porovnávat a vyhodnocovat plán nejen během probíhajících období, ale i zpětně po ukončení realizovaného plánu.

Další doporučení se týká odlišení podniku od ostatních, tedy jeho silných stránek, pracovat na zlepšení svých konkurenčních výhod jako jsou dlouhodobé zkušenosti, flexibilita v hledání řešení a rodinný podnik. Dále možnost minimálních skladových zásob a obchodní úvěr odběratelů podpořit provozním financováním.

ZÁVĚR

Cíl diplomové práce byl splněn, byl sestaven dlouhodobý finanční plán zvolené společnosti. Společnost plán využívá a dále pokračuje v nastavené systému plánování. Praktické uplatnění dlouhodobého finančního plánu je pro společnost přínosem.

Společnost je malou rodinnou firmou, proto systém plánování a provázání podnikových dat pro poskytování aktuálních informací přinesl i další přidané efekty, jako je zrychlení, lepší dostupnost informací, a hlavně zřehlednění těchto informací. Systém je nastaven programově a načítá data z účetního systému, proto není nutný zásah dalších osob, aby systém plánování mohl pokračovat i po uplynutí plánovaného období.

Při sestavování plánů společnost zjistila, kde jsou problémové oblasti a jaký vliv by měla jejich případná změna na společnost. Je to tak začátek dlouhodobého procesu a přístupu společnosti k případným rizikům.

Společnost pracuje na dalších přístupech a zlepšeních., pro které byla tato práce prvotním impulsem, a to i v oblasti krátkodobého plánování. Jako je například plánování stavu zásob, zobrazování zůstatků skladových zásob s možností filtrů dle odběratelů, položek atd., Dalším krokem, na kterém společnost začala pracovat v souvislosti s plánováním je propojení skladového systému a účetního systému s jednotným výstupem v Power BI.

Plánování je prevencí, proto mohu tuto práci ukončit citací:

„Kdo neplánuje, plánuje neúspěch“

Benjamin Franklin

SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY

- [1] AMSP ČR [online], c2017. Praha: AMSP ČR [cit. 2021-04-17]. Dostupné z: <https://amsp.cz>
- [2] Bankovní poplatky: Banky na poplatcích vydělaly o téměř miliardu korun méně, 2020. *Bankovní poplatky* [online]. Praha: Patrik Nacher [cit. 2021-5-2]. Dostupné z: <https://www.bankovnipoplatky.cz/banky-na-poplaticich-vydelaly-o-temer-miliardu-korun-mene-38803>
- [3] BREALEY, Richard A., Stewart C. MYERS a Franklin ALLEN, c2011. *Principles of corporate finance*. 10th ed. New York: McGraw-Hill/Irwin, 875 s. The McGraw-Hill/Irwin series in finance, insurance, and real estate. ISBN 9780073530734.
- [4] CEPI: CEPI paper and board production in Europe from 1991 to 2019 (in 1,000 metric tons) [online], 2020. Brusel: Statista [cit. 2021-04-18]. Dostupné z: <https://www-statista-com.proxy.k.utb.cz/statistics/995050/cepi-paper-board-production-europe/>
- [5] CEPI: KONFEDERACE EVROPSKÉHO ODVĚTVÍ PAPÍRU [online], c2012-2021. Brusel: CEPI [cit. 2021-04-17]. Dostupné z: <https://www.cepi.org/>
- [6] Cestovní náhrady: tuzemské stravné, 2021. *Finance* [online]. Praha: Internet info [cit. 2021-4-30]. Dostupné z: <https://www.finance.cz/dane-a-mzda/mzda/cestovni-nahrady/tuzemske-stravne/>
- [7] Cíle jakosti: zvolená firma, 2019. 2019. Zborovice.
- [8] COPPOLA, Daniela, 2020. *Paper packaging in Europe* [online], 2020. Brusel: Statista, s. 44 [cit. 2021-04-18]. Dostupné z: <https://www-statista-com.proxy.k.utb.cz/study/69384/paper-packaging-in-europe/>
- [9] Český statistický úřad [online], 2021. Praha: ČSÚ [cit. 2018-11-17]. Dostupné z: https://www.czso.cz/csu/czso/klasifikace_uzemnich_statistickych_jednotek_-_cz_nuts-_2011
- [10] ČIŽINSKÁ, Romana, 2018. *Základy finančního řízení podniku*. Praha: Grada Publishing, 240 s. Prosperita firmy. ISBN 978-80-271-0194-8.
- [11] ČNB Šetření úvěrových podmínek bank II/2021, c2021. <https://www.cnb.cz> [online]. Praha: ČNB [cit. 2021-04-20]. Dostupné z:

- https://www.cnb.cz/export/sites/cnb/cs/statistika/setreni-uverovych-podminek-bank/.galleries/uverove_setreni/2021_q1_BLS.pdf
- [12] DLUHOŠOVÁ, Dana, 2006. *Finanční řízení a rozhodování podniku: analýza, investování, oceňování, riziko, flexibilita*. Praha: Ekopress, 191 s. ISBN 80-861-1958-0.
- [13] DUEL: Ježek software, c2021. *Ježek software* [online]. Česká Lípa: Ježek software s.r.o [cit. 2021-4-2]. Dostupné z: <https://www.jezeksw.cz/duel/>
- [14] EKO-KOM [online], c2011-2021. Praha: EKO-KOM [cit. 2021-04-17]. Dostupné z: <https://www.ekokom.cz>
- [15] Eurostat: Industry revenue of »manufacture of paper and paper products« in Czechia from 2011 to 2023 (in million U.S. Dollars) [online], 2019. Statista [cit. 2021-04-18]. Dostupné z: <https://www-statista-com.proxy.k.utb.cz/forecasts/896327/manufacture-of-paper-and-paper-products-revenue-in-czechia>
- [16] FEFCO [online], c1952-2021. Brusel: Fefco [cit. 2021-04-17]. Dostupné z: <https://www.fefco.org>
- [17] Fixing úrokových sazeb na mezibankovním trhu depozit – PRIBOR, 2021. ČNB [online]. Praha: ČNB [cit. 2021-5-2]. Dostupné z: <https://www.cnb.cz/cs/financni-trhy/penezni-trh/pribor/fixing-urokovych-sazeb-na-mezibankovnim-trhu-depozit-pribor/>
- [18] FOTR, Jiří, Emil VACÍK, Ivan SOUČEK, Miroslav ŠPAČEK a Stanislav HÁJEK, 2020. *Tvorba strategie a strategické plánování: teorie a praxe*. 2., aktualizované a doplněné vydání. Praha: Grada Publishing, 414 s. Expert. ISBN 9788027124992.
- [19] HANZELKOVÁ, Alena, Miloslav KEŘKOVSKÝ a Oldřich VYKYPĚL, 2017. *Strategické řízení: teorie pro praxi*. 3. přepracované vydání. V Praze: C.H. Beck, 229 s. C.H. Beck pro praxi. ISBN 978-80-7400-637-1.
- [20] HRDÝ, Milan a Anna STAŇKOVÁ, 2019. *Dlouhodobý finanční management*. Praha: Wolters Kluwer, 200 s. ISBN 978-80-7598-318-3.
- [21] Key-statistics-2019, 2020. *CEPI* [online]. 2020, 32 [cit. 2021-04-19]. Dostupné z: <https://www.cepi.org/wp-content/uploads/2020/07/Final-Key-Statistics-2019.pdf>

- [22] KISELÁKOVÁ, Dana a Miroslava ŠOLTÉS, 2017. *Modely řízení finanční výkonnosti v teorii a praxi malých a středních podniků*. Praha: Grada Publishing, 192 s. Prosperita firmy. ISBN 978-80-271-0680-6.
- [23] KNÁPKOVÁ, Adriana, Drahomíra PAVELKOVÁ, Daniel REMEŠ a Karel ŠTEKER, 2017. *Finanční analýza: komplexní průvodce s příklady*. 3., kompletně aktualizované vydání. Praha: Grada Publishing, 227 s. Prosperita firmy. ISBN 978-80-271-0563-2.
- [24] Makroekonomická predikce – duben 2021, 2021. *Www.mfcr.cz* [online]. Praha: Ministerstvo financí České republiky [cit. 2021-04-17]. Dostupné z: <https://www.mfcr.cz/cs/verejny-sektor/makroekonomika/makroekonomicka-predikce/2021/makroekonomicka-predikce-duben-2021-41494>
- [25] MAREK, David, Petr NĚMEC a Václav FRANČE, c2021. Automatizace práce v ČR: Proč se (ne)bát robotů. In: *Deloitte* [online]. Deloitte [cit. 2021-04-19]. Dostupné z: <https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/cz/Documents/strategy-operations/Automatizace-prace-v-CR.pdf>
- [26] MAS Hřibecí hory, c2021. *MAS Hřibecí hory* [online]. Zdounky [cit. 2021-04-20]. Dostupné z: <http://www.hribecihory.cz>
- [27] *MPO: dotace a podpora podnikání* [online], c2005 - 2020. Praha: Ministerstvo průmyslu a obchodu [cit. 2021-04-20]. Dostupné z: <https://www.mpo.cz/cz/podnikani/dotace-a-podpora-podnikani/>
- [28] Panorama zpracovatelského průmyslu ČR 2019: ukazatele zpracovatelského průmyslu, 2020. *MPO* [online]. Praha: MPO [cit. 2021-3-17]. Dostupné z: <https://www.mpo.cz/cz/prumysl/zpracovatelsky-prumysl/panorama-zpracovatelskeho-prumyslu/interaktivni-prohlizec-ekonomickych-ukazateluzpracovatelskeho-prumyslu--258357/>
- [29] Politika jakosti: zvolená firma, 2018. 2018. Zborovice.
- [30] Průzkum EY: Automatizace: nejdůležitějším nástrojem snižování nákladů pro polovinu respondentů, 2020. *Ernst & Young Global Limited* [online]. Ernst & Young Global Limited [cit. 2021-5-1]. Dostupné z: https://www.ey.com/cs_cz/news/2020-

[press-releases/01/pruzkum-ey-automatizace-je-nejdulezitjsim-nastrojem-sni-ovani-nakladu](https://www.ey.com/cs_cz/news/2020-press-releases/6/pruzkum-ey-automatizace-je-nejdulezitjsim-nastrojem-sni-ovani-nakladu)

- [31] Průzkum EY: Dvě třetiny firem se zbaví nepodstatných částí podniku, aby se připravily na svět po krizi, 2020. *Ernst & Young Global Limited* [online]. Ernst & Young Global Limited [cit. 2021-5-1]. Dostupné z: https://www.ey.com/cs_cz/news/2020-press-releases/6/pruzkum-ey-dve-tretiny-firem-se-zbavi-nepodstatnych
- [32] REŽŇÁKOVÁ, Mária, 2010. *Řízení platební schopnosti podniku*. Praha: Grada, 192 s. Prosperita firmy. ISBN 978-80-247-3441-5.
- [33] RISI Index Builder, 2020. *RISI* [online]. Risi [cit. 2021-5-1]. Dostupné z: <https://www.risiinfo.com/product/index-builder/>
- [34] RŮČKOVÁ, Petra a Michaela ROUBÍČKOVÁ, 2012. *Finanční management*. Praha: Grada, 290 s. Finance. ISBN 9788024740478.
- [35] Sdělení MF CR k silniční dani: Informace k podání daňového přiznání k dani silniční za rok 2020, 2021. *Financnisprava* [online]. Praha: Ministerstvo financí České republiky [cit. 2021-5-2]. Dostupné z: <https://www.financnisprava.cz/cs/dane/dane/silnicni-dan/informace-stanoviska-a-sdeleni/2021/informace-k-podani-tiskopisu-danoveho-priznani-k-dani-silnicni-rok-2020-11177>
- [36] SCHOLLEOVÁ, Hana a Petra ŠTAMFESTOVÁ, 2015. *Finance podniku: sbírka řešených příkladů a otázek*. Praha: Grada Publishing, 176 s. ISBN 978-80-247-5544-1.
- [37] SRPOVÁ, Jitka, 2011. *Podnikatelský plán a strategie*. Praha: Grada, 194 s. Expert. ISBN 9788024741031.
- [38] VÁCHAL, Jan a Marek VOCHOZKA, 2013. *Podnikové řízení*. Praha: Grada, 685 s. Finanční řízení. ISBN 9788024746425.
- [39] VERNIMMEN, Pierre et al., 2018. *Corporate finance: theory and practice*. Fifth edition. Chichester: Wiley, xiv, 993 s. ISBN 9781119424482.
- [40] VOCHOZKA, Marek a Petr MULAČ, 2012. *Podniková ekonomika*. Praha: Grada, 570 s. Finanční řízení. ISBN 9788024743721.

- [41] Výroba papíru a výrobků z papíru-Česko, 2021. *STATISTA* [online]. Statista [cit. 2021-5-1]. Dostupné z: <https://www-statista-com.proxy.k.utb.cz/outlook/io/manufacturing/manufacture-of-paper-paper-products/czechia?currency=EUR>
- [42] Výroba potravinářských výrobků-Česko, 2021. *STATISTA* [online]. Statista [cit. 2021-5-1]. Dostupné z: <https://www-statista-com.proxy.k.utb.cz/outlook/io/manufacturing/manufacture-of-food-products/czechia>
- [43] Vývoj cen: Jak se budou vyvíjet ceny za distribuci elektřiny? ERÚ vydal nový výhled, 2021. *Elektrina* [online]. Praha: Ušetřeno [cit. 2021-5-1]. Dostupné z: <https://www.elektrina.cz/vyvoj-cen-za-distribuci-elektriny-v-dalsich-letech>
- [44] Vývoj povinného ručení 2020-2021, 2020. *Auto* [online]. Praha: CZECH NEWS CENTER [cit. 2021-5-2]. Dostupné z: <https://www.auto.cz/vyvoj-povinneho-ruceni-2020-2021-cena-vyskocila-az-na-3066-kc-136788>

SEZNAM POUŽITÝCH SYMBOLŮ A ZKRATEK

A – aktiva

CZ – cizí kapitál

ČPK – čistý pracovní kapitál

DO – doba obratu

DEK – dodatečný externí kapitál

DPP – dohoda o provedení práce

HM – hmotný majetek

HPP – hlavní pracovní poměr

IM – investiční majetek

KS – konečný stav

MT – materiál

OA – oběžná aktiva

P – pasiva

PS – počáteční stav

T - tržby

Vc – vstupní cena

VK – vlastní kapitál

VZV– vysoko zdvižný vozík

Zc – zůstatková cena

SEZNAM OBRÁZKŮ

Obrázek 1 - ČPK (zpracování vlastní, zdroj:(Režňáková, 2010, str. 35))	22
Obrázek 2 - obrátový cyklus peněz (zpracování vlastní, zdroj: (Režňáková, 2010, str. 33))	23
Obrázek 3 - výroba výrobků z papíru a lepenky 2011-2023: zpracování dle (Eurostat, 2019)	52
Obrázek 4 - Výroba papíru a lepenky CEPI v Evropě od roku 1991 do roku 2019 (v 1 000 tun), zpracování dle (CEPI, 2020)	52
Obrázek 5 – spotřeba papírových obalů 2019-2025, zpracování dle (Coppola, 2020)	53
Obrázek 6 - Stanovisko k udržitelným výrobkům mezi spotřebiteli v EU v roce 2018, zpracování dle (Coppola, 2020).....	56
Obrázek 6 - Preference obalů, zpracování dle (Coppola, 2020).....	56
Obrázek 8 - Změny podmínek při schvalování úvěrů nefinančním podnikům, dle (ČNB Šetření úvěrových podmínek bank II/2021, c2021).....	60
Obrázek 9 - Počet podniků podle velikostní skupiny v ČR, Dle (Výroba papíru a výrobků z papíru-Česko, 2021).....	61
Obrázek 10 - Nepřepočtený stav zaměstnanců podniku 2017-2019, zpracování vlastní	62
Obrázek 11 - Firemní struktura, zpracování vlastní	63
Obrázek 12 - Vývoj tržeb vybraného podniku během 3 let, kvartálně, zpracování vlastní .	68
Obrázek 13 - Výroba papíru a lepenky podle zemí v roce 2019, zpracování dle (Key-statistics-2019, 2020).....	69
Obrázek 14 – Obchodní toky papíru a lepenky 2019, dle (Key-statistics-2019, 2020).....	69
Obrázek 15 - spider graf 2017-2019 podniku a 2017-2019 odvětví, zpracování vlastní.....	91
Obrázek 16 - Pyramidový rozklad ROE podniku 2015-2019, zpracování vlastní	92
Obrázek 17 – Graf agregovaného plánu tržeb 2020-2022, zpracování vlastní.....	98
Obrázek 18 - Index cen výrobců podle komodity: Celulóza, papír a výrobky: Celulóza příbuzné (WPU0911), dle (FRED,Producer Price Index by Commodity, 2021)	100
Obrázek 19 - Index cen výrobců podle komodity: Celulóza, papír a příbuzné výrobky: Vlnitá lepenka v listech a, linkovaná a rolích bez podšívky (WPU091405), dle (FRED,Producer Price Index by Commodity, 2021).....	100
Obrázek 20 - Sazba PRIBOR/M, PRIBOR/3M 2020-04/2021, zpracování vlastní dle (Fixing úrokových sazeb na mezibankovním trhu depozit – PRIBOR, 2021).....	107

SEZNAM TABULEK

Tabulka 1 Makroekonomická predikce ČR 2016-2021 hlavní ukazatele: zpracování vlastní dle (Makroekonomická predikce – duben 2021, 2021)	51
Tabulka 2 – Dluh a saldo sektoru vládních institucí k HDP 2015-2024, zpracování vlastní dle (Makroekonomická predikce – duben 2021, 2021)	54
Tabulka 3 - Lidské zdroje podniku a odvětví 2015-2019, zpracování vlastní.....	62
Tabulka 4 – Vývoj počtu obyvatel ČR 2015-2024, dle (Makroekonomická predikce – duben 2021, 2021)	64
Tabulka 5 - Kategorie odběratelů, zpracování vlastní	67
Tabulka 6 – Počet ekonomických subjektů CZ-NACE 17, dle (Český statistický úřad, 2021)	71
Tabulka 7 - Rozvaha podniku 2019-2019, zpracování vlastní dle výkazů společnosti	74
Tabulka 8 - Výkaz zisku a ztrát podniku 2015-2019, zpracování vlastní dle výkazů společnosti	75
Tabulka 9 - Krátkodobé pohledávky a závazky podniku 2015-2019, zpracování vlastní ...	77
Tabulka 10 - Výnosy podniku 2015-2019, zpracování vlastní	79
Tabulka 11- náklady podniku 2015-2019, zpracování vlastní.....	81
Tabulka 12 - Přidaná hodnota podniku 2015-2019, zpracování vlastní	82
Tabulka 13- Podíly přidané hodnoty podniku a odvětví 2015-2019, zpracování vlastní	82
Tabulka 14 - Vývoj toků peněžní hotovosti společnosti 2015-2019, zpracování vlastní	83
Tabulka 15 - ČPK podniku 2015-2019, zpracování vlastní.....	84
Tabulka 16 - Zadluženost podniku a odvětví 2015-2019, zpracování vlastní	85
Tabulka 17 - Likvidita podniku a odvětví 2015-2019, zpracování vlastní	86
Tabulka 18 - Rentabilita podniku a odvětví 2015-2019, zpracování vlastní	87
Tabulka 19 - Aktivita podniku a odvětví 2015-2019, zpracování vlastní	88
Tabulka 20 - Ostatní ukazatele podniku a odvětví, zpracování vlastní	89
Tabulka 21 - spider graf 2017-2019 podniku a odvětví, zpracování vlastní	90
Tabulka 22 - roční objednávka odběratele Pin 2021, zpracování vlastní	97
Tabulka 23 - plán tržeb podniku 2020-2022, varianta optimistická, zpracování vlastní	98
Tabulka 24 - plánování materiálu a energie 2020-2022, zpracování vlastní	101
Tabulka 25 - plán služeb 2020-2022, zpracování vlastní	101
Tabulka 26 - Silniční daň podniku 2020-2022, zpracování vlastní	101
Tabulka 27 - Plán daní a poplatků 2020-2022, zpracování vlastní.....	102
Tabulka 28 - Plán jiných provozních nákladů 2020-2022, zpracování vlastní.....	102
Tabulka 29 - Pojistné podniku 2020-2021, zpracování vlastní	103
Tabulka 30 - Ostatní finanční náklady 2020-2022, zpracování vlastní	104

Tabulka 31 - Vývoj stravného 2020-2022, zpracování vlastní dle (Cestovní náhrady, 2021)	104
Tabulka 32 - Mzdové náklady 2020-2021, zpracování vlastní.....	105
Tabulka 33 - Plán osobních nákladů 2020-2021, zpracování vlastní	105
Tabulka 34 - Odpisový plán 2020-2022, zpracování vlastní	106
Tabulka 35 - Skladba účetních odpisů 2020-2022, zpracování vlastní	107
Tabulka 36 - Plán nákladových úroků 2020-2021 varianta optimistická, zpracování vlastní	108
Tabulka 37 - Plán úvěrů 2020-2022, zpracování vlastní	108
Tabulka 38 - Likvidita podniku 2020-2021 s vlivem KTK varianta optimistická, zpracování vlastní.....	109
Tabulka 39 - Regresní rovnice pro složky aktiv a pasiv, zpracování vlastní.....	109
Tabulka 40 - Vývoj položek aktiv a pasiv pomocí regresní metody 2020-2022, zpracování vlastní.....	110
Tabulka 41 - Vývoj položek aktiv a pasiv pomocí extrapolace na základě ukazatelů doby obratu 2020-2022, zpracování vlastní.....	110
Tabulka 42 - Ostatní krátkodobé závazky 2020-2021, zpracování vlastní.....	111
Tabulka 43 - Uzávěrkové úpravy 2020-2022 varianta optimistická, zpracování vlastní ..	111
Tabulka 44 - Plánovaná rozvaha 2020-2022 varianta optimistická, zpracování vlastní....	113
Tabulka 45 - Plánovaný výkaz zisku a ztrát 2020-2022 varianta optimistická, vl. zpracov.	114
Tabulka 46 - Plánovaný finanční tok 2020-2022 varianta optimistická, zpracování vlastní	115
Tabulka 47 - Plánovaná rozvaha 2020-2022 varianta pesimistická, zpracování vlastní ...	117
Tabulka 48 - Plánovaný výkaz zisku a ztrát 2020-2022 varianta pesimistická, zpracování vlastní.....	117
Tabulka 49 - Plánovaný finanční tok 2020-2022 varianta pesimistická, zpracování vlastní	118
Tabulka 50 – krizový plán, ztráta odběratele v roce 2021, zpracování vlastní.....	120
Tabulka 51 - Plánovaná rozvaha 2020-2022 varianta realistická, zpracování vlastní.....	121
Tabulka 52 - Plánovaný výkaz zisku a ztrát 2020-2022 varianta realistická, zpracování vl.	122
Tabulka 53 - Plánovaný finanční tok 2020-2022 varianta realistická, zpracování vlastní	123
Tabulka 54 – Porovnání ukazatelů variant plánů, zpracování vlastní	124
Tabulka 55 – vybrané ukazatele cílů podniku 2020-2022	126

SEZNAM PŘÍLOH

Příloha P I: Vertikální analýza aktiv a pasiv podniku a odvětví 2015-2019

Příloha P II: Horizontální analýza aktiv a pasiv podniku a odvětví 2015-2019

Příloha P III: Vertikální a horizontální analýza výnosů podniku a odvětví 2015-2019

Příloha P IV: Vertikální a horizontální analýza nákladů podniku a odvětví 2015-2019

Příloha P V: Seznam hmotného majetku

**PŘÍLOHA P I: VERTIKÁLNÍ ANALÝZA PODNIKU A ODVĚTVÍ
2015-2019, ZPRACOVÁNÍ VLASTNÍ DLE VÝKAZŮ SPOLEČNOSTI**

v tis. Kč	Podnik					Odvětví				
	2015	2016	2017	2018	2019	2015	2016	2017	2018	2019
AKTIVA	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100
Dlouhodobý majetek	28	20	42	37	37	52	52	57	56	57
DHM	28	20	42	37	37	51	50	52	50	51
DFM	0	0	0	0	0	1	1	0	0	0
Oběžná aktiva	69	78	55	61	60	47	48	42	44	42
Zásoby	15	14	15	16	13	11	10	11	13	13
Pohledávky	21	23	13	15	21	32	31	27	27	25
p. dlouhodobé	0	0	0	0	0	1	0	1	1	2
p. krátkodobé	21	23	13	15	21	31	31	26	26	23
KFM+Peněžní prostředky	33	40	27	30	27	5	6	5	5	5
Časové rozlišení aktiv	3	2	3	2	3	0	1	1	1	0
PASIVA	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100
Vlastní kapitál	20	19	17	18	11	56	58	54	51	55
Základní kapitál	1	1	1	1	1	19	19	17	15	16
Ážio a kap.fondy+f.ze zisku+VH min	19	16	15	16	12	31	33	32	31	33
VH běžného účet.obd.	0	2	1	1	-2	5	7	5	5	6
Cizí zdroje	80	81	83	82	89	44	41	46	49	45
Rezervy	0	0	0	0	0	1	1	1	1	1
Závazky	80	81	83	82	89	43	41	45	48	44
*závazky dlouhodobé	53	37	31	26	39	13	11	17	20	17
<i>závazky k úvěr. instituc.</i>	53	37	31	26	39	4	4	4	5	5
<i>závazky-ovlád. Osoba</i>	0	0	0	0	0	9	8	13	15	12
*závazky krátkodobé	26	44	52	56	50	30	30	28	29	27
<i>závazky k úvěr. instituc.</i>	0	15	23	31	26	5	5	5	5	5
<i>závazky z obch. Vztahů</i>	23	25	25	21	15	25	25	23	24	22
<i>závazky ostatní</i>	3	5	4	5	10	0	0	0	0	0

**PŘÍLOHA P II: HORIZONTÁLNÍ ANALÝZA PODNIKU A ODVĚTVÍ
2015-2019, ZPRACOVÁNÍ VLASTNÍ DLE VÝKAZŮ SPOLEČNOSTI**

v tis. Kč	Podnik				Odvětví			
	15-16	16-17	17-18	18-19	15-16	16-17	17-18	18-19
AKTIVA	0	0	0	0	0	0	0	0
Dlouhodobý majetek	-7	22	-6	1	-1	5	-2	2
DHM	-7	22	-6	1	-1	2	-2	1
DFM	0	0	0	0	0	4	0	0
Oběžná aktiva	9	-23	6	-1	1	-5	2	-2
Zásoby	0	1	1	-3	0	0	2	0
Pohledávky	3	-10	2	6	0	-4	0	-2
p. dlouhodobé	0	0	0	0	0	1	0	1
p. krátkodobé	3	-10	2	6	0	-5	0	-3
KFM+Peněžní prostředky	7	-14	4	-3	1	-1	0	0
Časové rozlišení aktiv	-2	1	0	0	0	0	0	0
PASIVA	0	0	0	0	0	0	0	0
Vlastní kapitál	-1	-2	1	-7	3	-4	-3	4
Základní kapitál	0	0	0	0	0	-2	-1	1
Ážio a kap.fondy+f.ze zisku+VH min	-2	-2	1	-4	2	-1	-1	2
VH běžného účet.obd.	1	0	-1	-2	1	-1	-1	2
Cizí zdroje	1	2	-1	7	-3	4	3	-4
Závazky	1	2	-1	7	-3	4	3	-4
*závazky dlouhodobé	-17	-6	-5	13	-2	6	3	-3
<i>závazky k úvěr. instituc.</i>	-17	-6	-5	13	-1	0	1	0
<i>závazky-ovlád. Osoba</i>	0	0	0	0	-1	6	2	-3
*závazky krátkodobé	18	8	4	-6	0	-1	0	-1
<i>závazky k úvěr. instituc.</i>	15	8	8	-5	0	0	0	1
<i>závazky z obch. Vztahů</i>	2	0	-4	-6	0	-2	1	-2
<i>závazky ostatní</i>	1	0	1	5	0	0	0	0

**PŘÍLOHA P III: VERTIKÁLNÍ A HORIZONTÁLNÍ ANALÝZA
VÝNOSŮ PODNIKU A ODVĚTVÍ 2015-2019, ZPRACOVÁNÍ
VLASTNÍ DLE VÝKAZŮ SPOLEČNOSTI A (PANORAMA
ZPRACOVATELSKÉHO PRŮMYSLU ČR 2019, 2020).**

Podnik									
2016	2015	2016	2017	2018	2019	15-16	16-17	17-18	18-19
Tržby z prodeje výrobků a služeb	93	95	94	96	96	3	-2	3	-1
Tržby za prodej zboží	4	5	6	5	6	0	2	-2	1
Ostatní provozní výnosy	1	0	1	0	0	-1	1	0	0
Ostatní finanční výnosy	2	0	1	0	0	-2	1	0	0
VÝNOSY	100	100	100	100	100	0	0	0	0

Odvětví									
v tis. Kč	2015	2016	2017	2018	2019	15-16	16-17	17-18	18-19
Tržby z prodeje výrobků a služeb	85	84	85	86	89	-1	1	1	4
Tržby za prodej zboží	15	16	15	14	6	1	-1	-1	-8
VÝNOSY	100	100	100	100	100	0	0	0	0

**PŘÍLOHA P IV: VERTIKÁLNÍ A HORIZONTÁLNÍ ANALÝZA
NÁKLADŮ PODNIKU A ODVĚTVÍ 2015-2019, ZPRACOVÁNÍ
VLASTNÍ DLE VÝKAZŮ SPOLEČNOSTI**

Podnik									
v tis. Kč	2015	2016	2017	2018	2019	15-16	16-17	17-18	18-19
Výkonová spotřeba	74,2	77,3	77,0	77,9	79,9	3,1	-0,3	0,9	2,0
<i>Náklady vynaložené na prodané zboží</i>	2,6	2,8	3,8	1,3	1,2	0,1	1,0	-2,4	-0,1
<i>Spotřeba materiálu a energie</i>	65,9	68,7	66,8	71,3	69,1	2,8	-1,9	4,6	-2,2
<i>Služby</i>	5,6	5,8	6,5	5,3	9,6	0,2	0,7	-1,2	4,3
Změna stavu zásob vlastní činnosti (+/-)	0,0	0,0	-0,1	0,8	-2,3	0,0	-0,2	0,9	-3,1
Osobní náklady	16,4	17,2	17,8	15,0	14,6	0,8	0,6	-2,8	-0,3
Úpravy hodnot v provozní oblasti	4,2	3,5	1,9	4,6	4,9	-0,7	-1,6	2,6	0,3
Ostatní provozní náklady	3,2	0,2	1,8	0,2	0,3	-3,0	1,5	-1,6	0,1
Nákladové úroky a podobné náklady	0,9	0,8	0,7	0,9	1,5	-0,1	-0,1	0,2	0,6
Ostatní finanční náklady	1,0	0,7	0,7	0,5	1,1	-0,3	0,0	-0,3	0,6
Daň z příjmů	0,0	0,2	0,2	0,2	0,1	0,2	0,0	0,0	-0,1
NÁKLADY	100	100	100	100	100	0	0	0	0

Odvětví									
v tis. Kč	2015	2016	2017	2018	2019	15-16	16-17	17-18	18-19
Výkonová spotřeba	83,3	79,1	78,9	78,1	78,5	-4,2	-0,2	-0,8	0,4
Změna stavu zásob vlastní činnosti (+/-) + Aktivace (-)	0,0	-0,5	-0,9	-1,1	-1,5	-0,5	-0,4	-0,2	-0,5
Osobní náklady	12,9	13,4	13,7	14,6	15,2	0,5	0,3	0,9	0,7
Úpravy hodnot v provozní oblasti	0,0	4,1	4,3	4,0	4,3	4,1	0,2	-0,3	0,3
Nákladové úroky apod.	0,4	0,3	0,5	0,5	0,6	0,0	0,1	0,0	0,1
Daň z příjmů	0,9	1,1	0,9	0,8	1,1	0,2	-0,3	-0,1	0,3
NÁKLADY	100	100	100	100	100	0	0	0	0

PŘÍLOHA P V: SEZNAM HMOTNÉHO MAJETKU, ZPRACOVÁNÍ VLASTNÍ

Majetek	Název	Zařazení	Skupina	Způsob		Pořiz. cena + TZ (v tis)
DL200703	Lis	31.12.2007	3 /	00,00	Z /	323
DL200705	flexotiskový stroj	31.12.2007	2 /	00,00	Z /	55
DL200706	VZV Linde	31.12.2007	2 /	00,00	Z /	140
DL200801	lis	01.01.2008	3 /	00,00	Z /	300
DL200802	VZV Linde	01.01.2008	2 /	00,00	Z /	170
DL201001	scooter	01.10.2010	2 /	00,00	Z /	75
DL201101	budova	21.01.2011	5 /	00,00	Z /	2 027
DL201201	vozidlo nákladní	20.12.2012	2 /	10,00	Z /	785
DL201301	vozidlo	24.01.2013	2 /	00,00	Z /	732
DL201302	scooter	09.09.2013	2 /	00,00	Z /	161
DL201401	tisk.hlava	20.03.2014	2 /	10,00	Z /	116
DL201402	traktor	17.04.2014	2 /	00,00	Z /	55
DL201501	vozidlo	30.04.2015	2 /	00,00	Z /	590
DL201502	lis	26.11.2015	3 /	10,00	Z /	273
DL201503	páskovač	09.12.2015	1 /	10,00	Z /	54
DL201701	vozidlo	22.02.2017	2 /	00,00	Z /	133
DL201702	vozidlo	27.02.2017	2 /	00,00	Z /	560
DL201703	páskovač	30.03.2017	1 /	10,00	Z /	53
DL201704	vozidlo	13.11.2017	2 /	00,00	Z /	492
DL201801	tiskárna	12.02.2018	2 /	10,00	Z /	55
DL201802	lis	15.02.2018	3 /	10,00	R /	2 517
DL201803	páskovač	10.05.2018	1 /	10,00	R /	52
DL201804	vozidlo	31.05.2018	2 /	00,00	R /	174
DL201901	vozidlo	09.07.2019	2 /	00,00	R /	195
DL201902	lepící stroj	18.07.2019	3 /	10,00	R /	1 528
DL201903	vozidlo	22.08.2019	2 /	00,00	R /	309
DL201904	VZV STILL	31.10.2019	2 /	10,00	R /	475
DL202101	vozidlo	20.01.2021	2 /	00,00	R /	815
DL202102	VZV Toyota	31.01.2021	2 /	10,00	R /	284