

ZÁPADOČESKÁ UNIVERZITA V PLZNI

FAKULTA EKONOMICKÁ

Diplomová práce

Plánování a finanční prognózy v podniku

Financial planning and forecasting in the company

Bc. Petr Chvojan

Plzeň 2016

Zadání

Čestné prohlášení

Čestně prohlašuji, že jsem diplomovou práci na téma "*Plánování a finanční prognózy v podniku*" vypracoval samostatně pod vedením vedoucího práce a s použitím zdrojů uvedených na konci této práce v seznamu literatury

V Plzni dne 7.prosince 2016

.....

Podpis autora

Obsah

1	Charakterizujte plánování ve vztahu k podnikovému řízení.....	10
1.1	Plánování a prognózování v podniku	11
1.2	Význam plánování ve společnosti	12
1.3	Strategické plánování podniku	13
1.4	Provázanost jednotlivých úrovní plánování	15
2	Finanční plán jako nástroj strategického řízení podniku.....	19
2.1	Provázanost finančního plánu se strategickým řízením	20
2.1.1	Analýza makroprostředí	20
2.1.2	Analýza mezoprostředí.....	21
2.1.3	Analýza mikroprostředí.....	22
2.2	Podoba finančního plánu	22
2.3	Plánovaný výkaz zisku a ztráty	24
2.3.1	Přidaná hodnota.....	24
2.3.2	Osobní náklady.....	25
2.3.3	Daňové náklady.....	25
2.3.4	Odpisový plán	25
2.3.5	Ostatní provozní položky	25
2.3.6	Finanční položky	26
2.3.7	Mimořádné položky	26
2.3.8	Výsledek hospodaření	27
2.4	Plánovaná rozvaha '	27
2.5	Plánování aktiv	27
2.6	Plánování pasiv.....	28

3	Představení společnosti Thun 1794, a. s.	30
3.1	Základní informace o společnosti.....	30
3.2	Produkty společnosti.....	32
3.3	STEPEL analýza společnosti.....	32
3.3.1	Sociálně kulturní prostředí	32
3.3.2	Technologické prostředí	34
3.3.3	Ekonomické prostředí	34
3.3.4	Politické prostředí	35
3.3.5	Enviromentální prostředí.....	35
3.3.6	Legislativní prostředí.....	35
4	Finanční analýza společnosti Thun 1794 a.s.	37
4.1	Ukazatele rentability.....	37
4.1.1	Rentabilita celkových aktiv (ROA).....	38
4.1.2	Rentabilita vlastního kapitálu (ROE)	38
4.1.3	Rentabilita tržeb (ROS).....	38
4.2	Ukazatele likvidity.....	39
4.2.1	Běžná likvidita.....	40
4.2.2	Pohotová likvidita	40
4.2.3	Okamžitá likvidita.....	40
4.3	Ukazatele zadluženosti	41
4.3.1	Obecné ukazatele.....	42
4.3.2	Ukazatele dluhové schopnosti.....	44
4.4	Ukazatele aktivity	46
4.5	Pyramidové ukazatele.....	46

5	Analýza plánování společnosti Thun 1794 a.s.	49
5.1	Strategické plánování	49
5.2	Taktické plánování	49
5.3	Operativní plánování	51
6	Finanční plán pro období 2016 - 2018	53
6.1	Strategické cíle společnosti	53
6.2	Plán tržeb	55
6.3	Plán Dlouhodobého majetku	60
6.3.1	Plán dlouhodobého hmotného majetku	61
6.3.2	Plán dlouhodobého nehmotného majetku	63
6.4	Plán oběžných aktiv	64
6.4.1	Plán zásob.....	64
6.4.2	Plán pohledávek	67
6.4.3	Plán krátkodobého finančního majetku.....	68
6.5	Plán osobních nákladů	70
6.5.1	Plán mzdových nákladů	70
6.6	Spotřeba materiálu a energií	71
6.7	Plán výkonové spotřeby.....	71
6.7.1	Kalkulace přímého materiálu	71
6.7.2	Kalkulace ostatních materiálu	75
6.7.3	Kalkulace spotřeby energií.....	75
6.7.4	Kalkulace Služeb.....	76
6.7.5	Celková výkonová spotřeba	76
6.8	Plánovaná rozvaha a výkaz zisku a ztráty	77

7	Výpočet ukazatele EVA a WACC	83
7.1	Výpočet WACC.....	83
7.2	Výpočet ukazatele EVA	85
7.3	Porovnání výsledků WACC a EVA s konstrukcí dle Maříka	89
8	Návrh GAP analýzy pro strategické cíle společnosti	92
	Závěr.....	95
	Seznam zkratek	96
	Seznam tabulek	97
	Seznam obrázků	99
	Seznam použité literatury	100
	Přílohy	104

Úvod

Diplomová práce je zpracována na problematiku finančního plánování. K tomuto účelu se v první části práce autor zaměřuje na teoretická východiska k danému tématu, kde jsou tato klíčová východiska uvedena s komentářem autora. V další části se autor zaměřuje na problematiku finančního plánování ve společnosti Thun 1794, a.s. kde jsou analyzovány dílčí finanční plány společnosti tak, jak je společnost zpracovává a také jsou rozšířeny o autorovi poznatky v dané problematice a uvedeny návrhy na zlepšení v této oblasti. Samozřejmostí je také představení dané společnosti tak, jak je prezentována širší veřejnosti, včetně některých skutečností, které již nejsou volně dostupné. Diplomová práce je zpracována z množství interních zdrojů poskytnutých společností, zejména pak ředitelem závodu Nová Role, Ing. Petrem Chvojanem, který poskytl autorovi značné množství dat a také konzultace sloužící k realizaci této práce.

Společnost je v současné době ve fázi ekonomické stagnace, jedná se zejména o "přežívání" společnosti. Je pravdou, že společnost oproti dřívějším letům vykazuje zisk, ale ne v takové výši, jaké by bylo u tak velké společnosti optimální. Klíčem k porozumění tohoto jevu je důkladná analýza současného finančního zdraví společnosti a následně analýza finančních plánů. Jedním z kritických bodů je stav zásob a financování zejména cizím kapitálem. Autor se v práci zaměřuje na tyto dva body jakožto na dvě největší příležitosti ve finančním a provozním řízení společnosti. Cílem je najít doporučení, které by pomohlo společnosti překonat tuto stagnaci a dostat společnost z tohoto cyklu "přežívání". Na finanční plánování společnosti je kladen důraz pouze na taktické úrovni, autor pomocí této práce má za cíl zdůraznit úlohu strategického plánování jakožto nástroje nastolení budoucího růstu společnosti.

Cíle a metodika:

Prioritním cílem celé této práce je na základě teoretických východisek a dostupných dat z taktického finančního plánování zpracovat komplexní finanční plán na budoucí 3 roky fungování společnosti Thun 1794 a.s. Plán vychází zejména z taktického finančního plánu společnosti, finanční analýzy subjektu a analýzy strategických cílů společnosti. Jednou z hlavních částí práce je podrobná finanční analýza subjektu, která vychází z teoretického základu finanční analýzy, cílem práce ovšem není finanční analýza, tedy v první části se této problematice autor nevěnuje a dané vzorce, vztahy a teoretická východiska finanční analýzy jsou brány z dostupné literatury uvedené na konci diplomové práce.

Dílčí cíle diplomové práce:

Parciální cíle této práce lze rozdělit následovně:

- Charakterizovat plánování ve vztahu k podnikovému řízení,
- Definovat nástroje plánování a finanční prognózy v podniku,
- Charakterizovat vybraný podnik se zaměřením na interní zdroje podniku,
- Provést finanční analýzu a analýzu plánování v daném subjektu,
- Zhodnotit efektivitu plánování a navrhnout možná zlepšení.

1 Charakterizujte plánování ve vztahu k podnikovému řízení.

Význam plánování na celopodnikové úrovni je v dnešní globalizované a neustále se měnící době více než značný. Vývojové tendence společnosti přímo působí na moderní řízení podniku. Eschenbach shrnuje tři zásadní rámcové podmínky pro podnikatelské chování následovně [2, str. 45]:

- Komplexita
- Dynamika
- Diferencovanost

Cílem každého podnikatelského subjektu je vytvoření zisku a tak naplnit svojí úlohu, k tomu, aby tohoto bylo možné dosáhnout je zapotřebí co nejvíce efektivně stanovovat jednak svoji současnou pozici, tak také svoji budoucí pozici tak, aby podnik měl představu kam směřovat, na co se zaměřit a nebo naopak které produkty například úplně vyřadit, či úplně změnit cílené trhy na trhy více perspektivní. Nejprve je třeba si ujasnit jaký je rozdíl mezi plánováním a prognózováním v podniku. Ačkoliv spolu tyto dva pojmy velmi úzce souvisejí, je zapotřebí je rozlišit.

Pravdivost těchto tvrzení potvrzuje i Pearce ve svém díle *Strategic management*, který staví plánování zejména na strategické úrovni jako prioritu komplexního řízení společnosti. V originále se jedná o následující charakteristiku strategického managementu/řízení, avšak zároveň se zde může abstrahovat od pojmu "strategický" a je získán vztah mezi plánováním a celopodnikovým řízením. Pearce tedy tento vztah charakterizuje takto:

"Pro efektivní zvládnutí všech vlivů tak, aby společnost rostla na profitabilitě, manažeři vytvářejí proces (strategického) řízení, které cílí na umístění optimální pozice firmy v konkurenčním prostředí. Takovéto umístění je možné z toho důvodu, že procesní (strategické) řízení umožňuje více přesné očekávání změn prostředí a zlepšuje připravenost na reakce neočekávaných interních nebo konkurenčních požadavků" [12, str. 5]¹

¹ Z anglického originálu přeložil autor diplomové práce

1.1 Plánování a prognózování v podniku

V hlavní podstatě je prognózování jedním z nástrojů plánování. Jedná se o činnost, která má za úkol předpovědět vývoj společnosti, ekonomiky, politické situace aj. Tento nástroj slouží jako základní kámen ve strategickém řízení pro tvorbu vize, strategických cílů a strategií a jak již bylo řečeno je základním nástrojem strategického plánování. Dá se tedy konstatovat, že bez prognóz budoucího vývoje není možné sestavit smysluplný strategický plán společnosti tak, aby se co nejvíce přibližoval skutečným potřebám společnosti a bylo možné dosáhnout růstu společnosti.

Sestavovaná prognóza je vždy ovlivňovaná řadou faktorů, jedním z hlavních faktorů je subjektivita zpracovatele, který zde přenáší přímo své názory a domněnky. Je zde tedy zapotřebí poznamenat, že pokud by bylo zadáno dvěma stejným pracovníkům se stejným vzděláním, pozicí a výchozími daty udělat prognózu tržeb pro roky 2017-2020 každá prognóza by se lišila. Tomuto jevu lze předejít použitím jiných než subjektivních metod prognózování. Mezi metody řadíme statistické metody (matematické modely, korelační analýza, analýza časových řad aj.) a subjektivní metody (odborné odhady, delfská metoda aj.) metod je celá řada, ale tyto dva druhy jsou základními.

Plánování je ve své hlavní podstatě postaveno zejména na systémovém přístupu, tedy zvážení všech interních a externích faktorů, s přihlédnutím k řadě scénářů, které by mohly nastat a z množství vstupů vytvořit jeden komplexní výstup. V literatuře se často setkáváme s pojmem plánování a kontrola. Je zde opět zapotřebí zdůraznit, že se nejedná o synonyma ale o dva přístupy, které se v celém procesu plánování překrývají. S jakýmkoliv plánem je nutné nezacházet jako s hotovým dogmatem, ale je zapotřebí ho kontrolovat, revidovat, upravovat a dále s ním pracovat, aby byla zajištěna co největší efektivita procesu. Mnoho českých firem na konci minulého století mělo problém sestavit logicky návazný a smysluplný strategický plán a v současné době zde došlo k posunu, že sice ho sestavit dokáží, je dobře interpretován, ale dále se s ním nepracuje toto ubírá plánu na efektivitě. Plánování jako takové má více definic, pokud by se měla vybrat jedna, která nejvíce odpovídá problematice této práce, zněla by takto: *"Plánování je stanovení hlavních cílů (objectives), formulování, zhodnocení a výběr vhodných přístupů (policies), strategií (strategies) a taktik (tactics) i dalších činností, které umožní dosažení plánovaných cílů."* [7, str.111]

1.2 Význam plánování ve společnosti

Jak již bylo napsáno výše, plánování má velký význam s širokým dopadem na řízení podniku. Aby podnik mohl dosáhnout svého cíle (myšleno maximalizace zisku, nikoliv strategické cíle) je zapotřebí smysluplně naplánovat kroky k jeho dosažení, což by bez plánování nebylo možné. Charakter plánování velmi dobře vystihuje Donelly ve své publikaci Management a to následovně:

"Plánování je zaměřeno do budoucnosti. Určuje, čeho má být dosaženo a jak. V podstatě zahrnuje plánovací funkce manažerské aktivity, zaměřené na stanovení budoucích cílů a vhodných prostředků pro jejich dosažení. Výsledkem plánovací funkce je plán, tj. psaný dokument, specifikující akce, které musí firma uskutečnit" [1, str.197]

Základním uznávaným rozdělením je rozdělení plánů na krátkodobé operativní plány, střednědobé taktické plány a dlouhodobé strategické plány. Není ovšem možno sestavit pouze strategický plán společnosti a dále nic. Všechny plány jsou úzce spojeny a měly by na sebe vzájemně navazovat a být k sobě náležité. Každý plán je kompetentní na jiné úrovni řízení podniku.

Autoři se většinou shodnou na následujícím rozdělení kompetencí plánování [8, str.16]:

- Strategické plánování - Vrcholový management
- Taktické plánování - Taktický management
- Operativní plánování - Operativní management

Plánování se následně může rozlišovat v rámci časového horizontu jejich působení, platí zde obecné pravidlo, že každý plán na každé úrovni managementu by měl mít jiný časový horizont, obecně lze plánování rozdělit na dlouhodobé, střednědobé a krátkodobé. Jednotlivá délka těchto plánů je obecně uznávána následovně [8]:

- Strategické plánování - Dlouhodobé v horizontu 3-10 let
- Taktické plánování - Střednědobé v horizontu 1-3 roky
- Operativní plánování - Krátkodobé v horizontu do 1 roku

1.3 Strategické plánování podniku

Jak již bylo uvedeno, strategické plánování je odpovědností zejména top managementu podniku, co se týče horizontu plánů jedná se o plánování dlouhodobé, kde se uvádí časový horizont 3 až více let. Zpravidla se základní strategické plány dělají na 3 nebo 5 let. Celý proces strategického plánování náleží věcně pod strategický management, který lze definovat následovně: *"Je to umění a věda, jak formulovat, implementovat a hodnotit ve všech funkčních částech podnikatelského subjektu taková rozhodnutí, která zaručí dosáhnout stanovených cílů."* [8, str.15]

Jak již bylo řečeno pohybujeme se v prostředí globalizace podnikání, kde se postupně odbourávají hranice států a společenských zřízení. Je zde tedy důležité projevit tyto změny i do strategického plánování společnosti tak, aby plány nebyly statické v časovém horizontu, ale aby byly flexibilní tak, aby mohly být upravovány stále se měnícím skutečným okolním světem a podnikem jako takovým. Význam strategického plánování jde velice dobře pospat takto: *"Soudobé organizace se musejí dobře orientovat v konkurenčním nepřátelském prostředí a mít schopnost spolupracovat s jinými firmami, a to i s takovými, které mohou být v některých směrech jejími konkurenty. Tyto a řada dalších důvodů nutí manažery využívat strategické plánování pro zachování konkurenční životaschopnosti."* [1, str. 229]

Jinak definuje úlohu strategického řízení Eschenbach:

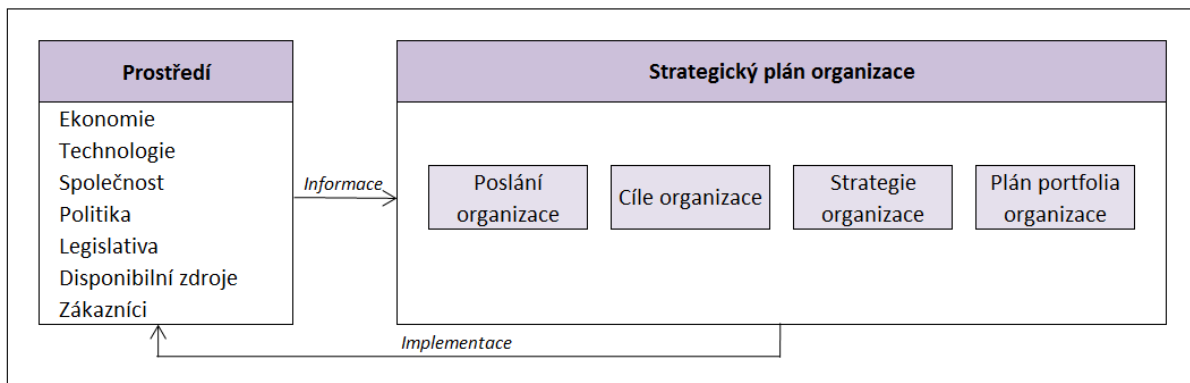
"Úlohou strategického vedení je předem připravit řízení likvidity a hospodářského výsledku. Příprava řízení znamená něco včas poznat a podle toho zaměřit své chování." [3, str.39].

Eschenbach se zaměřuje na úlohu strategického řízení v rámci Controllingových aktivit podniku a jeho pohled je tedy spíše zaměřen na interní zdroje firmy, nikoliv externím směrem.

Jedním z hlavních cílů strategického plánování je stanovení vize jakožto výchozího bodu strategického plánu, následně se jedná o zpracování dlouhodobých cílů a strategie pro dosažení těchto dlouhodobých cílů.

Při přípravě strategického plánu můžeme vyjít s obecných zásad tvorby tohoto plánu, kde řada autorů popisuje tvorbu pokaždé jinak. Jedním ze základních uznávaných obecných modelů je Schéma procesu strategického plánování dle Donellyho, Gibsona a Ivanceviche, znázorněno na Obr.č.1.

Obr.č. 1: Schéma procesu strategického plánování



Zdroj: Vlastní zpracování dle DONELLY, James H., jr. GIBSON, James L., IVANCECICH, John M.: Management, (2016)

Jiný pohled na proces strategického plánování formuloval kolektiv autorů Fotr, Vacík, Souček, Špaček a Hájek ve své publikaci *Tvorba strategie a strategické plánování: Teorie a praxe*. Kde ze schématu strategického managementu můžeme vyvodit jednotlivé fáze strategického managementu. Těmi jsou formulace strategického záměru, tvorba strategického plánu, implementace strategie a hodnocení strategie. Pro strategické plánování (rozuměno strategické plánování nikoliv strategický management) jsou brány v úvahu pouze první dvě fáze strategického managementu a to formulace strategického záměru a tvorba strategického plánu. Níže jsou znázorněny první fáze strategického řízení a jejich náležitost ke strategickému plánování dle výše uvedené publikace. [9, str. 27 - 33]

I. Formulace strategického záměru

Zabývá se formulace vize, strategických cílů, poslání. V návaznosti na tato strategické východiska jsou zpracovány analýzy interního a externího prostředí se scénáři vývoje prostředí. Z těchto vstupů jsou vytvořeny varianty strategie a následně jsou vybrány varianty pro strategický plán. Následuje korekce vize a cílů. Jednoduše tento postup můžeme vyjádřit takto:

"Obsahuje..." (myšleno formulace strategického záměru) "...zpracování strategických východisek, kde je formulován žádoucí cílový stav firmy na konci plánovacího horizontu a předpokládané postupy vedoucí k jeho dosažení" [9, str.27]

II. Tvorba strategického plánu

U této fáze je vycházeno z předchozího kroku a na začátku procesu jsou zaktualizována data vstupních analýz, na kterých je postavena tvorba funkčních strategických plánů a zpracován plán postupu podle komplexních metod řízení strategie. Autoři tuto etapu charakterizují následovně:

"Etapa tvorby strategického plánu obsahuje postupové kroky vyústující ve formulaci strategického plánu zahrnujícího postupně tvorbu strategické mapy, investiční studie, zahrnující korigované vstupní analýzy, a stanovení funkčních strategií, vedoucích ke zpracování definitivních variant strategického plánu" [9, str.28]

Výše je tedy uvedeno několik přístupů ke strategickému plánování, které ovšem vedou k jednomu a témuž, a to formulaci dokumentu, popisující plánovaný vývoj společnosti v časovém horizontu. Každý autor k této problematice přistupuje jinak, ale navzájem se výborně doplňují. Komplexní procesní systém od kolektivu autorů Fotr, Vacík, Souček, Špaček a Hájek velmi dobře znázorňuje procesní systém strategického plánování, kdežto Eschenbach je zaměřen především na finanční výsledky a finanční řízení firmy, kde se jedná spíše o část finančního plánování jako takového než obecné formulaci strategického plánování.

1.4 Provázanost jednotlivých úrovní plánování

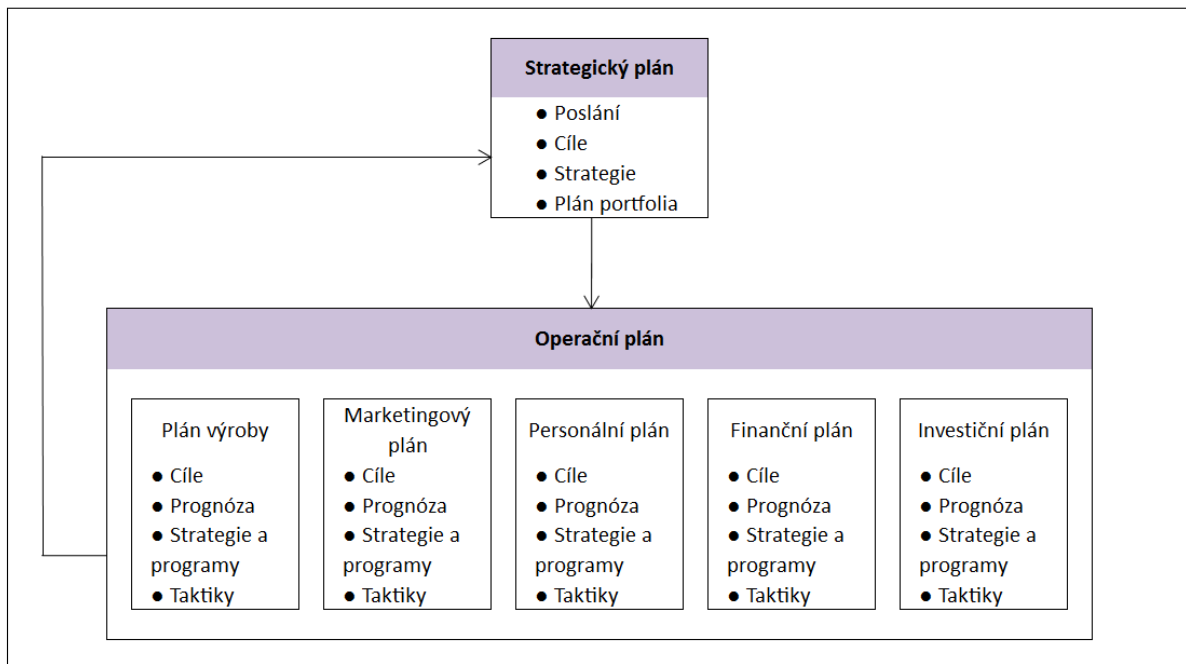
Velmi důležité je zmínit provázanost jednotlivých úrovní plánů. Jak již bylo zmíněno strategické plánování je proces, který má na starosti pouze malá skupina vrcholových manažerů. Ostatní pracovníci a manažeři jiných úrovní řízení se ovšem na strategickém plánu mohou podílet tak, že poskytnou dostatek relevantních podkladů a dat při tvorbě operačních, resp. taktických plánů.

Donnelly charakterizoval vazbu mezi jednotlivými úrovněmi řízení následovně:

"Dobře řízené organizace se vyznačují dokonalým propojením strategického a operačního (taktického) plánování ve všech řídicích úrovních. Je však logické, že zaměření operačních plánů se liší. Je zřejmé, že operační plány musejí vycházet z operačního plánu a současně musejí zabezpečovat dosažení strategických cílů." [1, str.246]

Z tohoto lze vyvodit, že všechny ostatní plány by měly být náležitě ke strategickému plánu, je zde uplatňován přístup SMART, který je popsán dále v této práci. Vazby mezi strategickým a operačním plánem dle Donellyho je znázorněn na obr.č.2 níže.

Obr.č. 2: Vazba mezi strategickým plánem a operačními plány



Zdroj: Vlastní zpracování dle DONELLY, James H., jr. GIBSON, James L.. IVANCECICH, John M.: *Management*, (2016)

Rozdíl mezi strategickým a operativním plánem

Rozdíl je tedy v náležitosti jednotlivých plánů dané úrovni řízení. Nejlépe rozdíl charakterizuje Wöhe a to následovně:

"Strategické plánování se zabývá primárně dlouhodobým plánováním strategií pro určité kombinace výrobků a trhu (strategických oblastí), čímž je spojeno i s plány, které se zabývají vytvářením a udržováním výnosových potenciálů, a které nakonec určují dlouhodobé plánování výrobního programu" [16, str. 57]

Oproti tomu Wöhe definuje operativní plánování takto:

"Úkolem operativního plánu je vyvinout na základě výsledků zásadně dlouhodobého strategického plánování plány krátkodobých a střednědobých výrobních programů, a z toho

vypracovat katalog opatření v jednotlivých funkčních oblastech pro transformaci plánů."
[16, str. 57]

Jak již bylo zmíněno každý plán (strategický, taktický, operativní) i každé plánování by se mělo řídit přístupem SMART. Jedná se o shrnutí několika zásad při formulaci plánů, cílů, strategií apod. Tento obecný přístup platí pro všechna odvětví, pro všechny druhy plánů, jen u každého se formulují cíle jinak, leč se stejnými zásadami. Zkratka SMART je akronymem slov [15, str. 24]:

- **Specific = Specifický**

Tato zásada pojednává o tom, že každý plán by měl být specifický. Tedy konkrétní tak, aby bylo jasné, co se od plánu očekává, o čem plán pojednává, co je jeho cílem, naplní a aby nemohl být zaměněn.

- **Measurable = Měřitelný**

Zásada měřitelnosti je uplatňována z hlediska kontroly plánu. I sebelepší plán je bez měřitelného měřítka nepoužitelný a to z důvodu nemožnosti zpětné kontroly a evaluace výsledků v závěrečné části plánů. Měřitelnost cílů je možné stanovit i na dílčí cíle, které jsou náležitě

- **Attainable / Assignable = Dosažitelný / Přiřaditelný**

U této zásady je v různých pramenech uváděn jiný přístup. Autor této diplomové práce se přiklání k zásadě dosažitelnosti. Ta udává, že každý cíl by měl být motivující a neměl by být nemožný. Nemožné a nerealistické cíle nelze splnit a jsou pro zaměstnance velmi demotivující a společnost nedosahuje dobrých výsledků

Dle jiných zdrojů je tato zásada překládána jako přiřaditelná, tzn. každý cíl či plánovací proces by měl mít zodpovědnou osobu, která se o daný cíl zajímá, tedy je zodpovědná za jeho dosažení, kontrolu aj.

- **Realistic / Relevant = Reálný / Náležitý**

Tato zásada je také vykládána dvojím způsobem. Autor práce se přiklání k zásadě náležitosti. Ta pojednává o tom, že každý plán na nižší úrovni by měl korespondovat s

plánem na vyšší úrovni řízení. Tedy operativní a taktické plány by měly vycházet ze strategického plánu společnosti, strategické plány by měly být v návaznosti na poslání firmy apod.

Jiný zdroj uvádí, že cíle by měly být reálné, což je shrnuto již v zásadě dosažitelnosti, tedy jedna zásada s zde nelogicky opakuje. [15, str.24]

- **Tangible / Time-related = Materiální / Časově ohraničený**

Zde opět dochází k dvojímu výkladu zásady. Autor diplomové práce se přiklání k zásadě časové ohraničenosti plánu. Každý plán by měl být jasně stanoven na jaké období je plánován. A kdy dané cíle mají být dosaženy.

Druhý výklad hovoří o plán by měl být odrazem konkrétních hmatatelných akcí a kroků v oblasti vývoje, nákupu, výroby, obchodu, marketingu aj. [15, str.24]

2 Finanční plán jako nástroj strategického řízení podniku

Jak bylo již uvedeno finanční plán je jednou z hlavních částí strategického řízení a klíčovým nástrojem plánování v podniku. Jeho sestavování je většinou pověřen top management firmy aby plán byl co nejpřesnější a nejkompexnější. Je ovšem důležité zmínit, že není možné plán zpracovat pouze tak, aby obsahoval údaje pouze účetní či finanční. Finanční plán je komplexním nástrojem a propojuje napříč celé spektrum řízení společnosti. Pokud například bychom chtěli sestavit plán tržeb, je zapotřebí znát plánované prodeje pro daný rok, tedy musíme znát data od obchodního oddělení, poté je zapotřebí zvážit fakt, jestli je možno takovouto naplánovanou produkci vůbec vyrobit, musíme tedy spolupracovat s oddělením výroby atd. Takových příkladů lze uvést celou řadu, je tedy nutno opět finanční plán chápat jako komplexní nástroj.

Grünwald ve své publikaci Finanční analýza a plánování v podniku charakterizuje dlouhodobé finanční plánování následovně:

"Řízená péče o finanční situaci spočívá zejména v zajišťování vyváženého vztahu výnosnosti k rizikům, jak to sleduje finanční analýza..."

Z toho lze vyvodit, že pro případný finanční plán je zapotřebí nejdříve provést finanční analýzu tak, abychom znali základní východiska k finančnímu plánu.

"... Finanční plánování usiluje o to, aby i do budoucna svědčilo finanční postavení o odolnosti podnikových financí vůči rizikům podnikání a o schopnosti chopit se výhodných příležitostí, kdykoliv se naskytanou." [3, str. 253]

Z této definice také plyne návaznost na strategický plán a analýzu prostředí podniku. Je žádoucí, aby podnik znal svoji situaci a dokázal ji reálně promítnout do svého plánování.

Jak již bylo uvedeno výše rozlišujeme dlouhodobé a krátkodobé plánování (abstrahujeme od střednědobého, které je mezistupněm mezi těmito dvěma plány). Grünwald charakterizuje pojetí dlouhodobého finančního plánování takto:

"Krátkodobé (roční) finanční plánování by bylo krátkozraké bez dlouhodobého podnikového plánu a jeho finančního vyjádření..." Zde opět je jasná provázanost jednotlivých úrovní plánování. *"...Teprve v několikaletém výhledu si může firma klást náročnější ekonomické cíle, a připravovat se na ně již v daném roce realizací projektů, vyžadujících čas a finanční vklady." [3, str. 253]*

2.1 Provázanost finančního plánu se strategickým řízením

Dlouhodobý finanční plán je jedním z nástrojů strategického řízení společnosti. Tedy tyto dva přístupy k řízení společnosti na sebe navzájem navazují. Finanční plán zejména vychází ze základních východisek strategického plánu. Výstupem strategického plánu je formulace celopodnikové strategie, formulace strategických cílů, formulace cílů pro dílčí podnikové útvary popř. oddělení aj. Tyto výstupy slouží jako vstupy pro finanční plán. Bez znalosti celopodnikové strategie, či strategických plánů není možné finanční plán reálně sestavit a to z toho důvodu, že by chyběla zdrojová data. Jako další vstupy finančního plánu můžeme zařadit analýzy prostředí podniku, tyto analýzy dělíme podle prostředí které analyzují a to na makroprostředí, mezoprostředí a mikroprostředí. Tyto vstupy jsou již shrnuty ve strategickém plánu a tak nejsou zpracovávány znovu. Níže autor uvádí stručně základní metody analýzy prostředí ke kterému náleží.

2.1.1 Analýza makroprostředí

Pod pojmem makroprostředí se rozumí externí okolí podniku, které podnik nemůže ovlivnit. Zejména se jedná o takové faktory, které jsou dané, ale je s nimi nutno počítat z toho důvodu, že přímo ovlivňují podnik. Jedním ze základních nástrojů této analýzy je analýza PESTEL.

PESTEL analýza:

Jedná se o metodu analýzy prostředí podniku. Zde se uvádí buďto PESTL analýza resp. STEPL analýza či PESTEL resp. STEPEL analýza, kde se autoři rozcházejí v pořadí písmen, ale analýza vyjadřuje jedno a totéž. PESTEL resp. STEPEL analýza je rozšířeným modelem PESTL resp. STEPL analýzy o další faktory prostředí. Kolektiv autorů Fotr, Vacík, Souček, Špaček a Hájek ve své publikaci Tvorba strategie a strategické plánování charakterizují tuto analýzu následovně:

"Pravděpodobně nejpoužívanější formou analýzy prostředí je metoda PEST (analýza v oblastech Politiky, Ekonomiky, Sociálních aspektů a Technologie, které tvoří akronym této metodiky)." [8, str. 307]

Ve stejné publikaci autoři definují dále faktory Enviromentální a Legislativní, které tvoří rozšířenou verzi této analýzy.

Všechny tyto faktory tvoří základní analýzu prostředí podniku. Tato analýza je pouze jednou metodou analýzy prostředí, mezi další důležité a velmi používané analýzy řadíme Porterovu analýzu pěti sil, která je popsána níže.

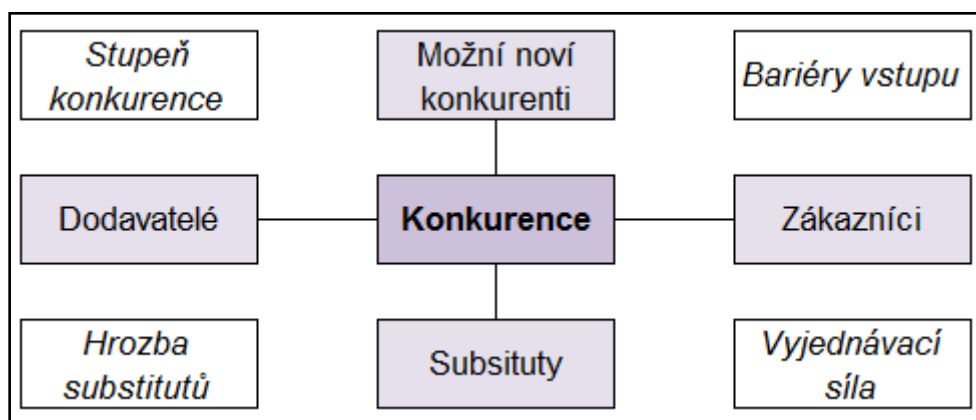
2.1.2 Analýza mezoprostředí

Mezoprostředí je velice specifická oblast. Jedná se o takové prostředí, které není vyloženě interní a tedy i ovlivnitelné podnikem, ale ani externí, tedy neovlivnitelné. Jedná se o takové faktory, které podnik může ovlivnit výběrem trhů, odběratelů, dodavatelů, portfolia výrobků, ale již nemůže ovlivnit počet konkurentů, kvalitu substitutů či komplementů aj. Mezi základní metody analýzy mezoprostředí se řadí Porterova analýza pěti sil.

Porterův model pěti sil

Tento model formuloval v roce 1979 profesor Michael Eugene Porter jako jeden z manažerských nástrojů analýzy okolí podniku. Porter definoval pět hlavních sil, které přímo působí na podnikání a je nutné je sledovat. Schéma Porterova modelu pěti sil je uvedeno na Obr.č. 3 níže. Mezi hlavní síly Porter začlenil konkurenci jako takovou, možné nové konkurenty, zákazníky resp. odběratele, dodavatele a substituty, kde každá z těchto sil působí jinou hrozbou na podnikání.

Obr.č. 3: Porterův model pěti sil



Zdroj: Vlastní zpracování dle Fotr, Vacík, Souček, Špaček, Hájek: Tvorba strategie a strategické plánování, 2016

Schéma modelu pěti sil uvedeného výše je pouze jedna možná podoba téže problematiky. Všechna uvedená schémata ale zobrazují totéž. V centrální části je současné postavení konkurence na trhu, kde každý trh má svých pět sil, které jsou v podstatě totožné ale liší se. Magretta ve své publikaci toto definuje takto:

"V každém odvětví, se uplatňuje tatáž pětice sil, přestože se jejich relativní mocnost významnost mohou lišit" [14, str. 42]

Mimo současné konkurence, která spolu soupeří o postavení na trhu na společnost působí také hrozba nově vstupujících konkurentů na daný trh, která je ovšem ovlivněna stupněm konkurence a bariéry vstupu do odvětví (horní část schéma).

Dalším faktorem, který společnost ovlivňuje je hrozba substitutů, která je přímo úměrná velikosti trhu (spodní část schéma).

Dva poslední faktory jsou dodavatelé a zákazníci (levé a pravá část schéma). Zde je hrozba úměrná jejich vyjednávací síle. Pokud je podnik obecně v dobrém postavení a má vysokou vyjednávací sílu, vyjednávací síle zákazníků resp. dodavatelů se snižuje a hrozba klesá. V opačném případě hrozba roste a společnost se musí přizpůsobit tomuto jevu.

2.1.3 Analýza mikroprostředí

Analýza mikroprostředí souvisí úzce s již realizovaným finančním plánem. Jedná se o analýzy účetních výkazů, finančního managementu, manažerského účetnictví, reportingu, controllingu aj. Základním stavebním analýzy mikroprostředí je finanční analýza, která je komplexně zpracována nikoliv na bazický rok finančního plánu, ale platí zde pravidlo, že pro stejné období na který je finanční plán predikován je zapotřebí analyzovat historický vývoj společnosti. Tj. pokud je finanční plán sestavován na 3 roky, je zapotřebí analyzovat alespoň 3 roky zpětně. A to z toho důvodu, aby společnost měla reálný obraz o svém hospodaření, své finanční pozici a možnostech svého rozvoje.

2.2 Podoba finančního plánu

Každý finanční plán pro každou společnost má jedinečnou formu a je unikátní, je to z toho důvodu, že existují jistá kritéria sledovaná touto společností, ačkoliv jiná společnost tato kritéria nesleduje, protože pro ní nejsou podstatné. Typickým rozdílem mezi těmito jevy může

být srovnání finančních plánů výrobních podniků a společností poskytující služby. Forma finančního plánu se liší v detailech, ovšem základní kritéria, obecně uznávaná, zůstávají stejná. Jedná se především o náležitost finančního plánu k strategii podniku, potažmo k vizi jako takové a snaží se přispět k realizaci tak, aby byly naplněny finanční cíle firmy (dosažení zisku). Finanční plán obsahuje řadu výpočtů, které explicitně vyjadřují očekávaný vývoj daných parametrů s vazbou na dlouhodobé rozpočty společnosti. Je zde úzká souvislost ovšem i s historickým vývojem společnosti, tedy návaznost na finanční analýzu, která je také jedním z nástrojů řízení společnosti. Jedná se o nástroj, který umožňuje reálné a méně subjektivní posouzení dané skutečnosti a její porovnávání v horizontální struktuře, tedy v rámci vývoje v čase, slouží k prevenci před extrémami. Základními nástroji finančního řízení mimo finanční analýzu společnosti jsou rozvaha, výkaz zisku a ztráty a výkaz cash-flow. Tyto výkazy jsou také zpracovávány v rámci dlouhodobého finančního plánu a slouží jako hlavní výstup z celé analýzy. Tyto výkazy jsou často doplněny o soustavy ukazatelů, které dokreslují celkový obraz finančního plánu. V následující kapitole jsou plánované výkazy podrobněji popsány.

2.3 Plánovaný výkaz zisku a ztráty

Základní strukturou výkazu jsou výnosové a nákladové položky, které lze rozčlenit do několika skupin:

2.3.1 Přidaná hodnota

Pod pojmem přidaná hodnota se dá představit široké spektrum věcí. V tomto pohledu se ovšem jedná zejména o položku výnosů, tedy to, co firmy vyrobí či prodá a generuje z toho nějaký výnos. Základními dílčími kroky stanovení přidané hodnoty jsou stanovení obchodní marže, výkonů a výkonové spotřeby, kde první dvě zmiňované jsou přímé výnosy a poslední udává přímé náklady. Zde je prvotní rozdíl mezi výrobním podnikem a podnikem, který poskytuje služby a to rozdílem v položkách obchodní marže a položkách výkonů. Výrobní podnik má zpravidla větší položku výkonů a položku obchodní marže zanedbatelnou a u podniku poskytujícího služby je to naopak. Pro tuto práci autor zvolil příklady na podniku výrobním, jakožto i podniku, na kterou je zpracována druhá část této práce.

Zjednodušeně se dá říci, že plán přidané hodnoty vychází zejména z plánu tržeb, který je základním stavebním kamenem každého plánu. Plán tržeb je co do zpracování nejsložitější a měl by být i nejkompexnější. Měl by se opírat i o jiná data než pouze o finanční a to zejména o obchodní plán (měl by zohledňovat kolik výrobků se plánuje prodat), o plán výroby (jestli je vůbec reálné stanovené tržby dosáhnout kapacitou výroby), o marketingový plán (pokud je plánovaná velká marketingová podpora výrobků zvýší se tím prodeje a tím i tržby), o plán zaměstnanců (pokud nebude dost zaměstnanců nejsme schopni plán realizovat) aj. Pokud jsou k dispozici všechna data, která by mohla plán ovlivnit je zapotřebí plán sestavit a zrevidovat při každé změně proměnné. Tento plán je nutné dělat co nejvíce podrobně, aby bylo zamezeno chybám a výsledky byly co nejpřesnější.

S plánem tržeb úzce také souvisí položka výkonové spotřeby, která udává hlavní spotřebu materiálu a energie potřebnou k výrobě. V případě nesprávně a nerelevantně naplánovaných tržeb není možné stanovit dobře plán výkonové spotřeby a s tím související ostatní položky výkazů. Dá se tedy říci, že pokud se špatně stanoví plán tržeb není možné sestavit finanční plán tak, aby odpovídal skutečnosti a byl použitelný.

Jednou z dílčích složek přidané hodnoty je Obchodní marže, ta udává kolik činí rozdíl mezi tržbami za prodej zboží a náklady na prodané zboží. Jedná se tedy o hodnocení zejména u obchodního podniku.

2.3.2 Osobní náklady

Spolu s výkonovou spotřebou tvoří jednu ze dvou hlavních nákladových položek výkazu. Zpravidla největší položkou jsou mzdové náklady, které jsou stanoveny na základě plánovaného počtu zaměstnanců v následujících letech, průměrné mzdy a plánovaného růstu mezd. Zde je doporučeno řadit zaměstnance do jednotlivých skupin, např. podle výše měsíčního výdělku, či dle fixního platu a hodinové mzdy a to z důvodu zjednodušení plánovaných výpočtů.

2.3.3 Daňové náklady

Položka odvedených daní správci daně se eviduje do kategorie "daně a poplatky". Do této složky spadají zaplacené daně z nemovitostí silniční daň aj. Výpočet tohoto plánovaného nákladu je možné stanovit desagregovaně, tedy propočtem na dílčí jednotky či agregovaně. Zde není doporučováno využití desagregovaného přístupu, pouze v tom případě, že společnost plánuje rozsáhlé investice a položka by se mohla neočekávaně zvýšit. V klasickém případě, kdy položka vykazuje stabilní hodnoty v čase není problém použití agregovaného přístupu a položku určit např. procentním poměrem k tržbám či regresní analýzou.

2.3.4 Odpisový plán

Odpisy, jako nákladová položka zejména vycházejí z investičního plánu. Investiční plán stanovuje plán dlouhodobého hmotného a nehmotného majetku, který je ovšem zejména použit při stanovení výše dlouhodobého majetku v plánované rozvaze (viz. níže). Odpisy samotné jsou možné určit pomocí historických hodnot, tedy na základě stanoveného odpisového plánu z dřívějších let, ovšem s určením odpisů nového dlouhodobého majetku. Zde se velmi nedoporučuje souhrnný přístup a to z toho důvodu, že investice jsou nedílnou součástí společnosti a odpisy se odvíjí v návaznosti na investice. V případě větších investic, či prodejů nebo vyřazení DM by plánované odpisy byly zkreslené a tedy nerelevantní.

2.3.5 Ostatní provozní položky

Mezi ostatní položky řadíme náklady a tržby spojené s prodejem materiálu či DM, ostatní provozní náklady a výnosy. Tyto položky nemívají zpravidla vysoké hodnoty a nelze je

přesně určit. Tedy zpravidla. Pokud společnost plánuje například prodej výrobní haly a v tom spojený prodej značného množství materiálu je možné stanovit plánovanou hodnotu agregovaným přístupem a poté tyto mimořádné výnosy resp. náklady k této hodnotě přičíst. Další přesnější metodou může být stanovení marže za prodaný materiál či DM. Tedy pokud společnost často prodává nepotřebný materiál stejným odběratelům v podobné výši, lze určit marži prodeje, která vyjadřuje zisk z tohoto prodeje a plánované náklady povýšit o tuto marži s čím se získají plánované výnosy z prodeje materiálu.²

Ostatní provozní položky se většinou stanovují procentním poměrem k tržbám.

2.3.6 Finanční položky

Finanční náklady resp. výnosy zahrnují v výrobních podnicích zejména nákladové úroky které vyjadřují náklady na realizované bankovní úvěry. Pokud při konstrukci finančního plánu je k dispozici přesnější rozbor financování společnosti, včetně výši úvěrů (zpravidla pro financování nebývá použit jeden úvěr, ale jedná se o kombinaci úvěrů) je možné velmi přesně určit výši nákladových úvěrů. Zde je vycházeno ze splátkového kalendáře dílčích úvěrů a jsou připočteny např. náklady na mimořádné splátky či náklady na realizování nového úvěru aj.

Mezi další finanční položky řadíme výnosy z prodeje dlouhodobých cenných papírů a podílů, výnosy z prodeje dlouhodobého finančního majetku, přeceňovací rozdíly aj. Tyto položky se zpravidla ve výrobních podnicích neobjevují, jsou to položky používané podniky pohybující se na trhu s cennými papíry, banky, finanční instituce aj.³

2.3.7 Mimořádné položky

Položky mimořádných nákladů resp. výnosů byly od 1.1.2016 zrušeny, resp. rozpuštěny do jiných položek výkazu zisku a ztráty. Zrušení této kategorie je v rámci vyhlášky č. 2015/2015 Sb. s účinností od 1. ledna 2016. Zde se i mimo jiné stanoví zařazení mimořádných výnosů jako jiných provozních výnosů.

² Tento přístup byl použit i v této diplomové práci a to z toho důvodu, že společnost každý rok realizuje prodej pálicích pomůcek, které nejsou zapotřebí stále stejnému odběrateli a je tedy možné přesně určit marži z prodeje.

³ Pozn. autora: Vzhledem k povaze společnosti Thun 1794 a.s. tato problematika není více probírána.

"Položka "III.3. Jiné provozní výnosy" obsahuje zejména přijaté dary v provozní oblasti, smluvní pokuty a úroky z prodlení, výnosy z postoupených pohledávek a výnosy z odepsaných pohledávek, inventarizační rozdíly, dotace k úhradě nákladů nebo k úhradě jiné ekonomické újmy, pojistná plnění a mimořádné provozní výnosy" § 25 , vyhláška č. 250/2015 Sb.

2.3.8 Výsledek hospodaření

Výsledek hospodaření je druhově členěn do dvou základních kategorií (od 1.1.2016) a to výsledek hospodaření z provozní činnosti a výsledek hospodaření z finanční činnosti. Toto členění je také uvedeno v plánovaném výkazu zisku a ztráty. Mimořádný výsledek hospodaření byl zrušen a rozpuštěn do jiných položek výkazu (viz. výše). Oba výsledky hospodaření se počítají z náležitých položek a nejsou tedy plánovány, ale jedná se o výsledek naplánovaných nákladů a výnosů.

2.4 Plánovaná rozvaha

Plánovaná rozvaha je jedním z dílčích plánů v rámci dlouhodobého finančního plánování a je rozdělena na plánovaná aktiva a plánovaná pasiva. Zde je důležité zdůraznit, že platí zásada bilančního principu, tedy aktiva se rovnají pasivům. Tato zásada je velmi důležitá a to z toho důvodu, že aktiva i pasiva vyjadřují totéž, pouze z jiného pohledu, bez uplatnění zásady bilančního principu dochází k nesrovnalosti majetku a jeho financování, tedy pokud by aktiva převyšovala pasiva je zde majetek, kterému ovšem chybí zdroje financování a není tedy možné tento majetek nabýt resp. pokud by pasiva převyšovala aktiva podnik má dostatečné zdroje financování, které jsou nevyužité.

2.5 Plánování aktiv

U aktiv v rozvaze rozlišujeme plánování dlouhodobého majetku a plánování oběžných aktiv. Dlouhodobý majetek vychází z investičního plánu společnosti, který je základním ukazatelem skladby aktiv. Je zde zapotřebí stanovit hodnotu investičního majetku na konci plánovacího období a je zde vycházeno ze skutečného stavu majetku na začátku plánovacího cyklu. Do investičního plánu je nutné počítat obnovovací investice, investice které vedou k rozšíření podnikání (nákup nových pozemků, budov, SMV aj.). Investiční plán úzce souvisí s odpisovým plánem, který vyjadřuje ponížení skutečné hodnoty majetku o amortizaci. Zde je

výlučně uplatňován přístup desagregované metody a to z toho důvodu, že agregované metody nedokáží reálně vyjádřit hodnotu majetku.

Plán oběžných aktiv úzce souvisí s plánováním výroby (u výrobních podniků). Zde se zpravidla vychází z plánování tržeb a objemů výroby, u tohoto plánu závisí na druhu podniku a na jeho produktovém portfoliu, u podniků z menším produktovým portfoliem je možné plánovat přímo na plánované vyrobené kusy, u podniků s širším portfoliem je využíváno výrobních skupin jako zjednodušení plánů, v návaznosti na tento plán je stanoven plánovaný odběr materiálu, konečné zásoby výrobků a zboží na konci období (po odečtení plánovaných odběrů). Položky krátkodobého finančního majetku se stanovují zpravidla procentním poměrem k tržbám či metodou regresní analýzy (záleží na tom, jestli podnik drží větší hotovostní prostředky či naopak nikoliv).

2.6 Plánování pasiv

U tohoto plánu se rozlišují dvě základní skupiny zdrojů financování a to vlastní kapitál a cizí zdroje. Vlastní kapitál se zpravidla nemění, dochází zde ke změnám pouze v té situaci, kdy vlastníci společnosti navyšují resp. пониžují základní kapitál společnosti. Výsledky hospodaření jsou přejímány z výkazu zisku a ztráty a v případě nerozděleného zisku jsou načítány hodnoty z předchozích let. Ostatní cizí zdroje značí externí financování majetku společnosti. V případě bankovních úvěrů a výpomocí je vycházeno z úvěrových plánů a finanční politiky podniku. Krátkodobé závazky provozní povahy se zpravidla určují agregovanými metodami s přihlédnutím na dílčí plány (např. závazky k zaměstnancům souvisí s plánem mzdových nákladů).

Adaptace na změny⁴

Adaptace na změny je velkým problémem většiny dnešních, českých malých a středních podniků, zejména pak společností s delší historickou působností. Otázkou co je příčinou tohoto chování, toto ale není předmětem tohoto odstavce. Důležité je uvědomit si, že dnešní společnost je měnící se a pokud společnost není schopná adaptovat se na změny, není pro ní v dnešním silně konkurenčním světě místo. Adaptace na změny je klíčovou vlastností moderní,

⁴ Pozn. Autora: Tento odstavec autor zařadil do diplomové práce až na základě zpracování práce samé, jedná se o dodatek teoretické části práce.

mění se společnosti. Příklady mohou být společnosti Toyota, McDonald's, Apple, Google aj. Jak ale souvisí adaptace na změny se strategickým řízením či plánováním? Fred R. David se ve své publikaci *Strategic management* věnuje právě problematice adaptace na změny. Význam a návaznost popisuje následovně:

"The strategic-management process is based on the belief that organizations should continually monitor internal and external events and trends so that timely changes can be made as needed. The rate and magnitude of changes that affect organizations are increasing dramatically, as evidence by how the global economic recession has caught so many firms by surprise. Firms, like organism, must be "adept at adapting" or they will not survive"
[19, str. 37]

Zde je jasně patrné jak souvisí adaptace na změny se strategickým managementem. V první části autor konstatuje, že strategický management je proces monitorování interních a externích událostí a trendů, avšak tyto události a trendy by měly vést současně ke změnám dle potřeby. Z toho jasně plyne spojitost obou pojmů. Autor velmi dobře přirovnává strategii k živému organismu, také se s ním musí pracovat nebo není možné ho dále rozvíjet.

3 Představení společnosti Thun 1794, a. s.

V této kapitole je popsána společnost Thun 1794, a.s. včetně všech jejích organizačních jednotek. Další kapitoly práce poté pojednávají o finanční síle této společnosti, finančních plánech na následující období a návrhu zefektivnění finanční síly podniku.

"Thun 1794 a.s. je největší český výrobce porcelánu. Společnost má ve svém výrobním programu ucelené tvary užitkového či hotelového porcelánu, speciální varný program, porcelán pro děti a zakázkové zboží pro velké mezinárodní řetězce. Jedná se o specifický druh tzv. tvrdého porcelánu s vypalovací teplotou 1405°C. Vysoká kvalita a osobitý design vycházející z 220-leté tradice výroby porcelánu v Čechách zaručuje vysoký uživatelský standard pro naše zákazníky. Sídlem společnosti je město Nová Role u Karlových Varů, které je nazývá- no městem porcelánu. Prodej výrobků realizuje akciová společnost Thun Trade. "
[20]

3.1 Základní informace o společnosti

Obchodní firma:	Thun 1794, a.s.
Sídlo:	Tovární 242/12, 362 25 Nová Role
Právní forma:	Akciová společnost
Datum zápisu:	31. prosince 2007
Akcionáři:	ATTLAS IMMOBILIA s.r.o.
Akcie:	170 ks akcií ve jmenovité hodnotě 200 000 Kč/ks
Základní kapitál:	34 000 000 Kč
Předseda představenstva:	Ing. Miroslav Pilný
Člen představenstva:	Ing. Pavel Štěrbák
Způsob jednání:	Za společnost jedná představenstvo, a to předseda představenstva s jedním členem představenstva nebo dva členové představenstva vždy společně.
Předseda dozorčí rady:	Jiří Lauermann

Členové dozorčí rady:

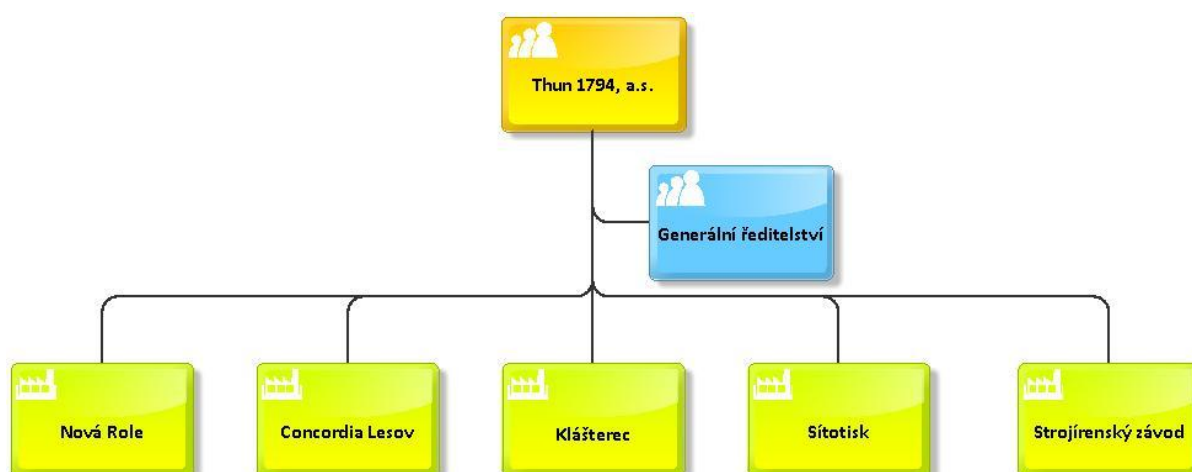
Ing. Raadovan Pavlica

Ing. Eva Frantová

Předmětem podnikání společnosti je zejména výroba, obchod a služby v přílohách 1 až 3 živnostenského zákona. Jedná se především o výrobu a prodej porcelánových a keramických výrobků. Dále se jedná o pronájem nemovitostí, bytů a nebytových prostor bez poskytování jiných než základních služeb spojených s pronájemem. Mezi poslední činnosti, kterými se společnost zabývá je obráběčství, zámečnictví, nástrojářství, montáže, opravy, revize a zkoušky elektrických zařízení. Poslední jmenované činnosti slouží společnosti hlavně k výrobě a úpravě forem nebo součástí pro zařízení lisů, vstříkolisů a ostatních zařízení.

Na Obr.č. 4 je znázorněna organizační struktura společnosti, jak je z obrázku patrné společnost se člení do několika dílčích závodů. Nejvýznamnější jsou výrobní závody v Nové Roli, Lesově a Klášterci, kde se vyrábí téměř celá produkce (vyjma produkce, která je realizována v rámci outsourcingu). Tyto tři zmíněné závody také zaměstnávají 524 zaměstnanců z celkových 609 zaměstnanců společnosti⁵. Mezi další významné organizační jednotky řadíme i Generální ředitelství společnosti, které není výrobním celkem, ale administrativou celé společnosti, ředitelství je zodpovědné za taktické a strategické plánování společnosti jako celku.

Obr.č. 4: Organizační struktura společnosti



Zdroj: Vlastní zpracování, ARIS Express, 2016

⁵ Dle výroční zprávy 2015

3.2 Produkty společnosti

Společnost nabízí zejména výrobu porcelánových produktů. Hlavní skupiny výrobků jsou porcelán do domácností a hotelů. Tyto výrobky činí značnou část vyprodukovaných produktů společnosti. Mezi další produkty se řadí porcelán pro děti (speciální limitované edice v rámci porcelánu pro domácnosti, zapékací mísy, kuchyňské doplňky, dekorativní talíře a lázeňské pohárky. Tyto produkty tvoří celkové portfolio společnosti, které čítá přes 4 tis. výrobků, kde každý se vyrábí v jiných variantách. Mezi základní varianty lze zařadit bílý, nedekorovaný porcelán a dekorovaný porcelán většina bílého porcelánu je nabízena také v celé řadě dekorů, které záleží na konkrétních specifických požadavcích odběratelů.

Mimo obecně prodávané produkty, které společnost nabízí jak ve své podnikové prodejně, tak v e-shopu či na porcelánových slavnostech se také zaměřuje na prodej zakázkové výroby. V případě realizace takových zakázek je hotový produkt, i celý výrobní proces přesně přizpůsoben jednotlivým klientům na míru dle jejich požadavků.

Společnost každý rok vyvíjí ve spolupráci s designéry nové designy produktů, které postupně řadí do svého portfolia. Základní portfolio se ovšem nemění, rozšiřuje se akorát sortiment produktů. Společnost již spolupracovala s Blankou Matragi aj.

3.3 STEPEL analýza společnosti

Jak již bylo dříve v této práci uvedeno, finanční plánování úzce souvisí se strategickým plánem společnosti, aby bylo možné správně nasměrovat finanční analýzu je zapotřebí provést analýzu vnějšího okolí společnosti. Jedním z nástrojů, který nám toto umožňuje, je právě STEPEL analýza. V této kapitole je vypracován právě tento výstup tak, aby bylo umožněno sestavit objektivní finanční analýzu.

3.3.1 Sociálně kulturní prostředí

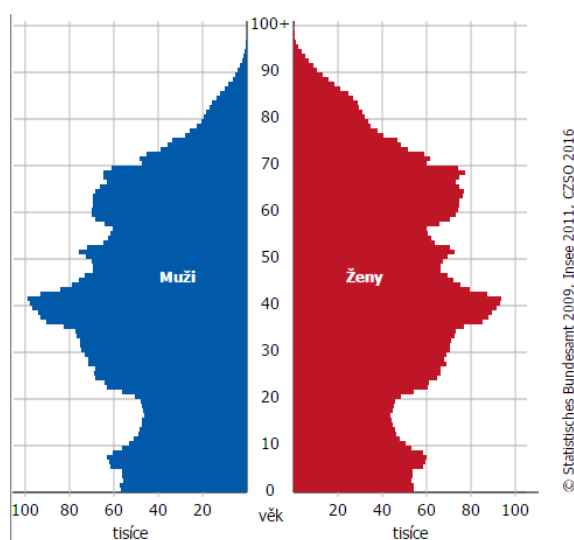
Tato část je zaměřena na vliv sociálních změn v rámci organizace, není zde ani opomenut vliv kulturních zvyklostí. Je důležité si uvědomit, že demografické rozložení zákazníků společnosti se promítá jak na domácím trhu, tak na trhu zahraničním a působí zde odlišné sociální a kulturní vlivy

Domácí prostředí

V rámci domácího prostředí byly vybrány následující ukazatele: Počet obyvatel, Průměrná mzda, obecná míra nezaměstnanosti a ukazatel inflace.

- Počet obyvatel: V roce 2015 žilo v České republice přibližně 10,55 mil. obyvatel, kde přibližně 5,19 mil. připadá na muže a 5,36 mil. na ženy. meziročně se jedná o nárůst v hodnotě 0,15 mil. obyvatelstva, tento dlouhodobý trend je již několik let a zároveň se nepočítá s jiným trendem. Důležitá je také skladba populace, kterou nám znázorňuje stromový graf níže [22].

Obr.č. 5: Stromový graf skladby obyvatelstva v roce 2015



Zdroj: Zpracováno dle dat Českého statistického úřadu [22], 2016

Zahraniční prostředí

Společnost sleduje údaje ohledně zahraničního exportu a importu z toho důvodu, že většina produktů je exportována do zahraničí a dle jednotlivých údajů lze prognózovat vývoj vlastního exportu v následujících letech.

- Export: Vývoz do zahraničí v prvním čtvrtletí roku 2016 zaznamenal nárůst o 8,1 % v rámci meziročního srovnání
- Import: Dovoz ze zahraničí v prvním čtvrtletí roku 2016 zaznamenal nárůst o 4,5 % v rámci meziročního srovnání

3.3.2 Technologické prostředí

Technologické prostředí je v současné době jedno z nejrychleji se rozvíjejících v rámci celého okolí podniku. Jedním z důvodem je velký rozmach informačních technologií, automatizace v průmyslu a inovace procesů. Společnost si je tohoto trendu vědoma, a tak se snaží se tomuto trendu přizpůsobit a implementovat změny, které se tímto nabízejí.

Výroba porcelánu jako taková je proces, který se příliš nemodernizuje a výroba a produkce jsou stále stejné. Společnosti nicméně každý rok navštěvuje značné množství veletrhů, na kterých se informuje o možnosti pokroku v rámci technologií výroby, modernizace provozů aj. Jmenovitě jsou to veletrhy ve Frankfurtu... *"Snažíme se, aby se společnost dostala ze zajitých kolejí a posunula se do moderního závodu s dalšími možnostmi."* Interview s Ing. Petrem Chvojanem, nar. 1962, Nová Role 28.8.2016

3.3.3 Ekonomické prostředí

Do ukazatelů, které můžeme zařadit mezi ekonomické ukazatele v rámci tohoto prostředí řadíme HDP země, obecnou míru nezaměstnanosti, ukazatel inflace, ukazatele průměrné mzdy, ukazatele Exportu a importu, odvětvové ukazatele a analýzy vývoje ekonomiky pro další období zveřejňované Ministerstvem průmyslu a obchodu. Data jsou převzata s veřejných dat zveřejňovaných Českým statistickým úřadem.

- HDP: Ukazatel hrubého domácího produktu se v 3. čtvrtletí roku 2016 pohyboval na hodnotě 1,9% v meziročním srovnání. Jedná se tedy o růst HDP meziročně. Z toho můžeme usoudit, že ekonomika se nachází ve fázi růstu a je tedy možné počítat s nárůstem zakázek porcelánové výroby, které jsou tímto ukazatelem velmi ovlivněny
Průměrná mzda: Průměrná hrubá mzda se k 31.12.2015 pohybovala na hodnotě 28 142 Kč a v prvním čtvrtletí 2016 klesla na hodnotu 26 480 Kč. Toto je důležité zdůraznit, protože se od této mzdy odvíjí očekávání zaměstnanců v rámci jejich mzdy. Zvýšení mezd v podniku, by mohlo pomoci vyřešit problém s nedostatkem zaměstnanců společnosti. Dlouhodobým trendem je zvyšování průměrné mzdy, kde meziročně je zde nárůst o 3,9 % v reálné mzdě a 4,4 % ve mzdě nominální. [29]
- Obecná míra nezaměstnanosti: Obecná míra nezaměstnanosti se v prvním čtvrtletí roku 2016 pohybuje na hodnotě 4,3 %, zdě dochází k trvalému poklesu míry nezaměstnanosti, je tedy zapotřebí pro zaměstnání dodatečných pracovních sil

nabídnout více než, standardní mzdu, ale také je zapotřebí nabídnout i benefity pro zaměstnance. [30]

- Ukazatel inflace: Zde je brána průměrná roční míra inflace. K 31.12.2015 se míra inflace pohybovala na hodnotě 0,3 %, tedy velmi nízká inflace. [31]

3.3.4 Politické prostředí

Politické prostředí je v České republice stabilní a jako takové není zapotřebí sledovat vývoj. Jediné informace, které je zapotřebí sledovat jsou vývoje DPH, omezení dovozu a vývozu ze strany Evropských institucí popř. výjimečné situace v zemích, do kterých společnosti vyváží, zejména tedy východní země (Rusko, Ukrajina aj.)

3.3.5 Enviromentální prostředí

V současné době je kladen na ekologii a s tím spojené enviromentální prostředí podniku velký důraz. Společnosti jsou sledovány zejména v oblasti emisních povolenek, které regulují množství vypouštění škodlivých látek do ovzduší. Společnost má v této oblasti velký prostor pro zlepšení, zejména je zde možnost standardizace dle certifikátu ISO 14001, který pojednává o enviromentálním managementu. Zde autor doporučuje společnosti zaměřit se na tuto oblast, jako jednu z oblastí hlavního rozvoje firmy. Kroky, které jsou potřeba učinit jsou shrnuty autorem následovně:

1. Stanovit dlouhodobou politiku firmy v rámci enviromentálního managementu a tu více prezentovat veřejnosti a zaměstnancům společnosti, tak aby se dostala do povědomí jak veřejnosti, tak zaměstnancům
2. Stanovit stěžejní body pro dopad na životní prostředí
3. Tyto body promítnout do dlouhodobého záměru společnosti a stanovit cíle v oblasti enviromentálního managementu
4. Zajistit vzdělávání zaměstnanců v této oblasti

Zpracováno na základě [23,2016].

3.3.6 Legislativní prostředí

Jak již bylo napsáno výše společnost Thun 1794, a.s. se musí řídit platnými zákony České republiky a i nařízeními Evropské Unie, které je Česká republika členem od roku 2004. V

rámci celé Evropské unie platí volný pohyb zboží i osob, ale toto se příliš nedotýká společnosti, jelikož její hlavní odběratelé jsou mimo území Evropské Unie. Thun 1794, a.s. se musí řídit platnými zákony České republiky, jmenovitě se jedná o následující zákony:

- Zákon č. 90/2012 Sb. Zákon o obchodních korporacích
Od 1.1.2014 vstoupil v platnost Zákon o obchodních korporacích, který nahradil Zákon č. 513/1991 Sb., Obchodní zákoník. V tomto zákoně byly výrazně upraveny některá pravidla týkajících se společností, tedy i akciové společnosti, kterou je Thun 1794, a.s.
- Zákon č. 563/1991 Sb. Zákon o účetnictví
- Zákon č. 262/2006 Sb. Zákoník práce
- Zákon č. 89/2012 Sb. Občanský zákoník - Od 1.1.2014 vstoupil v platnost nový Občanský zákoník, který nahrazuje Zákon č. 40/1964 Sb., Občanský zákoník.

Mezi ostatní zákony, kterými se společnost řídí můžeme zařadit zejména následující zákony: Zákon č. 16/1993 Sb., Zákon o dani silniční, Zákon č. 338/1992 Sb., Zákon o dani z nemovitostí, Zákon č. 235/2004 Sb., Zákon o dani z přidané hodnoty, Zákon č. 586/1992 Sb., Zákon o daních z příjmů aj.

4 Finanční analýza společnosti Thun 1794 a.s.

V této kapitole autor vypracoval finanční analýzu podniku z dostupných údajů poskytnuté společností, některé již zveřejněné, některé nikoliv. V rámci finanční analýzy se autor zaměřuje na ukazatele rentability, likvidity, zadluženosti, aktivity a také na ukazatele kapitálového trhu. Poslední uvedené ukazatele autor zahrnul do analýzy z toho důvodu, že společnost Thun 1794 je akciovou společností.

4.1 Ukazatele rentability

Společnost dosáhla u vybraných ukazatelů rentability následujících výsledků, které jsou souhrnně zobrazeny v Tab. č. 1 níže. Tyto ukazatele znázorňují výnosnost vložených prostředků do společnosti. Znázorňují tedy jak podnik vytvářel zisk a schopnost zhodnotit vložený kapitál.

Tab. č. 1: Ukazatele rentability v letech 2013-2015

Období	2013	2014	2015
Ukazatel			
Aktiva celkem (v tis. Kč)	267 784	265 908	264 697
Tržby (v tis. Kč)	431 496	421 285	414 978
Vlastní kapitál (v tis. Kč)	57 407	59 951	61 067
α (v tis. Kč)	132 634	136 271	138 235
EBIT (v tis. Kč)	2 175	10 868	8 899
EAT (v tis. Kč)	- 4 283	2 543	1 117
ROS (EBIT)	0,50%	2,58%	2,14%
ROE	-7,46%	4,24%	1,83%
ROA (EBIT)	0,81%	4,09%	3,36%
ROCE	1,64%	7,98%	6,44%

Zdroj: Vlastní zpracování dle výročních zpráv společnosti (2013-2015),2016

Kde:

$$\alpha = \text{Vlatní kapitál} + \text{Rezervy} + \text{Dlouhodobé závazky} + \text{Dlouhodobé BU}$$

Nejhorším rokem byl pro společnost rok 2013, kde společnost dosáhla čistého zisku dosáhl deficitu -4,283 mil. Kč. V dalších letech společnost již generovala zisk a ukazatele nám udávají, že společnost dokázala zhodnotit vložené prostředky. Ve všech obdobích bylo

použito výpočtu jak z ukazatele zisku před zdaněním a úroky (EBIT) nebo ukazatele čistého zisku (EAT)

4.1.1 Rentabilita celkových aktiv (ROA)

Ukazatel ROA se nejčastěji určuje ze zisku před úroky a zdaněním a to z toho důvodu, že je ukazatel bez vlivu způsobu financování a bez vlivu daně z příjmu. Ve sledovaných obdobích se ukazatel pohyboval vždy v kladné hodnotě, kde nejvyšší hodnoty vykázal v roce 2014, kde hodnota byla zhruba 4%. Jedná se tedy o rok, kdy vedení společnosti nejlépe zhodnotilo vložené celkové zdroje do podnikání. V roce 2015 ukazatel také nevykázal špatnou hodnotu, i když s poklesem zhruba o 0,7%. Samozřejmostí je, že ukazatel je tím lepší, čím je jeho hodnota vyšší, ale oproti srovnání se staršími obdobími (2013 a starší) můžeme říct, že společnost mnohem lépe v současnosti využívá vložené zdroje.

4.1.2 Rentabilita vlastního kapitálu (ROE)

Tento ukazatel je vypočítán z čistého zisku, tedy pouze z kapitálu, který do společnosti vložili vlastníci podniku. Minimální doporučená hodnota u společnosti, která se pohybuje na kapitálovém trhu je 10% (zdroj a společnost se na kapitálovém trhu nepohybuje?!). Opět mezi nejlepší období patří rok 2014, kdy ukazatel vykázal hodnotu 4,24%, naopak nejhorší je období 2013, kde společnost byla ve velké ztrátě. Jak již napověděl ukazatel ROA, společnost se meziročně v letech 2014 a 2015 propadla, ale ukazatel byl stále kladný, takže bychom mohli říci, že společnost hodnotí vložené prostředky, ale nezhodnocuje finanční prostředky natolik, abychom mohli říci, že jsou výsledky výborné. Rentabilitu vlastního kapitálu autor dále rozpracovává dle Du Pontova rozkladu v kapitole 4.5 dále.

4.1.3 Rentabilita tržeb (ROS)

Ukazatel ROS vyjadřuje podíl marže na celkových tržbách společnosti. Hodnota tohoto ukazatele je velmi závislá na odvětví podnikání podniku. V průmyslu, kde Thun 1794 a.s. působí by se ukazatel měl pohybovat kolem 15,28%. Toto procento vyjadřuje odvětvový průměr za rok 2015 [29,2016].⁶ Při znalosti ROS můžeme společnost dobře srovnat s konkurencí ve stejném odvětví. Zatímco roky 2014 a 2015 jsou srovnatelné, tedy podíl marže

⁶ Pozn. autora: Celkový ukazatel ROS není v odvětvových statistikách sledován. Autor jej vypočítal z dat dostupných z internetových stránek Ministerstva průmyslu a obchodu pro rok 2015 (viz. zdroje).

byl zhruba stejný rok 2013 je i zde nejhorším obdobím, i když se ukazatel pohyboval v kladných číslech.

Celkově by se nabízela otázka jak je možné, že došlo ke skokovému vývoji ukazatelů v letech 2013 a 2014. Jednou z možných příčin by mohla být změna vedení společnosti, ke které ovšem nedošlo. Autor se pokusil zjistit příčinu změny vývoje a jednou z příčin by mohla být změna obchodní politiky společnosti, kde se již tolik nezabývá potencionálním trhem v Rusku jako prioritním, ale míří i na ostatní trhy a to zejména do Skandinávie, Francie, Německa a také cílí více na drobné odběratele. Tato změna pomohla společnosti s generováním většího zisku a dosáhnutím většího obratu. Dalším důvodem mohlo být oživení ekonomiky po recesi, kterou ekonomika dosahovala v předchozích letech.

4.2 Ukazatele likvidity

Likviditou rozumíme schopnost podniku přeměnit aktiva na hotovost nebo na její ekvivalent. Definovat ji můžeme následovně: "*Schopnost aktiv nabýt peněžní podobu a posloužit k vyrovnání závazků se nazývá likvidnost*" [3, str.112]

Aby byl podnik schopen hradit své závazky včas, tedy v okamžiku jejich splatnosti z dlouhodobého hlediska, musí mít dostatečnou hotovost nebo prostředky, aby závazky splatil. Tehdy můžeme o podniku říci, že je solventní. Likvidita je krátkodobější pohled na solventnost, tedy jedná se o krátkodobé měřítko solventnosti. Ukazatele likvidity mají tři stupně, jsou jimi běžná, pohotová a okamžitá likvidita. Výsledky v uvedených období znázorňuje

Tab. č. 2 níže.

Tab. č. 2: Ukazatele likvidity v letech 2013-2015

Období	2013	2014	2015
Ukazatel			
Oběžná aktiva (v tis. Kč)	153 857	142 404	149 035
Zásoby (v tis. Kč)	141 031	123 170	118 446
Krátkodobé závazky (v tis. Kč)	92 628	72 530	73 009
Finanční majetek (v tis. Kč)	1 249	757	1 675
Běžná likvidita	1,66	1,96	2,04
Pohotová likvidita	0,14	0,27	0,42
Okamžitá likvidita	0,01	0,01	0,02

Zdroj: Vlastní zpracování dle výročních zpráv společnosti (2013-2015), 2016

4.2.1 Běžná likvidita

Ukazatel běžné likvidity zahrnuje veškerá oběžná aktiva, která lze přeměnit na finanční prostředky. Z tohoto ukazatele by měly být vyloučeny zcela neprodejné zásoby, kterými ale společnost nedisponuje, jsou tedy brány veškerá oběžná aktiva. Doporučené hodnoty tohoto ukazatele jsou kolem hodnoty 1,5 [3, str. 114] ze všech třech období se ukazatel pohyboval v rozmezí doporučených hodnot a to zejména z toho důvodu, že společnost drží značné množství zásob. Výroba porcelánu je spjatá s výrobou značného množství výrobků na sklad kvůli časové náročnosti výroby a omezených kapacit produkce. V případě velkých zakázek, které jsou možné pokrýt částečně ze skladových zásob je tato strategie efektivní. Pokud by hodnoty dosahovaly příliš vysokých hodnot můžeme konstatovat, že podnik váže neefektivně některá oběžná aktiva, což ovšem ale není tento případ

4.2.2 Pohotová likvidita

Oproti ukazateli běžné likvidity jsou z výpočtu vyloučeny veškeré zásoby. Doporučené hodnoty se pohybují kolem hodnoty 1 [3, str. 115]. Jak je již jasné z popisu předchozího stupně likvidity, hlavní složkou běžné likvidity jsou zásoby, které se v tomto ukazateli nepočítají. Tedy společnost nedosahuje ani v jednom z období doporučených hodnot, nejvíce likvidní je však v posledním roce, stejně jako u předchozího stupně, kde likvidita dosáhla hodnoty 0,42. I tak je společnost silně pod doporučenými hodnotami.

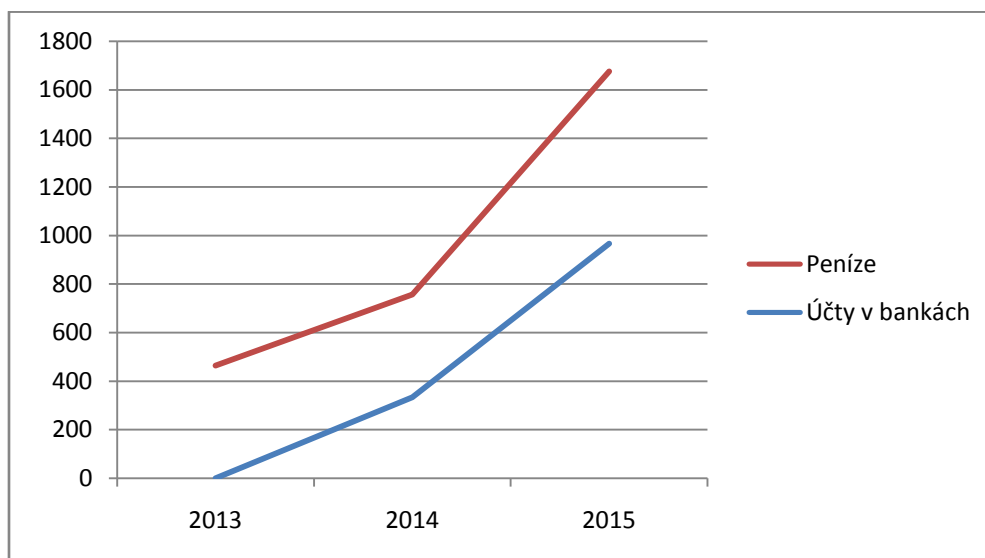
4.2.3 Okamžitá likvidita

Tento stupeň je nejprísnejším kritériem z oblasti hodnocení likvidity. Do výpočtu se zahrnuje pouze krátkodobý finanční majetek.. Společnost Thun 1794 a.s. se ve všech obdobích pohybuje pod hranicí doporučených hodnot, nejlikvidnější je stejně jako v předchozím případě v roce 2014, kde byla hodnota 0,2. Důvodem pro nízkou hodnotu je absence dostatečného množství krátkodobého finančního majetku, zejména peněz v hotovosti a peněz na bankovních účtech. Na Obr.č. 6 níže je znázorněn vývoj hlavních složek krátkodobého finančního majetku, peněz a účtů v bankách. Jak je z obrázku patrné obě složky mají rostoucí trend, kde můžeme předpokládat kladný vliv v dalších obdobích, který můžeme přikládat změně politiky společnosti. Ta udává, že společnost se chce zaměřit na svojí solventnost a mít

k dispozici větší množství finančních prostředků pro krytí a tím zvýšit svojí důvěryhodnost v rámci splatnosti svých závazků.

V kapitole 6.4.3: Plán krátkodobého finančního majetku je autorem znázorněn předpokládaný vývoj založen na analýze minulého vývoje.

Obr.č. 6: Vývoj peněz a účtů v bankách v letech 2013-2015



Zdroj: Vlastní zpracování dle výročních zpráv společnosti (2013-2015), 2016

4.3 Ukazatele zadluženosti

Tyto ukazatele se také označují jako ukazatele dlouhodobé finanční stability podniku. Používají se k posouzení toho, jak podnik využívá k financování cizí zdroje a jak je schopný hradit své závazky. Autor rozdělil ukazatele do skupin dle a to z toho důvodu, že společnost Thun 1794 a.s. je dlouhodobě velice závislá na úvěrech od bank z důvodu nedostatečného financování vlastními prostředky. Toto byl jeden z hlavních důvodů konkurzu společnosti v roce 2011. A je tedy důležité tyto ukazatele správně interpretovat, aby se firma nedostala do dluhové pasti. Všechny ukazatele jsou souhrnně uvedeny v podkapitolách níže a poté podrobněji popsány. Výchozí data jsou uvedeny v Tab. č. 3.

Tab. č. 3: Výchozí data pro ukazatele zadluženosti v letech 2013-2015

Období	2013	2014	2015
Ukazatel			
Výchozí data (v tis. Kč)			
Aktiva celkem	267 784	265 908	264 697
Vlastní kapitál	57 407	59 951	61 067
Cizí zdroje	209 884	205 530	203 255
EAT	- 4 283	2 543	1 117
EBT	6 458	8 325	7 782
EBIT	2 175	10 868	8 899

Zdroj: Vlastní zpracování dle výročních zpráv společnosti (2013-2015),2016

Pozn. autora: V aktuální ekonomické situaci, kdy Česká národní banka intervenuje v rámci kontroly měnového kurzu roste význam a správná interpretace ukazatelů zadluženosti a to z toho důvodu, že nízké sazby věřitelů a bank mohou firmy využít k financování, ovšem přílišná zadluženost může být dlouhodobě udržitelná pouze v případě vyšších hodnot ukazatelů rentability.

4.3.1 Obecné ukazatele

Mezi obecné ukazatele autor zařadil ukazatele celkové zadluženosti, samofinancování a vlastního kapitálu, které jsou v této kapitole podrobněji popsány. Celkové údaje celkové zadluženosti jsou znázorněny v **Chyba! Nenalezen zdroj odkazů.** níže.

Tab. č. 4: Obecné ukazatele zadluženosti v letech 2013-2015

Obecné ukazatele			
Celková zadluženost (v %)	78,38%	77,29%	76,79%
Zadluženost VK	3,66	3,43	3,33
Finanční páka	4,66	4,44	4,33

Zdroj: Vlastní zpracování dle výročních zpráv společnosti (2013-2015),2016

Celková zadluženost

Celková zadluženost, někdy také označována jako věřitelské riziko, bývá hlavním ukazatelem zadluženosti firmy. Udává z kolika procent je firma financována cizími zdroji oproti zdrojům vlastním. Jak je patrné z tabulky uvedené výše, firma dlouhodobě spoléhá zejména na financování cizími zdroji. Zejména je zde velmi zastoupen závazky k ovládající a řídicí osobě,

kteří činí 36,6% z celkových cizích zdrojů v roce 2015. Menším poměrem jsou zastoupeny krátkodobé bankovní úvěry a zajímavostí je, že dlouhodobé úvěry společnost vůbec nevyužívá.

Ukazatel celkové zadluženosti vykazuje vysoké hodnoty ve všech letech plánu, vzhledem k nízkým úrokovým sazbám současné ekonomiky (viz. poznámka autora výše) toto není neudržitelné, ovšem je žádoucí ukazatel celkové zadluženosti v následujících letech snížit. Společnost již snižuje celkovou zadluženost a to ve výši cca 0,5 - 1% ročně.

Doporučení autora: Větší tlak na snižování celkové zadluženosti zejména v části krátkodobých bankovních úvěrů a poté snižování závazků k ovládající a řídicí osobě z důvodu udržitelnosti.

Zadluženost vlastního kapitálu

Tento ukazatel značí, jestli jsou preferovány cizí nebo vlastní zdroje, jedná se tedy o období ukazatele celkové zadluženosti. Tento ukazatel se hodnotí absolutní hodnotou a srovnává se s hodnotou 1. Tedy při hodnotě 1 společnost rovnoměrně využívá cizí a vlastní zdroje. Pokud je ukazatel vyšší než 1 společnost preferuje cizí zdroje. resp. implicitně pokud je ukazatel nižší než 1 společnost preferuje zdroje vlastní. U společnosti Thun 1794 a.s., jak již bylo napsáno výše, se preferují cizí zdroje ve všech 3 letech. Ovšem dochází ke snaze financovat spíše vlastním kapitálem (ukazatel v čase klesá)

Finanční páka

Finanční páka má velký význam při hodnocení výnosnosti podniku. Pokud je ukazatel finanční páky roven 2 podnik je z 50% zadlužen. Hodnoty vyšší než 2 signalizují, že společnost více využívá cizí zdroje oproti vlastním zdrojům.

Ukazatele finanční páky se ve všech letech pohybují nad hodnotou 4. Společnost tedy využívá k financování zejména cizí zdroje, což koreluje s tvrzením výše v návaznosti na hodnoty celkové zadluženosti.

Míra finanční samostatnosti

Zde platí zásada financování, tedy dlouhodobá aktiva by měla být financována dlouhodobými zdroji. Tyto zdroje by poté měly převyšovat dlouhodobá aktiva a tak krýt i část oběžných aktiv. Ukazatel by tedy měl převyšovat hodnotu 1, bude tedy existovat kladný čistý pracovní kapitál, ovšem při přílišném překročení je společnost překapitalizovaná, tedy se nedostatečně využívají dostupné cizí zdroje, důvodem může být přílišná výše vlastního kapitálu na poskytnuté cizí zdroje (firma nemusí držet takové množství vlastního kapitálu pokud má k dispozici cizí zdroje financování).

Ve všech třech sledovaných letech vykázala společnost koeficient větší než 1, tedy společnost má dostatečnou rezervu ke krytí svých závazků i části oběžných aktiv.

4.3.2 Ukazatele dluhové schopnosti

Ukazatele dluhové schopnosti			
Ukazatel krytí dluhové služby	-0,10	0,04	0,02
Doba návratnosti úvěru (v letech)	6,69	4,21	4,13
Ukazatel úrokového krytí	0,31	1,50	1,29

Zdroj: Vlastní zpracování dle výročních zpráv společnosti (2013-2015),2016

Ukazatel úrokového krytí

Tento ukazatel vyjadřuje kolikrát vytvoření zisk před úroky a zdaněním převyšuje úrokové platby. Informuje akcionáře podniku o tom, zda podnik je schopen splácet své závazky z úroků a věřitele o tom, zda a jak jsou zajištěny jejich nároky v případě likvidace podniku. Tento ukazatel by měl být co nejvyšší. V případě neschopnosti hradit úrokové platby z vytvořeného zisku může být signálem k blížící se finanční tísní podniku. Tato hodnota by měla být minimálně na hodnotě 2,5.

V sledovaných letech byl ukazatel vždy kladný, nejvyšší hodnotu vykázal podnik v roce 2014 a to hodnotu 1,50. V ani jednom ze sledovaných let ovšem společnost nedosáhla minimální hranice. Ukazatel by nám tedy mohl signalizovat blížící se finanční tíseň podniku, ovšem je to pouze jeden ukazatel z možných signálů signalizující finanční tíseň.

Doba návratnosti úvěru

Tento ukazatel vyjadřuje dobu návratnosti bankovního úvěru, tedy jak dlouho se budou splácet úvěry společnosti, pokud by veškerý zisk byl věnován na splácení úvěrů. Pokud by si společnost chtěla vzít další úvěr, který společnost má v plánu realizovat v roce 2017 (viz. kapitola 6.8 na str. 77 této práce), měl by ukazatel být nižší než 5 let.

Ukazatel ve všech sledovaných letech má tendenci klesat, pouze v prvním roce byl ukazatel vyšší než 5 let, konkrétně 6,69 let, toto můžeme přičíst zejména velice nízkým ziskem před úroky a zdaněním. v ostatních dvou letech se ukazatel blížil 4 letům, tedy společnost má dostatečné prostředky k tomu, aby si mohla dovolit vzít další úvěr a banka by této žádosti neměla mít problém vyhovět.

4.4 Ukazatele aktivity

Období	2013	2014	2015
Ukazatel			
Výchozí data (v tis. Kč)			
Stálá aktiva	267 784	265 908	264 697
Zásoby	141 031	123 170	118 446
Krátkodobé závazky	92 628	72 530	73 009
Krátkodobé pohledávky	11 309	18 209	28 681
Tržby	431 496	421 285	414 978

Čistý pracovní kapitál (v tis. Kč)			
Obrat zásob	3,06	3,42	3,50
Doba obratu zásob	118	105	103
Obrat pohledávek	38,16	23,14	14,47
Doba obratu pohledávek	9	16	25
Obrat závazků	4,66	5,81	5,68
Doba obratu závazků	77	62	63
Obrat stálých aktiv	1,61	1,58	1,57
Obchodní deficit	-68	-46	-38
OCP	50	59	64

Pozn. autora: Ukazatele doby obrátů jsou uvedeny ve dnech, ukazatele obrátek jsou uvedeny v počtu obrátek.

4.5 Pyramidové ukazatele

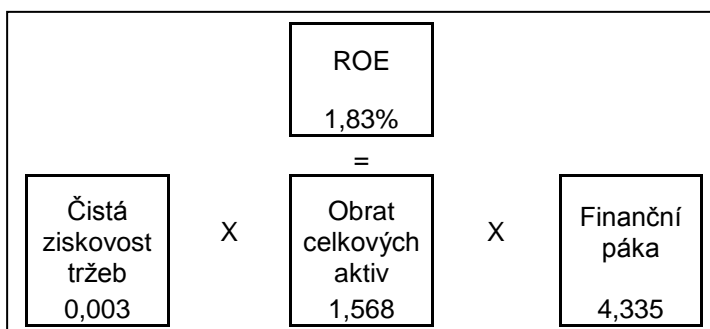
V rámci pyramidových ukazatelů finanční analýzy se autor zejména zabývá pyramidovým rozkladem rentability vlastního kapitálu. Celkový rozklad rentability vlastního kapitálu je uveden na Obr.č. 8 na další straně. Zde je uvedena jak teoretický postup rozkladu ROE, tak praktický výpočet pro společnost Thun 1794 a.s. v roce 2015. Vstupní údaje pro rozklad jsou vyňaty z auditované účetní závěrky společnosti pro rok 2015. Definici tohoto rozkladu můžeme vyjádřit následovně:

"Součástí analýzy rentability je rozklad syntetických ukazatelů na ukazatele dílčí, tzv. Du Pont analýza podle stejnojmenné nadnárodní chemické společnosti, která desagregaci těchto ukazatelů jako první prakticky prováděla a využívala. Tento Du Pont systém finanční analýzy je znám také pod pojmem pyramidový rozklad rentability na ukazatele dílčí, příčinné."
[6, str. 87]

Zde je jasné, že ukazatel rentability lze dosáhnout různé kombinace ziskovosti tržeb a obratovosti kapitálu. U společnosti Thun 1794 a.s. je důvodem nízkého ukazatele ROE především nízký ukazatel ROA, který je poté zapříčiněn nízkým VH. Při vyšších výnosech, resp. nižších nákladech by podnik dosáhl vyššího ukazatele ROE, touto cestou se autor snaží podnik směřovat v plánování dílčích taktických plánů v další části práce.

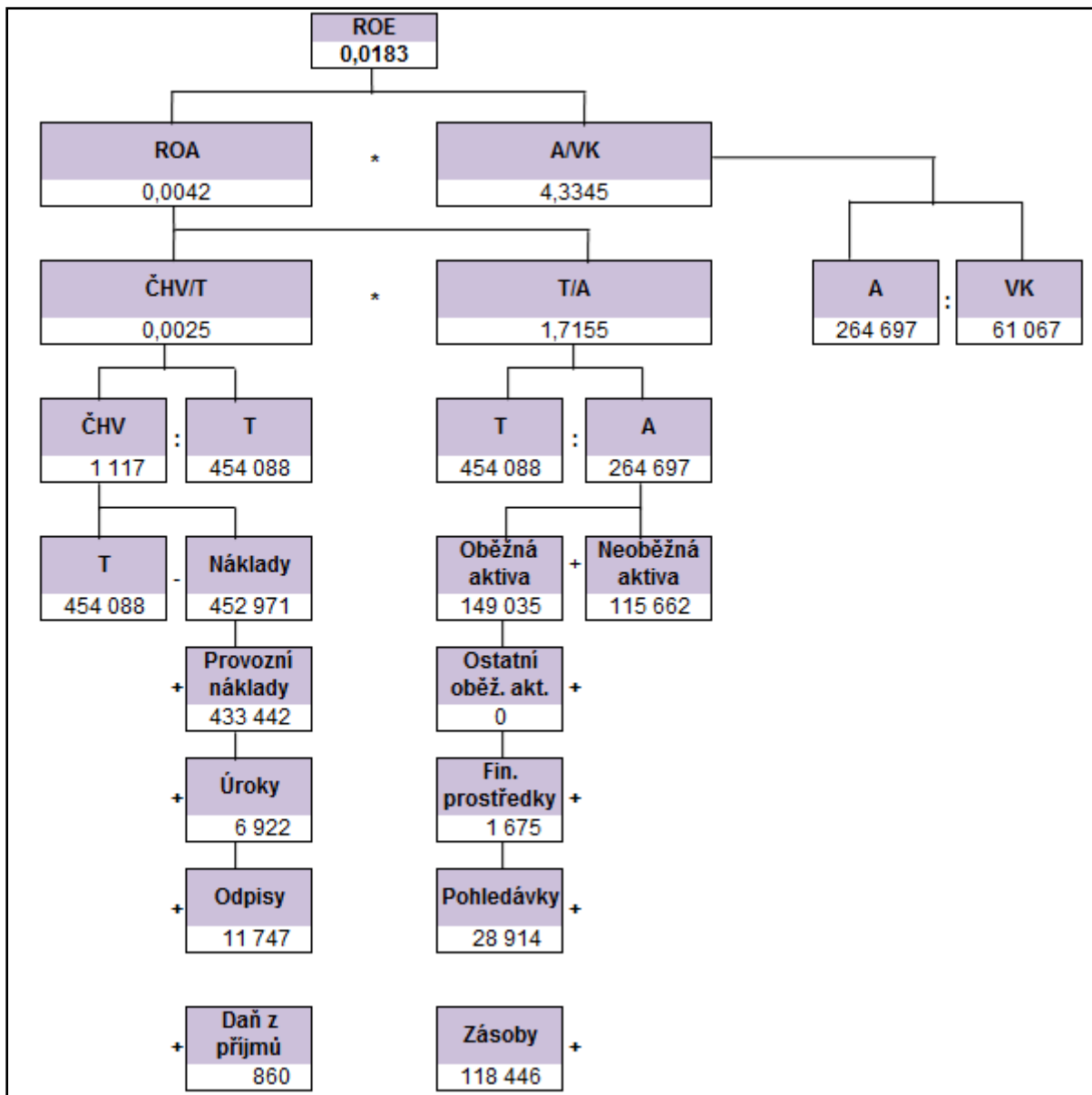
Další možností rozkladu ROE je rozklad na tři dílčí ukazatele: čistou ziskovost tržeb, obrat celkových aktiv a finanční páky. Tento výpočet je znázorněn na Obr.č. 7 níže. Tomuto rozkladu nebyla věnována při analýze větší pozornost a to z důvodů použití komplexnějšího, Du Pont rozkladu.

Obr.č. 7: Pyramidový rozklad ROE



Zdroj: Vlastní zpracování dle výročních zpráv společnosti, 2016

Obr.č. 8: Du Pont rozklad rentability vlastního kapitálu



Zdroj: Vlastní zpracování dle [6, str.85] a výročních zpráv společnosti s poznatky, 2016

5 Analýza plánování společnosti Thun 1794 a.s.

Následující kapitola shrnuje strategické, taktické a operativní plánování ve společnosti, se zaměřením na plánování výroby, jakožto hlavního zdroje příjmů společnosti. Na konci každé kapitoly je autorem napsané doporučení, jak by se daná oblast dala zefektivnit či napsat námět jak postupovat v dalších letech.

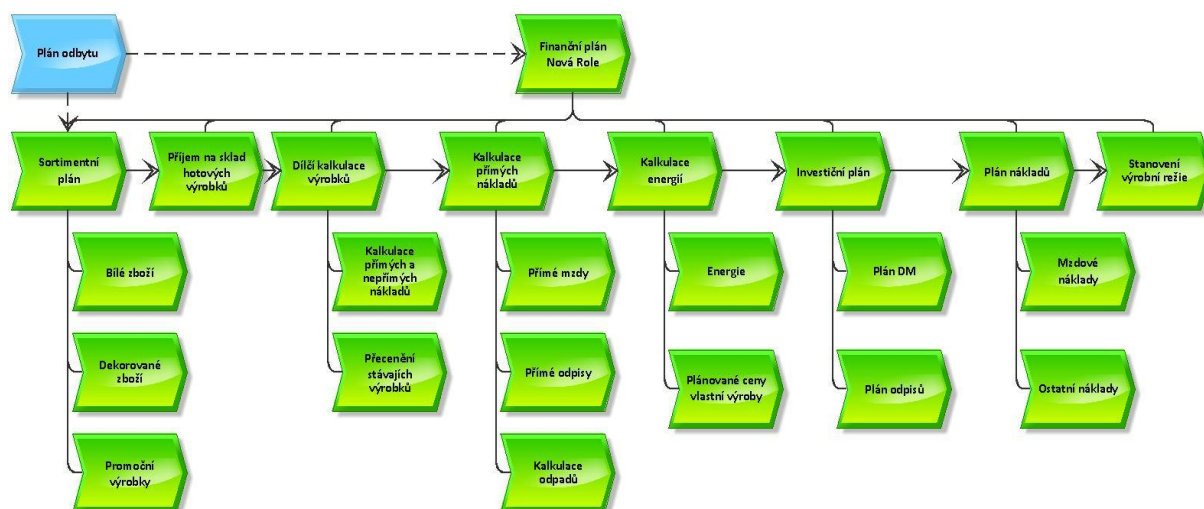
5.1 Strategické plánování

Strategické plánování společnost realizuje, avšak pouze v omezené míře. Autorovi se nepodařilo zanalyzovat strategické plánování ve společnosti detailněji z důvodu nedostatečného počtu podrobnějších informací.

5.2 Taktické plánování

Na úrovni taktického plánování si společnost vede o poznání lépe. Taktický plán je zpracováván každoročně na jednoleté období. Vždy do konce roku je zpracován taktický plán na další rok, zejména se jedná o plán finanční. S tím souvisí sestavení všech dílčích plánů, ze kterých finanční vychází. Taktické plánování se realizuje na úrovni dílčích závodů společnosti, tedy pro každý závod zvlášť a tyto dílčí plány se poté konsolidují do finální verze plánu pro celou společnost. Autor v této kapitole popisuje kroky sestavení taktického plánu pro jednu jednotku, a to pro závod Nová Role. Všechny ostatní jednotky postupují stejně. Schéma vytvoření finančního plánu je znázorněno na Obr.č. 9 níže.

Obr.č. 9: Schéma utváření finančního plánu



Zdroj: Vlastní zpracování na základě interních zdrojů společnosti, 2016

Nejprve je zpracován Plán odbytu pro všechny závody. Plán odbytu je zpracováván v mil. Kč pro všechny závody obchodními odděleními jednotlivých závodů. Tento plán je výchozím zdrojem dat.

Na základě vytvořeného Plánu odbytu je zpracován podrobný sortimentní plán. Ten udává předpokládaný prodej všech výrobků. Sortimentní plán udává prodej všech předpokládaných výrobků, které se prodávaly v předchozím období. Zjednodušeně se jedná o 3 základní druhy zboží. Prvním druhem je zboží bílé, nedekorované. Druhým jsou již odekorované výrobky a posledním druhem jsou tzv. Promoční výrobky, které se plánují, ale již se dále nevyrábí dopředu, tato skupina počítá s nárazovými dodávkami zboží k různým příležitostem (např. Mezinárodní filmový festival, výrobky sloužící k propagaci jednotlivých dodavatelů, výrobky odekorované Vánočními motivy aj.).

V návaznosti na tento plán je poté zpracován plán příjmu na sklad hotových výrobků. Plán slouží k plánování produkce na sklad, aby bylo možné jednotlivé zboží dopředu před vyrobit. Výroba porcelánu je proces, který trvá delší dobu a v případě velkých zakázek je možné expedovat výrobky, které jsou skladem a objemově větší zakázky poté netrvají vyrobit delší časový úsek. Výrobky jsou oceněny v cenách minulého období. K přecenění výrobků dochází k 1.1. dalšího roku.

Dílčí kalkulace výrobků jsou klasické kalkulace na jednotlivé druhy a podruhy produkováných výrobků, poté dochází ke kalkulaci přímých nákladů, které jsou rozpočítány na jednotlivá střediska ve výrobě.

Kalkulace energií znázorňují náklady na energie v rámci plánovaného období, kde se tyto energie rozlišují na plánované náklady vlastní výroby a na externě pořízené energie.

Investiční plán je zpracován na plán Dlouhodobého majetku a následně na odpisový plán.

Všechny dílčí plány jsou poté zavedeny do celkového plánu nákladů. Nakonec je stanovena výrobní režie.

Zhodnocení:

Celkově autor hodnotí tento plán jako dosti nepřehledný a externímu pozorovateli trvá orientace v dílčích plánech značnou dobu. Plán odbytu, tedy plán tržeb je stanoven na základě znalosti trhu z minulého období a není příliš přesný. Doporučení by zde bylo odbytový plán zaktualizovat v přeceněných cenách následujícího období, ke kterým dochází až na konci sestaveného plánu. Zajistila by se zde větší přesnost při stanovování plánu výnosů.

Plán výborně shrnuje rozpočty a kalkulace na ceny výrobků, avšak chybí zde plánování větší části rozvahy. Velká pozornost je zde rozpočtování nákladů na jednotlivé dílčí závody a dílčí střediska společnosti, tedy plánovaný výkaz zisku a ztráty je zpracován velmi kvalitně, zejména tedy část nákladů. Ovšem chybí zde podrobně naplánovaná rozvaha a s tím související taktické plány.

5.3 Operativní plánování

Operativní plánování je ve společnosti řešeno tak, že z jednotlivých dílčích taktických plánů jsou rozpracovány operativní plány tak, aby byly náležité k těmto taktickým plánům. Zejména se jedná o plány výroby, kde jsou plánovány jednotlivé zakázky pro tak, aby bylo možné využít celou kapacitu firmy v návaznosti na splnění zakázky. Operativní plánování je řešeno na nejnižší úrovni řízení a plány jsou schvalovány pro jednotlivé dílčí závody zvlášť. Např. v závodu Nová Role je operativní plán výroby dán ke schválení řediteli závodu. Z operativních plánů výroby je poté stanoven operativní plán mezd, materiálu, příjmu výrobků na SHV aj.

V rámci této práce se autor zaměřuje na taktickou úroveň plánování v návaznosti na strategické cíle společnosti s tím, že některé operační plány jsou zde uvedeny také (plán mezd, plán příjmů výrobků na SHV apod.). Strukturou plánů se operativní plány velice podobají plánům taktickým.

6 Finanční plán pro období 2016 - 2018

V rámci zjištění nedostatku v oblasti finančního plánování autor vypracoval finanční plán společnosti pro období v letech 2016 - 2018, při kterém vycházel z údajů finanční analýzy a výročních zpráv z let 2013, 2014 a 2015. V této kapitole je zpracován konkrétní finanční plán včetně doporučení pro stanovení cílů společnosti pro tato období. Na konci každé podkapitoly je uvedena souhrnná tabulka z rozvahy či výkazu zisku a ztráty tak, jak je předpokládáno, že se dané souhrnné položky a podpoložky budou vyvíjet. Tyto tabulky mají uvedené označení skupiny z výkazů, číslo řádku ve výkazů a hodnotu v jednotlivých letech pro tyto položky.

6.1 Strategické cíle společnosti

Společnost Thun 1794, a.s. má v oblasti strategického řízení značné rezervy. Spíše se dá říct, že efektivní strategické řízení společnosti neexistuje. Většina plánů společnosti, včetně plánů finančních, se realizují na operativní úrovni, popřípadě úrovni taktické. V dnešní době může mít absence strategického řízení fatální důsledky. Autor tedy na základě analýzy dat z let 2013-2015, předpokladů vývoje některých ukazatelů a konzultací s ředitelem závodu Nová Role, Ing. Petrem Chvojanem stanovil následující strategické cíle společnosti:

1. Stabilizace vývoje tržeb z prodeje vlastních výrobků a služeb:

(Dosáhnout meziročního srovnání růstu tržeb mezi lety 2017/2018 ve výši 12%)

Stabilizace tržeb je zásadní pro další rozvoj společnosti, v letech 2014 a 2015 byl zaznamenán pokles tržeb, který by se v následujícím období měl stabilizovat, v kapitole 6.2. autor podrobně popisuje plán tržeb pro toto období.

Dílčí cíle pro jednotlivé roky jsou definovány následovně:

- V roce 2016 stabilizovat růst tržeb maximálně do hodnoty 6%,
- V roce 2017 zachovat meziroční srovnání na hodnotě 10%,
- V roce 2018 dosáhnout meziročního nárůstu o 12% .

Jako indikátor dosažení stanoveného cíle byl vybrán meziroční nárůst tržeb, který by každý rok měl být vyhodnocen v rámci GAP analýzy, návrh této GAP analýzy autor popisuje v další části této práce.

2. Investice do softwarového rozvoje firmy

(V letech 2016 a 2017 investovat do softwarového rozvoje firmy 1 mil. Kč)

Po konzultaci s ředitelem závodu Nová Role bylo zjištěno, že společnosti v roce 2015 investovala do softwaru společnosti 4 175 tis. Kč, jednalo se zejména o investici do systému SAP, který se implementuje napříč celou společností. O této investici bylo rozhodnuto v návaznosti na nedostatečnou IT strukturu firmy a na zastaralé metody v oblasti vedení účetnictví, controllingu, systémů plánování výroby a celkově zastaralou evidenci vnitropodnikových procesů.

Implementace systému SAP je plánována společností i pro rok 2016, jedná se o technické zhodnocení stávajícího systému, který byl zařazen do užívání v roce 2015, v hodnotě 500 tis. Kč. Pro rok 2017 autor také doporučuje investici ve stejné hodnotě, tedy 500 tis. Kč a to z toho důvodu, aby bylo dosaženo efektivnějšího využití některých modulů systému, který SAP nabízí. Zejména je zde doporučen modul Controllingu, který umožňuje lepší kontrolu nad finančním řízením společnosti.

Jednotlivé cíle pro roky jsou definovány takto:

- V roce 2016 investovat 500 tis. Kč do softwarového vybavení společnosti,
- V roce 2017 investovat 500 tis. Kč do softwarového vybavení společnosti.

Indikátorem pro dosažení stanovených cílů je čistá hodnota investice do Software v jednotlivých letech. Stejně jako u předchozího cíle by kontrola měla probíhat každý rok v rámci GAP analýzy.

3. Zefektivnění finančního řízení společnosti

Investice do zřízení oddělení controllingu v roce 2018 v hodnotě 700 tis. Kč

V návaznosti na předchozí strategický cíl je autorem doporučováno zřízení oddělení Controllingu v roce 2018. A to z důvodů efektivnější kontroly finančního hospodaření společnosti, které se v letech 2013-2015 jeví jako nedostatečné. Investicí do tohoto oddělení společnosti docílí rychlejších reakcí na vzniklé situace v rámci finančního řízení a je zde možná lepší kontrola stanovených indikátorů výkonnosti společnosti.

Dílčí cíle jsou definovány následovně:

- Investice do výběru a nábory 2 vhodných pracovníků oddělení ve výši 150 tis. Kč v prvním a druhém čtvrtletí roku 2018,
- Investice do zařízení sloužící tomuto oddělení ve výši 100 tis. Kč v druhém čtvrtletí roku 2018,

- Investice do školení pracovníků v hodnotě 50 tis. Kč v třetím čtvrtletí roku 2018,
Příkladem školení může být nabídka společnosti VOX [25,2016] v hodnotě 20 668 Kč za dva školené pracovníky nebo nabídka společnosti Controller Institut [26,2016] v hodnotě 22 000 Kč pro školení zavádění controllingu v praxi, dalším příkladem může být nabídka společnosti Gradua-CEGOS, s.r.o. [24,2016] v hodnotě 34 848 Kč pro dva školené pracovníky. Je zde počítáno s finanční rezervou pro případné pokrytí výkyvů nabídek v následujících letech.
- Platy pracovníků oddělení controllingu v maximální výši 380 tis. Kč v roce 2018
Předpokládaný plat byl vypočítán v návaznosti na souhrn průměrných mezd, zveřejněného na webových stránkách [27,2016] , kde je uvedeno, že nastupující pracovník na pozici Finančního controllera má očekávanou mzdu ve výši 31 000 Kč měsíčně. Tedy plat dvou pracovníků v rámci půlročního působení v roce 2018 byl stanoven na 372 tis. Kč, je zde počítáno s 8 tis. Kč jako rezervou pro případné konkrétní stanovení mzdových podmínek.

Pozn. autora: V tomto cíli je počítáno s finanční rezervou ve výši 20 tis. Kč to z důvodů neznámého vývoje platových podmínek a nabídek školení. Celková suma dílčích plánů je stanovena na přibližnou hodnotu 680 tis. Kč a investice je počítána v hodnotě 700 tis. Kč

6.2 Plán tržeb

Základním stavebním kamenem finančního plánu jsou správně naplánované plánované tržby pro další období. Následující plán je sestaven pro položku Tržby za prodej vlastních výrobků a služeb, jakožto položky, která je přímo ovlivnitelná politikou podniku. Autor vychází z objemů produkce v roce 2015 pro klíčové projekty, které tuto položku tvoří. Pro větší anonymitu odběratelů autor používá pouze označení, které používá interně i společnost Thun 1794 a.s. a v této práci těmto označením nejsou přiřazeny vysvětlivky. V Tab. č. 5 je znázorněno z jakých složek se položka skládá. Největšími položkami jsou výroba pro tt1, který v roce 2015 dosahoval 14,62% celkové produkce společnosti a prodej odběrateli lh, který byl 8,97%. V tabulce jsou uvedeny absolutní hodnoty vyrobeného zboží v tunách, procentuelní vyjádření na celkovém objemu vyrobeného zboží, průměrná hodnota vyrobené 1 tuny pro daného odběratele. Tato cena je stanovena aritmetickým průměrem veškerého

sortimentu, který se v daném roce pro daného odběratele prodal, tedy jeho prodejní ceny, tato cena činila 85,88 Kč za 1 tunu vyrobeného zboží.

Tab. č. 5: Skladba Tržeb za prodej vlastních výrobků a služeb v roce 2015

	2015			
	Plán (Kč)	% vyjádření	Skutečnost (Kč)	Objemy v t
Tržby za prodej Vvas	444 700	100%	412 227	4 800
mahlwerk	10 000	2,25%		108
tt1	65 000	14,62%		702
tt2	25 000	5,62%		270
lh	39 900	8,97%		431
kazbek	22 900	5,15%		247
ostatní	9 000	2,02%		097
esculap	10 000	2,25%		108
igdz	37 800	8,50%		408
vos	8 000	1,80%		086
door-ex	3 000	0,67%		032
ost tuz	5 900	1,33%		064
viva	3 000	0,67%		032
prodej ze zavodu	4 000	0,90%		043
eshop	600	0,13%		006
prodejna kl	600	0,13%		006
Celkem bez IKEA	244 700	55%		2 641
IKEA	200 000	45%		2 159
Celkem	444 700	100%		4 800

Zdroj: Vlastní zpracování dle interních materiálů společnosti, 2016

Pro další roky bylo použito kalkulace na 1t vyrobeného zboží pro tyto odběratele. Na další roky jsou plánovány prodeje veškerým odběratelům na základě stanoveného procenta růstu tržeb. Následující tabulky zobrazují naplánované výše objemů v tunách a naplánované celkové Tržby za prodej vlastních výrobků a služeb. Společnost Thun 1794, a.s. je výrobním závodem, je tedy abstrahováno od prodeje služeb, které nečiní žádnou položku ani v jednom ze zkoumaných roků.

Při plánování tržeb bylo přihlédnuto k cílům společnosti, které upravují vývoj tržeb v letech 2016-2018. Cílem je stabilita tržeb, které bude dosaženo stabilizací jednotlivých položek. Cílem je do roku 2018 je dosáhnout meziročního nárůstu tržeb 12% mezi lety 2018 a 2017, resp. 10% mezi lety 2016, 2017 a 6% mezi lety 2015 a 2016. Plán počítá s poklesem prodeje

pro koncern IKEA, který poklesl z plánovaných 200 mil. Kč na 178 mil. Kč. Pokles je zejména způsoben faktem, že meziroční nárůst prodejů pro koncern IKEA v letech 2014 a 2015 činil 60%. Není žádný důvod předpokládat, že tento trend bude pokračovat i v budoucnu hlavním faktem tohoto předpokladu je nárazovost zakázek v roce 2015, které závisí na úspěchu firmy ve výběrovém řízení. Je tedy zapotřebí tento pokles kompenzovat nárůstem odbytu u ostatních odběratelů, tak aby byl zachován plán růstu tržeb pro následující roky. Celkový plán tržeb pro rok 2016 znázorňuje Tab. č. 6.

Tab. č. 6: Prognóza vývoje tržeb v roce 2016

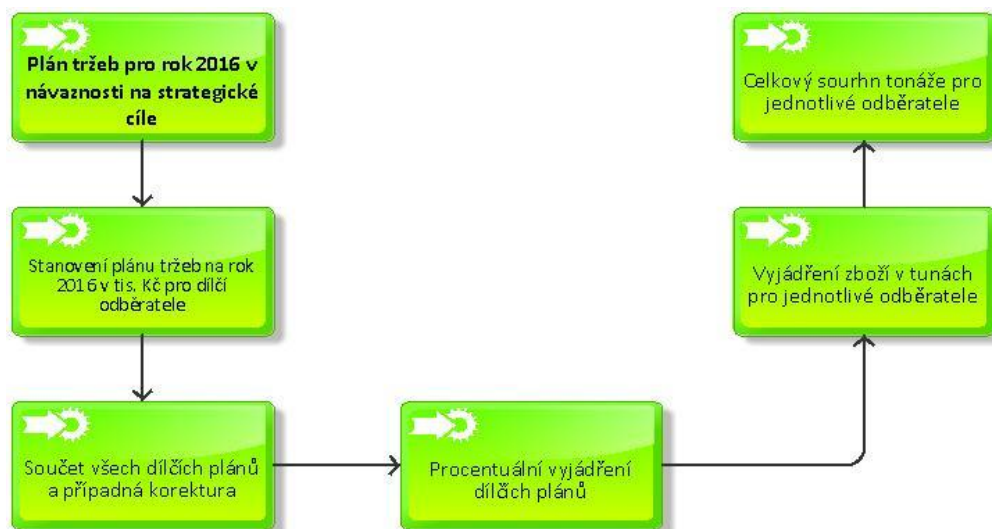
	2016 (+6%)		
	Celkem v Kč	% vyjádření	Objemy v t
Tržby za prodej Vvas	437 382	100%	5 093
mahlwerk	10 600	2,42%	123
tt1	68 900	15,75%	802
tt2	26 500	6,06%	309
lh	42 294	9,67%	492
kazbek	24 274	5,55%	283
ostatní	9 540	2,18%	111
esculap	10 600	2,42%	123
igdz	40 068	9,16%	467
vos	8 480	1,94%	099
door-ex	3 180	0,73%	037
ost tuz	6 254	1,43%	073
viva	3 180	0,73%	037
prodej ze zavodu	4 240	0,97%	049
eshop	636	0,15%	007
prodejna kl	636	0,15%	007
Celkem bez IKEA	259 382	59%	3 020
IKEA	178 000	41%	2 073
Celkem	437 382	100%	5 093

Zdroj: Vlastní zpracování dle interních materiálů společnosti, 2016

Systém konstrukce plánu je znázorněn na Obr.č. 10 níže, popis je uveden pro rok 2016. Při konstrukci se vychází ze strategických cílů společnosti a je stanoven celkový plán tržeb. V návaznosti na tento cíl jsou stanoveny dílčí plány pro jednotlivé odběratele se zachováním stejné skladby odběratelů z minulého roku, z tohoto rozboru je pak stanoven součet a ten je porovnán se strategickým cílem, v případě nutnosti je učiněna korektura. V případě, že celkový nárůst tržeb není v souladu s cílem společnosti (např. v roce 2015 je plánovaný nárůst 5,40 % a cíl je stanoven na 6,00%) je zde posouzeno, zda-li je zvýšení plánu realistické či

nikoliv. V případě, že by hrozilo, že plán se příliš odchyluje od dosažitelného cíle, je zde zanechán původní naplánovaný cíl, i když není plně v souladu se strategickým plánem. Dále jsou stanoveny procentní podíly na celkových tržbách za jednotlivé odběratele a ty jsou poté podle průměrné ceny z předešlého roku přepočteny na celkovou produkovanou tonáž pro jednotlivé odběratele. Tato tonáž je poté sečtena a vyjadřuje absolutní výrobu společnosti pro plánovaný rok

Obr.č. 10: Systém konstrukce tržeb



Zdroj: Vlastní zpracování, ARIS EXPRESS, 2016

Pro rok 2017 je naplánován nárůst tržeb (viz. výše). Zároveň je plánováno meziroční nárůst i u koncernu IKEA k tomu je potřeba investovat více prostředků do výběrového řízení, právě pro tento koncern. Strategické cíle by byly bez odběratele IKEA velice těžko dosažitelné, proto s nimi plán pro rok 2017 a dále počítá. Plán pro tento rok znázorňuje Tab. č. 7. Plán je rozpracován i pro jednotlivé dílčí subjekty, ale pouze předběžně, konkrétnější data jsou poté aktualizována v daný rok.

Konstrukce plánu pro další roky se liší a to v bodě, že pro rok 2016+n je použito stejných procentuelních poměrů, jako v roce 2016, tedy v základním roce plánu. Tento princip je použit z důvodu menší nepřesnosti při plánování.

Tab. č. 7: Prognóza vývoje tržeb v roce 2017

	2017 (10%)		
	Celkem v Kč	% vyjádření	Objemy v t
Tržby za prodej Vvas	481 120	100%	5 602
Celkem bez IKEA	285320	59%	3 322
IKEA	195800	41%	2 280
Celkem	481120	100%	5 602

Zdroj: Vlastní zpracování dle interních materiálů společnosti, 2016

Pro poslední rok plánu je stanoven 12% růst tržeb. Zejména tedy pomocí zvýšení prodeje pro koncern IKEA, který projevil zájem v tomto roce o větší odběr zboží. Jedná se o nárůst ve výši 12 %. Podrobně plán zobrazuje Tab. č. 8.

Plán pro tento rok je již založen na plnění plánu z předchozích dvou let, je tedy zapotřebí tento plán považovat za velice nekonkrétní. Tyto plány byly vytvořeny na základě znalosti poptávky z let 2014 - 2016. Autor důrazně doporučuje každý rok revidovat tyto dlouhodobé plány a aktualizovat data dle jednotlivých poptávek v rámci taktického plánování společnosti.

Tab. č. 8: Prognóza vývoje tržeb v roce 2018

	2018 (12%)		
	Celkem v Kč	% vyjádření	Objemy v t
Tržby za prodej Vvas	538 855	100%	6 274
Celkem bez IKEA	319559	59%	3 721
IKEA	219296	41%	2 553
Celkem	538855	100%	6 274

Zdroj: Vlastní zpracování dle interních materiálů společnosti, 2016

V Tab. č. 9 níže je znázorněn meziroční vývoj tržeb od roku 2013, tedy období ke kterému je nejpozději vztažena předchozí část práce. Je zde vidět jasný propad tržeb v roce 2016, který je zapříčiněn, jak již bylo zmíněno, poklesem smluvního odběru pro společnost Tchibo.

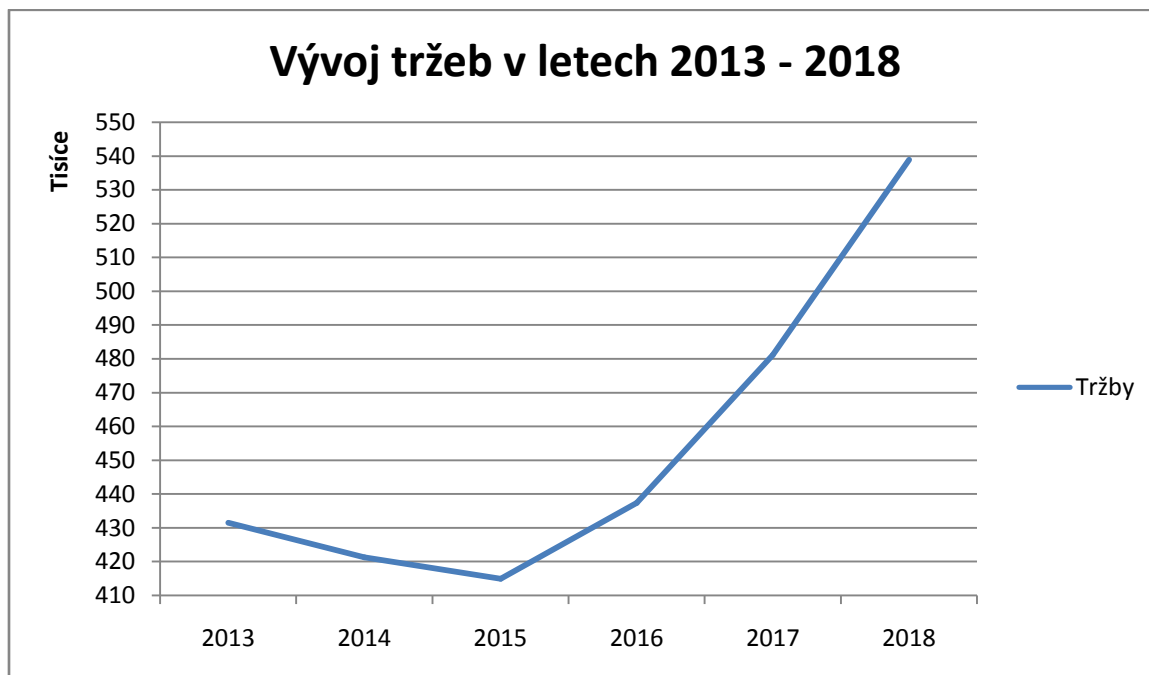
Tab. č. 9: Celkový vývoj tržeb v letech 2013-2018

Rok	2013	2014	2015	2016	2017	2018
Tržby za prodej Vvas (v tis.Kč)	431 496	421 285	414 978	437 382	481 120	538 855
Meziroční vyjádření (v %)		-2,37%	-1,50%	5,40%	10,00%	12,00%

Zdroj: Vlastní zpracování dle interních materiálů společnosti, 2016

Názorně je vývoj i vidět na Obr.č. 11, kde je patrný pokles, i následný růst v letech 2015 - 2018 oproti roku 2015. Je zde patrně vidět trend, který by měl zabránit dalšímu poklesu tržeb a měl by mít za následek růst i v dalších letech. Otázkou zůstává, zda tento trend je udržitelný a jestli stanované cíle společnosti nejsou přeceněné. Autor doporučuje každoroční revizi strategických cílů a srovnání se skutečností a v případě potřeby daná data aktualizovat

Obr.č. 11: Vývoj tržeb v letech 2013 - 2018



Zdroj: Vlastní zpracování dle výročních zpráv společnosti (2013-2015) a interních materiálů společnosti, 2016

Pozn. autora: Z dostupných údajů k třetímu čtvrtletí 2016 vyplývá, že dosavadního růst tržeb nečiní plánovaných +6%, ale k 31.8.2016 dosahuje pouze 3,5%, autorovi se nepodařilo zjistit příčinu takhle nízkého nárůstu tržeb kvůli chybějícím konkrétním datům za prodané výrobky za celou společnost.

6.3 Plán Dlouhodobého majetku

Zpracování plánu dlouhodobého majetku je zejména dáno dílčími plány pro jednotlivé složky dlouhodobého majetku. Je zde abstrahováno od plánu dlouhodobého finančního majetku, z důvodu, že společnost žádný dlouhodobý finanční majetek nevlastní v letech 2013-2015 a z

tohoto důvodu není předpokládán jiný vývoj. Hlavními složkami jsou plány dlouhodobého hmotného a nehmotného majetku, které jsou rozpracovány níže.

6.3.1 Plán dlouhodobého hmotného majetku

Pro plán dlouhodobého majetku je počítáno s rozplánováním všech dílčích položek rozvahy, které se k tomuto plánu vztahují. Jedná se o položky Pozemky, Stavby, Samostatné movité věci a soubory movitých věcí, které jsou analyticky rozplánovány na Pálicí pomůcky a Stroje, přístroje a zařízení, dále se jedná o Jiný dlouhodobý hmotný majetek a Nedokončený dlouhodobý hmotný majetek.

Pro roky 2016-2018 je zpracován Investiční plán, který obsahuje následující skutečnosti:

- V letech 2016 - 2018 dojde k postupným opravám výrobní haly ve výši 800, 600 a 300 tis. Kč,
- V letech 2016 - 2018 dochází k investicím do výrobních zařízení společnosti ve výši 500, 1 500 a 3 500 tis. Kč,
- V letech 2016 - 2018 dochází k zařazení nových pálicích pomůcek ve výši 3 500 , 4 000 a 4 500 tis. Kč,
- Pro nedokončený dlouhodobý majetek je stanoven nárůst ve výši 2 500 tis. Kč ročně zejména z důvodu nehotových pálicích pomůcek,
- Vyřazení nepoužitelných pálicích pomůcek ve výši 350, 500 a 750 tis. Kč v letech 2016-2018,
- Vyřazení starého zařízení v roce 2016 ve výši 350 tis. Kč,
- Vyřazení části nepoužívané haly ve výši 200 tis. Kč.

Odpisy dlouhodobého hmotného majetku byly stanoveny následovně:

- Stavby 2,33% ročně,
- Stroje, přístroje a zařízení 16,40% ročně,
- Pálicí pomůcky 55,80% ročně.

Všechny skutečnosti uvedené výše byly promítnuty do investičního plánu, který zobrazují Tab. č. 10 -

Tab. č. 12 níže.

Investiční plán je kombinací vnitropodnikového plánu investic a autorova návrhu plánu. V Tab. č. 10: Investiční plán pro rok 2016 je uveden výchozí rok plánu, a to rok 2015, kde jsou uvedeny pouze konečné stavy, resp. počáteční stavy roku 2016.

Jak je z tabulek patrné celková výše dlouhodobého majetku společnosti vykazuje v letech plánu znatelný pokles, z hodnoty 104 262 tis. Kč v roce 2015 na hodnotu 88 558 tis. Kč v roce 2018, ta je především způsobena nedostatečným krytím obnovovacích investic (obnovovací investice nedosahují výše odpisů v jednotlivých letech). Jedná se o konečný efekt politiky společnosti, která v těchto letech neplánuje investovat více prostředků do dlouhodobého hmotného majetku, ale soustředí se zejména na implementaci software (viz. dále).

Tab. č. 10: Investiční plán pro rok 2016

Dlouhodobý hmotný majetek	2015	2016				
	KS	PS	Nový	Vyřazení	Odpisy	KS
Pozemky	1441	1 441				1 441
Stavby	66 594	66 594	800		1 503	65 891
Stoje, přístroje a zařízení	26 942	26 942	500		4 500	22 942
Pálicí pomůcky	4 323	4 323	3 500	- 350	4 170	3 303
Samostatné movité věci a soubory movitých věcí	31 265	31 265	4 000	- 350	8 670	26 245
Jiný dlouhodobý hmotný majetek	9	9				9
Nedokončený dlouhodobý hmotný majetek	4 953	4 953	2 500	-3 500		3 953
Celkem	104 262	104 262	7 300	-3 850	10 173	97 539

Zdroj: Vlastní zpracování dle interních materiálů společnosti, 2016

Tab. č. 11: Investiční plán pro rok 2017

Dlouhodobý hmotný majetek	2017				
	PS	Nový	Vyřazení	Odpisy	KS
Pozemky	1 441				1 441
Stavby	65 891	600	- 200	1 478	64 813
Stoje, přístroje a zařízení	22 942	1 500		4 008	20 433
Pálicí pomůcky	3 303	4 000	- 500	3 796	3 007
Samostatné movité věci a soubory movitých věcí	26 245	5 500		7 805	23 440
Jiný dlouhodobý hmotný majetek	9				9
Nedokončený dlouhodobý hmotný majetek	3 953	2 500	-4 000		2 453
Celkem	97 539	8 600	-4 700	9 283	92 156

Zdroj: Vlastní zpracování dle interních materiálů společnosti, 2016

Tab. č. 12: Investiční plán pro rok 2018

Dlouhodobý hmotný majetek	2018				
	PS	Nový	Vyřazení	Odpisy	KS
Pozemky	1 441				1 441
Stavby	64 813	300		1 452	63 661
Stoje, přístroje a zařízení	20 433	3 500		3 925	20 008
Pálicí pomůcky	3 007	4 500	- 750	3 770	2 987
Samostatné movité věci a soubory movitých věcí	23 440			7 695	22 995
Jiný dlouhodobý hmotný majetek	9				9
Nedokončený dlouhodobý hmotný majetek	2 453	2 500	-4 500		453
Celkem	92 156	10 800	-5 250	9 147	88 558

Zdroj: Vlastní zpracování dle interních materiálů společnosti, 2016

6.3.2 Plán dlouhodobého nehmotného majetku

Tento plán je sestaven zejména s podrobným zaměřením na software, do kterého společnost investuje značné částky, tedy v roce 2015 4,175 mil. Kč. Tento software je plánován rozšířit o jednotlivé moduly (viz. výše) a to investicemi v hodnotách 500 tis. Kč v letech 2016 a 2017. V roce 2018 již není počítáno s dalším rozšiřováním tohoto softwaru. Investice do software podléhají odepisování. K nově pořízenému systému SAP a jeho rozšíření je počítáno s klasickým odepisováním po dobu 18 měsíců, kde v roce 2015 byl software zařazen do užívání 1.1.2015 a moduly pořízené v roce 2016 a 2017 je plánováno zařadit do užívání k 1.7. daného roku. Tedy modul pořízený 1.7.2016, resp. 1.7.2017 se daný rok bude odepisovat po dobu 5 měsíců, v roce 2017, resp. 2018 po dobu 12 měsíců a v roce 2018 resp. 2019 po dobu 1 měsíce. Celkový plán výše software a výše odpisů je znázorněn v Tab. č. 13 níže.

Tab. č. 13: Výše software v letech 2014 - 2018

Stary		2014	2015	2016	2017	2018
	Brutto		3762	164	624	361
Odpis		3598	164	624	333	361
Netto		164	0	0	28	28
SAP 1.7.2016 1.7.2017						
Nový	Brutto		4175	500	500	0
	Odpis		3551	139	139	
	Netto		624	361	361	0
Suma	Brutto	3762	4339	1124	861	389
	Odpis	3598	3715	763	472	361
	Netto	164	624	361	389	28

Pozn. autora: Pro větší přehlednost k nově pořízenému software je uveden i rok 2014, kde společnost nepořídila žádný nový software.

Celkový plán dlouhodobého nehmotného majetku je uveden v Tab. č. 14 níže, kde jsou mimo software plánovány položky Nehmotných výsledků výzkumu a vývoje, které podléhají inovacím v rámci nových výrobků, tedy know-how jednotlivých výrobků. V návaznosti na plán růstu tržeb je také plánováno zvýšení výdajů na výzkum a byl stanoven meziroční koeficient 5%. Nedokončený dlouhodobý nehmotný majetek je nulový v rámci plánovaných let a to z toho důvodu, že je plánováno veškerý nehmotný majetek dokončit včas. Ostatní položky neuvedené číselně se v minulých letech ve společnosti neprojevily, nejsou tedy plánovány ani na další roky

Tab. č. 14: Plán dlouhodobého nehmotného majetku v letech 2015 -2018

				2015	2016	2017	2018
B. I.	Dlouhodobý nehmotný majetek (ř. 05 až 12)	001		876	757	501	536
B. I.	1. Zřizovací výdaje	002					
	2. Nehmotné výsledky výzkumu a vývoje	003		127	133	140	147
	3. Software	004		624	624	361	389
	4. Ocenitelná práva	005					
	5. Goodwill	006					
	6. Jiný dlouhodobý nehmotný majetek	007					
	7. Nedokončený dlouhodobý nehmotný majetek	008		125	0	0	0

Zdroj: Vlastní zpracování dle interních materiálů společnosti, 2016

6.4 Plán oběžných aktiv

V následující kapitole je podrobně zpracován plán oběžných aktiv pro společnost Thun 1794 a.s. a to zejména pomocí rozložení výroby na jednotlivé výrobní jednotky a pomocí interních údajů společnosti tak, aby plán co nejvíce odpovídal předpokládané skutečnosti.

6.4.1 Plán zásob

Plán zásob vychází ve společnosti ze sortimentního plánu, který je sestavován pro rok t v cenách roku t-1, resp. pro rok 2016 se jedná o ceny roku 2015. Zásoby se skládají z položek Nedokončená výroba a polotovary, Výrobky, Zboží a Materiál. První tři jmenované kategorie se plánují v návaznosti na sortimentní plán a rozplánování všech dílčích složek výroby. Konkrétně pro rok 2015 se plánovalo s výrobou 4978 výrobků položek. Pro každou položku je poté určeno množství pro předpokládanou výrobu a jejich výroba probíhá paralelně se zakázkovou výrobou. Společnost Thun 1794 a.s. vlastní v současné době 3 hlavní výrobní závody, jmenovitě TH02, TH10 a TH11, jednotlivá jména závodů jsou z důvodu ochrany

údajů skryta. Výroba se zároveň liší v návaznosti na jednotlivé zakázky, ve fázi plánování příjmu na sklad hotových výrobků, dále pouze SHV, se abstrahuje od promočních výrobků, které se do plánu neprojevují. Sortimentní plán rozlišuje tři základní kategorie výrobků, a to výrobky dekorované, nedekorované a výrobky pro koncern IKEA.

Nejprve je zapotřebí rovnoměrně rozložit výrobu do jednotlivých závodů tak, aby bylo možné dané zboží vyrobit a nebyly překročeny kapacity. Pro výpočet tohoto rozložení bylo použito plánu tržeb a všechno rozložení je poté, stejně jako všechny plány, vyjádřeno v tis. Kč. Tab. č. 15 níže znázorňuje rozložení na jednotlivé výrobní závody (viz. výše).

V tabulce jsou uvedeny absolutní hodnoty dvou základních sortimentů, a to veškeré dekorované a nedekorované zboží (kategorie "Bez Ikea") a sortiment Ikea. Při výpočtu se vychází z období 2015, kde je takto rozplánováno rozložení výroby, poté byly stanoveny procentní poměry výroby⁷ pro jednotlivé závody. Tyto poměry jsou výchozími pro určení jednotlivé výroby pro dílčí závody. Celkové plány výroby jsou založeny na cenách z roku 2015 a na plánu tržeb pro dílčí roky. Pro zjednodušení se uvažuje, že cena jednotlivých výrobků je fixní a plánovaná prodejní cena se rovná skladové ceně výrobků.

Tab. č. 15: Rozložení výroby v jednotlivých závodech (v tis. Kč)

Rok	Položka	TH02		TH10		TH11		Celkem
		Absolutně	% výroby	Absolutně	% výroby	Absolutně	% výroby	Absolutně
2015	Bez Ikea	55 900	22,84%	94 450	38,60%	94 350	38,56%	244 700
	% výroby	27,15%	-	65,39%	-	100,00%	-	-
	Ikea	150 000	75,00%	50 000	25,00%	00	0,00%	200 000
	% výroby	72,85%	-	34,61%	-	0,00%	-	-
	Celkem	205 900	46,30%	144 450	32,48%	94 350	21,22%	444 700
2016	Bez Ikea	59 254	-	100 117	-	100 011	-	259 382
	Ikea	133 500	-	44 500	-	00	-	178 000
	Celkem	192 754	-	144 617	-	100 011	-	437 382
2017	Bez Ikea	65 179	-	110 129	-	110 012	-	285 320
	Ikea	146 850	-	48 950	-	00	-	195 800
	Celkem	212 029	-	159 079	-	110 012	-	481 120
2018	Bez Ikea	73 001	-	123 344	-	123 214	-	319 559
	Ikea	164 472	-	54 824	-	00	-	219 296
	Celkem	237 473	-	178 168	-	123 214	-	538 855

Zdroj: Vlastní zpracování dle interních materiálů společnosti, 2016

⁷ Pozn. autora: V tabulce uvedeny jako pomocný sloupec u jednotlivých závodů, procentní poměry uvedeny v řádcích slouží pouze orientačně pro znázornění poměrů na celkové výrobě pro jednotlivé závody.

Pro rok 2016 se tedy plánuje výroba v celkové hodnotě 437 382 tis. Kč, kde 178 000 tis. Kč připadá na výrobky pro IKEA a 259 382 tis. Kč pro ostatní odběratele. Pro závod TH02 byl stanoven % poměr výroby pro IKEA na 75% , tedy v absolutním vyjádření 133 500 tis. Kč. Procentní poměr pro ostatní sortiment činí 22,84%, tedy 59 254 tis. Kč v absolutní hodnotě.

Stejným principem je poté postupováno u ostatních let a závodů. Touto metodou procentního vyjádření je cílem zachování rovnoměrného rozložení výroby na jednotlivé závody, avšak z této kalkulace nelze poznat, jestli jsou závody schopny kapacitně pokrýt tuto naplánovanou výrobu.

Doporučení autora: Bylo by lepší naplánovat rozložení výroby na celkovou tonáž a poté přepočítat dle cen na absolutní hodnotu tržeb, poté by bylo jasné, jestli závody mohou kapacitně pokrýt danou výrobu, či nikoliv.

Výsledné hodnoty do plánované rozvahy se odvíjí právě od tohoto "Plánu rozložení výroby", kde výchozími hodnotami jsou plánované příjmy výrobků na sklad hotových výrobků, ze kterých je stanoven procentuelní poměr zásob, které ke konci rozvahového období zůstávají na skladu. Pro všechna plánovaná období je stanoven poměr 25% pro skladové zůstatky. Tato hodnota vychází z historicky stanovených zůstatků skladu. Dalšími výchozími hodnotami jsou procentuelně stanovené zůstatky jednotlivých skupin zásob v předešlých letech. Z těch byl poté odborným odhadem stanoven pevný poměr na plánované období, procentuelní poměry jsou zapsány v Tab. č. 16.

Tab. č. 16: Procentuelní poměry položek Zásob

				2013	2014	2015	2016 - 2018
				Procentuelní poměry			
C. I.	1.	Materiál	033	19,63%	20,85%	24,90%	27,40%
	2.	Nedokončená výroba a polotovary	034	46,50%	48,08%	46,87%	46,20%
	3.	Výrobky	035	32,65%	29,83%	27,03%	25,20%
	4.	Mladá a ostatní zvířata a jejich skupiny	036				
	5.	Zboží	037	1,22%	1,24%	1,20%	1,20%
	6.	Poskytnuté zálohy na zásoby	038				

Zdroj: Vlastní zpracování dle interních materiálů společnosti, 2016

Dlouhodobou snahou je co nejvíce snížit sklad hotových výrobků, avšak pro narůstající výrobu je zapotřebí více skladového materiálu pro případ neočekávaných objednávek. Z

těchto procent je poté stanoven předpokládaný stav jednotlivých položek ke konci rozvahového období. Plánovaný konečný stav je znázorněn v Tab. č. 17 níže.

Tab. č. 17: Plán položek Zásob v letech 2016-2018

Označení a	AKTIVA b	Číslo řádku c	Budoucí úč. Období		
			2016	2017	2018
			Výsledné hodnoty		
C. I.	Zásoby (ř. 33 až 38)	032	109 346	120 280	134 714
C. I. 1.	Materiál	033	29 961	32 957	36 912
2.	Nedokončená výroba a polotovary	034	50 518	55 569	62 238
3.	Výrobky	035	27 555	30 311	33 948
4.	Mladá a ostatní zvířata a jejich skupiny	036			
5.	Zboží	037	1 312	1 443	1 617
6.	Poskytnuté zálohy na zásoby	038			

Zdroj: Vlastní zpracování dle interních materiálů společnosti, 2016

6.4.2 Plán pohledávek

Plán pohledávek byl jako jediný z rozvahových plánů stanoven metodou procentuelního poměru k tržbám. Tato metoda byla zvolena z důvodu relativní jednoduchosti výpočtu a nemožnosti stanovení jiného přesnějšího výpočtu. Procentuelní poměry byly použity pouze u položek, které se v rozvaze objevují v minulých letech. Autor zde abstrahuje od nulových položek, které se v rozvaze neobjevily a z toho důvodu není předpoklad jejich budoucího výskytu v letech budoucích. Výchozím rokem pro stanovení poměrů byl rok 2015. Tyto procenta poté byly použity pro následující roky plánu. Souhrn ukazuje Tab. č. 18.

Tab. č. 18: Plán pohledávek v letech 2016-2018

			Minulé úč. Období	Budoucí úč. Období		
			2015	2016	2017	2018
Označení a	AKTIVA b	Číslo řádku c	Poměry (v %)	Absolutní hodnoty (v tis. Kč)		
			N/A	262	289	323
C. II. 5.	Dlouhodobé poskytnuté zálohy	044	0,06%	262	289	323
C. III.	Krátkodobé pohledávky (ř. 49 až 57)	049	N/A	30 229	33 252	37 243
C. III. 1.	Pohledávky z obchodních vztahů	050	5,45%	23 848	26 232	29 380
6.	Stát - daňové pohledávky	055	1,05%	4 597	5 057	5 664
7.	Krátkodobé poskytnuté zálohy	056	0,34%	1 491	1 641	1 837
9.	Jiné pohledávky	058	0,07%	293	322	361

Zdroj: Vlastní zpracování dle interních materiálů společnosti, 2016

6.4.3 Plán krátkodobého finančního majetku

Jak bylo uvedeno v kapitole 0 můžeme z minulého vývoje usoudit i kladný vliv v následujících obdobích. Pro tento plán bylo použito regresní analýzy, kde pro vývoj byl použit lineární trend vývoje. Naplánován byl pouze vývoj peněz a účtů v bankách, položka krátkodobé cenné papíry a podíly byla v letech 2014 a 2015 nulové, je tedy předpoklad, že tento stav zůstane v následujících obdobích zachován.

Pro složku Peníze byl zvolen lineární trend, kde rovnice regrese byla stanovena na:

$$y = 122,5x + 287 \text{ s hodnotou spolehlivosti } R^2 = 0,627.$$

Konstrukce výpočtu byla provedena tak, že roku 2013 byla přiřazena hodnota 1, jakožto prvnímu období, ze kterého výpočet vycházel, tedy roku 2014 byl poté přiřazena hodnota 2. Pro výpočet vývoje tedy bylo použito hodnot 4, 5, 6 pro roky 2016, 2017, 2018.

Hodnota spolehlivosti by se měla co nejvíce přibližovat hodnotě 1. Jedná se tedy o předpokládaný vývoj, nicméně ne příliš spolehlivý, hodnoty v letech 2016 - 2018 jsou zapsány v Tab. č. 19 níže.

Tab. č. 19: Prognóza vývoje peněz v letech 2016 - 2018

Roky	2016	2017	2018
Peníze (tis. Kč)	777	900	1022

Zdroj: Vlastní zpracování dle interních materiálů společnosti, 2016

Další položkou krátkodobého finančního majetku, která byla prognózována je hodnota účtů v bankách. Pro tuto položku byl rovněž použit lineární trend. Rovnice regrese byla stanovena následovně:

$$y = 483x - 532,6 \text{ s hodnotou spolehlivosti } R^2 = 0,969.$$

Hodnota spolehlivosti je velice vysoká a můžeme tedy předpokládat, že pohyb peněz bude přibližně takto vypadat i ve skutečnosti. Hodnoty, kterých položka dosahuje v následujících letech 2016 - 2018 jsou uvedeny v Tab. č. 20 níže.

Tab. č. 20: Prognóza vývoje účtu v bankách v letech 2016 - 2018

Roky	2016	2017	2018
Účty v bankách (tis. Kč)	1399	1882	2365

Zdroj: Vlastní zpracování dle interních materiálů společnosti, 2016

Na základě předešlých výpočtů by se hodnota krátkodobého finančního majetku společnosti v letech plánu mohla pohybovat tak, jak je uvedeno v Tab. č. 21 níže.

Tab. č. 21: Prognóza vývoje krátkodobého finančního majetku v letech 2016 - 2018

Označení a	AKTIVA b	Číslo řádku c	Budoucí úč. Období		
			2016	2017	2018
C. IV.	Krátkodobý finanční majetek (ř. 59 až 62)	058	2 176	2 782	3 387
C. IV. 1.	Peníze	059	777	900	1022
2.	Účty v bankách	060	1399	1882	2365
3.	Krátkodobé cenné papíry a podíly	061			
4.	Požizovaný krátkodobý finanční majetek	062			

Zdroj: Vlastní zpracování dle interních materiálů společnosti, 2016

6.5 Plán osobních nákladů

Plán osobních nákladů je zejména spojen s plánem mzdových nákladů, odpisů a daní a poplatků. Všechny dílčí výpočty autor názorně popisuje v této kapitole.

6.5.1 Plán mzdových nákladů

Výpočet mzdových nákladů v období 2016-2018 je zpracován na základě znalostí průměrných mezd u dvou základních skupin pracovníků v roce 2015, předpokládaného meziročního růstu mezd a plánovaného počtu zaměstnanců společnosti. Vzhledem k tomu, že společnost Thun 1794 a.s. vlastní několik výrobních závodů a k tomu prostory GŘ a strojírenský závod je nutné stanovit pro každý závod plán počtu zaměstnanců tak, aby byly pokryty plánované nárůsty výroby. Plán počtu zaměstnanců pro jednotlivé závody v roce 2016-2018 je uveden v Tab. č. 22 dále.

Tab. č. 22: Plánované počty zaměstnanců v roce 2016

Závod	2016			2017			2018		
	Fix.	Var.	Suma	Fix.	Var.	Suma	Fix.	Var.	Suma
Nová Role	58	200	258	58	200	258	58	210	268
Concordia Lesov	25	92	117	25	92	117	25	100	125
Klášterec	26	142	168	26	142	168	26	150	176
Sítotisk	23	15	38	23	15	38	23	15	38
Strojírenský závod	8	11	19	8	11	19	8	11	19
GŘ	29		29	29		29	31		31
Celkem	169	460	629	169	460	629	171	486	657

Zdroj: Vlastní zpracování dle interních materiálů společnosti, 2016

Přímý výpočet mezd se u každého závodu plánuje na menší celky, a to na jednotlivá výrobní střediska. U závodu Nová role jsou to tato: Vytváření, Pece, Bílý sklad (BS), Balení a expedice (Bal + Exp), Dekorace, Údržba, Správa a ostatní. U každého střediska je jiný počet zaměstnanců s variabilní a flexibilní mzdou. Výpočet je prováděn pro každou skupinu zaměstnanců zvlášť. Nakonec jsou všechny údaje dopočítány na jednotlivé podtřídy osobních nákladů a podle počtu zaměstnanců přepočteny na všechny závody. Přesný postup celkového výpočtu je uveden v Tab. č. 23 dále a výpočet pro závod Nová Role jakožto hlavního závodu je uveden v Příloha A na konci práce.

Tab. č. 23: Výpočet mzdových nákladů pro všechny závody

		2016	2017	2018
521110	Mzdy přímé	50 230	50 230	53 069
521210	Mzdy režijní	53 838	53 838	54 475
521220	OON	458	458	458
521410	Pracovní neschopnost	486	486	486
521	Mzdové náklady	141 766	162 768	179 005
524110	Zák.soc.poj. k přímým mzdám	17 078	17 078	18 043
524210	Zák.soc.poj. k rež. mzdám	18 305	18 305	18 521
524	Zákonné soc.pojištění	35 383	35 383	36 565
527210	Přísp. na věc.a osob.nákl.			
528210	Penzij.připojištění			
528910	Ost.soc.náklady			
528920	Dětské rekreace			
527	Zák.ost.soc.pojištění	00	00	00
528930	Životní pojištění			
528940	Ost.soc.náklady			
528960	Příspěvek na obědy -ned,nákl.			
528	Ostatní soc. náklady	00	00	00
B	Mzdy a soc.náklady	177 148	198 151	215 570

Zdroj: Vlastní zpracování dle interních materiálů společnosti, 2016

6.6 Spotřeba materiálu a energií

Ve výkazu zisku a ztráty jsou uvedeny tyto položky pohromadě, pro efektivní naplánování je zapotřebí tyto položky naplánovat každou zvlášť. V této podkapitole se autor věnuje nejprve plánu spotřeby materiálu a poté plánu spotřeby energií. Oba tyto plány vycházejí ze sortimentního plánu společnosti, který je, jak již bylo uvedeno poskytnut společností a pro potřeby této práce je brán jako daný. Vychází se zde ze sortimentního plánu pro rok 2016, který je použit i pro následující roky plánu.

6.7 Plán výkonové spotřeby

Celkový výpočet plánované výkonové spotřeby se skládá ze čtyř hlavních položek, těmi jsou plán přímého materiálu, plán ostatního materiálu, plán energií a plán služeb. V následující kapitole jsou naplánovány jednotlivé položky výkonové spotřeby.

6.7.1 Kalkulace přímého materiálu

Konstrukce spotřeby přímého materiálu se skládá z několika kroků. V prvním kroku se ze sortimentního plánu stanoví průměrná receptura porcelánové hmoty. Společnost vyrábí

několik různých výrobků s různými technologiemi a pro každou technologii slouží jiná porcelánová hmota, která se každá skládá z jiných surovin. Plán průměrné receptury stanoví, kolik tun dílčích surovin připadá na různé technologie výroby. Základními technologiemi jsou točirenská hmota, licí hmota, licí hmota pro tlakové lití, glazura bílá a glazura slonová kost. Výstupem je procentuelní poměr jednotlivých surovin na průměrné receptury na všechny technologie.

Druhým krokem je stanovení normy odpadu pro jednotlivé suroviny. Tento krok je používán z důvodu ztrát v rámci technologii výroby. Zejména se jedná o odpady přímo v technologii, znečištění, rozsypaní apod. Každá jedna surovina má jinou normu odpadu, která je poté přepočtena na koeficient.

Třetím krokem je stanovení konečné spotřeby materiálu dle dostupných zdrojových dat na 1 tunu hotového porcelánu. Výpočty se provádějí v přepočtu na 1 tunu hotového porcelánu z důvodu ztrátovosti některého materiálu během procesu výroby a tím je zajištěna validita výpočtu pro spotřebu materiálu do budoucích let.

Posledním krokem je stanovení konečné spotřeby materiálu za celý závod tak, že přepočtené kilogramy jednotlivých materiálů stanovené pro jednotlivé závody se sečtou a vynásobí cenou za 1 tunu materiálu.

Následující Tab. č. 24 - *Zdroj: Vlastní zpracování dle interních materiálů společnosti, 2016*

Tab. č. 26 znázorňují přesné kroky výpočtu tak, jak bylo napsáno výše. Pro přehlednost je u 1. a 3. kroku uveden pouze finální výpočet, podrobný výpočet je uveden v Příloha B a Příloha C na konci práce. Jak je z následujících tabulek patrné jedná se o nesmírně komplexní výpočet, který ovšem zaručuje vysokou míru přesnosti. Ale pouze pokud je dodržen sortimentní plán výroby. Pokud se společnost od sortimentního plánu odchýlí více, celý výpočet je degradován a ztrácí význam.

Tab. č. 24: 1. a 2. Krok - stanovení průměrné receptury a koeficientu odpadů

SUROVINA	Průměrná receptura
	CELKEM
Kaolín Sedlec SI.A t.	23,04
Kaolín Sedlec Sia licí	9,87
Kaolín KD 50	2,86
Kaolín Hlubany KDH	4,15
Uhličitan Manganatý	0,00
Křemenný písek VL 4	18,90
Přežahové střepy	7,96
Kaolín KD pyt	1,36
Vápenec	0,51
Kaolín GS 40pálený	0,32
ZIVEC Z 75 K 13 – PAP	2,97
Dolomit	1,05
Živec Z75 K20	21,11
Oxid hlinitý	0,35
Kaolín KN1	0,53
Kaolín Hlubany KDA pyt	5,00
CELKEM	100,00

SUROVINA	Norma odpadu	Koef.vč. Odpadu
Kaolín Sedlec SI.A t.	10,20	1,11
Kaolín Sedlec Sia licí	10,20	1,11
Kaolín KD 50	8,50	1,09
Kaolín Hlubany KDH	10,00	1,11
Uhličitan Manganatý	3,00	1,03
Křemenný písek VL 4	5,00	1,05
Přežahové střepy	0,00	0,00
Kaolín KD pyt	13,00	1,15
Vápenec	3,20	1,03
Kaolín GS 40pálený	2,00	1,02
ZIVEC Z 75 K 13 – PAP	2,90	1,03
Dolomit	3,20	1,03
Živec Z75 K20	2,90	1,03
Oxid hlinitý	4,00	1,04
Kaolín KN1	12,50	1,14
Kaolín Hlubany KDA pyt	10,00	1,11

Zdroj: Vlastní zpracování dle interních materiálů společnosti, 2016

Tab. č. 25: 3. Krok - Stanovení nákladů na 1 t porcelánu

SUROVINA	Cena 1 t	Náklady na 1 t porcelánu (v Kč)
Kaolín Sedlec SI.A t.	3971,00	2591,45
Kaolín Sedlec Sia licí	4241,00	4344,29
Kaolín KD 50	3585,00	788,22
Kaolín Hlubany KDH	4450,00	628,90
Uhličitan Manganatý	99800,00	0,00
Křemenný písek VL 4	168,00	193,47
Přežahové střepy	0,00	0,00
Kaolín KD pyt	3198,00	127,21
Vápenec	1785,00	103,65
Kaolín GS 40pálený	9454,00	338,51
ZIVEC Z 75 K 13 – PAP	2109,00	710,54
Dolomit	2620,00	313,51
Živec Z75 K20	1973,00	1861,94
Oxid hlinitý	13715,00	551,60
Kaolín KN1	3650,00	243,19
Kaolín Hlubany KDA pyt	4164,00	588,63
CELKEM	3938,87	13385,12

Zdroj: Vlastní zpracování dle interních materiálů společnosti, 2016

Tab. č. 26: 4. Krok - Stanovení celkové spotřeby materiálu v letech 2016 - 2018

Rok plánu	Celková plánovaná produkce (v t)	TH 02			TH 10		
		Podíl výroby (v %)	Podíl výroby (v t)	Spotřeba materiálu (v tis. Kč)	Podíl výroby (v %)	Podíl výroby (v t)	Spotřeba materiálu (v tis. Kč)
		46,30%	-	-	32,48%	-	-
2016	5093	-	2358	31563	-	1654	22143
2017	5602	-	2594	34719	-	1820	24357
2018	6274	-	2905	38886	-	2038	27280

Rok plánu	Celková plánovaná produkce (v t)	TH 11			Celkem (TH 02 - TH 10)		
		Podíl výroby (v %)	Podíl výroby (v t)	Spotřeba materiálu (v tis. Kč)	Podíl výroby (v %)	Podíl výroby (v t)	Spotřeba materiálu (v tis. Kč)
		21,22%	-	-	100,00%	-	-
2016	5093	-	1081	14463	-	5093	68169
2017	5602	-	1189	15909	-	5602	74986
2018	6274	-	1331	17819	-	6274	83984

Zdroj: Vlastní zpracování dle interních materiálů společnosti, 2016

6.7.2 Kalkulace ostatních materiálu

V předchozím výpočtu spotřeby přímého materiálu není započítán obalový materiál pro balení porcelánu, drobný materiál pro spotřebu a ostatní položky. Při plánování nákladů na další období se tento "Ostatní materiál" kalkuluje ve stejné výši jako přímý materiál výroby. Tedy ve finálním výpočtu se položka Ostatního materiálu rovná celkové spotřebě přímého materiálu na výrobu.

6.7.3 Kalkulace spotřeby energií

Spotřeby energií společnosti vycházejí ze skutečných spotřeb za minulé období v cenách minulého období. Vzhledem k nejistotě vývoje plánovaných cen energií se počítá se stejnými cenami, které jsou smluvně dané i pro období následující. Energie se rozpočítává na jednotlivé závody společnosti, které ovšem každá vyrábí jiné množství výrobků. Z toho důvodu je počítáno s procentuelním rozdělením výroby, které bylo vypočítáno dříve v této práci. Společnost Thun 1794 a.s. používá spotřebu energií plynu (v kalkulaci v m³) a spotřebu elektrické energie (v kalkulaci v kWh). Výsledný výpočet plánované spotřeby energií je uveden v Tab. č. 27 a Tab. č. 28 níže.

Tab. č. 27: Skutečné hodnoty spotřeby energií v roce 2015

	Závod	2015			Podíl výroby
		kWh/m ³	Kč za jedn.	V tis. Kč	
Elektřina	TH 02	3 774 683	2,30	8 690	46,30%
Plyn		3 056 378	8,26	25 235	
Elektřina	TH 10	2 648 145	2,30	6 096	32,48%
Plyn		2 144 215	8,26	17 704	
Elektřina	TH 11	1 729 681	2,30	3 982	21,22%
Plyn		1 400 531	8,26	11 564	
Elektřina - celkem		8 152 509	2,30	18 768	100,00%
Plyn - celkem		6 601 123	8,26	54 503	
Celkem		-	-	73 271	

Zdroj: Vlastní zpracování dle interních materiálů společnosti, 2016

Tab. č. 28: Plánované spotřeby energií v letech 2016-2018

	Závod	2016		2017		2018	
		kWh/m3	V tis. Kč	kWh/m3	V tis. Kč	kWh/m3	V tis. Kč
Elektřina	TH 02	4 001 164	9 211	4 401 280	10 132	4 929 434	11 348
Plyn		3 056 378	25 235	3 362 016	27 759	3 765 458	31 090
Elektřina	TH 10	2 648 145	6 096	2 912 959	6 706	3 262 514	7 511
Plyn		2 144 215	17 704	2 358 636	19 474	2 641 672	21 811
Elektřina	TH 11	1 729 681	3 982	1 902 649	4 380	2 130 967	4 906
Plyn		1 400 531	11 564	1 540 584	12 720	1 725 454	14 246
Elektřina - celkem		8 378 990	19 290	9 216 889	21 219	10 322 915	23 765
Plyn - celkem		6 601 123	54 503	7 261 236	59 953	8 132 584	67 148
Celkem		-	73 793	-	81 172	-	90 912

Zdroj: Vlastní zpracování dle interních materiálů společnosti, 2016

6.7.4 Kalkulace Služeb

Služby jako nákladová položka jsou stanoveny procentním poměrem z celkové spotřeby materiálu a energií v roce 2015, toto procento bylo stanoveno ve výši 19,62%. Kalkulace celkových nákladů na služby je uvedena v Tab. č. 29 v kapitole 6.7.5 v celkovém přehledu výkonové spotřeby. Z celkového pohledu se nejedná o příliš významnou položku na to, aby byla zapotřebí detailnější kalkulače.

6.7.5 Celková výkonová spotřeba

Na základě uvedených výpočtů v předešlých kapitolách je uveden celkový přehled nákladů výkonové spotřeby v plánovaném období a to v Tab. č. 29 níže.

Tab. č. 29: Kalkulace služeb v letech 2016-2018

Označení a	TEXT b	Číslo řádku c	Budoucí úč. Období		
			2016	2017	2018
B.	Výkonová spotřeba (ř. 09 + 10)	08	251 359	276 494	309 674
B. 1.	Spotřeba materiálu a energie	09	210 131	231 144	258 881
Pomocný výpočet	Spotřeba přímého materiálu	09.01	68 169	74 986	83 984
Pomocný výpočet	Spotřeba ostatního materiálu	09.02	68 169	74 986	83 984
Pomocný výpočet	Spotřeba energií	09.03	73 793	81 172	90 912
B. 2.	Služby	10	41 228	45 350	50 793

Zdroj: Vlastní zpracování dle interních materiálů společnosti, 2016

Doporučení autora: Sortimentní plán společnost sestavuje vždy na celý rok za pomoci softwaru SAP a skutečných prodejů v roce minulém. Pro finanční plán, který je na delší období než 1 rok je tedy zapotřebí stanovit sortimentní plán tak, aby byl co nejvíce přiblížen skutečnosti až na 3 roky dopředu. Je nezbytné pro relevantnost plánovaných dat tento plán revidovat vždy s aktuálními daty, autor doporučuje revizi nejméně jednou kvartálně a to vždy na konci kvartálu, který předchází aktuálnímu kvartálu plánu, tím se zajistí větší míra kontrolovatelnosti nákladů na spotřebu materiálu.

6.8 Plánovaná rozvaha a výkaz zisku a ztráty

Na základě výpočtů uvedených v předešlé kapitole a podkapitolách autor zpracoval kompletní plánované výkazy na období 2016-2018. Některé položky rozvahy a Výkazu zisku a ztráty byly vypočteny agregovaným přístupem, přesněji poměrem k tržbám. Základní procento bylo vždy stanoveno z roku 2015, které bylo výchozím. Procenta poměru k tržbám byly zaokrouhleny na dvě desetinná místa a bylo s nimi počítáno pro všechny další roky. Položky, které byly takto počítány jsou buďto objemem nevýznamné, nebo bylo usouzeno, že nejsou tak významné, aby bylo zapotřebí použít desagregovaný přístup. Plánované výkazy jsou uvedené v Tab. č. 30 resp. Tab. č. 31 níže. Rozvaha a Výkaz zisku a ztráty za předešlá období 2013 - 2015 jsou uvedeny v Příloha D na konci práce. V tabulkách Rozvahy za předešlá období byly také stanovené procentuelní poměry na celkovém výši aktiv resp. pasiv v minulých letech z toho důvodu, aby bylo jasné procentuelní zastoupení položek jakožto hranice významnosti položek. Některé položky v plánovaných resp. minulých výkazech, které společnost nevykázala nejsou uvedeny.

Tab. č. 30: Plánovaná rozvaha 2016-2018, část dlouhodobých aktiv

Označení a	AKTIVA b	Číslo řádku c	Budoucí úč. Období		
			2016	2017	2018
	AKTIVA CELKEM (ř. 02 + 03 + 31 + 63)	001	251 402	261 461	278 427
B.	Dlouhodobý majetek (ř. 04 + 13 + 23)	003	98 296	92 657	89 094
B. I.	Dlouhodobý nehmotný majetek (ř. 05 až 12)	004	757	501	536
B. I. 1.	Zřizovací výdaje	005	0	0	0
2.	Nehmotné výsledky výzkumu a vývoje	006	133	140	147
3.	Software	007	624	361	389
4.	Ocenitelná práva	008	0	0	0
7.	Nedokončený dlouhodobý nehmotný majetek	011	0	0	0
B. II.	Dlouhodobý hmotný majetek (ř. 14 až 22)	013	97 539	92 156	88 558
B. II. 1.	Pozemky	014	1441	1441	1441
2.	Stavby	015	65 891	64 813	63 661
3.	Samostatné movité věci a soubory movitých věcí	016	26 245	23 440	22 995
6.	Jiný dlouhodobý hmotný majetek	019	9	9	9
7.	Nedokončený dlouhodobý hmotný majetek	020	3 953	2 453	453
B. III.	Dlouhodobý finanční majetek (ř. 24 až 30)	023	0	0	0

Zdroj: Vlastní zpracování dle interních materiálů společnosti, 2016

Tab. č. 31: Plánovaná rozvaha 2016-2018, část oběžných aktiv

Označení a	AKTIVA b	Číslo řádku c	Budoucí úč. Období		
			2016	2017	2018
C.	Oběžná aktiva (ř. 32 + 39 + 48 + 58)	031	142 013	156 603	175 667
C. I.	Zásoby (ř. 33 až 38)	032	109 346	120 280	134 714
C. I. 1.	Materiál	033	29 961	32 957	36 912
	2. Nedokončená výroba a polotovary	034	50 518	55 569	62 238
	3. Výrobky	035	27 555	30 311	33 948
	5. Zboží	037	1 312	1 443	1 617
C. II.	Dlouhodobé pohledávky (ř. 40 až 47)	039	262	289	323
C. II. 5.	Dlouhodobé poskytnuté zálohy	044	262	289	323
C. III.	Krátkodobé pohledávky (ř. 49 až 57)	048	30 229	33 252	37 243
C. III. 1.	Pohledávky z obchodních vztahů	049	23 848	26 232	29 380
	6. Stát - daňové pohledávky	054	4 597	5 057	5 664
	7. Krátkodobé poskytnuté zálohy	055	1 491	1 641	1 837
	9. Jiné pohledávky	057	293	322	361
C. IV.	Krátkodobý finanční majetek (ř. 59 až 62)	058	2 176	2 782	3 387
C. IV. 1.	Peníze	059	777	900	1 022
	2. Účty v bankách	060	1 399	1 882	2 365
D. I.	Časové rozlišení (ř. 64 až 66)	063	11 092	12 201	13 666
D. I. 1.	Náklady příštích období	064	11 092	12 201	13 666

Zdroj: Vlastní zpracování dle interních materiálů společnosti, 2016

U plánovaných pasiv byl uveden stejný přístup jako u plánování aktiv, tedy některé nulové položky nejsou vůbec uvedeny a nevýznamné položky jsou plánovány agregovaným přístupem, procentuelním poměrem k tržbám.

Celkový plán pasiv obsahuje jednu abnormalitu a to u položky Krátkodobé bankovní úvěry, které byly vypočteny podle splátkového kalendáře a ve všech letech obsahují také mimořádné splátky úvěrů, které by si společnost mohla dovolit. Tento jev lze odůvodnit tak, že společnost v dalších letech měla nevyužitá aktiva a tak bylo rozhodnuto, že nebudou vyplaceny dividendy akcionářům, ale nevyužitá aktiva budou použita k pokrytí krátkodobých bankovních úvěrů tak, že se zaplatí mimořádné splátky úvěrů. V letech 2016 o 16 068 tis. Kč a 2018 o 1 368 tis. Kč. Zároveň je zapotřebí krátkodobý bankovní úvěr v roce 2017 a to ve výši 1 122 tis. Kč

Tab. č. 32: Plánovaná rozvaha 2016-2018, část pasiv

Označení a	PASIVA b	Číslo řádku c	Budoucí úč. Období		
			2016	2017	2018
	PASIVA CELKEM (ř. 68 + 86 + 119)	067	251 402	261 461	278 427
A.	Vlastní kapitál (ř. 69 + 73 + 79 + 82 + 85)	068	65 772	70 525	82 183
A. I.	Základní kapitál (ř. 70 až 72)	069	34 000	34 001	34 002
A. I. 1.	Základní kapitál	070	34 000	34 001	34 002
A. II.	Kapitálové fondy (ř. 74 až 78)	073	0	0	0
A. III.	Rezervní fondy a jiné fondy (ř. 80 + 81)	079	0	0	0
A. III. 1.	Zákonný rezervní fond / Nedělitelný fond	080	0	0	0
A. IV.	Výsledek hospodaření min. let (ř. 83 + 84)	082	27 067	31 772	36 524
	Nerozdělený zisk minulých let		27 067	31 772	36 524
A. V.	Výsledek hospodaření běžného účetního období (+/-)	085	4 705	4 751	11 657
B.	Cizí zdroje (ř. 87 + 92 + 103 + 115)	086	185 232	190 499	195 754
B. I.	Rezervy (ř. 88 až 91)	087	0	0	0
B. III.	Dlouhodobé závazk (ř. 104 až 114)		74 360	74 360	74 360
	2. Závazky ovládající a řídicí osoba		74 360	74 360	74 360
B. III.	Krátkodobé závazky (ř. 104 až 114)	103	77 464	85 211	95 436
	1. Závazky z obchodních vztahů	104	19 593	21 552	24 138
	5. Závazky k zaměstnancům	108	9 878	10 866	12 170
	6. Závazky ze sociálního zabezpečení a zdravotního pojištění	109	5 302	5 832	6 532
	7. Stát - daňové závazky a dotace	110	908	999	1 119
	8. Krátkodobé přijaté zálohy	111	979	1 077	1 207
	10. Dohadné účty pasivní	113	345	379	425
	11. Jiné závazky	114	40 459	44 505	49 845
B. IV.	Bankovní úvěry a výpomoci (ř. 116 až 118)	115	33 408	30 928	25 958
	2. Krátkodobé bankovní úvěry	117	33 408	30 928	25 958
C. I.	Časové rozlišení (ř. 120 + 121)	119	398	438	490
C. I. 1.	Výdaje příštích období	120	398	438	490

Zdroj: Vlastní zpracování dle interních materiálů společnosti, 2016

Některé údaje do plánované rozvahy jsou přenášeny z plánovaného výkazu zisku a ztráty, zejména údaje o hospodářském výsledku a nerozděleném zisku. Tabulka plánovaného výkazu vychází, jak již bylo uvedeno, z parciálních výpočtů uvedených výše. Platí zde stejné pravidlo jako u plánované rozvahy a to, že některé výpočty jsou prováděny agregovaným způsobem, a to poměrem k tržbám, tyto položky byly stanoveny poměrem k tržbám v roce 2015 a procenta byla přejata do všech následujících roků plánu.

Jedná se o následující položky:

• Změna stavu zásob vlastní činnosti	- 2,00 %
• Aktivace	7,63 %
• Tržby z prodeje materiálu	0,91 %
• Změna stavu rezerv a opravných položek v provozní oblasti	0,11%
• Ostatní provozní výnosy	1,19 %
• Ostatní provozní náklady	2,24 %
• Nákladové úroky	1,68 %
• Ostatní finanční výnosy	0,01 %
• Ostatní finanční náklady	0,04 %

Abnormalitou jsou zde položky Zůstatkové ceny prodaného DM a prodaný materiál. Položka zůstatkové ceny prodaného DM byla stanovena procentuelním vyjádřením z Tržeb z prodeje DM v roce 2015 a to ve výši 2,94 %. Prodaný materiál byl stanoven ve výši 86,48 % z tržeb za prodaný materiál. Finální plánovaný Výkaz zisku a ztráty je uveden v Tab. č. 33 níže.

Zhodnocení: V plánovaném výkazu zisku a ztráty je patrné, že plánovaný VH je oproti předchozím letům (viz. výše v této práci) značně vyšší. Tento fakt lze přičíst zejména vysokému růstu tržeb, které jsou naplánovány (v meziročním srovnání 2017/2018 se jedná o 12% nárůst). Mohlo by se zdát, že tento HV není realizovatelný, ale realizovatelný je, v případě, že společnost opravdu prodá tolik, kolik má v plánu vyrobit. Je předpokladem, že ekonomika již nebude zažívat takový růst, jako v předchozích letech, ale tržby jsou plánovány v rámci dostředivého efektu. Důležitým faktem tohoto růstu je, že společnost se zaměřuje také na export, který není tolik závislý na stavu domácí ekonomiky. V případě, že nastanou jevy, které by měly snižovat VH je zapotřebí plán revidovat a podle toho uzpůsobit i strategické plány společnosti (jak bylo zmíněno výše, s plány by se mělo neustále pracovat a upravovat současnou situaci tak, aby cíle byly co nejvíce reálné a dosažitelné).

Tab. č. 33: Plánovaný Výkaz zisku a ztráty v letech 2016-2018

Označení a	TEXT b	Číslo řádku c	Budoucí úč. Období		
			2016	2017	2018
I.	Tržby za prodej zboží	01	2 746	2 741	2 736
A.	Náklady vynaložené na prodané zboží	02	1 373	1 371	1 368
+	Obchodní marže (ř. 01 - 02)	03	1 373	1 371	1 368
II.	Výkony (ř. 05 až 07)	04	466 579	513 237	574 826
II. 1.	Tržby za prodej vlastních výrobků a služeb	05	437 382	481 120	538 855
	2. Změna stavu zásob vlastní činnosti	06	- 8 733	- 9 607	- 10 759
	3. Aktivace	07	37 930	41 724	46 730
B.	Výkonová spotřeba (ř. 09 + 10)	08	263 590	289 949	324 743
B. 1.	Spotřeba materiálu a energie	09	220 356	242 392	271 479
B. 2.	Služby	10	43 234	47 557	53 264
+	Přidaná hodnota (ř. 03 + 04 - 08)	11	204 362	224 658	251 451
C.	Osobní náklady (ř. 13 až 16)	12	177 148	198 151	215 570
C. 1.	Mzdové náklady	13	141 766	162 768	179 005
C. 2.	Odměny členům orgánů společnosti a družstva	14			
C. 3.	Náklady na sociální zabezpečení a zdravotní pojištění	15	35 383	35 383	36 565
C. 4.	Sociální náklady	16			
D.	Daně a poplatky	17	2 208	2 252	2 296
E.	Odpisy dlouhodobého nehmotného a hmotného majetku	18	10 936	9 755	9 508
III.	Tržby z prodeje dlouhodobého majetku a materiálu (ř. 20 + 21)	19	7 829	9 077	10 152
III. 1.	Tržby z prodeje dlouhodobého majetku	20	3 850	4 700	5 250
III. 2.	Tržby z prodeje materiálu	21	3 979	4 377	4 902
F.	Zůstatková cena prodaného dlouhodobého majetku a materiálu (ř. 23 + 24)	22	3 554	3 923	4 393
F. 1.	Zůstatková cena prodaného dlouhodobého majetku	23	113	138	154
F. 2.	Prodaný materiál	24	3 441	3 785	4 239
G.	Změna stavu rezerv a opravných položek v provozní oblasti a komplexních nákladů příštích období	25	460	507	567
IV.	Ostatní provozní výnosy	26	5 210	5 731	6 418
H.	Ostatní provozní náklady	27	9 786	10 764	12 056
*	Provozní výsledek hospodaření [ř. 11 - 12 - 17 - 18 + 19 - 22 - 25 + 26 - 27 + (-28) - (-29)]	30	13 307	14 114	23 630
X.	Výnosové úroky	42	2	2	2
N.	Nákladové úroky	43	7 344	8 079	9 048
XI.	Ostatní finanční výnosy	44	37	41	46
O.	Ostatní finanční náklady	45	193	212	238
*	Finanční výsledek hospodaření [(ř. 42 - 43 + 44 - 45 + (-46) - (-47)]	48	- 7 498	- 8 248	- 9 238
Q.	Daň z příjmů za běžnou činnost (ř. 50 + 51)	49	1 104	1 115	2 734
Q. 1.	- splatná	50	1 104	1 115	2 734
**	Výsledek hospodaření za běžnou činnost (ř. 30 + 48 - 49)	52	4 705	4 751	11 657
***	Výsledek hospodaření za účetní období (+/-) (ř. 52 + 58 - 59)	60	4 705	4 751	11 657
****	Výsledek hospodaření před zdaněním (+/-) (ř. 30 + 48 + 53 - 54)	61	5 809	5 866	14 391

Zdroj: Vlastní zpracování dle interních materiálů společnosti, 2016

7 Výpočet ukazatele EVA a WACC

Výpočet ukazatele EVA, jakožto ukazatele ekonomické přidané hodnoty je znázorněn pro všechny roky plánu společnosti. Ukazatel EVA komplexně znázorňuje jestli podnik dosáhl mimo zisku také ekonomickou přidanou hodnotu. Výpočet ukazatele EVA je složen z několika dílčích výpočtů. V prvním kroku je zapotřebí stanovit průměrné vážené náklady kapitálu, dále pouze "WACC". Poté je zapotřebí vypočítat aktivaci nákladů a v posledním kroku upravit rozvahu o určité položky a stanovit NOA.

Výpočet ukazatele EVA lze dle Maříka zapsat následovně [5, str.284]:

$$EVA = NOPAT - Capital * WACC$$

Kde:

NOPAT - Zisk z operační činnosti podniku po dani

Capital - Kapitál vázaný v aktivech, které slouží operační činnosti podniku.

WACC - Průměrné vážené náklady kapitálu

V této kapitole a dalších podkapitolách autor prakticky aplikuje výpočet ukazatele EVA a WACC pro společnosti Thun 1794 a.s.

7.1 Výpočet WACC

Pro výpočet WACC byl zvolen přístup komplexní stavebnicové metody dle Maříka. Tato metoda stanovuje kalkulovanou úrokovou míru jako součet výnosnosti "bezrizikových" cenných papírů a rizikové přírážky. [5, str. 236]

Výstupem této metody je stanovení bezrizikové úrokové míry, rizikové přírážky a nákladů vlastního kapitálu, který je uveden v Tab. č. 34 níže. Kompletní postup stavebnicové metody je uveden v Příloha E: Výpočet WACC na konci práce.

Vstupy pro výpočet ukazatele jsou následující:

$$r_f = 0,49\%$$

$$nVK_{\max} = 30 \% ^8$$

$$a = 2,7973$$

$$\beta = 1,5$$

kde:

r_f = Bezriziková míra výnosnosti, která odpovídá výnosnosti státních dluhopisů

nVK_{\max} = Maximální velikost nákladů vlastního kapitálu

a = Konstanta

β = Značí rizikovost odvětví

Tyto vstupy jsou poté použity pro výpočet rizikové přírážky pomocí zvážení dvou skupin rizik a to Obchodního rizika a Finančního rizika viz. výpočet WACC v příloze.

Tab. č. 34: Stanovení nákladů vlastního kapitálu

	Ukazatel (v%)
Bezriziková úroková míra	0,49%
Riziková přírážka	10,89%
Náklady vlastního kapitálu rvk	11,36%

Zdroj: Vlastní zpracování s poznatky dle [13], 2016

Ukazatel nákladů vlastního kapitálu vykazuje velmi nízké hodnoty a to zejména z důvodu nízké hodnoty výnosnosti státních dluhopisů, které dle údajů Českého statistického úřadu 0,49% (ČSÚ, 2016). Dlouhodobým trendem je pokles výnosnosti státních dluhopisů z důvodů intervencí ČNB. Dle oficiálního vyjádření ČNB se jedná o následující: "*Kurz koruny se nestal novým cílem měnové politiky, ale pouze jejím nástrojem používaným od listopadu 2013 místo*

⁸ *Pozn. autora: Komplexní stavebnicová metoda dle Mařika nepočítá s takto nízkými sazbami výnosnosti státních dluhopisů, tedy konstrukce této metody je za těchto podmínek bezúčelná. Pro co nejvíce věrohodné zobrazení skutečnosti autor zvolil maximální výši nákladů vlastního kapitálu v hodnotě 30% místo násobku bezrizikové míry výnosnosti.*

úrokových sazeb k plnění inflačního cíle. Na základě rozhodnutí bankovní rady se ČNB zavázala, že bude „v případě potřeby intervenovat na devizovém trhu na oslabení kurzu koruny tak, aby udržovala kurz koruny vůči euru poblíž hladiny 27 CZK/EUR.“ Platnost tohoto závazku bankovní rada ČNB opakovaně potvrdila, naposledy na svém posledním měnovém zasedání" [28,2016]

7.2 Výpočet ukazatele EVA

Jak již bylo zmíněno výše je zapotřebí nejprve aktivovat náklady, které mají investiční povahu. Pro tento případ se jedná o náklady Controllingu a nákladů na Software. Náklady na controlling jsou investiční povahy s efektem na 3 roky a začínají se počítat v roce 2018, tedy jejich aktivace se projeví pouze v posledním roku plánu. U aktivace nákladů na software se jedná o aktivaci již v roce 2016 a tedy se projeví po všechny 3 roky plánu. Kompletní postup výpočtu aktivace je znázorněn v Tab. č. 35 resp. Tab. č. 36 níže.

Tab. č. 35: Aktivace controllingových nákladů

	2016	2017	2018
Náklady na controlling	-	-	700
Lineární odpis 2018	-	-	233
Roční odpis celkem	-	-	233
Kumulované výdaje	-	-	700
Kumulované odpisy	-	-	233
Zůstatková cena	-	-	467

Zdroj: Vlastní zpracování s poznatky dle [13], 2016

U controllingových nákladů je počítáno s efektem 3 roky, jak již bylo zmíněno výše, tedy výše lineárního odpisu je počítána následovně:

$$\text{Výše odpisu}(t) = \frac{\text{Náklady}(t)}{\text{počet let efektu}}$$

Roční odpis vyjadřuje kumulovaný odpis v případě vícenásobných výdajů, v tomto případě je od něj abstrahováno.

Kumulované výdaje, resp. odpisy jsou součtem veškerých výdajů, resp. odpisů v letech životnosti.

Zůstatková cena je počítána následovně:

$$\text{Zůstatková cena } (t) = \text{Kumulované výdaje } (t) - \text{Kumulované odpisy } (t)$$

U Nákladů na software je postupováno obdobným způsobem použitím vzorů uvedených výše kromě výpočtu výše odpisů viz. dále. Rozdílem jsou pouze výpočty ve všech letech životnosti nákladů. Hlavním rozdílem je povaha nákladů, jedná se o investici rozloženou do více let (2016,2017) a výše odpisů se vypočítá dle odpisového plánu uvedeného v této práci v kapitole 6.3 výše. Výpočet je uveden v Tab. č. 36 níže.

Tab. č. 36: Aktivace nákladů na software

	2016	2017	2018
Náklady na software	500	500	
Odpis 2016	139	333	28
Odpis 2017		139	333
Roční odpis celkem	139	472	361
Kumulované výdaje	500	1000	1000
Kumulované odpisy	139	611	972
Zůstatková cena	361	389	28

Zdroj: Vlastní zpracování s poznatky dle [13], 2016

Pro další postup při výpočtu ukazatele EVA je zapotřebí stanovit ukazatel NOA, který získáme postupnou úpravou aktivní či pasivní strany rozvahy [5, str.289]. Autor pro tento případ zvolil úpravu Aktiv rozvahy. Výpočet NOA je zapotřebí stanovit i pro rok 2015, aby bylo možno vypočítat ukazatel EVA v roce 2016. Výpočet je uveden v Tab. č. 37 dále.

Tab. č. 37: Úprava aktiv z Rozvahy a stanovení NOA

	2015	2016	2017	2018
Aktiva celkem z Rozvahy	264 697	251 402	261 461	278 427
Aktivované N na controlling				467
Aktivované N na software		361	389	28
Krátkodobé závazky neúročené	73 009	77 464	85 211	95 436
Aktiva celkem upravená	191 688	174 298	176 640	183 485
Provozně nenutný DFM a KCP	784	785		
Potřebné PP (0,3)	21 903	23 239	25 563	28 631
PP nad limit	21 903	23 239	25 563	28 631
NOA	169 001	150 274	151 077	154 855

Zdroj: Vlastní zpracování s poznatky dle [13], 2016

Kde:

- *Aktivované náklady na controlling a software se rovnají zůstatkové ceně aktivovaných nákladů v roce t,*
- *Krátkodobé závazky neúročené jsou převzaty z rozvahy,*
- *Aktiva celkem upravená jsou vypočteny jako rozdíl Aktivovaných N včetně celkových aktiv a Krátkodobých neúročených závazků,*
- *Potřebné PP jsou stanoveny součinem koeficientu 0,3 a krátkodobých neúročených závazků,*
- *PP nad limit se v tomto případě rovnají potřebným PP,*
- *NOA (t) je rozdílem upravených aktiv celkem, provozně nenutného DFM a KCP a PP nad limit.*

Dalším krokem výpočtu je stanovení NOPAT pomocí úprav provozního výsledku hospodaření. Postup výpočtu je uveden v Tab. č. 38 dále.

Tab. č. 38: Stanovení NOPAT

	2016	2017	2018
Provozní VH	13 307	14 114	23 630
Controllingové náklady	0	0	700
Controllingové náklady - odpis	0	0	233
Software náklady	500	500	0
Software náklady - odpis	139	611	972
Změny nákladových rezerv	460	507	567
NOPBT	14 129	14 510	23 692
Daň (19 %)	2 528	2 682	4 490
NOPAT	11 601	11 828	19 202

Zdroj: Vlastní zpracování s poznatky dle [13], 2016

Kde:

- *Náklady na controlling resp. software jsou rovny skutečným nákladům v daném roce,*
- *Odpisy nákladů jsou rovny kumulovaným odpisům v daném roce,*
- *Změny nákladových rezerv jsou převzaty z Výkazu zisku a ztráty,*
- *NOPBT je stanoven jako součet provozního VH, skutečné výše realizovaných nákladů po odečtení kumulovaných odpisů,*
- *NOPAT je poté stanoven jako rozdíl NOPBT a vypočítané daně z příjmů.*

Následně je možné vypočítat ukazatel EVA. Výpočet je uveden v **Tab. č. 39** níže.

Tab. č. 39: Výpočet ukazatele EVA

	2015	2016	2017	2018
WACC	11,36%	11,36%	11,36%	11,36%
NOPAT		11 601	11 828	19 202
NOA	169 001	150 274	151 077	154 855
Náklady investovaného kapitálu		19 197	17 070	17 161
EVA		- 7 597	- 5 242	2 041

Zdroj: Vlastní zpracování s poznatky dle [13], 2016

Kde:

- *WACC jsou stanoveny komplexní stavebnicovou metodou (viz. výše),*
- *Náklady investovaného kapitálu v roce t se rovnají součinu WACC v roce t a NOA v roce $t-1$,*
- *EVA v roce t je stanovena jako rozdíl NOPAT v roce t a nákladů investovaného kapitálu v roce t .*

Zhodnocení:

Ukazatel ekonomické přidané hodnoty EVA ve všech letech plánu vykazuje rostoucí tendenci. Ovšem v prvních dvou letech plánu společnost generuje záporný ukazatel EVA, tedy nevykazuje žádnou ekonomickou přidanou hodnotu. V prvních dvou letech je hodnota velmi záporná. To lze přičítat zejména vcelku nízkému generovanému provoznímu VH oproti výši NOA.

Důležité je poznamenat, že hodnoty ukazatele EVA nejsou tak nízké z důvodů velmi nízkých hodnot nákladů investovaného kapitálu, resp. ukazatele WACC. Tento ukazatel je velmi důležitý při konstrukci a nízká výnosnost státních dluhopisů má za následek relativně nízkou hodnotu nákladů investovaného kapitálu a tedy hodnota ukazatele EVA se tím pádem rapidně zvyšuje. Při konstrukci ukazatele z vyššími hodnotami WACC by ztráta ekonomické přidané hodnoty značně prohloubila.

Pokud by se politika společnosti neodchýlila příliš o daného plánu, je zde značný nárůst ukazatele přidané hodnoty zejména v mezi lety 2017 a 2018, kde ukazatel narost o více než 7 mil. Kč. Hlavní příčinou tohoto nárůstu je nárůst provozního VH o bezmála 9 mil. Kč. Otázkou zde zůstává, jestli takovýto vývoj ukazatele je pro společnost dlouhodobě udržitelným, či nikoliv. Ovšem z historických dat vyplývá, že společnost není vždy schopna přesně plnit plán a tedy plánované hodnoty jsou někdy velmi odlišné od skutečných. Cílem

společnosti nemusí být nutně vysoký ukazatel EVA, ale je žádoucí, aby tento ukazatel vyšel kladný.

V rámci dalšího rozboru ukazatele, autor popisuje základní EVA drivers pro tento konkrétní případ.

7.3 Porovnání výsledků WACC a EVA s konstrukcí dle Maříka

Jak již bylo napsáno výše autorova konstrukce WACC a s tím spojený výpočet ukazatele EVA se liší od konstrukce dle Maříka. Tento odstavec má za cíl srovnat výsledky konstrukce komplexní stavebnicové metody podle Maříka s řešením autora navrhnutého výše. Základní rozdíl je v základním pochopení ukazatele maximální výše vlastního kapitálu. Výpočet průměrných vážených nákladů kapitálu je uveden výše. Mařík definuje maximální výši vlastního kapitálu následovně:

"Horní hranici zvolíme. Zvolit můžeme buď přímo maximální rizikovou přírážku, nebo pravděpodobně častěji maximální náklady vlastního kapitálu." [5, str.239]

Obvyklý výpočet plynul stanovení maximální výše kapitálu v násobku bezrizikové míry výnosnosti r_f , tedy v tomto příkladě:

$$nVK_{max} = 6 * r_f$$

Z toho výsledný koeficient pro skupinu 4 rizik je uveden tedy následovně [5, str.239]:

$$a = \sqrt[4]{\frac{nVK_{max}}{r_f}}$$

Následně tedy vstupní parametry do výpočtu komplexní stavebnicové metody se liší. V Tab. č. 40 níže je uvedeno srovnání těchto parametrů.

Tab. č. 40: Srovnání vstupních parametrů pro výpočet WACC

	Mařík	Autor
r_f	0,49%	0,49%
nVK_{max}	2,94%	30%
a	1,5651	2,7973
β	1,5	1,5

Zdroj: Vlastní zpracování s poznatky dle [13], 2016

Následná konstrukce rizikových přírážek se také liší, pro jednotlivé faktory rizika řešení popsaného výše v této kapitole autor uvádí v Příloha E. V následující Tab. č. 41 autor uvádí srovnání konstrukce rizikových přírážek navrhovaného řešení s řešením podle Maříka.

Tab. č. 41: Srovnání rizikových přírážek

Rizikové přírážky	a ^x		Z = (a ^x -1)		RP pro 1 faktor		Výnosnost	
	Mařík	Autor	Mařík	Autor	Mařík	Autor	Mařík	Autor
1 - Nízké riziko	1,5651	2,7973	0,565	1,797	0,008%	0,026%	0,767%	1,371%
2 - Střední riziko	2,4495	7,8249	1,450	6,825	0,021%	0,098%	1,200%	3,834%
3 - Vysoké riziko	3,8338	21,8886	2,834	20,889	0,041%	0,300%	1,879%	10,725%
4 - Extrémně vysoké riziko	6,0002	61,2289	5,000	60,229	0,072%	0,865%	2,940%	30,002%

Zdroj: Vlastní zpracování s poznatky dle [13], 2016

Jak je v tabulce patrné riziková prémie a výnosnost se zde velmi liší. Následný postup výpočtů je pro obě metody totožný (viz. Příloha E). V následující Tab. č. 42 a Tab. č. 43 je uveden pouze finální výpočet stanovení průměrných vážených nákladů kapitálu a ukazatele ekonomické přidané hodnoty v rámci konstrukce obou metod.

Tab. č. 42: Srovnání stanovení nákladů vlastního kapitálu pomocí obou metod

	Ukazatel (v%)	
	Mařík	Autor
Bezriziková úroková míra	0,49%	0,49%
Riziková přírážka	1,25%	10,89%
Náklady vlastního kapitálu rvk	1,74%	11,36%

Zdroj: Vlastní zpracování s poznatky dle [13], 2016

Z předchozí tabulky je jasně viditelný rozdíl obou metod, kde ve srovnání liší o 9,62%. Toto procento je pro výpočet ukazatele EVA opravdu znatelný.

Tab. č. 43: Srovnání výše ukazatele EVA obou metod

	2016		2017		2018	
	Mařík	Autor	Mařík	Autor	Mařík	Autor
WACC	1,74%	11,36%	1,74%	11,36%	1,74%	11,36%
NOPAT	11 601	11 601	11 828	11 828	19 202	19 202
NOA	150 274	150 274	151 077	151 077	154 855	154 855
Náklady investovaného kapitálu	2 941	19 197	2 615	17 070	2 629	17 161
EVA	8 660	- 7 597	9 213	- 5 242	16 573	2 041

Zdroj: Vlastní zpracování s poznatky dle [13], 2016

Jak je z předchozí tabulky jasné výsledný ukazatel EVA je diametrálně odlišný a poskytuje úplně jiný pohled na tvorbu přidané hodnoty v podniku. Při nesprávné interpretaci konstrukce výpočtu je tedy možné, že podnik je v iluzi toho, že tvoří přidanou hodnotu ve značné míře, avšak při poupravení postupu komplexní stavebnicové metody na správné hodnoty je dosaženo mnohem realističtějšího pohledu pro ukazatel EVA. Z těchto výpočtů lze usoudit, že konstrukce komplexní stavebnicové metody dle metodiky Maříka nefunguje při příliš nízké výnosnosti státních dluhopisů a je nutné výpočet upravit tak, aby byly dosaženy co nejpřesnější údaje. Další alternativou je zvolení jiné metody konstrukce ukazatele WACC.

8 Návrh GAP analýzy pro strategické cíle společnosti

Jak bylo zmíněno v kapitole 5.1 Strategické plánování, autor navrhuje použití GAP analýzy pro kontrolu strategických cílů společnosti. Tato analýza představuje souhrnný přehled o tom, zda bylo jednotlivých cílů dosaženo, či nikoliv. Podoba GAP analýzy se liší dle jednotlivých parametrů, autorem byla navržena následující podoba, která je uvedena v Tab. č. 44 - Tab. č. 45. Zde autor navrhuje sledování strategických cílů společnosti, ale také cílů, které mohou být pro dané období pro společnost důležité pro srovnání.

Z ukazatelů strategických cílů byly vybrány vývoj tržeb v meziročním srovnání, investice do software v tis. Kč. Jako další ukazatele autor doporučuje sledování ukazatele ROS, jakožto indikátoru srovnání společnosti s ostatními společnostmi ve stejném odvětví. Ukazatel celkové zadluženosti v návaznosti na snižování celkové zadluženosti (viz. výše v této práci) a ukazatel ekonomické přidané hodnoty EVA, který by měl být vždy v kladných číslech.

Tab. č. 44: Návrh GAP analýzy pro strategické cíle

Roky	Indikátor	Vývoj tržeb	Příčina odchylky	Software	Příčina odchylky
		Meziroční srovnání v %		Investice v tis. Kč	
2014	Plán	N/A		0	
	Skutečnost	-2,37%		110	
	Odchylka	N/A		+110	
2015	Plán	1,00%		500	
	Skutečnost	-1,50%		500	
	Odchylka	-0,50%		+0	
2016	Plán	6,00%		500	
	Skutečnost	0,00%		N/A	
	Odchylka	-6,00%		N/A	
2017	Plán	10,00%		500	
	Skutečnost	N/A		N/A	
	Odchylka	N/A		N/A	
2018	Plán	12,00%		0	
	Skutečnost	N/A		N/A	
	Odchylka	N/A		N/A	

Zdroj: Vlastní zpracování, 2016

V tabulce jsou některé údaje označeny "N/A" což značí, že ukazatel není možné určit z nedostatku relevantních dat. U vývoje tržeb se jedná o absenci plánu v roce 2014 a není možné určit budoucí skutečnosti, je zde pouze určen plán. U investic do software také není známa skutečnost (jedná se o budoucí období).

Tab. č. 45: Návrh GAP analýzy pro klíčové indikátory

		Ukazatel ROS	Celková zadluženost	Ukazatel EVA
Roky	Indikátor	<i>Roční podíl v %</i>	<i>Roční podíl v %</i>	<i>Absolutně v tis. Kč</i>
2016	Plán	15,28%	75,00%	0
	Skutečnost	1,33%	73,68%	-7 597
	Odchylka	-13,95%	1,32%	-7 597
2017	Plán	15,28%	72,50%	0
	Skutečnost	1,22%	72,86%	-5 242
	Odchylka	-14,06%	-0,36%	-5 242
2018	Plán	15,28%	70,00%	0
	Skutečnost	2,67%	70,31%	2 041
	Odchylka	-12,61%	-0,31%	2 041

Zdroj: Vlastní zpracování, 2016

Výše uvedená tabulka pracuje s prognózou vývoje jednotlivých ukazatelů a tyto klíčové indikátory jsou určeny pomocí dat, která byla zpracována a popsány výše v této práci. Cílem celkové zadluženosti je co nejvíce snižovat zadlužení, navrhovaná hodnota je 70% na konci roku 2018.

Autorem navrhovaná GAP analýza by měla přehledně znázornit klíčové ukazatele, které mohou pomoci společnosti efektivněji řídit finanční stránku společnosti a určuje jak si společnost obecně stojí v pozici na trhu.

Při použití této podoby GAP analýzy bude zajištěno roční sledování jednotlivých strategických cílů či dílčích ukazatelů výkonnosti s porovnání s plánovanými hodnotami. Dále je doporučeno najít příčinu dané odchylky a porovnat s cíli společnosti. Zde je důležité upozornit na fakt, že záporná odchylka nemusí nutně znamenat špatný vývoj či záporné hodnoty, u ukazatelů které jsou budovány v průběhu plánu je důležité sledovat vývoj v čase. Příkladem může být ukazatel EVA, kde byl stanovený cíl dosáhnout kladného ukazatele na konci období plánu, cíl byl splněn avšak v předešlých letech ukazatel vykazoval záporné hodnoty a tak, v případě absence srovnání v čase se může nabýt dojem, že ukazatel vykazuje velmi špatné hodnoty, ale při srovnání v čase tomu tak není. Z tohoto příkladu lze vyvodit, že nelze dogmaticky stanovit, který ukazatel má dobrou a který špatnou vykazovanou hodnotu v daném roce, ale je zapotřebí výsledky porovnat jak v čase, tak v daném roce s aktuální situací podniku.

Pokud by výsledky v porovnání s plánem byly záporné a byla zjištěna příčina tohoto stavu dochází k tomu, že je známa příčina výsledku i výsledek jako takový, ale pro efektivní použití

této analýzy to není dostatečné. Aby byl naplněn celkový potenciál GAP analýzy je zapotřebí stanovit opatření k tomu, aby se stav neopakoval, ba naopak, aby se stav zlepši. V období, kdy se výsledek vyhodnocuje již s daným výsledkem nelze nic dělat (zde abstrahujeme od nezákonných praktik a kreativních metod vykazování), jediný efektivní způsob je stanovit kroky do budoucích let tak, aby se situace neopakovala a došlo celkově ke zlepšení výkonnosti.

Postup GAP analýzy lze tedy shrnout následovně:

- | | | |
|--|---|---|
| <ol style="list-style-type: none"> 1. Stanovení klíčových indikátorů výkonnosti, 2. Stanovení plánovaných hodnot klíčových indikátorů výkonnosti v návaznosti na strategické cíle a plánování společnosti, | } | Na začátku plánovaného období |
| <ol style="list-style-type: none"> 3. Zapsání výsledných hodnot ukazatelů, 4. Stanovení odchylek klíčových indikátorů výkonnosti, 5. Stanovení příčiny odchylky, 6. Analýza hodnoty a příčiny odchylky, 7. Návrh opatření pro další plánovací období, | } | Na konci cyklu plánovaného období |
| <ol style="list-style-type: none"> 8. Revize klíčových indikátorů výkonnosti v návaznosti na strategické či taktické plány společnosti | } | Na začátku dalšího cyklu plánovaného období |
| <ol style="list-style-type: none"> 9. Postup se opakuje od bodu 3. | | |

Závěr

Diplomová práce měla za cíl v návaznosti na teoretická východiska zhodnotit finanční plánování v podniku Thun 1794 a.s.. V současné době, kdy je prostředí velmi rychle se měnící a podnikatelský subjekt musí být velmi flexibilní při plánování a prognózování své finanční situace.

Cílem práce bylo zdůraznit význam finančního plánování ve společnosti a provázanost jednotlivých plánů napříč všemi úrovněmi řízení. V současné době společnosti sice plány sestavují, ale již s nimi nepracují. V první části práce se autor věnuje stručně problematice strategického plánování a finančního plánování, je zde kladen důraz na konstrukci plánovaných výkazů a finančního plánu. Druhá část práce je věnována praktické aplikaci finančního plánování a prognózování ve společnosti Thun 1794 a.s. tak, aby byl možný sestavit finanční plán na strategické bázi s propojením na nižší úrovně plánování. Společnost byla vybrána z důvodu relativně snadného přístupu k datům a blízkosti společnosti autorovi. Jednou z výzev byly signály toho, že společnost nevěnuje dostatečnou pozornost finančnímu plánování na delší období a autor cílil na zpracování finančního plánu tak, aby byl co nejvíce použitelný pro management podniku v rámci rozvoje podniku.

V diplomové práci několikrát velmi zdůrazňuji nutnost alespoň ročních revizí dílčích plánů i plánů celkových. A to z toho důvodu, že pokud plán bude statický a nikoliv flexibilní společnost se může dostat do iluze finančního zdraví a pozitivního vývoje, i když tomu tak být nemusí. Ze zkušenosti vím, že i výborně sestavení strategický resp. taktický plán nemusí mít vůbec žádný smysl pokud není revidován. V současné době jsem velmi rád za jakoukoliv možnost plánování vyzkoušet na reálném podniku a v tomto případě mohu velmi dobře porovnat, jestli se plánování blíží skutečnosti a jestli společnost bude dosahovat výsledků mnou naplánovaných. Celý plán je koncipován tak, aby na konci plánu společnost dosáhla kladné ekonomické přidané hodnoty, jakožto hlavního ukazatele výkonnosti podniku. V celé práci uvádím řadu doporučení tak aby rozvoj společnosti byl dlouhodobě udržitelný a co nejvíce příznivý pro akcionáře společnosti.

Seznam zkratek

EBIT - *Earnings before Interest and Taxes*; Zisk před úroky a zdaněním

EBT - *Earnings before Taxes*; Zisk před zdaněním

EAT - *Earnings after Taxes*; Zisk po zdanění

ROS - *Return on Sales*; Rentabilita tržeb

ROE - *Return on Equity*; Rentabilita vlastního kapitálu

ROA - *Return on Assets*; Rentabilita aktiv

ROCE - *Return on Capital Employed*; Rentabilita investovaného kapitálu

P/E index - *Price Earnings Ratio*; Poměr tržní ceny akcie k zisku na akcii

SHV - Sklad hotových výrobků

DHM - Dlouhodobý hmotný majetek

DNM - Dlouhodobý nehmotný majetek

DM - Dlouhodobý majetek

TH 02 - Interní označení výrobního závodu

TH 10 - Interní označení výrobního závodu

TH 11 - Interní označení výrobního závodu

GAP - Diferenční analýza

EVA - *Economic Value Added*; Ekonomická přidaná hodnota

PP - Peněžní prostředky

N - Náklady

NOA - *Net Operating Assets*; Čistá provozní aktiva

NOPAT - *Net Operating Profit after Taxes*; Čistý provozní zisk po zdanění

WACC - *Weighted Average Cost of Capital*; Průměrné vážené náklady kapitálu

Seznam tabulek

Tab. č. 1: Ukazatele rentability v letech 2013-2015	37
Tab. č. 2: Ukazatele likvidity v letech 2013-2015	39
Tab. č. 3: Výchozí data pro ukazatele zadluženosti v letech 2013-2015	42
Tab. č. 4: Obecné ukazatele zadluženosti v letech 2013-2015.....	42
Tab. č. 5: Skladba Tržeb za prodej vlastních výrobků a služeb v roce 2015	56
Tab. č. 6: Prognóza vývoje tržeb v roce 2016	57
Tab. č. 7: Prognóza vývoje tržeb v roce 2017	59
Tab. č. 8: Prognóza vývoje tržeb v roce 2018	59
Tab. č. 9: Celkový vývoj tržeb v letech 2013-2018	59
Tab. č. 10: Investiční plán pro rok 2016	62
Tab. č. 11: Investiční plán pro rok 2017	62
Tab. č. 12: Investiční plán pro rok 2018	63
Tab. č. 13: Výše software v letech 2014 - 2018	63
Tab. č. 14: Plán dlouhodobého nehmotného majetku v letech 2015 -2018	64
Tab. č. 15: Rozložení výroby v jednotlivých závodech (v tis. Kč).....	65
Tab. č. 16: Procentuelní poměry položek Zásob	66
Tab. č. 17: Plán položek Zásob v letech 2016-2018	67
Tab. č. 18: Plán pohledávek v letech 2016-2018	68
Tab. č. 19: Prognóza vývoje peněz v letech 2016 - 2018.....	69
Tab. č. 20: Prognóza vývoje účtu v bankách v letech 2016 - 2018.....	69
Tab. č. 21: Prognóza vývoje krátkodobého finančního majetku v letech 2016 - 2018.....	69
Tab. č. 22: Plánované počty zaměstnanců v roce 2016.....	70
Tab. č. 23: Výpočet mzdových nákladů pro všechny závody	71
Tab. č. 24: 1. a 2. Krok - stanovení průměrné receptury a koeficientu odpadů	73
Tab. č. 25: 3. Krok - Stanovení nákladů na 1 t porcelánu	74

Tab. č. 26: 4. Krok - Stanovení celkové spotřeby materiálu v letech 2016 - 2018	74
Tab. č. 27: Skutečné hodnoty spotřeby energií v roce 2015	75
Tab. č. 28: Plánované spotřeby energií v letech 2016-2018	76
Tab. č. 29: Kalkulace služeb v letech 2016-2018	76
Tab. č. 30: Plánovaná rozvaha 2016-2018, část dlouhodobých aktiv	78
Tab. č. 31: Plánovaná rozvaha 2016-2018, část oběžných aktiv.....	79
Tab. č. 32: Plánovaná rozvaha 2016-2018, část pasiv	80
Tab. č. 33: Plánovaný Výkaz zisku a ztráty v letech 2016-2018	82
Tab. č. 34: Stanovení nákladů vlastního kapitálu.....	84
Tab. č. 35: Aktivace controllingových nákladů	85
Tab. č. 36: Aktivace nákladů na software	86
Tab. č. 37: Úprava aktiv z Rozvahy a stanovení NOA	86
Tab. č. 38: Stanovení NOPAT	87
Tab. č. 39: Výpočet ukazatele EVA	88
Tab. č. 40: Srovnání vstupních parametrů pro výpočet WACC.....	89
Tab. č. 41: Srovnání rizikových přírážek	90
Tab. č. 42: Srovnání stanovení nákladů vlastního kapitálu pomocí obou metod.....	90
Tab. č. 43: Srovnání výše ukazatele EVA obou metod.....	91
Tab. č. 44: Návrh GAP analýzy pro strategické cíle	92
Tab. č. 45: Návrh GAP analýzy pro klíčové indikátory.....	93

Seznam obrázků

Obr.č. 1: Schéma procesu strategického plánování.....	14
Obr.č. 2: Vazba mezi strategickým plánem a operačními plány.....	16
Obr.č. 3: Porterův model pěti sil	21
Obr.č. 4: Organizační struktura společnosti	31
Obr.č. 5: Stromový graf skladby obyvatelstva v roce 2015	33
Obr.č. 6: Vývoj peněz a účtů v bankách v letech 2013-2015.....	41
Obr.č. 7: Pyramidový rozklad ROE	47
Obr.č. 8: Du Pont rozklad rentability vlastního kapitálu.....	48
Obr.č. 9: Schéma utváření finančního plánu	50
Obr.č. 10: Systém konstrukce tržeb	58
Obr.č. 11: Vývoj tržeb v letech 2013 - 2018.....	60

Seznam použité literatury

Knižní zdroje:

- [1] DONNELLY, James H.; GIBSON, James L.; IVANCEVICH, John M. Management. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 1997. 821 s. ISBN 80-7169-422-3
- [2] ESCHENBACH, Rolf; SILLER, Helmut. Profesionální controlling: koncepce a nástroje. 2., přeprac. vyd. Praha: Wolters Kluwer Česká republika, 2012. xiv, 381 s. ISBN 978-80-7357-918-0
- [3] GRÜNWARD, Rolf; HOLEČKOVÁ, Jaroslava. Finanční analýza a plánování podniku. 3. vyd. Praha: Oeconomica, 2008. 180 s. ISBN 978-80-245-1108
- [4] KRÁL, Bohumil. Manažerské účetnictví. 3., dopl. a aktualiz. vyd. Praha: Management Press, 2010. ISBN 978-80-7261-217-8
- [5] ŠULÁK, Milan; VACÍK, Emil. Měření výkonnosti firem. 1. vyd. Plzeň: Západočeská univerzita, 2003. 137 s. ISBN 80-7043-258-6
- [6] GRÜNWARD, Rolf a Jaroslava HOLEČKOVÁ. Finanční analýza a plánování podniku. Praha: Ekopress, 2007. ISBN 978-80-86929-26-2.
- [7] PETŘÍK, Tomáš. Ekonomické a finanční řízení firmy: manažerské účetnictví v praxi. 2., výrazně rozš. a aktualiz. vyd. Praha: Grada, 2009. ISBN 978-80-247-3024-0.
- [8] VACÍK, Emil a Milan ŠULÁK. Strategický management: manažerské účetnictví v praxi. Plzeň: Západočeská univerzita, 2001. ISBN 80-708-2728-9.

[9] FOTR, Jiří, Emil VACÍK, Ivan SOUČEK, Miroslav ŠPAČEK a Stanislav HÁJEK. *Tvorba strategie a strategické plánování: teorie a praxe*. Praha: Grada, 2012. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-3985-4.

[10] KOCMANOVÁ, Alena a Milan ŠULÁK. *Ekonomické řízení podniku: manažerské účetnictví v praxi*. Praha: Linde Praha, 2013. Monografie (Linde). ISBN 978-80-7201-932-8.

[11] MACEK, Jan, Rudolf KOPEK a Jitka SINGEROVÁ. *Ekonomická analýza podniku: manažerské účetnictví v praxi*. V Plzni: Západočeská univerzita v Plzni, 2006. Monografie (Linde). ISBN 80-704-3446-5.

[12] PEARCE, John A. a Richard B. ROBINSON. *Strategic Management: Strategy Formulation and Implementation*. 3rd ed. Homewood: Irwin, 1988. Irwin Series in Management and The Behavioral Sciences. ISBN 02-560-6236-6.

[13] MAŘÍK, Miloš. *Metody oceňování podniku: proces ocenění - základní metody a postupy*. 3., upr. a rozš. vyd. Praha: Ekopress, 2011. Monografie (Linde). ISBN 978-80-86929-67-5.

[14] MAGRETTA, Joan. *Michael Porter jasně a srozumitelně: o konkurenci a strategii*. Praha: Management Press, 2012. Knihovna světového managementu. ISBN 978-80-7261-251-2.

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

[16] WÖHE, Günter. *Úvod do podnikového hospodářství: překlad 18. vydání německého originálu*. Praha: C.H. Beck, 1995. Ekonomické učebnice. ISBN 80-717-9014-1.

[17] PORTER, Michael E. *Konkurenční strategie: Metody pro analýzu odvětví a konkurentů*. Praha: Victoria Publishing, 1994. Ekonomické učebnice. ISBN 80-856-0511-2.

[18] DAVID, Fred R. *Konkurenční strategie: Metody pro analýzu odvětví a konkurentů*. 4th ed. New York: Maxwell Macmillan International, c1993. Ekonomické učebnice. ISBN 00-232-7841-2.

[19] FRED R. DAVID. *Strategic management concepts: a competitive advantage approach*. 14th ed., Global ed. Harlow: Pearson Education, 2013. Monografie (Linde). ISBN 978-027-3767-602.

Online zdroje:

[20] THUN 1794, A.S.. *Caverna agency a.s. - RsBull*. Thun 1794 a.s. - užitkový a hotelový porcelán s vysokou kvalitou a designem [online]. Nová Role: 2012. [cit. 25.04.2016]. Dostupné z <http://www.thun.cz>

[21] Obyvatelstvo. In: *Český statistický úřad* [online]. Praha, 2016 [cit. 2016-10-05]. Dostupné z: https://www.czso.cz/csu/czso/obyvatelstvo_lide

[22] Věková struktura k 31. 12. 2015. *Český statistický úřad* [online]. Praha: Český statistický úřad, 2016 [cit. 2016-12-01]. Dostupné z: <https://www.czso.cz/staticke/animgraf/cz/index.html?lang=cz>

[23] *Introduction to ISO 14001:2015* [online]. Geneva: ISO Central Secretariat, 2015 [cit. 2016-12-01]. ISBN 978-92-67-10648-9. Dostupné z: http://www.iso.org/iso/introduction_to_iso_14001.pdf

[24] Controlling pro specialisty. *Gradua-CEGOS, s.r.o.* [online]. Praha: Gradua-CEGOS s.r.o, 2015 [cit. 2016-10-11]. Dostupné z: <http://www.gradua.cz/katalog-kurzu/finance-a-ekonomika/controlling-pro-specialisty.html>

[25] CONTROLLING PRO PODNIKOVÝ MANAGEMENT. *VOX a.s. - kurzy, školení, semináře* [online]. Praha: VOX a.s., 2016 [cit. 2016-10-11]. Dostupné z: <http://www.vox.cz/kurzy-ekonomiky-a-financi/controlling-pro-podnikovy-management-0014.htm>

[26] Přehled aktuálních akcí. *Controller institut - semináře a školení pro finanční pozice* [online]. Praha: Contrast Consulting Praha, spol. s r.o., 2016 [cit. 2016-10-11]. Dostupné z: <http://www.controlling.cz/nabidka/seminare-a-treninky/>

[27] Segment financí a účetnictví vykazuje v odměňování stabilitu. *Jobbörse Monster* [online]. Praha: Monster, 2016 [cit. 2016-10-11]. Dostupné z: <http://www.monster.cz/rady-a-tipy/clanek/segment-financi-a-ucetnictvi>

[28] Kurzový závazek ČNB. *Česká národní banka* [online]. Praha: Česká národní banka, 2016 [cit. 2016-11-12]. Dostupné z: https://www.cnb.cz/cs/faq/kurzovy_zavazek.html

[29] Finanční analýza podnikové sféry za 1. – 4. čtvrtletí 2015. In: *Ministerstvo průmyslu a obchodu* [online]. Praha: MPO, 2016 [cit. 2016-11-29]. Dostupné z: <http://www.mpo.cz/cz/rozcestnik/analyticke-materialy-a-statistiky/analyticke-materialy/financni-analyza-podnikove-sfery-za-1--4--ctvrtleti-2015--221221/>

[30] HDP, národní účty. *Český statistický úřad* [online]. Praha: Český statistický úřad, 2016 [cit. 2016-10-15]. Dostupné z: https://www.czso.cz/csu/czso/hdp_narodni_ucty

[31] Inflace, spotřebitelské ceny. *Český statistický úřad* [online]. Praha: Český statistický úřad, 2016 [cit. 2016-10-05]. Dostupné z: https://www.czso.cz/csu/czso/inflace_spotrebitelske_ceny

[32] Mzdy a náklady práce. *Český statistický úřad* [online]. Praha: Český statistický úřad, 2016 [cit. 2016-10-05]. Dostupné z: https://www.czso.cz/csu/czso/prace_a_mzdy_prace

Přílohy

Příloha A: Výpočet mezd v závodu Nová Role v letech 2016-2018

	2016													2017	2018		
	Vývěření		Pece		BS		Bal + Exp		Dekorace		Udržba		Ostatní			Správa	Celkem
	PC 11	PC 12	PC 12	PC 12	PC 14	PC 17	PC 15	PC 15	PC 21-22	PC 21-22							
521110	8 133	11 615							1 607				483		21 839	21 839	29 665
521210	4 819	2 384	2 216	2 216	2 216	2 460	2 853	502				198	25	2 972	18 477	18 477	18 477
521220	80	60	10	10	10	50	41	00				00	00	00	241	241	241
521410	58	113	10	10	10	23	42	03				00	00	07	256	256	256
521	13 090	14 172	2 236	2 236	2 236	2 533	4 543	505				198	25	2 979	40 813	40 813	48 639
524110	2 765	3 949	00	00	00	00	546	00				164	00	00	7 425	7 425	10 086
524210	1 639	811	753	753	753	836	970	171				16	68	1 010	6 282	6 282	6 282
524	4 404	4 760	753	753	753	836	1 517	171				181	68	1 010	13 707	13 707	16 368
527210															00	00	00
528210														196	196	196	196
528910														108	108	108	108
528920														22	22	22	22
527	00	00	00	00	00	00	00	00				00	00	326	326	326	326
528930															00	00	00
528940															00	00	00
528960															00	00	00
528	00	00	00	00	00	00	00	00				00	00	00	00	00	00
B	17 494	18 932	2 989	2 989	2 989	3 369	6 060	676				266	34	4 315	54 846	54 846	65 333

Příloha B: 1. Krok výpočtu spotřeby materiálu - stanovení průměrné receptury

SUROVINA	Točírna		Licí		Tlakové lití		Glazura		HMOTA			PRUM.RECEPTURA					NORMOVANY PODIL		Průměrná receptura	
	prepoc.		prepoc.		prepoc.		prepoc.		Normy pro lití			HMOTA		GLAZURY		GLAZURA		CELKEM		
									72	7	21	100	Glazura	HMOTY	GLAZURY	HMOTA	GLAZURA			
Kaolín Sedlec S.I.A t.	35,56	0,00							25,60	0,00	0,00	0,00	25,60	23,04	0,00	23,04	0,00	23,04		
Kaolín Sedlec Sia licí		44,87	37,25	0,00				0,00	0,00	3,14	7,82	0,00	10,96	9,87	0,00	9,87	0,00	9,87		
Kaolín KD 50		3,21	14,05					0,00	0,00	0,22	2,95	0,00	3,18	2,86	0,00	2,86	0,00	2,86		
Kaolín Hlubany KDH	6,17	2,40						4,44	0,17	0,00	0,00	0,00	4,61	4,15	0,00	4,15	0,00	4,15		
Uhlíčitán Manganatý								0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00		
Křemenný písek VL 4	16,60	16,08	15,20	42,62				11,95	1,13	3,19	3,19	42,62	16,27	14,64	42,62	14,64	4,26	18,90		
Přezahové sířepy	8,42	9,88	9,97					6,06	0,69	2,09	2,09	0,00	8,85	7,96	0,00	7,96	0,00	7,96		
Kaolín KD pytl	2,10	0,00	0,00					1,51	0,00	0,00	0,00	0,00	1,51	1,36	0,00	1,36	0,00	1,36		
Vápenec								5,11	0,00	0,00	0,00	5,11	0,00	0,00	5,11	0,00	0,51	0,51		
Kaolín GS 40pálený								3,19	0,00	0,00	0,00	3,19	0,00	0,00	3,19	0,00	0,32	0,32		
ZIVEC Z 75 K 13 – PAP	0,00							29,74	0,00	0,00	0,00	29,74	0,00	0,00	29,74	0,00	2,97	2,97		
Dolomit								10,53	0,00	0,00	0,00	10,53	0,00	0,00	10,53	0,00	1,05	1,05		
Živec Z75 K20	23,43	23,56	23,53	0,00				16,87	1,65	4,94	4,94	0,00	23,46	21,11	0,00	21,11	0,00	21,11		
Oxid hlinitý								3,51	0,00	0,00	0,00	3,51	0,00	0,00	3,51	0,00	0,35	0,35		
Kaolín KN1								5,30	0,00	0,00	0,00	5,30	0,00	0,00	5,30	0,00	0,53	0,53		
Kaolín Hlubany KDA pytl	7,72	0,00						5,56	0,00	0,00	0,00	0,00	5,56	5,00	0,00	5,00	0,00	5,00		
CELKEM	100,00	100,00	100,00	100,00	100,00	100,00	100,00	72,00	7,00	21,00	21,00	100,00	100,00	90,00	100,00	90,00	10,00	100,00		

Příloha C: 3. Krok výpočtu spotřeby materiálu - stanovení cen jednotlivých surovin

SUROVINA	Cena 1 t	preproc.	Porcelánová hmota				Točírna				Licí hmota				Licí pro tlakové lití				Glazura bílá				Náklady na 1 t porcelánu (v Kč)	
			Podíl v receptu		Spotřeba surovin		Podíl v receptu		Spotřeba surovin		Podíl v receptu		Spotřeba surovin		Podíl v receptu		Spotřeba surovin		Podíl v receptu		Spotřeba surovin			
			Kg	Kč	Kg	Kč	Kg	Kč	Kg	Kč	Kg	Kč	Kg	Kč	Kg	Kč	Kg	Kč	Kg	Kč	Kg	Kč		
Kaolín Sedlec SIA L.	3971,00	1,11	23,04	256,60	1018,97	35,56	395,99	1572,48														2591,45		
Kaolín Sedlec Sia licí	4241,00	1,11	9,87	109,88	465,99				44,87	499,67	2119,08	37,25	414,81	1759,21									4344,29	
Kaolín KD 50	3585,00	1,09	2,86	31,23	111,96				3,21	35,08	125,77	14,05	153,55	550,48									788,22	
Kaolín Hlubany KDH	4450,00	1,11	4,15	46,10	205,16	6,17	68,56	305,07	2,40	26,67	118,67											628,90		
Uhlíčan Mangantály	99800,00	1,03																					0,00	
Křemenný písek VL 4	168,00	1,05	18,90	199,00	33,43	16,60	174,74	29,36	16,08	169,26	28,44	15,20	160,00	26,88	42,62	448,63	75,37						193,47	
Přezahové síťepy	0,00	0,00	7,96	0,00	0,00	8,42	0,00	0,00	9,88	0,00	0,00	9,97	0,00	0,00									0,00	
Kaolín KD pyt	3198,00	1,15	1,36	15,64	50,02	2,10	24,14	77,19															127,21	
Vápenec	1785,00	1,03	0,51	5,28	9,42															5,11	52,79	94,23	103,65	
Kaolín GS 40pálený	9454,00	1,02	0,32	3,26	30,77															3,19	32,55	307,74	338,51	
ZIVEC Z 75 K 13 – PAP	2109,00	1,03	2,97	30,63	64,59															29,74	306,28	645,95	710,54	
Dolomit	2620,00	1,03	1,05	10,88	28,50															10,53	108,78	285,01	313,51	
Živec Z75 K20	1973,00	1,03	21,11	217,45	429,02	23,43	241,30	476,08	23,56	242,64	478,72	23,53	242,33	478,11									1861,94	
Oxid hlinitý	13715,00	1,04	0,35	3,66	50,15															3,51	36,56	501,45	551,60	
Kaolín KN1	3650,00	1,14	0,53	6,06	22,11															5,30	60,57	221,09	243,19	
Kaolín Hlubany KDA pyt	4164,00	1,11	5,00	55,58	231,45	7,72	85,78	357,18															588,63	
CELKEM	3938,87		100,00		2751,56	100,00		2817,36	100,00		2870,68	100,00		2814,69	100,00								2130,83	13385,12

Příloha D: Rozvaha a Výkaz zisku a ztráty společnosti v letech 2013-2015

Označení a	AKTIVA b	Číslo řádku c	Minulé úč. období					
			2013		2014		2015	
	AKTIVA CELKEM (ř. 02 + 03 + 31 + 63)	001	267 784	100,00%	265 908	100,00%	264 697	100,00%
B.	Dlouhodobý majetek (ř. 04 + 13 + 23)	003	95 301	35,59%	108 508	40,81%	105 138	39,72%
B. I.	Dlouhodobý nehmotný majetek (ř. 05 až 12)	004	1 214	0,45%	552	0,21%	876	0,33%
B. I. 1.	Zřizovací výdaje	005						
	2. Nehmotné výsledky výzkumu a vývoje	006	700	0,26%	259	0,10%	127	0,05%
	3. Software	007	54	0,02%	164	0,06%	624	0,24%
	4. Ocenitelná práva	008	357	0,13%	105	0,04%		0,00%
	7. Nedokončený dlouhodobý nehmotný majetek	011	103	0,04%	24	0,01%	125	0,05%
B. II.	Dlouhodobý hmotný majetek (ř. 14 až 22)	013	94 087	35,14%	107 956	40,60%	104 262	39,39%
B. II. 1.	Pozemky	014	1 563	0,58%	1 450	0,55%	1 441	0,54%
	2. Stavby	015	63 461	23,70%	67 364	25,33%	66 594	25,16%
	3. Samostatné movité věci a soubory movitých věcí	016	28 338	10,58%	37 573	14,13%	31 265	11,81%
	6. Jiný dlouhodobý hmotný majetek	019	9	0,00%	9	0,00%	9	0,00%
	7. Nedokončený dlouhodobý hmotný majetek	020	716	0,27%	1 560	0,59%	4 953	1,87%
B. III.	Dlouhodobý finanční majetek (ř. 24 až 30)	023	0	0,00%	0	0,00%	0	0,00%
C.	Oběžná aktiva (ř. 32 + 39 + 48 + 58)	031	153 857	57,46%	142 404	53,55%	149 035	56,30%
C. I.	Zásoby (ř. 33 až 38)	032	141 031	52,67%	123 170	46,32%	118 446	44,75%
C. I. 1.	Material	033	27 678	10,34%	25 683	9,66%	29 492	11,14%
	2. Nedokončená výroba a polotovary	034	65 573	24,49%	59 222	22,27%	55 518	20,97%
	3. Výrobky	035	46 053	17,20%	36 741	13,82%	32 016	12,10%
	5. Zboží	037	1 727	0,64%	1 524	0,57%	1 420	0,54%
C. II.	Dlouhodobé pohledávky (ř. 40 až 47)	039	268	0,10%	268	0,10%	233	0,09%
C. II. 5.	Dlouhodobé poskytnuté zálohy	044	268	0,10%	268	0,10%	233	0,09%
C. III.	Krátkodobé pohledávky (ř. 49 až 57)	048	11 309	4,22%	18 209	6,85%	28 681	10,84%
C. III. 1.	Pohledávky z obchodních vztahů	049	6 740	2,52%	6 729	2,53%	22 626	8,55%
	6. Stát - daňové pohledávky	054	3 414	1,27%	2 061	0,78%	4 362	1,65%
	7. Krátkodobé poskytnuté zálohy	055	949	0,35%	511	0,19%	1 415	0,53%
	9. Jiné pohledávky	057	206	0,08%	8 908	3,35%	278	0,11%
C. IV.	Krátkodobý finanční majetek (ř. 59 až 62)	058	1 249	0,47%	757	0,28%	1 675	0,63%
C. IV. 1.	Peníze	059	464	0,17%	423	0,16%	709	0,27%
	2. Účty v bankách	060			334	0,13%	966	0,36%
D. I.	Časové rozlišení (ř. 64 až 66)	063	18 626	6,96%	14 996	5,64%	10 524	3,98%
D. I. 1.	Náklady příštích období	064	18 626	6,96%	14 996	5,64%	10 524	3,98%

Označení a	PASIVA b	Číslo řádku c	Minulé úč. období					
			2013		2014		2015	
	PASIVA CELKEM (ř. 68 + 96 + 119)	067	267 784	100,00%	265 908	100,00%	264 697	100,00%
A.	Vlastní kapitál (ř. 69 + 73 + 79 + 82 + 85)	068	57 407	21,44%	59 951	22,55%	61 067	23,07%
A. I.	Základní kapitál (ř. 70 až 72)	069	34 000	12,70%	34 000	12,79%	34 000	12,84%
A. I.	Základní kapitál	070	34 000	12,70%	34 000	12,79%	34 000	12,84%
A. II.	Kapitálové fondy (ř. 74 až 78)	073	0	0,00%	0	0,00%	0	0,00%
A. III.	Rezervní fondy, nedělitelný fond a ostatní fondy ze zisku (ř. 80 + 81)	079	493	0,18%	0	0,00%	0	0,00%
A. III.	Zákonný rezervní fond / Nedělitelný fond	080	493	0,18%		0,00%	0	0,00%
A. IV.	Výsledek hospodaření minulých let (ř. 83 + 84)	082	27 197	10,16%	23 408	8,80%	25 950	9,80%
	Nerozdělený zisk minulých let		27 197	10,16%	23 408	8,80%	25 950	9,80%
A. V.	Výsledek hospodaření běžného účetního období (+/-)	085	- 4 283	-1,60%	2 543	0,96%	1 117	0,42%
B.	Cizí zdroje (ř. 87 + 92 + 103 + 115)	086	209 884	78,38%	205 530	77,29%	203 255	76,79%
B. I.	Rezervy (ř. 88 až 91)	087	0	0,00%	0	0,00%	0	0,00%
B. III.	Dlouhodobé závazky (ř. 104 až 114)		75 227	28,09%	76 320	28,70%	77 168	29,15%
	2. Závazky ovládařici a řídicí osob		74 360	27,77%	74 360	27,96%	74 360	28,09%
B. III.	Krátkodobé závazky (ř. 104 až 114)	103	92 628	34,59%	72 530	27,28%	73 009	27,58%
	1. Závazky z obchodních vztahů	104	24 734	9,24%	15 591	5,86%	18 466	6,98%
	5. Závazky k zaměstnancům	108	8 896	3,32%	8 429	3,17%	9 310	3,52%
	6. Závazky ze sociálního zabezpečení a zdravotního pojištění	109	4 699	1,75%	4 908	1,85%	4 997	1,89%
	7. Stát - daňové závazky a dotace	110	655	0,24%	1 373	0,52%	856	0,32%
	8. Krátkodobé přijaté zálohy	111	1 857	0,69%	847	0,32%	923	0,35%
	10. Dohadné účty pasivní	113	303	0,11%	242	0,09%	325	0,12%
	11. Jiné závazky	114	51 484	19,23%	41 140	15,47%	38 132	14,41%
B. IV.	Bankovní úvěry a vypočtení (ř. 116 až 118)	115	42 029	15,70%	56 680	21,32%	53 078	20,05%
	2. Krátkodobé bankovní úvěry	117	42 029	15,70%	56 680	21,32%	53 078	20,05%
C. I.	Časové rozlišení (ř. 120 + 121)	119	493	0,18%	427	0,16%	375	0,14%
C. I.	Vydaje příštích období	120	486	0,18%	420	0,16%	375	0,14%

Označení a	TEXT b	Číslo řádku c	Skutečnost v účetním období		
			2013	2014	2015
I.	Tržby za prodej zboží	01	2 756	2 472	2 751
A.	Náklady vynaložené na prodané zboží	02	1 477	1 266	1 381
+	Obchodní marže (ř. 01 - 02)	03	1 279	1 206	1 370
II.	Výkony (ř. 05 až 07)	04	480 355	436 923	439 745
II. 1.	Tržby za prodej vlastních výrobků a služeb	05	428 740	418 813	412 227
2.	Změna stavu zásob vlastní činnosti	06	18 917	- 15 346	- 8 231
3.	Aktivace	07	32 698	33 456	35 749
B.	Výkonová spotřeba (ř. 09 + 10)	08	270 827	247 882	243 891
B. 1.	Spotřeba materiálu a energie	09	233 707	211 794	203 895
B. 2.	Služby	10	37 120	36 088	39 996
+	Přidaná hodnota (ř. 03 + 04 - 08)	11	210 807	190 247	197 224
C.	Osobní náklady (ř. 13 až 16)	12	183 771	177 812	172 811
C. 1.	Mzdové náklady	13	135 175	130 730	129 017
C. 2.	Odměny členům orgánů společnosti a družstva	14			
C. 3.	Náklady na sociální zabezpečení a zdravotní pojištění	15	44 781	43 326	42 669
C. 4.	Sociální náklady	16	3 815	3 756	1 125
D.	Daně a poplatky	17	2 104	2 065	2 192
E.	Odpisy dlouhodobého nehmotného a hmotného majetku	18	10 570	10 914	11 747
III.	Tržby z prodeje dlouhodobého majetku a materiálu (ř. 20 + 21)	19	5 526	10 384	6 644
III. 1	Tržby z prodeje dlouhodobého majetku	20	680	6 429	2 894
III. 2	Tržby z prodeje materiálu	21	4 846	3 955	3 750
F.	Zůstatková cena prodaného dlouhodobého majetku a materiálu (ř. 23 + 24)	22	4 600	3 736	3 328
F. 1	Zůstatková cena prodaného dlouhodobého majetku	23	356	119	85
F. 2	Prodáný materiál	24	4 244	3 617	3 243
G.	Změna stavu rezerv a opravných položek v provozní oblasti a komplexních nákladů příštích období	25	9 063	- 4 019	434
IV.	Ostatní provozní výnosy	26	4 272	9 997	4 910
H.	Ostatní provozní náklady	27	8 049	9 155	9 223
*	Provozní výsledek hospodaření [ř. 11 - 12 - 17 - 18 + 19 - 22 - 25 + 26 - 27 + (-28) - (-29)]	30	2 448	10 965	9 043
X.	Výnosové úroky	42	02	02	03
N.	Nákladové úroky	43	7 031	7 232	6 922
XI.	Ostatní finanční výnosy	44	458	188	35
O.	Ostatní finanční náklady	45	733	287	182
*	Finanční výsledek hospodaření [[ř. 31 - 32 + 33 + 37 - 38 + 39 - 40 - 41 + 42 - 43 + 44 - 45 + (-46) - (-47)]	48	- 7 304	- 7 329	- 7 066
Q.	Daň z příjmů za běžnou činnost (ř. 50 + 51)	49	- 573	1 093	860
Q. 1.	- splatná	50			12
**	Výsledek hospodaření za běžnou činnost (ř. 30 + 48 - 49)	52	- 4 283	2 543	1 117
***	Výsledek hospodaření za účetní období (+/-) (ř. 52 + 58 - 59)	60	- 4 283	2 543	1 117
****	Výsledek hospodaření před zdaněním (+/-) (ř. 30 + 48 + 53 - 54)	61	- 4 856	3 636	1 977

Příloha E: Výpočet WACC

Následující výpočet vychází z výpočtu komplexní stavebnicové metody (Mařík, 2011), kde jak již bylo řečeno slouží pro vstup následující údaje:

$$rf = 0,49\%$$

$$nVK_{\max} = 30 \%$$

$$a = 2,7973$$

$$\beta = 1,5$$

kde:

rf = Bezriziková míra výnosnosti, která odpovídá výnosnosti státních dluhopisů

nVK_{\max} = Maximální velikost nákladů vlastního kapitálu

a = Konstanta

β = Značí rizikovost odvětví

Konstanta a je vypočtena dle vztahu:

$$a = \sqrt[4]{\frac{nVK_{\max}}{rf}} = \sqrt[4]{\frac{30}{0,49}} = 2,7973$$

Dvě skupiny rizika jsou hodnoceny stupnicí rizika, kterou autor stanovil následovně:

Stupnice rizika

1 - Nízké riziko

2 - Střední riziko

3 - Vysoké riziko

4 - Extrémně vysoké riziko

Tato stupnice je poté použita v celém výpočtu. Metoda obecně srovnává jednotlivé hodnocení dvou kategorií rizik (riziko obchodní a riziko finanční), kde v každé kategorii jsou jednotlivá dílčí rizika, pro které jsou stanoveny rizikové přírážky. Pro společnost Thun 1794 a.s. byly

použity všechny rizikové faktory, tedy celkově 32. Tabulka s jednotlivými faktory je uvedena níže.

Druh rizika	Počet kritérií	Váha	Počet * váha
I. Obchodní riziko	25	1	25
Riziko oboru	4	1	4
Rizika trhu	3	1	3
Rizika konkurence	7	1	7
Management	3	1	3
Výrobní proces	4	1	4
Specifické faktory	4	1	4
II. Finanční riziko	7	1,3	9,1
Celkem	32		34,1

Stanovení rizikových přírážek pro jednotlivé stupně rizika byly stanoveny následovně:

Rizikové přírážky	a^x	$Z = (a^x - 1)$	RP pro 1 faktor	Výnosnost
1 - Nízké riziko	2,7973	1,797	0,026%	1,371%
2 - Střední riziko	7,825	6,825	0,098%	3,834%
3 - Vysoké riziko	21,889	20,889	0,300%	10,725%
4 - Extrémně vysoké riziko	61,229	60,229	0,865%	30,002%

V dalším postupu výpočtu jsou jednotlivým faktorům dílčích rizik přiřazeny stupně rizika a jsou vypočteny dílčí rizikové přírážky, tento postup je pro všechna dílčí rizika. V následujících tabulkách je uveden postup výpočtu dílčích rizikových přírážek včetně stanovení výše rizika jednotlivých faktorů.

I. RIZIKA OBCHODNÍ	Riziko
RIZIKA OBORU	
Dynamika oboru	1
Závislost oboru na hospodářském cyklu	2
Potenciál inovací v oboru	3
Určování trendů v oboru	3
RIZIKA TRHU	
Kapacita trhu, možnost expanze	4
Rizika dosažení tržeb	4
Rizika proniknutí na cílové trhy	4
RIZIKA KONKURENCE	
Konkurence	3
Konkurenceschopnost produktů	3
Ceny	4
Kvalita, řízení kvality	2
Výzkum a vývoj	2
Reklama a propagace	4
Distribuce a servis	1
RIZIKA MANAGEMENTU	
Vize, strategie	4
Klíčové osobnosti	2
Organizační struktura	1
VÝROBNÍ RIZIKA	
Struktura výrobků (pouze z pohledu výrobních rizik)	1
Technologické možnosti výroby	2
Pracovní síla	3
Dodavatelé	1
RIZIKA OSTATNÍCH FAKTORŮ	
Úroveň fixních aktiv	2
Postavení podniku vůči odběratelům	4
Postavení podniku vůči dodavatelům	2
Bariéry vstupu do odvětví	1

II. Finanční riziko	Riziko
Úročený cizí kapitál/ Vlastní kapitál	3
Krytí úroků - EBIT/ placené úroky dosahuje	2
Krytí splátek úvěrů z cash flow - EBITDA/ (Splátka úvěrů + leasingové splátky)	3
Podíl ČPK na oběžných aktivech	3
Běžná a okamžitá likvidita	3
Průměrná doba inkasa	3
Průměrná doba držení zásob	3

Rizika oboru	RP	Počet	Váha	Vážený počet	Dílčí riziková přírážka
1 - Nízké riziko	0,026%	1	1	1	0,00026
2 - Střední riziko	0,098%	1	1	1	0,00098
3 - Vysoké riziko	0,300%	2	1	2	0,00600
4 - Extrémně vysoké riziko	0,865%	0	1	0	0,00000
Součet	x	4	4	16	0,00724
Rizika trhu	RP	Počet	Váha	Vážený počet	Dílčí riziková přírážka
1 - Nízké riziko	0,026%	0	1	0	0,00000
2 - Střední riziko	0,098%	0	1	0	0,00000
3 - Vysoké riziko	0,300%	0	1	0	0,00000
4 - Extrémně vysoké riziko	0,865%	3	1	3	0,02596
Součet	x	3	4	3	0,02596
Rizika konkurence	RP	Počet	Váha	Vážený počet	Dílčí riziková přírážka
1 - Nízké riziko	0,026%	1	1	1	0,00026
2 - Střední riziko	0,098%	2	1	2	0,00196
3 - Vysoké riziko	0,300%	2	1	2	0,00600
4 - Extrémně vysoké riziko	0,865%	2	1	2	0,01731
Součet	x	7	4	7	0,02553
Rizika managementu	RP	Počet	Váha	Vážený počet	Dílčí riziková přírážka
1 - Nízké riziko	0,026%	1	1	1	0,00026
2 - Střední riziko	0,098%	1	1	1	0,00098
3 - Vysoké riziko	0,300%	0	1	0	0,00000
4 - Extrémně vysoké riziko	0,865%	1	1	1	0,00865
Součet	x	3	4	3	0,00989
Výrobní rizika	RP	Počet	Váha	Vážený počet	Dílčí riziková přírážka
1 - Nízké riziko	0,026%	2	1	2	0,00052
2 - Střední riziko	0,098%	1	1	1	0,00098
3 - Vysoké riziko	0,300%	1	1	1	0,00300
4 - Extrémně vysoké riziko	0,865%	0	1	0	0,00000
Součet	x	4	4	4	0,00450
Rizika ostatních faktorů	RP	Počet	Váha	Vážený počet	Dílčí riziková přírážka
1 - Nízké riziko	0,026%	1	1	1	0,00026
2 - Střední riziko	0,098%	2	1	2	0,00196
3 - Vysoké riziko	0,300%	0	1	0	0,00000
4 - Extrémně vysoké riziko	0,865%	1	1	1	0,00865
Součet	x	4	4	4	0,01087

II. Finanční riziko	RP	Počet	Váha	Vážený počet	Dílčí riziková přírážka
1 - Nízké riziko	0,026%	0	1,3	0	0,00000
2 - Střední riziko	0,098%	1	1,3	1,3	0,00127
3 - Vysoké riziko	0,300%	6	1,3	7,8	0,02341
4 - Extrémně vysoké riziko	0,865%	0	1,3	0	0,00000
Součet	x	7	5,2	9,1	0,02469

Následně jsou sečteny dílčí součty jednotlivých kategorií a vyjádřeny náklady vlastního kapitálu, které se rovnají součtu dílčích rizikových přírážek u jednotlivých skupin s bezrizikovou úrokovou mírou. Výpočet je znázorněn níže.

Rizika a jednotlivé faktory	Dílčí rizikové přírážky
I. Riziko obchodní	0,08400
Riziko oboru	0,00724
Rizika trhu	0,02596
Rizika konkurence	0,02553
Management	0,00989
Výrobní proces	0,00450
Specifické faktory	0,01087
II. Riziko financování	0,02469

	Ukazatel (v%)
Bezriziková úroková míra	0,49%
Riziková přírážka	10,87%
Náklady vlastního kapitálu rvk	11,36%

ABSTRAKT

Chvojan, Petr. *Finanční plánování a prognózování v podniku*. Diplomová práce. Plzeň: Fakulta ekonomická Západočeská univerzita v Plzni, 114 s., 2016

Klíčová slova: finanční plánování, finanční analýza, taktické plánování, řízení podniku, finanční řízení podniku, finanční prognózy

Tato diplomová práce je zaměřena na téma plánování a finanční prognózy v podniku. Cílem práce je na základě teoretických východisek dané problematiky zpracovat finanční plán společnosti Thun 1794 a.s. jako hlavního nástroje finančního řízení podniku.

Diplomová práce je rozdělena na dvě části, teoretická část stručně popisuje východiska dané problematiky strategického řízení a provázanosti jednotlivých úrovní řízení. V části druhé je charakterizována společnost s popisem okolí v pomoci STEPEL analýzy. V návaznosti je postupnými kroky analyzováno taktické řízení společnosti a s použitím metod prognózování je sestaven finanční plán společnosti v horizontu tří let. Celá práce je doplněna doporučeními autora, které se týkají jednotlivých dílčích částí práce.

Velký důraz je zde kladen na problematiku stanovení ukazatele ekonomické přidané hodnoty a možných rozdílů v jeho sestavování, což je shrnuto v poslední části práce.

ABSTRACT

Chvojan, Petr. *Financial planning and forecasting in the company*. Diploma thesis. Pilsen: Faculty of Economics, University of West Bohemia in Pilsen, 114 pages., 2016

Key words: financial planning, financial analysis, tactical planning, business management, financial business management, financial prognosis

The diploma thesis is focused on planning and financial forecasting in company. The main goal of the thesis is on the theoretical principles compile financial plan of the company Thun 1794 a.s. as the main utility of financial control.

Diploma thesis is divided into two parts. Theoretical part briefly describes principles of strategic management and cohesion particular levels of management. Second part characterised company with description of its environment with STEPEL analysis. Next part is devoted to describe management levels in the company and to create strategic plan for three years. The whole thesis is fill with author recommendation, which is relevant to each part of the thesis.

Great attention is applied to calculation Economic Value Added in the company and possible differences between its composition.