

Finanční plán společnosti Městský bytový podnik Lanškroun, s.r.o na výrobu a rozvod tepla

Bakalářská práce

Vedoucí práce:

Doc. Ing. Daniela Špírková, PhD.

Čapková Jana

Brno 2016

Děkuji vedoucí bakalářské práce paní Doc. Ing. Daniele Špírkové, PhD. za ochotu, vstřícnost a poskytnuté odborné rady. Děkuji vedení společnosti za konzultace a předání důležitých informací.

Čestné prohlášení

Prohlašuji, že jsem tuto práci: **Finanční plán společnosti Městský bytový podnik Lanškroun, s.r.o na výrobu a rozvod tepla** vypracovala samostatně a veškeré použité prameny a informace jsou uvedeny v seznamu použité literatury. Souhlasím, aby moje práce byla zveřejněna v souladu s § 47b zákona č. 111/1998 Sb., o vysokých školách ve znění pozdějších předpisů, a v souladu s platnou *Směrnici o zveřejňování vysokoškolských závěrečných prací*.

Jsem si vědoma, že se na moji práci vztahuje zákon č. 121/2000 Sb., autorský zákon, a že Mendelova univerzita v Brně má právo na uzavření licenční smlouvy a užití této práce jako školního díla podle § 60 odst. 1 Autorského zákona.

Dále se zavazuji, že před sepsáním licenční smlouvy o využití díla jinou osobou (subjektem) si vyžádám písemné stanovisko univerzity o tom, že předmětná licenční smlouva není v rozporu s oprávněnými zájmy univerzity, a zavazuji se uhradit případný příspěvek na úhradu nákladů spojených se vznikem díla, a to až do jejich skutečné výše.

V Brně dne 20. května 2016

Abstract

Financial planning is very important for a company, so that it would have an overview of its spare finances and hence be able to decide its further use. Nowadays, the company is facing a decision whether to invest its finances into a hot-water channel reconstruction or not. The target of the bachelor thesis is to help the company to reach the correct decision.

The theoretical part of the bachelor thesis contains theoretical knowledge of financial planning, surroundings analyses and financial analyses.

The practical part opens with current state analysis, using financial analysis and both macro and microeconomic surroundings analysis. Based on these analyses the thesis comes up with a recommendation of an appropriate way of financing the reconstruction and whether to invest at all. The proposal of a long term financial plan for the 2016-2020 period includes both reconstruction and investment. To determine expected revenue development and some other indexes, analytical equalization of the time series was used – trend functions and other items were assessed in relation with this revenue. Conclusion evaluates the created financial plan.

Keywords

Financial plan, financial planning, planned reports, financial analysis, analysis neighborhood

Abstrakt

Čapková J., Finanční plán společnosti Městský bytový podnik Lanškroun, s. r. o. Bakalářská práce. Brno: Mendelova univerzita V Brně, 2016

Finanční plánování je pro společnost velmi důležité, aby měla přehled o volných peněžních prostředcích a mohla rozhodnout o jejich dalším využití. V současné době stojí společnost před rozhodnutím, zda investovat peněžní prostředky do rekonstrukce teplovodních kanálů či nikoli. Cílem bakalářské práce je pomoci společnosti se správně rozhodnout. Teoretická část bakalářské práce obsahuje teoretické poznatky finančního plánování, analýz prostředí a finanční analýzy. Praktická část nejprve analyzuje současný stav vybrané společnosti pomocí finanční analýzy, analýz makroekonomického a mikroekonomického okolí. Na základě provedených analýz je společnosti doporučen vhodný způsob financování rekonstrukce, a zda souběžně provést navrhovanou investici. Do návrhu dlouhodobého finančního plánu na období 2016 – 2020 je zahrnuta rekonstrukce i investice. Pro předpokládaný vývoj tržeb a některých dalších ukazatelů bylo použito analytického vyrovnaní časové řady – trendové funkce a ostatní položky byly stanoveny v relaci k těmto tržbám. Závěr práce tvoří vyhodnocení sestaveného finančního plánu.

Klíčová slova

Finanční plán, finanční plánování, plánované výkazy, finanční analýza, analýza okolí,

Obsah

1 Úvod a cíl práce	17
1.1 Úvod.....	17
1.2 Cíl práce.....	17
1.3 Metodika	17
2 Literární rešerše	19
2.1 Finanční plánování.....	19
2.1.1 Principy finančního plánování	20
2.2 Finanční cíle podniku.....	21
2.3 Finanční plán.....	21
2.4 Krátkodobý finanční plán.....	22
2.5 Dlouhodobý finanční plán	22
2.5.1 Metody dlouhodobého plánování	23
2.5.2 Plánovaná rozvaha.....	23
2.5.3 Plánovaný výkaz zisků a ztrát	24
2.5.4 Plánované Cash flow	25
2.5.5 Plánování výnosů	26
2.5.6 Plánování nákladů.....	27
2.5.7 Plánování hospodářského výsledku.....	28
2.5.8 Plánování aktiv	28
2.6 Analýza hodnocení podniku.....	29
2.6.1 SWOT Analýza.....	30
2.6.2 Analýza makroprostředí.....	30
2.6.3 Analýza mikroprostředí.....	31
2.6.4 Finanční analýza	32
3 Vlastní práce	34
3.1 Charakteristika podniku.....	34
3.2 Historie podniku	34
3.3 Činnosti podniku.....	35

3.3.1	Výroba a dodávka tepla a TUV	35
3.3.2	Správa a údržba domů, bytů a nebytových prostor v majetku města.....	35
3.3.3	Správa SVJ a vlastníků bytů.....	37
3.4	SLEPT analýza podniku.....	37
3.4.1	Sociální oblast.....	37
3.4.2	Legislativa a politická oblast.....	38
3.4.3	Ekonomická oblast.....	39
3.4.4	Technologická oblast	40
3.5	Porterův model 5 konkurenčních sil	42
3.5.1	Přímí konkurenti v odvětví	42
3.5.2	Potencionální noví konkurenti	42
3.5.3	Dohadovací schopnost dodavatelů.....	42
3.5.4	Dohadovací schopnost odběratelů	43
3.5.5	Riziko konkurence substitutů	43
3.6	SWOT analýza	44
3.7	Finanční analýza	45
3.7.1	Analýza rozvahy.....	46
3.7.2	Horizontální analýza rozvahy.....	47
3.7.3	Horizontální analýza výkazu zisku a ztrát.....	51
3.7.4	Vertikální analýza rozvahy.....	53
3.7.5	Vertikální analýza výkazu zisku a ztrát	57
3.7.6	Analýza rozdílových ukazatelů	59
3.7.7	Analýza poměrových ukazatelů.....	61
3.7.8	Index bonity	66
3.7.9	Altmanův index finančního zdraví (Z – skóre)	66
3.8	Návrh finančního plánu	67
3.8.1	Stanovení poslání.....	67
3.8.2	Stanovení cílů.....	68
3.8.3	Rozhodnutí o investici.....	68
3.8.4	Sestavení plánu	69
3.8.5	Zhodnocení finančního plánu společnosti.....	72

4	Diskuse výsledků	74
5	Závěr	76
6	Literatura	77
A	Rozvaha společnosti za období 2008 – 2015	80
B	Výkaz zisku a ztrát společnosti za období 2008 – 2015	81
C	Horizontální analýza rozvahy za období 2008 – 2015	82
D	Horizontální analýza výkazu zisku a ztrát za období 2008 – 2015	83
E	Vertikální analýza rozvahy za období 2008 – 2015	84
F	Vertikální analýza výkazu zisku a ztrát za období 2008 – 2015	85
G	Plánovaná rozvaha společnosti na období 2016 – 2015	86
H	Plánovaný výkaz zisku a ztrát na období 2016 - 2020	87

Seznam obrázků

Obr. 1	Agregovaná rozvaha	24
Obr. 2	Agregovaný výkaz zisků a ztrát v druhovém členění ve zjednodušeném rozsahu	25
Obr. 3	Matice SWOT Analýzy	30
Obr. 4	Logo firmy Městský bytový podnik Lanškroun, s. r. o.	34
Obr. 5	Vývoj položek aktiv v letech 2008 – 2015	48
Obr. 6	Vývoj položek pasiv v letech 2008 – 2015	49
Obr. 7	Vývoj výsledků hospodaření za období 2008 – 2015 v tis. Kč	52
Obr. 8	Podíl jednotlivých složek aktiv (v %)	54
Obr. 9	Podíl jednotlivých složek pasiv (v %)	56
Obr. 10	Podíl jednotlivých složek tvořících výsledky hospodaření (v %)	58
Obr. 11	Podíl jednotlivých složek nákladů (v %)	58
Obr. 12	Podíl jednotlivých složek výnosů (v %)	59
Obr. 13	Vývoj ČPK během let 2008 – 2015	59
Obr. 14	Vývoj cash flow v letech 2008 – 2015	61

Seznam tabulek

Tab. 1	Vývoj míry zaměstnanosti, obecné míry nezaměstnanosti a míry ekonomické aktivity	38
Tab. 2	Věková struktura v okrese Ústí nad Orlicí od roku 2010	38
Tab. 3	Míra inflace v České republice od roku 2006	39
Tab. 4	Vývoj úrokových sazeb od roku 2014	40
Tab. 5	Vývoj sazeb DPH od roku 1993	40
Tab. 6	SWOT Analýza	44
Tab. 7	Analýza vybraných položek rozvahy	46
Tab. 8	Horizontální analýza vybraných položek aktiv	47
Tab. 9	Horizontální analýza vybraných položek pasiv	48
Tab. 10	Horizontální analýza výkazu zisku a ztrát	51
Tab. 11	Vertikální analýza aktiv	53
Tab. 12	Vertikální analýza pasiv	55
Tab. 13	Vertikální analýza výkazu zisku a ztrát	57
Tab. 14	Vývoj čistého pracovního kapitálu v letech 2008 - 2015	59
Tab. 15	Hodnoty cash flow za období 2008 - 2015	60
Tab. 16	Absolutní změny cash flow v letech 2008 - 2015	60
Tab. 17	Ukazatele likvidity za období 2008 - 2015	61
Tab. 18	Ukazatele likvidity odvětví	62
Tab. 19	Ukazatele zadluženosti	62
Tab. 20	Ukazatele zadluženosti odvětví v %	63
Tab. 21	Ukazatele aktivity	64

Tab. 22	Ukazatele aktivity odvětví	65
Tab. 23	Ukazatele rentability	65
Tab. 24	Ukazatele rentability odvětví v %	65
Tab. 25	Index bonity	66
Tab. 26	Altmanův index finančního zdraví	67
Tab. 27	Plánovaný výkaz zisku a ztrát na období 2016 - 2020	70
Tab. 28	Plánovaná rozvaha za období 2016 - 2020	71
Tab. 29	Plánované cash flow na období 2016 - 2020	72
Tab. 30	Altmanova formule bankrotu pro s. r. o.	73
Tab. 31	Rozvaha společnosti za období 2008 - 2015	80
Tab. 32	Výkaz zisku a ztrát společnosti za období 2008 - 2015	81
Tab. 33	Horizontální analýza rozvahy za období 2008 - 2015	82
Tab. 34	Horizontální analýza výkazu zisku a ztrát za období 2008 - 2015	83
Tab. 35	Vertikální analýza rozvahy za období 2008 - 2015	84
Tab. 36	Vertikální analýza výkazu zisku a ztrát za období 2008 - 2015	85
Tab. 37	Plánovaná rozvaha společnosti za období 2016 - 2015	86
Tab. 38	Plánovaný výkaz zisku a ztrát na období 2016 - 2020	87

1 Úvod a cíl práce

1.1 Úvod

Důvodem výběru tématu finanční plán společnosti pro zpracování v bakalářské práci byla důležitost finančního plánování pro řízení budoucího vývoje podniku. Ve vybrané společnosti je autorka zaměstnána na pozici ekonomky, je její každoroční povinností sestavovat krátkodobé rozpočty pro následující roky. V době výběru tématu bakalářské práce přišel jednatel společnosti s požadavkem sestavení dlouhodobého finančního plánu, tento úkol byl spojen s tvorbou bakalářské práce. Při zpracovávání této práce budou uplatněny nabyté studijní poznatky.

Společnost může v současné době jen obtížně fungovat bez pravidelného plánování ekonomické činnosti a s tím spojených potřebných finančních prostředků. Pokud by podnik každoročně nesestavoval finanční plán, neměl by představu o disponibilních finančních prostředcích. Podnik by měl mít přehled o stavu jeho tržeb, došlých plateb od odběratelů a jejich následných výdajích v rámci ekonomické činnosti.

1.2 Cíl práce

Cílem bakalářské práce je sestavit finanční plán pro společnost Městský bytový podnik Lanškroun, s. r. o. na výrobu a rozvod tepla. Společnost plánuje během následujících pěti let investici do rekonstrukce a vybudování nových teplovodních kanálů. Úkolem bakalářské práce je stanovit zda má společnost projekt financovat pouze vlastními prostředky nebo využít i cizí zdroje financování a zda má provést realizaci výstavby nových teplovodních kanálů. Nové kanály by sloužily pro připojení nově vybudovaného domova důchodců. Dalšími činnostmi společnosti jsou správa majetku města a správa majetku společenství vlastníků bytových jednotek. Společnost sestavuje pouze jednoleté finanční rozpočty, proto jsem se rozhodla v rámci své bakalářské práce sestavit rozpočet dlouhodobý, aby si vybraný podnik mohl udělat představu o tom, jak by se mohla jeho situace vyvíjet a jak správně vynakládat s finančními zdroji.

1.3 Metodika

Bakalářská práce je rozdělena na dvě části literární rešerše a vlastní práce.

Literární rešerše popisuje teoretické poznatky finančního plánování, analýz prostředí a finanční analýzy.

V praktické části je nejprve před sestavením samotného finančního plánu provedena analýza současné situace podniku, která určuje hlavní zdroje tvorby hodnoty podniku, tak nám umožňuje co nejlépe predikovat finanční výsledky v následujících letech. Nejprve byly sestaveny analýzy makroprostředí, mikroprostředí, SWOT analýza a následně finanční analýza za období 2008 – 2015.

Z výsledných hodnot bude úkolem predikovat tržby vybrané společnosti. Od stanovených tržeb se pak dále odvíjí převážná většina položek jednotlivých účetních výkazů. Na základě těchto predikcí bude sestaven plánovaný výkaz zisku a ztrát, plánovaná rozvaha a plán peněžních toků za období 2016 – 2020. Společnost plánuje velkou rekonstrukci topných kanálů, v rámci sestavení finančního plánu by mělo být rozhodnuto o způsobu financování rekonstrukce, a zda je firma schopna takový projekt realizovat. Při naplňování cíle budou použity poznatky z teoretické části bakalářské práce.

2 Literární rešerše

Finanční plán stanovuje finanční cíle podniku, které se odvíjí od jednotlivých strategických plánů, určuje prostředky, kterými těchto cílů bude dosahovat a zajišťuje dosažení těchto cílů, tak jako stability a finančního zdraví celého podniku.

2.1 Finanční plánování

Výsledkem prováděného souboru činností finančního plánování je předpověď budoucích finančních a investičních rozhodnutí firmy. Jedná o specificky zaměřenou, kvantifikovanou činnost, jejímž výsledkem je zabezpečení žádoucí výnosové situace a finanční stability podniku ve stanoveném časovém období. Základem pro finanční plánování je investiční rozhodování a dlouhodobé financování. (Růčková, 2010)

Finanční plánování lze také definovat jako proces rozhodování podniku o rizicích, která mohou být pro podnik nezbytná anebo také mohou představovat určité zajímavé příležitosti. Úkolem finančního plánování je stanovit finanční cíle podniku a určit potřebné finanční prostředky na dosažení těchto cílů. Obecným finančním cílem podniku je maximalizace jeho tržní hodnoty. (Kislingerová a kolektiv, 2007)

Finanční plánování vychází z podnikové strategie a konkretizuje ji na určený časový horizont. Podlé délky časového horizontu rozlišujeme dlouhodobé a krátkodobé finanční plánování. (Koráb, Peterka, Režňáková, 2007)

Proces finančního plánování vychází z informačních vstupů, které lze rozdělit do několika kategorií, z nichž k nejdůležitějším patří:

- veličiny makroekonomického okolí, např.: tempo růstu HDP, vývoj inflace, změny úrokových a daňových sazeb, cenové indexy klíčových surovin a energií atd.,
- veličiny z ostatních strategických funkčních plánů,
- finanční výkazy z posledních let předcházejících období plánu.

Klíčovou při tvorbě finančního plánu je objem tržeb. Na podporu stanovení velikosti tržeb lze využít metody prognózování. (Fotr, 2012)

Finanční plánování je komplexním procesem, který zahrnuje následující kroky:

- sestavení výchozí ekonomické analýzy,
- predikci vývoje tržeb,
- kapitálové plánování, jehož základem je investiční rozhodovací proces,
- promítnutí změn do majetkové bilance,
- promítnutí vývoje tržeb a předpokládaných nákladů do výsledku hospodaření,
- sestavení plánu peněžních toků,
- zhodnocení dopadu plánu pomocí nástrojů měření výkonnosti a hodnotového managementu. (Čižinská, Marinič, 2010)

Při sestavování finančního plánu je nutné předvídat potřebu finančních zdrojů k financování majetku podniku, zajištění likvidity a udržení finanční rovnováhy

celého podniku. Měly by se předvídat určité problematické situace, ke kterým by v rámci budoucího vývoje mohlo dojít, tím by se mělo přecházet i možným rizikům. Dochází k prognóze vnitřních a vnějších rizik, která by mohla v budoucnu podnik ohrozit. (Hrdý, Horová, 2009)

Finanční plánování napomáhá manažerům podniků utvořit si představu o důležitých finančních skutečnostech, které lze změnit. Napomáhá určovat hodnotu podniku a předpoklad budoucích peněžních toků společnosti. Není náročné odhadnout budoucí vývoj těchto toků. Ale plánovací model nám neřekne, jestli jsme zvolili správně. Dokonce ani neudává, která alternativa stojí za důkladnější pozorování. Z finančního plánu lze odvodit budoucí vývoj podniku. Majitelé jeho akcií, tak mohou odvodit předpokládané výnosy z jejich držby a stanovit si náklady ušlé příležitosti v porovnání s jinými investicemi. Neexistuje model, který zahrnuje veškeré procesy finančního plánování a rozhodování. (Richard, Stewart, Franklin, 2014)

2.1.1 Principy finančního plánování

Je důležité dodržovat určité základní principy, aby finanční plány plnily svou úlohu při finančním řízení podniku v procesu finančního plánování:

- **princip preference peněžních toků** – tento princip klade důraz na to, aby jak v krátkodobém i dlouhodobém časovém horizontu suma peněžních příjmů převažovala sumu peněžních výdajů. Je nutné rozlišovat přírůstek zisku od přírůstku peněžních toků, příjmy od výnosů a náklady od výdajů. Mohlo by se stát, že bude automaticky ziskový podnik považován za finančně zdravý. Hodnocení peněžních toků je v praxi důležité při řízení likvidity a investičním rozhodování,
- **princip respektování faktoru času** – zde jsou upřednostňovány v rámci finančního řízení příjmy dřívější před příjmy pozdějšími, je-li nominální hodnota porovnávaných příjmů stejná. Dřívější příjmy jsou preferovány, protože je lze v cenově konstantním prostředí použít k financování ziskových podnikových aktivit nebo k finančnímu investování. V praxi je uplatňován při hodnocení efektivnosti investic pomocí metody čisté současné hodnoty,
- **princip respektování a minimalizace rizika** – pro správně kvalifikované finanční řízení je důležitá preference stejného množství peněz získaných s menším rizikem před stejným příjmem získaným za většího rizika. Finanční řízení by mimo jiné mělo předcházet vzniku rizika. Ne vždy však je nejméně riziková varianta nejvýhodnější,
- **princip optimalizace kapitálové struktury** – je důležité, aby podnikový management věnoval pozornost optimálnímu složení podnikového kapitálu. Optimální kapitálová struktura zabezpečuje podniku odpovídající finanční stabilitu, snížení nákladů na kapitál a dosažení požadované hodnoty. (Lada, 2007)

2.2 Finanční cíle podniku

Finanční strategie ve většině případů vyplývá z maximalizace hodnoty pro vlastníky. Hierarchie podnikových cílů se odvíjí od jejich očekávání. Občas nebývá základním cílem vlastníků maximalizace hodnoty nebo zisku, ale zachování existence podniku, aby se majitel mohl věnovat určitému typu činnosti. Bývá tomu tak převážně u malých podniků. Při tvorbě strategických cílů by se měla věnovat pozornost zvyšování hodnoty podniku a míře návratnosti investic. Z toho důvodu jsou finanční cíle sestavovány na bázi těchto ukazatelů:

- nejdůležitějším dlouhodobým cílem by měla být maximalizace ekonomické hodnoty – vhodně vystihuje požadovaný finanční přínos pro investory,
- na druhém místě důležitosti finančních cílů se nachází zisk před zdaněním – s jeho růstem roste i ukazatel EVA,
- pro definování finančních cílů je rovněž důležitý ukazatel růstu tržeb ve spojení s tržním podílem a tržbami z prodeje podnikových produktů, které mají významný vliv na výsledné ukazatele ziskovosti,
- poslední skupiny významných finančních cílů obsahuje hodnoty likvidity a finanční stability. (Landa, 2007)

Základní požadavky při formulaci finančních cílů podniku dle Landy (2007):

1. hlavní finanční cíle by měli být provázané s klíčovými nefinančními záměry podniku - marketingovými, cenovými, personálními, výrobními, logistickými atd.,
2. stanovené finanční cíle jsou dosažitelné vzhledem ke stávajícím podmínkám a pravděpodobným tendencím vývoje,
3. hierarchie a konzistence finančních cílů vyžaduje kompatibilitu ostatních cílů s daným hlavním záměrem i mezi sebou navzájem,
4. je nevhodné zařazovat mezi finanční cíle, takové, jejichž vyhodnocení je komplikované nebo problematické, říkáme tomu náležitá kontrolovatelnost finančních cílů.

2.3 Finanční plán

Je nezbytný pro řízení finančního vývoje firmy a také umožňuje porovnání dosažené skutečnosti se stanovenými cíly. Účelem tvorby finančního plánu je zajištění likvidity, což je založeno na určení struktury a velikosti potřebných zdrojů k financování firemních potřeb. Je sestavován klouzavým průměrem. (Růčková, 2010)

Finanční plán zaujímá klíčové postavení v souboru funkčních firemních plánů. Vyjadřuje veškeré finanční efekty a finanční náročnosti podnikového plánu. Formou využití vlastních a cizích prostředků vyjadřuje nároky na omezené finanční zdroje. Díky možným korekcím funkčních plánů na základě finančního plánu lze dosahovat růstu hodnoty firmy.

Finanční plán by měl být rozdělený do kapitol, nejzákladnější rozdělení je do 5. kapitol:

- odbyt a tržby – používá se intervalových odhadů očekávaných příjmů z prodeje,
- výsledky hospodaření – obsahují všechny plánované činnosti s vymezením realizovaných nákladů jejich produkce a výnosů realizovaných prodejem,
- požadavky na majetek – vyjadřuje rozvoj podniku spojeným s rozvojem majetku,
- potřeba finančních zdrojů – obsahuje využití cizích a vlastních zdrojů financování při zachování dlouhodobé finanční stability,
- ekonomické předpoklady – zahrnují prognózu působení ekonomického okolí na firmu. (Růčková, 2010)

Finanční plán představuje integrující složku strategického plánu, do které se promítají jeho finanční efekty i finanční náročnost. Finanční plán obsahuje tři základní finanční výkazy: výkaz zisku a ztrát, rozvahu, cash flow. Dále jej pak tvoří složky: investiční rozpočet, rozpočet externího financování, plán rozdělení hospodářského výsledku. (Fotr, 2012)

Při sestavování finančního plánu je využíváno nejčastěji metody procentuálního podílu na tržbách a regresní metody. (Hrdý, Horová, 2009)

2.4 Krátkodobý finanční plán

Krátkodobý finanční plán se sestavuje na období jednoho roku. Je důležité využívat hlavně minulých zkušeností, ale také je vhodné si uvědomit, jaké jsou možnosti různých úvah. Bývá rozdělován například na jednotlivé měsíce nebo čtvrtletí. Jeho sestavování by mělo čerpat z analýzy sezonních výkyvů, které jsou podmíněny faktory na straně poptávky a nabídky. Nejčastěji stanovované cíle v podniku: obrátové cíle, ziskové cíle a cíle zachování likvidity. Krátkodobý finanční plán obsahuje: plán obrátu, plán provozního kapitálu, plán nákladů a zisku, plán provozního cash flow, plánovaná rozvaha. (Růčková, 2010)

2.5 Dlouhodobý finanční plán

Dlouhodobý finanční plán se sestavuje na dobu jednoho roku až pěti let. Vymezuje celkovou výši a optimální strukturu kapitálu a jeho efektivní využití. Vyhodnocuje dosažení základních stanovených cílů podniku a ekonomické přínosy pro vlastníky. (Čížinská, Martinič, 2010)

Vychází ze strategických cílů podniku a slouží k realizaci podnikatelského plánu v oblasti nákupu investičního majetku. Odvíjí se od plánu investic, výroby a prodeje, v rámci kapitálového plánování definuje celkovou výši a optimální strukturu kapitálu a zajišťuje jeho efektivní využití. (Marinič, 2008)

Dlouhodobý finanční plán obsahuje tyto části:

- analýza finanční situace,
- plán tržeb na základě prognózy a plánu prodeje,

- plán peněžních toků,
- plánovanou rozvahu,
- plánovaný výkaz zisku a ztrát,
- rozpočet investičních výdajů,
- rozpočet dlouhodobého externího financování. (Sedláček, 2001)

2.5.1 Metody dlouhodobého plánování

Růčková a Roubíčková (2013) ve své knize uvádějí čtyři metody strategického plánování:

- **kauzální metody** – sem spadá metoda procentního podílu k tržbám, která vychází z předpokladu, že růst tržeb je hlavním důvodem rozvoje podniku. Dle Marek (2006) vychází ze čtyř skupin veličin:
 1. vstupní data plynou ze tří zdrojů – z údajů o současném stavu majetku společnosti, z jeho dosavadních výsledků hospodaření, z výsledků dalších ekonomických podnikových plánů, kde zdrojem je makroekonomická prognóza o vývoji makroekonomických ukazatelů,
 2. veličiny vyjadřují žádoucí hodnoty některých ukazatelů v oblasti likvidity, obratovosti majetku a nákladovosti,
 3. výstupní žádoucí veličiny jsou tvořeny všemi ostatními veličinami v plánované podobě účetních výkazů, které se vypočítají pomocí daného vzorce, do něhož se dosadí vstupní nebo žádoucí veličiny určitých ukazatelů,
 4. kontrolní veličiny sledují, jak hodnota výsledku hospodaření v plánovaném výkazu hospodaření odpovídá hodnotě v plánované rozvaze.
- **statistické metody** – pomocí regresních funkcí se vývoj v minulosti promítá do budoucích cílů a úkolů,
- **ekonometrické metody** – jsou založeny na vzájemné interakci skutečně dosažených ekonomických parametrů v podobě statistických veličin a cílových ukazatelů,
- **simulační metody** – dochází ke stanovení několika variant předpokládaných parametrů na základě vývoje makro i mikroekonomického prostředí, kdy nejlepší varianta se blíží skutečnému vývoji.

2.5.2 Plánovaná rozvaha

Rozvaha zobrazuje aktiva podniku a pasiva podniku, tj. zdroje financování aktiv. Plánování aktiv se odvíjí od toho, jestli plánujeme dlouhodobý majetek anebo oběžný majetek. Základem pro plánování dlouhodobého majetku je investiční program a plán investic. K plánování oběžného majetku lze využít dvou metod: procentní metoda, ukazatelé obratu. Plánování pasiv probíhá v úzkém propojení s plánováním aktiv i peněžních toků. Výše aktiv určuje potřebnou velikost zdrojů krytí. Pasiva se rozlišují na: vlastní a cizí kapitál nebo interní a externí zdroje financování. (Fotr, 2012)

AKTIVA	PASIVA
I. Pohledávky za upsaný základní kapitál	I. Vlastní kapitál
II. Dlouhodobý majetek	1. Základní kapitál
1. Dlouhodobý hmotný majetek	2. Kapitálové fondy
2. Dlouhodobý nehmotný majetek	3. Fondy tvořené ze zisku
3. Dlouhodobý finanční majetek	4. Výsledek hospodaření minulých let
III. Oběžná aktiva	5. Výsledek hospodaření běžného účetního období
1. Zásoby	II. Cizí zdroje
2. Dlouhodobé pohledávky	1. Rezervy
3. Krátkodobé pohledávky	2. Dlouhodobé závazky
4. Krátkodobý finanční majetek	3. Krátkodobé závazky
IV. Casové rozlišení	4. Bankovní úvěry a výpomoci
	III. Casové rozlišení
Aktiva celkem	Pasiva celkem

Obr. 1 Agregovaná rozvaha
Zdroj: www.danarionline.cz, 2016

2.5.3 Plánovaný výkaz zisků a ztrát

Je klíčovou složkou finančního plánu, obsahuje výnosy, náklady a dosažený hospodářský výsledek před a po zdanění v jednotlivých letech plánovacího období. Nejhlavnější složkou výnosů jsou tržby. Budoucí tržby lze stanovit dvěma způsoby: Agregovaný přístup, desagregovaný přístup. Je nutné také respektovat cyklický vývoj na určitých trzích. Položky nákladů lze rozčlenit na: přímé náklady, závislé náklady na určitých položkách finančního plánu a závislé náklady na jiných faktorech (režijní náklady). (Fotr, 2012)

VÝSLEDOVKA v druhovém členění ve zjednodušeném rozsahu			
Označení	Popis položky	Běžné období	Minulé období
I.	Tržby za prodej zboží		
A.	Náklady vynaložené na prodané zboží		
	Obchodní marže		
II.	Výkony		
B.	Výkonová spotřeba		
	Přidaná hodnota		
C.	Osobní náklady		
D.	Daně a poplatky		
E.	Odpisy dlouhodobého nehmotného a hmotného majetku		
III.	Tržby z prodeje dlouhodobého majetku a materiálu		
F.	Zůstatková cena prodaného dlouhodobého majetku a materiálu		
G.	Změna stavu rezerv, OP v provozní oblasti a komplexních nákladů příštích období		
IV.	Ostatní provozní výnosy		
H.	Ostatní provozní náklady		
V.	Převod provozních výnosů		
I.	Převod provozních nákladů		
	Provozní výsledek hospodaření		
VI.	Tržby z prodeje cenných papírů a podílů		
J.	Prodané cenné papíry a podíly		
VII.	Výnosy z dlouhodobého finančního majetku		
VIII.	Výnosy z krátkodobého finančního majetku		
K.	Náklady z finančního majetku		
IX.	Výnosy z přecenění cenných papírů a derivátů		
L.	Náklady z přecenění cenných papírů a derivátů		
M.	Změna stavu rezerv a opravných položek ve finanční oblasti		
X.	Výnosové úroky		
N.	Nákladové úroky		
XI.	Ostatní finanční výnosy		
O.	Ostatní finanční náklady		
XII.	Převod finančních výnosů		
P.	Převod finančních nákladů		
	Finanční výsledek hospodaření		
Q.	Daň z příjmů za běžnou činnost		
	Výsledek hospodaření za běžnou činnost		
XIII.	Mimořádné výnosy		
R.	Mimořádné náklady		
S.	Daň z příjmů z mimořádné činnosti		
	Mimořádný výsledek hospodaření		
T.	Převod podílů na výsledku hospodaření společníkům (+/-)		
	Výsledek hospodaření za účetní období (+/-)		
	Výsledek hospodaření před zdaněním		

Obr. 2 Agregovaný výkaz zisků a ztrát v druhovém členění ve zjednodušeném rozsahu
Zdroj: www.danarionline.cz, 2016

2.5.4 Plánované Cash flow

Zobrazuje příjmy a výdaje. Jeho stanovení vyžaduje určit veškeré příjmy a výdaje za určité období. Peněžní toky se člení na: provozní, investiční a finanční. Jejich souhrn tvoří čisté zvýšení peněžních prostředků podniku. Ke stanovení peněžních toků lze využít dvou metod: přímé a nepřímé metody. Peněžní toky mají významnou roli při řízení likvidity. (Fotr, 2012)

2.5.5 Plánování výnosů

Rozhodující položkou výnosů jsou tržby z prodeje vlastních výrobků a služeb. Při stanovování budoucího vývoje tržeb lze využít kauzální a statistické metody. Můžeme je stanovovat agregovaným nebo desagregovaným přístupem. Čím přesnější informace budeme mít, tím méně odhadů budeme potřebovat a od toho se také odvíjí, jaké metody použijeme. (Růčková, Roubíčková; 2013)

Agregovaný přístup – plán tržeb se sestavuje pro jednotlivé roky plánovacího období na základě prognózy celkových tržeb v peněžních jednotkách s ohledem na vývoj externího prostředí. Nevýhoda tohoto přístupu je, že nerozlišuje velikost prodejů v naturálních jednotkách a prodejní ceny. (Fotr, 2012) Ke stanovení tržeb lze využít:

- odhady založené na využití skutečností a znalostí marketingových pracovníků,
- trendové křivky, jejichž podstatou je extrapolace budoucích tržeb na základě historických údajů o velikosti tržeb z několika minulých let,
- regresní a korelační analýzu pro stanovení budoucího vývoje tržeb pomocí regresního modelu. (Růčková, Roubíčková; 2013)

Extrapolace vychází z dřívějších zkušeností a fungování podniku. Tato metoda je velmi náročná na sledování všech ovlivňujících faktorů fungování společnosti. **Trendové křivky** mají jedinou nezávislou proměnnou čas, jehož působení je u všech faktorů stejné a proto ovlivňuje i tržby. V budoucnosti předpokládá stejné působení všech ovlivňujících faktorů na tržby, jak tomu bylo v minulosti, což je značná nevýhoda této metody. **Regresní analýza** předpokládá určení faktorů ovlivňujících velikost tržeb. U této metody se vychází z časových řad minulých tržeb a prognózy hodnot ovlivňujících faktorů v plánovaném období. Nevýhodou všech těchto metod je nerespektování zásadních změn externích faktorů, které mohou prodeje ovlivnit. (Růčková, Roubíčková; 2013)

Desagregovaný přístup – u tohoto přístupu dochází k rozčlenění výrobního programu (programu služeb) do určitého počtu komodit, jako jsou jednotlivé klíčové produkty, reprezentanty nebo skupiny produktů. Tržby těchto komodit lze pak plánovat v peněžním vyjádření nebo na základě jejich prodejů v naturálních jednotkách a předpokládaných prodejních cen. (Fotr, 2012)

Desagregovaný přístup je založen na stanovení časových řad:

- prodejů jednotlivých komodit v plánovaném období,
- dosahování prodejních cen na domácích nebo zahraničních trzích v měnách příslušných států,
- devizových kurzů zahraničních měn. (Růčková, Roubíčková; 2013)

Prognóza tržeb by měla přihlížet k prognóze vývoje celkové poptávky a tržního podílu podniku. Nejjednodušší metody prognózování tržeb:

- extrapolace časové řady,
- vyrovnávání podle exponenciálních křivek,
- indexy meziročního růstu,
- klouzavé průměry.

Tyto metody vychází z minulých dat a neberou v úvahu změnu trendů, proto je nutné je korigovat dle očekávaných změn:

- v poptávce dle výrobků a tržeb,
- tržních cen,
- devizových kurzů při vývozu,
- odbytových možností,
- technologických postupů,
- zavedení inovací výrobků apod. (Koráb, Režňáková, Peterka; 2007)

2.5.6 Plánování nákladů

Náklady lze dělit dle způsobu stanovení do několika skupin:

- přímé závislé na objemu produkce – spotřeba materiálu, surovin, energií a přímé mzdy,
- závislé na určitých položkách finančního plánu – odpisy, klíčové složky finančních nákladů,
- závislé na jiných faktorech – služby, režijní spotřeby, daně a poplatky, tvorba rezerv, opravné položky. (Fotr, 2012)

I u plánování nákladových položek využíváme agregované nebo deagregované přístupy. Je nutné respektovat specifické rysy jednotlivých nákladových položek.

Stanovení nákladů v relaci k tržbám

Tato metoda napomáhá stanovit jednotlivé položky nákladů agregovaným přístupem. Takto se plánují především spotřeba materiálu, energie a služeb, osobní náklady, odpisy, další provozní náklady a finanční náklady. Tato metoda funguje na základě relace nákladových položek k tržbám vyjádřené podílem. Musíme být schopni odhadnout jejich budoucí hodnoty. Tento přístup vychází z extrapolace minulých trendů, což je jeho nevýhodou. (Růčková, Roubíčková; 2013)

Individuální stanovení nákladových položek

Spotřeba materiálu a energie

U této metody je nutné rozlišovat spotřebu přímého a nepřímého materiálu. Přímý materiál je například základní materiál, suroviny, komponenty a polotovary. Spotřeba přímého materiálu je přímo úměrná objemu produkce a stupni využití výrobních kapacit. Při prognózování těchto nákladů je vhodné:

- respektovat vliv vývoje technologie,
- prognózovat vývoj nákupních cen. (Růčková, Roubíčková; 2013)

Přímou spotřebu energie stanovíme obdobně jako spotřebu přímých nákladů za pomoci norem spotřeby, objemu produkce a příslušných nákupních cen energií. Režijní spotřeba energie se odhaduje v celku podle položek v hodnotovém vyjádření. (Růčková, Roubíčková; 2013)

Služby

Nejdůležitější složkou této kategorie jsou opravy a udržování, přepravné, spoje, cestovné, pojistné a ostatní náklady. Lze je prognózovat pomocí minulého vývoje nákladů, odhadu vývoje cen, rozsahu aktivit podniku. Vývoj této skupiny nákladů také ovlivňuje zvolená strategie podniku týkající se vyčleňování a začleňování. Je

velmi moderní vyčleňování z aktivit zajišťovaných podnikem a jejich přesunutí na externí organizace, čímž dochází k nárůstu nákladů na služby a ke snižování jiných nákladových položek. (Růčková, Roubíčková; 2013)

Osobní náklady

Do této kategorie spadají mzdy, náklady na sociální a zdravotní pojištění, odměny orgánů společnosti, ostatní osobní náklady. Mzdy také rozlišujeme na přímé a nepřímé a dle toho také stanovujeme jejich výši. Přímé mzdy stanovujeme obdobně jako přímý materiál a energie. Nepřímé mzdy jsou součinem předpokládaného počtu pracovníků a velikosti jejich průměrné roční mzdy. Zdravotní a sociální pojištění jsou pevným podílem celkových mezd stanoveným zákonem. (Růčková, Roubíčková; 2013)

Odpisy

Z důvodu stále častějšího nahrazování lidských zdrojů pracemi strojů a strojních zařízení důležitost odpisů roste. Odpisy plní dvojí funkci: nákladovou a zdrojovou. Nákladová funkce znamená postupný přenos hodnoty dlouhodobého majetku do nákladů pomocí odpisů. Také slouží jako zdroj financování při nákupu nového majetku až starému skončí životnost. (Růčková, Roubíčková; 2013)

Velikost odpisů se odvíjí od:

- vyřazování či odprodeji stávajícího dlouhodobého majetku, vedoucích k poklesu odpisů,
- investičního programu podniku vyvolávajícího růst odpisů,
- způsobu financování dlouhodobého majetku – v rámci finančního leasingu odpisy nahrazuje nájemné zahrnuté do služeb. (Fotr, 2012)

2.5.7 Plánování hospodářského výsledku

Hospodářský výsledek před zdaněním je vlastně rozdílem plánovaných výnosů a nákladů. Pokud chceme zjistit hospodářský výsledek po zdanění, musíme stanovit daň z příjmů v jednotlivých letech plánovacího období. Velikost daně z příjmů se odvíjí od výše základny a velikosti sazby daně z příjmů. Základnu daně příjmů získáme pomocí korekce zisku před zdaněním o:

- položky zvyšující hospodářský výsledek – daňově neuznatelné náklady,
- položky snižující hospodářský výsledek – odčitatelné položky,
- odečty – daňové ztráty minulých let, náklady projektů výzkumu a vývoje. (Fotr, 2012)

2.5.8 Plánování aktiv

Způsob plánování aktiv závisí na tom, zda se jedná o dlouhodobý či oběžný majetek. (Fotr, 2012)

Plánování dlouhodobého majetku

Plánování hmotného a nehmotného dlouhodobého majetku se odvíjí od investičního programu a plánu divestic. Z investičního programu plynou přírůstky a z plánu divestic úbytky. (Fotr, 2012)

Plánování oběžných aktiv

Pro plánování oběžných aktiv lze využít dvě metody a to:

- **procentní metoda** – tato metoda je založena na vztahu složek oběžných aktiv k tržbám ve tvaru poměru oběžných složek aktiv k tržbám v procentech, (Fotr, 2012)
- **metoda ukazatelů obratu** – pomocí této metody jsou na základě doby, na kterou byly vázány finanční prostředky v předchozích letech stanovovány hodnoty v budoucnosti, (Růčková, Roubíčková; 2013)
- **metoda regresní** – v případě regresní metody je vhodné využít výpočetní techniku. (Růčková, 2010)

Plánování pasiv

Pasiva jsou plánována v úzkém propojení s plánováním aktiv i peněžních toků a to určitým opakujícím se postupem. Tvorba investičního programu je zvláště ovlivněna kapitálovým rozpočtem stanoveným dle určitého odhadu velikosti zdrojů financování v jednotlivých letech plánovacího období. Realizace vybraného programu působí na výši dlouhodobého majetku, na zdroje jeho financování v podobě zisku a odpisů z přechodných investic. Investiční program, dlouhodobý majetek i vlastní zdroje financování jsou ovlivněny dostupností těchto prostředků.

Celková výše aktiv určuje potřebnou velikost zdrojů financování v jednotlivých letech plánování. Také je velmi důležitá struktura pasiv z hlediska podílů vlastního a cizího kapitálu, ale také členění na interní a externí zdroje financování. S růstem firmy rostou i aktiva a pasiva, což znamená nutnost navyšovat interní i externí zdroje financování. Interní zdroje lze získat v podobě zisku, pokud nebude použit na výplatu dividend a podílů na zisku. Potřeba externích zdrojů financování plyne pak z peněžních toků, které nám zobrazují také likvidní situaci v podobě disponibilních peněžních zdrojů. Dále je vhodné zvolit požadovanou kapitálovou strukturu a dále jí pak dodržovat při volném použití zdrojů financování. (Fotr, 2012)

2.6 Analýza hodnocení podniku

Cílem analýzy hodnocení podniku je získání a vyhodnocení souborů informací charakterizujících jednotlivé oblasti činnosti podniku. Je to tedy soubor analýz, které se orientují na jednotlivé stránky podniku. Mezi tyto analýzy patří:

- analýza zdrojů podniku,
- analýza výrobního programu,
- analýza výrobního portfolia,
- hodnocení ekonomické a finanční situace podniku,
- analýza silných a slabých stránek hospodaření podniku. (Růčková, Roubíčková; 2013)

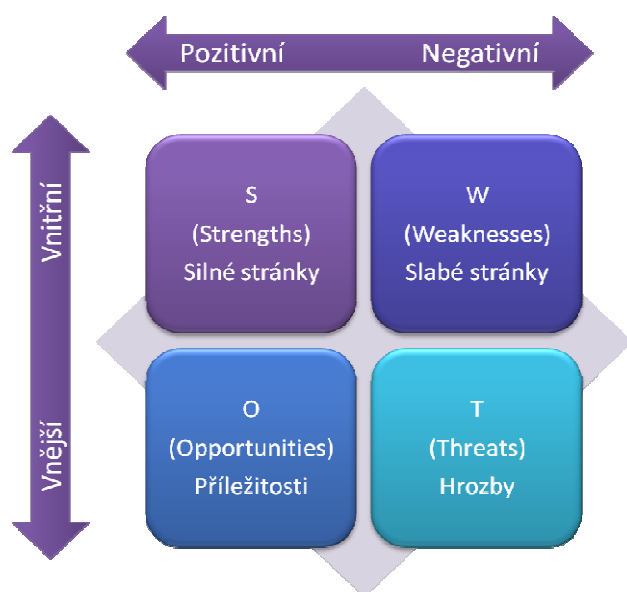
2.6.1 SWOT Analýza

Cílem této metody hodnocení je definovat silné a slabé stránky podniku na základě analýzy vnitřních a vnějších faktorů prostředí. Název této analýzy je tvořen prvními písmeny 4 základních prvků, které jsou při analýze sledovány:

- S (strengths) přednosti/silné stránky,
- W (weaknesses) slabiny/slabé stránky,
- O (opportunities) příležitosti,
- T (threats) hrozby.

Pokud chceme, aby byl výstup a průběh analýzy co nejkvalitnější, je potřeba se na ní důkladně připravit, jasně si definovat cíl, za jakým účelem analýzu vypracováváme, věnovat analýze dostatečně dlouhý čas, do procesu zapojit co nejvíce různorodých účastníků. Je to nástroj, který umožňuje uspořádat existující informace. SWOT analýza spojuje hodnocení vnitřního a vnějšího okolí firmy. Efektivnější bude jí vypracovat až po jednotlivých dílčích analýzách a šetřeních.

Někteří autoři pro zpracování SWOT analýzy doporučují sestavení matice, kde se v jednotlivých kvadrantech uvedou navržené strategie, které potom mají uvést co nejvíce silných stránek a příležitostí a co nejvíce minimalizovat negativní dopady slabých stránek a hrozeb z vnějšího prostředí. (Turčínková, 2014/2015)



Obr. 3 Matice SWOT Analýzy

Zdroj: *Marketing, ZS 2014/15, doc. Ing. Jana Turčínková, Ph.D.*

2.6.2 Analýza makroprostředí

Analýzy makroprostředí se orientují především na hospodářské a legislativní změny z hlediska jednání vlády, technologické okolí, očekávaný mezinárodní politicko-ekonomický vývoj, vývoj devizových kurzů, vývoj na finančních trzích z hlediska

možnosti získávání zdrojů. Pro toto hodnocení je vhodná SLEPT analýza. (Růčková, 2010)

SLEPT analýza

Její název je tvořen prvními písmeny jednotlivých oblastí, které SLEPT analýza zkoumá. Jedná se o tyto oblasti vnějšího prostředí:

- **S – sociální oblast** – vyhodnocuje trh práce, demografické ukazatele, vliv odborů, míru korupce. Je vhodné se zaměřit na cenu práce, míru nezaměstnanosti, úroveň nefinančních benefitů, flexibilita podniku na potřebu lidských zdrojů,
- **L – legislativa** – tato oblast se zabývá zákony, jejich použitelností a interpretovatelností,
- **E – ekonomická oblast** – zajímá se o makroekonomické ukazatele a předpoklady, přímé a nepřímé daně, tržní trendy, restrikce vývozů a dovozů, státní podpory, vývoj HDP, cyklus ekonomiky a vývoj ceny peněz,
- **P – politická oblast** – zde se jedná o stabilitu poměrů státních a municipálních institucí, politické trendy a postoje k podnikání,
- **T – technologická oblast** – pojednává o technologických trendech, podpůrných technologiích a aplikacích. (Růčková, Roubíčková; 2013)

2.6.3 Analýza mikroprostředí

Analýzy mikroprostředí se zaměřují především na charakteristiku trhu, na němž firma působí. Věnují se jednotlivým prvkům, jako jsou:

- **analýza tržní situace a jejího vývoje** – určení poptávky na jednotlivých trzích, analýza možností a bariér vstupu na trhy, stanovení faktorů ovlivňujících poptávku, možnosti distribuce, dosahování prodejních cen, orientuje se tedy na zákazníky,
- **analýza konkurenční situace** – důsledně specifikuje současnou konkurenci a identifikuje potencionální konkurenci, nebezpečí plynoucí se substitučních výrobků,
- **dostupnost a cenový vývoj na trhu surovin a energií.** (Růčková, Roubíčková; 2013)

Jako další analýzy je vhodné využít Model McKinsley 7S a Porterův model 5 konkurenčních sil.

McKinsley 7S

Tento model nabízí zkoumání firmy pomocí sedmi základních oblastí každé společnosti. Písmeno „S“ je počátečním písmenem názvů zkoumaných oblastí:

- strategie,
- systémy řízení,
- struktura,
- spolupracovníci,
- styl manažerské práce,
- schopnosti,
- sdílené hodnoty. (Růčková, Roubíčková; 2013)

Porterův model 5 konkurenčních sil

Model zkoumá konkurenty našeho podniku, ať již to jsou potencionální nebo reálně existující. Posuzuje chování a síly konkurenčních subjektů, bariéry vstupu konkurenčního prostředí apod. v rámci vymezení pěti oblastí:

- přímí konkurenti v odvětví,
- potencionální noví konkurenti,
- dohadovací schopnost dodavatelů,
- dohadovací schopnost odběratelů,
- riziko konkurence substitutů. (Růčková, Roubíčková; 2013)

2.6.4 Finanční analýza

Dle Čížinské a Mariniče (2010) se finanční analýza skládá z fundamentální, ekonomické a technické analýzy, jejichž prostřednictvím zkoumá celkovou finanční výkonnost podniku. Analyzuje tržní pozici a potenciál podniku v daném makro- a mikroekonomickém prostředí. Nástroje elementární finanční analýzy jsou: analýza externích ukazatelů, analýza fondů finančních prostředků a analýza poměrových ukazatelů.

Finanční analýza napomáhá k odhalení dostatečné ziskovosti podniku, vhodnosti kapitálové struktury, efektivního využití vlastních aktiv a schopnosti včasného splácení. Díky finanční analýze mají manažeři průběžné znalosti finanční situace firmy, které jim napomáhají se správně rozhodovat při získávání finančních zdrojů, při stanovení finanční struktury, při alokaci volných peněžních prostředků, při poskytování obchodních úvěrů a při rozdělování zisku. Finanční analýzu využívají nejen manažeři, ale i investoři, obchodní partneři, státní instituce, zahraniční instituce, zaměstnanci, auditoři, konkurenti, burzovní makléři a odborná veřejnost. Jednotlivé cílové skupiny preferují různé informace, a proto je vhodné vždy zvážit pro koho je analýza zpracovávána. Zdroje dat pro finanční analýzu představují: účetní výkazy podniku, výroční zprávy, zprávy různých úrovní vedení, firemní a ekonomické statistiky, odborný tisk, burzovní zpravodajství, nezávislé hodnocení a prognózy. (Knápková, Pavelková, Šterek, 2013)

Růčková (2010) ve své knize říká, že hlavním smyslem finanční analýzy je poskytnout informace pro kvalitní rozhodování o fungování podniku. Mezi účetnictvím a rozhodováním o podniku panuje úzké propojení. Pro hodnocení finančního zdraví podniku, jsou využívána právě data z účetnictví, která musí být nejdříve podrobena finanční analýze. Ta nám napomáhá zhodnotit, jak se podnik vyvíjel v minulosti až do současnosti a slouží jako základ pro budoucí plánování

Horizontální analýza

Horizontální analýza sleduje změny absolutních hodnot dat ve výkazech v čase, ale také lze zjišťovat i jejich relativní změny. Tato metoda je označována horizontální analýzou, protože změny sledujeme po řádcích, horizontálně. (Sedláček, 2011)

Vertikální analýza

V případě této analýzy posuzujeme strukturu aktiv a pasiv, tzn. jednotlivé komponenty majetku a kapitálu. Při posuzování jednotlivých komponentů postu-

pujeme shora dolů, proto tuto analýzu nazýváme vertikální. Základem pro procentní vyjádření je ve výkazu velikost tržeb a v rozvaze hodnota celkových aktiv podniku. Lze jí využívat jak pro porovnávání v čase, tak i v prostoru. (Sedláček, 2011)

Analýza rozdílových ukazatelů

Rozdílové ukazatele jsou využívány k analýze a řízení finanční situace podniku s orientací na jeho likviditu. Mezi nejvýznamnější rozdílové ukazatele patří:

- čistý pracovní kapitál – rozdíl mezi oběžným majetkem a krátkodobými cizími zdroji,
- čisté pohotové prostředky – rozdíl mezi pohotovými peněžními prostředky a okamžitě splatnými závazky. (Knápková, Pavelková, Šteker, 2014)

Analýza poměrovými ukazateli

Tato analýza je nejčastějším využívaným postupem k rozboru účetních výkazů a to jak z hlediska využitelnosti, tak i z jiných úrovní analýz. Využívá výhradně údaje ze základních účetních výkazů. Jsou počítány jako poměr jedné nebo několika účetních položek k jiné položce nebo celé jejich skupině.

Jsou členěny na:

- ukazatele struktury majetku a kapitálu – udávají, jak jsou jednotlivé zdroje financování vázány k různým položkám majetku,
- ukazatele tvorby výsledku hospodaření – tyto ukazatelé řeší strukturu nákladů a výnosů, výsledku hospodaření dle oblasti, ve které byl vygenerován,
- ukazatele na bázi peněžních toků – zabývají se faktickým pohybem finančních prostředků. (Růčková, 2010)

Nejčastější členění poměrových ukazatelů:

- ukazatele rentability – poměří zisk dosažený podnikáním s výší zdrojů vynaložených na jeho dosažení,
- ukazatele aktivity – udávají, jak efektivně podnik hospodaří se svými aktivy,
- ukazatele zadluženosti – určují vztah mezi cizími a vlastními zdroji financování podniku, měří rozsah využití cizích zdrojů k financování,
- ukazatele likvidity – poměří schopnost podniku dostát svým závazkům,
- ukazatele tržní hodnoty – o tento ukazatel se nejčastěji zajímají investoři, potenciální investoři a všichni co obchodují na kapitálovém trhu. Udává návratnost jejich investic,
- provozní (výrobní) ukazatele – nejčastěji jsou využívány ve vnitřním řízení podniku. Jsou nápomocny managementu při sledování a analýzách vývoje základních aktivit podniku,
- ukazatele na bázi finančních fondů a cash flow – vyjadřují schopnost podniku vytvořit z vlastní hospodářské činnosti finanční přebytky použitelné k financování potřeb. (Růčková, 2010)

3 Vlastní práce

3.1 Charakteristika podniku



Obr. 4 Logo firmy Městský bytový podnik Lanškroun, s. r. o.

Společnost městský bytový podnik Lanškroun, s. r. o. je založená Městem Lanškroun, které je také jediným společníkem se 100% podílem. Firma sídlí v Městě Lanškroun, byla založena dne 22. května 2001.

Předmět podnikání firmy:

- výroba, obchod a služby neuvedené v přílohách 1 až 3 živnostenského zákona.

Základní kapitál: 11 297 000,- Kč a je splacen

Sídlo společnosti: Lanškroun, Dobrovského 43, okres Ústí nad orlicí, PSČ 563 01

Jednatel společnosti: JUDr. Slezák Milan

3.2 Historie podniku

Historie společnosti sahá ještě hlouběji než do roku 2001, kdy předtím fungovala jako Okresní podnik bytového hospodářství Lanškroun.

Rok 2001 – transformace z příspěvkové organizace Okresní podnik bytového hospodářství Lanškroun na Městský bytový podnik Lanškroun, s. r. o. Jednateli byli jmenováni Ing. Šebrle Jan a Ing. Smejkal Antonín

Rok 2003 – podniku byl jmenován nový jednatel Mareš Jaroslav

Rok 2005 – rekonstrukce teplovodního potrubí na sídlišti U papíren

Rok 2007 – v tomto roce byl změněn jednatel na Ing. Dostálovou Jitku, která svojí funkci vykonávala krátkou dobu, avšak i tak stihla ve společnosti zavést výrazné změny (snížení stavu zaměstnanců, nové efektivnější rozdělení pracovních funkcí...)

Rok 2007 – po tomto roce společnost kompletně spravovala v rámci své činnosti přidělenou část městských domů. Došlo k oddělení této činnosti na samostatnou hospodářskou činnost města, avšak i nadále patří správa této činnosti Městskému bytovému podniku Lanškroun s. r. o.

Rok 2008 – odvolání Ing. Dostálové Jitky a jmenování nového jednatele JUDr. Slezáka Milana, který je jednatelem až doposud. Za výkonu funkce JUDr. Slezákem došlo k výraznému vzestupu společnosti a jejímu hospodářskému růstu.

3.3 Činnosti podniku

3.3.1 Výroba a dodávka tepla a TUV

Vybraná společnost zajišťuje výrobu tepla a teplé vody ve vlastních a pronajatých kotelnách. Systémem centrálního zásobování je teplo a teplá voda rozváděna do 28 objektů na území našeho města (byty, školka, penzion, domov důchodců).

Všechna firmou dodávaná média jsou měřena cejchovanými měřidly a dle naměřených hodnot je následně 1x ročně účtována příslušná částka za teplo. Veškerá činnost je realizována na základě: Rozhodnutí o udělení licence č. 310102942 – výroba tepelné energie a č. 320103060 - rozvod tepelné energie. (Městský bytový, 2013)

Městský bytový podnik Lanškroun, s.r.o. zabezpečuje provoz na těchto kotelnách:

- kotelna U Papíren,
- kotelna Dvorské Lány,
- kotelna Kollárova 240 – 244,
- kotelna Čechova 34,
- kotelna Penzion B. Martinů 980,
- kotelna Hradební,
- kotelna Pivovarské náměstí 160,
- kotelna Sokolská 553,
- kotelna Masarykova 552,
- kotelna Strážní,
- kotelna 28. října.

U všech těchto kotelien je společnost povinna provádět pravidelné revize a zákonné prohlídky v souladu s platnými právními předpisy a vyhláškami. (Slezák, 2015)

3.3.2 Správa a údržba domů, bytů a nebytových prostor v majetku města

Způsob zabezpečování oprav a údržby je realizován společností na základě mandátní smlouvy. Tato činnost s ohledem na její různorodost a specifičnost je rozdělena do několika oblastí:

Administrativa a správa

Tato činnost představuje jak úkoly ekonomického tak i správního charakteru, které vyplývají z mandátní smlouvy a spočívají ve správě majetku ve vlastnictví města a dále ve výkonu práv a povinností vyplývajících ze soukromoprávních a veřejnoprávních vztahů k majetku města. Tato činnost představuje plnění úkolů jak ekonomického, tak i správního charakteru. V praxi to znamená vedení komplexního účetnictví hospodářské činnosti města a s tím spojené sestavování plánu práce na příslušný kalendářní rok a zároveň s tím související následné roční vyhodnocení plnění jednotlivých akcí. Dále je vedeno komplexní účetnictví společnosti a jeho personální a mzdová agenda. Na tuto agendu bezprostředně navazuje

vyúčtování tepla, TUV, el. energie, vody pro vlastní nájemníky městských bytů. Tato činnost je spojena se sběrem dat a jejich následným zpracováním. Právě zde je společnost ve velké míře odkázána na údaje od jednotlivých nájemníků. Současná právní úprava rozúčtování či vyúčtování služeb je roztržena do řady vyhlášek, rozhodnutí ministerstev a dalších vládních nařízení.

Velmi důležitou agendou spravovanou ve sledované společnosti je vedení agendy dlužníků. Na základě předpisů nájemného a služeb jsou sledovány jednotlivé platby na nájemném a službách. Dále je postupováno v souladu s právními předpisy, což v praxi znamená výzva k úhradě dluhu, popřípadě splátkový kalendář a výpověď z nájmu.

Servisní činnost

- odstraňování nahlášených nebo vlastní činností zjištěných havarijních situací postupná oprava a údržba podle schváleného plánu hospodářské činnosti
- zabezpečení dodávek všech médií nutných a spojených s užíváním bytů a nebytových prostor, včetně jejich oprav a údržby (el. energie, voda, plyn, opravy vchodových dveří, zámků, podlah),
- zabezpečování oprav technických zařízení v obytných domech (výtahy, televizní signál, a to i pro majitele bytů, čištění odpadů a úklid sněhu, včetně srážení rampouchů),
- zajišťování akcí dle zákona o veřejných zakázkách.

Technická oblast

- zabezpečování povinných revizí, kontrol (plyn, voda, el. energie, komíny, hasicí přístroje),
- výměna zařizovacích předmětů (karmy, vodovodní baterie, topná tělesa, sanitární zařízení, kuchyně, atd.),
- opravy a údržba společných prostor (odpady, přírady el. energie, přírady plynu, okapy, střechy).

Personální oblast

I přes široké spektrum specifických prací, které začínají výkopovými pracemi, úklidem sněhu, výměnami zařizovacích předmětů, opravami koupelen, se daří udržet stabilní počet pracovníků, kteří jsou ochotni vykonávat tuto náročnou práci. Osvědčila se spolupráce s úřadem práce a to ve smyslu získávání pracovníků přidělených v rámci veřejných prací (úklidové a pomocné práce).

Komunikace s občany

Tato oblast zaznamenala vzrůstající agresivitu některých občanů – nájemníků při neodkladném řešení jejich ne vždy oprávněných požadavků, které mají svůj historický počátek v mylné informovanosti o možnostech vlastníka (správce) a povinnostech nájemníka, dále v roztržité a neúplné právní úpravě občanského zákoníku, což ve své podstatě vede k tomu, že nájemníci značně povrchně a laxně přistupují k plnění svých povinností vyplývajících nejen z této právní úpravy, ale následně i z nájemních smluv. Následná komunikace pak s nájemníky posléze končí z velké části vzájemnou dohodou nebo naprosto bezvýsledně.

Nejčastější požadavky:

- okamžitá výměna oken,

- okamžitá oprava bytu,
- okamžitá výměna zařizovacích předmětů,
- požadavky na pokácení stromů,
- problémy s úklidem sněhu,
- nevhodné umístění popelnic. (Slezák, 2015)

3.3.3 Správa SVJ a vlastníků bytů

Na základě mandátních a příkazních smluv vykonáváme činnosti pro Společenství vlastníků jednotek a vlastníky bytů. Tyto činnosti lze rozdělit na oblast správní tj. vedení účetnictví a na oblast technickou, kdy na základě požadavků výboru či jednotlivých vlastníků zabezpečujeme nebo provádíme různé opravy, výměny oken či údržbu nemovitostí. V současnosti je takto spravováno 440 bytů. I těmto organizacím je prováděno vyúčtování tepla, TUV, el. energie, vody na základě předchozího sběru dat. (Slezák, 2015)

3.4 SLEPT analýza podniku

Tato analýza se zaměřuje na okolí společnosti a napomáhá jí objevit růstové možnosti, hrozby vycházející z faktorů působících z vnějšího a vnitřního okolí společnosti. Její název je tvořen prvními písmeny jednotlivých oblastí, které SLEPT analýza zkoumá.

3.4.1 Sociální oblast

Na sociální oblast působí především ekonomický vývoj po předchozí krizi, kdy dochází k rychlému růstu ekonomiky. Obecná míra nezaměstnanosti je na hranici přirozené míry nezaměstnanosti, jak je uvedeno na obrázku č. 5 níže, která je nejnižší dlouhodobě udržitelná míra nezaměstnanosti. Firmy o své kvalitní zaměstnance bojují a nabízí jim, tak stále lepší pracovní podmínky, čímž roste životní úroveň obyvatelstva. Avšak vývoj tržeb vybraného podniku nebude výrazně ovlivněn stavem nezaměstnanosti, protože i tak lidé musí vytápět svá obydlí, avšak je zřejmé, že si v období lepší ekonomické situace dopřejí více tepla.

Tab. 1 Vývoj míry zaměstnanosti, obecné míry nezaměstnanosti a míry ekonomické aktivity

Rok / čtvrtletí		Míra zaměstnanosti 15-64letých			Obecná míra nezaměstnanosti 15-64letých			Míra ekonomické aktivity 15-64letých		
		celkem	muži	ženy	celkem	muži	ženy	celkem	muži	ženy
2014	1.	68,5	76,6	60,2	6,6	5,5	8,0	73,3	81,1	65,4
	2.	68,7	76,9	60,3	6,3	5,2	7,7	73,4	81,1	65,4
	3.	69,2	77,3	61,0	6,0	5,0	7,3	73,7	81,3	65,8
	4.	69,7	77,4	61,7	5,9	5,0	7,0	74,0	81,5	66,3
2015	1.	69,8	77,5	61,9	5,8	5,0	6,8	74,1	81,5	66,5
	2.	70,3	77,8	62,5	5,2	4,3	6,3	74,1	81,3	66,7
	3.	70,5	78,0	62,7	4,9	4,1	6,0	74,2	81,4	66,7
	4.	70,8	78,5	62,8	4,6	3,8	5,6	74,2	81,6	66,5
2016	1.	71,2	79,0	63,2	4,6	3,8	5,6	74,7	82,2	66,9

Zdroj: www.czso.cz, 2016

V současné době dochází k nárůstu počtu vysokoškolsky vzdělaných lidí, což by mohlo znamenat ztrátu některých odběratelů. Tito lidé jsou více nakloněni novým možnostem a získávání nových informací. Proto by jim jistě učinilo menší problémy vybudování vlastní kotelny v panelákovém domě, na které jsou v současné době poskytovány i dotace. Nevýhodou těchto kotelen je jejich časová náročnost na obsluhu, ale vytápění je levnější.

Tab. 2 Věková struktura v okrese Ústí nad Orlicí od roku 2010

Obyvatelé ve věku	Měřicí jednotka	2010	2011	2012	2013	2014	2015
0 - 14	%	15,3	15,4	15,5	15,5	15,6	15,7
15 - 64	%	69,6	68,8	68	67,4	66,7	66
65 a více	%	15,1	15,8	16,5	17,1	17,7	18,3

Zdroj: www.czso.cz, 2016

I věková struktura obyvatel, jak je vidět na výše uvedeném obrázku č. 6, zahrnuje největší počet obyvatel ve věku 15 – 64 let. Obyvatelé v těchto letech také hledají výhodnější metody vytápění, i oni by se mohli uchýlit k vytvoření vlastní kotelny. Ale jak je již výše uvedeno, jejich obsluha je časově náročná a závazná. Tento aspekt velmi ovlivňuje jejich zhotovení.

3.4.2 Legislativa a politická oblast

Po předčasných volbách v roce 2013 do dolní komory Parlamentu České republiky, do Poslanecké sněmovny ČR se dostaly tyto poslanecké kluby:

- poslanecký klub České strany sociálně demokratické,
- poslanecký klub ANO 2011,
- poslanecký klub Komunistické strany Čech a Moravy,
- poslanecký klub TOP 09 a Starostové,

- poslanecký klub Občanské demokratické strany,
- poslanecký klub Křesťanské a demokratické unie-Československé strany lidové,
- poslanecký klub Úsvit - Národní Koalice,
- nezařazení.

Došlo k řadě reforem hlavně veřejných financí a důchodů, které mají vliv na občany a společnosti v ČR. Nyní se politická situace jeví jako stabilní, což znamená, že až v roce 2017 nás však čekají nové volby do poslanecké sněmovny. A v roce 2016 do senátu, který má pravomoc schvalovat některé důležité zákony. Ekonomika se nyní po krizi nachází ve fázi růstu a tím roste i životní úroveň obyvatelstva.

Tržby společnosti z výroby a rozvodů tepla jsou ovlivněny také Energetickým regulačním úřadem, který vydává Energetický regulační věstníky a tím udává pravidla pro stanovení ceny tepelné energie.

Společnost Městský bytový podnik Lanškroun, s. r. o. je ovlivněna vývojem:

- stanovených pravidel pro rozúčtování nákladů na tepelnou energii,
- způsobů regulace cen a postupů pro regulaci cen v teplárenství,
- regulace cen plynu a elektrické energie,
- metod rozúčtování služeb poskytovaných při správě a provozu budov,
- sazeb daní (DPH, daň z příjmů právnických osob),
- výší odvodů na sociální a zdravotní pojištění – mzdové náklady, náhrady nemoci za pracovní neschopnost,
- zákoníku práce a tím pružnějšího zaměstnávání pracovníků.

3.4.3 Ekonomická oblast

Dle níže uvedené tabulky v posledních 4 letech dochází k poklesu míry inflace, ačkoli se centrální banka snaží o její nárůst. To znamená, že dochází k pozvolnějšímu nárůstu cen a zmenšování kupní síly peněz. Tento vývoj bude ovlivňovat růst ceny tepelné energie, jejích komodit jako je elektrická energie, plyn, voda a tím i výnosů avšak konečnou spotřebu zákazníky nějak neovlivní.

Tab. 3 Míra inflace v České republice od roku 2006

Míra inflace v České republice											
(průměrné ceny za jednotku v prosinci příslušného roku)											
Název	Množství	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015
Míra inflace v %		2,5	2,8	6,3	1	1,5	1,9	3,3	1,4	0,4	0,3

Zdroj: www.czso.cz, 2016

V prvním čtvrtletí roce 2016 dle níže uvedené tabulky, došlo k nárůstu úrokových sazeb a předpokládá se jejich další růst. Společnost se nyní rozhoduje, zda provést rekonstrukci topných kanálů a zda k jejímu financování použít úvěr. Měla by se co nejdříve rozhodnout, dokud jsou úrokové sazby ještě nízké. V dnešní době není problém získat bankovní úvěr za různě nastavených podmínek dle potřeb

společnosti. Bankovní systém je velice rozvinutý a nabídka je široká, konkurence vysoká.

Tab. 4 Vývoj úrokových sazeb od roku 2014

datum	čisté nové úvěry včetně navýšení - úroková sazba	refinancované úvěry - úroková sazba	ostatní nová ujednání - úroková sazba
31.3.2016	1,98	1,39	2,76
31.12.2015	1,55	2,02	2,57
30.9.2015	2,12	2,04	2,86
30.6.2015	1,78	2,29	2,44
31.3.2015	1,82	2,54	2,87
31.12.2014	2,19	2,25	3,07
30.9.2014	1,95	2,61	2,82
30.6.2014	2,14	2,12	3,27
31.3.2014	2,03	2,06	3,16

Zdroj: www.cnb.cz, 2016

Společnosti budou nejvíce ovlivňovat vývoj ceny tepla ceny komodit jako je elektrická energie, plyn a voda. Dále bude ovlivněna vývojem snížené sazby DPH, která se teď ustálila na 15%. S jejím růstem by rostla také cena tepelné energie včetně DPH.

Tab. 5 Vývoj sazeb DPH od roku 1993

Vývoj sazeb DPH		
Období	Základní sazba	Snížená sazba
1. 1. 1993 - 31. 12. 1994	23%	5%
1. 1. 1995 - 30. 4. 2004	22%	5%
1. 5. 2004 - 31. 12. 2007	19%	5%
1. 1. 2008 - 31. 12. 2009	19%	9%
1. 1. 2010 - 31. 12. 2011	20%	10%
1. 1. 2012 - 31. 12. 2012	20%	14%
1. 1. 2013 - 31. 12. 2014	21%	15%
od 1. 1. 2015	21%	15% 10%

Zdroj: <http://www.ucetni-portal.cz/>, 2016

3.4.4 Technologická oblast

Vývoj technologie nabízí nové možnosti výroby tepelné energie, které je efektivnější, ale vyžaduje určité počáteční investice. Došlo k rapidnímu zlepšení materiá-

lů, z nichž je vyráběno teplovodní potrubí. Tato potrubí mají menší průměr a lepší těsnost, díky tomu nedochází k tak velkým tepelným ztrátám. Společnost proto zvažuje rekonstrukci teplovodního potrubí na sídlišti Dvorské lány. Další možnosti zefektivnění výroby tepelné energie:

Kogenerační jednotka

Tato jednotka provádí kombinovanou výrobu tepla a elektrické energie (neboli "kogenerace" z anglického "co-generation"), je účinným způsobem využívání energie. Principem kogenerace je využít teplo, které jinak při výrobě elektřiny odchází bez užitku.

Při výrobě elektřiny ve velkých tepelných (uhelných a jaderných) elektrárnách se využije cca 30 % (u starých) a až 42 % (u moderních) energie obsažené v palivu; zbytek se bez užitku odvádí do vzduchu chladicími věžemi. Na druhou stranu u nás existují tisíce městských výtopen a větších kotelen, které z uhlí vyrábějí pouze teplo, ačkoli by mohly produkovat i elektřinu.

V teplárnách a jiných kogeneračních zařízeních, kde se teplo využívá, je spotřeba neobnovitelných fosilních paliv nižší. Tomu odpovídá i snížení emisí škodlivin ze zdrojů energie v globálním měřítku. Kromě významného faktoru decentralizace výroby elektřiny vede použití kombinované výroby elektřiny a tepla ke snížení ztrát v elektrorozvodné síti a k vyšší bezpečnosti dodávek - výpadek jednoho zdroje nemá větší vliv. (Ekowatt, 2016)

Poté dochází ke snížení odběru elektrické energie, která vstupuje do ceny tepelné energie. Tím je snížena cena tepla.

Plynové kondenzační kotelny

Plynové kondenzační kotelny jsou vhodnou variantou pro ty, kteří se chtějí odpojit od centrálního zdroje tepla nebo být tepelně nezávislý. A to především z důvodu vysoké ceny tepla z CZT. Díky kondenzační plynové technice a optimálnímu návrhu celého systému lze dosáhnout ceny 330-350Kč/GJ. Cena, kterou poskytuje společnost, se pohybuje kolem 500Kč/GJ. Tento systém je také vhodný pro kombinaci se solárním systémem, který se stará o přípravu teplé vody, tím mohou klesnout náklady na přípravu teplé vody až o další polovinu. (ProSun, 2016)

Tyto kotelny jsou hrozbou pro společnost. Stačilo by, aby si jeden panelový dům zřídil takovou kotelnu a poté šířil své zkušenosti a spokojenost mezi ostatní panelové domy. Všichni by si potom zřídili vlastní kotelny a podnik by přišel o své odběratele. Nevýhodou těchto kotelen je časově náročná obsluha.

Úprava vody pro teplovodní kotelny

Tato úpravna zabezpečuje:

- odstranění tvrdosti – změkčení vody na katexovém filtru, čímž se zabrání vzniku vodního kamene,
- chemická úprava vody, která spočívá v dávkování inhibitorů a účelem je chemické odplynění vody, úprava zjevné alkality a úprava pH, a tím zabránění koroze kotle nebo výměníku a připojené vodní soustavy.

Při plnění okruhu vodou je třeba zabezpečit naplnění celého systému kvalitní vodou, protože doplňování poměrně malým množstvím vody může jen málo ovlivnit

kvalitu oběhové vody. Při navrhování úpravny je možno zvolit z jedné ze tří rozdílných variant. (Úprava vody pro teplovodní kotelny, 2016)

3.5 Porterův model 5 konkurenčních sil

Porterův model 5 konkurenčních sil zkoumá konkurenční prostředí a rivalitu na trhu, ve kterém společnost působí. Model se zaměřuje na analýzu mikroprostředí a je udáván 5 základními odvětvími:

- přímí konkurenti v odvětví,
- potencionální noví konkurenti,
- dohadovací schopnost dodavatelů,
- dohadovací schopnost odběratelů,
- riziko konkurence substitutů.

3.5.1 Přímí konkurenti v odvětví

V oblasti výroby tepelné energie jako takové společnost nemá žádné konkurenty. Ve městě Lanškroun existují pouze dvě společnosti, které vlastní kotelny Městský bytový podnik Lanškroun, s. r. o. a Stavební bytové družstvo. Stavební bytové družstvo vlastní pouze jednu kotelnu, kterou plánuje odprodat a Městský bytový podnik zvažuje její koupi. Koupí kotelny by se stal jediným výrobcem a poskytovatelem tepla ve městě Lanškroun se stoprocentním tržním podílem. Poskytování těchto služeb je omezené vybudovanými teplovodními kanály, pokud by společnost chtěla dodávat teplo pro více domů, musela by vybudovat kanály nové, což je finančně velmi náročné.

3.5.2 Potencionální noví konkurenti

Hrozba vstupu nových konkurentů do odvětví výroby a rozvodů tepla není příliš vysoká, neboť začít podnikat v tomto odvětví je značně finančně náročné. Při vstupu do tohoto odvětví je nutné buď vybudovat kotelnu vlastní, což sebou nese velké počáteční investice. Nejedná se pouze o vybudování kotelny včetně strojního vybavení jako takové, ale je nutné dále na tuto kotelnu napojit domy odběratelů pomocí teplovodních kanálů. Další možností je zakoupit kotelny stávající za nemalou prodejní cenu od podniku, ale s tím by musela společnost souhlasit. Také by se mohli objevit noví konkurenti v oblasti budování samostatných kotelen pro jednotlivé panelové domy, ale tento trh zatím není moc rozšířen a není o toto samostatné vytápění až takový zájem z důvodů pozdějšího problému spojených s tím, kdo se bude o provoz kotelny starat. Servis takové kotelny je značně časově náročný a obyvatelé se pak mezi sebou dohadují, kdo bude funkci vykonávat.

3.5.3 Dohadovací schopnost dodavatelů

Dohadovací schopnost dodavatelů je relativně malá. Předpokládáné jsou dodávky plynu, elektrické energie, vody a servis některých strojních zařízení, které si společnost není schopna vykonat sama. Konkurence v oblasti dodávek energií stále

roste a každoročně dochází k výběru dodavatelů na tyto energie pomocí výběrových řízení. Tím jsou dodavatelé nuceni poskytovat své služby za nižší ceny.

V oblasti servisu některých strojních zařízení je dohadovací schopnost dodavatelů vyšší, protože se na trhu nenahází velké množství firem zabývajících se tímto oborem. Firmy působící v odvětví si mohou dovolit účtovat vyšší ceny za jimi poskytované služby.

3.5.4 Dohadovací schopnost odběratelů

Dohadovací schopnost odběratelů není nějak vysoká, protože se v tomto odvětví podnikání nachází velmi nízká konkurence. Jedinou možnou variantou v boji proti stanoveným cenám odběratelem je vybudování vlastní kotelny. Samotné vybudování a provoz kotelny není zrovna jednoduché, jak je uvedeno výše. Ale odběratelé jsou chráněni Energetickým regulačním úřadem, který vydává Energetické regulační věstníky, vyhlášky o způsobu regulace cen a postupech pro regulaci cen v elektroenergetice a teplárenství. Věstník stanovuje:

- podmínky pro ceny tepelné energie,
- postupy při kalkulaci a sjednávání ceny,
- proměnné ekonomicky oprávněné náklady v ceně tepla,
- stálé ekonomicky oprávněné náklady v ceně tepelné energie,
- promítnutí zákonných rezerv do ceny tepelné energie,
- povolenou výši zisku, kterou lze připočítat k ceně tepelné energie.

Energetický regulační úřad si dodržování stanovených podmínek kontroluje částečnými namátkovými kontrolami. Za nedodržení podmínek si účtuje nemalé pokuty. Podnik musí být schopen obhájit jednotlivé složky obsažené v ceně tepla.

Také ministerstvo pro místní rozvoj vydalo vyhlášku č. 269, která upravuje rozúčtování nákladů na vytápění a společnou přípravu teplé vody pro dům.

3.5.5 Riziko konkurence substitutů

V oblasti výroby tepelné energie jsou substitučními konkurenty společnosti poskytující jiné alternativy zdrojů tepelné energie, jako jsou:

- plynové kondenzační kotelny,
- kompresorová (elektrická) tepelná čerpadla a elektrokotle,
- absorpční (plynová) tepelná čerpadla a plynové kondenzační kotle,
- solární systémy pro panelové domy.

CHELYS

Společnost nabízí řešení vytápění bytových a panelových domů s úsporou nákladů až 30% oproti současnému zdroji energie.

ProSun

Silným partnerem společnosti je světový výrobce tepelné techniky VIESSMANN, se kterým se snaží nabídnout odbornou technickou pomoc a zázemí nadnárodní společnosti. V současné době se zaměřují na projekci velkých solárních systémů a zdrojů tepla pro panelové a bytové domy. V této oblasti navrhují a reali-

zují ověřené systémy solárních kolektorů pro ohřev teplé i plynových kondenzačních kotelen jako primárního zdroje tepla pro celý dům. (ProSun, 2016)

SETOP

Společnost nabízí špičkové kondenzační kotle JUNKERS, BUDERUS, VIESSMANN, WOLF, HOVAL, DE DIETRICH, které jsou energeticky velice úsporné, mají mimořádně tichý provoz a k dostání jsou za velice příznivé ceny. Skvělým tipem je také kaskáda kondenzačních kotlů, které jsou k dispozici ve výkonových variantách 20 až 600 kW. Navíc lze propojit až čtyři kotle do kaskády a dosáhnout tak výkonu až 600 kW, což je dostatečný výkon i pro komfortní vytápění větších bytových, panelových domů a budov. (Setop, 2016)

Způsoby vlastního vytápění vyjdou obyvatelé až o 200Kč/Gj levněji, ale je to na úkor jejich volného času a nemoci si v některých termínech cokoli naplánovat.

3.6 SWOT analýza

SWOT analýza slouží k posouzení pozice podniku na trhu i vůči konkurenci. Odhalíme tak silné, slabé stránky, příležitosti a hrozby, napomůže nám to k určení oblastí, na které bude vhodné se zaměřit.

Tab. 6 SWOT Analýza

Silné stránky	Slabé stránky
silné postavení na lokálním trhu	zastaralé technologie
podpora města, které je stoprocentní vlastníkem	Omezený potenciál získávání nových odběratelů
sjednané nízké ceny komodit	
Příležitosti	Hrozby
možnost vytápění nové budovy domova důchodců	vznik substituční konkurence
velmi nepravděpodobný vstup do odvětví nového dodavatele	globální oteplování
efektivnosti spalování a snižování ztrát tepla při přenosu	

Zdroj: vlastní zpracování

Strategie SO (maxi - maxi)

Silná stránka: podpora města Lanškroun

Příležitost: možnost vytápění nové budovy domova důchodců

Město Lanškroun vybudovalo novou budovu domova důchodců, kolem které vedou teplovodní kanály, jež čeká v nejbližší době rekonstrukce. Zároveň s rekonstrukcí by bylo možné na tyto kanály připojit i novou budovu domova důchodců. Na tuto investici je město ochotné podniku přispět takzvaným příplatkem k vlastnímu kapitálu. Společnost by tak získala další odběratele, navýšila zisky za podpory města. Příplatek by byl návratný pouze, kdyby se město vyskytlo ve velmi špatné finanční situaci a tento návrat peněžních prostředků by neuškodil podniku.

Strategie WO (mini - maxi)

Slabá stránka: Omezený potenciál získávání nových odběratelů

Příležitosti: možnost vytápění nové budovy domova důchodců

Slabou stránkou společnosti je velmi omezený potenciál získávání nových odběratelů a proto by měla využít možnosti připojení domova důchodců a tím získání značného množství nových odběratelů.

Strategie ST (maxi - mini)

Silná stránka: sjednané nízké ceny komodit

Hrozba: vznik substituční konkurence

V rámci této strategie by se měla společnost snažit co nejvíce tlačit k zemi ceny komodit, aby i jí nabízená cena tepla byla co nejnižší. Odběratelé pak nebudou mít potřebu vyhledávat levnější varianty vytápění svých obydlí.

Strategie WT (mini - mini)

Slabá stránka: zastaralé technologie

Hrozba: vznik substituční konkurence

Společnost by se měla snažit držet technologického vývoje výroby tepelné energie, aby co nejvíce předcházela tepelným ztrátám. Tím by zefektivnila poskytování tepla a docílila tak nižších cen. Zamezila by, tak potřebě odběratelů snižovat své náklady na vytápění a jejich odchodu k substituční konkurenci.

3.7 Finanční analýza

Pro zhodnocení finanční situace společnosti Městský bytový podnik Lanškroun, s. r. o. na výrobu a rozvod tepla byly použity účetní výkazy za období 2008 – 2015. Další informace byly získány u interních podkladů z ekonomického oddělení společnosti a topárenského oddělení společnosti.

3.7.1 Analýza rozvahy

Tab. 7 Analýza vybraných položek rozvahy¹

Položka/sledovaná období	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015
AKTIVA CELKEM	33 153	34 732	33 305	30 972	36 769	37 885	40 331	40 358
Dlouhodobý majetek	14 788	13 938	13 124	12 182	11 387	10 646	10 180	9 500
Dlouhodobý hmotný majetek	14 788	13 938	13 124	12 182	11 387	10 646	10 180	9 500
Pozemky	62	62	62	62	62	62	62	62
Stavby	14 717	13 872	13 020	12 108	11 325	10 584	9 886	9 217
Samostatné movité věci	9	4	42	12	0	0	232	221
Oběžná aktiva	18 365	20 794	20 181	18 790	25 382	27 219	28 340	29 010
Krátkodobé pohledávky	17 589	17 361	18 552	17 554	18 182	17 915	16 536	16 039
Krátkodobé poskytnuté zálohy	1 790	1 222	1 740	2 535	2 110	1 709	1 997	1 991
Dohadné účty aktivní	14 622	14 645	15 363	13 867	14 044	14 003	12 026	11 567
Jiné pohledávky	1 177	1 494	1 449	1 152	2 028	2 203	2 513	2 481
Krátkodobý finanční majetek	776	3 433	1 629	1 236	7 200	9 304	11 804	12 971
Peníze	24	77	86	89	69	84	74	74
Účty v bankách	752	3 356	1 543	1 147	7 131	9 220	13 480	14 647
Časové rozlišení	0	0	0	0	0	20	61	98
PASSIVA CELKEM	33 153	34 732	33 305	30 972	36 770	37 885	40 331	40 358
Vlastní kapitál	8 385	9 169	11 319	11 978	13 133	13 548	18 136	18 734
Základní kapitál	9 038	9 038	9 038	9 038	9 038	9 038	9 038	9 038
Kapitálové fondy	0	0	0	0	0	0	2 500	2 500
Fondy ze zisku	5	5	5	5	155	185	204	256
Rezervní fond	0	0	0	0	150	180	199	251
Statutární a ostatní fondy	5	5	5	5	5	5	5	5
Výsledek hospodaření minulých let	-1 675	-299	126	2 276	2 934	3 939	4 325	8 144
VH běžného účetního období	1 017	425	2 150	659	1 005	386	3 819	545
Cizí zdroje	23 256	24 445	20 623	17 499	22 021	22 879	19 106	18 482
Rezervy	0	150	0	1 000	2 000	3 000	0	0
Dlouhodobé závazky	206	1 680	1 256	1 050	0	0	0	0
Závazky z obchodních vztahů	206	0	0	0	0	0	0	0
Závazky - ovládaná nebo ovládající osoba	0	1 680	1 256	1 050	0	0	0	0
Krátkodobé závazky	17 760	19 054	16 894	13 954	18 405	18 421	17 767	17 090
Závazky z obchodních vztahů	17 539	18 741	16 511	13 748	17 646	17 419	17 507	17 254
Závazky - ovládaná nebo ovládající osoba	0	0	0	0	750	750	0	0
Závazky k zaměstnancům	48	50	52	51	58	54	48	48
Závazky ze SP a ZP	8	7	7	7	7	8	7	7
Stát - daňové závazky	-18	25	123	-44	-57	28	199	-229
Dohadné účty pasivní	183	232	201	192	0	162	7	10
Bankovní úvěry a výpomoci	3 778	2 444	1 111	0	0	0	0	0
Časové rozlišení	1 512	1 117	1 362	1 495	1 616	1 458	1 339	1 392

Zdroj: rozvaha společnosti z let 2008 – 2015, vlastní zpracování

Z prvního pohledu do rozvahy lze usoudit, že se jedná o nevelkou společnost poskytující spíše služby, protože neeviduje v účetnictví zásoby. Největší položky aktiv tvoří dlouhodobý hmotný majetek a dohadné účty aktivní, které obsahují konečnou částku vyrobeného tepla. Tato částka je každoročně rozúčtovávána mezi odbě-

¹ Tabulka všech hodnot rozvahy viz. příloha A

ratele tepla. Z pohledu pasiv je možno říci, že společnost byla z počátku financována především z cizích zdrojů, ale v posledních dvou letech převažují zdroje vlastní.

3.7.2 Horizontální analýza rozvahy

Horizontální analýza sleduje změny absolutních hodnot dat ve výkazech v čase, ale také lze zjišťovat i jejich relativní změny.

Horizontální analýza aktiv

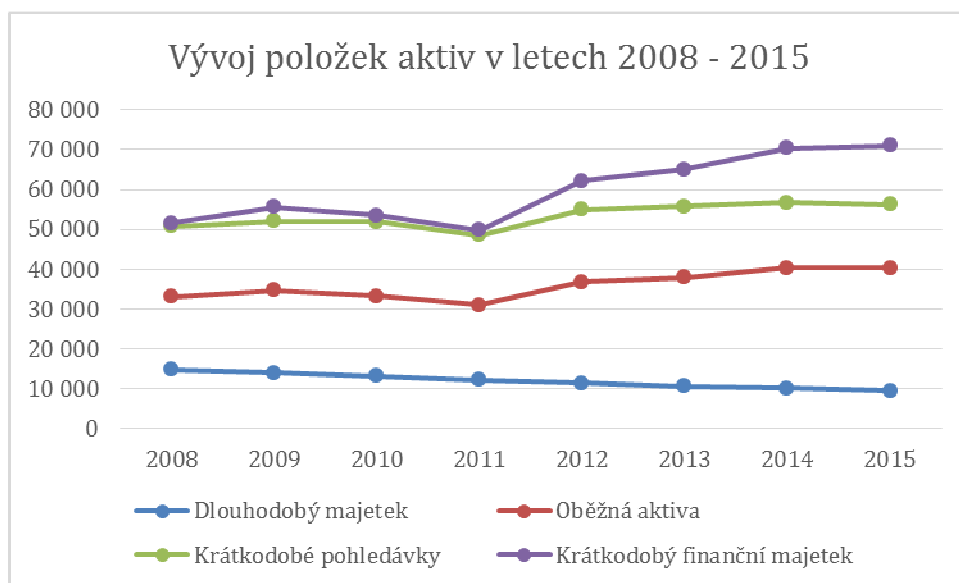
Tab. 8 Horizontální analýza vybraných položek aktiv²

Položka/sledovaná období	2008/2009		2009/2010		2010/2011		2011/2012		2012/2013		2013/2014		2014/2015	
	abs.	%	abs.	%	abs.	%	abs.	%	abs.	%	abs.	%	abs.	%
AKTIVA CELKEM	1 579	4,76%	-1 427	-4,11%	-2 333	-7,00%	5 797	18,72%	1 116	3,04%	2 446	6,46%	26	0,07%
Dlouhodobý majetek	-850	-5,75%	-814	-5,84%	-942	-7,17%	-795	-6,53%	-741	-6,51%	-466	-4,38%	-680	-6,68%
Dlouhodobý hmotný majetek	-850	-5,75%	-814	-5,84%	-942	-7,17%	-795	-6,53%	-741	-6,51%	-466	-4,38%	-680	-6,68%
Stavby	-845	-5,74%	-852	-6,14%	-912	-7,00%	-783	-6,47%	-741	-6,54%	-698	-6,59%	-669	-6,77%
Samostatné movité věci	-5	-56,32%	38	100,00%	-30	-70,81%	-12	-100,00%	0	0,00%	232	100,00%	-11	-4,91%
Oběžná aktiva	2 429	13,23%	-613	-2,95%	-1 391	-6,89%	6 592	35,08%	1 837	7,24%	2 871	10,55%	670	2,23%
Krátkodobé pohledávky	-228	-1,30%	1 191	6,86%	-998	-5,38%	628	3,58%	-267	-1,47%	-1 379	-7,70%	-497	-3,01%
Krátkodobé poskytnuté zálohy	-568	-31,73%	518	42,39%	795	45,69%	-425	-16,77%	-401	-19,00%	288	16,85%	-6	-0,30%
Dohadné účty aktivní	23	0,16%	718	4,90%	-1 496	-9,74%	177	1,28%	-41	-0,29%	-1 977	-14,12%	-459	-3,82%
Jiné pohledávky	317	26,93%	-45	-3,01%	-297	-20,50%	876	76,04%	175	8,63%	310	14,07%	-32	-1,27%
Krátkodobý finanční majetek	2 657	342,40%	-1 804	-52,55%	-393	-24,13%	5 964	482,52%	2 104	29,22%	4 250	45,68%	1 167	8,61%
Peníze	53	220,83%	9	11,69%	3	3,49%	-20	-22,47%	15	21,74%	-10	-11,90%	0	0,00%
Účty v bankách	2 604	346,28%	-1 813	-54,02%	-396	-25,66%	5 984	521,71%	2 089	29,29%	4 260	46,20%	1 167	8,66%
Časové rozlišení	0	0,00%	0	0,00%	0	0,00%	0	0,00%	20	100,00%	41	205,00%	37	60,33%

Zdroj: rozvaha společnosti z let 2008 – 2015, vlastní zpracování

V roce 2011 došlo k poklesu celkových aktiv o 5,69%, ale za období 2011 – 2015 aktiva celkem vzrostla o 29,41%. Největší nárůst u aktiv byl na účtech v bankách, kde peněžní prostředky narostly za celé sledované období o 1 998,94%. Z toho nejvíce v letech 2012 – 2015, kdy hodnota peněžní prostředků narostla o 582%. Nárůst je zapříčiněn tím, že společnost neinvestuje finanční prostředky do majetku, jehož hodnota v čase klesá. Společnost by se měla zamyslet na tím, kam a do čeho uložit finanční prostředky, aby je zhodnotila, protože nechávat peníze pouze uložené na bankovních účtech je při dnešních úrokových sazbách značně neefektivní. Za celé sledované období poklesla hodnota dlouhodobého majetku o 35,76%. Což je zapříčiněno pravidelnými odpisy majetku, které za rok 2015 činily 837 tisíc Kč a ne investicemi do majetku. Podíváme-li se na vývoj dohadných účtů aktivních, což jsou částky určené k rozúčtování tepla. Dochází zde k poklesu, pouze mezi rokem 2011 a 2012 nastal mírný vzestup a nadále částka klesá. Od roku 2012 – 2015 poklesla o 17,64%. Je to způsobeno vlivem podnebí, kdy zimy jsou teplejší, odběratelé zateplují své domy, a proto nepotřebují tolik tepelné energie.

² Tabulka všech vypočtených absolutních i relativních změn položek aktiv viz. příloha C



Obr. 5 Vývoj položek aktiv v letech 2008 – 2015

Zdroj: vlastní zpracování

Horizontální analýza pasiv

Vývoj sledovaných pasiv znázorňuje obrázek 11.

Tab. 9 Horizontální analýza vybraných položek pasiv³

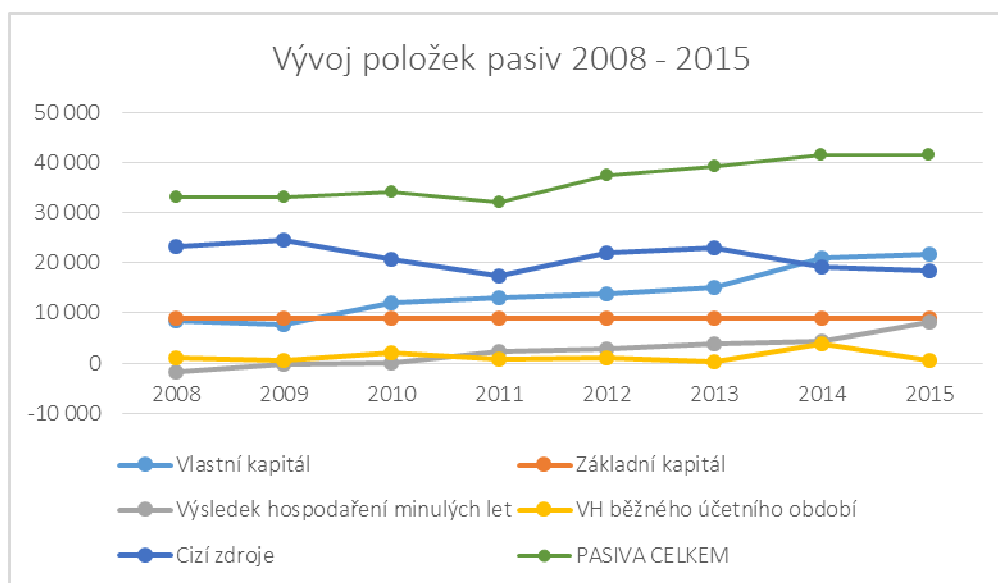
Položka/sledovaná období	2008/2009		2009/2010		2010/2011		2011/2012		2012/2013		2013/2014		2014/2015	
	abs.	%	abs.	%	abs.	%	abs.	%	abs.	%	abs.	%	abs.	%
PASSIVA CELKEM	1 579	4,76%	-1 427	-4,11%	-2 333	-7,00%	5 798	18,72%	1 116	3,03%	2 446	6,46%	27	0,07%
Vlastní kapitál	784	9,35%	2 150	23,45%	659	5,82%	1 155	9,64%	416	3,16%	6 337	46,78%	598	3,01%
Kapitálové fondy	0	0,00%	0	0,00%	0	0,00%	0	0,00%	0	0,00%	2 500	100,00%	0	0,00%
Fondy ze zisku	0	0,00%	0	0,00%	0	0,00%	150	3000,00%	30	19,35%	19	10,05%	53	25,93%
Rezervní fondy	0	0,00%	0	0,00%	0	0,00%	150	100,00%	30	20,00%	19	10,33%	53	26,59%
Výsledek hospodaření minulých let	1 376	-82,13%	425	-142,08%	2 150	1706,19%	659	28,94%	1 005	34,25%	386	9,79%	3 819	88,30%
Nerozdělený zisk minulých let	359	0,00%	-233	-64,90%	2 150	1706,19%	659	28,94%	1 005	34,25%	386	9,79%	3 819	88,30%
Neuhrazená ztráta minulých let	1 017	-60,70%	658	-100,00%	0	0,00%	0	0,00%	0	0,00%	0	0,00%	0	0,00%
VH běžného účetního období	-591	-58,16%	1 724	405,36%	-1 491	-69,36%	346	52,58%	-619	-61,63%	3 433	890,35%	-3 274	-85,73%
Cizí zdroje	1 189	5,11%	-3 822	-15,63%	-3 124	-15,15%	4 522	25,84%	858	3,90%	-3 773	-16,49%	-624	-3,27%
Rezervy	150	0,00%	-150	-100,00%	1 000	100,00%	1 000	100,00%	1 000	50,00%	-3 000	-100,00%	0	0,00%
Dlouhodobé závazky	1 474	715,14%	-424	-25,23%	-206	-16,41%	-1 050	-100,00%	0	0,00%	0	0,00%	0	0,00%
Závazky z obchodních vztahů	-206	-100,00%	0	0,00%	0	0,00%	0	0,00%	0	0,00%	0	0,00%	0	0,00%
Závazky - ovládaná nebo ovládající osoba	1 680	0,00%	-424	-25,23%	-206	-16,41%	-1 050	-100,00%	0	0,00%	0	0,00%	0	0,00%
Krátkodobé závazky	1 295	7,29%	-2 160	-11,34%	-2 940	-17,40%	4 451	31,89%	16	0,09%	-654	-3,55%	-677	-3,81%
Závazky z obchodních vztahů	1 202	6,85%	-2 230	-11,90%	-2 763	-16,73%	3 898	28,35%	-227	-1,29%	88	0,51%	-253	-1,45%
Závazky - ovládaná nebo ovládající osoba	0	0,00%	0	0,00%	0	0,00%	750	100,00%	0	0,00%	-750	-100,00%	0	0,00%
Závazky k zaměstnancům	2	4,63%	2	4,43%	-1	-1,54%	7	14,09%	-4	-7,38%	-6	-11,67%	1	1,26%
Závazky ze SP a ZP	-1	-16,46%	1	9,09%	-1	-8,33%	1	9,09%	1	9,72%	-1	-16,46%	0	4,55%
Stát - daňové závazky	43	-243,43%	98	390,84%	-167	-135,31%	-13	30,34%	85	-149,56%	171	608,19%	-428	-214,97%
Krátkodobé přijaté zálohy	0	0,00%	0	0,00%	0	0,00%	0	0,00%	0	0,00%	0	0,00%	0	0,00%
Dohadné účty pasivní	49	26,78%	-31	-13,36%	-9	-4,48%	-192	-100,00%	162	100,00%	-155	-95,68%	3	41,43%
Bankovní úvěry a výpomoci	-1 334	-35,31%	-1 333	-54,54%	-1 111	-100,00%	0	0,00%	0	0,00%	0	0,00%	0	0,00%
Časové rozlišení	-395	-26,12%	245	21,93%	133	9,77%	121	8,09%	-158	-9,78%	-119	-8,16%	53	3,96%

Zdroj: rozvaha společnosti z let 2008 – 2015, vlastní zpracování

Celková pasiva společnosti postupně rostla až na výjimku v roce 2011, kdy došlo k poklesu. Vlastní kapitál společnosti se mírně zvyšoval, v letech 2010 a 2014

³ Tabulka všech vypočtených absolutních i relativních změn položek pasiv viz. příloha C

došlo k výraznějšímu nárůstu. Cizí zdroje od roku 2009 až do 2011 klesaly, ale poté přišel vzestup až do roku 2013, následně cizí zdroje opět klesly.



Obr. 6 Vývoj položek pasiv v letech 2008 – 2015

Zdroj: vlastní zpracování

Celková pasiva společnosti mají charakter růstu s výjimkou roku 2011, kdy došlo k poklesu o 1 935 tisíc Kč. Tento úbytek byl způsoben snížením cizích zdrojů o 3 124 tisíc Kč. Společnost v roce 2011 splatila krátkodobý bankovní úvěr, který využila na financování rekonstrukce teplovodních kanálů na sídlišti U papíren, Lanškroun. V tomto roce také společnost začala tvořit finanční rezervu, která by měla být použita na rekonstrukci teplovodních kanálů na sídlišti Dvorské Lány, jinak by byl pokles cizích zdrojů ještě vyšší.

Vlastní kapitál společnosti má za sledované období rostoucí trend. V roce 2010 a 2014 došlo k prudšímu nárůstu než v ostatních obdobích. Vlastní kapitál je tvořen základním kapitálem, kapitálovými fondy, fondy ze zisku, výsledkem hospodaření minulých let a VH běžného účetního období. Základní kapitál se za celé období nezměnil, je splacen a za činnost výroby a rozvodů tepla činí 9 038 tisíc Kč. Rezervní fond vytváří společnost z čistého zisku vykázaného v řádné účetní závěrce za rok, v němž poprvé čistý zisk vytvoří, a to ve výši nejméně 10% z čistého zisku, avšak ne více než 5% z hodnoty základního kapitálu. Tento fond se ročně doplňuje o částku ve výši 5% z čistého zisku, až do dosažení výše rezervního fondu odpovídající 10% základního kapitálu.

V roce 2014 společnost vytvořila kapitálový fond v částce 2 500 tisíc Kč ze závazků k ovládané nebo ovládající osobě. Závazek připadal na činnost výroby a rozvodů tepla pouze v částce 750 tisíc Kč, ale jeho celková výše byla 2 500 tisíc Kč. Společnosti byl odpuštěn a vytvořen z něj kapitálový fond z důvodu plánované rekonstrukce teplovodních kanálů a vytvoření nových kanálů pro domov důchodců, proto se v kapitálovém fondu nachází v plné výši.

Výsledek hospodaření minulých let se ze záporných 1 675 tisíc Kč dostal na kladných 8 144 tisíc Kč. Společnost rozdělila povinnou část kladného výsledku hospodaření do rezervního fondu a zbytek převedla na účet nerozděleného zisku. Společnost má jediného společníka, jímž je město Lanškroun a nedochází zde k vyplácení podílů na zisku.

Výsledek hospodaření běžného účetního období byl po celé sledované období ziskový. Jeho hodnota se nevyvíjela úměrně, střídaly se poklesy a nárůsty. V roce 2014 došlo k většímu výkyvu, který byl způsoben rozpuštěním vytvářené rezervy v částce 3 000 tisíc Kč a hospodářský výsledek byl tak 3 819 tisíc Kč.

Cizí zdroje společnosti se skládají z rezerv, dlouhodobých závazků, krátkodobých závazků a bankovních úvěrů. Ve sledovaném období zaznamenaly dvě meziroční změny. Mezi roky 2009 a 2011 se jejich hodnota propadla celkově o 6 946 tisíc Kč, což bylo způsobeno splacením bankovního úvěru, částečným splacením závazku vůči ovládané nebo ovládající osobě a také snížením závazků z obchodních vztahů pro tyto roky.

Dlouhodobé závazky společnost evidovala pouze v letech 2008 až 2011. Z rozvahy lze vyčíst, že se jedná o závazek ke společníkovi. Jednalo se o dlouhodobou půjčku, která byla v roce 2012 převedena do krátkodobých závazků, protože v tomto roce měla být splacena.

Krátkodobé závazky jsou členěny do dalších pěti částí. Ve sledovaném období tyto závazky střídavě rostly a klesaly. K nejvýraznějšímu snížení došlo mezi roky 2010 a 2011 z důvodu snížení záloh za odběr tepelné energie. Ke snížení došlo ukončením odběru tepla dvěma panelovými domy, které přešli k jinému dodavateli. Tento dodavatel, ale odebírá teplo od Městského bytového podniku Lanškroun, s. r. o., proto mu hned od následujícího roku byly navýšeny zálohy a tak došlo opět k nárůstu krátkodobých závazků. V roce 2014 byl závazek ke společníkovi převeden do kapitálových fondů, jak je již uvedeno výše, kdy došlo k dalšímu výraznějšímu snížení krátkodobých závazků tím způsobeným.

Hodnota bankovních úvěrů postupně klesala, až se v roce 2011 dostala na nulovou výši. Společnost měla poskytnutý krátkodobý bankovní úvěr na rekonstrukci nemovitostí.

Poslední položkou pasiv je časové rozlišení. Společnost zde eviduje výdaje příštích období, konkrétně náklady na plyn a elektrickou energii. Jejich hodnota se v čase výrazně neměnila.

3.7.3 Horizontální analýza výkazu zisku a ztrát

Tab. 10 Horizontální analýza výkazu zisku a ztrát⁴

Položka/sledované období	2008/2009	2009/2010	2010/2011	2011/2012	2012/2013	2013/2014	2014/2015
Obchodní marže	0	0	0	0	0	0	0
Výkony	-930	1 569	-1 425	188	-305	-1 794	-466
Tržby za prodej vlastních výrobků a služeb	-82	15 313	-1 460	223	-305	-1 794	-466
Aktivace	-848	-13 744	35	-35	0	0	0
Výkonová spotřeba	-740	12	-999	19	214	-1 064	-238
Spotřeba materiálu a energie	-150	71	-1 063	-18	269	-853	-219
Služby	-590	-59	64	37	-55	-211	-19
Přidaná hodnota	-190	1 557	-426	168	-519	-730	-228
Osobní náklady	153	-27	113	5	95	-168	0
Mzdové náklady	104	-9	56	14	73	-129	4
Náklady na SP a ZP	45	-4	22	6	22	-41	-1
Sociální náklady	4	-14	34	-15	1	2	-2
Daně a poplatky	20	-7	-31	0	0	2	-1
Odpisy dlouhodobého majetku	-8	53	27	-137	4	0	35
Tržby z prodeje DM a materiálu	-2	0	0	0	0	0	0
Změna stavu rezerv	150	-300	1 150	0	0	-4 000	3 000
Ostatní provozní výnosy	99	140	-183	-31	-12	7	10
Ostatní provozní náklady	48	-38	4	-10	16	-4	1
Provozní výsledek hospodaření	-651	1 736	-1 506	341	-622	3 434	-3 273
Výnosové úroky	0	0	1	1	2	0	-1
Nákladové úroky	-59	11	-14	-4	0	0	0
Ostatní finanční náklady	0	0	0	-1	0	0	0
Finanční výsledek hospodaření	59	-11	15	5	3	0	-1
Daň z příjmů za běžnou činnost	0	130	-108	-11	28	134	-168
Výsledek hospodaření za běžnou činnost	-591	1 724	-1 491	346	-619	3 433	-3 274
Výsledek hospodaření za účetní období	-591	1 595	-1 383	357	-648	3 299	-3 106
Výsledek hospodaření před zdaněním	-591	1 724	-1 491	346	-619	3 433	-3 274

Zdroj: výkaz zisku a ztrát společnosti za období 2008 – 2015, vlastní zpracování

Tabulka číslo 5 zobrazuje horizontální analýzu výkazu zisku a ztráty podniku v letech 2008 – 2015.

V roce 2010 tržby vzrostly o 15 313 tisíc Kč, to bylo způsobeno tím, že tržby z prodeje tepla byly evidovány na účtu aktivace a od roku 2010 byly účtovány na účet tržeb za prodej vlastních výrobků a služeb. V dalších letech mají tržby klesající charakter, který je způsoben vlivem klimatických podmínek a vývojem modernizace bydlení. Zimy jsou o rozpoznání teplejší, což zapříčiňuje velký pokles v odběrech tepla. Pokud jsou panelové domy navíc zatepleny, je spotřeba tepla snížena ještě více.

Do výkonové spotřeby se řadí spotřeba materiálu a energie a také služby. U výrobních podniků bývají náklady výkonové spotřeby nejvyšší položkou nákladů. Výkonová spotřeba měla ve sledovaném období proměnlivý charakter. V posledních dvou letech měla klesající charakter, důvodem bylo snížení spotřeby plynu a jeho ceny.

⁴ Tabulka všech vypočtených absolutních i změn položek výkazu zisku a ztrát viz. příloha D

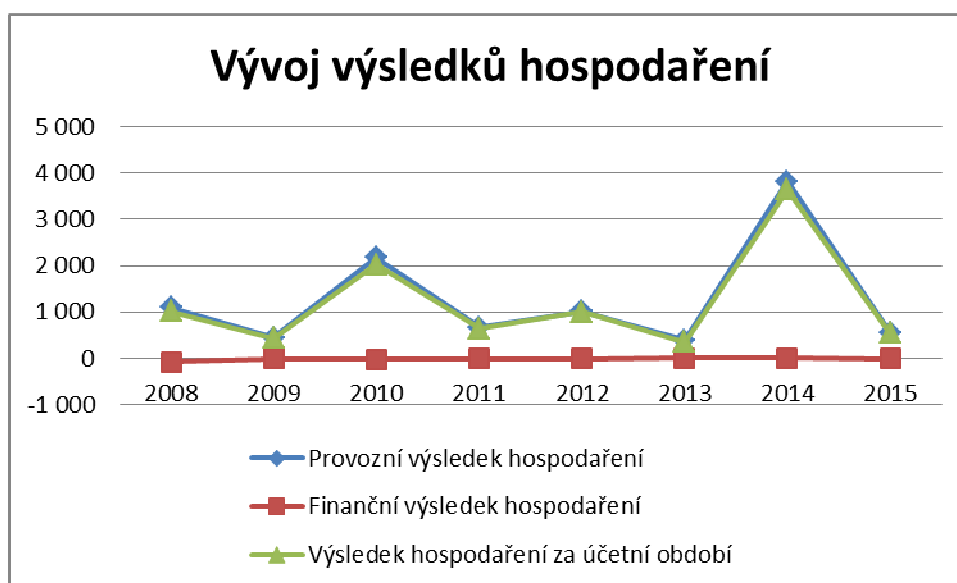
Přidaná hodnota se stanoví jako součet obchodní marže a výkonů, od nichž se odečte výkonová spotřeba. Z počátku hodnota tohoto ukazatele střídavě rostla a klesala, ale za poslední tři roky dosahovala klesajícího charakteru. Za tyto tři období její hodnota klesla celkově o 958 tisíc Kč.

Mezi ostatní náklady společnosti řadíme osobní náklady, daně a poplatky, odpisy dlouhodobého majetku, změna stavu rezerv atd. Tento druh nákladů společnosti se vyvíjel různým způsobem. Za zmínku stojí vývoj změny stavu rezerv, která vypovídá o tom, jak společnost vytvářela rezervy na opravu teplovodních kanálů. Tato rezerva byla na konci sledovaného období rozpuštěna. Plánovaná oprava se jeví spíše jako investice.

Provozní výsledek hospodaření společnosti střídavě klesal a rostl. K největším změnám došlo v letech 2013, 2014 a 2015. Bylo to zapříčiněno rozpuštěním rezervy, která byla tvořena na rekonstrukci tepelných kanálů.

Finanční výsledek hospodaření se pohybuje v řádu tisíci korun a pro společnost není významný.

Výsledek hospodaření za běžnou činnost je za celé sledované období totožný s výsledkem hospodaření za účetní období. Společnost neevidovala mimořádné výnosy a náklady v těchto letech. Daň z příjmů za běžnou činnost je rozdílem mezi výsledkem hospodaření za běžnou činnost a výsledkem hospodaření před zdaněním. Provozní výsledek hospodaření se vyvíjel shodně jako oba tyto výsledky hospodaření. Střídavě jejich hodnota klesala a rostla



Obr. 7 Vývoj výsledků hospodaření za období 2008 – 2015 v tis. Kč
Zdroj: vlastní zpracování

Vývoj jednotlivých výsledků hospodaření lze pozorovat na výše uvedeném obrázku číslo 12. Provozní výsledek hospodaření se vyvíjel identicky jako výsledek hospodaření za účetní období. Finanční výsledek hospodaření neměl významný vliv.

3.7.4 Vertikální analýza rozvahy

V případě této analýzy posuzujeme strukturu aktiv a pasiv, tzn. jednotlivé komponenty majetku a kapitálu. Při posuzování jednotlivých komponent postupujeme shora dolů, proto tuto analýzu nazýváme vertikální. (Sedláček J., 2011)

Vertikální analýza aktiv

Procentním rozbořem zjišťujeme, jaká je struktura aktiv. Základnou jsou aktiva celkem.

Tab. 11 Vertikální analýza aktiv⁵

Položka/sledovaná období	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015
AKTIVA CELKEM	100,00	100,00	100,00	100,00	100,00	100,00	100,00	100,00
Dlouhodobý majetek	44,60	40,13	39,41	39,33	30,97	28,10	25,24	23,54
Dlouhodobý hmotný majetek	44,60	40,13	39,41	39,33	30,97	28,10	25,24	23,54
Pozemky	0,19	0,18	0,19	0,20	0,17	0,16	0,15	0,15
Stavby	44,39	39,94	39,09	39,09	30,80	27,94	24,51	22,84
Samostatné movité věci	0,03	0,01	0,13	0,04	0,00	0,00	0,58	0,55
Oběžná aktiva	55,40	59,87	60,59	60,67	69,03	71,85	74,61	76,22
Krátkodobé pohledávky	53,05	49,99	55,70	56,68	49,45	47,29	41,00	39,74
Krátkodobé poskytnuté zálohy	5,40	3,52	5,22	8,18	5,74	4,51	4,95	4,93
Dohadné účty aktivní	44,11	42,17	46,13	44,77	38,20	36,96	29,82	28,66
Jiné pohledávky	3,55	4,30	4,35	3,72	5,52	5,81	6,23	6,15
Krátkodobý finanční majetek	2,34	9,88	4,89	3,99	19,58	24,56	33,61	36,48
Peníze	0,07	0,22	0,26	0,29	0,19	0,22	0,18	0,18
Účty v bankách	2,27	9,66	4,63	3,70	19,39	24,34	33,42	36,29
Časové rozlišení	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,05	0,15	0,24

Zdroj: rozvaha podniku za období 2008 – 2009, vlastní zpracování

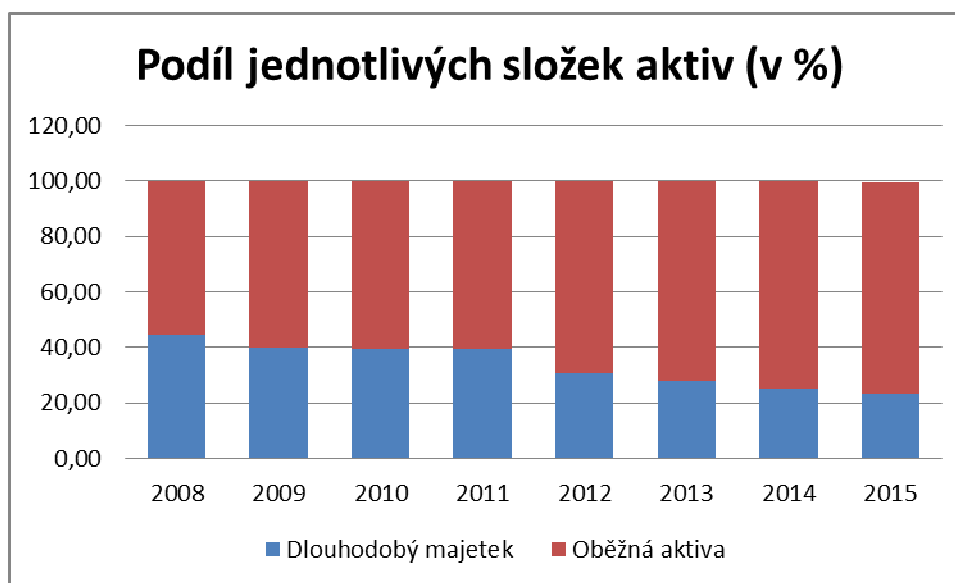
Aktiva celkem jsou základnou pro výpočet, tudíž jejich hodnota je stále 100%. Od roku 2011 hodnota celkových aktiv každým rokem rostla až na 40 357 tisíc Kč. Větší podíl na struktuře aktiv mají oběžná aktiva poté stálá aktiva.

Stálá aktiva měla z počátku sledovaného období něco málo pod poloviční podíl na celkových aktivech. Tato hodnota postupně klesala až na 23,54% v roce 2015. Hlavním důvodem snižování podílu jsou odpisy a neochota společnosti investovat peněžní prostředky uložené na běžném účtu do majetku. Nejvýznamnější složkou majetku jsou stavby, budovy a technologie.

Oběžná aktiva vykazují po celé sledované období větší podíl z hodnoty celkových aktiv. Největší položkou aktiv jsou z počátku sledovaného období až do roku 2013 dohadné účty aktivní, kdy tvořily 36,96% hodnoty celkových aktiv. Dohadné účty aktivní jsou tvořeny pohledávkami za vyprodukované teplo, tato hodnota je každoročně vyúčtovávána mezi jednotlivé odběratele. Od roku 2014 tento ukazatel převýšila hodnota peněžních prostředků na bankovních účtech. Další významnou položkou jsou účty v bankách, které v roce 2015 činily 36,29% celkových aktiv.

⁵ Tabulka všech vypočtené vertikální analýzy položek aktiv viz. příloha E

Společnost váže velký obnos peněžních prostředků na bankovních účtech, což je kvůli nízkým procentním sazbám značně nevýhodné.



Obr. 8 Podíl jednotlivých složek aktiv (v %)

Zdroj: rozvaha podniku za období 2008 – 2015, vlastní zpracování

Vertikální analýza pasiv

V rozboru je zjištěno, jaká je struktura pasiv. Základnou jsou pasiva celkem.

Pasiva celkem jsou základnou pro výpočet, tudíž jejich hodnota je stále 100%. Základním pravidlem je, že se pasiva rovnají aktivům, proto není třeba jejich vývoj popisovat, jelikož je úplně stejný. Z počátku byly nejvýznamnější položkou cizí zdroje, dále vlastní kapitál, což se v roce 2014 změnilo a vlastní kapitál se stal významnější.

Tab. 12 Vertikální analýza pasiv⁶

Položka/sledovaná období	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015
PASIVA CELKEM	100,00	100,00	100,00	100,00	100,00	100,00	100,00	100,00
Vlastní kapitál	25,29	26,40	33,99	38,67	35,72	35,76	49,31	50,76
Základní kapitál	27,26	26,02	27,14	29,18	24,58	23,86	22,41	22,40
Kapitálové fondy	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	6,20	6,19
Fondy ze zisku	0,02	0,01	0,02	0,02	0,42	0,49	0,50	0,64
Rezervní fondy	0,00	0,00	0,00	0,00	0,41	0,48	0,49	0,62
Statutární a ostatní fondy	0,02	0,01	0,02	0,02	0,01	0,01	0,01	0,01
Výsledek hospodaření minulých let	-5,05	-0,86	0,38	7,35	7,98	10,40	10,72	20,18
Nerozdělený zisk minulých let	0,00	1,03	0,38	7,35	7,98	10,40	10,72	20,18
Neuhrazená ztráta minulých let	-5,05	-1,90	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
VH nežného účetního období	3,07	1,22	6,45	2,13	2,73	1,02	9,47	1,35
Cizí zdroje	70,15	70,38	61,92	56,50	59,89	60,39	47,37	45,80
Rezervy	0,00	0,43	0,00	3,23	5,44	7,92	0,00	0,00
Dlouhodobé závazky	0,62	4,84	3,77	3,39	0,00	0,00	0,00	0,00
Závazky z obchodních vztahů	0,62	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Závazky - ovládaná nebo ovládající os	0,00	4,84	3,77	3,39	0,00	0,00	0,00	0,00
Krátkodobé závazky	53,57	54,86	50,73	45,05	50,06	48,62	44,05	42,35
Závazky z obchodních vztahů	52,90	53,96	49,58	44,39	47,99	45,98	43,41	42,75
Závazky - ovládaná nebo ovládající os	0,00	0,00	0,00	0,00	2,04	1,98	0,00	0,00
Závazky k zaměstnancům	0,14	0,14	0,16	0,16	0,16	0,14	0,12	0,12
Závazky ze SP a ZP	0,02	0,02	0,02	0,02	0,02	0,02	0,02	0,02
Stát - daňové závazky	-0,05	0,07	0,37	-0,14	-0,15	0,07	0,49	-0,57
Dohadné účty pasivní	0,55	0,67	0,60	0,62	0,00	0,43	0,02	0,02
Bankovní úvěry a výpomoci	11,40	7,04	3,34	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Krátkodobé bankovní úvěry	11,40	7,04	3,34	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Časové rozlišení	4,56	3,22	4,09	4,83	4,40	3,85	3,32	3,45

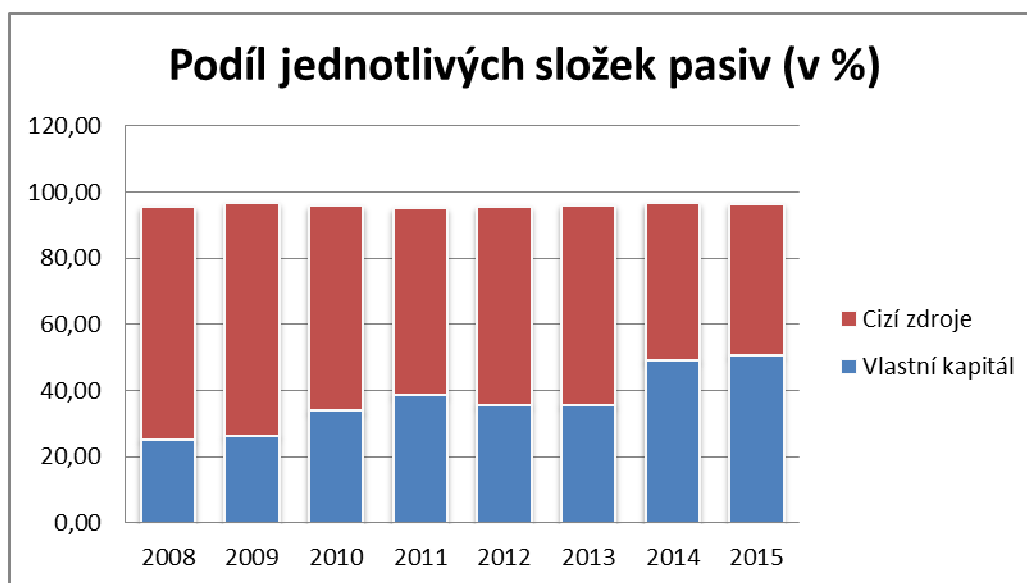
Zdroj: rozvaha společnosti za období 2008 – 2015, vlastní zpracování

Podíl vlastního kapitálu na celkových pasivech v čase rostl a v roce 2015 dosáhl 50,76% celkových pasiv. Na začátku sledovaného období v roce 2008 tvořil pouze 25,29%. Jeho růst byl způsoben každoroční ziskovostí podniku a tím narůstání nerozděleného tisku minulých let a fondu ze zisku. Nejdůležitější složkou byl základní kapitál, který se po celé období pohyboval mezi 20% – 30% celkových pasiv.

Cizí zdroje převyšovaly až do roku 2014 nad vlastním kapitálem. V prvních dvou letech sledovaného období tvořili okolo 70% celkových pasiv. Zlaté pravidlo vyrovnání rizika říká, že by vlastní zdroje financování měly převyšovat cizí zdroje financování. Tento stav mohl být pro společnost značně rizikový, ale jak je vidět v následujících letech došlo ke zlepšení situace a dokonce v posledních dvou letech vlastní zdroje převyšovaly cizí zdroje financování. Důvodem bylo rozpuštění vytvářené rezervy na opravu dlouhodobého majetku a tím zvýšeného hospodářského výsledku. Nejvyšší položkou jsou krátkodobé závazky, které obsahují závazky

⁶ Tabulka všech vypočtené vertikální analýzy položek pasiv viz. příloha E

z obchodních vztahů. Jsou to především závazky z přijatých záloh za odběry tepelné energie. Jejich výše se pohybuje mezi 40% - 50% celkových pasiv.



Obr. 9 Podíl jednotlivých složek pasiv (v %)

Zdroj: rozvaha společnosti za období 2008 – 2015, vlastní zpracování

Předchozí graf znázorňuje, jak se vyvíjel poměr cizích zdrojů a vlastního kapitálu ve sledovaném období. Z počátku ve firmě převládaly cizí zdroje financování. Tento stav není příliš bezpečný, firma by se měla snažit dodržovat zlaté pravidlo vyrovnaní rizika. V posledních dvou letech se jí podařilo toto pravidlo splnit a vlastní kapitál převyšuje nad cizími zdroji, díky rozpuštění vytvářené finanční rezervy a jejího přesunu do nerozděleného hospodářského výsledku.

3.7.5 Vertikální analýza výkazu zisku a ztrát

Tab. 13 Vertikální analýza výkazu zisku a ztrát⁷

Položka/sledované období	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015
	v%	v%	v%	v%	v%	v%	v%	v%
Tržby za prodej zboží	0	0	0	0	0	0	0	0
Náklady vynaložené na prodej zboží	0	0	0	0	0	0	0	0
Obchodní marže	0	0	0	0	0	0	0	0
Výkony	100,00	100,00	100,00	100,00	100,00	100,00	100,00	100,00
Tržby za prodej vlastních výrobků a služeb	0,90	0,36	100,00	99,75	100,00	100,00	100,00	100,00
Změna stavu zásob vlastní činnosti	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Aktivace	99,10	99,64	0,00	0,25	0,00	0,00	0,00	0,00
Výkonová spotřeba	80,01	80,04	71,95	72,14	71,32	74,44	76,70	77,73
Spotřeba materiálu a energie	72,81	76,63	69,26	68,72	67,68	71,11	74,63	75,74
Služby	7,21	3,41	2,68	3,42	3,64	3,33	2,07	1,99
Přidaná hodnota	19,99	19,96	28,05	27,86	28,68	25,56	23,30	22,27
Osobní náklady	6,26	7,79	6,82	8,32	8,25	9,12	9,08	9,45
Mzdové náklady	4,60	5,66	5,03	5,95	5,97	6,63	6,54	6,84
Náklady na SP a ZP	1,48	1,91	1,69	2,02	2,04	2,24	2,23	2,31
Sociální náklady	0,17	0,22	0,10	0,36	0,25	0,26	0,31	0,30
Daně a poplatky	0,16	0,32	0,24	0,04	0,04	0,04	0,06	0,06
Odpisy dlouhodobého majetku	5,86	6,19	5,91	6,71	5,65	5,80	6,67	7,24
Tržby z prodeje DM a materiálu	0,02	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Změna stavu rezerv	0,00	1,09	-0,98	7,17	7,08	7,24	-24,94	0,00
Ostatní provozní výnosy	0,20	0,94	1,75	0,62	0,39	0,31	0,41	0,51
Ostatní provozní náklady	0,09	0,44	0,15	0,19	0,12	0,24	0,24	0,26
Provozní výsledek hospodaření	7,41	3,19	14,16	4,80	7,15	2,81	31,78	4,75
Výnosové úroky	0,00	0,00	0,00	0,00	0,01	0,03	0,03	0,02
Nákladové úroky	0,45	0,05	0,12	0,03	0,00	0,00	0,00	0,00
Ostatní finanční výnosy	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Ostatní finanční náklady	0,05	0,05	0,05	0,05	0,05	0,05	0,05	0,06
Finanční výsledek hospodaření	-0,50	-0,11	-0,17	-0,08	-0,04	-0,02	-0,03	-0,04
Daň z příjmů za běžnou činnost	0,00	0,00	0,84	0,15	0,08	0,28	1,44	0,04
Výsledek hospodaření za běžnou činnost	6,91	3,08	13,99	4,73	7,11	2,79	31,75	4,71
Výsledek hospodaření za účetní období	6,91	3,08	13,15	4,57	7,04	2,51	30,31	4,67
Výsledek hospodaření před zdaněním	6,91	3,08	13,99	4,73	7,11	2,79	31,75	4,71

Zdroj: výkaz zisku a ztrát společnosti za období 2008 – 2015, vlastní zpracování

V prvních dvou letech sledovaného období tvořila převážnou hodnotu výkonů aktivace. V aktivaci byly evidovány tržby za rozvod a výrobu tepla, jejich evidence poté přešla do tržeb za prodej vlastních výrobků a služeb. Což způsobilo, že od roku 2010 tvořily téměř celou hodnotu výkonů tržby za prodej vlastních výrobků a služeb. Ve velmi malém měřítku se zde vyskytovaly ostatní provozní výnosy a výnosové úroky, které však nedosahovaly ani 1%, pouze v roce 2010 se ostatní provozní výnosy dostaly na 1,75%.

Z nákladových položek ovlivňujících výsledek hospodaření stojí za zmínku výkonová spotřeba, která dosahovala hodnot 70% - 80% z celkových tržeb. Výkonová spotřeba měla do roku 2012 klesající charakter až k hodnotě 71,32%, ale v posledním roce 2015 vzrostla na 77,73%. nejvýznamnější položkou výkonové spo-

⁷ Tabulka všech vypočtené vertikální analýzy výkazu zisku a ztrát viz. příloha F

třeba je spotřeba materiálu a energie, která tvořila přibližně 67% - 77% tržeb a služby okolo 3%.

Osobní náklady se pohybovaly okolo 8%, avšak v posledním roce 2015 vzrostly na 9,45%. Nejvíce se na osobních nákladech podílejí mzdy tvořící přibližně 6% celkových tržeb.

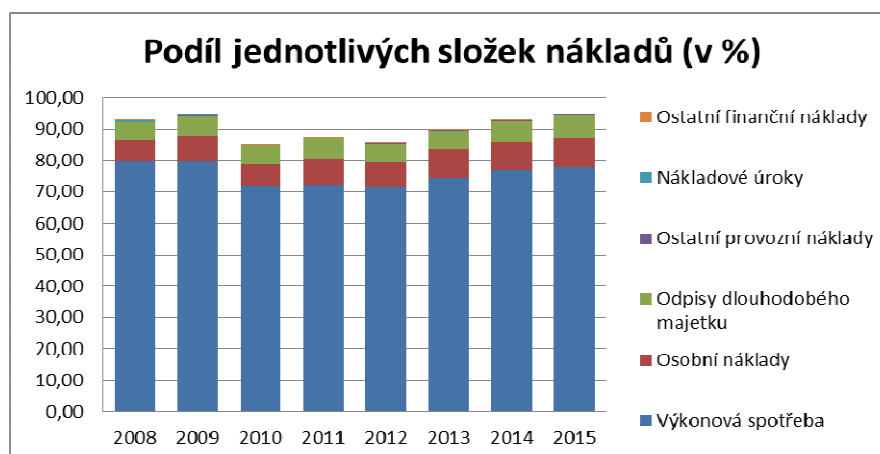
Odpisy dlouhodobého majetku se pohybovaly mezi 5,5% - 7,3%. Hodnota odpisů střídavě nepatrně klesala a zase rostla. V roce 2015 vzrostla tato hodnota na 7,24%. Podíl ostatních nákladů nedosahoval ani 1%.



Obr. 10 Podíl jednotlivých složek tvořících výsledek hospodaření (v %)

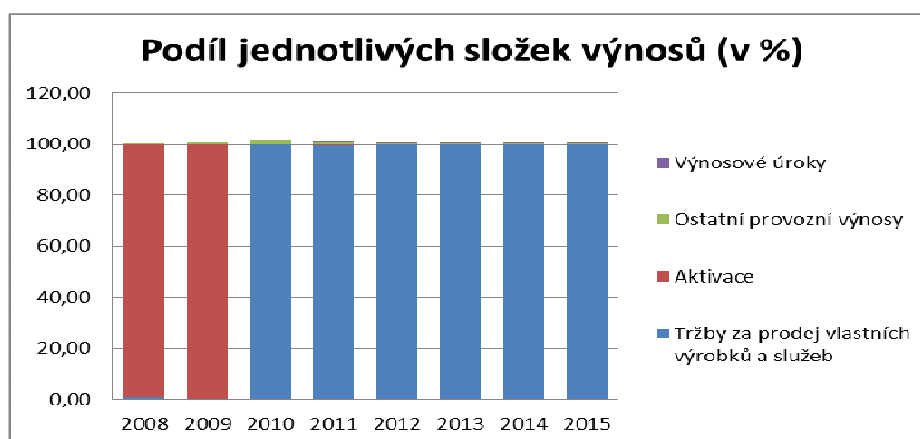
Zdroj: výkaz zisku a ztrát společnosti za období 2008 – 2015, vlastní pracování

Finanční výsledek hospodaření byl po celé období ztrátový, avšak tato ztráta se nejevila jako významná a výrazně neovlivňovala výsledek hospodaření za účetní období.



Obr. 11 Podíl jednotlivých složek nákladů (v %)

Zdroj: výkaz zisku a ztrát společnosti za období 2008 – 2015, vlastní zpracování



Obr. 12 Podíl jednotlivých složek výnosů (v %)

Zdroj: výkaz zisku a ztrát společnosti za období 2008 – 2015, vlastní zpracování

3.7.6 Analýza rozdílových ukazatelů

Rozdílové ukazatele jsou využívány k analýze a řízení finanční situace podniku s orientací na jeho likviditu.

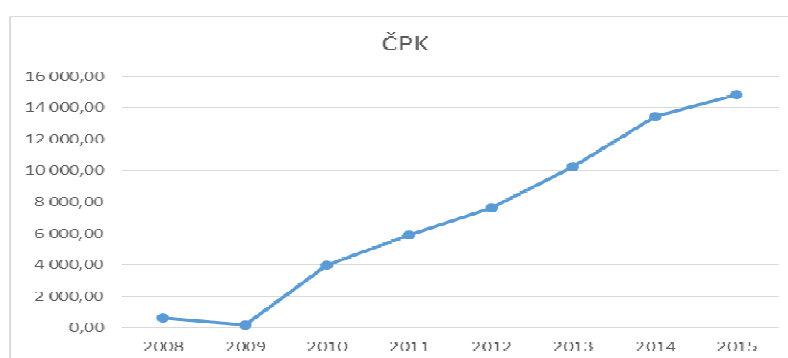
Čistý pracovní kapitál

Čistý pracovní kapitál vypočítáme jako rozdíl mezi celkovými oběžnými aktivy a celkovými krátkodobými dluhy. (Sedláček, 2011)

Tab. 14 Vývoj čistého pracovního kapitálu v letech 2008 - 2015

Rok	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015
ČPK	605,00	167,00	3 980,00	5 927,00	7 613,00	10 239,00	13 446,00	14 807,00

Zdroj: rozvaha společnosti za období 2008 – 2015, vlastní zpracování



Obr. 13 Vývoj ČPK během let 2008 – 2015

Zdroj: rozvaha společnost za období 2008 – 2015, vlastní zpracování

Hodnota čistého pracovního kapitálu by měla být stále kladná. Sledovaná společnost po celé sledované období dosahuje kladného čistého pracovního kapitálu.

Od roku 2009 až po rok 2015 jeho hodnota stále rostla až na hodnotu 14 807 tisíc Kč z hodnoty 167 tisíc Kč, což je navýšení o 8 766%. Tento jev byl způsoben růstem peněžní prostředků na bankovním účtu, zatím co krátkodobé pohledávky měly střídavě rostoucí a klesající charakter. V posledních čtyřech letech jejich hodnota stále klesala zatím, co hodnota peněžních prostředků na účtech rostla, proto došlo k tak výraznému růstu čistého pracovního kapitálu.

Analýza cash flow

Cash flow je výkaz, který vyjadřuje skutečné pohyby peněžních prostředků společnosti. Stanovení jeho hodnot je důležité pro zjištění reálných toků. Jeho analýza se odvíjí od příjmů a výdajů podniku.

Tab. 15 Hodnoty cash flow za období 2008 – 2015

Údaje v tis. Kč	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015
Provozní cash flow	1 929	2 346	1 959	-2 367	6 871	898	2 415	203
Investiční cash flow	0	0	0	0	0	0	232	0
Finanční cash flow	-1334	-1334	-1333	-1111	0	0	0	0
Cash flow - celkem	595	1 012	626	-3 478	6 871	898	2 647	203

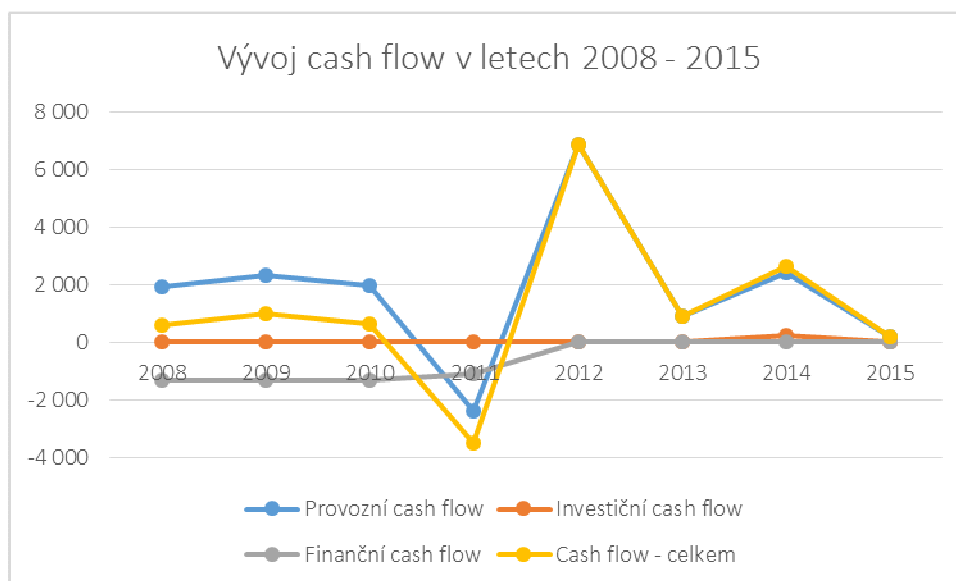
Zdroj: rozvaha a výkaz zisku a ztrát společnosti za období 2008 – 2015, vlastní zpracování

Tab. 16 Absolutní změny cash flow v letech 2008 – 2015

Údaje v tis. Kč	2008/2009	2009/2010	2010/2011	2011/2012	2012/2013	2013/2014	2014/2015
Provozní cash flow	22%	-17%	-221%	-390%	-87%	169%	-92%
Investiční cash flow	0%	0%	0%	0%	0%	100%	-100%
Finanční cash flow	0%	0%	-17%	-100%	0%	0%	0%
Cash flow - celkem	70%	-38%	-656%	-298%	-87%	195%	-92%

Zdroj: rozvaha a výkaz zisku a ztrát společnosti za období 2008 – 2015, vlastní zpracování

Cash flow společnosti se pohyboval v kladných i záporných číslech. Celkový cash flow byl záporný pouze v roce 2011, jinak byl po celou dobu sledování kladný. V tomto roce byl záporný, jak provozní tak i finanční cash flow. Provozní cash flow by měl být kladný s co nejvyšší hodnotou. Nejvyšší úroveň dosáhl v roce 2012, kdy jeho hodnota byla 6 871 tisíc Kč. Měl střídavě rostoucí a klesající trend, což není moc pozitivním jevem, lepší je když v čase neustále roste. Cash flow z finanční činnosti zahrnuje splátky bankovního úvěru, úvěr byl splacen v roce 2011, poté byl finanční cash flow nulový.



Obr. 14 Vývoj cash flow v letech 2008 – 2015

Zdroj: vlastní zpracování

3.7.7 Analýza poměrových ukazatelů

Ukazatelé jsou počítány jako poměr jedné nebo několika účetních položek k jiné položce nebo celé jejich skupině.

Ukazatele likvidity

Udávají, jak je podnik schopný dostát svým závazkům. Poměřují to, čím lze platit, tím, co firma musí zaplatit. Běžná likvidita vypovídá o tom, kolikrát jsou krátkodobé závazky oběžnými aktivy. Je ukazatelem pro měření budoucí solventnosti podniku a měl by se pohybovat mezi hodnotami 1,5 – 2,5. Pohotová likvidita ukazuje, kolikrát pokrývají oběžná aktiva ponížená o zásoby krátkodobé závazky. Hodnota tohoto ukazatele by měla dosahovat hodnot 1 – 1,5. Okamžitá likvidita zkoumá schopnost podniku uhradit právě splatné dluhy. Spolu se poměřují peníze plus jejich ekvivalenty s okamžitě splatnými závazky. Tento ukazatel by měl vycházet v rozmezí 0,2 – 0,5. (Sedláček, 2011)

Tab. 17 Ukazatele likvidity za období 2008 – 2015

Ukazatele likvidity	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015
Běžná likvidita	0,85	0,89	1,16	1,42	1,41	1,56	1,76	1,87
Pohotová likvidita	0,85	0,89	1,16	1,42	1,41	1,56	1,76	1,87
Okamžitá likvidita	0,04	0,10	0,14	0,17	0,44	0,61	0,84	0,92

Zdroj: rozvaha podniku za období 2008 – 2015, vlastní zpracování

Běžná a pohotová likvidita vychází po celé sledované období stejně, protože společnost nemá žádné zásoby. Společnost začala dosahovat doporučených hodnot pro běžnou likviditu až od roku 2013 včetně, do té doby byla její běžná likvidita nedostačující.

Pohotová likvidita v prvních dvou letech nedosahovala doporučené hranice, což znamená, že by firma nebyla schopna zajistit pohotovou likviditu. V následujících letech byla hodnota 1 překročena, což znamená, že je firma schopna uhradit své krátkodobé dluhy.

Okamžitá likvidita se po celé sledované období pohybuje mezi 0,04 – 0,92. Tento ukazatel po celé období rostl a v roce 2011, by se dalo říci, překročil svůj hodnotu. To znamená, že společnost má v současnosti likviditu zajištěnou.

Tab. 18 Ukazatele likvidity odvětví

Ukazatele likvidity odvětví	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014
Běžná likvidita	1,19	1,34	1,42	1,36	1,36	1,82	1,38
Pohotová likvidita	1,08	1,22	1,3	1,21	1,23	1,71	1,28
Okamžitá likvidita	0,11	0,3	0,3	0,24	0,3	0,33	0,39

Zdroj: ministerstvo průmyslu a obchodu, vlastní zpracování

V porovnání s výslednými hodnotami v odvětví, byla společnost v posledních sledovaných letech nad oborovými hodnotami. Lze říci, že společnost váže v peněžních prostředcích větší hodnoty než je třeba. Měla by se snažit tyto peněžní prostředky zhodnotit.

Ukazatele zadluženosti

Určují vztah mezi cizími a vlastními zdroji financování podniku, měří rozsah využití cizích zdrojů k financování. Zadluženost vyjadřuje skutečnost, že podnik využívá k financování svých aktiv cizí zdroje. Hlavním důvodem pro použití cizího kapitálu k financování je jeho relativně nižší cena, která je dána daňovým štítem. Nákladové úroky jsou daňově uznatelné. Celková zadluženost se počítá jako podíl cizího kapitálu k celkovým aktivům. Čím je tato hodnota nižší, tím je větší bezpečnostní polštář proti ztrátám věřitelů v případě likvidace. (Sedláček, 2011) Koefficient samofinancování vyjadřuje finanční nezávislost podniku. Míra zadluženosti poměruje vlastní a cizí kapitál. Míra finanční samostatnosti se vypočítá jako poměr vlastního kapitálu k cizímu kapitálu, což je převrácená míra zadluženosti. Úrokové krytí se vypočítá jako podíl EBIT a nákladových úroků, udává výši zadluženosti pomocí schopnosti podniku splácet úroky. Doba splácení dluhů využívá pro výpočet provozní cash flow. Vyjadřuje dobu, za kterou je podnik schopen vlastními silami splatit své dluhy. Optimálně by měl tento ukazatel klesat. (Knápková, Pavelková, Šterek, 2014)

Tab. 19 Ukazatele zadluženosti

Ukazatele zadluženosti	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015
Celková zadluženost	70,15%	73,72%	60,66%	54,58%	58,87%	58,18%	46,09%	44,54%
Koefficient samofinancování	25,29%	22,91%	35,33%	40,76%	36,81%	38,11%	50,68%	52,10%
Míra zadluženosti	2,77	3,22	1,72	1,34	1,60	1,53	0,91	0,85
Míra finanční samostatnosti	0,36	0,31	0,58	0,75	0,63	0,66	1,10	1,17
Úrokové krytí	16,38	58,72	116,98	159,45				

Zdroj: rozvaha společnosti za období 2008 – 2015, vlastní zpracování

Celková zadluženost se pohybovala v rozmezí od 44,54% - 70,15%. Pokud hodnota toho ukazatele převyšuje hranici 50%, poukazuje na negativní vývoj. Společnost překračovala stanovenou hranici až do roku 2014, kdy rozpustila finanční rezervu a ukazatel tak klesl na 46,09%. Je vhodné současně posuzovat koeficient samofinancování, který s celkovou zadlužeností úzce souvisí. Tyto ukazatele popisují poměr financování vlastními a cizími zdroji. Dle zlatého pravidla financování by měl být 50:50. Lze říci, že firma v posledních dvou letech tohoto poměru dosahovala, což vede k pozitivnímu vývoji ve firmě.

Míra zadluženosti udává, kolikrát cizí zdroje převyšují vlastní kapitál. Hodnoty společnosti se v letech 2008 – 2013 pohybují v rozmezí 1,34 – 3,22, což vyjadřuje, že cizí zdroje převyšovali zdroje vlastní v roce 2009 dokonce až třikrát. V posledních dvou letech se situace v podniku zlepšila a ukazatel se pohyboval mezi 0,85 – 0,91. Hodnoty se přibližují k doporučeným hodnotám 1:1, podnik měl v tomto období vyváženou kapitálovou strukturu. Obrácenou hodnotou míry zadlužení je míra finanční samostatnosti, která je k ní doplňkovou hodnotou.

Úrokové krytí vypovídá o tom, kolikrát převyšuje zisk placené úroky. Čím je hodnota vyšší, tím na tom firma lépe je. Běžně se pohybuje mezi 3 – 6. V případě vybrané společnosti, bylo možné ukazatel vypočítat pouze do roku 2011, pak společnost neplatila nákladové úroky, jelikož došlo ke splacení úvěru. V předešlých letech ukazatel dosahuje velmi vysokých hodnot, což je pozitivní vliv.

Tab. 20 Ukazatele zadluženosti odvětví v %

Ukazatele zadluženosti	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014
Koeficient samofinancování	48,55	48,89	46,11	45,46	47,91	46,3	52,96
Celková zadluženost	78,72	78,38	76,24	80,75	80,79	80,92	80,41

Zdroj: ministerstvo průmyslu a obchodu, vlastní zpracování

V porovnání s odvětvím lze říci, že se hodnota koeficientů samofinancování od roku 2011 přibližuje hodnotám odvětví a celková zadluženost je v odvětví podstatně vyšší než zadluženost sledované společnosti. Společnost není předlužená a v současnosti je poměr využití cizích a vlastních zdrojů v rámci doporučení finanční páky.

Ukazatele aktivity

Udávají, jak efektivně podnik hospodaří se svými aktivy.

Tab. 21 Ukazatele aktivity

Ukazatele aktivity	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015
Vázanost celkových aktiv	2,25	2,40	2,21	2,30	2,65	2,85	3,45	3,59
Relativní vázanost stálých aktiv	1,00	1,01	0,85	0,87	0,81	0,77	0,85	0,82
Obrat celkových aktiv	0,44	0,42	0,45	0,43	0,38	0,35	0,29	0,28
Obrat stálých aktiv	1,00	0,99	1,17	1,14	1,24	1,30	1,18	1,22
Obratovost pohledávek	0,84	0,79	0,83	0,79	0,78	0,77	0,73	0,72
Doba obratu pohledávek	436,03	459,39	440,77	459,68	469,80	473,12	501,84	506,38
Obratovost závazků	0,82	0,67	0,85	0,93	0,77	0,75	0,68	0,68
Doba obratu závazků	445,37	548,65	431,22	392,91	475,56	486,48	539,21	539,57

Zdroj: rozvaha a výkaz zisku a ztrát za období 2008 – 2015, vlastní zpracování

Vázanost celkových aktiv charakterizuje výkonnost, s níž podnik využívá aktiv s cílem dosáhnout tržeb, měří celkovou efektivnost podniku. Čím je nižší tím lépe. (Sedláček, 2011) Ve sledované společnosti však tento ukazatel v čase roste. Důsledkem je neefektivní využití celkových aktiv. Důvodem je růst celkových aktiv a snižování tržeb, jejichž vývoj je ovlivněn globálním oteplováním, zimy jsou teplejší, tím klesá spotřeba tepla a tržby. Společnost váže velké objemy peněžních prostředků na běžném účtu, které nejsou využity efektivně s cílem dosáhnout tržeb.

Relativní vázanost aktiv je odvozena od vázanosti celkových aktiv. Tento ukazatel se v čase do roku 2013 snižoval, poté došlo v roce 2014 k nepatrnému nárůstu, díky nákupu dlouhodobého hmotného majetku. Ukazatel se snižuje automaticky vlivem odpisů.

Obrat celkových aktiv měří, jak podnik hospodaří se svými aktivy. Udává počet obrátů za rok, kolikrát se celková hodnota aktiva promítne do tržeb. Standardní hodnoty se pohybují na rozmezí 1,6 – 3. Společnost Městský bytový podnik Lanškroun, s. r. o. se pohybuje mezi 0,28 – 0,45, což vypovídá o tom, že využívá celková aktiva neúčelně a vznikají jí tak nadměrné náklady a klesá zisk.

Obrat stálých aktiv měří využití dlouhodobého majetku, kolikrát se majetek za rok obrátí. Vypočtené hodnoty se pohybují mezi 0,99 – 1,30. Po celé sledované období mají proměnlivý charakter. Negativním jevem by bylo, kdyby tato hodnota pouze klesala. Průměrná doporučená hodnota je 5,1. Bylo by vhodné, aby podnik zvýšil své využití výrobních kapacit.

Obratovost pohledávek udává počet obrátek pohledávek v hotové peníze. Čím je ukazatel vyšší, tím rychleji podnik dokáže inkasovat peníze za pohledávky a přeměnit je na další potřeby podniku. Tento ukazatel se v analyzované společnosti pohyboval kolem 0,75, což je velmi nízká hodnota. Většina pohledávek společnosti je za odběrateli tepelné energie, kde dochází ke zdlouhavému procesu vyúčtování této služby. Celý proces trvá více jak půl roku, což způsobuje nízkou hodnotu obratovosti pohledávek a firma je nemůže nějak ovlivnit.

Doba obratu pohledávek udává, za jak dlouho jsou pohledávky v průměru splaceny. Výsledné hodnoty jsou vysoké, pohybují se mezi 436,03 - 506,38. To je dáno opět formou procesu rozúčtování tepelné energie, jak je uvedeno výše.

Obratovost závazků ukazuje, jak rychle jsou spláceny závazky firmy za jeden rok. Platí, čím vyšší je hodnota ukazatele, tím je situace lepší. Nejvyšší hodnoty 0,93 dosáhl podnik v roce 2011, avšak i tato hodnota je velmi nízká.

Pokud se podíváme na ukazatel doby obratu závazků, můžeme vidět jeho vysoké hodnoty, které se pohybují od 392,91 do 548,65. Doba obratu závazků vypovídá o tok, jak rychle jsou spláceny závazky firmy. Měla by být delší než doba obratu pohledávek, což je ve většině let dodrženo, ale to nemění nic na tom, že jsou tyto hodnoty značně vysoké. Závazky jsou tvořeny převážně přijatými zálohami za tepelné energie, které jsou vyúčtovávány až v rámci vyúčtování. Od přijetí první zálohy po vyúčtování vzniká více jak jednorozční časová prodleva, proto jsou hodnoty ukazatelů doby obratu tak vysoké a není možné je nějakým způsobem ovlivnit.

Tab. 22 Ukazatele aktivity odvětví

Ukazatele aktivity odvětví	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014
Obrat celkových aktiv	0,68	0,73	0,75	0,8	0,82	0,79	0,68

Zdroj: ministerstvo průmyslu a obchodu, vlastní zpracování

Pokud porovnáme hodnotu celkového obratu aktiv v odvětví a sledované společnosti, zjistíme, že je tento ukazatel v posledních sledovaných letech nižší než v odvětví. Společnost by se jej měla snažit zvýšit, aby jí nevznikaly nadměrné náklady a nedocházelo k neefektivnímu využití celkových aktiv.

Ukazatele rentability

Poměřují zisk dosažený podnikáním s výší zdrojů vynaložených na jeho dosažení.

Tab. 23 Ukazatele rentability

Ukazatele rentability	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015
ROI - ukazatel rentability vloženého kapitálu	3,27%	1,31%	6,38%	2,07%	2,69%	0,98%	9,21%	1,31%
ROA - ukazatel rentability celkových vložených aktiv	3,29%	1,33%	6,40%	2,09%	2,70%	0,99%	9,22%	1,32%
ROE - ukazatel rentability vlastního kapitálu	12,13%	5,60%	16,82%	4,87%	7,22%	2,31%	17,35%	2,50%
ROCE - ukazatel rentability dlouhodobých zdrojů	12,61%	4,67%	15,37%	4,54%	7,22%	2,31%	17,35%	2,50%
ROS - ukazatel rentability tržeb	6,91%	3,08%	13,15%	4,57%	7,04%	2,51%	30,31%	4,67%
PMOS - ukazatel ziskové marže	0,069 Kč	0,031 Kč	0,131 Kč	0,046 Kč	0,070 Kč	0,025 Kč	0,303 Kč	0,047 Kč
1 - ROS - ukazatel nákladovosti	0,931 Kč	0,969 Kč	0,869 Kč	0,954 Kč	0,930 Kč	0,975 Kč	0,697 Kč	0,953 Kč

Zdroj: rozvaha a výkaz zisku a ztrát společnosti za období 2008 – 2015, vlastní zpracování

ROI – ukazatel rentability vloženého kapitálu vyjadřuje, jak působí celkový kapitál vložený do podniku nezávisle na zdroji. Obdobou tohoto ukazatele je ukazatel ROA, který se liší pouze ve využití dlouhodobě investovaného kapitálu namísto celkových aktiv pro výpočet. Tyto ukazatele je nevhodnější porovnat s oborovými hodnotami viz tabulka číslo 16.

Tab. 24 Ukazatele rentability odvětví v %

Ukazatele rentability odvětví	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014
ROA - ukazatel rentability celkových vložených aktiv	9,98	11,17	5,21	5,76	3,97	5,71	3,75
ROE - ukazatel rentability vlastního kapitálu	15,32	16,5	10,62	13,97	19,3	16,85	6,79

Zdroj: ministerstvo průmyslu a obchodu, vlastní zpracování

ROA – ukazatel rentability celkových vložených aktiv se přiblížil oborové hodnotě pouze v roce 2010, jinak byl po celé sledované období rozdílný a značně nízký. Tento ukazatel ve společnosti střídavě rostl a klesal, je však doporučen jeho růst v čase. Bylo by vhodné se pokusit zjistit, zda neexistují mezery v dostatečném využití různých zdrojů financování.

ROE – ukazatel rentability vlastního kapitálu udává, zda je kapitál vložený vlastníky podniku dostatečně ziskový. Je vhodné, aby byl ROE vyšší než úroky, které by vlastník obdržel při jiné formě investování. Tento ukazatel se v oboru vyvíjel rozdílně než v odvětví a ve většině případů byla hodnota společnosti nižší než hodnota oborového ukazatele.

Hodnoty těchto ukazatelů jsou především zajímavé pro investory a potenciální investory, kteří se rozhodují, jestli do firmy vložit své finanční prostředky či nikoli.

3.7.8 Index bonity

Index bonity je založen na multivariační diskriminační analýze. Pracuje se šesti ukazateli, čím je jeho hodnota větší tím je finančně - ekonomická situace společnosti lepší. (Sedláček, 2011)

Tab. 25 Index bonity

Index bonity	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015
X_1	0,026	0,024	0,029	0,034	0,027	0,026	0,031	0,032
X_2	1,426	1,356	1,649	1,832	1,699	1,719	2,170	2,245
X_3	0,031	0,013	0,063	0,021	0,027	0,010	0,092	0,013
X_4	0,069	0,031	0,140	0,047	0,071	0,028	0,318	0,047
X_5	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000
X_6	0,444	0,416	0,452	0,435	0,378	0,351	0,290	0,279
Bi	0,849	0,469	1,552	0,683	0,839	0,449	2,758	0,623

Zdroj: výkazy společnosti za období 2008 – 2015, vlastní zpracování

Po celé sledované období vykazuje Index bonity kladné hodnoty. Výsledky v intervalu od 0 do 1 znamenají, že by ve firmě mohly nastat určité problémy. Společnost se ve většině let nachází právě v tomto intervalu. Bylo by vhodné, aby společnost tento ukazatel udržovala nad hranicí 1. Nad touto hranicí se společnost nachází v dobré finančně – ekonomické situaci, k níž nemá daleko. V roce 2010 a 2014 hodnotu 1 dokonce překročila.

3.7.9 Altmanův index finančního zdraví (Z – skóre)

Altmanův bankrotní model předpovídá bankrot firmy na základě koeficientu počítaného pomocí pěti ukazatelů.

Tab. 26 Altmanův index finančního zdraví

Z - skóre	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015
X ₁	0,018	0,005	0,117	0,185	0,204	0,260	0,324	0,357
X ₂	0,000	0,011	0,004	0,071	0,078	0,100	0,104	0,196
X ₃	0,033	0,013	0,064	0,021	0,027	0,010	0,092	0,013
X ₄	0,389	0,370	0,438	0,517	0,410	0,395	0,473	0,489
X ₅	0,444	0,416	0,452	0,435	0,378	0,351	0,290	0,279
Z - score	0,721	0,624	0,920	0,908	0,845	0,819	1,095	0,946

Zdroj: výkazy společnosti za období 2008 – 2015, vlastní zpracování

Společnost se po celé sledované období nachází pod hranicí 1,2. Pod touto hranicí se nachází podniky s velmi pravděpodobným bankrotem. Výsledné hodnoty v posledních letech nejsou vzdálené této hranici a společnosti by se jí tak mohlo podařit překročit.

3.8 Návrh finančního plánu

Sestavení finančního plánu předcházelo provedení analýzy makroprostředí, mikroprostředí a finanční analýzy, které vypovídají o postavení podniku na trhu, jeho dalších možnostech rozvoje a finanční situaci. Na základě výsledků analýz bude v této kapitole sestaven dlouhodobý finanční plán společnosti na období 2016 - 2020.

3.8.1 Stanovení poslání

Na základě zhodnocení finančního zdraví společnosti za období 2008 – 2015 byly zjištěny oblasti, ve kterých má společnost v rámci činnosti výroby a rozvodů tepla rezervy a ve kterých se vyskytují určité nedostatky. Společnost vytváří nízkou rentabilitu. Důvodem je špatné využití výrobních kapacit. Společnost uvažuje o rekonstrukci teplovodních kanálů a současně připojení dalšího vytápěného objektu, čímž by vzrostlo využití kapacit jedné kotelny. Avšak počáteční investice je značně vysoká, proto jí budeme v plánu dále podrobněji rozebírat.

Hlavním cílem podniku v oblasti výroby a rozvodů tepla je zefektivnění této činnosti. Čím bude výroba efektivnější a méně nákladová, tím více prostoru bude zbývat v konečné ceně tepla pro zisk. Je vhodné, aby cena tepla nepřekračovala částku 600 Kč/Gj, firma je pak povinna dokládat Energetickému regulačnímu úřadu (ERU) zdůvodnění překročení stanovené částky. Společnost se snaží, aby tuto hranici dodržovala na úkor velikosti zisku. Vývoj tržeb je značně ovlivněn regulací ze strany ERU Energetickými regulačními věstníky, které vydává.

Dalším faktorem, který ovlivňuje vývoj tržeb v této oblasti je počasí v zimním období, u kterého došlo pro firmu k nepříznivému vývoji. Zimy jsou teplejší a spotřeba tepla je rok od roku nižší. Společnost by se měla snažit zefektivnit výrobu. Možným řešením by bylo zavedení kogeneračních jednotek do podnikových kote-

len. Kogenerační jednotky provádí kombinovanou výrobu tepla a elektrické energie (neboli "kogenerace" z anglického "co-generation"), jsou účinným způsobem využívání energie. Principem kogenerace je využít teplo, které jinak při výrobě elektřiny odchází bez užitku. Došlo by tak k výrobě vlastní elektrické energie a snížily by se, tak náklady na nakupovanou elektrickou energii.

3.8.2 Stanovení cílů

Stanovené cíle by se měli týkat uspokojení poptávky a postavení na trhu, jejich počet by měl být relativně malý a firma by měla být schopna pro jejich naplnění zajistit dostatečné finanční prostředky. (Koráb, Řezňáková, Peterka, 2008)

Stále kladný hospodářský výsledek

V minulosti měla společnost s dosahováním kladného výsledku hospodaření značné problémy, tento stav se zlepšil a v posledních letech byly její hospodářské výsledky stále kladné. Hlavním cílem společnosti je udržet tento vývoj.

Zvýšení tržeb

Dosažení tohoto cíle je závislé na vývoji počasí, pokud se bude i nadále oteplovat, bude pro podnik náročné tržby navýšit. Další možností růstu tržeb na možnost vytápění nového domova důchodců, ale obnáší to značné počáteční investice v podobě vybudování nových tepelných kanálů.

Zlepšení výsledků bankrotního modelu

Společnost dosáhla negativního výsledku v testovacím modelu Altmanův index finančního zdraví. Měla by se pokusit o vylepšení tohoto ukazatele, aby se nejevila jako bankrotující firma.

Rekonstrukce teplovodních kanálů

Společnost by chtěla v následujících 5-ti letech zrekonstruovat teplovodní kanály a vybudovat nové, které by zabezpečily vytápění místního domova důchodců.

3.8.3 Rozhodnutí o investici

V současné době společnost řeší problém, zda rekonstruovat teplovodní kanály či nikoli. Předpokládaná hodnota investice je 7 500 tisíc Kč, 4 500 tisíc Kč by stála samotná rekonstrukce a 3 500 tisíc Kč vybudování nových tepelných kanálů pro domov důchodců. Firma by měla zvážit, jestli celý projekt financovat vlastními prostředky anebo použít na část financování podnikatelský úvěr. Současný stav peněžních prostředků na bankovním účtu je 15 784 tisíc Kč. Odečteme-li závazky z přijatých záloh 17 254 tisíc Kč a přičteme pohledávky za vyprodukované teplo 11 567 tisíc Kč, dostaneme hrubou sumu volných peněžních prostředků, která činí 10 097 tisíc Kč. Společnost by měla počítat s finanční rezervou, ale i tak je schopná celý projekt zafinancovat sama.

Dle provedené finanční analýzy se podnik současně nachází v optimální kapitálové struktuře, vlastní zdroje převyšují cizí zdroje o 5%, proto je zbytečné společnost zatěžovat bankovním úvěrem. Mohli by poté opět začít převažovat cizí zdroje nad vlastními, což by pro společnost nebylo moc bezpečné, vzhledem k výsledkům bankrotního modelu dle, kterého společnosti hrozí bankrot.

Předpokládaná realizace projektu je v roce 2017 pouze vlastními zdroji. Životnost zrekonstruovaného potrubí se odhaduje na 40 let. Rekonstrukce kanálů je nutná, protože se nacházejí ve značně havarijním stavu. Společnost by se měla rozhodnout, zda k rekonstrukci připojí také vybudování nových kanálů pro budovu domova důchodců. Průměrný roční odběr v penzionu je 2 062 GJ. Předpokládaná cena je 474 Kč/GJ, která se skládá z nákladů na palivo, elektrickou energii, technologickou vodu, mzdy, opravy, odpisy, režie a požadovaného zisku. Předpokládané peněžní toky z této investice jsou kolem 977 tisíc Kč. Samotný požadovaný zisk se pohybuje okolo 156 tisíc Kč. Společnost odepisuje účetními lineárními odpisy, což znamená, že každoroční odpisy vstupující do ceny tepla by byl asi 87 500 Kč z nových teplovodních kanálů a část odpisů stávajících zařízení kotelny. V roce 2015 tyto odpisy činily celkově 254 360 Kč. Nyní je tato částka rozdělována mezi 5 panelových domů, poté by část připadla na budovu penzionu, což je asi 73 tisíc Kč. Sečteme-li odpisy a odhadovaný zisk z investice za celé funkční období a porovnáme s počáteční investicí, vyjde nám, že by se investice měla navrátit za necelých 17 let. Celková předpokládaná životnost je 40 let. Vypočítaný odhadovaný index ziskovosti vychází okolo 3,61%. Porovnáme-li ziskovost investice s ostatními vkladovými produkty bank, můžeme zhodnotit, že se společnosti vyplatí realizovat investici, protože nabízené úrokové sazby bankami nejsou v současné době, tak vysoké.

Společnost by měla investici realizovat pomocí vlastních zdrojů, proto bude zahrnuta do finančního plánu.

3.8.4 Sestavení plánu

K sestavení finančního plánu byly použity detailní interní informace o podniku. Odhad tržeb byl proveden pomocí analytického vyrovnání časové řady – trendové funkce a ostatní položky byly stanoveny v relaci k těmto tržbám. Od podzimu roku 2017 je nutné tržby navýšit o výnosy z plánované investice.

Plánovaný výkaz zisku a ztrát

Vlastní výkony byly odvozeny od vývoje v posledních 8 sledovaných letech a od roku 2017 byly navýšeny o předpokládané tržby z provedené investice. Výnosy z investice byly odvozeny od vývoje cen za 1GJ a předpokládaných spotřeb počtu GJ, které se pohybují od 1773 Kč/GJ po 2062 Kč/GJ, raději budeme k predikci tržeb přistupovat pesimističtěji. Investice by měla být dokončena na konci roku 2017, za tento rok byly do výkonu připočítány tržby z investice pouze za jeden měsíc. Další položky plánovaného výkazu zisku a ztrát byly stanoveny na základě přechodního procentuálního podílu na tržbách a jeho predikci do budoucna. Tento procentuální rozdíl byl vypočítán a zaznamenán do plánovaného výkazu zisku a ztrát.

Tab. 27 Plánovaný výkaz zisku a ztrát na období 2016 – 2020⁸

Položka/sledované období	2016	2017	2018	2019	2020
Výkony	11 766	11 343	11 808	11 811	10 915
Tržby za prodej vlastních výrobků a služeb	11 766	11 343	11 808	11 811	10 915
Výkonová spotřeba	8 684	8 351	8 021	8 053	7 426
Spotřeba materiálu a energie	8 575	8 287	7 998	8 037	7 414
Služby	109	65	23	16	11
Přidaná hodnota	3 082	2 992	2 900	2 895	2 649
Osobní náklady	1 236	1 243	1 249	1 302	1 245
Mzdové náklady	852	854	855	890	848
Náklady na SP a ZP	290	290	291	303	288
Sociální náklady	40	41	41	44	42
Daně a poplatky	54	58	61	66	65
Odpisy dlouhodobého majetku	804	788	773	789	738
Ostatní provozní výnosy	44	35	27	21	13
Ostatní provozní náklady	28	27	27	27	26
Provozní výsledek hospodaření	1 058	968	878	797	653
Výnosové úroky	1	1	0	0	0
Nákladové úroky	7	7	7	7	6
Ostatní finanční náklady	7	7	7	7	6
Finanční výsledek hospodaření	-13	-12	-13	-13	-12
Daň z příjmů za běžnou činnost	199	182	164	149	122
Výsledek hospodaření za běžnou činnost	1 045	956	865	783	641
Výsledek hospodaření za účetní období	847	774	701	635	519
Výsledek hospodaření před zdaněním	1 045	956	865	783	641

Zdroj: výkaz zisku a ztrát společnosti za období 2008 – 2015, vlastní zpracování

Plánovaná rozvaha

Některé položky rozvahy byly dopočítány pomocí analytického vyrovnání časové řady – trendové funkce, zejména vývoj pohledávek a závazků. Stav majetku byl dopočítán z odpisového plánu podniku pro roky 2016 – 2020 a navýšen o částku předpokládané investice v roce 2017 mínus její odpisy v dalších letech.

Dohadné účty aktivní velice úzce souvisí s tržbami za vlastní výrobky a služby, jejich hodnoty byly stanoveny na základě vývoje předešlého podílu na tržbách a jeho predikce do budoucna. Stejným způsobem byl stanoven stav peněžních prostředků. Výsledek hospodaření byl převzat z výkazu zisku a ztrát dle předpokládaných výsledků.

Predikce závazků z obchodních vztahů byla odvozena z vývoje předešlých let. V roce 2017 byly tyto závazky navýšeny o případné zálohy domova důchodců za teplo.

⁸ Tabulka všech vypočtených hodnot výkazu zisku a ztrát viz. příloha H

Tab. 28 Plánovaná rozvaha za období 2016 – 2020⁹

Položka/sledovaná období	2016	2017	2018	2019	2020
AKTIVA CELKEM	42 430	42 995	45 879	47 547	46 300
Dlouhodobý majetek	8 572	15 236	14 247	13 257	12 266
Dlouhodobý hmotný majetek	8 572	15 236	14 247	13 257	12 266
Pozemky	62	62	62	62	62
Stavby	8 278	14 953	13 975	12 996	12 016
Samostatné movité věci	232	221	210	199	188
Oběžná aktiva	33 781	27 668	31 528	34 175	33 905
Krátkodobé pohledávky	16 650	16 375	17 100	17 367	16 742
Krátkodobé poskytnuté zálohy	2 142	2 197	2 255	2 312	2 368
Dohadné účty aktivní	11 766	11 230	11 690	11 693	10 806
Jiné pohledávky	2 742	2 948	3 155	3 362	3 568
Krátkodobý finanční majetek	17 131	11 294	14 428	16 808	17 163
Peníze	35	29	24	24	23
Účty v bankách	17 096	11 265	14 404	16 783	17 141
Časové rozlišení	77	91	104	116	129

PASIVA CELKEM	42 430	42 995	45 879	47 547	46 300
Vlastní kapitál	22 029	22 895	23 810	24 565	25 109
Základní kapitál	9 038	9 038	9 038	9 038	9 038
Kapitálové fondy	2 500	2 500	2 500	2 500	2 500
Fondy ze zisku	308	356	403	445	480
Rezervní fond	303	351	398	440	475
Statutární a ostatní fondy	5	5	5	5	5
Výsledek hospodaření minulých let	9 137	10 045	10 933	11 736	12 396
Nerozdělený zisk minulých let	9 137	10 045	10 933	11 736	12 396
VH běžného účetního období	1 045	956	935	845	695
Cizí zdroje	18 954	18 646	20 607	21 511	19 711
Krátkodobé závazky	17 507	17 191	19 144	20 039	18 231
Závazky z obchodních vztahů	16 962	16 944	18 807	19 625	17 839
Závazky k zaměstnancům	51	51	52	52	51
Závazky ze SP a ZP	17	17	18	18	17
Stát - daňové závazky	164	147	144	126	98
Dohadné účty pasivní	312	31	124	218	226
Časové rozlišení	1 447	1 455	1 463	1 472	1 480

Zdroj: rozvaha a výkaz zisku a ztrát za období 2008 – 2015, vlastní zpracování

⁹ Tabulka všech vypočtených hodnot rozvahy viz. příloha G

Plánované cash flow

Plánované cash flow bylo dopočítáno nepřímou metodou z plánované rozvahy a výkazu zisku a ztrát na období 2016 – 2020.

Tab. 29 Plánované cash flow na období 2016 – 2020

	2 016	2 017	2 018	2 019	2 020
Hotovost na počátku	15 858	17 131	11 294	14 428	16 808
HV po zdanění	847	774	758	685	563
Odpisy	804	788	836	852	800
změna zásob	0	0	0	0	0
změna pohledávek	-939	-275	725	267	-625
změna závazků	416	-316	1 954	904	-1 800
Provozní cash flow	1 128	971	4 273	2 707	-1 062
Investice do DM	0	-7 500	0	0	0
Investiční cash flow	0	-7 500	0	0	0
Splátky úvěru	0	0	0	0	0
Finanční cash flow	0	0	0	0	0
Cash flow netto	145	-692	-1 138	-327	1 418
Konečné cash flow	17 131	11 294	14 428	16 808	17 163

Zdroj: plánovaná rozvaha a výkaz zisku a ztrát za období 2016 – 2020, vlastní zpracování

3.8.5 Zhodnocení finančního plánu společnosti

Jedním z cílů, který si společnost stanovila, je stále kladný hospodářský výsledek, který by se jí dle finančního plánu mělo povést dodržet. Nevýhodou je, že tento hospodářský výsledek v čase klesá, čemuž by společnost měla věnovat pozornost, aby se později nedostala do problémů. Měla by se snažit zvýšit své tržby a snížit náklady. Toho by mohla dosáhnout další investicí, jako je zavedení kogeneračních jednotek, které ušetří náklady na elektrickou energii. Kogenerační jednotky vyrábí elektrickou energii ze zbylého přebytečného tepla. Dochází, tak využití nadbytečné tepelné energie, která by jinak přišla nazmar.

Dalším úkolem byly stále rostoucí tržby, na počátku období by se firmě mělo podařit naplnit tento stanovený cíl, avšak v roce 2020 je předpokládán pokles tržeb. V předpovídání tržeb je nutné počítat s vlivy počasí, které v současné době nejsou příliš pozitivní. Společnosti by mohlo pomoci zavedení, již dříve zmiňované kogenerační jednotky.

Zlepšení výsledků bankrotního modelu. Tento cíl se společnosti, dle níže uvedené tabulky povedlo naplnit, kdy se dostala nad hranici 1,2 do šedé zóny nevyhraněných výsledků.

Tab. 30 Altmanova formule bankrotu pro s. r. o.

Z - skóre	2016	2017	2018	2019	2020
X₁	0,384	0,244	0,270	0,297	0,339
X₂	0,215	0,234	0,238	0,247	0,268
X₃	0,025	0,022	0,021	0,018	0,015
X₄	1,258	1,332	1,244	1,226	1,377
X₅	0,277	0,264	0,257	0,248	0,236
Z - score	1,340	1,265	1,238	1,241	1,330

Zdroj: plánovaná rozvaha a výkaz zisku a ztát společnosti za období 2016 – 2020, vlastní zpracování

Posledním stanoveným cílem pro období 2016 – 2020 byla rekonstrukce teplovodních kanálů a vybudování nových pro objekt domova důchodců. I tento cíl by měla být společnost schopna naplnit, jelikož schraňuje na běžném účtu relativně vysoký obnos peněžních prostředků.

4 Diskuse výsledků

V kapitole Diskuse výsledku budou zhodnocena data, zjištěná finanční analýzou, analýzou makroekonomického a mikroekonomického prostředí. V další části budou rozebrány výsledky dlouhodobého plánování.

Ve finanční analýze bylo zjištěno, že si firma stojí velmi dobře v rámci likvidity. Likvidita společnosti je až nadhodnocená. Společnost, by se měla snažit investovat nadbytečné peněžní prostředky na běžných účtech, aby navyšovaly svoji hodnotu.

Dalším pozitivním jevem je kapitálová struktura společnosti, kdy v posledních hodnocených letech dosahovala doporučeného poměru 50:50. Z počátku sledovaného období tomu, tak však nebylo a ve společnosti převažoval podíl cizího kapitálu, který byl v roce 2008 70%. Společnost dosahovala dobrých výsledků i v míře zadluženosti.

Negativních výsledků podnik dosáhl v rámci ukazatelů rentability, které vyšly hodně nízké. Ve společnosti nedochází k využívání dodatečných zdrojů financování, a proto se tyto ukazatele pohybují v nízkých číslech. Firma by se měla snažit využívat i jiné způsoby financování. Dalším důvodem nízké rentability je nedostatečné využití výrobních kapacit. Podnik by se měl pokusit zhodnotit volné výrobní kapacity kotelen.

souvislosti s analýzou makroprostředí byla provedena analýza SLEPT, která se soustředí na různé makroekonomické oblasti. Společnost není příliš ovlivněna vývojem sociálního prostředí, protože i když bude vývoj sociálního okolí negativní, lidé budou muset stále vytápět svá obydlí. Jediným faktorem, který by mohl společnosti uškodit, je zájem mladých lidí o vybudování vlastních domovních kotelen, kteří jsou však odrazování následnou časovou náročností provozu těchto kotelen.

Vývoj tržeb společnosti by mohl být značně ovlivněn legislativní činností. Tržby společnosti z výroby a rozvodů tepla jsou ovlivňovány Energetickým regulačním úřadem, který vydává Energetický regulační věstníky a tím udává pravidla pro stanovení ceny tepelné energie a vyhlášky ministerstev.

Analýzou ekonomické oblasti bylo zjištěno, že v posledních 4 letech dochází k poklesu míry inflace, ačkoli se centrální banka snaží o její nárůst. To znamená, že dochází k pozvolnějšímu nárůstu cen a zmenšování kupní síly peněz. Tento vývoj bude ovlivňovat růst ceny tepelné energie, jejích komodit jako je elektrická energie, plyn, voda a tím i výnosů avšak konečnou spotřebu zákazníky nějak neovlivní.

Zhodnocením technologického vývoje byly nalezeny různé způsoby zefektivnění výroby tepelné energie. Nejvhodnější a nejčastěji využívanou variantou bylo zavedení kogeneračních jednotek. Firma by měla o jejich vybudování začít značně uvažovat, došlo by tak k využití nespotřebované tepelné energie.

Další provedenou analýzou je Porterův model 5 konkurenčních sil, který zkoumá konkurenční prostředí firmy. Společnost v podstatě žádnou konkurenci nemá, kromě Stavebního bytového družstva, které vlastní pouze jednu malou kotelnu a zbytek prodávané tepelné energie nakupuje od Městského bytového podniku Lanškroun, s. r. o. Jedinou hrozbou společnosti jsou firmy zabývající se budová-

ním vlastních kotelen u panelových domů. Po zhotovení vlastních kotelen by museli být obyvatelé domů ochotni věnovat svůj čas obsluze těchto kotelen, což je mnohdy značným problémem a raději od projektu vybudování soukromé kotelny ustoupí.

Největším problémem pro společnost je vývoj počasí, dochází ke globálnímu oteplování a zimy jsou stále teplejší a tím spotřeba tepelné energie klesá. Poklesem spotřeby jsou ovlivněny tržby a hospodářský výsledek, proto by se podnik měl snažit výrobu zefektivnit.

Swot analýzou byly stanoveny silné a slabé stránky podniku a na jejich základě 4 varianty možných strategií. Největší hrozbou podniku, jak už bylo zmíněno, je právě globální oteplování, které zapříčiňuje klesání tržeb z prodeje vlastních výrobků a služeb.

Na závěr byl sestaven dlouhodobý plán společnosti. Nejprve byly stanoveny čtyři základní cíle podniku a poté sestaven samotný plán. Tržby byly predikovány pomocí analytického vyrovnání časové řady – trendové funkce a od nich pak pomocí procentuálního podílu na tržbách ostatní položky plánovaného výkazu zisku a ztráty. Některé položky rozvahy byly také stanoveny v relaci k tržbám a některé opět pomocí analytického vyrovnání časové řady – trendové funkce.

5 Závěr

Hlavním cílem bakalářské práce bylo provedení dlouhodobého finančního plánu na období 2016 – 2020. Dílčím cílem bylo vyhodnocení současné finanční situace podniku a vliv okolí na jeho fungování. Na základě zjištěných informací bylo sestaveno celkové zhodnocení finančního plánu společnosti a návrh případných doporučení, jak by společnost měla dále ve svém podnikání pokračovat, tak aby docházelo k celkovému zlepšení situace podniku.

V první části bakalářské práce se nachází literární rešerše, která popisuje metody stanovení finančních cílů podniku, finanční plán dlouhodobý i krátkodobý. Jsou zde rozebrány principy sestavování finančního plánu a metody jednotlivých použitých analýz.

V úvodu praktická část popisuje historii podniku a náplň podnikatelské činnosti společnosti Městský bytový podnik Lanškroun s. r. o. Dále byly provedeny analýzy makroekonomického a mikroekonomického okolí. V rámci makroekonomické analýzy byly analyzovány vnější vlivy na podnikatelskou činnost vybraného podniku. Další provedenou analýzou byla mikroekonomická analýza zaměřená na konkurenční prostředí. SWOT analýza určila případné silné a slabé stránky, hrozby a příležitosti. V poslední části se nachází analýza finančního zdraví podniku, která obsahuje analýzu absolutních, poměrových a rozdílových ukazatelů.

V závěrečné části byly vytyčeny základní cíle společnosti Městský bytový podnik, s. r. o. Bylo nutné rozhodnout, zda má firma investovat své volné finanční prostředky do realizace projektu na výstavbu nových teplovodních kanálů pro objekt domova důchodců. Na základě výnosnosti investice bylo rozhodnuto projekt uskutečnit a zahrnout do dlouhodobého plánu. Díky nepříznivým výsledkům bankrotních modelů bylo nastaveno financování investice pouze z vlastních zdrojů, kterých má firma na běžných účtech dostatek. Na základě podkladů ze strategických analýz a finanční analýzy bylo provedenou dlouhodobé finanční plánování a poté bylo zhodnoceno naplnění cílů. Dle finančního plánu by společnosti nemělo dělat výrazné problémy dostat stanoveným cílům. Jediným problémem by mohl být trvale udržitelný růst tržeb, který je značně ovlivněn vývojem počasí.

Návrh finančního plánu byl předložen společnosti Městský bytový podnik Lanškroun, s. r. o., která s ním byla spokojena.

6 Literatura

- ADAMEC, Václav a Luboš STŘELEČ. *Ekonometrie I: cvičebnice*. Druhé nezměněné vydání. Brno: Mendelova univerzita v Brně, 2015. ISBN 978-80-7509-252-6.
- Aqua product. *Úprava vody pro topení* [online]. Moravany: AQUA product s.r.o., 2006 [cit. 2016-01-10]. Dostupné z: <http://www.aquaproduct.cz/>
- Česká národní banka. *Česká národní banka* [online]. Praha: Česká národní banka, 2016 [cit. 2016-05-17]. Dostupné z: <http://www.cnb.cz/>
- Český statistický úřad. ČSÚ [online]. Praha: Český statistický úřad, 2016 [cit. 2016-05-17]. Dostupné z: <https://www.czso.cz/>
- ČIŽINSKÁ, Romana a Pavel MARINIČ. *Finanční řízení podniku: moderní metody a trendy*. 1. vyd. Praha: Grada, 2010, 204 s. Prosperita firmy. ISBN 978-80-247-3158-2.
- Daňari online. *Daňový portál profesionálů a daňových poradců* [online]. Praha: Wolters Kluwer ČR, a. s., 2016 [cit. 2016-05-07]. Dostupné z: <http://www.danarionline.cz/>
- Ekowatt. *Kogenerace* [online]. Praha: TOOLKIT - Econnect, 2008 [cit. 2016-05-14]. Dostupné z: <http://www.ekowatt.cz/>
- FOTR, Jiří. *Tvorba strategie a strategické plánování: teorie a praxe*. 1. vyd. Praha: Grada, 2012, 381 s. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-3985-4.
- HRDÝ, Milan a Michaela KRECHOVSKÁ. *Finance podniku*. Praha: Wolters Kluwer Česká republika, 2009. ISBN 978-80-7357-492-5.
- KISLINGEROVÁ, Eva. *Manažerské finance*. 2., přeprac. a rozš. vyd. Praha: C. H. Beck, 2007, xl, 745 s. Beckova edice ekonomie. ISBN 978-80-7179-903-0.
- KNÁPKOVÁ, Adriana, Drahomíra PAVELKOVÁ a Karel ŠTEKER. *Finanční analýza: komplexní průvodce s příklady*. 2., rozš. vyd. Praha: Grada, 2013. Prosperita firmy. ISBN 978-80-247-4456-8.
- KORÁB, Vojtěch, Mária REŽŇÁKOVÁ a Jiří PETERKA. *Podnikatelský plán*. Vyd. 1. Brno: Computer Press, c2007, 216 s. Praxe podnikatele. ISBN 978-80-251-1605-0.
- LANDA, Martin. *Finanční plánování a likvidita*. Brno: Computer Press, c2007. ISBN 978-80-251-1492-6.
- MÁČE, Miroslav. *Finanční analýza obchodních a státních organizací: praktické příklady a použití*. Praha: Grada, 2006. ISBN 80-247-1558-9
- MAREK, Petr. *Studijní průvodce financemi podniku*. Praha: Ekopress, 2006. ISBN 80-86119-37-8.
- MARINIČ, Pavel. *Plánování a tvorba hodnoty firmy*. 1. vyd. Praha: Grada, 2008, 232 s. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-2432-4.

- Městský bytový podnik Lanškroun, s. r. o. *Tepelné hospodářství* [online]. Lanškroun: Městský bytový podnik Lanškroun, 2013 [cit. 2016-05-20]. Dostupné z: <http://www.mbplan.cz/>
- ProSun. *Plynové kotelny* [online]. Chomutov: ProSun - alternative energy systems s.r.o., 2016 [cit. 2016-05-14]. Dostupné z: <http://www.prosun.cz/>
- RICHARD A. BREALEY; STEWART C. MYERS; FRANKLIN ALLEN. *Principles of corporate finance*. 11. ed., global ed. New York, NY: McGraw-Hill Education, 2014. ISBN 9780077151560.
- RŮČKOVÁ, Petra a Michaela ROUBÍČKOVÁ. *Finanční management*. Praha: Grada, 2012. ISBN 978-80-247-4047-8.
- RŮČKOVÁ, Petra. *Finanční analýza: metody, ukazatele, využití v praxi*. 3., rozš. vyd. Praha: Grada, 2010, 139 s. Finanční řízení. ISBN 978-80-247-3308-1.
- SEDLÁČEK, Jaroslav. *Účetní data v rukou manažera - finanční analýza v řízení firmy*. 2. dopl. vyd. Praha: Computer Press, 2001, ix, 220 s. Praxe manažera (Computer Press). ISBN 80-7226-562-8.
- SEDLÁČEK, Jaroslav. *Finanční analýza podniku*. 2., aktualiz. vyd. Brno: Computer Press, 2011. ISBN 978-80-251-3386-6.
- SLEZÁK, Milan. *Zpráva o výsledku hospodaření Městského bytového podniku Lanškroun, s.r.o. Lanškroun*, 2015.
- SLEZÁK, Milan a Jana ČAPKOVÁ. *Příloha k účetní závěrce 2015*. Lanškroun, 2015.
- SLEZÁK, Milan a Jana ČAPKOVÁ. *Příloha k účetní závěrce 2014*. Lanškroun, 2014.
- Setop. *Kotle, kondenzační plynové kotle* [online]. Holasice: Setop [cit. 2016-05-16]. Dostupné z: <http://www.setop.cz/>
- TURČÍNKOVÁ, Jana. *Marketing*. Brno, 2014.
- Účetní portál - účetnictví, mzdy, daně, audit. *Informační portál v oblasti účetnictví a daní* [online]. Bohuňovice: OSWALD, 2013 [cit. 2016-05-17]. Dostupné z: <http://www.ucetni-portal.cz/>
- ŽŮRKOVÁ, Hana. *Plánování a kontrola: klíč k úspěchu*. Praha: Grada, 2007. ISBN 978-80-247-1844-6.

Přílohy

A Rozvaha společnosti za období 2008 – 2015

Tab. 31 Rozvaha společnosti za období 2008 - 2015

Položka/sledovaná období	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015
AKTIVA CELKEM	33 153	33 159	33 998	32 063	37 405	39 326	41 454	41 494
Dlouhodobý majetek	14 788	13 938	13 124	12 182	11 387	10 646	10 180	9 500
Dlouhodobý hmotný majetek	14 788	13 938	13 124	12 182	11 387	10 646	10 180	9 500
Pozemky	62	62	62	62	62	62	62	62
Stavby	14 717	13 872	13 020	12 108	11 325	10 584	9 886	9 217
Samostatné movité věci	9	4	42	12	0	0	232	221
Oběžná aktiva	18 365	19 221	20 874	19 881	26 018	28 660	31 213	31 897
Zásoby	0	0	0	0	0	0	0	0
Materiál	0	0	0	0	0	0	0	0
Neodkončená výroba	0	0	0	0	0	0	0	0
Výrobky	0	0	0	0	0	0	0	0
Zboží	0	0	0	0	0	0	0	0
Posyknuté zálohy na zásoby	0	0	0	0	0	0	0	0
Krátkodobé pohledávky	17 589	17 361	18 552	17 554	18 182	17 915	16 536	16 039
Pohledávky z obchodních vztahů	0	0	0	0	0	0	0	0
Krátkodobé poskytnuté zálohy	1 790	1 222	1 740	2 535	2 110	1 709	1 997	1 991
Dohadné účty aktivní	14 622	14 645	15 363	13 867	14 044	14 003	12 026	11 567
Jiné pohledávky	1 177	1 494	1 449	1 152	2 028	2 203	2 513	2 481
Krátkodobý finanční majetek	776	1 860	2 322	2 327	7 836	10 745	14 677	15 858
Peníze	24	77	86	89	69	84	74	74
Účty v bankách	752	1 783	2 236	2 238	7 767	10 661	14 603	15 784
Časové rozlišení	0	0	0	0	0	20	61	98
PASIVA CELKEM	33 153	33 159	33 998	32 063	37 405	39 326	41 454	41 494
Vlastní kapitál	8 385	7 597	12 013	13 069	13 768	14 989	21 009	21 620
Základní kapitál	9 038	9 038	9 038	9 038	9 038	9 038	9 038	9 038
Kapitálové fondy	0	0	0	0	0	0	2 500	2 500
Fondy ze zisku	5	5	5	5	155	185	204	256
Rezervní fond	0	0	0	0	150	180	199	251
Statutární a ostatní fondy	5	5	5	5	5	5	5	5
Výsledek hospodaření minulých let	-1 675	-299	126	2 276	2 934	3 939	4 325	8 144
Nerozdělený zisk minulých let	0	359	126	2 276	2 934	3 939	4 325	8 144
Neuhrazená ztráta minulých let	-1 675	-658	0	0	0	0	0	0
VH běžného účetního období	1 017	425	2 150	659	1 005	386	3 819	545
Cizí zdroje	23 256	24 445	20 623	17 499	22 021	22 879	19 106	18 482
Rezervy	0	150	0	1 000	2 000	3 000	0	0
Dlouhodobé závazky	206	1 680	1 256	1 050	0	0	0	0
Závazky z obchodních vztahů	206	0	0	0	0	0	0	0
Závazky - ovládaná nebo ovládající o	0	1 680	1 256	1 050	0	0	0	0
Krátkodobé závazky	17 760	19 054	16 894	13 954	18 405	18 421	17 767	17 090
Závazky z obchodních vztahů	17 539	18 741	16 511	13 748	17 646	17 419	17 507	17 254
Závazky - ovládaná nebo ovládající o	0	0	0	0	750	750	0	0
Závazky k zaměstnancům	48	50	52	51	58	54	48	48
Závazky ze SP a ZP	8	7	7	7	7	8	7	7
Stát - daňové závazky	-18	25	123	-44	-57	28	199	-229
Krátkodobé přijaté zálohy	0	0	0	0	0	0	0	0
Dohadné účty pasivní	183	232	201	192	0	162	7	10
Jiné závazky	0	0	0	0	0	0	0	0
Bankovní úvěry a výpomoci	3 778	2 444	1 111	0	0	0	0	0
Dlouhodobé bankovní úvěry	0	0	0	0	0	0	0	0
Krátkodobé bankovní úvěry	3 778	2 444	1 111	0	0	0	0	0
Časové rozlišení	1 512	1 117	1 362	1 495	1 616	1 458	1 339	1 392

Zdroj: Rozvahy společnosti za období 2008 - 2015

B Výkaz zisku a ztrát společnosti za období 2008 – 2015

Tab. 32 Výkaz zisku a ztrát společnosti za období 2008 - 2015

Položka/sledované období	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015
Tržby za prodej zboží	0	0	0	0	0	0	0	0
Náklady vynaložené na prodej zboží	0	0	0	0	0	0	0	0
Obchodní marže	0	0	0	0	0	0	0	0
Výkony	14 724	13 794	15 363	13 938	14 126	13 821	12 027	11 561
Tržby za prodej vlastních výrobků a služeb	132	50	15 363	13 903	14 126	13 821	12 027	11 561
Změna stavu zásob vlastní činnosti	0	0	0	0	0	0	0	0
Aktivace	14 592	13 744	0	35	0	0	0	0
Výkonová spotřeba	11 781	11 041	11 053	10 055	10 074	10 289	9 225	8 986
Spotřeba materiálu a energie	10 720	10 570	10 641	9 578	9 560	9 829	8 976	8 757
Služby	1 061	471	412	477	514	460	249	230
Přidaná hodnota	2 943	2 753	4 310	3 883	4 052	3 533	2 802	2 575
Osobní náklady	921	1 074	1 048	1 160	1 165	1 261	1 092	1 092
Mzdové náklady	677	781	772	829	843	916	787	791
Náklady na SP a ZP	219	263	260	282	288	309	268	267
Sociální náklady	25	30	16	50	35	36	37	35
Daně a poplatky	24	44	37	6	6	6	8	7
Odpisy dlouhodobého majetku	862	854	908	935	798	802	802	837
Tržby z prodeje DM a materiálu	2	0	0	0	0	0	0	0
Změna stavu rezerv	0	150	-150	1 000	1 000	1 000	-3 000	0
Ostatní provozní výnosy	30	129	269	86	55	42	50	59
Ostatní provozní náklady	13	61	23	27	17	33	29	30
Provozní výsledek hospodaření	1 091	440	2 176	670	1 011	389	3 822	550
Výnosové úroky	0	0	0	1	1	4	3	2
Nákladové úroky	67	8	19	4	0	0	0	0
Ostatní finanční výnosy	0	0	0	0	0	0	0	0
Ostatní finanční náklady	8	8	8	8	7	7	7	7
Finanční výsledek hospodaření	-74	-15	-26	-11	-6	-3	-3	-5
Daň z příjmů za běžnou činnost	0	0	130	22	11	39	173	5
Výsledek hospodaření za běžnou činnost	1 017	425	2 150	659	1 005	386	3 819	545
Výsledek hospodaření za účetní období	1 017	425	2 020	637	994	347	3 645	540
Výsledek hospodaření před zdaněním	1 017	425	2 150	659	1 005	386	3 819	545

Zdroj: Výkazy zisku a ztrát společnosti za období 2008 - 2015

C Horizontální analýza rozvahy za období 2008 – 2015

Tab. 33 Horizontální analýza rozvahy za období 2008 - 2015

Položka/sledovaná období	2008/2009		2009/2010		2010/2011		2011/2012		2012/2013		2013/2014		2014/2015	
	abs.	%	abs.	%	abs.	%	abs.	%	abs.	%	abs.	%	abs.	%
AKTIVA CELKEM	6	0,02%	839	2,53%	-1 935	-5,69%	5 342	16,66%	1 921	5,14%	2 128	5,41%	40	0,10%
Dlouhodobý majetek	-850	-5,75%	-814	-5,84%	-942	-7,17%	-795	-6,53%	-741	-6,51%	-466	-4,38%	-680	-6,68%
Dlouhodobý hmotný majetek	-850	-5,75%	-814	-5,84%	-942	-7,17%	-795	-6,53%	-741	-6,51%	-466	-4,38%	-680	-6,68%
Pozemky	0	0,00%	0	0,00%	0	0,00%	0	0,00%	0	0,00%	0	0,00%	0	0,00%
Stavby	-845	-5,74%	-852	-6,14%	-912	-7,00%	-783	-6,47%	-741	-6,54%	-698	-6,59%	-669	-6,77%
Samostatné movité věci	-5	-56,32%	38	100,00%	-30	-70,81%	-12	-100,00%	0	0,00%	232	100,00%	-11	-4,91%
Oběžná aktiva	856	4,66%	1 653	8,60%	-993	-4,76%	6 137	30,87%	2 642	10,15%	2 553	8,91%	684	2,19%
Zásoby	0	0,00%	0	0,00%	0	0,00%	0	0,00%	0	0,00%	0	0,00%	0	0,00%
Materiál	0	0,00%	0	0,00%	0	0,00%	0	0,00%	0	0,00%	0	0,00%	0	0,00%
Neodkončená výroba	0	0,00%	0	0,00%	0	0,00%	0	0,00%	0	0,00%	0	0,00%	0	0,00%
Výrobky	0	0,00%	0	0,00%	0	0,00%	0	0,00%	0	0,00%	0	0,00%	0	0,00%
Zboží	0	0,00%	0	0,00%	0	0,00%	0	0,00%	0	0,00%	0	0,00%	0	0,00%
Poskytnuté zálohy na zásoby	0	0,00%	0	0,00%	0	0,00%	0	0,00%	0	0,00%	0	0,00%	0	0,00%
Krátkodobé pohledávky	-228	-1,30%	1 191	6,86%	-998	-5,38%	628	3,58%	-267	-1,47%	-1 379	-7,70%	-497	-3,01%
Pohledávky z obchodních vztahů	0	0,00%	0	0,00%	0	0,00%	0	0,00%	0	0,00%	0	0,00%	0	0,00%
Krátkodobé poskytnuté zálohy	-568	-31,73%	518	42,39%	795	45,69%	-425	-16,77%	-401	-19,00%	288	16,85%	-6	-0,30%
Dohadné účty aktivní	23	0,16%	718	4,90%	-1 496	-9,74%	177	1,28%	-41	-0,29%	-1 977	-14,12%	-459	-3,82%
Jiné pohledávky	317	26,93%	-45	-3,01%	-297	-20,50%	876	76,04%	175	8,63%	310	14,07%	-32	-1,27%
Krátkodobý finanční majetek	1 084	139,69%	462	24,84%	5	0,22%	5 509	236,74%	2 909	37,12%	3 932	36,59%	1 181	8,05%
Peníze	53	220,83%	9	11,69%	3	3,49%	-20	-22,47%	15	21,74%	-10	-11,90%	0	0,00%
Účty v bankách	1 031	137,10%	453	25,41%	2	0,09%	5 529	247,05%	2 894	37,26%	3 942	36,98%	1 181	8,09%
Časové rozlišení	0	0,00%	0	0,00%	0	0,00%	0	0,00%	20	0,00%	41	205,00%	37	60,33%
PASIVA CELKEM	6	0,02%	839	2,53%	-1 935	-5,69%	5 342	16,66%	1 921	5,14%	2 128	5,41%	40	0,10%
Vlastní kapitál	-788	-9,40%	4 416	58,13%	1 056	8,79%	699	5,35%	1 221	8,87%	6 020	40,16%	611	2,91%
Základní kapitál	0	0,00%	0	0,00%	0	0,00%	0	0,00%	0	0,00%	0	0,00%	0	0,00%
Kapitálové fondy	0	0,00%	0	0,00%	0	0,00%	0	0,00%	0	0,00%	2 500	0,00%	0	0,00%
Fondy ze zisku	0	0,00%	0	0,00%	0	0,00%	150	3000,00%	30	19,35%	19	10,05%	53	25,93%
Rezervní fondy	0	0,00%	0	0,00%	0	0,00%	150	0,00%	30	20,00%	19	10,33%	53	26,59%
Statutární a ostatní fondy	0	0,00%	0	0,00%	0	0,00%	0	0,00%	0	0,00%	0	0,00%	0	0,00%
Výsledek hospodaření minulých let	1 376	-82,13%	425	-142,08%	2 150	1706,19%	659	28,94%	1 005	34,25%	386	9,79%	3 819	88,30%
Nerozdělený zisk minulých let	359	0,00%	-233	-64,90%	2 150	1706,19%	659	28,94%	1 005	34,25%	386	9,79%	3 819	88,30%
Neuhrazená ztráta minulých let	1 017	-60,70%	658	-100,00%	0	0,00%	0	0,00%	0	0,00%	0	0,00%	0	0,00%
VH nežného účetního období	-591	-58,16%	1 724	405,36%	-1 491	-69,36%	346	52,58%	-619	-61,63%	3 433	890,35%	-3 274	-85,73%
Cizí zdroje	1 189	5,11%	-3 822	-15,63%	-3 124	-15,15%	4 522	25,84%	858	3,90%	-3 773	-16,49%	-624	-3,27%
Rezervy	150	0,00%	-150	-100,00%	1 000	0,00%	1 000	100,00%	1 000	50,00%	-3 000	-100,00%	0	0,00%
Dlouhodobé závazky	1 474	715,14%	-424	-25,23%	-206	-16,41%	-1 050	-100,00%	0	0,00%	0	0,00%	0	0,00%
Závazky z obchodních vztahů	-206	-100,00%	0	0,00%	0	0,00%	0	0,00%	0	0,00%	0	0,00%	0	0,00%
Závazky - ovládaná nebo ovládající osoba	1 680	0,00%	-424	-25,23%	-206	-16,41%	-1 050	-100,00%	0	0,00%	0	0,00%	0	0,00%
Krátkodobé závazky	1 295	7,29%	-2 160	-11,34%	-2 940	-17,40%	4 451	31,89%	16	0,09%	-654	-3,55%	-677	-3,81%
Závazky z obchodních vztahů	1 202	6,85%	-2 230	-11,90%	-2 763	-16,73%	3 898	28,35%	-227	-1,29%	88	0,51%	-253	-1,45%
Závazky - ovládaná nebo ovládající osoba	0	0,00%	0	0,00%	0	0,00%	750	0,00%	0	0,00%	-750	-100,00%	0	0,00%
Závazky k zaměstnancům	2	4,63%	2	4,43%	-1	-1,54%	7	14,09%	-4	-7,38%	-6	-11,67%	1	1,26%
Závazky ze SP a ZP	-1	-16,46%	1	9,09%	-1	-8,33%	1	9,09%	1	9,72%	-1	-16,46%	0	4,55%
Stát - daňové závazky	43	-243,43%	98	390,84%	-167	-135,31%	-13	30,34%	85	-149,56%	171	608,19%	-428	-214,97%
Krátkodobé přijaté zálohy	0	0,00%	0	0,00%	0	0,00%	0	0,00%	0	0,00%	0	0,00%	0	0,00%
Dohadné účty pasivní	49	26,78%	-31	-13,36%	-9	-4,48%	-192	-100,00%	162	0,00%	-155	-95,68%	3	41,43%
Jiné závazky	0	0,00%	0	0,00%	0	0,00%	0	0,00%	0	0,00%	0	0,00%	0	0,00%
Bankovní úvěry a výpomoci	-1 334	-35,31%	-1 333	-54,54%	-1 111	-100,00%	0	0,00%	0	0,00%	0	0,00%	0	0,00%
Dlouhodobé bankovní úvěry	0	0,00%	0	0,00%	0	0,00%	0	0,00%	0	0,00%	0	0,00%	0	0,00%
Krátkodobé bankovní úvěry	-1 334	-35,31%	-1 333	-54,54%	-1 111	-100,00%	0	0,00%	0	0,00%	0	0,00%	0	0,00%
Časové rozlišení	-395	-26,12%	245	21,93%	133	9,77%	121	8,09%	-158	-9,78%	-119	-8,16%	53	3,96%

Zdroj: Rozvaha společnosti za období 2008 – 2015.

D Horizontální analýza výkazu zisku a ztrát za období 2008 – 2015

Tab. 34 Horizontální analýza výkazu zisku a ztrát za období 2008 - 2015

Položka/sledované období	2008/2009	2009/2010	2010/2011	2011/2012	2012/2013	2013/2014	2014/2015
Tržby za prodej zboží	0	0	0	0	0	0	0
Náklady vynaložené na prodej zboží	0	0	0	0	0	0	0
Obchodní marže	0	0	0	0	0	0	0
Výkony	-930	1 569	-1 425	188	-305	-1 794	-466
Tržby za prodej vlastních výrobků a služeb	-82	15 313	-1 460	223	-305	-1 794	-466
Změna stavu zásob vlastní činnosti	0	0	0	0	0	0	0
Aktivace	-848	-13 744	35	-35	0	0	0
Výkonová spotřeba	-740	12	-999	19	214	-1 064	-238
Spotřeba materiálu a energie	-150	71	-1 063	-18	269	-853	-219
Služby	-590	-59	64	37	-55	-211	-19
Přidaná hodnota	-190	1 557	-426	168	-519	-730	-228
Osobní náklady	153	-27	113	5	95	-168	0
Mzdové náklady	104	-9	56	14	73	-129	4
Náklady na SP a ZP	45	-4	22	6	22	-41	-1
Sociální náklady	4	-14	34	-15	1	2	-2
Daně a poplatky	20	-7	-31	0	0	2	-1
Odpisy dlouhodobého majetku	-8	53	27	-137	4	0	35
Tržby z prodeje DM a materiálu	-2	0	0	0	0	0	0
Změna stavu rezerv	150	-300	1 150	0	0	-4 000	3 000
Ostatní provozní výnosy	99	140	-183	-31	-12	7	10
Ostatní provozní náklady	48	-38	4	-10	16	-4	1
Provozní výsledek hospodaření	-651	1 736	-1 506	341	-622	3 434	-3 273
Výnosové úroky	0	0	1	1	2	0	-1
Nákladové úroky	-59	11	-14	-4	0	0	0
Ostatní finanční výnosy	0	0	0	0	0	0	0
Ostatní finanční náklady	0	0	0	-1	0	0	0
Finanční výsledek hospodaření	59	-11	15	5	3	0	-1
Daň z příjmů za běžnou činnost	0	130	-108	-11	28	134	-168
Výsledek hospodaření za běžnou činnost	-591	1 724	-1 491	346	-619	3 433	-3 274
Výsledek hospodaření za účetní období	-591	1 595	-1 383	357	-648	3 299	-3 106
Výsledek hospodaření před zdaněním	-591	1 724	-1 491	346	-619	3 433	-3 274

Zdroj: Výkaz zisku a ztrát společnosti za období 2008 - 2015

E Vertikální analýza rozvahy za období 2008 – 2015

Tab. 35 Vertikální analýza rozvahy za období 2008 - 2015

Položka/sledovaná období	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015
AKTIVA CELKEM	100,00	100,00	100,00	100,00	100,00	100,00	100,00	100,00
Dlouhodobý majetek	44,60	42,03	38,60	37,99	30,44	27,07	24,56	22,89
Dlouhodobý hmotný majetek	44,60	42,03	38,60	37,99	30,44	27,07	24,56	22,89
Pozemky	0,19	0,19	0,18	0,19	0,17	0,16	0,15	0,15
Stavby	44,39	41,84	38,30	37,76	30,28	26,91	23,85	22,21
Samostatné movité věci	0,03	0,01	0,12	0,04	0,00	0,00	0,56	0,53
Oběžná aktiva	55,40	57,97	61,40	62,01	69,56	72,88	75,30	76,87
Zásoby	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Materiál	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Neodkončená výroba	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Výrobky	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Zboží	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Poskytnuté zálohy na zásoby	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Krátkodobé pohledávky	53,05	52,36	54,57	54,75	48,61	45,56	39,89	38,65
Pohledávky z obchodních vztahů	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Krátkodobé poskytnuté zálohy	5,40	3,69	5,12	7,91	5,64	4,35	4,82	4,80
Dohadné účty aktivní	44,11	44,17	45,19	43,25	37,55	35,61	29,01	27,88
Jiné pohledávky	3,55	4,51	4,26	3,59	5,42	5,60	6,06	5,98
Krátkodobý finanční majetek	2,34	5,61	6,83	7,26	20,95	27,32	35,41	38,22
Peníze	0,07	0,23	0,25	0,28	0,18	0,21	0,18	0,18
Účty v bankách	2,27	5,38	6,58	6,98	20,76	27,11	35,23	38,04
Časové rozlišení	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,05	0,15	0,24
PASIVA CELKEM	100,00	100,00	100,00	100,00	100,00	100,00	100,00	100,00
Vlastní kapitál	25,29	22,91	35,33	40,76	36,81	38,11	50,68	52,10
Základní kapitál	27,26	27,26	26,59	28,19	24,16	22,98	21,80	21,78
Kapitálové fondy	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	6,03	6,02
Fondy ze zisku	0,02	0,02	0,01	0,02	0,41	0,47	0,49	0,62
Rezervní fondy	0,00	0,00	0,00	0,00	0,40	0,46	0,48	0,61
Statutární a ostatní fondy	0,02	0,02	0,01	0,02	0,01	0,01	0,01	0,01
Výsledek hospodaření minulých let	-5,05	-0,90	0,37	7,10	7,84	10,02	10,43	19,63
Nerozdělný zisk minulých let	0,00	1,08	0,37	7,10	7,84	10,02	10,43	19,63
Neuhrazená ztráta minulých let	-5,05	-1,99	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
VH nežného účetního období	3,07	1,28	6,32	2,05	2,69	0,98	9,21	1,31
Cizí zdroje	70,15	73,72	60,66	54,58	58,87	58,18	46,09	44,54
Rezervy	0,00	0,45	0,00	3,12	5,35	7,63	0,00	0,00
Dlouhodobé závazky	0,62	5,07	3,69	3,27	0,00	0,00	0,00	0,00
Závazky z obchodních vztahů	0,62	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Závazky - ovládaná nebo ovládající osoba	0,00	5,07	3,69	3,27	0,00	0,00	0,00	0,00
Krátkodobé závazky	53,57	57,46	49,69	43,52	49,20	46,84	42,86	41,19
Závazky z obchodních vztahů	52,90	56,52	48,56	42,88	47,18	44,29	42,23	41,58
Závazky - ovládaná nebo ovládající osoba	0,00	0,00	0,00	0,00	2,01	1,91	0,00	0,00
Závazky k zaměstnancům	0,14	0,15	0,15	0,16	0,16	0,14	0,12	0,12
Závazky ze SP a ZP	0,02	0,02	0,02	0,02	0,02	0,02	0,02	0,02
Stát - daňové závazky	-0,05	0,08	0,36	-0,14	-0,15	0,07	0,48	-0,55
Krátkodobé přijaté zálohy	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Dohadné účty pasivní	0,55	0,70	0,59	0,60	0,00	0,41	0,02	0,02
Jiné závazky	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Bankovní úvěry a výpomoci	11,40	7,37	3,27	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Dlouhodobé bankovní úvěry	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Krátkodobé bankovní úvěry	11,40	7,37	3,27	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Časové rozlišení	4,56	3,37	4,01	4,66	4,32	3,71	3,23	3,35

Zdroj: Rozvaha společnosti za období 2008 - 2015

F Vertikální analýza výkazu zisku a ztrát za období 2008 – 2015

Tab. 36 Vertikální analýza výkazu zisku a ztrát za období 2008 - 2015

Položka/sledované období	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015
Tržby za prodej zboží	0	0	0	0	0	0	0	0
Náklady vynaložené na prodej zboží	0	0	0	0	0	0	0	0
Obchodní marže	0	0	0	0	0	0	0	0
Výkony	100,00	100,00	100,00	100,00	100,00	100,00	100,00	100,00
Tržby za prodej vlastních výrobků a služeb	0,90	0,36	100,00	99,75	100,00	100,00	100,00	100,00
Změna stavu zásob vlastní činnosti	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Aktivace	99,10	99,64	0,00	0,25	0,00	0,00	0,00	0,00
Výkonová spotřeba	80,01	80,04	71,95	72,14	71,32	74,44	76,70	77,73
Spotřeba materiálu a energie	72,81	76,63	69,26	68,72	67,68	71,11	74,63	75,74
Služby	7,21	3,41	2,68	3,42	3,64	3,33	2,07	1,99
Přidaná hodnota	19,99	19,96	28,05	27,86	28,68	25,56	23,30	22,27
Osobní náklady	6,26	7,79	6,82	8,32	8,25	9,12	9,08	9,45
Mzdové náklady	4,60	5,66	5,03	5,95	5,97	6,63	6,54	6,84
Náklady na SP a ZP	1,48	1,91	1,69	2,02	2,04	2,24	2,23	2,31
Sociální náklady	0,17	0,22	0,10	0,36	0,25	0,26	0,31	0,30
Daně a poplatky	0,16	0,32	0,24	0,04	0,04	0,04	0,06	0,06
Odpisy dlouhodobého majetku	5,86	6,19	5,91	6,71	5,65	5,80	6,67	7,24
Tržby z prodeje DM a materiálu	0,02	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Změna stavu rezerv	0,00	1,09	-0,98	7,17	7,08	7,24	-24,94	0,00
Ostatní provozní výnosy	0,20	0,94	1,75	0,62	0,39	0,31	0,41	0,51
Ostatní provozní náklady	0,09	0,44	0,15	0,19	0,12	0,24	0,24	0,26
Provozní výsledek hospodaření	7,41	3,19	14,16	4,80	7,15	2,81	31,78	4,75
Výnosové úroky	0,00	0,00	0,00	0,00	0,01	0,03	0,03	0,02
Nákladové úroky	0,45	0,05	0,12	0,03	0,00	0,00	0,00	0,00
Ostatní finanční výnosy	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Ostatní finanční náklady	0,05	0,05	0,05	0,05	0,05	0,05	0,05	0,06
Finanční výsledek hospodaření	-0,50	-0,11	-0,17	-0,08	-0,04	-0,02	-0,03	-0,04
Daň z příjmů za běžnou činnost	0,00	0,00	0,84	0,15	0,08	0,28	1,44	0,04
Výsledek hospodaření za běžnou činnost	6,91	3,08	13,99	4,73	7,11	2,79	31,75	4,71
Výsledek hospodaření za účetní období	6,91	3,08	13,15	4,57	7,04	2,51	30,31	4,67
Výsledek hospodaření před zdaněním	6,91	3,08	13,99	4,73	7,11	2,79	31,75	4,71

Zdroj: Výkaz zisku a ztrát společnosti za období 2008 - 2015

G Plánovaná rozvaha společnosti na období 2016 – 2015

Tab. 37 Plánovaná rozvaha společnosti za období 2016 - 2015

Položka/sledovaná období	2016	2017	2018	2019	2020
AKTIVA CELKEM	42 430	42 995	45 879	47 547	46 300
Dlouhodobý majetek	8 572	15 236	14 247	13 257	12 266
Dlouhodobý hmotný majetek	8 572	15 236	14 247	13 257	12 266
Pozemky	62	62	62	62	62
Stavby	8 278	14 953	13 975	12 996	12 016
Samostatné movité věci	232	221	210	199	188
Oběžná aktiva	33 781	27 668	31 528	34 175	33 905
Zásoby	0	0	0	0	0
Materiál	0	0	0	0	0
Neodkončená výroba	0	0	0	0	0
Výrobky	0	0	0	0	0
Zboží	0	0	0	0	0
Poskytnuté zálohy na zásoby	0	0	0	0	0
Krátkodobé pohledávky	16 650	16 375	17 100	17 367	16 742
Pohledávky z obchodních vztahů	0	0	0	0	0
Krátkodobé poskytnuté zálohy	2 142	2 197	2 255	2 312	2 368
Dohadné účty aktivní	11 766	11 230	11 690	11 693	10 806
Jiné pohledávky	2 742	2 948	3 155	3 362	3 568
Krátkodobý finanční majetek	17 131	11 294	14 428	16 808	17 163
Peníze	35	29	24	24	23
Účty v bankách	17 096	11 265	14 404	16 783	17 141
Časové rozlišení	77	91	104	116	129
PASIVA CELKEM	42 430	42 995	45 879	47 547	46 300
Vlastní kapitál	22 029	22 895	23 810	24 565	25 109
Základní kapitál	9 038	9 038	9 038	9 038	9 038
Kapitálové fondy	2 500	2 500	2 500	2 500	2 500
Fondy ze zisku	308	356	403	445	480
Rezervní fond	303	351	398	440	475
Statutární a ostatní fondy	5	5	5	5	5
Výsledek hospodaření minulých let	9 137	10 045	10 933	11 736	12 396
Nerozdělený zisk minulých let	9 137	10 045	10 933	11 736	12 396
Neuhrazená ztráta minulých let	0	0	0	0	0
VH běžného účetního období	1 045	956	935	845	695
Cizí zdroje	18 954	18 646	20 607	21 511	19 711
Rezervy	0	0	0	0	0
Dlouhodobé závazky	0	0	0	0	0
Závazky z obchodních vztahů	0	0	0	0	0
Závazky - ovládaná nebo ovládající osoba	0	0	0	0	0
Krátkodobé závazky	17 507	17 191	19 144	20 039	18 231
Závazky z obchodních vztahů	16 962	16 944	18 807	19 625	17 839
Závazky - ovládaná nebo ovládající osoba	0	0	0	0	0
Závazky k zaměstnancům	51	51	52	52	51
Závazky ze SP a ZP	17	17	18	18	17
Stát - daňové závazky	164	147	144	126	98
Krátkodobé přijaté zálohy	0	0	0	0	0
Dohadné účty pasivní	312	31	124	218	226
Jiné závazky	0	0	0	0	0
Bankovní úvěry a výpomoci	0	0	0	0	0
Dlouhodobé bankovní úvěry	0	0	0	0	0
Krátkodobé bankovní úvěry	0	0	0	0	0
Časové rozlišení	1 447	1 455	1 463	1 472	1 480

Zdroj: Rozvaha a výkaz zisku a ztrát společnosti za období 2008 - 2015

H Plánovaný výkaz zisku a ztrát na období 2016 - 2020

Tab. 38 Plánovaný výkaz zisku a ztrát na období 2016 - 2020

Položka/sledované období	2016	2017	2018	2019	2020
Tržby za prodej zboží	0	0	0	0	0
Náklady vynaložené na prodej zboží	0	0	0	0	0
Obchodní marže	0	0	0	0	0
Výkony	11 766	11 343	11 808	11 811	10 915
Tržby za prodej vlastních výrobků a služeb	11 766	11 343	11 808	11 811	10 915
Změna stavu zásob vlastní činnosti	0	0	0	0	0
Aktivace	0	0	0	0	0
Výkonová spotřeba	8 684	8 351	8 673	8 688	8 045
Spotřeba materiálu a energie	8 575	8 287	8 648	8 671	8 033
Služby	109	65	25	17	12
Přidaná hodnota	3 082	2 992	3 135	3 123	2 870
Osobní náklady	1 236	1 243	1 350	1 405	1 348
Mzdové náklady	852	854	925	960	919
Náklady na SP a ZP	290	290	314	326	312
Sociální náklady	40	41	45	47	46
Daně a poplatky	54	58	66	71	71
Odpisy dlouhodobého majetku	804	788	836	852	800
Tržby z prodeje DM a materiálu	0	0	0	0	0
Změna stavu rezerv	0	0	0	0	0
Ostatní provozní výnosy	44	35	30	22	14
Ostatní provozní náklady	28	27	30	30	28
Provozní výsledek hospodaření	1 058	968	949	859	708
Výnosové úroky	1	1	0	0	0
Nákladové úroky	7	7	7	7	7
Ostatní finanční výnosy	0	0	0	0	0
Ostatní finanční náklady	7	7	7	7	7
Finanční výsledek hospodaření	-13	-12	-14	-14	-13
Daň z příjmů za běžnou činnost	199	182	178	161	132
Výsledek hospodaření za běžnou činnost	1 045	956	935	845	695
Výsledek hospodaření za účetní období	847	774	758	685	563
Výsledek hospodaření před zdaněním	1 045	956	935	845	695

Zdroj: Výkaz zisku a ztrát společnosti za období 2016 – 2020.