

ZÁPADOČESKÁ UNIVERZITA V PLZNI

FAKULTA EKONOMICKÁ

Diplomová práce

**Zhodnocení efektivnosti investičního projektu moderními nástroji
řízení**

**Evaluation of an Investment Project by Modern Management
Tools**

Bc. Nikol Klimajová

Plzeň 2014

Čestné prohlášení

Prohlašuji, že jsem diplomovou práci na téma

„Zhodnocení efektivnosti investičního projektu moderními nástroji řízení“

vypracovala samostatně pod odborným dohledem vedoucího diplomové práce za použití pramenů uvedených v příložené bibliografii.

V Plzni, dne

.....

Bc. Nikol KLIMAJOVÁ

Poděkování

Poděkování patří zejména panu doc. Ing. Emilu Vacíkovi, Ph.D. za odbornou pomoc, cenné rady a připomínky, které mi poskytl v rámci vedení mé diplomové práce.

Dále bych chtěla poděkovat všem zaměstnancům společnosti G-MAR PLUS, s.r.o., kteří mi věnovali čas a byli ochotní poskytnout informace a materiály stěžejní pro vypracování této práce.

Všem uvedeným děkuji za investovaný čas a trpělivost. Bez jejich přínosu by moje diplomová práce nevznikla.

Hlavní poděkování patří mé rodině za neutuchající podporu a důvěru v průběhu celého studia.

Obsah

| | |
|--|----|
| Úvod..... | 9 |
| 1 Profil společnosti | 11 |
| 1.1 Výpis z obchodního rejstříku | 12 |
| 1.2 Organizační struktura..... | 13 |
| 1.3 Produktové portfolio | 14 |
| 1.3.1 Skládané deskové výměníky (SDV) tepla (Rozebíratelné výměníky) | 14 |
| 1.3.2 Servis | 17 |
| 1.3.3 Projekční činnost..... | 17 |
| 2 Strategický záměr společnosti a jeho realizovatelnost | 18 |
| 2.1 Strategický záměr pro roky 2014-2016 | 18 |
| 2.1.1 Poslání..... | 18 |
| 2.1.2 Vize pro roky 2014-2016 a její komponenty | 18 |
| 2.1.3 Strategické cíle pro roky 2014 – 2016..... | 25 |
| 2.1.4 Zvolená strategie pro dosažení cílů | 25 |
| 2.2 Analýza externího prostředí..... | 27 |
| 2.3 Analýza mezoprostředí | 33 |
| 2.3.1 Vyhodnocení výsledků externí analýzy – Matice EFE..... | 37 |
| 2.4 Analýza interního prostředí | 37 |
| 2.4.1 Vyhodnocení výsledků interní analýzy – Matice IFE | 65 |
| 3 Investiční projekt | 66 |
| 3.1 Informace o projektu..... | 67 |
| 3.1.1 Projektový tým..... | 67 |
| 3.1.2 Pořizované stroje a zařízení | 67 |
| 3.1.3 Logický rámec projektu | 71 |
| 4 Odvození finančního plánu | 75 |

| | |
|--|-----|
| 4.1 Odvození finančního plánu s realizací investice..... | 75 |
| 4.1.1 Krátkodobé strategické cíle | 75 |
| 4.1.2 Obchodní plán..... | 77 |
| 4.1.3 Plán investic | 82 |
| 4.1.4 Personální plán..... | 83 |
| 4.1.5 Plán zásob a pohledávek z obchodních vztahů | 84 |
| 4.1.6 Plán cizích zdrojů..... | 85 |
| 4.1.7 Plán nákladů..... | 86 |
| 4.1.8 Plánovaný výkaz zisku a ztráty..... | 91 |
| 4.1.9 Plán výsledku hospodaření | 93 |
| 4.1.10 Plánovaná rozvaha | 95 |
| 4.1.11 Plánovaný výkaz cash-flow | 98 |
| 4.2 Odvození finančního plánu bez realizace investice | 100 |
| 4.2.1 Obchodní plán bez realizace investice..... | 100 |
| 4.2.2 Plán dlouhodobého majetku bez realizace investice..... | 102 |
| 4.2.3 Personální plán bez realizace investice..... | 103 |
| 4.2.4 Plán zásob a pohledávek z obchodních vztahů bez realizace investice..... | 104 |
| 4.2.5 Plán závazků z obchodních vztahů bez realizace investice | 105 |
| 4.2.6 Plán nákladů bez realizace investice..... | 105 |
| 4.2.7 Plánovaný výkaz zisku a ztráty bez realizace investice..... | 107 |
| 4.2.8 Plán výsledku hospodaření bez realizace investice | 108 |
| 4.2.9 Plánovaná rozvaha bez realizace investice | 109 |
| 4.2.10 Plánovaný výkaz cash-flow bez realizace investice | 110 |
| 5 Hodnocení ekonomické efektivity investičního projektu..... | 111 |
| 5.1 Doba úhrady..... | 111 |
| 5.2 Kritéria založená na diskontování..... | 112 |

| | |
|--|-----|
| 5.2.1 Čistá současná hodnota (ČSH) | 112 |
| 5.2.2 Vnitřní výnosové procento (VVP)..... | 117 |
| 5.3 Finanční stabilita projektu | 119 |
| 6 Rizika a variantní scénáře | 120 |
| 6.1 Ohodnocení rizikových faktorů | 120 |
| 6.2 Analýza citlivosti | 122 |
| 6.3 Strategické scénáře investičního projektu..... | 125 |
| 6.3.1 Realistický scénář | 125 |
| 6.3.2 Pesimistický scénář..... | 126 |
| 6.4 Závěry plynoucí z pesimistické varianty | 133 |
| 7 Navržení controllingových indikátorů provozní fáze investice | 135 |
| Závěr | 137 |
| SEZNAM OBRÁZKŮ A TABULEK | 139 |
| SEZNAM POUŽITÝCH ZKRATEK..... | 144 |
| SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY | 148 |
| SEZNAM PŘÍLOH..... | 152 |

Úvod

Hlavním cílem diplomové práce bude zhodnotit ekonomickou efektivnost investičního projektu plánuovaného společností G-MAR PLUS, s.r.o.

Společnost G-MAR PLUS, s.r.o. sídlí v Karlových Varech a její hlavní náplní je výroba a prodej skládaných deskových výměníků (SDV) tepla včetně jejich instalace a kompletního servisu. V současné době je společnost v pozici výhradního dodavatele desek a komponent pro výrobu SDV německého výrobce GEA Ecoflex. V červnu roku 2014 plánuje společnost uskutečnit investici do vlastního výrobního zařízení. Z pozice dodavatele by se stala výrobcem desek i komponent vlastní značky. Diplomová práce bude zkoumat, zda je investice za nynějšího postavení společnosti, vývoje vnějšího prostředí i mezoprostředí realizovatelná a návratná.

Diplomová práce se bude skládat ze sedmi kapitol. První kapitola představí společnost, její činnost a portfolio produktů.

Ve druhé kapitole budou formulovány poslání, vize, strategické cíle a strategie pro naplnění strategického záměru společnosti pro roky 2014-2016. Dále bude analyzováno externí, interní a mezoprostředí společnosti. Analýza ukáže, zda má společnost interní potenciál naplnit strategický záměr. Zároveň zodpoví, jaké jsou podmínky vnějšího podnikatelského prostředí a mezoprostředí společnosti a zda záměr podporují. Analýza prostředí bude vyhodnocena maticemi EFE a IFE, v nichž budou identifikovaná rizika vyházející z prostředí a jejich hodnocení dle vlivu na strategický záměr.

Třetí kapitola poskytne informace o investičním projektu. Seznámíme se s projektovým týmem, pořizovanými stroji a zařízeními, v neposlední řadě také se způsobem financování.

Čtvrtá kapitola se bude zabývat odvozením finančního plánu projektu. Bude sestaven plánovaný výkaz zisku a ztráty, plánovaná rozvaha a plánovaný výkaz cash-flow nepřímou metodou. Plánované výkazy budou vycházet z krátkodobých cílů pro roky 2014-2016. Do této kapitoly bude zařazeno také odvození finančního plánu v případě, kdy by nedošlo k realizaci investičního projektu. Variantu bez realizace investice potřebujeme pro další kapitolu, v níž budeme pracovat s nástroji posouzení ekonomické efektivnosti projektu. K hodnocení projektu bude použita přírůstková metoda, protože jde o investici v již zavedeném podniku.

V páté kapitole použijeme inkrement získaný rozdílem dvou variant finančního plánu pro výpočet doby úhrady, čisté současné hodnoty, vnitřního výnosového procenta a finanční stability investičního projektu. Aby bylo možné použít kritéria hodnocení založená na diskontování, potřebujeme nejprve stanovit výnosnost vlastního kapitálu. Pro jeho výpočet bude použita komplexní stavebnicová metoda. Výnosnost vlastního kapitálu se ještě upraví o působení efektu finanční páky, ke kterému dojde smíšeným financováním investice.

Šestá kapitola bude věnována hodnocení identifikovaných rizik z analýzy prostředí. Autorka provede rovněž analýzu citlivosti a sestaví pesimistickou variantu finančního plánu uvažujícího realizaci investice. Odečtením hodnot finančního plánu ve variantě bez realizace investice ze čtvrté kapitoly opět získáme inkrement a posoudíme ekonomickou efektivnost projektu v pesimistické variantě. Rozmezí získané realistickým a pesimistickým scénářem poslouží jako východisko pro poslední kapitolu.

V sedmé kapitole budou navrženy controllingové indikátory pro provozní fázi investičního projektu. Hodnoty indikátorů, které budou posuzovány jakožto přípustné, vyjdou z realistického scénáře. Hodnoty signalizující možné nebezpečí budou odvozeny ze scénáře pesimistického.

1 Profil společnosti

G-MAR PLUS, s.r.o. Karlovy Vary vznikla v roce 1994, na trhu s tepelnými výměníky působí již dvacátým rokem v České a Slovenské republice. Hlavní náplní společnosti je výroba a prodej skládaných výměníků (SDV) tepla včetně jejich instalace a kompletního servisu. Disponuje zkušenostmi v oblasti běžných i nestandardních aplikací zmíněných produktů.

Společnost se zaměřuje na výrobu, montáž, opravy, rekonstrukce a revize skládaných tepelných výměníků. Nejdůležitějšími zákazníky jsou podniky z energetického, chemického a strojínského průmyslu. Výměníky jsou vyráběny ve výrobním závodě v Karlových Varech.

Společnost je výhradním dodavatelem desek a dalších komponent pro konstrukci SDV tepla německé firmy GEA Ecoflex pro Českou a Slovenskou republiku. Z komponent poté vyrábí SDV pro konkrétní aplikace dle vlastních výpočtů.

Díky dlouholeté tradici a zkušenostem společnost G-MAR PLUS zajišťuje vysoce kvalitní výrobky. Vedení společnosti přijímá odpovědnost za ochranu životního prostředí v souvislosti se svou podnikatelskou činností. Uznává potřebu zlepšování environmentálního managementu jako jednu z nejvyšších priorit společnosti.

Vzhledem k náročnosti a odpovědnosti prováděných činností rozšířila společnost působení na:

- energetický servis,
- projektovou dokumentaci (standardní i atypické),
- technické návrhy + výpočty,
- výrobu (realizace na klíč),
- kompletní servis,
- výpočty a návrhy výměníků tepla,
- výrobu a prodej SDV pod označením G-MAR,
- dodávky, montáže, měření a regulace,
- projektovou a poradenskou činnost v energetice,
- alternativní využívání odpadního tepla, úspory tepelné energie,
- servisní činnost, čištění výměníků, dodávky náhradních dílů.

G-MAR PLUS, s.r.o. disponuje kompletním softwarovým vybavením pro návrhy deskových výměníků. Vede výrobní dokumentaci pro výrobu a kompletaci SDV dle zákazníky požadovaných parametrů a rozdílných typů médií. (g-mar.cz, 2009)

1.1 Výpis z obchodního rejstříku

Obchodní firma: G-MAR PLUS, s.r.o.

Sídlo: Chebská 73/48, 360 06 Karlovy Vary

IČO: 611 70 208

Právní forma: Společnost s ručením omezeným

Předmět podnikání:

- Zprostředkovatelská činnost v oboru energetiky,
- koupě zboží za účelem dalšího prodeje a prodej v režimu živnosti volné,
- silniční motorová doprava nákladní,
- svářečské práce,
- výroba, montáž, opravy, rekonstrukce, revize a zkoušky SDV tepla,
- projektová činnost ve výstavbě,
- provádění staveb, jejich změn a odstraňování,
- reklamní činnost a marketing,
- organizování sportovních soutěží,
- výzkum a vývoj v oblasti přírodních a technických věd nebo společenských věd.

Jednatel: Petr Corfu, dat. nar. 29. srpna 1965, Lomnice - Dolní Nivy 122, PSČ 357 04

Způsob jednání:

- a) zastupování - společnost ve všech věcech zastupuje jednatel samostatně
- b) podepisování - podepisování za společnost se provádí tak, že k napsanému nebo vytištěnému obchodnímu jménu společnosti připojí svůj podpis jednatel s uvedením svého jména a funkce.

Společníci: Petr Corfu, Vklad: 17 100 000,- Kč, Splaceno: 17 100 000,- Kč , Obchodní podíl: 100%

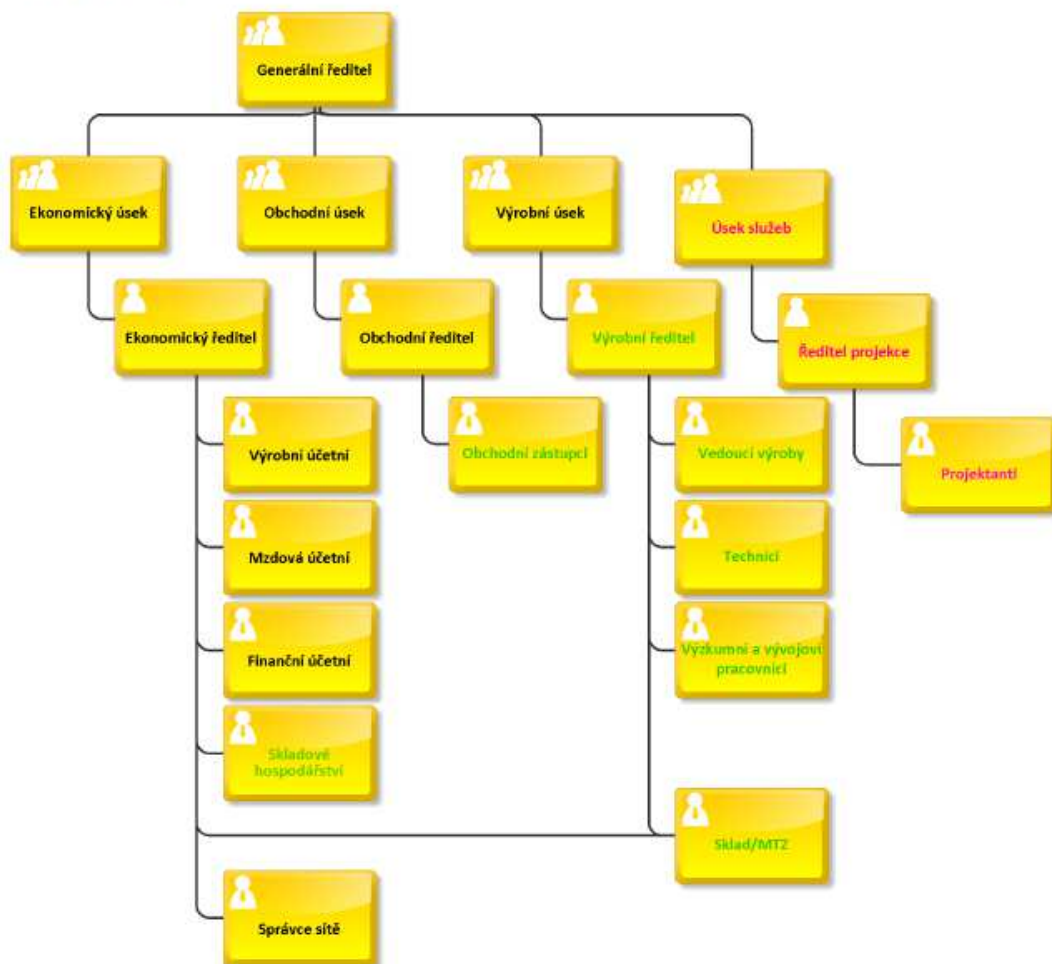
Základní kapitál: 17 100 000 ,- Kč

(or.justice.cz, 2014)

1.2 Organizační struktura

Obrázek 1: Organizační struktura G-MAR PLUS, s.r.o.

G-MAR organizační struktura



Zdroj: vlastní zpracování, 2014

- **Karlovy Vary** **Brno** **Karlovy Vary, Praha, Ostrava, Brno**
- **Úsek služeb nepodléhá managementu jakosti**

Výše uvedené schéma zobrazuje hierarchické organizační uspořádání ve společnosti. Toto uspořádání nazýváme funkcionálním. Pobočka v Karlových Varech disponuje 34 zaměstnanci, z toho je 5 pracovníků v řídicích funkcích, 10 administrativních pracovníků, 10 ve výrobě a 9 obchodních zástupců. Brněnská pobočka disponuje 8 zaměstnanci, ostravská a pražská 6. V Karlových Varech se nachází administrativní centrum i výrobní hala, které má společnost v nájmu. Ve výrobní hale probíhá strojní výroba a kompletace výměníků. Pobočky v Praze, Ostravě i Brně disponují prostory, jež jsou také pronajaté. Brněnská pobočka se zabývá projekční činností v technologických aplikacích.

1.3 Produktové portfolio

Použití tepelných výměníků

Obecně tepelný výměník slouží k přenosu tepla z jednoho média na druhé (z kapaliny na jinou kapalinu). Přenos tepla se uskutečňuje z teplejšího média na chladnější, mezi médii tedy musí existovat rozdíl teplot. Ztráta tepla z teplejšího média se rovná přijatému množství tepla médiem chladnějším (pokud neuvažujeme malé ztráty tepla do okolí).

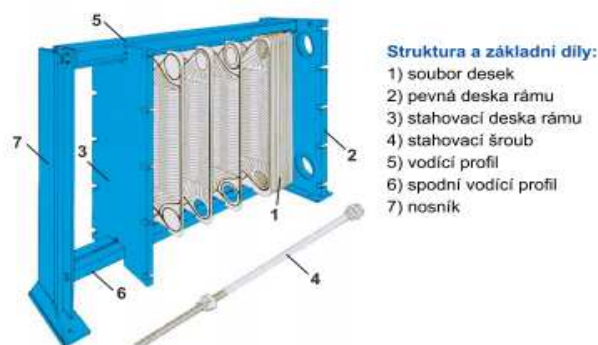
Existují dva hlavní typy. Pokud jsou obě média v přímém kontaktu, jedná se o přímý výměník tepla. Předpokladem je, že se média nepromíchají. Příkladem je chladič věž, kde dochází k ochlazení vody přímým kontaktem se vzduchem. V případě, kdy jsou dvě média ve výměníku vzájemně oddělena přepážkou, přes kterou teplo prochází, se jedná o nepřímý výměník tepla. U deskových výměníků jsou touto přepážkou právě desky. (local.alfalaval.com, 2014)

1.3.1 Skládání deskové výměníky (SDV) tepla (Rozebíratelné výměníky)

Firma nabízí produktovou řadu výměníků VT (Varitherm). VT desky jsou konstrukčně stabilní a disponují těsněním LOCK-IN, jež je uloženo v 5 milimetrových prolisech nerezové desky. Těsnění je funkční přibližně po dobu 5-6 rozebrání výměníku. To znamená, že výměníky jsou obvykle v provozu i více než 10 let bez výměny těsnění. (g-mar.cz, 2009)

„Základní díly deskových výměníků tepla:

- *složení a počet desek výměníků závisí na požadovaném tepelném přenosu,*
- *těsnění desek zaručuje, že průtokové kanály jsou vzájemně utěsněny, těsnění také vymezuje směr toku ve výměníku,*
- *rám obsahující soubor desek je utažen stahovacími šrouby,*
- *příruby pro primární a sekundární okruh média jsou obvykle součástí pevného rámu výměníku tepla.“* (g-mar.cz, prospekt Přehled základních produktů a aktivit firmy G-MAR PLUS, s.r.o., 2009, s. 2)

Obrázek 2: Skládaný deskový výměník tepla, struktura a základní díly

Zdroj: prospekt Deskové výměníky tepla G-MAR PLUS, s.r.o., 2013

Různé průtoky výměníkem

Horké a studené médium proudí skrze svazek desek kanály, které jsou tvořeny sousedícími deskami. Nejpoužívanější jednocestné deskové výměníky tepla využívají 100% protiprůtok na obou stranách výměníku. Otvory se nacházejí v pevné desce rámu a umožňují snadnou instalaci. V případech, kdy se teplotní rozdíly mezi primární a sekundární stranou výrazně neliší, používá se vícecestný SDV tepla. (g-mar.cz, 2009)

Nenalepovací těsnění

GEA Ecoflex těsnění není třeba lepit, jedná se tzv. LOCK-IN Systém. Těsnění je uloženo v žlábků a upevněno pomocí vytláčených zoubků v žlábků. Má vysokou odolnost proti tlaku, umožňuje rychlou a jednoduchou výměnu těsnění. (g-mar.cz, 2009)

Obrázek 3: LOCK-IN Systém těsnění

Zdroj: Prospekt Deskové výměníky tepla G-MAR PLUS, s.r.o., 2013

Úspora nákladů

SDV tepla se vyznačují vysokým výkonem, nízkou investicí, kompaktní instalací a jednoduchou údržbou. Díky turbulenci způsobené tvarem desek poskytují vysoký

stupeň tepelného přenosu. Speciální uspořádání těsnění v deskách vylučuje jakékoli smíšení médií, ta jsou oddělena dvojitým těsněním v oblasti otvoru. (g-mar.cz, 2009)

Flexibilita

Změní-li se podmínky procesu, nebo použití výměníků, stačí přidat či odebrat jednotlivé desky. Přispůsobovací vlastnost šetří investiční náklady. (g-mar.cz, 2009)

Kompaktní konstrukce

Pro stejný výkon je deskový výměník při 200 m² teplosměnné plochy pouze 3 m dlouhý, 2 m vysoký a 1 m široký. U plášťových nebo trubkových výměníků je pro stejné požadavky zapotřebí asi 600 m² teplosměnné plochy. (g-mar.cz, 2009)

Údržba

Pro prohlídky a ruční čištění se jednoduše uvolní svorníky a jednotlivé desky se oddělí. Mohou být použity i metody čištění bez rozebrání výměníku, tj. zpětný proplach či chemické čištění. (g-mar.cz, 2009)

Kvalita

SDV tepla G-MAR PLUS, s.r.o. jsou vyrobeny v souladu s DIN 9001/EN29001. Certifikáty vlastněné společností: **TÜV, ASME, ITI, GOST, VÚPS.**

Výše uvedené informace se týkají všech typů rozebíratelných tepelných výměníků. (g-mar.cz, 2009)

Typová řada VARITHERM (typ VT)

Počet desek ve výměníku závisí na požadovaném výkonu. Uvnitř balíku desek se v opěrných bodech nacházejí kovové spoje. Sada desek může mít pouze jeden typ prolisu nebo kombinaci několika prolisů. Při použití jednoho typu prolisu je každá druhá deska otočena o 180°. Takto formované průtokové kanály mezi dvěma deskami vytváří mnoho opěrných bodů. Řada VARITHERM zahrnuje také dvoustěnný bezpečnostní výměník tepla. Použitím dvou lisovaných desek je zajištěna bezpečnost. Desky jsou spolu svářeny ve vstupních a výstupních dírách. Prosakující mezera je mezi každým párem desek. I v případě poškození desky koroze nedojde k promíchání médií. Uniklá kapalina nevyteče uvnitř výměníku, ale do vnějšího prostředí, kde je viditelná. (g-mar.cz, 2009)

Obrázek 4: Různé průtoky výměníkem

Různé průtoky výměníkem



Sousedící desky dávají tvar kanálům, které vedou střídavě horké a studené medium skrz svazek desek. Běžně používané jednocestné deskové výměníky tepla používají 100% protiprůtok obou produktů.

Všechny otvory jsou umístěny v pevné desce rámu a umožňují snadnější instalaci. V případě, že teplotní rozdíly mezi primární a sekundární stranou jsou malé, je výhodnější použít vícecestný deskový výměník tepla.



Zdroj: Prospekt Deskové výměníky tepla G-MAR PLUS, s.r.o., 2013

Firma G-MAR PLUS, s.r.o. nabízí deskové výměníky tepla, které jsou vhodné zejména pro chlazení olejů pohonů a kompresorů. Zároveň využívají tepelnou energii pro ohřev. Deskový typ výměníku se standardně využívá k chlazení dieselových motorů, může být instalován jako pevná součást bloku motoru, nebo se desky instalují jako samostatné díly. Příklady konkrétního využití – na palubě lodi (předehřev mořské vody pro odsolovací zařízení, chlazení mazacích olejů, obalů motorů, pístů, kompresorů atp.), chladiče dieselových motorů a turbín v elektrárnách, dieselových a kogeneračních jednotek.

Z oborového hlediska nacházejí SDV uplatnění v chemickém, potravinářském, farmaceutickém, cukrovarnickém, papírenském, technickém, hutním a strojírenském průmyslu. (g-mar.cz, 2009)

1.3.2 Servis

U všech výměníků se provádí kompletní záruční i pozáruční servis, jež zahrnuje čištění, revizi a dodávky náhradních dílů. Servis provádí proškolení pracovníci se zkušenostmi s demontáží a kompletací výměníků. Součástí servisu je i poradenství a projekční činnost. Zákazníci si mohou smluvně stanovit servisní podmínky. Servis je zajišťován po celý rok po 24 hodin. Nabídka servisu se vztahuje také na výměníky jiných výrobců jako například ALFA LAVAL, SWEP nebo GEA Ecoflex. (g-mar.cz, 2009)

1.3.3 Projekční činnost

Firma provádí výpočty pro požadované konkrétní aplikace tepelných výměníků. Stanovují se optimální parametry konečného výměníku. Projekční činnost je započítaná do prodejních cen výměníků.

2 Strategický záměr společnosti a jeho realizovatelnost

2.1 Strategický záměr pro roky 2014-2016

2.1.1 Poslání

Posláním podniku je navrhovat, vyrábět, dodávat a instalovat skládané deskové výměníky pro rozmanité aplikace v primárním, sekundárním i terciálním sektoru, poskytování poradenství, záručního a pozáručního servisu.

Důsledné zjišťování současných, předvídání budoucích požadavků zákazníků, jejich promítání do dalšího zlepšování kvality i sortimentu služeb. Veškeré činnosti probíhají vždy při respektování právních předpisů a požadavků z oblasti ochrany životního prostředí.

2.1.2 Vize pro roky 2014-2016 a její komponenty

V roce 2016 bude společnost realizovat skládané deskové výměníky vlastní výroby nesoucí označení GT včetně typu GT 100. Na českém a slovenském trhu navýší dosavadní tržní podíl o 10 % v objemu prodeje, tj. z 25 % na 35 %. Pronikne na trhy zemí Německo, Maďarsko a Polsko, kde chce dosáhnout do roku 2016 tržního podílu ve výši 4 % v objemu prodeje. V roce 2016 dojde k navýšení tržeb oproti současnému stavu minimálně o 40 %. Vidí se jako otevřený, spolupracující, spolehlivý člen pro všechny své obchodní partnery.

Zákazníci dotyčného strategického záměru

V současné době jsou zákazníky firmy v chemickém, potravinářském, farmaceutickém, cukrovarnickém, papírenském, technickém, hutním a strojírenském průmyslu. Nejvýznamnějšími jsou Sokolovská uhelná, a.s., ČEZ, a.s., Siemens, s.r.o., ALSTOM s.r.o., ČEZ ENERGOSERVIS, s r.o., Škoda Power s.r.o., Siemens, s.r.o., odštěpný závod Industrial Turbomachinery, Slovenské elektrárne, a.s. Z celkové roční produkce směřuje přibližně 28 % na export do SR. Nyní je společnost G-MAR PLUS pouze výhradním dodavatelem deskových výměníků německé firmy GEA Ecoflex pro český a slovenský trh. Už od roku 2014 však bude společnost G-MAR PLUS vyrábět vlastní desky do deskových výměníků nejpoptávanějších typů. Cílem je udržet si stávající zákazníky a získat nové podniky zejména z energetického průmyslu. Podniky uvedených odvětví průmyslu oslovuje firma již nyní na všech výše uvedených cílových trzích v zahraničí. Do roku 2016 by G-MAR PLUS, s.r.o. měla dosáhnout 4% tržního

podílu v objemu prodeje v Německu, Maďarsku a Polsku. Velkou příležitostí je, že G-MAR PLUS chystá výrobu desek typu GT 100, které odpovídají typové řadě Varitherm a konkrétnímu typu VT 100, který původně vyráběla německá firma GEA Ecoflex. GEA Ecoflex tento typ v posledních pěti letech nevyrábí, protože odbyt těchto desek nebyl tak významný. Poptávka po tomto typu však existuje, ale není to v takovém rozsahu, že by se GEA vrátila k jejich výrobě. G-MAR PLUS však jejich výrobu zahájit chce, zejména proto, že GEA Ecoflex bude odebírat 90 % jejich produkce. GEA Ecoflex má hlavní sídlo v Německu, kde je poptávka po tomto konkrétním typu. GEA Ecoflex a G-MAR PLUS již spolupracují několik let, takže kooperace má pevné základy. GEA Ecoflex chce využít možnosti odebírat menší objemy typu desek GT 100, prodávat je svým zákazníkům, poskytovat je na servis a zaplnit tak díru na trhu.

V posledních letech se firma setkala se zvýšenou poptávkou po skládaných deskových tepelných výměnících právě v Německu, Maďarsku a Polsku, kterou nebyla schopna kapacitně zajistit. Od roku 2011 společnost intenzivně vyjednává s podniky z cílových trhů hlavně v oblasti energetického průmyslu. Zájem podniků vyústil v předběžné sjednání kontraktů pro roky 2014 a 2015 s nejvýznamějšími podniky právě v energetickém průmyslu v Polsku - Polska Grupa Energetyczna (PGE) a Maďarsku - MOL Energiakereskedő Kft. Díky těmto kontraktům by měla společnost G-MAR PLUS dosáhnout 4% tržního podílu na výše vyjmenovaných trzích v rámci EU. Aby mohla cíl realizovat, rozhodla se pro investici do zařízení na výrobu vlastních deskových výměníků, které umožní objemově pokrýt velikost sjednaných zakázek. Největšími koncovými zákazníky budou v Německu (skrže GEA Ecoflex) E.ON, RWE a EnBW, v Polsku PGE a Maďarsku MOL. (G-MAR PLUS, interní zdroje, 2013)

Společnost chce poskytovat vysoce kvalitní produkty v souladu s aktuálními požadavky i budoucími potřebami zákazníků. Bude sledovat nejnovější trendy v odvětví a promítat je do produktů, aby byla vždy o krok před konkurencí, zvýšila tržní podíl na stávajícím česko-slovenském trhu a úspěšně pronikla na trhy zemí Německo, Polsko a Maďarsko.

Produkt a jeho výjimečnost

Existuje několik typů desek do tepelných výměníků, které se liší velikostí, hloubkou prolisu a použitým materiálem. Konkrétní typ výměníku se musí navrhnout a sestavit podle konkrétních požadavků aplikace. Závisí na médiu, které bude procházet výměníkem, výsledné teplotě a tlaku vyvíjeném čerpadlem, které je součástí technického celku. Volí se také materiál vhodný pro splnění výsledného efektu.

Materiál je nejdůležitějším rozhodnutím pro konečný produkt. G-MAR PLUS spolupracuje s firmami z různých odvětví průmyslu, kde je důležitá kvalita a životnost výměníků. Pokud by byl materiál zvolen špatně, nebo by byl nekvalitní, desky by mohly praskat, mohlo by dojít k prosakování médií. To samozřejmě není žádoucí, výměníky musí vydržet velkou zátěž po co nejdelší dobu, cca 10-15 let v závislosti na typu a velikosti výměníku.

Díky tomu, že je společnost dodavatelem jiného výrobce, v případě realizace zakázky musí od výrobce objednat konkrétní typ desek a komponent pro kompletaci výměníků. Celý proces je časově i finančně náročný. Již v roce 2014 chce společnost G-MAR PLUS začít vyrábět vlastní desky. Doba dodání a výrobní náklady zakázky se významně sníží při zachování dosavadní kvality.

V roce 2016 bude společnost nabízet všechny nejpoptávanější typy SDV. Jejich odlišnost od konkurenčních výrobků spočívá v nové koncepci umístění jednotlivých desek včetně rozložení a tvarování jejich prolisů, ve způsobu uchycení desek na rám výrobku. Takto sestavené výměníky efektivněji přenášejí teplo a jsou účinnější. Detailní popis produktu:

- *Usazení těsnění* – Speciální těsnění se umístí v prolisované hraně desky. Nedochází k vytlačení těsnění a úniku média, díky speciálnímu prolisu těsnění, který zajišťuje, že se těsnění roztáhne na obě desky. Čím vyšší tlak, tím větší přilnavost těsnění na desky.
- *Eliminace tlakových ztrát* – Obvykle dochází u SDV k vyšším tlakovým ztrátám. G-MAR se snaží problém eliminovat rozdílnou výškou těsnění. Při návrhu a výpočtu se dá změnit jeho tloušťka od 3 do 5 mm. Tím se rozšíří kanálky na jedné straně a sníží se tlaková ztráta. Dosáhneme navíc úspory materiálu, protože kombinace výšky těsnění sníží počet desek. Další řešení pro omezení tlakových ztrát je návrh prolisu desky do tvaru „pekáče“ (viz příloha A). Zvýší se stabilita všech desek, znemožní se posunutí při případných vibracích, nebo vytlačení těsnění tlakem v situacích nestandardního přetlaku. Konkurenti dosud mají stejnou výšku těsnění a mění úhel prolisu, což u malého výměníku nevytvoří téměř žádný rozdíl.
- *Rovnoměrné rozložení toku média na desce* – K rovnoměrnému rozdělení toku média po celé desce dojde rozdělením šíře kanálků u vstupu média.

Nejužší kanálek je nejméně vzdálený od vstupu, nejvzdálenější kanálek má téměř dvojnásobnou šířku. Dojde k maximálnímu využití plochy celé desky a rovnoměrnému průtoku.

- *Kompaktnost řešení* – Těsnění je mechanicky usazeno mezi prolisovanými deskami a staženo koncovým rámečkem pevnou a přítlačnou deskou z lehké slitiny, železa, případně nerezů a utaženo dvěma stahovacími šrouby. Výměník je kompaktní s možností mechanického čištění, s možností přidání desek a následným navýšením výkonu.
- *Výpočtový software* – Dle požadavků zákazníka musí být vždy navržen výměník pro konkrétní aplikaci. Proto je nezbytné, aby měl pracovník k dispozici výpočtový SW, do kterého bude moci zadat reálná data z již známého provozu, či namodelovat stavy jednotlivých provozů výměníku. SW usnadní i komunikaci se zákazníkem a uvedení zakázky do výroby. (G-MAR PLUS, interní zdroje, 2013)

Popis trhu a jeho segmentů

V současné době společnost působí pouze jako dodavatel SDV v České a Slovenské republice. Nyní společnosti náleží druhé místo na českém a slovenském trhu (25% podíl) za firmou ALFA LAVAL (55% podíl). Společnosti SWEP náleží třetí místo s 10 % a ostatním prodejčům zbylých 10 %.

V roce 2016 chce společnost G-MAR PLUS, s.r.o přebrat 10 % tržního podílu společnosti ALFA LAVAL na českém a slovenském trhu. Nejpozději v roce 2016 plánuje společnost získat 4% podíl ve státech Německo, Maďarsko a Polsko.

Od června roku 2014 bude společnost lisovat vlastní desky do tepelých výměníků, stane se jedním ze šesti výrobců skládaných deskových výměníků působících na tomto geograficky vymezeném trhu. Bude konkurentem GEA Ecoflex, ALFA LAVAL, SWEP, Danfoss, CIAT. Uvedené firmy jsou velkými výrobci nejen SDV, nabízejí i široké spektrum dalších produktů, mají dlouholetou tradici, dobré jméno a stálou klientelu. Nyní mají uvedené firmy rozdělený trh se skládanými tepelnými výměníky v Německu, Maďarsku a Polsku: GEA Ecoflex 30 %, ALFA LAVAL a SWEP každá 20 %, Danfoss a CIAT po 15 %. (G-MAR PLUS, interní zdroje, 2013)

Technické, technologické a užité vlastnosti produktu

Deskové výměníky mají oproti jiným druhům několik výhod. Oproti trubkovým mají výrazně menší rozměry. Tenký materiál desek tvořící teplosměnnou plochu, umožňuje optimální přenos tepla. Vysoké turbulentní proudění v médiu zvyšuje prostup tepla, což vede k jeho účinnému přenosu mezi médii. S vyšším součinitelem prostupu tepla na jednotku plochy souvisí nejen menší prostorové nároky, ale také účinnost zařízení.

Vysoké turbuletní proudění také umožňuje samočištění. Proto je ve srovnání s tradičním trubkovým výměníkem zanášení deskového výměníku tepla podstatně redukováno. To znamená, že intervaly mezi čištěním deskového výměníku jsou podstatně delší.

Deskový výměník obsahuje několik teplosměnných desek a může být snadno rozšířen pro zvýšení kapacity, nebo otevřen za účelem čištění. V současné době všechny konkurenční společnosti vyrábějí SDV naprosto shodným způsobem. Nerezová deska je prolisována do „V“ profilu. Tím vznikají relativně velké teplosměnné plochy a vytvoření tzv. turbulentního procesu při průtoku média, což způsobí znásobení jeho průtoku na stejné ploše.

Jak již bylo v první kapitole, G-MAR PLUS nabízí produktovou řadu VT. Nabídku zaměnitelnou s řadou VT firma zachová i pro následující tři roky. Nemůže ovšem použít naprosto totožnou řadu, jakou nyní vyrábí GEA Ecoflex. Typová řada bude určena pro stejné použití, velikosti budou zachovány, ale rozložení a tvarování prolisů bude mít G-MAR PLUS vlastní (viz příloha A). Navíc chystá novou koncepci umístění jednotlivých desek včetně jejich uchycení na rám výrobku, novou koncepci uchycení těsnění na deskách, změnu tvaru těsnění a jeho delší životnost. Výsledkem je efektivnější systém přenosu tepla o 5 %, dosažení vyšší účinnosti výrobku a v poslední řadě dojde i k úspoře nerezového materiálu. (G-MAR PLUS, interní zdroje, 2013)

Strategie záměru

Na sledované období je naplánována investice do výroby v podobě lisu na desky do výměníků. Společnost chce od června 2014 vyrábět výměníky nejvyšší kvality doprovázené vysoce odborným servisem. Výroba bude probíhat v souladu s legislativním rámcem i ochranou životního prostředí. Zároveň budou sledovány nejnovější trendy v oboru i požadavky zákazníků. Zákazníci budou plnohodnotnými partnery a budou se podílet na procesu přípravy zakázky i výroby samotné. Konkrétní volba strategie pro dosažení záměru připadá na strategii tržního výklenku.

Filosofie záměru

Společnost se chce být jedním ze šesti výrobců působících na trzích regionu středozápadní Evropy s SDV tepla. Za dlouholeté působení na trhu získala bohaté zkušenosti a spokojenou klientelu, která společnost G-MAR PLUS doporučuje všem svým partnerům. G-MAR PLUS se v posledních letech setkává se zvýšenou poptávkou právě z Německa, Maďarska a Polska, kterou není schopna v postavení dodavatele jiného výrobce kapacitně zvládnout. Společnost dokáže odhadnout poptávku na dobu strategického záměru. Proto se rozhodla zainvestovat do zavedení vlastní výroby SDV.

Vliv na koncepci a postavení podniku

Nyní má společnost G-MAR PLUS obchodní zastoupení v Karlových Varech, Praze, Ostravě a Brně (viz organizační struktura). Téměř od počátku se tuzemský prodej výrobků společnosti G-MAR PLUS opírá o základní síť vlastních poboček a jejich klientelu po celé ČR. Do roku 1996 byla vytvořena síť domácích autorizovaných prodejců a montážních firem v rámci Čech, Moravy a Slezska, která je doplněna provizně spolupracujícími zprostředkovateli prodeje, z valné části z řad stávajících zákazníků.

Po realizaci investičního záměru budou produkty vyráběny ve výrobní hale v Karlových Varech, která již byla v minulosti k tomuto účelu pronajata. Pobočky v Praze, Brně a Ostravě zůstanou zachovány s tím rozdílem, že budou nabízet vlastní výrobky značky G-MAR místo značky GEA Ecoflex. V roce 2014 přibudou ještě regionální obchodní zastoupení na Slovensku. V roce 2014 se bude jednat o dalších obchodních zastoupeních v Německu, Polsku a Maďarsku. Konečný počet poboček se rozhodne podle vývoje poptávky. Určitě však bude v každém státě jedno obchodní zastoupení od roku zahájení výroby, tj. 2014. Se vstupem na trh Německa pomůže firma GEA Ecoflex, která v těchto státech nabídne svoje pobočky, protože od společnosti G-MAR PLUS bude odebírat desky a komponenty typu GT 100 z produktové řady GT, který GEA Ecoflex už 5 let nevyrábí, ale je po něm stále poptávka. Ne však v takovém množství, aby se německé firmě vyplatilo obnovit jeho výrobu.

V roce 2016 chce firma převzít společnosti ALFA LAVAL 10 % tržního podílu na českém a slovenském trhu. Zároveň získat podíl na trzích Německa, Polska a Maďarska ve výši 4 %. Bude jedním ze šesti výrobců desek a příslušenství do skládaných deskových výměníků. Z pozice autorizovaného prodejce se firma stane výrobcem, který bude dodávat výměníky s označením GT. (G-MAR PLUS, interní zdroje, 2013)

Veřejná image

Nejdůležitější je udržet a upevnit si postavení spolehlivého partnera ve vztahu k zákazníkům, který disponuje odbornými znalostmi a zkušenostmi při řešení specializovaných zakázek. Zároveň je kladen velký důraz na korektní vztahy se všemi obchodními partnery. Od partnerů je vyžadováno dodržování podobných zásad, především v oblasti environmentální politiky.

Vlastník firmy očekává především návratnost investice před koncem její ekonomické životnosti (10 let). Předpokládá se, že na konci plánovaného strategického záměru bude čistá současná hodnota kladná.

Management firmy klade největší důraz na kvalifikaci a vzdělanost zaměstnanců v souladu s výrobním procesem a obsluhou strojů při výrobě a kompletaci SDV. Zaměstnanci budou proškoleni dodavatelskými firmami výrobních strojů bezprostředně před zahájením výroby. V roce 2016 by měl být proces optimalizován a zaměstnanci by měli naprosto spolehlivě obsluhovat stroje, ovládat softwarovou podporu a řídit výrobní proces. Velmi důležitá bude po celou dobu strategického záměru činnost obchodního oddělení, kam spadá marketing. Největší důraz bude kladen na analýzu poptávky na cílových trzích, oslovování potenciálních klientů z různých odvětví průmyslu. Na konci období je kýžené naplnit vizi podniku, co se týče tržních podílů a realizace tržeb.

Jakmile společnost začne s výrobou vlastních desek a výměníků, zařadí se mezi nejvýznamější výrobní podniky v Karlovarském kraji. To s sebou nese určité postavení. G-MAR PLUS chce do roku 2016 položit základy, na nichž se bude v dalších letech budovat její společenská odpovědnost. Firma chce rozvíjet odpovědnost na úrovni ekonomické, sociální i environmentální.

Sociální koncepce

Nejdůležitější je, jak už bylo dříve zmíněno, ochrana životního prostředí nejen při výrobě, ale aby i produkty samotné vykonávali svoji funkci co možná nejefektivněji, což sníží energetické nároky. Zároveň chce firma disponovat kvalifikovanými zaměstnanci, kteří jsou ztotožnění s organizací a dělají svoji práci v souladu s naplněním podnikatelského záměru. Chce přispívat k rozvoji znalostí svých pracovníků a umožňovat jim práci v příznivých podmínkách, ve fungující podnikové kultuře, jež významně přispívá k výkonnosti firmy.

2.1.3 Strategické cíle pro roky 2014 – 2016

- Společnost bude v roce 2016 výrobcem lisovaných desek a dalších komponent pro skládané deskové výměníky nesoucí označení GT.
- Do roku 2016 společnost převezme 10% tržní podíl společnosti ALFA LAVAL jakožto jedničky na trhu rozebíratelných tepelných výměníků (její tržní podíl se sníží z 55 % na 45 %). G-MAR PLUS tak získá konečný 35% tržní podíl v České a Slovenské republice. G-MAR PLUS získá nejen více zakázek na prodej nových výměníků i komponent, ale i navýší servisní činnost.
- Do roku 2016 společnost expanduje také na trhy zemí EU (Německo, Maďarsko a Polsko). V cílových zemích chce získat 4% tržní podíl díky objemu prodejů kompletních výměníků a servisní činnosti.
- Společnost plánuje v roce 2016 generovat nejméně o 40 % vyšší tržby než v roce 2013. V roce 2016 by třetinu plánovaných tržeb měl tvořit export.

2.1.4 Zvolená strategie pro dosažení cílů

Fotr, Souček (2011) člení prvky strategie projektu na:

- geografickou strategii,
- strategii z hlediska tržního podílu,
- strategii z hlediska vazby výrobek – trh,
- marketingovou strategii.

Geograficky je strategie vymezená definováním prvních dvou strategických cílů.

Získání většího tržního podílu, jak je stanoveno ve strategických cílech, bude uskutečňováno prostřednictvím strategie tržního výklenku. Společnost se soustředí na omezenou skupinu zákazníků, omezenou skupinu produktů a geograficky ohraničený trh. Cena produktů je vyšší, protože jsou úzce specializované a náročné na kvalitu. Pokud společnost bude lisovat vlastní desky a vyrábět komponenty do výměníků, může nabídnout zaváděcí ceny nižší než v postavení dodavatele jiného výrobce. Výměníky srovnatelné kvality bude moci nabízet s nižší obchodní marží. Nabízí se tedy příležitost přetáhnout zákazníky od jiných výrobců, které na českém a slovenském trhu prodávají své produkty prostřednictvím obchodních zástupců. Pokud se skutečně podaří naplnit kvalitativní parametry, bude výrobek konkurenceschopný i na evropském trhu. Ceny

i tak budou relativně vysoké, jde o produkty vysoké kvality specializující se především pro potřeby podniků energetického průmyslu. Z počátku budou ceny oproti konkurenci nižší, ale pouze z důvodu zaváděcích cen. Po rozběhnutí výroby a získání zákaznické základny si může firma dovolit stanovit ceny na úrovni ostatních konkurentů.

Podíváme-li se na strategii z hlediska vazby výrobek – trh, jde o strategii rozvoje trhů. Společnost chce proniknout se stávajícím výrobkem, který však bude vyrábět sama, k novým zákazníkům v České a Slovenské republice, Německu, Polsku a Maďarsku.

Z marketingového pohledu se jedná o strategii zaměřenou na konkurenci. Očekává se stabilní až mírně rostoucí poptávka po produktech, proto jde hlavně o získání konkurenčního tržního podílu. G-MAR PLUS působí jako výhradní dodavatel německé společnosti GEA Ecoflex již čtrnáct let. GEA Ecoflex GmbH je nejlepším evropským výrobcem nejen SDV. Firma G-MAR PLUS měla tedy možnost učit se od výrobce vysoce kvalitních výměníků s dlouholetou tradicí. Za tu dobu získala prostřednictvím značky GEA velký počet stálých a spokojených zákazníků, u nichž se těší dobrému jménu. Se skládanými deskovými výměníky má velké zkušenosti, zná vlastnosti všech používaných typů a materiálů. Za roky působení v oboru si společnost shromažďovala poznatky a vedla svůj výzkum, vše nyní použije při výrobě. Stávajícím zákazníkům bude nabízet výměníky vlastní výroby, které budou po dobu strategického záměru vynikat nižší cenou než u konkurence a srovnatelnou kvalitou. Není tedy potřeba vynakládat významné prostředky na marketing. V minulých dvou letech byly realizovány studie na průzkum domácího i zahraničního trhu a výzkum potřeb stávajících a požadavků potencionálních zákazníků. Po realizaci investičního projektu bude potřeba předělat webové stránky a vytisknout nové informační letáky. Společnost se chce pravidelně účastnit veletrhů a výstav. Celkové náklady na marketing se odhadují pro roky 2014-2016 na 5 % z ročních tržeb.

Pro získání nových zákazníků bude G-MAR PLUS kopírovat model společnosti GEA Ecoflex. Na základě referencí od současných zákazníků se bude šířit spolehlivost a kvalita produktů značky G-MAR PLUS. Nižší cena je velkým motivem pro přestup od konkurence. Předpokladem je očekávaná kvalita produkce. Pokud se plán naplní, vzniknou nová obchodní zastoupení i mimo stávající trh.

2.2 Analýza externího prostředí

Vnější prostředí existuje nezávisle na fungování podniku. Jednotlivé komponenty analyzujeme v závislosti na strategický záměr a cílem je nejen popsat stávající situaci, ale také vyvodit trendy pro nadcházející tříleté období.

Legislativa

Nejdůležitější předpisy ovlivňující podnikání obecně jsou zákon č. 586/1992 Sb., o dani z příjmů, zákon č. 563/1991 Sb., o účetnictví, zákon č. 634/1992 Sb., o ochraně spotřebitele, zákon č. 235/2004 Sb., o dani z přidané hodnoty, předpisy vycházející z obchodního, občanského zákoníku a zákoníku práce. Musí se řídit také předpisy Evropské unie. 1.1.2014 vešel v účinnost nový občanský zákoník a zákon č. 90/2012 Sb., o obchodních korporacích, které nahradily původní občanský a obchodní zákoník. Zákon o obchodních korporacích přinesl podnikatelům a společníkům více svobody v úpravě vztahů a vnitřních záležitostí. Společnosti mají nové možnosti pro organizaci i ve vytváření různých podílů. Úprava snižuje nároky na kapitál a ruší zákonný rezervní fond. Oproti tomu mají orgány korporací více odpovědností a jasněji vymezené povinnosti. (Klimánková, 2014)

Sazba daňe z příjmů právnických osob je již od roku 2010 na úrovni 19 % a po dobu strategického plánu se její změna nepředpokládá. Změna sazby DPH proběhla v roce 2013. Od ledna 2016 se dle schváleného zákona čeká sjednocení sazeb na 17,5 % (aktuálně.cz, 2013). Významně ovlivnit by to strategický plán nemělo, protože největšími zákazníky jsou také plátcí DPH.

V roce 2014 budou oblastní inspektoráty práce namátkově kontrolovat bezpečnost provozu výměňkových stanic a rizikovost použitého média. Bezproblémový provoz je přímým důsledkem kvality dodané výměňkové stanice, použitých materiálů, odborné a správné instalace a pravidelného servisu. G-MAR PLUS nikdy neměl problém s žádnou z těchto podmínek, proto by kontroly inspektorátů neměly mít na činnost a zakázky vliv.

Samotný výměňník není tlakovým zařízením, ale pokud se již dodává ve formě výměňkové stanice, tlakové zařízení obsahuje. Pak se výroby a hlavně testování tlakové odolnosti výměňkových stanic týká soubor specifických předpisů a norem. Jsou to například:

- Směrnice Evropského parlamentu a Rady 97/23/EC ze dne 29. května 1997 o sblížení právních předpisů členských států týkajících se tlakových zařízení,
- Nařízení vlády č. 26/2003 Sb. ze dne 9. prosince 2002, kterým se stanoví technické požadavky na tlaková zařízení, v platném znění podle ustanovení směrnice 97/23/EC,
- Nařízení vlády č. 20/2003 Sb. ze dne 9. prosince 2002, kterým se stanoví technické požadavky na jednoduché tlakové nádoby, v platném znění podle ustanovení směrnice 97/23/EC,
- Nařízení vlády č. 42/2003 Sb. ze dne 29. ledna 2003, kterým se stanoví technické požadavky na přepravitelná tlaková zařízení,
- TNI CEN/TR 15589:2008 – Nedestruktivní zkoušení – Pravidla procesu pro schvalování NTD pracovníků uznanými organizacemi třetí strany podle ustanovení směrnice 97/23/EC,
- Směrnice 6/13 zavedená pracovní skupinou pro tlak,
- ČSN EN ISO 9712:2013 – Nedestruktivní zkoušení – Kvalifikace a certifikace pracovníků NTD,
- ČSN EN ISO 9712:2013 – Nedestruktivní zkoušení – Kvalifikace a certifikace pracovníků NTD – Všeobecné zásady.

(Kadrnka, Kudělka, 2013)

Ani jeden z výše uvedených dokumentů nebude pro období strategického záměru změněn, proto na něj nebudou mít žádný zvláštní vliv.

Demografie

Obyvatelé nejsou přímými zákazníky společnosti G-MAR PLUS. Produkty poptávají zejména firmy z různých odvětví průmyslu. Ale obyvatelé jsou zákazníky těchto průmyslových firem. Demografický vývoj má na G-MAR PLUS sekundární vliv.

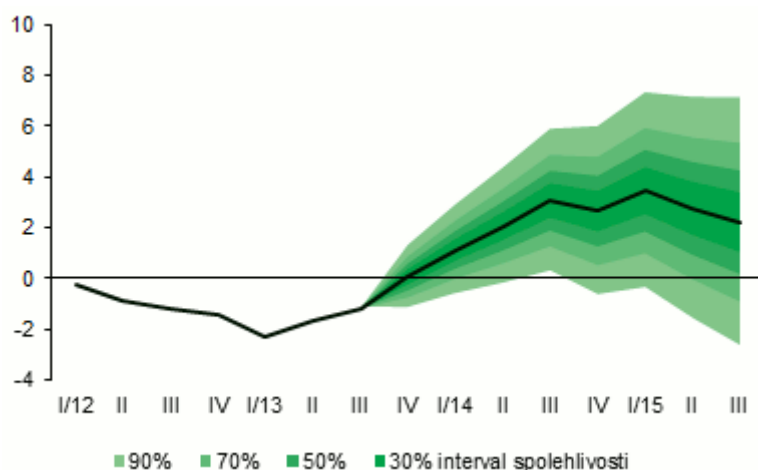
V posledních letech narážíme v celém vyspělém světě na problém stárnutí populace. Trend stárnutí obyvatelstva bude i nadále pokračovat. Oproti tomu migrační trend je obtížně předvídatelný. Závažné dopady na ekonomiku to však bude mít až za několik desítek let, podnikatelský záměr G-MAR PLUS to nijak neohrozí.

Ekonomika

Eurozóna by v roce 2014 měla zaznamenat růst HDP o 1,0 %. U Německa se počítá s růstem HDP o 1,8 %. Státy na jihu eurozóny se i nadále potýkají s výraznými strukturálními změnami, ale i zde se očekává zlepšení situace. Španělský HDP by měl vzrůst o 0,6 %, italský pak o 0,5 %. Ve středoevropském regionu jsou pro rok 2014 také relativně příznivé vyhlídky. Leadrem by mělo být Polsko, kde analytici z Patria Finance očekávají dvojnásobný růst HDP oproti roku 2013, tj. 2,8 %. Slovensko nebude příliš zaostávat s růstem HDP o 2,4 %. Prognóza pro Maďarsko signalizuje růst o 1,8 %. (Marek, 2013)

Česká republika se v posledních dvou letech nacházela v recesi. S počátkem roku 2014 přichází i stále více známek obratu situace k lepšímu. Oživení je ale zatím patrné jen v některých sektorech, ale předpokládá se, že zlepšení ekonomické situace v eurozóně se promítne také do české ekonomiky. Restriktivní fiskální politika by se měla dostat minimálně k neutrálnímu působení. Postupně by se také mělo projevit oslabení kurzu koruny. HDP by se dle prognózy Patria Finance (2013) měl zvýšit o 2 %. Nejdůležitějším faktorem růstu HDP bude podíl čistého exportu (1,5 %). Export by se měl zvýšit o 6,0 % a import o 4,9 %. Výdaje domácností nejspíš budou ještě stagnovat, vládní výdaje by měly vzrůst o 2,5 %.

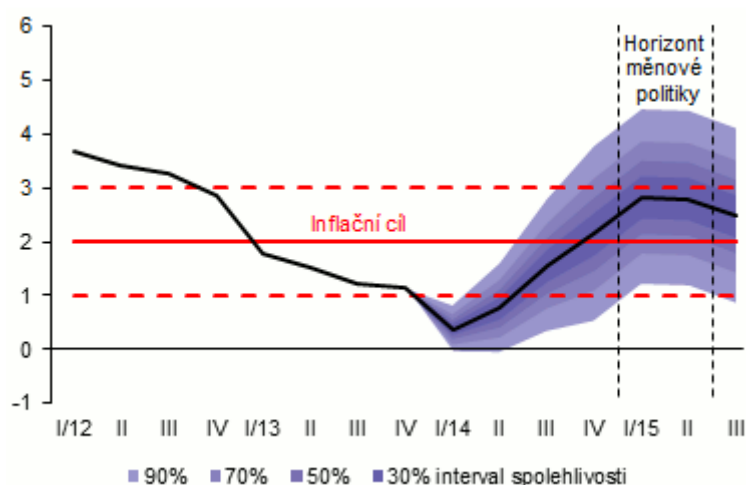
Obrázek 5: Prognóza vývoje HDP



Zdroj: ČNB, 2014

Hladina spotřebitelských cen by navzdory výraznému oslabení kurzu koruny měla být nižší než v roce 2013. Vysvětlení se nachází v poklesu cen elektrické energie a v nezměněných sazbách DPH v roce 2014. Míra inflace ve spotřebitelských cenách by měla být okolo 1 %. Průmyslové výrobní ceny by měly vzrůst o 1,5 %.

Obrázek 6: Prognóza vývoje míry inflace

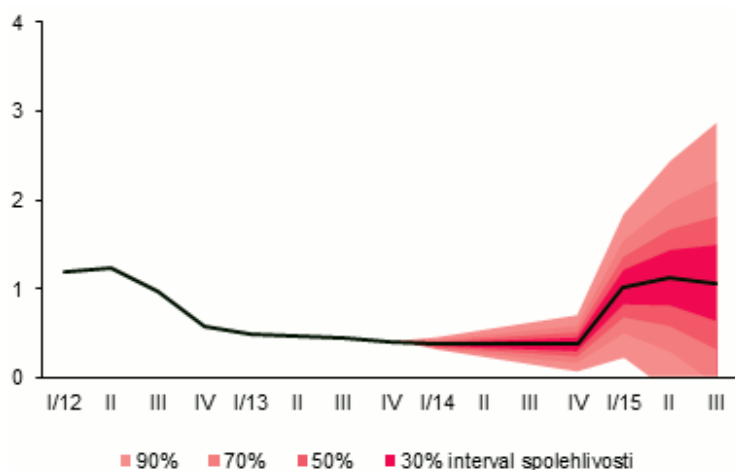


Zdroje: ČNB, 2014

Zvýšená zahraniční poptávka oživí ekonomiku a projeví se ve zvýšení přebytku obchodní bilance. Česká republika by měla poprvé od roku 1993 dosáhnout kladného salda běžného účtu platební bilance. Po deficitu 1,7 % HDP v roce 2013, se očekává přebytek HDP v roce 2014 ve výši 1,3 %. (Marek, 2013)

G-MAR PLUS při obchodování se zahraničím využívá aktuální měnový kurz platný ke dni zdanitelného plnění dle ČNB. Sledování vývoje měnového kurzu zejména ve vztahu k euru je důležitou činností. Měnová politika bude držet na stabilní úrovni úrokové sazby i měnový kurz. Kurz koruny vůči euru by se měl držet okolo 27 EUR/CZK. Změna politiky ČNB se dá očekávat až v roce 2015, neodchýlí-li se vývoj ekonomiky od nastíněné prognózy. Z tohoto důvodu se očekává stabilní krátkodobá úroková sazba PRIBOR i kurz koruny. (Marek, 2013)

Obrázek 7: Prognóza vývoje úrokových sazeb (3M PRIBOR)



Zdroj: ČNB, 2014

Průměrná nominální mzda by měla v roce 2014 meziročně vzrůst o 1,5-3,5 % a v roce 2015 o 2,5-4,5 %. Míra nezaměstnanosti pro rok 2014 by se měla pohybovat mezi 7,7-8,2 % a pro rok 2015 7,5-8,2 %. (MPSV, 2014)

V roce 2014 dojde také ke snížení cen elektřiny průměrně o 10 % a snížení cen plynu průměrně o 3 %. Zvýšení cen vodného a stočného o 9 %, zvýšení cen odvozu pevného odpadu a dalších komunálních služeb o 5 %. Dojde také ke zvýšení povinného zákonného pojištění aut o 10 %. Důvody změny cen jsou deregulační, administrativní, daňová i jiná netržní opatření. (MPSV, 2014)

Technologie

Různé konstrukce deskových výměníků jsou určeny pro rozmanité aplikace. Vývoj zde jde neustále kupředu, aby byl zajištěn vyšší výkon, aby se výměník dal použít ve speciálních případech atp.

Firma VAHTERUS přišla s revoluční novinkou – deskovým opláštěným výměníkem. Používá se pro nestandardní aplikace, kde je teplota vyšší než 180 °C, tlak nad 2,5 MP, nebo je-li médium agresivní na těsnění. Disponuje kvalitami tradičních deskových a trubkových výměníků kombinovanými v jednom kompaktním výrobku. Je vhodný zejména pro použití v chemickém průmyslu. Hlavní částí výměníku je plně svařované jádro z prolisovaných desek kruhového průměru svařených k sobě laserovou technologií. Pro vyšší tlakovou odolnost a pro nebezpečná média se využívá celosvařované konstrukce. Lze ho vyrábět i v rozebíratelném provedení zejména pro snadnější čištění. (g-mar.cz, 2009)

Společnost ALFA LAVAL před několika lety započala výzkum o možnostech širšího využití vlastní patentované technologie spojování nerezové oceli natavením. Potravinářský průmysl nabízí příležitosti v široké škále aplikací, kde jsou doposud tradiční volbou trubkové výměníky. Zpracovávají se v nich produkty s velkými částicemi, dlouhými vlákny nebo viskózní produkty. Výměník se nazývá FusionLine a je jediným deskovým výměníkem na trhu s plně otevřeným průtokem, jaký je známý u trubkových výměníků tepla. Zároveň disponuje výhodami deskových výměníků. (local.alfalaval.com, 2012)

Je zřejmé, že vývoj na poli deskových výměníků jde neustále kupředu. G-MAR PLUS musí neustále sledovat trendy a provádět vlastní vývoj, aby byly její produkty do budoucna konkurenceschopné. Zaměření společnosti výhradně na skládané deskové

výměníky je správnou volbou. Sice konkurenční výrobci inovují své produkty, ale zejména pro úzce specifikované použití. SDV mají širší využití, navíc oproti ostatním druhům výměníků nabízejí až o 10 % lepší přenos tepla.

Politika

Politická situace v ČR a SR je dlouhodobě stabilní. A rok 2013 znamenal i pro ostatní země eurozóny pozitivní vývoj. Poprvé po několika letech se přestalo spekulovat o rozpadu eurozóny. Dluhová krize v zemích se společnou měnou zeslábla. Evropská centrální banka slíbila potenciální neomezený nákup dluhopisů oslabených zemí eurozóny a už tento slib pomohl uklidnit situaci, aniž by k nákupům dluhopisů skutečně došlo. V posledních čtyřech letech se podařilo stabilizovat euro. Někteří skeptici se stále domnívají, že v roce 2014 bude potřeba zajistit další pomoc Řecku, pravděpodobně také Portugalsku. Stále ještě přetrvává vysoká rekordní nezaměstnanost. EU se s problémy stále ještě potýká, ale situace by se měla zlepšovat. (Houska, 2013)

Ekologie

Společnost uznává potřebu zlepšování environmentálního managementu jako jednu z hlavních priorit. Zavazuje se k plnění zásad politiky jakosti, k aktivnímu přístupu, ke kvalitní práci organizace, k osobní odpovědnosti všech zaměstnanců.

Základními zásadami v oblasti ochrany životního prostředí jsou efektivní výroba, absence plýtvání, eliminace odpadů, nepoužívání agresivních chemikálií při výrobě a čištění výměníků, kontroly a prevence pro zamezení havarijních stavů.

Výroba se podle plánu rozběhne v červnu 2014. Nebyl zjištěn žádný negativní dopad výrobní technologie na životní prostředí. Zacházení s odpady vznikajícími při výrobním procesu je zavedeno a realizováno v souladu s platnými zákony, normami, nařízeními. Koordinaci ochrany ŽP ve vztahu k firemním výrobním procesům provádí externí autorizovaná firma. Firma vede přesnou evidenci s ročním hlášením na příslušný referát ŽP a příslušný odbor MŽP o nákupu a likvidaci sledovaných látek. Na ČSÚ se každoročně zasílají výkazy o výdajích na ochranu ŽP. S firmami, které pravidelně odpadové látky z firmy odvázejí, je smluvně zajištěna spolupráce. Odpady jsou shromažďovány v nádobách s certifikací pro daný účel (barvy, ředidla, oleje, emulze, kovy, obalový materiál atp.). Likvidace zplodin bude po realizaci projektu nově zajišťována moderními technologiemi splňujícími nejpřísnější normy EU (odsávací systémy v brusírně a svařovně, odlučování zplodin z lakovny prostřednictvím

uhlíkových filtrů, vlastní čistička odpadních vod apod.) Pravidelné měření emisí a hluku bude zajišťovat autorizovaná firma.

Zákazníkům G-MAR PLUS poskytuje odborná školení pro zacházení s jejími výrobky, pravidelný servis a revize, čištění, reklamace, dodání náhradních dílů. Všechny zásady si chce společnost udržet i po plánovací období. Prioritou je vyrábět vysoce kvalitní a efektivní výměňky, jejichž provoz co nejméně zatěžuje životní prostředí. (G-MAR PLUS, interní zdroje, 2013)

2.3 Analýza mezoprostředí

Mezoprostředí tvoří zákazníci, konkurence, dodavatelé, substituční výrobky a potenciální konkurenti. Pro jeho bližší analýzu a vyvození závěrů je vhodné provést marketingový průzkum. Činnost podniku má možnost mezoprostředí do jisté míry ovlivnit.

Zákazníci

V současné době jsou zákazníky firmy v chemickém, potravinářském, farmaceutickém, cukrovarnickém, papírenském, technickém, hutním a strojírenském průmyslu. Nejvýznamnějšími jsou Sokolovská uhelná, a.s., ČEZ, a.s., Siemens, s.r.o., ALSTORM, a.s., ČEZ ENERGOSERVIS, s.r.o., Škoda Power s.r.o., Industrial Turbomachinery, Slovenské elektrárne, a.s. Z celkové roční produkce směřuje přibližně 1/5 na export do SR.

V nadcházejících třech letech se chce společnost zaměřit hlavně na firmy z různých odvětví průmyslu a energetiky. Jedná se především o zákazníky společnosti ALFA LAVAL, kteří budou obnovovat skládaná desková výměňková zařízení. G-MAR PLUS chce většinu zakázek převzít a získat prvenství na trhu s 55% podílem. Již při provedení průzkumu trhu, společnost zjistila, že se zde nachází velká příležitost.

Společnost GEA Ecoflex přestala vyrábět typ desek řady VARITHERM se značením VT 100. G-MAR PLUS bude mít tuto velikost desek po realizaci investičního projektu v nabídce, což je další možnost naplnění stanovených cílů. Veškeré velikosti desek se budou značit GT 04, GT 10, GT 20, GT 40, GT 80, GT 100.

Další příležitostí je expanze na další trhy v rámci EU. Jedná se o Německo, Polsko a Maďarsko. Z exportu by se mělo generovat 30 % plánovaných tržeb. V těchto zemích jsou potenciálními zákazníky:

- *Podniky energetického průmyslu* – těžba plynu, výměníky jsou nutné pro odvodnění vytěženého zemního plynu. Veškeré elektrárny, tj. uhelné, plynové, vodní i jaderné. Distributoři tepla na malé vzdálenosti, distributoři plynu a ropy. Na tyto firmy se G-MAR PLUS orientuje již několik let, jedná se o významnou cílovou skupinu. Při výrobě i distribuci tepla vzniká nevyužitě odpadní teplo. Technologie výměníků lze efektivně zužitkovat k mnohonásobnému zisku ve formě dalšího přehřevu například teplé užitkové vody. Sníží se tak celkové výrobní náklady na 1 GJ tepla
- *Průmyslové podniky* – průmysl chemický a strojírenský. (G-MAR PLUS, interní zdroje, 2013)

Konkurence

Na cílových trzích Německa, Polska a Maďarska působí v současné době pět hlavních výrobců skládaných deskových výměníků:

- GEA Ecoflex,
- ALFA LAVAL,
- SWEP,
- Danfoss,
- CIAT.

Všichni konkurenti působí na trhu déle než G-MAR PLUS, mají vybudovanou zákaznickou základnu, tradici, dobré jméno. Trh už je několik let mezi všechny výrobce rozdělený. Na českém a slovenském trhu se na prvním místě drží ALFA LAVAL s 55 %, na druhé pozici GEA Ecoflex (prostřednictvím G-MAR PLUS) s 25 %, pak SWEP s 10 % a ostatním přísluší 10 %.

Uvedené firmy mají v současnosti rozdělený trh se skládanými tepelnými výměníky v cílových státech (Německo, Maďarsko, Polsko) následovně: ALFA LAVAL 30 %, GEA Ecoflex a SWEP po 20 %, Danfoss a CIAT po 15 %.

Z výše uvedeného vyplývá, že hlavní je zaměřit síly na sesazení firmy ALFA LAVAL a převzetí části jejího tržního podílu. Ostatní konkurenti nejsou ani nyní významnou hrozbou pro strategický záměr G-MAR PLUS. Do budoucna se předpokládá, že se jejich postavení významně nezmění.

Dodavatelé

Nyní je v postavení nejdůležitějšího dodavatele GEA Ecoflex. Dále jsou významnými dodavateli Vodárny a kanalizace Karlovy Vary, a.s. a Telefónica Czech Republic, a.s.

Ceny energií, vodného a stočného budou ve finančním plánu započítány tak, jak jsou jejich změny uvedeny v podnadpisu ekonomika. Ceny energií se sníží průměrně o 10 %, u vodného a stočného se pak zvýší o 9 %.

Nyní je G-MAR PLUS schopna zabezpečit svařovací práce na nosném rámu, kompletace dílů do finálního výrobku, jeho instalaci a záruční i pozáruční servis. Desky, těsnění a rám, pro realizaci konečného produktu, musí poptávat u GEA Ecoflex, to má největší vliv na konečnou cenu i dobu dodání výrobku. GEA Ecoflex vyrábí po určitý počet dní, které jsou plánovány měsíčně, pouze jeden typ desek do výměníků. Vždy, když doběhne výroba požadovaného množství konkrétního typu desek, zahajuje se výroba dalšího. G-MAR PLUS zadá objednávku německému dodavateli, na níž musí mnohdy čekat 4-6 týdnů. Po zahájení vlastní výroby desek včetně těsnění se celý proces výrazně zrychlí a zlevní. G-MAR PLUS dlouhodobě zaznamenává prodeje všech typů deskových výměníků, může proto odhadnout velikost zásob. Jedna skupina desek se bude vyrábět po 1 týden ve dvousměnném osmihodinovém provozu.

Společnost má již nyní předběžně nasmlouvané dodavatele materiálu. Materiál na rámy (výpalky), stahovací tyče a příruby bude dodávat Feron, a.s. Nerezový plech na desky v tunových svitcích bude dodávat německá firma ThyssenKrupp AG. Dodávky spojovacího materiálu zajistí společnost K2L cz, s.r.o. Pryžový materiál na těsnění na desky a na manžety zajistí italská firma Gasket International S.p.A. Specializované práce (tryskání, moření, galvanické zinkování) zajistí pro G-MAR PLUS jiné podniky formou outsourcingu. Také dopravu komponent i hotových výměníků zajistí externí partner. Z výše uvedených informací je zřejmé, že předpokládaný objem výroby bude kapacitně zajištěn. (G-MAR PLUS, interní zdroje, 2013)

Ceny průmyslových výrobců klesly meziročně o 0,7 %. (czso.cz, 2014) Pro účely projektu se bude počítat s konstatními cenami průmyslových výrobců, které se nebudou zvyšovat.

Substituty

Jako substituty můžeme označit trubkové výměníky. Jsou vhodné především pro průmyslové aplikace. Snesou mnohem větší tlak i teplotní rozdíly, jsou použitelné pro

jakékoli médium a jejich údržba je snadná. Občas dochází ke smíšení médií (zejména olej - voda), u starších zařízení může docházet k úniku médií. U trubkového výměníku se těžko odhaduje doba životnosti, až v 90 % případů může dojít k nečekané havárii systému. Oproti deskovým výměníkům jsou výrazně dražší pro vyšší výkon a disponují většími rozměry. Na druhou stranu rozebíratelné deskové výměníky s těsněním mají při možných aplikacích největší nevýhodu s parametry, tj. max. teplota 180 °C a provozní tlak 2,5 MPa. Rozebíratelné deskové výměníky disponují nespornou výhodou, umožňují měnit počet i typ desek, v případě, že dojde ke změnám provozních požadavků.

ALFA LAVAL vyrábí inovovaný skládaný deskový výměník FusionLine s plně otevřeným průtokem, který je využitelný zejména v potravinářském průmyslu. Je vhodný pro médium s velkou viskozitou. Jeho využití je oproti tradičním SDV specializovaný na vláknité suspenze.

Další variantou jsou letované deskové výměníky. Plusem jsou nízké pořizovací náklady z důvodu velké sériové výroby. Pájení nerezových desek s sebou přináší provozní problémy. Výměníky se vždy při delším používání zanáší, letované výměníky se čistí pouze proplachováním kyselinou. Dochází k uvolňování pájecí mědi do topného systému, nebo přímo do vody, což může být zdraví škodlivé.

Možní noví konkurenti

V současné době v ČR neexistuje žádný výrobce, který lisuje desky do deskových výměníků. Vstoupit na trh jako nový výrobce SDV nejde uskutečnit v krátké době, jsou potřebné zkušenosti, nemalá vstupní investice, získání a uplatnění technologie, specializovaného know how, zajištění klientely atp. Pro následující tři roky se noví konkurenti neuvažují.

2.3.1 Vyhodnocení výsledků externí analýzy – Matice EFE

Tabulka 1: Matice EFE

| MATICE EFE | Váha | Stupeň vlivu | Vážený poměr |
|--|-------------|--------------|--------------------|
| HROZBY | | | |
| Silná pozice největších konkurentů | 0,12 | 4 | 0,48 |
| Cenová válka ze strany konkurence | 0,10 | 3 | 0,30 |
| Nezískání všech zakázek na cílových trzích | 0,20 | 4 | 0,80 |
| Politická situace v Evropě | 0,08 | 2 | 0,16 |
| PŘÍLEŽITOSTI | | | |
| Neexistence dalšího výrobce ve střední Evropě | 0,22 | 3 | 0,66 |
| Odběr typu desek GT 100 firmou GEA Ecoflex | 0,09 | 3 | 0,27 |
| Stabilizace a mírný růst ekonomik na cílových trzích | 0,07 | 2 | 0,14 |
| Existence poptávky na cílových trzích | 0,12 | 2 | 0,24 |
| Celková suma | 1,00 | X | <u>3,05</u> |

Zdroj: vlastní zpracování, 2014

Matice hodnocení externího prostředí EFE vykazuje hodnotu **3,05**, která signalizuje **střední až vyšší citlivost záměru** na externí prostředí. (Šulák, Vacík, 2005)

2.4 Analýza interního prostředí

Analýza mikroprostředí podniku odráží jeho kulturu a je plně ovlivnitelná jeho činností. Skládá se z hodnocení managementu, marketingové činnosti „5P“, financí a účetnictví, výroby a služeb, výzkumu, vývoje a inovací, informačních systémů.

Management

Společnost G-MAR PLUS, s.r.o. náleží se 34 zaměstnanci k malým podnikům. Firma si je vědoma, že v dnešní době i vzhledem k danému odvětví je nezbytné provádět strategické, taktické i operativní plánování pro zajištění konkurenceschopnosti. Management kvůli investičnímu projektu začal přemýšlet o zavedení procesního řízení organizace, vytvořil cíle strategického rozvoje, jež neustále rozpracovává až na úroveň

jednotlivých pracovníků. Sleduje vývoj odvětví, inovační aktivity konkurence, provádí analýzy prostředí a snaží se hledat příležitosti pro další aktivity i rizika, která by je mohla ohrozit. Na procesní řízení se ještě nepodařilo plně přejít, firma je ve fázi, kdy neustále vylepšuje namodelované procesy. Navíc se procesy budou dále přizpůsobovat po realizaci investičního projektu. Organizace je zatím ve fázi, kdy se stále kombinují prvky funkčního i procesního řízení.

Již před šesti lety firma na základě zvýšené poptávky začala přemýšlet o investičním projektu a zavedení vlastní výroby SDV. Proběhly pak intenzivní marketingové průzkumy na cílových trzích. A před třemi lety bylo založeno výzkumně-vývojové středisko, kde působí 4 zaměstnanci z výrobního úseku, přitom úzce spolupracují se dvěma pověřenými zaměstnanci z brněnské pobočky z projektového oddělení a věnují se vývoji vlastních produktů. Aby byl projekt zajištěn, vytvoří firma nové pracovní pozice a přijme nové pracovníky. V roce 2016 bude mít společnost o šestnáct zaměstnanců více, tj. 50. Nové zaměstnance firma přijme do konce dubna 2014. Budou obsazeny pozice: 2 programátoři, 2 konstruktéři, 2 místa v přípravě výroby a 8 míst na pozici obsluha strojů a 2 obchodní zástupci.

V organizaci je poslední 4 roky snaha postupně zavádět procesní řízení, které svým charakterem podporuje plnění strategických cílů. Procesy jsou rozděleny na hlavní, podpůrné a řídicí. V roce 2016 bude hlavním a hodnototvorným procesem výroba SDV. Již nyní je výrobní proces namodelován. Od něj se samozřejmě odvíjí namodelování a optimalizace ostatních procesů. Po zahájení výroby v červnu 2014 se počítá s neustálým zlepšováním procesů a reformulacemi úkolů pro jednotlivé pracovníky, podle toho jak se bude reálná situace v podniku vyvíjet po zahájení výroby. Procesy se budou neustále monitorovat za účelem zvyšování výkonnosti, kvality finálního produktu a uspokojování potřeb zaměstnanců.

Na poradách, které probíhají jedenkrát měsíčně, se hodnotí činnost podniku za uplynulý měsíc a míra naplnění měsíčních plánů napříč odděleními. Vždy na závěrečné poradě na konci kalendářního roku (shodný s účetním rokem) se posuzuje výkonnost podniku, vhodnost zvolené strategie, úroveň naplnění cílů a případně se strategický záměr koriguje pro následující období. Požadavky na zaměstnance jsou prezentovány v kontextu naplnění vize a cílů pro střednědobé období. Princip komunikace si chce společnost zachovat až do roku 2016.

Motivační systém není ve společnosti příliš zakořeněn. Běžně se používá pochvala a uznání za dobře odvedenou práci. Jednou za měsíc se na poradách vyhodnocují dosažené výsledky a zároveň dochází hodnocení dobře odvedené práce před všemi zaměstnanci. Jiné způsoby motivace v organizaci neprobíhají.

Nutnou součástí neinvestičních řešení projektu bude školení a zapracování nově přijatých i stávajících zaměstnanců, které proběhne v průběhu celého měsíce května 2014. Jedné se o následující školení:

- Kurs obsluhy – obsluha a ovládání stroje, vybavení nástroji, cvičení na řízení stroje, zacházení s online pomocí, preventivní údržba. Doba trvání 5 pracovních dní.
- Základní kurs k programování – technické informace, konstrukce stroje, fungování NC programů¹ jako základ pro další specializované kursy programování systémem automatizace a grafické programování. Doba trvání 3 dny.
- Kurs grafického programování – kreslení dílů a vytváření NC programů s praktickou výukou, optimalizace opracování. Doba trvání 3 dny.
- Kurs kreslení a optimálního rozmístění dílů/tvářecí stroje – vytváření geometrie dílů, rozložení dílů na tabuli. Doba trvání 2 pracovní dny.
- Kurs technologie – tvářecí stroje – programování obrábění lisováním, děrováním a tvářením, optimalizace zpracování, vytváření NC programů, přizpůsobení systému stroji. Doba trvání 10 pracovních dnů.
(G-MAR PLUS, interní zdroje, 2013)

Veškerá školení jsou zahrnuta v pořizovací ceně strojů, zajišťují je dodavatelé strojního vybavení.

V roce 2016 bude společnost disponovat pracovníky s rozsáhlými znalostmi a zkušenostmi ve výrobě SDV pro standardní i speciální aplikace.

Marketing „5P“

Obchodní oddělení společnosti od počátku své činnosti sleduje trh, sbírá informace o vývoji poptávky, navazuje kontakty s významnými firmami v odvětví i se zákazníky.

¹ NC stroj – Numerical Control (číslicově řízený stroj)

CNC stroj – Computerized Numerical Control (počítačem řízený NC stroj)

Pracovní funkce těchto strojů jsou prováděny výhradně řídicím systémem pomocí programu.

Snaží se o efektivní obousměrnou komunikaci. Od zákazníků zjišťuje současné i budoucí potřeby, každou zakázku realizuje formou intenzivní spolupráce. Na základě zjištěných dat se rozhodla pro realizaci investičního záměru. Analýzu zákazníka i průzkum trhu chce společnost stejným způsobem provádět i v letech strategického záměru. Důležité je vytvořit se zákazníky partnerský vztah, jednat s nimi o roční i výhledové spolupráci, projednávat požadavky na vývoj.

Společnost G-MAR PLUS má napříč Českou republikou vlastní pobočky, které budou zajišťovat distribuci produktů po celé ČR, částečně i na Slovensku. V SR byly na podzim roku 2013 osloveny firmy, které již působí jako zástupci jiných výrobců na trhu s tepelnými výměníky, zda budou chtít zastupovat také G-MAR PLUS a nabízet jejich SDV s označením GT. Přibudou tedy dvě regionální obchodní zastoupení v Bratislavě a v Nitře. V roce 2016 plánuje společnost působení na 4 % trhu s SDV tepla v Německu, Maďarsku a Polsku. Jednání o obchodních zastoupeních se zahájilo v říjnu 2013. Počet zastoupení bude záviset na vývoji poptávky.

Desky vlastní výroby budou v roce 2014 o 15 % levnější a komponenty o 6 % levnější než je tomu v současné době, kdy firma prodává produkty německého výrobce GEA Ecoflex. Cena se sníží o výrobní náklady i obchodní marži a bude tak konkurenceschopná cenám přímo u výrobců. Ostatní výrobci prodávají produkty prostřednictvím výhradních obchodních zastoupení pro danou oblast, cena je tedy vždy vyšší. Spolu s výrobní flexibilitou bude zaváděcí cena konkurenční výhodou G-MAR PLUS.

Propagaci produktu bude pravidelně zajišťovat obchodní a technický úsek. Od června 2014 budou k dispozici nové internetové stránky a letáky. Společnost bude prezentovat dosažené výsledky na výstavách a veletrzích v Brně, Nitře, Poznani a Hannoveru.

Výroba

V současné době je firma schopna zabezpečit pouze svařovací práce na nosném rámu a kompletace všech dílů ve finální produkt – výměník. Všechny díly se poptávají u dodavatelů, či zadávají k opracování. Realizace investičního záměru umožní samostatnou výrobu desek včetně těsnění, rámu i nosných tyčí. Hlavním přínosem zavedení vlastní výroby je flexibilita a snížení nákladů.

Tabulka 2: Porovnání kroků výroby před a po realizaci investičního záměru

| Díl | Stávající výroba | Výroba po realizaci investice |
|------------------------------|--|-------------------------------|
| Nerezová deska | Subdodávka - dodavatel | Vlastní výroba |
| Gumové těsnění | Subdodávka - dodavatel | Vlastní výroba |
| Nosný rám | Hrubé opracování (pálení a lisování) – dodavatel Svařovací práce – vlastní výroba | Vlastní výroba |
| Spojný materiál (šroubovice) | Nákup - dodavatel | Nákup - dodavatel |
| Kompletace, konečná montáž | Vlastní výroba | Vlastní výroba |
| Tlaková zkouška | Vlastní výroba | Vlastní výroba |
| Servis, čištění, renovace | Vlastní výroba (v omezené míře) | Vlastní výroba |

Zdroj: vlastní zpracování dle interních informací podniku, 2014

V roce 2014 bude výrobní hala disponovat stroji na výrobu komponent potřebných pro sestavení SDV. Celá hala je navržena do U profilu a uprostřed je navržena ulička pro převoz materiálu z jednotlivých částí výroby. Uskupení jednotlivých částí výroby je navrženo tak, aby byla zavedena tzv. pásová výroba a převoz materiálu ve výrobní hale se prováděl na co nejkratší vzdálenosti.

Výrobní hala bude uspořádána na tak, že v první části haly bude umístěn vulkanizační lis pro výrobu těsnění, ve druhé části se budou nacházet obráběcí CNC stroje pro opracování nosných rámců. Vyrobene části poputují do části kompletace naproti přes uličku, nebo do skladu. Ve třetí části haly bude nainstalován tvářecí lis na nerezové desky do SDV.

Hutní materiál bude vstupovat do výroby v zadní části haly, kde se zpracuje nařezáním, po úpravě začne výroba a úprava nosných částí výrobku. Nosné rámy budou opracovány obráběním na CNC strojích. Desky budou jednorázově vylisovány a budou skládány podle předem stanovených počtů do forem na pohyblivém vozíku. Naplněný vozík se přesune do prostoru pro kompletaci. Svařovna bude vedle přípravy materiálu. Po hrubém zpracování se rám přesune do lakovny a následně do části haly, kde se provede kompletace výměníku. Připravený materiál a těsnění budou vydány ze skladu. V místě kompletace bude sestaven výměník dle požadovaných parametrů. V průběhu celého výrobního procesu bude provádět kontrola jednotlivých částí procesu. Zkompletovaný výměník bude testován tlakovými zkouškami v prostoru k tomu určeném, kde se bude nacházet malá jímka s pevným roštěm. Voda používaná při

tlakových zkouškách se po testu vypustí přes rošt do jímky, přefiltruje se a díky tlakovému čerpadlu bude opět připravená k použití.

V prostoru tlakových zkoušek nebudou chybět měřicí přístroje rozříděné podle jednotlivých testovaných parametrů. Součástí zařízení je i automatické tlakovací zařízení, sestava různých druhů připojení – přírubové, šroubové, potravinářské a atypické tlakové hadice pro připojení k výměníkům.

Sousedit s prostorem bude box pro čištění a servis výměníků. Po několikaletém provozu výměníků dochází k opotřebování těsnění, nebo k zanešení desek nečistotami. Tlaková voda odstraní mechanické nečistoty, nebo se aplikuje čištění desek ponořením do nádob naplněných čisticím prostředkem. Po předepsané době se použije neutralizační roztok a vyčištěné nerezové desky se opět připraví k použití. Opotřebovaná těsnění, jež neprošly tlakovou zkouškou, se mění za nová. Vyčištěné desky s otestovaným těsněním se dodají zákazníkovi. Pokud je výměník určen do výrobního závodu, kompletuje se na místě, až poté následuje tlaková zkouška.

Zkompletovaný výměník putuje do meziskladu, kde se dle požadavků zabalí a na závěr vyexpeduje. Celý postup výroby je znázorněn v příloze B a rozvržení výrobní haly v příloze C. (interní informace G-MAR PLUS, 2014)

Výzkum, vývoj, inovace

Před třemi lety bylo ve společnosti založeno výzkumně-vývojové centrum v Karlových Varech, pracují zde 4 zaměstnanci, kteří zároveň působí ve výrobním úseku na jiných pozicích a úzce spolupracují se 2 zaměstnanci z brněnské pobočky.

Důležitým prvkem fungujícího výzkumně-vývojového centra je zajištěný systém vzdělávání a projektového řízení. V roce 2014 bude řízení projektů zajišťovat efektivní práci na vývoji nových produktů, do týmu budou zahrnováni i externí dodavatelé dílčích komponent z celé Evropy. Pracovníci centra se rovněž budou účastnit mezinárodních výstav a veletrhů. Díky tomu lze sledovat vývoj techniky v oboru po celém světě a hledat mezery na trhu, z nichž plyne konkurenční výhoda. Pro tvorbu výrobní dokumentace zde bude v květnu 2014 implementován 3D CAD² systém Pro/Engineer, který zajišťuje kvalitu a návaznost na další výrobní procesy prostřednictvím exportu dat formátů potřebných pro CNC stroje.

² CAD – Computer Aided Design (počítačová podpora konstrukce)

Od vzniku výzkumně-vývojového centra jsou řešeny projekty vlastních produktových řad, konkrétně SDV nesoucích označení GT. Na výzkumně-vývojových úkolech a inovacích centra úzce spolupracují s Vysokou školou báňskou – Technickou univerzitou v Ostravě (Katedra energetiky). V letech 2011-2012 probíhal hlavní výzkumně-vývojový úkol, tj. možnost výroby vlastních komponent pro SDV a výroba prototypů pro všechny výrobní řady nesoucí označení GT.

VŠB – TUO Katedra energetiky spolupracovala:

- Na vývoji softwaru pro návrh SDV pro aplikace kapalina/kapalina či plynná fáze/kapalina. Software zahrnuje výpočtové funkce pro návrh správného typu výměníku podle vstupní teploty, výstupní teploty, průtoku kapaliny, tlaku v sekundárním a primárním okruhu, maximální tlakové ztráty. Výsledkem je požadovaný výkon na výměník.
- Společném technickém materiálovém návrhu deskových výměníků.
- Provedení zkušební měření a vyhodnocení v reálném provozu.

Informační systémy

Po celou dobu strategického záměru bude společnost využívat výše uvedený SW pro návrh vhodného skládaného tepelného výměníku dle požadované aplikace, 3D CAD systém Pro/Engineer pro export dat ve formátu potřebném pro CNC stroje, SW potřebné pro řízení strojů ve výrobě (jsou součástí strojů) a jakožto komplexní soubor podnikových aplikací a obchodních řešení pro podporu každé oblasti činnosti společnosti ABRA.

Finance a účetnictví

G-MAR PLUS, s.r.o. vnímá výkonnost z hlediska ukazatelů nefinanční a finanční povahy. Nefinanční výkonnost představují zejména prodej, kvalita produktů, spolehlivost v realizaci dodávek a poskytování servisu, kvalifikovaná pracovní síla a společenská odpovědnost.

Z hlediska finanční výkonnosti se jedná především o jednotlivé položky finančních výkazů, cash-flow, čistý pracovní kapitál, poměrové ukazatele rentability, aktivity, likvidity. Finanční ukazatele budou porovnávány s největším konkurentem (Alfa Laval

spol. s r.o.)³, tedy je zvolena metoda best practise. U některých ukazatelů se použije porovnání s oborovými hodnotami, konkrétně s firmami z odvětví dle klasifikace CZ-NACE 28 Výroba strojů a zařízení j. n. Získat všechny ukazatele nelze, Ministerstvo průmyslu a obchodu (MPO) neposkytuje data pro jejich výpočet. Navíc jsou data z MPO jen do konce roku 2012.

Nyní budeme zkoumat finanční výkonnost podniku v posledních třech letech.

Tabulka 3: Výkaz zisku a ztráty G-MAR PLUS, s.r.o. 2011-2013

| VÝKAZ ZISKU A ZTRÁTY (v tis. Kč) | 2011 | 2012 | 2013 |
|---|-------------|-------------|-------------|
| Výkony | 86 483 | 92 599 | 142 248 |
| Tržby za prodej vl. výrobků a služeb | 87 875 | 92 599 | 142 248 |
| Změna stavu zásob vl. činnosti | -1 392 | 0 | 0 |
| Výkonová spotřeba | 56 187 | 71 528 | 115 555 |
| Spotřeba materiálu a energie | 33 925 | 47 470 | 72 562 |
| Služby | 22 262 | 24 058 | 42 993 |
| Přidaná hodnota | 30 296 | 21 071 | 26 693 |
| Osobní náklady | 16 091 | 16 086 | 18 381 |
| Mzdové náklady | 11 797 | 11 712 | 13 497 |
| Náklady na sociální zabezpečení a zdravotní pojištění | 3 851 | 3 873 | 4 469 |
| Sociální náklady | 443 | 501 | 415 |
| Daně a poplatky | 86 | 137 | 111 |
| Odpisy DNM a DHM | 898 | 920 | 1 083 |
| Tržby z prodeje DM a materiálu | 32 | 108 | 263 |
| Tržby z prodeje DM | 32 | 108 | 263 |
| ZC prodaného DM a materiálu | 0 | 102 | 220 |
| ZC prodaného DM | 0 | 102 | 220 |
| Změna stavu rezerv a opravných položek v provozní oblasti a komplexních nákladů příštích období | 7 418 | 584 | 0 |
| Ostatní provozní výnosy | 321 | 427 | 430 |
| Ostatní provozní náklady | 2 514 | 770 | 1 853 |
| Provozní výsledek hospodaření | 3 642 | 3 007 | 5 738 |
| Výnosové úroky | 606 | 658 | 175 |
| Nákladové úroky | 0 | 0 | 103 |
| Ostatní finanční výnosy | 468 | 555 | 427 |
| Ostatní finanční náklady | 1 236 | 625 | 729 |
| Finanční výsledek hospodaření | -162 | 588 | -230 |
| Daň z příjmů za běžnou činnost | 0 | 202 | 606 |
| Výsledek hospodaření za běžnou činnost | 3 480 | 3 393 | 4 902 |
| Výsledek hospodaření za účetní období | 3 480 | 3 393 | 4 902 |
| Výsledek hospodaření před zdaněním | 3 480 | 3 595 | 5 508 |

Zdroj: vlastní zpracování z interních zdrojů G-MAR PLUS, 2014

³ Alfa Laval spol. s r.o. v České republice zajišťuje pouze obchodní zastoupení produktů značky ALFA LAVAL, které se vyrábějí ve Švédsku

2 Strategický záměr společnosti a jeho realizovatelnost

Z výkazu zisku a ztráty můžeme vidět, že výsledek hospodaření za účetní období se v roce 2013 zvýšil. Společnost realizovala o téměř 50 mil. Kč vyšší tržby, měla sice vyšší i výkony, ale i přesto se podařilo realizovat výsledek hospodaření před zdaněním o 1,913 mil. Kč vyšší než v roce 2012. Tržby výrazně vzrostly díky získání šesti významných zakázky v hodnotě 43 mil. Kč.

Tabulka 4: Cash-flow G-MAR PLUS, s.r.o. 2012-2013

| Výkaz cash-flow nepřímá metoda | 2012 | 2013 |
|---|-------------|-------------|
| Stav pen. prostředků a pen. ekvivalentů za začátku úč. období | 7 279 | 14 658 |
| Peněžní toky z hlavní výdělečné činnosti (provozní činnosti) | | |
| Zisk nebo ztráta z běžné činnosti před zdaněním | 3 395 | 5508 |
| Úpravy o nepeněžní operace | 738 | 748 |
| Odpisy stálých aktiv (+) s výj. zůst. ceny prodaných stálých aktiv, dále umořované opravné položky k nabytému majetku (+/-) | 920 | 1083 |
| Změna stavu opravných položek, rezerv | 584 | 0 |
| Zisk (ztráta) z prodeje stálých aktiv (+/-) (výnosy "-", náklady "+") | -108 | -263 |
| Výnosy z dividend a podílů na zisku | 0 | 0 |
| Vyúčtované nákladové úroky (+) s výjimkou kapitalizovaných úroků, a vyúčtované výnosové úroky (-) | -658 | -72 |
| Úpravy o ostatní nepeněžní operace | 0 | 0 |
| Čistý peněžní tok z provozní čin. před zdaněním, změnami PK a mimořádnými položkami | 4 333 | 6 256 |
| Změny stavu nepeněžních složek pracovního kapitálu | 3 582 | -6 909 |
| Změna stavu pohledávek z provozní činnosti (+/-), aktivních účtů čas. rozlišení a dohadných účtů aktivních | 755 | -6 869 |
| Změna stavu krátkodobých závazků z provozní činnosti (+/-), pasivních účtů čas. rozlišení a dohadných účtů pasivních | 3 543 | 4 602 |
| Změna stavu zásob (+/-) | -716 | -4 642 |
| Změna stavu kr. fin. majetku nespádajícího do peněžních prostředků a ekvivalentů | 0 | 0 |
| Čistý peněžní tok z provozní činnosti před zdaněním a mimořádnými položkami | 7 918 | -653 |
| Vyplacené úroky s výjimkou kapitalizovaných úroků (-) | 0 | -103 |
| Přijaté úroky (+) | 658 | 175 |
| Zaplacená daň z příjmu za běžnou činnost a za doměrky daně za minulá období (-) | -202 | -606 |
| Příjmy a výdaje spojené s mimoř. úč. případy, které tvoří mimoř. VH vč. uhrazené splatné daně z příjmů z mimoř. čin. | 0 | 0 |
| Přijaté dividendy a podíly na zisku (+) | 0 | 0 |
| Čistý peněžní tok z provozní činnosti | 8 371 | -1 187 |
| Peněžní toky z investiční činnosti | | |
| Výdaje spojené s nabytím stálých aktiv | -1 100 | -238 |
| Příjmy z prodeje stálých aktiv | 108 | 263 |
| Půjčky a úvěry spřízněným osobám | 0 | 0 |
| Čistý peněžní tok z investiční činnosti | -992 | 25 |

| Peněžní toky z finanční činnosti | | |
|---|---------------|---------------|
| Dopady změn dl. závazků a kr. závazků spadajících do oblasti fin. čin. na pen. prostředky a ekvivalenty | 0 | 0 |
| Dopady změn vl. kapitálu na pen. prostředky a ekvivalenty | 0 | 0 |
| Zvýšení pen. prostř. a pen. ekviv. z tit. zvýšení ZK, emisního a žia, rezervního fondu včetně složených záloh na toto zvýšení (+) | 0 | 0 |
| Vyplacení podílu na VK společníkům (-) | 0 | 0 |
| Další vklady pen. prostředků společníků a akcionářů (+) | 0 | 0 |
| Úhrada ztráty společníky (+) | 0 | 0 |
| Přímé platby \$na vrub fondů (-) | 0 | 0 |
| Vyplacené dividendy nebo podíly za zisku vč. zapl. sráž. daně vztahující se k těmto nárokům a vč. fin. vypořádání se společníky v.o.s. a komplementáři u k.s. (-) | 0 | 0 |
| Čistý peněžní tok z finanční činnosti | 0 | 0 |
| Čisté zvýšení, resp. snížení peněžních prostředků | 7 382 | -1 162 |
| Stav peněžních prostředků a peněžních ekvivalentů na konci období | 14 658 | 13 496 |

Zdroj: upraveno podle: Leicherová, 2013; data z interních zdrojů G-MAR PLUS, 2014

Tabulka 5: Aktiva G-MAR PLUS, s.r.o. 2011-2013

| ROZVAHA (v tis. Kč) | 2011 | 2012 | 2013 |
|--|---------------|---------------|---------------|
| AKTIVA CELKEM | 59 998 | 66 143 | 79 115 |
| Dlouhodobý majetek | 3 795 | 3 497 | 5 109 |
| Dl. nehmotný majetek | 0 | 0 | 0 |
| Software | 0 | 0 | 0 |
| Dl. hmotný majetek | 3 795 | 3 497 | 5 109 |
| Pozemky | 1 902 | 1 902 | 1 902 |
| Stavby | 246 | 245 | 222 |
| Samostatné movité věci a soubory movitých věcí | 1 647 | 1 350 | 2 985 |
| Oběžná aktiva | 55 589 | 62 929 | 73 278 |
| Zásoby | 19 895 | 20 611 | 25 253 |
| Materiál | 19 895 | 20 611 | 25 253 |
| Krátkodobé pohledávky | 28 415 | 27 660 | 34 529 |
| Pohledávky z obch. vztahů | 25 707 | 26 361 | 33 878 |
| Stát - daňové pohledávky | 2 088 | 555 | 101 |
| Krátkodobé poskytnuté zálohy | 620 | 744 | 550 |
| Krátkodobý finanční majetek | 7 279 | 14 658 | 13 496 |
| Peníze | 155 | 136 | 95 |
| Účty v bankách | 7 124 | 14 522 | 13 401 |
| Časové rozlišení | 614 | 717 | 728 |
| Náklady příštích období | 614 | 717 | 728 |

Zdroj: vlastní zpracování z interních zdrojů G-MAR PLUS, 2014

V posledních třech letech společnost neinvestovala do dlouhodobého hmotného majetku. V roce 2013 se zvýšila položka za samostatné movité věci a soubory movitých věcí. Společnost nakoupila nové počítače a auta na leasing v hodnotě 1,932 mil. Kč. Ve všech letech se navýšily pohledávky z obchodních vztahů i materiál, což odráží vývoj nárůstu tržeb. Výše krátkodobého finančního majetku vychází z výkazu cash-flow.

Tabulka 6: Pasiva G-MAR PLUS, s.r.o. 2011-2013

| ROZVAHA (v tis. Kč) | 2011 | 2012 | 2013 |
|--|---------------|---------------|---------------|
| PASIVA CELKEM | 59 998 | 66 143 | 79 115 |
| Vlastní kapitál | 50 787 | 54 180 | 58 082 |
| Základní kapitál | 17 100 | 17 100 | 17 100 |
| Zákonný rezervní fond/nedělitelný fond | 340 | 340 | 340 |
| Výsledek hospodaření minulých let | 29 867 | 33 347 | 36 740 |
| Nerozdělený zisk minulých let | 29 867 | 33 347 | 36 740 |
| Výsledek hospodaření běžného účetního období | 3 480 | 3 393 | 4 902 |
| Cizí zdroje | 9 032 | 12 575 | 19 571 |
| Krátkodobé závazky | 9 032 | 12 575 | 17 177 |
| Závazky z obchodních vztahů | 4 650 | 6 887 | 8 283 |
| Závazky k zaměstnancům | 740 | 744 | 867 |
| Závazky ze soc. zabezpečení a zdrav. pojištění | 516 | 541 | 610 |
| Stát - daňové závazky a dotace | 574 | 638 | 127 |
| Krátkodobé přijaté zálohy | 2 552 | 3 765 | 7 290 |
| Bankovní úvěry a výpomoci | 0 | 0 | 2 394 |
| Bankovní úvěry dlouhodobé | 0 | 0 | 0 |
| Krátkodobé bankovní úvěry | 0 | 0 | 2 394 |
| Časové rozlišení | 179 | 388 | 462 |
| Výdaje příštích období | 179 | 388 | 462 |

Zdroj: vlastní zpracování z interních zdrojů G-MAR PLUS, 2014

V pasivech nedošlo k výrazným změnám, rostly postupně krátkodobé závazky, což opět souvisí s vyššími realizovanými tržbami.

V roce 2013 si firma vzala krátkodobý revolvingový úvěr. V roce 2013 byl problém s platební morálkou některých nových zákazníků, proto si společnost pořídila úvěr, který sloužil k překlenutí doby mezi vyfakturováním a splacením pohledávek. Úvěrový rámec byl 3 mil. Kč, úvěr byl splacen a ukončen v březnu roku 2014.

Finanční analýza

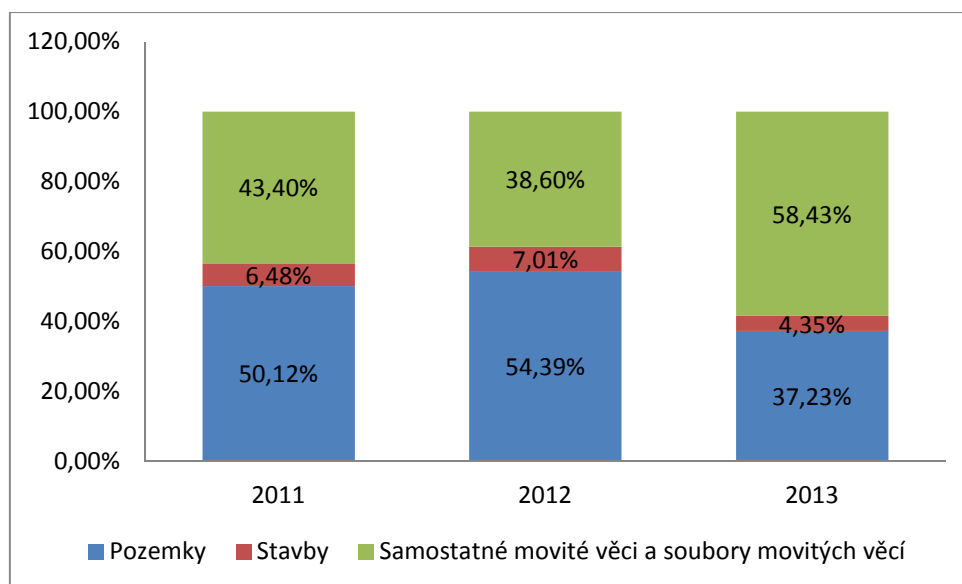
Analýza absolutních ukazatelů

Analýza absolutních dat se zabývá minulým vývojem finanční situace, zabývá se rovněž příčinami minulého vývoje. Tato část analýzy slouží k prvotní orientaci ve výkazech a je výchozím bodem pro další analýzu, poskytuje však omezenými možnostmi učinit závěry o finančních vyhlídkách podniku.

- Majetková struktura

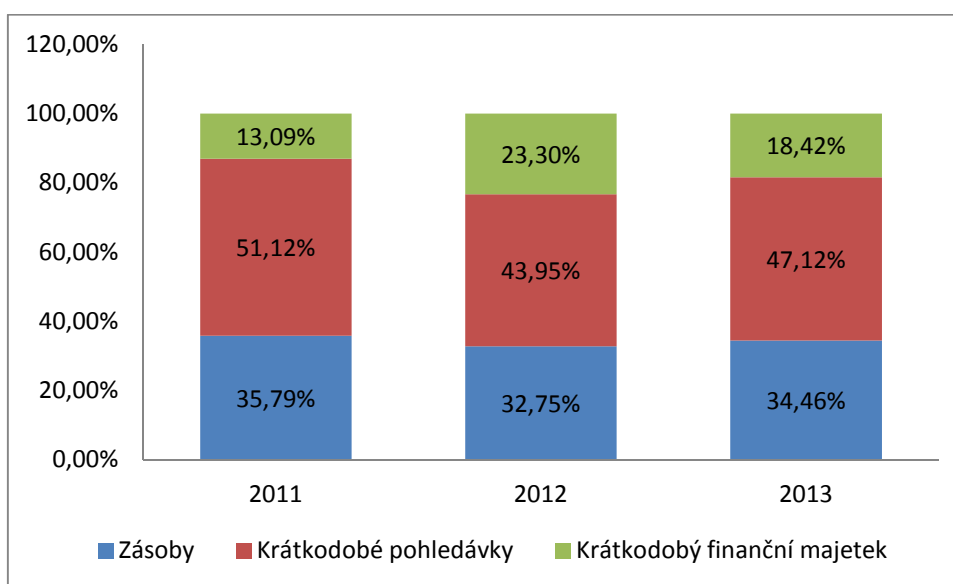
Zkoumá oblast investování a dává informaci, jaký je poměr majetku mezi likvidním a vázaným. Zpřesňujícími a doplňujícími nástroji jsou pomocné ukazatele intenzity analyzující struktury aktiv a pasiv. (Holečková, J., 2008)

Obrázek 8: Struktura DHM G-MAR PLUS, s.r.o.



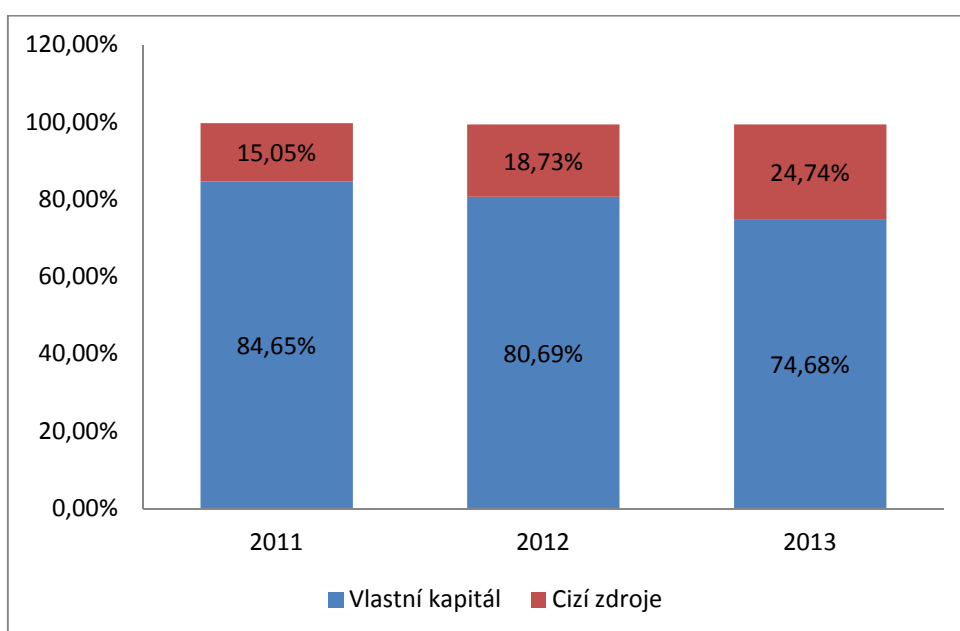
Zdroj: vlastní zpracování, 2014

V tabulce můžeme vidět strukturu dlouhodobého hmotného majetku. V roce 2011 převažují pozemky, samostatné movité věci a soubory movitých věcí jsou na místě druhém, stavby tvoří nejmenší část majetku. V dalších letech pozemky a stavby zůstávají na stejné výši, pouze dochází k odpisování majetku. Pozemek i stavba jsou součástí firemního majetku, ale dnes se již nevyužívají při podnikatelské činnosti. V roce 2012 v důsledku odpisování klesl objem samostatných movitých věcí a souborů movitých věcí a v roce 2013 firma naopak dokoupila počítače, výrobní zařízení i služební automobily, což se na struktuře majetku projevilo právě růstem této položky.

Obrázek 9: Struktura OM G-MAR PLUS, s.r.o.

Zdroj: vlastní zpracování, 2014

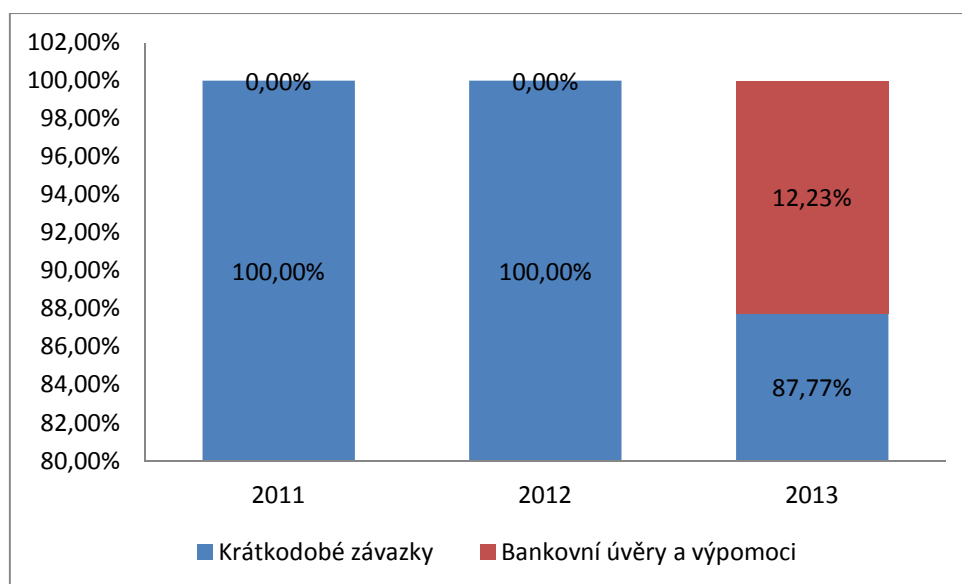
V grafu je zobrazena struktura oběžného majetku. Krátkodobý finanční majetek činí v roce 2011 13,09 %, v roce 2012 23,30 % a v roce 2013 18,42 %. V absolutním vyjádření byla položka v prvním roce 7,279 mil. Kč, v dalších dvou letech pak 14,658 mil. Kč a 13,496 mil. Kč. Zásoby v roce 2011 činí 35,79 %, v roce 2012 32,75 % a v roce 2013 34,46 %. Procentuální poměr zásob se v letech výrazně nemění. Nejvýznamější část tvoří krátkodobé pohledávky, v roce 2011 činí 51,12 %, v roce 2012 43,95 % a v roce 2013 47,12 %.

Obrázek 10: Struktura pasiv G-MAR PLUS, s.r.o.

Zdroj: vlastní zpracování, 2013

Z grafu můžeme vidět rozdělení pasiv na vlastní kapitál a cizí zdroje. Vlastní kapitál výrazně převyšuje cizí zdroje.

Obrázek 11: Struktura CZ G-MAR PLUS, s.r.o.



Zdroj: vlastní zpracování, 2014

Struktura cizích zdrojů je v letech 2011, 2012 tvořena pouze krátkodobými závazky, společnost neinvestovala, ani nepotřebovala využít krátkodobých úvěrů, proto je položka bankovní úvěry a výpomoci nulová. Společnost tedy nevyužívala pozitivního efektu finanční páky. V roce 2013 si společnost založila krátkodobý revolvingový úvěr ve výši 3 mil. Kč, který byl v březnu 2014 splacen.

Analýza poměrových ukazatelů

Pro hodnocení současné výkonnosti společnosti G-MAR PLUS byly zvoleny čistý pracovní kapitál, základní poměrové ukazatele, bonitní a bankrotní modely, jež reprezentují účelovou finanční analýzu. Základní poměrové ukazatele a ČPK budou srovnány s nejlepším konkurentem v odvětví firmou Alfa Laval spol. s r.o., což je tzv. metoda best practise. Alfa Laval spol. s r.o. vykonává stejnou podnikatelskou činnost, jedná se o podnik přibližně shodné velikosti. Má o 10 zaměstnanců více, což je způsobeno realizací většího počtu zakázek (vlastní větší tržní podíl a realizuje vyšší tržby). U některých ukazatelů se použije porovnání s oborovými hodnotami získanými se stránek MPO, konkrétně s firmami z odvětví dle klasifikace CZ-NACE 28 Výroba strojů a zařízení j. n.

- Ukazatele rentability

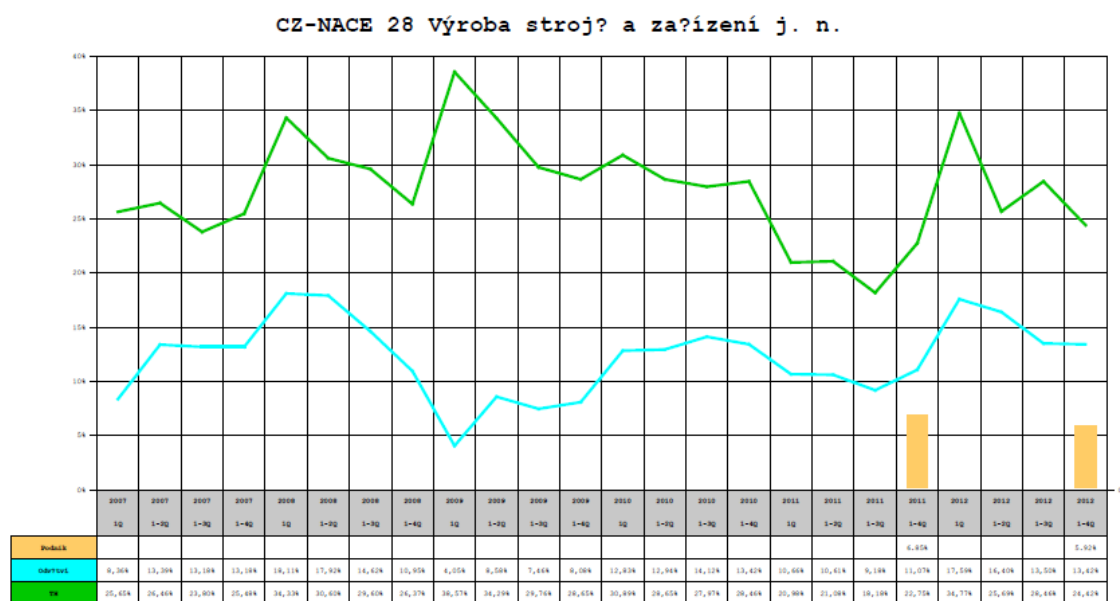
Cílem každého podniku je generovat co nejvyšší zisk. Ukazatele rentability poměřují zisk se zdroji financování, které byly k vytvoření zisku použity. Vyjadřují intenzitu využívání, reprodukci a zhodnocení vložených finančních zdrojů. Pro sestavení ukazatelů se využívají údaje z rozvahy i výkazu zisků a ztrát. (Fotr, Vacík a kol., 2012)

Tabulka 7: Ukazatele rentability G-MAR PLUS, s.r.o.

| UKAZATELE RENTABILITY [%] | 2011 | 2012 | 2013 |
|--|-------------|-------------|-------------|
| ROI = (EBIT / celk. dl. kapitál) * 100 | 7,17 | 5,55 | 9,71 |
| ROE = (VH za úč. obd. / vl. kapitál) * 100 | 6,85 | 6,26 | 8,30 |
| ROA = (EBIT / celk. aktiva) * 100 | 6,07 | 4,48 | 7,25 |
| ROS = (VH za úč. obd. / tržby) * 100 | 3,96 | 3,66 | 3,45 |

Zdroj: vlastní zpracování, 2014

ROI (rentabilita dlouhodobě investovaného kapitálu) vyjadřuje, jakou účinnost má celkový vložený kapitál do podniku bez ohledu na zdroj financování. Společnost se do konce roku 2013 chtěla dostat na hodnotu tohoto ukazatele pohybující se mezi 10-12 %. G-MAR PLUS nedosahuje v posledním roce kýžené hodnoty, ale dosáhla jeho zvýšení a přiblížení se k 10% hranici, což je dobrý signál. V roce 2013 došlo především ke zvýšení provozního hospodářského výsledku o 2,731 mil. Kč, což nám ROI zvýšilo. Další faktor ovlivňující ukazatel je celkový dlouhodobý kapitál, který vzrostl oproti čitateli relativně méně, a to i přesto, že firmě vzniklo zadlužení.

Obrázek 12: Benchmarking ROE⁴

Rentabilita vlastního kapitálu (ROE)

Zdroj: mpo.cz, 2014

ROE zachycuje výnosnost vlastního kapitálu. Vlastníci si jeho pomocí ověřují, jestli jejich kapitál přináší požadovaný výnos. Obvykle poměří ROE s výnosnostmi jiných investičních příležitostí (výnosnot dlouhodobých státních dluhopisů, vklady na termínovaných účtech), pokud by byl ukazatel nižší, je výhodnější investovat do alternativních příležitostí, ne do podniku. V současné době se setkáváme také s požadavkem, aby výnosnost pokryla i rizikovost vloženého kapitálu. (Sedláček, 2001)

Odvětvová hodnota se v roce 2011 pohybovala okolo 11 % a v roce 2012 okolo 13 %. ROE by mělo být větší než ROA, což by vyjadřovalo kladné působení finanční páky.⁵ ROE je vyšší než ROA, ale nedosahuje výše dle odvětví. Ukazatel měl nejhorší hodnotu v roce 2012, zhruba 7 % pod odvětvovým průměrem, ale v roce 2013 byl vyšší než v předchozích letech a k odvětvovému průměru byl nejbližší. Podobně jako u ROI je to způsobeno nárůstem VH běžného účetního období. Dále se ROE zvýšila díky využití cizího kapitálu k financování majetku společnosti, začal tak působit pozitivní efekt finanční páky a vzrostla nám výnosnost vlastního kapitálu.

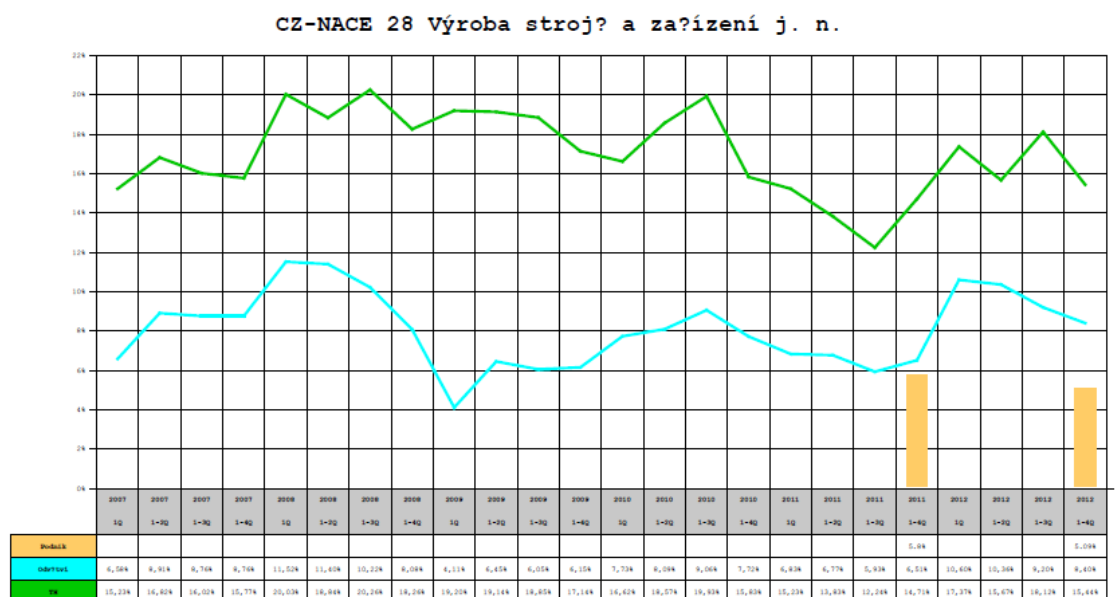
⁴ **TH** obsahuje údaje o nejlepším podniku v odvětví CZ-NACE 28 Výroba strojů a zařízení j. n., který tvoří hodnotu.

⁵ Kladné působení finanční páky je podmíněno: $ROA > \text{úroky z úvěru}$

2 Strategický záměr společnosti a jeho realizovatelnost

Cílem společnosti je, aby se ukazatel ROE v roce 2016 pohyboval mezi 13 - 15 %. Aby mohla společnost realizovat investiční záměr, potřebuje využít investiční úvěr. Použití cizího kapitálu firmě zvedne výnosnost vlastního kapitálu, cíl by tak mohl být naplněn.

Obrázek 13: Benchmarking ROA



Produkční síla (EBIT/A)

Zdroj: mpo.cz, 2014

ROA vyjadřuje celkovou efektivnost společnosti, neboli zobrazuje efekt celkových aktiv vložených do podnikání. (Fotr, Vacík a kol. 2012) Hodnota by měla být nižší než ROI, zároveň se v roce 2011 dle odvětvového průměru pohybovala okolo 6 %, roce 2012 okolo 8 %. Sledovaná firma splňuje první podmínku. V roce 2012 je hodnota ukazatele výrazně nižší než odvětvový průměr. V roce 2013 však ukazatel oproti předchozímu roku značně vzrostl a dostal se téměř na úroveň odvětví díky zvýšení EBIT, což je opět pozitivní vývoj. Cílem firmy je držet ROA 4 % nad průměrem odvětví, tj. okolo 12 %.

ROS udává velikost zisku na 1 Kč tržeb, měří tedy výnosnost podniku. (Růčková, 2011) Tento ukazatel je poměrně stabilní ve všech letech.

Tabulka 8: Ukazatele rentability Alfa Laval spol. s r.o.

| UKAZATELE RENTABILITY [%] | 2011 | 2012 | 2013 |
|--|-------|-------|-------|
| ROI = (EBIT / celk. dl. kapitál) * 100 | 44,59 | 23,48 | 27,57 |
| ROE = (VH za úč. obd. / vl. kapitál) * 100 | 44,59 | 23,48 | 27,57 |
| ROA = (EBIT / celk. aktiva) * 100 | 21,13 | 18,48 | 16,39 |
| ROS = (VH za úč. obd. / tržby) * 100 | 7,92 | 4,26 | 4,54 |

Zdroj: vlastní zpracování, 2013

Alfa Laval spol. s r.o. vykazuje u všech ukazatelů několikanásobně vyšší hodnoty. G-MAR PLUS srovnáváme právě s firmou ALFA LAVAL, protože G-MAR PLUS chce do konce roku 2016 změnit pozici na trhu největšího konkurenta a převzít 10 % jeho tržního podílu. Z výsledků je vidět, že oproti roku 2011 se výkonnost leadra na trhu výrazně zhoršila. Ukazatele nám doporučují hodnoty, na které by se G-MAR PLUS měl dostat, společnost si však pro uvažované období stanovila nižší cílové hodnoty rentabilit.

- Ukazatele likvidity

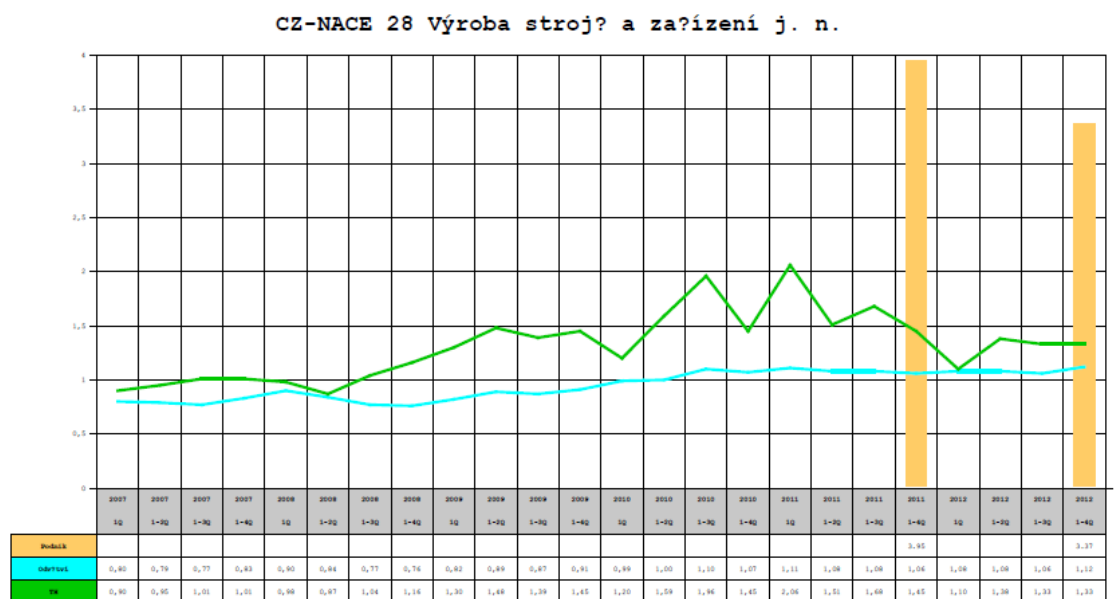
Ukazatele likvidity vyjadřují schopnost podniku hradit promptně své závazky, jež jsou splatné v blízké budoucnosti. (Fotr, Vacík a kol. 2012) Podnik musí mít k dispozici dostatek potenciálně likvidních prostředků, aby byl plně likvidní a mohl dostát svým závazkům. (Sedláček, 2001)

Tabulka 9: Ukazatele likvidity G-MAR PLUS, s.r.o.

| UKAZATELE LIKVIDITY | 2011 | 2012 | 2013 |
|-----------------------------|------|------|------|
| CR = OA / KZ | 6,15 | 5,00 | 4,27 |
| QR = (OA - zásoby) / KZ | 3,95 | 3,37 | 2,80 |
| CPR = kr. fin. majetek / KZ | 0,81 | 1,17 | 0,79 |

Zdroj: vlastní zpracování, 2014

Obrázek 15: Benchmarking likvidita 2. stupně



Likvidita L2

Zdroj: mpo.cz, 2014

Likvidita 2. stupně (QR = pohotová likvidita) by se měla dle odvětvových hodnot pohybovat kolem čísla 1. Hodnoty jsou ve všech letech vyšší, než doporučené hodnoty, ale rok od roku klesají. Cílem firmy je dostat hodnoty přibližně na odvětvový průměr. Níž než je průměr se společnost dostat nechce. Příliš nízká hodnota by značila prvotní platební neschopnost a podnik by byl pro banky a věřitele nepřijatelným. Větší rozdíl mezi běžnou a pohotovou likviditou (pro rok 2011 je rozdíl 2,2, v roce 2012 1,64 a v roce 2013 1,47) značí přílišný objem zásob držených v podniku.

Čistý pracovní kapitál je rozdílový ukazatel a lze jej přiřadit k ukazatelům likvidity, protože se vypočítává ze stejných hodnot. Jde o část oběžného majetku, jež je financován dlouhodobým kapitálem. Větší ČPK vyjadřuje finanční stabilitu podniku a firma může snáze hradit finanční závazky. Slouží jako rezerva pro případ, kdy bude nutné vydat velké množství finančních prostředků. Jde o část oběžných aktiv nezatížených nutností brzkého splacení. (Šulák, Vacík, Ircingová, 2012)

Ve všech letech je kladný, společnost přistupuje k financování aktiv spíše konzervativně. Kladná hodnota nemusí vždy nutně znamenat bezproblémovou rezervu. Oběžná aktiva, která jsou zde zahrnuta, mohou být málo likvidní nebo dokonce nelikvidní (nedobytné pohledávky, neprodejný materiál atp.). Dalším problémem příliš vysoké hodnoty ukazatele je vázání peněžních prostředků v zásobách. V posledních letech měla firma problém s dobou obratu pohledávek, proto upravila odběratelům platební podmínky. Nyní má firma na vystavení faktury 1 týden, splatnost faktur je vždy 30 dní od vystavení faktury, bohužel více jak 2/3 zákazníků platí po lhůtě splatnosti. V době od 30 do 60 dnů od vystavení faktury firma pouze posílá e-mail s upozorněním na vypršení splatnosti. 60-90 dnů po vystavení faktury firma telefonicky kontaktuje dlužníky a varuje před překročením lhůty 90 dnů. Po 90 dnech může firma přistoupit k předání nesplacených pohledávek právníkovi. Vymáhání pohledávek právní cestou má v 90 % případů požadovaný účinek. Pro předcházení problému s opožděnými platbami a nedobytnými pohledávkami firma do prodejních smluv zahrnula přísnější podmínky a sankce týkající se neplatičů. Chce zkrátit dobu pro předání pohledávky právníkovi na 70 dní. Cílem je získat platby od zákazníků maximálně do 60 dnů od data vystavení faktury.

Tabulka 12: ČPK Alfa Laval spol. s r.o.

| ČISTÝ PRACOVNÍ KAPITÁL [vtis. Kč] | 2011 | 2012 | 2013 |
|--|-------------|-------------|-------------|
| ČPK = OA – KZ | 65 093 | 71 779 | 57 571 |

Zdroj: vlastní zpracování, 2014

Ve srovnání s konkuretem má G-MAR PLUS spíš vyšší hodnoty ČPK, proto by stálo za zvážení ho snížit.

- Ukazatele aktivity

Ukazatele aktivity v podniku analyzují efektivnost hospodaření s aktivy. V práci jsou použity ukazatele dvojího typu. Jsou to obraty, které dávají informaci, kolikrát se

v tržbách obrátí určitý druh majetku za rok. Doby obratu naopak určují dobu, za níž se obrátka uskuteční. (Fotr, Vacík a kol., 2012)

Tabulka 13: Ukazatele aktivity G-MAR PLUS, s.r.o.

| UKAZATELE AKTIVITY | 2011 | 2012 | 2013 |
|---|-------------|-------------|-------------|
| Obrat aktiv = tržby / aktiva | 1,46 | 1,38 | 1,80 |
| Vázanost aktiv = dl. majetek / tržby | 0,68 | 0,73 | 0,56 |
| OZ = tržby / zásoby | 4,35 | 4,49 | 5,63 |
| DO zásob = (zásoby * 360) / tržby . . . [dny] | 81,50 | 80,13 | 63,91 |
| OP = tržby / pohledávky | 3,09 | 3,35 | 4,12 |
| DO pohledávek = (pohledávky * 360) / tržby . . . [dny] | 116,41 | 107,53 | 87,39 |
| Obrat závazků = materiál / závazky z obch. vztahů | 4,28 | 2,99 | 3,05 |
| DO závazků = (závazky z obch. styku * 360) / materiál . . . [dny] | 84,14 | 120,29 | 118,08 |

Zdroj: vlastní zpracování, 2014

Obrat celkových aktiv vyjadřuje počet obrátek celkových aktiv za rok. Průměrná hodnota ukazatele se pohybuje v odvětví v intervalu okolo 1-1,5. Ve všech letech jsou hodnoty téměř shodné s doporučenými hodnotami. Firma chce do budoucna prověřit možnosti efektivního snížení celkových aktiv, nebo realizovat vyšší tržby, aby nedocházelo k dalšímu zvyšování tohoto ukazatele. Navýšení tržeb je jedním ze strategických cílů pro následující tři roky.

Vázanost aktiv představuje míru zvyšování tržeb, aniž by došlo k dalšímu rozšiřování kapacity. Ukazatel se v posledním roce snížil. V průběhu roku 2014 firma rozšíří kapacitu, tržby by však měly významně narůst, ukazatel by se měl tedy dále snižovat.

Obratem zásob zjišťujeme, kolikrát je každá položka zásob v průběhu roku prodána a znovu uskladněna. Hodnota se v roce 2013 zlepšila, společnost nyní uvažuje o dalších možnostech, jak ukazatel do budoucna zvýšit. Alfa Laval vykazuje podstatně vyšší hodnoty obratu zásob, signalizuje to dobrou běžnou likviditu.

Doba obratu zásob udává průměrně kolik dnů jsou zásoby vázány v podniku do doby spotřeby. Za tuto dobu se zásoby změny v hotovost nebo pohledávku. Vždy je lepší co nejkratší doba obratu zásob. G-MAR PLUS vykazuje vysoké hodnoty DO zásob. Zásoby v podniku jsou vyšší, protože firma drží v zásobách nejpoptávanější typy desek i další komponenty pro výrobu konečného produktu, výměníku. Firma drží vyšší zásoby, protože čekací doba na dodání jednotlivých typů desek je 4-6 týdnů. Na základě dlouholeté zkušenosti a odhadu poptávky, drží určitou vyšší výši zásob, aby mohla pružně reagovat na požadavky zákazníků. Rok 2013 vykazuje výraznější snížení

ukazatele, což je pozitivní. Stalo se tak nadměrným čerpáním zásob, protože firma získala během roku 6 významných zakázek, které výrazně navýšily celkový obrat o 43 mil. Kč. Firma má za cíl ukazatel do budoucna snižovat a dostat se do konce období na přibližnou hodnotu 40. Tím, že bude firma veškeré komponenty vyrábět sama, může předejít vysoké držbě zásob a i tak bude schopna reagovat na poptávku. Alfa Laval má oproti G-MAR PLUS v roce 2013 hodnoty čtyřnásobně nižší.

Obrat pohledávek vykazuje oproti firmě Alfa Laval nižší hodnoty, cílem podniku je tento ukazatel zvýšit. Chce toho dosáhnout především snížením inkasa pohledávek ze současných 93 dní na 60-70 dní. Ukazatel by se pak měl pohybovat okolo hodnoty 6.

Doba obratu pohledávek byla v posledních letech spíše vysoká, v posledním roce se situace zlepšila a byla průměrně 87,39 dní. Společnost má za cíl zkrátit dobu zpracování faktur a lhůtu pro zaplacení pohledávek. Pro předcházení problému s opožděnými platbami a nedobytnými pohledávkami společnost zahrnula do prodejních smluv přísnější podmínky a sankce týkající se neplatičů (viz odstavec ČPK). Alfa Laval má hodnoty vykazující rostoucí trend, které jsou však nižší než u G.MAR PLUS.

Doba obratu závazků představuje dobu odkladu plateb závazků vůči dodavatelům. G-MAR PLUS vykazuje v letech 2012 a 2013 vyšší průměrnou dobu obratu závazků v porovnání s dobou obratu pohledávek, což je žádoucí. Pro každou firmu je lepší odkádat splatnost závazků, může tak využívat bezúročný obchodní úvěr od dodavatelů. Alfa Laval má tyto hodnoty v posledních dvou letech výrazně nižší.

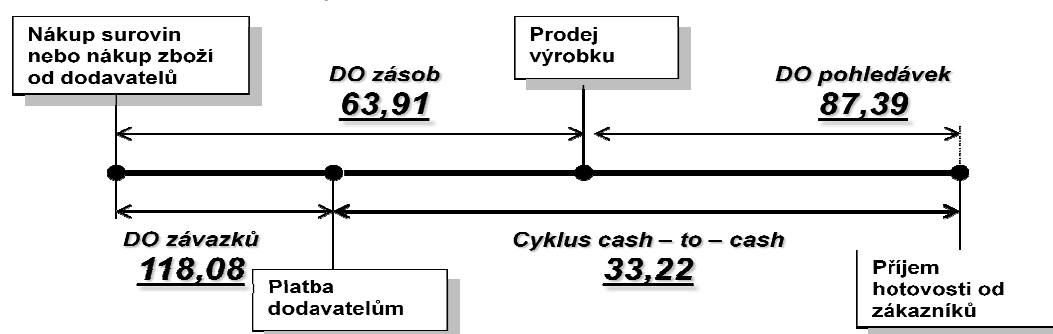
Ukazatele doby obratu budou využity pro vypočtení ukazatele cash-to-cash. Rok 2013 je navíc znázorněn graficky v obrázku č. 18.

Tabulka 14: Ukazatel cash-to-cash G-MAR PLUS, s.r.o.

| CASH-TO-CASH | 2011 | 2012 | 2013 |
|---------------------------------------|--------|-------|-------|
| DO zásob + DO pohledávek - DO závazků | 113,77 | 67,37 | 33,22 |

Zdroj: vlastní zpracování, 2014

Obrázek 17: Cash-to-cash cyklus 2013 G-MAR PLUS, s.r.o.



Zdroj: učební prezentace PMA, 2013; modifikováno, 2014

Ve všech třech letech se ukazatel snižuje, což je dobrý vývoj. Jeho snižování má vliv na výši čistého pracovního kapitálu, který by se měl také snižovat, protože společnost potřebuje méně oběžných aktiv.

Tabulka 15: Ukazatele aktivity Alfa Laval spol. s r.o.

| UKAZATELE AKTIVITY | 2011 | 2012 | 2013 |
|---|-------|-------|-------|
| Obrat aktiv = tržby / aktiva | 2,56 | 3,09 | 2,56 |
| Vázanost aktiv = dl. majetek / tržby | 0,390 | 0,324 | 0,391 |
| OZ = tržby / zásoby | 8,65 | 24,94 | 23,78 |
| DO zásob = (zásoby * 360) / tržby . . . [dny] | 41,61 | 14,44 | 15,14 |
| OP = tržby / pohledávky | 5,49 | 4,63 | 4,20 |
| DO pohledávek = (pohledávky * 360) / tržby . . . [dny] | 65,52 | 77,69 | 85,67 |
| Obrat závazků = materiál / závazky z obch. vztahů | 5,22 | 8,30 | 5,11 |
| DO závazků = (závazky z obch. styku * 360) / materiál . . . [dny] | 69,01 | 43,37 | 70,42 |

Zdroj: vlastní zpracování, 2014

Tabulka 16: Ukazatel cash-to-cash Alfa Laval spol. s r.o.

| CASH-TO-CASH | 2011 | 2012 | 2013 |
|---------------------------------------|-------|-------|-------|
| DO zásob + DO pohledávek - DO závazků | 38,12 | 48,75 | 30,39 |

Zdroj: vlastní zpracování, 2014

- Soustavy účelově vybraných ukazatelů

Do kategorie účelově vybraných ukazatelů řadíme bonitní a bankrotní modely, jež přiřazují firmě jednu jedinou číselnou charakteristiku, díky níž můžeme posoudit zdraví firmy, respektive předpovědět její další vývoj.

- Bankrotní modely – signalizují, zda podnik do určité doby zbankrotuje.
 - Altmanovo Z-skóre, Tafflerův model, model IN neboli Index důvěryhodnosti (právě IN byl v analýze zvolen, protože nejlépe vystihuje podmínky u českých firem).

- Bonitní modely – bodovým zhodnocením stanovují bonitu podniku.
 - Tamariho model, Kralickův Quicktest, modifikovaný Quicktest.

Tabulka 17: IN 2005 G-MAR PLUS, s.r.o.

| INDEX IN 2005 | 2011 | 2012 | 2013 |
|--|--------------|--------------|-------------|
| X1 = celková A / celkové cizí zdroje | 6,64 | 5,34 | 4,04 |
| X2 = EBIT / nákladové úroky | 404,67 | 334,11 | 55,71 |
| X3 = EBIT / celková A | 0,06 | 0,04 | 0,07 |
| X4 = tržby / celková A | 1,46 | 1,38 | 1,80 |
| X5 = OA / (KZ + krátkodobé BÚ a finanční výpomoci) | 6,15 | 5,00 | 3,74 |
| IN05 | 18,15 | 14,98 | 3,76 |

Zdroj: vlastní zpracování, 2014

Ve všech letech je hodnota IN05 vyšší než 1,60, což svědčí o dobrém finančním zdraví podniku, podnik tvoří hodnotu. (Vacík, 2013) Nejvíce je index ovlivněn poměrovým ukazatelem X2. Podnik v letech 2010, 2011 pro účely výpočtu platí minimální nákladové úroky⁶. Z toho plyne, že index je výrazně ovlivněn (zvýšen) nulovou zadlužeností v prvních dvou letech. V roce 2013 je index stále vyšší než 1,60, ale podstatně více se k této hodnotě oproti předchozím rokům přiblížil. Je to ovlivněno především zvýšením zadlužení podniku. Podnik si z důvodu problémového splácení pohledávek ze strany odběratelů v roce 2013 byl nucen vzít krátkodobý bankovní úvěr, čímž se zvýšily nákladové úroky a následně i ukazatel X2. Index by vycházel v letech 2011, 2012 hůře, kdyby firma využívala bankovních úvěrů a výpomocí.

Každý z ukazatelů v tabulce Kralickova Quicktestu pochází dle Kralicka (1991)

z jedné oblasti finanční analýzy, tj. finanční část (míra zadluženosti podniku), likvidní část (schopnost podniku dostát svým závazkům), rentabilní část (výnosnost), výnosová část (schopnost hradit závazky v důsledku fungování).

K vyhodnocení jednotlivých ukazatelů se používá známkování 1 (velmi dobré) až 5 (hrozící insolvence). Celkové hodnocení je pak dáno aritmetickým průměrem dílčích známek. Pro výpočet cash-flow byl zvolen vzoreček podle profesorky Kislingerové, která původní výpočet přizpůsobila českým podmínkám.

⁶ Pokud jsou nákladové úroky nulové, nebo menší než 9, dává se vzorečku pro výpočet X2 číslo 9.

Tabulka 18: Stupnice hodnocení Quicktestu podle Kralicka

| Ukazatele | Stupnice hodnocení Kralicek (známky) | | | | |
|---------------------------------------|---|-----------|-------------------|------------|-------------------------|
| | Velmi dobrý (1) | Dobrá (2) | Středně dobrá (3) | Špatná (4) | Ohrožen insolvenční (5) |
| Kvóta vlastního kapitálu | > 30% | > 20% | > 10% | < 10% | < 0% |
| Doba splácení dluhu v letech | < 3 roky | < 5 let | < 12 let | > 12 let | > 30 let |
| Průběžná známka 1: finanční stabilita | <i>Aritmetický průměr hodnocení kvóty vlastního kapitálu a doby splácení dluhu</i> | | | | |
| Rentabilita celkového kapitálu | > 15% | > 12% | > 8% | < 8% | < 0% |
| Cash-flow v % podnikového výkonu | > 10% | > 8% | > 5% | < 5% | < 0% |
| Průběžná známka 2: výnosová situace | <i>Aritmetický průměr hodnocení rentability celkového kapitálu a Cash-flow v % podnikového výkonu</i> | | | | |
| Celková známka | <i>Aritmetický průměr všech čtyř ukazatelů</i> | | | | |

Zdroj: Kralicek, 1991

Tabulka 19: Kralickův Quicktest G-MAR PLUS, s.r.o.

| KRALICKŮV RYCHLÝ TEST | 2011 | 2012 | 2013 |
|--|--------------|--------------|--------------|
| Kvóta VK = $VK / CA \dots$ [%] | 84,648 | 80,693 | 74,679 |
| Doba splácení dluhu z CF = $(KZ + DZ) / (EAT + \text{odpisy} + \text{změna stavu rezerv}) \dots$ [dny] | 2,063 | 2,916 | 2,870 |
| CF v tržbách = $CF / \text{tržby} \dots$ [%] | 4,982 | 4,658 | 4,207 |
| ROA = $(EAT + \text{úroky} * (1 - \text{sdp})) / CA \dots$ [%] | 5,807 | 5,057 | 6,301 |
| Průměr dle stupnice hodnocení | 2,500 | 2,500 | 2,500 |

Zdroj: vlastní zpracování, 2014

Kralicek (1991) uvádí, že podnik s výslednou známkou lepší než 2 je dobře prosperující, bonitní. Naopak známka horší než 3 signalizuje ohrožení bankrotem, nebo podnik spějící k bankrotu. Dle výše uvedeného G-MAR PLUS, s.r.o. ve všech letech stojí na hranici bonitního podniku a ukazatel je stabilní. Nejdůležitější je pro firmu do budoucna dosahovat vyššího EAT, protože nejhůře vyšla část ukazatelů rentabilních a výnosových, kde je EAT významnou součástí. Z toho důvodu firma plánuje realizaci investičního projektu, jež má přinést podstatně vyšší zisky. Index IN05 a Kralickův rychlý test se ve výsledku příliš neshodují, ale je to ovlivněno především hodnotami, které jsou pro jednotlivé ukazatele použity, každý zkoumá podnik z jiného pohledu.

Shrnutí finanční analýzy

Téměř všechny zvolené ukazatele vyšly na úrovni, nebo lehce pod úrovní odvětvových průměrných hodnot. Z čehož plyne, že podnik v rámci odvětví Výroba nástrojů

a zařízení nezaostává. Oproti leadrovi ALFA LAVAL spol. s r.o. jsou hodnoty v některých případech výrazně nižší. Oba podniky jsou srovnatelné co do činnosti, velikosti a počtu zaměstnanců. Alfa Laval realizuje až dvojnásobné tržby. G-MAR PLUS chce do konce roku 2016 převzít 10 % tržního podílu leadra na českém a slovenském trhu, použije tedy výsledky finanční analýzy nejsilnějšího konkurenta jako orientační cílové hodnoty.

G-MAR PLUS si stanovila zlepšit hodnoty ukazatelů rentability, které byly v minulých letech podprůměrné. Nejdůležitějším faktorem, jež vyšel i u Kralickova Quicktestu, je EBIT, resp. EAT. Dosahovaný zisk se odvíjí od tržeb a nákladů. Cílem do konce období střednědobého strategického záměru je realizovat minimálně o 50 % vyšší tržby, než je tomu v roce 2013. Náklady by měly vzrůst relativně méně, protože společnost bude zavádět moderní výrobní závod s nejnovějšími stroji a technologiemi šetřícími vstupy do výroby. Mělo by se tedy podařit v následujících letech dosáhnout nejen vyšších tržeb, ale i vyššího zisku. Rentabilitu VK rovněž ovlivňuje financování majetku částečně z cizího kapitálu. V roce 2013 společnost využila bankovních úvěrů a výpomocí, což pomohlo zvýšit ROE.

V roce 2013 firma realizovala o 1 709 tis. Kč vyšší EAT, firma získala nové lukrativní zakázky, ale zpočátku byla situace byla doprovázena špatnou platební morálkou zákazníků. Do budoucna se společnost G-MAR PLUS zaměří na předcházení problému s pozdním placením a neplacením pohledávek, jak již bylo uvedeno v rámci finanční analýzy.

Dlouhodobý problém má firma s řízením zásob. Pro větší efektivitu řízení aktiv je potřeba se zaměřit na snížení zásob, zvýšení obrátkovosti a zkrácení doby obratu zásob. Po rozběhnutí výroby je třeba vyhodnotit potřebu zásobování a do konce plánovaného období zavést systém just in time.

Je důležité, aby firma kladla důraz na řízení dodavatelsko-odběratelských vztahů a zlepšila také ukazatel cash-to-cash.

Společnost na základě finanční analýzy vyhodnotila jakou průměrnou vzhledem k dalším firmám v odvětví. Nevykazuje u žádných ukazatelů rizikové hodnoty, proto se dá považovat za organizaci finančně stabilní a dostatečně silnou pro naplnění strategického záměru a cílů, zejména pro realizaci investičního projektu.

2.4.1 Vyhodnocení výsledků interní analýzy – Matice IFE

Tabulka 20: Matice IFE

| MATICE IFE | Váha | Stupeň vlivu | Vážený poměr |
|---|------|--------------|--------------------|
| SLABÉ STRÁNKY | | | |
| Kapitálově náročný investiční projekt | 0,16 | 1 | 0,16 |
| Výše použití cizích zdrojů pro financování projektu | 0,16 | 1 | 0,16 |
| Řízení oběžných aktiv | 0,05 | 2 | 0,1 |
| Nedostatečná motivace zaměstnanců | 0,07 | 2 | 0,14 |
| SILNÉ STRÁNKY | | | |
| Vlastní výrobky vysoké kvality | 0,22 | 4 | 0,88 |
| Inovační aktivity | 0,12 | 3 | 0,36 |
| Zákaznická základna | 0,12 | 4 | 0,48 |
| Špičkový servis | 0,10 | 3 | 0,3 |
| Celková suma | 1,00 | X | <u>2,58</u> |

Zdroj: vlastní zpracování, 2014

Výsledné hodnocení podle matice IFE vyšlo **2,58** a reprezentuje **středně silnou interní pozici** podniku pro naplnění strategického záměru. (Šulák, Vacík, 2005)

3 Investiční projekt

Pro investiční projekt jsou stěžejní skládané deskové výměníky tepla. V současné době musí společnost desky i jiné komponenty do výměníků kupovat od německé firmy GEA Ecoflex GmbH, která je součástí skupiny GEA GROUP. Společnost G-MAR PLUS, s.r.o. je tedy výhradním dodavatelem německé firmy pro český a slovenský trh. Jednotlivé části výměníků kompletuje a vyrábí tak výměníky pro konečného zákazníka podle předem stanovených požadovaných parametrů, které závisí na účelu použití SDV.

G-MAR PLUS má ambice přebrat část tržního podílu leadra na trhu a expandovat na zahraniční trhy, což by se jí mohlo povést právě díky realizaci investičního projektu. V červu 2014 chce společnost realizovat investici do výrobního zařízení v hodnotě 50 mil Kč. Jakmile bude společnost vlastnit stroje pro výrobu vlastních komponent skládaných deskových tepelných výměníků, bude moci vyrábět výměníky v požadovaném množství, čase a hlavně za výrazně nižší ceny.

V dnešní situaci si G-MAR objednává jednotlivé typy desek do výměníků od výrobce GEA Ecoflex. Německá firma vyrábí desky po sériích konkrétních typů, což způsobuje někdy až 6-ti týdenní čekací dobu na konkrétní typ desek. S vlastní výrobou bude moci G-MAR vyrábět potřebné typy desek mnohem rychleji a hlavně levněji. Podrobněji budou náklady na výrobu a prodejní ceny rozebrány v kapitole 4.

Nejenže společnost bude mít vyšší marži, ale především se očekává nárůst prodejů. Cílem je získání vedoucí pozici na českém trhu, zvýšení tržního podílu na stávajících zahraničních trzích a dokonce vstup na nové trhy zahraniční. Bude totiž schopna konkurovat firmám na trhu EU. O expanzi se uvažuje pouze na trhy členských států EU kvůli sjednocené legislativě.

V souvislosti s investičním projektem je pro firmu stěžejní sledovat kumulovaný diskontovaný čistý peněžní tok plánovaného projektu (čistou současnou hodnotu), vnitřní výnosové procento a finanční stabilitu. Jedná se o projekt v již zavedeném podniku, jeho návratnost a efektivnost se bude posuzovat pomocí přírůstkové metody. Cílem projektu je především dosažení kladné čisté současné hodnoty dříve než skončí jeho ekonomická životnost, tj. 10 let. Dále je podstatné, aby byl finančně stabilní. Firma tedy bude zkoumat, zda finanční plán projektu bude dosahovat kladného čistého peněžního toku, aby jím mohla firma krýt náklady investičního úvěru.

3.1 Informace o projektu

3.1.1 Projektový tým

Petr Corfu – generální ředitel a jediný majitel firmy

Ing. Zdeněk Mališka – vedoucí úseku inovací

Ing. Zdeněk Veselý – obchodní ředitel

Ing. Tomáš Lhotka – ekonom

Petr Nagy – výrobní ředitel

3.1.2 Pořizované stroje a zařízení

Stroje a zařízení vybrané ke koupi korespondují s potřebami investičního projektu. Jednotlivé díly určené k realizaci konečného výměníku zvyšují nároky na přesnost výroby. Kvalita jednotlivých subprocesů závisí na přesných a produktivních výrobních strojích, nástrojích a měřidlech.

Parametrům vyhovují CNC obráběcí stroje schopné práce na jedno upnutí a rychlého přechodu na nový díl. V 3D CAD systému Pro/Engineer se zpracují primární konstrukční data a naprogramují se operativní výměny nástrojů ze zásobníku v předseřazených upínačích.

Nákup specifických strojů je nezbytnou podmínkou pro dosažení strategických cílů. Díky nim bude zahájena rychlá výroba produkující kvalitní součásti pro finální výrobek. Z výše uvedeného vyplývá, že je potřeba pořídit stroje s automatickým programovatelným chodem opracování jednotlivého dílu.

Stroje, jež budou pořízeny v rámci investičního projektu:

- **Ohraňovací lis**

Ohraňovací lis slouží primárně k opracování plechu. Pro výrobu kvalitních součástí je potřeba sloučit operativní přizpůsobivost s nejlepšími ohýbací technikou a přesností úhlů. CNC-ohraňovací lis je vhodný pro variabilní způsoby ohýbání. Disponuje plynulým CNC-programováním a zadní zarážkou, stroj je stabilní s moderním poháněním a měřicí technikou. Díky tomu dlouhodobě udrží přesnost úhlů. Je schopen velkého zdvihu, spolu s velkým volným prostorem pro hrany umožňuje široké spektrum obrobků. Obrobek je díky systému horního pohonu stále na stejné pracovní výšce a spočívá stabilně na zadní zarážce, což umožňuje obrábění i velmi

tekých plechů. Pneumaticky nebo CNC ovládaný posun dolního nástroje vytvoří jednoduché drážkování v jednom programu bez nutnosti výměny nástrojů. Laserem tvrzené pracovní zóny nástrojů zajišťují dlouhou životnost. Možnost najet zářkovým kolíkem při osazování nástroje dopředu zajišťuje vysokou pracovní bezpečnost aniž by se zasáhlo do pracovního prostoru.

- **Tvářecí lis**

Je výrobní zařízení, určené k pokročilému děrování a lisování. Všechny nástroje při výrobě rotují a není jich třeba velký počet. Obrobky mají mnohostranné uplatnění. Lis funguje na principu bezúdržbového elektrohydraulického pohonu berana, což zaručuje bezpečnost pracovního postupu. Obrisy jsou lisovány jedním zdvihem, průrníky jsou vystřihovány. Stroj zvládá 3D-lisování tvářecími nástroji (např. zářezy, průvlnky, drážky a vroubky), řezání závitů, Multishear k děrování bez odsazení (tvoří kvalitní řezné hrany), ohýbání pomocí Multibendu, lakuvzdorné značení razicími a značkovacími nástroji, rychlostní polohování, bezpečné odvádění obrobků ze stroje po skluzu na díly a třídění dílů do 2 zásobníků.

- **Nůžky na plech**

Slouží k prvotnímu opracování plechu, které umožňuje CNC-řízení pro nastavení zadního dorazu, střížného úhlu, délky stříhu, tloušťky plechu, druhu materiálu. Obsluha je zobrazována na displeji. Programují se šířky i počty kusů. Mají spodní a horní nůž se čtyřmi řeznými hranami pro Cr-Ni plechy do max. 640 N/mm². Jsou vybaveny mechanickými ochrannými ploty v zadním prostoru, odkladním místem v levé části stolu pro pracovní pomůcky a kuličkovým vřetenem paralelního dorazu. Provedení a vybavení stroje odpovídá bezpečnostním a zdravotním požadavkům podle předpisů EU.

- **Vypalovací stroj – Laser**

Obsahuje zrcadlový teleskop a svírá laserový paprsek mezi rezonátor a řeznou hlavu; je odvětráváno vícestupňově filtrovaným stlačeným vzduchem a zabraňuje znečištění v celém vedení paprsku. Vodou chlazená vratná zrcadla zajišťují tepelně stabilní trvalý provoz. Umožňuje vypalovat jak kyslíkem a dusíkem tak i stlačeným vzduchem - tato aplikace je závislá od druhu materiálu a výkonu laseru.

- **Vulkanizační lis**

Slouží k výrobě gumového těsnění pro produktovou řadu GT. Umožňuje navíc výrobu jakýchkoli pryžových těsnění či výrobků (manžet).

- **Vstříkovací box – lakovna**

Lakovací a sušicí box slouží k povrchové úpravě zejména nosných rámu výměníků.

- **Frézovací stroj CNC**

Je vhodný především pro obrábění dílců z oceli a nerezových materiálů a slitin. Splňuje požadavky na vysokou přesnost a kvalitu opracovávaných ploch pro pevnou a přítlačnou desku výměníků. Jedná se o stroj na opracování ploch, drážek, obrábění otvorů a vytváření rádiusů. Zařízení pracuje podle vytvořených programů pro obráběnou součást. Stroj pracuje tedy automaticky s výměnou nástrojů. Přesnost stroje je 0,001mm.

- **Drobné vybavení - Nářadí a měřidla**

Výrobních možností nově nakupovaných strojů nelze využít bez odpovídajícího nástrojového vybavení a kalibrovaných měřidel.

Nářadí k novým strojům a zařízením: upínací svěráky a sklíčidla mechanická a elektrická, nástrojové držáky, upínací palety, nástrojové boxy (mobilní výdejna nářadí s vlastní evidencí a ostřením výměnným způsobem). Nové typy tvrdokovových řezných nástrojů. Montážní nářadí - mobilní pracovní stolky, momentové klíče, akumulátorové vrtačky a šroubováky, magnetické vrtačky, atd.

Měřidla k novým strojům a zařízením: 2 základní měrky, kalibry, digitální mikrometry, dutinoměry, hloubkoměry, úchylkoměry, indikátory.

Měřidla na TK: digitální výškoměr, tvrdoměr, sada měřicích trnů, měřidlo tloušťky povrchové úpravy, digitální hloubkoměr.

Měřidla na výstupní kontrolu: bezkontaktní měření otáček, měření rychlosti proudění, bezdotykový teploměr, měření hluku, digitální siloměr, stolní mikroskop pro měření soutisku.

- Svářečky, vrtačky, brusky apod.

Svářecí poloautomat, sloupová vrtačka, radiální vrtačka, stojanová bruska dvoukotoučová s odsáváním, odsávací zařízení pro hrubé opracování ocelí, mobilní odsávací zařízení pro mobilní svářecí soupravy.

Zapojení jednotlivých strojů do výroby je patné v příloze B: Postup výroby deskového výměníku GT.

Instalace téměř všech strojů vyžaduje montáž, provedení stavebních prací a napojení na provozní media, inženýrské sítě atp. Tyto práce provedou dodavatelé, jejich cena je zahrnuta v cenách pořizovaných strojů a zařízení.

Z důvodu zavedení automatizace výroby **hardware** sestává z výpočtových stanic navrhujících výměníky, programování CNC a výpočetní stanice pro automatický chod strojů. Vše bude dodáno spolu se stroji a bude zahrnuto v jejich pořizovací ceně.

V rámci projektu byl ve spolupráci s VŠB – TUO vyvinut velice specializovaný **software** (SW) zaměřený na výpočet (navrzení) deskových výměníku pro aplikace kapalina/kapalina či plynná fáze/kapalina, tento software bude sloužit pro navrzení výměníků GT pro rozmanité aplikace. Výpočet a návrh vhodného výměníku proběhne na základě zadaných dat:

- vstupní teplota
- výstupní teplota
- průtok kapaliny
- tlak v sekundárním a primárním okruhu
- maximální tlaková ztráta (odvíjí se od bodu iv.)
- dopočítaná veličina je navržený výkon

Bude ještě pořízen 3D CAD systém Pro/Engineer zajišťující export dat formátů potřebných pro CNC stroje. Ostatní softwary potřebné pro ovládání nových strojů budou součástí dodávaných strojů, ceny strojů již SW výbavu zahrnují.

Na nakupované stroje a zařízení se bude vztahovat dvouletá záruka. Záruční a pozáruční servis budou provádět dodavatelské firmy. (G-MAR PLUS, interní zdroje 2013)

Tabulka 21: Nakupované stroje a zařízení včetně cen bez DPH

| | Celkové náklady projektu v tis. Kč (bez DPH) | Pořizovaná technologie |
|---|--|---|
| Etapa I - Nákup technologie - 5/2014 | 10 000 | Tvářecí lis 10t |
| | 5 000 | Vstřikovací box |
| | 7 000 | Ohraňovací lis |
| | 2 000 | Nůžky na plech |
| | 1 000 | Drobné vybavení (svářečky, vrtačky, brusky apod.) |
| | 10 000 | Frézovací stroj CNC |
| | 9 000 | Vypalovací stroj |
| | 5 000 | Vulkanizační lis |
| | 1 000 | Softwary |
| | 50 000 | CELKEM |

Zdroj: interní materiály G-MAR PLUS, 2013

Dodavatelské firmy jsou vybrány a zakázky zadány. Stroje se nakoupí v jedné etapě v průběhu měsíce května 2014. Všechny stroje a zařízení budou zaplacený ihned při koupi.

Nákup strojů a zařízení bude financováno ze 30 % (15 mil. Kč) VK a 70 % (35 mil. Kč) úvěrem od Citibank Europe plc. Úvěr se bude vyřizovat v měsíci dubnu, vyřízení a schválení proběhne během uvedeného měsíce. Splácet by se měl 5 let, splátky by měly být rovnoměrné ve výši 7 mil. Kč (jistina) + úrok [%] ročně.

Lis je určen na výrobu desek do deskových výměníků tepla. Společnost G-MAR je nyní distributorem zejména 5 typů desek do výměníků z řady VT. Zároveň zajišťuje instalaci, montáž a údržbu. Získáním lisu nebude společnost G-MAR pouze obchodním zástupcem, ale přímo výrobcem vlastních desek do této výměňkové řady. Výměníky budou tedy rozměrově, materiálově a kvalitativně srovnatelné s konkurencí, která desky již vyrábí.

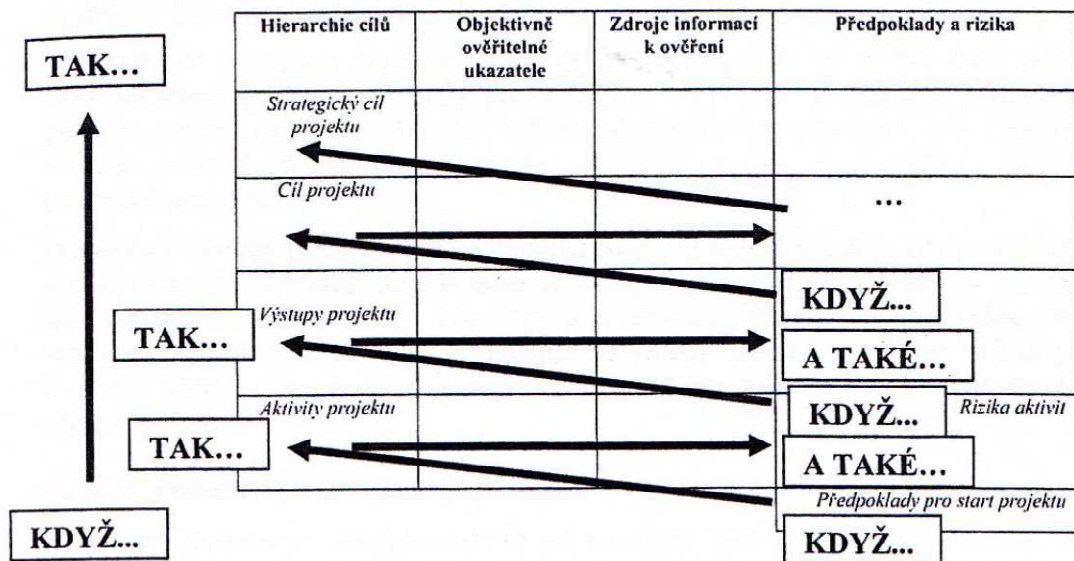
Ekonomická životnost projektu je stanovena na 10 let. Po 10 letech se předpokládá postupný přechod od deskových výměníků na trubkové. Lis na desky po této době již nebude mít pro trh dominantní význam.

3.1.3 Logický rámec projektu

Logický rámec se využívá u vyspělých řízení projektů při přípravě, realizaci a kontrole projektu. Slouží pro přehledné popsání informací o projektu, zahrnuje název programu, název projektu, typ projektu, celkové náklady a dobu trvání projektu, údaje o investorovi, uživateli, kontaktních osobách a řešiteli. (Skalický, 2010)

„Za těmito identifikačními údaji projektu je uvedena vlastní logická matice, která obsahuje čtyři sloupce. V prvním sloupci jsou uvedeny: záměr, cíl projektu, jednotlivé postupné cíle ve formě dílčích výstupů projektu, jednotlivé projektové aktivity. Ve druhém sloupci tabulky se uvádí indikátory dosažení cílů a realizování výstupů, u aktivit jsou uvedeny potřebné zdroje. Ve třetím sloupci se uvádí zdroje pro ověření plnění, u aktivit termíny plnění. A konečně ve čtvrtém sloupci se vyjmenují předpoklady pro plnění a možná rizika.“ (Skalický, 2010, s. 110)

Obrázek 18: Vertikální a horizontální logika



Zdroj: Skalický, 2010, s. 113

Tabulka 22: Matice logického rámce investičního projektu

| Logický rámec projektu: G-MAR PLUS, s.r.o. – Nákup výrobních strojů a zařízení | | | |
|--|---|--|--|
| Realizátor projektu: G-MAR PLUS, s.r.o. | | Celkové náklady: 50 mil. Kč | |
| Strategický cíl | Objektivně měřitelné ukazatele | Zdroje a prostředky k ověření | |
| <ul style="list-style-type: none"> Zahájení výroby lisovaných desek a dalších komponent pro SDV včetně nového typu desek GT 100. V roce 2016 generovat nejméně o 50 % vyšší tržby než v roce 2013. | <ul style="list-style-type: none"> Navýšení majetku firmy o nové stroje a zařízení. Výše generovaných tržeb. | <ul style="list-style-type: none"> Účetní výkazy. | |
| Cíl projektu | Objektivně měřitelné ukazatele | Zdroje a prostředky k ověření | Vnější předpoklady / rizika |
| <ul style="list-style-type: none"> Vlastní výroba všech komponent, růst objemu výroby, efektivnost výroby. | <ul style="list-style-type: none"> Růst tržeb. Pokles nákladů. Nízká zmetkovitost. | <ul style="list-style-type: none"> Účetní výkazy. Vnitropodniková evidence. | <ul style="list-style-type: none"> Poptávka po SDV firmy G-MAR PLUS Oslabení pozice leadra na trhu. Expandování na zahraniční trhy. Příznivý politický a ekonomický vývoj. |
| Výstupy projektu | Objektivně měřitelné ukazatele | Zdroje a prostředky k ověření | Vnější předpoklady / rizika |
| <ul style="list-style-type: none"> Nákup výrobních strojů a zařízení. Zaměstnání nových pracovních sil. Zaškolení nových i stávajících zaměstnanců v oblasti výroby a obsluhy strojů. | <ul style="list-style-type: none"> Nákup strojů a zařízení v hodnotě do 50 mil. Kč. Zaměstnání 12 nových zaměstnanců. Zaměstnanci absolvují kurzy obsluhy strojů a zařízení. | <ul style="list-style-type: none"> Kupní smlouvy. Evidence majetku. Pracovní smlouvy. Personální evidence. | <ul style="list-style-type: none"> Dodržení podmínek smluv ze strany dodavatelů strojů a zařízení. Dodržení podmínek smluv ze strany zaměstnanců. Úspěšnost absolvování rekvalifikačních kurzů. Fluktuace zaměstnanců. |
| Aktivity projektu | Měřitelné vstupy pro zabezpečení | Časový harmonogram | Vnější předpoklady / rizika |

| | aktivit projektu | | |
|---|---|---|---|
| <p>A) <u>Předinvestiční fáze</u></p> <ul style="list-style-type: none"> - 1. Průzkumná studie - 2. Studie proveditelnosti - 3. Technická specifikace <p>B) <u>Realizační fáze</u></p> <ul style="list-style-type: none"> - 4. Výběr dodavatelů a vývoj SW - 5. Uzavření smlouvy o úvěru - 6. Nákup strojů, zařízení a SW - 7. Zaměstnání nových pracovníků a následné zaškolení <p>C) <u>Provozní fáze</u></p> <ul style="list-style-type: none"> - 8. Spuštění a najetí výroby - 9. Údržba zařízení - 10. Využívání zařízení | <ul style="list-style-type: none"> • Zdroje financování: vlastní kapitál cizí kapitál (investiční úvěr od Citibank Europe plc) | <p>A) <u>Předinvestiční fáze</u></p> <ul style="list-style-type: none"> 1. 7/2013 - 9/2013 2. 11/2013 - 1/2014 3. 1/2014 <p>B) <u>Realizační fáze</u></p> <ul style="list-style-type: none"> 4. 2/2014 – 3/2014 5. 4/2014 6. 5/2014 7. 5/2014 <p>C) <u>Provozní fáze</u></p> <ul style="list-style-type: none"> 8., 9., 10. od 6/2014 | <ul style="list-style-type: none"> • Získání investičního úvěru. • Reálnost investičního projektu. • Zaměstnání vhodných pracovníků. |
| | | | Předběžné podmínky |
| | | | <ul style="list-style-type: none"> • Schválení projektu vedením společnosti. • Získání investičního úvěru od banky. • Závazné smlouvy se zahraničními zákazníky. |

Zdroj: vlastní zpracování na základě interních zdrojů podniku, 2014

4 Odvození finančního plánu

4.1 Odvození finančního plánu s realizací investice

Jako první bude sestaven finanční plán při realizaci investice na desetileté období, tj. od roku 2014 do roku 2023. Vize a strategické cíle jsou vztaženy ke tříletému období do konce roku 2016. V rámci tohoto období budou vymezeny krátkodobé (jednorozční) cíle vyplývající z těch střednědobých. Finanční plán je odvozen od vymezených cílů a dále pokračuje až do roku 2023, což odpovídá ekonomické životnosti investice. Budou plánovány pouze položky významně se podílející na finančním plánu.

4.1.1 Krátkodobé strategické cíle

Rok 2014

1. **Nákup plánovaných strojů, zařízení a SW**, které jsou nezbytné pro realizaci investičního projektu, v celkové hodnotě **50 mil. Kč**.
2. Zaměstnání **12 nových pracovníků** na pozice: programátor, konstruktér, 2 místa v přípravě výroby a 8 míst na pozici obsluha strojů. Roční mzdové náklady díky tomu vzrostou o **3 600 tis. Kč**.
3. **Zaškolení** stávajících i nových zaměstnanců v kontextu zavedení výroby **(v ceně pořizovaných strojů, zařízení a SW)**.
4. Zahájení **výroby desek i ostatních komponent** pro skládané deskové výměníky tepla dle harmonogramu.
5. Nasmlouvání 1 **obchodního zastoupení** v Německu skrze firmu GEA Ecoflex. Smluvit 1 obchodní zastoupení v Polsku i Maďarsku a 2 na Slovensku v Nitře a Bratislavě.
6. Účast na **strojírenských veletrzích** v Brně, Nitře, Poznani a Hannoveru.
7. **Získání 2% tržního podílu na cílovém zahraničním trhu** Německa díky objemu prodaných produktů. Do Německa se dostanou desky a komponenty z produktové řady GT typu GT 100 skrze firmu GEA Ecoflex, která je od společnosti G-MAR PLUS nakoupí. Desky i komponenty jsou v posledních třech letech poptávané a GEA Ecoflex je již nevyrábí, má však zájem o jejich dodání společností G-MAR PLUS, aby je mohla opět nabízet.
8. **Zpracování nabídek** pro firmy energetického průmyslu v **Polsku a Maďarsku**, aby firma G-MAR PLUS získala zakázky pro rok 2015.

V Polsku se jedná o zakázku se společností Polska Grupa Energetyczna (PGE) a v Maďarsku se společností MOL Energiakereskedő Kft. Obě zakázky jsou se týkají dodání skládaných tepelných výměníků do různých druhů elektráren.

9. **Navýšení domácího a slovenského tržního podílu** v objemu prodeje **o 5 %**. Jedná se především o instalování nových a servis starších výměníků v uhelných elektrárnách v ČR (Prunéřov, Tisová, Tušimice) a pro Slovenské elektrárny.
10. **Dosažení alespoň stejných tržeb** jako v roce 2013 díky objemu prodeje a servisní činnosti.

Rok 2015

1. Účast na **strojírenských veletrzích** v Brně, Nitře, Poznani a Hannoveru.
2. Nasmlouvání **dalších obchodních zastoupení** v Německu a Polsku (v každém státě 2 nová obchodní zastoupení).
3. Získání **4% tržního podílu na cílových zahraničních trzích** Maďarska a Polska díky získání zakázek pro výše uvedené podniky energetického průmyslu.
4. **Zpracování nabídek** pro německé firmy strojírenského a chemického průmyslu, konkrétně pro firmu Liebherr, MAN Turbo AG a Bayer AG.
5. **Navýšení tržního podílu v ČR a SR o 3 %** díky navýšení objemu prodeje a servisní činnosti. Uskuteční se především spoluprací s firmou Siemens, s.r.o., odštěpným závodem Industrial Turbomachinery, která je již nyní naplánovaná. Dále se uskuteční kompletní servis na JETE.
6. **Navýšení tržeb nejméně o 20 %** oproti roku 2014 díky navýšení objemu prodeje a servisní činnosti.
7. **Snížení přímých nákladů o 3-5 %**. Výroba by již měla být zaběhlá a společnost by měla lépe odhadovat potřeby materiálu, polotovarů atd.

Rok 2016

1. **Naplnění výrobní kapacity z 85 %**.
2. Získání dalších **2 % tržního podílu na německém trhu** a dostat se na **konečný 4% tržní podíl**, který je vymezen strategickým cílem pro roky 2014-2016. Cílem bude získat alespoň jednu z výše uvedených zakázek ze strojírenského či chemického průmyslu.

3. Navýšení **domácího tržního podílu o 2 %**, díky zvýšení objemu prodejů, a oslabení **pozice leadra (ALFA LAVAL) na českém a slovenském trhu**. Opět půjde o instalování výměníků a servis v uhelných elektrárnách (Ledvice, Mělník). Na Slovensku půjde o instalování a servis rozebíratelných výměníků pro Slovenské elektrárny. Dále tomu přispěje spolupráce se společností Doosan Škoda Power, která je již nyní předběžně naplánovaná. Konečný tržní podíl společnosti G-MAR PLUS bude 35 %.
4. **Navýšení tržeb alespoň o 20 %** oproti roku 2015 a dosažení celkového minimálního **navýšení tržeb za střednědobé období (2014-2016) o 40 %**. Tržby budou navýšeny získáním nových zakázek a servisní činností.
5. Snížení **doby obratu zásob** nejméně na hodnotu **40**.
6. Snížit ukazatel **obratu pohledávek** přibližně na hodnotu **6**.

4.1.2 Obchodní plán

V předchozích částech práce již bylo uvedeno, že každý výměník se počítá pro konkrétní aplikaci. Na základě vstupních parametrů se volí typová řada, velikost, materiál a počet desek ve výměníku; materiál, velikost a tloušťka pevných desek; typ těsnění. Kdybychom ke konečným produktům přistupovali jako ke kombinaci použitých typů, velikostí a materiálů, dostali bychom velké množství produktů. Prakticky se nevyrábí dva totožné výměníky. Vždy jde o SDV vyrobený na základě vstupních požadavků. Nicméně, aby autorka mohla odvodit tržby na základě objemu prodejů, omezí se na nejprodávanější produktovou řadu, velikosti, nejpoužívanější materiál a stanoví u nich průměrné ceny. Ceny však nebudou stanoveny za zkompletovaný výměník, ale za jednotlivé komponenty, které se pro finální SDV tepla musí použít. Ceny jsou uvedené pro nejpoužívanější aplikace vztahované směrem k cílovým zákazníkům, tedy podniky energetického, strojírenského a chemického průmyslu.

Navíc, pokud bude G-MAR PLUS kopírovat obchodní model firmy GEA Ecoflex, bude také prodávat jednotlivé komponenty. Firmy, které budou v zemích cílových trhů G-MAR PLUS zastupovat, zajistí kompletaci konečného výrobku dle požadavků jejich koncového zákazníka. Navíc výkon výměníků se dá v průběhu jejich používání upravit snížením, nebo zvýšením počtu desek ve výměníku. Tento systém je pružnější a méně náročný na zásoby, než dodávky finálních zkompletovaných rozebíratelných výměníků.

Nejpoužívanější produktová řada německého výrobce GEA Ecoflex je VARITHERM (VT). G-MAR PLUS bude vyrábět typovou řadu, který je s řadou VT zaměnitelná, co se

týče použití a kvality. Řada ponese název GT a bude obsahovat následující velikosti: GT 04, GT 10, GT 20, GT 40, GT 80, GT 100.

Tabulka 23: Produktová řada GT

| Produktová řada GT | GT 04 | GT 10 | GT 20 | GT 40 | GT 80 | GT 100 |
|---------------------------------|-------|---------|----------|----------|-----------|-----------|
| Max. průtok (m ³ /h) | 12 | 32 | 85 | 190 | 450 | 800 |
| Výška (mm) | 610 | 920 | 1178 | 1570 | 2120 | 2710 |
| Šířka (mm) | 173 | 260 | 425 | 520 | 520 | 710 |
| Max. délka (mm) | 505 | 1130 | 1387 | 1387 | 3300 | 4150 |
| Dimenze připojení DN | 32 | 25-50 | 65-80 | 100-125 | 150-200 | 250 |
| Max. provoz. tlak PN | 25 | 25 | 16 | 25 | 25 | 25 |
| Hmotnost (kg) | 31-66 | 129-291 | 342-644 | 544-1036 | 1337-4055 | 5026-8350 |
| Standardní mat. desek | A316 | A316 | A316 | A316 | A316 | A316 |
| Tloušťky stand. desek (mm) | 0,6 | 0,6 | 0,5; 0,6 | 0,5; 0,6 | 0,5; 0,6 | 0,5; 0,6 |

Zdroj: vlastní zpracování dle údajů G-MAR PLUS, 2014

Tabulka 24: Zaváděcí průměrná prodejní cena typů desek včetně těsnění (Kč)

| Typy | GT 04 | GT 10 | GT 20 | GT 40 | GT 80 | GT 100 |
|-----------------------------|-------|-------|-------|-------|-------|--------|
| Prům. prodejní cena (Kč/Ks) | 600 | 900 | 1200 | 1800 | 2500 | 3500 |

Zdroj: vlastní zpracování na základě interních zdrojů podniku, 2014

Uvedené průměrné prodejní ceny desek jsou včetně těsnění, které je standardně součástí desek. Ceny jsou zahajovací, budou se v jednotlivých letech dále vyvíjet (Tabulka 28: Vývoj cen typů desek 2014-2023).

Tabulka 25: Zaváděcí průměrná prodejní cena komponent dle typů (Kč)

| Typy | GT 04 | GT 10 | GT 20 | GT 40 | GT 80 | GT 100 |
|----------------------------|--------|--------|--------|--------|---------|---------|
| Příruby | 1 000 | 1 200 | X | X | X | X |
| Manžety | x | x | 4 800 | 6 400 | 9 600 | 11 600 |
| Rám | 12 000 | 25 000 | 35 000 | 60 000 | 150 000 | 250 000 |
| Tyče | 2 000 | 4 400 | 7 200 | 9 600 | 52 000 | 52 000 |
| Celkem na 1 výměník | 15 000 | 30 600 | 47 000 | 76 000 | 211 600 | 313 600 |

Zdroj: vlastní zpracování na základě interních zdrojů podniku, 2014

Ceny jsou zahajovací, budou se v jednotlivých letech dále vyvíjet (viz Tabulka 29: Vývoj cen komponent dle typů 2014-2023).

Tabulka 26: Plán prodaných kusů desek 2014-2023

| DESKY | | | | | | | | | | |
|---------------------------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|
| Plánované prodeje (ks) | 2014 | 2015 | 2016 | 2017 | 2018 | 2019 | 2020 | 2021 | 2022 | 2023 |
| GT 04 | 6 900 | 8 000 | 8 500 | 9 000 | 9 500 | 8 700 | 8 700 | 7 000 | 7 000 | 7 000 |
| GT 10 | 4 800 | 5 200 | 6 500 | 7 000 | 8 000 | 7 000 | 7 000 | 6 600 | 6 000 | 6 000 |
| GT 20 | 13 440 | 13 800 | 14 400 | 15 000 | 15 600 | 15 600 | 15 000 | 13 200 | 12 600 | 12 000 |
| GT 40 | 30 400 | 32 000 | 36 000 | 37 000 | 38 000 | 38 000 | 37 000 | 34 000 | 34 000 | 34 000 |
| GT 80 | 6 000 | 8 400 | 10 500 | 11 100 | 12 000 | 12 000 | 10 500 | 10 500 | 9 000 | 9 000 |
| GT 100 | 6 400 | 8 800 | 12 000 | 12 800 | 14 000 | 14 000 | 12 000 | 12 000 | 12 000 | 12 000 |

Zdroj: vlastní zpracování dle interních informací podniku, 2014

Tabulka 27: Plán prodaných kusů komponent 2014-2023

| KOMPONENTY | | | | | | | | | | |
|---------------------------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|
| Plánované prodeje (ks) | 2014 | 2015 | 2016 | 2017 | 2018 | 2019 | 2020 | 2021 | 2022 | 2023 |
| GT 04 | 115 | 120 | 125 | 127 | 130 | 130 | 125 | 110 | 105 | 100 |
| GT 10 | 80 | 90 | 100 | 110 | 120 | 120 | 110 | 110 | 105 | 100 |
| GT 20 | 112 | 115 | 120 | 125 | 130 | 130 | 125 | 110 | 105 | 100 |
| GT 40 | 152 | 160 | 180 | 185 | 190 | 190 | 185 | 170 | 170 | 170 |
| GT 80 | 20 | 28 | 35 | 37 | 40 | 40 | 35 | 35 | 30 | 30 |
| GT 100 | 16 | 22 | 30 | 32 | 35 | 35 | 30 | 30 | 30 | 30 |

Zdroj: vlastní zpracování dle interních informací podniku, 2014

Plán prodaných kusů desek zahrnuje desky prodané jakožto součást finálních zkompletovaných výměníků dle typů. Navíc jsou zde zahrnuty i desky použité na servis starších výměníků a desky prodané samostatně obchodním zástupcům. Počty prodaných komponent jsou uvažovány jakožto součásti finálních zkompletovaných výměníků. Počty všech prodaných kusů jsou založeny na trendu z minulosti a zároveň jsou navýšeny o smluvené a plánované zakázky dle krátkodobých cílů. Počty prodaných kusů (desky i komponenty) se odvíjejí od výrobní kapacity, která v roce 2016 dosáhne 85 % a v roce 2018 90 % z maximální kapacity. Od roku 2019 do konce plánovacího období bude využití výrobní kapacity klesat zhruba na konečných 80 %. Naplnění výrobní kapacity odráží vývoj očekávané poptávky.

Tabulka 28: Vývoj cen typů desek 2014-2023

| DESKY | | | | | | | | | | |
|----------------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|
| Vývoj cen (Kč) | 2014 | 2015 | 2016 | 2017 | 2018 | 2019 | 2020 | 2021 | 2022 | 2023 |
| GT 04 | 600 | 630 | 660 | 690 | 690 | 690 | 660 | 660 | 630 | 630 |
| GT 10 | 900 | 945 | 990 | 1 035 | 1 035 | 1 035 | 990 | 990 | 945 | 945 |
| GT 20 | 1 200 | 1 260 | 1 320 | 1 380 | 1 380 | 1 380 | 1 320 | 1 320 | 1 260 | 1 260 |
| GT 40 | 1 800 | 1 890 | 1 980 | 2 070 | 2 070 | 2 070 | 1 980 | 1 980 | 1 890 | 1 890 |
| GT 80 | 2 500 | 2 625 | 2 750 | 2 875 | 2 875 | 2 875 | 2 750 | 2 750 | 2 625 | 2 625 |
| GT 100 | 3 500 | 3 675 | 3 850 | 4 025 | 4 025 | 4 025 | 3 850 | 3 850 | 3 675 | 3 675 |

Zdroj: vlastní zpracování dle interních informací podniku, 2014

Z tabulky vidíme v roce 2014 zahajovací ceny, které jsou o 15 % nižší než konkurenční ceny. V roce 2015 ceny u všech typů desek vzrostou o 5 %, roce 2016 také o 5 % v roce 2017 rovněž o 5 %. V roce 2018-2019 zůstanou na úrovni roku 2017. V letech 2019 a 2020 klesnou o 5 % a v posledních dvou letech plánu poklesnou rovněž o 5 %.

Tabulka 29: Vývoj cen komponent dle typů 2014-2023

| KOMPONENTY | | | | | | | | | | |
|----------------|---------|---------|---------|---------|---------|---------|---------|---------|---------|---------|
| Vývoj cen (Kč) | 2014 | 2015 | 2016 | 2017 | 2018 | 2019 | 2020 | 2021 | 2022 | 2023 |
| GT 04 | 15 000 | 15 300 | 15 600 | 15 750 | 15 900 | 15 900 | 15 900 | 15 741 | 15 426 | 15 426 |
| GT 10 | 30 600 | 31 212 | 31 824 | 32 130 | 32 436 | 32 436 | 32 436 | 32 112 | 31 469 | 31 469 |
| GT 20 | 47 000 | 47 940 | 48 880 | 49 350 | 49 820 | 49 820 | 49 820 | 49 322 | 48 335 | 48 335 |
| GT 40 | 76 000 | 77 520 | 79 040 | 79 800 | 80 560 | 80 560 | 80 560 | 79 754 | 78 159 | 78 159 |
| GT 80 | 211 600 | 215 832 | 220 064 | 222 180 | 224 296 | 224 296 | 224 296 | 222 053 | 217 612 | 217 612 |
| GT 100 | 313 600 | 319 872 | 326 144 | 329 280 | 332 416 | 332 416 | 332 416 | 329 092 | 322 510 | 322 510 |

Zdroj: vlastní zpracování dle interních informací podniku, 2014

Ceny komponent se vyvíjejí obdobně jako ceny desek. V roce 2014 se vychází ze zaváděcích cen, které v roce 2015 rostou o 2 %, v roce 2016 o další 2 %, v letech 2017 a 2018 je pak nárůst vždy o 1 %. Pro roky 2019 a 2020 se ceny budou držet na stejné úrovni jako v roce 2018. V letech 2021 a 2022 zaznamenají ceny pokles o vždy o 1 % a v roce 2023 budou stejné jako v roce předchozím.

Ceny jsou ze začátku nižší, aby společnost G-MAR PLUS přebírala zákazníky konkurence a mohla vstoupit na cílové zahraniční trhy. Nižší cena však není na úkor kvality, je nízká kvůli fázi zavádění. Poté ceny mírně vzrůstají až se dostanou na vrchol v letech 2019-2020 a v posledních letech opět mírně klesají, protože se očekává i mírný pokles poptávky v celém odvětví.

Tabulka 30: Plán tržeb 2014-2023

| PLÁN TRŽEB (v tis. Kč) | 2011 | 2012 | 2013 | 2014 | 2015 | 2016 | 2017 | 2018 | 2019 | 2020 | 2021 | 2022 | 2023 |
|--|--------|--------|---------|---------|---------|---------|---------|---------|---------|---------|---------|---------|---------|
| Tržby za prodej vlastních výrobků a služeb | 86 483 | 92 599 | 142 248 | 146 947 | 177 854 | 220 120 | 239 401 | 254 222 | 252 635 | 225 316 | 212 865 | 197 431 | 196 199 |
| Procentní změna oproti min. roku | X | 7% | 54% | 3% | 21% | 24% | 9% | 6% | -1% | -11% | -6% | -7% | -1% |

Zdroj: vlastní zpracování dle interních informací podniku, 2014

V plánu tržeb jsou zachyceny tržby za poslední 3 roky. Výpočet tržeb pro roky 2014-2023 jsme dostali vynásobením počtů plánovaných prodejů desek vynásobených jejich cenou v jednotlivých letech (tabulky 26 a 28). K dílčímu výpočtu se přičetly plánované prodeje komponent násobených jejich cenou (tabulky 27 a 29). Tržby vykazují rostoucí trend. V roce 2013 tržby stouply o 54 %, protože firma G-MAR PLUS získala 6 velkých zakázek v hodnotě 43 mil. Kč, které způsobily rapidní nárůst. I bez těchto významných zakázek by tržby firmy vzrostly o přibližně 5 %.

28 % tržeb bude realizováno díky použití komponent, hlavně desek, na servisní činnost. Tento podíl je odhadnut na základě minulých zkušeností a odhadů do budoucnosti.

Tržby jsou do budoucna odhadnuty kvalitativní metodou. Na základě několikaletého průzkumu, analýz trhu a informací od německého partnera GEA Ecoflex, sestavilo obchodní oddělení prognózu na budoucí vývoj tržeb. Prognóza se odvíjí od předpokládané poptávky, kapacity výroby a cenové politiky. Vývoj tržeb a procentní meziroční nárůst či pokles je možné vidět z tabulky.

Nejvýznamějšími zákazníky budou podniky energetického, strojírenského a chemického průmyslu, jak je uvedeno v krátkodobých cílech pro roky 2014-2016. Zakázky pro uvedené zákazníky budou tvořit nejvýznamnější složky tržeb v prvních třech letech plánu. Zároveň se předpokládá, že uvedené segmenty zákazníků budou generovat dominantní podíl tržeb i ve zbytku plánovaného období.

Společnost odhaduje, že přibližně 30 % celkové produkce bude směřováno do zahraničí. Prognózované výnosy mohou být významněji ovlivňovány vývojem kurzu. Plán tržeb se odvíjí od současného kurzu 27 CZK/EUR, který by se dle ČNB měl držet na stejné úrovni do roku 2015. Proti náhlým změnám kurzu se bude společnost chránit zajišťovacími kurzovými operacemi.

Dle plánu tržby vzrostou dokonce o 3 % více v roce 2014, o 1 % více v roce 2015 a o 4 % více v roce 2016 než je stanoveno v krátkodobých cílech pro dané roky.

4.1.3 Plán investic

Tabulka 31: Plán pořízení DM 2014-2023

| Pořizovaný DHM | Pořiz. cena (v tis. Kč) | Odpisová skupina | Počet let odpisování | Zařazení majtku | Odpis. s. v 1. roce | Odpis. s. v dalších letech |
|---------------------|-------------------------|------------------|----------------------|-------------------------------------|---------------------|----------------------------|
| Tvářecí lis | 10 000 | 2 | 5 | 6/2014 | 11 % | 22,25 % |
| Vstříkovací box | 5 000 | 2 | 5 | 6/2014 | 11 % | 22,25 % |
| Ohraňovací lis | 7 000 | 2 | 5 | 6/2014 | 11 % | 22,25 % |
| Nůžky na plech | 2 000 | 2 | 5 | 6/2014 | 11 % | 22,25 % |
| Drobné vybavení | 1 000 | 1 | 3 | 6/2014 6/2017 6/2020 | 20 % | 40 % |
| Frézovací stroj CNC | 10 000 | 2 | 5 | 6/2014 | 11 % | 22,25 % |
| Vypalovací stroj | 9 000 | 2 | 5 | 6/2014 | 11 % | 22,25 % |
| Vulkanizační lis | 5 000 | 2 | 5 | 6/2014 | 11 % | 22,25 % |
| Software | 1 000 | 1 | 3 | 6/2014 | 20 % | 40 % |
| PC | 800 | 1 | 3 | 1/2016 1/2019 1/2022 | 20 % | 40 % |
| Os. automob. | 2 000 | 2 | 5 | 1/2018 | 11 % | 22,25 % |
| Gen. oprava | 10 000 | 2 | 5 | 6/2019 | 11 % | 22,25 % |

Zdroj: vlastní zpracování dle interních informací podniku, 2014

Tabulka 32: Plán investic upravený o odpisy 2014-2023

| PLÁN INVESTIC (v tis. Kč) | 2014 | 2015 | 2016 | 2017 | 2018 | 2019 | 2020 | 2021 | 2022 | 2023 |
|-----------------------------|---------------|---------------|---------------|---------------|--------------|---------------|---------------|--------------|--------------|--------------|
| Dlouhodobý majetek | 48 478 | 36 047 | 24 509 | 13 843 | 4 203 | 12 878 | 10 668 | 7 257 | 4 807 | 2 242 |
| Dl. nehmotný majetek | 800 | 400 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| Software | 800 | 400 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| Dl. hmotný majetek | 47 678 | 35 647 | 24 509 | 13 843 | 4 203 | 12 878 | 10 668 | 7 257 | 4 807 | 2 242 |
| Pozemky | 1 902 | 1 902 | 1 902 | 1 902 | 1 902 | 1 902 | 1 902 | 1 902 | 1 902 | 1 902 |
| Stavby | 202 | 182 | 161 | 141 | 121 | 101 | 81 | 60 | 40 | 20 |
| SMV a soubory movitých věcí | 45 574 | 33 563 | 22 446 | 11 800 | 2 180 | 10 875 | 8 685 | 5 295 | 2 865 | 320 |

Zdroj: vlastní zpracování dle interních informací podniku, 2014

Plán investic zachycuje nejen počáteční investici do výrobních strojů a zařízení, ale v průběhu deseti let se bude investovat i do dalších složek majtku, konkrétně do

samostatných movitých věcí a souborů movitých věcí. Každé tři roky (2014, 2017, 2020) bude obnovováno drobné vybavení (svářečky, vrtačky, brusky apod.) pro pracovníky výroby v hodnotě 1 000 tis. Kč. V roce 2016 budou koupeny nové počítače v hodnotě 800 tis. Kč, další investice do informačních technologií jsou plánovány na roky 2019 a 2022 rovněž v hodnotě 800 tis. Kč. V roce 2018 budou koupeny osobní automobily pro užívání manažerů firmy v hodnotě 2 000 tis. Kč. Významnou položkou je pak plánovaná generální oprava výrobních strojů na rok 2019 v hodnotě 10 000 tis. Kč. Budou nahrazeny opotřebované díly výrobních strojů.

Tabulka 33: Plán odpisů za SMV 2014-2023

| PLÁN ODPISŮ (v tis. Kč) | 2014 | 2015 | 2016 | 2017 | 2018 | 2019 | 2020 | 2021 | 2022 | 2023 |
|----------------------------|--------------|---------------|---------------|---------------|---------------|--------------|--------------|--------------|--------------|--------------|
| Setrvačný blok odpisů SMV | 931 | 931 | 677 | 446 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| Odpisy 1. odpis. sk. | 200 | 400 | 560 | 520 | 720 | 560 | 520 | 720 | 560 | 320 |
| Odpisy 2. odpis. sk. | 5 280 | 10 680 | 10 680 | 10 680 | 10 900 | 1 545 | 2 670 | 2 670 | 2 670 | 2 225 |
| Odpisy SMV celkem | 6 411 | 12 011 | 11 917 | 11 646 | 11 620 | 2 105 | 3 190 | 3 390 | 3 230 | 2 545 |
| Odpisy SW | 200 | 400 | 400 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| Odpisy budovy | 20 | 20 | 20 | 20 | 20 | 20 | 20 | 20 | 20 | 20 |
| ODPISY CELKEM | 6 631 | 12 431 | 12 337 | 11 666 | 11 640 | 2 125 | 3 210 | 3 410 | 3 250 | 2 565 |

Zdroj: vlastní zpracování dle interních informací podniku, 2014

Z tabulky vidíme setrvačný blok odpisů za samostatné movité věci a soubory movitých věcí, které společnost pořídila v minulých letech. Dále jsou zde odpisy za nově pořízený majetek v plánovaných letech spadající do stejné kategorie, patřící do 1. a 2. odpisové skupiny. Jsou zde zachyceny rovněž odpisy za software a budovy. Účetní odpisy se rovnají daňovým.

4.1.4 Personální plán

Tabulka 34: Plán mzdových nákladů 2014-2023

| PLÁN MZDOVÝCH NÁKL. (v tis. Kč) | 2014 | 2015 | 2016 | 2017 | 2018 | 2019 | 2020 | 2021 | 2022 | 2023 |
|------------------------------------|---------------|---------------|---------------|---------------|---------------|---------------|---------------|---------------|---------------|---------------|
| Majitel firmy | 840 | 857 | 874 | 891 | 909 | 927 | 946 | 965 | 984 | 1 004 |
| Management (4) | 2 400 | 2 448 | 2 497 | 2 547 | 2 598 | 2 650 | 2 703 | 2 757 | 2 812 | 2 868 |
| Obchodní zástupci (11) | 4 340 | 4 712 | 4 807 | 4 903 | 5 001 | 5 101 | 5 203 | 5 307 | 5 413 | 5 521 |
| Administrativní pracovníci (14) | 4 560 | 5 141 | 5 244 | 5 348 | 5 455 | 5 565 | 5 676 | 5 789 | 5 905 | 6 023 |
| Pracovníci ve výrobě (20) | 4 800 | 5 875 | 5 993 | 6 113 | 6 235 | 6 360 | 6 487 | 6 616 | 6 749 | 6 884 |
| Celkem | 16 940 | 19 033 | 19 414 | 19 802 | 20 198 | 20 602 | 21 014 | 21 434 | 21 863 | 22 300 |

Zdroj: vlastní zpracování dle interních informací podniku, 2014

V tabulce je vidět struktura zaměstnanců, počty zaměstnanců na pozicích a vývoj jejich platů v letech 2014-2023. Do konce dubna 2014 bude ve firmě pracovat 34

zaměstnanců. V květnu 2014 bude najmuta 16 nových pracovníků: 2 obchodní zástupci, 2 programátoři, 2 konstruktéři, 2 osoby v přípravě výroby a 8 osob obsluhujících stroje. Celkem se počet zaměstnanců zvýší na 50.

Majitel firmy bude mít v roce 2014 plat 70 tis. Kč/měs., zaměstnanec na pozici manažera průměrně 50 tis. Kč/měs., obchodní zástupce průměrně 35 tis. Kč/měs., administrativní pracovník průměrně 30 tis. Kč/měs., pracovník ve výrobě průměrně 24 tis. Kč/měs. Platy se budou ročně navyšovat o předpokládanou inflaci, která je uvažována ve výši 2 % ročně, což je inflační cíl ČNB pro roky 2014 a 2015.

Tabulka 35: Plán osobních nákladů 2014-2023

| PLÁN OS. NÁKL. (v tis. Kč) | 2014 | 2015 | 2016 | 2017 | 2018 | 2019 | 2020 | 2021 | 2022 | 2023 |
|---------------------------------------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|
| Osobní náklady | 23 325 | 26 142 | 26 665 | 27 198 | 27 742 | 28 297 | 28 863 | 29 440 | 30 029 | 30 630 |
| Mzdové náklady | 16 940 | 19 033 | 19 414 | 19 802 | 20 198 | 20 602 | 21 014 | 21 434 | 21 863 | 22 300 |
| Náklady na soc. zabezpeč. a zdrav. | 5 760 | 6 471 | 6 601 | 6 733 | 6 867 | 7 005 | 7 145 | 7 288 | 7 433 | 7 582 |
| Ostatní sociální náklady | 625 | 638 | 650 | 663 | 677 | 690 | 704 | 718 | 732 | 747 |

Zdroj: vlastní zpracování dle interních informací podniku, 2014

V tabulce vidíme vývoj osobních nákladů a jejich složek.

Náklady na sociální zabezpečení a zdravotní pojištění – tvoří 34 % z mzdových nákladů.

Ostatní sociální náklady – součástí jsou například náhrady mzdy za pracovní neschopnost hrazené zaměstnavatelem, odstupné, zaměstnanecké benefity či další sociální dávky. Hodnota položky se obtížně stanovuje. Autorka zde vyšla z minulých let s ohledem na zvýšení počtu zaměstnanců, zavedení odměn a uvažovanou inflaci ve výši 2 %.

4.1.5 Plán zásob a pohledávek z obchodních vztahů

Tabulka 36: Plán zásob a pohledávek z obchodních vztahů 2014-2023

| PLÁN ZÁSOB A POHLEDÁVEK (v tis. Kč) | 2014 | 2015 | 2016 | 2017 | 2018 | 2019 | 2020 | 2021 | 2022 | 2023 |
|---|---------|---------|---------|---------|---------|---------|---------|---------|---------|---------|
| Tržby | 146 947 | 177 854 | 220 120 | 239 401 | 254 222 | 252 635 | 225 316 | 212 865 | 197 431 | 196 199 |
| Obrat zásob = tržby / zásoby | 7 | 8,5 | 10 | 10 | 10 | 10 | 9 | 9 | 9 | 9 |
| Obrat pohledávek = tržby / pohl. | 4,5 | 5,7 | 6 | 6,5 | 6,5 | 6,5 | 6,5 | 6,5 | 6,5 | 6,5 |
| Zásoby | 20 992 | 20 924 | 22 012 | 23 940 | 25 422 | 25 263 | 25 035 | 23 652 | 21 937 | 21 800 |
| Pohledávky | 32 655 | 31 202 | 36 687 | 36 831 | 39 111 | 38 867 | 34 664 | 32 748 | 30 374 | 30 184 |

Zdroj: vlastní zpracování, 2014

Zásoby a pohledávky jsou plánovány obrátovými ukazateli. Obrátové ukazatele se v průběhu plánu zvyšují. Cílem společnosti je zvýšit obrátku pohledávek a snížit dobu obratu pohledávek alespoň na 60 dní, dosáhne toho úpravou platebních podmínek, jak již bylo uvedeno v podkapitole 2.4 Analýza interního prostředí (ukazatele aktivity).

Obrátka zásob se nám také zvýší. Po realizaci investičního záměru již společnost nemusí držet tak vysoké zásoby jako v předchozích letech, kdy musela mít na skladě desky různých typů. Na dodávky od německého výrobce GEA Ecoflex musela čekat až 6 týdnů. Proto se firma předzásobila, aby po dobu, než přijde další dodávka, mohla pokrýt poptávku a být flexibilní. Držela také zásoby méně poptávaných typů desek, které ležely na skladu dlouhou dobu a zvyšovaly celkové zásoby. V momentě, kdy začne s vlastní výrobou, může se zkrátit doba obratu zásob až na 36 dní.

4.1.6 Plán cizích zdrojů

Tabulka 37: Plán závazků z obchodních vztahů a bankovních úvěrů a výpomocí 2014-2023

| PLÁN CK (v tis. Kč) | 2014 | 2015 | 2016 | 2017 | 2018 | 2019 | 2020 | 2021 | 2022 | 2023 |
|--------------------------------|---------------|---------------|---------------|---------------|---------------|---------------|---------------|---------------|---------------|---------------|
| Cizí zdroje | 41 995 | 20 924 | 27 515 | 31 920 | 39 111 | 38 867 | 38 516 | 36 387 | 33 749 | 33 538 |
| Krátkodobé závazky | 13 995 | 20 924 | 27 515 | 31 920 | 39 111 | 38 867 | 38 516 | 36 387 | 33 749 | 33 538 |
| Obrat závazků = materiál / ZOV | 1,50 | 1,00 | 0,80 | 0,75 | 0,65 | 0,65 | 0,65 | 0,65 | 0,65 | 0,65 |
| Závazky z OV | 13 995 | 20 924 | 27 515 | 31 920 | 39 111 | 38 867 | 38 516 | 36 387 | 33 749 | 33 538 |
| Bankovní úvěry a výpomoci | 28 000 | 21 000 | 14 000 | 7 000 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| Bankovní úvěry dlouhodobé | 28 000 | 21 000 | 14 000 | 7 000 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| Krátkodobé bankovní úvěry | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 |

Zdroj: vlastní zpracování, 2014

Závazky z obchodních vztahů – jsou plánovány na základě obrátového ukazatele obrat závazků. Cílem společnosti je postupně prodlužovat splatnost závazků svým obchodním partnerům a využívat bezúročný obchodní úvěr, proto se ukazatel obratu závazků postupně v letech snižuje až na hodnotu 0,65.

Tabulka 38: Plán investičního úvěru 2014-2023

| PLÁN INV. ÚVĚRU (v tis. Kč) | 2014 | 2015 | 2016 | 2017 | 2018 | 2019 | 2020 | 2021 | 2022 | 2023 |
|--------------------------------|--------|--------|--------|--------|--------|------|------|------|------|------|
| Bankovní úvěry a výpomoci | 28 000 | 21 000 | 14 000 | 7 000 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| Bankovní úvěry dlouhodobé | 28 000 | 21 000 | 14 000 | 7 000 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| Splátky | 8704,5 | 8363,6 | 8022,7 | 7681,8 | 7340,9 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| Úroky (4,87 %) | 1704,5 | 1363,6 | 1022,7 | 681,8 | 340,9 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 |

Zdroj: vlastní zpracování dle interních informací podniku, 2014

Bankovní úvěry a výpomoci – pro realizaci investice si firma G-MAR PLUS pořídí investiční úvěr od banky Citibank Europe plc. ve výši 35 mil. Kč. 75 % nákladů na pořízení investice bude financováno z cizích zdrojů. Úvěr bude splácen po dobu pěti let roční splátkou ve výši 7 mil. Kč navýšenou o úroky, jak je vidět z tabulky. Úroková sazba je odvozena od roční sazby PRIBOR, která je aktuálně dle ČNB 0,55 %, a je navýšena o přírážku banky ve výši 4,32 %.

4.1.7 Plán nákladů

Tabulka 39: Plán přímých nákladů na desky 2014-2023

| DESKY 2014 | | | | | | | DESKY 2015 | | | | | | |
|---------------------------------------|-------|-------|--------|--------|-------|--------|---------------------------------------|-------|-------|--------|--------|-------|--------|
| Náklady na jednici v Kč | GT 04 | GT 10 | GT 20 | GT 40 | GT 80 | GT 100 | Náklady na jednici v Kč | GT 04 | GT 10 | GT 20 | GT 40 | GT 80 | GT 100 |
| Přímý materiál a energie | 327 | 316 | 867 | 1 458 | 967 | 1 628 | Přímý materiál a energie | 317 | 307 | 841 | 1 414 | 938 | 1 579 |
| Přímé mzdy | 28 | 64 | 29 | 23 | 166 | 198 | Přímé mzdy | 29,38 | 72 | 34 | 26 | 145 | 176 |
| Ostatní přímé náklady | 9 | 22 | 10 | 8 | 57 | 67 | Ostatní přímé náklady | 10 | 25 | 12 | 9 | 49 | 60 |
| Plánované prodeje | 6 900 | 4 800 | 13 440 | 30 400 | 6 000 | 6 400 | Plánované prodeje | 8 000 | 5 200 | 13 800 | 32 000 | 8 400 | 8 800 |
| Přímé náklady celkem v tis. Kč | | | | | | | Přímé náklady celkem v tis. Kč | | | | | | |
| Přímý materiál a energie | 2 254 | 1 517 | 11 652 | 44 323 | 5 802 | 10 419 | Přímý materiál a energie | 2 535 | 1 594 | 11 606 | 45 256 | 7 879 | 13 897 |
| Přímé mzdy | 192 | 307 | 384 | 691 | 998 | 1 267 | Přímé mzdy | 235 | 376 | 470 | 846 | 1 222 | 1 551 |
| Ostatní přímé náklady | 65 | 104 | 131 | 235 | 339 | 431 | Ostatní přímé náklady | 80 | 128 | 160 | 288 | 415 | 527 |

| DESKY 2016 | | | | | | | DESKY 2017 | | | | | | |
|---------------------------------------|-------|-------|--------|--------|--------|--------|---------------------------------------|-------|-------|--------|--------|--------|--------|
| Náklady na jednici v Kč | GT 04 | GT 10 | GT 20 | GT 40 | GT 80 | GT 100 | Náklady na jednici v Kč | GT 04 | GT 10 | GT 20 | GT 40 | GT 80 | GT 100 |
| Přímý materiál a energie | 310 | 300 | 824 | 1 385 | 919 | 1 547 | Přímý materiál a energie | 317 | 306 | 840 | 1 413 | 937 | 1 578 |
| Přímé mzdy | 28 | 59 | 33 | 24 | 119 | 132 | Přímé mzdy | 27 | 56 | 33 | 24 | 115 | 126 |
| Ostatní přímé náklady | 10 | 20 | 11 | 8 | 40 | 45 | Ostatní přímé náklady | 9 | 19 | 11 | 8 | 39 | 43 |
| Plánované prodeje | 8 500 | 6 500 | 14 400 | 36 000 | 10 500 | 12 000 | Plánované prodeje | 9 000 | 7 000 | 15 000 | 37 000 | 11 100 | 12 800 |
| Přímé náklady celkem v tis. Kč | | | | | | | Přímé náklady celkem v tis. Kč | | | | | | |
| Přímý materiál a energie | 2 638 | 1 951 | 11 861 | 49 864 | 9 646 | 18 559 | Přímý materiál a energie | 2 849 | 2 143 | 12 602 | 52 274 | 10 401 | 20 192 |
| Přímé mzdy | 240 | 384 | 479 | 863 | 1 247 | 1 582 | Přímé mzdy | 245 | 391 | 489 | 880 | 1 271 | 1 614 |
| Ostatní přímé náklady | 82 | 130 | 163 | 293 | 424 | 538 | Ostatní přímé náklady | 83 | 133 | 166 | 299 | 432 | 549 |

| DESKY 2018 | | | | | | | DESKY 2019 | | | | | | |
|---------------------------------------|-------|-------|--------|--------|--------|--------|---------------------------------------|-------|-------|--------|--------|--------|--------|
| Náklady na jednici v Kč | GT 04 | GT 10 | GT 20 | GT 40 | GT 80 | GT 100 | Náklady na jednici v Kč | GT 04 | GT 10 | GT 20 | GT 40 | GT 80 | GT 100 |
| Přímý materiál a energie | 323 | 312 | 857 | 1 441 | 956 | 1 609 | Přímý materiál a energie | 329 | 319 | 874 | 1 470 | 975 | 1 641 |
| Přímé mzdy | 26 | 50 | 32 | 24 | 108 | 118 | Přímé mzdy | 29 | 58 | 33 | 24 | 110 | 120 |
| Ostatní přímé náklady | 9 | 17 | 11 | 8 | 37 | 40 | Ostatní přímé náklady | 10 | 20 | 11 | 8 | 37 | 41 |
| Plánované prodeje | 9 500 | 8 000 | 15 600 | 38 000 | 12 000 | 14 000 | Plánované prodeje | 8 700 | 7 000 | 15 600 | 38 000 | 12 000 | 14 000 |
| Přímé náklady celkem v tis. Kč | | | | | | | Přímé náklady celkem v tis. Kč | | | | | | |
| Přímý materiál a energie | 3 068 | 2 499 | 13 368 | 54 760 | 11 469 | 22 527 | Přímý materiál a energie | 2 866 | 2 230 | 13 635 | 55 855 | 11 699 | 22 978 |
| Přímé mzdy | 249 | 399 | 499 | 898 | 1 297 | 1 646 | Přímé mzdy | 254 | 407 | 509 | 916 | 1 323 | 1 679 |
| Ostatní přímé náklady | 85 | 136 | 170 | 305 | 441 | 560 | Ostatní přímé náklady | 86 | 138 | 173 | 311 | 450 | 571 |

4 Odvození finančního plánu

| DESKY 2020 | | | | | | | DESKY 2021 | | | | | | |
|---------------------------------------|-------|-------|--------|--------|--------|--------|---------------------------------------|-------|-------|--------|--------|--------|--------|
| Náklady na jednici v Kč | GT 04 | GT 10 | GT 20 | GT 40 | GT 80 | GT 100 | Náklady na jednici v Kč | GT 04 | GT 10 | GT 20 | GT 40 | GT 80 | GT 100 |
| Přímý materiál a energie | 336 | 325 | 892 | 1 499 | 994 | 1 674 | Přímý materiál a energie | 343 | 331 | 909 | 1 529 | 1 014 | 1 708 |
| Přímé mzdy | 30 | 59 | 35 | 25 | 128 | 143 | Přímé mzdy | 38 | 64 | 40 | 28 | 131 | 146 |
| Ostatní přímé náklady | 10 | 20 | 12 | 9 | 44 | 49 | Ostatní přímé náklady | 13 | 22 | 14 | 10 | 45 | 49 |
| Plánované prodeje | 8 700 | 7 000 | 15 000 | 37 000 | 10 500 | 12 000 | Plánované prodeje | 7 000 | 6 600 | 13 200 | 34 000 | 10 500 | 12 000 |
| Přímé náklady celkem v tis. Kč | | | | | | | Přímé náklady celkem v tis. Kč | | | | | | |
| Přímý materiál a energie | 2 923 | 2 275 | 13 373 | 55 473 | 10 441 | 20 089 | Přímý materiál a energie | 2 399 | 2 188 | 12 004 | 51 995 | 10 650 | 20 491 |
| Přímé mzdy | 259 | 415 | 519 | 934 | 1 349 | 1 712 | Přímé mzdy | 265 | 423 | 529 | 953 | 1 376 | 1 747 |
| Ostatní přímé náklady | 88 | 141 | 176 | 318 | 459 | 582 | Ostatní přímé náklady | 90 | 144 | 180 | 324 | 468 | 594 |

| DESKY 2022 | | | | | | | DESKY 2023 | | | | | | |
|---------------------------------------|-------|-------|--------|--------|-------|--------|---------------------------------------|-------|-------|--------|--------|-------|--------|
| Náklady na jednici v Kč | GT 04 | GT 10 | GT 20 | GT 40 | GT 80 | GT 100 | Náklady na jednici v Kč | GT 04 | GT 10 | GT 20 | GT 40 | GT 80 | GT 100 |
| Přímý materiál a energie | 350 | 338 | 928 | 1 560 | 1 035 | 1 742 | Přímý materiál a energie | 357 | 345 | 946 | 1 591 | 1 055 | 1 777 |
| Přímé mzdy | 39 | 72 | 43 | 29 | 156 | 148 | Přímé mzdy | 39 | 73 | 46 | 29 | 159 | 151 |
| Ostatní přímé náklady | 13 | 24 | 15 | 10 | 53 | 50 | Ostatní přímé náklady | 13 | 25 | 16 | 10 | 54 | 51 |
| Plánované prodeje | 7 000 | 6 000 | 12 600 | 34 000 | 9 000 | 12 000 | Plánované prodeje | 7 000 | 6 000 | 12 000 | 34 000 | 9 000 | 12 000 |
| Přímé náklady celkem v tis. Kč | | | | | | | Přímé náklady celkem v tis. Kč | | | | | | |
| Přímý materiál a energie | 2 447 | 2 028 | 11 687 | 53 035 | 9 311 | 20 901 | Přímý materiál a energie | 2 496 | 2 069 | 11 353 | 54 096 | 9 497 | 21 319 |
| Přímé mzdy | 270 | 432 | 540 | 972 | 1 404 | 1 782 | Přímé mzdy | 275 | 441 | 551 | 991 | 1 432 | 1 817 |
| Ostatní přímé náklady | 92 | 147 | 184 | 330 | 477 | 606 | Ostatní přímé náklady | 94 | 150 | 187 | 337 | 487 | 618 |

Zdroj: vlastní zpracování dle interních informací podniku, 2014

V horní části každé tabulky můžeme vidět plán přímých nákladů na výrobu jedné desky dle typů desek v produktové řadě a plánované prodeje. Spodní část tabulek pak dává informaci o celkových přímých nákladech na výrobu všech plánovaných prodaných kusů desek dle typů. Přímé náklady na jednici jsou tedy roznásobeny plánovanými prodeji v letech 2014-2023.

Tabulka 40: Plán přímých nákladů na komponenty 2014-2023

| KOMPONENTY 2014 | | | | | | | KOMPONENTY 2015 | | | | | | |
|---------------------------------------|--------|--------|--------|--------|--------|---------|---------------------------------------|--------|--------|--------|--------|--------|---------|
| Náklady na 1 výměník | GT 04 | GT 10 | GT 20 | GT 40 | GT 80 | GT 100 | Náklady na 1 výměník | GT 04 | GT 10 | GT 20 | GT 40 | GT 80 | GT 100 |
| Přímý materiál a energie | 10 361 | 20 286 | 36 002 | 60 171 | 94 442 | 129 734 | Přímý materiál a energie | 10 050 | 19 677 | 34 922 | 58 366 | 91 609 | 125 842 |
| Přímé mzdy | 417 | 960 | 857 | 1 137 | 12 480 | 19 800 | Přímé mzdy | 490 | 1 044 | 1 022 | 1 322 | 10 911 | 17 625 |
| Ostatní přímé náklady | 142 | 326 | 291 | 387 | 4 243 | 6 732 | Ostatní přímé náklady | 166 | 355 | 347 | 449 | 3 710 | 5 993 |
| Plánované prodeje | 115 | 80 | 112 | 152 | 20 | 16 | Plánované prodeje | 120 | 90 | 115 | 160 | 28 | 22 |
| Přímé náklady celkem v tis. Kč | | | | | | | Přímé náklady celkem v tis. Kč | | | | | | |
| Přímý materiál a energie | 1 192 | 1 623 | 4 032 | 9 146 | 1 889 | 2 076 | Přímý materiál a energie | 1 206 | 1 771 | 4 016 | 9 339 | 2 565 | 2 769 |
| Přímé mzdy | 48 | 77 | 96 | 173 | 250 | 317 | Přímé mzdy | 59 | 94 | 118 | 212 | 306 | 388 |
| Ostatní přímé náklady | 16 | 26 | 33 | 59 | 85 | 108 | Ostatní přímé náklady | 20 | 32 | 40 | 72 | 104 | 132 |

4 Odvození finančního plánu

| KOMONENTY 2016 | | | | | | | KOMONENTY 2017 | | | | | | |
|---------------------------------------|-------|--------|--------|--------|--------|---------|---------------------------------------|--------|--------|--------|--------|--------|---------|
| Náklady na 1 výměník | GT 04 | GT 10 | GT 20 | GT 40 | GT 80 | GT 100 | Náklady na 1 výměník | GT 04 | GT 10 | GT 20 | GT 40 | GT 80 | GT 100 |
| Přímý materiál a energie | 9 843 | 19 272 | 34 202 | 57 162 | 89 720 | 123 247 | Přímý materiál a energie | 10 040 | 19 657 | 34 886 | 58 306 | 91 514 | 125 712 |
| Přímé mzdy | 479 | 959 | 999 | 1 199 | 8 904 | 13 185 | Přímé mzdy | 481 | 889 | 978 | 1 189 | 8 591 | 12 607 |
| Ostatní přímé náklady | 163 | 326 | 340 | 408 | 3 027 | 4 483 | Ostatní přímé náklady | 164 | 302 | 333 | 404 | 2 921 | 4 286 |
| Plánované prodeje | 125 | 100 | 120 | 180 | 35 | 30 | Plánované prodeje | 127 | 110 | 125 | 185 | 37 | 32 |
| Přímé náklady celkem v tis. Kč | | | | | | | Přímé náklady celkem v tis. Kč | | | | | | |
| Přímý materiál a energie | 1 230 | 1 927 | 4 104 | 10 289 | 3 140 | 3 697 | Přímý materiál a energie | 1 275 | 2 162 | 4 361 | 10 787 | 3 386 | 4 023 |
| Přímé mzdy | 60 | 96 | 120 | 216 | 312 | 396 | Přímé mzdy | 61 | 98 | 122 | 220 | 318 | 403 |
| Ostatní přímé náklady | 20 | 33 | 41 | 73 | 106 | 134 | Ostatní přímé náklady | 21 | 33 | 42 | 75 | 108 | 137 |

| KOMONENTY 2018 | | | | | | | KOMONENTY 2019 | | | | | | |
|---------------------------------------|--------|--------|--------|--------|--------|---------|---------------------------------------|--------|--------|--------|--------|--------|---------|
| Náklady na 1 výměník | GT 04 | GT 10 | GT 20 | GT 40 | GT 80 | GT 100 | Náklady na 1 výměník | GT 04 | GT 10 | GT 20 | GT 40 | GT 80 | GT 100 |
| Přímý materiál a energie | 10 241 | 20 050 | 35 584 | 59 472 | 93 345 | 128 226 | Přímý materiál a energie | 10 445 | 20 451 | 36 295 | 60 661 | 95 211 | 130 791 |
| Přímé mzdy | 480 | 831 | 959 | 1 181 | 8 105 | 11 757 | Přímé mzdy | 489 | 848 | 978 | 1 205 | 8 267 | 11 992 |
| Ostatní přímé náklady | 163 | 283 | 326 | 402 | 2 756 | 3 997 | Ostatní přímé náklady | 166 | 288 | 333 | 410 | 2 811 | 4 077 |
| Plánované prodeje | 130 | 120 | 130 | 190 | 40 | 35 | Plánované prodeje | 130 | 120 | 130 | 190 | 40 | 35 |
| Přímé náklady celkem v tis. Kč | | | | | | | Přímé náklady celkem v tis. Kč | | | | | | |
| Přímý materiál a energie | 1 331 | 2 406 | 4 626 | 11 300 | 3 734 | 4 488 | Přímý materiál a energie | 1 358 | 2 454 | 4 718 | 11 526 | 3 808 | 4 578 |
| Přímé mzdy | 62 | 100 | 125 | 224 | 324 | 411 | Přímé mzdy | 64 | 102 | 127 | 229 | 331 | 420 |
| Ostatní přímé náklady | 21 | 34 | 42 | 76 | 110 | 140 | Ostatní přímé náklady | 22 | 35 | 43 | 78 | 112 | 143 |

| KOMONENTY 2020 | | | | | | | KOMONENTY 2021 | | | | | | |
|---------------------------------------|--------|--------|--------|--------|--------|---------|---------------------------------------|--------|--------|--------|--------|--------|---------|
| Náklady na 1 výměník | GT 04 | GT 10 | GT 20 | GT 40 | GT 80 | GT 100 | Náklady na 1 výměník | GT 04 | GT 10 | GT 20 | GT 40 | GT 80 | GT 100 |
| Přímý materiál a energie | 10 654 | 20 860 | 37 021 | 61 874 | 97 116 | 133 407 | Přímý materiál a energie | 10 867 | 21 278 | 37 762 | 63 112 | 99 058 | 136 075 |
| Přímé mzdy | 519 | 944 | 1 038 | 1 262 | 9 637 | 14 271 | Přímé mzdy | 601 | 962 | 1 203 | 1 401 | 9 830 | 14 556 |
| Ostatní přímé náklady | 176 | 321 | 353 | 429 | 3 277 | 4 852 | Ostatní přímé náklady | 205 | 327 | 409 | 476 | 3 342 | 4 949 |
| Plánované prodeje | 125 | 110 | 125 | 185 | 35 | 30 | Plánované prodeje | 110 | 110 | 110 | 170 | 35 | 30 |
| Přímé náklady celkem v tis. Kč | | | | | | | Přímé náklady celkem v tis. Kč | | | | | | |
| Přímý materiál a energie | 1 332 | 2 295 | 4 628 | 11 447 | 3 399 | 4 002 | Přímý materiál a energie | 1 195 | 2 341 | 4 154 | 10 729 | 3 467 | 4 082 |
| Přímé mzdy | 65 | 104 | 130 | 234 | 337 | 428 | Přímé mzdy | 66 | 106 | 132 | 238 | 344 | 437 |
| Ostatní přímé náklady | 22 | 35 | 44 | 79 | 115 | 146 | Ostatní přímé náklady | 22 | 36 | 45 | 81 | 117 | 148 |

| KOMONENTY 2022 | | | | | | | KOMONENTY 2023 | | | | | | |
|---------------------------------------|--------|--------|--------|--------|---------|---------|---------------------------------------|--------|--------|--------|--------|---------|---------|
| Náklady na 1 výměník | GT 04 | GT 10 | GT 20 | GT 40 | GT 80 | GT 100 | Náklady na 1 výměník | GT 04 | GT 10 | GT 20 | GT 40 | GT 80 | GT 100 |
| Přímý materiál a energie | 11 085 | 21 703 | 38 517 | 64 374 | 101 039 | 138 796 | Přímý materiál a energie | 11 306 | 22 137 | 39 287 | 65 662 | 103 060 | 141 572 |
| Přímé mzdy | 643 | 1 028 | 1 285 | 1 429 | 11 698 | 14 847 | Přímé mzdy | 688 | 1 101 | 1 377 | 1 458 | 11 932 | 15 144 |
| Ostatní přímé náklady | 219 | 350 | 437 | 486 | 3 977 | 5 048 | Ostatní přímé náklady | 234 | 374 | 468 | 496 | 4 057 | 5 149 |
| Plánované prodeje | 105 | 105 | 105 | 170 | 30 | 30 | Plánované prodeje | 100 | 100 | 100 | 170 | 30 | 30 |
| Přímé náklady celkem v tis. Kč | | | | | | | Přímé náklady celkem v tis. Kč | | | | | | |
| Přímý materiál a energie | 1 164 | 2 279 | 4 044 | 10 944 | 3 031 | 4 164 | Přímý materiál a energie | 1 131 | 2 214 | 3 929 | 11 162 | 3 092 | 4 247 |
| Přímé mzdy | 67 | 108 | 135 | 243 | 351 | 445 | Přímé mzdy | 69 | 110 | 138 | 248 | 358 | 454 |
| Ostatní přímé náklady | 23 | 37 | 46 | 83 | 119 | 151 | Ostatní přímé náklady | 23 | 37 | 47 | 84 | 122 | 154 |

Zdroj: vlastní zpracování dle interních informací podniku, 2014

V horní části tabulek jsou informace o přímých nákladech na výrobu komponent potřebných pro výrobu jednoho konečného výměníku dle typů v produktové řadě. Jsou

zde rovněž vyčísleny plánované prodeje kompletních výměníků. Těmi byly vynásobeny jednicové přímé náklady. Ve spodní části tabulek jsou uvedeny přímé náklady na výrobu komponent dle plánovaných prodejů v letech 2014-2023.

Přímý materiál a energie – v tabulkách jsou vyčísleny ceny materiálu a energie na výrobu desek i komponent. Spotřeba přímého materiálu a energie na jednici je u všech typů v poměru: 20 % energie, 80 % materiál. U spotřeby energie je zohledněn pokles ceny energie o 10 % v roce 2014, jak je uvedeno v analýze prostředí. V dalších letech plánu cena energie poroste o očekávanou inflaci 2 %.

Materiál je popsán v podkapitole 4.1.2 Obchodní plán (Tabulka 23: Produktová řada GT). Materiál je již vyjádřen v cenách na jednotku produkce, nikoli v naturálních jednotkách. Při plánování materiálu se vyšlo z kalkulací a plánovaných objemů výroby.

Společnost předpokládá, že ve druhém roce výroby (2015) klesne spotřeba materiálu o 3 % a v roce 2016 o 5 % oproti roku zahájení výroby (2014). Výroba se rozběhne, zdokonalí se výrobní proces a materiálová potřeba se bude plánovat přesněji. V dalších letech pak ceny materiálu porostou o uvažovanou inflaci 2 %.

Přímé mzdy – jde o mzdy pracovníků podílejících se přímo na výrobě. Informace vycházejí z personálního plánu (Tabulka 35: Plán mzdových nákladů 2014-2023).

Ostatní přímé náklady - tvoří 34 % z mezd výrobních pracovníků. Jsou to náklady na sociální a zdravotní pojištění.

Tabulka 41: Plán režijních nákladů 2014-2023

| Režijní náklady (v tis. Kč) | 2014 | 2015 | 2016 | 2017 | 2018 | 2019 | 2020 | 2021 | 2022 | 2023 |
|--------------------------------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|
| Odpisy | 6 631 | 12 431 | 12 337 | 11 646 | 11 620 | 2 105 | 3 190 | 3 390 | 3 230 | 2 545 |
| Energie | 504 | 514 | 524 | 535 | 546 | 556 | 568 | 579 | 591 | 602 |
| Mtg. náklady | 7 647 | 9 193 | 11 306 | 12 270 | 13 011 | 12 932 | 11 566 | 10 943 | 10 172 | 10 110 |
| Nepřímé mzdy | 12 140 | 13 158 | 13 421 | 13 690 | 13 963 | 14 243 | 14 527 | 14 818 | 15 114 | 15 417 |
| Odbytové náklady | 5 500 | 7 140 | 7 793 | 8 459 | 9 138 | 9 321 | 9 227 | 9 135 | 9 044 | 8 953 |
| Vzdělávání | 200 | 200 | 200 | 200 | 200 | 200 | 200 | 200 | 200 | 200 |
| Opravy a údržba | 200 | 500 | 500 | 500 | 500 | 200 | 500 | 500 | 500 | 500 |
| Ostatní služby | 1 764 | 1 799 | 1 835 | 1 872 | 1 909 | 1 948 | 1 987 | 2 026 | 2 067 | 2 108 |

Zdroj: vlastní zpracování dle interních informací podniku, 2014

Z tabulky jsou patrné veškeré plánované režijní náklady pro roky 2014-2023, které jsou společné pro veškerou výrobu.

Odpisy – vycházejí z plánu investic (Tabulka 34: Plán odpisů za SMV 2014-2023).

Energie – položka za spotřebu energie v roce 2014 je plánována s ohledem na pokles cen energie o 10 %. V dalších letech plánu se budou ceny za elektřinu zvyšovat o předpokládanou inflaci 2 %.

Marketingové náklady – jsou stanoveny na 5 % z ročních tržeb ve všech letech. Patří sem také náklady na reprezentaci, tj. na vytváření nabídek pro získání zakázek od potenciálních cílových zákazníků, dále náklady související s účastí na mezinárodních strojírenských veletrzích. Náklady na reprezentaci činí 750 tis. Kč a nejsou daňově uznatelné.

Odbytové náklady – náklady spojené s prodejem a skladováním výrobků. Komplexní logistické služby pro G-MAR PLUS již několik let zajišťuje společnost GEIS. Náklady byly vyčísleny s ohledem na zvýšení množství vyrobených produktů i na rozšíření aktivit firmy na zahraniční trhy.

Vzdělávání – školení v rámci zavedení výroby a obsluhy pořizovaných výrobních strojů a zařízení zajistí jejich dodavatelé. V této položce jsou zahrnuty jen pravidelné jazykové kurzy a školení pro management podniku, které se každoročně opakují.

Opravy a údržba – položka je stanovena jako každoroční údržba strojů a zařízení ve výrobě. Stroje se budou v roce 2014 pořizovat nové s dvouletou zárukou a po 5 letech se plánuje generální oprava. Mimořádné náklady na opravy proto nejsou uvažovány.

Ostatní služby – do této položky je zařazen nájem za výrobní halu ve výši 1 264 tis. Kč ročně, který v průběhu plánu roste ročně o předpokládanou inflaci 2 %. Dále jsou zde zařazeny náklady na právní a auditorské služby, které byly stanoveny na základě vývoje z minulých let.

4.1.8 Plánovaný výkaz zisku a ztráty

Tabulka 42: Plánovaný výkaz zisku a ztráty 2014-2023

| VÝKAZ ZISKU A ZTRÁTY (v tis. Kč) | 2014 | 2015 | 2016 | 2017 | 2018 | 2019 | 2020 | 2021 | 2022 | 2023 |
|--|---------|---------|---------|---------|---------|---------|---------|---------|---------|---------|
| Výkony | 146 947 | 177 854 | 220 120 | 239 401 | 254 222 | 252 635 | 225 316 | 212 865 | 197 431 | 196 199 |
| Tržby za prodej vl. výrobků a služeb | 146 947 | 177 854 | 220 120 | 239 401 | 254 222 | 252 635 | 225 316 | 212 865 | 197 431 | 196 199 |
| Změna stavu zásob vl. činnosti | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| Výkonová spotřeba | 111 741 | 123 778 | 141 066 | 150 291 | 160 879 | 162 861 | 155 723 | 149 077 | 147 607 | 149 078 |
| Spotřeba materiálu a energie | 96 429 | 104 946 | 119 432 | 126 990 | 136 121 | 138 261 | 132 244 | 126 273 | 125 625 | 127 206 |
| Služby | 15 311 | 18 832 | 21 634 | 23 301 | 24 758 | 24 600 | 23 480 | 22 805 | 21 982 | 21 871 |
| Přidaná hodnota | 35 206 | 54 076 | 79 054 | 89 111 | 93 342 | 89 773 | 69 593 | 63 788 | 49 824 | 47 121 |
| Osobní náklady | 23 325 | 26 142 | 26 665 | 27 198 | 27 742 | 28 297 | 28 863 | 29 440 | 30 029 | 30 630 |
| Mzdové náklady | 16 940 | 19 033 | 19 414 | 19 802 | 20 198 | 20 602 | 21 014 | 21 434 | 21 863 | 22 300 |
| Náklady na SZ a ZP | 5 760 | 6 471 | 6 601 | 6 733 | 6 867 | 7 005 | 7 145 | 7 288 | 7 433 | 7 582 |
| Sociální náklady | 625 | 638 | 650 | 663 | 677 | 690 | 704 | 718 | 732 | 747 |
| Daně a poplatky | 140 | 143 | 146 | 149 | 152 | 155 | 158 | 161 | 164 | 167 |
| Odpisy DNM a DHM | 6 631 | 12 431 | 12 337 | 11 666 | 11 640 | 2 125 | 3 210 | 3 410 | 3 250 | 2 565 |
| Tržby z prodeje DM a materiálu | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| Tržby z prodeje DM | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| ZC prodaného DM a materiálu | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| ZC prodaného DM | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| Změna stavu rezerv a opravných položek | 1 469 | 1 779 | 2 201 | 2 394 | 2 542 | 2 526 | 2 253 | 2 129 | 1 974 | 1 962 |
| Ostatní provozní výnosy | 430 | 430 | 430 | 430 | 430 | 430 | 430 | 430 | 430 | 430 |
| Ostatní provozní náklady | 2 000 | 2 000 | 2 000 | 2 000 | 2 000 | 2 000 | 2 000 | 2 000 | 2 000 | 2 000 |
| Provozní VH | 2 071 | 12 011 | 36 135 | 46 134 | 49 696 | 55 100 | 33 539 | 27 078 | 12 836 | 10 227 |
| Výnosové úroky | 118 | 303 | 658 | 789 | 855 | 797 | 660 | 599 | 500 | 456 |
| Nákladové úroky | 1 731 | 1 364 | 1 023 | 682 | 341 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| Ostatní finanční výnosy | 726 | 880 | 1 091 | 1 187 | 1 661 | 1 253 | 1 117 | 1 056 | 979 | 973 |
| Ostatní finanční náklady | 1 029 | 1 245 | 1 541 | 1 676 | 1 780 | 1 768 | 1 577 | 1 490 | 1 382 | 1 373 |
| Finanční VH | -1 915 | -1 425 | -815 | -382 | 395 | 281 | 199 | 165 | 97 | 56 |
| Daň z příjmů za běžnou činnost | 172 | 2 154 | 6 853 | 8 835 | 9 660 | 10 665 | 6 553 | 5 319 | 2 600 | 2 096 |
| VH za běžnou činnost | 734 | 9 182 | 29 217 | 37 667 | 41 182 | 45 467 | 27 936 | 22 674 | 11 083 | 8 937 |
| VH za účetní období | 734 | 9 182 | 29 217 | 37 667 | 41 182 | 45 467 | 27 936 | 22 674 | 11 083 | 8 937 |
| VH před zdaněním | 156 | 10 586 | 35 320 | 45 752 | 50 092 | 55 382 | 33 738 | 27 243 | 12 933 | 10 283 |

Zdroj: vlastní zpracování dle interních informací podniku, 2014

Výkony – jejich hodnoty vycházejí z subkapitoly 4.1.2 Obchodní plán.

Výkonová spotřeba – odráží vývoj přímých a režijních nákladů z podkapitoly 4.1.8 Plánu nákladů.

Přidaná hodnota – je rozdíl mezi výkony a výkonovou spotřebou. Je základem pro výpočet DPH.

Osobní náklady – vycházejí z podkapitoly 4.1.5 Personální plán.

Daně a poplatky – patří sem veškeré daně, které společnost platí, mimo DPH a daně z příjmů. Položka je vypočtena jako součet daně silniční za užívání služebních automobilů, z nemovitosti za vlastněný pozemek a budovu a daň z elektřiny. V průběhu plánu se nepředpokládají změny sazeb za uvedené daně.

Odpisy DHM a DNM – vyplývají z podkapitoly 4.1.4 Plán investic.

Tržby z prodeje a zůstatková cena prodaného DM a materiálu – položky jsou nulové. Firma neplánuje odprodej dlouhodobého majetku ani materiálu.

Změna stavu rezerv – v průběhu plánu budou vytvářeny rezervy na případné opravy hmotného majetku.

Ostatní provozní výnosy – patří sem pojistné plnění a postoupení pohledávek. Položka byla stanovená trendem.

Ostatní provozní náklady – zahrnuje pojistění služebních automobilů, škod výrobních strojů a zařízení, náklady na zmetkovitost výroby, náhrady ušlého výdělku zaměstnanců po pracovních úrazech. Položka náhrad ušlého výdělku se obtížně předpovídá, proto je naplánována na základě trendu. Výše pojistného vychází z minulých let, přičemž je uvažováno pojištění nových výrobních strojů a zařízení.

Jsou sem zahrnuty i náklady vynaložené na vytvoření nabídek pro potenciální zákazníky (jak je uvedeno v krátkodobých cílech), na které se firma chce zaměřit, oslovovat je a získávat. Tyto náklady nejsou daňově uznatelné.

Výnosové úroky – uvažovány jsou pouze úroky z vkladů na bankovních účtech. Položka je naplánována na základě očekávané výše finančních prostředků, která vychází z výkazu plánovaného cash-flow (podkapitola 4.1.11). Uvažovaná úroková sazba vychází z té aktuální, která je ve výši 1,1 % p. a. Úroky jsou připisovány měsíčně.

Nákladové úroky - vycházejí z podkapitoly 4.1.6 Plán cizích zdrojů z tabulky 39: Plán investičního úvěru 2014-2023.

Ostatní finanční výnosy – do roku 2015 se předpokládá stabilní kurz CZK/EUR, pokud se bude česká ekonomika vyvíjet podle předpokladů. Již bylo uvedeno, že společnost

využívá a bude využívat, jako nástroj tlumení náhlých a výraznějších kurzových změn, zajišťovací kurzové operace. Odhadnout přesnou výši je obtížné, je proto opět stanovena trendem z minulosti zohledňujícím prognózu vývoje měnového kurzu a podíl exportu na tržbách.

Ostatní finanční náklady – jsou zde zahrnuty poplatky bankám za vedení účtů, za bankovní operace spojené s pohyby na účtech a náklady na zajišťovací kurzové operace. Významnou část tvoří kurzové náklady plynoucí z orientace na zahraniční obchod. Položka je stanovena na základě trendu s ohledem na vyšší plánovaný realizovaný export a vývoj kurzu CZK/EUR.

4.1.9 Plán výsledku hospodaření

Tabulka 43: Plán výsledku hospodaření 2014-2023

| Plán VH (v tis. Kč) | 2014 | 2015 | 2016 | 2017 | 2018 | 2019 | 2020 | 2021 | 2022 | 2023 |
|-------------------------------------|------------|--------------|---------------|---------------|---------------|---------------|---------------|---------------|---------------|--------------|
| Provozní VH | 2 071 | 12 011 | 36 135 | 46 134 | 49 696 | 55 100 | 33 539 | 27 078 | 12 836 | 10 227 |
| Finanční VH | -1 915 | -1 425 | -815 | -382 | 395 | 281 | 199 | 165 | 97 | 56 |
| VH před zdaněním | 156 | 10 586 | 35 320 | 45 752 | 50 092 | 55 382 | 33 738 | 27 243 | 12 933 | 10 283 |
| + náklady na reprezentaci | 750 | 750 | 750 | 750 | 750 | 750 | 750 | 750 | 750 | 750 |
| Základ daně I | 906 | 11 336 | 36 070 | 46 502 | 50 842 | 56 132 | 34 488 | 27 993 | 13 683 | 11 033 |
| - ztráta z min. let | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| Základ daně II | 906 | 11 336 | 36 070 | 46 502 | 50 842 | 56 132 | 34 488 | 27 993 | 13 683 | 11 033 |
| Daň z příjmů za běžnou činnost 19 % | 172 | 2 154 | 6 853 | 8 835 | 9 660 | 10 665 | 6 553 | 5 319 | 2 600 | 2 096 |
| VH za běžnou čin. | 734 | 9 182 | 29 217 | 37 667 | 41 182 | 45 467 | 27 936 | 22 674 | 11 083 | 8 937 |

Zdroj: vlastní zpracování dle interních informací podniku, 2014

Provozní VH je dán rozdílem provozních výnosů a nákladů, finanční VH finančních výnosů a nákladů. Jejich součet udává VH za běžnou činnost před zdaněním, k němu jsou přičteny daňově neuznatelné náklady za reprezentaci. Jsou stanovené ve výši 750 tis. Kč. Jde o náklady na přípravu nabídek pro získání potenciálních zákazníků a o náklady za účast na mezinárodních strojírenských veletrzích. Odčitatelné položky uvažovány nejsou. Pouze v roce 2015 se odečítá od základu daně I ztráta z předchozího roku. Tím získáme základ daně II, jež násobíme sazbou daně z příjmů právnických osob ve výši 19 %. Sazba se průběhu plánu nemění. Rozdělení daně na splatnou a odloženou se neuvažuje.

VH do roku 2019 roste. Je to dáno zvyšováním cen desek i komponent a také jejich rostoucími prodeji (viz subkapitola 4.1.2 Obchodní plán). Od roku 2020 se očekává pokles poptávky a zároveň dojde ke snižování cen, kdežto režijní náklady rostou

o předpokládanou inflaci 2% v každém roce, proto výsledek hospodaření od roku 2020 až do konce plánu postupně klesá.

Dividendová politika – ve finančním plánu pro roky 2014-2016 není uvažováno vyplácení podílu na zisku majiteli firmy (vlastní 100% podíl). Společnost chce po realizaci investice zadržovat generovaný zisk ve formě nerozděleného zisku až do výše 50 mil. Kč.

V letech 2017-2023 bude vyplácen podíl na zisku, který bude převyšovat 50 mil. Kč nerozděleného zisku.

Zadržení zisku v podniku ve výši 50 mil. Kč je důležité, protože od roku 2020 se očekává pokles poptávky po produktové řadě GT. Společnost by tedy měla využít nerozdělený zisk pro další vývoj nebo investici do výrobního zařízení. Další inovace nebo investice však není předmětem této práce.

4.1.10 Plánovaná rozvaha

Tabulka 44: Plánovaná rozvaha 2014-2023

| ROZVAHA (v tis. Kč) | 2014 | 2015 | 2016 | 2017 | 2018 | 2019 | 2020 | 2021 | 2022 | 2023 |
|--------------------------------|-------------|-------------|-------------|-------------|-------------|-------------|-------------|-------------|-------------|-------------|
| AKTIVA | | | | | | | | | | |
| CELKEM | 109 469 | 115 176 | 143 887 | 148 911 | 151 093 | 153 213 | 132 814 | 123 787 | 107 649 | 103 987 |
| Dlouhodobý majetek | 48 478 | 36 047 | 24 509 | 13 843 | 4 203 | 12 878 | 10 668 | 7 257 | 4 807 | 2 242 |
| Dl. nehmotný majetek | 800 | 400 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| Software | 800 | 400 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| Dl. hmotný majetek | 47 678 | 35 647 | 24 509 | 13 843 | 4 203 | 12 878 | 10 668 | 7 257 | 4 807 | 2 242 |
| Pozemky | 1 902 | 1 902 | 1 902 | 1 902 | 1 902 | 1 902 | 1 902 | 1 902 | 1 902 | 1 902 |
| Stavby | 202 | 182 | 161 | 141 | 121 | 101 | 81 | 60 | 40 | 20 |
| SMV a soubory movitých věcí | 45 574 | 33 563 | 22 446 | 11 800 | 2 180 | 10 875 | 8 685 | 5 295 | 2 865 | 320 |
| Oběžná aktiva | 60 991 | 79 129 | 119 378 | 135 068 | 146 890 | 140 335 | 122 147 | 116 529 | 102 842 | 101 745 |
| Zásoby | 20 992 | 20 924 | 22 012 | 23 940 | 25 422 | 25 263 | 25 035 | 23 652 | 21 937 | 21 800 |
| Materiál | 20 992 | 20 924 | 22 012 | 23 940 | 25 422 | 25 263 | 25 035 | 23 652 | 21 937 | 21 800 |
| pohledávky | 29 296 | 30 678 | 37 619 | 39 413 | 43 491 | 45 029 | 42 336 | 41 805 | 40 660 | 41 689 |
| Pohledávky z obch. vztahů | 28 284 | 30 112 | 36 687 | 36 831 | 39 111 | 38 867 | 34 664 | 32 748 | 30 374 | 30 184 |
| Stát - daňové pohledávky | 560 | 566 | 571 | 577 | 583 | 589 | 594 | 600 | 606 | 612 |
| Kr. poskytnuté zálohy | 452 | 0 | 361 | 2 005 | 3 797 | 5 574 | 7 077 | 8 456 | 9 680 | 10 892 |
| Krátkodobý finanční majetek | 10 703 | 27 527 | 59 747 | 71 715 | 77 977 | 70 043 | 54 776 | 51 073 | 40 245 | 38 256 |
| Peníze | 110 | 110 | 110 | 110 | 110 | 110 | 110 | 110 | 110 | 110 |
| Účty v bankách | 10 593 | 27 417 | 59 637 | 71 605 | 77 867 | 69 933 | 54 666 | 50 963 | 40 135 | 38 146 |
| ROZVAHA (v tis. Kč) | 2014 | 2015 | 2016 | 2017 | 2018 | 2019 | 2020 | 2021 | 2022 | 2023 |
| PASIVA CELKEM | 109 469 | 115 176 | 143 887 | 148 911 | 151 092 | 153 214 | 132 814 | 123 787 | 107 649 | 103 987 |
| Vlastní kapitál | 59 816 | 67 198 | 96 415 | 105 106 | 108 622 | 112 907 | 95 376 | 90 114 | 78 523 | 76 377 |
| Základní kapitál | 17 100 | 17 100 | 17 100 | 17 100 | 17 100 | 17 100 | 17 100 | 17 100 | 17 100 | 17 100 |
| Zákonný rezervní fond | 340 | 340 | 340 | 340 | 340 | 340 | 340 | 340 | 340 | 340 |
| VH minulých let | 41 642 | 40 576 | 49 758 | 50 000 | 50 000 | 50 000 | 50 000 | 50 000 | 50 000 | 50 000 |
| Nerozdělený zisk minulých let | 41 642 | 40 576 | 49 758 | 50 000 | 50 000 | 50 000 | 50 000 | 50 000 | 50 000 | 50 000 |
| VH běžného úč. období | 734 | 9 182 | 29 217 | 37 667 | 41 182 | 45 467 | 27 936 | 22 674 | 11 083 | 8 937 |
| Cizí zdroje | 49 653 | 47 978 | 47 472 | 43 805 | 42 470 | 40 307 | 37 439 | 33 674 | 29 126 | 27 610 |
| Krátkodobé závazky | 21 653 | 26 978 | 33 472 | 36 805 | 42 470 | 40 307 | 37 439 | 33 674 | 29 126 | 27 610 |
| Závazky z obchodních vztahů | 13 543 | 20 924 | 27 154 | 29 915 | 35 314 | 33 293 | 31 439 | 27 931 | 24 069 | 22 646 |
| Závazky k zaměstnancům | 1 412 | 1 586 | 1 618 | 1 650 | 1 683 | 1 717 | 1 751 | 1 786 | 1 822 | 1 858 |
| Závazky ze SZ a ZP | 480 | 539 | 550 | 561 | 572 | 584 | 595 | 607 | 619 | 632 |
| Stát - daňové závazky a dotace | 1 848 | 2 839 | 4 150 | 4 678 | 4 900 | 4 713 | 3 654 | 3 349 | 2 616 | 2 474 |
| Krátkodobé přijaté zálohy | 4 371 | 1 090 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| Bankovní úvěry a výpomoci | 28 000 | 21 000 | 14 000 | 7 000 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| Bankovní úvěry dlouhodobé | 28 000 | 21 000 | 14 000 | 7 000 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| Krátkodobé bankovní úvěry | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 |

Zdroj: vlastní zpracování dle interních informací podniku, 2014

Dlouhodobý majetek a pohledávky z obchodních vztahů – byly naplánovány v předchozích subkapitolách (4.1.3 Plán investic a 4.1.5 Plán zásob a pohledávek z obchodních vztahů).

Stát – daňové pohledávky – položka zahrnuje přímé, nepřímé daně a uhrazené daňové zálohy.

Krátkodobé poskytnuté zálohy – jde o zálohy na nákup materiálu a na služby od dodavatelů, které budou dodány v následujícím roce. O výši záloh budou sníženy závazky z obchodních vztahů.

Krátkodobý finanční majetek – jeho výše vyšla z plánu výkazu cash-flow.

Peníze v pokladně budou konstantně drženy ve výši 110 tis. Kč. Částka je stanovena na základě minulých zkušeností, společnost nepotřebuje držet více peněžních prostředků v hotovosti.

Účty v bankách jsou vypočteny jako krátkodobý finanční majetek mínus peníze v pokladně.

Základní kapitál – nebude v průběhu plánu navyšován.

Zákonný rezervní fond – rovněž zůstane ve všech letech plánu na stejné úrovni.

Výsledek hospodaření – jeho výše je stanovena v podkapitole 4.1.8 Plánovaný výkaz zisku a ztráty.

Nerozdělený zisk minulých let – viz 4.1.9 Plán výsledku hospodaření.

Závazky z obchodních vztahů – viz 4.1.6 Plán cizích zdrojů (Tabulka 38: Plán závazků z obchodních vztahů a bankovních úvěrů a výpomocí 2014-2023).

Závazky k zaměstnancům – na konci každého roku plánu zůstane položka ve výši 1/12 z mzdových nákladů, protože mzdy se vyplácejí zpětně. Společnost bude vždy ke konci účetního období dlužit zaměstnancům mzdy za poslední měsíc období, tj. prosinec.

Závazky ze SZ a ZP – položka je vztažena k závazkům k zaměstnancům. Systém vyplácení příspěvků na sociální zabezpečení a zdravotní pojištění je stejný jako vyplácení mezd. Výše závazků je tedy naplánována jako 34 % ze závazků k zaměstnancům, respektive jako 1/12 z nákladů na sociální zabezpečení a zdravotní pojištění.

Stát – daňové závazky – položka zahrnuje čtvrtletní platbu DPH. Společnost platí DPH jednou za čtvrt roku, proto bude vždy ke konci účetního období položka ve výši přibližně 1/4 z přidané hodnoty. Položka je násobena sazbou DPH ve výši 21 %.

Krátkodobé přijaté zálohy – jedná se o plánované přijaté zálohy od odběratelů na smluvené zakázky. O stejnou výši budou sníženy pohledávky z obchodních vztahů.

Bankovní úvěry a výpomoci – viz subkapitola 4.1.6. Plán cizích zdrojů.

4.1.11 Plánovaný výkaz cash-flow

Tabulka 45: Plán výkazu cash-flow nepřímou metodou 2014-2023

| Výkaz Cash – Flow nepřímá metoda (v tis. Kč) | 2014 | 2015 | 2016 | 2017 | 2018 | 2019 | 2020 | 2021 | 2022 | 2023 |
|---|----------------|---------------|---------------|----------------|----------------|----------------|----------------|----------------|----------------|----------------|
| Stav pen. prostředků a pen. ekvivalentů za začátku úč. období | 13 496 | 10 703 | 27 527 | 59 747 | 71 715 | 77 977 | 70 043 | 54 776 | 51 073 | 40 245 |
| Peněžní toky z hlavní výdělečné činnosti (provozní činnosti) | | | | | | | | | | |
| Zisk nebo ztráta z běžné činnosti před zdaněním | 156 | 10 586 | 35 320 | 45 752 | 50 092 | 55 382 | 33 738 | 27 243 | 12 933 | 10 283 |
| Úpravy o nepeněžní operace | 9 713 | 15 270 | 14 903 | 13 953 | 13 668 | 3 855 | 4 803 | 4 940 | 4 725 | 4 071 |
| Odpisy stálých aktiv (+) s výj. zúst. ceny prodaných stálých aktiv, dále umožované opravné položky k nabytému majetku (+/-) | 6 631 | 12 431 | 12 337 | 11 666 | 11 640 | 2 125 | 3 210 | 3 410 | 3 250 | 2 565 |
| Změna stavu opravných položek, rezerv | 1 469 | 1 779 | 2 201 | 2 394 | 2 542 | 2 526 | 2 253 | 2 129 | 1 974 | 1 962 |
| Zisk (ztráta) z prodeje stálých aktiv (+/-) (výnosy "-", náklady "+") | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| Výnosy z dividend a podílů na zisku | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| Vyúčtované nákladové úroky (+) s výjimkou kapitalizovaných úroků, a vyúčtované výnosové úroky (-) | 1 613 | 1 061 | 365 | -107 | -514 | -797 | -660 | -599 | -500 | -456 |
| Úpravy o ostatní nepeněžní operace | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| Čistý peněžní tok z provozní činn. před zdaněním, změnami PK a mimořádnými položkami | 9 869 | 25 856 | 50 224 | 59 705 | 63 760 | 59 236 | 38 542 | 32 182 | 17 658 | 14 354 |
| Změny stavu nepeněžních složek pracovního kapitálu | 13 970 | 4 012 | -1 535 | -390 | 105 | -3 543 | 55 | -1 851 | -1 688 | -2 407 |
| Změna stavu pohledávek z provozní činnosti (+/-), aktivních účtů čas. rozlišení a dohadných úctů aktivních | 5 233 | -1 382 | -6 941 | -1 794 | -4 078 | -1 539 | 2 694 | 531 | 1 144 | -1 029 |
| Změna stavu krátkodobých závazků z provozní činnosti (+/-), pasivních účtů čas. rozlišení a dohadných účtů pasivních | 4 476 | 5 325 | 6 494 | 3 333 | 5 665 | -2 163 | -2 868 | -3 765 | -4 548 | -1 516 |
| Změna stavu zásob (+/-) | 4 261 | 68 | -1 088 | -1 928 | -1 482 | 159 | 228 | 1 383 | 1 715 | 137 |
| Změna stavu kr. fin. majetku nespádajícího do peněžních prostředků a ekvivalentů | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| Čistý peněžní tok z provozní činnosti před zdaněním a mimořádnými položkami | 23 839 | 29 868 | 48 689 | 59 316 | 63 865 | 55 693 | 38 596 | 30 331 | 15 970 | 11 947 |
| Vyplacené úroky s výjimkou kapitalizovaných úroků (-) | -1 757 | -1 364 | -1 023 | -682 | -341 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| Přijaté úroky (+) | 118 | 303 | 658 | 789 | 855 | 797 | 660 | 599 | 500 | 456 |
| Zaplacená daň z příjmu za běžnou činnost a za doměrky daně za minulá období (-) | -172 | -2 154 | -6 853 | -8 835 | -9 660 | -10 665 | -6 553 | -5 319 | -2 600 | -2 096 |
| Dopady změn kr. závazků spadajících do oblasti provozní činn. na pen. prostředky a ekvivalenty | -2 822 | -2 829 | -1 451 | -1 644 | -1 792 | -1 777 | -1 503 | -1 379 | -1 224 | -1 212 |
| Příjmy a výdaje spojené s mimoř. úč. případy, které tvoří mimoř. VH vč. uhrazené splatné daně z příjmů z mimoř. činn. | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| Přijaté dividendy a podíly na zisku (+) | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| Čistý peněžní tok z provozní činnosti | 19 207 | 23 825 | 40 019 | 48 943 | 52 928 | 44 048 | 31 201 | 24 233 | 12 646 | 9 095 |
| Peněžní toky z investiční činnosti | | | | | | | | | | |
| Výdaje spojené s nabytím stálých aktiv | -50 000 | 0 | -800 | -1 000 | -2 000 | -10 800 | -1 000 | 0 | -800 | 0 |
| Příjmy z prodeje stálých aktiv | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| Půjčky a úvěry spřízněným osobám | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| Čistý peněžní tok z investiční činnosti | -50 000 | 0 | -800 | -1 000 | -2 000 | -10 800 | -1 000 | 0 | -800 | 0 |
| Peněžní toky z finanční činnosti | | | | | | | | | | |
| Dopady změn dl. závazků a kr. závazků spadajících do oblasti fin. činn. na pen. prostředky a ekvivalenty | 28 000 | -7 000 | -7 000 | -7 000 | -7 000 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| Dopady změn vl. kapitálu na pen. prostředky a ekvivalenty | 0 | 0 | 0 | -28 975 | -37 666 | -41 182 | -45 467 | -27 936 | -22 674 | -11 083 |
| Vyplacení podílů na VK společníkům (-) | 0 | 0 | 0 | -28 975 | -37 666 | -41 182 | -45 467 | -27 936 | -22 674 | -11 083 |
| Čistý peněžní tok z finanční činnosti | 28 000 | -7 000 | -7 000 | -35 975 | -44 666 | -41 182 | -45 467 | -27 936 | -22 674 | -11 083 |
| Čisté zvýšení, resp. snížení peněžních prostředků | -2 793 | 16 825 | 32 219 | 11 968 | 6 262 | -7 934 | -15 266 | -3 703 | -10 828 | -1 988 |
| Stav peněžních prostředků a peněžních ekvivalentů na konci období | 10 703 | 27 527 | 59 747 | 71 715 | 77 977 | 70 043 | 54 776 | 51 073 | 40 245 | 38 256 |

Zdroj: vlastní zpracování dle interních informací podniku, 2014

Plán výkazu cash-flow byl sestaven nepřímou metodou. Na počátku výpočtu je účetní zisk z běžné činnosti před zdaněním a následují úpravy o nepeněžní operace, tj. o odpisy, změny stavu rezerv a rozdíl nákladových a výnosových úroků. K zisku se přičte suma těchto úprav a získáme čistý peněžní tok (ČPT) z provozní činnosti před zdaněním, změnami pracovního kapitálu a mimořádnými položkami.

Následují úpravy o změny stavu nepeněžních složek pracovního kapitálu, tj. o součet změn stavu pohledávek, krátkodobých závazků a zásob z provozní činnosti. Vyjde ČPT z provozní činnosti před zdaněním a mimořádnými položkami.

Následně se odečítají vyplacené úroky, zaplacená daň z příjmů za běžnou činnost, změny krátkodobých závazků spadajících do oblasti provozní čin. na pen. prostředky (sem jsou přiřazeny změny krátkodobých přijatých a vyplacených záloh) a ekvivalenty a přičtou se přijaté úroky. Získáme ČPT z provozní činnosti.

ČPT z investiční činnosti zjistíme jako výdaje spojené s nabytím dlouhodobého majetku.

ČPT z finanční činnosti odráží získaný investiční úvěr snížený o roční splátky.

Čisté zvýšení, resp. snížení peněžních prostředků získáme jako součet ČPT z provozní, investiční a finanční činnosti.

Stav peněžních prostředků a peněžních ekvivaletů na konci období je dán součtem stavu pen. prostředků a pen. ekvivaletů za začátku úč. období a čistého zvýšení (snížení) pen. prostředků a pen. ekvivaletů na konci období.

4.2 Odvození finančního plánu bez realizace investice

Finanční plán bez realizace investice se uvádí z důvodu, abychom mohli použít přírůstkovou metodu hodnocení ekonomické efektivity investičního projektu. Dojde k porovnání finančního plánu s realizací investice a finančního plánu bez realizace investice, čímž se oddělí hodnoty související se samotnou investicí. Separované hodnoty jsou východiskem pro výpočet ukazatelů ekonomické efektivity projektu.

4.2.1 Obchodní plán bez realizace investice

Pokud společnost nebude realizovat investiční projekt, zůstane v pozici výhradního obchodního zástupce německého výrobce SDV GEA Ecoflex. Od firmy GEA Ecoflex odebírá G-MAR PLUS desky produktové řady Varitherm (VT) včetně těsnění. Ostatní komponenty na výrobu výměníku nakupuje od jiných výrobců (Feron, ThyssenKrupp a K2L). Některé specializované práce na komponentách jsou zajišťovány formou outsourcingu, ale základní opracování a kompletaci dle požadovaných parametrů zajišťuje G-MAR PLUS.

V této podkapitole bude zobrazen vývoj cen a plánovaných prodejů desek a komponent spadajících do produktové řady VT. Oproti produktové řadě GT chybí typ desek a komponent s označením 100 (viz předchozí podkapitola 4.1.1 Obchodní plán).

Tabulka 46: Plán prodaných kusů desek bez realizace investice 2014-2023

| DESKY | | | | | | | | | | |
|---------------------------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|
| Plánované prodeje (ks) | 2014 | 2015 | 2016 | 2017 | 2018 | 2019 | 2020 | 2021 | 2022 | 2023 |
| VT 04 | 5 400 | 5 700 | 6 000 | 6 300 | 6 300 | 6 300 | 6 180 | 6 120 | 6 000 | 6 000 |
| VT 10 | 4 200 | 4 800 | 5 100 | 5 400 | 5 700 | 5 700 | 5 580 | 5 520 | 5 460 | 5 400 |
| VT 20 | 10 560 | 11 160 | 12 960 | 13 320 | 13 320 | 13 320 | 13 320 | 13 200 | 13 080 | 12 960 |
| VT 40 | 22 000 | 22 600 | 23 000 | 23 400 | 23 400 | 23 400 | 23 400 | 23 000 | 22 400 | 22 000 |
| VT 80 | 4 500 | 4 500 | 6 000 | 6 900 | 7 500 | 7 500 | 6 900 | 6 600 | 6 300 | 6 000 |

Zdroj: vlastní zpracování dle interních informací podniku, 2014

Tabulka 47: Plán prodaných kusů komponent bez realizace investice 2014-2023

| KOMPONENTY | | | | | | | | | | |
|---------------------------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|
| Plánované prodeje (ks) | 2014 | 2015 | 2016 | 2017 | 2018 | 2019 | 2020 | 2021 | 2022 | 2023 |
| VT 04 | 90 | 95 | 100 | 105 | 105 | 105 | 103 | 102 | 100 | 100 |
| VT 10 | 70 | 80 | 85 | 90 | 95 | 95 | 93 | 92 | 91 | 90 |
| VT 20 | 88 | 93 | 108 | 111 | 111 | 111 | 111 | 110 | 109 | 108 |
| VT 40 | 110 | 113 | 115 | 117 | 117 | 117 | 117 | 115 | 112 | 110 |
| VT 80 | 15 | 15 | 20 | 23 | 25 | 25 | 23 | 22 | 21 | 20 |

Zdroj: vlastní zpracování dle interních informací podniku, 2014

Plán prodejů desek a komponent vychází z dosavadní a očekávané poptávky po produktové řadě VT a z kapacity výroby, kterou je firma G-MAR PLUS schopna za stávajících podmínek realizovat. Z tabulek vidíme, že plánované prodeje budou mírně růst až do roku 2019, což odpovídá očekávané poptávce. V letech 2017-2019 bude výrobní kapacita zcela naplněna. Aby firma mohla uspokojit rostoucí poptávku, najme i nové pracovníky do výroby (viz 4.2.3 Personální plán) a dokoupí drobné vybavení do výroby (viz 4.2.2 Plán investic). Od roku 2020 se očekává pokles poptávky, proto se plánované prodeje až do konce období postupně snižují.

Tabulka 48: Vývoj cen typů desek bez realizace investice 2014-2023

| DESKY | | | | | | | | | | |
|----------------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|
| Vývoj cen (Kč) | 2014 | 2015 | 2016 | 2017 | 2018 | 2019 | 2020 | 2021 | 2022 | 2023 |
| VT 04 | 690 | 690 | 690 | 690 | 690 | 690 | 660 | 660 | 630 | 630 |
| VT 10 | 1 035 | 1 035 | 1 035 | 1 035 | 1 035 | 1 035 | 990 | 990 | 945 | 945 |
| VT 20 | 1 380 | 1 380 | 1 380 | 1 380 | 1 380 | 1 380 | 1 320 | 1 320 | 1 260 | 1 260 |
| VT 40 | 2 070 | 2 070 | 2 070 | 2 070 | 2 070 | 2 070 | 1 980 | 1 980 | 1 890 | 1 890 |
| VT 80 | 2 875 | 2 875 | 2 875 | 2 875 | 2 875 | 2 875 | 2 750 | 2 750 | 2 625 | 2 625 |

Zdroj: vlastní zpracování dle interních informací podniku, 2014

Tabulka 49: Vývoj cen komponent dle typů bez realizace investice 2014-2023

| KOMPONENTY | | | | | | | | | | |
|----------------|---------|---------|---------|---------|---------|---------|---------|---------|---------|---------|
| Vývoj cen (Kč) | 2014 | 2015 | 2016 | 2017 | 2018 | 2019 | 2020 | 2021 | 2022 | 2023 |
| VT 04 | 15 900 | 15 900 | 15 900 | 15 900 | 15 900 | 15 900 | 15 741 | 15 584 | 15 428 | 15 273 |
| VT 10 | 32 436 | 32 436 | 32 436 | 32 436 | 32 436 | 32 436 | 32 112 | 31 791 | 31 473 | 31 158 |
| VT 20 | 49 820 | 49 820 | 49 820 | 49 820 | 49 820 | 49 820 | 49 322 | 48 829 | 48 340 | 47 857 |
| VT 40 | 80 560 | 80 560 | 80 560 | 80 560 | 80 560 | 80 560 | 79 754 | 78 957 | 78 167 | 77 386 |
| VT 80 | 224 296 | 224 296 | 224 296 | 224 296 | 224 296 | 224 296 | 222 053 | 219 833 | 217 634 | 215 458 |

Zdroj: vlastní zpracování dle interních informací podniku, 2014

V této variantě bez realizace investičního projektu jsou od začátku plánovaného období ceny na úrovni cen konkurence až do roku 2019. Od roku 2020 se předpokládá pokles poptávky po produktové řadě VT, což odráží také mírný pokles cen desek i komponent až do roku 2023. Ceny desek budou v letech 2020-2021 nižší o zhruba 5 % než v roce 2019 a pro roky 2022-2023 klesnou o dalších 5 %. Ceny komponent budou od roku 2020 klesat o 1 % až do konce období.

Tabulka 50: Plán tržeb bez realizace investice 2014-2024

| PLÁN TRŽEB (v tis. Kč) | 2011 | 2012 | 2013 | 2014 | 2015 | 2016 | 2017 | 2018 | 2019 | 2020 | 2021 | 2022 | 2023 |
|--|--------|--------|---------|---------|---------|---------|---------|---------|---------|---------|---------|---------|---------|
| Tržby za prodej vlastních výrobků a služeb | 86 483 | 92 599 | 142 248 | 101 435 | 105 228 | 115 641 | 121 296 | 123 942 | 123 942 | 117 013 | 114 420 | 107 295 | 104 864 |
| Procentní změna oproti min. roku | X | 7% | 54% | -29% | 4% | 10% | 5% | 2% | 0% | -6% | -2% | -6% | -2% |

Zdroj: vlastní zpracování, 2014

Tržby jsou vypočteny opět jako suma násobků plánovaných prodejů a cen desek i komponent. Z tabulky je vidět vývoj tržeb v absolutních hodnotách i procentní změny.

4.2.2 Plán dlouhodobého majetku bez realizace investice

Tabulka 51: Plán pořízení DM bez realizace investice 2014-2023

| Požizovaný DHM | Požiz. cena (v tis. Kč) | Odpisová skupina | Počet let odpisování | Zařazení majetku | Odpis. sazba v 1. roce | Odpis. s. v dalších letech |
|-----------------|--------------------------|------------------|----------------------|--|------------------------|----------------------------|
| Drobné vybavení | (r. 2017) 2 000 1 000 | 1 | 3 | 1/2014 1/2016 1/2017 1/2020 1/2023 | 20 % | 40 % |
| PC | 800 | 1 | 3 | 1/2016 1/2019 1/2022 | 20 % | 40 % |
| Os. automobily | 2 000 | 2 | 5 | 1/2018 1/2021 | 11 % | 22,25 % |

Zdroj: vlastní zpracování dle interních informací podniku, 2014

Společnost v této variantě uvažuje investice do drobného vybavení pro pracovníky výroby (svářečky, vrtačky, brusky, pracovní a ochranné oděvy apod.). Společnost najme nové výrobní pracovníky (viz 4.2.3 Personální plán), pro které bude potřebovat pracovní nástroje a vybavení. Dále se plánují investice do počítačů a osobních automobilů, což se shoduje s plánem pořízení dlouhodobého majetku v případě uvažování investice. Ceny dlouhodobého majetku, jeho zařazení do užívání a rozdělení do odpisových skupin uvádí tabulka 51.

Tabulka 52: Plán DM upravený o odpisy bez realizace investice 2014-2023

| PLÁN INVESTIC (v tis. Kč) | 2014 | 2015 | 2016 | 2017 | 2018 | 2019 | 2020 | 2021 | 2022 | 2023 |
|------------------------------|--------------|--------------|--------------|--------------|--------------|--------------|--------------|--------------|--------------|--------------|
| Dlouhodobý majetek | 4 958 | 3 607 | 3 949 | 4 363 | 4 603 | 3 978 | 3 993 | 4 587 | 3 917 | 3 932 |
| Dl. nehmotný majetek | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| Software | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| Dl. hmotný majetek | 4 958 | 3 607 | 3 949 | 4 363 | 4 603 | 3 978 | 3 993 | 4 587 | 3 917 | 3 932 |
| Pozemky | 1 902 | 1 902 | 1 902 | 1 902 | 1 902 | 1 902 | 1 902 | 1 902 | 1 902 | 1 902 |
| Stavby | 202 | 182 | 161 | 141 | 121 | 101 | 81 | 60 | 40 | 20 |
| SMV a soubory movitých věcí | 2 854 | 1 523 | 1 886 | 2 320 | 2 580 | 1 975 | 2 010 | 2 625 | 1 975 | 2 010 |

Zdroj: vlastní zpracování dle interních informací podniku, 2014

Z tabulky vidíme celkovou hodnotu dlouhodobého majetku v letech plánu upravenou o odpisy.

Tabulka 53: Plán odpisů bez realizace investice 2014-2023

| PLÁN ODPISŮ (v tis. Kč) | 2014 | 2015 | 2016 | 2017 | 2018 | 2019 | 2020 | 2021 | 2022 | 2023 |
|----------------------------|--------------|--------------|--------------|--------------|--------------|--------------|------------|--------------|--------------|------------|
| Setrvačný blok odpisů SMV | 931 | 931 | 677 | 446 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| Odpisy 1. odpis. sk. | 200 | 400 | 760 | 1 120 | 1 520 | 960 | 520 | 720 | 560 | 520 |
| Odpisy 2. odpis. sk. | 0 | 0 | 0 | 0 | 220 | 445 | 445 | 665 | 890 | 445 |
| Odpisy SMV celkem | 1 131 | 1 331 | 1 437 | 1 566 | 1 740 | 1 405 | 965 | 1 385 | 1 450 | 965 |
| Odpisy SW | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| Odpisy budovy | 20 | 20 | 20 | 20 | 20 | 20 | 20 | 20 | 20 | 20 |
| ODPISY CELKEM | 1 151 | 1 351 | 1 457 | 1 586 | 1 760 | 1 425 | 985 | 1 405 | 1 470 | 985 |

Zdroj: vlastní zpracování dle interních informací podniku, 2014

Odpisy vyplývají z hodnoty setrvačného bloku odpisů a zařazení pořizovaného majetku do odpisových skupin (viz tabulka 51). Odpisy účetní jsou shodné s daňovými.

4.2.3 Personální plán bez realizace investice

Tabulka 54: Plán mzdových nákladů bez realizace investice 2014-2023

| PLÁN MZDOVÝCH NÁKL. (v tis. Kč) | 2014 | 2015 | 2016 | 2017 | 2018 | 2019 | 2020 | 2021 | 2022 | 2023 |
|------------------------------------|---------------|---------------|---------------|---------------|---------------|---------------|---------------|---------------|---------------|---------------|
| Majitel firmy | 840 | 857 | 874 | 891 | 909 | 927 | 946 | 965 | 984 | 1 004 |
| Management (4) | 2 400 | 2 448 | 2 497 | 2 547 | 2 598 | 2 650 | 2 703 | 2 757 | 2 812 | 2 868 |
| Obch. zástupci (9) | 3 780 | 4 712 | 4 807 | 4 903 | 5 001 | 5 101 | 5 203 | 5 307 | 5 413 | 5 521 |
| Administrativní pracovníci (10) | 3 600 | 3 672 | 3 745 | 3 820 | 3 897 | 3 975 | 4 054 | 4 135 | 4 218 | 4 302 |
| Pracovníci ve výrobě (12-16) | 3 456 | 4 113 | 4 700 | 4 794 | 4 890 | 4 988 | 4 368 | 3 816 | 3 892 | 3 970 |
| Celkem | 14 076 | 15 802 | 16 623 | 16 956 | 17 295 | 17 641 | 17 274 | 16 980 | 17 320 | 17 666 |

Zdroj: vlastní zpracování dle interních informací podniku, 2014

Ve firmě bude pracovat v roce 2014 36 zaměstnanců. Oproti roku 2013 budou navíc najmuti 2 pracovníci do výroby, v roce 2015 pak další 2 a v roce 2016 další 2. Mezi lety 2016-2019 bude tedy celkem 16 pracovníků ve výrobě. Zaměstnání dodatečně pracovní

síly souvisí s kvalitativním odhadem růstu poptávky po produktové řadě VT. Firma neuvažuje rozšíření výroby, protože nebyla do roku 2013 plně využita. Najmutím dalších zaměstnanců tak firma může vyčerpat výrobní kapacitu za ostatních podmínek neměnných. Od roku 2020 klesne stav pracovníků ve výrobě na 14 a v roce 2021 na 12 s ohledem na očekávanou klesající poptávku. Stav 12 výrobních pracovníků zůstane do konce plánovaného období. Stav pracovníků na ostatních pozicích se nezmění. Výše mezd bude stejná jako u varianty s realizací investice. Mzdy všech zaměstnanců se budou zvyšovat meziročně o očekávanou inflaci 2%.

Tabulka 55: Plán osobních nákladů bez realizace investice 2014-2023

| PLÁN OS. NÁKL. (v tis. Kč) | 2014 | 2015 | 2016 | 2017 | 2018 | 2019 | 2020 | 2021 | 2022 | 2023 |
|-------------------------------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|
| Osobní náklady | 19 297 | 21 628 | 22 748 | 23 203 | 23 667 | 24 140 | 23 649 | 23 255 | 23 720 | 24 194 |
| Mzdové náklady | 14 076 | 15 802 | 16 623 | 16 956 | 17 295 | 17 641 | 17 274 | 16 980 | 17 320 | 17 666 |
| Náklady na SZ a ZP | 4 786 | 5 373 | 5 652 | 5 765 | 5 880 | 5 998 | 5 873 | 5 773 | 5 889 | 6 006 |
| Ostatní sociální náklady | 435 | 454 | 473 | 482 | 492 | 502 | 502 | 502 | 512 | 522 |

Zdroj: vlastní zpracování dle interních informací podniku, 2014

Mzdové náklady a náklady na SZ a ZP – jsou plánovány stejně jako u varianty s realizací investice.

Ostatní sociální náklady – jsou nižší než v přechodném finančním plánu, protože se uvažuje nižší počet zaměstnanců ve firmě.

4.2.4 Plán zásob a pohledávek z obchodních vztahů bez realizace investice

Tabulka 56: Plán zásob a pohledávek z obchodních vztahů bez realizace investice 2014-2023

| PLÁN ZÁSOB A POHLEDÁVEK (v tis. Kč) | 2014 | 2015 | 2016 | 2017 | 2018 | 2019 | 2020 | 2021 | 2022 | 2023 |
|---|---------|---------|---------|---------|---------|---------|---------|---------|---------|---------|
| Tržby | 101 435 | 105 228 | 115 641 | 121 296 | 123 942 | 123 942 | 117 013 | 114 420 | 107 295 | 104 864 |
| Obrat zásob = tržby / zásoby | 6,5 | 7,5 | 8,5 | 8,5 | 8,5 | 8,5 | 8,5 | 8,5 | 8,5 | 8,5 |
| Obrat pohledávek = tržby / pohl. | 5 | 5,7 | 6 | 6,5 | 6,5 | 6,5 | 6,5 | 6,5 | 6,5 | 6,5 |
| Zásoby | 15 605 | 14 030 | 13 605 | 14 270 | 14 581 | 14 581 | 13 766 | 13 461 | 12 623 | 12 337 |
| Pohledávky | 20 287 | 18 461 | 19 274 | 18 661 | 19 068 | 19 068 | 18 002 | 17 603 | 16 507 | 16 133 |

Zdroj: vlastní zpracování dle interních informací podniku, 2014

Zásoby – společnost si dala za cíl snížit dobu obratu zásob na 45 dní do roku 2016, což odpovídá hodnotě obratu zásob 8,5. Více obrátku zvýšit nemůže, protože je závislá na dodávkách desek od německé firmy GEA Ecoflex, která dodává jednou za 4-6 týdnů. G-MAR PLUS musí držet zásoby různých typů desek, aby si zachovala flexibilitu a mohla vyhovět požadavkům zákazníků.

Pohledávky – společnost od roku 2014 upraví odběratelům platební podmínky. Do roku 2016 chce zvýšit obrátku pohledávek na hodnotu 6, doba obratu pohledávek tedy bude 60 dní. V dalších letech plánu chce dosáhnout snížení doby obratu pohledávek na 55 dní. Nové platební podmínky jsou řešeny v podkapitole 2.4 Analýza interního prostředí (ukazatele aktivity).

4.2.5 Plán závazků z obchodních vztahů bez realizace investice

Tabulka 57: Plán závazků z obchodních vztahů bez realizace investice 2014-2023

| PLÁN CK (v tis. Kč) | 2014 | 2015 | 2016 | 2017 | 2018 | 2019 | 2020 | 2021 | 2022 | 2023 |
|--------------------------------|---------------|---------------|---------------|---------------|---------------|---------------|---------------|---------------|---------------|---------------|
| Cizí zdroje | 15 605 | 17 538 | 19 436 | 20 386 | 20 831 | 20 831 | 19 666 | 19 230 | 18 033 | 17 624 |
| Krátkodobé závazky | 15 605 | 17 538 | 19 436 | 20 386 | 20 831 | 20 831 | 19 666 | 19 230 | 18 033 | 17 624 |
| Obrat závazků = materiál / ZOV | 1,00 | 0,80 | 0,70 | 0,70 | 0,70 | 0,70 | 0,70 | 0,70 | 0,70 | 0,70 |
| Závazky z OV | 15 605 | 17 538 | 19 436 | 20 386 | 20 831 | 20 831 | 19 666 | 19 230 | 18 033 | 17 624 |

Zdroj: vlastní zpracování dle interních informací podniku, 2014

Závazky z obchodních vztahů – jsou plánovány na základě obratu závazků. Společnost má smluvené platební podmínky se současnými dodavateli na splatnost faktur do 60 dnů. Vývoj ukazatele odpovídá smluveným platebním podmínkám.

4.2.6 Plán nákladů bez realizace investice

Tabulka 58: Plán přímých nákladů bez realizace investice 2014-2023

| Přímé náklady (v tis. Kč) | 2014 | 2015 | 2016 | 2017 | 2018 | 2019 | 2020 | 2021 | 2022 | 2023 |
|------------------------------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|
| Přímý materiál a energie | 65 068 | 67 458 | 72 729 | 76 959 | 79 538 | 81 129 | 81 733 | 81 879 | 81 551 | 81 669 |
| Přímé mzdy | 3 456 | 4 113 | 4 700 | 4 794 | 4 890 | 4 988 | 4 368 | 3 816 | 3 892 | 3 970 |
| Ostatní přímé náklady | 1 175 | 1 398 | 1 598 | 1 630 | 1 663 | 1 696 | 1 485 | 1 297 | 1 323 | 1 350 |

Zdroj: vlastní zpracování dle interních informací podniku, 2014

Přímé náklady jsou zde uvedeny jako suma za všechny typy desek i komponent v jednotlivých letech plánu. Přímé náklady na jednici a jednicové náklady násobené plánovanými prodeji dle typů v letech 2014-2023 jsou uvedeny v příloze D.

Přímý materiál a energie – při plánování se vyšlo z kalkulací a plánovaných objemů výroby. Materiálová spotřeba i spotřeba energie jsou již po několik let ustáleny, poměr spotřeby na jednici je: 20 % energie a 80 % materiál. U spotřeby energie je zohledněn pokles ceny energie o 10 % v roce 2014, jak je uvedeno v analýze prostředí. V dalších letech plánu budou ceny materiálu a energie růst o očekávanou inflaci 2 %.

Přímé mzdy a ostatní přímé náklady – jsou plánovány stejným způsobem jako u varianty s realizací investice. Je zde samozřejmě zohledněn rozdílný počet pracovníků ve výrobě.

Tabulka 59: Plán režijních nákladů bez realizace investice 2014-2023

| Režijní náklady (v tis. Kč) | 2014 | 2015 | 2016 | 2017 | 2018 | 2019 | 2020 | 2021 | 2022 | 2023 |
|--------------------------------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|
| Odpisy | 1 151 | 1 351 | 1 457 | 1 586 | 1 760 | 1 425 | 985 | 1 405 | 1 470 | 985 |
| Energie | 404 | 412 | 420 | 429 | 437 | 446 | 455 | 464 | 473 | 483 |
| Mtg. náklady | 1 014 | 1 052 | 1 156 | 1 213 | 1 239 | 1 239 | 1 170 | 1 144 | 1 073 | 1 049 |
| Nepřímé mzdy | 10 620 | 11 689 | 11 923 | 12 161 | 12 405 | 12 653 | 12 906 | 13 164 | 13 427 | 13 696 |
| Odbytové náklady | 2 500 | 2 754 | 3 013 | 3 277 | 3 547 | 3 618 | 3 582 | 3 546 | 3 510 | 3 475 |
| Vzdělávání | 200 | 200 | 200 | 200 | 200 | 200 | 200 | 200 | 200 | 200 |
| Opravy a údržba | 200 | 200 | 200 | 200 | 200 | 200 | 200 | 200 | 200 | 200 |
| Ostatní služby | 1 764 | 1 799 | 1 835 | 1 872 | 1 909 | 1 948 | 1 987 | 2 026 | 2 067 | 2 108 |

Zdroj: vlastní zpracování dle interních informací podniku, 2014

Odpisy, vzdělávání a ostatní služby – jsou stejné jako u varianty s realizací investice (podkapitola 4.1.7 Plán nákladů, tabulka 41: Plán režijních nákladů 2014-2023).

Energie – položka byla stanovena na základě trendu s ohledem na pokles cen energie o 10 % v roce 2014. Plánovaná spotřeba energie v následujících letech plánu roste o očekávanou inflaci 2 %.

Marketingové náklady – na marketingové činnosti se ve společnosti dlouhodobě vynakládá přibližně 1 % z tržeb a na situaci se v plánu nebude nic měnit. Náklady budou růst každoročně o očekávanou inflaci 2 %.

Odbytové náklady – jsou stanoveny na základě trendu a zohledňují plánované prodeje, meziročně narůstají o předpokládanou inflaci 2 %.

Opravy a údržba – položka je stanovena na základě údajů z minulých let.

4.2.7 Plánovaný výkaz zisku a ztráty bez realizace investice

Tabulka 60: Plánovaný výkaz zisku a ztráty bez realizace investice 2014-2023

| VÝKAZ ZISKU A ZTRÁTY (v tis. Kč) | 2014 | 2015 | 2016 | 2017 | 2018 | 2019 | 2020 | 2021 | 2022 | 2023 |
|--|---------|---------|---------|---------|---------|---------|---------|---------|---------|---------|
| Výkony | 101 435 | 105 228 | 115 641 | 121 296 | 123 942 | 123 942 | 117 013 | 114 420 | 107 295 | 104 864 |
| Tržby za prodej vl. výrobků a služeb | 101 435 | 105 228 | 115 641 | 121 296 | 123 942 | 123 942 | 117 013 | 114 420 | 107 295 | 104 864 |
| Změna stavu zásob vl. činnosti | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| Výkonová spotřeba | 70 747 | 73 464 | 79 134 | 83 721 | 86 633 | 88 333 | 88 872 | 88 996 | 88 602 | 88 701 |
| Spotřeba materiálu a energie | 65 068 | 67 458 | 72 729 | 76 959 | 79 538 | 81 129 | 81 733 | 81 879 | 81 551 | 81 669 |
| Služby | 5 678 | 6 006 | 6 405 | 6 762 | 7 096 | 7 205 | 7 138 | 7 116 | 7 050 | 7 032 |
| Přidaná hodnota | 30 688 | 31 764 | 36 508 | 37 575 | 37 309 | 35 609 | 28 142 | 25 424 | 18 693 | 16 163 |
| Osobní náklady | 19 297 | 21 628 | 22 748 | 23 203 | 23 667 | 24 140 | 23 649 | 23 255 | 23 720 | 24 194 |
| Mzdové náklady | 14 076 | 15 802 | 16 623 | 16 956 | 17 295 | 17 641 | 17 274 | 16 980 | 17 320 | 17 666 |
| Náklady na SZ a ZP | 4 786 | 5 373 | 5 652 | 5 765 | 5 880 | 5 998 | 5 873 | 5 773 | 5 889 | 6 006 |
| Sociální náklady | 435 | 454 | 473 | 482 | 492 | 502 | 502 | 502 | 512 | 522 |
| Daně a poplatky | 130 | 133 | 135 | 138 | 141 | 144 | 146 | 149 | 152 | 155 |
| Odpisy DNM a DHM | 1 151 | 1 351 | 1 457 | 1 586 | 1 760 | 1 425 | 985 | 1 405 | 1 470 | 985 |
| Tržby z prodeje DM a materiálu | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| Tržby z prodeje DM | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| ZC prodaného DM a materiálu | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| ZC prodaného DM | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| Změna stavu rezerv a opravných položek | 1 014 | 1 052 | 1 156 | 1 213 | 1 239 | 1 239 | 1 170 | 1 144 | 1 073 | 1 049 |
| Ostatní provozní výnosy | 430 | 430 | 430 | 430 | 430 | 430 | 430 | 430 | 430 | 430 |
| Ostatní provozní náklady | 1 500 | 1 500 | 1 500 | 1 500 | 1 500 | 1 500 | 1 500 | 1 500 | 1 500 | 1 500 |
| Provozní VH | 8 026 | 6 530 | 9 941 | 10 365 | 9 432 | 7 591 | 1 121 | -1 600 | -8 792 | -11 291 |
| Výnosové úroky | 459 | 517 | 545 | 553 | 540 | 523 | 444 | 409 | 312 | 176 |
| Nákladové úroky | 26 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| Ostatní finanční výnosy | 479 | 581 | 720 | 783 | 832 | 827 | 737 | 697 | 646 | 642 |
| Ostatní finanční náklady | 355 | 368 | 405 | 425 | 434 | 434 | 410 | 400 | 376 | 367 |
| Finanční VH | 557 | 730 | 860 | 912 | 938 | 916 | 771 | 705 | 583 | 451 |
| Daň z příjmů za běžnou činnost | 1 659 | 1 408 | 2 081 | 2 171 | 1 999 | 1 645 | 388 | 0 | 0 | 0 |
| VH za běžnou činnost | 7 074 | 6 001 | 8 870 | 9 256 | 8 521 | 7 012 | 1 655 | -744 | -8 059 | -10 689 |
| VH za účetní období | 7 074 | 6 001 | 8 870 | 9 256 | 8 521 | 7 012 | 1 655 | -744 | -8 059 | -10 689 |
| VH před zdaněním | 8 583 | 7 259 | 10 801 | 11 277 | 10 370 | 8 507 | 1 893 | -894 | -8 209 | -10 839 |

Zdroj: vlastní zpracování dle interních informací podniku, 2014

Nyní autorka popíše pouze položky, jejichž naplánování je odlišné oproti položkám v plánovaném výkazu zisku a ztráty s uvažováním investice.

Daň a poplatky – jsou oproti předchozí variantě nižší o daň z elektřiny, protože bude nižší i spotřeba elektřiny.

Ostatní provozní náklady – budou nižší o pojištění výrobních strojů a zařízení, které se v tomto plánu neuvažují. Náklady na vytváření nabídek pro potenciální zákazníky jsou

plánovány trendem, protože společnost se bude soustředit stále na stejně velký trh, expanze do jiných států nebo orientace na jiný segment zákazníků se neuvažuje.

Ostatní finanční výnosy a náklady – jsou stanoveny trendem s ohledem na vývoj měnového kurz CZK/EUR. Oproti předchozí variantě jsou sníženy s ohledem na nižší objem prodeju do zahraničí.

4.2.8 Plán výsledku hospodaření bez realizace investice

Tabulka 61: Plán výsledku hospodaření bez realizace investice 2014-2023

| Plán VH (v tis. Kč) | 2014 | 2015 | 2016 | 2017 | 2018 | 2019 | 2020 | 2021 | 2022 | 2023 |
|-------------------------------------|--------------|--------------|--------------|--------------|--------------|--------------|--------------|-------------|---------------|----------------|
| Provozní VH | 8 026 | 6 530 | 9 941 | 10 365 | 9 432 | 7 591 | 1 121 | -1 600 | -8 792 | -11 291 |
| Finanční VH | 557 | 730 | 860 | 912 | 938 | 916 | 771 | 705 | 583 | 451 |
| VH před zdaněním | 8 583 | 7 259 | 10 801 | 11 277 | 10 370 | 8 507 | 1 893 | -894 | -8 209 | -10 839 |
| + náklady na reprezentaci | 150 | 150 | 150 | 150 | 150 | 150 | 150 | 150 | 150 | 150 |
| Základ daně I | 8 733 | 7 409 | 10 951 | 11 427 | 10 520 | 8 657 | 2 043 | -744 | -8 059 | -10 689 |
| - ztráta z min. let | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| Základ daně II | 8 733 | 7 409 | 10 951 | 11 427 | 10 520 | 8 657 | 2 043 | -744 | -8 059 | -10 689 |
| Daň z příjmů za běžnou činnost 19 % | 1 659 | 1 408 | 2 081 | 2 171 | 1 999 | 1 645 | 388 | 0 | 0 | 0 |
| VH za běžnou čin. | 7 074 | 6 001 | 8 870 | 9 256 | 8 521 | 7 012 | 1 655 | -744 | -8 059 | -10 689 |

Zdroj: vlastní zpracování dle interních informací podniku, 2014

Z tabulky vidíme, že do roku 2017 čistý zisk roste. Je to dáno růstem plánovaných prodejů desek i komponent. Od roku 2018 začíná zisk klesat, což trvá až do konce plánovaného období. V posledních třech letech je zisk dokonce záporný. Důvodem je již zmiňovaný předpokládaný pokles poptávky po produkci a postupný pokles cen (viz subkapitola 4.2.1 Obchodní plán). Dalším faktorem jsou neustále se zvyšující režijní náklady výroby.

Náklady na reprezentaci – jsou stanoveny trendem. Oproti předchozí variantě jsou vyčísleny na 150 tis. Kč. Společnost se nebude účastnit mezinárodních strojírenských veletrhů a náklady na přípravu nabídek pro potenciální zákazníky budou podstatně nižší.

Dividendová politika – počátečních sedm let plánu bude majiteli podniku (100% podíl na zisku) vyplácen podíl na zisku ve výši 7 mil. Kč ročně.

V posledních třech letech plánu hospodářského výsledku vidíme ztrátu. Společnost tedy nebude nerozdělený zisk minulých let dále rozdělovat, ale nechá ho v podniku na pokrytí ztráty výsledku hospodaření za běžnou činnost.

Zadržení zisku v podniku je důležité také z důvodu, očekávaného poklesu poptávky po produktové řadě GT od roku 2020. Společnost by tedy měla využít nerozdělený zisk pro další vývoj nebo investici do výrobního zařízení, což již ale není předmětem této práce.

4.2.9 Plánovaná rozvaha bez realizace investice

Tabulka 62: Plánovaná rozvaha bez realizace investice 2014-2023

| ROZVAHA (v tis. Kč) | 2014 | 2015 | 2016 | 2017 | 2018 | 2019 | 2020 | 2021 | 2022 | 2023 |
|----------------------------------|-------------|-------------|-------------|-------------|-------------|-------------|-------------|-------------|-------------|-------------|
| AKTIVA CELKEM | 80 918 | 81 598 | 85 101 | 87 337 | 88 238 | 87 110 | 79 147 | 76 797 | 66 302 | 54 211 |
| Dlouhodobý majetek | 5 758 | 4 007 | 3 949 | 4 363 | 4 603 | 3 978 | 3 993 | 4 587 | 3 917 | 3 932 |
| Dl. nehmotný majetek | 800 | 400 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| Software | 800 | 400 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| Dl. hmotný majetek | 4 958 | 3 607 | 3 949 | 4 363 | 4 603 | 3 978 | 3 993 | 4 587 | 3 917 | 3 932 |
| Pozemky | 1 902 | 1 902 | 1 902 | 1 902 | 1 902 | 1 902 | 1 902 | 1 902 | 1 902 | 1 902 |
| Stavby | 202 | 182 | 161 | 141 | 121 | 101 | 81 | 60 | 40 | 20 |
| SMV a soubory movitých věcí | 2 853 | 1 523 | 1 886 | 2 320 | 2 580 | 1 975 | 2 010 | 2 625 | 1 975 | 2 010 |
| Oběžná aktiva | 75 161 | 77 591 | 81 152 | 82 974 | 83 636 | 83 132 | 75 154 | 72 210 | 62 385 | 50 278 |
| Zásoby | 15 605 | 14 030 | 13 605 | 14 270 | 14 581 | 14 581 | 13 766 | 13 461 | 12 623 | 12 337 |
| Materiál | 15 605 | 14 030 | 13 605 | 14 270 | 14 581 | 14 581 | 13 766 | 13 461 | 12 623 | 12 337 |
| Krátkodobé pohledávky | 17 873 | 16 556 | 17 980 | 18 436 | 19 938 | 21 034 | 20 993 | 21 594 | 21 427 | 21 958 |
| Pohledávky z obch. vztahů | 17 313 | 15 990 | 17 409 | 17 859 | 19 068 | 19 068 | 18 002 | 17 603 | 16 507 | 16 133 |
| Stát - daňové pohledávky | 560 | 566 | 571 | 577 | 582 | 589 | 594 | 600 | 606 | 612 |
| Krátkodobé poskytnuté zálohy | 0 | 0 | 0 | 0 | 287 | 1 377 | 2 397 | 3 391 | 4 314 | 5 213 |
| Krátkodobý finanční majetek | 41 682 | 47 005 | 49 567 | 50 268 | 49 116 | 47 517 | 40 394 | 37 154 | 28 334 | 15 983 |
| Peníze | 110 | 110 | 110 | 110 | 110 | 110 | 110 | 110 | 110 | 110 |
| Účty v bankách | 41 572 | 46 895 | 49 457 | 50 158 | 49 006 | 47 407 | 40 284 | 37 044 | 28 224 | 15 873 |
| ROZVAHA (v tis. Kč) | 2014 | 2015 | 2016 | 2017 | 2018 | 2019 | 2020 | 2021 | 2022 | 2023 |
| PASIVA CELKEM | 80 918 | 81 598 | 85 101 | 87 337 | 88 238 | 87 110 | 79 147 | 76 797 | 66 302 | 54 211 |
| Vlastní kapitál | 59 156 | 58 157 | 60 028 | 62 283 | 63 805 | 63 817 | 58 471 | 57 727 | 49 668 | 38 978 |
| Základní kapitál | 17 100 | 17 100 | 17 100 | 17 100 | 17 100 | 17 100 | 17 100 | 17 100 | 17 100 | 17 100 |
| Zákonný rezervní fond/ | 340 | 340 | 340 | 340 | 340 | 340 | 340 | 340 | 340 | 340 |
| VH minulých let | 34 642 | 34 716 | 33 717 | 35 588 | 37 843 | 39 365 | 39 377 | 41 031 | 40 287 | 32 228 |
| Nerozdělený zisk minulých let | 34 642 | 34 716 | 33 717 | 35 588 | 37 843 | 39 365 | 39 377 | 41 031 | 40 287 | 32 228 |
| VH běžného úč. obd. | 7 074 | 6 001 | 8 870 | 9 256 | 8 521 | 7 012 | 1 655 | -744 | -8 059 | -10 689 |
| Cizí zdroje | 21 762 | 23 441 | 25 073 | 25 054 | 24 434 | 23 293 | 20 675 | 19 070 | 16 634 | 15 232 |
| Krátkodobé závazky | 21 762 | 23 441 | 25 073 | 25 054 | 24 434 | 23 293 | 20 675 | 19 070 | 16 634 | 15 232 |
| Závazky z obchodních vztahů | 15 605 | 17 538 | 19 436 | 20 386 | 20 544 | 19 454 | 17 269 | 15 839 | 13 719 | 12 411 |
| Závazky k zaměstnancům | 1 173 | 1 317 | 1 385 | 1 413 | 1 441 | 1 470 | 1 439 | 1 415 | 1 443 | 1 472 |
| Závazky ze SZ a ZP | 399 | 448 | 471 | 480 | 490 | 500 | 489 | 481 | 491 | 501 |
| Stát - daňové závazky a | 1 611 | 1 668 | 1 917 | 1 973 | 1 959 | 1 869 | 1 477 | 1 335 | 981 | 849 |
| Krátkodobé přijaté zálohy | 2 974 | 2 471 | 1 865 | 802 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 |

Zdroj: vlastní zpracování dle interních informací podniku, 2014

Veškeré položky z rozvahy byly naplánovány stejným způsobem jako u předchozí varianty finančního plánu s realizací investičního projektu.

4.2.10 Plánovaný výkaz cash-flow bez realizace investice

Tabulka 63: Plánovaný výkaz cash-flow bez realizace investice 2013-2024

| Výkaz Cash – Flow nepřímá metoda (v tis. Kč) | 2014 | 2015 | 2016 | 2017 | 2018 | 2019 | 2020 | 2021 | 2022 | 2023 |
|---|--------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|---------|
| Stav pen. prostředků a pen. ekvivalentů za začátku úč. období | 13 496 | 41 682 | 47 005 | 49 567 | 50 268 | 49 116 | 47 517 | 40 394 | 37 154 | 28 334 |
| Peněžní toky z hlavní výdělečné činnosti (provozní činnosti) | | | | | | | | | | |
| Zisk nebo ztráta z běžné činnosti před zdaněním | 8 583 | 7 259 | 10 801 | 11 277 | 10 370 | 8 507 | 1 893 | -894 | -8 209 | -10 839 |
| Úpravy o nepeněžní operace | 1 733 | 1 886 | 2 069 | 2 246 | 2 460 | 2 142 | 1 711 | 2 140 | 2 231 | 1 858 |
| Odpisy stálých aktiv (+) s výj. zúst. ceny prodaných stálých aktiv (+/-) | 1 151 | 1 351 | 1 457 | 1 586 | 1 760 | 1 425 | 985 | 1 405 | 1 470 | 985 |
| Změna stavu opravných položek, rezerv | 1 014 | 1 052 | 1 156 | 1 213 | 1 239 | 1 239 | 1 170 | 1 144 | 1 073 | 1 049 |
| Zisk (ztráta) z prodeje stálých aktiv (+/-) (výnosy "-", náklady "+") | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| Výnosy z dividend a podílů na zisku | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| Vyúčtované nákladové úroky (+) s výjimkou kapitalizovaných úroků, a vyúčtované výnosové úroky (-) | -433 | -517 | -545 | -553 | -540 | -523 | -444 | -409 | -312 | -176 |
| Úpravy o ostatní nepeněžní operace | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| Čistý peněžní tok z provozní čin. před zdaněním, změnami PK a mimořádnými položkami | 10 316 | 9 146 | 12 870 | 13 523 | 12 830 | 10 648 | 3 604 | 1 246 | -5 978 | -8 982 |
| Změny stavu nepeněžních složek pracovního kapitálu | 30 889 | 4 571 | 634 | -1 141 | -2 434 | -2 236 | -1 762 | -1 901 | -1 431 | -1 647 |
| Změna stavu pohledávek z provozní činnosti (+/-), aktivních účtů čas. rozlišení a dohadných účtů aktivních | 16 656 | 1 317 | -1 424 | -456 | -1 502 | -1 096 | 40 | -601 | 167 | -531 |
| Změna stavu krátkodobých závazků z provozní činnosti (+/-), pasivních účtů čas. rozlišení a dohadných účtů | 4 585 | 1 679 | 1 632 | -19 | -620 | -1 141 | -2 618 | -1 605 | -2 436 | -1 402 |
| Změna stavu zásob (+/-) | 9 648 | 1 575 | 426 | -665 | -311 | 0 | 815 | 305 | 838 | 286 |
| Změna stavu kr. fin. majetku nespadajícího do peněžních prostředků a ekvivalentů | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| Čistý peněžní tok z provozní činnosti před zdaněním a mimořádnými položkami | 41 205 | 13 717 | 13 503 | 12 382 | 10 396 | 8 412 | 1 842 | -655 | -7 409 | -10 628 |
| Vyplacené úroky s výjimkou kapitalizovaných úroků (-) | -52 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| Přijaté úroky (+) | 459 | 517 | 545 | 553 | 540 | 523 | 444 | 409 | 312 | 176 |
| Zaplacená daň z příjmu za běžnou činnost a za doměrky daně za minulá období (-) | -1 659 | -1 408 | -2 081 | -2 171 | -1 999 | -1 645 | -388 | 0 | 0 | 0 |
| Dopady změn kr. závazků spadajících do oblasti provozní čin. na pen. prostředky a ekvivalenty | -3 766 | -503 | -606 | -1 063 | -1 089 | -1 090 | -1 020 | -994 | -923 | -899 |
| Příjmy a výdaje spojené s mimoř. úč. případy, které tvoří mimoř. VH vč. uhrazené splatné daně z příjmů z mimoř. | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| Přijaté dividendy a podíly na zisku (+) | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| Čistý peněžní tok z provozní činnosti | 36 186 | 12 323 | 11 362 | 9 701 | 7 848 | 6 200 | 878 | -1 240 | -8 020 | -11 351 |
| Peněžní toky z investiční činnosti | | | | | | | | | | |
| Výdaje spojené s nabytím stálých aktiv | -1 000 | 0 | -1 800 | -2 000 | -2 000 | -800 | -1 000 | -2 000 | -800 | -1 000 |
| Příjmy z prodeje stálých aktiv | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| Půjčky a úvěry spřízněným osobám | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| Čistý peněžní tok z investiční činnosti | -1 000 | 0 | -1 800 | -2 000 | -2 000 | -800 | -1 000 | -2 000 | -800 | -1 000 |
| Peněžní toky z finanční činnosti | | | | | | | | | | |
| Dopady změn dl. závazků a kr. závazků spadajících do oblasti fin. čin. na pen. prostředky a ekvivalenty | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| Dopady změn vL kapitálu na pen. prostředky a ekvivalenty | -7 000 | -7 000 | -7 000 | -7 000 | -7 000 | -7 000 | -7 000 | 0 | 0 | 0 |
| Vyplacení podílů na VK společníkům (-) | -7 000 | -7 000 | -7 000 | -7 000 | -7 000 | -7 000 | -7 000 | 0 | 0 | 0 |
| Čistý peněžní tok z finanční činnosti | -7 000 | -7 000 | -7 000 | -7 000 | -7 000 | -7 000 | -7 000 | 0 | 0 | 0 |
| Čisté zvýšení, resp. snížení peněžních prostředků | 28 186 | 5 323 | 2 562 | 701 | -1 152 | -1 600 | -7 122 | -3 240 | -8 820 | -12 351 |
| Stav peněžních prostředků a peněžních ekvivalentů na konci období | 41 682 | 47 005 | 49 567 | 50 268 | 49 116 | 47 517 | 40 394 | 37 154 | 28 334 | 15 983 |

Zdroj: vlastní zpracování dle interních informací podniku, 2014

Výkaz cash-flow byl sestaven totožně jako u varianty s realizací investičního projektu.

5 Hodnocení ekonomické efektivity investičního projektu

Jak již bylo uvedeno v podkapitole 4.2 (Odvození finančního plánu bez realizace investice), výpočet ukazatelů sloužících k posouzení ekonomické efektivity investice vychází z přírůstkové metody. Finanční plán týkající se pouze investice je uveden v příloze E. Tento finanční plán je základem pro výpočet doby úhrady, čisté současné hodnoty a vnitřního výnosového procenta.

5.1 Doba úhrady

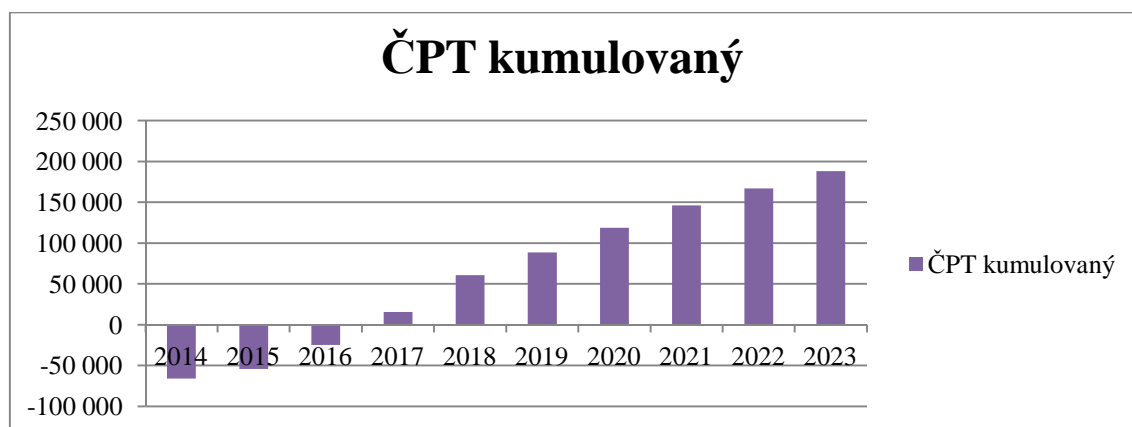
Fotr a Souček (2011, s.70) definují dobu úhrady jako „dobu potřebnou pro úhradu celkových investičních nákladů projektu jeho budoucími příjmy. Znamená to, že za dobu úhrady se vrátí investorovi zpět prostředky vložené do projektu.“

Tabulka 64: Doba úhrady investičního projektu

| ČPT KUMULOVANÝ (v tis. Kč) | 2014 | 2015 | 2016 | 2017 | 2018 | 2019 | 2020 | 2021 | 2022 | 2023 |
|-------------------------------|---------|---------|---------|--------|--------|---------|---------|---------|---------|---------|
| ČPT z provozní činnosti | -16 980 | 11 502 | 28 658 | 39 242 | 45 079 | 37 848 | 30 323 | 25 473 | 20 666 | 20 446 |
| ČPT z investiční činnosti | -49 000 | 0 | 1 000 | 1 000 | 0 | -10 000 | 0 | 2 000 | 0 | 1 000 |
| ČPT | -65 980 | 11 502 | 29 658 | 40 242 | 45 079 | 27 848 | 30 323 | 27 473 | 20 666 | 21 446 |
| ČPT kumulovaný | -65 980 | -54 478 | -24 820 | 15 422 | 60 501 | 88 349 | 118 672 | 146 145 | 166 810 | 188 256 |

Zdroj: vlastní zpracování, 2014

Obrázek 19: Kumulovaný ČPT investičního projektu



Zdroj: vlastní zpracování, 2014

Pro výpočet doby úhrady investice byl použit součet provozních a investičních peněžních toků z investice (viz příloha E). Součtem jsme získali čistý peněžní tok investice, který byl kumulován. Záporné hodnoty kumulovaného ČPT se mění na kladné mezi roky 2016 a 2017, tj. mezi 3.-4. rokem ekonomické životnosti projektu.

Přesnou dobu úhrady vypočítáme ze vztahu: $-24\,820 + (40\,242 * x) = 0$

$$x = 0,6168$$

Doba úhrady je **3,6168 let, tj. 3 roky 7 měsíců a 12 dní.**

Ukazatel je jednoduchý a srozumitelný, ale nerespektuje faktor času ani riziko projektu. Proto budou dále vypočteny ukazatele založené na diskontování, které odrážejí časovou hodnotu peněz. (Fotr, Souček, 2011)

5.2 Kritéria založená na diskontování

„Ocenění investic pomocí čisté současné hodnoty (NPV) a vnitřního výnosového procenta (IRR) vychází z diskontování, což znamená, že hodnotu peněžních toků investičního projektu vztáhneme k referenčnímu datu (k současné pozici investora), které časově leží před všemi platbami.“ (Smejkal, 2006, s. 230)

5.2.1 Čistá současná hodnota (ČSH)

„Čistá současná hodnota (NPV) projektu představuje rozdíl současné hodnoty všech budoucích příjmů projektu a současné hodnoty všech výdajů projektu. Jinými slovy můžeme čistou současnou hodnotu definovat jako součet diskontovaného čistého peněžního toku projektu během jeho života, zahrnujícího období výstavby, období provozu a fázi likvidace projektu.“ (Fotr, Souček, 2011, s. 74)

Diskontní sazbu, která je potřebná pro výpočet ČSH, získáme výpočtem průměrných vážených nákladů kapitálu (WACC). Hodnotu WACC získáme podle vztahu:

$$WACC = r_e * \frac{VK}{K} + r_u * (1 - s_{dp}) * \frac{CK_u}{K}$$

r_e . . . náklady (výnosnost) vlastního kapitálu (včetně všech rizik)

r_u . . . náklady cizího úročeného kapitálu (úroková sazba)

s_{dp} . . . sazba daně z příjmů

složení kapitálu $K = VK + CK_u$. . . (kapitál = vlastní kapitál + cizí kapitál úročený)

(Šulák a kol., 2007, s. 82)

Ze vzorečku je patrné, že potřebujeme zjistit náklady vlastního kapitálu. Pro jejich výpočet je zvolena komplexní stavebnicová metoda.

5.2.1.1 Komplexní stavebnicová metoda

Vychází z modelu: $r_e = r_f + RP$

r_f . . . bezriziková výnosnost (výnosnost desetiletých státních dluhopisů = 2,25 %) (ČNB, 2014)

RP . . . riziková prémie . . . $RP = r_f * (a^x - 1)$

$(a^x - 1) = Z$. . . koeficient rizikové přírážky

a . . . konstanta stanovená na úrovni 1,414

Výpočet rizikové prémie začíná u vyjmenování faktorů rizika, kterých použijeme 31. Uspořádáme je do dvou částí – obchodní a finanční rizika. Obchodní rizika budou ještě dělena do skupin. U každého rizika určíme stupeň významnosti (1-4) a váhy. Počty faktorů rizik v podskupinách pak váhami vynásobíme.

Tabulka 65: Rizika podniku G-MAR PLUS, s.r.o.

| A. Rizika spojená s předvídatelností tržeb a marží (OBCHODNÍ RIZIKO) | | St. rizika 1 až 4 | Počet kritérií | Prům. váha | Počet * váha |
|--|--|----------------------|-------------------|---------------|-----------------|
| I. Rizika oboru | | | | | |
| Obor oceňovaného podniku je: | | | 24 | 1 | 24 |
| | mírně rostoucí | 2 | | | |
| | se střední závislostí na hospodářském cyklu | 2 | | | |
| | s mírnými technologickými změnami | 2 | | | |
| | podnik je malý a není schopen ovlivňovat vývoj v oboru, ale nezaostává za ním | 3 | | | |
| II. Rizika trhu | | | | | |
| | Trh není nasycen, zaměřeno na zvýšení podílu na domácích i zahraničních trzích | 1 | 3 | 1 | 3 |
| | Tržby se vyvíjejí dlouhodobě s určitými výkyvy, nárůst lze prognózovat | 2 | | | |
| | Podnik prodává zavedené výrobky na stávající trhy i nové trhy | 4 | | | |
| III. Rizika z konkurence | | | | | |
| | Konkurence na trhu je ustálená, nehrozí nástup dalších konkurentů | 2 | 7 | 1 | 7 |
| | Výrobky podniku jsou srovnatelné jako výrobky nejlepších konkurentů | 2 | | | |
| | Ceny a marže jsou nižší než u konkurence | 2 | | | |
| | Výzkum je rychle kupředu, společnost musí udržet krok s konkurencí | 4 | | | |
| | Kvalita a její řízení jsou na úrovni konkurence | 2 | | | |
| | Reklamní náklady jsou vynakládány nepravdělně, firma nezná jejich skutečný přínos | 3 | | | |
| | Dobrá distribuce i servis | 2 | | | |
| IV. Management | | | | | |
| | Strategie se postupně vytváří, převládá řešení operativních problémů | 3 | 3 | 1 | 3 |
| | Vedení společnosti se opírá o několik silných jedinců, jejichž náhrada by byla obtížná | 3 | | | |
| | Organizační struktura není zcela jednoduchá | 3 | | | |
| V. Výrobní proces | | | | | |
| | Očekává se bezproblémový náběh výroby a nízká zmetkovitost | 2 | 4 | 1 | 4 |
| | Budou použity nejmodernější technologie | 1 | | | |
| | Kvalifikovaná pracovní síla v dostatečném počtu | 1 | | | |
| | Ověření spolehliví dodavatelé kvalitních subdodávek | 1 | | | |
| VI. Další faktory ziskové marže | | | | | |
| | Podíl fixních nákladů je průměrný | 2 | 3 | 1 | 3 |
| | Postavení vůči odběratelům je průměrné | 2 | | | |
| | Postavení vůči dodavatelům je průměrné | 2 | | | |
| B. Faktory finanční (FINANČNÍ RIZIKO) | | | | | |
| | Podíl vlastních zdrojů odpovídá průměru v oboru, možnost přijímání nových úvěrů | 2 | 7 | 1,3 | 9,1 |
| | Pracovní kapitál kryje stabilní výši oběžného majetku | 2 | | | |
| | Krytí úroků je průměrné | 2 | | | |
| | Krytí splátek úvěrů z CF | 1 | | | |
| | Běžná a rychlá likvidita | 1 | | | |
| | Průměrná doba inkasa pohledávek | 3 | | | |
| | Průměrná doba držení zásob | 3 | | | |
| Počet kritérií celkem | | | 31 | | 33,1 |

Zdroj: vlastní zpracování, 2014

Počet faktorů rizik vynásobených váhami bude: $n = 33,1$.

Rizika, která jsou zde popsána a hodnocena významností jsou vztažena na celou podnikatelskou činnost firmy, nejen na projekt, protože projekt kopíruje činnost firmy.

Tabulka 66: Výpočet rizikové premie pro jednotlivé stupně rizika

| X stupeň rizika | ax | ax - 1 = (Z) | Z * rf/n = (RP) [%] |
|--------------------|-------|--------------|---------------------|
| 1 Nízké riziko | 1,414 | 0,414 | 0,028 |
| 2 Přiměřené riziko | 1,999 | 0,999 | 0,068 |
| 3 Zvýšené riziko | 2,827 | 1,827 | 0,124 |
| 4 Vysoké riziko | 3,998 | 2,998 | 0,204 |

Zdroj: vlastní zpracování, 2014

Tabulka 67: Výpočty dílčích rizikových premií pro jednotlivá rizika

| I. Rizika oboru | RP | Počet | Váha | Vážený počet | Dílčí RP [%] |
|---------------------------------|--------------|-------|------|--------------|--------------|
| 1 Nízké riziko | 0,028 | 0 | 1 | 0 | 0,000 |
| 2 Přiměřené riziko | 0,068 | 3 | 1 | 3 | 0,204 |
| 3 Zvýšené riziko | 0,124 | 1 | 1 | 1 | 0,124 |
| 4 Vysoké riziko | 0,204 | 0 | 1 | 0 | 0,000 |
| Součet | 0,424 | | | | 0,328 |
| II. Rizika trhu | RP | Počet | Váha | Vážený počet | Dílčí RP [%] |
| 1 Nízké riziko | 0,028 | 1 | 1 | 1 | 0,028 |
| 2 Přiměřené riziko | 0,068 | 1 | 1 | 1 | 0,068 |
| 3 Zvýšené riziko | 0,124 | 0 | 1 | 0 | 0,000 |
| 4 Vysoké riziko | 0,204 | 1 | 1 | 1 | 0,204 |
| Součet | 0,424 | | | | 0,300 |
| III. Rizika z konkurence | RP | Počet | Váha | Vážený počet | Dílčí RP [%] |
| 1 Nízké riziko | 0,028 | 0 | 1 | 0 | 0,000 |
| 2 Přiměřené riziko | 0,068 | 5 | 1 | 5 | 0,340 |
| 3 Zvýšené riziko | 0,124 | 1 | 1 | 1 | 0,124 |
| 4 Vysoké riziko | 0,204 | 1 | 1 | 1 | 0,204 |
| Součet | 0,424 | | | | 0,668 |
| IV. Management | RP | Počet | Váha | Vážený počet | Dílčí RP [%] |
| 1 Nízké riziko | 0,028 | 0 | 1 | 0 | 0,000 |
| 2 Přiměřené riziko | 0,068 | 0 | 1 | 0 | 0,000 |
| 3 Zvýšené riziko | 0,124 | 3 | 1 | 3 | 0,373 |
| 4 Vysoké riziko | 0,204 | 0 | 1 | 0 | 0,000 |
| Součet | 0,424 | | | | 0,373 |
| V. Výrobní proces | RP | Počet | Váha | Vážený počet | Dílčí RP [%] |
| 1 Nízké riziko | 0,028 | 3 | 1 | 3 | 0,084 |
| 2 Přiměřené riziko | 0,068 | 1 | 1 | 1 | 0,068 |
| 3 Zvýšené riziko | 0,124 | 0 | 1 | 0 | 0,000 |
| 4 Vysoké riziko | 0,204 | 0 | 1 | 0 | 0,000 |
| Součet | 0,424 | | | | 0,152 |
| VI. Další faktory ziskové marže | RP | Počet | Váha | Vážený počet | Dílčí RP [%] |
| 1 Nízké riziko | 0,028 | 0 | 1 | 0 | 0,000 |
| 2 Přiměřené riziko | 0,068 | 3 | 1 | 3 | 0,204 |
| 3 Zvýšené riziko | 0,124 | 0 | 1 | 0 | 0,000 |
| 4 Vysoké riziko | 0,204 | 0 | 1 | 0 | 0,000 |
| Součet | 0,424 | | | | 0,204 |
| Finanční rizika | RP | Počet | Váha | Vážený počet | Dílčí RP [%] |
| 1 Nízké riziko | 0,028 | 2 | 1,3 | 2,6 | 0,073 |
| 2 Přiměřené riziko | 0,068 | 3 | 1,3 | 3,9 | 0,265 |
| 3 Zvýšené riziko | 0,124 | 2 | 1,3 | 2,6 | 0,323 |
| 4 Vysoké riziko | 0,204 | 0 | 1,3 | 0 | 0,000 |
| Součet | 0,424 | | | | 0,661 |

Zdroj: vlastní zpracování, 2014

Rizikové prémie za jednotlivé stupně rizika vyšla z tabulky 66: Výpočet rizikové prémie pro jednotlivé stupně rizika. Ty pak byly násobeny počtem rizik daného stupně z každé skupiny rizik. Počty rizik se násobily váhami, čímž jsme získali vážený počet. Vážený počet se násobil rizikovou prémii a jejich součet v každé skupině rizik nám dal dílčí rizikové prémie pro skupiny rizik.

Tabulka 68: Konečné náklady VK

| | |
|---------------------------------|--------------|
| Bezriziková výnosová míra [%] | 2,25 |
| OBCHODNÍ RIZIKO [%] | 2,024 |
| I. Rizika oboru | 0,328 |
| II. Rizika trhu | 0,300 |
| III. Rizika z konkurence | 0,668 |
| IV. Management | 0,373 |
| V. Výrobní proces | 0,152 |
| VI. Další faktory ziskové marže | 0,204 |
| FINANČNÍ RIZIKO [%] | 0,661 |
| RP CELKEM [%] | 2,685 |
| NÁKLADY VK [%] | 4,935 |

Zdroj: vlastní zpracování, 2014

Výnosnost VK vyšla poměrně nízká. Je to podmíněno jednak nízkou bezrizikovou výnosovou mírou, která je aktuálně 2,25 %, a jednak poměrně nízkými přírážkami za obchodní i finanční riziko. Projekt tedy nepředstavuje pro podnik zvýšené riziko.

Investiční projekt bude financován smíšeným kapitálem – 70 % bude financováno investičním úvěrem (35 mil. Kč) a 30 % bude financováno vlastním kapitálem. Banka bude dostávat za poskytnutí investičního úvěru menší odměnu, než by adekvátně odpovídalo půjčeným prostředkům. Díky tomu bude působit efekt finanční páky a výnosnost vlastního kapitálu bude vyšší. Na druhou stranu zadluženost přináší vyšší riziko, proto musí vlastník společnosti G-MAR PLUS, s.r.o. požadovat vyšší výnosnost vlastního kapitálu. (Šulák a kol., 2007)

5.2.1.2 Modigliani-Miller proposition No. 2

Upravená výnosnost VK o prémie za finanční riziko smíšeného financování (r_{eL}) se vypočte podle vztahu poučky Modigliani-Miller proposition No. 2:

$$r_{eL} = r_{eU} + [(r_{eU} - r_u) * (I - S_{dp})] * \frac{CK_u}{VK}$$

r_{eU} . . . výnosnost VK při 100% financování projektu vlastním kapitálem

r_u . . . cena cizího kapitálu = 4,87 % (viz podkapitola 4.1.6 Plán cizích zdrojů,
Tabulka 38: Plán investičního úvěru 2014-2023)

(Šulák a kol., 2007, s. 82)

Nejprve si spočteme poměry CK/VK, CK/K a VK/K.

Tabulka 69: Vývoj struktury kapitálu 2014-2023

| Struktura kapitálu | 2014 | 2015 | 2016 | 2017 | 2018 | 2019 | 2020 | 2021 | 2022 | 2023 |
|--------------------|--------|--------|---------|---------|---------|---------|--------|--------|--------|--------|
| VK [tis. Kč] | 59 816 | 67 198 | 96 415 | 105 106 | 108 622 | 112 907 | 95 376 | 90 114 | 78 523 | 76 377 |
| CK [tis. Kč] | 28 000 | 21 000 | 14 000 | 7 000 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| K [tis. Kč] | 87 816 | 88 198 | 110 415 | 112 106 | 108 622 | 112 907 | 95 376 | 90 114 | 78 523 | 76 377 |
| CK/VK | 0,468 | 0,313 | 0,145 | 0,067 | 0,000 | 0,000 | 0,000 | 0,000 | 0,000 | 0,000 |
| VK/K | 0,68 | 0,76 | 0,87 | 0,94 | 1,00 | 1,00 | 1,00 | 1,00 | 1,00 | 1,00 |
| CK/K | 0,32 | 0,24 | 0,13 | 0,06 | 0,00 | 0,00 | 0,00 | 0,00 | 0,00 | 0,00 |

Zdroj: vlastní zpracování, 2014

Pro výpočet struktury kapitálu byly použity hodnoty VK, CK a K z varianty finančního plánu s realizací investice. Následuje výpočet výnosnosti VK o prémii za finanční riziko smíšeného financování r_{eL} .

Tabulka 70: Upravená výnosnost VK o prémii za finanční riziko smíšeného financování 2014-2023

| r_{eL} | 2014 | 2015 | 2016 | 2017 | 2018 | 2019 | 2020 | 2021 | 2022 | 2023 |
|--------------|--------------|--------------|--------------|--------------|--------------|--------------|--------------|--------------|--------------|--------------|
| r_{eU} [%] | 4,935 | 4,935 | 4,935 | 4,935 | 4,935 | 4,935 | 4,935 | 4,935 | 4,935 | 4,935 |
| r_u [%] | 4,87 | 4,87 | 4,87 | 4,87 | 4,87 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| sdp | 0,19 | 0,19 | 0,19 | 0,19 | 0,19 | 0,19 | 0,19 | 0,19 | 0,19 | 0,19 |
| r_{eL} [%] | 4,960 | 4,951 | 4,943 | 4,939 | 4,935 | 4,935 | 4,935 | 4,935 | 4,935 | 4,935 |

Zdroj: vlastní zpracování, 2014

Z tabulky vidíme, že pákový efekt působí pouze v prvních pěti letech projektu, kdy společnost využívá investiční úvěr. Působení finanční páky není příliš významné. Výnosnost VK se díky využití CK pro financování investice o mnoho nezvýšila. Je to způsobeno tím, že náklady na vypůjčené prostředky nejsou výrazně nižší než výnosnost VK.

Z výše uvedeného můžeme konstatovat, že investiční projekt nepředstavuje pro podnik významné riziko. Realizace investice v objemu 50 mil. Kč, která je ze 70 % financována CK, není pro podnik v porovnání s jeho realizovaným obratem (více než 142 mil. Kč v roce 2013) existenční otázkou.

5.2.1.3 WACC

Nyní disponujeme vstupními daty pro výpočet WACC v jednotlivých letech.

Tabulka 71: Vážené průměrné náklady kapitálu 2014-2023

| WACC | 2014 | 2015 | 2016 | 2017 | 2018 | 2019 | 2020 | 2021 | 2022 | 2023 |
|--------------------|--------------|--------------|--------------|--------------|--------------|--------------|--------------|--------------|--------------|--------------|
| reL [%] | 4,960 | 4,951 | 4,943 | 4,939 | 4,935 | 4,935 | 4,935 | 4,935 | 4,935 | 4,935 |
| VK/K | 0,681 | 0,762 | 0,873 | 0,938 | 1,000 | 1,000 | 1,000 | 1,000 | 1,000 | 1,000 |
| ru * (1 - sdp) [%] | 3,9447 | 3,9447 | 3,9447 | 3,9447 | 3,9447 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| CK/K | 0,32 | 0,24 | 0,13 | 0,06 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| WACC [%] | 4,636 | 4,712 | 4,816 | 4,876 | 4,935 | 4,935 | 4,935 | 4,935 | 4,935 | 4,935 |

Zdroj: vlastní zpracování, 2014

Pro výpočet ČSH máme již spočtenou diskontní sazbu. Peněžní toky budeme uvažovat v běžných cenách, proto použijeme nominální diskontní sazbu: $\frac{1}{(1+r)^n}$

Tabulka 72: ČSH investičního projektu

| ČSH | 2014 | 2015 | 2016 | 2017 | 2018 | 2019 | 2020 | 2021 | 2022 | 2023 |
|---|----------------|----------------|----------------|---------------|---------------|---------------|---------------|----------------|----------------|----------------|
| ČPT z provozní čin. [tis. Kč] | -16 980 | 11 502 | 28 658 | 39 242 | 45 079 | 37 848 | 30 323 | 25 473 | 20 666 | 20 446 |
| ČPT z investiční čin. [tis. Kč] | -49 000 | 0 | 1 000 | 1 000 | 0 | -10 000 | 0 | 2 000 | 0 | 1 000 |
| ČPT [tis. Kč] | -65 980 | 11 502 | 29 658 | 40 242 | 45 079 | 27 848 | 30 323 | 27 473 | 20 666 | 21 446 |
| WACC | 0,0464 | 0,0471 | 0,0482 | 0,0488 | 0,04935 | 0,04935 | 0,04935 | 0,04935 | 0,04935 | 0,04935 |
| Nominální diskontní sazba | 0,96 | 0,91 | 0,87 | 0,83 | 0,79 | 0,75 | 0,71 | 0,68 | 0,65 | 0,62 |
| Diskontovaný ČPT [tis. Kč] | -63 057 | 10 490 | 25 755 | 33 264 | 35 430 | 20 858 | 21 643 | 18 687 | 13 396 | 13 248 |
| Kumulovaný diskontovaný ČPT [tis. Kč] | -63 057 | -52 567 | -26 812 | 6 452 | 41 882 | 62 740 | 84 383 | 103 070 | 116 466 | 129 714 |

Zdroj: vlastní zpracování, 2014

Čistá současná hodnota je na konci ekonomické životnosti kladná a investiční projekt je tedy přijatelný.

5.2.2 Vnitřní výnosové procento (VVP)

„Vnitřní výnosové procento, resp. vnitřní míra výnosnosti (IRR) se chápe jako výnosnost (rentabilita), kterou projekt poskytuje během svého života. Číselně je IRR rovno takové diskontní sazbě, při které je NPV projektu rovna nule.“ (Fotr, Souček, 2011, s. 80)

Nejprve si stanovíme průměr WACC za všechny roky projektu, abychom s ním mohli výsledné VVP porovnat a zjistit, zda je projekt přijatelný. Jeho výše činí 4,87 %.

Následuje odhad diskontních sazeb, které jsou nezbytné pro výpočet VVP, při nichž je ČSH kladná a záporná. Diskontní sazby byly stanoveny na 38 % a 39 %.

Tabulka 73: ČSH investičního projektu při diskontní sazbě 38 %

| ČSH | 2014 | 2015 | 2016 | 2017 | 2018 | 2019 | 2020 | 2021 | 2022 | 2023 |
|---|----------------|----------------|----------------|----------------|----------------|---------------|---------------|---------------|-------------|-------------|
| ČPT [tis. Kč] | -65 980 | 11 502 | 29 658 | 40 242 | 45 079 | 27 848 | 30 323 | 27 473 | 20 666 | 21 446 |
| Diskontní sazba 38 % | 0,38 | 0,38 | 0,38 | 0,38 | 0,38 | 0,38 | 0,38 | 0,38 | 0,38 | 0,38 |
| Nominální diskontní sazba | 0,72 | 0,53 | 0,38 | 0,28 | 0,20 | 0,14 | 0,10 | 0,08 | 0,06 | 0,04 |
| Diskontovaný ČPT [tis. Kč] | -47 811 | 6 040 | 11 285 | 11 096 | 9 007 | 4 032 | 3 181 | 2 089 | 1 139 | 856 |
| Kumulovaný diskontovaný ČPT [tis. Kč] | -47 811 | -41 772 | -30 487 | -19 391 | -10 384 | -6 352 | -3 171 | -1 082 | 57 | 913 |

Zdroj: vlastní zpracování, 2014

Tabulka 74: ČSH investičního projektu při diskontní sazbě 39 %

| ČSH | 2014 | 2015 | 2016 | 2017 | 2018 | 2019 | 2020 | 2021 | 2022 | 2023 |
|---|----------------|----------------|----------------|----------------|----------------|---------------|---------------|---------------|---------------|-------------|
| ČPT | -65 980 | 11 502 | 29 658 | 40 242 | 45 079 | 27 848 | 30 323 | 27 473 | 20 666 | 21 446 |
| Diskontní sazba 39 % | 0,39 | 0,39 | 0,39 | 0,39 | 0,39 | 0,39 | 0,39 | 0,39 | 0,39 | 0,39 |
| Nominální diskontní sazba | 0,72 | 0,52 | 0,37 | 0,27 | 0,19 | 0,14 | 0,10 | 0,07 | 0,05 | 0,04 |
| Diskontovaný ČPT [tis. Kč] | -47 468 | 5 953 | 11 043 | 10 780 | 8 688 | 3 861 | 3 025 | 1 971 | 1 067 | 797 |
| Kumulovaný diskontovaný ČPT [tis. Kč] | -47 468 | -41 514 | -30 471 | -19 691 | -11 004 | -7 143 | -4 118 | -2 147 | -1 080 | -283 |

Zdroj: vlastní zpracování, 2014

Mezi těmito diskontními sazbami leží VVP. Jeho přesnou výši vypočítáme ze vztahu:

$$VVP = d(\check{C}SH_+) + \frac{\check{C}SH_+ * (d(\check{C}HS-) - d(\check{C}SH_+))}{\check{C}SH_+ + \check{C}SH-}$$

d(ČSH₊) . . . VVP při vyšší ČSHd(ČSH₋) . . . VVP při nižší ČSHČSH₊ . . . vyšší ČSHČSH₋ . . . nižší ČSH

$$VVP = 38 + \frac{913 * (39 - 38)}{913 + 283} = 38,763 \%$$

VVP je vyšší než je požadovaná výnosnost investice (průměr WACC 4,87 %). Projekt vychází i zde jako přijatelný.

5.3 Finanční stabilita projektu

Tabulka 75: Finanční stabilita investičního projektu

| Finanční stabilita projektu (v tis. Kč) | 2014 | 2015 | 2016 | 2017 | 2018 | 2019 | 2020 | 2021 | 2022 | 2023 |
|--|----------------|----------------|----------------|---------------|---------------|---------------|---------------|---------------|---------------|---------------|
| Stav pen. prostředků a pen. ekvivalentů za začátku úč. | 0 | -30 980 | -19 478 | 10 180 | 21 447 | 28 860 | 22 526 | 14 382 | 13 919 | 11 910 |
| ČPT z provozní činnosti | -16 980 | 11 502 | 28 658 | 39 242 | 45 079 | 37 848 | 30 323 | 25 473 | 20 666 | 20 446 |
| ČPT z investiční činnosti | -49 000 | 0 | 1 000 | 1 000 | 0 | -10 000 | 0 | 2 000 | 0 | 1 000 |
| ČPT z finanční činnosti | 35 000 | 0 | 0 | -28 975 | -37 666 | -34 182 | -38 467 | -27 936 | -22 674 | -11 083 |
| Čisté zvýšení, resp. snížení peněžních prostředků | -30 980 | 11 502 | 29 658 | 11 267 | 7 413 | -6 334 | -8 144 | -463 | -2 008 | 10 363 |
| Stav peněžních prostředků a peněžních ekvivalentů na konci období | -30 980 | -19 478 | 10 180 | 21 447 | 28 860 | 22 526 | 14 382 | 13 919 | 11 910 | 22 273 |

Zdroj: vlastní zpracování, 2014

Z tabulky je patrné, že projekt je v prvních dvou letech nestabilní. Společnost bude splácet úvěr pět let od zahájení projektu, tj. do roku 2018. V prvních dvou letech, kdy společnost splácí investiční úvěr je finanční hotovost záporná. Není tedy dostatek finančních prostředků pro krytí výdajů spojených s projektem. Situace se však zlepšuje už ve třetím roce.

Jedná se o projekt v již zavedeném a poměrně dobře fungujícím podniku. Nedostatek finančních prostředků je krátkodobý a existuje možnost ho krýt z minulé činnosti podniku (z nerozděleného zisku).

Jako možné řešení nestability se naskytá požádat o odložení splátek úvěru o dva roky. Podnik by měl více času na rozběhnutí projektu a nedostatek finančních prostředků by nebyl tak velký. Situaci s odložením splátek o dva roky znázorňuje následující tabulka.

Tabulka 76: Finanční stabilita projektu s odložením splátek investičního úvěru o dva roky

| Finanční stabilita projektu s odloženými splátkami (v tis. Kč) | 2014 | 2015 | 2016 | 2017 | 2018 | 2019 | 2020 | 2021 | 2022 | 2023 |
|--|----------------|----------------|----------------|---------------|---------------|---------------|---------------|---------------|---------------|---------------|
| Stav pen. prostředků a pen. ekvivalentů za | 0 | -30 980 | -19 478 | 10 180 | 21 447 | 28 860 | 22 526 | 14 382 | 13 919 | 11 910 |
| ČPT z provozní činnosti | -16 980 | 11 502 | 28 658 | 39 242 | 45 079 | 37 848 | 30 323 | 25 473 | 20 666 | 20 446 |
| ČPT z investiční činnosti | -49 000 | 0 | 1 000 | 1 000 | 0 | -10 000 | 0 | 2 000 | 0 | 1 000 |
| ČPT z finanční činnosti | 42 000 | 7 000 | 0 | -28 975 | -37 666 | -41 182 | -45 467 | -27 936 | -22 674 | -11 083 |
| Čisté zvýšení, resp. snížení peněžních prostředků | -23 978 | 18 500 | 29 658 | 11 267 | 7 413 | -13 334 | -15 144 | -463 | -2 008 | 10 363 |
| Stav peněžních prostředků a peněžních ekvivalentů na konci období | -23 978 | -5 478 | 24 180 | 35 447 | 42 860 | 29 526 | 14 382 | 13 919 | 11 910 | 22 273 |

Zdroj: vlastní zpracování, 2014

6 Rizika a variantní scénáře

Riziko je všeobecně chápáno jako možnost vzniku negativní události, v tomto smyslu se jedná o tzv. čisté riziko (Pure Risk). Konkrétně je chápáno jako:

- možnost vzniku ztráty,
- možnost výskytu událostí, které zabrání či ohrozí dosažení cílů investičního projektu či organizace,
- nebezpečí negativních odchylek od stanovených úrovní cílů investičního projektu či organizace.

Nabízí se však ještě druhý pohled na riziko, v praxi převažující, které zahrnuje i pozitivní stránku – podnikatelské riziko (Business Risk). Jde o:

- variability možných výsledků určitých procesů a aktivit,
 - možnosti odchylek od očekávaných či plánovaných výsledků.
- (Fotr, Souček, 2011)

6.1 Ohodnocení rizikových faktorů

Na konci analýz externího a interního prostředí (pokapitoly 2.2 a 2.4) byly identifikovány rizikové faktory v maticích EFE a IFE, které je nutné ohodnotit dle pravděpodobnosti výskytu a intenzity dopadu. Pravděpodobnost výskytu je hodnocena na bodové stupnici do 1 do 5 podle významnosti:

1. 0-20 % nepatrná pravděpodobnost výskytu
2. 20-40 % nepravděpodobný výskyt
3. 40-60 % pravděpodobný výskyt
4. 60-80 % vysoká pravděpodobnost výskytu
5. 80-100 % jistý výskyt.

Intenzita dopadu je hodnocena rovněž na stupnici od 1 do 5 dle významnosti:

1. bezvýznamný dopad (řešení je v kompetenci nižšího managementu a zaměstnanců)
2. malý dopad (řešení je v kompetenci středního managementu)
3. střední dopad (řešení vyžaduje účast středního a vyššího managementu)
4. velký dopad (řešení je v kompetenci vrcholového vedení)

5. kritický dopad (dopad rizika na společnost je závažný a trvalý).
(Vacík, Januška, 2013)

V následující tabulce jsou identifikované rizikové faktory ohodnoceny dle pravděpodobnosti výskytu a intenzity dopadu na strategický záměr G-MAR PLUS, s.r.o.

Tabulka 77: Ohodnocení faktorů rizika

| FAKTOR RIZIKA | PST VÝSKYTU | INTENZITA DOPADU | CELKOVÁ HODNOTA | RISK APPETITE |
|---|----------------|---------------------|--------------------|------------------|
| HROZBY | | | | |
| Silná pozice největších konkurentů | 5 | 4 | 20 | 15 |
| Cenová válka ze strany konkurence | 3 | 4 | 12 | 15 |
| Nezískání všech zakázek na cílových trzích | 3 | 5 | 15 | 15 |
| Politická situace v Evropě | 2 | 4 | 8 | 15 |
| PŘÍLEŽITOSTI | | | | |
| Neexistence dalšího výrobce ve střední Evropě | 4 | 2 | 8 | 15 |
| Odběr typu desek i komponent GT 100 firmou GEA Ecoflex | 5 | 3 | 15 | 15 |
| Stabilizace a mírný růst ekonomik na cílových trzích | 4 | 3 | 12 | 15 |
| Existence poptávky na cílových trzích | 5 | 4 | 20 | 15 |
| SLABÉ STRÁNKY | | | | |
| Kapitálově náročný investiční projekt | 5 | 2 | 10 | 15 |
| Výše použití cizích zdrojů pro financování projektu | 5 | 2 | 10 | 15 |
| Řízení oběžných aktiv | 3 | 3 | 6 | 15 |
| Nedostatečná motivace zaměstnanců | 2 | 4 | 8 | 15 |
| SILNÉ STRÁNKY | | | | |
| Vlastní výrobky vysoké kvality | 5 | 5 | 25 | 15 |
| Inovační aktivity | 4 | 3 | 12 | 15 |
| Zákaznická základna | 5 | 4 | 20 | 15 |
| Špičkový servis | 5 | 4 | 20 | 15 |

Zdroj: vlastní zpracování, 2014

Násobkem pravděpodobnosti výskytu a intezity dopadu jsme získali celkové ohodnocení rizika. Risk Appetite byl po konzultaci s vedením společnosti stanoven na hodnotu 15. Rizikové faktory, které převyšují Risk Appetite, jsou stanoveny jako významné ve smyslu ovlivnění naplnění cílů strategického záměru.

Rizikové faktory, které vyšly z analýzy a mohou negativně ovlivnit strategický záměr:

- silná pozice největších konkurentů a
- nezískání všech zakázek na cílových trzích.

Rizikové faktory ovlivňující strategický záměr pozitivně:

- odběr desek i komponent typu GT 100 firmou GEA Ecoflex,
- existence poptávky na cílových trzích,
- vlastní výroby vysoké kvality,
- zákaznická základna,
- špičkový servis.

6.2 Analýza citlivosti

„Základní formou analýzy citlivosti je jednofaktorová analýza, kdy se zjišťují dopady izolovaných změn jednotlivých rizikových faktorů na zvolené finanční kritérium, tj. kdy všechny ostatní faktory zůstávají na svých předpokládaných hodnotách. Rizikové faktory, jejichž změny výše uvedené povahy vyvolávají pouze nepatrné změny zvoleného kritéria, můžeme považovat za málo důležité – to znamená, že citlivost tohoto kritéria na změny rizikových faktorů je malá. Naopak faktory, jejichž stejné změny vyvolávají značné změny zvoleného kritéria, budou pro nás jistě významné. Dané kritérium je tedy velice citlivé na změny těchto faktorů.“ (Hnilica, Fotr, 2009, s. 32)

Za finanční kritérium si zvolíme provozní výsledek hospodaření před zdaněním a úroky (EBIT), který se vypočte:

$$EBIT = \sum_1^{12} (Q_x * c_x - Q_x * vn_x) - (FN + \text{investice}/n)$$

Q . . . množství prodaných ks produktu

c . . . cena produktu

vn . . . variabilní náklady produktu

FN . . . odpisy, režijní náklady – energie, marketingové náklady, nepřímé mzdy, odbytové náklady, vzdělávání, opravy a údržba, ostatní služby, daně a poplatky, ostatní provozní náklady

investice . . . cena pořizované investice

n . . . počet let investice

(Vacík, 2012, s. 293)

Analýzu citlivosti provedeme u všech složek majících vliv na EBIT. U dílčích položek budeme zkoumat jejich vliv na EBIT tak, že je izolovaně změníme o 10 % v negativním směru.

Množství prodaných ks produktu, cena produktu – množství i ceny produktů budou sníženy o 10 %.

Variabilní náklady – budou rozděleny na ceny za spotřebu materiálu a energie spadajících do přímých nákladů a přímé mzdy (včetně nákladů na ZP a SZ), jednotlivé položky budou zvýšeny o 10 %.

Služby – spadají sem marketingové náklady, odbytové náklady, vzdělávání, opravy a údržba a ostatní služby. Ceny služeb budou souhrnně zvýšeny o 10 %.

Odpisy, nepřímé mzdy (včetně nákladů na ZP a SZ), energie, daně a poplatky – tvoří vedle služeb zbytek FN, vliv položek na EBIT bude zkoumán jejich izolovaným zvýšením o 10 %.

Risk Appetite pro relativní změnu EBIT působením rizikového faktoru je stanoven na úroveň 10 %. Za výsledné významné rizikové faktory budou zvoleny ty, jejichž negativní změna způsobí změnu zvoleného finančního kritéria (EBIT) o více než 10 %.

Tabulka 78: Analýza citlivosti 2014-2024

| ANALÝZA CITLIVOSTI | | Jednotlivé položky | 2014 | Δ o 10% | EBIT | Δ EBIT | Δ EBIT [%] | 2015 | Δ o 10% | EBT | Δ EBT | Δ EBT [%] |
|--|------------------------------|--------------------|---------|---------|--------|---------|------------|---------|---------|--------|---------|-----------|
| Tržby za prodej vl. výrobků a služeb [tis. Kč] | Prodeje | | 146 947 | 132 252 | -394 | -14 695 | 3732,01% | 177 854 | 160 068 | 14 846 | -17 785 | -119,80% |
| | Ceny | | | 132 252 | | -14 695 | 3732,01% | | 160 068 | | -17 785 | -119,80% |
| Variabilní náklady [tis. Kč] | Spotřeba materiálu a energie | | 96 429 | 106 022 | | -9 593 | 2436,21% | 104 946 | 115 389 | | -10 443 | -70,35% |
| | Přímé osobní náklady | | 6 997 | 7 697 | | -700 | 177,71% | 7 843 | 8 627 | | -784 | -5,28% |
| Fixní náklady [tis. Kč] | Služby | | 15 311 | 16 842 | | -1 531 | 388,86% | 18 832 | 20 715 | | -1 883 | -12,69% |
| | Odpsy | | 6 631 | 7 294 | | -663 | 168,41% | 12 431 | 13 674 | | -1 243 | -8,37% |
| | Neprímé osobní náklady | | 16 327 | 17 960 | | -1 633 | 414,66% | 18 299 | 20 129 | | -1 830 | -12,33% |
| | Energie | | 504 | 554 | | -50 | 12,80% | 514 | 565 | | -51 | -0,35% |
| | Daně a poplatky | | 140 | 154 | | -14 | 3,56% | 143 | 157 | | -14 | -0,10% |
| Investice / n | Investice [tis. Kč] | | 50 000 | 55 000 | | -500 | 126,99% | 0 | 0 | | 0 | 0,00% |
| | Počet let | | 10 | 9 | | -556 | 141,09% | 0 | 0 | | 0 | 0,00% |
| | | | 2016 | Δ o 10% | EBT | Δ EBT | Δ EBT [%] | 2017 | Δ o 10% | EBT | Δ EBT | Δ EBT [%] |
| Tržby za prodej vl. výrobků a služeb [tis. Kč] | Prodeje | | 220 120 | 198 108 | 39 382 | -22 012 | -55,89% | 239 401 | 215 461 | 49 563 | -23 940 | -48,30% |
| | Ceny | | | 198 108 | | -22 012 | -55,89% | | 206 926 | | -32 475 | -65,52% |
| Variabilní náklady [tis. Kč] | Spotřeba materiálu a energie | | 119 432 | 131 322 | | -11 891 | -30,19% | 126 990 | 139 635 | | -12 645 | -25,51% |
| | Přímé osobní náklady | | 7 999 | 8 799 | | -800 | -2,03% | 8 159 | 8 975 | | -816 | -1,65% |
| Fixní náklady [tis. Kč] | Služby | | 21 634 | 23 797 | | -2 163 | -5,49% | 23 301 | 25 631 | | -2 330 | -4,70% |
| | Odpsy | | 12 337 | 13 571 | | -1 234 | -3,13% | 11 666 | 12 833 | | -1 167 | -2,35% |
| | Neprímé osobní náklady | | 18 665 | 20 532 | | -1 867 | -4,74% | 19 039 | 20 943 | | -1 904 | -3,84% |
| | Energie | | 524 | 577 | | -52 | -0,13% | 535 | 588 | | -53 | -0,11% |
| | Daně a poplatky | | 146 | 160 | | -15 | -0,04% | 149 | 163 | | -15 | -0,03% |
| Investice / n | Investice [tis. Kč] | | 0 | 0 | | 0 | 0,00% | 0 | 0 | | 0 | 0,00% |
| | Počet let | | 0 | 0 | | 0 | 0,00% | 0 | 0 | | 0 | 0,00% |
| | | | 2018 | Δ o 10% | EBT | Δ EBT | Δ EBT [%] | 2019 | Δ o 10% | EBT | Δ EBT | Δ EBT [%] |
| Tržby za prodej vl. výrobků a služeb [tis. Kč] | Prodeje | | 254 602 | 228 800 | 53 624 | -25 802 | -48,12% | 253 015 | 227 371 | 59 001 | -25 643 | -43,46% |
| | Ceny | | | 229 142 | | -25 460 | -47,48% | | 227 713 | | -25 301 | -42,88% |
| Variabilní náklady [tis. Kč] | Spotřeba materiálu a energie | | 136 121 | 149 679 | | -13 558 | -25,28% | 138 261 | 152 032 | | -13 771 | -23,34% |
| | Přímé osobní náklady | | 8 323 | 9 155 | | -832 | -1,55% | 8 489 | 9 338 | | -849 | -1,44% |
| Fixní náklady [tis. Kč] | Služby | | 24 777 | 27 255 | | -2 478 | -4,62% | 24 619 | 27 081 | | -2 462 | -4,17% |
| | Odpsy | | 11 640 | 12 804 | | -1 164 | -2,17% | 2 125 | 2 338 | | -213 | -0,36% |
| | Neprímé osobní náklady | | 19 419 | 21 361 | | -1 942 | -3,62% | 19 808 | 21 789 | | -1 981 | -3,36% |
| | Energie | | 546 | 600 | | -55 | -0,10% | 556 | 612 | | -56 | -0,09% |
| | Daně a poplatky | | 152 | 167 | | -15 | -0,03% | 155 | 170 | | -15 | -0,03% |
| Investice / n | Investice [tis. Kč] | | 0 | 0 | | 0 | 0,00% | 0 | 0 | | 0 | 0,00% |
| | Počet let | | 0 | 0 | | 0 | 0,00% | 0 | 0 | | 0 | 0,00% |
| | | | 2020 | Δ o 10% | EBT | Δ EBT | Δ EBT [%] | 2021 | Δ o 10% | EBT | Δ EBT | Δ EBT [%] |
| Tržby za prodej vl. výrobků a služeb [tis. Kč] | Prodeje | | 225 686 | 202 785 | 37 146 | -22 902 | -61,65% | 212 865 | 191 579 | 30 198 | -21 287 | -70,49% |
| | Ceny | | | 203 118 | | -22 569 | -60,76% | | 191 579 | | -21 287 | -70,49% |
| Variabilní náklady [tis. Kč] | Spotřeba materiálu a energie | | 132 244 | 145 411 | | -13 168 | -35,45% | 126 273 | 138 842 | | -12 569 | -41,62% |
| | Přímé osobní náklady | | 8 659 | 9 525 | | -866 | -2,33% | 8 832 | 9 715 | | -883 | -2,92% |
| Fixní náklady [tis. Kč] | Služby | | 23 498 | 25 848 | | -2 350 | -6,33% | 22 805 | 25 085 | | -2 280 | -7,55% |
| | Odpsy | | 3 210 | 3 531 | | -321 | -0,86% | 3 410 | 3 751 | | -341 | -1,13% |
| | Neprímé osobní náklady | | 20 204 | 22 224 | | -2 020 | -5,44% | 20 608 | 22 669 | | -2 061 | -6,82% |
| | Energie | | 568 | 624 | | -57 | -0,15% | 579 | 637 | | -58 | -0,19% |
| | Daně a poplatky | | 158 | 173 | | -16 | -0,04% | 161 | 177 | | -16 | -0,05% |
| Investice / n | Investice [tis. Kč] | | 0 | 0 | | 0 | 0,00% | 0 | 0 | | 0 | 0,00% |
| | Počet let | | 0 | 0 | | 0 | 0,00% | 0 | 0 | | 0 | 0,00% |
| | | | 2022 | Δ o 10% | EBT | Δ EBT | Δ EBT [%] | 2023 | Δ o 10% | EBT | Δ EBT | Δ EBT [%] |
| Tržby za prodej vl. výrobků a služeb [tis. Kč] | Prodeje | | 197 431 | 177 688 | 15 790 | -19 743 | -125,04% | 196 199 | 176 579 | 13 157 | -19 620 | -149,12% |
| | Ceny | | | 177 688 | | -19 743 | -125,04% | | 176 579 | | -19 620 | -149,13% |
| Variabilní náklady [tis. Kč] | Spotřeba materiálu a energie | | 125 625 | 138 129 | | -12 503 | -79,19% | 127 206 | 139 867 | | -12 660 | -96,23% |
| | Přímé osobní náklady | | 9 009 | 9 910 | | -901 | -5,71% | 9 189 | 10 108 | | -919 | -6,98% |
| Fixní náklady [tis. Kč] | Služby | | 21 982 | 24 180 | | -2 198 | -13,92% | 21 871 | 24 059 | | -2 187 | -16,62% |
| | Odpsy | | 3 250 | 3 575 | | -325 | -2,06% | 2 565 | 2 822 | | -257 | -1,95% |
| | Neprímé osobní náklady | | 21 020 | 23 122 | | -2 102 | -13,31% | 21 441 | 23 585 | | -2 144 | -16,30% |
| | Energie | | 591 | 650 | | -59 | -0,37% | 602 | 663 | | -60 | -0,46% |
| | Daně a poplatky | | 164 | 180 | | -16 | -0,10% | 167 | 184 | | -17 | -0,13% |
| Investice / n | Investice [tis. Kč] | | 0 | 0 | | 0 | 0,00% | 0 | 0 | | 0 | 0,00% |
| | Počet let | | 0 | 0 | | 0 | 0,00% | 0 | 0 | | 0 | 0,00% |

Zdroj: vlastní zpracování, 2014

Analýza citlivosti ukázala klíčová rizika napříč všemi roky plánu. V prvním roce plánu je EBIT citlivý na všechny zkoumané rizikové faktory kromě daní a poplatků. Důvodem je, že takto vypočtený EBIT před působením změny jakéhokoli faktoru je záporný ve výši - 394 tis. Kč a každý z rizikových faktorů se na EBIT podílí významně. Proto jejich izolovaná negativní změna o 10 % sníží EBIT několikanásobně.

Ve druhém roce plánu vycházejí jako klíčová rizika snížení prodejů i cen produktů, zvýšení cen materiálu a energie, zvýšení cen služeb a zvýšení mezd režijních pracovníků.

V dalších letech jsou klíčovými riziky pokles prodejů i cen produktů a růst cen materiálu a energie. V posledních dvou letech je změna EBIT nejcitlivější na pokles prodejů a cen produktů, zvýšení cen materiálu a energie, zvýšení nepřímých osobních nákladů a růst cen služeb.

Souhrnná klíčová rizika plynoucí z citlivostní analýzy pro všechny roky plánu:

- pokles prodaných ks a cen produktů, které společně tvoří tržby,
- růst cen za spotřebu materiálu a energie.

V letech, kdy společnost generuje EBIT nižší než 16 mil. Kč (platí pro první dva a poslední dva roky plánu), je zvolené finanční kritérium citlivé také na:

- zvýšení nepřímých osobních nákladů a
- růst cen služeb.

6.3 Strategické scénáře investičního projektu

Analýza citlivosti ukazuje vliv izolovaných změn jednotlivých rizikových faktorů. V reálných podmínkách se však setkáváme s působením více faktorů rizika současně, z čehož plyne potřeba vytvářet více scénářů vývoje:

- Realistický – scénář, který nastane s největší pravděpodobností. Podaří se dosáhnout optimálního výsledku uvedeného ve studii proveditelnosti.
- Realistický konzervativní – scénář, jež nastane, pokud v co největší míře ošetříme klíčová rizika.
- Optimistický – vychází z cílů společnosti, ale přiklání se k působení identifikovaných příležitostí.
- Pesimistický – předpokládá působení rizikových faktorů. (Šulák, Vacík, 2005)

6.3.1 Realistický scénář

K vypracování realistického scénáře vedly první tři kapitoly této práce. Samotný scénář je pak vypracován v podkapitole 4.1 Odvození finančního plánu s realizací investice. Východiskem pro posouzení ekonomické efektivity investičního projektu vycházející z realistického scénáře byla přírůstková metoda. Pomocí získaného

inkrementu autorka spočítala dobu úhrady, čistou současnou hodnotu a vnitřní výnosové procento projektu.

6.3.2 Pesimistický scénář

Obvykle se doporučuje povinně sestavit scénář realistický a pesimistický, což je případ i této práce. Pesimistický scénář předkládá vývoj, pokud by došlo k působení rizikových faktorů a podnik by se dostal do nejhorší možné situace. Díky pesimistickému scénáři můžeme popsat vznik a řešení situace a určitým způsobem se připravit na nepříznivý vývoj událostí.

Pesimistický scénář bude sestaven za předpokladu působení identifikovaných a ohodnocených rizikových faktorů jakožto významných.

Podnikatelská rizika ve smyslu příležitostí a silných stránek (viz tabulka 77: Ohodnocení faktorů rizika) přímo souvisí s rozhodnutím o realizaci investičního projektu. Kdyby neexistovaly, nemělo by smysl investovat do vlastní výroby. Realistický scénář se tedy opírá o jejich působení.

Pesimistický scénář bude vypracován na základě působení významných negativních rizik z tabulky 77: Ohodnocení faktorů rizika:

Silná pozice největších konkurentů

V analýze mezoprostředí byli identifikováni největší konkurenti, kteří působí na stejných trzích, kam chce G-MAR PLUS expandovat, i jejich tržní podíly. Nejvýznamnějšími konkurenty jsou firmy ALFA LAVAL a GEA Ecoflex. Obě firmy působí na trhu se skládanými tepelnými výměníky již více než deset let. Mají vybudovanou distribuční i zákaznickou síť po celé Evropě i v jiných částech světa. Vyrábějí kromě SDV i další typy výměníků. Objemy výroby, které obě firmy realizují jsou mnohonásobně větší, než by G-MAR PLUS vůbec mohl kapacitně zajistit.

Silná pozice konkurentů a jejich realizované objemy prodeje mají vliv i na cenovou politiku a možnosti jejího ovlivňování. Ve velkých objemech výroby se realizují úspory z rozsahu a náklady na výrobu produktů významně klesají.

Kdyby se konkurenti chtěli pustit do cenové války s firmou G-MAR PLUS, aby jí zamezili získat v cílech stanovené tržní podíly, jistě by byli úspěšní.

Společnost by se do cenové války nepustila a soustředila by se na udržení stávajících zákazníků na stávajících trzích.

Je tedy jasné, že konkurenti představují velkou hrozbu pro naplnění cílů strategického záměru. Jejich silná pozice může zabránit vstupu společnosti G-MAR PLUS na zahraniční trhy.

Na druhou stranu společnost identifikovala rostoucí poptávku na cílových trzích a má smluvně zajištěný odběr desek i komponent typu GT 100 firmou GEA Ecoflex. Německá firma GEA Ecoflex by se pravděpodobně nepustila do konkurenčního boje s obchodním partnerem. Navíc G-MAR PLUS nemá ambice získat významný tržní podíl, proto by ke konkurenčnímu boji nemělo dojít.

Nezískání všech zakázek na cílových trzích

Na rok 2014 má firma smluvně zajištěn pouze odběr desek a komponent typu GT 100 německou firmou GEA Ecoflex. V průběhu roku bude usilovat o získání zakázek na rok 2015 (viz 4.1.1 Krátkodobé strategické cíle), stejně bude postupovat i v roce 2015, aby získala zakázky v roce 2016.

Zakázky v Maďarsku a Polsku sice nejsou sjednané smluvně, ale společnost již v minulých letech jednala s energetickými společnostmi a předběžně se zakázky projednávaly. Konkrétní formu dostanou až vytvořením a schválením písemných nabídek v uvedených letech plánu. V pesimistické variantě bychom uvažovali, že se jí zakázky v roce 2015 v Maďarsku a Polsku u firem energetického průmyslu podaří získat z poloviny. Na německém trhu by se kromě odběrů desek a komponent typu GT 100 firmou GEA Ecoflex nepodařilo sjednat žádnou další zakázku u firem ve strojírenském ani v chemickém průmyslu.

6.3.2.1 Finanční plán v pesimistické variantě

V pesimistické variantě budeme uvažovat, že se v plné míře podaří naplnit pouze cíle roku 2014, protože zakázky i odběr materiálu jsou již nasmlouvané s ročním předstihem. Společnost tedy dosáhne v roce 2014 stejných tržeb jako v realistické variantě.

V roce 2015 se podaří získat pouze polovinu zakázek v podnicích energetického průmyslu v Maďarsku a Polsku. Důsledkem je snížení plánovaných prodejů typů desek GT 40, GT 80 a GT 100, které se používají pro aplikace v energetickém průmyslu.

V roce 2016 je předpokladem, že společnost G-MAR PLUS nezíská ani jednu zakázku v Německu a nepodaří se jí dosáhnout konečný 4% podíl na německém trhu se skládanými tepelnými výměníky.

Na německém trhu však budou ve všech letech realizovány prodeje desek a komponent typu GT 100, které jsou již nyní sjednané s firmou GEA Ecoflex.

Budeme také předpokládat, že firma získá, v krátkodobých cílech pro roky 2014-2016 definovaný, tržní podíl na českém a slovenském trhu.

Od roku 2017 jsou pak prodeje stanoveny na základě expertního odhadu vývoje poptávky.

Vývoj plánovaných prodejů je uveden v tabulkách níže.

Tabulka 79: Plán prodaných kusů desek v pesimistické variantě 2014-2023

| DESKY | | | | | | | | | | |
|------------------------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|
| Plánované prodeje (ks) | 2014 | 2015 | 2016 | 2017 | 2018 | 2019 | 2020 | 2021 | 2022 | 2023 |
| GT 04 | 6 900 | 7 200 | 7 500 | 7 620 | 7 800 | 7 800 | 7 500 | 6 600 | 6 300 | 6 000 |
| GT 10 | 4 800 | 5 400 | 6 000 | 6 600 | 7 200 | 7 200 | 6 600 | 6 600 | 6 300 | 6 000 |
| GT 20 | 13 440 | 13 800 | 14 400 | 15 000 | 15 600 | 15 600 | 15 000 | 13 200 | 12 600 | 12 000 |
| GT 40 | 30 400 | 30 800 | 31 400 | 32 000 | 32 600 | 33 000 | 32 000 | 31 800 | 31 600 | 31 400 |
| GT 80 | 6 000 | 6 600 | 7 500 | 8 100 | 9 000 | 9 300 | 8 700 | 8 400 | 8 100 | 7 800 |
| GT 100 | 6 400 | 7 200 | 8 000 | 8 800 | 9 600 | 10 000 | 9 600 | 8 800 | 8 400 | 8 000 |

Zdroj: vlastní zpracování, 2014

Tabulka 80: Plán prodaných kusů komponent v pesimistické variantě 2014-2023

| KOMPONENTY | | | | | | | | | | |
|------------------------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|
| Plánované prodeje (ks) | 2014 | 2015 | 2016 | 2017 | 2018 | 2019 | 2020 | 2021 | 2022 | 2023 |
| GT 04 | 115 | 120 | 125 | 127 | 130 | 130 | 125 | 110 | 105 | 100 |
| GT 10 | 80 | 90 | 100 | 110 | 120 | 120 | 110 | 110 | 105 | 100 |
| GT 20 | 112 | 115 | 120 | 125 | 130 | 130 | 125 | 110 | 105 | 100 |
| GT 40 | 152 | 154 | 157 | 160 | 163 | 165 | 160 | 159 | 158 | 157 |
| GT 80 | 20 | 22 | 25 | 27 | 30 | 31 | 29 | 28 | 27 | 26 |
| GT 100 | 16 | 18 | 20 | 22 | 24 | 25 | 24 | 22 | 21 | 20 |

Zdroj: vlastní zpracování, 2014

Ceny desek i komponent zůstanou stejné jako v realistické variantě.

Tabulka 81: Plán tržeb v pesimistické variantě 2014-2023

| PLÁN TRŽEB (v tis. Kč) | 2011 | 2012 | 2013 | 2014 | 2015 | 2016 | 2017 | 2018 | 2019 | 2020 | 2021 | 2022 | 2023 |
|--|--------|--------|---------|---------|---------|---------|---------|---------|---------|---------|---------|---------|---------|
| Tržby za prodej vlastních výrobků a služeb | 86 483 | 92 599 | 142 248 | 146 947 | 161 626 | 178 927 | 195 451 | 206 633 | 210 651 | 194 684 | 185 086 | 172 652 | 167 693 |
| Procentní změna oproti min. roku | X | 7% | 54% | 3% | 10% | 11% | 9% | 6% | 2% | -8% | -5% | -7% | -3% |

Zdroj: vlastní zpracování, 2014

Tržby opět vznikly jako součet násobků plánovaných prodejů a cen produktů. Z tabulky můžeme vidět, že tržby do roku 2019 rostou. Zdaleka však nerostou takovým tempem

jako u varianty realistické. Nezískání všech zakázek v Maďarsku a Polsku se projeví v roce 2015 tržbami v hodnotě 56 399 tis. Kč, což je oproti realistické variantě méně o 16 228 tis. Kč. Nezískání zakázek v Německu se v roce 2016 projeví poklesem tržeb dokonce o 41 193 tis. Kč.

Ostatní plány jsou konstruovány naprosto stejně jako u realistické varianty. Mění se tedy pouze položky závislé na plánovaných realizovaných prodejkách a tržbách.

Pouze přímá spotřeba materiálu je plánována odlišně. Pro rok 2014 jsou dodávky materiálu již smlouveny, odpovídají tak realistické variantě. Od roku 2015 však budou realizovány nižší prodeje, tudíž se bude i méně vyrábět. Výrobní kapacita nebude využita a společnost přijde o množstevní slevy za odběr materiálu. Množstevní sleva činí 3 % z ceny materiálu při odběrech v realistické variantě. Ceny za materiál tedy vzrostou od roku 2015 o tato 3 % a pak budou narůstat stejně jako v realistické variantě o očekávanou inflaci 2 %.

Výkaz zisku a ztráty v pesimistické variantě 2014-2023 je uveden v příloze F. VH ukáže následující tabulka.

Tabulka 82: Plán VH v pesimistické variantě 2014-2023

| Plán VH (v tis. Kč) | 2014 | 2015 | 2016 | 2017 | 2018 | 2019 | 2020 | 2021 | 2022 | 2023 |
|-------------------------------------|------------|---------------|---------------|---------------|---------------|---------------|---------------|---------------|--------------|-------------|
| Provozní VH | 2 071 | -4 436 | -2 101 | 22 527 | 24 572 | 33 115 | 18 894 | 12 294 | 1 017 | -2 658 |
| Finanční VH | -1 916 | -1 141 | -587 | -18 | 591 | 933 | 897 | 892 | 855 | 866 |
| VH před zdaněním | 155 | -5 577 | -2 688 | 22 509 | 25 163 | 34 048 | 19 791 | 13 186 | 1 872 | -1 792 |
| + náklady na reprezentaci | 750 | 750 | 750 | 750 | 750 | 750 | 750 | 750 | 750 | 750 |
| Základ daně I | 905 | -4 827 | -1 938 | 23 259 | 25 913 | 34 798 | 20 541 | 13 936 | 2 622 | -1 042 |
| - ztráta z min. let | 0 | 0 | 0 | -1 594 | -1 594 | -1 594 | -1 594 | -388 | 0 | 0 |
| Základ daně II | 905 | -4 827 | -1 938 | 21 664 | 24 319 | 33 203 | 18 946 | 13 548 | 2 622 | -1 042 |
| Daň z příjmů za běžnou činnost 19 % | 172 | 0 | 0 | 4 116 | 4 621 | 6 309 | 3 600 | 2 574 | 498 | -198 |
| VH za běžnou čin. | 733 | -4 827 | -1 938 | 17 548 | 19 698 | 26 895 | 15 347 | 10 974 | 2 124 | -844 |
| VH za běžnou čin. původní | 734 | 9 182 | 29 217 | 37 667 | 41 182 | 45 467 | 27 936 | 22 674 | 11 083 | 8 937 |
| Změna absolutní | -1 | -14 009 | -31 155 | -20 119 | -21 484 | -18 572 | -12 589 | -11 700 | -8 960 | -9 781 |
| Změna relativní | -0,11% | -152,57% | -106,63% | -53,41% | -52,17% | -40,85% | -45,06% | -51,60% | -80,84% | -109,45% |

Zdroj: vlastní zpracování, 2014

V prvním roce plánu je VH kladný a totožný s realistickou variantou (drobný rozdíl v tabulce je způsoben zaokrouhlením). Vlivem vysokých režijních nákladů i navýšení cen přímého materiálu o 3 %, kvůli ztrátě množstevních slev, je v letech 2015 a 2016 záporný. Očekávaná rostoucí poptávka a cenová politika (shodná s realistickou variantou) mají vliv na růst VH do roku 2019. Od roku 2020 až do konce plánu VH klesá, až se v posledním roce plánu dostává do záporných čísel. Důvody jsou shodné

jako u realistické varianty – pokles poptávky, cenová politika, rostoucí režijní náklady i působení inflace. Klesající VH vede ke stejnému závěru jako u předchozích finančních plánů. Společnost musí po roce 2019 přijít s novou investicí nebo inovovanou produktovou řadou, aby udržela ziskovost podniku a přizpůsobila se tržním podmínkám. Další projekt však není předmětem této práce.

V letech 2017-2021 je pro daňové účely od základu daně I odečítána ztráta z minulých let. Podnik může ztrátu uplatňovat po 5 let od jejího vzniku. Ztráty proto byly rozloženy do pěti let, aby v každém roce snižovaly základ daně.

V posledních dvou řádcích tabulky můžeme vidět absolutní i relativní změny VH oproti realistické variantě.

Plánovaná rozvaha v pesimistické variantě je uvedena v příloze F. Položky závislé na tržbách jsou plánovány obrátovými ukazateli stejně jako u realistické varianty. Ostatní položky rozvahy se nezměnily. Samozřejmě došlo ke změně aktiv vlivem krátkodobého finančního majetku, který vychází z výkazu cash-flow. Rovněž položky pasiv jsou změněny o VH získaný z VZZ.

I v pesimistické variantě se počítá s výplatou podílů na zisku. V letech 2019-2021, kdy je ve společnosti nejvyšší nerozdělený zisk minulých let se podíly vyplácejí. Jejich výše je zaznamenána ve výkazu cash-flow (Výplata podílu na VK společníkům). V posledním roce plánu vychází VH opět záporný, podíly se proto vyplácet nebudou.

Princip sestavení výkazu cash-flow je totožný jako u předchozích finančních plánů.

6.3.2.2 Posouzení ekonomické efektivity investice v pesimistické variantě

- *Doba úhrady*

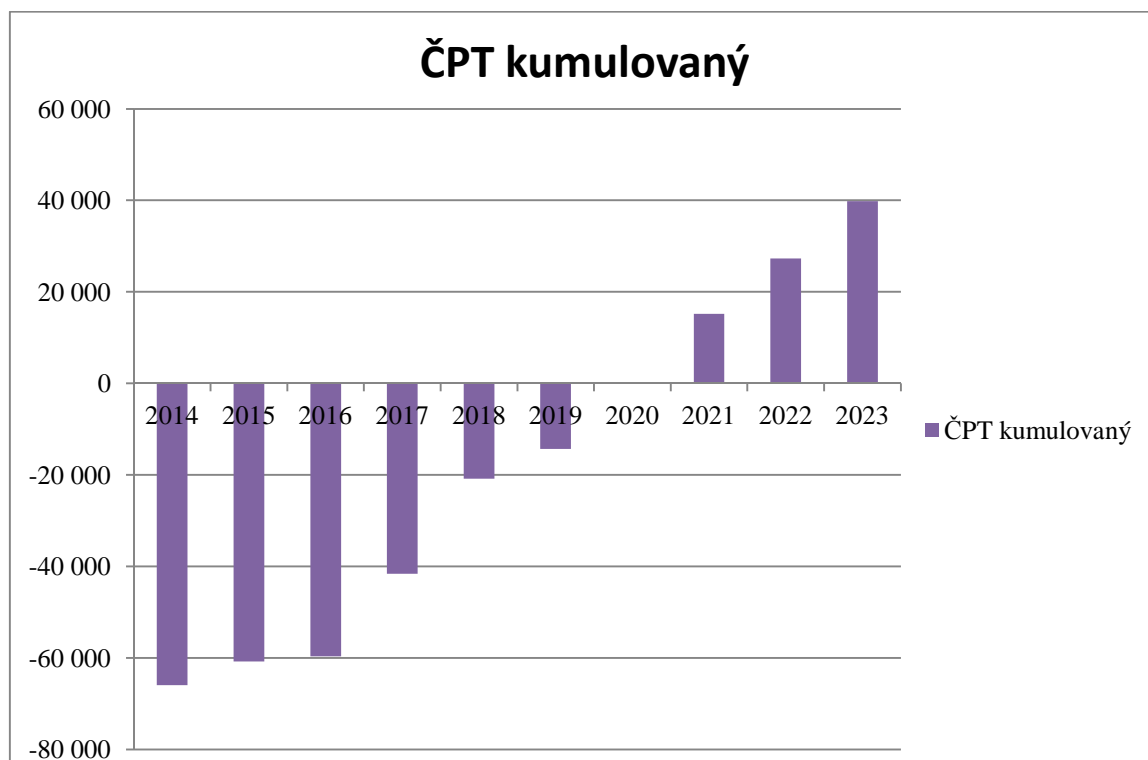
Tabulka 83: Doba úhrady investičního projektu v pesimistické variantě

| ČPT KUMULOVANÝ (v tis. Kč) | 2014 | 2015 | 2016 | 2017 | 2018 | 2019 | 2020 | 2021 | 2022 | 2023 |
|-------------------------------|---------|---------|---------|---------|---------|---------|--------|--------|--------|--------|
| ČPT z provozní činnosti | -16 976 | 5 187 | 158 | 17 041 | 20 738 | 16 538 | 14 231 | 13 279 | 12 074 | 11 533 |
| ČPT z investiční činnosti | -49 000 | 0 | 1 000 | 1 000 | 0 | -10 000 | 0 | 2 000 | 0 | 1 000 |
| ČPT | -65 976 | 5 187 | 1 158 | 18 041 | 20 738 | 6 538 | 14 231 | 15 279 | 12 074 | 12 533 |
| ČPT kumulovaný | -65 976 | -60 789 | -59 631 | -41 590 | -20 852 | -14 314 | -83 | 15 196 | 27 270 | 39 804 |

Zdroj: vlastní zpracování, 2014

V pesimistické variantě se kumulovaný ČPT stává kladným až mezi 7.-8. rokem ekonomické životnosti investice. Je to o 4 roky později než ve variantě realistické.

Obrázek 20: Kumulovaný ČPT investičního projektu v pesimistické variantě



Zdroj: vlastní zpracování, 2014

- **Čistá současná hodnota**

Tabulka 84: ČSH investičního projektu v pesimistické variantě

| ČSH | 2014 | 2015 | 2016 | 2017 | 2018 | 2019 | 2020 | 2021 | 2022 | 2023 |
|---|----------------|----------------|----------------|----------------|----------------|----------------|----------------|---------------|---------------|---------------|
| ČPT z provozní čin. [tis. Kč] | -16 976 | 5 187 | 158 | 17 041 | 20 738 | 16 538 | 14 231 | 13 279 | 12 074 | 11 533 |
| ČPT z investiční čin. [tis. Kč] | -49 000 | 0 | 1 000 | 1 000 | 0 | -10 000 | 0 | 2 000 | 0 | 1 000 |
| ČPT [tis. Kč] | -65 976 | 5 187 | 1 158 | 18 041 | 20 738 | 6 538 | 14 231 | 15 279 | 12 074 | 12 533 |
| WACC | 0,0464 | 0,0471 | 0,0482 | 0,0488 | 0,04935 | 0,04935 | 0,04935 | 0,04935 | 0,04935 | 0,04935 |
| Nominální diskontní sazba | 0,96 | 0,91 | 0,87 | 0,83 | 0,79 | 0,75 | 0,71 | 0,68 | 0,65 | 0,62 |
| Diskontovaný ČPT [tis. Kč] | -63 053 | 4 731 | 1 006 | 14 912 | 16 299 | 4 897 | 10 157 | 10 393 | 7 827 | 7 742 |
| Kumulovaný diskontovaný ČPT [tis. Kč] | -63 053 | -58 322 | -57 316 | -42 404 | -26 105 | -21 208 | -11 050 | -658 | 7 169 | 14 911 |

Zdroj: vlastní zpracování, 2014

Čistá současná hodnota je na konci ekonomické životnosti kladná a investiční projekt je tedy přijatelný i v pesimistické variantě.

- **Vnitřní výnosové procento**

Průměr WACC za všechny roky projektu je 4,87 %. Výsledné VVP s ním porovnáme a zjistíme, zda je projekt přijatelný.

Následuje odhad diskontních sazeb potřebných pro výpočet VVP, při nichž je ČSH kladná a záporná. Diskontní sazby byly stanoveny na 9 % a 10 %.

Tabulka 85: ČSH investičního projektu při diskontní sazbě 9 %

| ČSH | 2014 | 2015 | 2016 | 2017 | 2018 | 2019 | 2020 | 2021 | 2022 | 2023 |
|---|----------------|----------------|----------------|----------------|----------------|----------------|----------------|---------------|---------------|--------------|
| ČPT [tis. Kč] | -65 976 | 5 187 | 1 158 | 18 041 | 20 738 | 6 538 | 14 231 | 15 279 | 12 074 | 12 533 |
| Diskontní sazba 9 % | 0,09 | 0,09 | 0,09 | 0,09 | 0,09 | 0,09 | 0,09 | 0,09 | 0,09 | 0,09 |
| Nominální diskontní sazba | 0,92 | 0,84 | 0,77 | 0,71 | 0,65 | 0,60 | 0,55 | 0,50 | 0,46 | 0,42 |
| Diskontovaný ČPT [tis. Kč] | -60 529 | 4 366 | 894 | 12 781 | 13 478 | 3 899 | 7 785 | 7 668 | 5 559 | 5 294 |
| Kumulovaný diskontovaný ČPT [tis. Kč] | -60 529 | -56 163 | -55 268 | -42 487 | -29 009 | -25 111 | -17 326 | -9 658 | -4 099 | 1 195 |

Zdroj: vlastní zpracování, 2014

Tabulka 86: ČSH investičního projektu při diskontní sazbě 10 %

| ČSH | 2014 | 2015 | 2016 | 2017 | 2018 | 2019 | 2020 | 2021 | 2022 | 2023 |
|---|----------------|----------------|----------------|----------------|----------------|----------------|----------------|----------------|---------------|-------------|
| ČPT | -65 976 | 5 187 | 1 158 | 18 041 | 20 738 | 6 538 | 14 231 | 15 279 | 12 074 | 12 533 |
| Diskontní sazba 10 % | 0,10 | 0,10 | 0,10 | 0,10 | 0,10 | 0,10 | 0,10 | 0,10 | 0,10 | 0,10 |
| Nominální diskontní sazba | 0,91 | 0,83 | 0,76 | 0,70 | 0,64 | 0,58 | 0,53 | 0,48 | 0,44 | 0,40 |
| Diskontovaný ČPT [tis. Kč] | -60 252 | 4 326 | 882 | 12 549 | 13 173 | 3 793 | 7 539 | 7 392 | 5 335 | 5 057 |
| Kumulovaný diskontovaný ČPT [tis. Kč] | -60 252 | -55 926 | -55 044 | -42 495 | -29 322 | -25 529 | -17 990 | -10 597 | -5 262 | -205 |

Zdroj: vlastní zpracování, 2014

$$VVP = d(\check{C}SH_+) + \frac{\check{C}SH_+ * (d(\check{C}HS-) - d(\check{C}SH_+))}{\check{C}SH_+ + \check{C}SH-} = 9 + \frac{1195 * (10 - 9)}{1195 + 205} = 9,85 \%$$

VVP vyšlo vyšší než 4,87 %. Investiční projekt v pesimistické variantě vyšel při hodnocení tímto nástrojem také jako přijatelný.

- *Finanční stabilita projektu*

Tabulka 87: Finanční stabilita investičního projektu v pesimistické variantě

| Finanční stabilita projektu (v tis. Kč) | 2014 | 2015 | 2016 | 2017 | 2018 | 2019 | 2020 | 2021 | 2022 | 2023 |
|--|----------------|----------------|----------------|---------------|---------------|--------------|--------------|--------------|---------------|---------------|
| Stav pen. prostředků a pen. ekvivalentů za začátku úč. období | 0 | -30 976 | -25 789 | -24 631 | -6 590 | 14 148 | 7 686 | 8 917 | 9 196 | 11 270 |
| ČPT z provozní činnosti | -16 976 | 5 187 | 1 158 | 17 041 | 20 738 | 16 538 | 14 231 | 13 279 | 12 074 | 11 533 |
| ČPT z investiční činnosti | -49 000 | 0 | 1 000 | 1 000 | 0 | -10 000 | 0 | 2 000 | 0 | 1 000 |
| ČPT z finanční činnosti | 35 000 | 0 | 0 | 0 | 0 | -13 000 | -13 000 | -15 000 | -10 000 | -5 000 |
| Čisté zvýšení, resp. snížení peněžních prostředků | -30 976 | 5 187 | 1 158 | 18 041 | 20 738 | -6 462 | 1 231 | 279 | 2 074 | 7 533 |
| Stav peněžních prostředků a peněžních ekvivalentů na konci období | -30 976 | -25 789 | -24 631 | -6 590 | 14 148 | 7 686 | 8 917 | 9 196 | 11 270 | 18 804 |

Zdroj: vlastní zpracování, 2014

Z tabulky je patrné, že projekt je v prvních čtyřech letech nestabilní. Společnost bude splácet úvěr pět let od zahájení projektu, tj. do roku 2018. V prvních čtyřech letech, kdy společnost ještě splácí investiční úvěr je finanční hotovost záporná. Není tedy dostatek finančních prostředků pro krytí výdajů spojených s projektem. Stav peněžních prostředků plynoucích z projektu je kladný až v pátém roce.

Jedná se o projekt v již zavedeném a poměrně dobře fungujícím podniku. Nedostatek finančních prostředků je však dlouhodobý a není možnost ho krýt z minulé činnosti podniku (z nerozděleného zisku).

Jako možné řešení nestability se naskýtá možnost odložit první splátku investičního úvěru o tři roky, nedostatek finančních prostředků se sníží a bude možné ho krýt z nerozděleného zisku. Situaci znázorňuje následující tabulka.

Tabulka 88: Finanční stabilita investičního projektu v pesimistické variantě při odložení splátek investičního úvěru o tři roky

| Finanční stabilita projektu s odložením splátek o tři roky (v tis. Kč) | 2014 | 2015 | 2016 | 2017 | 2018 | 2019 | 2020 | 2021 | 2022 | 2023 |
|--|---------|---------|---------|--------|--------|---------|---------|---------|---------|--------|
| Stav pen. prostředků a pen. ekvivalentů za začátku úč. období | 0 | -23 976 | -11 789 | -3 631 | 14 410 | 35 147 | 21 686 | 15 914 | 9 196 | 11 270 |
| ČPT z provozní činnosti | -16 976 | 5 187 | 158 | 17 041 | 20 736 | 16 540 | 14 228 | 13 281 | 12 074 | 11 530 |
| ČPT z investiční činnosti | -49 000 | 0 | 1 000 | 1 000 | 0 | -10 000 | 0 | 2 000 | 0 | 1 000 |
| ČPT z finanční činnosti | 42 000 | 7 000 | 7 000 | 0 | 0 | -20 000 | -20 000 | -22 000 | -10 000 | -5 000 |
| Čisté zvýšení, resp. snížení peněžních prostředků | -23 976 | 12 187 | 8 158 | 18 041 | 20 736 | -13 460 | -5 772 | -6 719 | 2 074 | 7 530 |
| Stav peněžních prostředků a peněžních ekvivalentů na konci období | -23 976 | -11 789 | -3 631 | 14 410 | 35 147 | 21 686 | 15 914 | 9 196 | 11 270 | 18 801 |

Zdroj: vlastní zpracování, 2014

6.4 Závěry plynoucí z pesimistické varianty

Investiční projekt vychází po hodnocení ekonomické efektivnosti jako návratný i v případě, kdy uvažujeme působení negativních rizik. Po identifikaci, hodnocení a zohlednění rizik v pesimistické variantě došla autorka k závěru, že konkurenti sice mají silnou pozici, ale pravděpodobnost zahájení konkurenčního boje je mezi 20-40 %, tedy nepravděpodobný výskyt. Pravděpodobnost nezískání všech zakázek je stanovena mezi 40-60 %. Z toho důvodu se v pesimistickém finančním plánu zohledňuje nezískání zakázek na trzích Maďarska, Polska a Německa v plné výši.

V pesimistické variantě, kdy se neuskuteční všechny prodeje, které jsou naplánovány ve variantě realistické, dojde ke zpoždění doby návratnosti investice a ke zhoršení finanční stability projektu. Pesimistická varianta nám stanovuje pomyslný mantinel, do jaké míry může dojít k nenaplnění cílů investičního projektu tak, aby byl projekt stále návratný a přijatelný.

Rozmezí dané realistickou a pesimistickou variantou projektu vytváří prostor pro působení rizik. Zároveň z něho plynou závěry pro poslední kapitolu věnující se controllingovým indikátorům provozní fáze investice.

Pro identifikovaná rizika hodnocená jako významná je potřeba určit odpovědné osoby, které je budou sledovat ve formě měřítek pro pravidelnou kontrolu. Pokud se budou blížit určitým stanoveným hodnotám či jich dosáhnou (Trigger Points), pak nastavený systém včasného varování (Early Warning Signals) upozorní odpovědné osoby (prostřednictvím Trigger Signals) na nutnost přijetí opatření ke zvrácení negativního vývoje.

7 Navržení controllingových indikátorů provozní fáze investice

Horváth & Partners (2004, s. 5) definují controlling jako „koncept řízení zaměřenou na výsledek, která překračuje hranice funkcí a koordinuje plánování, kontrolu a informační toky.“

Nejprve budou pro potřeby controllingu určeny indikátory výkonnosti, které vychází z cílů a musejí být sledovány a vyhodnocovány. Na základě jejich případného negativního vývoje se přistoupí k opatřením, jež zlepší situaci podniku. Indikátory slouží ke zjišťování odchylek skutečných hodnot od plánovaných. Díky tomu se může přistoupit k nápravným opatřením. Hodnoty měřítek budou nastaveny následovně:

- Hodnoty přípustné – hodnoty blízké či shodné s hodnotami v realistickém scénáři;
- Hodnoty signalizující možné nebezpečí – vyžadují zvýšenou pozornost. Pokud se hodnoty vybraných ukazatelů přiblíží kritickým hodnotám (Trigger Points), musí se přistoupit k nápravnému opatření;
- Hodnoty kritické – dosáhnou-li odchylky kritických hodnot, je nezbytné je korigovat a přijmout akci ke zlepšení situace. V tomto případě by řešení situace spadalo pod krizové řízení, které již není součástí controllingu.

(Halgašová, 2011)

Tabulka 89: Indikátory pro potřeby strategického controllingu

| INDIKÁTORY | Jednotlivé položky | Měřítko | Odpovědné osoby | Cílové hodnoty pro rok 2016 * | Trigger Points |
|--------------------------------------|--------------------|---------------------|------------------|-------------------------------|----------------|
| Tržby za prodej vl. výrobků a služeb | Prodeje desek | Meziroční změna [%] | Obchodní ředitel | 29% | 10% |
| | Prodeje komponent | | | 19% | 11% |
| | Ceny desek | | | 10% | 5% |
| | Ceny komponent | | | 4% | 2% |
| Variabilní náklady | Spotřeba materiálu | Meziroční změna [%] | Výrobní ředitel | 65% | 75% |
| Fixní náklady | Služby | Meziroční změna [%] | Obchodní ředitel | 41% | 50% |
| EBIT | | Meziroční změna [%] | Obchodní ředitel | 530% | -137% |

Zdroj: vlastní zpracování, 2014

Výše uvedené indikátory slouží pro strategický controlling a dávají informace o jednotlivých položkách ovlivňujících EBIT. Stejně položky byly zkoumány v rámci analýzy citlivosti.

Nyní se zaměříme na dílčí činnosti, které ovlivňují právě výše uvedené finanční indikátory.

* Cílové hodnoty odpovídají změnám mezi roky 2013-2016

Tabulka 90: Monitorování a měření dílčích činností v provozní fázi investice

| INDIKÁTORY | Dílčí činnosti | Způsob | Odpovědné osoby | Frekvence | Parametry | Cílové hodnoty pro rok 2016 | Trigger Points | |
|-----------------------------------|------------------------------------|--|--------------------|----------------------------------|--|-----------------------------|-----------------------|--|
| EBIT | Strategické plánování | Hodnocení EBIT | Generální ředitel | 1 x ročně | Podnikatelský plán | 36 135 tis. Kč | - 2 101 tis. Kč | |
| Tržby za prodej vl. výrobků a sl. | Příprava nabídek | Vyhotovení nabídek | Obchodní ředitel | Průběžně | Odeslané nabídky | 100% | 100% | |
| | Hodnocení požadavků zákazníků | Vyřizování požadavků | Obchodní ředitel | Průběžně | Nevyřízené požadavky | 0 | 0 | |
| | Příprava schválených zakázek | Projektová dokumentace | Ředitel projekce | Týdně | | | | |
| | | Plán výroby | Výrobní ředitel | Týdně | % zpožděných zakázek | < 3 % | 4% | |
| | Realizace zakázek | Prostoje | Výrobní ředitel | 1x měsíčně | % z provozních hodin | < 2 % | 4% | |
| | | Nemocnost | | | % | < 5 % | 7% | |
| | | Přesásky | | | % z provozních hodin | < 5 % | 7% | |
| | | Výstup - realizované / plánované hodnoty | | | % z plánovaných | 100% | 95% | |
| | | Zpožděné zakázky | | | % | < 3 % | 4% | |
| | | Efektivita | | | % z provozních hodin | Alespoň 80 % | 70% | |
| | | Zmetkovitost | | | % zmetků | < 2 % | 5% | |
| | Skladování | Expedice zakázek v termínu | | | 97% | 97% | 93% | |
| | Vyřizování reklamací | Počet reklamací | | | Reklamacie / realizované zakázky | < 1,5 % | 3% | |
| Sledování spokojenosti zákazníků | Dotazování na spokojenost | Obchodní ředitel | 1 x ročně | Spokojenost | 95% | 90% | | |
| Variabilní náklady | Nákup | Hodnota skladových zásob bez pohybu | Výrobní ředitel | 1 x měsíčně | Max v hodnotě 3 mil. Kč | < 3 mil. Kč | 3,5 mil. Kč | |
| | | Hodnocení dodavatelů | | 1 x ročně | Spolehlivých "A" | 93% | 90% | |
| | | | | | Způsobilých "B" | 5% | 7% | |
| | | | | | Podmínečně způsobilých "C" | 2% | 3% | |
| | Pokrytí materiálem | | 1 x týdně | Zpoždění zakázek z nepokrytí v % | < 3 % | 4% | | |
| Fixní náklady | Nákup | Hodnocení dodavatelů | Ekonomický ředitel | 1 x ročně | Spolehlivých "A" | 93% | 90% | |
| | | | | | Způsobilých "B" | 5% | 7% | |
| | | | | | Podmínečně způsobilých "C" | 2% | 3% | |
| Činnosti zajišťující chod podniku | Hodnocení organizační struktury | Monitorování | Generální ředitel | 1 x ročně | Počet neshod z důvodu nestanovení nebo chybného stanovení kompetencí | 0 | 0 | |
| | Přezkoumání systému řízení kvality | Interní audit | Generální ředitel | 1 x ročně | Úspěšná certifikace | 0 systematických chyb | 0 systematických chyb | |
| | | | | | Realizace NO v termínu | 0 systematických chyb | 0 systematických chyb | |
| | | Přezkoumání vedením | | | Realizace NO v termínu | 100% | 100% | |
| | Neustálé zlepšování | Cíle jakosti | Generální ředitel | 1 x ročně | Plnění naplánovaných cílů | 100% | 100% | |
| | Řízení dokumentů a záznamů | Monitorování | Generální ředitel | 1 x měsíčně | Počet neshod z důvodu chybného řízení dokumentů | 0 | 0 | |
| | Zajištění zdrojů | Korekce plánů a rozpočtů | Ekonomický ředitel | 1 x měsíčně | Zajištění solventnosti | 100% | 100% | |
| | Řízení nástrojů monitoringu | Monitorování | Generální ředitel | 1 x ročně | Realizace NO v termínu | 100% | 100% | |
| Nápravy a preventivní opatření | Kontroly | Vedoucí úseků | Průběžně | Plnění zadaných úkolů v % | 98% | 95% | | |

Zdroj: upraveno dle: Halgašová (2011), 2014

Závěr

Diplomová práce se zabývala hodnocením ekonomické efektivity investičního projektu plánovaného společností G-MAR PLUS, s.r.o.

V první kapitole byla společnost představena včetně hlavní náplně a produktového portfolia.

Druhá kapitola nabídla poslání, vizi, strategické cíle a strategii vedoucí k jejich naplnění. Bylo zde analyzováno interní prostředí společnosti, abychom získali obraz o potenciálu společnosti naplnit strategický záměr. Z analýzy externího prostředí a mezoprostředí autorka zjistila vnější rizika, která by strategický záměr mohla ohrozit. Výsledkem analýz byly matice EFE a IFE, které zachycují identifikovaná rizika a jejich vliv na strategický záměr.

Třetí kapitola poskytla informace o plánovaném investičním projektu. Byl představen projektový tým, soubor pořizovaných strojů a zařízení i způsob financování investice.

Ve čtvrté kapitole byl odvozen realistický scénář finančního plánu při uvažování realizace investičního projektu. Sestaven byl rovněž plán bez uvažování realizace investičního projektu, abychom získali inkrement pro použití přírůstkové metody, jejíž pomocí byla hodnocena ekonomická efektivnost projektu.

Inkrement posloužil v páté kapitole pro výpočet doby úhrady a kritérií založených na diskontování. Byly jimi čistá současná hodnota a vnitřní výnosové procento. Aby je autorka mohla vypočítat, bylo nejprve nutné stanovit výnosnost vlastního kapitálu. K tomu posloužila komplexní stavebnicová metoda. Výnosnot vlastního kapitálu byla navíc upravena o působení pákového efektu, protože investiční projekt byl hodnocen za předpokladu financování smíšeným kapitálem. Úprava výnosnosti byla provedena pomocí vztahu poučky Modigliani-Miller proposition No. 2.

Použitím poučky došla autorka k závěru, že efekt působení finanční páky není významný. Náklady na cizí kapitál jsou jen nepatrně nižší než náklady vlastního kapitálu. Výsledek vypovídá o nízké rizikovosti projektu v porovnání s obratem společnosti.

Doba úhrady, čistá současná hodnota i vnitřní výnosové procento vyšly v realistickém scénáři přijatelné. Na základě výsledků autorka doporučuje investiční projekt k realizaci.

Šestá kapitola rozebírá působení rizik na naplění strategického záměru. Rizika získaná z analýzy prostředí byla v této kapitole ohodnocena. Dále autorka provedla citlivostní analýzu. S ohledem na významná rizika byl odvozen pesimistický scénář finančního plánu. Odečtením hodnot finančního plánu bez uvažování investičního projektu, autorka opět získala inkrement, který sloužil pro posouzení ekonomické efektivity investice.

Doba úhrady, čistá současná hodnota i vnitřní výnosové procento daly informace o přijatelnosti projektu za předpokladu působení nepříznivých podmínek. Tento výsledek podporuje závěr, ke kterému autorka došla při výpočtu výnosnosti vlastního kapitálu a působení pákového efektu. Investiční projekt se jeví jako málo rizikový.

V sedmé kapitole autorka navrhla controllingové indikátory provozní fáze investice. Přijatelné hodnoty indikátorů odpovídají hodnotám realistického scénáře finančního plánu s uvažováním investičního projektu. Hodnoty signalizující možné nebezpečí odpovídají hodnotám ze scénáře pesimistického.

Závěrem autorka zdůrazňuje nízkou rizikovost projektu a jeho přijatelnost, která vyšla z hodnocení ekonomické efektivity investice v realistickém i v pesimistickém scénáři. Autorka doporučuje investiční projekt k realizaci.

SEZNAM OBRÁZKŮ A TABULEK

| | |
|---|-----|
| Obrázek 1: Organizační struktura G-MAR PLUS, s.r.o. | 13 |
| Obrázek 2: Skládání deskový výměník tepla, struktura a základní díly | 15 |
| Obrázek 3: LOCK-IN Systém těsnění | 15 |
| Obrázek 4: Různé průtoky výměníkem | 17 |
| Obrázek 5: Prognóza vývoje HDP | 29 |
| Obrázek 6: Prognóza vývoje míry inflace | 30 |
| Obrázek 7: Prognóza vývoje úrokových sazeb (3M PRIBOR) | 30 |
| Obrázek 8: Struktura DHM G-MAR PLUS, s.r.o..... | 48 |
| Obrázek 9: Struktura OM G-MAR PLUS, s.r.o. | 49 |
| Obrázek 10: Struktura pasiv G-MAR PLUS, s.r.o. | 49 |
| Obrázek 11: Struktura CZ G-MAR PLUS, s.r.o..... | 50 |
| Obrázek 12: Benchmarking ROE | 52 |
| Obrázek 13: Benchmarking ROA..... | 53 |
| Obrázek 14: Benchmarking likvidita 3. stupně | 55 |
| Obrázek 15: Benchmarking likvidita 2. stupně | 56 |
| Obrázek 16: Benchmarking likvidita 1. stupně | 57 |
| Obrázek 17: Cash-to-cash cyklus 2013 G-MAR PLUS, s.r.o. | 61 |
| Obrázek 18: Vertikální a horizontální logika | 72 |
| Obrázek 19: Kumulovaný ČPT investičního projektu..... | 111 |
| Obrázek 20: Kumulovaný ČPT investičního projektu v pesimistické variantě..... | 131 |

| | |
|--|----|
| Tabulka 1: Matice EFE | 37 |
| Tabulka 2: Porovnání kroků výroby před a po realizaci investičního záměru | 41 |
| Tabulka 3: Výkaz zisku a ztráty G-MAR PLUS, s.r.o. 2011-2013 | 44 |
| Tabulka 4: Cash-flow G-MAR PLUS, s.r.o. 2012-2013 | 45 |
| Tabulka 5: Aktiva G-MAR PLUS, s.r.o. 2011-2013 | 46 |
| Tabulka 6: Pasiva G-MAR PLUS, s.r.o. 2011-2013 | 47 |
| Tabulka 7: Ukazatele rentability G-MAR PLUS, s.r.o..... | 51 |
| Tabulka 8: Ukazatele rentability Alfa Laval spol. s r.o..... | 54 |
| Tabulka 9: Ukazatele likvidity G-MAR PLUS, s.r.o..... | 54 |
| Tabulka 10: Ukazatele likvidity Alfa Laval spol. s r.o..... | 57 |
| Tabulka 11: ČPK G-MAR PLUS, s.r.o. | 57 |
| Tabulka 12: ČPK Alfa Laval spol. s r.o..... | 58 |
| Tabulka 13: Ukazatele aktivity G-MAR PLUS, s.r.o..... | 59 |
| Tabulka 14: Ukazatel cash-to-cash G-MAR PLUS, s.r.o..... | 60 |
| Tabulka 15: Ukazatele aktivity Alfa Laval spol. s r.o..... | 61 |
| Tabulka 16: Ukazatel cash-to-cash Alfa Laval spol. s r.o..... | 61 |
| Tabulka 17: IN 2005 G-MAR PLUS, s.r.o..... | 62 |
| Tabulka 18: Stupnice hodnocení Quicktestu podle Kralicka..... | 63 |
| Tabulka 19: Kralickův Quicktest G-MAR PLUS, s.r.o..... | 63 |
| Tabulka 20: Matice IFE | 65 |
| Tabulka 21: Nakupované stroje a zařízení včetně cen bez DPH | 71 |
| Tabulka 22: Matice logického rámce investičního projektu..... | 73 |
| Tabulka 23: Produktová řada GT..... | 78 |
| Tabulka 24: Zaváděcí průměrná prodejní cena typů desek včetně těsnění (Kč) | 78 |
| Tabulka 25: Zaváděcí průměrná prodejní cena komponent dle typů (Kč) | 78 |
| Tabulka 26: Plán prodaných kusů desek 2014-2023 | 79 |

| | |
|--|-----|
| Tabulka 27: Plán prodaných kusů komponent 2014-2023 | 79 |
| Tabulka 28: Vývoj cen typů desek 2014-2023 | 80 |
| Tabulka 29: Vývoj cen komponent dle typů 2014-2023 | 80 |
| Tabulka 30: Plán tržeb 2014-2023 | 81 |
| Tabulka 31: Plán pořízení DM 2014-2023 | 82 |
| Tabulka 32: Plán investic upravený o odpisy 2014-2023 | 82 |
| Tabulka 33: Plán odpisů za SMV 2014-2023 | 83 |
| Tabulka 34: Plán mzdových nákladů 2014-2023 | 83 |
| Tabulka 35: Plán osobních nákladů 2014-2023 | 84 |
| Tabulka 36: Plán zásob a pohledávek z obchodních vztahů 2014-2023 | 84 |
| Tabulka 37: Plán závazků z obchodních vztahů a bankovních úvěrů a výpomocí 2014-2023 | 85 |
| Tabulka 38: Plán investičního úvěru 2014-2023 | 85 |
| Tabulka 39: Plán přímých nákladů na desky 2014-2023 | 86 |
| Tabulka 40: Plán přímých nákladů na komponenty 2014-2023 | 87 |
| Tabulka 41: Plán režijních nákladů 2014-2023 | 89 |
| Tabulka 42: Plánovaný výkaz zisku a ztráty 2014-2023 | 91 |
| Tabulka 43: Plán výsledku hospodaření 2014-2023 | 93 |
| Tabulka 44: Plánovaná rozvaha 2014-2023 | 95 |
| Tabulka 45: Plán výkazu cash-flow nepřímou metodou 2014-2023 | 98 |
| Tabulka 46: Plán prodaných kusů desek bez realizace investice 2014-2023 | 100 |
| Tabulka 47: Plán prodaných kusů komponent bez realizace investice 2014-2023 | 100 |
| Tabulka 48: Vývoj cen typů desek bez realizace investice 2014-2023 | 101 |
| Tabulka 49: Vývoj cen komponent dle typů bez realizace investice 2014-2023 | 101 |
| Tabulka 50: Plán tržeb bez realizace investice 2014-2024 | 102 |
| Tabulka 51: Plán pořízení DM bez realizace investice 2014-2023 | 102 |

| | |
|---|-----|
| Tabulka 52: Plán DM upravený o odpisy bez realizace investice 2014-2023..... | 103 |
| Tabulka 53: Plán odpisů bez realizace investice 2014-2023 | 103 |
| Tabulka 54: Plán mzdových nákladů bez realizace investice 2014-2023 | 103 |
| Tabulka 55: Plán osobních nákladů bez realizace investice 2014-2023..... | 104 |
| Tabulka 56: Plán zásob a pohledávek z obchodních vztahů bez realizace investice 2014-2023 | 104 |
| Tabulka 57: Plán závazků z obchodních vztahů bez realizace investice 2014-2023.... | 105 |
| Tabulka 58: Plán přímých nákladů bez realizace investice 2014-2023..... | 105 |
| Tabulka 59: Plán režijních nákladů bez realizace investice 2014-2023 | 106 |
| Tabulka 60: Plánovaný výkaz zisku a ztráty bez realizace investice 2014-2023 | 107 |
| Tabulka 61: Plán výsledku hospodaření bez realizace investice 2014-2023..... | 108 |
| Tabulka 62: Plánovaná rozvaha bez realizace investice 2014-2023..... | 109 |
| Tabulka 63: Plánovaný výkaz cash-flow bez realizace investice 2013-2024..... | 110 |
| Tabulka 64: Doba úhrady investičního projektu..... | 111 |
| Tabulka 65: Rizika podniku G-MAR PLUS, s.r.o..... | 113 |
| Tabulka 66: Výpočet rizikové premie pro jednotlivé stupně rizika..... | 114 |
| Tabulka 67: Výpočty dílčích rizikových premií pro jednotlivá rizika..... | 114 |
| Tabulka 68: Konečné náklady VK..... | 115 |
| Tabulka 69: Vývoj struktury kapitálu 2014-2023..... | 116 |
| Tabulka 70: Upravená výnosnost VK o premii za finanční riziko smíšeného financování 2014-2023 | 116 |
| Tabulka 71: Vážené průměrné náklady kapitálu 2014-2023 | 117 |
| Tabulka 72: ČSH investičního projektu..... | 117 |
| Tabulka 73: ČSH investičního projektu při diskontní sazbě 38 % | 118 |
| Tabulka 74: ČSH investičního projektu při diskontní sazbě 39 % | 118 |
| Tabulka 75: Finanční stabilita investičního projektu..... | 119 |

| | |
|--|-----|
| Tabulka 76: Finanční stabilita projektu s odložením splátek investičního úvěru o dva roky | 119 |
| Tabulka 77: Ohodnocení faktorů rizika | 121 |
| Tabulka 78: Analýza citlivosti 2014-2024..... | 124 |
| Tabulka 79: Plán prodaných kusů desek v pesimistické variantě 2014-2023 | 128 |
| Tabulka 80: Plán prodaných kusů komponent v pesimistické variantě 2014-2023 | 128 |
| Tabulka 81: Plán tržeb v pesimistické variantě 2014-2023 | 128 |
| Tabulka 82: Plán VH v pesimistické variantě 2014-2023 | 129 |
| Tabulka 83: Doba úhrady investičního projektu v pesimistické variantě..... | 130 |
| Tabulka 84: ČSH investičního projektu v pesimistické variantě..... | 131 |
| Tabulka 85: ČSH investičního projektu při diskontní sazbě 9 % | 132 |
| Tabulka 86: ČSH investičního projektu při diskontní sazbě 10 % | 132 |
| Tabulka 87: Finanční stabilita investičního projektu v pesimistické variantě..... | 132 |
| Tabulka 88: Finanční stabilita investičního projektu v pesimistické variantě při odložení splátek investičního úvěru o tři roky..... | 133 |
| Tabulka 89: Indikátory pro potřeby strategického controllingu | 135 |
| Tabulka 90: Monitorování a měření dílčích činností v provozní fázi investice | 136 |

SEZNAM POUŽITÝCH ZKRATEK

- r_e . . . náklady (výnosnost) vlastního kapitálu (včetně všech rizik)
- r_{eL} . . . náklady (výnosnost) vlastního kapitálu upravená o prémii za finanční riziko smíšeného financování
- r_{eU} . . . náklady (výnosnost) vlastního kapitálu
- r_f . . . bezriziková míra výnosnosti
- r_u . . . náklady cizího úročeného kapitálu (úroková sazba)
- s_{dp} . . . sazba daně z příjmů
- A . . . aktiva
- a . . . konstanta
- a.s. . . . akciová společnost
- ASME . . . Americká společnost strojních inženýrů
- c . . . cena produktu
- CF . . . cash-flow
- CK . . . cizí kapitál
- CK_u . . . cizí kapitál úročený
- CNC . . . Computer Numerical Control (počítačově číselně řízený)
- CPR . . . okamžitá likvidita
- Cr – Ni . . . chrom – nikl
- CR . . . běžná likvidita
- CZ-NACE . . . Klasifikace ekonomických činností
- ČNB . . . Česká národní banka
- ČPT . . . čistý peněžní tok
- ČSH . . . nižší čistá současná hodnota
- ČSH . . . čistá současná hodnota
- ČSH₊ . . . vyšší čistá současná hodnota

- ČSÚ . . . Český statistický úřad
- d(ČSH) . . . vnitřní výnosové procento při nižší čisté současné hodnotě
- d(ČSH₊) . . . vnitřní výnosové procento při vyšší čisté současné hodnotě
- DHM . . . dlouhodobý hmotný majetek
- DM . . . dlouhodobý majetek
- DNM . . . dlouhodobý nehmotný majetek
- DOP . . . doba obratu pohledávek
- DOZ . . . doba obratu zásob
- DZ . . . dlouhodobé závazky
- DZ . . . dlouhodobé závazky
- EAT . . . zisk po zdanění
- EBIT . . . zisk před zdaněním a úroky
- EFE . . . External Forces (Factor) Evaluation (hodnocení faktorů externího prostředí)
- EU . . . Evropská unie
- FN . . . fixní náklady
- GOST . . . soubor norem obhospodařovaných nadnárodní Euroasijskou radou pro normalizaci, metrologii a certifikaci (EASC)
- HDP . . . hrubý domácí produkt
- IČO . . . identifikační číslo
- IFE . . . Internal Forces (Factor) Evaluation (hodnocení faktorů interního prostředí)
- IRR . . . Internal Rate of Return (vnitřní výnosové procento)
- ISO . . . Mezinárodní organizace pro normalizaci
- ITI . . . Integrovaná technická inspekce
- K . . . celkový kapitál
- KZ . . . krátkodobé závazky
- KZ . . . krátkodobé závazky

| | |
|--------------|---|
| MPO . . . | Ministerstvo průmyslu a obchodu |
| MPSV . . . | Ministerstvo práce a sociálních věcí |
| MŽP . . . | Ministerstvo životního prostředí |
| n . . . | počet let |
| NC . . . | Numerical Control (číselně řízený) |
| NO . . . | nápravná opatření |
| NPV . . . | Net Present Value (čistá současná hodnota) |
| NTD . . . | normativně technická dokumentace |
| OA . . . | oběžná aktiva |
| OM . . . | oběžný majetek |
| OP . . . | obrat pohledávek |
| OZ . . . | obrat zásob |
| PGE . . . | Polska Grupa Energetyczna |
| Q . . . | množství prodaných ks produktu |
| QR . . . | pohotová likvidita |
| r . . . | úroková míra |
| ROA . . . | rentabilita aktiv |
| ROE . . . | rentabilita vlastního kapitálu |
| ROI . . . | rentabilita dlouhodobého investovaného kapitálu |
| ROS . . . | rentabilita tržeb |
| RP . . . | riziková prémie |
| s.r.o. . . . | společnost s ručeným omezeným |
| SDV . . . | skládání tepelné výměníky |
| SW . . . | software |
| SZ . . . | sociální zabezpečení |
| TÜV . . . | Technické kontrolní sdružení |

VH . . . výsledek hospodaření

VK . . . vlastní kapitál

vn . . . variabilní náklady produktu

VŠB – TUO . . . Vysoká škola báňská – Technická univerzita Ostrava

VT . . . Varitherm

VÚPS . . . Výzkumný ústav pivovarský a sladařský

VZZ . . . výkaz zisku a ztráty

WACC . . . vážené průměrné náklady kapitálu

Z . . . koeficient rizikové přirážky

ZP . . . zdravotní pojištění

ŽP . . . životní prostředí

SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY

FOTR, Jiří; VACÍK, Emil; SOUČEK, Ivan; ŠPAČEK, Miroslav; HÁJEK, Stanislav. *Tvorba strategie a strategické plánování. Teorie a praxe*. Praha: Grada Publishing, 2012. 381 s. ISBN 978-80-247-3985-4.

G-MAR PLUS, s.r.o., *Interní materiály*.

HALGAŠOVÁ, Tereza. *Stanovení indikátorů výkonnosti pro strategický controlling ve firmě*. Plzeň, 2011. Diplomová práce. ZČU v Plzni, Fakulta ekonomická, Katedra podnikové ekonomiky a managementu.

HNILICA, Jiří; FOTR, Jiří. *Aplikovaná analýza rizika ve finančním managementu a investičním rozhodování*. Praha: Grada Publishing, 2009. ISBN 978-80-247-2560-4.

HOLEČKOVÁ, Jaroslava. *Finanční analýza firmy*. 1. Vydání, Praha: ASPI, 2008. 208 s. ISBN 978-80-735-7392-8.

HORVÁTH & Partners. *Nová koncepce controllingu: cesta k účinnému controllingu*. Překlad Hilar Babůrek. 1. české vydání. Praha: Profess Consulting, 2004. ISBN 80-7259-002-2.

KLIMÁNKOVÁ, Gabriela. *Nový občanský zákoník: Velký přehled změn*. [online]. mesec.cz, Články, 1. ledna 2014, [cit. 2014-02-11]. Dostupné na [www: <http://www.mesec.cz/clanky/novy-obcansky-zakonik-velky-prehled-zmen/>](http://www.mesec.cz/clanky/novy-obcansky-zakonik-velky-prehled-zmen/).

KRALICEK, Peter. *Základy finančního hospodaření*. Přeložil Josef Spal. Praha: Linde Praha, 1993, 110 s. ISBN 80-85647-11-7.

RŮČKOVÁ, Petra. *Finanční analýza*. 4. rozšířené vydání. Praha: Grada Publishing, 2011. 144 s. ISBN 978-80-247-3916-8.

RŮŽIČKOVÁ, Petra. *Finanční analýza*. 4. vydání, Praha: Grada Publishing a.s., 2011, 144 s., ISBN 978-80-247-3916-8.

SEDLÁČEK, Jaroslav. *Účetní data v rukou manažera*. 2. doplněné vydání. Praha: Computer Press, 2001. 220 s. ISBN 80-7226-562-8.

SMEJKAL, Vladimír; RAIS, Karel. *Řízení rizik ve firmách a jiných organizacích*. Praha: Grada, 2006. ISBN 80-247-1667-4.

ŠULÁK, Milan; VACÍK, Emil. *Strategické řízení v podnicích a projektech*. Praha: Vysoká škola finanční a správní, o.p.s., 2005. 234 s. ISBN 80-86754-35-9.

ŠULÁK, Milan; VACÍK, Emil; IRCINGOVÁ, Jarmila. *Teze k přednáškám předmětu Řízení podnikatelských projektů*. Plzeň: ZČU, 2012. ISBN 978-80-261-0098-0.

VACÍK, Emil. *Řízení podnikatelských projektů*. Učební prezentace. Plzeň: 2012. Západočeská univerzita v Plzni, Katedra podnikové ekonomiky a managementu.

VACÍK, Emil; JANUŠKA, Martin. *Risk Management*. Učební prezentace. Plzeň: 2013. Západočeská univerzita v Plzni, Katedra podnikové ekonomiky a managementu.

SEZNAM INTERNETOVÝCH ZDROJŮ

Aktuální prognóza ČNB zveřejněná 6.2.2014. [online]. Česká národní banka, © 2003-2014, [cit. 2014-02-12]. Dostupné na WWW:

<http://www.cnb.cz/cs/menova_politika/prognoza/>.

ARAD systém časových řad ČNB. [online]. Česká národní banka, © 2003-2009, [cit. 2014-04-19]. Dostupné na WWW:

<http://www.cnb.cz/cnb/STAT.ARADY_PKG.VYSTUP?p_period=1&p_sort=2&p_des=50&p_sestuid=375&p_uka=1&p_strid=EBA&p_od=200004&p_do=201403&p_lang=CS&p_format=0&p_decsep=%2C>.

Benchmarkingový diagnostický systém finančních indikátorů INFA. [online].

Ministerstvo průmyslu a obchodu, © 2005, [cit. 2014-03-09]. Dostupné na WWW:

<<http://www.mpo.cz/cz/infa-cznace.html>>.

Ceny výrobců. [online]. Český statistický úřad. Aktualizace 17. března 2014, [cit. 2014-04-07]

Dostupné na WWW: <http://www.czso.cz/csu/redakce.nsf/i/ceny_vyrobcu_ekon>.

Deskové výměníky tepla. [online]. G-MAR PLUS, s.r.o., © 2009 [cit. 2013-03-24].

Dostupné na WWW: <http://www.g-mar.cz/data/soubory/prospekty/10_sklad.pdf>

Deskový výměník v trubkovém plášti. [online]. G-MAR PLUS, s.r.o., © 2009, [cit. 2014-03-03]. Dostupné na WWW:

<<http://www.g-mar.cz/data/soubory/prospekty/vahterus.pdf>>

Fixing úrokových sazeb na mezibankovním trhu depozit – PRIBOR. [online]. Česká národní banka, © 2003-2014. Aktualizace 11.4.2014, [cit. 2014-04-13]. Dostupné na WWW: <http://www.cnb.cz/cs/financni_trhy/penezni_trh/pribor/denni.jsp>.

FusionLine – nová technologie deskových výměníků tepla. [online] ALFA LAVAL spol. s r.o. Aktualizace 18. ledna 2012, [cit. 2014-03-02]. Dostupné na WWW:

<<http://local.alfalaval.com/cs-cz/alcz/novinky/Pages/nova-technologie-fusionline.aspx>>

HOUSKA, Ondřej. *Spekulace o rozpadu eurozóny po několika letech ustaly.* [online]. Český rozhlas, © 1997-2014. Aktualizace 30. prosince 2013, [cit. 2014-02-11].

Dostupné na WWW:

<http://www.rozhlas.cz/zpravy/ekonomikavevrobe/_zprava/1297290>.

Letované výměníky. [online]. G-MAR PLUS, s.r.o., © 2009, [cit. 2013-01-19].

Dostupné na WWW: <<http://www.g-mar.cz/letovane-vymeniky/>>

MAREK, David. *Ekonomický a investiční výhled pro rok 2014: Ve znamení oživení.*

[online]. Patria Online, a.s., © 1997-2014. Aktualizace 31. prosince 2013, [cit. 2014-02-11]. Dostupné na WWW: <<http://www.patria.cz/zpravodajstvi/2522843/ekonomicky-a-investicni-vyhled-pro-rok-2014-ve-znameni-oziveni.html>>.

Přehled základních produktů a aktivit firmy G-MAR PLUS, s.r.o. [online]. G-MAR

PLUS, s.r.o., © 2009, [cit. 2013-03-24]. Dostupné na WWW:

<<http://www.g-mar.cz/data/soubory/prospekty/celkovy.pdf>>

Profil společnosti. [online]. G-MAR PLUS, s.r.o., © 2009, [cit. 2013-01-19]. Dostupné

na WWW: <<http://www.g-mar.cz/profil-spolecnosti/>>

Prognóza vybraných makroekonomických ukazatelů. [online]. Ministerstvo práce a sociálních věcí. Aktualizace 12. února 2014, [cit. 2014-02-11]. Dostupné na WWW:

<<http://www.mpsv.cz/cs/869>>.

Rozebíratelné výměníky - Nová řada NT. [online]. G-MAR PLUS, s.r.o., © 2009, [cit.

2013-01-19]. Dostupné na WWW: <<http://www.g-mar.cz/nova-typova-rada-nt/>>

Rozebíratelné výměníky. [online]. G-MAR PLUS, s.r.o., © 2009, [cit. 2013-01-19].

Dostupné na WWW: <<http://www.g-mar.cz/rozebiratelne-vymeniky/>>

Servis. [online]. G-MAR PLUS, s.r.o., © 2009, [cit. 2014-03-02]. Dostupné na WWW:

<<http://www.g-mar.cz/servis/>>

Teorie přenosu tepla. [online] ALFA LAVAL spol. s r.o., [cit. 2014-03-02]. Dostupné na WWW:

<<http://local.alfalaval.com/cs-cz/produkty/prenos-tepla/teorie-prenosu-tepla/pages/teorie-prenosu-tepla.aspx>>

Úvodní stránka. [online]. G-MAR PLUS, s.r.o., © 2009, [cit. 2013-01-19]. Dostupné na WWW: <<http://www.g-mar.cz/>>

VAHTERUS. [online]. G-MAR PLUS, s.r.o., © 2009, [cit. 2013-01-19]. Dostupné na WWW: <<http://www.g-mar.cz/vahterus/>>

Výroční zprávy a účetní závěrky společnosti G-MAR PLUS, s.r.o. [online]. Ministerstvo spravedlnosti České republiky, © 2012-2014. [cit. 2014-01-20]. Dostupné na WWW: <<https://or.justice.cz/ias/ui/vypissl?subjektId=isor%3a91764&klic=lp7i7c>>.

Zvýšení DPH pro rok 2014, sazby daně z přidané hodnoty. [online] Aktualne.cz. Aktualizace 21. prosince 2013, © 1999-2014, [cit. 2014-02-12]. Dostupné na WWW: <<http://wiki.aktualne.centrum.cz/finance/zvyseni-dph-sazba-dan-z-pridane-hodnoty/>>.

SEZNAM PŘÍLOH

Příloha A: Deska do SDV z produktové řady GT

Příloha B: Postup výroby SDV produktové řady GT

Příloha C: Výrobní hala G-MAR PLUS po realizaci investičního záměru

Příloha D: Plán přímých nákladů na desky a komponenty dle typů v letech 2013-2024
(bez uvažování investičního projektu)

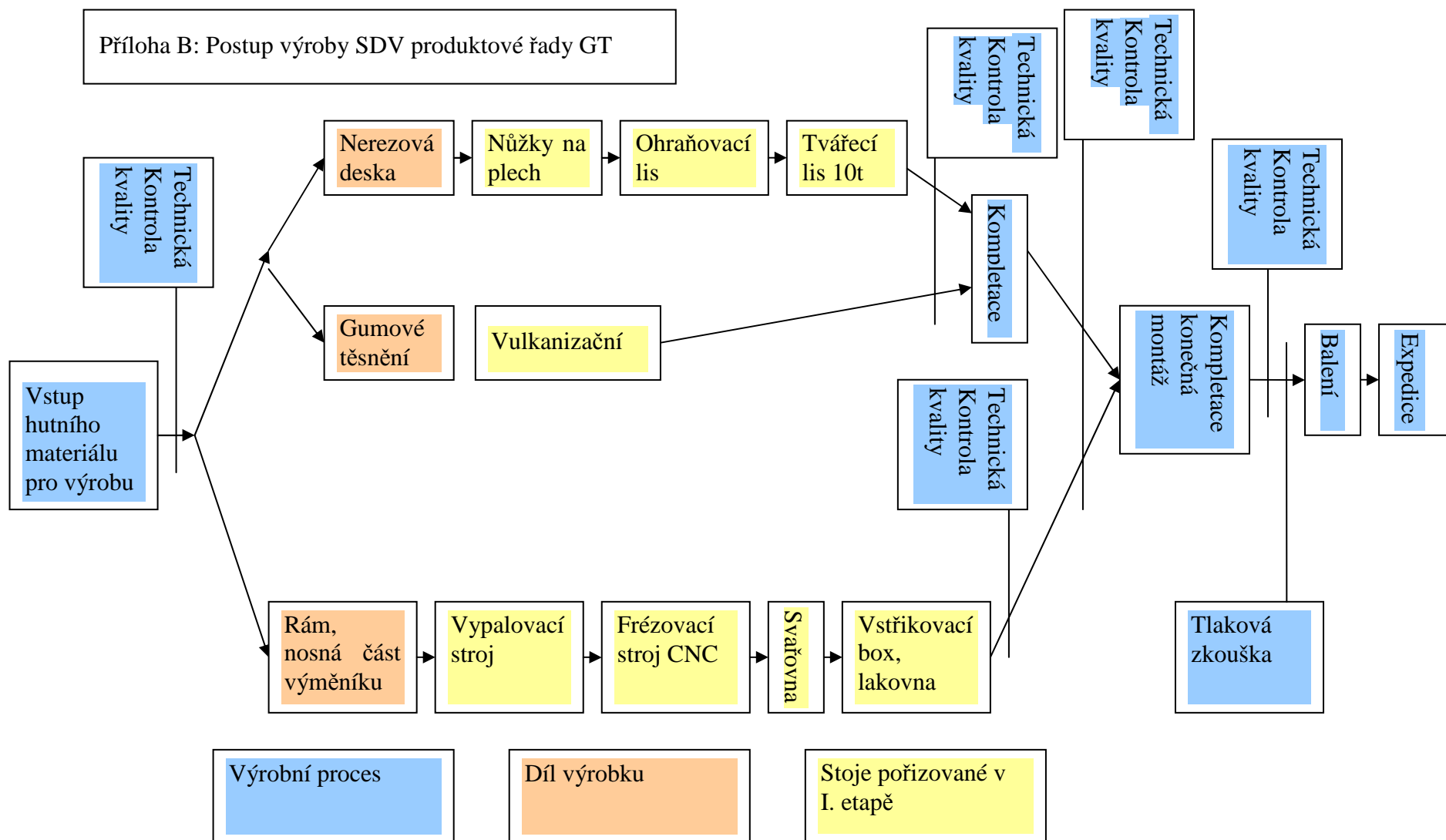
Příloha E: Finanční plán týkající se pouze investice 2014-2023

Příloha F: Finanční plán s realizací investice v pesimistické variantě 2014-2023

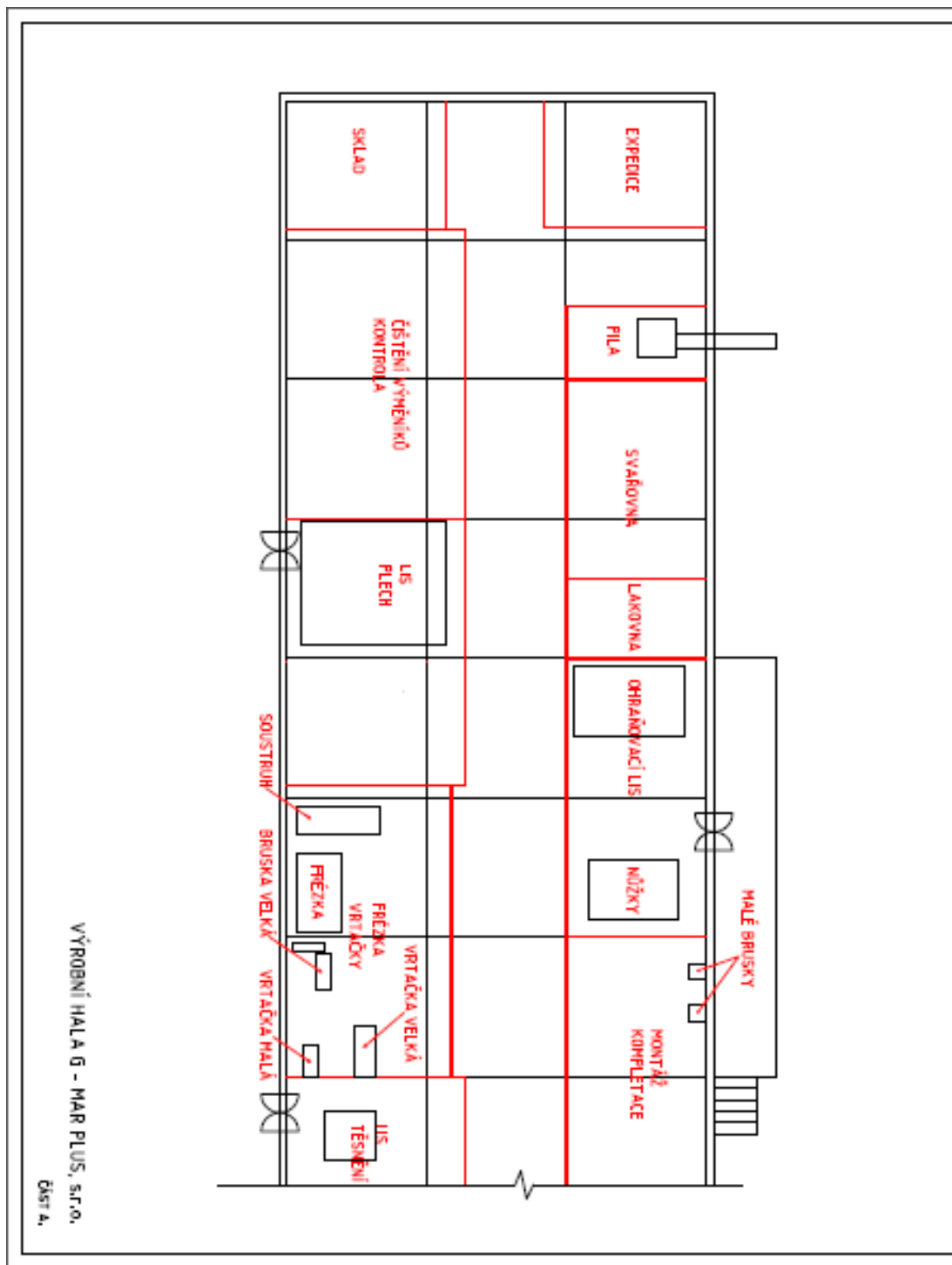
Příloha G: Finanční plán týkající se pouze investice v pesimistické variantě 2014-2023

Příloha A: Deska do SDV z produktové řady GT





Příloha C: Výrobní hala G-MAR PLUS po realizaci investičního záměru



Příloha D: Plán přímých nákladů na desky a komponenty dle typů v letech 2013-2024
(bez uvažování investičního projektu)

| DESKY 2014 | | | | | | DESKY 2015 | | | | | |
|---------------------------------------|-------|-------|--------|--------|-------|---------------------------------------|-------|-------|--------|--------|-------|
| Náklady na jednici v Kč | VT 04 | VT 10 | VT 20 | VT 40 | VT 80 | Náklady na jednici v Kč | VT 04 | VT 10 | VT 20 | VT 40 | VT 80 |
| Přímý materiál a energie | 343 | 332 | 910 | 1 531 | 1 015 | Přímý materiál a energie | 343 | 332 | 910 | 1 531 | 1 015 |
| Přímé mzdy | 28 | 64 | 29 | 23 | 166 | Přímé mzdy | 29,38 | 72 | 34 | 26 | 145 |
| Ostatní přímé náklady | 9 | 22 | 10 | 8 | 57 | Ostatní přímé náklady | 10 | 25 | 12 | 9 | 49 |
| Plánované prodeje | 5 400 | 4 200 | 10 560 | 22 000 | 4 500 | Plánované prodeje | 5 700 | 4 800 | 11 160 | 22 600 | 4 500 |
| Přímé náklady celkem v tis. Kč | | | | | | Přímé náklady celkem v tis. Kč | | | | | |
| Přímý materiál a energie | 1 853 | 1 394 | 9 613 | 33 680 | 4 569 | Přímý materiál a energie | 1 955 | 1 593 | 10 160 | 34 598 | 4 569 |
| Přímé mzdy | 150 | 269 | 302 | 500 | 749 | Přímé mzdy | 167 | 347 | 380 | 597 | 655 |
| Ostatní přímé náklady | 51 | 91 | 103 | 170 | 255 | Ostatní přímé náklady | 57 | 118 | 129 | 203 | 223 |

| DESKY 2016 | | | | | | DESKY 2017 | | | | | |
|---------------------------------------|-------|-------|--------|--------|-------|---------------------------------------|-------|-------|--------|--------|-------|
| Náklady na jednici v Kč | VT 04 | VT 10 | VT 20 | VT 40 | VT 80 | Náklady na jednici v Kč | VT 04 | VT 10 | VT 20 | VT 40 | VT 80 |
| Přímý materiál a energie | 343 | 332 | 910 | 1 531 | 1 015 | Přímý materiál a energie | 350 | 338 | 929 | 1 562 | 1 036 |
| Přímé mzdy | 28 | 59 | 33 | 24 | 119 | Přímé mzdy | 146 | 138 | 96 | 30 | 28 |
| Ostatní přímé náklady | 10 | 20 | 11 | 8 | 40 | Ostatní přímé náklady | 50 | 47 | 33 | 10 | 9 |
| Plánované prodeje | 6 000 | 5 100 | 12 960 | 23 000 | 6 000 | Plánované prodeje | 6 300 | 5 400 | 13 320 | 23 400 | 6 900 |
| Přímé náklady celkem v tis. Kč | | | | | | Přímé náklady celkem v tis. Kč | | | | | |
| Přímý materiál a energie | 2 058 | 1 692 | 11 798 | 35 211 | 6 092 | Přímý materiál a energie | 2 204 | 1 828 | 12 368 | 36 540 | 7 146 |
| Přímé mzdy | 169 | 301 | 431 | 551 | 712 | Přímé mzdy | 920 | 748 | 1 285 | 690 | 192 |
| Ostatní přímé náklady | 58 | 102 | 147 | 187 | 242 | Ostatní přímé náklady | 313 | 254 | 437 | 235 | 65 |

| DESKY 2018 | | | | | | DESKY 2019 | | | | | |
|---------------------------------------|-------|-------|--------|--------|-------|---------------------------------------|-------|-------|--------|--------|-------|
| Náklady na jednici v Kč | VT 04 | VT 10 | VT 20 | VT 40 | VT 80 | Náklady na jednici v Kč | VT 04 | VT 10 | VT 20 | VT 40 | VT 80 |
| Přímý materiál a energie | 357 | 345 | 947 | 1 593 | 1 056 | Přímý materiál a energie | 364 | 352 | 966 | 1 625 | 1 077 |
| Přímé mzdy | 149 | 134 | 98 | 30 | 26 | Přímé mzdy | 152 | 137 | 100 | 31 | 27 |
| Ostatní přímé náklady | 51 | 46 | 33 | 10 | 9 | Ostatní přímé náklady | 52 | 46 | 34 | 10 | 9 |
| Plánované prodeje | 6 300 | 5 700 | 13 320 | 23 400 | 7 500 | Plánované prodeje | 6 300 | 5 700 | 13 320 | 23 400 | 7 500 |
| Přímé náklady celkem v tis. Kč | | | | | | Přímé náklady celkem v tis. Kč | | | | | |
| Přímý materiál a energie | 2 249 | 1 968 | 12 616 | 37 270 | 7 923 | Přímý materiál a energie | 2 294 | 2 007 | 12 868 | 38 016 | 8 081 |
| Přímé mzdy | 939 | 763 | 1 311 | 704 | 196 | Přímé mzdy | 958 | 778 | 1 337 | 718 | 200 |
| Ostatní přímé náklady | 319 | 259 | 446 | 239 | 67 | Ostatní přímé náklady | 326 | 265 | 454 | 244 | 68 |

| DESKY 2020 | | | | | | DESKY 2021 | | | | | |
|---------------------------------------|-------|-------|--------|--------|-------|---------------------------------------|-------|-------|--------|--------|-------|
| Náklady na jednici v Kč | VT 04 | VT 10 | VT 20 | VT 40 | VT 80 | Náklady na jednici v Kč | VT 04 | VT 10 | VT 20 | VT 40 | VT 80 |
| Přímý materiál a energie | 371 | 359 | 985 | 1 657 | 1 099 | Přímý materiál a energie | 379 | 366 | 1 005 | 1 690 | 1 121 |
| Přímé mzdy | 136 | 122 | 88 | 27 | 25 | Přímé mzdy | 120 | 108 | 77 | 24 | 23 |
| Ostatní přímé náklady | 46 | 42 | 30 | 9 | 9 | Ostatní přímé náklady | 41 | 37 | 26 | 8 | 8 |
| Plánované prodeje | 6 180 | 5 580 | 13 320 | 23 400 | 6 900 | Plánované prodeje | 6 120 | 5 520 | 13 200 | 23 000 | 6 600 |
| Přímé náklady celkem v tis. Kč | | | | | | Přímé náklady celkem v tis. Kč | | | | | |
| Přímý materiál a energie | 2 295 | 2 004 | 13 125 | 38 776 | 7 583 | Přímý materiál a energie | 2 318 | 2 022 | 13 267 | 38 875 | 7 399 |
| Přímé mzdy | 839 | 681 | 1 171 | 629 | 175 | Přímé mzdy | 733 | 595 | 1 023 | 550 | 153 |
| Ostatní přímé náklady | 285 | 232 | 398 | 214 | 59 | Ostatní přímé náklady | 249 | 202 | 348 | 187 | 52 |

| DESKY 2022 | | | | | | DESKY 2023 | | | | | |
|---------------------------------------|-------|-------|--------|--------|-------|---------------------------------------|-------|-------|--------|--------|-------|
| Náklady na jednici v Kč | VT 04 | VT 10 | VT 20 | VT 40 | VT 80 | Náklady na jednici v Kč | VT 04 | VT 10 | VT 20 | VT 40 | VT 80 |
| Přímý materiál a energie | 386 | 374 | 1 025 | 1 724 | 1 143 | Přímý materiál a energie | 394 | 381 | 1 046 | 1 759 | 1 166 |
| Přímé mzdy | 125 | 111 | 80 | 25 | 25 | Přímé mzdy | 127 | 115 | 82 | 26 | 26 |
| Ostatní přímé náklady | 42 | 38 | 27 | 9 | 8 | Ostatní přímé náklady | 43 | 39 | 28 | 9 | 9 |
| Plánované prodeje | 6 000 | 5 460 | 13 080 | 22 400 | 6 300 | Plánované prodeje | 6 000 | 5 400 | 12 960 | 22 000 | 6 000 |
| Přímé náklady celkem v tis. Kč | | | | | | Přímé náklady celkem v tis. Kč | | | | | |
| Přímý materiál a energie | 2 318 | 2 040 | 13 410 | 38 619 | 7 204 | Přímý materiál a energie | 2 364 | 2 058 | 13 552 | 38 688 | 6 998 |
| Přímé mzdy | 747 | 607 | 1 043 | 560 | 156 | Přímé mzdy | 762 | 619 | 1 064 | 572 | 159 |
| Ostatní přímé náklady | 254 | 206 | 355 | 191 | 53 | Ostatní přímé náklady | 259 | 211 | 362 | 194 | 54 |

| KOMPONENTY 2014 | | | | | | KOMPONENTY 2015 | | | | | |
|---------------------------------------|--------|--------|--------|--------|--------|---------------------------------------|--------|--------|--------|--------|--------|
| Náklady na 1 výměník | VT 04 | VT 10 | VT 20 | VT 40 | VT 80 | Náklady na 1 výměník | VT 04 | VT 10 | VT 20 | VT 40 | VT 80 |
| Přímý materiál a energie | 10 361 | 20 286 | 36 002 | 60 171 | 94 442 | Přímý materiál a energie | 10 361 | 20 286 | 36 002 | 60 171 | 94 442 |
| Přímé mzdy | 417 | 960 | 857 | 1 137 | 12 480 | Přímé mzdy | 490 | 1 044 | 1 022 | 1 322 | 10 911 |
| Ostatní přímé náklady | 142 | 326 | 291 | 387 | 4 243 | Ostatní přímé náklady | 166 | 355 | 347 | 449 | 3 710 |
| Plánované prodeje | 90 | 70 | 88 | 110 | 15 | Plánované prodeje | 95 | 80 | 93 | 113 | 15 |
| Přímé náklady celkem v tis. Kč | | | | | | Přímé náklady celkem v tis. Kč | | | | | |
| Přímý materiál a energie | 932 | 1 420 | 3 168 | 6 619 | 1 417 | Přímý materiál a energie | 984 | 1 623 | 3 348 | 6 799 | 1 417 |
| Přímé mzdy | 38 | 67 | 75 | 125 | 187 | Přímé mzdy | 47 | 84 | 95 | 149 | 164 |
| Ostatní přímé náklady | 13 | 23 | 26 | 43 | 64 | Ostatní přímé náklady | 16 | 28 | 32 | 51 | 56 |

| KOMPONENTY 2016 | | | | | | KOMPONENTY 2017 | | | | | |
|---------------------------------------|--------|--------|--------|--------|--------|---------------------------------------|--------|--------|--------|--------|--------|
| Náklady na 1 výměník | VT 04 | VT 10 | VT 20 | VT 40 | VT 80 | Náklady na 1 výměník | VT 04 | VT 10 | VT 20 | VT 40 | VT 80 |
| Přímý materiál a energie | 10 361 | 20 286 | 36 002 | 60 171 | 94 442 | Přímý materiál a energie | 10 568 | 20 692 | 36 722 | 61 374 | 96 331 |
| Přímé mzdy | 479 | 959 | 999 | 1 199 | 8 904 | Přímé mzdy | 2 192 | 2 077 | 2 894 | 1 475 | 2 084 |
| Ostatní přímé náklady | 163 | 326 | 340 | 408 | 3 027 | Ostatní přímé náklady | 745 | 706 | 984 | 502 | 709 |
| Plánované prodeje | 100 | 85 | 108 | 115 | 20 | Plánované prodeje | 105 | 90 | 111 | 117 | 23 |
| Přímé náklady celkem v tis. Kč | | | | | | Přímé náklady celkem v tis. Kč | | | | | |
| Přímý materiál a energie | 1 036 | 1 724 | 3 888 | 6 920 | 1 889 | Přímý materiál a energie | 1 110 | 1 862 | 4 076 | 7 181 | 2 216 |
| Přímé mzdy | 48 | 82 | 108 | 138 | 178 | Přímé mzdy | 230 | 187 | 321 | 173 | 48 |
| Ostatní přímé náklady | 16 | 28 | 37 | 47 | 61 | Ostatní přímé náklady | 78 | 64 | 109 | 59 | 16 |

| KOMPONENTY 2018 | | | | | | KOMPONENTY 2019 | | | | | |
|---------------------------------------|--------|--------|--------|--------|--------|---------------------------------------|--------|--------|--------|--------|---------|
| Náklady na 1 výměník | VT 04 | VT 10 | VT 20 | VT 40 | VT 80 | Náklady na 1 výměník | VT 04 | VT 10 | VT 20 | VT 40 | VT 80 |
| Přímý materiál a energie | 10 780 | 21 106 | 37 456 | 62 602 | 98 257 | Přímý materiál a energie | 10 995 | 21 528 | 38 206 | 63 854 | 100 223 |
| Přímé mzdy | 2 235 | 2 007 | 2 952 | 1 505 | 1 956 | Přímé mzdy | 2 280 | 2 048 | 3 011 | 1 535 | 1 995 |
| Ostatní přímé náklady | 760 | 683 | 1 004 | 512 | 665 | Ostatní přímé náklady | 775 | 696 | 1 024 | 522 | 678 |
| Plánované prodeje | 105 | 95 | 111 | 117 | 25 | Plánované prodeje | 105 | 95 | 111 | 117 | 25 |
| Přímé náklady celkem v tis. Kč | | | | | | Přímé náklady celkem v tis. Kč | | | | | |
| Přímý materiál a energie | 1 132 | 2 005 | 4 158 | 7 324 | 2 456 | Přímý materiál a energie | 1 154 | 2 045 | 4 241 | 7 471 | 2 506 |
| Přímé mzdy | 235 | 191 | 328 | 176 | 49 | Přímé mzdy | 239 | 195 | 334 | 180 | 50 |
| Ostatní přímé náklady | 80 | 65 | 111 | 60 | 17 | Ostatní přímé náklady | 81 | 66 | 114 | 61 | 17 |

| KOMPONENTY 2020 | | | | | | KOMPONENTY 2021 | | | | | |
|---------------------------------------|--------|--------|--------|--------|---------|---------------------------------------|--------|--------|--------|--------|---------|
| Náklady na 1 výměník | VT 04 | VT 10 | VT 20 | VT 40 | VT 80 | Náklady na 1 výměník | VT 04 | VT 10 | VT 20 | VT 40 | VT 80 |
| Přímý materiál a energie | 11 215 | 21 958 | 38 970 | 65 131 | 102 227 | Přímý materiál a energie | 11 439 | 22 397 | 39 749 | 66 434 | 104 272 |
| Přímé mzdy | 2 036 | 1 832 | 2 637 | 1 344 | 1 899 | Přímé mzdy | 1 796 | 1 618 | 2 324 | 1 195 | 1 735 |
| Ostatní přímé náklady | 692 | 623 | 896 | 457 | 646 | Ostatní přímé náklady | 611 | 550 | 790 | 406 | 590 |
| Plánované prodeje | 103 | 93 | 111 | 117 | 23 | Plánované prodeje | 102 | 92 | 110 | 115 | 22 |
| Přímé náklady celkem v tis. Kč | | | | | | Přímé náklady celkem v tis. Kč | | | | | |
| Přímý materiál a energie | 1 155 | 2 042 | 4 326 | 7 620 | 2 351 | Přímý materiál a energie | 1 167 | 2 061 | 4 372 | 7 640 | 2 294 |
| Přímé mzdy | 210 | 170 | 293 | 157 | 44 | Přímé mzdy | 183 | 149 | 256 | 137 | 38 |
| Ostatní přímé náklady | 71 | 58 | 100 | 53 | 15 | Ostatní přímé náklady | 62 | 51 | 87 | 47 | 13 |

| KOMPONENTY 2022 | | | | | | KOMPONENTY 2023 | | | | | |
|---------------------------------------|--------|--------|--------|--------|---------|---------------------------------------|--------|--------|--------|--------|---------|
| Náklady na 1 výměník | VT 04 | VT 10 | VT 20 | VT 40 | VT 80 | Náklady na 1 výměník | VT 04 | VT 10 | VT 20 | VT 40 | VT 80 |
| Přímý materiál a energie | 11 668 | 22 845 | 40 544 | 67 762 | 106 357 | Přímý materiál a energie | 11 902 | 23 302 | 41 355 | 69 118 | 108 484 |
| Přímé mzdy | 1 868 | 1 668 | 2 393 | 1 251 | 1 853 | Přímé mzdy | 1 906 | 1 720 | 2 463 | 1 299 | 1 985 |
| Ostatní přímé náklady | 635 | 567 | 813 | 425 | 630 | Ostatní přímé náklady | 648 | 585 | 837 | 442 | 675 |
| Plánované prodeje | 100 | 91 | 109 | 112 | 21 | Plánované prodeje | 100 | 90 | 108 | 110 | 20 |
| Přímé náklady celkem v tis. Kč | | | | | | Přímé náklady celkem v tis. Kč | | | | | |
| Přímý materiál a energie | 1 167 | 2 079 | 4 419 | 7 589 | 2 233 | Přímý materiál a energie | 1 190 | 2 097 | 4 466 | 7 603 | 2 170 |
| Přímé mzdy | 187 | 152 | 261 | 140 | 39 | Přímé mzdy | 191 | 155 | 266 | 143 | 40 |
| Ostatní přímé náklady | 64 | 52 | 89 | 48 | 13 | Ostatní přímé náklady | 65 | 53 | 90 | 49 | 13 |

Příloha E: Finanční plán týkající se pouze investice 2014-2023

| VÝKAZ ZISKU A ZTRÁTY investice (v tis. Kč) | 2014 | 2015 | 2016 | 2017 | 2018 | 2019 | 2020 | 2021 | 2022 | 2023 |
|--|--------|--------|---------|---------|---------|---------|---------|--------|--------|--------|
| Výkony | 45 512 | 72 626 | 104 479 | 118 105 | 130 279 | 128 692 | 108 303 | 98 445 | 90 136 | 91 335 |
| Tržby za prodej vl. výrobků a služeb | 45 512 | 72 626 | 104 479 | 118 105 | 130 279 | 128 692 | 108 303 | 98 445 | 90 136 | 91 335 |
| Změna stavu zásob vl. činnosti | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| Výkonová spotřeba | 40 994 | 50 314 | 61 932 | 66 569 | 74 246 | 74 528 | 66 852 | 60 082 | 59 006 | 60 376 |
| Spotřeba materiálu a energie | 31 361 | 37 488 | 46 703 | 50 031 | 56 583 | 57 133 | 50 510 | 44 393 | 44 074 | 45 537 |
| Služby | 9 633 | 12 826 | 15 229 | 16 538 | 17 663 | 17 395 | 16 341 | 15 688 | 14 932 | 14 839 |
| Přidaná hodota | 4 518 | 22 312 | 42 546 | 51 536 | 56 033 | 54 164 | 41 451 | 38 364 | 31 130 | 30 958 |
| Osobní náklady | 4 028 | 4 514 | 3 917 | 3 995 | 4 075 | 4 157 | 5 214 | 6 185 | 6 309 | 6 435 |
| Mzdové náklady | 2 864 | 3 231 | 2 791 | 2 847 | 2 903 | 2 962 | 3 740 | 4 455 | 4 544 | 4 635 |
| Náklady na SZ aZP | 974 | 1 099 | 949 | 968 | 987 | 1 007 | 1 272 | 1 515 | 1 545 | 1 576 |
| Sociální náklady | 190 | 184 | 177 | 181 | 185 | 188 | 202 | 216 | 220 | 225 |
| Daně a poplatky | 10 | 10 | 10 | 11 | 11 | 11 | 11 | 11 | 12 | 12 |
| Odpisy DNM a DHM | 5 480 | 11 080 | 10 880 | 10 080 | 9 880 | 700 | 2 225 | 2 005 | 1 780 | 1 580 |
| Tržby z prodeje DM a materiálu | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| Tržby z prodeje DM | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| ZC prodaného DM a materiálu | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| ZC prodaného DM | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| Změna stavu rezerv a opravných položek | 455 | 726 | 1 045 | 1 181 | 1 303 | 1 287 | 1 083 | 984 | 901 | 913 |
| Ostatní provozní výnosy | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| Ostatní provozní náklady | 500 | 500 | 500 | 500 | 500 | 500 | 500 | 500 | 500 | 500 |
| Provozní VH | -5 955 | 5 482 | 26 194 | 35 769 | 40 264 | 47 510 | 32 418 | 28 678 | 21 628 | 21 518 |
| Výnosové úroky | -341 | -214 | 113 | 236 | 315 | 274 | 216 | 190 | 188 | 280 |
| Nákladové úroky | 1 705 | 1 364 | 1 023 | 682 | 341 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| Ostatní finanční výnosy | 247 | 299 | 371 | 404 | 829 | 426 | 380 | 359 | 333 | 331 |
| Ostatní finanční náklady | 674 | 877 | 1 136 | 1 251 | 1 346 | 1 335 | 1 168 | 1 090 | 1 006 | 1 006 |
| Finanční VH | -2 472 | -2 155 | -1 675 | -1 293 | -543 | -635 | -572 | -541 | -486 | -395 |
| Daň z příjmů za běžnou činnost | -1 487 | 746 | 4 773 | 6 664 | 7 661 | 9 020 | 6 165 | 5 319 | 2 600 | 2 096 |
| VH za běžnou činnost | -6 340 | 3 181 | 20 347 | 28 411 | 32 660 | 38 455 | 26 281 | 23 418 | 19 143 | 19 626 |
| VH za účetní období | -6 340 | 3 181 | 20 347 | 28 411 | 32 660 | 38 455 | 26 281 | 23 418 | 19 143 | 19 626 |
| VH před zdaněním | -8 427 | 3 327 | 24 519 | 34 476 | 39 721 | 46 875 | 31 846 | 28 137 | 21 143 | 21 122 |

| ROZVAHA investice (v tis. Kč) | 2014 | 2015 | 2016 | 2017 | 2018 | 2019 | 2020 | 2021 | 2022 | 2023 |
|---|---------------|---------------|---------------|---------------|---------------|---------------|---------------|---------------|---------------|---------------|
| AKTIVA CELKEM | 28 550 | 33 578 | 58 786 | 61 574 | 62 854 | 66 104 | 53 668 | 46 990 | 41 347 | 49 777 |
| Dlouhodobý majetek | 42 720 | 32 040 | 20 560 | 9 480 | -400 | 8 900 | 6 675 | 2 670 | 890 | -1 690 |
| Dl. nehmotný majetek | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| Software | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| Dl. hmotný majetek | 42 720 | 32 040 | 20 560 | 9 480 | -400 | 8 900 | 6 675 | 2 670 | 890 | -1 690 |
| Pozemky | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| Stavby | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| SMV a soubory movitých věcí | 42 720 | 32 040 | 20 560 | 9 480 | -400 | 8 900 | 6 675 | 2 670 | 890 | -1 690 |
| Oběžná aktiva | -14 170 | 1 538 | 38 226 | 52 094 | 63 254 | 57 204 | 46 993 | 44 320 | 40 457 | 51 467 |
| Zásoby | 5 387 | 6 894 | 8 407 | 9 670 | 10 841 | 10 682 | 11 269 | 10 191 | 9 314 | 9 463 |
| Materiál | 5 387 | 6 894 | 8 407 | 9 670 | 10 841 | 10 682 | 11 269 | 10 191 | 9 314 | 9 463 |
| Krátkodobé pohledávky | 11 423 | 14 122 | 19 639 | 20 977 | 23 553 | 23 996 | 21 342 | 20 210 | 19 233 | 19 730 |
| Pohledávky z obch. vztahů | 10 971 | 14 122 | 19 278 | 18 972 | 20 043 | 19 799 | 16 662 | 15 145 | 13 867 | 14 051 |
| Stát - daňové pohledávky | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| Kr. poskytnuté zálohy | 452 | 0 | 361 | 2 005 | 3 510 | 4 197 | 4 680 | 5 065 | 5 366 | 5 679 |
| Krátkodobý finanční majetek | -30 980 | -19 478 | 10 180 | 21 447 | 28 860 | 22 526 | 14 382 | 13 919 | 11 910 | 22 273 |
| Peníze | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| Účty v bankách | -30 980 | -19 478 | 10 180 | 21 447 | 28 860 | 22 526 | 14 382 | 13 919 | 11 910 | 22 273 |
| ROZVAHA investice (v tis. Kč) | 2014 | 2015 | 2016 | 2017 | 2018 | 2019 | 2020 | 2021 | 2022 | 2023 |
| PASIVA CELKEM | 28 551 | 33 578 | 58 786 | 61 574 | 62 854 | 66 104 | 53 668 | 46 990 | 41 347 | 49 776 |
| Vlastní kapitál | 660 | 9 040 | 36 387 | 42 823 | 44 818 | 49 090 | 36 904 | 32 387 | 28 855 | 37 399 |
| Základní kapitál | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| Zákonný rezervní fond | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| VH minulých let | 7 000 | 5 860 | 16 040 | 14 412 | 12 157 | 10 636 | 10 623 | 8 968 | 9 713 | 17 772 |
| Nerozdělený zisk minulých let | 7 000 | 5 860 | 16 040 | 14 412 | 12 157 | 10 636 | 10 623 | 8 968 | 9 713 | 17 772 |
| VH běžného úč. období | -6 340 | 3 181 | 20 347 | 28 411 | 32 660 | 38 455 | 26 281 | 23 418 | 19 143 | 19 626 |
| Cizí zdroje | 27 891 | 24 537 | 22 399 | 18 751 | 18 036 | 17 014 | 16 763 | 14 603 | 12 492 | 12 378 |
| Krátkodobé závazky | -109 | 3 537 | 8 399 | 11 751 | 18 036 | 17 014 | 16 763 | 14 603 | 12 492 | 12 378 |
| Závazky z obchodních vztahů | -2 062 | 3 386 | 7 718 | 9 529 | 14 770 | 13 839 | 14 170 | 12 092 | 10 350 | 10 235 |
| Závazky k zaměstnancům | 239 | 269 | 233 | 237 | 242 | 247 | 312 | 371 | 379 | 386 |
| Závazky ze SZ a ZP | 81 | 92 | 79 | 81 | 82 | 84 | 106 | 126 | 129 | 131 |
| Stát - daňové závazky a dotace | 237 | 1 171 | 2 234 | 2 706 | 2 942 | 2 844 | 2 176 | 2 014 | 1 634 | 1 625 |
| Krátkodobé přijaté zálohy | 1 397 | -1 381 | -1 865 | -802 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| Bankovní úvěry a výpomoci | 28 000 | 21 000 | 14 000 | 7 000 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| Bankovní úvěry dlouhodobé | 28 000 | 21 000 | 14 000 | 7 000 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| Krátkodobé bankovní úvěry | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 |

| CASH-FLOW (v tis. Kč) | 2014 | 2015 | 2016 | 2017 | 2018 | 2019 | 2020 | 2021 | 2022 | 2023 |
|---|----------------|----------------|---------------|----------------|----------------|----------------|----------------|----------------|----------------|----------------|
| investice | | | | | | | | | | |
| Stav pen. prostředků a pen. ekvivalentů za začátku úč. období | 0 | -30 980 | -19 478 | 10 180 | 21 447 | 28 860 | 22 526 | 14 382 | 13 919 | 11 910 |
| Peněžní toky z hlavní výdělečné činnosti (provozní činnosti) | | | | | | | | | | |
| Zisk nebo ztráta z běžné činnosti před zdaněním | -8 427 | 3 327 | 24 519 | 34 476 | 39 721 | 46 875 | 31 846 | 28 137 | 21 143 | 21 122 |
| Úpravy o nepeněžní operace | 7 981 | 13 384 | 12 834 | 11 707 | 11 209 | 1 713 | 3 092 | 2 799 | 2 493 | 2 213 |
| Odpisy stálých aktiv (+) s výj. zúst. ceny prodaných stálých aktiv, dále umořované opravné položky k nabytému majetku (+/-) | 5 480 | 11 080 | 10 880 | 10 080 | 9 880 | 700 | 2 225 | 2 005 | 1 780 | 1 580 |
| Změna stavu opravných položek, rezerv | 455 | 726 | 1 045 | 1 181 | 1 303 | 1 287 | 1 083 | 984 | 901 | 913 |
| Zisk (ztráta) z prodeje stálých aktiv (+/-) (výnosy "-", náklady "+") | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| Výnosy z dividend a podílů na zisku | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| Vyúčtované nákladové úroky (+) s výjimkou kapitalizovaných úroků, a vyúčtované výnosové úroky (-) | 2 046 | 1 578 | 910 | 446 | 26 | -274 | -216 | -190 | -188 | -280 |
| Úpravy o ostatní nepeněžní operace | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| Čistý peněžní tok z provozní čin. před zdaněním, změnami PK a mimořádnými položkami | -447 | 16 711 | 37 354 | 46 182 | 50 930 | 48 588 | 34 938 | 30 936 | 23 636 | 23 336 |
| Změny stavu nepeněžních složek pracovního kapitálu | -16 919 | -560 | -2 169 | 751 | 2 539 | -1 307 | 1 817 | 50 | -258 | -760 |
| Změna stavu pohledávek z provozní činnosti (+/-), aktivních účtů čas. rozlišení a dohadných účtů aktivních | -11 423 | -2 699 | -5 517 | -1 338 | -2 576 | -443 | 2 654 | 1 132 | 977 | -497 |
| Změna stavu krátkodobých závazků z provozní činnosti (+/-), pasivních účtů čas. rozlišení a dohadných účtů pasivních | -109 | 3 646 | 4 862 | 3 352 | 6 286 | -1 023 | -250 | -2 160 | -2 112 | -114 |
| Změna stavu zásob (+/-) | -5 387 | -1 507 | -1 513 | -1 263 | -1 171 | 159 | -587 | 1 078 | 877 | -149 |
| Změna stavu kr. fin. majetku nespadajícího do peněžních prostředků a ekvivalentů | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| Čistý peněžní tok z provozní činnosti před zdaněním a mimořádnými položkami | -17 366 | 16 151 | 35 185 | 46 934 | 53 469 | 47 281 | 36 754 | 30 986 | 23 378 | 22 575 |
| Výplacené úroky s výjimkou kapitalizovaných úroků (-) | -1 705 | -1 364 | -1 023 | -682 | -341 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| Přijaté úroky (+) | -341 | -214 | 113 | 236 | 315 | 274 | 216 | 190 | 188 | 280 |
| Zaplacená daň z příjmu za běžnou činnost a za doměrky daně za minulá období (-) | 1 487 | -746 | -4 773 | -6 664 | -7 661 | -9 020 | -6 165 | -5 319 | -2 600 | -2 096 |
| Dopady změn kr. závazků spadajících do oblasti provozní čin. na pen. prostředky a ekvivalenty | 945 | -2 326 | -845 | -581 | -703 | -687 | -483 | -385 | -301 | -313 |
| Příjmy a výdaje spojené s mimoř. úč. případy, které tvoří mimoř. VH vč. uhrazené splatné daně z příjmů z mimoř. čin. | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| Přijaté dividendy a podíly na zisku (+) | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| Čistý peněžní tok z provozní činnosti | -16 980 | 11 502 | 28 658 | 39 242 | 45 079 | 37 848 | 30 323 | 25 473 | 20 666 | 20 446 |
| Peněžní toky z investiční činnosti | | | | | | | | | | |
| Výdaje spojené s nabytím stálých aktiv | -49 000 | 0 | 1 000 | 1 000 | 0 | -10 000 | 0 | 2 000 | 0 | 1 000 |
| Příjmy z prodeje stálých aktiv | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| Půjčky a úvěry spřízněným osobám | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| Čistý peněžní tok z investiční činnosti | -49 000 | 0 | 1 000 | 1 000 | 0 | -10 000 | 0 | 2 000 | 0 | 1 000 |
| Peněžní toky z finanční činnosti | | | | | | | | | | |
| Dopady změn dl. závazků a kr. závazků spadajících do oblasti fin. čin. na pen. prostředky a ekvivalenty | 28 000 | -7 000 | -7 000 | -7 000 | -7 000 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| Dopady změn vl. kapitálu na pen. prostředky a ekvivalenty | 7 000 | 7 000 | 7 000 | -21 975 | -30 666 | -34 182 | -38 467 | -27 936 | -22 674 | -11 083 |
| Výplacení podílu na VK společníkům (-) | 7 000 | 7 000 | 7 000 | -21 975 | -30 666 | -34 182 | -38 467 | -27 936 | -22 674 | -11 083 |
| Čistý peněžní tok z finanční činnosti | 35 000 | 0 | 0 | -28 975 | -37 666 | -34 182 | -38 467 | -27 936 | -22 674 | -11 083 |
| Čisté zvýšení, resp. snížení peněžních prostředků | -30 980 | 11 502 | 29 658 | 11 267 | 7 413 | -6 334 | -8 144 | -463 | -2 008 | 10 363 |
| Stav peněžních prostředků a peněžních ekvivalentů na konci období | -30 980 | -19 478 | 10 180 | 21 447 | 28 860 | 22 526 | 14 382 | 13 919 | 11 910 | 22 273 |

Příloha F: Finanční plán s realizací investice v pesimistické variantě 2014-2023

| VZZ v pesim. variantě (v tis. Kč) | 2014 | 2015 | 2016 | 2017 | 2018 | 2019 | 2020 | 2021 | 2022 | 2023 |
|--|---------|---------|---------|---------|---------|---------|---------|---------|---------|---------|
| Výkony | 146 947 | 161 626 | 178 927 | 195 451 | 206 633 | 210 651 | 194 684 | 185 086 | 172 652 | 167 693 |
| Tržby za prodej vl. výrobků a služeb | 146 947 | 161 626 | 178 927 | 195 451 | 206 633 | 210 651 | 194 684 | 185 086 | 172 652 | 167 693 |
| Změna stavu zásob vl. činnosti | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| Výkonová spotřeba | 111 741 | 124 160 | 138 521 | 130 386 | 138 891 | 143 283 | 140 042 | 136 359 | 134 895 | 133 742 |
| Spotřeba materiálu a energie | 96 429 | 106 649 | 119 467 | 109 814 | 117 053 | 121 335 | 118 941 | 116 082 | 115 579 | 115 009 |
| Služby | 15 311 | 17 511 | 19 054 | 20 573 | 21 838 | 21 949 | 21 102 | 20 278 | 19 316 | 18 734 |
| Přidaná hodota | 35 206 | 37 466 | 40 406 | 65 064 | 67 743 | 67 368 | 54 642 | 48 726 | 37 757 | 33 951 |
| Osobní náklady | 23 325 | 26 142 | 26 665 | 27 198 | 27 742 | 28 297 | 28 863 | 29 440 | 30 029 | 30 630 |
| Mzdové náklady | 16 940 | 19 033 | 19 414 | 19 802 | 20 198 | 20 602 | 21 014 | 21 434 | 21 863 | 22 300 |
| Náklady na SZ aZP | 5 760 | 6 471 | 6 601 | 6 733 | 6 867 | 7 005 | 7 145 | 7 288 | 7 433 | 7 582 |
| Sociální náklady | 625 | 638 | 650 | 663 | 677 | 690 | 704 | 718 | 732 | 747 |
| Daně a poplatky | 140 | 143 | 146 | 149 | 152 | 155 | 158 | 161 | 164 | 167 |
| Odpisy DNM a DHM | 6 631 | 12 431 | 12 337 | 11 666 | 11 640 | 2 125 | 3 210 | 3 410 | 3 250 | 2 565 |
| Tržby z prodeje DM a materiálu | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| Tržby z prodeje DM | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| ZC prodaného DM a materiálu | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| ZC prodaného DM | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| Změna stavu rezerv a opravných položek | 1 469 | 1 616 | 1 789 | 1 955 | 2 066 | 2 107 | 1 947 | 1 851 | 1 727 | 1 677 |
| výnosy | 430 | 430 | 430 | 430 | 430 | 430 | 430 | 430 | 430 | 430 |
| Ostatní provozní náklady | 2 000 | 2 000 | 2 000 | 2 000 | 2 000 | 2 000 | 2 000 | 2 000 | 2 000 | 2 000 |
| Provozní VH | 2 071 | -4 436 | -2 101 | 22 527 | 24 572 | 33 115 | 18 894 | 12 294 | 1 017 | -2 658 |
| Výnosové úroky | 117 | 232 | 273 | 479 | 695 | 606 | 541 | 509 | 434 | 436 |
| Nákladové úroky | 1 731 | 1 364 | 1 023 | 682 | 341 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| výnosy | 726 | 799 | 879 | 966 | 1 063 | 1 169 | 1 134 | 1 123 | 1 112 | 1 101 |
| Ostatní finanční náklady | 1 029 | 808 | 716 | 782 | 827 | 843 | 779 | 740 | 691 | 671 |
| Finanční VH | -1 916 | -1 141 | -587 | -18 | 591 | 933 | 897 | 892 | 855 | 866 |
| běžnou činnost | 172 | 0 | 0 | 4 116 | 4 621 | 6 309 | 3 600 | 2 574 | 498 | -198 |
| VH za běžnou činnost | 733 | -4 827 | -1 938 | 17 548 | 19 698 | 26 895 | 15 347 | 10 974 | 2 124 | -844 |
| VH za účetní období | 733 | -4 827 | -1 938 | 17 548 | 19 698 | 26 895 | 15 347 | 10 974 | 2 124 | -844 |
| VH před zdaněním | 155 | -5 577 | -2 688 | 22 509 | 25 163 | 34 048 | 19 791 | 13 186 | 1 872 | -1 792 |

| ROZVAHA v pesim. variantě (v tis. Kč) | 2014 | 2015 | 2016 | 2017 | 2018 | 2019 | 2020 | 2021 | 2022 | 2023 |
|--|-------------|-------------|-------------|-------------|-------------|-------------|-------------|-------------|-------------|-------------|
| AKTIVA CELKEM | 109 470 | 102 147 | 95 718 | 108 499 | 124 199 | 128 789 | 121 591 | 114 175 | 102 668 | 94 899 |
| Dlouhodobý majetek | 48 477 | 36 047 | 24 509 | 13 843 | 4 203 | 12 878 | 10 667 | 7 257 | 4 807 | 2 242 |
| Dl. nehmotný majetek | 800 | 400 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| Software | 800 | 400 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| Dl. hmotný majetek | 47 677 | 35 647 | 24 509 | 13 843 | 4 203 | 12 878 | 10 667 | 7 257 | 4 807 | 2 242 |
| Pozemky | 1 902 | 1 902 | 1 902 | 1 902 | 1 902 | 1 902 | 1 902 | 1 902 | 1 902 | 1 902 |
| Stavby | 202 | 182 | 161 | 141 | 121 | 101 | 81 | 60 | 40 | 20 |
| movitých věcí | 45 573 | 33 563 | 22 446 | 11 800 | 2 180 | 10 875 | 8 684 | 5 295 | 2 865 | 320 |
| Oběžná aktiva | 60 993 | 66 100 | 71 209 | 94 656 | 119 996 | 115 912 | 110 924 | 106 917 | 97 860 | 92 657 |
| Zásoby | 20 992 | 19 015 | 17 893 | 19 545 | 20 663 | 21 065 | 21 632 | 20 565 | 19 184 | 18 632 |
| Materiál | 20 992 | 19 015 | 17 893 | 19 545 | 20 663 | 21 065 | 21 632 | 20 565 | 19 184 | 18 632 |
| Krátkodobé pohledávky vztahů | 29 295 | 25 869 | 28 379 | 31 432 | 36 069 | 39 643 | 39 984 | 40 002 | 39 072 | 39 241 |
| Stát - daňové pohledávky | 560 | 566 | 571 | 577 | 583 | 589 | 594 | 600 | 606 | 612 |
| Kr. poskytnuté zálohy | 0 | 0 | 0 | 786 | 3 697 | 6 647 | 9 438 | 10 927 | 11 904 | 12 830 |
| Krátkodobý finanční majetek | 10 706 | 21 216 | 24 936 | 43 678 | 63 263 | 55 203 | 49 309 | 46 350 | 39 605 | 34 784 |
| Peníze | 110 | 110 | 110 | 110 | 110 | 110 | 110 | 110 | 110 | 110 |
| Účty v bankách | 10 596 | 21 106 | 24 826 | 43 568 | 63 153 | 55 093 | 49 199 | 46 240 | 39 495 | 34 674 |
| ROZVAHA (v tis. Kč) | 2014 | 2015 | 2016 | 2017 | 2018 | 2019 | 2020 | 2021 | 2022 | 2023 |
| PASIVA CELKEM | 109 470 | 102 147 | 95 718 | 108 499 | 124 199 | 128 789 | 121 591 | 114 175 | 102 668 | 94 899 |
| Vlastní kapitál | 59 815 | 54 988 | 53 050 | 70 598 | 90 296 | 97 191 | 92 537 | 88 511 | 80 635 | 74 791 |
| Základní kapitál | 17 100 | 17 100 | 17 100 | 17 100 | 17 100 | 17 100 | 17 100 | 17 100 | 17 100 | 17 100 |
| Zákonný rezervní fond | 340 | 340 | 340 | 340 | 340 | 340 | 340 | 340 | 340 | 340 |
| VH minulých let | 41 642 | 42 375 | 37 548 | 35 610 | 53 158 | 52 856 | 59 751 | 60 097 | 61 071 | 58 195 |
| Nerozdělený zisk minulých let | 41 642 | 42 375 | 37 548 | 35 610 | 53 158 | 52 856 | 59 751 | 60 097 | 61 071 | 58 195 |
| VH běžného úč. období | 733 | -4 827 | -1 938 | 17 548 | 19 698 | 26 895 | 15 347 | 10 974 | 2 124 | -844 |
| Cizí zdroje | 49 655 | 47 159 | 42 668 | 37 901 | 33 903 | 31 598 | 29 054 | 25 663 | 22 033 | 20 108 |
| Krátkodobé závazky | 21 655 | 26 159 | 28 668 | 30 901 | 33 903 | 31 598 | 29 054 | 25 663 | 22 033 | 20 108 |
| Závazky z obchodních vztahů | 13 995 | 19 015 | 22 366 | 25 274 | 28 093 | 25 761 | 23 841 | 20 712 | 17 609 | 15 836 |
| Závazky k zaměstnancům | 1 412 | 1 586 | 1 618 | 1 650 | 1 682 | 1 717 | 1 749 | 1 786 | 1 822 | 1 858 |
| Závazky ze SZ a ZP | 480 | 539 | 550 | 561 | 572 | 584 | 595 | 607 | 619 | 632 |
| Stát - daňové závazky a dotace | 1 848 | 1 967 | 2 121 | 3 416 | 3 556 | 3 537 | 2 869 | 2 558 | 1 982 | 1 782 |
| Krátkodobé přijaté zálohy | 3 920 | 3 052 | 2 013 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| Bankovní úvěry a výpomoci | 28 000 | 21 000 | 14 000 | 7 000 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| Bankovní úvěry dlouhodobé | 28 000 | 21 000 | 14 000 | 7 000 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 |

| Výkaz CF nepřímá metoda v pesim. variantě (v tis. Kč) | 2014 | 2015 | 2016 | 2017 | 2018 | 2019 | 2020 | 2021 | 2022 | 2023 |
|---|-------------|-------------|-------------|-------------|-------------|-------------|-------------|-------------|-------------|-------------|
| Stav pen. prostředků a pen. ekvivalentů za začátku úč. období | 13 496 | 10 706 | 21 216 | 24 936 | 43 678 | 63 263 | 55 203 | 49 309 | 46 350 | 39 605 |
| Peněžní toky z hlavní výdělečné činnosti (provozní činnosti) | | | | | | | | | | |
| Zisk nebo ztráta z běžné činnosti před zdaněním | 155 | -5 577 | -2 688 | 22 509 | 25 163 | 34 048 | 19 791 | 13 186 | 1 872 | -1 792 |
| Úpravy o nepeněžní operace | 9 714 | 15 179 | 14 876 | 13 824 | 13 352 | 3 626 | 4 616 | 4 752 | 4 543 | 3 806 |
| Odpisy stálých aktiv (+) s výj. zůst. ceny prodaných stálých aktiv, dále umořované opravné položky k nabytému majetku (+/-) | 6 631 | 12 431 | 12 337 | 11 666 | 11 640 | 2 125 | 3 210 | 3 410 | 3 250 | 2 565 |
| Změna stavu opravných položek, rezerv | 1 469 | 1 616 | 1 789 | 1 955 | 2 066 | 2 107 | 1 947 | 1 851 | 1 727 | 1 677 |
| Zisk (ztráta) z prodeje stálých aktiv (+/-) (výnosy "-", náklady "+") | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| Výnosy z dividend a podílů na zisku | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| Vyúčtované nákladové úroky (+) s výjimkou kapitalizovaných úroků, a vyúčtované výnosové úroky (-) | 1 614 | 1 132 | 750 | 203 | -354 | -606 | -541 | -509 | -434 | -436 |
| Úpravy o ostatní nepeněžní operace | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| Čistý peněžní tok z provozní čin. před zdaněním, změnami PK a mimořádnými položkami | 9 869 | 9 602 | 12 188 | 36 332 | 38 515 | 37 673 | 24 407 | 17 938 | 6 415 | 2 014 |
| Změny stavu nepeněžních složek pracovního kapitálu | 13 973 | 9 908 | 1 121 | -2 472 | -2 753 | -6 281 | -3 451 | -2 342 | -1 319 | -1 543 |
| Změna stavu pohledávek z provozní činnosti (+/-), aktivních účtů čas. rozlišení a dohadných účtů aktivních | 5 234 | 3 426 | -2 510 | -3 053 | -4 637 | -3 574 | -340 | -18 | 930 | -169 |
| Změna stavu krátkodobých závazků z provozní činnosti (+/-), pasivních účtů čas. rozlišení a dohadných účtů pasivních | 4 478 | 4 504 | 2 509 | 2 233 | 3 002 | -2 305 | -2 544 | -3 391 | -3 631 | -1 925 |
| Změna stavu zásob (+/-) | 4 261 | 1 978 | 1 122 | -1 652 | -1 118 | -402 | -566 | 1 066 | 1 382 | 551 |
| Změna stavu kr. fin. majetku nespádajícího do peněžních prostředků a ekvivalentů | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| Čistý peněžní tok z provozní činnosti před zdaněním a mimořádnými položkami | 23 842 | 19 510 | 13 309 | 33 860 | 35 762 | 31 392 | 20 956 | 15 595 | 5 096 | 471 |
| Vyplacené úroky s výjimkou kapitalizovaných úroků (-) | -1 757 | -1 364 | -1 023 | -682 | -341 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| Přijaté úroky (+) | 117 | 232 | 273 | 479 | 695 | 606 | 541 | 509 | 434 | 436 |
| Zaplacená daň z příjmu za běžnou činnost a za doměrky daně za minulá období (-) | -172 | 0 | 0 | -4 116 | -4 621 | -6 309 | -3 600 | -2 574 | -498 | 198 |
| Dopady změn kr. závazků spadajících do oblasti provozní čin. na pen. prostředky a ekvivalenty | -2 820 | -868 | -1 039 | -2 799 | -2 911 | -2 950 | -2 791 | -1 489 | -977 | -926 |
| Příjmy a výdaje spojené s mimoř. úč. případy, které tvoří mimoř. VH vč. uhrazené splatné daně z příjmů z mimoř. čin. | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| Přijaté dividendy a podíly na zisku (+) | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| Čistý peněžní tok z provozní činnosti | 19 210 | 17 510 | 11 520 | 26 742 | 28 585 | 22 740 | 15 106 | 12 041 | 4 055 | 179 |
| Peněžní toky z investiční činnosti | | | | | | | | | | |
| Výdaje spojené s nabytím stálých aktiv | -50 000 | 0 | -800 | -1 000 | -2 000 | -10 800 | -1 000 | 0 | -800 | 0 |
| Příjmy z prodeje stálých aktiv | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| Půjčky a úvěry spřízněným osobám | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| Čistý peněžní tok z investiční činnosti | -50 000 | 0 | -800 | -1 000 | -2 000 | -10 800 | -1 000 | 0 | -800 | 0 |
| Peněžní toky z finanční činnosti | | | | | | | | | | |
| Dopady změn dl. závazků a kr. závazků spadajících do oblasti fin. čin. na pen. prostředky a ekvivalenty | 28 000 | -7 000 | -7 000 | -7 000 | -7 000 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| Dopady změn vl. kapitálu na pen. prostředky a ekvivalenty | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | -20 000 | -20 000 | -15 000 | -10 000 | -5 000 |
| Vyplacení podílů na VK společníkům (-) | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | -20 000 | -20 000 | -15 000 | -10 000 | -5 000 |
| Čistý peněžní tok z finanční činnosti | 28 000 | -7 000 | -7 000 | -7 000 | -7 000 | -20 000 | -20 000 | -15 000 | -10 000 | -5 000 |
| Čisté zvýšení, resp. snížení peněžních prostředků | -2 790 | 10 510 | 3 720 | 18 742 | 19 585 | -8 060 | -5 894 | -2 959 | -6 745 | -4 821 |
| Stav peněžních prostředků a peněžních ekvivalentů na konci období | 10 706 | 21 216 | 24 936 | 43 678 | 63 263 | 55 203 | 49 309 | 46 350 | 39 605 | 34 784 |

Příloha G: Finanční plán týkající se pouze investice v pesimistické variantě 2014-2023

| VZZ investice pesimistická varianta (v tis. Kč) | 2014 | 2015 | 2016 | 2017 | 2018 | 2019 | 2020 | 2021 | 2022 | 2023 |
|--|-------------|-------------|-------------|-------------|-------------|-------------|-------------|-------------|-------------|-------------|
| Výkony | 45 512 | 56 399 | 63 286 | 74 154 | 82 691 | 86 709 | 77 671 | 70 666 | 65 357 | 62 829 |
| Tržby za prodej vl. výrobků a služeb | 45 512 | 56 399 | 63 286 | 74 154 | 82 691 | 86 709 | 77 671 | 70 666 | 65 357 | 62 829 |
| Změna stavu zásob vl. činnosti | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| Výkonová spotřeba | 40 994 | 50 696 | 59 387 | 46 665 | 52 257 | 54 950 | 51 171 | 47 364 | 46 294 | 45 041 |
| Spotřeba materiálu a energie | 31 361 | 39 191 | 46 738 | 32 855 | 37 515 | 40 206 | 37 208 | 34 202 | 34 027 | 33 339 |
| Služby | 9 633 | 11 505 | 12 649 | 13 810 | 14 742 | 14 744 | 13 963 | 13 161 | 12 266 | 11 702 |
| Přidaná hodota | 4 518 | 5 703 | 3 898 | 27 489 | 30 434 | 31 759 | 26 500 | 23 302 | 19 063 | 17 788 |
| Osobní náklady | 4 028 | 4 514 | 3 917 | 3 995 | 4 075 | 4 157 | 5 214 | 6 185 | 6 309 | 6 435 |
| Mzdové náklady | 2 864 | 3 231 | 2 791 | 2 847 | 2 903 | 2 962 | 3 740 | 4 455 | 4 544 | 4 635 |
| Náklady na SZ a ZP | 974 | 1 099 | 949 | 968 | 987 | 1 007 | 1 272 | 1 515 | 1 545 | 1 576 |
| Sociální náklady | 190 | 184 | 177 | 181 | 185 | 188 | 202 | 216 | 220 | 225 |
| Daně a poplatky | 10 | 10 | 10 | 11 | 11 | 11 | 11 | 11 | 12 | 12 |
| Odpisy DNM a DHM | 5 480 | 11 080 | 10 880 | 10 080 | 9 880 | 700 | 2 225 | 2 005 | 1 780 | 1 580 |
| Tržby z prodeje DM a materiálu | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| Tržby z prodeje DM | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| ZC prodaného DM a materiálu | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| ZC prodaného DM | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| Změna stavu rezerv a opravných položek | 455 | 564 | 633 | 742 | 827 | 867 | 777 | 707 | 654 | 628 |
| Ostatní provozní výnosy | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| Ostatní provozní náklady | 500 | 500 | 500 | 500 | 500 | 500 | 500 | 500 | 500 | 500 |
| Provozní VH | -5 955 | -10 965 | -12 042 | 12 162 | 15 141 | 25 524 | 17 773 | 13 894 | 9 809 | 8 633 |
| Výnosové úroky | -342 | -285 | -272 | -74 | 155 | 83 | 97 | 100 | 122 | 260 |
| Nákladové úroky | 1 705 | 1 364 | 1 023 | 682 | 341 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| Ostatní finanční výnosy | 247 | 218 | 159 | 183 | 231 | 343 | 397 | 426 | 466 | 458 |
| Ostatní finanční náklady | 674 | 440 | 311 | 357 | 393 | 409 | 369 | 340 | 315 | 304 |
| Finanční VH | -2 473 | -1 871 | -1 447 | -930 | -348 | 17 | 125 | 186 | 272 | 415 |
| Daň z příjmů za běžnou činnost | -1 487 | -1 408 | -2 081 | 1 945 | 2 622 | 4 664 | 3 212 | 2 574 | 498 | -198 |
| VH za běžnou činnost | -6 341 | -10 828 | -10 809 | 8 292 | 11 177 | 19 883 | 13 692 | 11 718 | 10 183 | 9 845 |
| VH za účetní období | -6 341 | -10 828 | -10 809 | 8 292 | 11 177 | 19 883 | 13 692 | 11 718 | 10 183 | 9 845 |
| VH před zdaněním | -8 428 | -12 836 | -13 489 | 11 232 | 14 793 | 25 541 | 17 898 | 14 080 | 10 081 | 9 047 |

| ROZVAHA investice pesimistická varianta (v tis. Kč) | 2014 | 2015 | 2016 | 2017 | 2018 | 2019 | 2020 | 2021 | 2022 | 2023 |
|--|-------------|-------------|-------------|-------------|-------------|-------------|-------------|-------------|-------------|-------------|
| AKTIVA CELKEM | 28 552 | 20 549 | 10 617 | 21 162 | 35 962 | 41 679 | 42 447 | 37 378 | 36 366 | 40 689 |
| Dlouhodobý majetek | 42 719 | 32 040 | 20 560 | 9 480 | -400 | 8 900 | 6 674 | 2 670 | 890 | -1 690 |
| Dl. nehmotný majetek | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| Software | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| Dl. hmotný majetek | 42 719 | 32 040 | 20 560 | 9 480 | -400 | 8 900 | 6 674 | 2 670 | 890 | -1 690 |
| Pozemky | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| Stavby | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| SMV a soubory movitých věcí | 42 720 | 32 040 | 20 560 | 9 480 | -400 | 8 900 | 6 674 | 2 670 | 890 | -1 690 |
| Oběžná aktiva | -14 167 | -11 491 | -9 943 | 11 682 | 36 362 | 32 780 | 35 773 | 34 707 | 35 476 | 42 380 |
| Zásoby | 5 387 | 4 984 | 4 288 | 5 275 | 6 082 | 6 484 | 7 865 | 7 104 | 6 561 | 6 295 |
| Materiál | 5 387 | 4 984 | 4 288 | 5 275 | 6 082 | 6 484 | 7 865 | 7 104 | 6 561 | 6 295 |
| Krátkodobé pohledávky | 11 422 | 9 313 | 10 400 | 12 996 | 16 132 | 18 610 | 18 990 | 18 408 | 17 645 | 17 282 |
| Pohledávky z obch. vztahů | 11 422 | 9 313 | 10 400 | 12 210 | 12 722 | 13 340 | 11 949 | 10 872 | 10 055 | 9 666 |
| Stát - daňové pohledávky | 0 | 0 | 0 | 0 | 1 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| Kr. poskytnuté zálohy | 0 | 0 | 0 | 786 | 3 410 | 5 270 | 7 041 | 7 536 | 7 590 | 7 616 |
| Krátkodobý finanční majetek | -30 976 | -25 789 | -24 631 | -6 590 | 14 148 | 7 686 | 8 917 | 9 196 | 11 270 | 18 804 |
| Peníze | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| Účty v bankách | -30 976 | -25 789 | -24 631 | -6 590 | 14 148 | 7 686 | 8 917 | 9 196 | 11 270 | 18 804 |
| ROZVAHA (v tis. Kč) | 2014 | 2015 | 2016 | 2017 | 2018 | 2019 | 2020 | 2021 | 2022 | 2023 |
| PASIVA CELKEM | 28 552 | 20 549 | 10 617 | 21 162 | 35 962 | 41 679 | 42 447 | 37 378 | 36 366 | 40 689 |
| Vlastní kapitál | 659 | -3 169 | -6 978 | 8 315 | 26 491 | 33 374 | 34 066 | 30 784 | 30 968 | 35 813 |
| Základní kapitál | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| Zákonný rezervní fond | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| VH minulých let | 7 000 | 7 659 | 3 831 | 22 | 15 315 | 13 491 | 20 374 | 19 066 | 20 784 | 25 968 |
| Nerozdělený zisk minulých let | 7 000 | 7 659 | 3 831 | 22 | 15 315 | 13 491 | 20 374 | 19 066 | 20 784 | 25 968 |
| VH běžného úč. období | -6 341 | -10 828 | -10 809 | 8 292 | 11 177 | 19 883 | 13 692 | 11 718 | 10 183 | 9 845 |
| Cizí zdroje | 27 893 | 23 718 | 17 595 | 12 847 | 9 471 | 8 305 | 8 381 | 6 593 | 5 399 | 4 877 |
| Krátkodobé závazky | -107 | 2 718 | 3 595 | 5 847 | 9 471 | 8 305 | 8 381 | 6 593 | 5 399 | 4 877 |
| Závazky z obchodních vztahů | -1 610 | 1 477 | 2 930 | 4 888 | 7 549 | 6 307 | 6 572 | 4 872 | 3 890 | 3 425 |
| Závazky k zaměstnancům | 239 | 269 | 233 | 237 | 242 | 247 | 312 | 371 | 379 | 386 |
| Závazky ze SZ a ZP | 81 | 92 | 79 | 81 | 82 | 84 | 106 | 126 | 129 | 131 |
| Stát - daňové závazky a dotace | 237 | 299 | 205 | 1 443 | 1 598 | 1 667 | 1 391 | 1 223 | 1 001 | 934 |
| Krátkodobé přijaté zálohy | 946 | 581 | 148 | -802 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| Bankovní úvěry a výpomoci | 28 000 | 21 000 | 14 000 | 7 000 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| Bankovní úvěry dlouhodobé | 28 000 | 21 000 | 14 000 | 7 000 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| Krátkodobé bankovní úvěry | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 |

| CF investice pesimistická varianta (v tis. Kč) | 2014 | 2015 | 2016 | 2017 | 2018 | 2019 | 2020 | 2021 | 2022 | 2023 |
|---|----------------|----------------|----------------|---------------|---------------|----------------|----------------|----------------|----------------|---------------|
| Stav pen. prostředků a pen. ekvivalentů za začátku úč. období | 0 | -30 976 | -25 789 | -24 631 | -6 590 | 14 148 | 7 686 | 8 917 | 9 196 | 11 270 |
| Peněžní toky z hlavní výdělečné činnosti (provozní činnosti) | | | | | | | | | | |
| Zisk nebo ztráta z běžné činnosti před zdaněním | -8 428 | -12 836 | -13 489 | 11 232 | 14 793 | 25 541 | 17 898 | 14 080 | 10 081 | 9 047 |
| Úpravy o nepeněžní operace | 7 982 | 13 293 | 12 808 | 11 577 | 10 893 | 1 484 | 2 905 | 2 612 | 2 312 | 1 948 |
| Odpisy stálých aktiv (+) s výj. zůst. ceny prodaných stálých aktiv, dále umořované opravné položky k nabytému majetku (+/-) | 5 480 | 11 080 | 10 880 | 10 080 | 9 880 | 700 | 2 225 | 2 005 | 1 780 | 1 580 |
| Změna stavu opravných položek, rezerv | 455 | 564 | 633 | 742 | 827 | 867 | 777 | 707 | 654 | 628 |
| Zisk (ztráta) z prodeje stálých aktiv (+/-) (výnosy "-", náklady "+") | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| Výnosy z dividend a podílů na zisku | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| Vyúčtované nákladové úroky (+) s výjimkou kapitalizovaných úroků, a vyúčtované výnosové úroky (-) | 2 047 | 1 649 | 1 295 | 756 | 186 | -83 | -97 | -100 | -122 | -260 |
| Úpravy o ostatní nepeněžní operace | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| Čistý peněžní tok z provozní čin. před zdaněním, změnami PK a mimořádnými položkami | -447 | 457 | -682 | 22 809 | 25 686 | 27 025 | 20 803 | 16 692 | 12 393 | 10 995 |
| Změny stavu nepeněžních složek pracovního kapitálu | -16 916 | 5 336 | 487 | -1 331 | -318 | -4 046 | -1 686 | -444 | 112 | 106 |
| Změna stavu pohledávek z provozní činnosti (+/-), aktivních účtů čas. rozlišení a dohadných účtů aktivních | -11 422 | 2 108 | -1 086 | -2 597 | -3 135 | -2 478 | -381 | 583 | 763 | 363 |
| Změna stavu krátkodobých závazků z provozní činnosti (+/-), pasivních účtů čas. rozlišení a dohadných účtů pasivních | -107 | 2 826 | 876 | 2 253 | 3 624 | -1 166 | 76 | -1 788 | -1 195 | -522 |
| Změna stavu zásob (+/-) | -5 387 | 402 | 697 | -987 | -807 | -402 | -1 382 | 761 | 543 | 265 |
| Změna stavu kr. fin. majetku nespádajícího do peněžních prostředků a ekvivalentů | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| Čistý peněžní tok z provozní činnosti před zdaněním a mimořádnými položkami | -17 363 | 5 793 | -195 | 21 478 | 25 367 | 22 979 | 19 116 | 16 248 | 12 505 | 11 101 |
| Vyplacené úroky s výjimkou kapitalizovaných úroků (-) | -1 705 | -1 364 | -1 023 | -682 | -341 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| Přijaté úroky (+) | -342 | -285 | -272 | -74 | 155 | 83 | 97 | 100 | 122 | 260 |
| Zaplacená daň z příjmu za běžnou činnost a za doměrky daně za minulá období (-) | 1 487 | 1 408 | 2 081 | -1 945 | -2 622 | -4 664 | -3 212 | -2 574 | -498 | 198 |
| Dopady změn kr. závazků spadajících do oblasti provozní čin. na pen. prostředky a ekvivalenty | 946 | -365 | -433 | -1 736 | -1 822 | -1 860 | -1 771 | -495 | -54 | -26 |
| Příjmy a výdaje spojené s mimoř. úč. případy, které tvoří mimoř. VH vč. uhrazené splatné daně z příjmů z mimoř. čin. | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| Přijaté dividendy a podíly na zisku (+) | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| Čistý peněžní tok z provozní činnosti | -16 976 | 5 187 | 158 | 17 041 | 20 738 | 16 538 | 14 231 | 13 279 | 12 074 | 11 533 |
| Peněžní toky z investiční činnosti | | | | | | | | | | |
| Výdaje spojené s nabytím stálých aktiv | -49 000 | 0 | 1 000 | 1 000 | 0 | -10 000 | 0 | 2 000 | 0 | 1 000 |
| Příjmy z prodeje stálých aktiv | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| Půjčky a úvěry spřízněným osobám | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| Čistý peněžní tok z investiční činnosti | -49 000 | 0 | 1 000 | 1 000 | 0 | -10 000 | 0 | 2 000 | 0 | 1 000 |
| Peněžní toky z finanční činnosti | | | | | | | | | | |
| Dopady změn dl. závazků a kr. závazků spadajících do oblasti fin. čin. na pen. prostředky a ekvivalenty | 28 000 | -7 000 | -7 000 | -7 000 | -7 000 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| Dopady změn vl. kapitálu na pen. prostředky a ekvivalenty | 7 000 | 7 000 | 7 000 | 7 000 | 7 000 | -13 000 | -13 000 | -15 000 | -10 000 | -5 000 |
| Vyplacení podílu na VK společníkům (-) | 7 000 | 7 000 | 7 000 | 7 000 | 7 000 | -13 000 | -13 000 | -15 000 | -10 000 | -5 000 |
| Čistý peněžní tok z finanční činnosti | 35 000 | 0 | 0 | 0 | 0 | -13 000 | -13 000 | -15 000 | -10 000 | -5 000 |
| Čisté zvýšení, resp. snížení peněžních prostředků | -30 976 | 5 187 | 1 158 | 18 041 | 20 738 | -6 462 | 1 231 | 279 | 2 074 | 7 533 |
| Stav peněžních prostředků a peněžních ekvivalentů na konci období | -30 976 | -25 789 | -24 631 | -6 590 | 14 148 | 7 686 | 8 917 | 9 196 | 11 270 | 18 804 |

Abstrakt

KLIMAJOVÁ, Nikol. *Zhodnocení efektivnosti investičního projektu moderními nástroji řízení*. Diplomová práce. Plzeň: Fakulta ekonomická ZČU v Plzni, 152 s., 2014

Klíčová slova: investiční projekt, analýza prostředí, finanční plán, přírůstková metoda, doba úhrady, čistá současná hodnota, vnitřní výnosové procento, finanční stabilita, hodnocení rizik, analýza citlivosti, strategické scénáře, controllingové indikátory

Diplomová práce řeší ekonomickou efektivnost investičního projektu, jehož realizaci plánuje na rok 2014 společnost G-MAR PLUS, s.r.o. Hlavní náplní společnosti je výroba a prodej skládaných deskových výměníků (SDV) tepla včetně jejich instalace a kompletního servisu. V současné době je společnost v pozici výhradního dodavatele desek a komponent pro výrobu SDV německého výrobce GEA Ecoflex. Po realizaci investice do výrobního zařízení se firma stane výrobcem desek i komponent vlastní značky. Diplomová práce bude zkoumat, zda je investice za nynějšího postavení společnosti, vývoje vnějšího prostředí i mezoprostředí realizovatelná a návratná. Efektivnost investice je posuzována přírůstkovou metodou. Inkrement z přírůstkové metody se používá pro výpočet doby úhrady, čisté současné hodnoty, vnitřního výnosového procenta a finanční stability projektu. Efektivnost investice je zkoumána v realistickém i pesimistickém scénáři. V závěru práce jsou navrženy controllingové indikátory pro provozní fázi investie.

Abstract

KLIMAJOVÁ, Nikol. *Evaluation of an Investment Project by Modern Management Tools*. Diploma thesis. Pilsen: Faculty of Economics, University of West Bohemia in Pilsen, 152 p., 2014

Key words: investment project, environmental analysis, financial plan, incremental method, payback period, net present value, internal rate of return, financial stability, risk assessment, sensitivity analysis, strategic scenarios, controlling indicators

The thesis deals with economical effectiveness of an investment project, whose realization is planned for the year of 2014 by the company of G-MAR PLUS, s.r.o. The main activity of the company is production and sale of folded plate heat exchangers (FPHE) including their installation and complete service. Currently the company keeps a position of an exclusive supplier of plates and components for production of FPHE of a German producer GEA Ecoflex. After realization of the investment into production facilities the firm will become the producer of plates and components of its own mark. The thesis looks into the fact whether the investment is realizable and recoverable in the present position of the company, development of the outside environment and mezzoenvironment. Effectiveness of the investment is assessed by the incremental method. The increment from the method is used for a calculation of the payment period, net present value, internal rate of return and financial stability of the project. The effectiveness is examined in a realistic and also pesimistic scenario. In the final part of the thesis controlling indicators for an operational stage of the investment are designed.