

# **Projekt tvorby dlouhodobého a krátkodobého finančního plánu podniku ABC, spol. s r.o.**

Bc. Hana Kratochvílová

---

Diplomová práce  
2010



Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně  
Fakulta managementu a ekonomiky

---

Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně

Fakulta managementu a ekonomiky

Ústav financí a účetnictví

akademický rok: 2009/2010

## ZADÁNÍ DIPLOMOVÉ PRÁCE

(PROJEKTU, UMĚLECKÉHO DÍLA, UMĚLECKÉHO VÝKONU)

Jméno a příjmení: **Hana KRATOCHVILOVÁ**  
Osobní číslo: **M08388**  
Studijní program: **N 6202 Hospodářská politika a správa**  
Studijní obor: **Finance**

Téma práce: **Projekt tvorby dlouhodobého a krátkodobého finančního plánu podniku ABC, spol. s r.o.**

Zásady pro vypracování:

Úvod

### I. Teoretická část

- Na základě kritické literární rešerše popište cíle, postupy a metody tvorby finančního plánu.

### II. Praktická část

- Proveďte analýzu hospodaření podniku ABC, spol. s r.o. a analyzujte vývoj vnějších podmínek.
- Na základě provedené analýzy vypracujte projekt dlouhodobého finančního plánu podniku ABC, spol. s r.o. ve dvou variantách a jednotlivé varianty vyhodnoťte.
- Sestavte krátkodobý finanční plán k vybrané variantě dlouhodobého plánu.

Závěr

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

Seznam odborné literatury:

- [1] FOTR, J. Strategické finanční plánování. Praha: Grada publishing, 1999. ISBN 80-7169-694-3.  
[2] GRÜNWARD, R., HOLEČKOVÁ, J. Finanční analýza a plánování podniku. Praha: Oeconomica, 2008. ISBN 978-80-245-1108-5.  
[3] LANDA, M. Finanční plánování a likvidita. Brno: Computer Press, 2007. ISBN 978-80-251-1492-6.  
[4] MAREK, P. a kol. Studijní průvodce financemi podniku. Praha: Ekopress, 2006. ISBN 80-86119-37-8.  
[5] MARINIČ, P. Finanční analýza a finanční plánování ve firemní praxi. Praha: Oeconomica, 2008. ISBN 978-80-245-1397-3.

Vedoucí diplomové práce: Ing. Zdeněk Raška, Ph.D.  
Ústav financí a účetnictví  
Datum zadání diplomové práce: 29. března 2010  
Termín odevzdání diplomové práce: 3. května 2010

Ve Zlíně dne 29. března 2010



doc. Dr. Ing. Drahomíra Pavelková  
*děkanka*



doc. Dr. Ing. Drahomíra Pavelková  
*ředitel ústavu*

## PROHLÁŠENÍ AUTORA BAKALÁŘSKÉ/DIPLOMOVÉ PRÁCE

Beru na vědomí, že

- odevzdáním diplomové/bakalářské práce souhlasím se zveřejněním své práce podle zákona č. 111/1998 Sb. o vysokých školách a o změně a doplnění dalších zákonů (zákon o vysokých školách), ve znění pozdějších právních předpisů, bez ohledu na výsledek obhajoby <sup>1)</sup>;
- beru na vědomí, že diplomová/bakalářská práce bude uložena v elektronické podobě v univerzitním informačním systému dostupná k nahlédnutí;
- na moji diplomovou/bakalářskou práci se plně vztahuje zákon č. 121/2000 Sb. o právu autorském, o právech souvisejících s právem autorským a o změně některých zákonů (autorský zákon) ve znění pozdějších právních předpisů, zejm. § 35 odst. 3 <sup>2)</sup>;
- podle § 60 <sup>3)</sup> odst. 1 autorského zákona má UTB ve Zlíně právo na uzavření licenční smlouvy o užití školního díla v rozsahu § 12 odst. 4 autorského zákona;
- podle § 60 <sup>3)</sup> odst. 2 a 3 mohu užít své dílo – diplomovou/bakalářskou práci - nebo poskytnout licenci k jejímu využití jen s předchozím písemným souhlasem Univerzity Tomáše Bati ve Zlíně, která je oprávněna v takovém případě ode mne požadovat přiměřený příspěvek na úhradu nákladů, které byly Univerzitou Tomáše Bati ve Zlíně na vytvoření díla vynaloženy (až do jejich skutečné výše);
- pokud bylo k vypracování diplomové/bakalářské práce využito softwaru poskytnutého Univerzitou Tomáše Bati ve Zlíně nebo jinými subjekty pouze ke studijním a výzkumným účelům (tj. k nekomerčnímu využití), nelze výsledky diplomové/bakalářské práce využít ke komerčním účelům.

Ve Zlíně 27.4.2010

Marka Kratochvílová

*1) zákon č. 111/1998 Sb. o vysokých školách a o změně a doplnění dalších zákonů (zákon o vysokých školách), ve znění pozdějších právních předpisů, § 47b Zveřejňování závěrečných prací:*

*(1) Vysoká škola nevydělečně zveřejňuje disertační, diplomové, bakalářské a rigorózní práce, u kterých proběhla obhajoba, včetně posudků oponentů a výsledku obhajoby prostřednictvím databáze kvalifikačních prací, kterou spravuje. Způsob zveřejnění stanoví vnitřní předpis vysoké školy.*

*(2) Disertační, diplomové, bakalářské a rigorózní práce odevzdané uchazečem k obhajobě musí být též nejméně pět pracovních dnů před konáním obhajoby zveřejněny k nahlázení veřejnosti v místě určeném vnitřním předpisem vysoké školy nebo není-li tak určeno, v místě*

pracoviště vysoké školy, kde se má konat obhajoba práce. Každý si může ze zveřejněné práce pořizovat na své náklady výpisy, opisy nebo rozmnoženiny.

(3) Platí, že odevzdáním práce autor souhlasí se zveřejněním své práce podle tohoto zákona, bez ohledu na výsledek obhajoby.

2) zákon č. 121/2000 Sb. o právu autorském, o právech souvisejících s právem autorským a o změně některých zákonů (autorský zákon) ve znění pozdějších právních předpisů, § 35 odst. 3:

(3) Do práva autorského také nezasahuje škola nebo školské či vzdělávací zařízení, užije-li nikoli za účelem přímého nebo nepřímého hospodářského nebo obchodního prospěchu k výuce nebo k vlastní potřebě dílo vytvořené žákem nebo studentem ke splnění školních nebo studijních povinností vyplývajících z jeho právního vztahu ke škole nebo školskému či vzdělávacímu zařízení (školní dílo).

3) zákon č. 121/2000 Sb. o právu autorském, o právech souvisejících s právem autorským a o změně některých zákonů (autorský zákon) ve znění pozdějších právních předpisů, § 60 Školní dílo:

(1) Škola nebo školské či vzdělávací zařízení mají za obvyklých podmínek právo na uzavření licenční smlouvy o užití školního díla (§ 35 odst.

3). Odpírá-li autor takového díla udělit svolení bez vážného důvodu, mohou se tyto osoby domáhat nahrazení chybějícího projevu jeho vůle u soudu. Ustanovení § 35 odst. 3 zůstává nedotčeno.

(2) Není-li sjednáno jinak, může autor školního díla své dílo užit či poskytnout jinému licenci, není-li to v rozporu s oprávněnými zájmy školy nebo školského či vzdělávacího zařízení.

(3) Škola nebo školské či vzdělávací zařízení jsou oprávněny požadovat, aby jim autor školního díla z výdělku jim dosaženého v souvislosti s užitím díla či poskytnutím licence podle odstavce 2 přiměřeně přispěl na úhradu nákladů, které na vytvoření díla vynaložily, a to podle okolností až do jejich skutečné výše; přitom se přihlídí k výši výdělku dosaženého školou nebo školským či vzdělávacím zařízením z užití školního díla podle odstavce 1.

## **ABSTRAKT**

Cílem této diplomové práce s názvem Projekt tvorby dlouhodobého a krátkodobého finančního plánu podniku ABC, spol. s r.o. je sestavení těchto plánů tak, aby byly zabezpečeny strategické cíle podniku. Teoretická část shrnuje všechny důležité poznatky týkající se problematiky finančního plánování a následné tvorby finančního plánu. Praktická část je zaměřena nejdříve na analýzu hospodaření společnosti a jejího finančního zdraví a také na analýzu a prognózu vnějšího okolí. Na základě těchto analýz je pak vypracován dlouhodobý finanční plán ve dvou variantách pro období let 2010 – 2012. K jedné z těchto variant je pak sestaven krátkodobý finanční plán na rok 2010.

Klíčová slova: finanční analýza, dlouhodobý finanční plán, krátkodobý finanční plán, plán tržeb, plánové výkazy

## **ABSTRACT**

The aim of this Master thesis called The project to draw up the long-term and the short-term financial plan of the company ABC Ltd. is to create these plans to ensure that the company meets its strategic goals. The theoretical part summarizes all important findings from the area of financial planning and consecutive formation of the financial plan. The practical part is first focused on the financial analysis of the company and evaluating its financial health then it is concerned with analyzing and forecasting external environment. Based on these analyses the long-term financial plan in two alternatives is drawn for the period of 2010 – 2012. Finally the short-term financial plan is created for the year 2010.

Keywords: financial analysis, long-term financial plan, short-term financial plan, sales budget, projected financial statements

Zde bych ráda poděkovala vedoucímu své diplomové práce panu Ing. Zdeňkovi Raškovi, Ph.D. za odborné konzultace, rady, doporučení a také čas, který mi vždy ochotně věnoval.

Dále bych chtěla poděkovat panu Ing. Milanovi Bačákovi, finančnímu řediteli společnosti ABC, spol. s r.o., za jeho čas, ochotu a spolupráci, a také za poskytnutí informací a materiálů o společnosti, ze kterých jsem v práci čerpala.

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

# OBSAH

<b>ÚVOD.....</b>	<b>11</b>
<b>1 TEORETICKÁ ČÁST .....</b>	<b>13</b>
<b>1 FINANČNÍ PLÁNOVÁNÍ.....</b>	<b>14</b>
1.1 VZTAHY MEZI FINANČNÍM PLÁNEM A OSTATNÍMI PODNIKOVÝMI PLÁNY .....	14
1.2 OBSAH A CÍLE FINANČNÍHO PLÁNOVÁNÍ .....	16
<b>2 TVORBA FINANČNÍHO PLÁNU .....</b>	<b>18</b>
2.1 ANALÝZA A HODNOCENÍ PODNIKU.....	18
2.2 ANALÝZA A PROGNÓZA VÝVOJE OKOLÍ PODNIKU .....	18
2.3 FORMULACE CÍLŮ .....	20
2.4 VOLBA STRATEGIE.....	21
2.5 SESTAVENÍ DLOUHODOBÉHO FINANČNÍHO PLÁNU .....	22
2.6 SESTAVENÍ KRÁTKODOBÉHO FINANČNÍHO PLÁNU.....	22
2.6.1 Rozpočty.....	23
2.7 FINANČNÍ KONTROLA .....	24
2.7.1 Zásady kontrolní činnosti .....	24
2.7.2 Rozpočtová kontrola .....	25
2.7.3 Operativní finanční kontrola .....	25
2.7.4 Strategická finanční kontrola .....	26
<b>3 DLOUHODOBÝ FINANČNÍ PLÁN.....</b>	<b>27</b>
3.1 ANALÝZA FINANČNÍ SITUACE .....	27
3.1.1 Absolutní ukazatele .....	28
3.1.2 Rozdílové ukazatele .....	28
3.1.3 Poměrové ukazatele.....	29
3.2 PLÁN TRŽEB .....	31
3.2.1 Prognóza trhu .....	31
3.2.2 Prognóza reálných tržních cen .....	31
3.2.3 Plán prodeje.....	31
3.2.4 Plán cenového vývoje vlastní produkce .....	32
3.3 PLÁNOVÁ VÝSLEDOVKA .....	32
3.3.1 Plánování výnosů .....	32
3.3.2 Plánování nákladů .....	33
3.3.3 Plánování výsledku hospodaření a daně z příjmů .....	34
3.4 PLÁNOVÁ ROZVAHA .....	34
3.5 PLÁN PENĚŽNÍCH TOKŮ .....	34
3.6 ROZPOČET INVESTIČNÍCH VÝDAJŮ.....	34
3.7 ROZPOČET DLOUHODOBÉHO EXTERNÍHO FINANCOVÁNÍ .....	35
<b>4 KRÁTKODOBÝ FINANČNÍ PLÁN .....</b>	<b>36</b>



4.1	PLÁNOVÁ VÝSLEDOVKA .....	36
4.2	PLÁN PENĚŽNÍCH TOKŮ .....	37
4.3	PLÁNOVÁ ROZVAHA .....	37
<b>5</b>	<b>METODY TVORBY FINANČNÍHO PLÁNU .....</b>	<b>38</b>
5.1	METODA PROCENTUÁLNÍHO PODÍLU NA TRŽBÁCH .....	38
5.2	REGRESNÍ METODA.....	38
5.3	METODA POMĚROVÝCH FINANČNÍCH UKAZATELŮ .....	38
5.4	ANALÝZA NULOVÉHO BODU .....	39
5.5	FINANČNÍ MODELY .....	39
<b>II</b>	<b>PRAKTICKÁ ČÁST .....</b>	<b>40</b>
<b>6</b>	<b>CHARAKTERISTIKA SPOLEČNOSTI ABC, SPOL. S R.O. ....</b>	<b>41</b>
6.1	ZÁKLADNÍ INFORMACE .....	41
6.2	STRATEGIE FIRMY ABC, SPOL. S R.O. ....	42
6.3	VÝVOJ POČTU ZAMĚSTNANCŮ .....	43
6.4	ORGANIZAČNÍ STRUKTURA .....	43
6.5	STRUČNÁ CHARAKTERISTIKA ODVĚTVÍ.....	44
6.6	SWOT ANALÝZA.....	45
<b>7</b>	<b>FINANČNÍ ANALÝZA .....</b>	<b>46</b>
7.1	ABSOLUTNÍ UKAZATELE .....	46
7.1.1	Majetková a finanční struktura podniku (rozbor rozvahy).....	46
7.1.2	Analýza výnosů a nákladů (výkazu zisku a ztráty) .....	51
7.2	ROZDÍLOVÉ UKAZATELE .....	55
7.3	POMĚROVÉ UKAZATELE.....	55
<b>8</b>	<b>ANALÝZA A PROGNÓZA MAKROOKOLÍ .....</b>	<b>61</b>
<b>9</b>	<b>PROJEKT DLOUHODOBÉHO FINANČNÍHO PLÁNU .....</b>	<b>64</b>
9.1	VARIANTA A .....	64
9.1.1	Plánování položek výkazu zisku a ztráty .....	64
9.1.2	Plánování položek rozvahy .....	67
9.1.3	Plánový výkaz zisku a ztráty – varianta A (tis. Kč) .....	70
9.1.4	Plánová rozvaha – varianta A (tis. Kč) .....	72
9.1.5	Plánový přehled o peněžních tocích – varianta A (tis. Kč).....	75
9.2	VARIANTA B .....	75
9.2.1	Plánování položek výkazu zisku a ztráty .....	76
9.2.2	Plánování položek rozvahy .....	77
9.2.3	Plánový výkaz zisku a ztráty – varianta B (tis. Kč).....	79
9.2.4	Plánová rozvaha – varianta B (tis. Kč).....	81
9.2.5	Plánový přehled o peněžních tocích – varianta B (tis. Kč) .....	84

9.3	HODNOCENÍ VARIANT PLÁNU .....	84
9.4	KRÁTKODOBÝ FINANČNÍ PLÁN NA ROK 2010.....	87
9.4.1	Plánový měsíční výkaz zisku a ztráty (tis. Kč).....	88
9.4.2	Plánová měsíční rozvaha (tis. Kč).....	90
<b>10</b>	<b>NÁVRHY A DOPORUČENÍ .....</b>	<b>91</b>
	<b>ZÁVĚR .....</b>	<b>92</b>
	<b>SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY.....</b>	<b>93</b>
	<b>SEZNAM POUŽITÝCH SYMBOLŮ A ZKRATEK .....</b>	<b>95</b>
	<b>SEZNAM OBRÁZKŮ .....</b>	<b>96</b>
	<b>SEZNAM TABULEK.....</b>	<b>97</b>
	<b>SEZNAM PŘÍLOH.....</b>	<b>99</b>

## ÚVOD

Podnikání, ať už ve světě výroby či obchodu, nebylo nikdy jednoduché. Vždy bylo potřeba sebrat odvalu a síly a pustit se do toho, ať už sám nebo se stejně nadšenými jedinci ochotných jít do toho společně a sdílejících stejnou vizi, se kterou se ztotožní. Samotná vize a nadšení však nestačí. Stejně důležitou roli hrají peníze, a to nejenom v oblasti podnikání, ale v životě vůbec. Podnik potřebuje počáteční kapitál, aby mohl zahájit svou činnost, později pak kapitál k jeho běžnému provozu a v neposlední řadě také kapitál nezbytný k zajištění investic a dlouhodobého růstu. Dále je jasné, že majetek firmy nemůže být financován pouze vlastními zdroji, které zdaleka nepostačují pro pokrytí všech potřeb firmy. Zde přichází na řadu cizí kapitál, ať už ve formě úvěrů od bank či dodavatelů. Ale jak velký úvěr si má firma vzít? Jak velkou část majetku financovat cizími zdroji? Kolik peněz potřebuje teď? A kolik jich bude potřebovat za týden, měsíc, rok?

Odpovědi na tyto a mnohé další otázky dává finančního plánování. Toto slovní spojení může evokovat návrat k socialistickému systému a vyvolat pocit odporu a nechuti k tvorbě a plnění jakýchkoli plánů. V dnešní době je ale finanční plánování trošku o něčem jiném a troufám si říct, že jeho role bude stále více nabývat na důležitosti. Firma, aby byla dlouhodobě úspěšná, konkurenceschopná a neustále vykazovala potenciál růstu, potřebuje vidět a předvídat, plánovat a mít pod kontrolou, upravovat a přizpůsobovat, volit a zdůvodňovat, potřebuje být připravena a být o krok vpřed. Kvalitní finanční plánování jí to umožní.

Cílem mé diplomové práce je sestavení dlouhodobého finančního plánu pro firmu ABC, spol. s r.o. ve dvou variantách pro období let 2010 – 2012. K jedné z variant, kterou bude firma považovat za vhodnější, pak vypracovat krátkodobý finanční plán pro rok 2010.

V první teoretické části práce na základě prostudované odborné literatury shrnu nejdůležitější poznatky týkající se problematiky finančního plánování a samotné tvorby finančního plánu. Vysvětlím vztah finančního plánu a ostatních podnikových plánů, popíšu postup tvorby finančního plánu a metody jeho sestavení.

V praktické části práce nejdříve představím firmu ABC, spol. s r.o. Dále se budu zabývat stručnou charakteristikou odvětví, ve kterém firma podniká, pomocí finanční analýzy zhodnotím její dosavadní hospodaření a finanční zdraví a nakonec provedu analýzu vnějšího prostředí. Následovat bude už samotný projekt dlouhodobého finančního plánu, který vypracuju ve dvou variantách, přičemž k jedné z nich sestavím krátkodobý finanční plán na

aktuální rok. V závěru práce pak navrhnu doporučení, která by dle mého názoru mohla nějakým způsobem přispět k plnění finančních plánů a tím pádem i k dosažení stanovených cílů firmy.

## **I. TEORETICKÁ ČÁST**

## 1 FINANČNÍ PLÁNOVÁNÍ

Finanční plánování je důležitou součástí řízení podniku a rozumíme jím proces předjímání celkových efektů investičního a finančního rozhodování, jehož výstupem je finanční plán. Finanční plán má syntetizující a integrující úlohu, shrnuje požadavky na financování všech podnikových činností a současně platí, že cíle určené finančním plánem je nutné zabezpečit všemi činnostmi v podniku. [6]

Brealey a Myers [1] definují finanční plánování jako proces, který se skládá z:

- Analýzy finančních a investičních možností, které má firma k dispozici
- Promítnutí budoucích důsledků současných rozhodnutí, aby bylo možné vyhnout se překvapením a pochopit vztah mezi současnými a budoucími rozhodnutími
- Zvolení určitých alternativ
- Měření následné výkonnosti v porovnání s cíli stanovenými plánem (finanční kontrola)

### 1.1 Vztahy mezi finančním plánem a ostatními podnikovými plány

Mezi jednotlivými dílčími plány existují úzké vazby. Jejich postavení v hierarchické struktuře odpovídá také časové posloupnosti jejich zpracování.

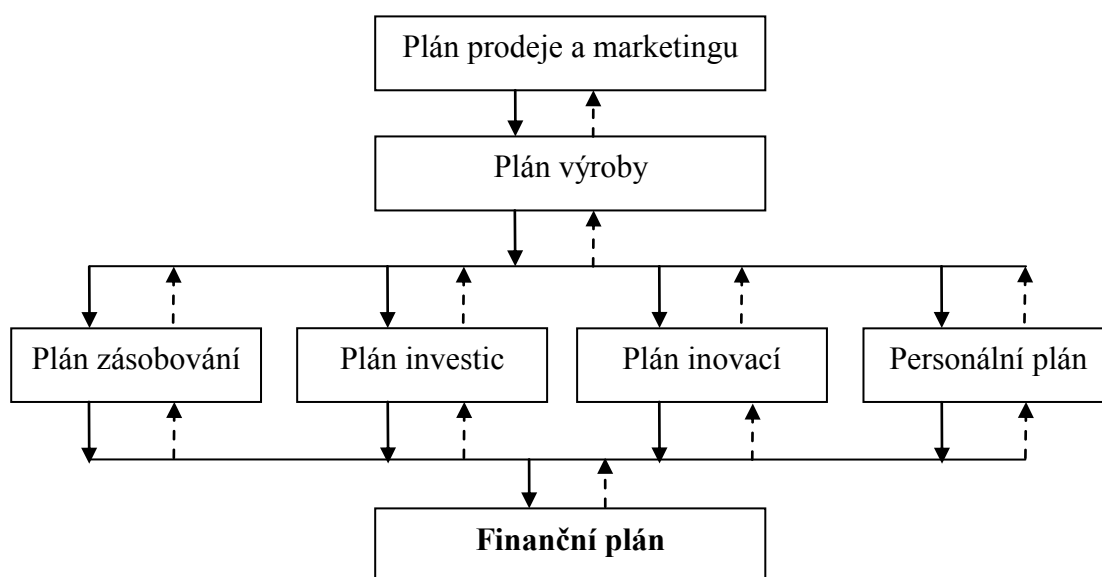
Východiskem je plán prodeje a marketingu, který zahrnuje objemy prodejů jednotlivých produktů, resp. jejich skupin podle jednotlivých trhů, předpokládané prodejní ceny, distribuční cesty a aktivity na podporu prodeje. Tržby z prodeje jsou pak základní složkou výnosů (přímá vazba na finanční plán), přičemž tento plán musí naopak zajistit krytí marketingových nákladů.

Plánované prodeje musí být výrobně zabezpečeny, a proto plán prodeje poskytuje základní vstupy pro plán výroby, který má spolu s finančním plánem klíčový význam. Výrobu je však třeba vybavit potřebnými vstupy, k čemuž slouží plán zásobování, plán investic, plán výzkumu a vývoje a personální plán. Tyto plány musí být zajištěny potřebnými finančními prostředky, a proto specifikují požadavky na výdajovou stránku finančního plánu. Případný nedostatek finančních prostředků pak vede ke korekci plánů (např. omezení výzkumu a vývoje, odložení určitých investičních projektů na pozdější dobu apod.), což si vyžádá

úpravy plánu výroby a dopad na plán prodeje (na obrázku znázorněno šipkami vedoucími od finančního plánu směrem nahoru).

Ústřední postavení v soustavě plánů zaujímá finanční plán, který, jak již bylo popsáno dříve, plní určitou integrující roli a má charakter souhrnného, resp. komplexního plánu. Finanční plán tvoří čtyři základní složky, a to:

- plánový výkaz zisků a ztrát, zobrazující plánované výnosy, náklady a výsledek hospodaření, které podnik předpokládá v jednotlivých letech plánovacího období
- plánová rozvaha, charakterizující vývoj majetku podniku (tj. stálých a oběžných aktiv) a zdrojů financování tohoto majetku (tj. vlastní a cizí kapitál)
- plán peněžních toků, specifikující předpokládané příjmy a výdaje v jednotlivých letech plánovacího období
- soustava finančních ukazatelů, sloužící k posuzování variant plánu [2]



Obr. 1 Struktura strategického plánu [6]

Postup podnikového plánovacího procesu spočívá v návaznosti plánování likvidity na proces plánování rentability. Dílčí plány bývají většinou sestavovány jednotlivými funkčními útvary podniku nejprve z hlediska plnění podnikových cílů. Teprve pak se ověřují finanční dopady těchto plánů. Takto dochází k propojení plánu zisku a plánu likvidity podniku, je-

jichž vazba je oboustranná. Plány jednotlivých útvarů sestavené na základě kritéria rentability ovlivňují likviditu a naopak zajišťování likvidity vede k následným korekcím těchto plánů, a tím také ke změně rentability. [6]

## 1.2 Obsah a cíle finančního plánování

Úkolem finančního plánování je zejména posuzování a rozhodování o velikosti a druhu použitých finančních zdrojů, které jsou potřebné k financování majetku podniku a k zajištění likvidity a stability podniku.

*Finanční plán:*

- Vychází z dosavadního vývoje podniku hodnoceného finanční analýzou, z vývoje budoucího prodeje a vývoje ekonomického prostředí
- Umožňuje stanovit a analyzovat vazby mezi investičními projekty a finančními možnostmi podniku
- Omezuje finanční riziko
- Jeho úkolem je zajišťovat likviditu, dostatečný zisk před zdaněním a umožňuje sledovat základní podnikatelský cíl – růst tržní hodnoty podniku
- Jeho smyslem je projektování budoucích výsledků současných rozhodnutí, což vyžaduje znalost nejenom výchozí finanční situace podniku, ale také znalost finančních důsledků všech rozhodnutí [6]

*Zásady dobrého plánování:*

- Plán vychází ze znalosti tržní situace, včetně budoucích vývojových tendencí
- Plán je zaměřen na dosažení zisku a zvýšení tržní hodnoty podniku
- Plán se týká všech útvarů podniku
- Jednotlivé části plánu jsou věcně a časově sladěny
- Plán sestavují pracovníci, kteří budou odpovědní za jeho plnění
- Plánování je celoroční aktivita spojená s neustálou kontrolou
- Každý rok se sestavují plány na několik dalších let (zásada klouzavosti)



- Plán je pružný a upravuje se podle měnících se vnějších podmínek a vnitřních předpokladů
- Plánování je systematické, řídí se určitou metodikou a zpracovává se písemně [6]

## 2 TVORBA FINANČNÍHO PLÁNU

Finančním plánem tedy rozumíme jasný záměr podniku, který má podobu prognózy budoucí souhrnné finanční situace. Vyhotovuje se formou rozpočtových výkazů, které jsou předobrazem budoucích účetních výkazů. Sestavuje se plánová rozvaha, plánový výkaz zisku a ztráty a plán cash flow. Tyto výkazy vycházející z detailnějších výrobních, investičních, personálních a dalších plánů jsou tedy v podstatě zadáním toho, jak by měly vypadat účetní výkazy na konci plánovacího období.

Posloupnost kroků při sestavování finančního plánu si uvedeme v následujících podkapitolách.

### 2.1 Analýza a hodnocení podniku

Východiskem finančního plánování je podrobná analýza podniku. V rámci analýzy je nutné posoudit především vývoj finanční situace a hospodářských výsledků podniku. Dále se provádí analýza a hodnocení silných a slabých stránek podniku. *Silné stránky* představují ty činnosti, které zvládá podnik lépe než jeho hlavní konkurenti. Mohou jimi být např. ceny, kvalita, dodací lhůty, způsob provádění obchodních činností, inovační úroveň, vztahy s finančním trhem apod. Naopak *slabé stránky* jsou ty, které podnik zabezpečuje na nižší úrovni než hlavní konkurenti. [2, 6]

### 2.2 Analýza a prognóza vývoje okolí podniku

Za účelem efektivního finančního plánování nestačí analyzovat pouze vnitřní prostředí podniku, ale je také třeba získat přehled o všech faktorech, které ovlivňují výsledky a činnost podniku z vnějšího okolí. Toto okolí je značně proměnlivé, přičemž frekvence změn vnějších podmínek se neustále zrychluje (např. zkracování inovačních cyklů, přenos finančních krizí z určitých oblastí do jiných oblastí, globalizace ekonomiky, hyperkonkurence). Analýza okolí podniku je zaměřena jak na makrookolí tak na mikrookolí.

Co se týče analýzy *makrookolí*, jde především o:

- Hospodářskou a legislativní politiku vlády (dotační politika, politika rozvoje podnikání, změny daňového systému, zpřísnování opatření na ochranu životního prostředí apod.)

- Technologické okolí ve smyslu vědeckotechnického rozvoje
- Očekávaný vývoj mezinárodních politických a ekonomických podmínek
- Vývoj na finančních trzích z hlediska možností a podmínek získávání zdrojů financování na rozvoj podnikatelských aktivit

Součástí analýzy *mikrookolí* je analýza a prognóza:

- Tržní situace (jedná se především o specifikaci poptávky a faktorů, které ji ovlivňují, analýzu možností a bariér vstupu na určité trhy, charakteristiku distribučních cest, informace o prodejních cenách, vývoj devizového kurzu atd.)
- Konkurenční situace a faktorů, které ovlivňují konkurenční postavení podniku (dle Porterovy analýzy pěti konkurenčních sil: identifikace hlavních současných konkurentů a potenciálních nových konkurentů, hrozba plynoucí z existence substitutů, konkurence ze strany odběratelů a dodavatelů)
- Dostupnosti a cenového vývoje surovin a energií

Získávání a vyhodnocování informací o současném stavu a o možném budoucím vývoji makro i mikrookolí by nemělo být činností jednorázovou, ale naopak systematickou a kontinuální. Projevem systematickosti by měla být neustálá aktualizace informačního systému zaměřeného na monitoring, vyhodnocování a prognózování podstatných faktorů podnikového okolí.

Je však důležité si uvědomit, že budoucí vývoj většiny externích faktorů je značně nejistý a zpracovávané prognózy mají jen omezenou platnost. Některé z faktorů představují pro podnik jisté *hrozby* jejich podnikatelské prosperity. Jsou to příčiny podnikatelského rizika, které spočívá v nebezpečí vzniku negativních odchylek budoucích hospodářských výsledků od výsledků plánovaných. Na druhé straně vývoj vnějšího okolí přináší podniku i určité *příležitosti*, jejichž využití může podniku přinést značný prospěch. Identifikace možných hrozeb a příležitostí plynoucí z vnějšího okolí je nezbytným vstupem pro tvorbu strategického plánu, který musí obsahovat strategie zaměřené na eliminaci hrozeb a využití příležitostí. [2]

### 2.3 Formulace cílů

Na základě provedených analýz a prognóz dalšího možného vývoje vrcholový management formuluje na příslušný časový horizont plánu cíle podniku. Za základní cíl podniku se dříve považovala maximalizace zisku, avšak dnes se již od této koncepce ustupuje a za základ podnikání se považuje zvyšování hodnoty podniku z pohledu jejich vlastníků. Cíle, které se vztahují k podniku jako celku (celopodnikové cíle), se týkají těchto oblastí:

- Uspokojení poptávky a postavení podniku na trhu (tržní podíl, velikost obrátu, vstup na nové trhy apod.)
- Inovace výrobního programu a technologií
- Sociální cíle (v oblasti pracovního kolektivu, rozvoje kvalifikace, motivace apod.)
- Ochrana životního prostředí (omezení technologií poškozujících životní prostředí, likvidace znečišťujících látek, zavedení bezodpadových technologií apod.)
- Prestiž a společenské postavení podniku (dosažení určitého politického a společenského vlivu, vybudování image apod.)
- Finanční oblast

*Finanční cíle* mohou být formulovány např. jako:

- Zvyšování hodnoty podniku z hlediska jejich vlastníků (maximalizace tržní hodnoty)
- Dosažení určité úrovně zisku
- Zajištění určitého růstu podniku měřeného např. tempem růstu tržeb
- Dosažení požadované úrovně zhodnocení vloženého kapitálu měřeného ukazateli rentability vlastního a celkového kapitálu
- Dosažení určité kapitálové struktury z hlediska podílu vlastního a cizího kapitálu
- Zabezpečení dostatečné finanční stability tak, aby byl podnik schopen hradit své závazky a to z krátkodobého i dlouhodobého hlediska (zajištění likvidity) [2]

Formulace cílů neslouží pouze procesu plánování, ale uplatňuje se také při motivaci manažerů a při měření jejich výkonnosti. [6]

## 2.4 Volba strategie

Vrcholový management dále volí a vypracovává podnikatelskou strategii, která vede k uskutečnění strategických cílů. Obecně můžeme pojem strategie definovat jako směr, kterým se chce podnik ubírat a čeho chce dosáhnout. V organizacích se strategie vytváří několika způsoby. Může jít o systematický formální proces (doporučovaný způsob tvorby strategie) nebo naopak o proces nesystematický, neformální (manažer se řídí spíše intuicí než systematickým postupem). Rozlišujeme tři základní typy strategií: útlum, stabilita a expanze. [3]

*Strategii útlumu* volí manažeři v těchto případech:

- Firmě se nedaří příliš dobře
- Firma při dosavadní strategii nesplnila vytyčené cíle a vlastníci naléhají na zlepšení výsledků
- Hrozby z vnějšího okolí jsou tak závažné, že volbou jiné strategie není možno situaci řešit

*Strategie stability* je vhodná v těchto situacích:

- Firma je úspěšná, management si však není jistý proč, a proto chce ve své činnosti raději pokračovat dosavadním způsobem
- Velké změny často selhávají a zvyšují riziko
- Strategie je z hlediska řízení pohodlnější, protože jsou uplatňovány pouze rutinní postupy
- Okolí se zdá být stabilní (na obzoru nejsou ani hrozby ani příležitosti)
- Manažeři neočekávají žádný větší rozdíl mezi výsledky expanze a výsledky stability

*Strategie expanze* je uplatňována za těchto okolností:

- V některých odvětvích je expanze předpokladem přežití
- Růst se manažerům jeví jako důkaz úspěšnosti a efektivního řízení
- S růstem často souvisí motivace a odměňování manažerů
- Touha manažerů vybudovat významnou korporaci

- Růst je pokládán za cestu k efektivnosti, neboť zhodnocuje zkušenosti, zvyšuje produktivitu a vytváří relativní úspory fixních nákladů
- Růst může vést k monopolnímu postavení firmy
- Tlak vlastníků na manažery

Vyjasnění podnikatelské strategie je předpokladem pro zpracování dalších dílčích strategií jednotlivých funkčních oblastí podniku, např. strategie marketingová, inovační, investiční, personální nebo finanční.

Příprava podnikatelské strategie by se neměla orientovat pouze na jednu variantu, ale na zpracování více (alespoň dvou až tří) variant této strategie, z nichž každá bude vhodná pro jiný vývoj externích faktorů. Proces hodnocení variant podnikatelské strategie značně komplikuje nejednoznačnost vývoje podnikatelského okolí, jinými slovy existence faktorů rizika. Z tohoto pohledu je pak výhodná volba flexibilní varianty, která umožňuje pružnou reakci a přizpůsobení se měnícím se vnějším podmínkám. [2]

## **2.5 Sestavení dlouhodobého finančního plánu**

Z hlediska časového horizontu rozlišujeme dvě úrovně finančního plánování – dlouhodobé a krátkodobé. Dlouhodobé finanční plánování se uplatňuje v časovém rozmezí 2 – 5 let a souvisí s rozhodnutími podniku, která jsou učiněna mnohem dříve, než jsou realizována. Součástí dlouhodobého finančního plánování je také získávání dlouhodobých finančních zdrojů. Jeho úkolem je tedy předvídat na několik let dopředu potřebu finančních zdrojů k financování jak fixního tak i oběžného majetku. Dlouhodobý finanční plán se sestavuje v několika variantách, přičemž se vybírá optimální varianta. [6] Podrobněji se dlouhodobým finančním plánem budu zabývat v samostatné kapitole.

## **2.6 Sestavení krátkodobého finančního plánu**

Krátkodobé finanční plánování se uplatňuje v rozmezí několika měsíců až jednoho roku. Souvisí s běžnou hospodářskou činností a spočívá především v plánování peněžních příjmů a výdajů a v obstarávání krátkodobých finančních zdrojů s cílem zajištění likvidity. Podnik musí mít jistotu, že má dostatek peněžních prostředků na úhradu svých závazků. Krátkodobý finanční plán, který bývá zpravidla roční, zpřesňuje a konkretizuje opatření k zabezpe-

čení dlouhodobých záměrů činnostmi v tomto období. Krátkodobému finančnímu plánování je později věnována samostatná kapitola.

### 2.6.1 Rozpočty

Finanční plán by zůstal ve formě více či méně slibných předsevzetí, kdyby nebyl podložen konkrétními rozpočty obsahujícími adresně zadávané úkoly (v oblasti výnosů, nákladů, zisku, příjmů a výdajů) jednotlivým odpovědnostním střediskům. Rozpočty sice vycházejí z finančního plánu, ale objeví-li se v průběhu rozpočtování nějaká významná skutečnost, se kterou plán nepočítal, plán se upraví. Finanční plán je nástrojem strategického (dlouhodobého) nebo taktického (ročního) finančního řízení, rozpočty patří k nástrojům operativního řízení, jimiž se plán realizuje. Nejdůležitějším rozpočtem z hlediska finančního řízení je rozpočet příjmů a výdajů, který se sestavuje i na období kratší než jeden rok (čtvrtletí, měsíc, týden). Tento operativní nástroj slouží k řízení likvidity podle peněžních toků a jeho struktura je následující:

Počáteční stav peněžních prostředků

+ plánované příjmy

- plánované výdaje

= konečný stav peněžních prostředků.

Rozpočty jsou sestavovány buď jako pevné nebo pružné. *Pevný rozpočet* pracuje pouze se třemi veličinami, kterými jsou:

- Plán (pevný rozpočet)
- Skutečnost
- Odchylka (vyplývající z porovnávání plánu a skutečnosti)

Omezení pevného rozpočtu jsou zřejmá – neexistuje schopnost pružně reagovat na možné změny podmínek, za kterých byl rozpočet tvořen nebo plněn. Tímto způsobem mohou rozpočtovat velmi stabilní firmy, které působí na trhu již delší dobu, mají jasný a v čase neměnný výrobní program a jednotlivá minulá období jsou srovnatelná, a tudíž použitelná pro budoucí plánování a rozpočtování. V dnešní době se však s podobnou firmou zřídka setkáme.

Jako jednoznačně efektivnější nástroj finančního plánování se proto ukazuje *rozpočet pružný*, který bere v úvahu veličiny čtyři, a to:

- Plán (pevný rozpočet)
- Přizpůsobený (pružný) rozpočet, který více odpovídá realitě v období realizace rozpočtu
- Skutečnost
- Odchylka (vztahující se tentokrát k hodnotám pružného rozpočtu) [4]

Rozpočty se tedy zpracovávají pro několik možných variant budoucího vývoje firmy. Firma si sama určí stěžejní kritéria, která mohou zásadně ovlivnit budoucí vývoj a v závislosti na nich tvoří varianty rozpočtů.

Dále se můžeme setkat ještě se třetím typem rozpočtu, kterým je rozpočet s nulovým základem (ZBB – *Zero-Based Budgeting*). Na rozdíl od jiných metod, kdy se rozpočet odvíjí od zkušeností a historických údajů, základní zásadou metody ZBB je, že veškeré náklady na každé další rozpočtované období musí být určovány znovu. Rozpočet na budoucí období vychází pouze a jen z činností, které budou v budoucím období prováděny. [13]

## 2.7 Finanční kontrola

Po implementaci finančního plánu následuje finanční kontrola, při níž se porovnáváním finančního plánu s účetními výkazy zjišťují odchylky skutečnosti od plánu. Finanční kontrola poskytuje informace, na jejichž základě se navrhuje nápravná opatření k zajištění podnikových cílů nebo se upravuje podnikový plán. [6]

### 2.7.1 Zásady kontrolní činnosti

Aby byla finanční kontrola účinná, měla by splňovat určité obecné požadavky kontrolní činnosti:

- Odchylky od žádoucího stavu hlásit neodkladně
- Orientace na budoucnost (účetnictví je orientováno na minulost, dobrý manažer však hledí vpřed a snaží se odhadnout budoucí vývojové tendence)
- Všimnout si hlavně strategicky citlivých bodů



- Při hodnocení závisle proměnné pružně přihlížet ke skutečnému vývoji nezávisle proměnné
- Hospodárnost (investice do informačního systému by měly být úměrné přínosu kontroly)
- Objektivnost (výsledky kontrol slouží k motivaci vedoucích pracovníků)
- Srozumitelnost pro manažery, kteří výsledky kontroly používají
- Naznačovat kroky k nápravě (kontrolní zprávy by měly obsahovat identifikaci příčin odchylek, kdo je za ně odpovědný a vhodná nápravná opatření) [3]

### 2.7.2 Rozpočtová kontrola

Finanční kontrola navazuje na rozpočtovou kontrolu, úkolem které je sledovat vývoj hospodaření jednotlivých vnitropodnikových útvarů. Rozpočtová kontrola má všechny atributy kontrolního systému. Zjišťují se odchylky skutečnosti od rozpočtů, oznamují se odpovědnému pracovníkovi a realizují se případné zásahy. Rozlišují se významné a nevýznamné odchylky a také položky, které byly a které nebyly řízením ovlivnitelné. Kontrolní zprávy se podávají většinou jednou za měsíc. [3, 6]

### 2.7.3 Operativní finanční kontrola

Operativní kontrola je zaměřena na zisk, příjmy a výdaje, na oběžná aktiva a krátkodobá pasiva. V těchto oblastech se odrážejí poruchy běžného chodu podniku a je nezbytné rychle realizovat nápravu. Vrcholové vedení se zajímá především o tyto oblasti:

- přijaté úvěry
- splacené úvěry
- krátkodobé závazky celkem, z toho závazky k dodavatelům
- průměrná doba splatnosti krátkodobých závazků
- krátkodobé pohledávky z obchodního styku podle lhůt splatnosti
- investiční výdaje
- finanční náklady, z toho nákladové úroky
- provozní hospodářský výsledek

- zisk před zdaněním
- zisk po zdanění
- cash flow netto aj.

Zjišťují se rozdíly mezi skutečností a plánem za sledované období (měsíc, čtvrtletí), kumulované rozdíly od počátku roku a očekávané odchylky za celý rok. Vypovídací schopnost čísel je podpořena hodnotícím a vysvětlujícím komentářem. [3]

#### **2.7.4 Strategická finanční kontrola**

Strategická kontrola sleduje dodržování plánovaných hodnot strategických finančních veličin, jako je finanční struktura, vlastní a cizí finanční zdroje a investiční činnost. Pro provozní starosti nelze zapomínat na perspektivy podniku do budoucna. Ohrožení podnikatelských záměrů pro nedostatek kapitálu je třeba rozpoznat včas. Na rozdíl od chybného rozhodnutí v oblasti oběžného majetku a krátkodobého kapitálu jsou omyly v oblasti fixního majetku a dlouhodobého kapitálu pro podnik fatální. Má-li strategická kontrola plnit svou úlohu včasného varování, měla by zahrnovat tyto tři roviny hodnocení:

- jak se liší skutečné vnější podmínky od předpokladů, ze kterých vycházel finanční plán
- jak se liší skutečná finanční situace podniku od předpokladů, za kterých byly formulovány strategické cíle ve finančním plánu
- jaké z toho vyplývají důsledky pro investiční výstavbu [3]

### 3 DLOUHODOBÝ FINANČNÍ PLÁN

Krátkodobé (roční) finanční plánování by bylo krátkozraké bez dlouhodobého podnikového plánu a jeho finančního vyjádření. Teprve v několikaletém výhledu si může firma klást smělejší cíle v oblasti zisku a připravovat se na ně již v daném roce realizací projektů vyžadujících čas a finanční výdaje.

U dlouhodobého finančního plánu není ani tak důležitá forma prezentace ani přesnost výpočtů, jako spíše kvalitativní, slovně komentovaná identifikace faktorů, s nimiž se počítá při zajišťování plánované úrovně tržní hodnoty podniku. [3]

Dlouhodobý finanční plán podniku obsahuje:

- Analýzu finanční situace
- Plán tržeb na základě prognózy a plánu prodeje
- Plánovou výsledovku
- Plánovou rozvahu
- Plán peněžních toků
- Rozpočet investičních výdajů
- Rozpočet dlouhodobého externího financování [6]

Jednotlivými částmi dlouhodobého finančního plánu se budu zabývat v následujících podkapitolách.

#### 3.1 Analýza finanční situace

Smyslem finančního rozboru je s pomocí speciálních metodických prostředků provést diagnózu finančního hospodaření podniku. Kvalifikovaná a pravidelně prováděná analýza umožňuje odhalit případné poruchy finančního zdraví v době, kdy je ještě možné různými řídicími zásahy tyto poruchy napravit. Finanční analýza je činnost komplexní povahy, tzn., že manažer musí podchytit všechny složky, které určují finanční situaci podniku. Naprostou většinu údajů pro potřeby finanční analýzy poskytuje finanční účetnictví. [9]

Při provádění analýzy je vždy primární analýza účetních výkazů a jejich porovnání s obrazem průměrného podniku v odvětví. Následuje zhodnocení všech složek finanční rovnováhy: zadluženosti, likvidity, aktivity a rentability. To předpokládá výběr vhodných

ukazatelů, jejich správné naplnění z finančních výkazů a porovnání jejich hodnot v čase a se situací v odvětví. Potom je potřeba zabývat se vztahy uvnitř jednotlivých skupin ukazatelů a mezi skupinami pomocí paralelní soustavy ukazatelů nebo pomocí pyramidových rozkladů. Vyvrcholením je interpretace výsledků a identifikace problémů podniku. [6]

V následujících podkapitolách se postupně zaměříme na jednotlivé ukazatele finanční analýzy.

### 3.1.1 Absolutní ukazatele

Absolutní ukazatele jsou údaje obsažené v účetních výkazech, které lze přímo využít pro potřeby finanční analýzy. Rozvaha uvádí údaje o stavu majetku a zdrojů financování k určitému okamžiku (stavové ukazatele), výkaz zisku a ztráty sestavený na základě porovnání výnosů a nákladů poskytuje údaje za určité období (tokové ukazatele). Absolutní ukazatele se používají zejména k analýze vývojových trendů (horizontální analýza) a k analýze komponent (vertikální analýza). [3, 6]

- **Horizontální analýza**

Zkoumá procentní změny absolutních ukazatelů v čase. Vzorec pro výpočet vypadá následovně:

$$\text{procentní změna} = \frac{\text{hodnota}_t - \text{hodnota}_{t-1}}{\text{hodnota}_{t-1}} * 100\% \quad [3]$$

- **Vertikální analýza**

Zjišťuje podíl jednotlivých položek výkazů na zvoleném základu. Při analýze rozvahy bývají tímto základem celková aktiva, resp. pasiva a ve výkazu zisku a ztráty velikost celkových výnosů nebo tržeb. [3]

### 3.1.2 Rozdílové ukazatele

Výpočtem rozdílu absolutních ukazatelů získáme rozdílové ukazatele, které slouží k analýze a řízení finanční situace podniku s orientací na jeho likviditu. K nejvýznamnějším rozdílovým ukazatelům patří *čistý pracovní kapitál*, který je definován jako rozdíl mezi oběžným majetkem a krátkodobými cizími zdroji a má zásadní vliv na platební schopnost podniku. Má-li být podnik likvidní, musí disponovat potřebnou výší relativně volného kapitálu, což právě zajišťuje přebytek krátkodobých likvidních aktiv nad krátkodobými zdroji.

*Čisté pohotové prostředky* vyjadřují schopnost okamžitě zaplatit splatné krátkodobé závazky. Jedná se o rozdíl mezi pohotovými peněžními prostředky a okamžitě splatnými závazky. Zahrneme-li do pohotových peněžních prostředků jen peníze v hotovosti a na běžných účtech, jde o nejvyšší stupeň likvidity. Avšak patří sem i krátkodobé cenné papíry a krátkodobé termínované vklady, protože jsou v podmínkách fungujícího kapitálového trhu rychle přeměnitelné na peníze. [3, 6]

### 3.1.3 Poměrové ukazatele

Základním nástrojem finanční analýzy jsou ukazatele poměrové, kterých se postupem času vyvinulo značné množství, a proto se třídí do skupin podle jednotlivých oblastí.

#### *Ukazatele zadluženosti*

Slouží jako indikátory výše rizika, jež firma podstupuje při dané struktuře vlastních a cizích zdrojů. Každá firma by měla usilovat o optimální finanční strukturu, při které jsou náklady na celkový kapitál nejnižší. Pokud podnik výrazněji využívá jako jednu z forem financování leasing, měl by se objem leasingových závazků přičíst k objemu závazků. Stejně tak by se měl i majetek financovaný leasingem stát součástí majetku podniku (pro účely výpočtu). Mezi ukazatele zadluženosti patří:

- *Celková zadluženost* =  $Cizí\ zdroje / Aktiva\ celkem$
- *Míra zadluženosti* =  $Cizí\ zdroje / Vlastní\ kapitál$
- *Dlouhodobé cizí zdroje / (Vlastní kapitál + Dlouhodobé cizí zdroje)*
- *Dlouhodobé cizí zdroje / Vlastní kapitál*
- *Úrokové krytí* =  $EBIT / Nákladové\ úroky$
- *Doba splácení dluhů* =  $(Cizí\ zdroje - Rezervy) / Provozní\ CF$
- *Krytí dlouhodobého majetku vlastním kapitálem* =  $VK / DM$
- *Krytí dlouhodobého majetku dlouhodobými zdroji* =  $(VK + dlouhodobé\ CZ) / DM$

#### *Ukazatele likvidity*

Likvidita vyjadřuje schopnost podniku hradit své závazky. Ukazatele likvidity poměřují to, čím může podnik platit (čítatel) s tím, co musí zaplatit (jmenovatel). Podle toho, jakou míru jistoty od výpočtu požadujeme, dosazujeme do čitatele majetkové složky s různou dobou

likvidnosti (přeměnitelnosti na peníze). Nejlíkvinnější jsou samozřejmě peníze v hotovosti a na běžných účtech, naopak nejméně likvidní je dlouhodobý majetek, který se ve výpočtech vůbec neuvažuje. Ukazatele likvidity jsou tedy odvozeny od oběžných aktiv:

- $Běžná\ likvidita = Oběžná\ aktiva / Krátkodobé\ cizí\ zdroje$
- $Pohotov\á\ likvidita = (Krátkodobé\ pohledávky + Finanční\ majetek) / Krátkodobé\ CZ$
- $Hotovostní\ likvidita = Finanční\ majetek / Krátkodobé\ CZ$
- $Podíl\ ČPK\ na\ OA = (OA - krátkodobé\ CZ) / OA$  [6]

### **Ukazatele rentability**

Rentabilita neboli výnosnost vloženého kapitálu je měřítkem schopnosti podniku vytvářet nové zdroje, dosahovat zisku použitím investovaného kapitálu.

- $Rentabilita\ tržeb = Čistý\ zisk / Tržby$
- $Rentabilita\ celkového\ kapitálu\ (ROA) = EBIT / Aktiva$
- $Rentabilita\ vlastního\ kapitálu\ (ROE) = Čistý\ zisk / Vlastní\ kapitál$  [6]

### **Ukazatele aktivity**

S pomocí těchto ukazatelů lze zjistit, zda je velikost jednotlivých druhů aktiv v rozvaze v poměru k současným nebo budoucím hospodářským aktivitám podniku přiměřená. Měří tedy schopnost podniku využívat vložené prostředky. Ukazatele aktivity mají dvě formy, a to obrat a dobu obratu. Obrat nám říká, kolikrát za rok se daná položka využije při podnikání, zatímco doba obratu vyjadřuje počet dní, za který se položka obrátí. V praxi je obvykle využívanější doba obratu.

- $Obrat\ aktiv = Tržby / Aktiva$
- $Doba\ obratu\ zásob = (Průměrný\ stav\ zásob / Tržby) * 360$
- $Doba\ obratu\ pohledávek = (Průměrný\ stav\ pohledávek / Tržby) * 360$
- $Doba\ obratu\ závazků = (Krátkodobé\ závazky / Tržby) * 360$  [6]

## 3.2 Plán tržeb

Finanční plánování je navrženo tak, aby zajistilo dosažení cílů, které si firma stanovila. Celý proces začíná předvídáním a následným projektováním tržeb. Protože se všechny ostatní podnikové plány a rozpočty budou odvíjet od objemu prodeje, plán tržeb je nejdůležitějším plánem vůbec. [7]

Plán tržeb je založen na prognóze trhu, prognóze cen, plánu prodeje a na plánu cen vlastní produkce. [3]

### 3.2.1 Prognóza trhu

Předmětem prognózy trhu je celkový tržní objem na cílových trzích a tamní tržní podíl, o který by firma mohla usilovat s ohledem na konkurenční prostředí. Tržní objem bývá vyjádřen ve hmotných nebo peněžních jednotkách, tržní podíl pak v procentech tržního objemu.

Klíčovou otázkou je odhad, zda poptávka na cílových trzích poroste, bude klesat či stagnovat. V tržních ekonomikách jsou spolehlivým zdrojem těchto informací různé konjunkturální zprávy v hospodářském tisku. Podnik má však i další možnosti jak vyhodnocovat tržní perspektivy, např. podle vývoje zakázek nebo podle hlášení obchodních zástupců.

### 3.2.2 Prognóza reálných tržních cen

Dlouhodobý finanční plán nekalkuluje s odhady budoucí inflace, nýbrž s předpokládaným vývojem reálných (od inflace očištěných) tržních cen ve svém odvětví. Prognózování tržních cen se zaměřuje na tendence ve vývoji poptávky a nákladů firmy. Prognózovaný vývoj nákladů nezůstane bez vlivu na objem a strukturu spotřeby a naopak očekávaný objem a struktura poptávky se projeví v nákladech.

### 3.2.3 Plán prodeje

Plánování prodeje vychází z prognózy trhu, která však nebývá zcela jednoznačná. Plán prodeje vyjadřuje obchodní cíle, které si na základě prognózy trhu firma vytyčila a na které navazuje adekvátní obchodní politika související s přijatou podnikovou strategií (stabilita, expanze, útlum).

Strategie stability znamená pro obchodní politiku zachovat nabídku zboží a služeb a zdokonalovat výrobky po funkční stránce i z hlediska kvality, nebo také zlepšovat vnější vzhled a balení. Firma by si měla hlídat svůj tržní podíl a vyhledávat mezery na trhu.

Strategie expanze vyžaduje rozšiřování sortimentu o nové výrobky a objevování nových způsobů užití. Je spojena s pronikáním na nové trhy.

Strategie útlumu předpokládá vypuštění starých výrobků a omezování vývojových projektů. Dochází k opuštění některých distribučních cest a k poklesu tržního podílu.

Zvolená obchodní politika reaguje na příležitosti a hrozby v prostředí daného odvětví a přizpůsobuje se zjištěným silným a slabým stránkám podniku.

### **3.2.4 Plán cenového vývoje vlastní produkce**

Cena je důležitým nástrojem v boji o tržní podíl. Cenová politika vyjadřuje žádoucí vztah vývoje prodejních cen k vývoji obecné úrovně tržních cen, tak aby bylo dosahováno příznivého ziskového rozpětí (marže).

Plán tržeb navazuje na plán prodeje a na plán cen vlastní produkce. Zachycuje plánovaný vývoj tržeb v reálných (nikoli nominálních) cenách, sestavuje se podle sortimentních skupin a vzniká obvykle ve variantách realistická, pesimistická a optimistická.

## **3.3 Plánová výsledovka**

Projekce budoucích výnosů, nákladů a z toho plynoucího výsledku hospodaření, který je obvykle jedním ze základních zdrojů financování rozvoje podniku, představuje první krok tvorby dlouhodobého finančního plánu. [2]

### **3.3.1 Plánování výnosů**

Základní složku výnosů ve většině podniků tvoří tržby (za zboží, za prodej vlastních výrobků a služeb), které jsou převzaty z plánu tržeb. Kromě tržeb je třeba plánovat budoucí výši některých dalších výnosových položek, jako jsou ostatní složky výkonů, další provozní výnosy a finanční výnosy. [2]



### 3.3.2 Plánování nákladů

Při plánování nákladů lze využít dvou metod – stanovení nákladů v relaci k tržbám nebo individuální stanovení nákladových položek. Základem první metody je relace jednotlivých nákladových druhů (spotřeba materiálu a energie, služby, osobní náklady, odpisy, další provozní náklady a finanční náklady) k tržbám vyjádřená jako podíl těchto nákladů na tržbách. V případě druhé metody stanovíme jednotlivé nákladové položky následovně (uvádím pouze čtyři hlavní skupiny):

#### *Potřeba materiálu a energie*

- Přímý materiál a přímá energie – pomocí norem spotřeby
- Ostatní materiály režijního charakteru a režijní spotřeba energie – stanovujeme přímo podle jednotlivých položek v hodnotovém vyjádření na základě odborného odhadu vycházejícího z vývoje minulé spotřeby, odhadu cen a z vlivu změn určitých faktorů v plánovacím období

#### *Služby*

Budoucí velikost jednotlivých složek této nákladové skupiny (opravy, udržování atd.) lze opět založit na posouzení vývoje těchto nákladů v minulosti, na odhadu vývoje cen a také na rozsahu aktivit podniku.

#### *Osobní náklady*

Osobní náklady tvoří mzdy, náklady na zdravotní pojištění a sociální zabezpečení, odměny orgánů společnosti a ostatní osobní náklady. Výše přímých mezd se stanoví jako součin objemu produkce, pracovních a průměrné hodinové mzdy. Velikost režijních mezd se určí jako součin předpokládaného počtu režijních pracovníků rozčleněných podle profesních skupin a průměrné velikosti jejich roční mzdy.

#### *Odpisy*

Budoucí výše odpisů závisí především na:

- Vyřazování či odprodeji existujícího investičního majetku (vede k poklesu odpisů)
- Investicích do hmotného a nehmotného majetku (vede k růstu odpisů)
- Způsobu financování investic (v případě finančního leasingu dochází k nárůstu nákladů na služby na úkor odpisů) [2]

### 3.3.3 Plánování výsledku hospodaření a daně z příjmů

Rozdíl plánovaných výnosů a nákladů v jednotlivých letech plánovacího období tvoří výsledek hospodaření před zdaněním. Pro získání výsledku hospodaření po zdanění je třeba určit daň z příjmů v jednotlivých letech plánovacího období, jejíž velikost závisí na výši daňového základu a velikosti sazby daně z příjmů. Ke stanovení základu daně lze dospět korekcí zisku před zdaněním o položky zvyšující VH (přičitatelné položky), o položky snižující VH (odčitatelné položky) a o odečty. Dále je třeba odhadnout vývoj sazby daně z příjmů právnických osob. Daň z příjmů je pak rovna součinu základu daně a sazby daně a rozdíl VH před zdaněním a daně z příjmů tvoří výsledek hospodaření po zdanění neboli čistý zisk. [2]

### 3.4 Plánová rozvaha

Plánová rozvaha se v dlouhodobém finančním plánu omezuje na vybrané položky dlouhodobého kapitálu na straně pasiv a na odpovídající zúžené spektrum položek na straně aktiv. Zbývající prostor v pasivech bude doplněn o krátkodobé dluhy až při krátkodobém (ročním) plánování podle výše, o kterou bude oběžný majetek převyšovat pracovní kapitál. [3]

### 3.5 Plán peněžních toků

Pro stanovení plánovaných peněžních toků jako součásti dlouhodobého finančního plánu je vhodná aplikace nepřímé metody, která vychází z výsledku hospodaření převzatého z výsledovky. Je však nutná transformace výnosů a nákladů na příjmy a výdaje a také zahrnutí příjmů a výdajů, které nejsou ve výsledovce zachyceny. [2]

### 3.6 Rozpočet investičních výdajů

Investiční činnost má rozhodující vliv na peněžní toky v následujících letech, protože účinky a dopady investičního rozhodnutí se projevují až s velkým časovým odstupem od momentu rozhodnutí. Investiční rozpočet je přehledem o sumě investičních výdajů a příjmů z investic za každý rok. Investiční projekty se hodnotí různými metodami, jako je např. čistá současná hodnota, vnitřní výnosové procento nebo doba návratnosti. Přičemž uvedené metody se liší vztahem, jaký zaujímají k faktorům času a rizika. [3]

### 3.7 Rozpočet dlouhodobého externího financování

Volný peněžní tok (čistý peněžní tok z provozní činnosti + čistý peněžní tok z investiční činnosti) je výchozí veličinou pro sestavení rozpočtu dlouhodobého externího financování. Potřeba (přebytek) dlouhodobého kapitálu se určí odečtením plánovaných zdaněných úroků, plánovaných dividend a splátek dluhů od volného peněžního toku. Jeho nedostatek (přebytek) po uhrazení těchto položek pokrývají (odčerpávají) přírůstky a úbytky dlouhodobých externích zdrojů (emise akcií, emise dluhopisů, dlouhodobé bankovní úvěry). [3]

## 4 KRÁTKODOBÝ FINANČNÍ PLÁN

Dlouhodobý finanční plán slouží pro rozhodování o skutečích v přítomnosti s účinkem v budoucích letech. Krátkodobý finanční plán zachycuje činnost, která efektivně využívá zdroje pořízené v minulosti a vytváří předpoklady pro plnění finančních cílů v budoucnosti. Jinými slovy roční finanční plán zpřesňuje a konkretizuje záměry pro první rok v dlouhodobém finančním plánu, a proto se na něj pohlíží jako na jeho prováděcí součást. [3]

Prvním krokem při ročním finančním plánování je sestavení plánové výsledovky v kalkulačním členění. V druhém kroku vzniká plán peněžních toků, který navazuje v provozní činnosti na plánovou výsledovku a rozpočet příjmů a výdajů, v investiční činnosti na dlouhodobý rozpočet investičních výdajů a ve finanční činnosti na rozpočet dlouhodobého externího financování. Ve třetím kroku reaguje plánová rozvaha na přírůstky a úbytky zdrojů a jejich užití.

### 4.1 Plánová výsledovka

Finanční plán na nejbližší plánovaný rok je součástí dlouhodobého ročního plánu. V daném roce se z něj realizují investiční a finanční záměry plánované pro první rok. Roční plán však představuje také sklizňovou fázi, kdy se dříve pořízený fixní majetek používá k vytváření výkonů. V této souvislosti nabývá na významu plánování výnosů, nákladů a zisku v podobě plánové výsledovky.

Plánová výsledovka se sestavuje v kalkulačním členění jako základní dokument ročního finančního plánu a vypadá následovně:

- Tržby
- Přímý materiál
- Přímé mzdy
- Výrobní režie
- Obchodní a správní režie
- Zisk před odpisy, úroky a zdaněním
- Odpisy
- Zisk před úroky a zdaněním

- Úroky
- Zisk před zdaněním
- Daň z příjmů
- Zisk po zdanění [3]

Vůdčím principem plánové výsledovky je optimalizace zisku. Na zvýšení zisku působí zvýšení prodaného množství, zvýšení průměrné ziskové přírážky a pokles nákladů při zachování cen. Objem prodeje se zvyšuje získáváním nových trhů, vytlačováním konkurence, masivní propagací nebo uváděním nových výrobků na trh. Ke zvýšení ziskové marže při zachování cen přispívá pokles nákladů, který je zapříčiněn např. snížením cen nakupovaného materiálu a subdodávek nebo snížením počtu pracovních míst. [11]

## 4.2 Plán peněžních toků

Plán peněžních toků lze odvodit z plánové výsledovky a z dlouhodobého finančního plánu a má tuto strukturu:

- Peněžní toky z provozní činnosti před investováním do pracovního kapitálu (cash flow netto)
- Peněžní toky ze změn pracovního kapitálu (změna stavu zásob, pohledávek, finančního majetku a krátkodobých závazků)
- Příjmy a výdaje podle dlouhodobých dispozic (peněžní toky z investiční činnosti, příjmy z emise akcií, změna stavu dlouhodobých závazků, výplata dividend) [3]

## 4.3 Plánová rozvaha

V aktivech se původní dlouhodobý hmotný majetek zvýší o investiční výdaje, uvedené v plánu peněžních toků, a sníží o odpisy, uvedené v plánové výsledovce. Položky oběžných aktiv se upraví podle změn pracovního kapitálu uvedených v plánu peněžních toků.

V pasivech se původní vlastní kapitál zvýší o příjem z emise akcií, uvedené v plánu peněžních toků, a o nerozdělenou část zisku po zdanění, nebo se sníží v důsledku plánované ztráty nebo plánovaného odkupu akcií. [3]

## 5 METODY TVORBY FINANČNÍHO PLÁNU

Při tvorbě finančního plánu může finanční manažer využít různé metody, techniky a modely. K základním metodám a modelům, které se využívají v procesu finančního plánování, patří:

- Metoda procentuálního podílu na tržbách
- Regresní metoda
- Metoda poměrových finančních ukazatelů
- Analýza nulového bodu
- Finanční modely [6]

### 5.1 Metoda procentuálního podílu na tržbách

Základní obrysy finančního plánu se získávají z plánu tržeb. Uvedená metoda předpokládá stabilní poměr tržeb k některým nákladům (odpisy, úroky), k většině položek aktiv (dlouhodobý majetek, pracovní kapitál) a k zisku. Metodou procentuálního podílu na tržbách vzniká rámcový finanční plán, vhodný pro konfrontaci s připravovanými investičními projekty. [6]

### 5.2 Regresní metoda

Tato metoda zohledňuje statisticky ověřenou skutečnost proměnlivého vztahu dvou veličin. Využití regresní metody je vhodné především pro plánování v delším období (je přesnější) a zpravidla v případech, kdy jsou k dispozici delší časové řady. [6]

### 5.3 Metoda poměrových finančních ukazatelů

Metodu poměrových finančních ukazatelů je možné využít buď pro tvorbu plánové rozvahy, nebo pro korekce východiskové rozvahy sestavené pomocí metody procentuálního podílu na tržbách. Podstatou metody je využití vybraných poměrových finančních ukazatelů a plánovaných tržeb při tvorbě plánové rozvahy. Poměrové ukazatele vstupují jako vzorové hodnoty, které chce podnik v budoucnu dosáhnout. Mohou to být konkrétní finanční cíle podniku, průměrné hodnoty ukazatelů podniků působících ve stejném odvětví nebo poměrové ukazatele srovnatelného podniku. [6]

## 5.4 Analýza nulového bodu

Analýza nulového bodu zkoumá změnu velikosti zisku a prodejních cen výrobků na základě rozpouštění fixních nákladů na různou velikost produkce. Tuto metodu lze použít na zjišťování minima podnikatelské aktivity, tj. hranice, pod kterou by tržby neměly klesnout. [6]

## 5.5 Finanční modely

V rámci finančního plánování je možné využít matematické modely, které dělíme do dvou skupin: simulační modely a optimalizační modely. Simulační modely pomáhají finančnímu manažerovi vypracovat plánové finanční dokumenty v několika variantách podle zadaných předpokladů. Aplikace optimalizačních modelů umožňuje hledat nejlepší řešení při určitých předpokladech a omezeních. [6]

## **II. PRAKTICKÁ ČÁST**



## 6 CHARAKTERISTIKA SPOLEČNOSTI ABC, SPOL. S R.O.

### 6.1 Základní informace

Historie firmy ABC se začala psát již v roce 1990. Na počátku byla osobnost zakladatele firmy a jediná elektroprodejna, která existuje prakticky dodnes. Činnosti firmy ale brzy zakladatel rozšířil a již koncem minulého století patřila firma ke špičce ve svém oboru. Současný generální ředitel společnosti má jasno: „Chci realizovat vize, které nastavil zakladatel firmy.“

Firma ABC se sídlem ve Zlíně obchoduje s více než šedesáti světovými značkami domácích spotřebičů a elektroniky. Zabývá se především velkoobchodní činností, vlastní a provozuje celkem tři velkoobchodní sklady. Centrální sklad se nachází v Týništi nad Orlicí, další dvě pomocná depa jsou ve Zlíně a v Plané nad Lužnicí. Celková rozloha skladovacích prostor činí 40 000 m<sup>2</sup>. V nabízeném sortimentu nalezneme velké a malé domácí spotřebiče, spotřební elektroniku, fototechniku, audio a video zařízení, výpočetní techniku a příslušenství pro PC, mobilní telefony, GPS navigační systémy a další.

V rámci velkoobchodní činnosti je veškeré zboží rozváženo do více než 1 500 prodejen elektra po celé České republice a do velkoobchodních řetězců (Makro, Ahold, Globus, Tesco). Firma je také významným dodavatelem pro největší internetové obchody u nás.

Kromě ČR je zboží distribuováno také na Slovensku, v Polsku, Maďarsku a v dalších zemích střední a východní Evropy. Veškerý sortiment je kromě maloobchodních prodejen nabízen také prostřednictvím internetového obchodu.

Exkluzivně na českém, slovenském a polském trhu zastupuje elektrospotřebiče značek **GoGEN, Hyundai, Goddess a Gallet**. V České republice rovněž zastupuje světového lídra v oblasti systémů centrálního vysávání a rekuperací **AXPIR/ALDES**.

Společnost ABC je zákaznický orientovanou firmou. Velký důraz je kladen na spokojenost jak zákazníků, tak i zaměstnanců. Její motto zní: „ABC je firma o lidech a pro lidi.“

*Sídlo společnosti:* Prštne – Kútiky 637, 760 01 Zlín

*Jediný společník:* společnost DEF a.s., sídlo Prštne – Kútiky 637, 760 01 Zlín

ZK: 40 mil. Kč, z toho

- vklad společníka ve výši 1 398 470 Kč provedený v roce 1994
- nepeněžitý vklad ve výši 38 601 530 Kč provedený v roce 1997

## 6.2 Strategie firmy ABC, spol. s r.o.

Strategické cíle firmy na období let 2010 – 2012:

- základní cíl: zvyšování hodnoty firmy z hlediska jejich vlastníků (maximalizace tržní hodnoty)
- maximalizace zisku
- uspokojení poptávky zákazníků dodáváním kvalitních výrobků a poskytováním nadstandardních služeb
- udržení si vedoucího postavení na trhu s elektrospotřebiči a spotřební elektronikou
- trvalá péče o zaměstnance (zvyšování motivace prostřednictvím motivačního programu firmy, zvyšování kvalifikace pořádáním školicích kurzů, posilování pracovního kolektivu organizováním sportovních a teambuildingových akcí)
- neustále pracovat na udržení si dobrého jména a image firmy v okruhu zákazníků, dodavatelů i široké veřejnosti
- trvalé zajišťování finanční stability firmy a s tím související likvidity

Na základě dosavadního vývoje firmy, stanovených cílů i předpokládaného vývoje okolí, volí vrcholový management kombinaci strategie stability a expanze. Jelikož strategie není ve firmě vypracována formální cestou a nemá tedy žádnou písemnou podobu, vše záleží na intuici manažerů a jejich zkušenostech.

### 6.3 Vývoj počtu zaměstnanců

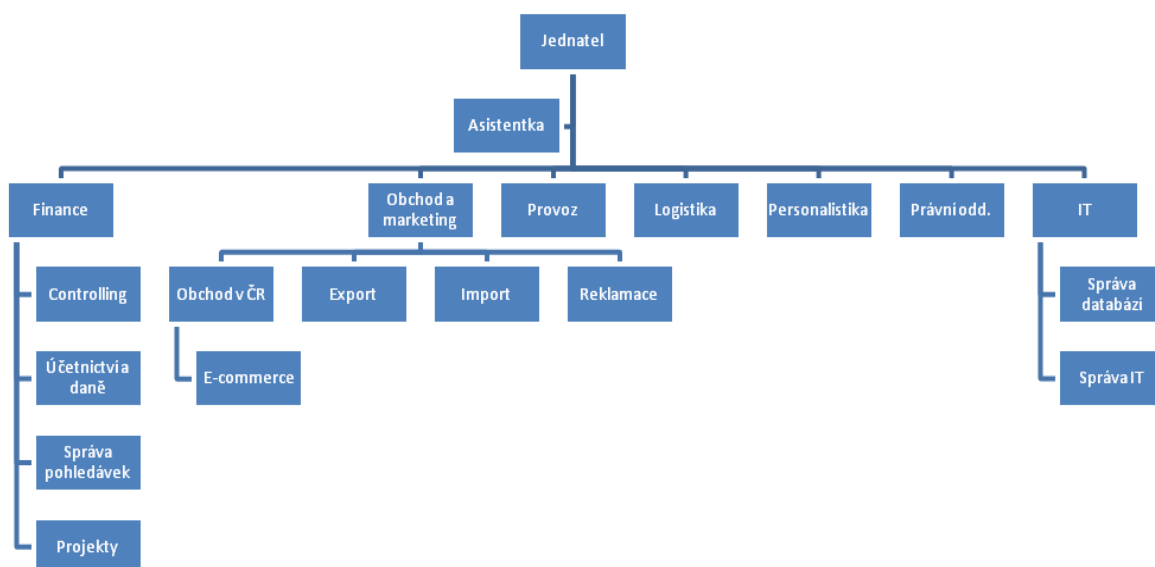
Vývoj průměrného počtu zaměstnanců a souvisejících osobních nákladů v letech 2005 – 2008 ukazuje tabulka č. 1.

Tab. 1 Vývoj počtu zaměstnanců a souvisejících osobních nákladů [16]

(tis. Kč)	2005		2006		2007		2008	
	Celkem	Členů SO	Celkem	Členů SO	Celkem	Členů SO	Celkem	Členů SO
Průměrný počet zaměstnanců	256	2	341	2	391	2	424	2
Mzdy	71 154	1 477	90 541	1 526	105 733	1 591	113 387	1 329
Sociální zabezpečení	24 814	517	31 405	535	36 755	557	39 792	528
Sociální náklady	1 357	9	1 666	7	2 200	6	2 482	6
Osobní náklady celkem	97 325	2 003	123 612	2 068	144 688	2 154	155 661	1 863

### 6.4 Organizační struktura

Tak jako v každé společnosti s ručením omezeným stojí na vrcholu organizační a řídicí struktury statutární orgán – jednatel, který je oprávněn jednat jménem společnosti. Společnost ABC se dále člení na několik středisek, kterými jsou: finance, obchod a marketing, provoz, logistika, personalistika, právní odd. a oddělení informačních technologií.



Obr. 2 Organizační struktura firmy ABC, spol. s r.o.

## 6.5 Stručná charakteristika odvětví

Společnost ABC můžeme zařadit podle klasifikace ekonomických činností (dříve odvětvová klasifikace ekonomických činností - OKEČ) do CZ-NACE 51.43. Jedná se o velkoobchod s elektrospotřebiči a elektronikou převážně pro domácnost.

Trh s malými domácími spotřebiči v roce 2009 ve srovnání s rokem 2008 poklesl o 4,8 %. Nejvýraznější pokles byl zaznamenán u holicích strojků (-21,9 %) a u přístrojů pro zubní hygienu (-18,4 %), dále u toasterů, strojků na stříhání vlasů a vysavačů. V roce 2009 se obrat zvýšil pouze u kávovarů/pressovačů (3,3 %) a fritéz (2,7 %). [17]

Na trhu s velkými domácími spotřebiči činil meziroční pokles pouhých 4,7 %, zatímco za první půlrok tohoto roku to bylo 5,5 %. Poslední čtvrtletí roku 2009 dokonce překonalo stejné období roku 2008. Pokles tržeb u praček přesáhl 11 %, u myček 8 % a u ledniček činil 6 %. Naopak pozitivně se vyvíjely tržby u menších produktových skupin, jako jsou mrazáky, varné desky, mikrovlnné trouby a sušičky. [17]

U spotřební elektroniky došlo i v posledním čtvrtletí k výraznému poklesu tržeb, meziročně o 20 %. Hlavním důvodem byla změna trendu u plochých televizorů, hodnota tohoto trhu začala v posledních dvou čtvrtletích klesat, zatímco v první polovině roku byl ještě zaznamenán solidní růst. K obdobnému vývoji došlo i u set top boxů. Navíc pokračoval negativní vývoj u ostatních hlavních kategorií, jako jsou audio systémy, DVD přehrávače/rekordéry nebo videokamery. Ploché televizory jsou klíčovou kategorií s více než polovičním podílem na trhu spotřební elektroniky. V jejich rámci se významně zvyšuje podíl Full HD přístrojů. U ostatních kategorií také existují rostoucí subsegmenty jako například blu-ray přehrávače, domácí kina 2+1 nebo videokamery se záznamem na paměťovou kartu. Jejich prodeje však nedokážou kompenzovat poklesy obratu zbylého trhu. [17]

*Tab. 2 Vývoj tržeb na trhu s elektrospotřebiči a elektronikou v roce 2009 [17]*

(mil. Kč)	Q1 2009	Q2 2009	Q3 2009	Q4 2009	Q4 09/Q4 08	2009	09/08
Spotřební elektronika	4 057	3 561	3 325	5 728	-20,2%	16 671	-13,4%
Velké domácí spotřebiče	3 085	3 479	3 514	3 718	1,4%	13 796	-4,7%
Malé domácí spotřebiče	980	949	933	1 969	-1,6%	4 832	-4,8%

## 6.6 SWOT analýza

Silné stránky	Slabé stránky
- vedoucí postavení na trhu	- systém výchovy kádru
- firemní kultura	- nedostatek vhodných kádru
- dobrá pověst mezi obchodními partnery	- internetové stránky firmy
- mladý motivovaný kolektiv	- "EDI" komunikace s dodavateli a s řetězci
- používané informační technologie	
- přístup firmy k zaměstnancům	
- dobrá pověst v regionu	
- loajalita zákazníků	
- efektivně fungující maloobchod	
- vlastní právní oddělení	
- moderní sklady, logistika	
- HDS (Home Delivery System)	
- dodávky do internetových obchodů	
- vlastní internetový obchod	
Příležitosti	Hrozby
- průběžné vzdělávání	- nedobytné, nezajištěné pohledávky
- firemní PR	- hackerské útoky
- optimalizace velkoobchodních zásob	- přezaměstnanost
- spolupráce s UTB	- závislost na CGC
- mimomzdové formy motivace	- nevhodný, neúčinný model řízení
- expanze na internetovém trhu	- únik firemních dat
- akvizice IT firmy	- nefunkčnost obchodních informačních systémů
- ucelený obchodní reporting	
- důkladná analýza nákladů	

## 7 FINANČNÍ ANALÝZA

Následující finanční analýza byla vypracována na základě údajů z finančních výkazů firmy ABC pro období 2007 - 2009, přičemž rozvaha a výkaz zisku a ztráty za rok 2009 jsou sestaveny pouze předběžně. Abychom dokázali lépe posoudit, jak si na tom firma ABC stojí, co se týče jejího finančního zdraví, důležité bude srovnání, pro které nám poslouží výsledky finanční analýzy jednoho z konkurentů, firmy XYZ, s.r.o. Zde bych chtěla pouze zmínit, že ve firmě XYZ je účetním obdobím hospodářský rok začínající 1. dubna a končící 31. března.

### 7.1 Absolutní ukazatele

Účetní výkazy obsahují údaje, se kterými lze ihned pracovat, tzv. absolutní ukazatele, které se využívají zejména k procentnímu rozboru komponent (vertikální analýza) a k analýze vývojových trendů (horizontální analýza). Nejdříve se budu zabývat rozbohem rozvahy, poté bude následovat analýza výkazu zisku a ztráty.

#### 7.1.1 Majetková a finanční struktura podniku (rozbor rozvahy)

Pohledem na jednotlivé položky aktiv a pasiv v rozvaze získáme základní informace o majetkové a finanční struktuře firmy. Procentuální rozbor položek ukazují tabulky 3 a 4, vývojové trendy jsou pak uvedeny v tabulkách 5 a 6.

Tab. 3 Procentuální rozbor položek majetkové a finanční struktury – ABC, s.r.o.

(tis. Kč)	2007		2008		2009	
<b>AKTIVA CELKEM</b>	<b>1 704 380</b>	<b>100%</b>	<b>1 667 485</b>	<b>100%</b>	<b>1 929 456</b>	<b>100%</b>
Dlouhodobý majetek	269 625	16%	292 678	18%	312 403	16%
DNM	5 304	0%	23 409	1%	40 495	2%
DHM	94 189	6%	90 868	5%	84 557	4%
DFM	170 132	10%	178 401	11%	187 351	10%
<b>Oběžná aktiva</b>	<b>1 377 437</b>	<b>81%</b>	<b>1 339 054</b>	<b>80%</b>	<b>1 555 743</b>	<b>81%</b>
Zásoby	502 063	29%	473 339	28%	485 165	25%
Dlouhodobé pohledávky	39 350	2%	35 700	2%	32 050	2%
Krátkodobé pohledávky	834 267	49%	797 057	48%	983 261	51%
Krátkodobý fin. majetek	1 757	0%	32 958	2%	55 267	3%
Časové rozlišení	57 318	3%	35 753	2%	61 310	3%
<b>PASIVA CELKEM</b>	<b>1 704 380</b>	<b>100%</b>	<b>1 667 486</b>	<b>100%</b>	<b>1 929 456</b>	<b>100%</b>
Vlastní kapitál	387 713	23%	384 698	23%	447 471	23%
Základní kapitál	40 000	2%	40 000	2%	40 000	2%
Kapitálové fondy	30 917	2%	-7577	0%	-7577	0%
Rezervní fond	4 000	0%	4 000	0%	4 000	0%
VH minulých let	199 054	12%	224 796	13%	308 275	16%
VH běžného úč. období	113 742	7%	123 479	7%	102 773	5%
<b>Cizí zdroje</b>	<b>1 260 160</b>	<b>74%</b>	<b>1 276 049</b>	<b>77%</b>	<b>1 390 618</b>	<b>72%</b>
Rezervy	37 029	2%	24 444	1%	22 004	1%
Dlouhodobé závazky	11 151	1%	15 809	1%	4 809	0%
Krátkodobé závazky	959 841	56%	855 796	51%	912 207	47%
Bankovní úvěry a výpomoci	252 139	15%	380 000	23%	451 598	23%
- BÚ a fin. výp. krátkodobé	252 139	15%	380 000	23%	451 598	23%
- BÚ dlouhodobé	0	0%	0	0%	0	0%
Časové rozlišení	56 507	3%	6 739	0%	91 367	5%

Tab. 4 Procentuální rozbor položek majetkové a finanční struktury – XYZ, s.r.o.

(tis. Kč)	2007		2008		2009	
<b>AKTIVA CELKEM</b>	<b>242 203</b>	<b>100%</b>	<b>226 076</b>	<b>100%</b>	<b>208 811</b>	<b>100%</b>
Dlouhodobý majetek	61 330	25%	44 989	20%	9 372	4%
DNM	278	0%	111	0%	0	0%
DHM	822	0%	616	0%	782	0%
DFM	60 230	25%	44 262	20%	8 590	4%
Oběžná aktiva	179 431	74%	179 813	80%	197 547	95%
Zásoby	159 747	66%	162 224	72%	181 458	87%
Dlouhodobé pohledávky	0	0%	0	0%	0	0%
Krátkodobé pohledávky	10 422	4%	12 070	5%	9 865	5%
Krátkodobý fin. majetek	9 262	4%	5 519	2%	6 224	3%
Časové rozlišení	1 442	1%	1 274	1%	1 892	1%
<b>PASIVA CELKEM</b>	<b>242 203</b>	<b>100%</b>	<b>226 076</b>	<b>100%</b>	<b>208 811</b>	<b>100%</b>
Vlastní kapitál	82 425	34%	90 514	40%	94 563	45%
Základní kapitál	25 000	10%	25 000	11%	25 000	12%
Kapitálové fondy	40 000	17%	40 000	18%	40 000	19%
Rezervní fond	315	0%	742	0%	1 146	1%
VH minulých let	8 578	4%	16 683	7%	24 368	12%
VH běžného úč. období	8 532	4%	8 089	4%	4 049	2%
Cizí zdroje	153 103	63%	128 023	57%	107 390	51%
Rezervy	0	0%	0	0%	0	0%
Dlouhodobé závazky	143 793	59%	109 638	48%	81 607	39%
Krátkodobé závazky	9 310	4%	18 385	8%	25 783	12%
Bankovní úvěry a výpomoci	0	0%	0	0%	0	0%
- BÚ a fin. výp. krátkodobé	0	0%	0	0%	0	0%
- BÚ dlouhodobé	0	0%	0	0%	0	0%
Časové rozlišení	6 675	3%	7 539	3%	6 858	3%



Tab. 5 Vývojové trendy položek majetkové a finanční struktury – ABC, s.r.o.

(tis. Kč)	2007	2008	08/07	2009	09/08	09/07
<b>AKTIVA CELKEM</b>	<b>1 704 380</b>	<b>1 667 485</b>	<b>-2%</b>	<b>1 929 456</b>	<b>16%</b>	<b>13%</b>
Dlouhodobý majetek	269 625	292 678	9%	312 403	7%	16%
DNM	5 304	23 409	341%	40 495	73%	663%
DHM	94 189	90 868	-4%	84 557	-7%	-10%
DFM	170 132	178 401	5%	187 351	5%	10%
Oběžná aktiva	1 377 437	1 339 054	-3%	1 555 743	16%	13%
Zásoby	502 063	473 339	-6%	485 165	2%	-3%
Dlouhodobé pohledávky	39 350	35 700	-9%	32 050	-10%	-19%
Krátkodobé pohledávky	834 267	797 057	-4%	983 261	23%	18%
Krátkodobý fin. majetek	1 757	32 958	1776%	55 267	68%	3046%
Časové rozlišení	57 318	35 753	-38%	61 310	71%	7%
<b>PASIVA CELKEM</b>	<b>1 704 380</b>	<b>1 667 486</b>	<b>-2%</b>	<b>1 929 456</b>	<b>16%</b>	<b>13%</b>
Vlastní kapitál	387 713	384 698	-1%	447 471	16%	15%
Základní kapitál	40 000	40 000	0%	40 000	0%	0%
Kapitálové fondy	30 917	-7577	-125%	-7577	0%	-125%
Rezervní fond	4 000	4 000	0%	4 000	0%	0%
VH minulých let	199 054	224 796	13%	308 275	37%	55%
VH běžného úč. období	113 742	123 479	9%	102 773	-17%	-10%
Cizí zdroje	1 260 160	1 276 049	1%	1 390 618	9%	10%
Rezervy	37 029	24 444	-34%	22 004	-10%	-41%
Dlouhodobé závazky	11 151	15 809	42%	4 809	-70%	-57%
Krátkodobé závazky	959 841	855 796	-11%	912 207	7%	-5%
Bankovní úvěry a výpomoci	252 139	380 000	51%	451 598	19%	79%
- BÚ a fin. výp. krátkodobé	252 139	380 000	51%	451 598	19%	79%
- BÚ dlouhodobé	0	0	0%	0	0%	0%
Časové rozlišení	56 507	6 739	-88%	91 367	1256%	62%

Tab. 6 Vývojové trendy položek majetkové a finanční struktury – XYZ, s.r.o.

(tis. Kč)	2007	2008	08/07	2009	09/08	09/07
<b>AKTIVA CELKEM</b>	<b>242 203</b>	<b>226 076</b>	<b>-7%</b>	<b>208 811</b>	<b>-8%</b>	<b>-14%</b>
Dlouhodobý majetek	61 330	44 989	-27%	9 372	-79%	-85%
DNM	278	111	-60%	0	-100%	-100%
DHM	822	616	-25%	782	27%	-5%
DFM	60 230	44 262	-27%	8 590	-81%	-86%
Oběžná aktiva	179 431	179 813	0%	197 547	10%	10%
Zásoby	159 747	162 224	2%	181 458	12%	14%
Dlouhodobé pohledávky	0	0	0%	0	0%	0%
Krátkodobé pohledávky	10 422	12 070	16%	9 865	-18%	-5%
Krátkodobý fin. majetek	9 262	5 519	-40%	6 224	13%	-33%
Časové rozlišení	1 442	1 274	-12%	1 892	49%	31%
<b>PASIVA CELKEM</b>	<b>242 203</b>	<b>226 076</b>	<b>-7%</b>	<b>208 811</b>	<b>-8%</b>	<b>-14%</b>
Vlastní kapitál	82 425	90 514	10%	94 563	4%	15%
Základní kapitál	25 000	25 000	0%	25 000	0%	0%
Kapitálové fondy	40 000	40 000	0%	40 000	0%	0%
Rezervní fond	315	742	136%	1 146	54%	264%
VH minulých let	8 578	16 683	94%	24 368	46%	184%
VH běžného úč. období	8 532	8 089	-5%	4 049	-50%	-53%
Cizí zdroje	153 103	128 023	-16%	107 390	-16%	-30%
Rezervy	0	0	0%	0	0%	0%
Dlouhodobé závazky	143 793	109 638	-24%	81 607	-26%	-43%
Krátkodobé závazky	9 310	18 385	97%	25 783	40%	177%
Bankovní úvěry a výpomoci	0	0	0%	0	0%	0%
- BÚ a fin. výp. krátkodobé	0	0	0%	0	0%	0%
- BÚ dlouhodobé	0	0	0%	0	0%	0%
Časové rozlišení	6 675	7 539	13%	6 858	-9%	3%

Z hlediska podílů jednotlivých položek na celkových aktivech (pasivech) můžeme majetkovou a finanční strukturu firmy ABC označit za poměrně stabilní, nevykazující žádné markantní rozdíly či výkyvy. Z majetkové struktury společnosti ABC je patrný nejdříve mírně rostoucí, poté opět mírně klesající podíl dlouhodobého majetku, který v roce 2009 činil 16 %. Zatímco absolutní hodnota i podíl dlouhodobého nehmotného majetku vykazuje rostoucí tendenci, dlouhodobý hmotný majetek naopak klesající tendenci. Podíl dlouhodobého finančního majetku na celkových aktivech se udržuje na stálé úrovni okolo 10 %. Vzhledem ke skutečnosti, že se jedná o obchodní společnost, největší podíl aktiv tvoří oběžná aktiva (v roce 2009 81 %). Podíváme-li se však na jednotlivé podíly dlouhodobého majetku a oběžných aktiv u konkurence, společnosti XYZ, zjistíme, že zde jsou rozdíly daleko výraznější. Zatímco podíl dlouhodobého majetku klesl v roce 2009 na 4 %, podíl oběžných aktiv vzrostl na 95 %. Meziroční změny v analyzované firmě ukazují na zvýšení bilanční sumy celkových aktiv, způsobené především výrazným nárůstem položky dlouhodobého nehmotného majetku a krátkodobého finančního majetku. Zajímavé je srovnání s konkurencí, u které došlo naopak ke snížení bilanční sumy.

U vývoje finanční struktury je důležitý fakt, že položka vlastního kapitálu absolutně vzrostla, což při stále vyšší základního kapitálu znamená, že společnost je zisková. Podíl vlastního kapitálu na celkových pasivech se udržuje na stále úrovni 23 %, podíl cizích zdrojů se nejprve mírně zvýšil, poté opět snížil na 72 %. Pro srovnání ve společnosti XYZ se podíl vlastního kapitálu postupně zvyšoval až na 45 % v roce 2009, zatímco podíl cizího kapitálu se postupně snižoval (51 % v roce 2009). Největší položkou v cizích zdrojích firmy ABC jsou krátkodobé závazky, jejichž podíl na celkových pasivech činí kolem 50 %. Co se týče vývojových trendů ve společnosti ABC, nejvýrazněji se v průběhu let 2007 - 2009 změnila položka kapitálových fondů (-125 %), což bylo způsobeno oceňovacími rozdíly z přecenění majetku a závazků. Dále došlo k nárůstu krátkodobých bankovních úvěrů o 79 % a také výsledku hospodaření minulých let o 55 %, výrazné snížení firma naopak zaznamenala u dlouhodobých závazků. Vlivem krize došlo u obou firem ke snížení výsledku hospodaření, ve firmě ABC došlo meziročně k poklesu o 17 %, ve firmě XYZ klesla jeho absolutní hodnota až na polovinu.

### 7.1.2 Analýza výnosů a nákladů (výkazu zisku a ztráty)

První dvě tabulky slouží k procentuálnímu rozboru jednotlivých položek výnosů a nákladů, jejich vývojové trendy jsou pak zachyceny v tabulkách 9 a 10.

Tab. 7 Procentuální rozbor položek výnosů a nákladů – ABC, s.r.o.

(tis. Kč)	2007		2008		2009	
Tržby za prodej zboží	4 906 360	95%	5 404 337	95%	5 508 499	95%
Výkony	194 649	4%	200 654	4%	214 113	4%
- Tržby za prodej v. výrobků a služeb	194 649	4%	200 654	4%	214 113	4%
- Změna stavu zásob	0	0%	0	0%	0	0%
- Aktivace	0	0%	0	0%	0	0%
Ostatní výnosy	57 559	1%	106 086	2%	94 665	2%
<b>VÝNOSY</b>	<b>5 158 568</b>	<b>100%</b>	<b>5 711 077</b>	<b>100%</b>	<b>5 817 277</b>	<b>100%</b>
Náklady na zboží	4 398 047	87%	4 857 050	87%	5 061 727	89%
Výkonová spotřeba	404 752	8%	447 078	8%	381 800	7%
Nákladové úroky	10 857	0%	14 118	0%	13 064	0%
Odpisy DHM a DNM	11 668	0%	12 816	0%	21 061	0%
Osobní náklady	145 685	3%	156 419	3%	150 242	3%
Změna stavu rezerv a opr. položek	958	0%	1605	0%	2 059	0%
Ostatní náklady	72 856	1%	98 509	2%	84 551	1%
<b>NÁKLADY</b>	<b>5 044 823</b>	<b>100%</b>	<b>5 587 595</b>	<b>100%</b>	<b>5 714 504</b>	<b>100%</b>

Tab. 8 Procentuální rozbor položek výnosů a nákladů – XYZ, s.r.o.

(tis. Kč)	2007		2008		2009	
Tržby za prodej zboží	637 471	91%	708 027	92%	849 414	93%
Výkony	48 532	7%	50 874	7%	52 874	6%
Ostatní výnosy	15 418	2%	11 237	1%	9 904	1%
<b>VÝNOSY</b>	<b>701 421</b>	<b>100%</b>	<b>770 138</b>	<b>100%</b>	<b>912 192</b>	<b>100%</b>
Náklady na zboží	528 136	76%	587 254	77%	704 551	78%
Výkonová spotřeba	70 067	10%	70 468	9%	86 655	10%
Nákladové úroky	9 045	1%	4 825	1%	4 200	0%
Odpisy DHM a DNM	609	0%	490	0%	332	0%
Osobní náklady	76 892	11%	91 485	12%	106 059	12%
Změna stavu rezerv a opr. položek	798	0%	153	0%	1 138	0%
Ostatní náklady	7 342	1%	7 374	1%	5 208	1%
<b>NÁKLADY</b>	<b>692 889</b>	<b>100%</b>	<b>762 049</b>	<b>100%</b>	<b>908 143</b>	<b>100%</b>

Tab. 9 Vývojové trendy položek výnosů a nákladů – ABC, s.r.o.

(tis. Kč)	2007	2008	08/07	2009	09/08	09/07
Tržby za prodej zboží	4 906 360	5 404 337	10%	5 508 499	2%	12%
Výkony	194 649	200 654	3%	214 113	7%	10%
- Tržby za prodej v. výrobků a služeb	194 649	200 654	3%	214 113	7%	10%
- Změna stavu zásob	0	0	0%	0	0%	0%
- Aktivace	0	0	0%	0	0%	0%
Ostatní výnosy	57 559	106 086	84%	94 665	-11%	64%
<b>VÝNOSY</b>	<b>5 158 568</b>	<b>5 711 077</b>	<b>11%</b>	<b>5 817 277</b>	<b>2%</b>	<b>13%</b>
Náklady na zboží	4 398 047	4 857 050	10%	5 061 727	4%	15%
Výkonová spotřeba	404 752	447 078	10%	381 800	-15%	-6%
Nákladové úroky	10 857	14 118	30%	13 064	-7%	20%
Odpisy DHM a DNM	11 668	12 816	10%	21 061	64%	81%
Osobní náklady	145 685	156 419	7%	150 242	-4%	3%
Změna stavu rezerv a opr. položek	958	1 605	68%	2 059	28%	115%
Ostatní náklady	72 856	98 509	35%	84 551	-14%	16%
<b>NÁKLADY</b>	<b>5 044 823</b>	<b>5 587 595</b>	<b>11%</b>	<b>5 714 504</b>	<b>2%</b>	<b>13%</b>

Tab. 10 Vývojové trendy položek výnosů a nákladů – XYZ, s.r.o.

(tis. Kč)	2007	2008	08/07	2009	09/08	09/07
Tržby za prodej zboží	637 471	708 027	11%	849 414	20%	33%
Výkony	48 532	50 874	5%	52 874	4%	9%
Ostatní výnosy	15 418	11 237	-27%	9 904	-12%	-36%
<b>VÝNOSY</b>	<b>701 421</b>	<b>770 138</b>	<b>10%</b>	<b>912 192</b>	<b>18%</b>	<b>30%</b>
Náklady na zboží	528 136	587 254	11%	704 551	20%	33%
Výkonová spotřeba	70 067	70 468	1%	86 655	23%	24%
Nákladové úroky	9 045	4 825	-47%	4 200	-13%	-54%
Odpisy DHM a DNM	609	490	-20%	332	-32%	-45%
Osobní náklady	76 892	91 485	19%	106 059	16%	38%
Změna stavu rezerv a opr. položek	798	153	-81%	1 138	644%	43%
Ostatní náklady	7 342	7 374	0%	5 208	-29%	-29%
<b>NÁKLADY</b>	<b>692 889</b>	<b>762 049</b>	<b>10%</b>	<b>908 143</b>	<b>19%</b>	<b>31%</b>

Z hlediska dosahovaných výnosů je evidentní, že firma ABC má obchodní charakter, tržby za prodej zboží tvoří ve všech třech letech 95 % výnosů. Tržby za prodej vlastních výrobků a služeb a ostatní výnosy jsou minimální a souhrnně představují asi 5 % celkových výnosů.

Ve firmě XYZ tvoří tržby za prodej zboží v roce 2009 93 %, můžeme tedy konstatovat, že skladba výnosů obou firem se nijak výrazně neliší. Co se týče meziročních změn, tržby za prodej zboží se v analyzované firmě v průběhu let 2007 – 2009 zvýšily o 12 %, tržby za prodej vlastních výrobků a služeb o 10 % a ostatní výnosy o 64 %. V případě firmy XYZ došlo ke zvýšení tržeb za prodej zboží o 33 %, ke zvýšení výkonů o 9 %, naopak ostatní výnosy poklesly o 36 %.

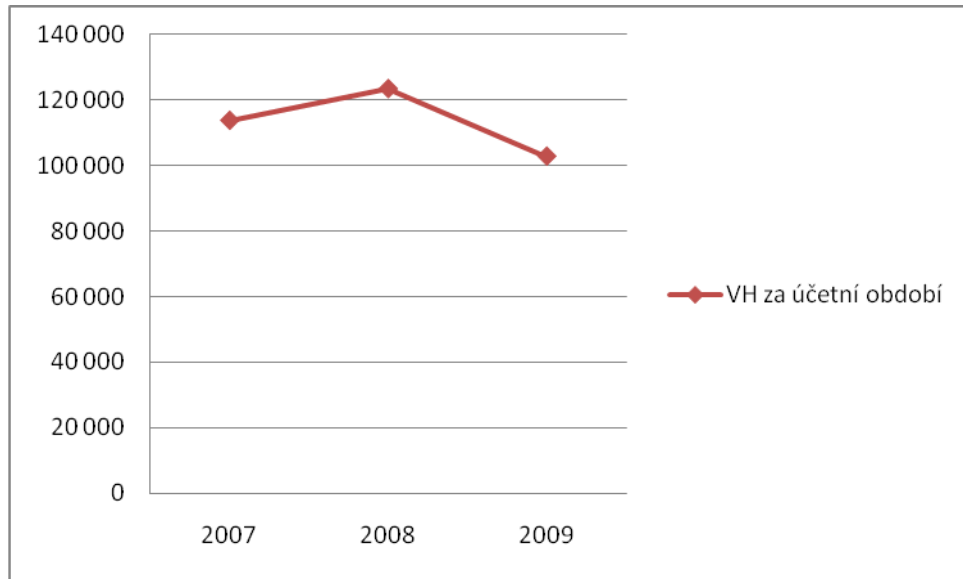
U nákladů lze pozorovat poměrně stabilní podíl všech nákladových druhů na celkových nákladech. Nejvíce se na celkových nákladech podílí náklady na zboží, které v roce 2009 činily 89 %. Následuje výkonová spotřeba (7 %), osobní náklady (3 %) a nakonec ostatní náklady (1 %). Konkurence taktéž vykazuje stabilní vývoj jednotlivých položek nákladů, s tím rozdílem, že náklady na zboží představují 78 % celkových nákladů, což je o 11 % méně než ve firmě ABC. Větší podíl naopak sledujeme u výkonové spotřeby a osobních nákladů. Vývojové trendy v průběhu let 2007 – 2009 ukazují 13% nárůst nákladů ve firmě ABC, což bylo způsobeno především tvorbou rezerv a opravných položek a také odpisy. U konkurence byl zaznamenán 31% nárůst, zde už se ale podepsalo i zvýšení osobních nákladů.

Následující tabulka spolu s grafem znázorňují přehled vývoje výsledku hospodaření a jeho jednotlivých částí. Zde je důležité připomenout, že výkaz zisku a ztráty společnosti ABC za rok 2009 obsahuje pouze předběžné údaje. Proto musíme na výsledek hospodaření v posledním roce pohlížet pouze jako na orientační.

*Tab. 11 Vývoj hospodářského výsledku – ABC, s.r.o.*

(tis. Kč)	2007	2008	2009
Provozní VH	143 547	101 904	84 094
Finanční VH	3 863	43 641	33 447
Mimořádný VH	0	8	0
<b>VH za účetní období (EAT)</b>	<b>113 745</b>	<b>123 482</b>	<b>102 773</b>
VH před zdaněním (EBT)	147 410	145 553	117 541
VH před zdaněním a úroky (EBIT)	158 267	159 671	130 605
Nákladové úroky	10 857	14 118	13 064

Krise se bohužel projevila i v odvětví, ve kterém firma ABC podniká, a tak nezbyvá nic jiného než konstatovat, že výsledek hospodaření v roce 2009 klesl a to dokonce i pod úroveň roku 2007. Pozitivně můžeme zhodnotit to, že i přesto firma dosahuje slušný zisk, který několikanásobně převyšuje zisk firmy XYZ.

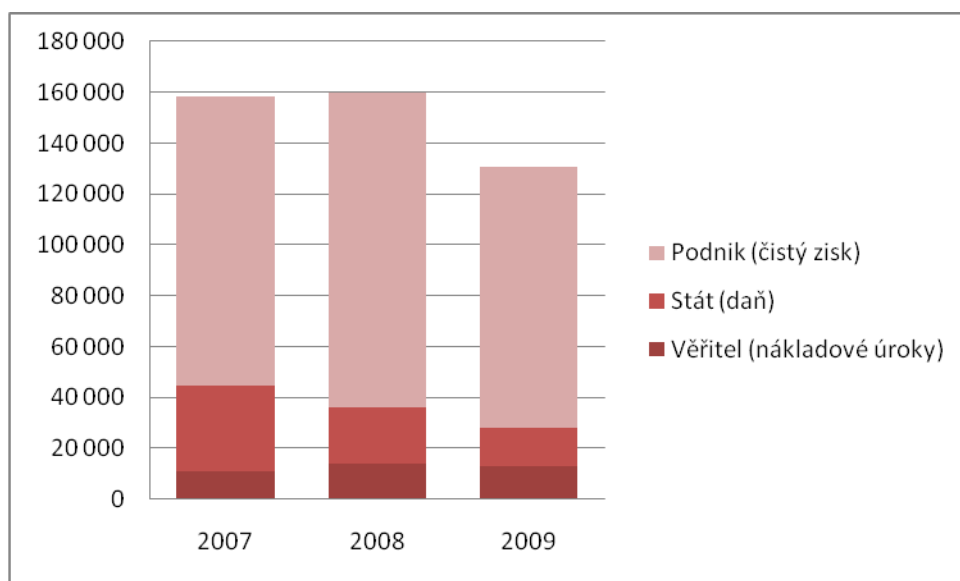


Obr. 3 Vývoj výsledku hospodaření v letech 2007 – 2009 (tis. Kč)

Tabulka 12 a graf níže zobrazují vývoj výsledku hospodaření před úroky a zdaněním (EBIT) a jeho rozpad do jednotlivých složek.

Tab. 12 Dělení VH před úroky a zdaněním – ABC, s.r.o.

(tis. Kč)	2007	2008	2009
<b>EBIT</b>	<b>158 267</b>	<b>159 671</b>	<b>130 605</b>
Věřitel (nákladové úroky)	10 857	14 118	13 064
Stát (daň)	33 665	22 071	14 768
Podnik (čistý zisk)	113 745	123 482	102 773



Obr. 4 Dělení VH před úroky a zdaněním v letech 2007 – 2009 (tis. Kč)

## 7.2 Rozdílové ukazatele

Rozdílové ukazatele se uplatňují při analýze a řízení finanční situace společnosti s ohledem na její likviditu. Nejvýznamnějším ukazatelem je čistý pracovní kapitál, který je definován jako rozdíl mezi oběžnými aktivy a krátkodobými cizími zdroji. Tento ukazatel hraje důležitou roli při posuzování platební schopnosti firmy.

Vývoj čistého pracovního kapitálu firmy ABC v jednotlivých letech je určitě pozitivní. Ve všech letech dosahuje kladných hodnot, což znamená, že krátkodobé cizí zdroje jsou menší než krátkodobý majetek, který slouží jako zdroj k jejich splácení. Firma má tedy k dispozici dostatečně velký relativně volný kapitál pro krytí neočekávaných závazků.

Tab. 13 Vývoj čistého pracovního kapitálu – ABC, s.r.o.

(tis. Kč)	2007	2008	2009
<b>Čistý pracovní kapitál</b>	165 457	103 258	191 938

## 7.3 Poměrové ukazatele

Základním nástrojem finanční analýzy jsou ukazatele poměrové. Ukazatele se třídí do několika skupin podle jednotlivých oblastí finanční analýzy (zadluženost, likvidita, rentabilita, aktivita).

### *Analýza zadluženosti, majetkové a finanční struktury*

Tyto ukazatele slouží jako indikátory výše rizika, které firma podstupuje při dané struktuře vlastních a cizích zdrojů. Zadluženost sama o sobě ovšem není negativní charakteristikou, naopak určitá výše zadlužení může být pro firmu výhodná. Proto by se každá firma měla snažit o optimální finanční strukturu, při které jsou náklady na celkový kapitál nejnižší.

Tab. 14 Ukazatele zadluženosti, majetkové a finanční struktury – ABC, s.r.o.

	2007	2008	2009
Celková zadluženost	73,94%	76,53%	72,07%
Míra zadluženosti	3,25	3,32	3,11
Dlouhodobé CZ/CZ	0,88%	1,24%	0,35%
Dlouhodobé CZ/Dlouhodobý kapitál	2,80%	3,95%	1,06%
Úrokové krytí	14,58	11,31	10,00
VK/Dlouhodobý majetek	1,44	1,31	1,43
Dlouhodobé zdroje/Dlouhodobý majetek	1,48	1,37	1,45

Tab. 15 Ukazatele zadluženosti, majetkové a finanční struktury – XYZ, s.r.o.

	2007	2008	2009
Celková zadluženost	63,21%	56,63%	51,43%
Míra zadluženosti	1,86	1,41	1,14
Dlouhodobé CZ/CZ	93,92%	85,64%	75,99%
Dlouhodobé CZ/Dlouhodobý kapitál	63,56%	54,78%	46,32%
Úrokové krytí	2,27	3,19	2,40
VK/Dlouhodobý majetek	1,34	2,01	10,09
Dlouhodobé zdroje/Dlouhodobý majetek	3,69	4,45	18,80

Firma ABC vykazuje zadluženost, která je podstatně vyšší než u firmy XYZ (v roce 2009 až o 20 %). Pozitivně můžeme zhodnotit pouze mírný pokles v roce 2009 oproti roku 2008. Další ukazatel, míra zadluženosti, potvrzuje, že se podíl cizích zdrojů v roce 2009 snížil.

Velice zajímavý je ukazatel využívání dlouhodobých cizích zdrojů. Podíváme-li se na naši společnost ABC, všimneme si ve všech třech letech velmi nízké hodnoty, která v roce 2009 činí pouhých 0,35 % z celkových cizích zdrojů a 1,06 % z dlouhodobých zdrojů. Z rozvahy pak lehce vyčteme, že je to dáno jednak tím, že společnost ABC nečerpá žádný dlouhodobý bankovní úvěr a jednak tím, že největší podíl v cizích zdrojích zaujímají krátkodobé závazky. Ještě zajímavější je ale porovnání s konkurencí. Ta naopak vykazuje velmi vysoké využití dlouhodobých cizích zdrojů dosahujících v roce 2009 téměř 76 % z cizích zdrojů a více než 46 % z dlouhodobých zdrojů.

Co se týče ukazatele úrokového krytí, jehož doporučená hodnota je vyšší než 5, můžeme firmu ABC ohodnotit určitě pozitivně. V průběhu let sice hodnota tohoto ukazatele klesala, v roce 2009 však stále činila 10. Můžeme tedy říct, že firma ABC nemá problémy s vytvářením potřebných zisků pro krytí potenciálních úroků z úvěrů, což poukazuje na dostatečně vysokou kapacitu k přijmutí dalších bankovních úvěrů. To však nelze tvrdit u konkurence, kde se hodnoty mnohdy nevyrovnají ani třem.

Posledním důležitým parametrem dlouhodobé finanční rovnováhy je tzv. zlaté pravidlo financování, které požaduje, aby byl dlouhodobý majetek financován dlouhodobým kapitálem, což se ve všech třech letech podařilo oběma firmám. U konkurence je však tento ukazatel až příliš vysoký, což znamená, že je firma XYZ sice finančně stabilní, ale drahými dlouhodobými zdroji financuje příliš velkou část oběžných aktiv.



*Analýza likvidity*

Likvidita vyjadřuje schopnost podniku dostát svým závazkům. Tyto ukazatele poměřují to, čím je možno platit (oběžná aktiva) s tím, co je potřeba zaplatit (krátkodobé cizí zdroje). Za oběžná aktiva se pak dosazují složky s různou likvidností (tj. přeměnitelností na peníze), podle toho, jakou míru jistoty od výpočtu požadujeme.

Tab. 16 Ukazatele likvidity – ABC, s.r.o.

	2007	2008	2009
Běžná likvidita	1,14	1,08	1,14
Pohotová likvidita	0,69	0,67	0,76
Okamžitá likvidita	0,00	0,03	0,04
ČPK/OA	12,01%	7,71%	12,34%
ČPK/Aktiva	9,71%	6,19%	9,95%

Tab. 17 Ukazatele likvidity – XYZ, s.r.o.

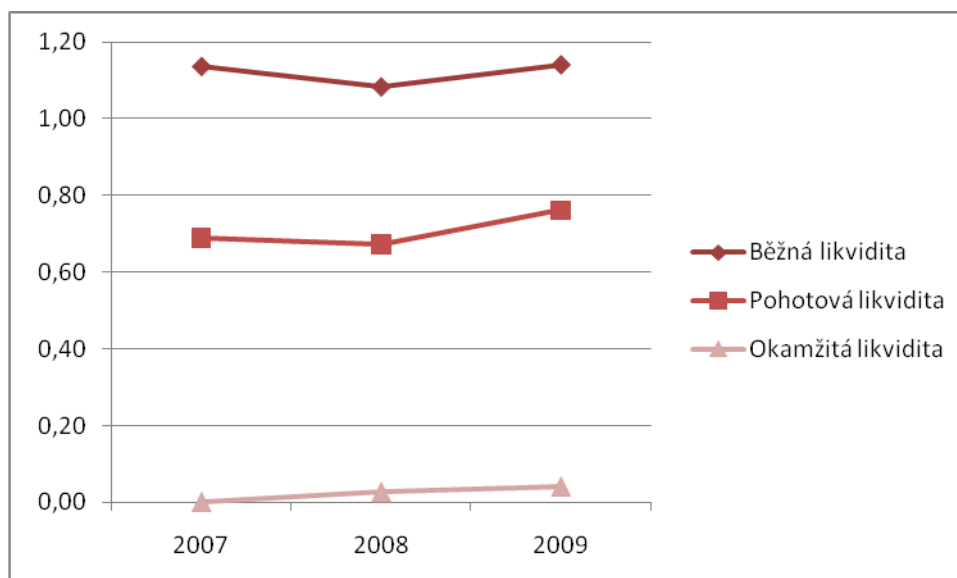
	2007	2008	2009
Běžná likvidita	19,27	9,78	7,66
Pohotová likvidita	2,11	0,96	0,62
Okamžitá likvidita	0,99	0,30	0,24
ČPK/OA	94,81%	89,78%	86,95%
ČPK/Aktiva	70,24%	71,40%	82,26%

Hodnoty ukazatele běžné likvidity ve firmě ABC nejsou nejlepší. Vzhledem k tomu, že doporučené hodnoty se pohybují v rozmezí 1,5 – 2, vidíme, že jsou docela nízké. U konkurence jsou tyto hodnoty naopak příliš vysoké, což svědčí o neefektivním využívání finančních zdrojů.

U ukazatele pohotové likvidity můžeme konstatovat pozitivní vývoj, který sice ani v roce 2009 nevedl k hodnotě doporučené, tedy k jedné, hodnota je však vyšší než u konkurence, která zaznamenala negativní vývoj tohoto ukazatele. Při poměru menším než jedna musí firma počítat s případným prodejem zásob.

Asi nejhůře je na tom firma ABC v oblasti okamžité likvidity, kde se hodnoty nachází hluboko pod hodnotou doporučenou (0,2) i pod hodnotami konkurence, jejíž výsledky jsou uspokojivé. Svědčí to o nedostatku hotovostních peněžních prostředků, ať už v pokladně nebo na bankovním účtu.

Významné rozdíly mezi firmami sledujeme u podílu čistého pracovního kapitálu na oběžných, příp. celkových aktivech. Zatímco ve firmě ABC jsou hodnoty tohoto ukazatele příliš nízké, u konkurence jsou naopak příliš vysoké.



Obr. 5 Vývoj likvidity – ABC, s.r.o. v letech 2007 – 2009

### Analýza rentability

Rentabilita, resp. výnosnost, je měřítkem schopnosti firmy vytvářet nové zdroje, dosahovat zisku použitím investovaného kapitálu.

Tab. 18 Ukazatele rentability – ABC, s.r.o.

	2007	2008	2009
Rentabilita tržeb	2,23%	2,20%	1,79%
Rentabilita výnosů	3,07%	2,80%	2,25%
Rentabilita celkového kapitálu (ROA)	9,29%	9,58%	6,77%
Rentabilita úplatného kapitálu	24,73%	20,88%	14,53%
Rentabilita vlastního kapitálu (ROE)	29,34%	32,10%	22,97%

Tab. 19 Ukazatele rentability – XYZ, s.r.o.

	2007	2008	2009
Rentabilita tržeb	1,24%	1,07%	0,45%
Rentabilita výnosů	2,93%	2,00%	1,10%
Rentabilita celkového kapitálu (ROA)	8,48%	6,80%	4,83%
Rentabilita úplatného kapitálu	24,91%	16,99%	10,66%
Rentabilita vlastního kapitálu (ROE)	10,35%	8,94%	4,28%

Co se týče ukazatelů rentability, firma ABC dosahuje vynikajících hodnot, převyšujících hodnoty konkurence. Tak například rentabilita vlastního kapitálu firmy ABC se každoročně pohybuje v průměru o 20 % výše než ve firmě XYZ. Firma ABC také efektivně využívá cizí úročený kapitál (krátkodobé bankovní úvěry), protože je schopna jej zhodnotit více, než kolik činí placené úroky. Negativně se jeví pouze pokles u všech sledovaných ukazatelů rentability způsobený již zmíněnou krizí, a to u obou firem.

*Analýza aktivity*

Tyto ukazatele jsou vyjádřením schopnosti podniku využívat své zdroje, jinými slovy měří rychlost obratu jednotlivých složek a hodnotí tak vázanost kapitálu v různých formách aktiv. Říkají, kolikrát se ta která složka za rok obrátí, neboli kolik obrátek učiní. Existuje také převrácená hodnota, která informuje o tom, jak dlouho (kolik dnů) každý obrat trvá.

*Tab. 20 Ukazatele aktivity – ABC, s.r.o.*

	2007	2008	2009
Obrat celkových aktiv z tržeb	3,00	3,36	2,98
Obrat celkových aktiv z výnosů	3,03	3,42	3,01
Doba obratu zásob (dny)	35	30	30
Doba obratu pohledávek (dny)	62	53	64
Doba obratu závazků (dny)	68	56	57

*Tab. 21 Ukazatele aktivity – XYZ, s.r.o.*

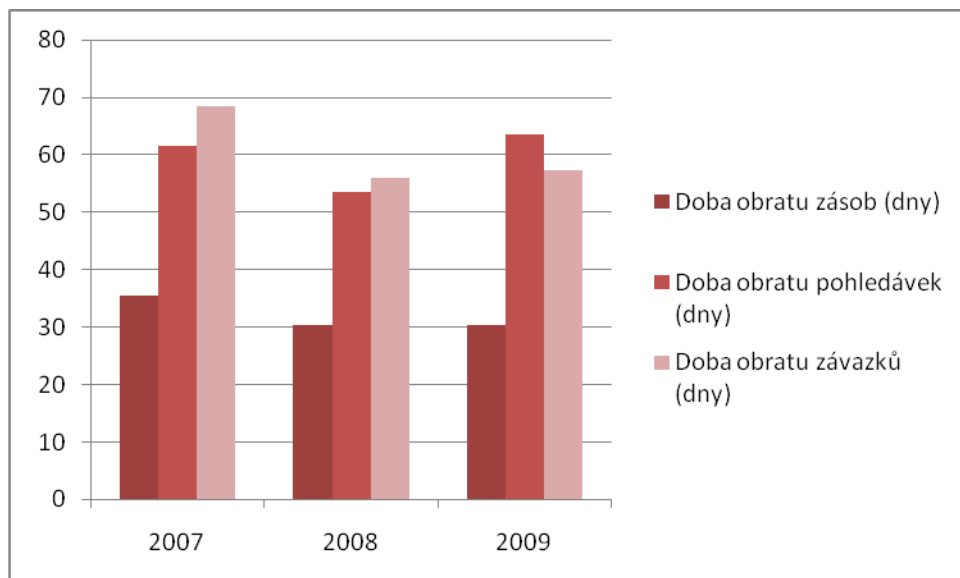
	2007	2008	2009
Obrat celkových aktiv z tržeb	2,83	3,36	4,33
Obrat celkových aktiv z výnosů	2,90	3,41	4,37
Doba obratu zásob (dny)	84	77	72
Doba obratu pohledávek (dny)	5	6	4
Doba obratu závazků (dny)	80	61	43

Podíváme-li se na obratovost celkových aktiv vypočítanou na bázi tržeb a na bázi výnosů ve firmě ABC, nevšimneme si žádného velkého rozdílu, což znamená, že všechny ostatní složky výnosů kromě tržeb (jako jsou ostatní provozní výnosy a finanční výnosy) nemají ve výnosech zásadní vliv. I v případě konkurence spatřujeme pouze nepatrné rozdíly. Hodnoty těchto ukazatelů jsou u obou firem příznivé, přesahují minimální požadovanou hodnotu 1, která říká, že z každé jedné koruny majetku by mělo být dosaženo jedné koruny tržeb, resp. výnosů.

Pozitivně můžeme zhodnotit dobu obratu zásob, která je ve všech třech letech výrazně nižší než u firmy XYZ, v roce 2009 to bylo o 42 dní.

Dobrych výsledků dosahuje firma ABC i z hlediska doby obratu pohledávek a závazků. Kromě roku 2009 je doba obratu pohledávek kratší než doba obratu závazků, což znamená, že firma dříve než musí zaplatit svým dodavatelům, obdrží peníze od svých odběratelů. V roce 2009 se však situace změnila, doba obratu pohledávek se zvýšila a převýšila tak dobu obratu závazků o sedm dní. Dochází tak k neefektivnímu úvěrování odběratelů a prodloužení peněžního cyklu. Konkurence je na tom lépe, doba obratu závazků je o hodně

delší než doba obratu pohledávek, která v roce 2009 činila pouhé čtyři dny. Přehled jednotlivých dob obratu ve firmě ABC ukazuje následující graf.



Obr. 6 Vývoj ukazatelů obratovosti – ABC, s.r.o. v letech 2007 – 2009

## 8 ANALÝZA A PROGNÓZA MAKROOKOLÍ

Vývoj hlavních ekonomických indikátorů české ekonomiky a jejich predikce jsou shrnuty v následující tabulce.

Tab. 22 Hlavní makroekonomické indikátory [15]

		2006	2007	2008	2009	2010	2011
		Aktuální predikce					
Hrubý domácí produkt	<i>růst v %, s.c.</i>	6,8	6,1	2,5	-4,0	1,3	2,6
Spotřeba domácností	<i>růst v %, s.c.</i>	5,2	5,0	3,6	1,4	-0,8	2,0
Spotřeba vlády	<i>růst v %, s.c.</i>	1,2	0,7	1,0	4,0	-1,7	1,0
Průměrná míra inflace	%	2,5	2,8	6,3	1,0	2,0	1,8
Zaměstnanost	<i>růst v %</i>	1,3	1,9	1,6	-1,4	-1,8	0,0
Míra nezaměstnanosti	<i>průměr v %</i>	7,1	5,3	4,4	6,7	8,8	8,6
Objem mezd a platů	<i>růst v %, b.c.</i>	7,9	9,4	8,7	-0,3	-0,7	4,5
<b>Předpoklady:</b>							
Směnný kurz CZK/EUR		28,3	27,8	24,9	26,4	25,8	24,8
Dlouhodobé úrokové sazby	<i>% p.a.</i>	3,8	4,3	4,6	4,7	3,8	4,0
Ropa Brent	<i>USD/barel</i>	65	73	98	62	81	92
HDP Eurozóny (EA12)	<i>růst v %, s.c.</i>	3,0	2,7	0,6	-3,9	1,1	1,9

### *Ekonomický výkon*

Česká republika byla ve 4. čtvrtletí 2008 naplno zasažena světovou ekonomickou krizí a vstoupila do recese. Propad pokračoval také v 1. čtvrtletí 2009, sezónně očištěný reálný HDP se za tato dvě čtvrtletí snížil o 5 %. K obratu došlo ve 2. čtvrtletí 2009, kdy sezónně očištěný HDP mezičtvrtletně vzrostl o 0,2 %. Ve 3. čtvrtletí 2009 se růst zrychlil na 0,8 %. Ve 4. čtvrtletí 2009 ekonomika pravděpodobně dále oživovala. Roční reálný HDP za celý rok 2009 zaznamenal pokles o 4 %. Na počátku roku 2010 by se měl projevit vliv stabilizačních opatření mezičtvrtletním poklesem o 0,2 %. Zlepšené vnější podmínky by měly postupně kompenzovat restriktivní dopady těchto opatření. Predikce růstu HDP pro rok 2010 činí 1,3 %, v roce 2011 by mělo dojít k mírnému zrychlení na 2,6 %.

Meziroční růst reálných výdajů domácností na konečnou spotřebu dosáhl ve 3. čtvrtletí 2009 úrovně 1,1 %. Za rok 2009 spotřeba domácností vzrostla přibližně o 1,4 % a byla tak stabilizujícím sektorem ekonomiky. Proti dalšímu růstu spotřeby v roce 2010 bude působit klesající zaměstnanost a z ní plynoucí zhoršující se příjmová situace domácností. Nízká míra inflace by naopak mohla přispět ke zvýšení spotřeby. V roce 2010 očekáváme pokles spotřeby domácností o 0,8 %, v roce 2011 by se pak měl obnovit růst okolo 2 %.

Výdaje vlády na konečnou spotřebu ve 3. čtvrtletí 2009 stouply o 5,4 %, za celý rok 2009 činí odhad růstu 4 %. V souladu s přijatými stabilizačními opatřeními se předpokládá úsporné chování vládních institucí jak z hlediska zaměstnanosti ve vládním sektoru, tak i z hlediska nákupů zboží a služeb. V roce 2010 se předpokládá pokles reálné spotřeby vlády o 1,7 %, v roce 2011 by měla vzrůst o 1,0 %. [15]

### ***Spotřebitelské ceny***

Rok 2009 byl s výjimkou posledních dvou měsíců ve znamení setrvale zpomalujícího se růstu cen. V říjnu dokonce meziroční index spotřebitelských cen dosáhl záporné hodnoty - 0,2 %, což bylo poprvé od srpna 2003. Vlivem zdražení pohonných hmot a cen potravin na konci roku ale prosincová meziroční hodnota činila 1 %. Průměrná míra inflace za rok 2009 dosáhla 1 %, což je druhá nejnižší hodnota od roku 1989. Očekává se, že průměrná míra inflace v roce 2010 dosáhne 2 %. V roce 2011 se počítá s postupným zpomalováním tempa růstu spotřebitelských cen a průměrná míra inflace by se měla pohybovat okolo 1,8 %. [15]

### ***Zaměstnanost***

Zaměstnanost ve 3. čtvrtletí 2009 meziročně klesla o 1,9 %. Rozhodující pro tento vývoj byl pokles počtu zaměstnanců o 2,7 %. Za celý rok 2009 pak zaměstnanost klesla o 1,4 %, v roce 2010 i přes mírné oživení ekonomiky očekáváme stále ještě pokles o 1,8 %, v roce 2011 již však dojde k obratu vedoucího ke stagnaci. [15]

### ***Nezaměstnanost***

Růst nezaměstnanosti ve druhé polovině roku 2009 sice mírně zpomalil své tempo, přesto průměrný počet registrovaných nezaměstnaných ve 4. čtvrtletí 2009 dosáhl 509 000. Harmonizovaná míra nezaměstnanosti zpracovávaná Eurostatem dosáhla v ČR v listopadu 2009 7,6 %, zatímco průměr EU27 činil 9,4 %. Mezinárodně srovnatelná obecná míra nezaměstnanosti se v roce 2009 zvýšila na 6,7 %. V roce 2010 by měla dosáhnout zhruba 8,8 %, mírný pokles na 8,6 % by pak měl nastat v roce 2011. [15]

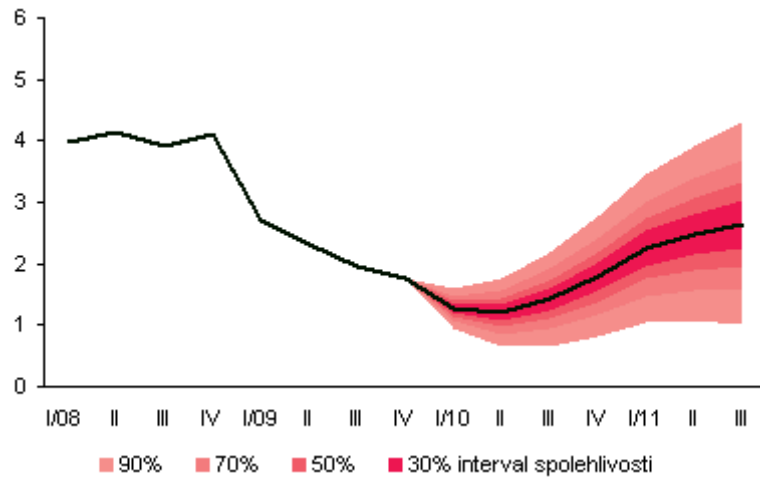
### ***Mzdy***

V důsledku nižší poptávky pokračoval ve 3. čtvrtletí 2009 meziroční pokles objemu mezd a platů, který dosáhl 1 %. Celkem za rok 2009 tento objem poklesl o 0,3 %. V roce 2010 by

měl pokles dosáhnout 0,7 %, v roce 2011 díky oživení ekonomiky počítáme s růstem o 4,5 %. [15]

### ***Prognóza úrokových sazeb (3M PRIBOR)***

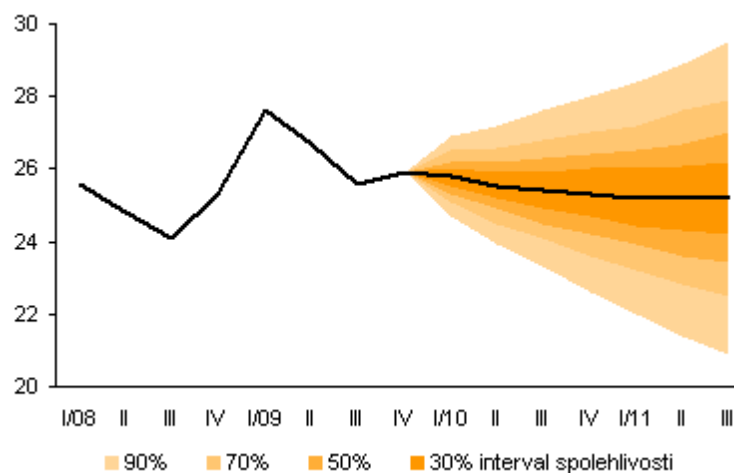
Aktuální prognóza ČNB předpokládá, že v roce 2010 bude tříměsíční sazba PRIBOR činit 1,4 % a v roce 2011 2,5 %. Graf níže zachycuje vývoj této úrokové sazby od roku 2008.



*Obr. 7 Prognóza úrokové sazby 3M PRIBOR [14]*

### ***Prognóza kurzu***

Protože součástí činností firmy ABC je také export, bude pro ni důležitý také vývoj měnového kurzu. Podle aktuální prognózy ČNB se v roce 2010 očekává kurz ve výši CZK/EUR 25,5 a v roce 2011 25,2. Podrobnější vývoj měnového kurzu zobrazuje následující graf.



*Obr. 8 Prognóza měnového kurzu CZK/EUR [14]*

## 9 PROJEKT DLOUHODOBÉHO FINANČNÍHO PLÁNU

Na základě provedené finanční analýzy firmy a analýzy a prognózy makrookolí bude sestaven dlouhodobý finanční plán na období let 2010 - 2012, a to ve dvou variantách. Optimistická varianta předpokládá růst tržeb, menší snižování obchodní marže, zvýšení počtu zaměstnanců a také výrazně větší investice. Protože budoucnost je nejistá vždy, musí být firma připravena i na negativní vývoj, proto bude vytvořena varianta druhá, pesimistická.

### 9.1 Varianta A

#### 9.1.1 Plánování položek výkazu zisku a ztráty

- Tržby

Nejvýznamnější položku výnosů a tedy i plánu tržeb tvoří tržby za prodej zboží. V optimistické variantě se počítá s každoročním nárůstem o 5 %. U obchodních společností jako je společnost ABC, spol. s r.o. je taktéž důležité plánování obchodní marže, která kvůli konkurenčním tlakům každým rokem klesá. Další položkou jsou tržby za prodej vlastních výrobků a služeb, kde se jedná především o prodej marketingových služeb, konkrétně fotografií a obrázků zboží z propagačního letáku. Tyto tržby se budou vyvíjet obdobně.

- Ostatní provozní výnosy

Ostatní provozní výnosy tvoří z 27 % výnosy fixní, které meziročně rostou o 2 % a ze 73 % výnosy variabilní, které se mění v závislosti na tržbách. Jejich hodnotu získáme vynásobením indexu (variabilní výnosy/tržby) a tržeb v daném roce. Patří sem především smluvní pokuty a úroky z prodlení, výnosy z odepsaných pohledávek, pojistná plnění a náhrady škod.

- Výnosy z dlouhodobého finančního majetku

Zde se jedná o výnosy plynoucí firmě z jejich dceřiných společností ve formě vyplácení podílů. Jejich výše spadne v roce 2010 na úroveň 75 % roku 2009, přičemž se předpokládá meziroční růst o 5 %.

- Výnosové úroky

U výnosových úroků se v průběhu celého plánovacího období předpokládá stejná výše.



- Ostatní finanční výnosy

Do této kategorie spadají především kurzové zisky a kurzové zisky z přecenění. Protože se jedná o variabilní položky, jejich výši opět určíme pomocí indexu vztahujícímu se k tržbám.

- Náklady vynaložené na prodané zboží

Náklady na prodané zboží se budou odvíjet od plánovaných tržeb a plánované marže v jednotlivých letech.

- Spotřeba materiálu a energie

Dvě třetiny těchto nákladů tvoří náklady variabilní, kam spadá například spotřeba pohonných hmot. Zbývající jedna třetina připadá na náklady fixní jako je vytápění skladů nebo spotřeba elektrické energie. Zde se předpokládá zdražování cen energií, proto se plánuje růst této položky meziročně o 3 %.

- Služby

Služby opět můžeme rozdělit na variabilní a fixní. Fixní tvoří zhruba 20 % a jejich výše se nemění, variabilní náklady se budou opět odvíjet od tržeb. Největšími položkami jsou zde dopravné, obchodní balík, reklama, opravy a udržování budov, správa a údržba softwaru a nájemné.

- Osobní náklady

Osobní náklady jsou naplánovány v závislosti na vývoji přepočteného počtu zaměstnanců a průměrné výše mzdy. V optimistické variantě vzroste počet zaměstnanců z 347 v roce 2009 na 350, vzroste také průměrný plat, což se samozřejmě podepíše na růstu osobních nákladů.

- Daně a poplatky

Sem řadíme především dálniční známky a soudní poplatky. V plánovacím období se předpokládá meziroční růst této položky o 2 %.

- Odpisy

Veškerý majetek firmy ABC, který tvoří software, stavby a samostatné movité věci, kam spadají automobily a skladové zařízení, je odepisován zrychleně. Tento majetek je zařazen do odpisových skupin č. 1 (software), 1a (automobily), 2 (skladové zařízení) a 5 (stavby).

Následující tabulka sumarizuje přehled a vývoj odpisů ze stávajícího majetku, z nedokončeného majetku, který bude v roce 2010 převeden do užívání a v neposlední řadě také z nových investic.

Tab. 23 Přehled odpisů – varianta A

(tis. Kč)	2010	2011	2012
<b>Software - celkem</b>	16 165	24 220	16 999
Stávající majetek	8 412	11 216	5 608
Nedokončený majetek	5 086	6 782	3 391
Nové investice	2 667	6 222	8 000
<b>Samostatné movité věci - celkem</b>	9 183	10 676	10 548
Stávající majetek	6 086	3 852	1 989
Nedokončený majetek	1 047	1 619	1 144
Nové investice	2 050	5 205	7 415
<b>Stavby - celkem</b>	3 073	3 138	3 200
Stávající majetek	3 040	3 040	3 040
Nové investice	33	98	160
<b>Odpisy celkem</b>	<b>28 421</b>	<b>38 034</b>	<b>30 747</b>

- Zůstatková cena prodaného dlouhodobého majetku a materiálu

Zůstatkovou cenu prodaného dlouhodobého majetku vypočítáme a naplánujeme pomocí indexu vztahujícímu se k tržbám z prodeje dlouhodobého majetku. Výslednou hodnotu pak získáme vynásobením indexu a těchto tržeb v daném roce.

- Ostatní provozní náklady

Ostatní provozní náklady jsou stejně jako ostatní provozní výnosy rozčleněny na variabilní a fixní. Fixní tvoří 13 % a v průběhu plánovacího období rostou každoročně o 2 %. Variabilní náklady činí 87 % a opět se vypočítají podle indexu vztahujícímu se k tržbám. Patří sem dary, smluvní pokuty a úroky z prodlení, odpisy pohledávek, technické zhodnocení do 40 000 Kč, pojistné a manka a škody.

- Nákladové úroky

Nákladové úroky se vypočítají podle plánované výše krátkodobých bankovních úvěrů a podle očekávaného vývoje úrokových sazeb, který se odvíjí od průměrné úrokové sazby roku 2009 činících 3,14 %. Předpokládá se tříprocentní růst každým rokem. Výsledná hodnota nákladových úroků v jednotlivých letech se pak vypočítá vynásobením průměrného stavu úvěrů a příslušnou úrokovou sazbou.

- Ostatní finanční náklady

Do ostatních finančních nákladů patří zejména kurzové ztráty, vedení a provoz účtu a příspěvky na životní pojištění. Jejich fixní část tvořící 47 % zůstává stejná, variabilní část se naplňuje opět pomocí indexu vynásobeného tržbami v daném roce.

- Plánování daně z příjmů a odložené daně

Při stanovení splatné daně z příjmů vycházíme ze sazby daně z příjmů právnických osob ve výši 21 % a z plánovaného výsledku hospodaření před zdaněním. Za předpokladu rovnosti účetních a daňových odpisů odloženou daň neuvažujeme.

### 9.1.2 Plánování položek rozvahy

- Dlouhodobý nehmotný majetek

Dlouhodobý nehmotný majetek je ve firmě ABC tvořen pouze jedinou položkou a tou je software. Hodnotu softwaru v jednotlivých letech stanovíme na základě hodnoty na konci roku 2009 zvýšenou o nové investice, které se každý rok plánují ve výši 8 mil. Kč, a sníženou o odpisy. Jak už bylo popsáno dříve, nedokončený dlouhodobý nehmotný majetek byl v roce 2010 zařazen do užívání.

- Dlouhodobý hmotný majetek

Největší položku zde tvoří stavby a samostatné movité věci (automobily, skladové zařízení), jejichž hodnoty v jednotlivých letech jsou naplánovány obdobným způsobem jako u softwaru. Tedy opět vycházíme z hodnoty majetku na konci roku 2009, ke které přičítáme hodnotu nových investic činících každoročně 9 mil. Kč a upravujeme o odpisy. I zde platí, že nedokončený dlouhodobý hmotný majetek je v roce 2010 uveden do užívání. Další položku tvoří stavby, do kterých se plánují investice ve výši 1 mil. Kč. U pozemků se nepředpokládá žádná změna.

- Dlouhodobý finanční majetek

Jelikož je společnost ABC součástí skupiny, tvořené mateřskou společností a dceřinými společnostmi, dlouhodobý finanční majetek tvoří především podíly v ovládaných a řízených osobách. Výše podílů se určí na základě zisků, které dcery generují a společnosti ABC zhodnocují účast, a výše investic do dcer. U podílů v účetních jednotkách pod podstatným vlivem se nepředpokládá žádná změna.

- Zásoby

Společnost ABC je obchodní společnost, je teda jasné, že u zásob bude nejvýznamnější položkou zboží. Jejich výši určíme na základě požadované doby obratu, která je ve všech třech letech plánovacího období stanovena na 34 dní.

- Dlouhodobé pohledávky

Zde se jedná o jednu jedinou položku, kterou jsou jiné pohledávky, jejichž hodnota se každým rokem snižuje o částku 3 650 tis. Kč. Jedná se o splátky dlouhodobého úvěru poskytnutého jednomu z dodavatelů.

- Krátkodobé pohledávky

V oblasti krátkodobých pohledávek se zaměříme zejména na pohledávky z obchodních vztahů. Jejich výši v jednotlivých letech plánovacího období vypočítáme pomocí splatnosti, která v roce 2009 činila 50 dní, přičemž v dalších letech společnost počítá s postupným prodlužováním o jeden den. Výše krátkodobých poskytnutých záloh se každým rokem snižuje o vyúčtovanou částku ve výši 1 793 tis. Kč. Hodnota dohadných účtů aktivních je ve všech letech nulová, protože je zahrnuta do krátkodobých pohledávek následujícího roku. Daňové pohledávky jsou tvořeny daní z příjmů právnických osob a daní z přidané hodnoty. Daň z příjmů je splatná vždy k 30. 6., kdy se také podává daňové přiznání, zálohy se platí v průběhu zdaňovacího období. Jedná se tedy o pohledávku, jejíž výši odvodíme od vytvořené rezervy. U daně z přidané hodnoty je důležitý fakt, že společnost ABC je měsíčním plátcem DPH, tudíž i hodnoty v následující tabulce se vztahují k jednomu ideálnímu měsíci.

Tab. 24 Daňový přehled – varianta A

(tis. Kč)	2009	2010	2011	2012
DPPO		9 851	8 701	9 293
DPH výstup		100 146	105 153	110 411
DPH vstup		95 395	100 298	105 455
Mezisoučet		5 100	3 845	4 337
Daňové pohledávky	27 494			
Daňové závazky	1 282			
<b>Daňové pohledávky</b>	<b>26 212</b>	<b>31 312</b>	<b>35 157</b>	<b>39 494</b>

- Kapitálové fondy

Kapitálové fondy jsou tvořeny oceňovacími rozdíly z přecenění majetku a závazků, vyplývající z přecenění jednotlivých podílů v dceřiných společnostech.

- Zákonný rezervní fond

U zákonného rezervního fondu již bylo dosaženo zákonem stanovené hodnoty ve výši 10 % ze základního kapitálu, proto se tato položka měnit nebude.

- Nerozdělený zisk minulých let

Tato položka se naplňuje jako součet stavu na konci roku 2009 a výsledku hospodaření běžného účetního období, od kterého se odečtou vyplacené podíly mateřské společnosti a investice do již zmíněných dcer v daném roce.

*Tab. 25 Rozdělení zisku – varianta A*

(tis. Kč)	2010	2011	2012
Vyplacené podíly	37 140	38 997	40 947
Investice do dceřinné společnosti	20 000	20 000	20 000
<b>Celkem</b>	<b>57 140</b>	<b>58 997</b>	<b>60 947</b>

- Rezervy

Společnost ABC tvoří rezervu na daň z příjmů, která je rovna plánované splatné dani v tom kterém roce. Při nákupu nového zboží společnost dále vytváří rezervu na první příjem. První dva kusy tohoto zboží se nakupují za polovinu nákupní ceny, ale na sklady se přijímají v ceně ceníkové, která činí 100 % nákupní ceny. Vytvoří se tedy rezerva ve výši 50 %, která se použije při prodeji posledních kusů pod nákupní cenou.

- Dlouhodobé závazky

Dlouhodobým závazkem je odložený daňový závazek, který zůstává pořád stejný. Historicky se jedná o rozdíl mezi účetními a daňovými odpisy, pro plánovací období však předpokládáme, že se účetní a daňové odpisy rovnají.

- Krátkodobé závazky

Zde jsou opět primární závazky z obchodních vztahů, které budou naplňovány pomocí splatnosti, která v roce 2009 činila 50 dnů. Společnost v nadcházejících letech uvažuje o prodloužení této doby nejprve o tři dny v roce 2010, poté o dny dva. Další položky tvoří

závazky k zaměstnancům a závazky ze sociálního zabezpečení a zdravotního pojištění, jejichž vývoj bude kopírovat vývoj osobních nákladů.

Hodnota dohadných účtů pasivních předcházejícího roku je vždy zahrnuta do krátkodobých závazků roku následujícího. Proto je tato položka ve všech letech plánovacího období nulová.

- Bankovní úvěry a výpomoci

Výše krátkodobých bankovních úvěrů je naplánována tak, aby pokryla finanční potřeby společnosti.

### 9.1.3 Plánový výkaz zisku a ztráty – varianta A (tis. Kč)

Označení	Text	Skutečnost 2009	Plán		
			2010	2011	2012
I.	Tržby za prodej zboží	5 508 499	5 783 924	6 073 120	6 376 776
A.	Náklady vynaložené na prodané zboží	5 061 727	5 326 994	5 605 490	5 898 518
+	Obchodní marže	446 772	456 930	467 630	478 258
II.	Výkony	214 113	224 819	236 060	247 863
1.	Tržby za prodej vlastních výrobků a služeb	214 113	224 819	236 060	247 863
2.	Změna stavu zásob vlastní činnosti	0	0	0	0
3.	Aktivace	0	0	0	0
B.	Výkonová spotřeba	381 800	396 720	412 366	428 771
1.	Spotřeba materiálu a energie	35 162	36 217	37 303	38 422
2.	Služby	346 638	360 504	375 062	390 349
+	Přidaná hodnota	279 085	285 028	291 324	297 349
C.	Osobní náklady	150 242	159 915	167 910	176 306
1.	Mzdové náklady	110 539	117 069	122 923	129 069
2.	Odměny členům orgánů společnosti a družstva	0	0	0	0
3.	Náklady na sociální zabezpečení a zdravotní pojištění	36 831	39 804	41 794	43 883
4.	Sociální náklady	2 872	3 042	3 194	3 353
D.	Daně a poplatky	659	672	686	699
E.	Odpisy dlouhodobého nehmotného a hmotného majetku	21 061	28 421	38 034	30 747
III.	Tržby z prodeje dlouhodobého majetku a materiálu	2 603	1 384	1 387	1 391
1.	Tržby z prodeje dlouhodobého majetku	2 444	1 222	1 222	1 222
2.	Tržby z prodeje materiálu	159	162	165	169
F.	Zůstatková cena prodaného dlouhodobého majetku a materiálu	2 398	1 281	1 284	1 287
1.	Zůstatková cena prodaného dlouhodobého majetku	2 237	1 119	1 119	1 119
2.	Prodaný materiál	161	162	165	169
G.	Změna stavu rezerv a opravných položek v provozní oblasti a komplexních nákladů příštích období	2 059	2 265	2 491	2 741
IV.	Ostatní provozní výnosy	10 580	11 023	11 487	11 972
H.	Ostatní provozní náklady	31 755	33 017	34 335	35 712
V.	Převod provozních výnosů	0	0	0	0
I.	Převod provozních nákladů	0	0	0	0
*	Provozní výsledek hospodaření	84 094	74 427	62 026	65 794

Označení	Text	Skutečnost 2009	Plán		
			2010	2011	2012
VI.	Tržby z prodeje cenných papírů a podílů	27 350	0	0	0
J.	Prodané cenné papíry a podíly	27 350	0	0	0
VII.	Výnosy z dlouhodobého finančního majetku	47 162	37 140	38 997	40 947
	Výnosy z podílů v ovládaných a řízených osobách a účetních				
1.	jednotkách pod podstatným vlivem	0	0	0	0
2.	Výnosy z ostatních dlouhodobých cenných papírů a podílů	0	0	0	0
3.	Výnosy z ostatního dlouhodobého finančního majetku	47 162	37 140	38 997	40 947
VIII.	Výnosy z krátkodobého finančního majetku	0	0	0	0
K.	Náklady z finančního majetku	0	0	0	0
IX.	Výnosy z přecenění cenných papírů a derivátů	0	0	0	0
L.	Náklady z přecenění cenných papírů a derivátů	0	0	0	0
M.	Změna stavu rezer a opravných položek ve finanční oblasti	0	0	0	0
X.	Výnosové úroky	1 707	1 707	1 707	1 707
N.	Nákladové úroky	13 064	17 162	17 635	17 782
XI.	Ostatní finanční výnosy	5 263	5 526	5 802	6 093
O.	Ostatní finanční náklady	7 621	7 823	8 035	8 258
XII.	Převod finančních výnosů	0	0	0	0
P.	Převod finančních nákladů	0	0	0	0
*	Finanční výsledek hospodaření	33 447	19 388	20 836	22 707
Q.	Daň z příjmu za běžnou činnost	14 768	19 701	17 401	18 585
1.	- splatná	14 768	19 701	17 401	18 585
2.	- odložená	0	0	0	0
**	Výsledek hospodaření za běžnou činnost	102 773	74 114	65 462	69 916
XIII.	Mimořádné výnosy	0	0	0	0
R.	Mimořádné náklady	0	0	0	0
S.	Daň z příjmů z mimořádné činnosti	0	0	0	0
1.	- splatná	0	0	0	0
2.	- odložená	0	0	0	0
*	Mimořádný výsledek hospodaření	0	0	0	0
T.	Převod podílu na výsledku hospodaření společníkům	0	0	0	0
***	Výsledek hospodaření za účetní období	102 773	74 114	65 462	69 916
****	Výsledek hospodaření před zdaněním	117 541	93 815	82 863	88 501

## 9.1.4 Plánová rozvaha – varianta A (tis. Kč)

Označení	Text	Skutečnost 2009	Plán		
			2010	2011	2012
	<b>AKTIVA CELKEM</b>	<b>1 929 456</b>	<b>2 008 475</b>	<b>2 087 112</b>	<b>2 199 648</b>
A.	Pohledávky za upsaný základní kapitál				
B.	Dlouhodobý majetek	312 403	339 122	320 945	330 149
B.I.	Dlouhodobý nehmotný majetek	40 495	32 330	16 110	7 111
B.I. 1.	Zřizovací výdaje	0	0	0	0
	2. Nehmotné výsledky výzkumu a vývoje	0	0	0	0
	3. Software	25 236	32 330	16 110	7 111
	4. Ocenitelná práva	0	0	0	0
	5. Goodwill	0	0	0	0
	6. Jiný dlouhodobý nehmotný majetek	0	0	0	0
	7. Nedokončený dlouhodobý nehmotný majetek	15 259	0	0	0
	8. Poskytnuté zálohy na dlouhodobý nehmotný majetek	0	0	0	0
B.II.	Dlouhodobý hmotný majetek	84 557	82 301	78 487	74 739
B.II. 1.	Pozemky	6 702	6 702	6 702	6 702
	2. Stavby	59 715	57 642	55 504	53 304
	3. Samostatné movité věci a soubory movitých věcí	13 467	17 957	16 282	14 734
	4. Pěstitelské celky trvalých porostů	0	0	0	0
	5. Základní stádo a tažná zvířata	0	0	0	0
	6. Jiný dlouhodobý hmotný majetek	43	0	0	0
	7. Nedokončený dlouhodobý hmotný majetek	4 630	0	0	0
	8. Poskytnuté zálohy na dlouhodobý hmotný majetek	0	0	0	0
	9. Oceňovací rozdíl k nabytému majetku	0	0	0	0
B.III.	Dlouhodobý finanční majetek	187 351	224 491	226 348	248 298
B.III. 1.	Podíly v ovládaných a řízených osobách	171 174	208 314	210 171	232 121
	2. Podíly v účetních jednotkách pod podstatným vlivem	16 177	16 177	16 177	16 177
	3. Ostatní dlouhodobé cenné papíry a podíly	0	0	0	0
	4. Půjčky a úvěry - ovládající a řídicí osoba, podstatný vliv	0	0	0	0
	5. Jiný dlouhodobý finanční majetek	0	0	0	0
	6. Pořizovaný dlouhodobý finanční majetek	0	0	0	0
	7. Poskytnuté zálohy na dlouhodobý finanční majetek	0	0	0	0
C.	Oběžná aktiva	1 555 743	1 669 354	1 766 166	1 869 500
C.I.	Zásoby	485 165	503 268	529 574	557 252
C.I. 1.	Materiál	160	163	166	170
	2. Nedokončená výroba a polotovary	0	0	0	0
	3. Výrobky	0	0	0	0
	4. Zvířata	0	0	0	0
	5. Zboží	485 005	503 105	529 407	557 082
	6. Poskytnuté zálohy na zásoby	0	0	0	0



C.II.	Dlouhodobé pohledávky	32 050	28 400	24 750	21 100
C.II.	1. Pohledávky z obchodních vztahů	0	0	0	0
	2. Pohledávky - ovládající a řídicí osoba	0	0	0	0
	3. Pohledávky - podstatný vliv	0	0	0	0
	4. Pohledávky za společníky, členy družstva a za účastníky sdružení	0	0	0	0
	5. Dlouhodobé poskytnuté zálohy	0	0	0	0
	6. Dohadné účty aktivní	0	0	0	0
	7. Jiné pohledávky	32 050	28 400	24 750	21 100
	8. Odložená daňová pohledávka	0	0	0	0
C.III.	Krátkodobé pohledávky	983 261	1 116 185	1 190 342	1 269 648
C.III.	1. Pohledávky z obchodních vztahů	803 603	1 021 486	1 093 591	1 170 353
	2. Pohledávky - ovládající a řídicí osoba	0	0	0	0
	3. Pohledávky - podstatný vliv	0	0	0	0
	4. Pohledávky za společníky, členy družstva a účastníky sdružení	0	0	0	0
	5. Sociální zabezpečení a zdravotní pojištění	0	0	0	0
	6. Stát - daňové pohledávky	27 494	31 312	35 157	39 494
	7. Krátkodobé poskytnuté zálohy	61 408	59 615	57 822	56 029
	8. Dohadné účty aktivní	86 984	0	0	0
	9. Jiné pohledávky	3 772	3 772	3 772	3 772
C.IV.	Krátkodobý finanční majetek	55 267	21 500	21 500	21 500
C.IV.	1. Peníze	2 924	1 500	1 500	1 500
	2. Účty v bankách	52 343	20 000	20 000	20 000
	3. Krátkodobé cenné papíry a podíly	0	0	0	0
	4. Pořizovaný krátkodobý finanční majetek	0	0	0	0
D.I.	Časové rozlišení	61 310	0	0	0
D.I.	1. Náklady příštích období	1 107	0	0	0
	2. Komplexní náklady příštích období	0	0	0	0
	3. Příjmy příštích období	60 203	0	0	0
	<b>PASIVA CELKEM</b>	<b>1 929 456</b>	<b>2 008 475</b>	<b>2 087 112</b>	<b>2 199 649</b>
A.	Vlastní kapitál	447 471	481 585	489 906	500 825
A.I.	Základní kapitál	40 000	40 000	40 000	40 000
A.I.	1. Základní kapitál	40 000	40 000	40 000	40 000
	2. Vlastní akcie a vlastní obchodní podíly	0	0	0	0
	3. Změny základního kapitálu	0	0	0	0
A.II.	Kapitálové fondy	-7 577	9 563	11 420	13 370
A.II.	1. Emisní ážio	0	0	0	0
	2. Ostatní kapitálové fondy	0	0	0	0
	3. Oceňovací rozdíly z přecenění majetku a závazků	-7 577	9 563	11 420	13 370
	4. Oceňovací rozdíly z přecenění při přeměnách	0	0	0	0
A.III.	Rezervní fondy, nedělitelný fond a ostatní fondy ze zisku	4 000	4 000	4 000	4 000
A.III.	1. Zákonný rezervní fond / nedělitelný fond	4 000	4 000	4 000	4 000
	2. Statutární a ostatní fondy	0	0	0	0

A.IV.	Výsledek hospodaření minulých let	308 275	353 908	369 025	373 539
A.IV.	1. Nerozdělený zisk minulých let	308 275	353 908	369 025	373 539
	2. Neuhrazená ztráta minulých let	0	0	0	0
A.V.	Výsledek hospodaření běžného úč.období	102 773	74 114	65 462	69 916
B.	Cizí zdroje	1 390 618	1 526 890	1 597 205	1 698 824
B.I.	Rezervy	22 004	27 201	24 901	26 085
B.I.	1. Rezervy podle zvláštních právních předpisů	0	0	0	0
	2. Rezervy na důchody a podobné závazky	0	0	0	0
	3. Rezerva na daň z příjmů	14 350	19 701	17 401	18 585
	4. Ostatní rezervy	7 654	7 500	7 500	7 500
B.II.	Dlouhodobé závazky	4 809	4 800	4 800	4 800
B.II.	1. Závazky z obchodních vztahů	0	0	0	0
	2. Závazky - ovládající a řídicí osoba	0	0	0	0
	3. Závazky - podstatný vliv	0	0	0	0
	4. Závazky ke společníkům, členům družstva a k účastníkům sdružení	0	0	0	0
	5. Dlouhodobé přijaté zálohy	0	0	0	0
	6. Vydané dluhopisy	0	0	0	0
	7. Dlouhodobé směnky k úhradě	0	0	0	0
	8. Dohadné účty pasivní	0	0	0	0
	9. Jiné závazky	0	0	0	0
	10. Odložený daňový závazek	4 809	4 800	4 800	4 800
B.III.	Krátkodobé závazky	912 207	1 025 343	1 118 100	1 217 718
B.III.	1. Závazky z obchodních vztahů	872 717	1 011 190	1 103 274	1 202 185
	2. Závazky - ovládající a řídicí osoba	0	0	0	0
	3. Závazky - podstatný vliv	0	0	0	0
	4. Závazky ke společníkům, členům družstva a k účastníkům sdružení	0	0	0	0
	5. Závazky k zaměstnancům	8 088	8 609	9 039	9 491
	6. Závazky ze sociálního zabezpečení a zdravotního pojištění	4 552	4 845	5 087	5 342
	7. Stát - daňové závazky a dotace	1 282	0	0	0
	8. Krátkodobé přijaté zálohy	771	700	700	700
	9. Vydané dluhopisy	0	0	0	0
	10. Dohadné účty pasivní	24 797	0	0	0
	11. Jiné závazky	0	0	0	0
B.IV.	Bankovní úvěry a výpomoci	451 598	469 546	449 404	450 221
B.IV.	1. Bankovní úvěry dlouhodobé	0	0	0	0
	2. Krátkodobé bankovní úvěry	451 598	469 546	449 404	450 221
	3. Krátkodobé finanční výpomoci	0	0	0	0
C.I.	Časové rozlišení	91 367	0	0	0
C.I.	1. Výdaje příštích období	90 834	0	0	0
	2. Výnosy příštích období	533	0	0	0

## 9.1.5 Plánový přehled o peněžních tocích – varianta A (tis. Kč)

Označení	Text	Skutečnost 2009	Plán		
			2 010	2 011	2 012
	<b>Stav peněžních prostředků a peněžních ekvivalentů</b>				
P.	na začátku účetního období	32 958	55 267	21 500	21 500
<b>Peněžní toky z hlavní výdělečné činnosti (provozní činnost)</b>					
Z.	Účetní zisk nebo ztráta z běžné činnosti před zdaněním	117 541	93 815	82 863	88 501
A.I.	Úpravy o nepeněžní operace	-45 646	14 249	15 052	9 696
A.I.	1. Odpisy stálých aktiv	21 061	28 421	38 034	30 747
	2. Změna stavu opravných položek, rezerv	-3 345	7 616	192	3 924
	3. Zisk z prodeje stálých aktiv	-207	-104	-104	-104
	4. Výnosy z dividend a podílů na zisku	-74 512	-37 140	-38 997	-40 947
	5. Vyúčtované nákladové úroky a výnosové úroky	11 357	15 455	15 928	16 075
	6. Případné úpravy o ostatní nepeněžní operace	0	0	0	0
A.*	<b>Čistý peněžní tok z provozní činnosti před změnami pracovního kapitálu a mimořádnými položkami</b>	<b>71 895</b>	<b>108 064</b>	<b>97 915</b>	<b>98 197</b>
A.II.	Změny stavu nepeněžních složek pracovního kapitálu	-78 898	-64 298	-4 056	-3 716
A.II.	Změna stavu pohledávek z provozní činnosti,				
	1. přechodných účtů aktiv	-208 111	-67 964	-70 507	-75 655
	Změna stavu kr. závazků z provozní činnosti,				
	2. přechodných účtů pasiv	141 039	21 769	92 757	99 618
	3. Změna stavu zásob	-11 826	-18 103	-26 306	-27 678
	4. Změna stavu kr. fin. majetku nespádajícího do pen. prostředků	0	0	0	0
A.**	<b>Čistý peněžní tok z provozní činnosti před mimořádnými pol.</b>	<b>-7 003</b>	<b>43 765</b>	<b>93 859</b>	<b>94 481</b>
A.III.	Vyplacené úroky s výjimkou kapitalizovaných úroků	-13 064	-17 162	-17 635	-17 782
A.IV.	Přijaté úroky	1 707	1 707	1 707	1 707
A.V.	Zaplacená daň z příjmů za běžnou činnost a doměrky za min. obd.	-14 768	-19 701	-17 401	-18 585
A.VI.	Příjmy a výdaje spojené s mimořádným HV včetně daně z příjmů	0	0	0	0
A.***	<b>Čistý peněžní tok z provozní činnosti</b>	<b>-33 128</b>	<b>8 609</b>	<b>60 530</b>	<b>59 821</b>
<b>Peněžní toky z investiční činnosti</b>					
B.I.	Výdaje spojené s nabytím stálých aktiv	-43 023	-56 259	-57 329	-41 068
B.II.	Příjmy z prodeje stálých aktiv	29 794	1 222	1 222	1 222
B.III.	Půjčky a úvěry spřízněným osobám	0	0	0	0
B.***	<b>Čistý peněžní tok vztahující se k investiční činnosti</b>	<b>-13 229</b>	<b>-55 037</b>	<b>-56 107</b>	<b>-39 846</b>
<b>Peněžní toky z finanční činnosti</b>					
C.I.	Dopady změn dl., resp. kr. závazků	60 598	17 939	-20 142	817
C.II.	Dopady změn vlastního kapitálu na peněžní prostředky	-40 000	-42 418	-23 279	-61 738
C.II.	1. Zvýšení pen. prostř. z důvodů zvýšení ZK, emisního ážia, atd.	-40 000	-42 418	-23 279	-61 738
	2. Vyplacení podílů na vlastním jmění společníkům	0	0	0	0
	3. Další vklady pen. prostř. společníků a akcionářů	0	0	0	0
	4. Úhrada ztráty společníky	0	0	0	0
	5. Přímé platby na vrub fondů	0	0	0	0
	6. Vyplacené dividendy nebo podíly na zisku včetně zaplac. daně	0	0	0	0
C.III.	Přijaté dividendy a podíly na zisku	74 512	37 140	38 997	40 947
C.***	<b>Čistý peněžní tok vztahující se k finanční činnosti</b>	<b>95 110</b>	<b>12 661</b>	<b>-4 424</b>	<b>-19 974</b>
F.	<b>Čisté zvýšení resp. snížení peněžních prostředků</b>	<b>48 753</b>	<b>-33 767</b>	<b>0</b>	<b>0</b>
	<b>Stav peněžních prostředků a peněžních ekvivalentů</b>				
R.	na konci účetního období	55 267	21 500	21 500	21 500

## 9.2 Varianta B

Tato varianta předpokládá negativní vývoj činností firmy, což se primárně projeví poklesem tržeb. Zisková marže se sice kvůli konkurenčním tlakům snižuje i v první, optimistické variantě, zde však bude pokles citelnější. Každým rokem také ubude zaměstnanců a

investice do dceřiných společností budou výrazně menší. Zde se zaměřím pouze na ty položky, které se od první varianty odlišují.

### 9.2.1 Plánování položek výkazu zisku a ztráty

- Tržby

Negativní vývoj přinese každoroční pokles tržeb o 3 %. Index marže, vypočítaný jako podíl rozdílu tržeb za prodej zboží a nákladů na prodané zboží na tržbách, bude klesat o 0,4 %.

- Ostatní provozní výnosy

Jak už bylo popsáno ve variantě optimistické, tyto výnosy jsou rozděleny na fixní a variabilní. Variabilní výnosy budou úměrně klesat s klesajícími výnosy, fixní se nemění.

- Ostatní finanční výnosy

Jsou variabilní, tudíž opět závisejí na tržbách a proto zde budou klesat.

- Náklady vynaložené na prodané zboží

Jdou ruku v ruce s poklesem tržeb a se snižující se ziskovou marží.

- Spotřeba materiálu a energie

Růst cen energií předpokládáme v obou variantách stejný, tudíž zde nebude žádný rozdíl.

- Služby

Fixní náklady se oproti první variantě každým rokem nepatrně snižují, variabilní klesají meziročně o 3 % stejně jako tržby.

- Osobní náklady

Jelikož se předpokládá rapidní snižování počtu zaměstnanců z 347 v roce 2009 až na 300 v roce 2012, výrazně se sníží také osobní náklady.

- Odpisy

Přehled a vývoj odpisů pro pesimistickou variantu znázorňuje následující tabulka.

Tab. 26 Přehled odpisů – varianta B

(tis. Kč)	2010	2011	2012
<b>Software - celkem</b>	14 498	20 331	10 999
Stávající majetek	8 412	11 216	5 608
Nedokončený majetek	5 086	6 782	3 391
Nové investice	1 000	2 333	2 000
<b>Samostatné movité věci - celkem</b>	8 772	9 620	9 017
Stávající majetek	6 086	3 852	1 989
Nedokončený majetek	1 036	1 603	1 133
Nové investice	1 650	4 165	5 895
<b>Stavby - celkem</b>	3 073	3 138	3 200
Stávající majetek	3 040	3 040	3 040
Nové investice	33	98	160
<b>Odpisy celkem</b>	<b>26 344</b>	<b>33 088</b>	<b>23 216</b>

- Ostatní provozní náklady

Jejich variabilní část bude opět kopírovat každoroční 3% pokles tržeb, fixní část zůstává stejná.

- Nákladové úroky

Nákladové úroky budou nižší, protože oproti optimistické verzi klesla i potřeba bankovních úvěrů.

- Ostatní finanční náklady

Fixní náklady jsou nižší jak v porovnání s první variantou tak i co se týče meziročního srovnání. Variabilní přirozeně klesají ve stejné proporcii jako tržby, tedy meziročně o 3 %.

- Plánování daně z příjmů

Na základě výše uvedených předpokladů negativního vývoje se očekává také dosažení nižšího výsledku hospodaření, tudíž bude společnost platit i menší daň.

### 9.2.2 Plánování položek rozvahy

- Dlouhodobý nehmotný majetek

V případě pesimistické verze bude společnost ABC do softwaru investovat jen 3 mil. Kč každý rok.

- Dlouhodobý hmotný majetek

I co se týče dlouhodobého hmotného majetku, bude společnost šetřit. Do automobilů a skladového zařízení spadajících do samostatných movitých věcí zainventuje každý rok částkou 7 mil. Kč. U staveb zůstává výše investic stejná, a to jeden milion korun každý rok.

- Dlouhodobý finanční majetek

Při negativním vývoji budou i výnosy z podílů v dcerách nižší, což se projeví ve znehodnocení podílů.

- Zásoby

Výše zásob zboží se určí na základě doby obratu, kterou společnost plánuje v obou variantách ve stejné délce a to 34 dní. Hodnota zásob v této variantě bude však nižší kvůli poklesu tržeb.

- Krátkodobé pohledávky

Jejich výši opět naplánujeme podle plánované doby obratu neboli splatnosti, která zůstává stejná jako v první variantě. K daňovým pohledávkám opět přikládám tabulku pro přehlednost.

*Tab. 27 Daňový přehled – varianta B*

(tis. Kč)	2009	2010	2011	2012
DPPO		7 195	2 866	1 216
DPH výstup		92 516	89 740	87 048
DPH vstup		88 428	86 179	83 989
Mezisoučet		3 107	-695	-1 843
Daňové pohledávky	27 494			
Daňové závazky	1 282			
<b>Daňové pohledávky</b>	<b>26 212</b>	<b>29 319</b>	<b>30 617</b>	<b>33 315</b>

- Nerozdělený zisk minulých let

Stanovíme stejným způsobem jako u varianty A.

*Tab. 28 Nerozdělený zisk – varianta B*

(tis. Kč)	2010	2011	2012
Vyplacené podíly	31 834	28 651	25 786
Investice do dceřinné společnosti	10 000	10 000	0
<b>Celkem</b>	<b>41 834</b>	<b>38 651</b>	<b>25 786</b>

- Krátkodobé závazky

U závazků z obchodních vztahů opět vycházíme z doby obratu, která zůstává stejná jako u varianty A, tedy 53, 55 a 57 dní.

### 9.2.3 Plánový výkaz zisku a ztráty – varianta B (tis. Kč)

Označení	Text	Skutečnost 2009	Plán		
			2010	2011	2012
I.	Tržby za prodej zboží	5 508 499	5 343 244	5 182 947	5 027 458
A.	Náklady vynaložené na prodané zboží	5 061 727	4 931 814	4 804 592	4 680 564
+	Obchodní marže	446 772	411 430	378 355	346 895
II.	Výkony	214 113	207 690	201 459	195 415
1.	Tržby za prodej vlastních výrobků a služeb	214 113	207 690	201 459	195 415
2.	Změna stavu zásob vlastní činnosti	0	0	0	0
3.	Aktivace	0	0	0	0
B.	Výkonová spotřeba	381 800	373 842	366 173	358 785
1.	Spotřeba materiálu a energie	35 162	36 217	37 303	38 422
2.	Služby	346 638	337 625	328 869	320 362
+	Přidaná hodnota	279 085	245 277	213 641	183 525
C.	Osobní náklady	150 242	146 469	144 871	138 533
1.	Mzdové náklady	110 539	107 226	106 056	101 416
2.	Odměny členům orgánů společnosti a družstva	0	0	0	0
3.	Náklady na sociální zabezpečení a zdravotní pojištění	36 831	36 457	36 059	34 482
4.	Sociální náklady	2 872	2 786	2 756	2 635
D.	Daně a poplatky	659	672	686	699
E.	Odpisy dlouhodobého nehmotného a hmotného majetku	21 061	26 344	33 088	23 216
III.	Tržby z prodeje dlouhodobého majetku a materiálu	2 603	1 384	1 387	1 391
1.	Tržby z prodeje dlouhodobého majetku	2 444	1 222	1 222	1 222
2.	Tržby z prodeje materiálu	159	162	165	169
F.	Zůstatková cena prodaného dlouhodobého majetku a materiálu	2 398	1 281	1 284	1 287
1.	Zůstatková cena prodaného dlouhodobého majetku	2 237	1 119	1 119	1 119
2.	Prodaný materiál	161	162	165	169
G.	Změna stavu rezerv a opravných položek v provozní oblasti a komplexních nákladů příštích období	2 059	2 059	2 059	2 059
IV.	Ostatní provozní výnosy	10 580	10 406	10 239	10 081
H.	Ostatní provozní náklady	31 755	31 346	30 960	30 597
V.	Převod provozních výnosů	0	0	0	0
I.	Převod provozních nákladů	0	0	0	0
*	Provozní výsledek hospodaření	84 094	51 458	14 888	1 180

Označení	Text	Skutečnost 2009	Plán		
			2010	2011	2012
VI.	Tržby z prodeje cenných papírů a podílů	27 350	0	0	0
J.	Prodané cenné papíry a podíly	27 350	0	0	0
VII.	Výnosy z dlouhodobého finančního majetku	47 162	31 834	28 651	25 786
	Výnosy z podílů v ovládaných a řízených osobách a účetních				
1.	jednotkách pod podstatným vlivem	0	0	0	0
2.	Výnosy z ostatních dlouhodobých cenných papírů a podílů	0	0	0	0
3.	Výnosy z ostatního dlouhodobého finančního majetku	47 162	31 834	28 651	25 786
VIII.	Výnosy z krátkodobého finančního majetku	0	0	0	0
K.	Náklady z finančního majetku	0	0	0	0
IX.	Výnosy z přecenění cenných papírů a derivátů	0	0	0	0
L.	Náklady z přecenění cenných papírů a derivátů	0	0	0	0
M.	Změna stavu rezerv a opravných položek ve finanční oblasti	0	0	0	0
X.	Výnosové úroky	1 707	1 707	1 707	1 707
N.	Nákladové úroky	13 064	14 121	15 594	14 733
XI.	Ostatní finanční výnosy	5 263	5 105	4 952	4 803
O.	Ostatní finanční náklady	7 621	7 464	7 311	7 162
XII.	Převod finančních výnosů	0	0	0	0
P.	Převod finančních nákladů	0	0	0	0
*	Finanční výsledek hospodaření	33 447	17 062	12 405	10 402
Q.	Daň z příjmu za běžnou činnost	14 768	14 389	5 732	2 432
1.	- splatná	14 768	14 389	5 732	2 432
2.	- odložená	0	0	0	0
**	Výsledek hospodaření za běžnou činnost	102 773	54 131	21 562	9 150
XIII.	Mimořádné výnosy	0	0	0	0
R.	Mimořádné náklady	0	0	0	0
S.	Daň z příjmů z mimořádné činnosti	0	0	0	0
1.	- splatná	0	0	0	0
2.	- odložená	0	0	0	0
*	Mimořádný výsledek hospodaření	0	0	0	0
T.	Převod podílu na výsledku hospodaření společníkům	0	0	0	0
***	Výsledek hospodaření za účetní období	102 773	54 131	21 562	9 150
****	Výsledek hospodaření před zdaněním	117 541	68 520	27 293	11 582



## 9.2.4 Plánová rozvaha – varianta B (tis. Kč)

Označení	Text	Skutečnost 2009	Plán		
			2010	2011	2012
	<b>AKTIVA CELKEM</b>	<b>1 929 456</b>	<b>1 881 104</b>	<b>1 829 313</b>	<b>1 789 187</b>
A.	Pohledávky za upsaný základní kapitál				
B.	Dlouhodobý majetek	312 403	328 894	303 622	288 541
B.I.	Dlouhodobý nehmotný majetek	40 495	28 997	11 666	3 667
B.I.	1. Zřizovací výdaje	0	0	0	0
	2. Nehmotné výsledky výzkumu a vývoje	0	0	0	0
	3. Software	25 236	28 997	11 666	3 667
	4. Ocenitelná práva	0	0	0	0
	5. Goodwill	0	0	0	0
	6. Jiný dlouhodobý nehmotný majetek	0	0	0	0
	7. Nedokončený dlouhodobý nehmotný majetek	15 259	0	0	0
	8. Poskytnuté zálohy na dlouhodobý nehmotný majetek	0	0	0	0
B.II.	Dlouhodobý hmotný majetek	84 557	80 712	75 954	71 737
B.II.	1. Pozemky	6 702	6 702	6 702	6 702
	2. Stavby	59 715	57 642	55 504	53 304
	3. Samostatné movité věci a soubory movitých věcí	13 467	16 368	13 748	11 731
	4. Pěstitelské celky trvalých porostů	0	0	0	0
	5. Základní stádo a tažná zvířata	0	0	0	0
	6. Jiný dlouhodobý hmotný majetek	43	0	0	0
	7. Nedokončený dlouhodobý hmotný majetek	4 630	0	0	0
	8. Poskytnuté zálohy na dlouhodobý hmotný majetek	0	0	0	0
	9. Oceňovací rozdíl k nabytému majetku	0	0	0	0
B.III.	Dlouhodobý finanční majetek	187 351	219 185	216 002	213 137
B.III.	1. Podíly v ovládaných a řízených osobách	171 174	203 008	199 825	196 960
	2. Podíly v účetních jednotkách pod podstatným vlivem	16 177	16 177	16 177	16 177
	3. Ostatní dlouhodobé cenné papíry a podíly	0	0	0	0
	4. Půjčky a úvěry - ovládající a řídicí osoba, podstatný vliv	0	0	0	0
	5. Jiný dlouhodobý finanční majetek	0	0	0	0
	6. Pořizovaný dlouhodobý finanční majetek	0	0	0	0
	7. Poskytnuté zálohy na dlouhodobý finanční majetek	0	0	0	0
C.	Oběžná aktiva	1 555 743	1 552 210	1 525 692	1 500 646
C.I.	Zásoby	485 165	465 946	453 933	442 223
C.I.	1. Materiál	160	163	166	170
	2. Nedokončená výroba a polotovary	0	0	0	0
	3. Výrobky	0	0	0	0
	4. Zvířata	0	0	0	0
	5. Zboží	485 005	465 782	453 767	442 053
	6. Poskytnuté zálohy na zásoby	0	0	0	0

C.II.	Dlouhodobé pohledávky	32 050	28 400	24 750	21 100
C.II.	1. Pohledávky z obchodních vztahů	0	0	0	0
	2. Pohledávky - ovládající a řídicí osoba	0	0	0	0
	3. Pohledávky - podstatný vliv	0	0	0	0
	4. Pohledávky za společníky, členy družstva a za účastníky sdružení	0	0	0	0
	5. Dlouhodobé poskytnuté zálohy	0	0	0	0
	6. Dohadné účty aktivní	0	0	0	0
	7. Jiné pohledávky	32 050	28 400	24 750	21 100
	8. Odložená daňová pohledávka	0	0	0	0
C.III.	Krátkodobé pohledávky	983 261	1 036 364	1 025 508	1 015 823
C.III.	1. Pohledávky z obchodních vztahů	803 603	943 659	933 297	922 708
	2. Pohledávky - ovládající a řídicí osoba	0	0	0	0
	3. Pohledávky - podstatný vliv	0	0	0	0
	4. Pohledávky za společníky, členy družstva a účastníky sdružení	0	0	0	0
	5. Sociální zabezpečení a zdravotní pojištění	0	0	0	0
	6. Stát - daňové pohledávky	27 494	29 319	30 617	33 315
	7. Krátkodobé poskytnuté zálohy	61 408	59 615	57 822	56 029
	8. Dohadné účty aktivní	86 984	0	0	0
	9. Jiné pohledávky	3 772	3 772	3 772	3 772
C.IV.	Krátkodobý finanční majetek	55 267	21 500	21 500	21 500
C.IV.	1. Peníze	2 924	1 500	1 500	1 500
	2. Účty v bankách	52 343	20 000	20 000	20 000
	3. Krátkodobé cenné papíry a podíly	0	0	0	0
	4. Pořizovaný krátkodobý finanční majetek	0	0	0	0
D.I.	Časové rozlišení	61 310	0	0	0
D.I.	1. Náklady příštích období	1 107	0	0	0
	2. Komplexní náklady příštích období	0	0	0	0
	3. Příjmy příštích období	60 203	0	0	0
	<b>PASIVA CELKEM</b>	<b>1 929 456</b>	<b>1 881 103</b>	<b>1 829 314</b>	<b>1 789 187</b>
A.	Vlastní kapitál	447 471	481 602	461 329	451 828
A.I.	Základní kapitál	40 000	40 000	40 000	40 000
A.I.	1. Základní kapitál	40 000	40 000	40 000	40 000
	2. Vlastní akcie a vlastní obchodní podíly	0	0	0	0
	3. Změny základního kapitálu	0	0	0	0
A.II.	Kapitálové fondy	-7 577	14 257	11 074	18 209
A.II.	1. Emisní ážio	0	0	0	0
	2. Ostatní kapitálové fondy	0	0	0	0
	3. Oceňovací rozdíly z přecenění majetku a závazků	-7 577	14 257	11 074	18 209
	4. Oceňovací rozdíly z přecenění při přeměnách	0	0	0	0
A.III.	Rezervní fondy, nedělitelný fond a ostatní fondy ze zisku	4 000	4 000	4 000	4 000
A.III.	1. Zákonný rezervní fond / nedělitelný fond	4 000	4 000	4 000	4 000
	2. Statutární a ostatní fondy	0	0	0	0

A.IV.	Výsledek hospodaření minulých let	308 275	369 214	384 694	380 470
A.IV.	1. Nerozdělený zisk minulých let	308 275	369 214	384 694	380 470
	2. Neuhrazená ztráta minulých let	0	0	0	0
A.V.	Výsledek hospodaření běžného úč.období	102 773	54 131	21 562	9 150
B.	Cizí zdroje	1 390 618	1 399 501	1 367 984	1 337 359
B.I.	Rezervy	22 004	21 889	13 232	9 932
B.I.	1. Rezervy podle zvláštních právních předpisů	0	0	0	0
	2. Rezervy na důchody a podobné závazky	0	0	0	0
	3. Rezerva na daň z příjmů	14 350	14 389	5 732	2 432
	4. Ostatní rezervy	7 654	7 500	7 500	7 500
B.II.	Dlouhodobé závazky	4 809	4 800	4 800	4 800
B.II.	1. Závazky z obchodních vztahů	0	0	0	0
	2. Závazky - ovládající a řídicí osoba	0	0	0	0
	3. Závazky - podstatný vliv	0	0	0	0
	4. Závazky ke společníkům, členům družstva a k účastníkům sdružení	0	0	0	0
	5. Dlouhodobé přijaté zálohy	0	0	0	0
	6. Vydané dluhopisy	0	0	0	0
	7. Dlouhodobé směnky k úhradě	0	0	0	0
	8. Dohadné účty pasivní	0	0	0	0
	9. Jiné závazky	0	0	0	0
	10. Odložený daňový závazek	4 809	4 800	4 800	4 800
B.III.	Krátkodobé závazky	912 207	950 355	959 837	967 386
B.III.	1. Závazky z obchodních vztahů	872 717	937 333	947 973	957 476
	2. Závazky - ovládající a řídicí osoba	0	0	0	0
	3. Závazky - podstatný vliv	0	0	0	0
	4. Závazky ke společníkům, členům družstva a k účastníkům sdružení	0	0	0	0
	5. Závazky k zaměstnancům	8 088	7 885	7 143	5 893
	6. Závazky ze sociálního zabezpečení a zdravotního pojištění	4 552	4 438	4 020	3 317
	7. Stát - daňové závazky a dotace	1 282	0	0	0
	8. Krátkodobé přijaté zálohy	771	700	700	700
	9. Vydané dluhopisy	0	0	0	0
	10. Dohadné účty pasivní	24 797	0	0	0
	11. Jiné závazky	0	0	0	0
B.IV.	Bankovní úvěry a výpomoci	451 598	422 457	390 116	355 240
B.IV.	1. Bankovní úvěry dlouhodobé	0	0	0	0
	2. Krátkodobé bankovní úvěry	451 598	422 457	390 116	355 240
	3. Krátkodobé finanční výpomoci	0	0	0	0
C.I.	Časové rozlišení	91 367	0	0	0
C.I.	1. Výdaje příštích období	90 834	0	0	0
	2. Výnosy příštích období	533	0	0	0

## 9.2.5 Plánový přehled o peněžních tocích – varianta B (tis. Kč)

Označení	Text	Skutečnost 2009	Plán		
			2 010	2 011	2 012
	<b>Stav peněžních prostředků a peněžních ekvivalentů</b>				
P.	na začátku účetního období	32 958	55 267	21 500	21 500
Peněžní toky z hlavní výdělečné činnosti (provozní činnost)					
Z.	Účetní zisk nebo ztráta z běžné činnosti před zdaněním	117 541	68 520	27 293	11 582
A.I.	Úpravy o nepeněžní operace	-45 646	8 918	11 622	9 112
A.I.	1. Odpisy stálých aktiv	21 061	26 344	33 088	23 216
	2. Změna stavu opravných položek, rezerv	-3 345	2 098	-6 599	-1 240
	3. Zisk z prodeje stálých aktiv	-207	-104	-104	-104
	4. Výnosy z dividend a podílů na zisku	-74 512	-31 834	-28 651	-25 786
	5. Vyúčtované nákladové úroky a výnosové úroky	11 357	12 414	13 887	13 026
	6. Případné úpravy o ostatní nepeněžní operace	0	0	0	0
A.*	<b>Čistý peněžní tok z provozní činnosti před změnami pracovního kapitálu a mimořádnými položkami</b>	<b>71 895</b>	<b>77 438</b>	<b>38 916</b>	<b>20 694</b>
A.II.	Změny stavu nepeněžních složek pracovního kapitálu	-78 898	-22 143	36 000	32 595
A.II.	Změna stavu pohledávek z provozní činnosti,				
	1. přechodných účtů aktiv	-208 111	11 857	14 506	13 335
	Změna stavu kr. závazků z provozní činnosti,				
	2. přechodných účtů pasiv	141 039	-53 219	9 482	7 550
	3. Změna stavu zásob	-11 826	19 219	12 012	11 710
	4. Změna stavu kr. fin. majetku nespádajícího do pen. prostředků	0	0	0	0
A.**	<b>Čistý peněžní tok z provozní činnosti před mimořádnými pol.</b>	<b>-7 003</b>	<b>55 295</b>	<b>74 916</b>	<b>53 289</b>
A.III.	Vyplacené úroky s výjimkou kapitalizovaných úroků	-13 064	-14 121	-15 594	-14 733
A.IV.	Přijaté úroky	1 707	1 707	1 707	1 707
A.V.	Zaplacená daň z příjmů za běžnou činnost a doměrky za min. obd.	-14 768	-14 389	-5 732	-2 432
A.VI.	Příjmy a výdaje spojené s mimořádným HV včetně daně z příjmů	0	0	0	0
A.***	<b>Čistý peněžní tok z provozní činnosti</b>	<b>-33 128</b>	<b>28 492</b>	<b>55 297</b>	<b>37 831</b>
Peněžní toky z investiční činnosti					
B.I.	Výdaje spojené s nabytím stálých aktiv	-43 023	-43 953	-8 935	-9 253
B.II.	Příjmy z prodeje stálých aktiv	29 794	1 222	1 222	1 222
B.III.	Půjčky a úvěry spřízněným osobám	0	0	0	0
B.***	<b>Čistý peněžní tok vztahující se k investiční činnosti</b>	<b>-13 229</b>	<b>-42 731</b>	<b>-7 713</b>	<b>-8 031</b>
Peněžní toky z finanční činnosti					
C.I.	Dopady změn dl., resp. kr. závazků	60 598	-29 150	-32 341	-34 876
C.II.	Dopady změn vlastního kapitálu na peněžní prostředky	-40 000	-22 213	-43 894	-20 710
C.II.	1. Zvýšení pen. prostř. z důvodů zvýšení ZK, emisního ážia, atd.	-40 000	-22 213	-43 894	-20 710
	2. Vyplacení podílů na vlastním jmění společníkům	0			
	3. Další vklady pen. prostř. společníků a akcionářů	0			
	4. Úhrada ztráty společníky	0			
	5. Přímé platby na vrub fondů	0			
	6. Vyplacené dividendy nebo podíly na zisku včetně zaplac. daně	0			
C.III.	Přijaté dividendy a podíly na zisku	74 512	31 834	28 651	25 786
C.***	<b>Čistý peněžní tok vztahující se k finanční činnosti</b>	<b>95 110</b>	<b>-19 529</b>	<b>-47 584</b>	<b>-29 800</b>
F.	<b>Čisté zvýšení resp. snížení peněžních prostředků</b>	<b>48 753</b>	<b>-33 767</b>	<b>0</b>	<b>0</b>
	<b>Stav peněžních prostředků a peněžních ekvivalentů</b>				
R.	na konci účetního období	55 267	21 500	21 500	21 500

## 9.3 Hodnocení variant plánu

Hodnocení jednotlivých variant dlouhodobého finančního plánu provedu pomocí poměrových ukazatelů zadluženosti, likvidity a rentability, a také pomocí některých dalších ukaza-

telů. Je však jisté, že firma bude mít zájem o přijetí první varianty, která všeobecně předpokládá pozitivní vývoj a bude podávat lepší výsledky.

### *Ukazatele zadluženosti*

*Tab. 29 Ukazatele zadluženosti – srovnání variant plánu*

	Var.	2010	2011	2012
Celková zadluženost	A	76,0%	76,5%	77,2%
	B	74,4%	74,8%	74,7%
Míra zadluženosti	A	3,17	3,26	3,39
	B	2,91	2,97	2,96
Dlouhodobé CZ/CZ	A	0,3%	0,3%	0,3%
	B	0,3%	0,4%	0,4%
Dlouhodobé CZ/Dlouhodobý kapitál	A	1,0%	1,0%	0,9%
	B	1,0%	1,0%	1,1%
Krytí stálých aktiv vlastním kapitálem	A	1,42	1,53	1,52
	B	1,46	1,52	1,57
Krytí stálých aktiv dlouhodobými zdroji	A	1,43	1,54	1,53
	B	1,48	1,54	1,58
Ukazatel úrokového krytí	A	6,47	5,70	5,98
	B	5,85	2,75	1,79

U obou variant se ukazatel celkové zadluženosti pohybuje nad 70 %, což odpovídá i současné situaci ve firmě. Míra zadluženosti ukazuje, kolikrát cizí zdroje převyšují vlastní kapitál. Jak můžeme vidět, u první varianty jsou ve všech třech letech cizí zdroje třikrát větší než vlastní kapitál. Další dva ukazatele vykazují stabilní hodnoty, které jsou velice nízké, protože dlouhodobé cizí zdroje jsou tvořeny pouze odloženým daňovým závazkem. U obou variant je dodrženo zlaté pravidlo financování, tedy že stálá aktiva jsou kryta dlouhodobými zdroji, které dokonce financují i část aktiv oběžných (hodnota je větší než jedna). Výrazný rozdíl je patrný až u ukazatele úrokového krytí, který je ve druhé variantě podstatně nižší, především v letech 2011 a 2012, kdy nespĺňuje doporučovanou hodnotu (>5).

*Ukazatele likvidity*

Tab. 30 Ukazatele likvidity – srovnání variant plánu

	Var.	2010	2011	2012
Běžná likvidita (1,5 - 2,5)	A	1,12	1,13	1,12
	B	1,13	1,13	1,13
Pohotová likvidita (1 - 1,5)	A	0,76	0,77	0,77
	B	0,77	0,78	0,78
Okamžitá likvidita (0,2 - 0,5)	A	0,01	0,01	0,01
	B	0,02	0,02	0,02

Jak můžeme vidět, ani jedna z variant společnosti neumožňuje dosáhnout doporučených hodnot ukazatelů likvidity. Ve všech letech jsou hodnoty příliš nízké, což znamená, že společnost by mohla mít problémy se splácením svých závazků. Na tuto oblast se zaměřím v závěrečné části práci, kde se pokusím navrhnout některá doporučení, která by firmě mohla být nápomocná v procesu řízení likvidity.

*Ukazatele rentability*

Tab. 31 Ukazatele rentability – srovnání variant plánu

	Var.	2010	2011	2012
Rentabilita tržeb	A	1,2%	1,0%	1,1%
	B	1,0%	0,4%	0,2%
Rentabilita výnosů	A	1,8%	1,6%	1,6%
	B	1,5%	0,8%	0,5%
Rentabilita celkového kapitálu	A	5,5%	4,8%	4,8%
	B	4,4%	2,3%	1,5%
Rentabilita úplatného kapitálu	A	11,7%	10,7%	11,2%
	B	9,1%	5,0%	3,3%
Rentabilita vlastního kapitálu	A	15,4%	13,4%	14,0%
	B	11,2%	4,7%	2,0%

Oproti roku 2009 se rentabilita ve všech letech plánovacího období zhoršila, a to u obou variant. Důvodem je nižší dosažená úroveň zisku způsobená klesající marží. U varianty A navíc dochází k nárůstu počtu zaměstnanců a tedy i růstu osobních nákladů, u varianty B zase k poklesu tržeb.

*Další ukazatele*Tab. 32 *Další ukazatele – srovnání variant plánu*

	Var.	2010	2011	2012
Přidaná hodnota/Počet zaměstnanců (tis. Kč)	A	814	832	850
	B	743	668	612
Tržby/Počet zaměstnanců (tis. Kč)	A	17 168	18 026	18 928
	B	16 821	16 826	17 410
Osobní náklady/Počet zaměstnanců (tis. Kč)	A	457	480	504
	B	444	453	462
Výkonová spotřeba/Výnosy	A	6,54%	6,48%	6,41%
	B	6,67%	6,74%	6,81%
Osobní náklady/Výnosy	A	2,64%	2,64%	2,64%
	B	2,61%	2,67%	2,63%
Odpisy/Výnosy	A	0,47%	0,60%	0,46%
	B	0,47%	0,61%	0,44%
Přidaná hodnota/Výnosy	A	4,70%	4,57%	4,45%
	B	4,38%	3,93%	3,48%
Osobní náklady/Přidaná hodnota	A	56,10%	57,64%	59,29%
	B	59,72%	67,81%	75,48%
Odpisy/Přidaná hodnota	A	9,97%	13,06%	10,34%
	B	10,74%	15,49%	12,65%
HV před zdaněním/Přidaná hodnota	A	32,91%	28,44%	29,76%
	B	27,94%	12,78%	6,31%

Přidaná hodnota na zaměstnance v první variantě každým rokem roste a ve druhé klesá. U tržeb na zaměstnance hodnoty rostou u obou variant, zvyšují se také osobní náklady na zaměstnance. Výkonová spotřeba, osobní náklady, odpisy i přidaná hodnota vykazují ve všech letech relativně stabilní poměr k výnosům, a to u obou variant. Poměr osobních nákladů na přidané hodnotě roste taktéž u obou variant, avšak ve variantě B daleko výrazněji. Další ukazatel vztahující odpisy k přidané hodnotě se nejprve v roce 2011 zvýšil (u obou variant), v dalším roce opět klesl. Výsledek hospodaření před zdaněním se na přidané hodnotě podílí daleko víc u první varianty.

#### 9.4 Krátkodobý finanční plán na rok 2010

Měsíční plánování vychází z křivky tržeb a křivky marže sestavené za rok 2009. U fixních položek činí údaj za měsíc 1/12 celkové částky. Variabilní položky se vyvíjejí v závislosti na tržbách. U osobních nákladů počítáme v prosinci s výplatou třináctých platů.

## 9.4.1 Plánový měsíční výkaz zisku a ztráty (tis. Kč)

Označení	Text	leden	únor	březen	duben	květen	červen
I.	Tržby za prodej zboží	500 022	409 883	426 710	436 236	389 515	374 329
A.	Náklady vynaložené na prodané zboží	471 656	388 948	405 555	405 490	333 095	353 677
+	Obchodní marže	28 366	20 935	21 155	30 746	56 419	20 652
II.	Výkony	19 436	15 932	16 586	16 956	15 140	14 550
1.	Tržby za prodej vlastních výrobků a služeb	19 436	15 932	16 586	16 956	15 140	14 550
2.	Změna stavu zásob vlastní činnosti	0	0	0	0	0	0
3.	Aktivace	0	0	0	0	0	0
B.	Výkonová spotřeba	34 043	29 129	30 046	30 565	28 018	27 191
1.	Spotřeba materiálu a energie	3 093	2 717	2 787	2 827	2 632	2 569
2.	Služby	30 950	26 412	27 259	27 738	25 386	24 622
+	Přidaná hodnota	13 759	7 738	7 695	17 137	43 541	8 011
C.	Osobní náklady	12 321	12 321	12 321	12 321	12 321	12 321
1.	Mzdové náklady	9 005	9 005	9 005	9 005	9 005	9 005
2.	Odměny členům orgánů společnosti a družstva	0	0	0	0	0	0
3.	Náklady na sociální zabezpečení a zdravotní pojištění	3 062	3 062	3 062	3 062	3 062	3 062
4.	Sociální náklady	253	253	253	253	253	253
D.	Daně a poplatky	168			168		
E.	Odpisy dlouhodobého nehmotného a hmotného majetku	2 368	2 368	2 368	2 368	2 368	2 368
III.	Tržby z prodeje dlouhodobého majetku a materiálu	14	14	14	625	14	14
1.	Tržby z prodeje dlouhodobého majetku				611		
2.	Tržby z prodeje materiálu	14	14	14	14	14	14
F.	Zůstatková cena prodaného dlouhodobého majetku a materiálu	14	14	14	573	14	14
1.	Zůstatková cena prodaného dlouhodobého majetku				559		
2.	Prodaný materiál	14	14	14	14	14	14
	Změna stavu rezerv a opravných položek v provozní oblasti a komplexních nákladů příštích období	0	0	0	0	0	0
G.		0	0	0	0	0	0
IV.	Ostatní provozní výnosy	944	818	841	854	789	768
H.	Ostatní provozní náklady	2 820	2 478	2 542	2 578	2 401	2 343
V.	Převod provozních výnosů	0	0	0	0	0	0
I.	Převod provozních nákladů	0	0	0	0	0	0
*	Provozní výsledek hospodaření	-2 947	-8 584	-8 668	1 754	27 267	-8 226
VI.	Tržby z prodeje cenných papírů a podílů	0	0	0	0	0	0
J.	Prodané cenné papíry a podíly	0	0	0	0	0	0
VII.	Výnosy z dlouhodobého finančního majetku	0	0	0	0	0	37 140
	Výnosy z podílů v ovládaných a řízených osobách a účetních jednotkách pod podstatným vlivem	0	0	0	0	0	0
1.	Výnosy z ostatních dlouhodobých cenných papírů a podílů	0	0	0	0	0	0
2.	Výnosy z ostatního dlouhodobého finančního majetku	0	0	0	0	0	37 140
VIII.	Výnosy z krátkodobého finančního majetku	0	0	0	0	0	0
K.	Náklady z finančního majetku	0	0	0	0	0	0
IX.	Výnosy z přecenění cenných papírů a derivátů	0	0	0	0	0	0
L.	Náklady z přecenění cenných papírů a derivátů	0	0	0	0	0	0
M.	Změna stavu rezerv a opravných položek ve finanční oblasti	0	0	0	0	0	0
X.	Výnosové úroky	142	142	142	142	142	142
N.	Nákladové úroky	1 375	1 471	1 420	1 420	1 381	1 291
XI.	Ostatní finanční výnosy	478	392	408	417	372	358
O.	Ostatní finanční náklady	665	599	611	618	584	573
XII.	Převod finančních výnosů	0	0	0	0	0	0
P.	Převod finančních nákladů	0	0	0	0	0	0
*	Finanční výsledek hospodaření	-1 421	-1 536	-1 482	-1 479	-1 450	35 776
Q.	Daň z příjmu za běžnou činnost	0	0	0	0	0	0
1.	- splatná	0	0	0	0	0	0
2.	- odložená	0	0	0	0	0	0
**	Výsledek hospodaření za běžnou činnost	-4 368	-10 120	-10 150	275	25 817	27 550
XIII.	Mimořádné výnosy	0	0	0	0	0	0
R.	Mimořádné náklady	0	0	0	0	0	0
S.	Daň z příjmů z mimořádné činnosti	0	0	0	0	0	0
1.	- splatná	0	0	0	0	0	0
2.	- odložená	0	0	0	0	0	0
*	Mimořádný výsledek hospodaření	0	0	0	0	0	0
T.	Převod podílů na výsledku hospodaření společníkům	0	0	0	0	0	0
***	Výsledek hospodaření za účetní období	-4 368	-10 120	-10 150	275	25 817	27 550
****	Výsledek hospodaření před zdaněním	-4 368	-10 120	-10 150	275	25 817	27 550



Označení	Text	červenec	srpen	září	říjen	listopad	prosinec
I.	Tržby za prodej zboží	399 630	363 492	422 548	533 884	727 986	799 689
A.	Náklady vynaložené na prodané zboží	388 337	338 551	398 280	502 403	685 605	655 396
+	Obchodní marže	11 293	24 941	24 268	31 481	42 381	144 293
II.	Výkony	15 533	14 129	16 424	20 752	28 296	31 084
1.	Tržby za prodej vlastních výrobků a služeb	15 533	14 129	16 424	20 752	28 296	31 084
2.	Změna stavu zásob vlastní činnosti	0	0	0	0	0	0
3.	Aktivace	0	0	0	0	0	0
B.	Výkonová spotřeba	28 570	26 600	29 819	35 889	46 471	50 380
1.	Spotřeba materiálu a energie	2 674	2 523	2 770	3 235	4 045	4 344
2.	Služby	25 896	24 076	27 049	32 654	42 426	46 035
+	Přidaná hodnota	-1 743	12 470	10 873	16 344	24 207	124 997
C.	Osobní náklady	12 321	12 321	12 321	12 321	12 321	24 388
1.	Mzdové náklady	9 005	9 005	9 005	9 005	9 005	18 011
2.	Odměny členům orgánů společnosti a družstva	0	0	0	0	0	0
3.	Náklady na sociální zabezpečení a zdravotní pojištění	3 062	3 062	3 062	3 062	3 062	6 124
4.	Sociální náklady	253	253	253	253	253	253
D.	Daně a poplatky	168	0	0	168	0	0
E.	Odpisy dlouhodobého nehmotného a hmotného majetku	2 368	2 368	2 368	2 368	2 368	2 368
III.	Tržby z prodeje dlouhodobého majetku a materiálu	14	14	625	14	14	14
1.	Tržby z prodeje dlouhodobého majetku	0	0	611	0	0	0
2.	Tržby z prodeje materiálu	14	14	14	14	14	14
F.	Zůstatková cena prodaného dlouhodobého majetku a materiálu	14	14	573	14	14	14
1.	Zůstatková cena prodaného dlouhodobého majetku			559			
2.	Prodaný materiál	14	14	14	14	14	14
	Změna stavu rezerv a opravných položek v provozní oblasti a komplexních nákladů příštích období	0	0	0	0	0	2 265
G.		0	0	0	0	0	2 265
IV.	Ostatní provozní výnosy	803	753	835	991	1 263	1 364
H.	Ostatní provozní náklady	2 439	2 302	2 526	2 948	3 684	3 956
V.	Převod provozních výnosů	0	0	0	0	0	0
I.	Převod provozních nákladů	0	0	0	0	0	0
*	Provozní výsledek hospodaření	-18 209	-3 742	-4 309	-443	7 124	93 411
VI.	Tržby z prodeje cenných papírů a podílů	0	0	0	0	0	0
J.	Prodané cenné papíry a podíly	0	0	0	0	0	0
VII.	Výnosy z dlouhodobého finančního majetku	0	0	0	0	0	0
	Výnosy z podílů v ovládaných a řízených osobách a účetních jednotkách pod podstatným vlivem	0	0	0	0	0	0
1.	Výnosy z ostatních dlouhodobých cenných papírů a podílů	0	0	0	0	0	0
2.	Výnosy z ostatního dlouhodobého finančního majetku	0	0	0	0	0	0
VIII.	Výnosy z krátkodobého finančního majetku	0	0	0	0	0	0
K.	Náklady z finančního majetku	0	0	0	0	0	0
IX.	Výnosy z přecenění cenných papírů a derivátů	0	0	0	0	0	0
L.	Náklady z přecenění cenných papírů a derivátů	0	0	0	0	0	0
M.	Změna stavu rezerv a opravných položek ve finanční oblasti	0	0	0	0	0	0
X.	Výnosové úroky	142	142	142	142	142	142
N.	Nákladové úroky	1 259	1 376	1 524	1 559	1 614	1 472
XI.	Ostatní finanční výnosy	382	347	404	510	696	764
O.	Ostatní finanční náklady	592	565	608	690	832	885
XII.	Převod finančních výnosů	0	0	0	0	0	0
P.	Převod finančních nákladů	0	0	0	0	0	0
*	Finanční výsledek hospodaření	-1 327	-1 451	-1 586	-1 597	-1 608	-1 451
Q.	Daň z příjmu za běžnou činnost	0	0	0	0	0	19 701
1.	- splatná	0	0	0	0	0	19 701
2.	- odložená	0	0	0	0	0	0
**	Výsledek hospodaření za běžnou činnost	-19 536	-5 193	-5 895	-2 040	5 516	72 259
XIII.	Mimořádné výnosy	0	0	0	0	0	0
R.	Mimořádné náklady	0	0	0	0	0	0
S.	Daň z příjmů z mimořádné činnosti	0	0	0	0	0	0
1.	- splatná	0	0	0	0	0	0
2.	- odložená	0	0	0	0	0	0
*	Mimořádný výsledek hospodaření	0	0	0	0	0	0
T.	Převod podílů na výsledku hospodaření společníkům	0	0	0	0	0	0
***	Výsledek hospodaření za účetní období	-19 536	-5 193	-5 895	-2 040	5 516	72 259
****	Výsledek hospodaření před zdaněním	-19 536	-5 193	-5 895	-2 040	5 516	91 960

## 9.4.2 Plánová měsíční rozvaha (tis. Kč)

Označení	Text	leden	únor	březen	duben	květen	červen
	<b>AKTIVA CELKEM</b>	<b>2 033 754</b>	<b>1 892 026</b>	<b>1 863 383</b>	<b>1 854 419</b>	<b>1 813 091</b>	<b>1 784 281</b>
B.	Dlouhodobý majetek	293 264	294 056	294 849	295 641	296 434	297 226
B.I.	Dlouhodobý nehmotný majetek	25 827	26 418	27 010	27 601	28 192	28 783
B.II.	Dlouhodobý hmotný majetek	80 085	80 287	80 488	80 690	80 891	81 092
B.III.	Dlouhodobý finanční majetek	187 351	187 351	187 351	187 351	187 351	187 351
C.	<b>Oběžná aktiva</b>	<b>1 740 490</b>	<b>1 597 970</b>	<b>1 568 535</b>	<b>1 558 778</b>	<b>1 516 657</b>	<b>1 487 055</b>
C.I.	Zásoby	534 707	487 839	478 490	473 797	454 572	445 643
C.II.	Dlouhodobé pohledávky	31 746	31 442	31 138	30 833	30 529	30 225
C.III.	Krátkodobé pohledávky	1 152 537	1 057 190	1 037 407	1 032 647	1 010 056	989 687
C.IV.	Krátkodobý finanční majetek	21 500	21 500	21 500	21 500	21 500	21 500
D.I.	Časové rozlišení	0	0	0	0	0	0
	<b>PASIVA CELKEM</b>	<b>2 033 754</b>	<b>1 892 026</b>	<b>1 863 383</b>	<b>1 854 419</b>	<b>1 813 091</b>	<b>1 784 282</b>
A.	<b>Vlastní kapitál</b>	<b>340 330</b>	<b>330 210</b>	<b>320 060</b>	<b>320 335</b>	<b>346 152</b>	<b>373 702</b>
A.I.	Základní kapitál	40 000	40 000	40 000	40 000	40 000	40 000
A.II.	Kapitálové fondy	-7 577	-7 577	-7 577	-7 577	-7 577	-7 577
A.III.	Rezervní fondy, nedělitelný fond a ostatní fondy ze zisku	4 000	4 000	4 000	4 000	4 000	4 000
A.IV.	Výsledek hospodaření minulých let	308 275	308 275	308 275	308 275	308 275	308 275
A.V.	Výsledek hospodaření běžného úč.období	-4 368	-14 488	-24 638	-24 363	1 454	29 004
B.	<b>Cizí zdroje</b>	<b>1 693 424</b>	<b>1 561 816</b>	<b>1 543 323</b>	<b>1 534 084</b>	<b>1 466 939</b>	<b>1 410 580</b>
B.I.	Rezervy	22 004	22 004	22 004	22 004	22 004	22 004
B.II.	Dlouhodobé závazky	4 809	4 809	4 809	4 809	4 809	4 809
B.III.	Krátkodobé závazky	1 085 494	992 613	974 038	964 990	927 787	909 964
B.IV.	Bankovní úvěry a výpomoci	581 117	542 390	542 472	542 281	512 339	473 803
C.I.	Časové rozlišení	0	0	0	0	0	0

Označení	Text	červenec	srpen	září	říjen	listopad	prosinec
	<b>AKTIVA CELKEM</b>	<b>1 777 163</b>	<b>1 755 361</b>	<b>1 759 979</b>	<b>1 799 200</b>	<b>1 887 681</b>	<b>2 008 475</b>
B.	Dlouhodobý majetek	298 019	298 812	299 604	300 397	301 189	339 122
B.I.	Dlouhodobý nehmotný majetek	29 374	29 965	30 557	31 148	31 739	32 330
B.II.	Dlouhodobý hmotný majetek	81 294	81 495	81 697	81 898	82 100	82 301
B.III.	Dlouhodobý finanční majetek	187 351	187 351	187 351	187 351	187 351	224 491
C.	<b>Oběžná aktiva</b>	<b>1 479 144</b>	<b>1 456 550</b>	<b>1 460 375</b>	<b>1 498 803</b>	<b>1 586 492</b>	<b>1 669 353</b>
C.I.	Zásoby	444 877	437 249	438 837	451 909	481 479	503 268
C.II.	Dlouhodobé pohledávky	29 921	29 617	29 313	29 008	28 704	28 400
C.III.	Krátkodobé pohledávky	982 846	968 184	970 725	996 386	1 054 808	1 116 185
C.IV.	Krátkodobý finanční majetek	21 500	21 500	21 500	21 500	21 500	21 500
D.I.	Časové rozlišení	0	0	0	0	0	0
	<b>PASIVA CELKEM</b>	<b>1 777 163</b>	<b>1 755 361</b>	<b>1 759 979</b>	<b>1 799 200</b>	<b>1 887 682</b>	<b>2 008 475</b>
A.	<b>Vlastní kapitál</b>	<b>354 166</b>	<b>348 973</b>	<b>343 077</b>	<b>341 037</b>	<b>346 553</b>	<b>481 585</b>
A.I.	Základní kapitál	40 000	40 000	40 000	40 000	40 000	40 000
A.II.	Kapitálové fondy	-7 577	-7 577	-7 577	-7 577	-7 577	9 563
A.III.	Rezervní fondy, nedělitelný fond a ostatní fondy ze zisku	4 000	4 000	4 000	4 000	4 000	4 000
A.IV.	Výsledek hospodaření minulých let	308 275	308 275	308 275	308 275	308 275	353 908
A.V.	Výsledek hospodaření běžného úč.období	9 468	4 275	-1 621	-3 661	1 855	74 114
B.	<b>Cizí zdroje</b>	<b>1 422 997</b>	<b>1 406 388</b>	<b>1 416 901</b>	<b>1 458 163</b>	<b>1 541 129</b>	<b>1 526 890</b>
B.I.	Rezervy	22 004	22 004	22 004	22 004	22 004	27 201
B.II.	Dlouhodobé závazky	4 809	4 809	4 809	4 809	4 809	4 800
B.III.	Krátkodobé závazky	908 148	893 071	896 172	922 014	980 505	1 025 343
B.IV.	Bankovní úvěry a výpomoci	488 036	486 504	493 916	509 336	533 811	469 546
C.I.	Časové rozlišení	0	0	0	0	0	0

## 10 NÁVRHY A DOPORUČENÍ

Společnost ABC, spol. s r.o. vykazuje vysokou hodnotu celkové zadluženosti, která v roce 2009 dosahuje 72 % a v průběhu plánovacího období ještě mírně vzroste. Hlavní roli zde hrají především krátkodobé závazky, které tvoří největší položku cizích zdrojů. I přesto, že se nejedná o kapitál nesoucí náklad (neplatí se z něho úrok), doporučila bych firmě sledovat vývoj průměrných vážených nákladů na kapitál (WACC), který jí může být nápomocný při stanovení optimální kapitálové struktury, při které jsou tyto náklady minimální.

Další můj postřeh plyne ze vztahu mezi majetkovou a finanční strukturou firmy. Hodnota ukazatele krytí dlouhodobého majetku vlastním kapitálem je větší než jedna, což znamená, že vlastním kapitálem je financována i část oběžných aktiv. Firma tak dává přednost stabilitě před výnosem. Řešením by mohlo být například vyhledávání investičních příležitostí a jejich financování z nerozděleného zisku minulých let. Další ukazatel, krytí dlouhodobého majetku dlouhodobými zdroji, je taktéž větší než jedna, avšak ne natolik, abych mohla zkonstatovat, že je podnik přímo překapitalizován.

Za nejvýraznější oblast zájmu považuji firemní likviditu. Všechny ukazatele dosahují nízkých hodnot, což může znamenat, že firma není dostatečně likvidní. Co se týče pohotové likvidity, musí firma počítat s případným prodejem zásob, neboť hodnota tohoto ukazatele je menší než jedna. Hodnoty okamžité likvidity ukazují na nedostatek hotovosti. Jednu z možností, jak tento problém řešit, vidím např. v desinvesticích, a to jak oběžného tak dlouhodobého majetku. U oběžného majetku bych navrhovala především zvýšit obrát pohledávek například využitím a nabídkou skonta. Zde je však důležité vypočítat, zda by bylo skonto pro firmu výhodné. Další možností by mohl být také faktoring neboli prodej pohledávek faktoringové společnosti.

Protože však všechny ukazatele likvidity hodnotí budoucí likviditu odvozeně, staticky, je nutné plánovat ji pomocí prognózy cash flow. Po tom, co tento výkaz již není povinnou součástí účetní závěrky, firma od jeho sestavování upustila. Dle mého názoru to nebylo rozumné rozhodnutí, protože samotný fakt, že podnik dosahuje zisku, ještě nemusí znamenat, že je schopen hradit své závazky. Díky výkazu CF má firma přehled, kolik peněžních prostředků vytvořila a k jakým účelům je použila. Firmě bych proto doporučila opět zavést využívání tohoto výkazu jako nástroje řízení likvidity.

## ZÁVĚR

Cílem mé diplomové práce bylo sestavení dlouhodobého a krátkodobého finančního plánu společnosti ABC, spol. s r.o. tak, aby bylo dosaženo cílů, které si na toto období vytyčila.

Při zpracování projektu jsem vycházela z teoretických poznatků z oblasti finančního plánování získaných nastudováním odborné literatury, které jsou shrnuty v první části práce.

Samotnému plánování předcházela finanční analýza dosavadního hospodaření firmy a také nástin prognózy makroekonomického okolí, které je taktéž důležité pro budoucí vývoj firmy. Rozbor pomocí absolutních, rozdílových a poměrových ukazatelů ukázal na vysokou hodnotu zadlužení, nedostatečnou likviditu a na klesající hodnoty ukazatelů rentability.

V projektové části jsem vypracovala dvě varianty dlouhodobého finančního plánu na období let 2010 - 2012, které se liší předpokládaným budoucím vývojem tržeb, tempem poklesu indexu ziskové marže a výší investic. I přesto, že firma nadále očekává pozitivní vývoj, je vždy potřeba být připraven i na možnost opačného trendu.

V další části práce jsem provedla zhodnocení obou variant, a to pomocí ukazatelů zadluženosti, likvidity, rentability a některých dalších ukazatelů. I přesto, že už předem bylo jasné, že první varianta vykáže lepší výsledky a stane se podkladem pro tvorbu krátkodobého finančního plánu, pro firmu je důležité vidět rozdíly v porovnání s druhou variantou.

Posledním krokem bylo tedy již zmíněné vytvoření krátkodobého finančního plánu, který byl zpracován na jednotlivé měsíce pro rok 2010.

Na závěr jsem se pokusila navrhnout některá doporučení, která by firma mohla zvážit a popřípadě i využít při řízení svých podnikových financí. Přála bych si, aby má práce ve větší či menší míře firmě něco přinesla, ať už ve formě konkrétních opatření či jako podklad při plánování nebo rozhodování.

## SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY

### Monografie

- [1] BREALEY, R. A., MYERS, S. C. *Teorie a praxe firemních financí*. 1. vyd. Praha: Computer Press, 2000. ISBN 80-7226-189-4.
- [2] FOTR, J. *Strategické finanční plánování*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 1999. ISBN 80-7169-694-3.
- [3] GRÜNWARD, R., HOLEČKOVÁ, J. *Finanční analýza a plánování podniku*. 2. vyd. Praha: Oeconomica, 2004. ISBN 80-245-0684-X.
- [4] KALOUDA, F. *Základy firemních financí*. 1. vyd. Brno: Masarykova univerzita, 2004. ISBN 80-210-3584-6.
- [5] MAREK, P. a kol. *Studijní průvodce financemi podniku*. 1. vyd. Praha: Ekopress, 2006. ISBN 80-86119-37-8.
- [6] PAVELKOVÁ, D., KNÁPKOVÁ, A. *Podnikové finance: Studijní pomůcka pro distanční studium*. 3. upr. vyd. Zlín: Univerzita Tomáše Bati, 2007. ISBN 978-80-7318-593-0.
- [7] POWER, T., WALSH, S., O'MEARA, P. *Financial management*. 2nd edition. Dublin: Gill & Macmillan, 2005. ISBN-13: 978 07171 3842 5.
- [8] SOUČEK, Z., MAREK, J. *Strategie úspěšného podniku*. 1. vyd. Ostrava: MONTANEX, 1998. ISBN 80-85780-93-3.
- [9] VALACH, J. a kol. *Základy finančního řízení podniku*. 3. vyd. Praha: NAD ZLATO, 1992. ISBN 80-900383-6-0.
- [10] VALACH, J. a kol. *Finanční řízení a rozhodování podniku* 1. díl. 1. vyd. Praha: NAD ZLATO, 1993. ISBN 80-85626-12-8.
- [11] VALACH, J. a kol. *Finanční řízení podniku*. 1. vyd. Praha: Ekopress, 1997. ISBN 80-901991-6-X.
- [12] VEJDĚLEK, J. *Jak zlepšit podnikové plánování*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 1999. ISBN 80-7169-666-8.

- [13] ŽŮRKOVÁ, H. *Plánování a kontrola: klíč k úspěchu*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2007. ISBN 978-80-247-1844-6.

### Internetové zdroje

- [14] *Aktuální prognóza ČNB* [online]. Česká národní banka [cit. 2010-03-28]. Dostupné na WWW:  
<[http://www.cnb.cz/cs/menova\\_politika/prognoza/](http://www.cnb.cz/cs/menova_politika/prognoza/)>.
- [15] *Makroekonomická predikce* [online]. Ministerstvo financí České republiky [cit. 2010-03-28]. Dostupné na WWW:  
<[http://www.mfcr.cz/cps/rde/xchg/mfcr/xsl/makro\\_pre.html](http://www.mfcr.cz/cps/rde/xchg/mfcr/xsl/makro_pre.html)>.
- [16] *Obchodní rejstřík a Sbírka listin* [online]. Ministerstvo spravedlnosti České republiky [cit. 2010-03-02]. Dostupné na WWW:  
<<http://portal.justice.cz/justice2/uvod/uvod.aspx>>.
- [17] *Trh s technickým zbožím klesá* [online]. Tiskové středisko [cit. 2010-03-18]. Dostupné na WWW:  
<[http://www.stance.cz/tiskove\\_stredisko/presscenter.php?p=text\\_detail&idfirmy=28&idslozky=330&idtextu=3207](http://www.stance.cz/tiskove_stredisko/presscenter.php?p=text_detail&idfirmy=28&idslozky=330&idtextu=3207)>.

**SEZNAM POUŽITÝCH SYMBOLŮ A ZKRATEK**

CF	Cash flow.
CZ	Cizí zdroje.
ČNB	Česká národní banka.
ČPK	Čistý pracovní kapitál.
DM	Dlouhodobý majetek.
DPH	Daň z přidané hodnoty.
EAT	Čistý zisk.
EBIT	Zisk před zdaněním a úroky.
EBT	Zisk před zdaněním.
HDP	Hrubý domácí produkt.
OA	Oběžná aktiva.
VH	Výsledek hospodaření.
VK	Vlastní kapitál.
WACC	Průměrné vážené náklady na kapitál.

**SEZNAM OBRÁZKŮ**

Obr. 1 Struktura strategického plánu [6].....	15
Obr. 2 Organizační struktura firmy ABC, spol. s r.o. ....	43
Obr. 3 Vývoj výsledku hospodaření v letech 2007 – 2009 (tis. Kč).....	54
Obr. 4 Dělení VH před úroky a zdaněním v letech 2007 – 2009 (tis. Kč).....	54
Obr. 5 Vývoj likvidity – ABC, s.r.o. v letech 2007 – 2009 .....	58
Obr. 6 Vývoj ukazatelů obratovosti – ABC, s.r.o. v letech 2007 – 2009 .....	60
Obr. 7 Prognóza úrokové sazby 3M PRIBOR [14] .....	63
Obr. 8 Prognóza měnového kurzu CZK/EUR [14].....	63



**SEZNAM TABULEK**

Tab. 1 Vývoj počtu zaměstnanců a souvisejících osobních nákladů [16] .....	43
Tab. 2 Vývoj tržeb na trhu s elektrospotřebiči a elektronikou v roce 2009 [17] .....	44
Tab. 3 Procentuální rozbor položek majetkové a finanční struktury – ABC, s.r.o. ....	47
Tab. 4 Procentuální rozbor položek majetkové a finanční struktury – XYZ, s.r.o. ....	48
Tab. 5 Vývojové trendy položek majetkové a finanční struktury – ABC, s.r.o. ....	49
Tab. 6 Vývojové trendy položek majetkové a finanční struktury – XYZ, s.r.o. ....	50
Tab. 7 Procentuální rozbor položek výnosů a nákladů – ABC, s.r.o. ....	51
Tab. 8 Procentuální rozbor položek výnosů a nákladů – XYZ, s.r.o. ....	52
Tab. 9 Vývojové trendy položek výnosů a nákladů – ABC, s.r.o. ....	52
Tab. 10 Vývojové trendy položek výnosů a nákladů – XYZ, s.r.o. ....	52
Tab. 11 Vývoj hospodářského výsledku – ABC, s.r.o. ....	53
Tab. 12 Dělení VH před úroky a zdaněním – ABC, s.r.o. ....	54
Tab. 13 Vývoj čistého pracovního kapitálu – ABC, s.r.o. ....	55
Tab. 14 Ukazatele zadluženosti, majetkové a finanční struktury – ABC, s.r.o. ....	55
Tab. 15 Ukazatele zadluženosti, majetkové a finanční struktury – XYZ, s.r.o. ....	56
Tab. 16 Ukazatele likvidity – ABC, s.r.o. ....	57
Tab. 17 Ukazatele likvidity – XYZ, s.r.o. ....	57
Tab. 18 Ukazatele rentability – ABC, s.r.o. ....	58
Tab. 19 Ukazatele rentability – XYZ, s.r.o. ....	58
Tab. 20 Ukazatele aktivity – ABC, s.r.o. ....	59
Tab. 21 Ukazatele aktivity – XYZ, s.r.o. ....	59
Tab. 22 Hlavní makroekonomické indikátory [15].....	61
Tab. 23 Přehled odpisů – varianta A.....	66
Tab. 24 Daňový přehled – varianta A .....	68
Tab. 25 Rozdělení zisku – varianta A.....	69
Tab. 26 Přehled odpisů – varianta B .....	77
Tab. 27 Daňový přehled – varianta B .....	78
Tab. 28 Nerozdělený zisk – varianta B .....	78
Tab. 29 Ukazatele zadluženosti – srovnání variant plánu.....	85
Tab. 30 Ukazatele likvidity – srovnání variant plánu .....	86
Tab. 31 Ukazatele rentability – srovnání variant plánu .....	86

Tab. 32 Další ukazatele – srovnání variant plánu ..... 87

## SEZNAM PŘÍLOH

- P I Rozvaha společnosti ABC, spol. s r.o.
- P II Výkaz zisku a ztráty společnosti ABC, spol. s r.o.
- P III Sklady

## PŘÍLOHA P I: ROZVAHA SPOLEČNOSTI ABC, SPOL. S R.O.

Označení	Text	Rok		
		2007	2008	2009
	<b>AKTIVA CELKEM</b>	<b>1 704 380</b>	<b>1 667 485</b>	<b>1 929 456</b>
A.	Pohledávky za upsaný základní kapitál			
B.	<b>Dlouhodobý majetek</b>	<b>269 625</b>	<b>292 678</b>	<b>312 403</b>
B.I.	Dlouhodobý nehmotný majetek	5 304	23 409	40 495
B.I.	1. Zřizovací výdaje	0	0	0
	2. Nehmotné výsledky výzkumu a vývoje	0	0	0
	3. Software	2 692	3 564	25 236
	4. Ocenitelná práva	0	0	0
	5. Goodwill	0	0	0
	6. Jiný dlouhodobý nehmotný majetek	0	0	0
	7. Nedokončený dlouhodobý nehmotný majetek	2 612	19 845	15 259
	8. Poskytnuté zálohy na dlouhodobý nehmotný majetek	0	0	0
B.II.	Dlouhodobý hmotný majetek	94 189	90 868	84 557
B.II.	1. Pozemky	6 885	6 885	6 702
	2. Stavby	65 543	64 429	59 715
	3. Samostatné movité věci a soubory movitých věcí	20 888	19 496	13 467
	4. Pěstitelské celky trvalých porostů	0	0	0
	5. Základní stádo a tažná zvířata	0	0	0
	6. Jiný dlouhodobý hmotný majetek	43	43	43
	7. Nedokončený dlouhodobý hmotný majetek	830	15	4 630
	8. Poskytnuté zálohy na dlouhodobý hmotný majetek	0	0	0
	9. Oceňovací rozdíl k nabytému majetku	0	0	0
B.III.	Dlouhodobý finanční majetek	170 132	178 401	187 351
B.III.	1. Podíly v ovládaných a řízených osobách	148 608	157 224	171 174
	2. Podíly v účetních jednotkách pod podstatným vlivem	16 524	16 177	16 177
	3. Ostatní dlouhodobé cenné papíry a podíly	0	0	0
	4. Půjčky a úvěry - ovládající a řídicí osoba, podstatný vliv	0	0	0
	5. Jiný dlouhodobý finanční majetek	0	0	0
	6. Pořizovaný dlouhodobý finanční majetek	0	0	0
	7. Poskytnuté zálohy na dlouhodobý finanční majetek	5 000	5 000	0
C.	<b>Oběžná aktiva</b>	<b>1 377 437</b>	<b>1 339 054</b>	<b>1 555 743</b>
C.I.	Zásoby	502 063	473 339	485 165
C.I.	1. Materiál	298	1 881	160
	2. Nedokončená výroba a polotovary	0	0	0
	3. Výrobky	0	0	0
	4. Zvířata	0	0	0
	5. Zboží	501 765	471 458	485 005
	6. Poskytnuté zálohy na zásoby	0	0	0

C.II.	Dlouhodobé pohledávky	39 350	35 700	32 050
C.II.	1. Pohledávky z obchodních vztahů	0	0	0
	2. Pohledávky - ovládající a řídící osoba	0	0	0
	3. Pohledávky - podstatný vliv	0	0	0
	4. Pohledávky za společníky, členy družstva a za účastníky sdružení	0	0	0
	5. Dlouhodobé poskytnuté zálohy	0	0	0
	6. Dohadné účty aktivní	0	0	0
	7. Jiné pohledávky	39 350	35 700	32 050
	8. Odložená daňová pohledávka	0	0	0
C.III.	Krátkodobé pohledávky	834 267	797 057	983 261
C.III.	1. Pohledávky z obchodních vztahů	747 243	718 720	803 603
	2. Pohledávky - ovládající a řídící osoba	0	0	0
	3. Pohledávky - podstatný vliv	0	0	0
	4. Pohledávky za společníky, členy družstva a účastníky sdružení	0	0	0
	5. Sociální zabezpečení a zdravotní pojištění	0	0	0
	6. Stát - daňové pohledávky	0	0	27 494
	7. Krátkodobé poskytnuté zálohy	74 840	67 348	61 408
	8. Dohadné účty aktivní	9 455	7 284	86 984
	9. Jiné pohledávky	2 729	3 705	3 772
C.IV.	Krátkodobý finanční majetek	1 757	32 958	55 267
C.IV.	1. Peníze	2 497	25 286	2 924
	2. Účty v bankách	-740	7 672	52 343
	3. Krátkodobé cenné papíry a podíly	0	0	0
	4. Pořizovaný krátkodobý finanční majetek	0	0	0
D.I.	Časové rozlišení	57 318	35 753	61 310
D.I.	1. Náklady příštích období	3 421	2 420	1 107
	2. Komplexní náklady příštích období	0	0	0
	3. Příjmy příštích období	53 897	33 333	60 203
	<b>PASIVA CELKEM</b>	<b>1 704 380</b>	<b>1 667 486</b>	<b>1 929 456</b>
A.	Vlastní kapitál	387 713	384 698	447 471
A.I.	Základní kapitál	40 000	40 000	40 000
A.I.	1. Základní kapitál	40 000	40 000	40 000
	2. Vlastní akcie a vlastní obchodní podíly	0	0	0
	3. Změny základního kapitálu	0	0	0
A.II.	Kapitálové fondy	30 917	-7 577	-7 577
A.II.	1. Emisní ážio	0	0	0
	2. Ostatní kapitálové fondy	0	0	0
	3. Oceňovací rozdíly z přecenění majetku a závazků	30 917	-7 577	-7 577
	4. Oceňovací rozdíly z přecenění při přeměnách	0	0	0
A.III.	Rezervní fondy, nedělitelný fond a ostatní fondy ze zisku	4 000	4 000	4 000
A.III.	1. Zákonný rezervní fond / nedělitelný fond	4 000	4 000	4 000
	2. Statutární a ostatní fondy	0	0	0

A.IV.	Výsledek hospodaření minulých let	199 054	224 796	308 275
A.IV.	1. Nerozdělený zisk minulých let	199 054	224 796	308 275
	2. Neuhrazená ztráta minulých let	0	0	0
A.V.	Výsledek hospodaření běžného úč. období	113 742	123 479	102 773
B.	Cizí zdroje	1 260 160	1 276 049	1 390 618
B.I.	Rezervy	37 029	24 444	22 004
B.I.	1. Rezervy podle zvláštních právních předpisů	0	0	0
	2. Rezervy na důchody a podobné závazky	0	0	0
	3. Rezerva na daň z příjmů	33 000	19 754	14 350
	4. Ostatní rezervy	4 029	4 690	7 654
B.II.	Dlouhodobé závazky	11 151	15 809	4 809
B.II.	1. Závazky z obchodních vztahů	0	0	0
	2. Závazky - ovládající a řídicí osoba	0	0	0
	3. Závazky - podstatný vliv	0	0	0
	4. Závazky ke společníkům, členům družstva a k účastníkům sdružení	0	0	0
	5. Dlouhodobé přijaté zálohy	0	0	0
	6. Vydané dluhopisy	0	0	0
	7. Dlouhodobé směnky k úhradě	0	0	0
	8. Dohadné účty pasivní	0	0	0
	9. Jiné závazky	9 000	11 000	0
	10. Odložený daňový závazek	2 151	4 809	4 809
B.III.	Krátkodobé závazky	959 841	855 796	912 207
B.III.	1. Závazky z obchodních vztahů	950 825	870 063	872 717
	2. Závazky - ovládající a řídicí osoba	0	0	0
	3. Závazky - podstatný vliv	0	0	0
	4. Závazky ke společníkům, členům družstva a k účastníkům sdružení	0	0	0
	5. Závazky k zaměstnancům	4 460	4 681	8 088
	6. Závazky ze sociálního zabezpečení a zdravotního pojištění	3 785	4 472	4 552
	7. Stát - daňové závazky a dotace	-21 872	-42 979	1 282
	8. Krátkodobé přijaté zálohy	1 868	865	771
	9. Vydané dluhopisy	0	0	0
	10. Dohadné účty pasivní	18 537	18 312	24 797
	11. Jiné závazky	2 238	382	0
B.IV.	Bankovní úvěry a výpomoci	252 139	380 000	451 598
B.IV.	1. Bankovní úvěry dlouhodobé	0	0	0
	2. Krátkodobé bankovní úvěry	252 139	380 000	451 598
	3. Krátkodobé finanční výpomoci	0	0	0
C.I.	Časové rozlišení	56 507	6 739	91 367
C.I.	1. Výdaje příštích období	56 142	6 739	90 834
	2. Výnosy příštích období	365	0	533

**PŘÍLOHA P II: VÝKAZ ZISKU A ZTRÁTY SPOLEČNOSTI ABC,  
SPOL. S R.O.**

Označení	Text	Rok		
		2007	2008	2009
I.	Tržby za prodej zboží	4 906 360	5 404 337	5 508 499
A.	Náklady vynaložené na prodané zboží	4 398 047	4 857 050	5 061 727
+	Obchodní marže	508 313	547 287	446 772
II.	Výkony	194 649	200 654	214 113
	1. Tržby za prodej vlastních výrobků a služeb	194 649	200 654	214 113
	2. Změna stavu zásob vlastní činnosti	0	0	0
	3. Aktivace	0	0	0
B.	Výkonová spotřeba	404 752	447 078	381 800
	1. Spotřeba materiálu a energie	32 487	43 959	35 162
	2. Služby	372 265	403 119	346 638
+	Přidaná hodnota	298 210	300 863	279 085
C.	Osobní náklady	145 685	156 419	150 242
	1. Mzdové náklady	105 801	113 487	110 539
	2. Odměny členům orgánů společnosti a družstva	0	0	0
	3. Náklady na sociální zabezpečení a zdravotní pojištění	36 758	39 792	36 831
	4. Sociální náklady	3 126	3 140	2 872
D.	Daně a poplatky	507	584	659
E.	Odpisy dlouhodobého nehmotného a hmotného majetku	11 668	12 816	21 061
III.	Tržby z prodeje dlouhodobého majetku a materiálu	4 775	1 018	2 603
	1. Tržby z prodeje dlouhodobého majetku	4 676	677	2 444
	2. Tržby z prodeje materiálu	99	341	159
F.	Zůstatková cena prodaného dlouhodobého majetku a materiálu	1 718	712	2 398
	1. Zůstatková cena prodaného dlouhodobého majetku	1 619	428	2 237
	2. Prodaný materiál	99	284	161
	Změna stavu rezerv a opravných položek v provozní oblasti a komplexních nákladů příštích období	958	1 605	2 059
IV.	Ostatní provozní výnosy	18 958	32 913	10 580
H.	Ostatní provozní náklady	17 860	60 754	31 755
V.	Převod provozních výnosů	0	0	0
I.	Převod provozních nákladů	0	0	0
*	Provozní výsledek hospodaření	143 547	101 904	84 094

Označení	Text	Rok		
		2007	2008	2009
VI.	Tržby z prodeje cenných papírů a podílů	0	260	27 350
J.	Prodané cenné papíry a podíly	0	117	27 350
VII.	Výnosy z dlouhodobého finančního majetku	17 317	57 942	47 162
	Výnosy z podílů v ovládaných a řízených osobách a účetních			
1.	jednotkách pod podstatným vlivem	17 317	57 942	0
2.	Výnosy z ostatních dlouhodobých cenných papírů a podílů	0	0	0
3.	Výnosy z ostatního dlouhodobého finančního majetku	0	0	47 162
VIII.	Výnosy z krátkodobého finančního majetku	0	0	0
K.	Náklady z finančního majetku	0	0	0
IX.	Výnosy z přecenění cenných papírů a derivátů	0	0	0
L.	Náklady z přecenění cenných papírů a derivátů	0	0	0
M.	Změna stavu rezerv a opravných položek ve finanční oblasti	0	0	0
X.	Výnosové úroky	1 092	1 912	1 707
N.	Nákladové úroky	10 857	14 118	13 064
XI.	Ostatní finanční výnosy	15 417	12 033	5 263
O.	Ostatní finanční náklady	19 106	14 271	7 621
XII.	Převod finančních výnosů	0	0	0
P.	Převod finančních nákladů	0	0	0
*	Finanční výsledek hospodaření	3 863	43 641	33 447
Q.	Daň z příjmu za běžnou činnost	33 665	22 071	14 768
1.	- splatná	34 177	19 413	14 768
2.	- odložená	-512	2 658	0
**	Výsledek hospodaření za běžnou činnost	113 745	123 474	102 773
XIII.	Mimořádné výnosy	0	8	0
R.	Mimořádné náklady	0	0	0
S.	Daň z příjmů z mimořádné činnosti	0	0	0
1.	- splatná	0	0	0
2.	- odložená	0	0	0
*	Mimořádný výsledek hospodaření	0	8	0
T.	Převod podílu na výsledku hospodaření společníkům	0	0	0
***	Výsledek hospodaření za účetní období	113 745	123 482	102 773
****	Výsledek hospodaření před zdaněním	147 410	145 553	117 541



## PŘÍLOHA P III: SKLADY

