

# **Projekt tvorby dlouhodobého a krátkodobého finančního plánu společnosti XY, a. s.**

Bc. Jana Žalková

---

Diplomová práce  
2013



Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně  
Fakulta managementu a ekonomiky

---

**Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně**  
**Fakulta managementu a ekonomiky**

Ústav financí a účetnictví

akademický rok: 2012/2013

## **ZADÁNÍ DIPLOMOVÉ PRÁCE**

(PROJEKTU, UMĚLECKÉHO DÍLA, UMĚLECKÉHO VÝKONU)

Jméno a příjmení: **Jana Žalková**  
Osobní číslo: **M11554**  
Studijní program: **N6202 Hospodářská politika a správa**  
Studijní obor: **Finance**  
Forma studia: **kombinovaná**

Téma práce: **Projekt tvorby dlouhodobého a krátkodobého finančního plánu společnosti XY, a. s.**

Zásady pro vypracování:

### **Úvod**

#### **I. Teoretická část**

- Na základě literární rešerše charakterizujte podstatu a zásady finančního plánování a popište postup jeho tvorby.

#### **II. Praktická část**

- Provedte analýzu vývoje vnějších a vnitřních podmínek hospodaření společnosti XY, a. s.
- Na základě předchozí analýzy a v souladu se strategickými cíly vypracujte projekt dlouhodobého a krátkodobého finančního plánu.
- Zhodnoťte efektivnost projektového řešení a vypracujte závěrečné doporučení pro společnost.

### **Závěr**

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

Seznam odborné literatury:

**DLUHOŠOVÁ, Dana. Finanční řízení a rozhodování podniku: analýza, investování, oceňování, riziko, flexibilita. 3. rozš. vyd. Praha: Ekopress, 2010. 225 s. ISBN 978-80-86929-68-2.**

**FOTR, Jiří, Emil VACÍK, Ivan SOUČEK, Miroslav ŠPAČEK a Stanislav HÁJEK. Tvorba strategie a strategické plánování. Praha: Grada, 2012. 384 s. ISBN 978-80-247-3985-4.**

**LANDA, Martin. Finanční plánování a likvidita. Brno: Computer Press, 2007. 180 s. ISBN 978-80-251-1492-6.**

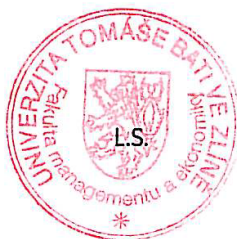
**PAVELKOVÁ, Drahomíra a Adriana KNÁPKOVÁ. Výkonnost podniku z pohledu finančního manažera. 2. akt. a dopl. vyd. Praha: Linde, 2009. 333 s. ISBN 978-80-86131-85-6.**

**RŮČKOVÁ, Petra a Michaela ROUBÍČKOVÁ. Finanční management. Praha: Grada, 2012. 296 s. ISBN 978-80-247-4047-8.**

Vedoucí diplomové práce: **Ing. Eva Kramná**  
Ústav financí a účetnictví  
Datum zadání diplomové práce: **22. února 2013**  
Termín odevzdání diplomové práce: **2. května 2013**

Ve Zlíně dne 22. února 2013

  
prof. Dr. Ing. Drahomíra Pavelková  
*děkanka*



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

# PROHLÁŠENÍ AUTORA DIPLOMOVÉ PRÁCE

Beru na vědomí, že:

- Odevzdáním diplomové 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>;
- diplomová práce bude uložena v elektronické podobě v univerzitním informačním systému,
- na mou diplomovou 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;

---

<sup>1</sup> 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 nahlížení 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.

<sup>2</sup> 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, užíje-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).

<sup>3</sup> 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.

- podle § 60<sup>4</sup> odst. 2 a 3 mohou užít své dílo – diplomovou 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 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 práce využít ke komerčním účelům.

Prohlašuji, že:

- jsem diplomovou práci zpracovala samostatně a použité informační zdroje jsem citovala;
- odevzdaná verze diplomové práce a verze elektronická nahraná do IS/STAG jsou totožné.

Ve Zlíně 26. 4. 2013

*Láďová*

---

<sup>4</sup> 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:

(2) Není-li sjednáno jinak, může autor školního díla své dílo užít 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 jím 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 přihlíží k výši výdělku dosaženého školou nebo školským či vzdělávacím zařízením z užití školního díla podle odstavce 1.

## **ABSTRAKT**

Tato diplomová práce se věnuje problematice finančního plánování. Plánování je nezbytným nástrojem pro finanční řízení firmy, které zabezpečuje finanční stabilitu v daném časovém období. Práce je rozdělena do dvou částí. První část obsahuje teoretické poznatky z oblasti tvorby finančního plánu. Jsou zde charakterizovány metody, cíle a strategie finančního plánování. Ve druhé praktické části jsou analyzovány vnější a vnitřní podmínky hospodaření společnosti včetně vyhodnocení finanční situace podniku, na základě provedených analýz jsou vypracovány dvě varianty dlouhodobého finančního plánu. Tyto varianty jsou zhodnoceny a k vybrané variantě je sestaven krátkodobý finanční plan, na závěr jsou navržena doporučení pro společnost.

Klíčová slova: finanční plánování, finanční analýza, dlouhodobý finanční plán, krátkodobý finanční plán, plánovaná rozvaha, plánovaný výkaz zisku a ztráty, plán peněžních toků

## **ABSTRACT**

This diploma thesis deals with relevant questions of financial planning. Planning represents an essential tool for financial management of any firm, which ensures a financial stability within a certain time horizon. The thesis is divided into two parts. The first part involves theoretical findings as far as a draft of a finance plan is concerned. Methods, objectives and strategies of financial planning are characterized here. In the second practical part, external and internal conditions of corporate management are analyzed, including an evaluation of a corporate financial situation. Two alternatives of a long-term finance plan have been elaborated on the basis of carried out analyses. These alternatives have been subjected to an evaluation and accordingly a short-term financial plan, matching a chosen alternative, has been drafted. Finally, recommendations for a company have been suggested.

Keywords: financial planning, financial analysis, long-term financial plan, short-term financial plan, plan of income statement, planning balance sheet, cash flow plan

Touto cestou bych ráda poděkovala Ing. Evě Kramné za její cenné připomínky, rady a odborné vedení při zpracování diplomové práce.

Motto:

Tomáš Baťa

„Neříkej, že to nejde, raději řekni, že to zatím neumíš.“

# OBSAH

<b>ÚVOD</b> .....	<b>10</b>
<b>I TEORETICKÁ ČÁST</b> .....	<b>11</b>
<b>1 PLÁNOVÁNÍ A STRATEGIE</b> .....	<b>12</b>
1.1 ZÁSADY STRATEGICKÉHO PLÁNOVÁNÍ .....	12
<b>2 TVORBA STRATEGICKÉHO PLÁNU</b> .....	<b>14</b>
2.1 ANALÝZA OKOLÍ PODNIKU .....	15
2.1.1 SLEPT analýza.....	15
2.1.2 Porterův model pěti sil .....	16
2.2 ANALÝZA PODNIKU .....	17
2.2.1 Prověření zdrojů podniku .....	17
2.2.2 Finanční analýza.....	18
2.2.3 Swot analýza .....	23
2.3 VIZE A STRATEGICKÉ CÍLE.....	23
2.4 STRATEGIE .....	24
2.5 METODY TVORBY FINANČNÍHO PLÁNU .....	25
2.6 DLOUHODOBÝ FINANČNÍ PLÁN .....	26
2.6.1 Plánový výkaz zisků a ztrát .....	27
2.6.2 Plánová rozvaha .....	28
2.6.3 Plán peněžních toků .....	29
2.6.4 Rozpočet dlouhodobého externího financování.....	29
2.7 KRÁTKODOBÝ FINANČNÍ PLÁN A ROZPOČTY .....	29
2.8 KONTROLA A HODNOCENÍ FINANČNÍHO PLÁNU .....	31
<b>3 ŘÍZENÍ RIZIKA</b> .....	<b>32</b>
3.1 HODNOCENÍ RIZIKA A ROZHODOVÁNÍ O RIZIKU .....	32
<b>II PRAKTICKÁ ČÁST</b> .....	<b>34</b>
<b>4 PROFIL SPOLEČNOSTI XY, A. S.</b> .....	<b>35</b>
4.1 ORGANIZAČNÍ STRUKTURA .....	35
4.2 CÍLE A STRATEGIE SPOLEČNOSTI .....	36
4.3 STAVEBNÍ ZAKÁZKA.....	37
<b>5 STRATEGICKÁ ANALÝZA</b> .....	<b>38</b>
5.1 STAVEBNICTVÍ .....	38
5.2 SLEPT ANALÝZA .....	39
5.2.1 Ekonomické okolí .....	39
5.2.2 Sociální prostředí .....	40
5.2.3 Politické a legislativní prostředí.....	41
5.2.4 Technologické okolí.....	41
5.3 PORTEROVA ANALÝZA .....	42
5.3.1 Rivalita mezi existujícími podniky .....	42
5.3.2 Ohrožení substituty .....	42
5.3.3 Ohrožení ze strany nových konkurentů.....	42
5.3.4 Vyjednávací síla dodavatelů .....	43
5.3.5 Vyjednávací síla odběratelů .....	43



5.4	MATICE HODNOCENÍ STRATEGICKÉ A AKČNÍ POZICE PODNIKU .....	44
5.5	SWOT ANALÝZA .....	46
5.6	PŘEDPOKLÁDANÝ EKONOMICKÝ VÝVOJ .....	46
5.6.1	Česká republika .....	47
5.6.2	Eurozóna .....	49
5.6.3	Předpokládaný vývoj ve stavebnictví.....	50
<b>6</b>	<b>ANALÝZA PODNIKU .....</b>	<b>51</b>
6.1	PROVĚŘENÍ ZDROJŮ PODNIKU.....	51
6.2	FINANČNÍ ANALÝZA .....	52
6.2.1	Analýza majetkové a finanční struktury podniku .....	52
6.2.2	Analýza výnosů a nákladů .....	54
6.2.3	Analýza vývoje zisku .....	55
6.2.4	Analýza vývoje cash flow .....	57
6.2.5	Analýza čistého pracovního kapitálu .....	57
6.2.6	Analýza rentability .....	58
6.2.7	Analýza aktivity .....	58
6.2.8	Analýza likvidity .....	59
6.2.9	Analýza zadluženosti a vztahu majetkové a finanční struktury .....	60
6.2.10	Index IN05 .....	61
6.2.11	Spider analýza .....	62
<b>7</b>	<b>NÁVRH DLOUHODOBÉHO A KRÁTKODOBÉHO FINANČNÍHO PLÁNU .....</b>	<b>64</b>
7.1	STANOVENÍ CÍLŮ PRO ZVOLENÝ ČASOVÝ HORIZONT.....	64
7.2	DLOUHODOBÝ FINANČNÍ PLÁN – ZÁKLADNÍ VARIANTA.....	65
7.2.1	Plánování položek výkazu zisku a ztráty .....	66
7.2.2	Plánování položek rozvahy .....	71
7.2.3	Plán peněžních toků .....	74
7.3	DLOUHODOBÝ FINANČNÍ PLÁN – PESIMISTICKÁ VARIANTA .....	75
7.3.1	Plánování položek výkazu zisku a ztráty .....	75
7.3.2	Plánování položek rozvahy .....	77
7.3.3	Plán peněžních toků .....	78
7.4	ZHODNOCENÍ DLOUHODOBÉHO FINANČNÍHO PLÁNU .....	79
7.5	KRÁTKODOBÝ FINANČNÍ PLÁN .....	82
7.5.1	Plánování položek výkazu zisku a ztráty .....	82
7.5.2	Plánování položek rozvahy .....	83
7.5.3	Plán peněžních toků .....	84
7.6	NÁVRHY A DOPORUČENÍ .....	84
	<b>ZÁVĚR .....</b>	<b>87</b>
	<b>SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY.....</b>	<b>88</b>
	<b>SEZNAM POUŽITÝCH SYMBOLŮ A ZKRATEK.....</b>	<b>92</b>
	<b>SEZNAM OBRÁZKŮ .....</b>	<b>93</b>
	<b>SEZNAM GRAFŮ .....</b>	<b>94</b>
	<b>SEZNAM TABULEK.....</b>	<b>95</b>
	<b>SEZNAM PŘÍLOH.....</b>	<b>97</b>

## ÚVOD

V současných náročných podmínkách konkurenčního prostředí je snahou každého ekonomického subjektu zabezpečit dlouhodobou prosperitu a stabilitu spolu s dalším rozvojem podniku. Aby mohl podnik těchto cílů dosáhnout, je nevyhnutelné, aby vedení podniku přijímalo správná rozhodnutí a umělo pružně reagovat na stále měnící se podmínky na trhu. K dosažení těchto předpokladů a vytýčených cílů slouží řada strategických, taktických i operativních postupů. Finanční plánování je náročnou aktivitou a důležitou součástí finančního řízení podniku. S finančním plánem je jednoznačně spojena zásada dlouhodobosti, je sestavován klouzavým způsobem, to znamená, že se každý rok přepracovává s ohledem na předchozí rok. Krátkodobé plány vycházejí z dlouhodobých plánů a je také nutná jejich koordinace. Finanční plán vychází ze strategie společnosti a konkretizuje ji na vybrané časové období. Ekonomická krize mnohé firmy poučila o nezbytnosti realistických plánů, ve kterých jsou zachycena rizika a tak víc než kdy jindy platí, že kvalitní finanční plán pomůže firmě přežít.

Diplomová práce je zaměřena na sestavení dlouhodobého a krátkodobého plánu stavební společnosti XY, a. s., na zhodnocení tohoto projektu a navržení možných doporučení pro společnost.

V teoretické části na základě prostudované odborné literatury shrnu nejdůležitější poznatky týkající se problematiky finančního plánování a samotné tvorby finančního plánu.

V praktické části je nejprve představím společnost XY, a. s., její vývoj, výrobní činnost, organizační struktura a další. Na základě finanční analýzy zhodnotím hospodaření a finanční zdraví firmy, s cílem charakterizovat vnější a vnitřní okolí podniku. Analýzy umožní odhalit slabá místa a problémové oblasti společnosti a tím i její finanční možnosti.

V projektové části vypracuji dvě varianty dlouhodobého finančního plánu pro roky 2013 - 2017 a následně zpracuji krátkodobý finanční plán pro vybranou variantu. Základní varianta se bude opírat o realistické zhodnocení stávající situace, druhá varianta bude pesimističtější. Poté provedu zhodnocení jednotlivých variant pomocí ukazatelů finanční analýzy a navrhnou vhodná opatření pro realizaci dlouhodobého finančního plánu.

## **I. TEORETICKÁ ČÁST**

## 1 PLÁNOVÁNÍ A STRATEGIE

Konečný (2003, s. 26) definuje plánování jako proces zpracování a přijetí základních rozhodnutí k efektivnímu dosažení cílů za určitých předpokladů ve stanoveném čase.

Růčková a Roubíčková (2012, s. 157) charakterizují plánování jako proces formulace cílů a způsobů, kterými lze daného cíle dosáhnout. Nezbytnou součástí rozhodovacího procesu je analýza vnitřních a vnějších podmínek, prognóza těchto podmínek a hodnocení nejistot či rizik spojených s budoucími aktivitami. Plánování je tedy proces, který bezprostředně navazuje na proces analýzy.

V podnikové praxi existuje pouze jediný nástroj, který všechny prvky podnikové strategie dokáže převést na společného jmenovatele (finanční hodnoty) a ověřit, zda tyto jednotlivé prvky jsou spolu konzistentní a realizovatelné – takovým nástrojem je právě strategický finanční plán. (Landa, 2007, s. 121)

Jádrem strategického řízení je **strategie**. Podle Portera (1996, s. 61-78) je strategie široce založený koncept, který určuje konkurenční schopnosti firmy, její cíle a politiku potřebnou k dosažení těchto cílů. Strategii lze chápat jako vodítko pro rozhodování za neurčitých podmínek.

Strategická rozhodnutí pak souvisí s:

- ✓ s určením spektra aktivit firmy
- ✓ přizpůsobením aktivit firmy jejímu prostředí
- ✓ alokováním a přerozdělením zdrojů, kterými firma disponuje
- ✓ očekávanými a cíli všech, kteří ovlivňují zvolenou strategii
- ✓ směrem, kterým se hodlá firma dlouhodobě ubírat

Strategie je nedílnou součástí řídicích a manažerských procesů, na jejichž počátku je formulace poslání a vize firmy a na konci jsou požadované výstupy v podobě naplnění stanovených cílů. (Fotr et al., 2012, s. 26)

### 1.1 Zásady strategického plánování

Finanční plánování je proces rozhodování podniku o rizicích, která jsou pro podnik zajímavá a v nichž lze spatřit i určité příležitosti a dále o rizicích, která jsou nezbytná a o těch, která pro podnik zajímavá nejsou. Finanční plánování si klade za úkol stanovit finanční cíle podniku a především určit prostředky, jak těchto cílů dosáhnout. Finanční plánování

by mělo vytvářet předpoklad pro zajištění finančního zdraví a dlouhodobé finanční stability podniku. Zahrnuje také rozhodování o způsobu financování (investic, běžných činností), o investování kapitálu s cílem jeho zhodnocení, jakož i o peněžním hospodaření. (Kislingarová et al., 2007, s. 117)

Podle Grünwalda a Holečkové (2007, s. 232) plánování omezuje rizika. Jsou sice případy, kdy se vyplatila odvaha riskovat, ale ještě více je příkladů opačných. Úspěšné plánování vychází z pečlivé analýzy historických skutečností, zahrnuje jejich uvážlivé hodnocení a přechází v náčrt budoucích hrozeb a příležitostí.

Úkolem finančního plánování je zejména posuzování a rozhodování o velikosti a druhu použitých finančních zdrojů, které jsou potřebné k financování majetku a k zajištění likvidity a stability podniku. Plánování budoucích aktivit vyžaduje nejen znalost výchozí finanční situace podniku, ale i znalost finančních důsledků všech možných rozhodnutí.

Existuje několik zásad dobrého plánování:

- plán vychází ze znalosti tržní situace, včetně tendencí do budoucna
- plán je zaměřen na dosažení zisku a na zvýšení tržní hodnoty podniku
- plán zahrnuje všechny útvary podniku
- části plánu jsou časově a věcně sladěny
- plánování je celoroční aktivita, spojená s trvalou kontrolou
- plán je založen na klouzavém systému, kdy se každý rok sestavují plány pro několik dalších let
- plán je pružný a upravuje se podle měnících se vnějších podmínek a vnitřních předpokladů tak, aby byl stále reálný
- plánování je systematické, přidržuje se určité metodiky a plán se zpracovává v písemné formě

Z hlediska časového horizontu rozlišujeme dvě úrovně – dlouhodobé a krátkodobé finanční plánování. Dlouhodobé plánování souvisí s rozhodnutími podniku, která mají dlouhodobý charakter a souvisí s potřebou získávání dlouhodobých finančních zdrojů. Krátkodobé finanční plánování souvisí s běžnou hospodářskou činností a spočívá zejména v plánování peněžních příjmů a výdajů, příp. obstaráváním krátkodobých externích finančních zdrojů s cílem zajištění likvidity podniku. (Pavelková a Knápková, 2009a, s. 214)

## 2 TVORBA STRATEGICKÉHO PLÁNU

Finanční strategický plán tvoří základní pilíř celkového strategického plánu. Jeho tvorba předpokládá, že se budeme postupně zabývat jednotlivými složkami, které znázorňuje následující schéma.

Strategický plán				
analýza a hodnocení podniku	analýza a prognóza vývoje okolí podniku	stanovení poslání a cílů podniku	tvorba a hodnocení variant strategie	vlastní zpracování plánu

*Obr. 1. Složky strategického plánu (Růčková a Roubíčková, 2012, s. 167)*

Východiskem finančního plánování je podrobná analýza podniku. V rámci analýzy je nutné posoudit vývoj finanční situace a hospodářských výsledků podniku, analyzovat vnější podmínky a posoudit jejich možný budoucí vývoj. Za účelem efektivního finančního plánování je třeba získat lepší přehled o faktorech, které ovlivňují výsledky podniku a jeho činnosti. Na základě provedené analýzy a prognóz dalšího vývoje vrcholový management formuluje na příslušný časový horizont plánu cíle podniku. Obecným cílem je zvyšování tržní hodnoty podniku, specifickým cílem může být růst objemu prodeje, výše rentability vloženého kapitálu, míra zadluženosti, úroveň likvidity aj.

Vrcholový management dále vypracovává základní strategie pronikání na nové trhy, strategie v oblasti investování, financování, kvality výrobků, efektivnosti výroby apod. (Pavelková a Knápková, 2009a, s. 216)

Fotr et al. (2012, s. 39 – 44) dělí podnikatelské prostředí na dvě části, a to:

- **externí prostředí**, které zahrnuje jednak makroprostředí (nezávislé na vůli podniku), jednak mezoprostředí (podnik může částečně ovlivnit nástroji marketingu), výsledkem externí analýzy je seznam příležitostí a hrozeb
- **interní prostředí**, resp. mikroprostředí, které podnik přímo ovlivňuje svými činnostmi, jejím výsledkem je určení silných a slabých stránek podniku v jeho funkčních oblastech

Při analýze makroprostředí se zkoumají faktory zahraničního a národního prostředí, které jsou významné pro strategický záměr. Mezinárodní prostředí má navíc obecně přímý vliv

na firemní strategie díky procesu globalizace, ekonomickým integracím a dopadu mezinárodních událostí.

Analýza mezoprostředí začíná rozborem odvětví, ve kterém je podnik aktivní nebo chce rozšířit svoji činnost. Odvětvová analýza se zabývá základními charakteristikami, které dosahují podniky zde působící. Benchmarkingové charakteristiky hodnotí konkurenceschopnost firem působících v daném oboru, jejich výkonnost a sledují i vývoj oboru samotného.

Cílem interní analýzy není jen objektivní zhodnocení současného postavení firmy, ale posoudit i její potenciál realizovat uvažovaný strategický záměr. Od hodnotitele se vyžaduje orientace ve firemním portfoliu zdrojů a firemních kompetencích, které podnik vybudoval. Mezi funkční oblasti podniku, ve kterých by se měly systematicky provádět interní analýzy, patří management, marketing, finance a účetnictví, výroba, výzkum a vývoj, informační systémy.

## **2.1 Analýza okolí podniku**

Analýza makroprostředí se zaměřuje na hospodářské a legislativní změny z hlediska jednání vlády, technologické okolí, očekávaný mezinárodní politicko – ekonomický vývoj, vývoj devizových kurzů, vývoj na finančních trzích z hlediska možnosti získávání zdrojů. (Růčková a Roubíčková, 2012, s. 169).

K analýze vnějších podmínek lze využít SLEPT analýzu a Porterův model pěti sil.

### **2.1.1 SLEPT analýza**

Pro zkoumání je vhodné použít SLEPT analýzu, přičemž důraz je kladen na podstatné a reálné hrozby vyplývající z aspektů v bezprostřední blízkosti podniku. V oblasti sociální se zaměřujeme na cenu práce, míru nezaměstnanosti, možnost flexibility podniku, na potřeby lidských zdrojů. V oblasti legislativní se jedná o zákony, jejich použitelnost či práci soudů. Oblast ekonomická je charakterizována makroekonomickými ukazateli a předpoklady, přímými a nepřímými daněmi, tržními trendy, státní podporou, zde je potřeba zaměřit se na vývoj HDP a z ní vyplývající životní úroveň, vývoj investic a inflaci. Oblast politická – zde jde o stabilitu poměrů státních a municipálních institucí, politické trendy a postoje k podnikání. Poslední oblast technologická je reprezentována technologickými trendy a jejich dostupností. (Růčková a Roubíčková, 2012, s. 169 – 170)

### 2.1.2 Porterův model pěti sil

Další z řady analýz je Porterova analýza pěti konkurenčních sil, která je ve své podstatě nástrojem zkoumání konkurenčního prostředí. Je zaměřena na oborové okolí podniku a vychází z předpokladu, že strategická pozice organizace působící v určitém odvětví na určitém trhu je především definována těmito pěti základními faktory:

- ✓ konkurenční rivalita
- ✓ hrozba substitučních výrobků
- ✓ hrozba vstupu potenciálních konkurentů
- ✓ vyjednávací síla kupujících
- ✓ vyjednávací síla dodavatelů

#### **Konkurenční rivalita**

Nejsilnější z konkurenčních sil většinou vyplývá z konkurenčního boje mezi podniky uvnitř konkurenčního okolí. Kdykoliv jeden z konkurentů učiní určitý strategický tah, ostatní obvykle odpovídají prostřednictvím defenzivních a ofenzivních protitahů. Konkurenční boj mezi rivaly může mít různou intenzitu a řadu forem. Existuje několik faktorů, které ovlivňují velikost rivality mezi konkurenty v odvětví. Patří sem počet a velikost konkurentů, míra růstu trhu, vysoké fixní náklady, diferenciací produktů aj.

#### **Hrozba vstupu potenciálních konkurentů**

Noví konkurenti s sebou přinášejí dodatečné kapacity a plány na získání dobré tržní pozice. Vážnost hrozby vstupu nových konkurentů závisí zejména na vstupních bariérách a očekávané reakci ostatních konkurentů. Dojde-li v odvětví k atraktivnímu růstu zisku, vzniká zájem o vstup do odvětví. Neroste-li však poptávka po výrobcích a službách v relaci odpovídající zvýšené kapacitě vyvolané novým vstupem, pak ceny i zisky pravděpodobně poklesnou.

#### **Hrozba substitučních výrobků**

Stane-li se substitut díky své ceně či výkonu přitažlivějším, pak budou kupující v pokušení odvrátit svou přízeň od původního výrobku, podniky ohrožené substituty budou věnovat této hrozbě zvýšenou pozornost. Konkurenční síla vyplývající z hrozby substitučních výrobků je determinována relativní výší cen a diferenciací substitutů, náklady na změnu apod.

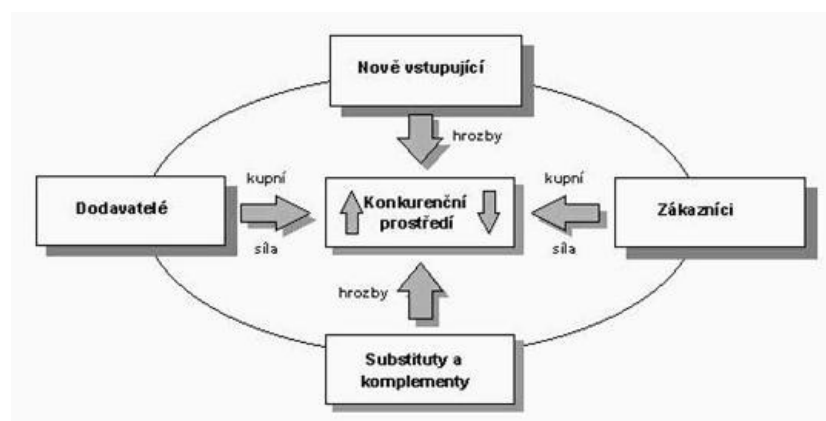


## Vyjednávací síla kupujících

Odběratelé tlačí ceny dolů, usilují o dosažení vyšší kvality nebo lepších služeb a staví konkurenty navzájem proti sobě, kdy výrobci vedeni snahou získat zakázku se budou vůči sobě chovat tvrdě. Vyjednávací síla kupujících je významná, jestliže je málo zákazníků nakupujících velká množství, skládá – li se obor z velkého počtu malých podniků či nákupy jednoho zákazníka představují velké procento z celkového odbytu odvětví.

## Vyjednávací síla dodavatelů

Silní dodavatelé surovin, energie, technologie, kvalifikované práce mohou snižovat zisky svých odběratelů zvyšováním cen vstupů nebo snižováním jejich kvality. Nezbytných zdrojů je málokdy nadbytek a podniky jsou nuceny minimalizovat svou závislost na dodávkách z vnějších zdrojů, tím že zvyšují úroveň vlastních manažerů, školí vlastní personál a k financování investičních aktivit využívají vlastní zdroje. (Sedláčková a Buchta, 2006, s. 47 – 55)



Obr. 2. Model pěti sil (Kovář, 2008, s. 104)

## 2.2 Analýza podniku

### 2.2.1 Prověření zdrojů podniku

V rámci této jednoduché analýzy se snažíme odhadnout, jak velký objem zdrojů má podnik k dispozici a jakým způsobem je možné s danými zdroji pracovat. Je také velmi důležité posoudit, do jaké míry jde o zdroje jedinečné a nenapodobitelné, tedy o zdroje s obsaženou konkurenční výhodou. Obecně lze zdroje podniku rozdělit do čtyř základních skupin.



Obr. 3. Typy vnitřních zdrojů

(Kovář, 2008, s. 148)

Vzhledem ke skutečnosti, že výsledků přezkoumání zdrojů podniku se dále využívá jako vstupních dat pro další úvahy, je vhodné se zamyslet také nad dvěma skutečnostmi. Především by do přezkoumání měly být zahrnuty všechny zdroje, jež mohou téměř jakýmkoliv způsobem podpořit výsledky dosažitelné realizací jednotlivých strategií. Například velmi důležitou součástí úspěšné strategie může být existence databáze kontaktů nebo specifických znalostí, jež může být získána. (Kovář, 2008, s. 148 – 150)

### 2.2.2 Finanční analýza

Finanční analýza je oblastí, která představuje významnou součást komplexu finančního řízení podniku. Hlavním úkolem finanční analýzy je komplexně posoudit úroveň současného finančního zdraví podniku, posoudit vyhlídky na finanční situaci podniku v budoucnosti a připravit opatření ke zlepšení ekonomické situace a zkvalitnění rozhodovacích procesů.

Výchozím zdrojem informací pro finanční analýzu jsou především výkazy finančního účetnictví, které lze označit i jako výkazy externí, poněvadž poskytují informace zejména externím uživatelům. Podávají přehled o stavu a struktuře majetku a o zdrojích jeho krytí (rozhava), o tvorbě a užití výsledku hospodaření (výkaz zisků a ztrát) a dale o pohybu peněžních toků (výkaz cash flow). Dále můžeme získat informace z výkazů vnitropodnikového účetnictví, interních směrnic, firemních statistik a z odborného tisku. (Dluhošová et al., 2010, s. 72)

Metodický aparát je již v základních rysech standardizován a je tvořen následujícími přístupy:

- horizontální analýza
- vertikální analýza
- poměrová analýza
- soustavy ukazatelů
- bankrotní / bonitní modely

**Horizontální analýza** - analýza vývoje finančních ukazatelů v závislosti na čase, obvyklým výstupem je časový trend analyzovaného ukazatele, využitelný speciálně pro predikci jeho budoucího vývoje. (Kalouda, 2009, s. 141 – 145)

**Vertikální analýza** (procentní rozbor) se zabývá vnitřní strukturou absolutních ukazatelů, jde o souměření jednotlivých položek k celkové sumě aktiv či pasiv. Struktura aktiv informuje, do čeho firma investovala svěřený kapitál a do jaké míry byla zohledněna výnosnost (dlouhodobější položky představují výnosnější aktivum než krátkodobé). Struktura pasiv ukazuje, z jakých zdrojů byl majetek pořízen. (Růčková, 2010, s. 43 – 44)

**Rozdílové ukazatele** slouží analýze a řízení finanční situace podniku (s výraznou orientací na jeho likviditu) se označují jako fondy finančních prostředků. Nejčastěji se používá ukazatel čistého pracovního kapitálu.

$$\text{ČPK} = \text{Oběžná aktiva} - \text{krátkodobé závazky nebo Dlouhodobé zdroje} - \text{fixní aktiva} \quad (1)$$

**Poměrové ukazatele** – mezi základní patří ukazatele finanční stability a zadluženosti, ukazatele rentability, ukazatele likvidity a ukazatele aktivity

### **Ukazatele rentability**

Ziskovost je výsledkem složitého strategického rozhodování. Ukazatele rentability však ukazují kombinovaný vliv likvidity, řízení aktiv a řízení dluhu na výsledky hospodaření. Poměrové ukazatele ROA, ROCE, ROE jsou často používané pro mezipodnikové srovnání a kapitálové trhy, vyšší hodnoty těchto ukazatelů jak v čase, tak i ve vztahu k podobným firmám ve stejném odvětví znamenají větší zájem ze strany potenciálních investorů. (Síd Blaha a Jindřichovská, 2006, s. 66 – 69)

Tab. 1. Ukazatele rentability (Dluhošová et al., 2010, s. 80 - 82)

Ukazatel	Vzorec	Trend
ROA - rentabilita aktiv	EBIT / aktiva	↗
ROCE - rentabilita dl. zdrojů	EBIT / (vl. kapitál + dl. dluhy)	↗
ROE - rentabilita vl. kapitálu	EAT / vlastní kapitál	↗
ROS - rentabilita tržeb	čistý zisk / tržby	↗
Rentabilita nákladů	EAT / celkové náklady	↗

Ukazatel ROA odráží celkovou výnosnost kapitálu, bez ohledu na to, z jakých zdrojů byly podnikatelské činnosti financovány. Ukazatel hodnotí výnosnost celkového vloženého kapitálu a je použitelný pro měření souhrnné efektivnosti.

Na ukazatel ROCE je třeba nahlížet z pohledu strany pasiv v rozvaze, kde nám vstupují dlouhodobé dluhy, ke kterým patří emitované obligace, dlouhodobé bankovní úvěry a také vlastní kapitál. Nebo jinak, ukazatel vyjadřuje míru zhodnocení všech aktiv společnosti financovaných vlastním i cizím dlouhodobým kapitálem.



Měřením ROE vyjadřujeme výnosnost kapitálu vloženého akcionáři či vlastníky podniku. Pomocí tohoto ukazatele investoři mohou zjistit, zda je jejich kapitál reprodukován s náležitou intenzitou odpovídající riziku investice. Hodnota ukazatele by měla být trvale vyšší než výnosnost cenných papírů garantovaných státem. (Růčková, 2010, s. 51 - 54)

### Ukazatele aktivity

Kislingerová et al. (2007, s. 93) uvádí, že tyto ukazatele jsou využívány především pro řízení aktiv. Poskytují informace, jak podnik využívá jednotlivé majetkové části, zda disponuje relativně rozsáhlými kapacitami, které zatím nejsou firmou příliš využívány, nebo naopak příliš vysoká rychlost obratu může signalizovat, že firma nemá dostatek produktivních aktiv a z hlediska budoucích růstových příležitostí nebude mít šanci pro jejich realizaci. Ukazatele aktivity mají zásadní vliv na ukazatel ROA i ROE.

Tab. 2. Ukazatele aktivity (Dluhošová et al., 2010, s. 86 – 87)



Ukazatel	Vzorec	Trend
Obrátka aktiv	tržby / celková aktiva	↗
Doba obratu aktiv (dny)	(celková aktiva x 360) / tržby	↘

Doba obratu zásob (dny)	$(\text{zásoby} \times 360) / \text{tržby}$	
Doba obratu pohledávek (dny)	$(\text{pohledávky} \times 360) / \text{tržby}$	
Doba obratu závazků (dny)	$(\text{závazky} \times 360) / \text{tržby}$	Stabilita

### Ukazatele likvidity

Likvidita vyjadřuje schopnost podniku hradit své splatné závazky, podstatou likvidity je vzájemný vztah mezi složkami oběžného majetku a krátkodobými závazky. Při řízení likvidity jde o to mít k danému datu a v odpovídající podobě dostatek peněžních prostředků k úhradě závazků. (Landa, 2007, s. 3 – 4)




Tab. 3. Ukazatele likvidity (Dluhošová et al., 2010, s. 82 – 84)

Ukazatel	Vzorec	Trend
Celková likvidita	Oběžná aktiva / kr. závazky	Stabilita
Pohotová likvidita	$(\text{Oběžná aktiva} - \text{zásoby}) / \text{kr. závazky}$	
Okamžitá Likvidita	Kr. finanční majetek / kr. závazky	

### Ukazatele finanční stability a zadluženosti

Finanční stabilita podniku je určena strukturou zdrojů financování. Finanční stabilitu je možno hodnotit na základě analýzy vztahu podnikových aktiv a zdrojů jejich krytí.

Tab. 4. Ukazatele zadluženosti (Dluhošová et al., 2010, s. 76 – 80)

Ukazatel	Vzorec	Trend
Celková zadluženost	Cizí kapitál / celková aktiva	
Stupeň krytí stálých aktiv	Dl. kapitál / stálá aktiva	
Podíl stálých aktiv	Stálá aktiva / aktiva	Závislé na typu podniku
Úrokové krytí	EBIT / nákladové úroky	

S růstem zadluženosti v důsledku daňového štítu roste rentabilita vlastního kapitálu. Na druhé straně s růstem zadluženosti klesá likvidita podniku, firma se vystavuje nebezpečí, že nebude schopna splácet své závazky.

Vliv zadluženosti na rentabilitu vyjadřují dva níže uvedené faktory – úroková redukce zisku a finanční páka, které působí protichůdně. Zvýšení zadluženosti se projeví v růstu finanční páky a bude mít pozitivní vliv na ROE. Zvýšení zadlužení se ovšem promítne do

výše placených nákladových úroků a ovlivní ukazatel nákladové redukce zisku, který bude mít negativní dopad na ROE.

$$A / VK = \text{finanční páka} \quad (2)$$

$$EBT / EBIT = \text{úroková redukce zisku} \quad (3)$$

Společný vliv obou faktorů lze vyjádřit jejich součinem, který se nazývá multiplikátor jmění vlastníků. Udává, kolikrát je kapitál vlastníků zvětšen použitím cizích zdrojů financování. Pokud je větší než jedna, pak zvyšování podílu cizích zdrojů ve finanční struktuře má pozitivní vliv na ROE. (Pavelková a Knápková, 2009b, s. 29)

### Index IN 05

Tento model představuje možnost, jak souhrnně vyhodnotit zdraví společnosti prostřednictvím jednoho čísla. Zahrnuje v sobě všechny podstatné prvky finanční analýzy, tj. rentabilitu, likviditu, zadluženost i strukturu kapitálu. Model IN 05 je podpořen výzkumem velkého vzorku firem z různých odvětví ČR.

$$IN\ 05 = 0,13 * X_1 + 0,04 * X_2 + 3,97 * X_3 + 0,21 * X_4 + 0,09 * X_5 \quad (4)$$

kde nezávisle proměnné  $X_1 - X_5$  jsou:

$X_1$  celková aktiva/celkové cizí zdroje

$X_2$  EBIT / nákladové úroky

$X_3$  EBIT / celková aktiva

$X_4$  tržby / celková aktiva

$X_5$  oběžná aktiva / (krátkodobé závazky + krátkodobé bankovní úvěry a finanční výpomoci)

Pokud je výsledek indexu IN 05 větší než 1,6, podnikové finanční zdraví je dobré. Společnost s hodnotou IN 05 v rozmezí 0,90 až 1,60 se řadí mezi průměrné podniky do tzv. šedé zóny, zde nelze přesněji určit jejich budoucí vývoj a je nutné provést podrobnější analýzu společnosti. Podniky s hodnotou menší než 0,90 jsou ve finanční tísní a generují pokles hodnoty. Hodnoty ukazatelů se dosazují v desetinném tvaru a u stavových veličin se berou průměrné hodnoty. (Fotr et al., 2012, s. 353)

### **Grafická analýza (spider graf)**

Spider graf umožňuje rychlé a přehledné vyhodnocení postavení určitého podniku v řadě ukazatelů vzhledem k odvětvovému průměru, možné je rovněž srovnání s nejlepším podnikem v oboru nebo s konkurenčním podnikem. Obvykle se používá 16 poměrových ukazatelů (lze snížit i zvýšit), ty se vyjádří v procentech vůči odvětvovému průměru, průměr odvětví se tedy považuje za 100%. (Synek et al., 2007, s. 357)

### **2.2.3 Swot analýza**

Sedláčková a Buchta (2006, s. 91 – 92) popisují swot analýzu jako jednoduchý nástroj pro systematickou analýzu zaměřenou na charakteristiku klíčových faktorů ovlivňujících strategické postavení podniku. Sestavení diagramu swot analýzy usnadňuje porovnání vnějších rizik a příležitostí s vnitřními silnými a slabými stránkami podniku. Kombinace klíčových potenciálních příležitostí a hrozeb spolu s předpokládanými silnými a slabými stránkami umožňuje zvažovat čtyři rozdílné vzorové situace, které se mohou stát určitou orientací při volbě strategické varianty.

## **2.3 Vize a strategické cíle**

Podle Fotra et al. (2012, s. 34 – 36) je podnikatelská vize prioritní bod a startovací dokument každého kvalitního strategického záměru. Je to formalizovaná představa, jak bychom firmu chtěli vidět v budoucnosti. Plánovací horizont je obvykle střednědobý, je však podmíněn charakterem podnikání i vývojem ekonomického cyklu. Vize je svým obsahem specifická pro každou firmu. Limity, které při prvotní formulaci vize musí její tvůrci respektovat, tvoří vnitřní zdroje podniku a obecně známé faktory vyplývající z vývoje podnikatelského prostředí. Na vizi je třeba se dívat z různých pohledů, které jediné mohou dát jednotné kompromisní řešení, jež nepřivede podnikatelský subjekt do problémů. Je nutné definovat současný a budoucí stav, aby z jejich komparace bylo zřejmé, jakou profilovou změnou má firma v daném období projít, aby si zachovala nebo posílila konkurenceschopnost. Obecně se ve vizi odráží následující faktory:

- zákazníci
- produkt, jeho výjimečnost, technické a technologické přednosti
- popis trhu a jeho segmentu
- profilové zaměření firmy v plánovacím období
- veřejná image a sociální koncepce

Stanovené dlouhodobé cíle by měly navazovat na zpracovanou vizi. Strategické cíle popisují plánovaný konečný stav, ke kterému směřuje zpracovaná vize. Stanovují se pro tyto rozhodující oblasti:

- finanční výkonnost podniku, růst podniku
- trh (umístění produktu, uspokojení zákazníků, pozice na tržním segmentu)
- úroveň technologie a investic
- sociální oblast, kvalita zaměstnanců, systém motivace
- implementace informačních systémů, životní prostředí

## 2.4 Strategie

Strategie je tedy nedílnou součástí řídicích a manažerských procesů, na počátku je formulace poslání firmy a na konci jsou požadované výstupy v podobě naplnění stanovených cílů. Strategiemi se označují rozhodující akce, které hodlá organizace v daném čase podniknout pro naplnění stanovených strategických cílů. Je možné volit ze širokého spektra variant strategií. Tyto varianty strategie mohou být

- **defenzivní**, které jsou obvykle aktuální v okamžiku, kdy firma čelí tlaku okolí a cílem je přijmout taková rozhodnutí, aby tomuto tlaku odolala
- **stabilizační**, které vycházejí z minulých i současných trendů
- **ofenzivní**, které vyplývají z možného pozitivního vývoje rizikových faktorů a otevírají prostor pro růstové strategie
- **krizové**, které na základě signálů včasného varování podmiňují rozhodnutí potřebná k úspěšnému zvládnutí krizové situace (Fotr et al., 2012, s. 26)

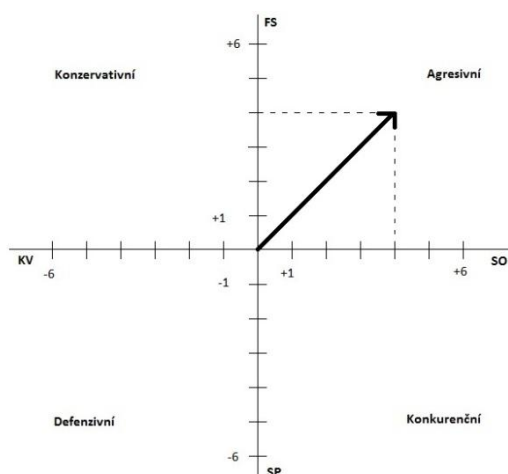
Mezi obecné metody tvorby strategie patří také Matice hodnocení strategické a akční pozice podnikatelského subjektu nebo záměru - The Strategic Position and Action Evaluation Matrix (SPACE). Pro hodnocení pozice slouží v této metodě dvojice charakteristik, a to:

- interní charakteristiky - finanční síla FS a konkurenční vlastnosti KV
- externí charakteristiky – stabilita prostředí SP a síla oboru SO

Vliv strategie na vývoj pozice podniku se zobrazuje v grafu, který vymezuje čtyři kvadranty pozice firmy (agresivní, konkurenční, konzervativní a defenzivní). Souřadnice určují výslednou polohu vektoru, který stanovuje strategickou a akční pozici podniku jako výslednici působení strategie a faktorů podnikatelského prostředí. Toto umístění vektoru



v jednom ze čtyř kvadrantů současně nabízí strategie, které mohou být využity při řízení budoucího rozvoje firmy. (Rao et al., 2008, s. 253 – 257)



Obr. 4. Určení strategické pozice

(Fotr et al., 2012, s. 56)

## 2.5 Metody tvorby finančního plánu

Pavelková a Knápková (2009a, s. 219 - 221) představují techniky a modely, které lze využít v procesu finančního plánování, mezi základní metody patří tyto:

- metoda procentuálního modelu na tržbách
- regresní metoda
- metoda poměrových finančních ukazatelů
- analýza nulového bodu
- finanční modely

Metoda procentuálního podílu na tržbách předpokládá stabilní poměr tržeb k některým nákladům (odpisy, úroky) a k většině položek aktiv (dlouhodobý majetek, pracovní kapitál) a k zisku. Sestavuje se především plán peněžních toků, účelem výpočtu je zhruba vyjádřit objem výdajů na investiční činnost, jejich krytí čistým příjmem z provozní činnosti a změnou dlouhodobých externích zdrojů financování. Na plán peněžních toků navazuje plánová rozvaha a výsledovka.

Metodu poměrových finančních ukazatelů je možné využít pro tvorbu plánové rozvahy, nebo pro korekce východiskové rozvahy sestavené pomocí metody procentuálního podílu na tržbách. Poměrové ukazatele vystupují jako vzorové hodnoty, které chce podnik v budoucnu dosáhnout.

Fotr et al. (2012, s. 180 – 181) uvádí jako určitý nástroj podporující stanovení budoucího vývoje relevantních veličin pro tvorbu finančního plánu metody prognózování. Klíčovou veličinou je velikost tržeb v plánovacím období. Metody dělí na dvě skupiny kvantitativní a kvalitativní. Mezi kvantitativní patří především extrapolace časových řad a regresní analýza. Společným nedostatkem je předpoklad stejného působení ovlivňujících faktorů v budoucnosti, jako tomu bylo v minulosti, což snižuje využitelnost obou těchto metod.

Kvalitativní metody jsou založeny na názorech expertů, vyhodnocení informací z marketingových výzkumů, důležité jsou analýzy vývoje cen výrobků a vyráběného množství, vycházející z technických možností firmy a očekávaného vývoje poptávky.

V současném období dynamických změn je třeba preferovat kvalitativní metody, ale ani ty však nemohou odhalit náhlé změny a diskontinuitu vývoje. Vhodné je zpětně zjistit odchylky prognózovaných hodnot významných veličin od skutečnosti příčiny těchto odchylek. Zjištění těchto příčin a snaha o jejich eliminaci může vést ke zvýšení spolehlivosti dalších prognóz.

## 2.6 Dlouhodobý finanční plán

Požadavky na dlouhodobý finanční plán:

- variantnost (např. dopady při změně výrobního programu, struktury kapitálu, obsahu a objemu investic)
- respektování rizika (optimistický, realistický, pesimistický a zvláště nepříznivý vývoj)
- klouzavý způsob zpracování
- zajištění možnosti aktualizace (růst cen surovin, změny na devizových trzích)
- specifikace a uvedení předpokladů, za kterých byl finanční plán sestaven

Dlouhodobý finanční plán je součástí podnikového strategického plánu, jeho integrující částí. Finanční plán prověřuje proveditelnost a obchodní úspěšnost podnikového plánu. Jádrem dlouhodobého finančního plánování je investiční rozhodování a dlouhodobé financování. Inflace v dlouhodobém období se neuvažuje, plán se sestavuje ve srovnatelných cenách běžného roku. (Grünwald a Holečková, 2007, s. 253 – 255)

Dlouhodobý finanční plán			
Plánový výkaz zisků a ztrát	Plánová rozvaha	Plánový výkaz cash flow	Soustava ukazatelů k porovnání variant

Obr. 5. Složky dlouhodobého finančního plánu (Růčková a Roubíčková, 2012, s. 177)

### 2.6.1 Plánový výkaz zisků a ztrát

Plánový výkaz zisků a ztrát představuje klíčovou složku strategického finančního plánu, ze kterého vyplývají výnosy, náklady a dosažený výsledek hospodaření před a po zdanění. Rozhodující položkou výnosů jsou u výrobních firem tržby z prodeje vlastních výrobků a služeb. Plán tržeb při agregovaném přístupu stanovíme na základě prognózy celkových tržeb v peněžním vyjádření, a to s ohledem na vývoj externího prostředí. Desagregovaný přístup je založen na rozčlenění výrobního programu do určitého počtu komodit, které představují klíčové produkty. Tržby je pak možné naplánovat v naturálním vyjádření a předpokládaných prodejních cenách.

Z dalších položek výkonů mohou mít větší význam především tržby z prodeje dlouhodobého majetku u podniků, které odprodávají určité složky nepotřebného majetku, nebo nejsou v souladu se strategií podniku.

Stejně jako se plánovaly výnosy, budou se plánovat náklady, u nich je třeba dodržovat specifické rysy některých položek. Jednotlivé položky nákladů lze rozdělit podle způsobu stanovení na náklady:

- přímé (variabilní), závislé na objemu produkce, resp. prodeji jednotlivých výrobků, tj. spotřeba materiálu, surovin, energií a přímých mezd
- závislé na určitých položkách strategického finančního plánu, především rozvahy, sem patří odpisy a finanční náklady
- závislé na jiných faktorech, mají zpravidla režijní charakter

Velikost odpisů je závislá na vyřazení či odprodeji dlouhodobého majetku, investičním programem podniku a způsobem financování dlouhodobého majetku. Výše finančních nákladů je určena způsobem financování investičního programu. Při užití cizího kapitálu formou dlouhodobých bankovních úvěrů bude významné především úrokové zatížení, závislé na velikosti těchto úvěrů a úrokových sazbách.

Z dalších nákladů je třeba naplánovat služby, zahrnující opravy a udržování, přepravné, reklamu, služby poradenských firem, pojistné, leasingové nájemné aj. Důležité je respektovat vyčlenění některých aktivit – outsourcing. Větší význam mohou mít daně a poplatky, tvorba rezerv a opravných položek.

Rozdíl plánovaných výnosů a nákladů v jednotlivých letech plánovacího období tvoří hospodářský výsledek před zdaněním. Pro stanovení hospodářského výsledku po zdanění je třeba stanovit daň z příjmů v jednotlivých letech plánovacího období. Velikost daně z příjmů závisí na výši daňové základny a velikosti sazby daně z příjmů. Základ daně stanovíme korekcí zisku před zdaněním. (Král et al., 2010, s. 280 – 282)

### 2.6.2 Plánová rozvaha

Plánová rozvaha představuje vývoj majetku i zdrojů financování. Určité položky aktiv a pasiv rozvahy ovlivňuje do značné míry vývoj tržeb. Jedná se zejména o zásoby, pohledávky při nezměněné platební morálce odběratelů, závazky z obchodního styku, finanční majetek s ohledem na zachování likvidity a dlouhodobý majetek nezbytný pro dosažení produkce. Dominantní součástí dlouhodobého finančního plánu je také plán kapitálových výdajů, tedy dlouhodobých investičních projektů, od kterých se očekává příliv hotovosti po dobu delší než jeden rok. K plánování oběžných aktiv lze použít procentní metodu nebo metodu obratu ukazatelů. Při plánování pasiv je důležitá struktura, nejen z hlediska vlastního a cizího kapitálu, ale také rozdělení na interní a externí zdroje financování. (Růčková a Roubíčková, 2012, s. 187 -191)

Podle Fotra et al. (2012, s. 188) je základem pro plánování hmotného a nehmotného majetku investiční program a plán divestic. Z investičního programu plynou přírůstky složek tohoto majetku a z plánu divestic naopak úbytky. Velikost každé složky dlouhodobého hmotného a nehmotného majetku lze vyjádřit:

$$D_{i+1} = D_i + N_i - Z_i - O_i \quad (4)$$

- $D_i$  hodnota složky dlouhodobého majetku na počátku i-tého roku
- $D_{i+1}$  hodnota složky dlouhodobého majetku na konci i-tého roku
- $N_i$  vstupní cena složky dlouhodobého majetku uvedeného do užívání v i-tém roce
- $Z_i$  zůstatková cena složky dlouhodobého majetku odprodáno či vyřazeného v průběhu i-tého roku
- $O_i$  odpisy složky dlouhodobého majetku v i-tém roce

### 2.6.3 Plán peněžních toků

Pro zabezpečení plánovaných přírůstků a úbytků dlouhodobých aktiv a pasiv slouží plán peněžních toků, který má také ve srovnání s účetním přehledem o peněžních tocích redukován počet položek a také jinou strukturu. Tento výkaz navazuje na plánový výkaz zisků a ztrát, který je jako výkaz za běžné období členěn na peněžní toky z provozní, finanční a investiční činnosti. Souhrn těchto peněžních toků pak tvoří čisté zvýšení nebo snížení peněžních prostředků firmy, které označujeme jako čistý peněžní tok. Pro stanovení plánových peněžních toků je vhodnější aplikovat nepřímou metodu, která vychází z hospodářského výsledku, který převádíme na cash flow.

Peněžní toky hrají významnou roli především jako nástroj při řízení likvidity. Přednostně je třeba korigovat čistý peněžní tok z finanční činnosti, aby nedošlo k ohrožení strategických cílů. Nedosáhne – li se uspokojivého řešení v rámci finančních toků, je možné ještě upravit čistý peněžní tok z investiční činnosti, což je podmíněno změnou v oblasti strategických cest. (Grünwald a Holečková, 2007, s. 264 – 269)

### 2.6.4 Rozpočet dlouhodobého externího financování

Nedostatek volného peněžního toku po uhrazení zdaněných úroků a dividend pokrývají přírůstky a úbytky dlouhodobých externích zdrojů, tj. emise akcií a změny základního kapitálu, přijetí nových či splácení starých dlouhodobých bankovních úvěrů. Pro velké a silné firmy jsou také dostupné dlouhodobé půjčky od institucionálních investorů. Avšak u většiny firem je nejčastěji dlouhodobým externím zdrojem dlouhodobý bankovní úvěr. Splátky se převezmou ze splátkového kalendáře a nové zdroje jsou předmětem finančního rozhodování. (Grünwald a Holečková, 2007, s. 290)

Za optimální kapitálovou strukturu lze považovat takovou strukturu pasiv, která představuje rovnováhu mezi rizikem a výnosem s cílem maximalizovat hodnotu podniku. (Roubíčková, 2004, s. 153)

## 2.7 Krátkodobý finanční plán a rozpočty

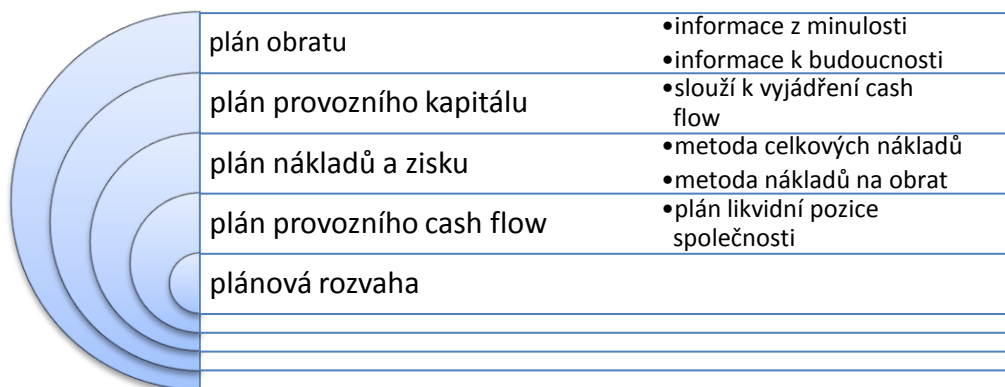
Grünwald a Holečková (2007, s. 295 – 296) představují roční finanční plán, který konkretizuje a zpřesňuje záměry dlouhodobého finančního plánu.

Charakteristické rysy krátkodobého finančního plánu:

- finanční plán se přizpůsobuje disponibilním zdrojům

- dlouhodobé cíle se transformují na taktické
- berou se v úvahu aktuální příležitosti a hrozby
- roční plán se zpracovává na čtvrtletí, popř. na jednotlivé měsíce
- dominantním účelem je zabezpečení krátkodobé likvidity

Struktura taktického plánu je v zásadě podobná plánu strategickému.



Obr. 6. Struktura krátkodobého plánu (Růčková, 2010, s. 100)

Krátkodobé plánování je založené na stávající výrobní kapacitě, ale současně toto plánování bere v úvahu i strategické záměry podniku. Základním cílem operativního plánování je identifikovat strukturu a časový vývoj krátkodobých finančních potřeb a zajistit realizaci krátkodobých finančních cílů v oblasti likvidity z hlediska řízení zásob, pohledávek a závazků. (Landa, 2007, s. 152)

Nejvýznamnější úloha v krátkodobém plánu připadá plánovaným výnosům, nákladům a zisku, obvykle předpokládáme zachování podílu výrobní spotřeby a osobních nákladů z tržeb z předchozího období, odpisy a úroky se odvodí z dlouhodobého majetku a z úročených dluhů pomocí sazeb, vyplývajících z účetní závěrky běžného roku.

Z dlouhodobé rozvahy pro první rok se převezme údaj o dlouhodobém majetku, vlastním kapitálu, dlouhodobých závazcích a dlouhodobých bankovních úvěrech. Dlouhodobý majetek odpovídá dlouhodobému investičnímu rozpočtu, dlouhodobá pasiva jsou v souladu s dlouhodobým rozpočtem externího financování.

Plán peněžních toků je pro krátkodobé finanční řízení klíčový, má vazbu na rozpočet příjmů a výdajů, kterým se plán peněžních toků konkretizuje na jednotlivá čtvrtletí a měsíce. (Grünwalda a Holečková, 2007, s. 300 – 304)

## 2.8 Kontrola a hodnocení finančního plánu

Samotné strategické a operativní plány musí být pravidelně sledovány a kontrolovány, stejně tak jako hlavní předpoklady, na kterých byly postaveny. Zároveň musí být stanoveny dostatečně flexibilně tak, aby umožnily včasnou revizi a korekci v případě náhlých nepředvídatelných změn vnitřních a zvláště vnějších okolností. Má – li být kontrola účinná, musí se odchylky od žádoucího stavu oznamovat bezodkladně. V kontrolních zprávách je třeba uvést příčiny těchto odchylek, kdo za ně zodpovídá a přijatelné možnosti nápravy. Sledování a pozorování odchylek skutečnosti od plánovaného stavu je náplní controllingu. Firma musí být připravena na korekci i revize všech jednotlivých úrovní plánů, je nutné neustále sledovat vnější i vnitřní podmínky a reagovat s dostatečným předstihem na možné změny. (Petřík, 2009, s. 94)

Strategická kontrola sleduje dodržení plánovaných hodnot strategických finančních veličin, jako je finanční struktura, vlastní a cizí dlouhodobé finanční zdroje a pořízení dlouhodobého finančního majetku. Jde především o hledisko, jak plnění plánu v daném roce ovlivní realnost finančního plánu pro následná období.

Úkolem operativní finanční kontroly je zjišťovat rozdíl mezi ročním finančním plánem a skutečností. Tato kontrola se zaměřuje na zisk, příjmy a výdaje, na oběžná aktiva a krátkodobá pasiva. V rámci operativní kontroly se uplatní i ukazatele finanční analýzy, zejména ukazatele rentability a likvidity. Skutečná úroveň se porovná s úrovní v minulých obdobích s cílem zjistit tendence a varovné signály o nepříznivých trendech. (Grünwald a Holečková, 2007, s. 311 – 312)

Kvalita dlouhodobého finančního plánu se posuzuje podle vývoje tržní hodnoty firmy, sestavené plánové výkazy se hodnotí dle kritérií finanční analýzy. Plán je z hlediska vývoje tržní hodnoty přijatelný, pokud současná hodnota podniku podle plánu je vyšší než její aktuální hodnota. Tento stav platí za předpokladu, že dlouhodobý finanční plán nezvyšuje finanční rizika podniku. (Fotr a Souček, 2005, s. 295 – 296)

### 3 ŘÍZENÍ RIZIKA

Pavelková a Knápková (2009b, s. 214) představuje plánovací proces jako jednu z klíčových možností řízení rizik podniku. V první řadě je třeba se zabývat identifikací rizik ohrožujících úspěch nebo existenci podniku a rizik přinášejících ztráty. Dále se zaměřit na hodnocení identifikovaných rizik z hlediska potenciálních ztrát a pravděpodobnosti jejich vzniku. Samotné řízení rizik se koncentruje na přijetí opatření k omezení hrozících ztrát v procesu plánování i operativních rozhodnutí.

Podle Dluhošové et al. (2010, s. 37 – 45) lze z hlediska podmínek ve finančním rozhodování považovat za nejtypičtější rozhodování za rizika. Většina rozhodovacích úloh probíhá v podmínkách neurčitosti a rizika. V případě rizika jsou finanční veličiny chápány jako náhodné veličiny a lze je vyjádřit pomocí rozdělení pravděpodobnosti.

#### 3.1 Hodnocení rizika a rozhodování o riziku

Hodnocením rizika zde rozumíme posuzování přijatelnosti firemního rizika spojeného se strategickým finančním plánem. Velikost ztráty se pak porovnává s hranicí přijatelného rizika, které je firma ochotna akceptovat. Pokud riziko nepřesahuje hranici přijatelného rizika, tj. firma může pokrýt ztrátu z vlastních zdrojů, resp. v případě nedostatku pohotových prostředků může získat dodatečný externí kapitál, může firma toto riziko přijmout.

Pokud je riziko posouzeno jako nepřijatelné, je třeba rozhodnout o dalším postupu. Zde přichází v úvahu jednak vyhnout se riziku, jednak uplatnění určitých strategií vedoucích ke snížení tohoto rizika. Vyhnout se riziku znamená, že firma odstoupí od určité aktivity a tím dojde ke snížení rizika na přijatelnou úroveň. Jinou možností je zamítnutí dané varianty a zároveň volba jiné varianty s nižším rizikem, ale také menšími ekonomickými efekty.

Vhodné strategie pro snížení rizika:

- prevence rizika (eliminace, oslabení příčin vzniku)
- snižování negativních dopadů rizika
- transfer rizika

Firma může eliminovat rizika především interního charakteru, která jsou spíše ovlivnitelná než rizika externí. Patří sem uplatňování nástrojů řízení, tj. jsou systémy řízení jakosti, systém environmentálního managementu, systém prevence bezpečnostních rizik ohrožujících lidí a majetek. Podnik by měl dále usilovat o změny procesů vedoucích k eliminaci



vzniku rizikových událostí a získávat dodatečné informace (analýzy trhu, informace o konkurencích a obchodních partnerech)

Negativní dopady rizika lze odstranit snížením fixních nákladů a diverzifikací. Diverzifikace má více forem a zahrnuje rozšíření výrobního programu, zákazníky a odbytové cesty, zajištění vstupů využíváním většího počtu dodavatelů nebo současná realizace více projektů. Jako další patření lze uvést sdílení rizika mezi více účastníky, kvalitní smluvní zajištění především s dodavateli, termínové zajištění proti nepříznivým změnám úrokových sazeb a měnových kurzů či tvorba rezerv.

Transfer rizika zabezpečuje úplný či částečný přenos rizika na jiné subjekty, klasickým nástrojem je pojištění. V poslední době se intenzivně rozvíjí i pojištění podnikatelských rizik spojených s investováním v zahraničí a exportními operacemi.

Strategické krizové plánování využívá jako nástroje krizové plány, které jsou sestaveny pro jednotlivé krizové scénáře. Tyto scénáře modelují možné budoucí krizové stavy a umožňují krizovým manažerům připravit s předstihem soubory protikrizových opatření, které účinně zmírní dopad rizikových situací. Formulace krizových scénářů vycházející z nejvýznamnějších rizik je vysoce náročná expertní činnost, jejíž účinnost je podmíněna nejen expertními znalostmi, zkušenostmi v oboru, ale i schopností predikovat potenciální scénáře, do té doby v běžné praxi neověřené. (Fotr et al., 2012, s. 280 – 297)

## **II. PRAKTICKÁ ČÁST**

## 4 PROFIL SPOLEČNOSTI XY, A. S.

Společnost XY, a. s. se sídlem ve Zlíně byla založena v roce 1996. Základní jmění ve výši 3 500 tis. Kč je rozděleno na 100 ks kmenových akcií znějících na jméno o jmenovité hodnotě 35 tis. Kč. Akcie jsou v listinné podobě a nejsou veřejně obchodovatelné.

Společnost zaměstnává v současné době 26 pracovníků na různých stavebních a technických pozicích a s mnoha dalšími externě spolupracuje.

### Předmět činnosti:

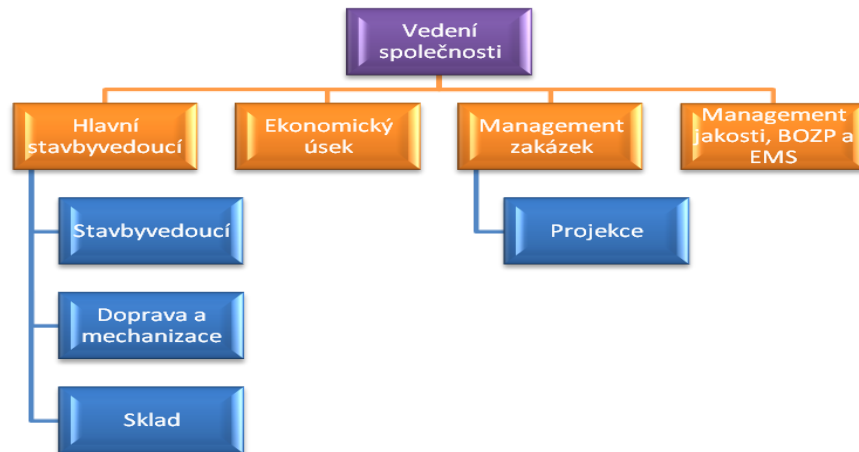
- provádění staveb, včetně jejich změn, udržovacích prací na nich a jejich odstraňování
- projektová činnost ve výstavbě
- koupě zboží za účelem dalšího prodeje a prodej

Společnost XY, a. s. patří svou velikostí mezi menší firmy, ale s působností po celé ČR. Provádí kompletní stavby průmyslového, občanského a bytového stavebnictví včetně dodávek technologií pro veřejné a privátní investory. Výčet realizovaných prací mimo jiné obsahuje administrativní budovy, výrobní haly, skladová a logistická centra, sportovní, vzdělávací i zdravotnická zařízení, bytové jednotky a bytové domy, vodovody, kanalizace, potrubní systémy, čističky odpadních vod, technickou vybavenost, terénní a sadové úpravy, výstavbu pozemních komunikací, chodníků i zpevněných ploch. Mimo výše uvedené poskytuje odborné poradenství a inženýrskou činnost.

Pro zajištění nejvyšší kvality a jakosti prováděných prací aplikuje výhradně certifikované systémy prověřených firem. Samozřejmostí je i zavedený integrovaný manažerský systém ISO 9001:2000 Systém řízení kvality, OHSAS 18001:2007 Bezpečnost a ochrana zdraví při práci a dále ISO 14001:2004 Systém ochrany životního prostředí.

### 4.1 Organizační struktura

Statutárním orgánem je představenstvo společnosti skládající se ze tří členů, přičemž každý může jednat jménem společnosti samostatně. Vedení společnosti je majoritním vlastníkem akcií, v podniku není oddělené řízení od vlastnictví. Pro lepší pochopení vnitřních vztahů ve firmě je uvedena organizační struktura společnosti.



Obr. 7. Organizační struktura (vlastní zpracování)

Uvedená organizační struktura navazuje na historii firmy a vznikla i na určitém neformálním základě vztahů. Struktura zde odráží systém uplatňování principu jediného vedoucího, tedy centralizovaného rozhodování. Hierarchie vztahů je přehledně naznačená, každý ví, komu je pracovně podřízen.

## 4.2 Cíle a strategie společnosti

Firma je významnou stavební společností ve zlínském regionu, čerpá z dlouholetých zkušeností v oboru, osobních kontaktů a dlouhodobé spolupráce s odběrateli. Za hlavní strategii považuje firma udržení pozice v segmentu stavebních společností ČR, v roce 2012 firma otevřela novou pobočku v Praze. U stávající stavební výroby převažuje nákladová strategie, nejdůležitější konkurenční zbraní této generické strategie je právě nízká cena.

Určitou výhodou společnosti XY zůstává, že se z větší části zabývá pozemním stavitelstvím, které v minulých letech nezaznamenalo tak výrazný propad jako inženýrské stavitelství a dále asi 65% zakázek je v současné době provedeno pro soukromé zadavatele, objem veřejných stavebních zakázek byl výrazně omezen restriktivní politikou vlády. Společnost se zabývá především výstavbou rozsáhlejších projektů, má značné zkušenosti jako generální dodavatel s koordinací a organizováním v investiční výstavbě, obchodní činností se zabývá spíše okrajově.

Společnost trvale pečuje o spokojenost svých zákazníků a rozvoj vzájemně výhodných partnerských vztahů. Neustále hledá cesty vedoucí ke zvyšování kvality a efektivnosti všech procesů, činností a aktivit týkajících se zákazníka.

### 4.3 Stavební zakázka

Základní činností stavebního podniku je stavební zakázka, ta je hlavním přínosem financí do firmy. Stavební zakázka si musí vydělat dostatečné množství peněz na svou realizaci a měla by v optimálním případě vykazovat zisk. Tudíž lze zakázku chápat jako hlavní proces stavební společnosti, předmětem stavební zakázky je stavební dílo, stavební konstrukce, stavební práce a další objekty dle smlouvy s objednatelem.

Zakázka se dále dělí do 4 fází:

**Obchodní** - cílem je získat konkurenční výhodu pro realizaci obchodních příležitostí, jeho úkolem je identifikovat a sledovat obchodní příležitosti, vedení společnosti pak rozhoduje o zpracování nabídky ke konkrétní zakázce.

**Přípravná** – rozpočtové oddělení vypracuje nabídku, cílem je získat zakázku a tedy i podíl na stavebním trhu.

**Realizační fáze** - cílem je dosažení spokojenosti zákazníků, dosažení stanoveného ekonomického výsledku, dodržení termínů stavby, kvality po celou dobu výstavby, výstupem je dokončený předmět smlouvy o dílo.

**Garanční fáze** – kompletní dokumentace skutečného provedení stavby, závěrečné vyúčtování s odběrateli i dodavateli, předání stavebního díla, reklamační zápisy.

V současné době se vítězná nabídková cena při výběrových řízeních pohybuje pouze okolo 70% ceny projekční. Vedení firmy si uvědomuje, že při realizaci takových zakázek je nutná úspora přímého materiálu i režijních nákladů spojená s vyšší produktivitou práce. Stavbyvedoucí jsou finančně ohodnoceni až po konečném vyúčtování dokončeného projektu.

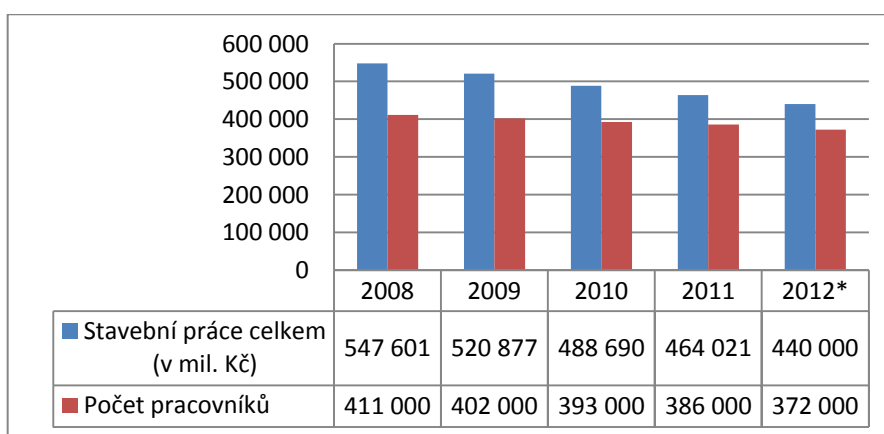
## 5 STRATEGICKÁ ANALÝZA

### 5.1 Stavebnictví

Firma XY, a. s. spadá podle rozdělení CZ – NACE do skupiny 41 Výstavba budov a 42 Inženýrské stavitelství, zabývá se pozemním stavitelstvím (výstavbou bytových a nebytových budov), ale také inženýrským stavitelstvím.

Stavební výroba je jedním z indikátorů ekonomického stavu celého státu, její intenzita je považována za předstihový ukazatel vývoje HDP, který předbíhá HDP asi o půl roku. Intenzita stavební výroby v regionech nemalou měrou souvisí s přílivem zahraničních investic, ty souvisí s výstavbou nových výrobních hal, skladů, obchodů apod. Samostatnou kapitolou je výstavba bytů, která je závislá na celé řadě faktorů, např. zavedení efektivní podpory výstavby bydlení v požadovaných kategoriích, dále výstavba malometrážních bytů za podpory státních dotací. V jednotlivých krajích je intenzita stavebnictví zcela odlišná. Podléhá vlivům přírodních podmínek, hustoty osídlení, množství peněz v systému, ekologickým pohledům a dalším činitelům. Významným rysem regionálních specifíků jsou zdroje financování regionů z fondů EU.

Stavebnictví se podílí na HDP 12% a je 3. největším zaměstnavatelem v ČR. Vývoj odvětví se projevil i nezaměstnaností, počet zaměstnanců se v roce 2012 meziročně snížil o 5,0%. Průměrná nominální mzda přitom ve stavebnictví vzrostla o 3,4% a vyšplhala se tak na 30 298 Kč, což je i nadále podstatně více než průměrná mzda v ČR. (MPO, 2013a)

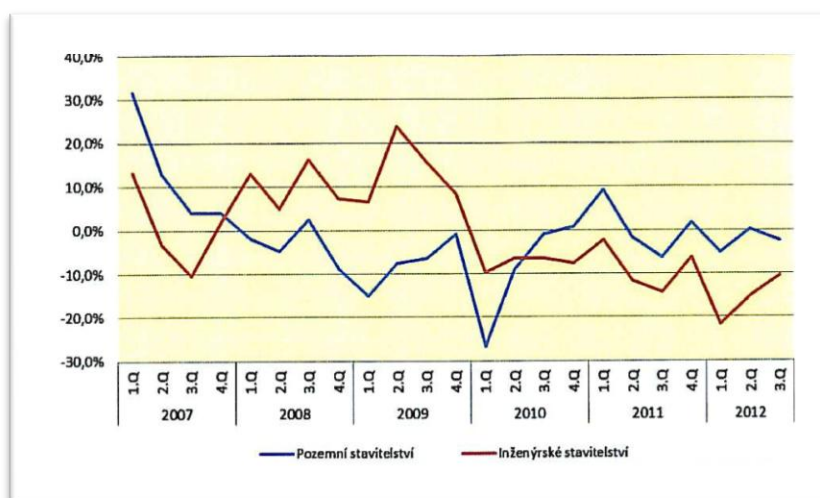


Graf 1. Vývoj stavebnictví v ČR 2008 – 2012 (vlastní zpracování dle MPO, 2013a)

Specifikem stavebnictví je tradičně nízký podíl zaměstnanců cca 61% (oproti jiným sektorům s více jak 80% podílem zaměstnanců) a vysoký podíl malých a středních firem, na něž

krize značně dopadá. Pro stavebnictví je více než pro jiné ekonomické sektory důležité, jak se bude vyvíjet hospodářská situace ČR, neboť je z cca 98% závislé na tuzemském trhu. (Deloitte ČR, SPS v ČR, ÚRS Praha, 2012)

České stavebnictví pokračuje již čtvrtý rok sestupným trendem, ani v roce 2012 se stavebnictví nepodařilo dostat z útlumu a meziročně zaznamenalo pokles o 6,2%. Největší pokles zaznamenalo opět inženýrské stavitelství a to až o 10,2%. Pozemní stavitelství zaznamenalo propad mírnější, když meziročně kleslo o 3,6%. (CEEC Research, 2012)



Graf 2. Pozemní a inženýrské stavitelství - meziroční změna (MPO, 2013a)

## 5.2 SLEPT analýza

### 5.2.1 Ekonomické okolí

Domácí ekonomika v roce 2012 prodloužila sestupný trend. HDP se meziročně snížil o 1,1%, což je nejhorší výsledek od globální krize v roce 2009. Za poklesem výkonnosti ekonomiky stojí vnitřní problémy. Hlavní příčina dalšího snížení domácí poptávky spočívá v úsporných opatřeních, které naordinovala vláda k ozdravení veřejných financí. Na druhé straně můžeme konstatovat příznivý vývoj zahraničního obchodu. Růst vývozu zboží a služeb si udržel rychlejší tempo před dovozem, který odrážel slabou domácí poptávku. Rizikem pro relativně příznivé výsledky zahraničního obchodu je hrozba evropské recese a vnitřní trh dusí klesající reálné příjmy domácností. Průměrná míra inflace v roce 2012 dosáhla 3,3%. Z hlediska příspěvků jednotlivých oddílů spotřebního koše k inflaci nejvíce přispěly oddíly bydlení a potraviny. Při slabé domácí poptávce, nejistém výhledu zahranič-

ní poptávky a daném využití výrobních kapacit jsou potřeby firem investovat do fyzického kapitálu značně omezené. Externí zdroje financování (úvěry) se zvyšovaly pouze omezeně, důvodem je nízká poptávka firem po úvěrech pro financování investičních projektů.

Hospodářská recese se projevila i na rostoucí nezaměstnanosti, která se na konci roku 2012 zvýšila na 7,2%, což v meziročním srovnání znamená zvýšení o 0,6%. Neodvratným důsledkem této situace je prodlužování průměrné doby trvání nezaměstnanosti na hodnoty, které jsou v historii moderní tržní ekonomiky rekordní. Překvapivě se však zvýšila i zaměstnanost v meziročním srovnání o 0,3%. Nadále rostoucí počet osob formálně samostatně výdělečně činných vede k rozšiřování pro státní rozpočet daňově nepříznivého švarcsystému. Průměrná mzda nominálně vzrostla o 1,4% na 24 514 Kč, pod úrovní této mzdy se však nacházejí asi 2/3 zaměstnanců.

Úrokové sazby na konci roku 2012 klesly na historické minimum. Dvoutýdenní repo operace na 0,05%, diskontní sazba se snížila na 0,05% a lombardní sazba na 0,25%. Dlouhodobé úrokové sazby na konci roku 2012 klesaly v průměru na 2,1%. Na konci roku 2012 dosáhl kurz koruny vůči euru hodnoty 25,14 CZK/EUR, za celý rok tak koruna oslabila asi o 2%, čemuž přispělo postupné snižování základních úrokových sazeb ČNB. (MF ČR, 2013)

### 5.2.2 Sociální prostředí

Firma XY působí dosud nejvíce ve Zlínském kraji, v místě sídla firmy, ale během posledních dvou let se jí také daří získat zakázky ve Středočeském kraji a Praze, kde si zavedla vedoucí odštěpný závod.

Počet obyvatel Zlínského kraje v roce 2011 činil 590 tis. obyvatel, jejich průměrný věk dosahoval 43 let. V roce 2011 došlo k úbytku obyvatel (-1,8 na 1000 obyvatel) jak z důvodu přirozeného úbytku, tak i z důvodu stěhování. (ČSÚ, 2012a)

Nezaměstnanost ve Zlínském kraji na konci roku 2012 činila 8,76%, celorepublikový průměr byl nepatrně vyšší 9,36%. Podle struktury nezaměstnaných dosahoval nejvyšší počet uchazečů se zdravotním pojištěním (13,3%), dále absolventi a mladiství (7,2%). (KS ČSÚ ve Zlíně, 2013)

Velkým problémem pro české firmy, stavební nevyjímaje, se v posledních letech stává struktura vzdělání obyvatelstva. Roste počet vysokoškolsky vzdělaných lidí, někteří absolventi však mají problém nalézt uplatnění v praxi, jelikož struktura nabídky neodpovídá



poptávce. Na druhou stranu je stále menší zájem o technické obory a především řemesla a právě nedostatek zkušených kvalifikovaných řemeslníků se už nyní stává problémem ve stavebnictví.

### 5.2.3 Politické a legislativní prostředí

Politika zdanění, sociální politika, ochrana životního prostředí a stabilita vlád, to vše je výčet možných vlivů na firmy a jejich podnikatelskou činnost. Současná vláda provádí restriktivní politiku, která má na vývoj stavebnictví značně negativní dopad.

Přístup vlády k investicím by měl být pragmatický s důrazem na koncepčnost, dlouhodobý přístup nesvázaný politickým cyklem, kontinuitu a proticykličnost (bez výkyvů ekonomického cyklu). Rozvoj země a její ekonomické úrovně nese sebou nutně požadavek kvalitní dopravní infrastruktury. Problematiku korupce či předražení staveb nelze v žádném případě opomíjet, neboť je významným celospolečenským problémem. Stavebnictví je jako jediné již čtvrtým rokem v recesi a na tuto situaci není u politické reprezentace adekvátní reakce.

Např. novela zákona o zadávání veřejných zakázek tlačí veřejné investory vybrat nabídku s nejnižší cenou bez ohledu na kvalitativní požadavky. Problémem je také časté rušení výběrových řízení, firmy tak investují peníze a čas naprosto zbytečně. Byrokracie je tak podle výsledků studie nejčastěji zmiňovaným problémem s největším dopadem na jejich hospodářské výsledky. (Deloitte ČR, SPS v ČR a ÚRS Praha, 2012)

### 5.2.4 Technologické okolí

Firma, aby zůstala konkurenceschopná, musí neustále sledovat technologické trendy a techniky v provádění staveb, zásadním problémem jsou poměrně vysoké pořizovací náklady. Společnost XY nevynechává výdaje na vývoj a výzkum.

České technické normy jsou nezbytné pro volný oběh zboží a služeb, zejména v rámci EU. U veřejných zakázek jsou povinně vyžadované a také efektivní v rámci konkurenčního boje. V roce 2005 získala společnost XY certifikát ISO 9001:2000 Systém řízení kvality. Od roku 2007 je držitelem certifikátu ISO 14001:2004 Systém ochrany životního prostředí a dále OHSAS 18001:2007 Bezpečnost a ochrana zdraví při práci.

## 5.3 Porterova analýza

### 5.3.1 Rivalita mezi existujícími podniky

Krise českého stavebnictví zostřila konkurenční boj mezi firmami, charakteristickým prvkem současného trhu je cenová válka. Do výběrových řízení se hlásí větší počet firem – tam, kde dříve nabídku předložilo 5 uchazečů, nyní soutěží 15 firem i více. Tato nepříznivá situace trvá již několik let, zvýšená konkurence se projevuje podáváním nabídek pod cenou nákladů, což je dlouhodobě neudržitelný stav, který v delším časovém horizontu vede ke krachu firem, nezaměstnanosti a sociálnímu napětí.

V současné době v odvětví existuje mezi podniky značná rivalita, někdy dochází až k nekalé konkurenci. Snížená poptávka a celkový pokles stavební produkce, to vše vede ke stále náročnějšímu úsilí získat projekt zejména většího rozsahu. Vztahy mezi konkurenty se vyostřují a slabším firmám nezbyvá než ukončit svou činnost. Z důvodu velmi nízkého množství zakázek na trhu je společnost XY, a. s. ochotna přijmout zakázku s téměř nulovou marží za určitých specifických podmínek. Brání se však prodávajícím zakázkám, které firmy přijímají z důvodů nevyužitých kapacit. Za efektivní způsob získávání zakázek firma považuje transparentní výběrová řízení, také preferuje osobní kontakty se soukromými investory a cení si dlouhodobé spolupráce s významnými odběrateli.

### 5.3.2 Ohrožení substituty

Vzhledem ke specifickému charakteru stavební výroby je hrozba substitutů pro většinu stavebních firem velmi nevýrazná. Ze strany potenciálních zákazníků hrozí snaha o záměnu plánovaného výrobku za jiný substitut ojedinele. Zajímavé jsou především substituty, jejichž cena se pohybuje kolem ceny produktů v odvětví. V současné době se jedná o výstavbu nízkoenergetických domů, dřevostaveb a pasivních domů. Jde o novodobý trend, na který se naše společnost nezaměřila.

### 5.3.3 Ohrožení ze strany nových konkurentů

Existuje potenciální hrozba vstupu nových konkurentů na český stavební trh a to zejména prostřednictvím investic zahraničních subjektů z EU. Bohužel tato hrozba je pouze jednostranná, kdy zahraniční subjekty mohou takřka neomezeně pronikat na český stavební trh, avšak české stavební firmy nemají rovnocennou pozici, poněvadž otevření českého stavebního trhu vstupem ČR do EU nebylo následováno totožným otevřením trhu EU.

Společnost XY s dlouholetou působností, zkušenými pracovníky, integrovaným systémem řízení IMS patří ke stabilním společnostem ve zlínském kraji. Firma je však výlučně zaměřena na český, popř. slovenský trh. Hrozba vstupu nových konkurentů je díky úplně volnému trhu vysoká, nové společnosti by mohly konkurovat nižšími cenami, specifickými stavebními pracemi a novými technologiemi.

#### **5.3.4 Vyjednávací síla dodavatelů**

Z objemu stavebních prací zajišťuje analyzovaná společnost vlastními pracovníky cca 30% veškeré práce hlavní stavební výroby. Ve fázi realizace stavebních objektů provádí výběr profesí, které nejsou zahrnuty ve výrobním programu nebo z důvodu nedostatečných kapacit, a to formou výběrových řízení (tendrování). Vztahy s dodavateli jsou určeny smlouvou o dílo, která obsahuje kromě jiného penále a zádržné, díky vysoké konkurenci je smluvní síla dodavatelů části dodávek nízká.

Stavebnictví je odvětvím materiálově vysoce náročným. S dodavateli stavebních materiálů má firma opět smluvně dohodnuté podmínky, využívá množstevních slev, delších dob splatnosti (45 – 90 dnů). Dodavatelů stavebních materiálů je více, a proto si může firma vybírat, s kterým dodavatelem naváže spolupráci. Na druhou stranu se může vyskytnout dodavatel se specifickými produkty, který vytvoří tlak na cenu a termín dodávky. Pro podnik je důležitá nabízená cena a kvalita stavebních hmot, které ovlivňují konečnou hodnotu stavebního díla.

#### **5.3.5 Vyjednávací síla odběratelů**

Odběratelé jsou pro společnost citlivým tématem. Firma působí celorepublikově, odběratelé jsou ze soukromého i veřejného sektoru. Podíly jednotlivých projektů se pohybují od 2 do 15%. Podnik udržuje dlouholetou spolupráci s vybranými významnými odběrateli. Společnost je významně ovlivněna investory, kteří tlačí na snížení ceny nebo na termín dokončení projektu, což má vliv na celkovou ziskovost zakázky. Většina stavebních děl je zhotovena na základě konkrétních požadavků zákazníka, se kterým jsou sjednány smluvní podmínky, cena zhotovení zakázky, dodací lhůty, záruční podmínky a ostatní náležitosti. Se splácením pohledávek má společnost letos problémy, řešením jsou splátkové kalendáře. Soudním vymáháním pohledávek se podnik zabývá ojedinele.

## 5.4 Matice hodnocení strategické a akční pozice podniku

Pro hodnocení pozice jsem použila interní a externí charakteristiky. Mezi interní se řadí finanční síla FS a konkurenční vlastnosti KV, K externím znakům patří stabilita prostředí SP a síla oboru SO. Ke kvantitativnímu posouzení charakteristik FS, SO jsem použila stupnici od nejhorší +1 po nejlepší +6 a pro vyhodnocení SP a KV jsem použila stupnici od nejhorší -6 po nejlepší -1. Matice je sestavena pro současnost i pro předpokládaný vývoj na konci plánovacího období.

Tab. 5. Hodnocení síly oboru a konkurenčních vlastností (vlastní zpracování)

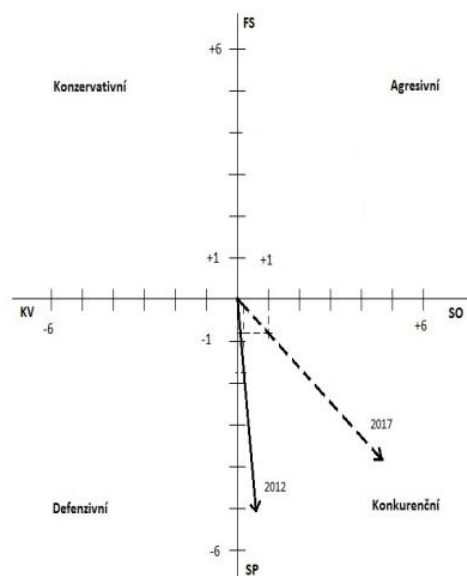
Pozice na ose x							
Faktor		Váha		Stupeň vlivu		Vážený stupeň vlivu	
		2012	2017	2012	2017	2012	2017
SO	Potenciál ziskovosti	0,05	0,08	2	2	0,10	0,16
	Bariéry vstupu	0,03	0,02	3	4	0,09	0,08
	Finanční stabilita	0,05	0,08	2	3	0,10	0,24
	Zdrojová náročnost	0,20	0,15	3	3	0,60	0,45
	Dynamika růstu odvětví	0,20	0,20	2	3	0,40	0,80
KV	Podíl na trhu	0,03	0,03	-5	-4	-0,15	-0,12
	Kvalita produktu	0,10	0,12	-2	-1	-0,20	-0,12
	Úroveň dodavatelů	0,07	0,10	-3	-2	-0,21	-0,20
	Technické parametry produktů	0,15	0,15	-2	-1	-0,30	-0,15
	Získávání informací	0,12	0,07	-2	-2	-0,24	-0,14
		1,00	1,00			0,19	1,00

Tab. 6. Hodnocení finanční síly a stability prostředí (vlastní zpracování)

Pozice na ose y							
Faktor		Váha		Stupeň vlivu		Vážený stupeň vlivu	
		2012	2017	2012	2017	2012	2017
FS	Výsledná rentabilita	0,05	0,08	2	3	0,10	0,24
	Výsledná likvidita	0,05	0,07	3	3	0,15	0,21
	Výsledná zadluženost	0,05	0,05	2	3	0,10	0,15
	Hospodářský výsledek	0,05	0,05	2	3	0,10	0,15
	Srovnání s konkurencí	0,10	0,10	3	3	0,30	0,30
SP	Úroveň inflace	0,05	0,05	-2	-2	-0,10	-0,10
	Legislativní opatření a regulace	0,10	0,10	-3	-2	-0,30	-0,20
	Vývoj poptávky	0,20	0,20	-4	-3	-0,80	-0,60

	Vyjednávací síla zákazníků	0,20	0,20	-4	-3	-0,80	-0,60
	Technologický vývoj	0,15	0,10	-3	-3	-0,45	-0,30
		1,00	1,00			-1,70	-0,75

Následující obrázek (obr. 8) nám znázorňuje strategickou pozici firmy v roce 2012, výsledné ukazatele ji hodnotí jako firmu s uspokojivými konkurenčními vlastnostmi působící v nestabilním odvětví, stavebnictví již pátý rok pokračuje sestupným trendem, velkým problémem zůstává přetrvávající vysoká míra byrokracie, nedostatečná poptávka jak ze strany veřejné správy, tak i u soukromých projektů. Udržení konkurenceschopnosti je podmínkou přežití firmy, firma XY soutěží kvalitou svých produktů za ceny srovnatelné nebo nižší než předkládá konkurence. Předpokládaný vývoj počítá s tím, že stavebnictví se v roce 2014 odrazí ode dna, uskuteční se legislativní změny jako je novela zákona o stavebních zakázkách a stavebního zákona, zvýší se transparentnost výběrových řízení a odvětví jako celek se stabilizuje.



*Obr. 8. Určení strategické pozice  
(vlastní zpracování)*

## 5.5 Swot analýza

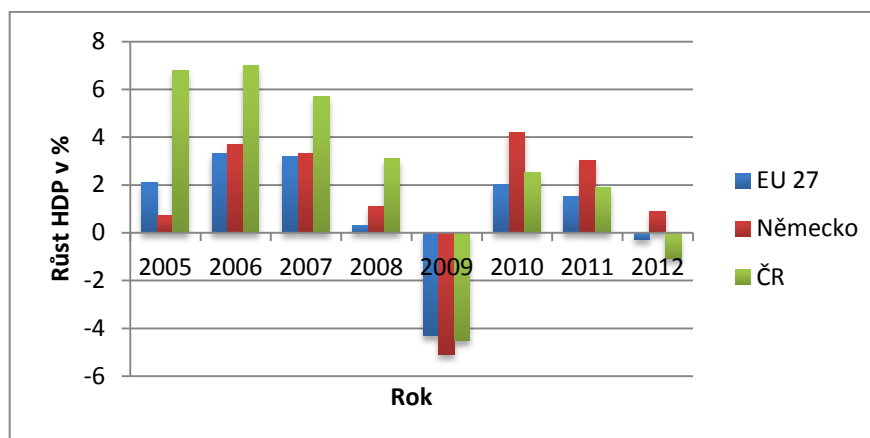
Tab. 7. Swot analýza (vlastní zpracování)

Silné stránky - strenghts	Slabé stránky - weaknesses
<ul style="list-style-type: none"> <li>• dlouholeté zkušenosti na trhu</li> <li>• integrovaný systém řízení</li> <li>• stabilní okruh zákazníků</li> <li>• kompletní nabídka služeb</li> <li>• široké spektrum zakázek</li> <li>• technická odbornost</li> <li>• dobrá reputace u bank</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• nejasná vize a strategie</li> <li>• závislost na cenách základních stavebních materiálů i energií</li> <li>• nedostatečné plánování</li> <li>• malý počet velkých odběratelů</li> </ul>
Příležitosti - opportunities	Hrozby – threats
<ul style="list-style-type: none"> <li>• nová pobočka v Praze</li> <li>• využití nových materiálů a modernizace technologických postupů</li> <li>• využití dotačních programů EU</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• zvýšení daní a poplatků</li> <li>• nepříznivý politický a ekonomický vývoj</li> <li>• nekalá konkurence</li> <li>• nízká poptávka na trhu</li> <li>• nesolventnost některých zákazníků</li> </ul>

## 5.6 Předpokládaný ekonomický vývoj

Pro správné sestavení finančního plánu je nutné znát nejen ekonomický vývoj společnosti XY, ale i vývoj České republiky. Dále je potřeba provést analýzu odvětví stavebnictví, ve kterém firma působí. Ekonomika ČR je velmi otevřená a závislá především na vývoji ekonomiky německé, vývoj HDP v Německu a ČR je obdobný (graf 3).

Pro rok 2013 se makroekonomická predikce přiklání k velmi pozvolnému ožívání české ekonomiky, v meziročním srovnání by HDP měl stagnovat. Nadále přetrvává velmi nízká úroveň důvěry v další ekonomický vývoj. Ta vede spotřebitele k opatrnému chování a zvyšování míry úspor pro případ dalšího zhoršení ekonomické situace. V podnikatelském sektoru se tudíž odkládají investiční rozhodnutí. Z tohoto důvodu jsou vnitřní ekonomická rizika vychýlena směrem dolů.



Graf 3. HDP – růst ve stálých cenách (vlastní zpracování dle MF ČR, 2013)

V rámci vývoje vnějšího prostředí došlo ke zhoršení výhledu ekonomického vývoje eurozóny pro rok 2013, situace v Řecku se nepovažuje za dlouhodobě udržitelnou. Vnější rizika přetrvávají i ve střednědobém horizontu, pro problémové země zůstává rizikem případné nesplácení záchranných úvěrů. (MF ČR, 2013)

### 5.6.1 Česká republika

Česká ekonomika se v roce 2012 nacházela v mělké recesi. Z té by sice v roce 2013 měla vystoupit, ožívání ekonomické aktivity by však mělo být velmi pozvolné. K výraznějšímu oživení by mělo dojít až v roce 2014.

Za loňský rok kleslo HDP o 1,1%. Pro rok 2013 se predikuje stagnace HDP, resp. růst 0,1%, pro rok 2014 se očekává růst 1,4%. V roce 2013 se očekává vyšší pokles hrubých domácích výdajů a zároveň nižší příspěvek salda zahraničního obchodu vzhledem k viditelně slabším vyhlídkám eurozóny. Dalším předpokladem je také snížená spotřeba domácností o 0,7%. Negativní příspěvek hrubých domácích výdajů by měl být i v roce 2013 tlumen kladným příspěvkem zahraničního obchodu. Pro rok 2013 se počítá s růstem vývozu o 3,0% a růstem dovozu o 2,3%.

V roce 2014 však již predikce počítá s tím, že spotřeba domácností vzroste o 0,9% především díky oživení jejich disponibilních zdrojů. V roce 2014 se tak počítá s celkovou lepší kondicí ekonomiky. Výhled dalšího vývoje HDP očekává pro rok 2015 růst 2,4% a pro rok 2016 růst 2,6%. (MF ČR, 2013; ČSÚ, 2013a)

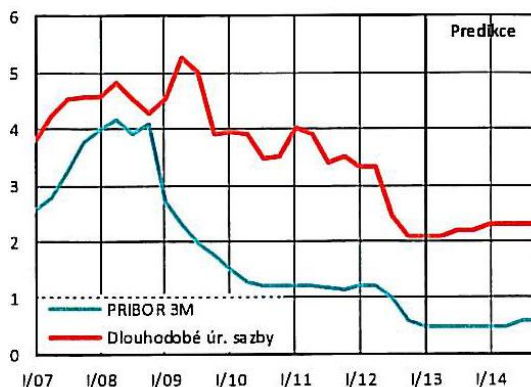
		2010	2011	2012	2013	2014
		<i>Aktuální predikce</i>				
Hrubý domácí produkt	<i>růst v % s.c.</i>	2,5	1,9	-1,1	0,1	1,4
Spotřeba domácností	<i>růst v % s.c.</i>	1,0	0,7	-3,0	-0,7	0,9
Spotřeba vlády	<i>růst v % s.c.</i>	0,5	-2,5	-0,9	-1,0	-0,9
Tvorba hrubého fixního kapitálu	<i>růst v % s.c.</i>	1,0	-0,7	-0,8	0,1	1,3
Příspěvek ZO k růstu HDP	<i>p.b., s.c.</i>	0,5	2,0	1,4	0,7	0,3
Deflátor HDP	<i>růst v %</i>	-1,4	-0,8	1,1	0,5	0,6
Průměrná míra inflace	<i>%</i>	1,5	1,9	3,3	2,1	1,8
Zaměstnanost (VŠPS)	<i>růst v %</i>	-1,0	0,4	0,4	0,0	0,0
Míra nezaměstnanosti (VŠPS)	<i>průměr v %</i>	7,3	6,7	6,9	7,3	7,4
Objem mezd a platů ( <i>dom. koncept</i> )	<i>růst v %, b.c.</i>	0,7	2,2	1,7	1,9	3,5
Poměr salda BÚ k HDP	<i>%</i>	-3,9	-2,8	-1,6	-1,3	-1,2
<u>Předpoklady:</u>						
Směnný kurz CZK/EUR		25,3	24,6	25,1	24,9	24,8
Dlouhodobé úrokové sazby	<i>% p.a.</i>	3,7	3,7	2,8	2,2	2,3
Ropa Brent	<i>USD/barel</i>	80	111	112	105	102
HDP eurozóny (EA12)	<i>růst v % s.c.</i>	2,0	1,4	-0,4	-0,2	0,5

Obr. 9. Makroekonomická predikce (MF ČR, 2013, s. 3)

V letošním roce bude růst spotřebitelských cen výrazně ovlivněn zvýšením obou sazeb DPH o 1 procentní bod. I přes toto zvýšení by se rok 2013 měl vyznačovat mírnou inflací, na jejíž dynamiku nebudou výrazněji působit ceny ropy ani vývoj směnných kursů. Hlavními protiinflačními faktory bude slabá poptávka, dále situace na trhu práce a pozice české ekonomiky v záporné produkční mezeře. Pro rok 2013 se počítá s růstem spotřebitelských cen o 2,1%, v roce 2014 by měla průměrná míra inflace dosáhnout 1,8%. V obou letech by se tedy měla pohybovat v blízkosti inflačního cíle ČNB. Zaměstnanost, která se v roce 2012 zvýšila o 0,4%, by měla v roce 2013 stagnovat. Vzrostla však i nezaměstnanost, která by z loňských 7,2% mohla letos vzrůst na 7,3% (v průměru za celý rok) a v roce 2014 dále na 7,4%. Vývoj mezd se zpomalil a nestačil ani na pokrytí inflaci, reálná mzda se v roce 2012 snížila o 1,8%. Růst objemu mezd a platů by v roce 2013 mohl dosáhnout 1,9% a v roce 2014 pak 3,5%.

Primárním nástrojem měnové politiky je 2T repo operace, která v listopadu 2012 byla snížena na historické minimum 0,05%. Za celý rok 2012 dosáhla tříměsíční sazba PRIBOR hodnoty 1,0%, v roce 2013 by měla dle predikce dosáhnout 0,5% a v roce 2014 se očekává sazba 0,6%. V roce 2013 jsou odhadovány dlouhodobé úrokové sazby okolo 2,2%, na podobně nízkých úrovních by měly setrvat i v roce 2014. Vzhledem k velmi dobrému ratingu ČR lze očekávat relativně úspěšné emise státních dluhopisů. (MF ČR, 2013; ČSÚ, 2013b)





Graf 4. Predikce úrokových sazeb  
(MF ČR, 2013)

Průměrný kurz by měl v roce 2013 dosáhnout 24,9 CZK/EUR, dále by měla koruna appreciovat v průměru o 0,05% ročně, podle výhledu v roce 2016 by měl kurz dosáhnout 24,5 CZK/EUR. Krátkodobým rizikem je možnost intervencí ČNB na devizovém trhu za účelem oslabení koruny, trvajícím riziko pro vývoj kurzu koruny pak představuje možnost eskalace krize v eurozóně. (MF ČR, 2013)

Česká ekonomika by se měla pohybovat v recesi ještě na začátku roku 2013, nicméně od druhého čtvrtletí již očekáváme pozvolné oživení. Spotřebitelská poptávka by měla zůstat utlumená, domácnosti patrně budou dále šetřit minimálně v první polovině letošního roku. Opatrné v investiční aktivitě zůstanou i podniky. Celkové HDP by letos mělo poklesnout o 0,1 %. Výraznější pozitivní příspěvek lze opět čekat pouze od čistých exportů. V roce 2014 by mělo pokračovat postupné oživení české ekonomiky, za celý rok očekáváme průměrný růst HDP ve výši 1,4 %. (Vejmělek, 2013)

### 5.6.2 Eurozóna

Jelikož jsme malá otevřená ekonomika, budoucí vývoj naší ekonomiky bude dle MF ČR téměř výhradně záviset na vývoji v eurozóně a schopnostem domácí ekonomiky těmto událostem čelit. V roce 2012 ekonomika eurozóny poklesla o 0,4%, v roce 2013 je odhadován pokles 0,2%, v roce 2014 by však HDP mohl vzrůst o 0,5%.

V eurozóně existují stále velké rozdíly mezi jednotlivými zeměmi, tahounem nadále zůstává Německo, kde spolu s exportem rostla i spotřeba domácností. Vývoz Německa však z 60% směřuje do EU, je tedy otázkou času, kdy dojde ke zpomalení v důsledku slabého výkonu zbytku eurozóny. Rozdílnost vývoje v eurozóně je nejlépe zřetelná u míry nezaměstnanosti, např. Španělsko vykázalo míru 26,6%, naopak v Německu míra nezaměstnanosti

nosti klesla až na 5,4%. Dluhová krize v eurozóně se nesla především ve znamení hledání konsensu nad dalším osudem záchranného programu pro Řecko, s tím související výměny řeckých státních dluhopisů, dále dosažení dohody o vytvoření Jednotného dohledového mechanismu nad bankami v zemích eurozóny a pokračující restrukturalizace španělského bankovního systému. (MF ČR, 2013).

Podobně špatný výsledek předpovídá komise Kypru, který zatím stále marně čeká na mezinárodní pomoc pro své banky. Naopak evropskými premianty jsou i letos především dvě pobaltské země: u Lotyšska by měl HDP vzrůst o 3,8% a u Litvy o 3,1%. Hlavní tahoun Evropy, Německo, letos poroste o pouhé 0,5%. (Němec, 2013)

### 5.6.3 Předpokládaný vývoj ve stavebnictví

Stavební produkce v roce 2012 klesla meziročně o 6,5%. Produkce pozemního stavitelství zaznamenala meziroční pokles o 3,4 % a inženýrské stavitelství kleslo o 13,6 %. Jedním z důvodů nepříznivé situace ve stavebnictví je stále slabá poptávka v důsledku pokračujícího opatrného přístupu soukromých investorů v kombinaci s omezenými možnostmi státního rozpočtu. Stavební společnosti procházejí hlubokou restrukturalizací, snižování nákladů a zvyšování produktivity práce je nezbytně nutné pro ozdravení trhu i konkurenceschopnost. Stabilizace sektoru by měla přijít v roce 2014, kdy se již očekává mírný růst 0,6%, podpořený větší důvěrou spotřebitelů v ekonomiku a také státní investiční politikou. (CEEC Research, 2013)

Předpovědi pro rok 2013 ukazují na další pokles výkonu českého stavebnictví o 4,4%, největší pokles očekávají firmy zabývající se inženýrským stavitelstvím. České stavebnictví bude letos sice opět výrazně klesat, ale firmy už svá negativní očekávání ze začátku roku 2012 zmírnily. Podstatně se také liší situace v pozemním a inženýrském stavitelství. V pozemním nevypadá až tak dramaticky, spíše jde na tomto trhu o mírnější pokles. Zato inženýrské stavitelství se potýká s velkými problémy, žádné nové významné zakázky nejsou a všechny firmy tak čekají na opravu D1, která stejně představuje objemově jen zanedbatelnou část, celým trhem výrazně nezahýbe. (Stavební server, 2012)

Stavební výroba v únoru 2013 za více než rok meziročně vzrostla, a to o 2,3%. V pozemním stavitelství se meziroční výroba zvýšila o 2,2%, v inženýrském stavitelství o 2,7%. (Vlk, 2013)

## 6 ANALÝZA PODNIKU

### 6.1 Prověření zdrojů podniku

Společnost si zakládá na dlouholetých zkušenostech v oboru, profesionálně a kvalitně odvedené práci, dlouhodobých oboustranně výhodných vztazích s odběrateli i dodavateli. Vedení společnosti považuje své zaměstnance a jejich práci za největší devizu. Je si vědomo, že základem úspěšné firmy jsou kvalitní zaměstnanci. Společnost disponuje týmem kvalifikovaných pracovníků, kteří své zkušenosti získali při výstavbě pozemních, průmyslových i vodohospodářských staveb. Vedle těchto pracovníků získávají zkušenosti i absolventi středních a vysokých technických škol. V současné době je rozhodujícím předmětem činnosti provádění a komplexní zajištění staveb včetně technologických celků, jejich zavedení do provozu a vystavení příslušných dokladů (protokolů a revizí). Společnost XY vlastními pracovníky zajišťuje zpracování všech nabídek v rámci výběrového řízení staveb, rozpočtové práce, inženýrskou činnost a kompletní technickou přípravu staveb včetně odborné konzultace pro investory. Z objemu stavebních prací zajišťuje vlastními pracovníky pouze 20 – 30% objemů stavebních prací. Ve fázi realizace stavebních objektů provádí výběr profesí formou výběrových řízení.

Jelikož se jedná o menší firmu, organizační struktura je přehledná. Řízení společnosti vykonávají jednotliví vedoucí úseků v působnosti svých sekcí, konečnou pravomoc rozhodnutí má majitel. Strategie společnosti v psané formě neexistuje, je pouze v hlavách managementu. Plánování probíhá spíše intuitivními metodami. Určitou nevýhodou je však omezená zastupitelnost některých pracovníků, vedení společnosti však přijetím několika absolventů postupně řeší i tuto otázku a v neposlední řadě se tak neustále zvyšuje vzdělanost pracovníků. Vedení společnosti motivuje své zaměstnance, na druhou stranu ovšem od nich očekává loajalitu, pracovitost a další rozšiřování svých znalostí.

Mezi finanční zdroje patří vlastní i cizí zdroje, které ovlivňují stabilitu i finanční strukturu podniku. Vlastní kapitál společnosti je každoročně navyšován o nerozdělený zisk minulých let. Aktivity podniku jsou financovány z větší části z cizích zdrojů. Společnost XY využívá finanční leasing k pořízení strojů a osobních automobilů jen minimálně. S GE Money má uzavřenou smlouvu o poskytování úvěrové linky, v jehož rámci čerpá kontokorentní úvěr k provoznímu financování a za nějž ručí zástavou svých pozemků a nemovitostí. K pořízení investic firma využívá dlouhodobý bankovní úvěr, uzavřený s Komerční bankou.

Společnost vlastní rozsáhlý strojový park, stavební mechanizaci typu JCB, CAT (kolové, pásové, smykové), nákladní auta typu MAN, TATRA, IVECO (18 tun), dále stavební jeřáby, hutníci pěchy, vibrační desky a válce, kompresory, lešení atd. Administrativní budovy a skladové prostory si však podnik z větší části pronajímá.

## **6.2 Finanční analýza**

Finanční analýza podniku XY je zpracovaná za roky 2009 až 2012. Výkazy použité pro zpracování jsou uvedeny v příloze této práce, pro rok 2012 jsou použita předběžná data. Absolutní ukazatele jsou využity k analýze vývojových trendů (horizontální analýza) i k analýze struktury jednotlivých položek (vertikální analýza). Analýzy majetkové a finanční struktury, analýzy výkazu zisku a ztráty jsou rovněž součástí příloh této diplomové práce.

### **6.2.1 Analýza majetkové a finanční struktury podniku**

Nejdříve jsou jednotlivé položky rozvahy vyjádřeny procentuálně, jako základnu jsem zvolila celkovou bilanční sumu aktiv a pasiv. Ve druhé části se na majetkovou a finanční strukturu zaměříme z hlediska časového vývoje. Analýza vývojových trendů sleduje vývoj zkoumané veličiny v čase, v souvislosti s vybraným minulým účetním obdobím.

#### **Vertikální analýza aktiv**

Z analýzy vyplývá, že ve společnosti převažují oběžná aktiva nad dlouhodobým majetkem. V roce 2012 tvoří oběžná aktiva 78% a stálá aktiva pouze 21% z celkových aktiv. Analyzovaná společnost nevlastní žádný dlouhodobý finanční majetek, dlouhodobý nehmotný majetek pouze v roce 2012 tvoří nový software v hodnotě 263 tis. Kč. Dlouhodobý majetek je tvořen administrativní budovou, pozemky a samostatnými movitými věcmi (stavebními stroji a dopravními prostředky). Společnost XY zrekonstruovala v letech 2011 - 2012 administrativní budovu za finančního přispění strukturálních fondů EU. Další kancelářské a skladové prostory si společnost pronajímá. Musíme vzít také v úvahu, že firma pořizovala samostatné movité věci (stroje a dopravní prostředky) formou finančního leasingu, tím dojde k jeho zobrazení v závazcích místo dlouhodobého majetku. Dále DM je z větší části odepsán. Z rozvahy lze vyčíst brutto hodnotu odepisovaného DM, která činí 28 863 tis. Kč, zatímco netto hodnota představuje pouze 10 795 tis. Kč.

Na oběžných aktivech podniku stabilní největší část zaujímají krátkodobé pohledávky. Jelikož se jedná o stavební firmu, většinu zásob tvoří stavební materiál a nedokončené sta-

vební zakázky. Stav krátkodobého finančního majetku závisel na hodnotě bankovních účtů, která byla ve sledovaných letech kolísavá.

### **Vertikální analýza pasiv**

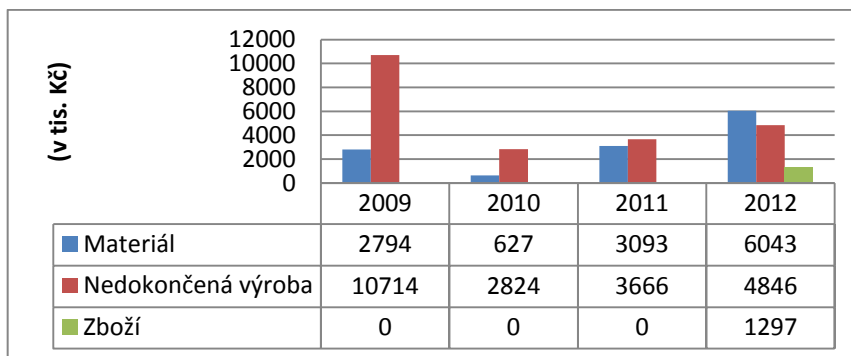
V analyzovaných letech převažoval cizí kapitál nad vlastním, pouze v roce 2011 tvořil vlastní kapitál 55% z celkových pasiv. V roce 2012 tvoří cizí kapitál 58% z celkových aktiv, tento obrat je způsoben především nárůstem krátkodobých závazků a také bankovních úvěrů. Rozhodujícím cizím zdrojem jsou krátkodobé závazky splatné do 1 roku, což u silněji zadlužených podniků nebývá chápáno jako pozitivní jev. Krátkodobé závazky tvoří především závazky z obchodního styku. Dlouhodobé bankovní úvěry firma použila pro rekonstrukci administrativní budovy a další investice do stavebních strojů, krátkodobé úvěry slouží k provoznímu financování probíhajících zakázek. Na straně pasiv rozvaha společnosti nevykazuje dlouhodobé závazky a rezervy. Největší část vlastního kapitálu tvoří nerozdělený zisk. Podnik tvoří ze zákona pouze rezervní fond, ostatní fondy ze zisku nevytváří.

### **Horizontální analýza aktiv**

V roce 2011 vzrostla hodnota dlouhodobého majetku oproti předcházejícímu roku o 31%, kdy společnost investovala do rekonstrukce administrativní budovy. Tento majetek je v roce 2011 veden na účtu nedokončeného majetku a je aktivován v roce 2012.

Vývoj aktiv jako celku je jednoznačně tažen vývojem krátkodobých pohledávek. V roce 2012 se krátkodobé pohledávky z obchodních vztahů navýšily o 10,9 mil. Kč a byla také vytvořena dlouhodobá pohledávka z obchodních vztahů ve výši 2 mil. Kč. Jejich nárůst zapříčiňuje především zhoršující se platební morálka odběratelů a firma se tak dostává do druhotné platební neschopnosti.

Na následujícím grafu (graf 5) je znázorněn proměnlivý vývoj zásob analyzovaného podniku, hodnota nedokončené výroby byla největší v roce 2009. V roce 2012 byla již hodnota materiálu vyšší než hodnota nedokončené výroby, zboží v tomto roce představuje bytovou jednotku určenou k prodeji, v těchto zásobách má firma vázány nemalé finanční prostředky.



Graf 5. Vývoj zásob (vlastní zpracování)

### Horizontální analýza pasiv

U vývoje finanční struktury je dále velmi důležité zjištění, že položka vlastního kapitálu roste, což při stálé výši základního kapitálu znamená, že společnost je zisková. Důležitou skutečností je, že firma ponechává vydělané zisky ve firmě pro její další rozvoj, což je patrné ze stále rostoucího výsledku hospodaření minulých let. Výše základního kapitálu a rezervního fondu zůstává neměnná.

Hlavními hybateli pasiv jsou cizí zdroje. V roce 2012 se výrazně zvýšila hodnota krátkodobých závazků (především z obchodních vztahů) a také se zvýšila hodnota bankovních úvěrů krátkodobých i dlouhodobých, to je zapříčiněno nesplácením pohledávek a firma tak musí řešit problémy s cash flow.

### 6.2.2 Analýza výnosů a nákladů

Základnou pro vertikální analýzu jsou celkové výnosy a náklady. Největší část na výnosech ve všech analyzovaných letech zaujímají tržby z prodeje vlastních výrobků a služeb, tzn. z realizovaných stavebních zakázek. Tržby z prodeje dlouhodobého majetku a materiálu se výrazněji zvýšily až v roce 2012, kdy společnost prodala větší množství stavebního materiálu a také několik osobních automobilů. Tržby za prodej zboží představují prodej bytové jednotky, jež byla součástí smluvní zakázky. Ostatní položky výnosů se podílejí na celkových výnosech v zanedbatelné míře.

Největší část zaujímají externí služby, z 77% v roce 2009 se postupně snížil podíl služeb na 66% v roce 2012 na celkových nákladech, společnost plánuje vysokou položku externích služeb i nadále snižovat. Další významnou položkou je spotřeba materiálu a energie, poněvadž stavebnictví je odvětvím vysoce materiálově náročným. Změny ve struktuře vý-

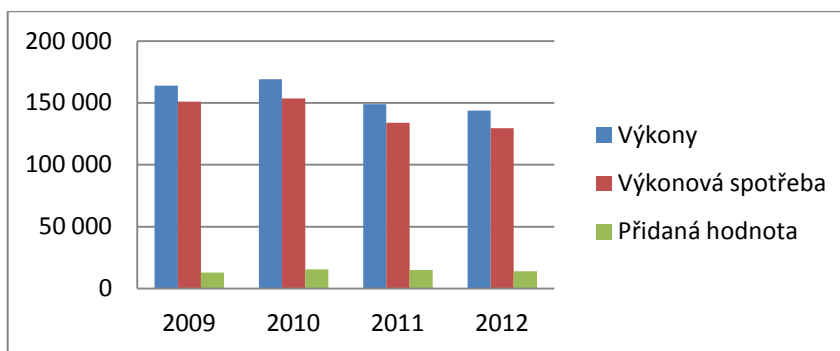
konové spotřeby jsou zapříčiněny nejen cenovými vlivy, ale zásadními změnami sortimentu. Materiálová spotřeba u jednotlivých zakázek se významně liší, záleží, zda je zakázka vyrobena s kooperací, kde poté spotřeba materiálu je již součástí nakupované služby.

Počet zaměstnanců v analyzovaných letech se zvýšil, rostla i položka osobních nákladů. Podíl odpisů na celkových nákladech se zvýšil jen mírně.

Výkony a výkonová spotřeba rostly v roce 2010 a v dalších letech klesaly podobným tempem. V roce 2011 se projevil pokles zakázek od odběratelů, klesly výkony, nastal propad v tržbách za prodej vlastních výrobků a služeb o 16% oproti roku 2010.

Spotřeba materiálu je ovlivněna značnou závislostí na konkrétních dodavatelích a jejich cenové politice, materiálové náročnosti zakázky a vysoké konkurenci na trhu, která omezuje možnost okamžitého a plného promítnutí růstu cen materiálu do prodejních cen.

Přidaná hodnota ve společnosti vykazuje ve srovnání s výkony velmi nízkých hodnot. Ve všech analyzovaných letech klesaly služby a naopak rostly osobní náklady. Podnik přijal nové zaměstnance, v roce 2009 společnost zaměstnávala 21 pracovníků, v roce 2012 to bylo již 26 zaměstnanců. Z těchto důvodů od roku 2010 vykazovala přidaná hodnota mírnější pokles než výkony, jak je znázorněno na následujícím grafu (graf 6).



Graf 6. Vývoj přidané hodnoty (vlastní zpracování)

### 6.2.3 Analýza vývoje zisku

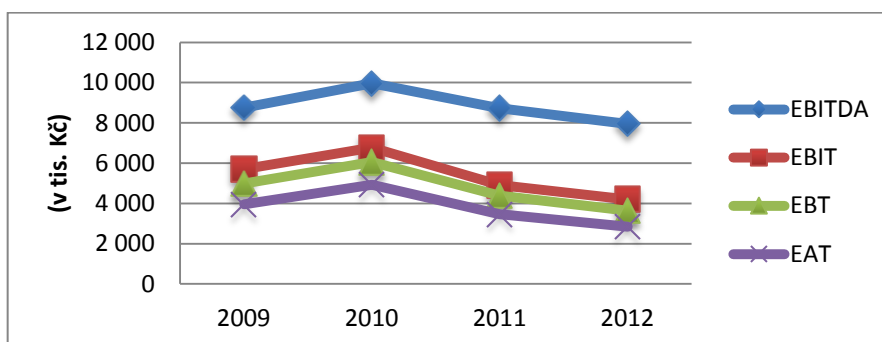
V letech 2011 a 2012 lze vidět pokles hospodářského výsledku po úspěšném roce 2010, efektivita společnosti je úzce spjata se stavebním průmyslem, jenž je ovlivněn ekonomickou recesí. Úbytek zakázek a tlak investorů na snížení ceny a tím i nižší prodejní marže se projevila na provozním výsledku hospodaření. Záporného výsledku hospodaření dosahuje podnik kontinuálně ve finanční oblasti, důvodem jsou vysoké nákladové úroky a bankovní

poplatky. Ve sledovaném období firma XY nevykazovala mimořádný výsledek hospodaření.

Tab. 8. Vývoj výsledků hospodaření (vlastní zpracování)

v tis. Kč)	2009	2010	2011	2012
Provozní VH	5 824	6 834	4 831	4 154
Finanční VH	-837	-786	-440	-520
VH před zdaněním, úroky a odpisy (EBITDA)	8 775	9 960	8 725	7 954
VH před zdaněním a úroky (EBIT)	5 702	6 766	4 919	4 200
VH před zdaněním (EBT)	4 987	6 048	4 391	3 634
VH po zdanění (EAT)	3 951	4 929	3 459	2 849

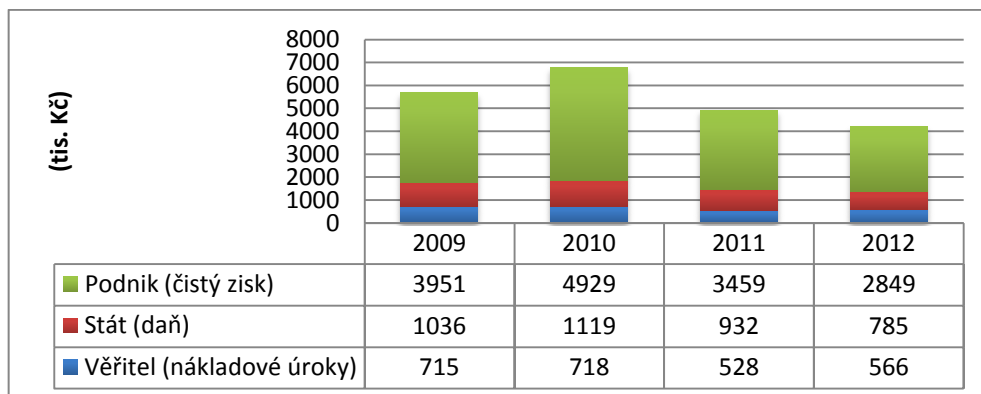
V následujícím grafu je vyjádřen přehled vývoje zisku v podobě čistého zisku, EBT, EBIT a EBITDA. Z grafu lze vypočítat stabilní vývoj těchto veličin. Výše EBITDY se vyvíjí přibližně podobně jako zisk před úroky a zdaněním, což svědčí o průběžných investicích a plynulé obnově stálých aktiv.



Graf 7. Vývoj výsledku hospodaření (vlastní zpracování)

Z grafu (graf 8) je patrné, že největší podíl na výši EBITU má podnik v podobě čistého zisku. Podíl pro věřitele ve formě nákladových úroků v posledních dvou analyzovaných letech klesl, i když zadluženost podniku se nezmenšila, důvodem je nižší úroková sazba. Nákladové úroky jsou tvořeny plovoucí sazbou 1M PRIBOR + rizikovou marží. Dle (ČNB, 2013a) ekonomická recese v minulých letech potopila sazbu PRIBOR k naprostému minimu, navíc společnost získala od banky výhodnější rizikovou marži, která odráží bonitu klienta. Daňová povinnost je přiměřená čistému zisku, společnost neúčtuje o odložené dani. Daňová sazba v roce 2009 činila 20%, od roku 2010 se prozatím ustálila na 19%.





Graf 8. Dělení výsledku hospodaření (vlastní zpracování)

#### 6.2.4 Analýza vývoje cash flow

V tabulce (tab. 9) je uveden ve zkrácené podobě vývoj cash flow v jednotlivých letech rozdělený podle činností na cash flow z provozní, investiční a finanční činnosti. V roce 2010 byla hlavním zdrojem peněžních prostředků provozní činnost. CF z investiční činnosti bylo každý rok záporné, což svědčí o investiční aktivitě podniku. V letech 2011 a 2012 však CF z provozní činnosti dosahovalo výrazně nižších hodnot, společnost navíc hodně investovala, důsledkem toho bylo navýšení bankovních úvěrů v roce 2012.

Tab. 9. Vývoj cash flow (vlastní zpracování)

(v tis. Kč)	2010	2011	2012
<b>Počáteční stav pen. prostředků</b>	<b>14 150</b>	<b>10 469</b>	<b>6 139</b>
CF z provozní činnosti	12 701	2 439	2 876
CF z investiční činnosti	-3 755	-6 078	-6 782
CF z finanční činnosti	-12 627	-691	7 927
<b>Čisté zvýšení/snížení pen.prostředků</b>	<b>-3 681</b>	<b>-4 330</b>	<b>4 021</b>
<b>Konečný stav pen. prostředků</b>	<b>10 469</b>	<b>6 139</b>	<b>10 160</b>

#### 6.2.5 Analýza čistého pracovního kapitálu

Společnost vykazovala po celé analyzované období relativně vysoké hodnoty pracovního kapitálu, je tedy krátkodobě solventní. Společnost disponuje dostatečným množstvím volných prostředků, které by měly být využity ke zhodnocení. ČPK se podílel na oběžných aktivech v letech 2010 a 2011 více než 40%.

Tab. 10. Vývoj ČPK (vlastní zpracování)

(v tis. Kč)	2009	2010	2011	2012
ČPK	15 351	17 341	14 225	21 529
ČPK / OA	25,25%	43,88%	40,14%	36,80%

### 6.2.6 Analýza rentability

Analýza rentability ukázala, že podnik je po celé analyzované období trvale ziskový. Všechny ukazatele však zvyšovaly svou hodnotu pouze do roku 2010, poté klesly a rok 2012 je vůbec nejhorší za celé období. Ukazatele ROA, ROCE i ROE vykazují v roce 2012 poloviční hodnoty oproti roku 2010. Klesající hodnoty dokumentují chybné řízení managementu firmy, náklady v posledních dvou letech klesaly pomaleji než tržby.

Hodnota vlastního kapitálu se v jednotlivých letech zvyšovala a díky klesajícímu zisku v posledních dvou letech rentabilita vlastního kapitálu spadla až na hodnotu 9,05%, i tak hodnota ROE společnosti stále převyšuje výnosy třicetiletých státních dluhopisů, které v letech 2009 – 2012 dosahují hodnot v rozmezí od 3,22% do 5,88% (ČNB, Výnosy státních dluhopisů, 2013b).

Tab. 11. Ukazatele rentability (vlastní zpracování)

Ukazatel	2009	2010	2011	2012
Rentabilita aktiv	7,79%	12,92%	9,46%	5,60%
Rentabilita dlouhodobých zdrojů	20,78%	22,75%	16,02%	11,08%
Rentabilita vlastního kapitálu	19,53%	19,59%	12,09%	9,05%
Rentabilita tržeb	2,40%	2,79%	2,34%	2,00%
Rentabilita nákladů	2,47%	3,00%	2,33%	1,92%

### 6.2.7 Analýza aktivity

Ukazatele aktivity hodnotí schopnost podniku využívat vložené prostředky. Analýza aktivity je specifická tím, že zde dochází k velkým rozdílům v závislosti na odvětví. Pro výpočty byly využity průměry stavových ukazatelů, tj. průměr ze začátku a konce období, což alespoň částečně přibližuje realitu.

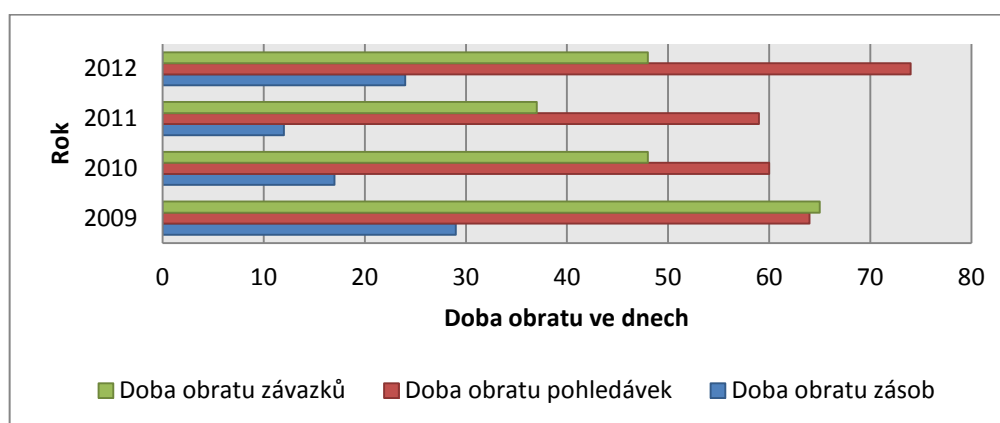
Tab. 12. Ukazatele aktivity (vlastní zpracování)

Ukazatel	2009	2010	2011	2012
Obrátka celkových aktiv z tržeb	2,55	2,82	2,84	2,24
Doba obrátu aktiv z tržeb (dny)	141	128	127	161
Doba obrátu zásob z tržeb (dny)	29	17	12	24
Doba obrátu pohledávek z tržeb (dny)	64	60	59	74
Doba obrátu závazků z tržeb (dny)	65	48	37	48

Z vypočítané obrátky celkových aktiv je zřejmé, že celková aktiva se v průběhu sledovaných let obrátila minimálně dvakrát, tento ukazatel dosahuje minimální doporučené hodnoty 1. Podnik je tedy úměrně majetkově vybaven a efektivně využívá svůj majetek.

Doba obratu zásob vykazuje značné výkyvy, které jsou způsobeny velkými změnami zásob, v roce 2012 došlo k navýšení jak stavebního materiálu, tak i nedokončené výroby a doba obratu zásob se oproti minulému roku zdvojnásobila.

Doba obratu pohledávek se v roce 2012 zvýšila až na 74 dnů, je však třeba upozornit na skutečnost, že společnost vystavovala faktury odběratelům dle smlouvy až s 90 - denní splatností. Ukazatel doby obratu pohledávek je vhodné dát do souvislosti s ukazatelem doby obratu závazků. Tyto ukazatele vykazuje podobné hodnoty pouze v roce 2009, poté rozdíl doby obratu pohledávek a závazků vykazuje stále větší rozdíl v neprospěch firmy XY, která platí své závazky podstatně dříve a úvěruje tak své dodavatele.



Graf 9. Vývoj ukazatelů aktivity (vlastní zpracování)

### 6.2.8 Analýza likvidity

Podnik musí věnovat sledování likvidity značnou pozornost kvůli proměnlivé rozpracovanosti na jednotlivých projektech (náročné technologie zajišťované kooperací), dále likvidnost některých krátkodobých pohledávek je naprosto nemožná vzhledem k evidovanému zádržnému za první rok stavby, celkem se může jednat okolo 15% celkové výše pohledávek z obchodních vztahů. Další peněžní prostředky podniku jsou drženy ve formě bankovních záruk.

Pro běžnou likviditu je doporučená hodnota v rozmezí 1,5 - 2,5, což firma kromě roku 2009 splňuje. Pohotová likvidita díky nízkému stavu zásob se jen málo liší od likvidity běžné, doporučená hodnota se pohybuje v intervalu 1 - 1,5. Ukazatel okamžité likvidity je nejpřesnějším ukazatelem, není ovlivněn neprodejnými a zastaralými zásobami, ani pohledávkami po splatnosti. Podnik splňuje i tyto doporučené hodnoty v rozmezí 0,2 - 0,5.

V roce 2010 se podniku podařilo snížit stav krátkodobých závazků z obchodního styku i krátkodobých bankovních úvěrů a vykazoval nejlepší likviditu ve sledovaném období. Celkově likvidita podniku však vykazuje kolísavý vývojový trend. Podnik XY je finančně stabilní a s bankou má dohodnutou možnost krátkodobého úvěru za relativně výhodných podmínek.

*Tab. 13. Ukazatele likvidity (vlastní zpracování)*

Ukazatel	2009	2010	2011	2012
Běžná likvidita	1,34	1,78	1,67	1,58
Pohotová likvidita	1,04	1,63	1,35	1,20
Okamžitá likvidita	0,31	0,47	0,29	0,27

### **6.2.9 Analýza zadluženosti a vztahu majetkové a finanční struktury**

Zadlužení společnosti XY, opět vykazující kolísavý trend, můžeme hodnotit jako relativně zvýšené (podle teorie 30 - 60%), v roce 2012 vzrostla hodnota neuhrazených závazků a bankovních úvěrů, cizí zdroje tak převýšily vlastní kapitál, vyšší zadlužení však při menších tržbách nezvýšilo rentabilitu podnikových činností. Ukazatel celkové zadluženosti je jedním z kritérií banky při rozhodování o případném poskytnutí úvěru a určování rizikové marže k úrokové sazbě.

Z hlediska úrokového krytí můžeme hodnotit podnik pozitivně, vytvořený zisk každoročně několikanásobně převyšoval hodnotu nákladových úroků. Lze tedy konstatovat, že podnik nemá problémy s vytvářením potřebných zisků pro krytí potenciálních úroků z půjček.

Zlaté pravidlo financování, které požaduje, aby dlouhodobá aktiva byla kryta dlouhodobým kapitálem, společnost v analyzovaném období splňovala. Svá dlouhodobá aktiva dokázala pokrýt pouze ze svého vlastního kapitálu, což zabezpečovalo finanční stabilitu a odpovídalo konzervativní strategii financování.

Tab. 14. Ukazatele zadluženosti (vlastní zpracování)

Ukazatel	2009	2010	2011	2012
Celková zadluženost	0,72	0,51	0,45	0,58
Úrokové krytí	7,97	9,42	9,32	7,42
Krytí DM vlastním kapitálem	1,72	2,08	1,80	1,98
Krytí DM dlouhodobými zdroji	2,34	2,45	1,93	2,38

Vliv zadluženosti na rentabilitu vlastního kapitálu nám vyjadřují finanční páka (celková aktiva / vlastní jmění) a úroková redukce zisku (zisk před zdaněním / zisk před úroky a daněmi), které působí vzájemně protichůdně. Úroková redukce vykazuje relativně stabilní vývoj, nákladové úroky činily v analyzovaném období více než desetinu zisku před zdaněním. Vypočítané hodnoty jsou větší než 1, hodnoty znázorněné v tabulce tedy vypovídají o pozitivním vlivu zadluženosti na rentabilitu vlastního kapitálu ve sledovaném období.

Tab. 15. Multiplikátor jmění vlastníků (vlastní zpracování)

Ukazatel	2009	2010	2011	2012
EBT/EBIT	0,87	0,89	0,89	0,86
A/VK	3,62	2,08	1,82	2,38
Multiplikátor	3,15	1,85	1,62	2,05

### 6.2.10 Index IN05

Index IN 05 posuzuje finanční zdraví společnosti prostřednictvím jednoho čísla. Hodnotí, zda společnost v blízké době zkrachuje či nikoliv a jakou vytváří hodnotu pro své vlastníky. Index IN 05 je pro klasifikaci českých podniků považován za nejvhodnější. Podniky nad horní hranicí 1,6 mají 92% pravděpodobnost, že nezkrachují a 95% pravděpodobnost, že budou tvořit hodnotu. Firmy nacházející se v šedé zóně mají 50% pravděpodobnost, že zkrachují, nicméně se 70% pravděpodobností budou vytvářet hodnotu. (Zikmund, 2011)

Tab. 16. Index IN 05 (vlastní zpracování)

Ukazatel	2009	2010	2011	2012
0,13 x Aktiva / Cizí zdroje	0,182	0,206	0,271	0,247
0,04 x EBIT / Nákladové úroky	0,319	0,377	0,373	0,297
3,97 x EBIT / A	0,351	0,428	0,374	0,263
0,21 x Tržby / Aktiva	0,535	0,592	0,596	0,471
0,09 x OA / Kr. závazky + úvěry	0,125	0,134	0,155	0,145
Index IN 05	1,512	1,737	1,769	1,423

Tento souhrnný ukazatel nám potvrzuje předchozí analýzu, finanční zdraví společnosti XY v letech 2010 a 2011 bylo dobré, neboť hodnota indexu byla větší než 1,6. V roce 2012 však hodnot klesla a společnost se nacházela v šedé zóně. Důvodem je menší rentabilita, pokles tržeb a vyšší celková zadluženost proti předchozímu období.

### 6.2.11 Spider analýza

*Tab. 17. Srovnání podniku XY s odvětvím v roce 2012  
(vlastní zpracování)*

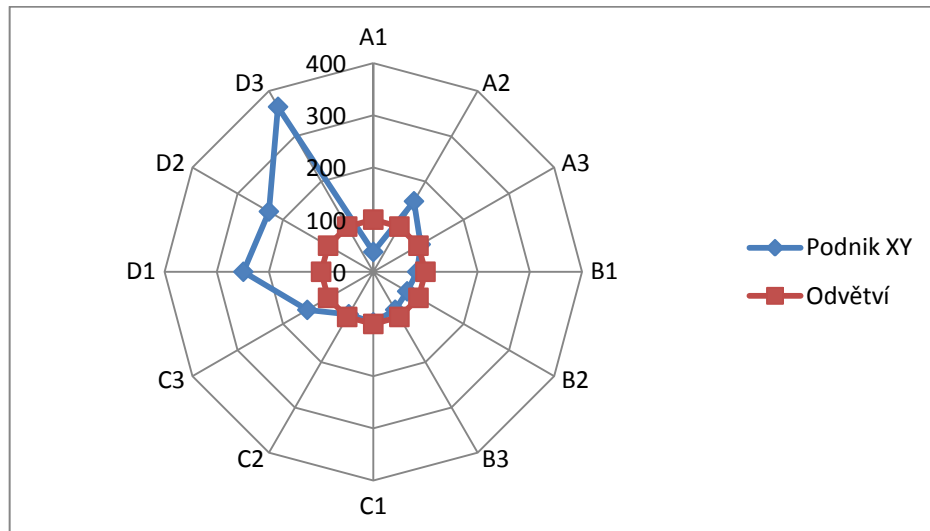
	Spider analýza	XY	Odvětví
A1	ROS	2,00	5,27
A2	ROA	5,60	3,59
A3	ROE	9,05	8,61
B1	Běžná likvidita	1,58	1,87
B2	Pohotová likvidita	1,20	1,59
B3	Okamžitá likvidita	0,27	0,32
C1	Celková zadluženost	0,58	0,56
C2	Míra zadluženosti	1,38	1,30
C3	Krytí DM vlastním kapitálem	1,98	1,36
D1	Obrátka celkových aktiv	2,24	0,90
D2	Doba obratu pohledávek	74	171
D3	Doba obratu závazků	48	175

Grafická analýza umožňuje srovnání podniku s průměrem odvětví ve čtyřech oblastech. Silnou stránkou podniku jsou ukazatele aktivity, obrat aktiv dosahuje vyšší hodnoty než u většiny stavebních firem. Podnik XY také dokáže uhradit závazky a získat pohledávky podstatně dříve než činí odvětvový průměr.

Likvidita neboli krátkodobá solventnost firmy XY se sice pohybuje v doporučených intervalech, ale průměr odvětví vykazuje hodnoty ještě mírně vyšší.

Společnost dosahuje vyšší hodnoty krytí DM vlastním kapitálem, než činí odvětvový průměr. Celková zadluženost společnosti XY se v roce 2012 výrazně zvýšila a je srovnatelná s odvětvím. Liší se však struktura cizích zdrojů společnosti XY a odvětví, zatímco závazky v odvětví se podílejí na cizích zdrojích 85% a bankovní úvěry pouze 10%, tak neúročené závazky firmy XY tvoří jen 58% cizích zdrojů a bankovní úvěry převyšují dokonce 40%. Společnost dosahuje vyšší obratovosti vlastně za cenu úročených bankovních úvěrů. Ukazatele zadluženosti upozorňují na větší věřitelské riziko.

Nejslabším ukazatelem se jednoznačně jeví rentabilita tržeb, pouze 2 haléře zisku na 1 Kč svědčí o nízké efektivitě zakázek, na kterou by se vedení společnosti mělo bezodkladně zaměřit. Rentabilita aktiv a vlastního kapitálu společnosti XY je nadprůměrná. (MPO, 2013b)



Graf 10. Spider analýza (vlastní zpracování)

Místa, kde modré špičky přesahují červený kruh, jenž vyznačuje průměrné hodnoty odvětví, ukazují, v čem je společnost XY nadprůměrná. Poměrové ukazatele podniku XY mohou být poněkud zkresleny aktuálním stavem rozpracovaných projektů a jejich vlivem na jednotlivé účetní položky.

## 7 NÁVRH DLOUHODOBÉHO A KRÁTKODOBÉHO FINANČNÍHO PLÁNU

V předešlé části byl proveden rozbor finančního zdraví podniku i strategická analýza, jejíž součástí je swot analýza, odhalující silné stránky a příležitosti, na kterých by měla firma XY, a. s. v budoucnu stavět své podnikatelské aktivity. Výsledky předešlých analýz poslouží jako vstupní materiál, na jehož základě bude možno navrhnout finanční plán.

Při tvorbě plánu budou použity metody popsané v teoretické části. Při plánování tržeb budu vycházet ze zmiňované agregované metody na základě prognózy celkových tržeb, a to s ohledem na vývoj makrookolí. Při plánování nákladů využiji především jejich relaci k tržbám nebo individuální plánování nákladových druhů. Položky rozvahy budou stanoveny hlavně podle doby obratu či procentního podílu.

Cílem projektu je sestavit finanční plán. Finanční plán je odrazem cílů a prezentuje strategii, prostřednictvím které těchto cílů dosáhne. Projekt se bude zabývat dlouhodobým a krátkodobým plánem. Dlouhodobý plán bude sestaven ve dvou variantách na pětileté období. Varianta A bude představovat základní plán, který by měl více odpovídat predikcím ekonomického i podnikového vývoje. Druhá pesimistická varianta B počítá se zhoršením situace proti základnímu plánu.

Poté budou zhodnoceny obě varianty dlouhodobého plánu dle vybraných poměrových ukazatelů a vybraná varianta plánu pro rok 2013 bude rozpracována do čtvrtletního krátkodobého plánu.

### 7.1 Stanovení cílů pro zvolený časový horizont

Na základě provedené finanční analýzy sledovaných let 2009 - 2012 byly zjištěny oblasti, ve kterých podnik nedosahuje příznivých výsledků, firma XY měla především problémy s nízkou přidanou hodnotou, nedostatečnou rentabilitou tržeb a celkovou vyšší zadlužeností.

Z finanční strategie společnosti vplynuly tyto závěry:

- Kapitálová struktura firmy by měla dospět k hodnotě alespoň 50% vlastního kapitálu a zabránit dalšímu navyšování bankovních úvěrů.
- Podnik bude získávat zdroje kapitálu kromě zadrženého zisku z cizích zdrojů, konkrétně formou dlouhodobých a krátkodobých bankovních úvěrů. Pokud by hrozilo



překročení podílu cizích zdrojů přes 60%, prověřovala by se možnost leasingového financování. Zvýšení základního kapitálu emisí akcií jako zdroje financování se v průběhu zvoleného časového horizontu nepředpokládá.

- Co se týče velikosti čistého pracovního kapitálu, společnost bude uplatňovat spíše konzervativní strategii a čistý pracovní kapitál bude udržovat na 40% oběžných aktiv.

Strategické cíle, které si společnost XY stanovila, byly ovlivněny několika činiteli. Při stanovení cílů je potřeba vycházet z provedené finanční analýzy a nynější hospodářské situace v ČR. Při plnění vymezených strategických cílů by se měl podnik orientovat na maximální využití svých silných stránek. Realizace strategických cílů by měla přinést zvýšení finanční stability a celkové finanční situace podniku.

Mezi strategické cíle pro vytyčené období patří především:

- Dosažení minimální rentability tržeb - koncem plánovacího období by měla rentabilita tržeb dosáhnout alespoň 3%. Hodnota vítězných nabídek ve výběrovém řízení v současné době činí pouze 70% projekční ceny, to znamená nutnou úsporu přímého materiálu, režijních nákladů a vyšší produktivitu při realizaci zakázek.
- Ukazatele likvidity - ty by měly překračovat minimální požadované hodnoty z hlediska posílení finanční stability firmy.
- Ukazatele aktivity - doba obratu závazků by se měla přibližovat době obratu pohledávek, aby podnik nemusel úvěrovat své dodavatele.
- Dividendová politika - vzhledem k dosavadnímu zadlužení a investičnímu programu firma dividendy nevyplácela, první výplata dividend se plánuje až ve čtvrtém a pátém roce plánovacího období ve výši 20% zisku po zdanění.

## 7.2 Dlouhodobý finanční plán – základní varianta

Základní varianta bude vytvořena na základě předešlé strategické analýzy a finanční analýzy firmy, která počítá s předpokládaným vývojem oboru stavebnictví i růstu HDP jako celku. Pozemní stavitelství v minulém roce zaznamenalo pokles 3,4%, firmě XY klesly tržby podobně, a to o 3,8%. V roce 2014 by se stavebnictví mělo odrazit od pomyslného dna a je predikován růst 0,6% podporovaný větší důvěrou spotřebitelů a také investiční politikou státu. Od roku 2015 se očekává již růst HDP, který by již měl přesáhnout hranici 2%.

### 7.2.1 Plánování položek výkazu zisku a ztráty

Plánovaný výkaz zisku a ztráty za roky 2013 - 2017 je součástí přílohy PV této diplomové práce.

#### Tržby za prodej vlastních výrobků a služeb

Tržby z prodeje služeb tvoří rozhodující položku výnosů, jak již bylo uvedeno, jedná se o služby z realizace stavební činnosti. V roce 2010 dosáhla společnost historicky nejvyššího objemu tržeb, tyto výsledky v nejbližších letech pravděpodobně nebude možné zopakovat, i tak podnik očekává od roku 2014 mírný růst tržeb, který míní podpořit již zmíněným zavedením nového vedoucího odštěpného závodu ve Středočeském kraji. U této varianty se předpokládá následující meziroční vývoj tržeb -3,8%, 0,6%, 2,4%, 2,6% a 2,8%.

*Tab. 18. Prognóza vývoje tržeb – základní varianta (vlastní zpracování)*

(v tis. Kč)	2013	2014	2015	2016	2017
Tržby za prodej služeb	136 926	137 748	141 054	144 721	148 773

#### Tržby za prodej zboží

Firma XY vlastní bytovou jednotku, jejíž koupě byla součástí rozsáhlé stavební zakázky, z původních tří bytových jednotek firma již dvě prodala a předpokládá, že v roce 2014 uskuteční prodej i tohoto bytu s minimální marží. Jinak společnost nemá záměr se prodejem zboží v budoucnu zabývat.

#### Aktivace

Do této položky se řadí hlavně vlastní doprava materiálu, je to relativně zanedbatelná položka, vedení společnosti však počítá s jejím každoročním dvouprocentním nárůstem.

#### Tržby z prodeje dlouhodobého majetku a materiálu

Společnost XY plánuje prodej materiálu v podobné výši jako v roce 2012. Firma v roce 2012 investovala do obnovy vozového parku a rozprodala ojeté osobní automobily i nákladní vozidla. V plánovacím období by se již mělo jednat dle vedení firmy spíše o náhodnou položku, odhadnutou dle vývoje v letech 2009 - 2011.

Tab. 19. Prognóza tržeb z DM a materiálu (vlastní zpracování)

(v tis. Kč)	2013	2014	2015	2016	2017
Tržby z prodeje materiálu	3 536	3 536	3 536	3 536	3 536
Tržby z prodeje DM	150	150	150	150	150

### Ostatní provozní výnosy

Ostatní provozní výnosy zahrnují hlavně plnění od pojišťovny a náhrady škod, bonusy za odběr materiálu, za včasnou platbu, smluvní pokuty a úroky z prodlení, výnosy z odepisovaných pohledávek. Výnosy jsou naplánovány v konstantní výši 700 tis. Kč.

### Výnosové úroky

Tuto položku tvoří výnosy z běžných účtů a úroky z půjček poskytnutých zaměstnancům. Výnosové úroky z běžného účtu tvoří zanedbatelnou položku, její výše je stanovena úměrně zůstatku bankovních účtů. Úroky z poskytnutých půjček se budou každoročně snižovat o 10%.

Tab. 20. Prognóza výnosových úroků (vlastní zpracování)

(v tis. Kč)	2013	2014	2015	2016	2017
Úroky z běžných účtů	1	1	1	1	1
Úroky z poskytnutých půjček	86	78	70	63	57

### Ostatní finanční výnosy

Firma XY do budoucna s těmito výnosy nepočítá.

### Spotřeba materiálu a energie

Do spotřebovaných nákladů patří veškerý stavební materiál včetně elektromateriálu, reziiva, pohonných hmot, dále dodávka el. energie, plynu a vody. Spotřebu režijního materiálu tvoří náhradní díly, kancelářské potřeby, čisticí prostředky, stavební nářadí, ochranné pomůcky s dobou použitelnosti kratší než jeden rok.

Podíl spotřeby materiálu vzhledem k tržbám se v minulých letech pohyboval kolem 20%. Vezmeme v potaz snahu podniku o hledání levnějších materiálových vstupů (využití množstevních a věrnostních slev, skont), na druhou stranu je třeba počítat s růstem cen energií i pohonných hmot, z tohoto důvodu společnost v minulém roce investovala do vlastní čerpací stanice na motorovou naftu. Společnost také implementovala nový infor-

mační systém v minulém roce, hlavním cílem byl efektivnější controlling zakázek, vedení společnosti si kromě jiného slibuje úsporu přímých i režijních nákladů.

Spotřeba přímého materiálu bude závislá na výši tržeb. Plán počítá s nárůstem cen přímého i režijního materiálu ročně o 2%. U spotřeby elektrické energie se předpokládá pravidelný roční nárůst 3%, u dodávky plynu a vody 2%.

*Tab. 21. Prognóza spotřeby materiálu a energie – základní varianta (vlastní zpracování)*

(v tis. Kč)	2013	2014	2015	2016	2017
Přímý materiál	24 535	25 026	25 526	26 036	26 557
Režijní materiál	1 520	1 550	1 581	1 613	1 645
Pohonné hmoty	3 129	3 192	3 287	3 353	3 420
Elektrická energie	166	171	176	181	187
Plyn	119	122	124	127	129
Voda	16	16	16	17	17

## Služby

Služby jsou nejvýznamnější položkou nákladů, je tvořena subdodávkami, které pro společnost XY provádí externí firmy. Podíl nakoupených služeb se na celkových nákladech v minulých letech pravidelně snižoval a společnost i nadále plánuje v tomto trendu pokračovat ovšem mírnějším tempem, poněvadž neuvažuje o dalším navyšování počtu zaměstnanců. Opravy budovy jsou odhadovány každoročně ve stejné výši. Opravy a údržby strojů se budou pravidelně zvyšovat o 2% proti předchozímu roku. Ostatní služby se budou každoročně navyšovat o 1%.

*Tab. 22. Prognóza vývoje služeb - základní varianta (vlastní zpracování)*

(v tis. Kč)	2013	2014	2015	2016	2017
Kooperace	91 134	91 221	92 644	94 404	96 387
Přepravné	1 525	1 540	1 556	1 571	1 587
Opravy a údržba budov	18	18	18	18	18
Opravy a údržba strojů	785	801	817	833	850
Cestovné	88	89	90	91	92
Opravy nevýrobního char.	201	203	205	207	209
Pronájem	504	504	504	504	504
Školení	59	60	60	61	61
Ostatní služby	313	316	319	323	326

### Osobní náklady

Mezi osobní náklady patří mzdové náklady, náklady na sociální zabezpečení a zdravotní pojištění. Společnost nemá v plánu přijímat nové pracovníky, počet pracovníků zůstane stejný jako v minulém roce, mzdy se budou postupně mírně zvyšovat podle makroekonomické prognózy v roce 2013 o 1,9% a v dalších letech o 2,5% proti předchozímu období. Dle platné legislativy náklady na sociální zabezpečení činí 25% a na zdravotní pojištění 9%. Na další období se předpokládá vyplácení stravného ve stejné výši.

Tab. 23. Prognóza osobních nákladů (vlastní zpracování)

(v tis. Kč)	2013	2014	2015	2016	2017
Mzdové náklady	4 878	5 000	5 125	5 253	5 384
Sociální a zdravotní pojištění	1 659	1 700	1 743	1 786	1 831
Stravné	160	160	160	160	160

### Daně a poplatky

Podnik pravidelně platí daň z nemovitosti, silniční daň, poplatky za dálniční známky, kolky, správní a soudní poplatky (ověřování listin, stavební povolení). Tato položka je plánována ve fixní výši 235 tis. Kč.

### Rezervy a opravné položky

Společnost neplánuje tvorbu rezerv ani opravných položek.

### Odpisy

Odpisové plány podniku jsou tvořeny v souladu s platnými daňovými předpisy, účetní odpisy se rovnají daňovým. Společnost využívá zrychlené odepisování pouze pro osobní automobily, jejich počet však firma již poníží z úsporných důvodů. U ostatního majetku používá rovnoměrné odepisování, v současnosti je odepisováno přes 30 položek dlouhodobého majetku. Mezi nehmotný dlouhodobý majetek je začleněn nový vnitropodnikový informační systém. Součástí dlouhodobého majetku je od minulého roku i zrekonstruovaná administrativní budova. Mezi samostatné movité věci řadíme osobní a nákladní automobily, bagry, nakladače, jeřáby, valníky, vysokozdvizné vozíky, vibrační desky a pěchy, buňky, kontejnery, stavební výtahy, lešení, boxy, počítače a kopírky. Společnost v minulých letech hodně investovala do dlouhodobého majetku, proto také splácí dlouhodobý investiční úvěr, v současné době vlastní dostatečné výrobní kapacity a do budoucna plánuje investice pouze na obnovu samostatných movitých věcí. V roce 2013 jsou naplánovány investice

ce do dlouhodobého majetku v celkové výši 2 378 tis. Kč, v roce 2014 ve výši 3 260 tis. Kč, v letech 2015 a 2016 se předpokládají investice ve výši 3,8 mil. Kč a v roce 2017 v hodnotě 5,2 mil. Kč.

Tab. 24. Prognóza vývoje odpisů – základní varianta (vlastní zpracování)

(v tis. Kč)	2013	2014	2015	2016	2017
<b>Software – celkem</b>	<b>115</b>	<b>115</b>	<b>37</b>	<b>0</b>	<b>0</b>
Stávající majetek	115	115	37	0	0
Nové investice	0	0	0	0	0
<b>Samostatné movité věci – celkem</b>	<b>2 186</b>	<b>2 177</b>	<b>2 478</b>	<b>2 972</b>	<b>3 775</b>
Stávající majetek	1 915	1 270	787	434	237
Nové investice	271	907	1 691	2 538	3 538
<b>Stavby – celkem</b>	<b>110</b>	<b>110</b>	<b>110</b>	<b>110</b>	<b>110</b>
Stávající majetek	110	110	110	110	110
Nové investice	0	0	0	0	0
Odpisy celkem	2 411	2 402	2 625	3 082	3 885

#### Zůstatková cena prodaného dlouhodobého majetku a materiálu

Společnost předpokládá v plánovacím období prodej dlouhodobého majetku ve fixní zůstatkové ceně 100 tis. Kč, výše prodaného materiálu zůstane ve srovnatelné výši s minulým rokem 2012.

Tab. 25. Prognóza prodaného dlouhodobého majetku a materiálu (vlastní zpracování)

(v tis. Kč)	2013	2014	2015	2016	2017
Prodaný dlouhodobý hmotný majetek	100	100	100	100	100
Prodaný materiál	3 180	3 180	3 180	3 180	3 180

#### Nákladové úroky

Nákladové úroky reflektují velikost úvěru i riziko věřitele. Výše sazby úroků společnosti XY jsou závislé na plovoucích sazbách 1M PRIBOR a rizikové marži banky odrážející bonitu klienta. Společnost má tyto přírážky na nízkých úrovních a používání úvěrů je tak pro ni relativně levné. U dlouhodobého investičního úvěru činí marže 2,3%, u krátkodobého úvěru 1,4%. Krátkodobé úvěry mají podobu úvěrové linky s limitem 25 mil. Kč. V současnosti je obtížné plánovat tyto proměnlivé sazby, ve svém plánu budu předpokládat meziroční nárůst 0,5%.

### Ostatní provozní náklady

Ostatní provozní náklady v minulých letech vykazovaly kolísavý trend, do této položky patří především pojištění a investice do strojního zařízení v podobě technického zhodnocení. Pojištění i technické zhodnocení si vyžádá meziroční 1% nárůst.

*Tab. 26. Prognóza vývoje ostatních provozních nákladů  
(vlastní zpracování)*

(v tis. Kč)	2013	2014	2015	2016	2017
Pojistné	402	406	410	414	418
Tech. zhodnocení dl. majetku	14	14	14	14	15
Ostatní provozní náklady	4	4	4	4	4

### Ostatní finanční náklady

Ostatní finanční náklady zahrnují poplatky z bankovních účtů vedených u Komerční banky a GE Money, jsou plánovány ve stejné výši 202 tis. Kč jako v roce 2012.

### Daň z příjmů

Pro plánovací období se předpokládá stejná výše sazby daně z příjmů jako v minulém roce, tj. 19%, změna se nepředpokládá, pro zjednodušení přičitatelné a odčitatelné položky upravující základ daně nebudou brány v úvahu.

#### 7.2.2 Plánování položek rozvahy

Rozvaha společnosti pro plánované období je uvedena v příloze PVI.

#### Dlouhodobý majetek

V současné době firma disponuje dostatečnou výrobní kapacitou. V plánovacím období se počítá s obnovovacími investicemi, kdy společnost plánuje pořízení stavební mechanizace a dopravních prostředků, konkrétně se jedná o nakladač, jeřáb, bagr, MAN hydraulická ruka, lešení, vibrační desky, stavební výtah. Hodnota majetku se bude snižovat o odpisy a prodaný majetek (v minulosti se jednalo převážně o dopravní prostředky). Nedokončený hmotný majetek z roku 2012 - kompresor bude v roce 2013 zařazen do užívání.

Mezi nehmotný majetek je začleněn nový vnitropodnikový informační software. Dále společnost vlastní administrativní budovu. Podnik neplánuje pořízení dlouhodobého finančního majetku.

Drobný dlouhodobý majetek v pořizovací ceně od 1 tis. Kč až 40 tis. Kč s dobou použitelnosti delší než jeden rok je při zařazení do užívání jednorázově odepsán do nákladů, tento majetek tedy neovlivňuje rozvahovou položku stálá aktiva, je veden pouze v operativní evidenci.

Tab. 27. Prognóza vývoje dlouhodobého majetku (vlastní zpracování)

(v tis. Kč)	2013	2014	2015	2016	2017
Software	152	37	0	0	0
Stavby	5 270	5 160	5 050	4 940	4 830
Samostatné movité věci	5 821	6 804	8 026	8 754	10 079

### Zásoby

Položka nedokončené výroby bude závislá na výši tržeb, tato položka je určena především smluvními podmínkami s investory. Zásoby materiálu na skladě budou naplánovány v podobné výši jako v minulém období, tato výše je dostatečná pro zajištění plynulosti výroby.

Tab. 28. Prognóza vývoje zásob (vlastní zpracování)

(v tis. Kč)	2013	2014	2015	2016	2017
Materiál na skladě	5 813	5 848	5 988	6 143	6 315
Nedokončená výroba	4 662	4 690	4 803	4 928	5 066
Zboží	1 297	0	0	0	0

### Dlouhodobé a krátkodobé pohledávky

Společnost eviduje dlouhodobou pohledávku z obchodních vztahů v hodnotě 2 mil. Kč, dle smlouvy je polovina pohledávky splatná v roce 2013 a zbytek v roce následujícím.

Nejvýznamnější položkou krátkodobých pohledávek jsou pohledávky z obchodních vztahů. Doba splatnosti pohledávek je převážně určena smlouvou o dílo, v současné době investoři vyžadují prodlouženou splatnost až 90 dnů, u velkých zakázek se musí navíc počítat se zádržným, které činí až 10% celkové ceny. Z tohoto důvodu se bude velikost pohledávek mírně zvyšovat. V plánovaném období budou pohledávky z obchodních vztahů stanoveny výpočtem doby obratu pohledávek. Doba obratu pohledávek společnosti se v minulém období navyšovala, i tak vykazovala nižší hodnoty než v odvětví. Plán proto počítá s jednodenním meziročním nárůstem doby obratu pohledávek. Zálohy k pohledávkám jsou stanoveny ve fixní výši 100 tis. Kč.



Vykazované daňové pohledávky vznikly nadměrným odpočtem DPH. Vzhledem k nově zavedenému tuzemskému režimu reverse charge u stavebních prací budou naplánovány daňové pohledávky ve fixní výši 1 mil. Kč. Pohledávka za společníka bude splacena v roce 2013.

Tab. 29. Prognóza vývoje pohledávek (vlastní zpracování)

(v tis. Kč)	2013	2014	2015	2016	2017
Dlouh. pohledávky z obch. vztahů	1 000	0	0	0	0
Krátk. pohledávky z obch. vztahů	32 131	33 720	34 947	36 286	37 746
Stát - daňové pohledávky	1 000	1 000	1 000	1 000	1 000
Krátkodobé poskytnuté zálohy	100	100	100	100	100

### Krátkodobý finanční majetek

Krátkodobý finanční majetek představují peníze v pokladně a na běžných účtech v bankách (Komerční banka a GE Money). U peněžních zůstatků bankovních účtů bude snahou společnosti udržet požadovanou hodnotu okamžité likvidity. Předpokládá se, že obdobně jako v předchozích letech, bude společnost inkasovat větší množství peněžních prostředků právě koncem roku. Zůstatky v pokladně se budou postupně snižovat, jelikož je výhodnější je uložit na bankovní účet.

**Časové rozlišení aktiv** - náklady příštích období budou naplánovány ve fixní výši 450 tis. Kč a příjmy příštích období rovněž ve stanovené částce 50 tis. Kč.

**Základní kapitál, rezervní fond** - základní kapitál společnosti zůstane i nadále ve výši 3,5 mil. Kč a rezervní fond ve výši 700 tis. Kč, změny nebudou žádné.

**Výsledek hospodaření minulých let** - tato položka bude každoročně navýšena o nerozdělený zisk minulého období. V posledních dvou letech se předpokládá výplata dividend ve výši 20% zisku po zdanění.

**Výsledek hospodaření běžného období** - tuto položku převezmeme z výkazu zisků a ztrát.

**Dlouhodobé závazky** ani **rezervy** společnost neplánuje.

### Krátkodobé závazky

Největší položku tvoří závazky z obchodních vztahů, jejich velikost bude naplánována pomocí doby obratu závazků, v porovnání s odvětvím dosahuje tento ukazatel nízké hodnoty. Snahou společnosti je postupně zvýšit dobu obratu závazků tak, aby se přiblížila do-

bě obratu pohledávek, s největšími dodavateli je prodloužená doba splatnosti smluvně zajištěná (až 90 dnů). Závazky vůči zaměstnancům a ze sociálního zabezpečení jsou vytvořeny nevyplacenými prosincovými mzdami a neodvedeným pojištěním. Dohadné účty pasivní, což jsou především nevyfakturované dodávky plynu a elektrické energie, jsou plánovány v konstantní výši.

Tab. 30. Prognóza vývoje krátkodobých závazků (vlastní zpracování)

(v tis. Kč)	2013	2014	2015	2016	2017
Závazky z obchodních vztahů	24 506	25 407	26 800	28 302	29 924
Závazky k zaměstnancům	380	390	400	410	420
Závazky k SZP	182	187	192	197	202
Dohadné účty pasivní	35	35	35	35	35

**Bankovní úvěry a výpomoci** - dlouhodobý investiční bankovní úvěr bude splacen v roce 2015. Krátkodobé bankovní úvěry budou čerpány dle aktuální finanční potřeby až do výše úvěrového rámce 25 mil. Kč.

**Výdaje příštích období** - tato položka je naplánovaná ve fixní výši dle předchozích let.

### 7.2.3 Plán peněžních toků

Následující tabulka ukazuje peněžní toky z provozní, investiční a finanční oblasti. Cílem cash flow je podat informace o zdrojích peněžních příjmů a k jakým účelům jsou tyto prostředky následně využity. V plánu se ve všech letech předpokládá kladná výše cash flow z provozní činnosti. Záporné cash flow z investiční činnosti značí obnovovací investice v jednotlivých letech plánovacího období. Postupné snižování hodnoty dlouhodobého i krátkodobého bankovního úvěru představuje opět záporné cash flow z finanční činnosti. V posledním roce je cash flow z finanční činnosti poníženo o vyplacené dividendy ze zisku. Přesná struktura plánovaných toků je uvedena v příloze PVII.

Tab. 31. Prognóza vývoje peněžních toků - základní varianta (vlastní zpracování)

(v tis. Kč)	2013	2014	2015	2016	2017
Počáteční stav pen. prostředků	10 160	11 285	12 914	13 012	13 524
Účetní zisk před zdaněním	3 533	3 727	4 663	5 407	5 921
CF z provozní činnosti	7 570	6 932	6 280	7 310	8 498
CF z investiční činnosti	-2 228	-3 110	-3 650	-3 650	-5 050
CF z finanční činnosti	-4 217	-2 193	-2 532	-3 148	-2 932
Čisté zvýšení/snížení peněžních prostředků	1 125	1 629	98	512	516
Konečný stav pen. prostředků	11 285	12 914	13 012	13 524	14 040

### 7.3 Dlouhodobý finanční plán – pesimistická varianta

I když byly při vypracování základní verze plánu zváženy reálné okolnosti, jež mohou ovlivnit hospodaření analyzované firmy, situace v odvětví vlivem přetrvávající ekonomické situace se nemusí vyvíjet tempem popsaným v základní variantě. Pro stavebnictví více než pro jiná odvětví je rozhodující, jak se bude vyvíjet celková hospodářská situace, neboť je z 98% závislé na tuzemském trhu. Dle CEEC Research (2013) je obor v depresi především kvůli absenci veřejných zakázek. Pokles ve stavebnictví bude tak velký, jak se bude vládě dařit vytvořit jasná prorůstová opatření. V dalších letech je obnova dynamiky sporná, poněvadž byla výrazně omezená příprava staveb, v okamžiku obnovení dynamiky nebudou tedy připravené projekty. Dalším negativem pravděpodobně zůstanou nevyčerpané evropské dotace. Tato varianta předpokládá menší tržby a tím pádem i menší zisk, v současnosti jsou stavební firmy nuceny hledat úspory nákladů, aby byly při výběrových řízení schopny nabídnout co nejnižší cenu. Také společnost XY přiznává, že v minulých dvou letech některé zakázky dotovala a šla i do určité ztráty.

#### 7.3.1 Plánování položek výkazu zisku a ztráty

Plánovaný výkaz zisku a ztráty je opět uveden v příloze PVIII. Následující komentář se bude týkat především položek, u kterých je naplánován odlišný vývoj než v základní variantě dlouhodobého finančního plánu.

#### Tržby

Tato varianta předpokládá větší pokles tržeb, teprve poslední dva roky plánovacího období je predikován jejich mírný růst. Meziroční vývoj tržeb bude následující - 6,2%, - 4,7%, - 0,4%, 1,9% a 2,2%.

Tab. 32. Prognóza vývoje tržeb – pesimistická varianta (vlastní zpracování)

(v tis. Kč)	2013	2014	2015	2016	2017
Tržby za prodej služeb	133 510	127 235	126 726	129 134	131 975

#### Ostatní výnosy

Položka aktivace je naplánovaná v konstantní výši 180 tis. Kč a položka ostatních provozních výnosů také ve fixní výši 600 tis. Kč, o prodeji dlouhodobého majetku se neuvažuje. Tržby z prodeje materiálu a výnosové úroky jsou naplánovány ve stejné výši jako v základní variantě.

### Spotřeba materiálu a energie

Položka přímého i režijního materiálu je závislá na výši tržeb jako v základní variantě. V pesimistické variantě se očekává nižší spotřeba pohonných hmot, ostatní energie se nemění.

*Tab. 33. Prognóza spotřeby materiálu a energie- pesimistická varianta (vlastní zpracování)*

(v tis. Kč)	2013	2014	2015	2016	2017
Přímý materiál	24 047	23 398	23 772	24 248	24 732
Režijní materiál	1 480	1 510	1 540	1 570	1 600
Pohonné hmoty	3 050	2 980	2 980	3050	3 050
Elektrická energie	166	171	176	181	187
Plyn	119	122	124	127	129
Voda	16	16	16	17	17

### Služby

Na základě hospodaření v minulosti jsou služby naplánovány ve výši téměř 70% z celkových výkonů společnosti XY. Kvůli omezeným investicím se počítá s každoročním růstem oprav do strojů a zařízení ve výši 3%. Ostatní služby jsou shodné s předchozím plánem.

*Tab. 34. Prognóza spotřeby služeb – pesimistická varianta (vlastní zpracování)*

(v tis. Kč)	2013	2014	2015	2016	2017
Kooperace	89 475	85 314	85 058	86 547	88 278
Přepravné	1 480	1 495	1 510	1 525	1 540
Opravy a údržba budov	18	18	18	18	18
Opravy a údržba strojů	785	809	833	858	884
Cestovné	88	89	90	91	92
Opravy nevýrobního char.	201	203	205	207	209
Pronájem	504	504	504	504	504
Školení	59	60	60	61	61
Ostatní služby	313	316	319	323	326

**Mzdy** - v této variantě společnost propustí 3 pracovníky v letech 2013 a 2014, mzdy se budou zvyšovat o 2% jen v letech 2014 a 2016. Další propouštění se neplánuje, společnost hodlá méně využívat externí služby.

**Daně a poplatky** - tato položka se předpokládá ve stejné výši jako v základní variantě.

**Odpisy** - vzhledem k nižším investicím se počítá s nižšími odpisy dlouhodobého majetku proti předchozí variantě.

### 7.3.2 Plánování položek rozvahy

Pesimistická varianta plánované rozvahy je opět součástí přílohy PIX této diplomové práce.

#### Dlouhodobý majetek

V plánovaném období vzhledem k negativnímu hospodářskému vývoji budou omezeny investice do stavebních strojů a zařízení. V letech 2014 a 2016 se prognózuje pořízení nákladních aut, s většími investicemi se počítá až v posledním plánovaném roce. V roce 2012 byl zařazen do užívání nový informační systém, výše tohoto majetku se bude snižovat o odpisy. Ani tato varianta neočekává investice do dlouhodobého finančního majetku.

*Tab. 35. Dlouhodobý majetek – pesimistická varianta (vlastní zpracování)*

Dlouhodobý majetek (v tis. Kč)	2013	2014	2015	2016	2017
Stávající majetek	15 911	14 105	14 050	12 999	13 384
Odpisy stávajícího majetku	2 140	1 495	934	544	347
Investice	413	1 800	500	1 800	3 200
Odpisy investic	79	360	617	871	1 425
Celkem odpisy	2 219	1 855	1 551	1 415	1 772
Celkem majetek po odpisech	14 105	14 050	12 999	13 384	14 812

#### Zásoby

Zásoby jsou plánovány pomocí doby obratu jednotlivých položek zásob. Doba obratu je srovnatelná se základní variantou, změnou tržeb se ale změní i jednotlivé položky zásob.

*Tab. 36. Prognóza vývoje zásob – pesimistická varianta (vlastní zpracování)*

(v tis. Kč)	2013	2014	2015	2016	2017
Materiál na skladě	5 668	5 402	5 380	5 483	5 603
Nedokončená výroba	4 546	4 332	4 135	4 397	4 493
Zboží	1 297	0	0	0	0

#### Dlouhodobé a krátkodobé pohledávky

Dlouhodobé pohledávky budou splatné v roce 2014 stejně jako v základní variantě.

Vlivem celkové horší ekonomické situace a insolvence zákazníků se zvýší doba obratu pohledávek z obchodních vztahů. Investoři požadují zádržné a bankovní záruky z realizovaných projektů.

**Krátkodobý finanční majetek** - jeho výše bude naplánována tak, aby i v této variantě byly splněny minimální doporučené hodnoty okamžité likvidity.

**Základní kapitál a rezervní fond** - společnost plánuje ve stejné výši jako v základní variantě, tj. na úrovni roku 2012.

**Výsledek hospodaření minulých let** - bude navýšen o nerozdělený zisk minulého období, v této variantě se neplánuje výplata dividend ze zisku po zdanění.

**Výsledek hospodaření běžného období** - předpokládá se kladný výsledek hospodaření

**Rezervy ani dlouhodobé závazky** společnost XY neplánuje.

### **Závazky**

Jelikož v této variantě se zvyšuje doba obratu pohledávek, bude společnost také požadovat delší dobu splatnosti dodavatelských faktur, doba obratu závazků z obchodních vztahů se postupně bude zvyšovat. Závazky k zaměstnancům se vzhledem k nižším mzdám také mírně poníží. Dohadné účty pasivní zůstávají ve stejné konstantní výši.

**Dlouhodobé a krátkodobé bankovní úvěry** - splacení dlouhodobého úvěru se plánuje v roce 2015, dále společnost využije krátkodobého bankovního úvěru s limitem 25 mil. Kč jako u základní varianty.

### **7.3.3 Plán peněžních toků**

V pesimistické variantě dlouhodobého finančního plánu se počítá s nižším výsledkem hospodaření, peněžní tok z provozní činnosti bude také vykazovat nižší kolísavé hodnoty. Peněžní tok z investiční činnosti svědčí o minimálních investicích do obnovy majetku. I v této variantě je společnost schopná splácet dlouhodobý bankovní úvěr. Stav peněžních prostředků na konci období vykazuje nižší hodnoty než je tomu v základní variantě dlouhodobého plánu. Podrobná struktura je uvedena v příloze PX.

Tab. 37. Prognóza vývoje peněžních toků – pesimistická varianta (vlastní zpracování)

(v tis. Kč)	2013	2014	2015	2016	2017
Počáteční stav pen. prostředků	10 160	10 991	10 990	10 635	10 666
Účetní zisk před zdaněním	3 024	2 226	2 013	2 416	2 579
CF z provozní činnosti	5 649	5 587	1 683	2 773	3 369
CF z investiční činnosti	-413	-1 800	-500	-1 800	-3 200
CF z finanční činnosti	-4 405	-3 788	-1 538	-942	-136
Čisté zvýšení/snížení pen.prostředků	831	-1	-355	31	33
Konečný stav pen. prostředků	10 991	10 990	10 635	10 666	10 699

## 7.4 Zhodnocení dlouhodobého finančního plánu

Tvorba strategického finančního plánu dle Fotra (2012, s. 196) představuje iterační proces, který zahrnuje změny některých veličin, zjišťuje dopady těchto změn na jiné parametry a posuzuje, do jaké míry plní daná varianta plánu požadavky vyplývající z kapitálové struktury, žádoucí likvidity, přijatelnosti rizika, výkonnosti prostřednictvím finančních ukazatelů. V následujících tabulkách je postupně porovnávána rentabilita, zadluženost, likvidita a aktivita.

Tab. 38. Ukazatele rentability – porovnáni variant (vlastní zpracování)

Rentabilita (v%)	2013	2014	2015	2016	2017
Základní varianta					
Rentabilita aktiv	5,48	5,59	6,53	7,09	7,30
Rentabilita dlouhodobých zdrojů	10,32	10,94	12,38	12,57	12,44
Rentabilita vlastního kapitálu	8,34	8,08	9,18	9,63	9,70
Rentabilita tržeb	2,09	2,19	2,68	3,03	3,22
Pesimistická varianta					
Rentabilita aktiv	4,87	3,73	3,40	3,79	3,92
Rentabilita dlouhodobých zdrojů	9,10	7,15	6,43	7,13	7,23
Rentabilita vlastního kapitálu	7,22	5,04	4,37	4,98	5,05
Rentabilita tržeb	1,83	1,42	1,29	1,52	1,58

V obou variantách finančního plánu bude společnost z dostupných aktiv vytvářet zisky. V základní variantě všechny ukazatele rentability signalizují neustálé zlepšování schopnosti podniku tvořit dodatečné zdroje vlastní činností a zvyšují tak ziskovost podnikání. Od roku 2016 je splněn strategický cíl (rentabilita tržeb alespoň 3%). Je zřejmé, že realizace do obnovy investic přispěly k růstu výkonnosti firmy. V této variantě se počítá s výpláče-

ním dividend ze zisku po zdanění. Rentabilita vlastního kapitálu se pohybuje kolem 9%. Tuto skutečnost posuzujeme kladně, poněvadž zhodnocení je vyšší než u výnosů státních dluhopisů a bankovních produktů.

U pesimistické varianty jsou ukazatele rentability nižší, protože podnik dosahuje po celé plánované období nižších hodnot zisku, tyto hodnoty rentability jsou menší než v minulém analyzovaném období.

Tab. 39. Ukazatele zadluženosti – porovnání variant (vlastní zpracování)

Zadluženost	2013	2014	2015	2016	2017
<b>Základní varianta</b>					
Celková zadluženost	53,12%	50,20%	47,05%	43,40%	41,13%
Úrokové krytí	8,00	8,70	11,89	18,33	27,08
Krytí DM vlastním kapitálem	2,18	2,26	2,34	2,50	2,54
Multiplikátor jmění vlastníků	1,87	1,78	1,74	1,67	1,64
<b>Pesimistická varianta</b>					
Celková zadluženost	52,90%	49,20%	46,89%	46,59%	45,64%
Úrokové krytí	7,07	6,42	6,16	7,28	7,23
Krytí DM vlastním kapitálem	2,40	2,54	2,87	2,94	2,79
Multiplikátor jmění vlastníků	1,83	1,67	1,58	1,62	1,59

Vývoj zadlužení v obou variantách je pozitivní, podíl vlastního kapitálu převýšil podíl cizích zdrojů a zabránilo se dalšímu navyšování bankovních úvěrů. Podíl vlastního i cizího kapitálu se pohybuje v základní variantě v posledním roce plánovacího období mírně nad 40%, což převyšuje cílovou kapitálovou strukturu firmy. V této variantě také ukazatel úrokového krytí rapidně narůstá, poněvadž firma pracuje převážně s vlastním kapitálem.

Hodnoty multiplikátoru jmění vlastníků vypovídají o pozitivním vlivu zadluženosti na rentabilitu vlastního kapitálu. Vysoké hodnoty ukazatelů krytí dlouhodobého majetku vypovídají o překapitalizování firmy, protože oběžná aktiva jsou kryta vlastním kapitálem. V pesimistické variantě jsou tyto hodnoty ještě vyšší, poněvadž firma omezila investice na obnovu dlouhodobého majetku.

Tab. 40. Ukazatele likvidity – porovnání variant (vlastní zpracování)

Likvidita	2013	2014	2015	2016	2017
<b>Základní varianta</b>					
Běžná likvidita	1,67	1,59	1,63	1,77	1,86
Pohotová likvidita	1,30	1,26	1,34	1,45	1,53



Okamžitá likvidita	0,33	0,35	0,35	0,39	0,41
Čistý pracovní kapitál	22 997	21 618	23 167	26 929	29 634
ČPK / OA	0,40	0,37	0,39	0,43	0,46
Pesimistická varianta					
Běžná likvidita	1,72	1,67	1,73	1,74	1,75
Pohotová likvidita	1,38	1,38	1,44	1,44	1,46
Okamžitá likvidita	0,33	0,33	0,32	0,31	0,31
Čistý pracovní kapitál	24 257	22 475	24 004	25 576	26 237
ČPK / OA	0,42	0,40	0,42	0,43	0,43

V obou variantách se ukazatele likvidity pohybují v doporučeném rozmezí a došlo ke zlepšení všech ukazatelů likvidity proti předchozímu období. V základní variantě jsou vykazované údaje však vyšší s rostoucím trendem.

Společnost dosahuje v obou variantách kladný čistý pracovní kapitál, zvýšila se hodnota oběžných aktiv a naopak snížila hodnota krátkodobých závazků. Poměr čistého pracovního kapitálu k oběžným aktivům vzrostl až na 46% u základní varianty a plán tak splnil svůj další cíl týkající se uplatnění konzervativní strategie.

Tab. 41. Ukazatele aktivity – porovnání variant (vlastní zpracování)

Aktivita	2013	2014	2015	2016	2017
Základní varianta					
Obrátka celkových aktiv	1,86	1,83	1,81	1,79	1,77
Doba obratu zásob z tržeb (dny)	31	27,5	27,5	27,5	27,5
Doba obratu pohledávek z tržeb (dny)	90	91	92	93	94
Doba obratu závazků z tržeb (dny)	66	68	70	72	74
Pesimistická varianta					
Obrátka celkových aktiv	1,85	1,80	1,79	1,75	1,73
Doba obratu zásob z tržeb (dny)	31	27,5	27	27,5	27,5
Doba obratu pohledávek z tržeb (dny)	95	100	105	110	110
Doba obratu závazků z tržeb (dny)	66	70	70	75	75

Obrátka celkových aktiv se proti předchozímu období sníží, protože se předpokládá pokles tržeb. Doba obratu zásob je naplánovaná pro obě varianty podobně, pohybuje se kolem 27 dnů. Doby obratu závazků i pohledávek se v obou variantách zvýší, i tak stále dosahují nižších hodnot, než činí průměr odvětví. V obou variantách se očekává doba obratu pohledávek však vyšší než závazků stejně jako v předchozím analyzovaném období. Společnost platí za své závazky dříve, než dostane zapláceno od svých odběratelů.

V základní variantě se doba obratu závazků alespoň částečně přiblíží době obratu pohledávek, doba obratu pohledávek se zvyšuje meziročně pouze o 1 den, tedy na 94 dnů v posledním roce plánovacího období.

V pesimistické variantě se předpokládá zvýšení doby obratu pohledávek až na 110 dnů, nárůst je spojen s nepříznivým ekonomickým vývojem, tlakem investorů a využíváním zádržného při realizaci zakázek. Vyšší hodnoty doby obratu pohledávek si vyžádají i zvýšení doby obratu závazků vůči dodavatelům.

## 7.5 Krátkodobý finanční plán

Krátkodobý finanční plán se skládá z plánového výkazu zisku a ztráty, z plánové rozvahy a z plánu peněžních toků. Tyto výkazy jsou součástí přílohy.

Krátkodobý plán společnosti bude zpracován čtvrtletně a bude vycházet ze základní varianty. Společnosti se podařilo na konci roku 2012 získat ve výběrovém řízení pět velkých zakázek ve Středočeském kraji, proto je velká pravděpodobnost, že se podnik bude vyvíjet podle předpokladů vytyčených v této variantě.

Rozpracování roku 2013 do jednotlivých čtvrtletí usnadní společnosti porovnat skutečnost a plán na počátku zavádění dlouhodobého plánu a umožní zjistit případné odchylky, na které může včas reagovat. V krátkém časovém horizontu je pro firmu zdrojem ohrožení především nedostatečná likvidita.

### 7.5.1 Plánování položek výkazu zisku a ztráty

Plán vychází z očekávané skutečnosti běžného roku a reaguje hlavně na nastávající změny v omezujících podmínkách. Stavební průmysl je ovlivněn sezónností. Dle zkušeností z minulých let je zřejmé, že společnosti rostou tržby více až v druhé polovině roku. V prvním čtvrtletí společnost dosahuje pouze 12% celkových tržeb, v druhém čtvrtletí firma realizuje 24% tržeb. Ve třetím nejsilnějším čtvrtletí je uskutečněno 37% tržeb. V posledním čtvrtletí, i když je zkráceno o svátky, podnik dosahuje 27% tržeb.

Tab. 42. Prognóza vývoje výnosů (vlastní zpracování)

(v tis. Kč)	1. Q	2. Q	3. Q	4. Q
Tržby za prodej služeb	16 431	32 862	50 663	36 970
Tržby z prodeje materiálu	424	990	1 238	884

Také spotřeba přímého materiálu je závislá na výši tržeb. Režijní náklady jsou stanoveny rovnoměrně jako čtvrtiny z roční hodnoty těchto nákladů. Pouze spotřeba plynu je vyšší z důvodu topení v zimních měsících.

Položka daně a poplatky se týká především silniční daně a je placena pravidelnými čtvrtletními zálohami, menší část tvoří daň z nemovitosti. Pro výpočet mzdových nákladů, odpisů, provozních a finančních nákladů vycházím z jejich celkové výše uvedené v dlouhodobém plánu, které rovnoměrně rozdělím do jednotlivých čtvrtletí.

Tab. 43. Prognóza vývoje nákladů (vlastní zpracování)

(v tis. Kč)	1. Q	2. Q	3. Q	4. Q
Kooperace	11 595	23 675	33 094	22 770
Přepravné	214	382	534	395
Ostatní služby	492	492	492	492
Osobní náklady	1 672	1 673	1 673	1 679
Přímý materiál	3 012	6 705	8 757	6 061
Režijní materiál	380	380	380	380
Pohonné hmoty	356	811	1 117	845
Energie	85	65	66	85
Odpisy	602	603	603	603
Daně a poplatky	24	69	83	59
Jiné provozní náklady	105	105	105	105
Finanční náklady	50	50	50	52

Obecně platí, že společnost v první polovině roku produkuje menší část tržeb a dosahuje ztráty. Tržby společnosti rostou především v druhé polovině roku, kdy již vykazuje kladný výsledek hospodaření.

### 7.5.2 Plánování položek rozvahy

Pro plánování majetku vycházím z plánu investic, který v tomto roce obsahuje nákup nákladního automobilu, vibračního pěchu, pažících boxů a sadu lešení. Nedokončený majetek - kompresor bude zařazen do užívání.

Z daného rozvržení tržeb se odvodí i velikost zásob. Položka nedokončené výroby dosahuje v sezóně vyšších hodnot, snahou firmy je aby na konci roku byla co nejnižší. Práce provedené během roku by měly být v tomto roce i vyfakturovány.

Pohledávky a závazky jsou stanoveny podle doby splatnosti. Výše pohledávek i závazků se sníží až v posledním čtvrtletí roku. Dlouhodobé bankovní úvěry jsou splaceny v pravidelných čtvrtletních splátkách.

### 7.5.3 Plán peněžních toků

Podle plánového peněžního toku by společnost neměla mít problémy s nedostatečnou likviditou. I když peněžní tok z provozní činnosti vykazuje v první polovině roku záporné hodnoty, firma má dostatek finančních prostředků pro zajištění výroby i nákup nákladního auta. Ve druhé polovině roku firma splácí kromě dlouhodobého úvěru i část krátkodobého a na konci roku dochází k navýšení peněžních prostředků na bankovním účtu.

Tab. 44. Prognóza krátkodobého vývoje peněžních toků (vlastní zpracování)

(v tis. Kč)	1. Q	2. Q	3. Q	4. Q
Počáteční stav pen. prostředků	10 160	7 867	5 201	6 932
Účetní zisk před zdaněním	-1 368	719	2 873	1 309
CF z provozní činnosti	-1 814	-359	3 512	6 231
CF z investiční činnosti	-69	-1 897	0	-262
CF z finanční činnosti	-410	-410	-1 781	-1 616
Čisté zvýšení/snížení pen.prostředků	-2 293	-2 666	1 731	4 353
Konečný stav pen. prostředků	7 867	5 201	6 932	11 285

## 7.6 Návrhy a doporučení

Společnost XY, a. s. je menší stavební firma, která během uplynulých 17 let potvrdila svou stabilitu na trhu a stala se dodavatelem stavebních prací s celorepublikovou působností. Do roku 2010 společnost každoročně zvyšovala tržby a také přijímala nové pracovníky. V roce 2011 i 2012 však došlo k poklesu tržeb společnosti XY, odvětví stavební výroby nepřetržitě klesá již od roku 2009. Určitou výhodou je zaměření společnosti především na pozemní stavitelství, které nezaznamenalo tak hluboký pokles jako inženýrské stavitelství. Snahou společnosti je především udržení stávající pozice na trhu, o čemž svědčí zřízení vedoucího odštěpného závodu v okolí Prahy.

Slabinou firmy je nejasná vize a strategie a s ní spojené nedostatečné plánování. Rozhodnutí vedení jsou prováděna spíše intuitivně. Smyslem finančního plánování je předvídaní pravděpodobných budoucích finančních situací, získání kontroly nad financemi a řízení finančních rizik. Společnost by se měla zaměřit na podrobnější plánování svých aktivit. Provedená finanční analýza poskytla údaje o nízké rentabilitě tržeb a zvyšujícím se celko-

vém zadlužení společnosti. Narůstající výši nesplacených pohledávek řeší společnost dalšími bankovními úvěry a vyšším úvěrovým rámcem. Naopak silnou stránkou firmy je obrat celkových aktiv i doba obratu zásob.

Strategickým cílem dlouhodobého finančního plánu bylo posílit celkovou finanční stabilitu firmy, snížit zadlužení alespoň na 50% vlastního kapitálu a zabránit navyšování dalších bankovních úvěrů a zvýšit rentabilitu tržeb.

Základní varianta plánu odpovídá predikovanému ekonomickému vývoji v ČR s ohledem na odvětví stavebnictví, které již čtvrtým rokem pokračuje sestupným trendem, pokles je predikován i na tento rok, v příštím roce by se stavebnictví jako celek mělo odrazit od pomyslného dna. Ani v této variantě dlouhodobého plánu se nepočítá s tím, že by podnik dosáhl výše tržeb z roku 2010, i tak se podařilo splnit uvedené strategické cíle. Základní podmínkou je zvýšení produktivity a efektivní řízení nákladů přímých i režijních, pro tyto účely firma v minulém roce investovala do nového informačního systému. Zvláště považují za důležité pravidelné vyhodnocování zakázek již v době realizace, kontrola plánu se skutečností, zjišťování odchylek a jejich okamžité řešení. Výkonová spotřeba tvoří téměř 70% z tržeb, materiál a energie představují asi 20% a externí služby tedy tvoří téměř 50% nákladů společnosti. Nezbytnou součástí je již kvalitní vypracování nabídek k výběrovým řízením a tendrování subdodávek u prověřených dodavatelských firem.

Provedená finanční analýza upozornila na to, že společnost platí za své závazky dříve, než dostane zapláceno za své pohledávky, tedy úvěruje své dodavatele. Dále tato varianta plánu předpokládá, že se doba obratu závazků bude přibližovat době obratu pohledávek. Delší doby splatnosti (90 dnů a víc), smluvní zádržné (5 - 10% z ceny bez DPH) a v neposlední řadě nesolventnost odběratelů ohrožují společnost druhotnou platební neschopností, která musí poté požadovat a smluvně zajistit i delší splatnosti závazků se svými dodavateli. Firmě bych proto doporučila pravidelně vyhodnocovat stav pohledávek, zabezpečit jejich včasné vymáhání a pojištění pohledávek například formou bankovních záruk.

Pesimistická varianta upozorňuje na další rizika. Česká ekonomika se nachází v recesi, restriktivní politika státu prohlubuje další pokles zakázek ve stavebnictví. V současnosti se vítězné nabídky při výběrových řízeních pohybují v některých případech pouze na 70 - 80% ceny projekční, kdy firmy jsou ochotny vzít zakázku s nulovou či dokonce zápornou marží z důvodu nevyužitých kapacit. Pesimistická varianta počítá ještě s větším poklesem tržeb, minimálním ziskem, propouštěním zaměstnanců a omezením investic. Společnost by

i v této variantě splatila dlouhodobý úvěr a nadále v podobné výši využívala krátkodobý úvěr. Otázkou zůstává výše nákladových úroků, v současnosti jsou úrokové sazby na nízké úrovni, v plánu jsem předpokládala jejich každoroční půlprocentní nárůst. Dále nesolventnost odběratelů a zádržné prodlouží dobu obratu pohledávek o dalších 20 dnů. Tato varianta generuje sice minimální zisky, ale likvidita splňuje minimální doporučené hodnoty a firma snížila své zadlužení. Záporný výsledek hospodaření by směřoval k ukončení činnosti a zániku firmy.

Další můj postřeh plyne ze vztahu majetkové a finanční struktury firmy, hodnota ukazatele krytí dlouhodobého majetku vlastním kapitálem je vyšší než 2, což svědčí o překapitalizování podniku. Společnost doposud nevyplácela dividendy ze zisku ani nevyhledávala investiční příležitosti.

Plánování je celoroční činnost, spojená s trvalou kontrolou. Vypracování více variant plánu je pro společnost důležité, je třeba si uvědomit rozdíly mezi jednotlivými plány. Dobrý finanční plán by měl obsahovat více alternativních postupů, je nutné brát v úvahu nespolehlivost a proměnnost některých prognóz.

## ZÁVĚR

Cílem této diplomové práce bylo sestavení dlouhodobého a krátkodobého finančního plánu menší stavební společnosti XY, zabývající se pozemním a inženýrským stavitelstvím. Finanční plán pomáhá určit směr, který má být zabezpečován danými opatřeními již v současnosti. Stavební průmysl v ČR klesá nepřetržitě od roku 2008, potíže odvětví dopadají nejvíc právě na malé a střední firmy. Stavbaři si stěžují na škrty veřejných investic, na nichž je odvětví z velké části závislé. Společnosti XY, a. s. se dařilo zvyšovat tržby až do roku 2010, ale ani jí se nevyhnula ekonomická krize.

V úvodu jsou uvedeny teoretické poznatky vztahující se k danému tématu, které napomohly k přesnému sestavení dílčích částí plánu. Byly vyličené metody, které lze použít při tvorbě finančního plánu, v této práci byla použita metoda procentuálního podílu na tržbách a při tvorbě rozvahy také metoda poměrových finančních ukazatelů. Následně byly formulovány cíle a strategie společnosti. V analytické části byla provedena vnitřní i vnější analýza podniku, která poskytuje zázemí pro plánování a kontrolu budoucích firemních aktivit. V rámci tohoto oddílu byly vypracované analýzy SLEPT, SWOT, Porterův model pěti konkurenčních sil a matice hodnocení strategické a akční pozice podniku. Celá tato část je zakončena finanční analýzou společnosti v letech 2009 - 2012. Finanční výsledky 2011 a 2012 byly ovlivněny dopady negativního vývoje ve stavebnictví.

Poslední část diplomové práce je věnovaná samotnému návrhu dlouhodobého a krátkodobého finančního plánu zpracovaného ve dvou variantách – základní a pesimistické, které se liší výší tržeb (a s nimi spojených nákladů), investicemi, počtem zaměstnanců, obratovostí pohledávek i závazků.

Základní varianta má vytyčeny hlavní strategické cíle, předpokládá stagnaci ekonomiky ČR a další pokles stavební výroby v roce 2013, v roce následujícím se počítá s tím, že se obor stavebnictví odrazí ode dna a dojde k mírnému nárůstu tržeb v dalším plánovacím období. Základní varianta je rozpracována do podoby krátkodobého finančního plánu pro jednotlivé čtvrtletí roku 2013. Pesimistická varianta počítá s dlouholetou recesí ekonomiky, ještě větším propadem tržeb a nesolventností odběratelů.

Pro společnost nebude jednoduché držet se skutečností obsažených v daném návrhu, sestavení finančního plánu je však správným krokem k zajištění finanční stability firmy v neustále se měnícím konkurenčním prostředí. Věřím, že projekt bude přínosný pro vedení podniku a přinese užitečné informace pro jeho rozhodování a řízení v budoucnu.

## SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY

### *Monografie*

BLAHA, Sid Zdeněk a Irena Jindřichovská. 2006. *Jak posoudit finanční zdraví firmy*. 3. rozš. vyd. Praha: Management Press. ISBN 80-7261-145-3.

DLUHOŠOVÁ, Dana et al., 2010. *Finanční řízení a rozhodování podniku: analýza, investování, oceňování, riziko, flexibilita*. 3. vyd. Praha: Ekopress. ISBN 978-80-86929-68-2.

FOTR, Jiří a Ivan SOUČEK, 2005. *Podnikatelský záměr a investiční rozhodování*. Praha: Grada Publishing. ISBN 80-247-0939-2.

FOTR, Jiří, Emil Vacík, Ivan Souček, Miroslav Špaček a Stanislav Hájek, 2012. *Tvorba strategie a strategické plánování*. Praha: Grada Publishing. ISBN 978-80-247-3985-4.

GRÜNWARD, Rolf a Jaroslava HOLEČKOVÁ, 2007. *Finanční analýza a plánování podniku*. Praha: Ekopress. ISBN 978-80-86929-26-2.

KALOUDA, František, 2009. *Finanční řízení podniku*. Plzeň: Aleš Čeněk. ISBN 978-80-7380-174-8.

KISLINGEROVÁ, Eva et al., 2007. *Manažerské finance*. 2. přeprac. a rozš. vyd. Praha: C. H. Beck. ISBN 978-80-7179-903-0.

KONEČNÝ, Miloš, 2003. *Podniková ekonomika*. Brno: Zdeněk Novotný. ISBN 978-80-2142-304-6.

KOVÁŘ, František, 2008. *Strategický management*. Praha: Vysoká škola ekonomie a managementu. ISBN 978-80-86730-33-2.

KRÁL, Bohumil et al., 2010. *Manažerské účetnictví*. 3. dopl. a aktual. vyd. Praha: Management Press. ISBN 978-80-7261-8.

LANDA, Martin. 2007. *Finanční plánování a likvidita*. Praha: Computer Press. ISBN 978-80-251-1492-6.

PAVELKOVÁ, Drahomíra a Adriana KNÁPKOVÁ, 2009a. *Podnikové finance. Studijní pomůcka pro distanční studium*. 4. vyd. Zlín: UTB ve Zlíně. ISBN 978-80-7318-732-3.

PAVELKOVÁ, Drahomíra a Adriana KNÁPKOVÁ, 2009b. *Výkonnost podniku z pohledu finančního manažera*. 2. aktual. a dopl. vyd. Praha: Linde. ISBN 978-80-86131-85-6.

PETŘÍK, Tomáš, 2009. *Ekonomické a finanční řízení firmy – Manažerské účetnictví v praxi*. 2. rozš. a aktual. vyd. Praha: Grada Publishing. ISBN 978-80-24730-24-0.



PORTER, Michael E., 1996. *What is strategy?* Harvard Business Review. ISBN 978-15-7851-413-7.

RAO, C. Appa, B. P., RAO a K. Sivaramakrishna, 2008. *Strategic management and Business Policy*. New Delhi. ISBN 978-81-7446-668-6.

ROUBÍČKOVÁ, Michaela, 2004. *Firemní finance*. Karviná: OPF SU. ISBN 80-7248-247-5

RŮČKOVÁ, Petra, 2010. *Finanční analýza, metody, ukazatele, využití v praxi*. 3. rozš. vyd. Praha: Grada Publishing. ISBN 978-80-247-3308-1.

RŮČKOVÁ, Petra a Michaela ROUBÍČKOVÁ, 2012. *Finanční management*. Praha: Publishing. ISBN 978-80-247-4047-8.

SEDLÁČKOVÁ, Helena a Karel BUCHTA, 2006. *Strategická analýza*. 2. přepr. a rozš. vyd. Praha: C. H. Beck. ISBN 80-7179-367-1.

SYNEK, Miroslav et al., 2007. *Manažerská ekonomika*. 4. aktual a rozš. vyd. Praha: Grada Publishing. ISBN 978-80-247-1992-4.

### **Internetové zdroje**

CEEC Research, ©2012. Kvartální analýza českého stavebnictví 4Q/2012. *Ceeconstruction.eu*[online]. 15.11.2012 [cit. 2013-02-15]. Dostupné z: <http://www.ceeconstruction.eu/download.php?show=year&year=2012>

CEEC Research, ©2013. Kvartální analýza českého stavebnictví Q1.2013. *Ceeconstruction.eu*[online]. 5.3.2013 [cit. 2013-03-05]. Dostupné z: <http://www.ceeconstruction.eu/download.php>

Česká národní banka, 2013a. Aktuální prognóza ČNB. In: *Cnb.cz* [online]. 6. 2. 2013 [cit. 2013-04-06]. Dostupné z: [http://www.cnb.cz/cs/menova\\_politika/prognoza/#PRIBOR](http://www.cnb.cz/cs/menova_politika/prognoza/#PRIBOR)

Česká národní banka, 2013b. Výnosy státních dluhopisů: měsíční průměr %. In: *Cnb.cz* [online]. 31.03.2013 [cit. 2013-04-13]. Dostupné z: [http://www.cnb.cz/cnb/STAT.ARADY\\_PKG.VYSTUP?p\\_period=1&p\\_sort=2&p\\_des=50&p\\_sestuid=450&p\\_uka=1%2C2%2C3%2C4%2C5%2C6%2C7&p\\_strid=EBA&p\\_od=200001&p\\_do=201303&p\\_lang=CS&p\\_format=0&p\\_decsep=%2C](http://www.cnb.cz/cnb/STAT.ARADY_PKG.VYSTUP?p_period=1&p_sort=2&p_des=50&p_sestuid=450&p_uka=1%2C2%2C3%2C4%2C5%2C6%2C7&p_strid=EBA&p_od=200001&p_do=201303&p_lang=CS&p_format=0&p_decsep=%2C)

Český statistický úřad, ©2012a. Demografická ročenka krajů 2002 až 2011: Zlínský kraj. *Czso.cz* [online]. 16.7.2012 [cit. 2013-02-18]. Dostupné z: <http://www.czso.cz/csu/2012edicniplan.nsf/p/4027-12>

Český statistický úřad, 2013a. Makroekonomické údaje. *Czso.cz* [online]. [cit. 2013-04-13]. Dostupné z: <http://www.czso.cz/csu/produkty.nsf/analyzy?openform&:2013>

Český statistický úřad, 2013b. Vývoj ekonomiky České republiky v roce 2012. *Czso.cz* [online]. 18.3.2013 [cit. 2013-04-13]. Dostupné z: [http://www.czso.cz/csu/2012ediciplan.nsf/publ/1109-12-q4\\_2012](http://www.czso.cz/csu/2012ediciplan.nsf/publ/1109-12-q4_2012)

Deloitte ČR, SPS v ČR, ÚRS Praha, ©2012. Udržitelné stavební investice v České republice. *Sps.cz* [online]. [cit. 2013-03-02]. Dostupné z: [http://www.sps.cz/RDS/\\_PDFDoc\\_2012/Udrzitelne-stavebni-investice-v-CR.pdf](http://www.sps.cz/RDS/_PDFDoc_2012/Udrzitelne-stavebni-investice-v-CR.pdf)

Krajská správa Českého statistického úřadu ve Zlíně, 2013. Nezaměstnanost ve Zlínském kraji na konci roku 2012. *Czso.cz* [online]. [cit. 2013-03-18]. Dostupné z: [http://www.czso.cz/xz/redakce.nsf/i/nezamestnanost\\_ve\\_zlinskem\\_kraji\\_na\\_konci\\_roku\\_2012](http://www.czso.cz/xz/redakce.nsf/i/nezamestnanost_ve_zlinskem_kraji_na_konci_roku_2012)

Ministerstvo financí ČR, ©2013. Makroekonomická predikce. *Mfcr.cz* [online] [cit. 2013-03-02]. Dostupné z: [http://www.mfcr.cz/cps/rde/xbcr/mfcr/Makroekonomicka-predikce\\_2013-Q1.pdf](http://www.mfcr.cz/cps/rde/xbcr/mfcr/Makroekonomicka-predikce_2013-Q1.pdf)

Ministerstvo průmyslu a obchodu ČR, ©2013a. Analýza vývoje ekonomiky ČR za 3. čtvrtletí 2012. *Mpo.cz* [online]. 18.1.2013 [cit. 2013-03-02]. Dostupné z: <http://www.mpo.cz/dokument119343.html>

Ministerstvo průmyslu a obchodu ČR, ©2013b. Finanční analýza podnikové sféry se zaměřením na konkurenceschopnost sledovaných odvětví za 1. pololetí 2012: Tabulky. *Mpo.cz* [online]. 1.3.2013 [cit. 2013-03-01]. Dostupné z: <http://www.mpo.cz/dokument120082.html>

NĚMEC, Jan, 2013. Recese v eurozóně potrvá i letos. Zlepšení přijde nejdříve příští rok. *Ekonom.ihned.cz* [online]. 28.02.2013 [cit. 2013-04-10]. Dostupné z: <http://ekonom.ihned.cz/c1-59409560-recese-v-eurozone-potrva-i-letos-zlepseni-prijde-nejdrive-pristi-rok>

Stavební server, 2012. Prokousáváme se do nové éry českého stavebnictví. *Stavebniserver.com* [online]. 2.9.2012 [cit. 2013-03-09]. Dostupné z: [http://stavebniserver.com/clanky/detail/prokousavame\\_se\\_do\\_nove\\_ery\\_ceskeho\\_stavebnictvi-3819/](http://stavebniserver.com/clanky/detail/prokousavame_se_do_nove_ery_ceskeho_stavebnictvi-3819/)

VEJMĚLEK, Jan, 2013. Česká ekonomika se po celý rok 2012 nacházela v recesi. *Zprávy.kurzy.cz* [online]. 11.3.2013 [cit. 2013-04-10]. Dostupné z: <http://zpravy.kurzy.cz/348225-ceska-ekonomika-se-po-cely-rok-2012-nachazela-v-recesi/>

VLK, Tomáš, 2013. Stavebnictví díky počasí vzrostlo poprvé od prosince 2011. *Patria.cz* [online]. 8.4.2013 [cit. 2013-04-10]. Dostupné z: <http://www.patria.cz/zpravodajstvi/2307834/stavebnictvi-diky-pocasi-vzrostlo-poprve-od-prosince-2011.html>

ZIKMUND, Marin, 2011. IN 05 - Bankrotní index z Česka, který funguje na české firmy. *Businessvize.cz* [online]. 3.2.2011 [cit. 2013-04-06]. Dostupné z: <http://www.businessvize.cz/financni-analyza/in05-bankrotni-index-z-ceska-ktery-funguje-na-ceske-firmy>

### ***Ostatní zdroje***

Interní materiály společnosti XY, a. s.

Účetní výkazy společnosti XY, a. s.

**SEZNAM POUŽITÝCH SYMBOLŮ A ZKRATEK**

A	Aktiva
CF	Cash flow
CZ – NACE	Klasifikace ekonomických činností
CZK	Česká koruna
ČNB	Česká národní banka
ČPK	Čistý pracovní kapitál
ČR	Česká republika
DM	Dlouhodobý majetek
DNM	Dlouhodobý nehmotný majetek
DPH	Daň z přidané hodnoty
EAT	Čistý zisk
EBIT	Zisk před zdaněním a úroky
EBT	Zisk před zdaněním
EU	Evropská unie
EUR	Euro
HDP	Hrubý domácí produkt
MF ČR	Ministerstvo financí České republiky
MPO	Ministerstvo průmyslu a obchodu
OA	Oběžná aktiva
PRIBOR	The Prague Interbank Offered Rate
ROA	Rentabilita aktiv
ROCE	Rentabilita dlouhodobě investovaného kapitálu
ROE	Rentabilita vlastního kapitálu
VH	Výsledek hospodaření
VK	Vlastní kapitál

**SEZNAM OBRÁZKŮ**

<i>Obr. 1. Složky strategického plánu (Růčková a Roubíčková, 2012, s. 167) .....</i>	14
<i>Obr. 2. Model pěti sil (Kovář, 2008, s. 104) .....</i>	17
<i>Obr. 3. Typy vnitřních zdrojů (Kovář, 2008, s. 148) .....</i>	18
<i>Obr. 4. Určení strategické pozice (Fotr et al., 2012, s. 56) .....</i>	25
<i>Obr. 5. Složky dlouhodobého finančního plánu (Růčková a Roubíčková, 2012, s. 177) .....</i>	27
<i>Obr. 6. Struktura krátkodobého plánu (Růčková, 2010, s. 100) .....</i>	30
<i>Obr. 7. Organizační struktura (vlastní zpracování) .....</i>	36
<i>Obr. 8. Určení strategické pozice (vlastní zpracování) .....</i>	45
<i>Obr. 9. Makroekonomická predikce (MF ČR, 2013, s. 3) .....</i>	48

**SEZNAM GRAFŮ**

<i>Graf 1. Vývoj stavebnictví v ČR 2008 - 2012 (vlastní zpracování) .....</i>	38
<i>Graf 2. Pozemní a inženýrské stavitelství - meziroční změna (MPO, 2013a) .....</i>	39
<i>Graf 3. HDP – růst ve stálých cenách (vlastní zpracování) .....</i>	47
<i>Graf 4. Predikce úrokových sazeb(MF ČR, 2013).....</i>	49
<i>Graf 5. Vývoj zásob (vlastní zpracování).....</i>	54
<i>Graf 6. Vývoj přidané hodnoty (vlastní zpracování) .....</i>	55
<i>Graf 7. Vývoj výsledku hospodaření (vlastní zpracování) .....</i>	56
<i>Graf 8. Dělení výsledku hospodaření (vlastní zpracování) .....</i>	57
<i>Graf 9. Vývoj ukazatelů aktivity (vlastní zpracování).....</i>	59
<i>Graf 10. Spider analýza (vlastní zpracování) .....</i>	63

**SEZNAM TABULEK**

<i>Tab. 1. Ukazatele rentability (Dluhošová et al., 2010, s. 80 - 82).....</i>	20
<i>Tab. 2. Ukazatele aktivity (Dluhošová et al., 2010, s. 86 – 87).....</i>	20
<i>Tab. 3. Ukazatele likvidity (Dluhošová et al., 2010, s. 82 – 84).....</i>	21
<i>Tab. 4. Ukazatele zadluženosti (Dluhošová et al., 2010, s. 76 – 80).....</i>	21
<i>Tab. 5. Hodnocení síly oboru a konkurenčních vlastností (vlastní zpracování).....</i>	44
<i>Tab. 6. Hodnocení finanční síly a stability prostředí (vlastní zpracování) .....</i>	44
<i>Tab. 7. Swot analýza (vlastní zpracování) .....</i>	46
<i>Tab. 8. Vývoj výsledků hospodaření (vlastní zpracování) .....</i>	56
<i>Tab. 9. Vývoj cash flow (vlastní zpracování) .....</i>	57
<i>Tab. 10. Vývoj ČPK (vlastní zpracování) .....</i>	57
<i>Tab. 11. Ukazatele rentability (vlastní zpracování) .....</i>	58
<i>Tab. 12. Ukazatele aktivity (vlastní zpracování) .....</i>	58
<i>Tab. 13. Ukazatele likvidity (vlastní zpracování) .....</i>	60
<i>Tab. 14. Ukazatele zadluženosti (vlastní zpracování) .....</i>	61
<i>Tab. 15. Multiplikátor jmění vlastníků (vlastní zpracování) .....</i>	61
<i>Tab. 16. Index IN 05 (vlastní zpracování) .....</i>	61
<i>Tab. 17. Srovnání podniku XY s odvětvím v roce 2012 (vlastní zpracování) .....</i>	62
<i>Tab. 18. Prognóza vývoje tržeb – základní varianta (vlastní zpracování) .....</i>	66
<i>Tab. 19. Prognóza tržeb z DM a materiálu (vlastní zpracování) .....</i>	67
<i>Tab. 20. Prognóza výnosových úroků (vlastní zpracování) .....</i>	67
<i>Tab. 21. Prognóza spotřeby materiálu a energie – základní varianta (vlastní zpracování) .....</i>	68
<i>Tab. 22. Prognóza vývoje služeb - základní varianta (vlastní zpracování).....</i>	68
<i>Tab. 23. Prognóza osobních nákladů (vlastní zpracování) .....</i>	69
<i>Tab. 24. Prognóza vývoje odpisů – základní varianta (vlastní zpracování).....</i>	70
<i>Tab. 25. Prognóza prodaného dlouhodobého majetku a materiálu (vlastní zpracování).....</i>	70
<i>Tab. 26. Prognóza vývoje ostatních provozních nákladů (vlastní zpracování) .....</i>	71
<i>Tab. 27. Prognóza vývoje dlouhodobého majetku (vlastní zpracování).....</i>	72
<i>Tab. 28. Prognóza vývoje zásob (vlastní zpracování) .....</i>	72
<i>Tab. 29. Prognóza vývoje pohledávek (vlastní zpracování) .....</i>	73
<i>Tab. 30. Prognóza vývoje krátkodobých závazků (vlastní zpracování) .....</i>	74

<i>Tab. 31. Prognóza vývoje peněžních toků - základní varianta (vlastní zpracování) .....</i>	<i>74</i>
<i>Tab. 32. Prognóza vývoje tržeb – pesimistická varianta (vlastní zpracování) .....</i>	<i>75</i>
<i>Tab. 33. Prognóza spotřeby materiálu a energie- pesimistická varianta (vlastní zpracování) .....</i>	<i>76</i>
<i>Tab. 34. Prognóza spotřeby služeb – pesimistická varianta (vlastní zpracování) .....</i>	<i>76</i>
<i>Tab. 35. Dlouhodobý majetek – pesimistická varianta (vlastní zpracování).....</i>	<i>77</i>
<i>Tab. 36. Prognóza vývoje zásob – pesimistická varianta (vlastní zpracování) .....</i>	<i>77</i>
<i>Tab. 37. Prognóza vývoje peněžních toků – pesimistická varianta (vlastní zpracování).....</i>	<i>79</i>
<i>Tab. 38. Ukazatele rentability – porovnání variant (vlastní zpracování) .....</i>	<i>79</i>
<i>Tab. 39. Ukazatele zadluženosti – porovnání variant (vlastní zpracování) .....</i>	<i>80</i>
<i>Tab. 40. Ukazatele likvidity – porovnání variant (vlastní zpracování) .....</i>	<i>80</i>
<i>Tab. 41. Ukazatele aktivity – porovnání variant (vlastní zpracování) .....</i>	<i>81</i>
<i>Tab. 42. Prognóza vývoje výnosů (vlastní zpracování) .....</i>	<i>82</i>
<i>Tab. 43. Prognóza vývoje nákladů (vlastní zpracování) .....</i>	<i>83</i>
<i>Tab. 44. Prognóza krátkodobého vývoje peněžních toků (vlastní zpracování) .....</i>	<i>84</i>



## SEZNAM PŘÍLOH

PŘÍLOHA PI: Procentuální rozbor položek majetkové a finanční struktury společnosti XY, a. s.

PŘÍLOHA PII: Vývojové trendy majetkové a finanční struktury společnosti XY, a. s.

PŘÍLOHA PIII: Procentuální rozbor položek výnosů a nákladů společnosti XY, a. s.

PŘÍLOHA PIV: Vývojové trendy položek výnosů a nákladů společnosti XY, a. s.

PŘÍLOHA PV: Plánovaný výkaz zisku a ztráty - základní varianta

PŘÍLOHA PVI: Plánovaná rozvaha - základní varianta

PŘÍLOHA PVII: Plánovaný výkaz peněžních toků – základní varianta

PŘÍLOHA PVIII: Plánovaný výkaz zisku a ztráty – pesimistická varianta

PŘÍLOHA PIX: Plánovaná rozvaha – pesimistická varianta

PŘÍLOHA PX: Plánovaný výkaz peněžních toků – pesimistická varianta

PŘÍLOHA PXI: Plánovaný krátkodobý výkaz zisku a ztráty

PŘÍLOHA PXII: Plánovaná krátkodobá rozvaha

PŘÍLOHA PXIII: Plánovaný krátkodobý výkaz peněžních toků

PŘÍLOHA PXIV: Rozvaha společnosti XY, a. s. (2009 - 2012)

PŘÍLOHA PXV: Výkaz zisku a ztráty společnosti XY, a. s. (2009 – 2012)

PŘÍLOHA PXVI: Výkaz peněžních toků společnosti XY, a. s. (2010 – 2012)

**PŘÍLOHA PI: PROCENTUÁLNÍ ROZBOR MAJETKOVÉ A  
FINANČNÍ STRUKTURY SPOLEČNOSTI XY, a. s.**

(v tis. Kč)	2009		2010		2011		2012	
<b>AKTIVA CELKEM</b>	<b>73 167</b>	<b>100%</b>	<b>52 383</b>	<b>100%</b>	<b>52 018</b>	<b>100%</b>	<b>74 997</b>	<b>100%</b>
Dlouhodobý majetek	11 744	16%	12 118	23%	15 925	31%	15 911	21%
Oběžná aktiva	60 783	83%	39 517	76%	35 438	68%	58 580	78%
Zásoby	13 508	19%	3 451	7%	6 759	13%	12 186	16%
Dlouhodobé pohledávky	0	0%	0	0%	0	0%	2 000	2%
Krátkodobé pohledávky	33 125	45%	25 597	49%	22 540	43%	34 234	46%
Krátkodobý finanční majetek	14 150	19%	10 469	20%	6 139	12%	10 727	14%
Časové rozlišení	640	1%	748	1%	655	1%	506	1%
<b>PASIVA CELKEM</b>	<b>73 167</b>	<b>100%</b>	<b>52 383</b>	<b>100%</b>	<b>52 018</b>	<b>100%</b>	<b>74 997</b>	<b>100%</b>
Vlastní kapitál	20 232	28%	25 161	48%	28 621	55%	31 470	42%
Základní kapitál	3 500	5%	3 500	7%	3 500	7%	3 500	5%
Rezervní fond	700	1%	700	1%	700	1%	700	1%
VH minulých let	12 081	17%	16 032	31%	20 961	40%	24 421	32%
VH běžného účetního období	3 951	5%	4 929	9%	3 459	7%	2 849	4%
Cizí zdroje	52 639	72%	26 756	51%	23 301	45%	43 484	58%
Krátkodobé závazky	30 432	42%	17 176	33%	13 030	25%	25 286	34%
Bankovní úvěry a výpomoci	22 207	30%	9 580	18%	10 271	20%	18 198	24%
- Bankov. úvěry dlouhodobé	7 207	10%	4 580	9%	2 088	4%	6 433	8%
- Bankov. úvěry krátkodobé	15 000	20%	5 000	9%	8 183	16%	11 765	16%
Časové rozlišení	296	0%	466	1%	97	0%	43	0%

Zdroj: vlastní zpracování

**PŘÍLOHA PII: VÝVOJOVÉ TRENDY MAJETKOVÉ A FINANČNÍ  
STRUKTURY SPOLEČNOSTI XY, a. s.**

(v tis. Kč)	2009	2010	10/09	2011	11/10	2012	12/11
<b>AKTIVA CELKEM</b>	<b>73 167</b>	<b>52 383</b>	<b>-28%</b>	<b>52 018</b>	<b>-1%</b>	<b>74 997</b>	<b>44%</b>
Dlouhodobý majetek	11 744	12 118	3%	15 925	31%	15 911	0%
Oběžná aktiva	60 783	39 517	-35%	35 438	-10%	58 580	65%
Zásoby	13 508	3 451	-74%	6 759	96%	12 186	80%
Dlouhodobé pohledávky	0	0	x	0	x	2 000	x
Krátkodobé pohledávky	33 125	25 597	-23%	22 540	-12%	34 234	52%
Krátkodobý finanční majetek	14 150	10 469	-26%	6 139	-41%	10 727	74%
Časové rozlišení	640	748	17%	655	-12%	506	-23%
<b>PASIVA CELKEM</b>	<b>73 167</b>	<b>52 383</b>	<b>- 28%</b>	<b>52 018</b>	<b>-1%</b>	<b>74 997</b>	<b>44%</b>
Vlastní kapitál	20 232	25 161	24%	28 621	14%	31 470	10%
Základní kapitál	3 500	3 500	0%	3 500	0%	3 500	0%
Rezervní fond	700	700	0%	700	0%	700	0%
VH minulých let	12 081	16 032	33%	20 961	31%	24 421	17%
VH běžného účetního období	3 951	4 929	24%	3 459	-30%	2 849	-18%
Cizí zdroje	52 639	26 756	-49%	23 301	-13%	43 484	87%
Krátkodobé závazky	30 432	17 176	-44%	13 030	-24%	25 286	94%
Bankovní úvěry a výpomoci	22 207	9 580	-57%	10 271	7%	18 198	77%
- Bankov. úvěry dlouhodobé	7 207	4 580	-36%	2 088	-46%	6 433	308%
- Bankov. úvěry krátkodobé	15 000	5 000	-67%	8 183	164%	11 765	44%
Časové rozlišení	296	466	57%	97	-79%	43	-56%

Zdroj: vlastní zpracování

**PŘÍLOHA III: PROCENTUÁLNÍ ROZBOR POLOŽEK VÝNOSŮ A NÁKLADŮ SPOLEČNOSTI XY, a. s.**

(tis. Kč)	2009		2010		2011		2012	
Tržby za prodej zboží	0	0%	0	0%	0	0%	1 373	1%
Výkony	163 999	83%	169 156	99%	148 999	97%	143 691	95%
- Tržby za prodej vlastních výrobků a služeb	164 347	99%	176 943	104%	148 047	97%	142 335	94%
- Změna stavu zásob vlastní činnosti	-485	0%	-7 890	-5%	843	1%	1 180	1%
- Aktivace	137	0%	103	0%	109	0%	176	0%
Tržby z prodeje DM a materiálu	1 038	1%	828	1%	745	0%	5 865	4%
Ostatní provozní výnosy	173	0%	336	0%	3 023	2%	719	0%
Finanční výnosy	2	0%	96	0%	258	0%	248	0%
<b>VÝNOSY CELKEM</b>	<b>165 212</b>	<b>100%</b>	<b>170 416</b>	<b>100%</b>	<b>153 025</b>	<b>100%</b>	<b>151 896</b>	<b>100%</b>
Náklady na prodané zboží	0	0%	0	0%	0	0%	1 362	1%
Výkonová spotřeba	150 929	94%	153 654	93%	134 021	90%	129 624	87%
Spotřeba materiálu a energie	27 972	17%	36 056	22%	30 219	20%	30 557	21%
Služby	122 957	77%	117 598	71%	103 802	70%	99 067	66%
Osobní náklady	3 532	2%	4 797	3%	5 802	4%	6 552	5%
Odpisy DHM a DNM	3 073	2%	3 194	2%	3 806	3%	3 754	3%
Zůstatková cena prodaného DM a materiálu	958	1%	913	1%	532	0%	5 090	3%
Ostatní provozní náklady	894	1%	928	1%	3 775	3%	1 112	1%
Nákladové úroky	715	0%	718	0%	528	0%	566	0%
Ostatní finanční náklady	124	0%	164	0%	170	0%	202	0%
<b>NÁKLADY CELKEM</b>	<b>160 225</b>	<b>100%</b>	<b>164 368</b>	<b>100%</b>	<b>148 634</b>	<b>100%</b>	<b>148 262</b>	<b>100%</b>

Zdroj: vlastní zpracování

**PŘÍLOHA PIV: VÝVOJOVÉ TRENDY POLOŽEK VÝNOSŮ A  
NÁKLADŮ SPOLEČNOSTI XY, a. s.**

(tis. Kč)	2009	2010	10/09	2011	11/10	2012	12/11
Tržby za prodej zboží	0	0	0%	0	0%	1 373	X
Výkony	163 999	169 156	3%	148 999	-12%	143 691	-4%
Tržby za prodej vlastních výrobků a služeb	164 347	176 943	8%	148 047	-16%	142 335	-4%
Změna stavu zásob vlastní činnosti	-485	-7 890	X	843	X	1 180	140%
Aktivace	137	103	-25%	109	6%	176	61%
Tržby z prodeje DM a materiálu	1 038	828	-20%	745	-10%	5 865	787%
Ostatní provozní výnosy	173	336	194%	3 023	900%	719	-76%
Finanční výnosy	2	96	4800%	258	269%	248	-4%
<b>VÝNOSY CELKEM</b>	<b>165 212</b>	<b>170 416</b>	<b>3%</b>	<b>153 025</b>	<b>-10%</b>	<b>151 896</b>	<b>-1%</b>
Náklady na prodané zboží	0	0	0%	0	0%	1 362	X
Výkonová spotřeba	150 929	153 654	2%	134 021	-13%	129 624	-3%
Spotřeba materiálu a energie	27 972	36 056	29%	30 219	-16%	30 557	1%
Služby	122 957	117 598	-4%	103 802	-12%	99 067	-5%
Osobní náklady	3 532	4 797	35%	5 802	21%	6 552	13%
Odpisy DHM a DNM	3 073	3 194	4%	3 806	19%	3 754	-1%
Zůstatková cena prodaného DM a materiálu	958	913	-5%	532	-42%	5 090	956%
Ostatní provozní náklady	894	928	4%	3 775	407%	1 112	-71%
Nákladové úroky	715	718	0%	528	-26%	566	7%
Ostatní finanční náklady	124	164	32%	170	4%	202	18%
<b>NÁKLADY CELKEM</b>	<b>160 225</b>	<b>164 368</b>	<b>3%</b>	<b>148 634</b>	<b>-10%</b>	<b>148 262</b>	<b>0%</b>

Zdroj: vlastní zpracování

**PŘÍLOHA PV: PLÁNOVANÝ VÝKAZ ZISKU A ZTRÁTY -  
ZÁKLADNÍ VARIANTA**

	Výkaz zisku a ztráty (v tis. Kč)	2013	2014	2015	2016	2017
I.	Tržby za prodej zboží	0	1 315	0	0	0
A.	Náklady vynaložené na prodané zboží	0	1 297	0	0	0
+	Obchodní marže	0	18	0	0	0
II.	Výkony	136 922	137 960	141 355	145 038	149 107
1.	Tržby za prodej vlastních výrobků a služeb	136 926	137 748	141 054	144 721	148 773
2.	Změna stavu zásob vlastní činnosti	- 184	28	113	125	138
3.	Aktivace	180	184	188	192	196
B.	Výkonová spotřeba	124 112	124 829	126 923	129 339	131 989
1.	Spotřeba materiálu a energie	29 485	30 077	30 710	31 327	31 955
2.	Služby	94 627	94 752	96 213	98 012	100 034
+	Přidaná hodnota	12 810	13 149	14 432	15 699	17 118
C.	Osobní náklady	6 697	6 860	7 028	7 199	7 375
1.	Mzdové náklady	4 878	5 000	5 125	5 253	5 384
2.	Odměny členům orgánů společnosti	0	0	0	0	0
3.	Náklady na sociální zabezpečení	1 659	1 700	1 743	1 786	1 831
4.	Sociální náklady	160	160	160	160	160
D.	Daně a poplatky	235	235	235	235	235
E.	Odpisy dlouhodobého majetku	2 411	2 402	2 625	3 082	3 885
III.	Tržby z prodeje dlouhodobého majetku a materiálu	3 686	3 686	3 686	3 686	3 686
1.	Tržby z prodeje dlouhodobého majetku	150	150	150	150	150
2.	Tržby z prodeje materiálu	3 536	3 536	3 536	3 536	3 536
F.	Zůstatková cena prodaného dlouhodobého majetku a materiálu	3 280	3 280	3 280	3 280	3 280
1.	Zůstatková cena prodaného dlouhodobého majetku	100	100	100	100	100
2.	Prodaný materiál	3 180	3 180	3 180	3 180	3 180
G.	Změna stavu rezerv a opravných položek	0	0	0	0	0
IV.	Ostatní provozní výnosy	700	700	700	700	700
H.	Ostatní provozní náklady	420	424	428	432	437
*	<b>Provozní výsledek hospodaření</b>	<b>4 153</b>	<b>4 334</b>	<b>5 222</b>	<b>5 857</b>	<b>6 292</b>
VI.	Tržby z prodeje cenných papírů a podílů	0	0	0	0	0
J.	Prodané cenné papíry a podíly	0	0	0	0	0
VII.	Výnosy z dlouhodobého finančního majetku	0	0	0	0	0
VIII.	Výnosy z krátk. fin. majetku	0	0	0	0	0

K.	Náklady z finančního majetku	0	0	0	0	0
L.	Náklady z přecenění CP a derivátů	0	0	0	0	0
M.	Změna stavu rezerv a OP ve finanční oblasti	0	0	0	0	0
X.	Výnosové úroky	87	79	71	64	58
N.	Nákladové úroky	505	484	428	312	227
XI.	Ostatní finanční výnosy	0	0	0	0	0
O.	Ostatní finanční náklady	202	202	202	202	202
XII.	Převod finančních výnosů	0	0	0	0	0
P.	Převod finančních nákladů	0	0	0	0	0
*	<b>Finanční výsledek hospodaření</b>	<b>- 620</b>	<b>- 607</b>	<b>- 559</b>	<b>- 450</b>	<b>- 371</b>
Q.	Daň z příjmů za běžnou činnost	671	708	886	1 027	1 125
1.	- splatná	671	708	886	1 027	1 125
2.	- odložená	0	0	0	0	0
**	<b>Výsledek hospodaření za běžnou činnost</b>	<b>2 862</b>	<b>3 019</b>	<b>3 777</b>	<b>4 380</b>	<b>4 796</b>
XIII.	Mimořádné výnosy	0	0	0	0	0
R.	Mimořádné náklady	0	0	0	0	0
*	Mimořádný výsledek hospodaření	0	0	0	0	0
T.	Převod podílu na výsledku hospodaření společníkům	0	0	0	0	0
***	<b>VH za účetní období</b>	<b>2 862</b>	<b>3 019</b>	<b>3 777</b>	<b>4 380</b>	<b>4 796</b>
****	<b>VH před zdaněním</b>	<b>3 533</b>	<b>3 727</b>	<b>4 663</b>	<b>5 407</b>	<b>5 921</b>

Zdroj: vlastní zpracování

## PŘÍLOHA PVI: PLÁNOVANÁ ROZVAHA - ZÁKLADNÍ VARIANTA

AKTIVA (v tis. Kč)		2013	2014	2015	2016	2017
		73 566	75 308	77 961	80 710	84 211
A.	Pohledávky za upsaný základní kapitál	0	0	0	0	0
<b>B.</b>	<b>Dlouhodobý majetek</b>	<b>15 778</b>	<b>16 536</b>	<b>17 611</b>	<b>18 229</b>	<b>19 444</b>
B. I.	Dlouhodobý nehmotný majetek	152	37	0	0	0
B. II.	Dlouhodobý hmotný majetek	15 626	16 499	17 611	18 229	19 444
1.	Pozemky	4 535	4 535	4 535	4 535	4 535
2.	Stavby	5 270	5 160	5 050	4 940	4 830
3.	Samostatné movité věci a soubory	5 821	6 804	8 026	8 754	10 079
4.	Jiný dlouhodobý hmotný majetek	0	0	0	0	0
5.	Nedokončený dl. hmotný majetek	0	0	0	0	0
6.	Poskytnuté zálohy na DHM	0	0	0	0	0
B. III.	Dlouhodobý finanční majetek	0	0	0	0	0
<b>C.</b>	<b>Oběžná aktiva</b>	<b>57 288</b>	<b>58 272</b>	<b>59 850</b>	<b>61 981</b>	<b>64 267</b>
C. I.	Zásoby	11 772	10 538	10 791	11 071	11 381
1.	Materiál	5 813	5 848	5 988	6 143	6 315
2.	Nedokončená výroba a polotovary	4 662	4 690	4 803	4 928	5 066
3.	Zboží	1 297	0	0	0	0
4.	Poskytnuté zálohy na zásoby	0	0	0	0	0
C. II.	Dlouhodobé pohledávky	1 000	0	0	0	0
1.	Pohledávky z obchodních vztahů	1 000	0	0	0	0
2.	Jiné pohledávky	0	0	0	0	0
C. III.	Krátkodobé pohledávky	33 231	34 820	36 047	37 386	38 846
1.	Pohledávky z obchodních vztahů	32 131	33 720	34 947	36 286	37 746
2.	Pohledávky – ovládaná osoba	0	0	0	0	0
3.	Pohledávky za společníky	0	0	0	0	0
4.	Soc. zabezpečení a zdrav. pojištění	0	0	0	0	0
5.	Stát - daňové pohledávky	1 000	1 000	1 000	1 000	1 000
6.	Krátkodobé poskytnuté zálohy	100	100	100	100	100
7.	Jiné pohledávky	0	0	0	0	0
C. IV.	Krátkodobý finanční majetek	11 285	12 914	13 012	13 524	14 040
1.	Peníze	1 407	1 126	901	721	577
2.	Účty v bankách	9 878	11 788	12 111	12 803	13 463
3.	Krátkodobé cenné papíry a podíly	0	0	0	0	0
<b>D. I.</b>	<b>Časové rozlišení</b>	<b>500</b>	<b>500</b>	<b>500</b>	<b>500</b>	<b>500</b>
1.	Náklady příštích období	450	450	450	450	450
2.	Příjmy příštích období	50	50	50	50	50

Zdroj: vlastní zpracování



PASIVA (tis. Kč)		2013	2014	2015	2016	2017
		73 566	75 308	77 961	80 710	84 211
<b>A.</b>	<b>Vlastní kapitál</b>	<b>34 332</b>	<b>37 351</b>	<b>41 128</b>	<b>45 508</b>	<b>49 428</b>
A. I.	Základní kapitál	3 500	3 500	3 500	3 500	3 500
1.	Základní kapitál	3 500	3 500	3 500	3 500	3 500
A II.	Kapitálové fondy	0	0	0	0	0
A. III.	Fondy ze zisku	700	700	700	700	700
1.	Zákonný rezervní fond	700	700	700	700	700
A. IV.	Výsledek hospodaření minulých let	27 270	30 132	33 152	36 928	40 432
1.	Nerozdělený zisk minulých let	27 270	30 132	33 151	36 928	40 432
2.	Neuhrazená ztráta minulých let	0	0	0	0	0
A. V.	Výsledek hospodaření běžného období	2 862	3 019	3 777	4 380	4 796
<b>B.</b>	<b>Cizí zdroje</b>	<b>39 084</b>	<b>37 807</b>	<b>36 683</b>	<b>35 052</b>	<b>34 633</b>
B. I.	Rezervy	0	0	0	0	0
B. II.	Dlouhodobé závazky	0	0	0	0	0
B. III.	Krátkodobé závazky	25 103	26 019	27 427	28 944	30 581
1.	Závazky z obchodních vztahů	24 506	25 407	26 800	28 302	29 924
2.	Závazky k zaměstnancům	380	390	400	410	420
3.	Závazky ze sociálního zabezpečení	182	187	192	197	202
4.	Stát - daňové závazky a dotace	0	0	0	0	0
5.	Krátkodobé přijaté zálohy	0	0	0	0	0
6.	Dohadné účty pasivní	35	35	35	35	35
7.	Jiné závazky	0	0	0	0	0
B. IV.	Bankovní úvěry a výpomoci	13 981	11 788	9 256	6 108	4 052
1.	Bankovní úvěry dlouhodobé	4 793	1 153	0	0	0
2.	Krátkodobé bankovní úvěry	9 188	10 635	9 256	6 108	4 052
3.	Krátkodobé finanční výpomoci	0	0	0	0	0
<b>C. I.</b>	<b>Časové rozlišení</b>	<b>150</b>	<b>150</b>	<b>150</b>	<b>150</b>	<b>150</b>
1.	Výdaje příštích období	150	150	150	150	150
2.	Výnosy příštích období	0	0	0	0	0

Zdroj: vlastní zpracování

**PŘÍLOHA PVII: PLÁNOVANÝ VÝKAZ PENĚŽNÍCH TOKŮ -  
ZÁKLADNÍ VARIANTA**

Cash Flow (v tis. Kč)	2013 – 2012	2014 – 2013	2015- 2014	2016- 2015	2017- 2016
<b>Stav peněžních prostředků a ekvivalentů na začátku účetního období</b>	<b>10 160</b>	<b>11 285</b>	<b>12 914</b>	<b>13 012</b>	<b>13 524</b>
<b>PENĚŽNÍ TOKY Z HLAVNÍ VÝDĚLEČNÉ ČINNOSTI (PROVOZNÍ ČINNOST)</b>					
Účetní zisk nebo z běžné činnosti před zdaněním	3 533	3 727	4 663	5 407	5 921
Úpravy o nepeněžní operace	2 779	2 757	2 932	3 280	4 004
- Odpisy stálých aktiv a umořování oceňovacího rozdílu k nabytému majetku	2 411	2 402	2 625	3 082	3 885
- Zisk (ztráta) z prodeje stálých aktiv	- 50	- 50	- 50	- 50	- 50
- Vyúčtované nákladové úroky a výnosové úroky s výjimkou kapitálových úroků	418	405	357	248	169
<b>Čistý peněžní tok z provozní činnosti před zdaněním a změnami pracovního kapitálu</b>	<b>6 312</b>	<b>6 484</b>	<b>7 595</b>	<b>8 687</b>	<b>9 925</b>
Změny stavu nepeněžních položek pracovního kapitálu	2 347	1 561	- 72	- 102	- 133
-Změna stavu pohledávek z provozní činnosti, přechodných účtů aktiv	2 009	- 589	- 1 227	-1 339	- 1 460
-Změna stavu krátkodobých závazků z provozní činnosti, přech. účtů pasiv	- 76	916	1 408	1 517	1 637
-Změna stavu zásob	414	1 234	- 253	- 280	- 310
<b>Čistý peněžní tok z provozní činnosti před zdaněním a mimořádnými položkami</b>	<b>8 659</b>	<b>8 045</b>	<b>7 523</b>	<b>8 585</b>	<b>9 792</b>
Vyplacené úroky s výjimkou kapital. úroků	- 505	- 484	- 428	- 312	- 227
Přijaté úroky	87	79	71	64	58
Zaplacená daň z příjmů za běžnou činnost a doměrky daně za minulá období	- 671	- 708	- 886	- 1 027	- 1 125
<b>Čistý peněžní tok z provozní činnosti</b>	<b>7 570</b>	<b>6 932</b>	<b>6 280</b>	<b>7 310</b>	<b>8 498</b>
<b>PENĚŽNÍ TOKY Z INVESTIČNÍ ČINNOSTI</b>					
Výdaje spojené s nabytím stálých aktiv	- 2 378	- 3 260	- 3 800	- 3 800	- 5 200
Příjmy z prodeje stálých aktiv	150	150	150	150	150
<b>Čistý peněžní tok vztahující se k investiční činnosti</b>	<b>- 2 228</b>	<b>- 3 110</b>	<b>- 3 650</b>	<b>-3 650</b>	<b>- 5 050</b>
<b>PENĚŽNÍ TOKY Z FINANČNÍ ČINNOSTI</b>					
Dopady změn dlouhodobých, popř. krátkodobých závazků, spadající do finanční činnosti	- 4 217	- 2 193	- 2 532	- 3 148	-2 056
Vyplacené dividendy a podíly na zisku	0	0	0	0	- 876
<b>Čistý peněžní tok vztahující se k finanční činnosti</b>	<b>- 4 217</b>	<b>- 2 193</b>	<b>- 2 532</b>	<b>- 3 148</b>	<b>- 2 932</b>
<b>Čisté zvýšení nebo snížení peněžních prostředků</b>	<b>1 125</b>	<b>1 629</b>	<b>98</b>	<b>512</b>	<b>516</b>
<b>Stav peněžních prostředků a ekvivalentů na konci účetního období</b>	<b>11 285</b>	<b>12 914</b>	<b>13 012</b>	<b>13 524</b>	<b>14 040</b>

**PŘÍLOHA PVIII: PLÁNOVANÝ VÝKAZ ZISKU A ZTRÁTY -  
PESIMISTICKÁ VARIANTA**

	<b>Výkaz zisků a ztrát (v tis. Kč)</b>	<b>2013</b>	<b>2014</b>	<b>2015</b>	<b>2016</b>	<b>2017</b>
I.	Tržby za prodej zboží	0	1 315	0	0	0
A.	Náklady vynaložené na prodané zboží	0	1 297	0	0	0
+	Obchodní marže	0	18	0	0	0
II.	Výkony	133 390	127 201	126 889	129 396	132 251
1.	Tržby za prodej služeb	133 510	127 235	126 726	129 134	131 975
2.	Změna stavu zásob vlastní činnosti	- 300	- 214	- 17	82	96
3.	Aktivace	180	180	180	180	180
B.	Výkonová spotřeba	121 801	117 005	117 205	119 327	121 627
1.	Spotřeba materiálu a energie	28 878	28 197	28 608	29 193	29 715
2.	Služby	92 923	88 808	88 597	90 134	91 912
+	Přidaná hodnota	11 589	10 214	9 684	10 069	10 624
C.	Osobní náklady	6 054	5 920	5 920	6 036	6 036
1.	Mzdové náklady	4 424	4 328	4 328	4 415	4 415
2.	Odměny členům orgánů společnosti	0	0	0	0	0
3.	Náklady na sociální zabezpečení	1 482	1 450	1 450	1 479	1 479
4.	Sociální náklady	148	142	142	142	142
D.	Daně a poplatky	235	235	235	235	235
E.	Odpisy dlouhodobého majetku	2 219	1 855	1 551	1 415	1 772
III.	Tržby z prodeje dlouhodobého majetku a materiálu	3 536	3 536	3 536	3 536	3 536
1.	Tržby z prodeje dlouhodobého majetku	0	0	0	0	0
2.	Tržby z prodeje materiálu	3 536	3 536	3 536	3 536	3 536
F.	Zůstatková cena prodaného dlouhodobého majetku a materiálu	3 180	3 180	3 180	3 180	3 180
1.	Zůstatková cena prodaného dlouhodobého majetku	0	0	0	0	0
2.	Prodaný materiál	3 180	3 180	3 180	3 180	3 180
G.	Změna stavu rezerv a opravných položek	0	0	0	0	0
IV.	Ostatní provozní výnosy	600	600	600	600	600
H.	Ostatní provozní náklady	400	400	400	400	400
V.	Převod provozních výnosů	0	0	0	0	0
I.	Převod provozních nákladů	0	0	0	0	0
<b>*</b>	<b>Provozní výsledek hospodaření</b>	<b>3 637</b>	<b>2 760</b>	<b>2 534</b>	<b>2 939</b>	<b>3 137</b>
VI.	Tržby z prodeje cenných papírů a podílů	0	0	0	0	0
J.	Prodané cenné papíry a podíly	0	0	0	0	0

VII.	Výnosy z dlouhodobého finančního majetku	0	0	0	0	0
VIII.	Výnosy z krátkodobého finančního majetku	0	0	0	0	0
K.	Náklady z finančního majetku	0	0	0	0	0
IX.	Výnosy z přecenění CP a derivátů	0	0	0	0	0
L.	Náklady z přecenění cenných papírů a derivátů	0	0	0	0	0
M.	Změna rezerv a opravných položek ve finanční oblasti	0	0	0	0	0
X.	Výnosové úroky	87	79	71	64	58
N.	Nákladové úroky	498	411	390	385	414
XI.	Ostatní finanční výnosy	0	0	0	0	0
O.	Ostatní finanční náklady	202	202	202	202	202
XII.	Převod finančních výnosů	0	0	0	0	0
P.	Převod finančních nákladů	0	0	0	0	0
*	<b>Finanční výsledek hospodaření</b>	<b>- 613</b>	<b>- 534</b>	<b>- 521</b>	<b>- 523</b>	<b>- 558</b>
Q.	Daň z příjmů za běžnou činnost	575	423	382	459	490
1.	- splatná	575	423	382	459	490
2.	- odložená	0	0	0	0	0
**	<b>Výsledek hospodaření za běžnou činnost</b>	<b>2 449</b>	<b>1 803</b>	<b>1 631</b>	<b>1 957</b>	<b>2 089</b>
XIII.	Mimořádné výnosy	0	0	0	0	0
R.	Mimořádné náklady	0	0	0	0	0
*	Mimořádný výsledek hospodaření	0	0	0	0	0
T.	Převod podílu na výsledku hospodaření společníkům	0	0	0	0	0
***	<b>Výsledek hospodaření za účetní období</b>	<b>2 449</b>	<b>1 803</b>	<b>1 631</b>	<b>1 957</b>	<b>2 089</b>
****	<b>Výsledek hospodaření před zdaněním</b>	<b>3 024</b>	<b>2 226</b>	<b>2 013</b>	<b>2 416</b>	<b>2 579</b>

Zdroj: vlastní zpracování

**PŘÍLOHA PIX: PLÁNOVANÁ ROZVAHA - PESIMISTICKÁ  
VARIANTA**

AKTIVA (v tis. Kč)		2013	2014	2015	2016	2017
		72 339	70 617	70 611	73 888	76 433
A.	Pohledávky za upsaný základní kapitál	0	0	0	0	0
<b>B.</b>	<b>Dlouhodobý majetek</b>	<b>14 105</b>	<b>14 050</b>	<b>12 999</b>	<b>13 384</b>	<b>14 812</b>
B. I.	Dlouhodobý nehmotný majetek	152	37	0	0	0
B. II.	Dlouhodobý hmotný majetek	13 953	14 013	12 999	13 384	14 812
1.	Pozemky	4 535	4 535	4 535	4 535	4 535
2.	Stavby	5 270	5 160	5 050	4 940	4 830
3.	Samostatné movité věci a soubory	4 148	4 318	3 414	3 909	5 447
5.	Nedokončený dl. hmotný majetek	0	0	0	0	0
6.	Poskytnuté zálohy na DHM	0	0	0	0	0
B. III.	Dlouhodobý finanční majetek	0	0	0	0	0
<b>C.</b>	<b>Oběžná aktiva</b>	<b>57 734</b>	<b>56 067</b>	<b>57 112</b>	<b>60 004</b>	<b>61 121</b>
C. I.	Zásoby	11 511	9 734	9 515	9 880	10 096
1.	Materiál	5 668	5 402	5 380	5 483	5 603
2.	Nedokončená výroba a polotovary	4 546	4 332	4 135	4 397	4 493
3.	Zboží	1 297	0	0	0	0
4.	Poskytnuté zálohy na zásoby	0	0	0	0	0
C. II.	Dlouhodobé pohledávky	1 000	0	0	0	0
1.	Pohledávky z obchodních vztahů	1 000	0	0	0	0
2.	Jiné pohledávky	0	0	0	0	0
C. III.	Krátkodobé pohledávky	34 232	35 343	36 962	39 458	40 326
1.	Pohledávky z obchodních vztahů	33 132	34 243	35 862	38 358	39 226
2.	Pohledávky – ovládaná osoba	0	0	0	0	0
3.	Pohledávky za společníky	0	0	0	0	0
4.	Soc. zabezpečení a zdrav. pojištění	0	0	0	0	0
5.	Stát - daňové pohledávky	1 000	1 000	1 000	1 000	1 000
6.	Krátkodobé poskytnuté zálohy	100	100	100	100	100
7.	Jiné pohledávky	0	0	0	0	0
C. IV.	Krátkodobý finanční majetek	10 991	10 990	10 635	10 666	10 699
1.	Peníze	1 407	1 126	901	721	577
2.	Účty v bankách	9 584	9 864	9 734	9 945	10 122
3.	Krátkodobé cenné papíry a podíly	0	0	0	0	0
<b>D. I.</b>	<b>Časové rozlišení</b>	<b>500</b>	<b>500</b>	<b>500</b>	<b>500</b>	<b>500</b>
1.	Náklady příštích období	450	450	450	450	450
2.	Příjmy příštích období	50	50	50	50	50

PASIVA (v tis. Kč)		2013	2014	2015	2016	2017
		72 339	70 617	70 611	73 888	76 433
<b>A.</b>	<b>Vlastní kapitál</b>	<b>33 919</b>	<b>35 722</b>	<b>37 353</b>	<b>39 310</b>	<b>41 399</b>
A. I.	Základní kapitál	3 500	3 500	3 500	3 500	3 500
1.	Základní kapitál	3 500	3 500	3 500	3 500	3 500
A. II.	Kapitálové fondy	0	0	0	0	0
A. III.	Fondy ze zisku	700	700	700	700	700
1.	Zákonný rezervní fond	700	700	700	700	700
A. IV.	Výsledek hospodaření min. let	27 270	29 719	33 152	33 153	35 110
1.	Nerozdělený zisk minulých let	27 270	29 719	31 522	33 153	35 110
2.	Neuhrazená ztráta minulých let	0	0	0	0	0
A. V.	Výsledek hospodaření běž. období	2 449	1 803	1 631	1 957	2 089
<b>B.</b>	<b>Cizí zdroje</b>	<b>38 270</b>	<b>34 745</b>	<b>33 108</b>	<b>34 428</b>	<b>34 884</b>
B. I.	Rezervy	0	0	0	0	0
B. II.	Dlouhodobé závazky	0	0	0	0	0
B. III.	Krátkodobé závazky	24 477	24 740	24 641	26 903	27 495
1.	Závazky z obchodních vztahů	23 932	24 208	24 109	26 360	26 952
2.	Závazky k zaměstnancům	345	337	337	344	344
3.	Závazky ze sociálního zabezpečení	165	160	160	164	164
4.	Stát - daňové závazky a dotace	0	0	0	0	0
5.	Krátkodobé přijaté zálohy	0	0	0	0	0
6.	Dohadné účty pasivní	35	35	35	35	35
7.	Jiné závazky	0	0	0	0	0
B. IV.	Bankovní úvěry a výpomoci	13 793	10 005	8 467	7 525	7 389
1.	Bankovní úvěry dlouhodobé	4 793	1 153	0	0	0
2.	Krátkodobé bankovní úvěry	9 000	8 852	8 467	7 525	7 389
3.	Krátkodobé finanční výpomoci	0	0	0	0	0
<b>C. I.</b>	<b>Časové rozlišení</b>	<b>150</b>	<b>150</b>	<b>150</b>	<b>150</b>	<b>150</b>
1.	Výdaje příštích období	150	150	150	150	150
2.	Výnosy příštích období	0	0	0	0	0

Zdroj: vlastní zpracování

**PŘÍLOHA X: PLÁNOVANÝ VÝKAZ PENĚŽNÍCH TOKŮ -  
PESIMISTICKÁ VARIANTA**

Cash Flow (tis. Kč)	2013 – 2012	2014 – 2013	2015- 2014	2016- 2015	2017- 2016
<b>Stav peněžních prostředků a ekvivalentů na začátku účetního období</b>	<b>10 160</b>	<b>10 991</b>	<b>10 990</b>	<b>10 635</b>	<b>10 666</b>
<b>PENĚŽNÍ TOKY Z HLAVNÍ VÝDĚLEČNÉ ČINNOSTI (PROVOZNÍ ČINNOST)</b>					
Účetní zisk nebo z běžné činnosti před zdaněním	3 024	2 226	2 013	2 416	2 579
Úpravy o nepeněžní operace	2 630	2 187	1 870	1 736	2 128
- Odpisy stálých aktiv a umořování oceňovacího rozdílu k nabytému majetku	2 219	1 855	1 551	1 415	1 772
- Zisk (ztráta) z prodeje stálých aktiv	0	0	0	0	0
- Vyúčtované nákladové úroky a výnosovými úroky s výjimkou kapitálových úroků	411	332	319	321	356
<b>Čistý peněžní tok z provozní činnosti před zdaněním a změnami pracovního kapitálu</b>	<b>5 654</b>	<b>4 413</b>	<b>3 883</b>	<b>4 152</b>	<b>4 707</b>
-Změny stavu nepeněžních položek pracovního kapitálu	981	1 929	- 1 499	- 599	- 492
-Změna stavu pohledávek z provozní činnosti, přechodných účtů aktiv	1 008	- 111	- 1 619	-2 496	- 868
-Změna stavu krátkodobých závazků z provozní činnosti, přech. účtů pasiv	- 702	263	- 99	2 262	592
-Změna stavu zásob	675	1 777	219	- 365	- 216
<b>Čistý peněžní tok z provozní činnosti před zdaněním a mimořádnými položkami</b>	<b>6 635</b>	<b>6 342</b>	<b>2 384</b>	<b>3 553</b>	<b>4 215</b>
-Vyplacené úroky s výjimkou kapital. úroků	- 498	- 411	- 390	-385	- 414
-Přijaté úroky	87	79	71	64	58
-Zaplacená daň z příjmů za běžnou činnost a doměrky daně za minulá období	- 575	- 423	- 382	- 459	- 490
<b>Čistý peněžní tok z provozní činnosti</b>	<b>5 649</b>	<b>5 587</b>	<b>1 683</b>	<b>2 773</b>	<b>3 369</b>
<b>PENĚŽNÍ TOKY Z INVESTIČNÍ ČINNOSTI</b>					
Výdaje spojené s nabytím stálých aktiv	- 413	- 1 800	- 500	- 1 800	- 3 200
Příjmy z prodeje stálých aktiv	0	0	0	0	0
<b>Čistý peněžní tok vztahující se k investiční činnosti</b>	<b>- 413</b>	<b>- 1 800</b>	<b>- 500</b>	<b>- 1 800</b>	<b>- 3 200</b>
<b>PENĚŽNÍ TOKY Z FINANČNÍ ČINNOSTI</b>					
Dopady změn dlouhodobých, popř. krátkodobých závazků, spadající do finanční činnosti	- 4 405	- 3 788	- 1 538	- 942	- 136
<b>Čistý peněžní tok vztahující se k finanční činnosti</b>	<b>- 4 405</b>	<b>- 3 788</b>	<b>- 1 538</b>	<b>- 942</b>	<b>- 136</b>
<b>Čisté zvýšení nebo snížení peněžních prostředků</b>	<b>831</b>	<b>- 1</b>	<b>- 355</b>	<b>31</b>	<b>33</b>
<b>Stav peněžních prostředků a ekvivalentů na konci účetního období</b>	<b>10 991</b>	<b>10 990</b>	<b>10 635</b>	<b>10 666</b>	<b>10 699</b>

Zdroj: vlastní zpracování

## PŘÍLOHA PXI: PLÁNOVANÝ KRÁTKODOBÝ VÝKAZ ZISKU A ZTRÁTY

	Výkaz zisku a ztráty (v tis. Kč)	I. Q	2. Q	3. Q	4. Q
II.	Výkony	17 153	52 758	102 387	136 922
1.	Tržby za prodej vlastních výrobků a služeb	16 431	49 293	99 956	136 926
2.	Změna stavu zásob vlastní činnosti	700	3 400	2 300	- 184
3.	Aktivace	22	65	131	180
B.	Výkonová spotřeba	16 134	48 644	93 084	124 112
1.	Spotřeba materiálu a energie	3 833	11 794	22 114	29 485
2.	Služby	12 301	36 850	70 970	94 627
+	Přidaná hodnota	1 019	4 114	9 303	12 810
C.	Osobní náklady	1 672	3 345	5 018	6 697
1.	Mzdové náklady	1 218	2 437	3 655	4 878
2.	Náklady na sociální zabezpečení	414	828	1 243	1 659
3.	Sociální náklady	40	80	120	160
D.	Daně a poplatky	24	93	176	235
E.	Odpisy dlouhodobého majetku	602	1 205	1 808	2 411
III.	Tržby z prodeje DM a materiálu	574	1 414	2 652	3 686
1.	Tržby z prodeje DM	150	0	0	150
2.	Tržby z prodeje materiálu	424	1 414	2 652	3 536
F.	ZC prodaného DM a materiálu	482	1 272	2 385	3 280
1.	ZC prodaného dl. majetku	100	0	0	100
2.	Prodaný materiál	382	1 272	2 385	3 180
IV.	Ostatní provozní výnosy	100	300	500	700
H.	Ostatní provozní náklady	105	210	315	420
*	Provozní výsledek hospodaření	- 1 192	- 297	2 753	4 153
X.	Výnosové úroky	0	0	0	87
N.	Nákladové úroky	126	252	379	505
XI.	Ostatní finanční výnosy	0	0	0	0
O.	Ostatní finanční náklady	50	100	150	202
*	<b>Finanční výsledek hospodaření</b>	<b>- 176</b>	<b>- 352</b>	<b>- 529</b>	<b>- 620</b>
Q.	Daň z příjmů za běžnou činnost	0	0	0	671
1.	- splatná	0	0	0	671
2.	- odložená	0	0	0	0
**	<b>Výsledek hospodaření za běžnou činnost</b>	<b>- 1 368</b>	<b>- 649</b>	<b>2 224</b>	<b>2 862</b>
***	<b>Výsledek hospodaření za účetní období</b>	<b>- 1 368</b>	<b>- 649</b>	<b>2 224</b>	<b>2 862</b>
***	<b>Výsledek hospodaření před zdaněním</b>	<b>- 1 368</b>	<b>- 649</b>	<b>2 224</b>	<b>3 533</b>

Zdroj: vlastní zpracování



## PŘÍLOHA PXII: PLÁNOVANÁ KRÁTKODOBÁ ROZVAHA

AKTIVA (v tis. Kč)		1. Q	2. Q	3. Q	4. Q
		73 798	74 525	75 307	73 566
<b>B.</b>	<b>Dlouhodobý majetek</b>	<b>15 428</b>	<b>16 722</b>	<b>16 119</b>	<b>15 778</b>
B. I.	Dlouhodobý nehmotný majetek	235	207	179	152
B. II.	Dlouhodobý hmotný majetek	15 193	16 515	15 940	15 626
1.	Pozemky	4 535	4 535	4 535	4 535
2.	Stavby	5 352	5 325	5 298	5 270
3.	Samostatné movité věci a soubory	5 306	6 655	6 107	5 821
4.	Jiný dlouhodobý hmotný majetek	0	0	0	0
5.	Nedokončený dl. hmotný majetek	0	0	0	0
6.	Poskytnuté zálohy na dlouhodobý hmotný majetek	0	0	0	0
B. III.	Dlouhodobý finanční majetek	0	0	0	0
<b>C.</b>	<b>Oběžná aktiva</b>	<b>58 332</b>	<b>57 738</b>	<b>59 073</b>	<b>57 288</b>
C. I.	Zásoby	12 290	15 355	14 458	11 772
1.	Materiál	5 447	5 812	6 015	5 813
2.	Nedokončená výroba a polotovary	5 546	8 246	7 146	4 662
3.	Zboží	1 297	1 297	1 297	1 297
C. II.	Dlouhodobé pohledávky	2 000	2 000	1 000	1 000
1.	Pohledávky z obchodních vztahů	2 000	2 000	1 000	1 000
2.	Jiné pohledávky	0	0	0	0
C. III.	Krátkodobé pohledávky	36 175	35 182	36 683	33 231
1.	Pohledávky z obchodních vztahů	35 515	34 232	35 383	32 131
2.	Stát – daňové pohledávky	560	850	1 200	1 000
3.	Krátkodobé poskytnuté zálohy	100	100	100	100
C. IV.	Krátkodobý finanční majetek	7 867	5 201	6 932	11 285
1.	Peníze	150	150	150	1 407
2.	Bankovní účty	7 717	5 051	6 782	9 878
<b>D. I.</b>	<b>Časové rozlišení</b>	<b>38</b>	<b>65</b>	<b>115</b>	<b>500</b>
1.	Náklady příštích období	38	65	115	450
2.	Příjmy příštích období	0	0	0	50

PASIVA (v tis. Kč)		1. Q	2. Q	3. Q	4. Q
		73 798	74 525	75 307	73 566
<b>A.</b>	<b>Vlastní kapitál</b>	<b>30 102</b>	<b>30 821</b>	<b>33 694</b>	<b>34 332</b>
A. I.	Základní kapitál	3 500	3 500	3 500	3 500
1.	Základní kapitál	3 500	3 500	3 500	3 500
A. II.	Kapitálové fondy	0	0	0	0
A. III.	Fondy ze zisku	700	700	700	700
1.	Zákonný rezervní fond	700	700	700	700
A. IV.	Výsledek hospodaření minulých let	27 270	27 270	27 270	27 270
1.	Nerozdělený zisk minulých let	27 270	27 270	27 270	27 270
2.	Neuhrazená ztráta minulých let	0	0	0	0
A. V.	Výsledek hospodaření běžného období	- 1368	- 649	2 224	2 862
<b>B.</b>	<b>Cizí zdroje</b>	<b>43 696</b>	<b>43 704</b>	<b>41 568</b>	<b>39 084</b>
B. I.	Rezervy	0	0	0	0
B. II.	Dlouhodobé závazky	0	0	0	0
B. III.	Krátkodobé závazky	25 908	26 326	25 971	25 103
1.	Závazky z obchodních vztahů	25 346	25 764	25 409	24 506
2.	Závazky k zaměstnancům	380	380	380	380
3.	Závazky ze sociálního zabezpečení	182	182	182	182
4.	Stát – daňové závazky a dotace	0	0	0	0
5.	Krátkodobé přijaté zálohy	0	0	0	0
6.	Dohadné účty pasivní	0	0	0	35
B. IV.	Bankovní úvěry a výpomoci	17 788	17 378	15 597	13 981
1.	Bankovní úvěry dlouhodobé	6 023	5 613	5 203	4 793
2.	Krátkodobé bankovní úvěry	11 765	11 765	10 394	9 188
<b>C. I.</b>	<b>Časové rozlišení</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>45</b>	<b>150</b>
1.	Výdaje příštích období	0	0	45	150
2.	Výnosy příštích období	0	0	0	0

Zdroj: vlastní zpracování

## PŘÍLOHA XIII: PLÁNOVANÝ KRÁTKODOBÝ VÝKAZ PENĚŽNÍCH TOKŮ

Cash Flow (tis. Kč)	1. Q	2. Q	3. Q	4. Q
<b>Stav peněžních prostředků a ekvivalentů na začátku účetního období</b>	<b>10 160</b>	<b>7 867</b>	<b>5 201</b>	<b>6 932</b>
Peněžní toky z hlavní výdělečné činnosti (provozní činnost)				
Účetní zisk nebo z běžné činnosti před zdaněním	- 1368	719	2 873	1 309
Úpravy o nepeněžní operace	678	729	730	642
- Odpisy stálých aktiv a umořování oceňovacího rozdílu k nabytému majetku	602	603	603	603
- Zisk (ztráta) z prodeje stálých aktiv	-50	0	0	0
- Vyúčtované nákladové úroky a výnosové úroky s výjimkou kapitálových úroků	126	126	127	39
<b>Čistý peněžní tok z provozní činnosti před zdaněním a změnami pracovního kapitálu</b>	<b>- 690</b>	<b>1 448</b>	<b>3 603</b>	<b>1 951</b>
Změny stavu nepeněžních položek pracovního kapitálu	- 998	-1 681	36	4 990
-Změna stavu pohledávek z provozní činnosti, přechodných účtů aktiv	- 1 473	966	- 551	3 067
-Změna stavu krátkodobých závazků z provozní činnosti, přech. účtů pasiv	579	418	- 310	- 763
-Změna stavu zásob	-104	- 3 065	897	2 686
<b>Čistý peněžní tok z provozní činnosti před zdaněním a mimořádnými položkami</b>	<b>- 1 688</b>	<b>- 233</b>	<b>3 639</b>	<b>6 941</b>
Vyplacené úroky s výjimkou kapital. úroků	- 126	- 126	- 127	-126
Přijaté úroky	0	0	0	87
Zaplacená daň z příjmů za běžnou činnost a doměrky daně za minulá období	0	0	0	- 671
<b>Čistý peněžní tok z provozní činnosti</b>	<b>- 1 814</b>	<b>- 359</b>	<b>3 512</b>	<b>6 231</b>
Peněžní toky z investiční činnosti				
Výdaje spojené s nabytím stálých aktiv	- 219	- 1897	0	- 262
Příjmy z prodeje stálých aktiv	150	0	0	0
<b>Čistý peněžní tok vztahující se k investiční činnosti</b>	<b>- 69</b>	<b>- 1 897</b>	<b>0</b>	<b>- 262</b>
Peněžní toky z finanční činnosti				
Dopady změn dlouhodobých, popř. krátkodobých závazků, spadající do finanční činnosti	- 410	- 410	- 1 781	- 1 616
Vyplacené dividendy a podíly na zisku	0	0	0	0
<b>Čistý peněžní tok vztahující se k finanční činnosti</b>	<b>- 410</b>	<b>- 410</b>	<b>- 1 781</b>	<b>- 1 616</b>
<b>Čisté zvýšení nebo snížení peněžních prostředků</b>	<b>- 2 293</b>	<b>- 2 666</b>	<b>1 731</b>	<b>4 353</b>
<b>Stav peněžních prostředků a ekvivalentů na konci účetního období</b>	<b>7 867</b>	<b>5 201</b>	<b>6 932</b>	<b>11 285</b>

## PŘÍLOHA PXIV: ROZVAHA SPOLEČNOSTI XY, a. s. (2009 – 2012)

ROZVAHA - AKTIVA (TIS. Kč)		2009	2010	2011	2012*
	<b>Aktiva celkem</b>	<b>73 167</b>	<b>52 383</b>	<b>52 018</b>	<b>74 997</b>
A.	Pohledávky za upsaný základní kapitál	0	0	0	0
<b>B.</b>	<b>Dlouhodobý majetek</b>	<b>11 744</b>	<b>12 118</b>	<b>15 925</b>	<b>15 911</b>
B. I.	Dlouhodobý nehmotný majetek	0	0	0	263
1.	Zřizovací výdaje	0	0	0	0
2.	Nehmotné výsledky výzkumu a vývoje	0	0	0	0
3.	Software	0	0	0	0
4.	Ocenitelná práva	0	0	0	263
5.	Goodwill	0	0	0	0
6.	Jiný dlouhodobý nehmotný majetek	0	0	0	0
7.	Nedokončený dlouhodobý nehmotný majetek	0	0	0	0
B. II.	Dlouhodobý hmotný majetek	11 744	12 118	15 925	15 648
1.	Pozemky	4 535	4 535	4 535	4 535
2.	Stavby	0	0	0	5 380
3.	Samostatné movité věci a soubory movitých věcí	6 403	7 310	5 874	5 415
4.	Pěstitelské celky trvalých porostů	0	0	0	0
5.	Dospělá zvířata a jejich skupiny	0	0	0	0
6.	Jiný dlouhodobý hmotný majetek	0	0	0	0
7.	Nedokončený dlouhodobý hmotný majetek	506	0	5 243	227
8.	Poskytnuté zálohy na dlouhodobý hmotný majetek	300	273	273	91
B. III.	Dlouhodobý finanční majetek	0	0	0	0
1.	Podíly - ovládaná osoba	0	0	0	0
2.	Podíly v účetních jednotkách pod podstatným vlivem	0	0	0	0
3.	Ostatní dlouhodobé cenné papíry a podíly	0	0	0	0
4.	Půjčky a úvěry - ovládaná nebo ovládající osoba, podstatný vliv	0	0	0	0
5.	Jiný dlouhodobý finanční majetek	0	0	0	0
<b>C.</b>	<b>Oběžná aktiva</b>	<b>60 783</b>	<b>39 517</b>	<b>35 438</b>	<b>58 580</b>
C. I.	Zásoby	13 508	3 451	6 759	12 186
1.	Materiál	2 794	627	3 093	6 043
2.	Nedokončená výroba a polotovary	10 714	2 824	3 666	4 846
3.	Výrobky	0	0	0	0
4.	Zvířata	0	0	0	0
5.	Zboží	0	0	0	1 297
6.	Poskytnuté zálohy na zásoby	0	0	0	0
C. II.	Dlouhodobé pohledávky	0	0	0	2 000
1.	Pohledávky z obchodních vztahů	0	0	0	2 000
2.	Pohledávky - ovládaná nebo ovládající 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	0	0	0	0
8.	Odložená daňová pohledávka	0	0	0	0
C. III.	Krátkodobé pohledávky	33 125	25 597	22 540	34 234
1.	Pohledávky z obchodních vztahů	32 941	25 391	20 848	31 785
2.	Pohledávky - ovládaná nebo ovládající 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	1 000
5.	Sociální zabezpečení a zdravotní pojištění	0	0	0	0
6.	Stát - daňové pohledávky	0	0	1 427	1 026
7.	Krátkodobé poskytnuté zálohy	178	191	97	334
8.	Dohadné účty aktivní	0	15	0	0
9.	Jiné pohledávky	6	0	168	89
C. IV.	Krátkodobý finanční majetek	14 150	10 469	6 139	10 160
1.	Peníze	214	2 677	1 833	1 759
2.	Účty v bankách	13 936	7 792	4 306	8 401
3.	Krátkodobé cenné papíry a podíly	0	0	0	0
4.	Požizovaná krátkodobý finanční majetek	0	0	0	0
<b>D. I.</b>	<b>Časové rozlišení</b>	<b>640</b>	<b>748</b>	<b>655</b>	<b>506</b>
1.	Náklady příštích období	598	655	607	458
2.	Příjmy příštích období	42	93	48	48

ROZVAHA - PASIVA (tis. Kč)		2009	2010	2011	2012*
	<b>Pasiva celkem</b>	<b>73 167</b>	<b>52 383</b>	<b>52 018</b>	<b>74 997</b>
<b>A.</b>	<b>Vlastní kapitál</b>	<b>20 232</b>	<b>25 161</b>	<b>28 621</b>	<b>0</b>
A. I.	Základní kapitál	3 500	3 500	3 500	3 500
1.	Základní kapitál	3 500	3 500	3 500	3 500
2.	Vlastní akcie a vlastní obchodní podíly	0	0	0	0
3.	Změny základního kapitálu	0	0	0	0
A. II.	Kapitálové fondy	0	0	0	0
1.	Emisní ážio	0	0	0	0
2.	Ostatní kapitálové fondy	0	0	0	0
3.	Oceňovací rozdíly z přecenění majetku a závazků	0	0	0	0
4.	Oceňovací rozdíly z přecenění při přeměnách společností	0	0	0	0
5.	Rozdíly z přeměn společností	0	0	0	0
A. III.	Rezervní fondy, nedělitelný fond a ostatní fondy ze zisku	700	700	700	700
1.	Zákonný rezervní fond / Nedělitelný fond	700	700	700	700
2.	Statutární a ostatní fondy	0	0	0	0
A. IV.	Výsledek hospodaření minulých let	12 081	16 032	20 961	24 421
1.	Nerozdělený zisk minulých let	12 081	16 032	20 961	24 421
2.	Neuhrazená ztráta minulých let	0	0	0	0
A. V.	Výsledek hospodaření běžného účetního období	3 951	4 929	3 459	2 849
<b>B.</b>	<b>Cizí zdroje</b>	<b>52 639</b>	<b>26 756</b>	<b>23 301</b>	<b>43 484</b>
B. I.	Rezervy	0	0	0	0
1.	Rezervy podle zvláštních předpisů	0	0	0	0
2.	Rezerva na důchody a podobné závazky	0	0	0	0
3.	Rezerva na daň z příjmů	0	0	0	0
4.	Ostatní rezervy	0	0	0	0
B. II.	Dlouhodobé závazky	0	0	0	0
1.	Závazky z obchodních vztahů	0	0	0	0
2.	Závazky - ovládaná nebo ovládající osoba	0	0	0	0
3.	Závazky - podstatný vliv	0	0	0	0
4.	Závazky ke společníkům, členům družstva 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	0	0	0	0
B. III.	Krátkodobé závazky	30 432	17 176	13 030	25 286
1.	Závazky z obchodních vztahů	24 565	16 174	12 475	25 397
2.	Závazky - ovládaná nebo ovládající osoba	0	0	0	0
3.	Závazky - podstatný vliv	0	0	0	0
4.	Závazky ke společníkům, členům družstva k účastníkům sdružení	2 736	0	0	0
5.	Závazky k zaměstnancům	223	278	330	373
6.	Závazky ze sociálního zabezpečení a zdravotního pojištění	101	138	161	179
7.	Stát - daňové závazky a dotace	480	550	29	-1 038
8.	Krátkodobé přijaté zálohy	2 300	0	0	341
9.	Vydané dluhopisy	0	0	0	0
10.	Dohadné účty pasivní	27	36	35	34
11.	Jiné závazky	0	0	0	0
B. IV.	Bankovní úvěry a výpomoci	22 207	9 580	10 271	18 198
1.	Bankovní úvěry dlouhodobé	7 207	4 580	2 088	6 433
2.	Krátkodobé bankovní úvěry	15 000	5 000	8 183	11 765
3.	Krátkodobé finanční výpomoci	0	0	0	0
<b>C. I.</b>	<b>Časové rozlišení</b>	<b>296</b>	<b>466</b>	<b>97</b>	<b>43</b>
1.	Výdaje příštích období	269	466	97	43
2.	Výnosy příštích období	0	0	0	0

\* *předběžné údaje*

**PŘÍLOHA PXV: VÝKAZ ZISKU A ZTRÁTY SPOLEČNOSTI XY, a. s.**  
**(2009 – 2012)**

<b>VÝKAZ ZISKU A ZTRÁTY (TIS. KČ)</b>		<b>2009</b>	<b>2010</b>	<b>2011</b>	<b>2012*</b>
I.	Tržby za prodej zboží	0	0	0	1 373
A.	Náklady vynaložené na prodané zboží	0	0	0	1 362
	Obchodní marže	0	0	0	11
II.	Výkony	163 999	169 156	148 999	143 691
1.	Tržby za prodej vlastních výrobků a služeb	164 347	176 943	148 047	142 335
2.	Změna stavu zásob vlastní činnosti	-485	-7 890	843	1 180
3.	Aktivace	137	103	109	176
B.	Výkonová spotřeba	150 929	153 654	134 021	129 624
1.	Spotřeba materiálu a energie	27 972	36 056	30 219	30 557
2.	Služby	122 957	117 598	103 802	99 067
	Přidaná hodnota	13 070	15 502	14 978	14 078
C.	Osobní náklady	3 532	4 797	5 802	6 552
1.	Mzdové náklady	2 677	3 515	4 216	4 788
2.	Odměny členům orgánů společnosti a družstva	0	0	0	0
3.	Náklady na sociální zabezpečení a zdravotní pojištění	776	1 188	1 430	1 604
4.	Sociální náklady	79	94	156	160
D.	Daně a poplatky	305	228	254	234
E.	Odpisy dlouhodobého nehmotného a hmotného majetku	3 073	3 194	3 806	3 754
III.	Tržby z prodeje dlouhodobého majetku a materiálu	1 038	828	745	5 865
1.	Tržby z prodeje dlouhodobého majetku	125	620	431	2 329
2.	Tržby z prodeje materiálu	913	208	314	3 536
F.	Zůstatková cena prodaného dlouhodobého majetku a materiálu	958	913	532	5 090
1.	Zůstatková cena prodaného dlouhodobého majetku	79	807	278	1 910
2.	Prodaný materiál	879	106	254	3 180
G.	Změna stavu rezerv a opravných položek v provozní oblasti	0	0	0	462
IV.	Ostatní provozní výnosy	173	336	3 023	719
H.	Ostatní provozní náklady	589	700	3 521	416
V.	Převod provozních výnosů	0	0	0	0
I.	Převod provozních nákladů	0	0	0	0
	Provozní výsledek hospodaření	5 824	6 834	4 831	4 154
VI.	Tržby z prodeje cenných papírů a podílů	0	0	0	0
J.	Prodané cenné papíry a podíly	0	0	0	0
VII.	Výnosy z dlouhodobého finančního majetku <sup>0</sup>	0	0	0	0
1.	Výnosy z podílů v ovládaných osobách a v účetních 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	0	0	0	0
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	2	92	115	96
N.	Nákladové úroky	715	718	528	566
XI.	Ostatní finanční výnosy	0	4	143	152
O.	Ostatní finanční náklady	124	164	170	202
XII.	Převod finančních výnosů	0	0	0	0
P.	Převod finančních nákladů	0	0	0	0
	Finanční výsledek hospodaření	-837	-786	-440	-520
Q.	Daň z příjmů za běžnou činnost	1 036	1 119	932	785
1.	splatná	1 036	1 119	932	785
2.	odložená	0	0	0	0
	Výsledek hospodaření za běžnou činnost	3 951	4 929	3 459	2 849
	Mimořádný výsledek hospodaření	0	0	0	0
T.	Převod podílu na výsledku hospodaření společníkům	0	0	0	0
	Výsledek hospodaření za účetní období	3 951	4 929	3 459	2 849
	Výsledek hospodaření před zdaněním	4 987	6 048	4 391	3 634

\*předběžné údaje

**PŘÍLOHA PXVI: VÝKAZ PENĚŽNÍCH TOKŮ SPOLEČNOSTI XY,  
a. s. (2010 – 2012)**

Cash Flow (vtis. Kč)		2010 - 2009	2011 - 2010	20012* - 2011
P.	Stav peněžních prostředků a ekvivalentů na začátku účetního období	14 150	10 469	6 139
<b>PENĚŽNÍ TOKY Z HLAVNÍ VÝDĚLEČNÉ ČINNOSTI (PROVOZNÍ ČINNOST)</b>				
Z.	Účetní zisk nebo ztráta z běžné činnosti před zdaněním	6 048	4 391	3 634
A. 1.	Úpravy o nepeněžní operace	4 007	4 066	4 267
A. 1.1.	Odpisy stálých aktiv a umořování oceňovacího rozdílu k nabytému majetku	3 194	3 806	3 754
A. 1.2.	Změna stavu opravných položek a rezerv	0	0	462
A. 1.3.	Zisk (ztráta) z prodeje stálých aktiv	187	-153	-419
A. 1.4.	Výnosy z dividend a podílů na zisku	0	0	0
A. 1.5.	Vyúčtované nákladové úroky a výnos. Úroky s vyj. Kapitál. úroků	626	413	470
A. 1.6.	Případné úpravy a ostatní nepeněžní operace	0	0	0
A	<b>Čistý peněžní tok z provoz. činnosti před zdaněním a změnami prac. kap.</b>	<b>10 055</b>	<b>8 457</b>	<b>7 901</b>
A. 2.	Změny stavu nepeněžních položek pracovního kapitálu	4 391	-4 673	-3 770
A. 2.1.	Změna stavu pohledávek z provozní činnosti, přechodných účtů aktiv	7 420	3 150	-10 545
A. 2.2.	Změna stavu krátkodobých závazků z provozní činnosti, přech. účtů pasiv	-13 086	-4 515	12 202
A. 2.3.	Změna stavu zásob	10 057	-3 308	-5427
A. 2.4.	Změna stavu krátkodobého fin. majetku nespadaajícího do peněž. prost. a ekvival.	0	0	0
A	<b>Čistý peněžní tok z provozní činnosti před zdaněním a mimoř. položkami</b>	<b>14 446</b>	<b>3 784</b>	<b>3 131</b>
A. 3.	Vyplacené úroky s výjimkou kapitalizovaných úroků	-718	-528	-566
A. 4.	Přijaté úroky	92	115	96
A. 5.	Zaplacená daň z příjmů za běžnou činnost a doměrky daně za minulá období	-1 119	-932	-785
A. 6.	Příjmy a výdaje spojené s mimořádným výsledkem hospodaření vč. daně z příjmů	0	0	0
A. 7.	Přijaté dividendy a podíly na zisku	0	0	0
A	<b>Čistý peněžní tok z provozní činnosti</b>	<b>12 701</b>	<b>2 439</b>	<b>1 876</b>
<b>PENĚŽNÍ TOKY Z INVESTIČNÍ ČINNOSTI</b>				
B. 1.	Výdaje spojené s nabytím stálých aktiv	-4 375	-6 509	-7 111
B. 2.	Příjmy z prodeje stálých aktiv	620	431	2 329
B. 3.	Půjčky a úvěry spřízněným osobám	0	0	-1 000
B.	<b>Čistý peněžní tok vztahující se k investiční činnosti</b>	<b>-3 755</b>	<b>-6 078</b>	<b>-5 782</b>
<b>PENĚŽNÍ TOKY Z FINANČNÍCH ČINNOSTÍ</b>				
C. 1.	Dopady změn dlouhodobých, popř. krátkodobých závazků, spadající do fin. činn.	-12 627	691	7 927
C. 2.	Dopady změn vlastního kapitálu na peněžní prostředky a peněžní ekvivalenty	0	0	0
C. 2.1.	Zvýšení peněžních prostředků z titulu zvýšení zákl. kapitálu, emisního ážia atd.	0	0	0
C. 2.2.	Vyplacení podílů na vlastním jmění společníkům	0	0	0
C. 2.3.	Další vklady peněžních prostředků společníků a akcionářů	0	0	0
C. 2.4.	Úhrada ztráty společníky	0	0	0
C. 2.5.	Přímé platby na vrub fondů	0	0	0
C. 2.6.	Vyplacené dividendy nebo podíly na zisku včetně zaplacené srážkové daně	0	0	0
C.	<b>Čistý peněžní tok vztahující se k finanční činnosti</b>	<b>-12 627</b>	<b>-691</b>	<b>7 927</b>
F.	<b>Čisté zvýšení nebo snížení peněžních prostředků</b>	<b>-3 681</b>	<b>-4 330</b>	<b>4 021</b>
R.	Stav peněžních prostředků a ekvivalentů na konci účetního období	10 469	6 139	10 160
S.	Skutečný stav peněžních prostředků na konci období	10 469	6 139	10 160

\*předběžné údaje