

Projekt tvorby dlouhodobého a krátkodobého finančního plánu společnosti XY, s. r. o.

Bc. Markéta Bittnerová

Diplomová práce
2015



Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně
Fakulta managementu a ekonomiky

Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně
Fakulta managementu a ekonomiky

Ústav financí a účetnictví
akademický rok: 2014/2015

ZADÁNÍ DIPLOMOVÉ PRÁCE

(PROJEKTU, UMĚLECKÉHO DÍLA, UMĚLECKÉHO VÝKONU)

Jméno a příjmení: **Markéta Bittnerová**
Osobní číslo: **M13301**
Studijní program: **N6202 Hospodářská politika a správa**
Studijní obor: **Finance**
Forma studia: **prezenční**

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

Zásady pro vypracování:

Úvod

Definujte cíle práce a použité metody zpracování práce.

I. Teoretická část

- Na základě literární rešerše zpracujte problematiku finančního plánování.

II. Praktická část

- Charakterizujte společnost XY, s. r. o. a popište její hospodářskou situaci.
- Vypracujte projekt dlouhodobého a krátkodobého finančního plánu.
- Zhodnoťte navržené finanční plány a zpracujte doporučení pro společnost.

Závěr



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

Seznam odborné literatury:

GRÜNWARD, Rolf. Finanční analýza a plánování podniku. 3. vyd. Praha: Oeconomica, 2008, 180 s. ISBN 978-80-245-1108-5.

MARINIČ, Pavel. Plánování a tvorba hodnoty firmy. 1. vyd. Praha: Grada, 2008, 232 s. ISBN 978-80-247-2432-4.

PORTER, Michael E. Competitive advantage: creating and sustaining superior perform. 1st Free Press Export ed. New York: Free Press, 2004, 557 s. ISBN 0-7432-6087-2.

PAVELKOVÁ, Drahomíra a Adriana KNÁPKOVÁ. Výkonnost podniku z pohledu finančního manažera. 3. vyd. Praha: Linde, 2012, 333 s. ISBN 978-80-7201-872-7.

HELFERT, Erich A. Financial analysis: tools and techniques: a guide for managers. New York: McGraw-Hill, 2001, 485 s. ISBN 0-07-137834-0.

Vedoucí diplomové práce: **Ing. Eva Kramná**
Ústav financí a účetnictví
Datum zadání diplomové práce: **16. února 2015**
Termín odevzdání diplomové práce: **27. dubna 2015**

Ve Zlíně dne 16. února 2015

prof. Dr. Ing. Drahomíra Pavelková
děkanka



Ing. Eliška Pastuszková, Ph.D.
ředitel ústavu

Prohlašuji, že

- beru na vědomí, že odevzdáním diplomové/bakalářské práce souhlasím se zveřejněním své práce podle zákona č. 111/1998 Sb. o vysokých školách a o změně a doplnění dalších zákonů (zákon o vysokých školách), ve znění pozdějších právních předpisů, bez ohledu na výsledek obhajoby;
- beru na vědomí, že diplomová/bakalářská práce bude uložena v elektronické podobě v univerzitním informačním systému dostupná k prezenčnímu nahlédnutí, že jeden výtisk diplomové/bakalářské práce bude uložen na elektronickém nosiči v příruční knihovně Fakulty managementu a ekonomiky Univerzity Tomáše Bati ve Zlíně;
- byl/a jsem seznámen/a s tím, že na moji diplomovou/bakalářskou práci se plně vztahuje zákon č. 121/2000 Sb. o právu autorském, o právech souvisejících s právem autorským a o změně některých zákonů (autorský zákon) ve znění pozdějších právních předpisů, zejm. § 35 odst. 3;
- beru na vědomí, že podle § 60 odst. 1 autorského zákona má UTB ve Zlíně právo na uzavření licenční smlouvy o užití školního díla v rozsahu § 12 odst. 4 autorského zákona;
- beru na vědomí, že podle § 60 odst. 2 a 3 autorského zákona mohu užít své dílo – diplomovou/bakalářskou práci nebo poskytnout licenci k jejímu využití jen připouští-li tak licenční smlouva uzavřená mezi mnou a Univerzitou Tomáše Bati ve Zlíně s tím, že vyrovnání případného přiměřeného příspěvku na úhradu nákladů, které byly Univerzitou Tomáše Bati ve Zlíně na vytvoření díla vynaloženy (až do jejich skutečné výše) bude rovněž předmětem této licenční smlouvy;
- beru na vědomí, že pokud bylo k vypracování diplomové/bakalářské práce využito softwaru poskytnutého Univerzitou Tomáše Bati ve Zlíně nebo jinými subjekty pouze ke studijním a výzkumným účelům (tedy pouze k nekomerčnímu využití), nelze výsledky diplomové/bakalářské práce využít ke komerčním účelům;
- beru na vědomí, že pokud je výstupem diplomové/bakalářské práce jakýkoliv softwarový produkt, považují se za součást práce rovněž i zdrojové kódy, popř. soubory, ze kterých se projekt skládá. Neodevzdání této součásti může být důvodem k neobhájení práce.

Prohlašuji,

- že jsem na diplomové/bakalářské práci pracoval samostatně a použitou literaturu jsem citoval. V případě publikace výsledků budu uveden jako spoluautor.
- že odevzdaná verze diplomové/bakalářské práce a verze elektronická nahraná do IS/STAG jsou totožné.

Ve Zlíně

.....
podpis diplomanta

ABSTRAKT

Tato diplomová práce je zaměřena na finanční plánování. Finanční plánování je součástí řízení financí v podniku a jeho úloha se s vyšší nejistotou na trhu stává stále důležitější. Sestavování finančních plánů napomáhá k zajištění stability a prosperity společnosti. Práce je rozdělena na dvě části. První část je teoretická a obsahuje poznatky z oblasti tvorby finančního plánu a finančního plánování. Jsou zde popsány zásady pro správné plánování, metody finančního plánování a samotný postup tvorby finančních plánů. V druhé části je provedena analýza okolí podniku i vnitřních faktorů. Na základě této analýzy jsou dále vypracovány dvě varianty dlouhodobého plánu. Varianty jsou poté zhodnoceny pomocí ukazatelů finanční analýzy a je vytvořen krátkodobý finanční plán. Na závěr jsou popsány návrhy a doporučení pro společnost.

Klíčová slova: finanční plánování, dlouhodobý finanční plán, strategie, krátkodobý finanční plán, finanční analýza

ABSTRACT

This diploma thesis is focused on financial planning. Financial planning is a part of the financial management of the organization and its role becomes more important with greater uncertainty on the market. Financial planning helps to provide the stability and prosperity of company. The work is divided into two parts. The first part is theoretical and contains information about creating a financial plan and financial planning. There are described principles for proper planning, financial planning methods and the process of making financial plans. In the second part is performed analysis of the company environment and internal factors. On the basis of this analysis are developed two variants of a long-term plan. Then variants are valorized with using indicators of financial analysis and short-term financial plan is created. In the conclusion proposals and recommendations are described for the company.

Keywords: financial planning, long-term financial plan, strategy, short-term financial plan, financial analysis

Tímto bych chtěla poděkovat paní Ing. Evě Kramné za vedení a pomoc při zpracování mé diplomové práce a za cenné rady a podněty.

OBSAH

ÚVOD	9
CÍLE A METODY ZPRACOVÁNÍ PRÁCE	10
I TEORETICKÁ ČÁST	11
1 FINANČNÍ PLÁNOVÁNÍ A STRATEGIE	12
1.1 ZÁSADY A PRINCIPY FINANČNÍHO PLÁNOVÁNÍ.....	12
1.2 DRUHY FINANČNÍCH PLÁNŮ	14
2 TVORBA FINANČNÍHO PLÁNU	16
2.1 ANALÝZA POSTAVENÍ A HOSPODAŘENÍ PODNIKU	16
2.1.1 Analýza okolí podniku	17
2.1.2 Analýza podniku	20
2.2 FORMULACE CÍLŮ.....	27
2.3 ZVOLENÍ STRATEGIE.....	27
2.4 METODY SESTAVENÍ FINANČNÍHO PLÁNU.....	28
2.5 DLOUHODOBÝ FINANČNÍ PLÁN	29
2.5.1 Plánovaný výkaz zisku a ztrát	31
2.5.2 Plánovaná rozvaha.....	32
2.5.3 Plánovaný výkaz peněžních toků	32
2.6 KRÁTKODOBÝ FINANČNÍ PLÁN	33
2.7 IMPLEMENTACE FINANČNÍHO PLÁNU	34
2.8 KONTROLA PLNĚNÍ FINANČNÍHO PLÁNU	34
2.9 ZÁSADY KONTROLNÍ ČINNOSTI.....	35
II PRAKTICKÁ ČÁST	36
3 CHARAKTERISTIKA SPOLEČNOSTI XY, S. R. O.	37
3.1 ORGANIZAČNÍ STRUKTURA.....	38
3.2 STRATEGIE A CÍLE SPOLEČNOSTI	39
4 ANALÝZA OKOLÍ PODNIKU	40
4.1 ANALÝZA A PROGNÓZA VÝVOJE EKONOMIKY.....	40
4.2 ANALÝZA EKONOMIKY V EU A EUROZÓNĚ	43
4.3 ANALÝZA ODVĚTVÍ	44
4.4 SLEPT ANALÝZA	46
4.5 PORTEROVA ANALÝZA PĚTI KONKURENČNÍCH SIL SPOLEČNOSTI XY, S.R.O.	48
4.5.1 Existující konkurenti	48
4.5.2 Potencionální konkurenti.....	48
4.5.3 Dodavatelé.....	48
4.5.4 Odběratelé	49
4.5.5 Substituty.....	49
5 ANALÝZA PODNIKU	50
5.1 SWOT ANALÝZA.....	50
5.2 FINANČNÍ ANALÝZA	51
5.2.1 Analýza struktury aktiv a pasiv společnosti	51
5.2.2 Analýza nákladů a výnosů.....	53

5.2.3	Analýza hospodářského výsledku	54
5.2.4	Analýza poměrových ukazatelů	55
6	SHRNUTÍ A VYHODNOCENÍ ANALÝZ	61
7	PROJEKT TVORBY DLOUHODOBÉHO FINANČNÍHO PLÁNU.....	62
7.1	STANOVENÍ CÍLŮ PRO PROJEKT.....	62
7.2	DLOUHODOBÝ PLÁN – ZÁKLADNÍ VARIANTA.....	63
7.2.1	Plánování výkazu zisku a ztrát	63
7.2.2	Plánovaná rozvaha.....	68
7.2.3	Plánovaný výkaz peněžních toků	72
7.3	DLOUHODOBÝ PLÁN – PESIMISTICKÁ VARIANTA	73
7.3.1	Plánovaný výkaz zisků a ztrát	73
7.3.2	Plánovaná rozvaha.....	75
7.3.3	Plánovaný výkaz peněžních toků	76
7.4	POROVNÁNÍ VARIANT DLOUHODOBÉHO PLÁNU	77
8	PROJEKT TVORBY KRÁTKODOBÉHO PLÁNU	81
8.1	PLÁNOVÁNÍ VÝKAZU ZISKŮ A ZTRÁT.....	81
8.2	PLÁNOVÁNÍ ROZVAHY	82
8.3	PLÁNOVÁNÍ VÝKAZU PENĚŽNÍCH TOKŮ.....	82
9	NÁVRHY A DOPORUČENÍ	83
	ZÁVĚR	85
	SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY	86
	SEZNAM POUŽITÝCH SYMBOLŮ A ZKRATEK	89
	SEZNAM OBRÁZKŮ	90
	SEZNAM TABULEK.....	91
	SEZNAM PŘÍLOH.....	93

ÚVOD

Ekonomická krize, která otřásla a dokonce zlikvidovala některé podniky, poukázala na skutečnost, že finanční plánování je pro existenci podniku důležité. Plánování ekonomických aktivit a včasné odhalení rizik plynoucích z rozhodnutí jsou jedním z úkolů plánování financí v podniku. Cílem každého ekonomického subjektu je zajistit stabilitu, dlouhodobou prosperitu a další rozvoj subjektu. Společnost se stává prosperující a stabilní, pokud přijímá správná rozhodnutí, což v dnešním nejistém a konkurenčním prostředí není vždy jednoduché. Proto, aby mohla zhodnotit dopady svých rozhodnutí na budoucí vývoj podniku, slouží právě finanční plánování. Sestavování finančních plánů je náročná manažerská disciplína, kterou značně ovlivňují zkušenosti a schopnosti manažera. Finanční plán se tvoří na delší období a vychází ze strategie společnosti s ohledem na stanovené cíle. Krátkodobý plán pak vychází z dlouhodobého, který je podrobněji rozpracován.

Diplomová práce se zabývá sestavením dlouhodobého a krátkodobého finančního plánu výrobní společnosti XY, s. r. o. Součástí práce bude kromě navržení plánů také zhodnocení situace a návrhy a doporučení pro společnost.

První část práce bude zaměřena na teoretické poznatky z oblasti finančního plánování a tvorby finančního plánu. Pro sestavení teoretické části práce byla použita odborná literatura převážně od tuzemských autorů.

Praktická část práce se dělí na analýzu společnosti a jejího okolí a na samotný projekt sestavení finančních plánů. Jako první však představím společnost XY, s. r. o., její činnost, organizační strukturu a cíle společnosti. Analytická část bude zaměřena na analýzu makroekonomických ukazatelů České republiky, shrnutí vývoje v eurozóně a analýzu odvětví, v kterém společnost podniká. Součástí analýzy bude také SLEPT analýza a SWOT analýza. Tato část práce bude zakončena finanční analýzou společnosti. Pozornost bude věnována struktuře finančních výkazů a také poměrovým ukazatelům.

Projekt bude tvořen sestavením dvou variant dlouhodobého finančního plánu, zhodnocením těchto variant a tvorbou krátkodobého finančního plánu. Základní varianta dlouhodobého plánu bude odrážet reálný vývoj podniku a jeho okolí, popsany v analytické části. Pesimistická varianta bude počítat se zhoršením některých ukazatelů. Poté budou obě varianty porovnány dle vybraných ukazatelů finanční analýzy a vytvořen krátkodobý, čtvrtletní finanční plán. Na závěr praktické část navrhnou vhodná opatření a návrhy na zlepšení finanční situace ve společnosti.

CÍLE A METODY ZPRACOVÁNÍ PRÁCE

Hlavním cílem diplomové práce je sestavení dlouhodobého a krátkodobého finančního plánu společnosti XY, s. r. o. K tomuto cíli se váže nutnost analyzovat vnitřní zdroje společnosti a také jejího okolí a zhodnotit výchozí situaci.

Při analýze byly použity metody popsané v teoretické části práce. Pro analýzu vnějších vlivů byla použita SLEPT analýza, Porterův model pěti konkurenčních sil a další analýzy makroekonomických ukazatelů České republiky, zemí eurozóny a odvětví. Pro analýzu vnitřních zdrojů posloužila SWOT analýza a finanční analýza. Pro finanční analýzu byly použity účetní výkazy společnosti XY, s. r. o. a to rozvaha a výkaz zisku a ztráty. Při zpracování finanční analýzy byly vypočítány vybrané ukazatele i pro odvětví a hodnoty následně porovnány. V rámci finanční analýzy byla prověřena struktura aktiv, pasiv, nákladů a výnosů, dále analýza vývoje zisku a poměrových ukazatelů.

Na základě závěrů z analýzy byl sestaven dlouhodobý finanční plán pro společnost ve dvou variantách. Všechny finanční plány obsahují plánovaný výkaz zisku a ztráty, plánovanou rozvahu a plánovaný výkaz peněžních toků. Při zpracování plánů byly použity zejména metody plánování dle podílu na tržbách, plánování podle doby obratu a také stanovení položky ve fixní výši. Tyto metody byly použity v obou variantách dlouhodobého plánu a také při sestavování krátkodobého plánu.

I. TEORETICKÁ ČÁST

1 FINANČNÍ PLÁNOVÁNÍ A STRATEGIE

Finanční plán je úzce propojen s podnikovým plánem a je jedním z hlavních nástrojů řízení financí v podniku. Pomocí finančního plánu je rozhodováno o způsobu financování společnosti, o vkladu peněžních zdrojů a o hospodaření s penězi podniku. (Grünwald, Holečková, 2008, s. 115)

Finanční plánování a výstup tohoto plánování – finanční plán by měl v sobě odrážet vizi podniku. Měl by také obsahovat cíle a způsoby jak jich dosáhnout – strategii. Plánování napomáhá společností především v odhadu budoucího směřování firmy. Vývoj společnosti závisí na rozhodování managementu, konkurenčním okolí, makroekonomickém prostředí podniku a dalších ovlivňujících faktorech. (Pavelková, Knápková, 2012, s. 210)

Strategický finanční plán má v praxi dvě základní funkce:

- Vyjádřit v měřitelných jednotkách (především peněžních) celkovou definovanou strategii podniku
- Zajištění konzistence všech částí podnikové strategie

Landa (2007, s. 121) uvádí, že druhá funkce je v praxi často opomíjena, avšak je důležitější než funkce první. V praxi lze konzistentnost a reálnost všech prvků podnikové strategie převést na společného jmenovatele (finanční hodnoty) pouze za pomoci strategického finančního plánu.

Podle Mariniče (2008, s. 118) je základním nástrojem pro možnou realizaci strategie plán podniku, kde se objevuje implementace a rozčlenění strategických plánů do taktických úkolů. Z uvedeného tedy vyplývá, že kromě strategického plánu je důležitý také plán krátkodobější – taktický.

1.1 Zásady a principy finančního plánování

Celý proces tvorby finančního plánu se liší v závislosti na různých charakteristikách daného podniku. Dříve než celý proces začne, musí být zřejmé, co má být plánováno a jaké výstupy se vyžadují. Pro finanční plánování je také důležité si uvědomit všechny finanční důsledky, které plynou z rozhodnutí, která management udělá. Právě proto existují zásady pro dobré plánování:

- Plán by měl být zaměřen na dosažení zisku, ale také na zvýšení tržní hodnoty.
- Plán by měl brát v potaz veškeré útvary ve společnosti.

- Plán by měl vycházet z tržní situace a také prognóz budoucnosti.
- Odpovědnost za plán mají ti, jež jej sestavují.
- Jednotlivé části plánu jsou věcně i časově sladěny.
- Plánování a kontrola by měly probíhat celoročně.
- Plán by měl být pružný, aby se mohl přizpůsobit měnícím se podmínkám a byla zajištěna jeho reálnost.
- Plán vychází z klouzavého systému, každý rok sestavujeme plány pro další roky.
- Plánování má být systematické, plán má písemnou podobu. (Pavelková a Knápková, 2009, str. 214)

Podle Žůrkové (2007, s. 24) a dalších autorů je klíčové, aby jakýkoliv plán byl SMART tedy chytrý. Tento název v sobě nese vlastnosti, které by měl mít každý dobrý plán:

- Specific – plán musí být **konkrétní**, musí obsahovat takové informace, aby odpovídaly požadavkům managementu.
- Measurable – důležité je také vyjádřit plán v **měřitelných jednotkách** (zejména finanční jednotky), aby byla zajištěna srovnatelnost údajů.
- Attainable – dobrý plán musí být **dosazitelný** a motivující.
- Realistic – naplánované veličiny musí být **reálné**, tak aby odpovídaly postavení společnosti a okolnímu prostředí.
- Tangible – plán musí být také **materiální**, je odrazem konkrétních akcí a kroků managementu v různých rozhodujících oblastech firmy.

Landa (2007, s. 110) uvádí také principy, kterými je třeba se řídit při plánování, aby finanční plán plnil svoji funkci:

Princip preference peněžních toků

Nejen z krátkodobého, ale i z dlouhodobého hlediska je důležité, aby příjmy byly větší než výdaje. Je nutné rozlišovat přírůstek peněžních toků a přírůstek zisku, příjmy od výnosů a náklady od výdajů. Podnik, který generuje zisk, nemusí být automaticky podnikem zdravým. V praxi je tento princip důležitý zejména pro řízení v oblasti likvidity a při rozhodování o investicích.

Princip respektování faktoru času

Tento princip zahrnuje preferenci dřívějšího příjmu před pozdějším, pokud je nominální hodnota obou příjmů stejná. Peníze inkasované dříve lze použít při financování jiných zis-

Podle **technik sestavení** plánů a rozpočtů se dělí na:

- pevný a variantní rozpočet
- přírůstkový rozpočet a rozpočet vycházející z nuly
- rozpočty sestavované za pevné období a klouzavé rozpočty
- rozpočet limitní a indikativní

Z uvedeného vyplývá, že někteří autoři integrují dlouhodobý plán přímo do strategického plánování. Lze tedy říct, že neexistuje pouze jedno členění finančních plánů a je zcela na dané společnosti, které z uvedených druhů se rozhodne při sestavování finančních plánů vytvořit.

2 TVORBA FINANČNÍHO PLÁNU

Jednotlivé kroky při tvorbě finančního plánu jsou podle Pavelkové, Knápkové (2009, s. 215):

1. Analýzy postavení a hospodaření podniku a prognóza dalšího vývoje
2. Formulace cílů
3. Zvolení strategie
4. Dlouhodobý finanční plán
5. Krátkodobý finanční plán
6. Implementace finančního plánu
7. Kontrola plnění finančního plánu, úpravy a změny plánu

Základem pro finanční plán jsou historická data (z účetnictví) a také chování okolí podniku, a proto je nutné před samotnou tvorbou plánu tyto skutečnosti důkladně zanalyzovat. Touto analýzou se zjišťuje výchozí situace podniku a možnosti dalšího vývoje.

2.1 Analýza postavení a hospodaření podniku

Tato analýza je základním východiskem pro tvorbu kvalitního finančního plánu. Strategické plánování vyžaduje určité informace o podniku, jakousi diagnózu podniku a jeho postavení na trhu. Tato analýza je tvořena souborem dílčích analýz. Je nutné zjistit, zda má podnik možnosti a schopnosti:

vytvářet nové výrobky (výzkum, vývoj, ...),

vyrábět výrobky (kapacity, technologie, dodávky materiálu, ...),

prodávat výrobky (úroveň marketingu, odbyt, ...),

zajistit finanční stabilitu a rozvoj podniku. (Fotr, 1999, s. 12)

Postavení a hospodaření podniku ovlivňuje také prostředí, ve kterém se nachází. Podle Fotra et al. (2012, s. 39, 40) se podnikatelské prostředí dělí na externí, do které spadá makroprostředí a mezoprostředí a interní tzv. mikroprostředí.

Makroprostředí existuje nezávisle na vůli podniku. Cílem analýzy tohoto prostředí je zejména odhalit vývojové tendence makroekonomických ukazatelů, které mohou ovlivnit ekonomický vývoj společnosti. Aby byl podnik úspěšný, měl by volit takovou strategii, která bude v souladu s okolím. Pokud analyzovaná firma nepůsobí pouze v tuzemsku, je potřeba věnovat pozornost také vývoji ukazatelů v jiných zemích. Kromě makroeconomic-

kých ukazatelů společnost ovlivňuje také například legislativa dané země, úroveň technologií atd. (Landa, 2007, s. 122, 123; Marinič, 2008, s. 162)

Mezoprostředím se rozumí odvětví, v kterém podnik působí a může jej tak částečně ovlivnit různými nástroji marketingu. Pro tuto analýzu je dobré využít benchmarking, který sleduje konkurenceschopnost společnosti a vývoj daného odvětví celkově. (Landa, 2007, s. 123)

Zanalyzováním **mikroprostředí** podnik dostane objektivní zhodnocení současného postavení společnosti. Měl by však také dostat informace, zda je schopen realizovat zamýšlený strategický záměr.

2.1.1 Analýza okolí podniku

Při analýze okolí podniku je zkoumáno jak makroprostředí tak mezoprostředí. Pro tuto analýzu je možné provádět několika způsoby.

Porterův model pěti konkurenčních sil

Tento model je analýzou konkurenčního prostředí a jeho cílem je zjistit, které z těchto sil mohou nejvíce ovlivnit budoucí vývoj podniku a které naopak může svými rozhodnutími ovlivnit podnik. Model se skládá z pěti částí:

- Hrozba vstupu nových konkurentů
- Zákazníci a jejich vyjednávací síla
- Hrozba substitučních výrobků nebo služeb
- Vyjednávací síla dodavatelů
- Konkurenční prostředí

Hrozba vstupu nových konkurentů

Noví konkurenti v odvětví sebou přinášejí dodatečné kapacity a plány na získání dobré tržní pozice, toto vše je většinou podpořeno dostatečnými zdroji a schopnostmi. Jak velké je ohrožení touto silou většinou závisí na bariérách vstupu do odvětví a na očekávané reakce ostatních konkurentů. Pokud jsou bariéry vstupu do odvětví nízké, tak to znamená zvýšené riziko nových konkurentů v odvětví a to zejména pokud zisky podniků v odvětví rostou. Ostatní konkurenti v odvětví se k novým firmám, mohou zachovat buď agresivně (hájit své dosavadní pozice) nebo mohou pasivně vyčkávat. Pokud je hrozba vstupů nových konkurentů velká měly by se firmy v odvětví zabývat vstupními bariérami.

Zákazníci a jejich vyjednávací síla

Tato vyjednávací síla je tím vyšší, čím nižší je počet kupujících na trhu, tedy existuje li kupující, jehož nákup tvoří velké procento z celkových prodejů v odvětví. Významnou silou je to také pro oblast, kde existuje velké množství malých podniků. Největším tlakem zákazníků je tlak na cenu. Tlačí ceny dolů nebo chtějí kvalitnější výrobky, služby apod., tímto chováním pak staví konkurenty proti sobě. Zákazníci jsou tedy příčinou konkurenčního boje.

Hrozba substitučních výrobků nebo služeb

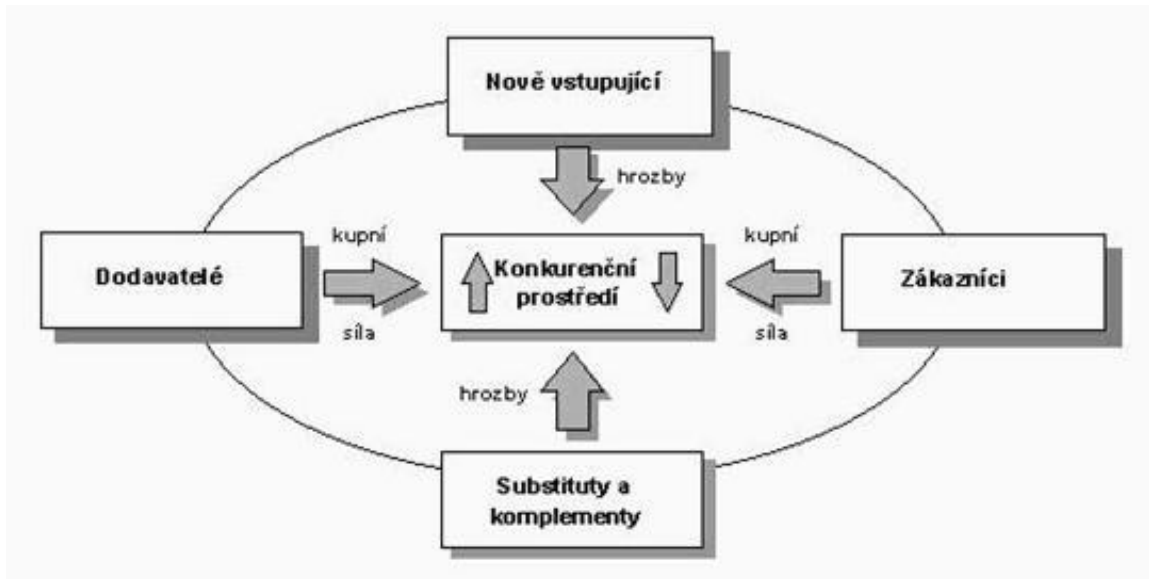
Tato síla je významná především pro společnosti, které podnikají v oborech, kde je lehké zaměnit stávající produkt za jiný, např. potravinářský průmysl. Největší hrozbou pro firmy je většinou substitut s nižší cenou. Lidé jsou potom ochotni zaměnit stávající výrobek za levnější. Toto ovšem není jediný faktor, podle kterého se lidé rozhodují. Dalším faktorem jsou například náklady na změnu stávajícího výrobku, zda se jim přechod k jinému – levnějšímu výrobku vyplatí a zda vyvolává další náklady. Faktorem pro rozhodování může být tak diference substitutů.

Vyjednávací síla dodavatelů

Tato síla je opět vyšší čím menší počet dodavatelů určité suroviny nebo služby existuje. Tito silní dodavatelé pak tlačí ceny svých surovin, technologií nebo třeba práce nahoru a tím ovlivňují zisk společnosti nebo kvalitu výrobků. Eliminovat tento tlak lze tak, že společnost bude snižovat svoji závislost na externích zdrojích, samozřejmě tam kde to jde.

Konkurenční prostředí

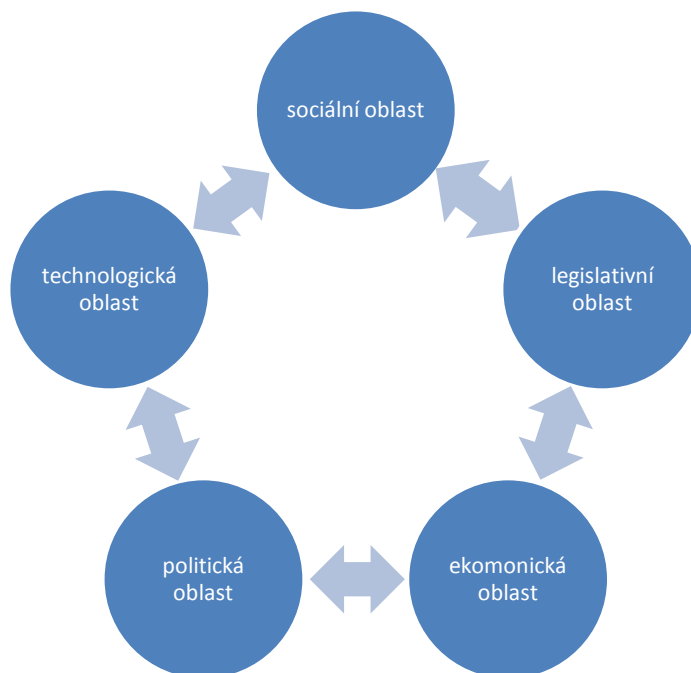
Tento faktor většinou nejvíce ovlivňuje výsledky podniku. Každý podnik tak má vlastní konkurenční strategii, pomocí které se snaží dosáhnout určitého tržního podílu. Každá společnost v odvětví má tuto strategii. Je tedy samozřejmé, že pokud některá firma učiní strategický tah ostatní musí odpovědět, a to buď pomocí ofenzivní nebo defenzivní akce. Konkurenční strategie podniku je tedy do značné míry ovlivněna tržními událostmi a konkurenčními strategiemi ostatních podniků v odvětví. Existuje hodně faktorů, které konkurenci a konkurenční boj v odvětví ovlivňují, především se jedná o velikost konkurentů, míru růstu trhu, vysoké fixní náklady atd. (Porter, 2004, s. 4 – 8; Sedláčková, Buchta, 2006, s. 47-55)



Obrázek 1 Model pěti konkurenčních sil (zdroj: Kovář, 2008, s. 104)

SLEPT analýza

Důraz se klade na reálné hrozby a příležitosti, které jsou pro konkrétní podnik v jeho těsné blízkosti.



Obrázek 2 Schéma pro SLEPT analýzu (zdroj: Růčková, Roubíčková, 2012, s. 169)

Schéma naznačuje, kterých oblastí se analýza týká a na které se má tedy zaměřit. **Sociální oblast** souvisí zejména s pracovním trhem, demografickým vývojem a odbory. Informuje i o míře korupce či zvyklostech v různých krajích, v kterých se liší výše průměrné mzdy,

míra nezaměstnanosti apod. **Legislativní oblast** je zaměřena na zákony související s analyzovaným podnikem, práci soudů atd. **Oblast ekonomická** je tvořena soustavou makroekonomických ukazatelů, velikostí zdanění, tržními trendy. Jednou z nejdůležitějších analýz v této oblasti je analýza vývoje HDP, z které se odvíjí životní úroveň obyvatel, z které se dále odvíjí velikost poptávky. Další důležitou analýzou je vývoj ceny peněz, je tedy důležité zaměřit se na inflaci a výši úrokových sazeb. V oblasti zabývající se **politickou** situací jde zejména o stabilitu institucí, trendy v politice a způsob, jakým se staví k podpoře podnikání. Pátou oblastí je **oblast technologická**, která má za úkol informovat o trendech, dostupnosti nových technologií a aplikací. (Růčková, Roubíčková, 2012, s. 169, 170)

2.1.2 Analýza podniku

Analýza výrobních zdrojů podniku

Řízení podniku je složitý proces různě provázaných činností, jejichž účelem je naplňovat základní poslání, na jehož základě byla společnost založena. Tyto činnosti jsou prováděny za pomoci základních výrobních faktorů, práce, stroje, budovy a materiál. Tyto faktory jsou transformovány v procesu výroby (poskytování služeb) do ocenitelných a měřitelných výstupů. Tyto výstupy jsou produkty společnosti. Při analýze zdrojů podniku by měla být zjištěna klíčová konkurenční výhoda společnosti nebo co je pro její další fungování nezbytné. Konkurenční výhodou nemusí být pouze technologie výroby, použitý materiál, ale i například vzdělání zaměstnanců nebo strategická poloha společnosti. (Marinič, 2008, s. 175)

Finanční analýza

Tato analýza je velice důležitou součástí řízení podniku. Právě z finanční analýzy by měl být management schopný zhodnotit finanční situaci, výkonnost podniku a určit budoucí směřování společnosti.

Hlavním úkolem je ovšem posoudit komplexně současnou finanční situaci a predikovat její další vývoj. Vedoucí pracovník by měl být také schopen připravit opatření pro zlepšení ekonomické situace a tím zajistit další prosperitu podniku. Finanční analýza také pomáhá k přípravě a zvýšení kvality rozhodovacích procesů. Tato analýza je komplexní zejména proto, že se do výkazů a rozvahy promítají veškeré aktivity společnosti.

Základním zdrojem informací, z kterého je při finanční analýze čerpáno, jsou výkazy finančního účetnictví. Tyto výkazy mají externí charakter, jelikož poskytují informace pře-

devším externím uživatelům. Mezi výkazy finančního účetnictví patří rozvaha, která podává informace o struktuře a stavu majetku a o zdrojích krytí tohoto majetku. Dalším výkazem je pak výkaz zisku a ztráty, který uživatele informuje o tvorbě výsledku hospodaření a jeho využití. Posledním výkazem je pak výkaz cash flow, z kterého je možné zjistit pohyb a zůstatek peněžních prostředků. (Dluhošová, 2010, s. 71, 72)

Ve finanční analýze existuje několik přístupů, jak hodnotit dané výkazy:

- Horizontální analýza
- Vertikální analýza
- Analýza poměrových ukazatelů
- Analýza soustav ukazatelů
- Bonitní/Bankrotní modely (Sedláček, 2011)

Horizontální analýza

Pro tuto analýzu jsou využívána data z rozvahy a výkazu zisku a ztráty. Metoda se nazývá horizontální, protože se sledují změny po řádcích – horizontálně, a to jak v absolutní hodnotě, tak také procentně. Je důležité zajistit srovnatelné údaje z předchozích let, obvykle to bývá tři až deset let. Výstupem je vývojový trend v čase, který je možné využít pro predikci budoucího vývoje. Je také důležité brát v úvahu okolní podmínky a záměry firmy do budoucna. Okolními podmínkami jsou například změny v daňových zákonech, mezinárodní vlivy apod. (Sedláček, 2011, s. 13, 15)

Vertikální analýza

Použití vertikální analýzy informuje uživatele o stavu jednotlivých částí majetku a kapitálu na celku – je tedy zjišťována struktura aktiv a pasiv. Pokud je známa struktura, je také jasné z jakých komponentů se skládají hospodářské prostředky potřebné pro výrobní a obchodní aktivity a z jakých zdrojů byly tyto prostředky pořízeny. Vyrovnaná struktura podniku pomáhá udržovat stabilitu. Výsledky analýzy nejsou závislé na meziroční inflaci, a proto je možné srovnávat výsledky analýzy z různých let. (Sedláček, 2011, s. 17)

Analýza poměrových ukazatelů

Pro lepší orientaci mezi poměrovými ukazateli je dobrý si je rozdělit do několika základních skupin: Ukazatele finanční stability a zadluženosti, ukazatele rentability, ukazatele likvidity, ukazatele aktivity, ukazatele s využitím údajů kapitálového trhu.

Ukazatele finanční stability a zadluženosti

Úlohou těchto ukazatelů je určovat výši rizika, kterou podnik podstupuje při dané struktuře vlastního a cizího kapitálu. Pro finanční stabilitu jsou klíčové zdroje financování podniku a jejich struktura, proto se pro její hodnocení využívá znalosti a vztahu aktiv a pasiv podniku. Finanční struktura by měla být natolik vyvážená, aby pozitivně působila na rentabilitu a přitom neohrožovala likviditu podniku. (Pavelková, Knápková, 2012, s. 28; Dluhošová, 2010, s. 77)

Podíl VK na aktivech *VK/aktiva* *stoupající trend*

Tento ukazatel udává dlouhodobou finanční stabilitu a charakterizuje míru podniku, jak je schopen krýt svůj majetek vlastními zdroji. Zobrazuje také finanční samostatnost podniku. Platí, že pokud se ukazatel zvětšuje, pak roste také finanční stabilita podniku, ovšem výnosnost vložených prostředků může klesat. (Dluhošová, 2010, s. 77)

Stupeň krytí stálých aktiv *dlouhodobý kapitál/stálá aktiva* *stoupající trend*

Tento ukazatel pracuje s dlouhodobým kapitálem (vlastní kapitál a dlouhodobý cizí kapitál) a dlouhodobými aktivy. Zlaté pravidlo financování říká, že stálá aktiva by měla být kryta dlouhodobými zdroji, tento ukazatel by tedy měl dosahovat minimálně hodnoty 100 %. Pokud této hodnoty nedosahuje, kryje podnik část svých stálých aktiv krátkodobými zdroji, a to může indikovat problémy se splácením závazků – podnik je **podkapitalizovaný**. Čím vyšší ukazatel je, tím vyšší je i finanční stabilita. Ovšem pokud je výsledná hodnota ukazatele vysoká, podnik dlouhodobými zdroji, které jsou drahé, financuje větší část krátkodobého majetku – podnik je **překapitalizovaný**. (Dluhošová, 2010, s. 77; Pavelková, Knápková, 2012, s. 30)

Ukazatele zadluženosti jsou velice důležité pro finanční řízení, protože jejím cílem je nalézt optimální kapitálovou strukturu a s tím související optimální zadluženost. Zadluženost je vnímána negativně, avšak nemusí být vždy pro podnik špatná. Pokud je zvolena optimální struktura kapitálu, tak i zadluženost může přispívat k rentabilitě a tím i k růstu tržní hodnoty společnosti. Zadluženost nemusí také nutně znamenat, že má podnik platební potíže. Není tedy přímá souvislost mezi zadlužeností a solventností.

Optimální zadluženost je spojena také s cenou za kapitál, tedy s úrokem. Obecně lze říct, že vlastní kapitál je kapitálem nejdražším, protože je s ním spojeno větší riziko, než kdyby vkladatel uložil peníze v bance nebo nakoupil obligace. Náklady na cizí kapitál jsou spoje-

ny s dobou splatnosti a s bonitou dlužníka. Nejlevnějším kapitálem jsou krátkodobé cizí zdroje. (Dluhošová, 2010, s. 78)

Celková zadluženost *CK/celková aktiva* *klesající trend*

Podíl celkových dluhů na majetku společnosti udává podíl věřitelů na kapitálu, z kterého je financován majetek společnosti. Čím vyšší je tento ukazatel, tím vyšší je také riziko věřitelů. Výše ukazatele ovlivňuje také věřitelské riziko a výnosnost podniku. Doporučená hodnota se pohybuje mezi 30 a 60 %, záleží na odvětví, v kterém analyzovaná společnost podniká. (Pavelková, Knápková, 2012, s. 28; Dluhošová, 2010, s. 78)

Úrokové krytí *EBIT/úroky* *stoupající trend*

Ukazatel úrokového krytí informuje o tom, kolikrát by mohly být zaplacený úroky z provozního zisku, jak jsou úroky kryty provozním ziskem. Čím vyšší je ukazatel, tím je finanční situace lepší. Pokud je výsledná hodnota rovna 100 %, znamená to, že podnik vydělal pouze na zaplacení úroků a zisk pro vlastníky je nulový. Hodnota pod 100 % znamená, že podnik nevydělá ani na úroky. Podle tohoto ukazatele je možné usuzovat o efektivním vývoji hospodaření podniku. Doporučená hodnota je více než 500 % (Dluhošová, 2010, s. 78, 79)

Ukazatele rentability

Ukazatele rentability jsou měřítkem míry zisku, výnosnosti. Rentabilitu počítáme pro vložený kapitál, a to jak ve formě aktiv, vlastního kapitálu nebo investovaného kapitálu. V praxi se pro výpočty rentability používají různé druhy zisku – zisk před daněmi a úroky (EBIT), zisk před daněmi (EBT), zisk po zdanění (EAT). (Dluhošová, 2010, s. 80)

ROA *EBIT/aktiva* *stoupající trend*

Ukazatel, který měří výkonnost neboli produkční sílu podniku. Poměruje zisk a celková aktiva vložená do podnikání aniž by zohledňoval, z jakých zdrojů majetek pochází. (Pavelková, Knápková, 2012, s. 24)

ROE *EAT/VK* *stoupající trend*

Výpočtem rentability vlastního kapitálu se zjišťuje výnosnost kapitálu, který do společnosti vložili jeho vlastníci, tedy i zhodnocení kapitálu v zisku. Pro výpočet se používá účetní hodnota vlastního kapitálu a používá se pouze na úrovni celého podniku. Pokles ukazatele může značit špatnou investiční politiku, kdy je kumulován zisk z předchozích let, který by mohl být dočasně investován. Pro zhodnocení výsledku ROE potřebujeme srovnatelný

krátkodobé závazky) jedná se o značně rizikový podnik, který zřejmě nedostojí svým závazkům. (Pavelková, Knápková, 2012, s. 31)

Pohotová likvidita (OA-zásoby)/krátkodobé závazky stoupající trend

Hodnota doporučená pro pohotovou likviditu je 1 až 1,5. Závisí samozřejmě i na dalších faktorech jako jsou činnost podniku, odvětví, zvolená strategie apod. Je dobré také sledovat vývoj ukazatele v čase a analyzovat zda roste, pak se finanční situace zřejmě zlepší, pokud naopak klesá, je pravděpodobné zhoršení. (Dluhošová, 2010, s. 83)

Okamžitá likvidita hotovost/krátkodobé závazky stoupající trend

Pro výpočet okamžité likvidity se berou v úvahu pouze nejlikvidnější složky oběžného majetku – peníze, šeky, některé ceniny atd. Také by se mělo počítat jen se závazky, které jsou aktuálně splatné – doba splatnosti např. do 30-ti dní. Doporučené hodnoty jsou mezi 0,2 a 0,5. Vyšší hodnoty pak svědčí o neefektivním využívání peněžních prostředků, což může negativně ovlivnit rentabilitu podniku. Tento ukazatel je poměrně nestabilní, a proto by měl sloužit pouze k dokreslení přehledu o likviditě v podniku. (Landa, 2007, s. 28; Pavelková, Knápková, 2012, s. 83)

Ukazatele aktivity

Analýza aktiv napomáhá zjistit, zda je velikost majetku v rozvaze přiměřená k hospodářským aktivitám. Tyto ukazatele tedy měří, schopnost s jakou podnik využívá vložený majetek. Pokud je obrat majetku velký, přispívá k rentabilitě.

Můžeme se setkat s dvěma formami ukazatelů, obrat a doba obratu. Obrat měří, kolikrát ročně se daná položka využije při hospodářské činnosti. Doba obratu znamená, kolik dní trvá, než se položka obrátí. (Pavelková, Knápková, 2012, s. 33)

Obrat aktiv tržby/celková aktiva stoupající trend

Velikost ukazatele záleží na odvětví, v kterém analyzovaná společnost podniká. Doporučená hodnota je ovšem alespoň 1. Pokud je hodnota nižší může to znamenat, že je podnik příliš vybaven majetkem a nevyužívá jej efektivně. Nízká hodnota však může značit také investice, které prozatím nepřinášejí podniku žádaný efekt. Obecně však platí, čím vyšší výsledná hodnota ukazatele, tím lépe. (Pavelková, Knápková, 2012, s. 33)

*Doba obratu aktiv (aktiva*360)/tržby klesající trend*

Tento ukazatel vyjadřuje, za jak dlouho se celková aktiva obrátí ve vztahu k tržbám. Pozitivní je, pokud doba obratu je co nejkratší a počet obrátů co největší. Hodnota je tvořena obratem fixního a pracovního kapitálu. (Dluhošová, 2010, s. 87)

Doba obratu zásob $(\text{zásoby} \cdot 360) / \text{tržby}$ *klesající trend*

Je to doba, za kterou se peníze transformují hospodářskými činnostmi do zboží a ze zboží zase zpět do formy peněžní. Společnost by si měla stanovit nějakou technickou a ekonomickou minimální výši ukazatele a tu dodržovat, aby nedošlo k problémům ve výrobě. Je důležité sledovat vývoj ukazatele v časové řadě. (Pavelková, Knápková, 2012, s. 33; Dluhošová, 2010, s. 87)

Doba obratu pohl. $(\text{pohledávky} \cdot 360) / \text{tržby}$ *klesající trend*

Je to počet dní od prodání zboží na obchodní úvěr do splacení pohledávky odběratelem. Pokud doba obratu překračuje dlouhodoběji dobu splatnosti, je dobré zanalyzovat platební kázeň obchodních partnerů. Ukazatel se obvykle srovnává s dobou obratu závazků a v ideálním případě by doba obratu pohledávek měla být kratší než doba obratu závazků. Může nastat situace, že podnik chce, aby doba splacení pohledávek byla delší, než je průměr v odvětví. Pro podnik to může být určitou konkurenční výhodou, a však musí počítat s náklady za dodatečné úvěry. (Pavelková, Knápková, 2012, s. 33, 34)

Doba obratu záv. $(\text{závazky} \cdot 360) / \text{tržby}$ *stabilita*

Znázorňuje dny od vzniku závazku až po jeho úhradu. Prodlevou mezi vznikem závazku a jeho splacení poskytují dodavatelé obchodní úvěr. Stabilní doba obratu značí podnik s dobrou platební morálkou. (Dluhošová, 2010, s. 87)

SWOT analýza

Fotr et al. (2012, s. 39, 40, 43) uvádí, že k analýze prostředí lze využít také SWOT analýzu, která je metodou univerzální. Při zkoumání externího prostředí jsou výsledkem analýzy příležitosti a hrozby, při jejich stanovení je důležité dbát na respektování času. Výsledkem zkoumání interního prostředí jsou silné a slabé stránky podniku ve funkčních oblastech.

Marinič (2008, s. 97) doporučuje SWOT analýzu použít, pokud zkoumáme některé nefinanční ukazatele firemního prostředí. To jsou takové ukazatele, které jsou měřitelné jinými jednotkami než peněžními. V tomto případě jsou stanoveny silné a slabé stránky i příležitosti a hrozby pro externí prostředí.

Petřík (2009, s. 93) popisuje postup SWOT analýzy. Nejprve se shromáždí veškeré relevantní informace o firmě a jsou určeny silné a slabé stránky. Obvykle se jedná o spolehlivost, životnost, kvalitu, design, cenu, postupy, kvalifikace zaměstnanců atd. Tyto silné a slabé stránky jsou analýzou vnitřních faktorů. Vnější faktory jsou zohledněny v druhé etapě a jsou zastoupeny příležitostmi a hrozbami. Zkoumají se takové faktory, které s firmou nějak souvisejí a zejména dopady těchto faktorů na činnost analyzované společnosti. Obecně se dá říct, že se analýza vnějších faktorů zaměřuje na technologické trendy, ekonomické faktory, analýza konkurence apod.

2.2 Formulace cílů

Cíle společnosti vycházejí z poslání a vize, které nejsou nijak časově určené, naproti tomu cíle můžeme dělit na:

- **Strategické** cíle, které směřují činnosti podniku k naplnění stanoveného poslání. Jsou stanoveny nejvyšší managementem a jsou to cíle dlouhodobé.
- **Taktické** cíle, které jsou formulovány v oblasti středního managementu na úrovni prodeje, investic, výroby apod. Tyto cíle se řadí ke krátkodobým cílům.
- **Operativní** cíle, o kterých rozhoduje nejnižší management, jsou to každodenní úkoly.

Všechny cíle jsou postaveny do hierarchie, protože se vzájemně podmiňují, ale také si mohou odporovat, konkurovat. Cíle jsou tvořeny na základě konfliktů mezi jednotlivými zájmovými skupinami. Je důležité si uvědomit, že finanční cíle se odvíjí od cílů podnikových. (Grünwald, Holečková, 2008, s. 116, 117; Růčková, 2011, s. 88)

Růčková (2011, s. 89) uvádí dvě skupiny cílů, široké a specifické. **Široké** jsou komplexní, nejsou nijak číselně vyjádřeny a jsou zaměřeny na vnitřní fungování podniku. Příkladem širokého cíle je například neustálý růst tržní hodnoty společnosti. **Specifické** cíle jsou podřízeny širokým cílům a jsou to konkrétní úkoly obvykle vyjádřeny číselně.

2.3 Zvolení strategie

Strategie je způsob jakým podnik dosahuje strategických cílů, které si stanovil. *Podle Grünwalda a Holečkové (2008, s. 117) je „strategie jednotný, všeobšáhlý a integrovaný plán, který dává do souladu strategické silné a slabé stránky s hrozbami a příležitostmi*

v *relevantním okolí*. “ Volba strategie se dá také popsat jako stanovení cest, jak dosáhnout vytyčených cílů, pokud se podnikové okolí bude vyvíjet předpokládaným způsobem.

Grünwald a Holečková (2008, s. 117, 118) rozlišují tři základní typy strategie.

1. Strategie útlumu

Používá se hlavně, pokud se firmě nedaří plnit cíle, jsou li značné hrozby z okolí a silné stránky podniku je nezvládají kompenzovat apod. Dělí se na **interní útlum** (obsahuje řešení problémů uvnitř společnosti úsporami nebo finanční restrukturalizací) a na **externí útlum** (zaměření podniku na nejvýhodnější činnosti).

2. Strategie stability

Použití této strategie je vhodné například v případech kdy je firma úspěšná v tom, co dělá a nechce podstupovat žádné riziko spojené s jinou činností. Předpokládá se, že společnost omezí rizika a zvýší výkonnost. Tato strategie se využívá v období přípravy na expanzi nebo na útlum, podle situace, která pravděpodobně nastane.

3. Strategie expanze

Je to strategie, která motivuje zaměstnance, protože rostoucí firma je pokládána za úspěšnou s dobrým řízením. Existují dva druhy expanze – **interní** (důraz na růst prodeje a zvýšení podílu na trhu) a **externí** (zpravidla koupě nového podniku).

2.4 Metody sestavení finančního plánu

Marinič (2008, s. 174, 175) uvádí mezi základní metody tvorby finančních plánů:

- **Kauzální metody** – nejznámější z kauzálních metod je metoda procentuálního podílu na tržbách. Předpokladem pro tyto metody je, že nejdůležitější veličinou pro společnost jsou tržby a jejich vývoj. Všechny ostatní parametry jsou odvozeny na základě podílu na tržbách.
- **Statistické metody** – jedná se o metody regresní. Využívá se znalosti statistických závislostí, které byly zjištěny regresní funkcí z předešlého vývoje. Tyto závislosti jsou upraveny o předpokládané změny (inlace, snížení nákladů, atd.) a jsou přeneseny do budoucích cílů a úkolů.
- **Ekonometrické metody** - spočívají v propojení skutečných dosažených ekonomických hodnot coby statistických proměnných a cílových ukazatelů.

- **Simulační metoda** – je založena na vytváření skutečných hodnot na základě vývoje makroekonomických a mikroekonomických parametrů. Pomocí této metody je možné modelovat více variant a následně vybrat tu, která nejvíce koresponduje se skutečným vývojem

Nelze říct, která metoda je nejvhodnější. V praxi se tak často stává, že se jednotlivé metody prolínají. Záleží především na typu podniku a na činnosti, které se věnuje.

Fotr et al. (2012, s. 180-182) uvádí jako klíčovou veličinu pro tvorbu finančního plánu velikost tržeb v plánovaném období. Jím uváděné metody lze dělit do dvou skupin na kvantitativní a kvalitativní.

Kvantitativními metody jsou zejména extrapolace časových řad a regresní analýza. Obě metody jsou využitelné v podmínkách ceteris paribus (na sledované veličiny působí v minulosti stejné faktory, jako budou působit v budoucnosti). V dnešní době je tato podmínka jen těžko splnitelná. Právě tento nedostatek značně snižuje jejich využitelnost a často tak slouží pouze jako podpůrné údaje při využití kvalitativních metod.

Kvalitativní metody jsou orientovány na odborníky a jejich názory na budoucí vývoj dané sledované veličiny. Pro tento druh metod jsou důležité také výzkumy a analýzy. Zejména vývoj cen výrobků, vyráběné množství s ohledem na technické možnosti firmy a očekávaný vývoj poptávky. Tyto metody jsou v dnešní době lepší alternativou, ovšem ani s nimi se nelze zcela vyvarovat nepřesností, které způsobují náhlé změny.

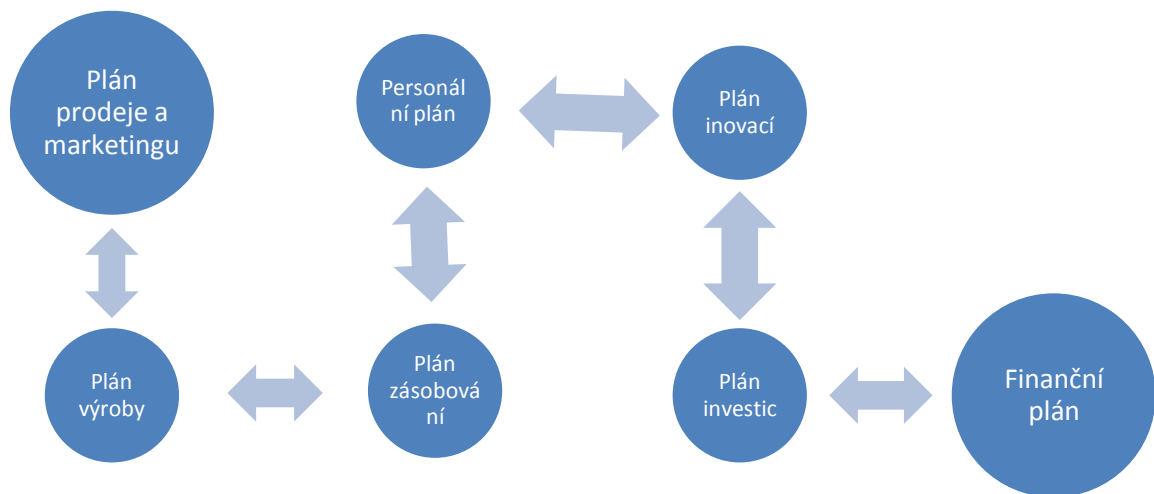
2.5 Dlouhodobý finanční plán

Dlouhodobý nebo podle některých autorů též strategický finanční plán je sestavován na pět let či déle. Počet let, na který je plán sestaven se odvíjí od toho, jak je firma velká a jaký má výrobní program. Pokud se jedná o větší společnost, předpokládáme, že finanční plán bude na delší časové období než u menší firmy. U tohoto druhu plánu není tak úplně důležitá přesnost výpočtů, ale spíše verbální vyjádření faktorů. (Grünwald, Holečková, 2008, s. 133; Růčková, Roubíčková, 2012, s. 176)

Podle Helferta (2010, s. 184, 217) jsou finanční plány predikcemi budoucího rozvržení finančních zdrojů společnosti. Zahrnují v sobě restrukturalizaci kapitálové struktury dle cílů organizace a to v závislosti na předpokládaných kapitálových požadavcích. Společnost díky finančním plánům může sledovat dopad zvolené strategie na rychlost růstu podniku a ziskovost v budoucím období.

Grünwald a Holečková (2008, s. 133) uvádějí, že dlouhodobý finanční plán je integrující částí celého podnikového plánu a prověřuje jeho proveditelnost a obchodní úspěšnost.

Strategický plán podniku vychází z dílčích plánů, které tvoří plán prodeje a marketingu, plán výroby, plán zásobování, plán investic, plán inovací a personální plán. Provázanost jednotlivých plánů je vyobrazena na následujícím schématu.



Obrázek 3 Provázanost jednotlivých podnikových plánů (zdroj: Růčková, Roubíčková, 2012, s. 176)

Mezi jednotlivými plány existují úzké vazby a k finančnímu plánu nelze dospět v pevném sledu kroků. Tvorba plánu je proces se zpětnými vazbami, např. změny podnikového okolí mohou vést k potřebě vrátit se a změnit některý z předchozích plánů. (Pavelková, Knápková, 2012, s. 212)

Základní složky finančního plánu jsou dle Pavelkové, Knápkové (2012, s. 213):

- Plánovaný výkaz zisků a ztrát
- Plánovaná rozvaha
- Plán peněžních toků

Růčková, Roubíčková (2012, s. 177) k těmto komponentům finančního plánování přidávají ještě soustavu ukazatelů k porovnání variant.

2.5.1 Plánovaný výkaz zisku a ztrát

Plánování výkazu zisků a ztrát je pro strategické finanční plánování klíčové, jelikož z něj plynou výnosy, náklady a v neposlední řadě také výsledek hospodaření v plánovaných letech. Jak už bylo řečeno, není důležitá přesnost, a tak se plánují pouze nejdůležitější položky výkazu, které ovlivňují hospodářský výsledek. (Fotr et al., 2012, s. 183)

Plán tržeb a dalších výnosů

Existují dva postupy jak stanovit velikost tržeb a to agregovaný a desagregovaný přístup. Postup stanovení plánu tržeb se vybírá na základě toho jaký je přístup k informacím. Při použití **agregovaného přístupu** se určují tržby pro jednotlivé roky plánu na základě prognózy celkových tržeb. Samozřejmostí je respektování vývoje externího prostředí. **Desagregovaný přístup** vychází z rozložení výrobního programu do určitého počtu komodit, které jsou klíčovými produkty. Tržby se tak mohou sledovat jak v peněžních jednotkách, tak také na základě naturálního vyjádření a předpokládaných prodejních cen. Tuto možnost agregovaný přístup nenabízí. (Růčková, Roubíčková, 2012, s. 178, 179)

Další složky výnosů, které mohou mít podstatný vliv na výsledek hospodaření, jsou tržby z prodeje dlouhodobého majetku a to zejména v případě, že podnik prochází restrukturalizací. Finanční výnosy hrají důležitou roli, pouze pokud podnik vlastní nějaké významnější finanční investice. (Fotr et al., 2012, s. 185)

Plán nákladů

Pro predikci výše nákladů se mohou rozdělit:

- Přímé náklady - jsou to variabilní náklady, jejich výše se odvíjí od velikosti produkce.
- Závislé na některých položkách finančního plánu – zejména rozvahy; příkladem mohou být odpisy.
- Závislé na jiných faktorech, jsou to náklady režijního charakteru.

Mezi přímé náklady patří spotřeba materiálu, surovin, energie, přímé mzdy apod. Velikost těchto nákladů se stanoví vynásobením objemu produkce, normy spotřeby a nákupní ceny dané položky. (Fotr et al., 2012, s. 185)

Růčková, Roubíčková uvádějí jako možnost stanovení nákladů jejich relací k tržbám, a to především spotřeba materiálu a energie, služeb, náklady osobní, odpisy a další finanční

a provozní náklady. Jedná se o agregovaný přístup a takové stanovení nákladů je pokládáno za výchozí odhad hodnot.

Plán hospodářského výsledku a daně z příjmů

Plánovaný výsledek hospodaření před zdaněním se získá odečtením nákladů od výnosů. Pro stanovení daně je nutné výsledek hospodaření upravit o přičitatelné položky, odčitatelné položky a některé odpočty (ztráty z minulých let, náklady na výzkum a vývoj). Daň je zjištěna součinem základu daně a sazby daně z příjmu. Odečtením daně od výsledku hospodaření před zdaněním je vyčíslen hospodářský výsledek po zdanění tzv. čistý zisk. (Fotr et al., 2012, s. 186, 186)

2.5.2 Plánovaná rozvaha

Plánování rozvahy znamená plánovat majetek a finanční zdroje podniku. K plánovaným hodnotám lze dojít pomocí jednodušších postupů, tyto hodnoty jsou ovšem jen hrubší odhady. Lze použít také složitějších metod plánování. Některé položky aktiv a pasiv je možné plánovat pomocí jejich vztahu k tržbám.

Plánování aktiv

Plánování dlouhodobých aktiv vyplývá z investičního programu a z programu divestic, což je odprodávání dlouhodobého majetku. Pro plánování oběžných aktiv je možné použít metodu procentního podílu na tržbách. Tyto procentní poměry jde stanovit z historických dat a mohou být v jednotlivých letech plánu konstantní nebo se mohou měnit. Druhou použitelnou metodou je metoda ukazatelů obrátů, stanovení počtu obrátek zásob a pohledávek.

Plánování pasiv

Plánování pasiv je v úzké souvislosti s plánováním aktiv, zejména je potřebné tvořit plán investic s ohledem na zdroje financování. Východiskem pro plánování je tedy výše aktiv a potřeba je nějak financovat. Důležitá je také struktura, vlastní a cizí kapitál, ale také struktura interních a externích zdrojů financování. Pokud bude firma růst, porostou jak její aktiva, tak se bude zvyšovat i potřeba pasiv a to jak z interních (zisk) tak z externích (z peněžních toků) zdrojů. (Fotr et al., 2012, s. 187-192)

2.5.3 Plánovaný výkaz peněžních toků

Pro plán je více než generování zisku důležité, zda společnost bude mít dostatečné peněžní prostředky. Zda tedy bude rozdíl mezi příjmy a výdaji kladný. Cash flow je možné počítat

přímou (příjmy - výdaje) nebo nepřímou metodou (zde se upravuje zisk po zdanění), pro tvorbu plánu se ovšem doporučuje použít metodu nepřímou.

Klíčovým faktorem jsou tržby snížené o náklady a výdaje - čistý zisk po zdanění. Odpisy se následně přičítají, jelikož se promítly do prodejní ceny výrobků a služeb a byly tak zaplacené zákazníkem. Po úpravě o některé položky pracovního kapitálu získáme provozní cash flow. Investiční část peněžních toků je tvořena převážně nákupem a prodejem hmotného majetku. Peněžní toky z finančních aktivit ilustrují stav finančních závazků a změny ve vlastním kapitálu. (Marinič, 2008, s. 180,181)

Peněžní toky je důležité plánovat zejména proto, aby uživatelé finančního plánu měli přehled o likviditě podniku. Dlouhodobě je ovšem plánování peněžních toků velmi nejisté a tak je dle Fotra et al. (2012, s. 195) dobré vytvořit několik variant strategického plánu peněžních toků. V některé variantě může být nastíněna pesimistická očekávání, která by mohla manažery včas varovat.

2.6 Krátkodobý finanční plán

Krátkodobý finanční plán zaznamenává činnost, která efektivně pracuje se zdroji pořízenými v minulosti a vytváří tak předpoklad pro splnění cílů vytyčených pro budoucí období. Roční finanční plán konkretizuje a zpřesňuje první rok plánu dlouhodobého, je tedy jeho prováděcí částí. Krátkodobý plán pružně reaguje na změnu vnějších a vnitřních podmínek podniku a tak se může od dlouhodobého plánu odchýlit. Pro krátkodobý plán je dobré analyzovat různé sezónní výkyvy jak na straně poptávky, tak na straně nabídky. Krátkodobý plán se dále dělí na menší části - čtvrtletní, měsíční plány, které zabezpečují konkrétní úkoly. (Grünwald, Holečková, 2008, s. 158; Pavelková, Knápková, 2012, s. 213; Růčková, Roubíčková, 2012, s. 192)

Nejdůležitějším úkolem managementu je v krátkém období zajistit optimální **likviditu**, která zaručuje samotnou možnost existence podniku. Krátkodobě lze peněžní toky předvídat s větší pravděpodobností, a tak je možné sestavit podrobnější plán příjmů a výdajů. Finanční řízení podniku může lépe předvídat výkyvy v platbách a včas na ně reagovat.

Grünwald a Holečková (2008, s. 159) rozlišují tři základní kroky krátkodobého finančního plánování:

1. Plánování výkazu zisku a ztráty
2. Plánování výkazu peněžních toků

3. Plánování rozvahy

V prvním kroku se naplňuje výkaz zisku a ztráty – stěžejní dokument krátkodobého plánu. Je sestavován v kalkulačním členění a většinou má danou strukturu. Dle Pavelkové, Knápkové (2012, s. 213) do ročního plánu patří: tržby, přímý materiál, přímé mzdy, ostatní přímé náklady, režie, zisk před zdaněním, daň z příjmů, zisk po zdanění. Plán výkazu zisku a ztráty je odvozen z očekávaných skutečností, které jsou ovlivněny změnami v omezujících podmínkách, např. zavedení nových výrobků, přerušení některých aktivit atd.

Plán peněžních toků zaujímá v krátkodobém finančním plánu také důležité místo a to zejména proto, že na jeho základě je posuzována reálnost plánu peněžních toků na další roky. Je důležitý také pro rozpočet příjmů a výdajů v konkrétnějším členění na měsíce nebo čtvrtletí a jeho plnění v autonomních částech společnosti (závody, divize). (Grünwald, Holečková, 2008, s. 163)

Plánovaná rozvaha vychází z předchozích dvou výkazů a z očekávaných skutečností. Takto naplánovaná rozvaha se poté zhodnotí dle finanční politiky, kterou si firma zvolila. Důležité je se zaměřit na finanční rizika – likvidita a finanční stabilita. Pokud plánovaná rozvaha nebude vyhovující, musí se upravit. Tato úprava může mít dosah až do dlouhodobého plánu. (Grünwald a Holečková, 2008, s. 164)

2.7 Implementace finančního plánu

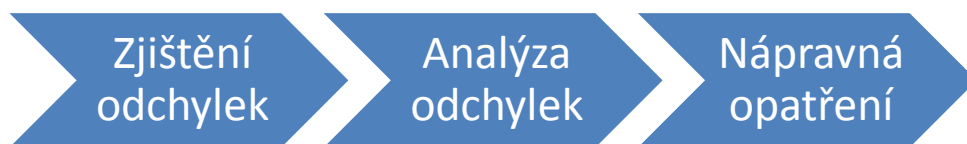
Proto, aby byly plány přeneseny na skutečnost, slouží rozpočty. Tyto rozpočty už tvoří konkrétní úkoly v oblastech příjmů, výdajů, zisku, nákladů a výnosů. Rozpočty se řadí k nástrojům operativního řízení a jsou jimi vyjádřeny konkrétní vybrané položky účetnictví. (Grünwald, Holečková, 2008, s. 167)

2.8 Kontrola plnění finančního plánu

Finanční kontrola je nástrojem průběžného finančního řízení, který dohlíží na plnění stanovených cílů a stanovené politiky. Pokud jsou zjištěny odchylky od plánu, mohou znamenat odklonění společnosti od vytyčených cílů a politiky. (Grünwald, Holečková, 2008, s. 172)

Podle Pavelkové, Knápkové (2012, s. 213) kontrola začíná porovnáním plánu a skutečnosti – tedy zjištěním odchylek. Analýza výsledků těchto porovnání by měla indikovat odchylky

ve vývoji, které vedou k nápravným opatřením. Nápravná opatření mohou mít charakter změny podnikových cílů nebo změny části podnikového plánu.



Obrázek 4 Postup kontroly finančního plánu (zdroj: vlastní zpracování)

2.9 Zásady kontrolní činnosti

Grünwald a Holečková (2008, s. 172, 173) uvádějí některé obecné zásady, které by měly být splněny proto, aby byla finanční kontrola účinná:

- Bezodkladné hlášení odchylek – pro finanční kontrolu jsou důležitější méně přesné informace, které jsou k dispozici ve chvíli, kdy je možné na ně reagovat v účetnictví.
- Pohled dopředu – úkolem finanční kontroly je předvídat budoucí vývoj i s rizikem, že tato předpověď nebude zcela přesná.
- Pozornost na strategicky citlivé body – důležité je porovnávat odchytky v souhrnu a zjišťovat jejich vzájemnou propojenost. I zdánlivě zanedbatelné odchytky mohou v globálním posouzení být důležité.
- Pružně přihlížet při hodnocení závisle proměnných na vývoj nezávisle proměnných.
- Dodržování hospodárnosti i při finančním plánování.
- Objektivnost – výsledky kontrol mohou sloužit k motivaci vedoucích pracovníků.
- Srozumitelnost pro všechny uživatele výsledků kontroly – pokud je kontrolní systém příliš složitý, může se stát, že manažeři výsledkům příliš nerozumí. Je dobré, aby kontrolor a manažer spolu komunikovali a vzájemně si vysvětlili své potřeby.
- Kroky k nápravě – mělo by se uvádět, kde jednotlivé odchytky vznikly, kdo je za jejich vznik zodpovědný a jak by se odchylka mohla odstranit.

II. PRAKTICKÁ ČÁST

3 CHARAKTERISTIKA SPOLEČNOSTI XY, S. R. O.

Společnost XY, s. r. o. byla zapsána do obchodního rejstříku v roce 2000 a zabývá se výrobou řezných nástrojů. Základní kapitál je 500 000 Kč a byl splacen dvěma společníky. První z nich je zároveň jednatelem společnosti a vlastní 80 % firmy, druhý vlastní zbývajících 20 %.

Počátek výroby v dnešních prostorách společnosti se datuje už do roku 1948, kdy zde vznikl pobočný závod nedalekého většího závodu. Založení společnosti XY, s. r. o. v roce 2000 tedy navázalo na více než padesátiletou tradici tohoto řemesla. Původně byla společnost založena německým občanem, který chtěl využít zkušeností zdejších pracovníků a přesunout do těchto míst výrobu ze své německé firmy. V roce 2003 byla společnost prodána německé firmě, od které si ji v roce 2006 koupili dnešní majitelé. Firma poté začala investovat do nového výrobního zařízení a přetvořila dosavadní strategii společnosti.

Činnosti společnosti:

Tyto dvě činnosti jsou hlavními činnostmi, kterými se společnost zabývá:

- Výroba řezných nástrojů
- Prodej řezných nástrojů

Tyto služby patří k vedlejším činnostem organizace:

- Služby řezání laserem
- Broušení a ostření řezných nástrojů
- Pronájem nevyužitých prostor

Společnost patří k menším firmám, ovšem její aktivity mají mezinárodní působnost, obchodují takřka po celém světě. Hlavní náplní firmy je výroba několika druhů řezných nástrojů. Do portfolia společnosti se řadí:

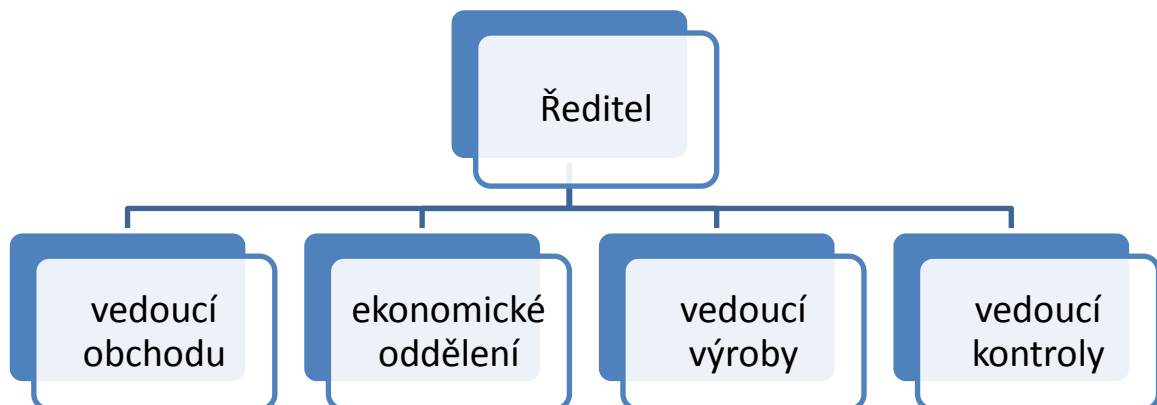
- VHM a HSS drážkovací pilové kotouče,
- HSS dělicí pilové kotouče,
- Kotoučové nože,
- VHM a HSS frézy,
- SK pilové kotouče,

- Segmentové a frikční kotouče,
- Alfa cutter.

Společnost se pohybuje na mezinárodních trzích a jejím největším obchodním partnerem je Německo, proto je velmi důležitá kvalita vyráběných produktů. Jako garance kvality tak slouží certifikace ISO 9001: 2008 ze dne 3. listopadu 2012. Společnost drží tuto certifikaci na činnosti v oblasti návrhu, vývoje a výroby pilových kotoučů na řezání kovů, kotoučových nožů a fréz a to včetně ostření těchto nástrojů. Tato certifikace je zárukou pečlivého zpracování a evidování informací od zákazníka. Certifikace také zavazuje společnost dodržovat předepsané postupy výrobního procesu a vstřícný přístup ke svým zákazníkům.

3.1 Organizační struktura

Statutárním orgánem je jednatel společnosti, což je majitel, který vlastní 80% podíl. Společnost řídí ředitel, jemuž jsou podřízeni ostatní zaměstnanci. Organizační struktura společnosti je jasně definovaná a každý zaměstnanec ví, komu je podřízen. Pro názorné zobrazení vztahů slouží následující schéma organizační struktury ve společnosti.



Obrázek 5 Schéma organizační struktury společnosti XY, s. r. o. (zdroj: vlastní zpracování)

Jelikož firma obchoduje téměř s celým světem, v obchodním oddělení jsou zastoupeni obchodní zástupci pro Českou republiku, Slovensko a Polsko, obchodní zástupci pro ostatní

země Evropy, obchodní zástupci pro Asii a Afriku a obchodní zástupci pro Ameriku. Protože společnost klade důraz na jakost výrobků, její kontrola probíhá jak při zadávání výrobků do výroby, tak při jejich vyskladňování.

3.2 Strategie a cíle společnosti

S poslední změnou vlastníků přišla také změna strategie. Společnost se rozhodla, že se z masového producenta standardních řezných nástrojů stane výrobcem, který na základě požadavků zákazníků dokáže vyrábět specifické typy těchto nástrojů. Z masové produkce tak společnost přešla k výrobě specifických výrobků dle potřeb zadavatele. Výrobek je vyroben přesně dle zákaznickova zadání v určeném množství, kvalitě a požadovaném termínu. Ve společnosti věří, že se tímto přístupem odliší od konkurentů a budou pro své odběratele přínosným obchodním partnerem.

Základní a dlouhodobé cíle společnosti jsou zaměřeny především na činnost managementu a její koordinaci s majiteli podniku. Pro zajištění dlouhodobého fungování společnosti jsou vytyčeny tyto cíle:

- Otevřená komunikace a sjednocení cílů majitelů s cíli managementu. Pokud by tento cíl nebyl zahrnut, mohlo by docházet k protichůdným názorům na chod firmy, jelikož každá ze skupin má jiné priority.
- Osobní zapojení managementu do procesu trvalého zlepšení a to proto, aby samotní řídicí zaměstnanci pomáhali k chodu firmy a fungování veškerých procesů.
- Příkladná pracovitost všech vedoucích a technických pracovníků má ostatní zaměstnance motivovat k lepším výkonům.
- Poctivá každodenní práce na všech výrobních i přípravných místech je nezbytná proto, aby byl zachován standard kvality výrobků.
- Důraz na inovaci, vývoj a nalézání nových řešení při výrobě.
- Odstranění výrazu „to nejde!“ ze slovníku firmy je důležitým cílem, aby společnost mohla hledat neustále nová řešení a posouvat se kupředu.

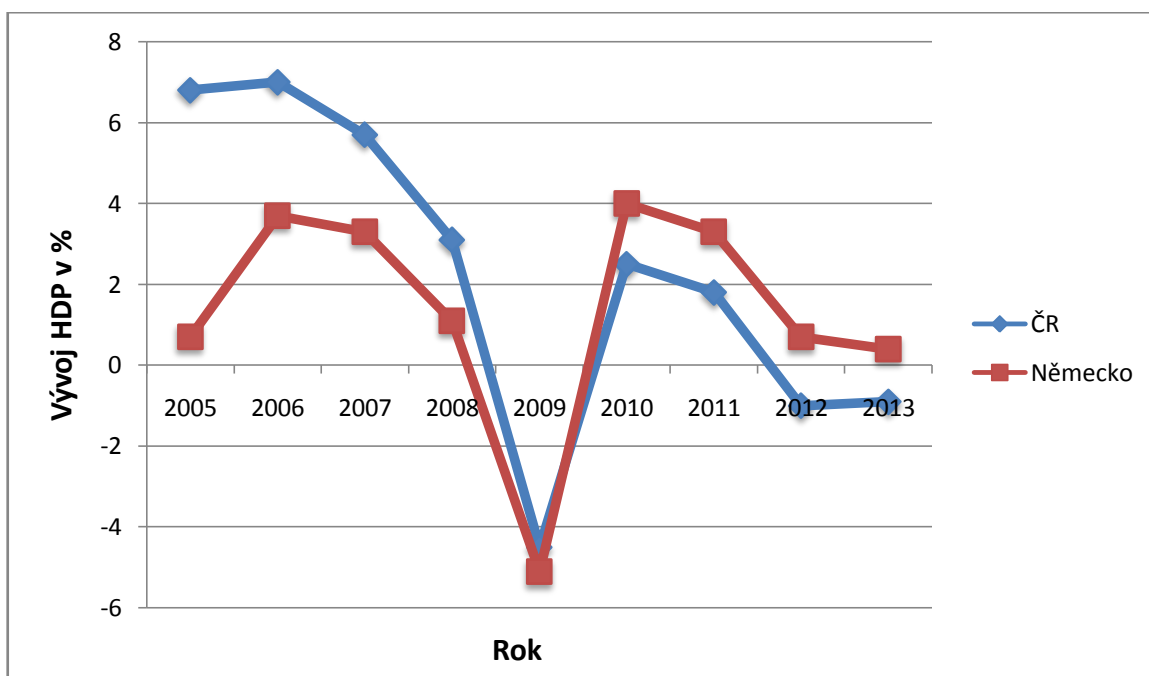
Krátkodobé cíle ve společnosti jsou definovány v různém zaměření. Jsou zaměřeny na organizaci, na zákazníka a výrobek a na zaměstnance. Mezi tyto cíle patří například zlepšení přenosu dat v organizaci, zlepšení některých ekonomických ukazatelů, lepší informovanost zákazníků nebo ochrana zdraví zaměstnanců.

4 ANALÝZA OKOLÍ PODNIKU

Pro správné sestavení finančních plánů je třeba znát dosavadní vývoj ekonomiky a její pravděpodobné směřování. Ovšem stejně tak důležité je zjistit jakým směrem se ubírá a bude ubírat odvětví, ve kterém společnost podniká.

4.1 Analýza a prognóza vývoje ekonomiky

Klíčovým ukazatelem pro ekonomiku je hrubý domácí produkt (HDP). Česká ekonomika je malá, otevřená a závislá na zahraničním obchodě, především na ekonomice Německa. Německo je také hlavním obchodním partnerem analyzované společnosti, a proto jsou v následujícím grafu vyobrazeny hrubé domácí produkty obou zemí.



Obrázek 6 Vývoj HDP v % ve stálých cenách (zdroj: vlastní zpracování dat z finance.cz, ©2013)

Reálný HDP se i v roce 2014 zvyšoval a tím pokračovalo i pozvolné ožívání ekonomiky, které je naplánované i na další roky. Meziroční růst byl dán především zvýšením domácí poptávky, zejména vyššími výdaji na spotřebu domácností i vlády a tvorbou hrubého fixního kapitálu. Zvyšování spotřeby domácností je způsobeno vyšší důvěrou spotřebitelů, jako důsledek toho se snížila míra hrubých úspor. Zlepšující se ekonomická situace přispěla i k růstu reálného disponibilního důchodu.

Hlavním rizikem pro budoucí růst české ekonomiky je nepříznivý vývoj ekonomických aktivit v zemích, kam Česká republika vyváží nejvíce – tedy zejména země eurozóny a hlavně Německo. Dalším rizikem pro růst ekonomiky v tuzemsku představuje vývoj situace na východě – v Rusku a na Ukrajině. Riziko je především v možném poklesu exportu do těchto zemí, ale hlavně v těžší dostupnosti a nárůstu cen energetických komodit. (ČNB, ©2014; MF ČR, ©2015)

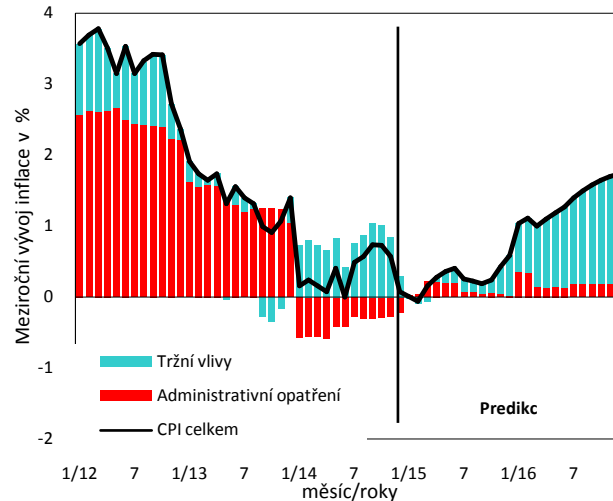
		2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016
		<i>Aktuální predikce</i>						
Hrubý domácí produkt	<i>mld. Kč</i>	3 954	4 022	4 048	4 086	4 284	4 509	4 698
Hrubý domácí produkt	<i>růst v %, s.c.</i>	2,3	2,0	-0,8	-0,7	2,4	2,7	2,5
Spotřeba domácností	<i>růst v %, s.c.</i>	1,0	0,2	-1,8	0,4	1,5	2,8	2,3
Spotřeba vlády	<i>růst v %, s.c.</i>	0,4	-2,9	-1,0	2,3	1,9	2,0	1,3
Tvorba hrubého fixního kapitálu	<i>růst v %, s.c.</i>	1,3	1,1	-2,9	-4,4	4,5	5,3	4,1
Příspěvek ZO k růstu HDP	<i>p.b., s.c.</i>	0,5	1,9	1,3	0,0	-0,2	-0,5	-0,2
Příspěvek změny zásob k růstu HDP	<i>p.b., s.c.</i>	0,8	0,2	-0,2	-0,2	0,3	0,1	0,3
Deflátor HDP	<i>růst v %</i>	-1,5	-0,2	1,4	1,7	2,4	2,5	1,6
Průměrná míra inflace	<i>%</i>	1,5	1,9	3,3	1,4	0,4	0,3	1,4
Zaměstnanost (VŠPS)	<i>růst v %</i>	-1,0	0,4	0,4	1,0	0,6	0,4	0,2
Míra nezaměstnanosti (VŠPS)	<i>průměr v %</i>	7,3	6,7	7,0	7,0	6,1	5,7	5,6
Objem mezd a platů (dom. koncept)	<i>růst v %, b.c.</i>	0,6	2,2	2,1	-0,4	3,0	3,9	4,1
Poměr salda BÚ k HDP	<i>%</i>	-3,6	-2,1	-1,6	-1,4	-0,2	1,0	0,5
<u>Předpoklady:</u>								
Směnný kurz CZK/EUR		25,3	24,6	25,1	26,0	27,5	27,7	27,6
Dlouhodobé úrokové sazby	<i>% p.a.</i>	3,7	3,7	2,8	2,1	1,6	1,0	1,6
Ropa Brent	<i>USD/barel</i>	80	111	112	109	99	54	67
HDP eurozóny (EA12)	<i>růst v %, s.c.</i>	2,0	1,6	-0,7	-0,5	0,8	1,0	1,5

Obrázek 7 Makroekonomická predikce (zdroj: MF ČR, ©2015)

V roce 2014 se ekonomika mírně oživovala a výše HDP vzrostla o 2,4 %. V letošním roce se předpokládá další růst ekonomické aktivity cca o 2,7 %. V roce 2016 se růst začne zpomalovat na 2,5 %. Predikce hovoří, že růst by i nadále měl být zajištěn výhradně domácí poptávkou, naopak saldo zahraničního obchodu, se zbožím ve stálých cenách, pravděpodobně bude mírně tlumit růst HDP. Růst domácí poptávky totiž vede ke zvýšení dovozu.

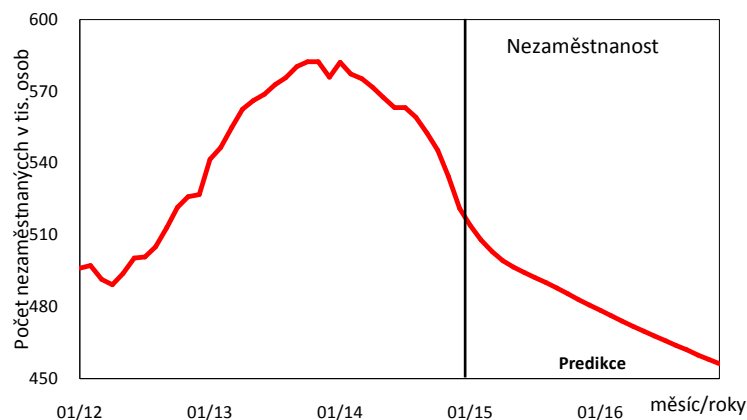
Na výši spotřebitelských cen se v minulém roce nejvíce podílel netypický vývoj protiinflačních faktorů, vývoj administrativních opatření, konkrétně změny nepřímých daní a regulované ceny. Největším vlivem byl pokles regulované ceny elektřiny. Nejdůležitějším proinflačním faktorem byl kurz koruny - její oslabování. V roce 2015 by se měla cenová hladina zvyšovat. Toto by mělo být způsobeno zvýšenou spotřební daní na cigarety, naopak zavedení druhé snížené sazby DPH ve výši 10 % a zrušení poplatků u lékaře by mělo

cenovou hladinu snižovat. Proinflačně působí kromě kurzu koruny hlavně rostoucí domácí poptávka, která je způsobena oživením ekonomiky. V roce 2016 se čeká rychlejší růst inflace, ta by se měla pohybovat na spodní hranici cílové hodnoty ČNB, 2 %.



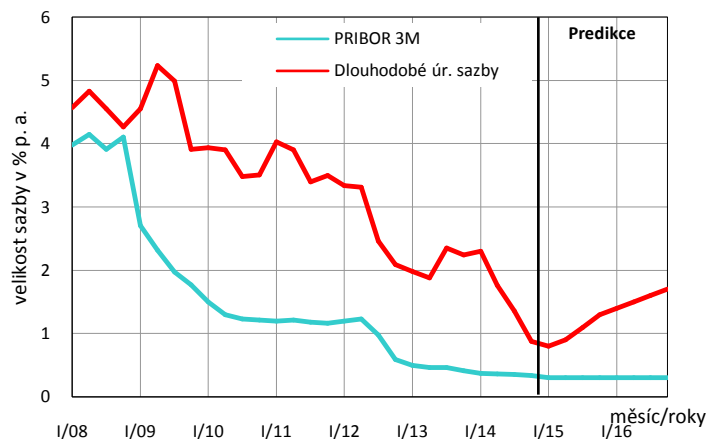
Obrázek 8 Rozklad meziročního růstu spotřebitelských cen (zdroj: MF ČR, ©2015)

Zaměstnanost v roce 2014 stoupla o 0,8 %, a to především zvýšením počtu zaměstnanců. Vliv počtu nových podnikatelů na tento růst byl zanedbatelný. Růst zaměstnanosti se předpokládá i pro rok 2015, přibližně o 0,4 %, v roce 2016 by se měl růst zpomalit v důsledku demografického vývoje na 0,2 %. Se snižující se nezaměstnaností se očekává prohlubování nesouladu mezi nabídkou a poptávkou na trhu práce. Se zlepšující se ekonomickou situací v zemi se zvyšuje také průměrná mzda zhruba o 2,5 %. Průměrná mzda by měla růst i v dalších dvou obdobích a to zhruba o 3,8 %.



Obrázek 9 Registrovaná nezaměstnanost, sezónně očištěno (zdroj: MF ČR, ©2015)

Hlavním nástrojem měnové politiky je sazba 2T (dvoutýdenní) repo operace, která je od roku 2012 na svém minimu, tedy 0,05 %. Ovšem ani toto snížení sazby nevedlo k oživení ekonomiky a k dosažení inflačního cíle ČNB. Proto se bankovní rada rozhodla v listopadu 2013 použít směnný kurz koruny jako nástroj monetární politiky. ČNB intervenovala na devizovém trhu a od té doby drží hladinu 27 CZK/EUR. Tento zásah na devizovém trhu způsobuje nejistotu a další oslabování koruny. Tento kurz hodlá ČNB držet až do roku 2016, proto nelze předpokládat žádný větší výkyv kurzu. Sazba 3M (tříměsíční) PRIBOR dosáhla v roce 2014 hodnoty 0,34 %, na úrovni 0,3 % by měla setrvat i v roce 2015 a 2016. Dlouhodobé úrokové sazby se také drží na velice nízkých hodnotách, a to zejména díky slabým inflačním tlakům a nízkým primárním úrokovým sazbám. Výnos 10R (desetiletých) státních dluhopisů v roce 2014 byl 1,6 %. Jelikož se pro další roky predikuje stále nízká inflace a fiskální trajektorie, nelze očekávat nárůst dlouhodobých sazeb. Pro rok 2015 se počítá s 1% sazbou a pro rok 2016 pak mírně vyšší 1,6% sazbou. (ČNB, ©2014MF ČR, ©2015)



Obrázek 10 Vývoj úrokových sazeb (zdroj: MF ČR, ©2015)

4.2 Analýza ekonomiky v EU a eurozóně

Pro společnost je důležitý vývoj v zahraničí, stejně jako pro Českou republiku je i pro analyzovanou společnost eurozóna hlavním obchodním partnerem. Vývoj v jednotlivých zemích eurozóny se vyvíjel i nadále rozdílně. V zemích, které zasáhla dluhová krize nejvíce, dochází stále k utlumení ekonomických aktivit. Příznivý pro tyto země není ani vývoj situace na trhu práce. Celkový hospodářský růst zůstává slabý a zatížený mnoha riziky a nejistotami.

Nejsilnější článek eurozóny, Německo zaznamenalo v minulém roce stagnaci růstu HDP. Vývoz Německa směřuje z více než poloviny do zemí EU, stagnace ekonomiky je tak dána zvýšenou nejistotou a slabým výkonem ekonomik hlavních obchodních partnerů. Na stagnaci se také podepsala rizika spojená s geopolitickými konflikty. Velké rozdíly v eurozóně jsou zřetelné také v míře nezaměstnanosti, i když se situace na trhu práce stabilizovala. Nejhuře je na tom Řecko, které vykázalo 25,7% míru nezaměstnanosti, nejnižší míra byla zaznamenána v Rakousku (4,9 %).

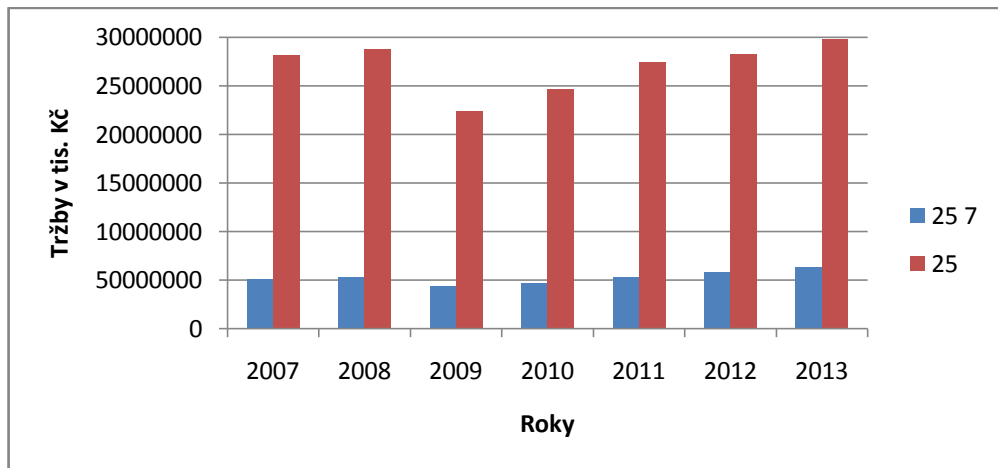
Mezi zeměmi, které dluhová krize zasáhla nejvíce, jsou i některé, které začínají s oživováním ekonomiky (Irsko, Portugalsko, Španělsko) i takové, které se stále nachází v recesi (Kypr, Itálie). Situace v Řecku se vyostřila po předčasných volbách, které vyhrálo levicové hnutí SYRIZA. Nový premiér požaduje odpis části dluhu vůči oficiálním věřitelům. Tento přístup by mohl vést k dalšímu prohloubení krize v eurozóně. (ČNB, ©2014; MF ČR, ©2015; Singer, ©2014)

4.3 Analýza odvětví

Analyzovaná společnost XY, s. r. o. je přiřazena dle klasifikace ekonomických činností (CZ-NACE) do sekce C – Zpracovatelský průmysl, oddílu 25 – Výroba kovových konstrukcí a kovodělných výrobků, kromě strojů a zařízení, skupiny 25.7 – Výroba nožičkových výrobků, nástrojů a železářských výrobků, třídy 25.73 – Výroba nástrojů a náradí. Nejaktuálnější dostupné zhodnocení odvětví je za rok 2013. (nace.cz, ©2015)

Zpracovatelský průmysl patří ke klíčovým zdrojům HDP České republiky. V roce 2013 byl celkový podíl na hrubé přidané hodnotě (v běžných cenách, sezónně očištěno) 25,1 %. Toto číslo je oproti roku 2012 vyšší o 0,4 %. Zpracovatelský průmysl je také hlavním zdrojem celkových tržeb průmyslu. Jeho podíl v roce 2013 dosáhl hodnoty 90,9 %. K této hodnotě celkových tržeb nejvíce dopomohly tržby v oddílu CZ NACE 29 – výroba motorových vozidel, jejichž podíl byl 23,1 %. Na druhém místě však nejvíce přispěl právě oddíl CZ NACE – 25 – Výroba kovových konstrukcí a kovodělných výrobků s podílem 8,1 %.

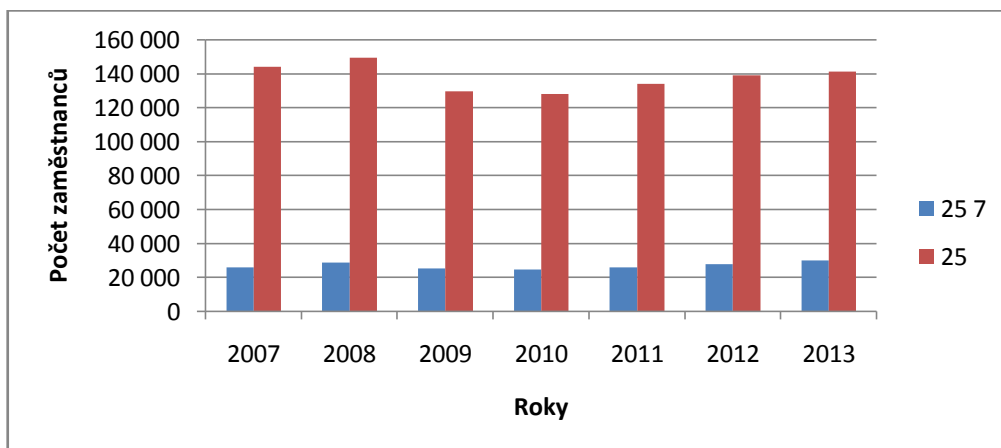
Do oddílu CZ-NACE 25 lze zahrnout velké portfolio výrobků a technologií. Ve své podstatě do něj spadá vše kovové s čím se běžně přichází do styku. Vzhledem k velkému množství výrobků spadajících právě do tohoto oddílu se dělí na osm skupin. Skupina 25.7 tvoří asi 21,2 % celkových tržeb oddílu 25, což je spolu se skupinou 25.6 nejvíce z celého oddílu. Přehled tržeb za oddíl a za skupinu 25.7 lze porovnat v následujícím grafu.



Obrázek 11 Tržby za prodej vlastních výrobků a služeb v běžných cenách v oddílu 25 a skupině 25.7 (zdroj: vlastní zpracování dat z MPO ČR, ©2014a)

Z grafu vyplývá, že tržby ve skupině 25.7 se vyvíjely stejným způsobem jako tržby v celém oddílu, lze pozorovat stejný vývojový trend. Nejnižší hodnoty jsou zaznamenány v roce 2009, je to proto, že se zde finanční krize projevila až se zpožděním. Toto zpoždění mohlo být způsobeno realizací dlouhodobých investičních zakázek. Vliv hospodářského cyklu tak začal působit až v roce 2009. Vliv recese však můžeme pozorovat pouze v jednom roce, od roku 2009 tržby rostou. Jelikož v dalších letech má docházet k oživování ekonomiky, tudíž i strojírenství a stavebnictví, předpokládá se, že i tržby v oddílu 25 mírně porostou.

Následující graf zobrazuje vývoj počtu zaměstnanců v oddílu a ve skupině. I zde je patrné, že se skupina vyvíjí v interakci s oddílem. Nejnižší počet zaměstnanců je pak v letech 2009 a 2010, je to dáno poklesem tržeb a nejistotou, která v té době v ekonomice panovala. Od roku 2011 počet zaměstnanců pomalu stoupá. (MPO ČR, ©2014a)



Obrázek 12 Počet zaměstnanců v oddílu 25 a skupině 25.7 (zdroj: vlastní zpracování dat z MPO ČR, ©2014a)

4.4 SLEPT analýza

Sociální faktory

Společnost XY, s. r. o. působí po celé ČR a prodává výrobky do celého světa, svoje sídlo má však ve Zlínském kraji. Právě kvůli těmto skutečnostem bude analyzován právě Zlínský kraj.

Stav obyvatel ve Zlínském kraji se snižuje a je nejnižší za poslední čtvrtstoletí. Počet obyvatel ke konci roku 2014 byl zhruba 585 000 osob, to je o 0,2 % obyvatel méně než v minulém roce. Snižování počtu obyvatel je způsobem jak přirozeným úbytkem, tak migrací osob. Průměrný věk v kraji se také zvýšil na 42 let.

Míra zaměstnanosti v kraji v roce 2013 byla 55 % a byla těsně pod republikovým průměrem. Nejvíce lidí pracuje ve zpracovatelském průmyslu (35,5 %), kam spadá i společnost XY, s. r. o. Pracovní síla v kraji roste, ale zároveň stárne a míra nezaměstnanosti je dlouhodobě pod průměrem České republiky. Také průměrná mzda je dlouhodobě jedna z nejnižších v republice, v roce 2013 činila 23 069 Kč. Ovšem i zde bylo zaznamenáno meziroční nominální zvýšení o 1,4 %. (ČSÚ, ©2015a; ČSÚ, ©2015b)

Legislativní a politické faktory

V České republice existuje řada zákonů, které musí podnikatelé dodržovat. Tyto zákony se neustále mění, a proto je důležité je bez přestání sledovat. Mezi zákony, které musí podnikatelský subjekt ctít, patří například Občanský zákoník, Obchodní zákoník, Zákoník práce, Zákon o dani z příjmů a další dle zaměření subjektu.

V roce 2015 byla zavedena druhá snížená sazba daně z přidané hodnoty ve výši 10 %. Tato sazba by měla platit pro knihy, léky, dětskou výživu apod. V novele zákona o dani z příjmů nastaly změny ve výši daňového zvýhodnění na druhé a třetí dítě. Zvýhodnění na druhé dítě je od 1. ledna 2015 vyšší o 2 400 Kč a na třetí dítě pak o 3 600 Kč. V oblasti finančního trhu byla přijata novela zákona, která má snížit korupční riziko. Tento zákon ukládá povinnost platit bezhotovostně závazky, půjčky, dary a další platby, které přesáhnou hranici 270 000 Kč. Další novinkou je zvýšení minimální mzdy o 700 Kč, nová výše minimální mzdy nyní činí 9 200 Kč. (MF ČR, ©2015; Kučerová, ©2014)

Ekonomické faktory

V minulém roce došlo k dalšímu oživení ekonomiky a růstu HDP asi o 2,4 %. Příznivá situace je způsobena především uklidněním situace a nalezením ztracené jistoty spotřebite-

lů. Domácí poptávka bude ekonomiku zvyšovat i nadále, tento nárůst však bude tlumen saldem zahraničního obchodu, kde bude převyšovat dovoz nad vývozem. Tento fakt je způsoben právě růstem domácí poptávky. Inflace se pohybuje pod inflačním cílem ČNB, asi kolem 0,4 %. V následujících letech by spotřebitelské ceny měly růst pomalu, což je způsobeno poklesem ceny ropy. I když se předpokládá, že hlavní faktory ovlivňující míru inflace by měly v roce 2016 působit minimálně neutrálně, stále se zřejmě nepodaří dosáhnout vytyčeného cíle.

Situaci na trhu práce nahrává mírné zlepšování HDP, tedy růst ekonomiky. Předpokládá se, že nezaměstnanost se bude i nadále mírně snižovat. S dobrou predikcí ekonomického vývoje souvisí také to, že mzdy a platy by měly dále růst. Kromě mezd v soukromém sektoru, které mají růst asi o 4 %, se předpokládá, že budou růst také platy ve státní sféře. Kurz české koruny vůči euru se pohyboval v blízkosti hladiny, na kterou v roce 2013 ČNB oslabil. ČNB chce v oslabování koruny pokračovat a držet kurz kolem 27 CZK/EUR až do roku 2016. (MF ČR, ©2015)

Politické faktory

Vývoj v politickém prostředí udává směr, kterým se bude ubírat také podnikatelské prostředí. Nové zákony a novely zákonů udávají směr podnikatelského prostředí. V dnešní době je situace na politické scéně nejistá, a proto je těžké dlouhodobě plánovat. Nedůvěra lidí v politiky pramení z korupčních kauz v nejvyšších politických kruzích. České podnikatelské prostředí je také zahlceno velkou mírou byrokracie a je do něj stále velkou měrou zasahováno. Česká vláda je kritizována také za to, že nehájí zájmy českých podnikatelů v institucích EU. (Ipodnikatel.cz, ©2011)

Technologické faktory

Technologické faktory jsou z hlediska konkurenceschopnosti velmi důležité. Aby firma mohla bojovat s konkurencí, musí zajistit kvalitu výrobků a sledovat technologické trendy. Firma XY, s. r. o. nevynakládá žádné finanční prostředky na výzkum a vývoj, což může vést k používání zastaralých technologií.

Společnost vlastní certifikát kvality ISO 9001:2008, na který byla přezkoumána v roce 2012. Tento certifikát je zárukou, že společnost dodržuje dané pravidla k oblasti kvality. Společnost by mohla zvážit získání dalších certifikátů, například na ochranu životního prostředí nebo certifikát bezpečnosti a ochrany při práci.

4.5 Porterova analýza pěti konkurenčních sil společnosti XY, s.r.o.

4.5.1 Existující konkurenti

Mezi hlavní konkurenty společnosti patří zejména zahraniční firmy, italské, holandské a německé. Tyto zahraniční společnosti mají většinou pobočky po celém světě. Italská společnost je špičkou ve výrobě HSS pilových kotoučů a věnuje se též vývoji povlakování těchto kotoučů. Holandská společnost je proslulá výrobou SK pilových kotoučů a německé společnosti vynikají především v kvalitě zpracování zboží a ve vytváření inovativních postupů.

Obecně tedy lze říct, že současná konkurence je hrozbou zejména v tom, že dodávají na trh stále kvalitnější výrobky s vyšší životností. Aby analyzovaná společnost udržela krok s konkurencí, měla by investovat do technologického vybavení a nových strojů. Investice do těchto oblastí jsou ovšem velice finančně náročné.

4.5.2 Potencionální konkurenti

Největší hrozbou v této oblasti jsou pro společnost firmy z oblasti jihovýchodní Asie. Tyto firmy mají k dispozici velký kapitál, moderní vybavení a hlavně nové technologie výroby. Nejdůležitější je ovšem velice nízká cena práce a celkově nízké náklady na výrobu. Tyto skutečnosti se odráží v nízkých cenách konečných výrobků. Jejich nedostatkem všem může být nižší kvalita, která nemusí být podložena žádným certifikátem kvality výroby.

4.5.3 Dodavatelé

Dodavatele jsou pro společnost XY, s. r. o. velmi důležitým článkem, protože podnik potřebuje materiál v určité kvalitě. Síla dodavatelů je tedy velká, a proto se společnost snaží veškeré svoje závazky vůči nim platit včas. Pro analyzovanou společnost jsou nejvýznamnější dodavatelé z Německa.

Samozřejmě, že dodavatelé mají tendence zdražovat, což vytváří tlak na ceny konečných výrobků. Pokud tedy dojde k určitému navýšení ceny materiálu, navýší se ceny produktů, a může se tak proměnit konkurenční pozice společnosti na trhu. Firma XY, s. r. o. má tedy určitý okruh dodavatelů, kteří dodávají své produkty na základě smluvních dohod.

4.5.4 Odběratelé

Většinu odběratelů tvoří zahraniční společnosti. V době cenové války je jasné, že se zákazníci snaží získat co nejlepší cenu výrobků a co nejvíce výhod. Někteří velcí odběratelé mají také ve zvyku si navrhnout snížení ceny. V době kdy je velice těžké si své zákazníky udržet a ještě těžší některé nové získat, se většinou odběratelům vychází s jejich návrhy vstříc. Firma tak poskytuje množstevní slevy, skonta za rychlejší úhradu a některé další výhody. Každý zákazník má také jinou dobu splatnosti, podle toho jak bylo vyjednáno. Společnost se různými výhodami snaží eliminovat riziko nesplacení pohledávek.

4.5.5 Substituty

Hrozba substitutů v této oblasti podnikání je velká. Kvůli této hrozbě společnost zavedla novou firemní politiku, v které klade důraz na individuální přístup ke každé zakázce. Výrobky na míru se hůře nahrazují. Hrozba stále zůstává v tom, že se konkurenti snaží vyvíjet nové výrobky, zejména co se materiálu a technické dokonalosti týče. Proto je důležité, aby firma držela svůj vysoký standard kvality a zařadila do výroby nové technologické postupy.

5 ANALÝZA PODNIKU

5.1 SWOT analýza

Cílem SWOT analýzy je odhalit silné a slabé stránky analyzovaného podniku, a také příležitosti a hrozby, kterým musí čelit. Důvodem pro zpracování analýzy je především stanovení strategické pozice podniku. Analýzou se dá zjistit vnitřní potenciál a jeho interakce s vnějším prostředím. Následný přehled byl zpracován ve spolupráci s ředitelem společnosti.

Tabulka 1 SWOT analýzy společnosti XY, s. r. o. (zdroj: vlastní zpracování)

Silné stránky	Slabé stránky
<ul style="list-style-type: none"> • Získání certifikátu ISO 9001:2008 • Dostatek kapitálu • Malosériová výroba • Kvalifikace zaměstnanců • Dostatečná výrobní kapacita • Nízké náklady na výrobu proti západoevropské konkurenci • Přesné a rychlé oceňování zakázek 	<ul style="list-style-type: none"> • Zastaralé výrobní zařízení • Termíny dodání • Kapacitní plánování • Méně obchodních cest • Název firmy – dlouhý a komplikovaný pro cizince • Dopravní dostupnost
Příležitosti	Hrozby
<ul style="list-style-type: none"> • Neprozkoumané trhy • Existence velkých potenciálních zákazníků • Existence speciální produktů a služeb • Nové inovativní postupy výroby 	<ul style="list-style-type: none"> • Silná konkurence • Nevyužívání nejnovějších technologií • Růst cen materiálu, energie apod. • Migrace schopných a kvalifikovaných pracovníků

I přesto, že firma má dostatek kapitálu, je některé zařízení zastaralé. Je tomu tak z důvodu, že není možné vše modernizovat najednou. Tato skutečnost tak oslabuje silné stránky podniku, který pak má problémy například s dodržením dodacích lhůt. Silnou stránkou společnosti jsou také její zaměstnanci, kteří jsou kvalifikovanými odborníky. K tomuto se pojí další silná stránka, nízkých mzdových nákladů na tyto pracovníky. Odchod klíčových pracovníků však může být také hrozbou pro společnost. Pokud by odešli za lepšími finančními podmínkami, mohli by vyzradit různá specifika výroby nebo firemní know-how.

Příležitosti může také ohrozit silná konkurence a cenová válka. Pokud se zvedne cena energií nebo materiálu, společnost by mohla být v této cenové válce poražena.

5.2 Finanční analýza

Finanční analýza je jednou z nedílných součástí finančního plánování. Analýza slouží nejen vlastníkům a zaměstnancům společnosti, ale také externím uživatelům jako jsou banky, obchodní partneři nebo věřitelé. K finanční analýze jsou potřebné účetní výkazy, především rozvaha a výkaz zisku a ztráty. Finanční analýza je zpracována pro roky 2010 až 2013, jelikož společnost XY, s. r. o. ještě nemá k dispozici potřebné výkazy za rok 2014, a to ani v předběžné formě. Použité účetní výkazy jsou k dispozici v příloze práce.

5.2.1 Analýza struktury aktiv a pasiv společnosti

Tato analýza se skládá z vertikální a horizontální analýzy aktiv a pasiv. Vertikální analýza vyjadřuje procentní podíl dané položky na základně. Jako základna byla použita celková suma aktiv a pasiv. Horizontální analýza podává obraz o struktuře aktiv a pasiv v čase vzhledem k vybranému období v minulosti. Horizontální a vertikální analýza účetních výkazů jsou uvedeny v příloze této diplomové práce.

Vertikální analýza aktiv

Vertikální analýza odhalila, že společnost má převahu oběžného majetku nad stálými aktivy. Tento poměr se postupně začíná vyrovnávat, ovšem i v roce 2013 oběžná aktiva tvoří 54 % a dlouhodobá aktiva pouze 37 %. Největší položkou dlouhodobého majetku je dlouhodobý hmotný majetek, a to zejména stroje, pozemky a budovy, které podnik vlastní. Společnost nevlastní žádný dlouhodobý finanční majetek. Nehmotný majetek byl tvořen pouze softwarem v hodnotě 402 tis. Kč, který byl v roce 2012 plně odepsán. Společnost nepožizuje, žádný dlouhodobý majetek formou finančního leasingu, takže nedochází ke zkreslení výsledků analýzy.

Největší položkou oběžných aktiv jsou zásoby, zejména materiál a nedokončená výroba, jelikož se jedná o výrobní společnost. Velice malá je hodnota krátkodobého finančního majetku. V roce 2013 má celkem výraznou roli také časové rozlišení, kam spadají zejména nevyfakturované výkony a nájemné.

Vertikální analýza pasiv

V analyzovaných letech převyšuje vlastní kapitál nad cizími zdroji. Pouze v roce 2010 je situace opačná, vlastní kapitál tvoří pouze 17 % z celkových pasiv a oproti tomu cizí zdroje 83 %. Je to způsobeno zřejmě doznívající finanční krizí. Růst podílu vlastního kapitálu způsobuje kumulování zisku na účtu výsledek hospodaření minulého účetního období. Společnost kromě rezervního fondu netvoří jiný fond ze zisku. Největší položkou cizích zdrojů jsou závazky, především ty krátkodobé, tedy splatné do 1 roku. Tyto závazky jsou tvořeny z velké části závazky z obchodního styku a také závazky vůči společníkům. Bankovní úvěry tvoří pouze dlouhodobé úvěry, které firma využívá k financování investic a obnovuje tak svoje strojové zařízení. Krátkodobé finanční výpomoci firma využila pouze v roce 2013.

Horizontální analýza aktiv

K největšímu růstu dlouhodobého majetku došlo v roce 2012, kdy společnost pořídila nové stroje a zařízení a ještě více zautomatizovala svoji výrobu, pořídila další CNC stroj typu ANCA. Dlouhodobý hmotný majetek vzrostl téměř o 150 %. Modernizace zařízení pokračovala také v roce 2013, kdy byl pořízen majetek asi za 9 000 tis. Kč. Objem oběžných aktiv se spíše zmenšuje, což vede k vyrovnanosti stálých a oběžných aktiv. Zásoby zaznamenaly nepatrný nárůst a krátkodobé pohledávky dokonce klesaly. Pokles pohledávek je dán také lepší platební morálkou, klesly totiž pohledávky po době splatnosti. Největší nárůst, o 846 % zaznamenalo časové rozlišení – příjmy příštích období, které obvykle nebývá příliš zásadní. Za nárůst mohou nevyfakturované zakázky a také nevyfakturované nájemné.

Vývoj aktiv naznačuje, že firma snižuje peníze vázané v zásobách a pohledávkách a snaží se investovat a inovovat svoji výrobu. Tato strategie koresponduje se SWOT analýzou, kde společnost uvádí dostatek kapitálu, ale některé zastaralé zařízení a technologie.

Horizontální analýza pasiv

Nárůst pasiv je dán především růstem vlastního kapitálu. V situaci, kde se výše základního kapitálu nemění a příspěvky do fondů ze zisku jsou stále ve stejné výši, je tento nárůst dán kumulováním výsledku hospodaření. Společnost tak nechává vydělané peníze ve firmě na další rozvoj.

Cizí zdroje společnosti klesají, což může znamenat lepší platební morálku zákazníků. V roce 2011 klesly dlouhodobé závazky o 91 %, bylo to způsobeno tím, že byly splaceny

závazky ke společníkům ve výši 13 291 tis. Kč. Výše úvěrů spíše klesá, společnost se spoléhá na financování z vlastních zdrojů.

5.2.2 Analýza nákladů a výnosů

Základnou pro horizontální a vertikální analýzu je součet všech nákladů a výnosů. Největší podíl na výnosech připadá ve všech sledovaných letech na výkony, především na tržby z prodeje vlastních výrobků a služeb. Společnost nevykazuje žádné tržby za prodej dlouhodobého majetku a materiálu. Tržby za prodej zboží, kam patří především prodej již hotových nakoupených řezných kotoučů, každoročně rostou. Z analýzy je patrné, že výnosy byly nejvyšší v roce 2012, avšak hospodářský výsledek byl vyšší v roce 2013. Tato skutečnost je dána tím, že došlo v roce 2013 k úspoře nákladů.

Co se týče nákladů, činí jejich největší část výkonová spotřeba, konkrétně spotřeba materiálu a energie. Tato skutečnost, společně s největším podílem výkonů na výnosech, svědčí o tom, že se jedná o výrobní podnik. Velikost těchto nákladů záleží především na dodavatelích a jejich cenových vlivech. Jednotlivé druhy materiálu se cenově liší, závisí především na objednané kvalitě a smluvních podmínkách. Počet zaměstnanců v jednotlivých letech roste, a proto rostou také osobní náklady. Odpisy se během let zvýšily jen nepatrně. Ostatní položky nákladů jsou v zanedbatelné výši.

Z horizontální analýzy vyplývá, že výkony a výkonová spotřeba se nevyvíjejí stejně. Mezi lety 2010 a 2011 rostou více výkony, ale v dalším období je tomu přesně naopak. V posledním sledovaném období obě veličiny klesly, ovšem výkonová spotřeba klesla více, proto firma vykazuje vyšší zisk. Společnost pochopila, že zvyšování výkonů nemusí být jediná cesta k dosažení lepších výsledků a tak spořila náklady. Nejvyšší úspora je znatelná v roce 2013 ve službách a ve spotřebě materiálu a energie, tedy ve výkonové spotřebě. Nárůst nákladů však pozorujeme u ostatních finančních nákladů, kam spadají kurzové rozdíly. Jelikož podíl těchto nákladů na celkových nákladech je malý, neohrožuje jejich nárůst výsledek hospodaření. Co se týče osobních nákladů, tak největší nárůst byl zaznamenán mezi lety 2010 a 2011, kdy firma zaměstnávala o 11 lidí více a osobní náklady se tedy zvýšily o 51 %.

Výkony se zvýšily o celých 52 % mezi lety 2010 a 2011, což bylo dáno ustoupením ekonomické krize. Rychlý nárůst výkonů se však v dalším období zpomalil až mezi lety 2012 a 2013 vykázal opět pokles. Velký nárůst a následný pokles finančních výnosů je dán vývojem měnových kurzů.

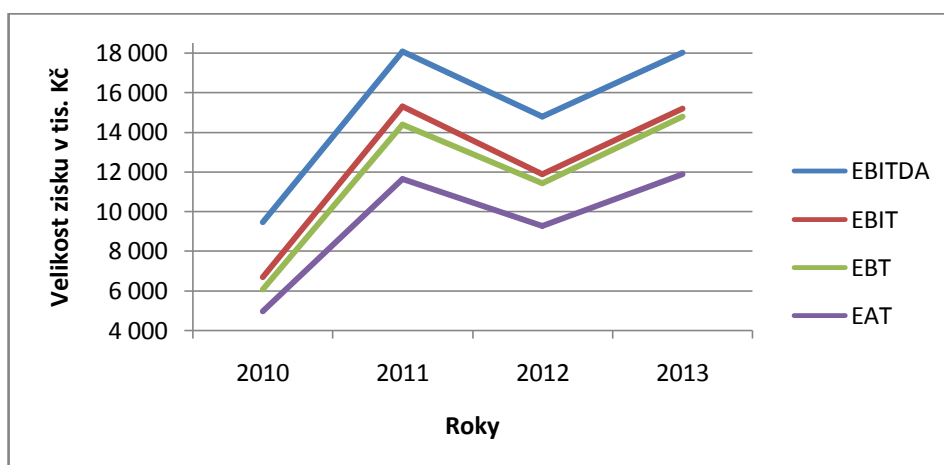
5.2.3 Analýza hospodářského výsledku

Nejvyšší výsledek hospodaření společnost vykázala v roce 2013. Jak již bylo v předchozí analýze dokázáno, je to především úsporou nákladů. Společnost zvýšila svůj zisk v roce 2011 téměř dvojnásobně, což bylo způsobeno lepší ekonomickou situací. Ovšem v roce 2012 se zisk zase snížil, což bylo dáno především nárůstem nákladů, které se v roce 2013 podařilo zase snížit. Finanční výsledek hospodaření je ve všech sledovaných letech záporný a to hlavně z důvodu, že nákladové úroky jsou vyšší než úroky výnosové a také převládaly kurzové ztráty nad kurzovými výnosy. Společnost ani v jednom roce nevykázala mimořádný výnos.

Tabulka 2 Přehled výsledků hospodaření (zdroj: vlastní zpracování)

(v tis. Kč)	2010	2011	2012	2013
Provozní VH	6 940	14 884	12 264	15 079
Finanční VH	- 887	- 498	- 850	- 292
EBITDA	9 458	18 066	14 798	18 005
EBIT	6 683	15 283	11 868	15 182
EBT	6 053	14 386	11 414	14 787
EAT	4 964	11 642	9 261	11 881

Následující graf vyjadřuje vývoj výsledků hospodaření na různých úrovních ve sledovaném období. Vývoj zisků není příliš stabilní a to zejména mezi lety 2010 a 2011. Od tohoto výkyvu se společnost snaží dosahovat stabilnějších výsledků. Pozitivní je, že zisk na úrovni EBITDA má podobný vývoj jako EBIT. To značí, že se společnost snaží průběžně investovat do stálých aktiv, výše odpisů je vyrovnaná.



Obrázek 13 Vývoj zisku společnosti XY, s. r. o. (zdroj: vlastní zpracování)

5.2.4 Analýza poměrových ukazatelů

Existuje několik druhů těchto ukazatelů, pro lepší orientaci jsou následně rozděleny do několika skupin. Pro lepší zobrazení pozice podniku na trhu budou některé ukazatele srovnány s ukazateli za odvětví, do kterého společnost XY, s. r. o. spadá.

Ukazatele finanční stability a zadluženosti

Ukazatel stability, podíl vlastního kapitálu na aktivech, má stoupající charakter, což signalizuje, že podnik se postupem času stával finančně stabilnější a finančně samostatnější. To potvrdila i předchozí analýza, kde bylo patrné, že podnik nevyužívá příliš cizího kapitálu. Tento jev však může mít negativní dopad na výnosnost peněžních prostředků. Tato skutečnost bude ověřena dále v analýze.

Stupeň krytí stálých aktiv, nebo li zlaté pravidlo financování má značně kolísavý trend. Ovšem ve všech sledovaných obdobích dosahuje alespoň hodnoty 100 %, tedy kryje svá stálá aktiva dlouhodobými zdroji financování. V roce 2011 je ukazatel až příliš velký, podnik tedy svými drahými zdroji zbytečně kryje velkou část krátkodobého majetku. Lze tedy říct, že je v roce 2011 překapitalizovaný. To, že je hodnota ukazatele celkem vysoká, značí finanční stabilitu a také konzervativní strategii financování. Zavedení konzervativní strategie je důsledkem finanční krize, firma se snaží hospodařit obezřetně.

Tabulka 3 Vývoj ukazatelů stability (zdroj: vlastní zpracování)

Ukazatel	2010	2011	2012	2013
Podíl VK na aktivech	0,17	0,46	0,52	0,62
Stupeň krytí stálých aktiv	1,26	3,67	2,04	1,84

Celkové zadlužení společnosti XY, s. r. o. má klesající trend. V roce 2010 byla hodnota ukazatele vysoká, nad doporučenou mez. V tomto roce společnost nevykázala tak velký zisk a potýkala se s důsledky hospodářské krize. Lze tedy říct, že v roce 2010 byl 83% podíl věřitelů na kapitálu společnosti.

Co se týče ukazatele úrokového krytí i zde splňuje rostoucí tendenci. Vyplývá z něj, že hodnota výsledku hospodaření byla větší než nákladové úroky. Hodnoty jsou o dost vyšší než doporučovaných 500 %, lze tedy tvrdit, že společnost by neměla mít žádné problémy se splácením úroků z úvěru.

Tabulka 4 Vývoj ukazatelů zadlužení (zdroj: vlastní zpracování)

Ukazatel	2010	2011	2012	2013
Celková zadluženost	0,83	0,51	0,48	0,37
Úrokové krytí	10,61	17,04	26,14	38,44

Pokud se porovnává celkovou zadluženost podniku s průměrnou hodnotou v odvětví podle CZ-NACE, do kterého podnik spadá, zjistíme, že je na tom analyzovaná společnost lépe. Jediný rok kdy je na tom společnost hůř, je již popsané období 2010. Ukazatel v odvětví je ovšem daleko více stabilní.

Tabulka 5 Vývoj vybraných ukazatelů zadlužení odvětví (zdroj: vlastní zpracování dat z MPO ČR, ©2014b; MPO ČR, ©2012)

Ukazatel	2010	2011	2012	2013
Celková zadluženost	0,5163	0,5218	0,5000	0,4992

Analýza rentability

Rentabilita aktiv měří produkční sílu podniku a její trend by měl být v ideálním případě rostoucí. Jak si lze všimnout, největší nárůst byl zaznamenán v roce 2011. Poté však hodnota ukazatele klesla, ovšem neklesla až na hodnotu z roku 2010. To znamená, že výkonnost podniku roste.

Rentabilita VK by měla vykazovat také rostoucí trend, ovšem v analyzované společnosti je tomu naopak, ukazatel ve sledovaném období klesá. Tento pokles značí, že společnost ponechává výsledky hospodaření na účtu, místo aby je investovala do rozvoje podniku. Tato skutečnost potvrzuje také, že společnost je sice finančně stabilní, ale tato stabilita negativně ovlivňuje výnosnost vloženého kapitálu. Při porovnání rentability vlastního kapitálu v analyzované společnosti s průměrem v odvětví musíme říct, že si firma vede velice nadprůměrně. Pokud bychom rentabilitu porovnali s výnosy státních dluhopisů České republiky, které jsou cca od 3 % do 5 %, musíme konstatovat, že je výhodnější uložit své peníze do této společnosti, i když rentabilita klesá.

Rentabilita tržeb udává ziskovou marži podniku a opět by měla stoupat, což se ovšem v případě tohoto podniku neděje. Zisková marže podniku tedy ve sledovaném období kolísá. V roce 2013 zisková marže dosahuje vyšší hodnoty než v roce 2012, i přesto, že tržby jsou vyšší v roce 2012, je to dáno úsporou nákladů.

Rentabilita nákladů informuje vlastníky, kolik Kč čistého zisku získali vložení 1 Kč celkových nákladů. Z tabulky vyplývá, že nejvíce Kč zisku přinesly vložené náklady v roce 2011, pak ukazatel mírně poklesl, což je dáno zvyšováním cen vstupů.

Tabulka 6 vývoj ukazatelů rentability (zdroj: vlastní zpracování)

Ukazatel	2010	2011	2012	2013
Rentabilita aktiv	13,87%	35,21%	21,46%	23,31%
Rentabilita VK	59,91%	58,80%	32,04%	29,25%
Rentabilita tržeb	13,18%	20,47%	13,58%	18,22%
Rentabilita nákladů	9,28%	15,74%	12,52%	13,85%

Tabulka 7 Vývoj vybraného ukazatele rentability odvětví (zdroj: vlastní zpracování dat z MPO ČR, ©2014b; MPO ČR, ©2012)

Ukazatele	2010	2011	2012	2013
Rentabilita VK	8,19%	8,32%	6,49%	11,38%

Analýza likvidity

Analýza likvidity je pro každý podnik velice důležitá, podává obraz jak je společnost schopná dostát svým závazkům v určitém okamžiku. Celková likvidita by se měla pohybovat mezi hodnotami 1,5 a 2,5 a její trend by se měl vyznačovat stabilitou. Jak je z tabulky patrné běžná likvidita splňuje daná kritéria. Do výpočtu této likvidity byla zahrnuta veškerá oběžná aktiva, protože společnost nevlastní nepotřebný oběžný majetek.

Pohotová likvidita pak vyjadřuje schopnost podniku dostát závazkům, po odečtení nejméně likvidní složky oběžného majetku – zásob. Jak je z tabulky patrné, zásoby tvoří největší část oběžných aktiv a po odečtení se hodnota tohoto ukazatele pohybuje mimo doporučené hodnoty, které jsou 1 až 1,5. Hodnota ukazatele se také v čase nijak nezvyšuje, právě naopak, což může signalizovat zhoršení finanční situace společnosti. Samozřejmě, že záleží také na odvětví. Hodnoty ukazatele, které jsou dosahovány v odvětví, však dosahují požadovaných hodnot.

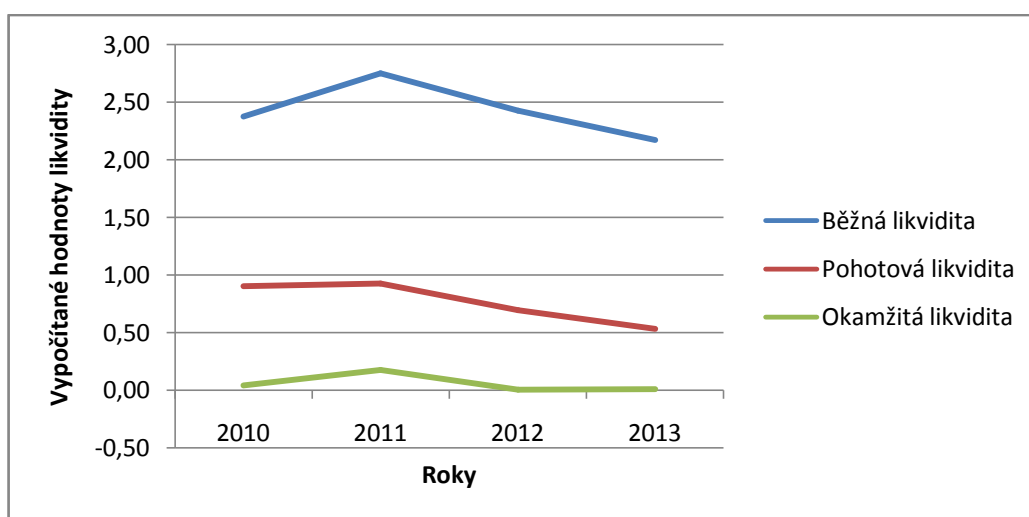
Do výpočtu okamžité likvidity byly zahrnuty jak peníze v pokladně tak peníze na běžných účtech. Tento ukazatel nedosahuje doporučených hodnot (0,2 až 0,5), ovšem podniky ve stejném odvětví doporučených hodnot dosahují ve všech letech. Je patrné, že hodnota ukazatele nemá ve společnosti ani stoupající ani stabilní charakter.

Tabulka 8 Vývoj ukazatelů likvidity (zdroj: vlastní zpracování)

Ukazatel	2010	2011	2012	2013
Běžná likvidita	2,38	2,75	2,43	2,17
Pohotová likvidita	0,90	0,93	0,70	0,53
Okamžitá likvidita	0,04	0,18	0,0045	0,01

Tabulka 9 Vývoj vybraných ukazatelů likvidity odvětví (zdroj: vlastní zpracování dat z MPO ČR, ©2014b; MPO ČR, ©2012)

Ukazatel	2010	2011	2012	2013
Pohotová likvidita	1,4487	1,3757	1,3970	1,4476
Okamžitá likvidita	0,4214	0,3525	0,2859	0,2958



Obrázek 14 Vývoj ukazatelů likvidity společnosti XY, s. r. o. (zdroj: vlastní zpracování)

Z grafu je také patrné, že hlavní složkou oběžného majetku jsou nejméně likvidní zásoby. Všechny tři likvidity dosahovaly svého maxima v roce 2011. Společnost by se tedy měla zaměřit na zvýšení pohotové i okamžité likvidity. Podnik nemá zatím problémy s placením závazků, neeviduje žádné závazky po splatnosti. Ovšem špatné výsledky v analýze likvidity mohou indikovat budoucí platební potíže a odradit potenciální obchodní partnery od spolupráce.

Analýza aktivity

Ukazatele aktivity podávají informace o tom, jak je využíván majetek společnosti. Obrat aktiv je propojen s rentabilitou podniku.

Obrat aktiv udává počet obrátek celkových aktiv. Tento ukazatel má doporučenou hodnotu minimálně 1, aby bylo zajištěno efektivní využívání majetku. Při hodnocení tohoto ukazatele však platí čím vyšší hodnota, tím lépe pro podnik. Ukazatel se pohybuje nad danou hodnotou ve všech sledovaných období, ovšem v roce 2010 byla hodnota skoro hraniční. Nejlépe svůj majetek ve společnosti využívali v roce 2011. Pokles ukazatele v roce 2013 může být dán také investicemi, které se prozatím neprojevily.

U ukazatele doby obratu naopak platí čím méně tím lépe. Znamená to totiž, že se aktiva obrátí za kratší dobu. Společnost XY, s. r. o. vykazuje prvotní snížení, které se ovšem v roce 2012 mění opět na růst. Růst doby obratu je rychlejším růstem aktiv než tržeb. Z horizontální a vertikální analýzy je jasné, že se jedná o nárůst spíše dlouhodobého majetku, tedy investice. Pozitivní vliv investic se však může projevit až se zpožděním.

Doba obratu zásob je poměrně stabilní, mírně klesá až do roku 2012. To znamená, že tržby rostou rychleji než zásoby. Doba, za kterou společnost promění zásoby v peníze se zkracuje.

Doba obratu pohledávek v čase klesá, což je pozitivní a značí to dobrou platební morálku zákazníků. Jelikož jsou doby splatnosti zakázek určovány individuálně, nelze říct, zda jsou překročeny, ovšem pohledávky po splatnosti se v posledním roce snížily. Když porovnáme doby obratu pohledávek ve společnosti a v odvětví, vidíme, že společnost má tuto dobu kratší. Nevyužívá tak konkurenční výhodu - poskytnutí delší doby splatnosti.

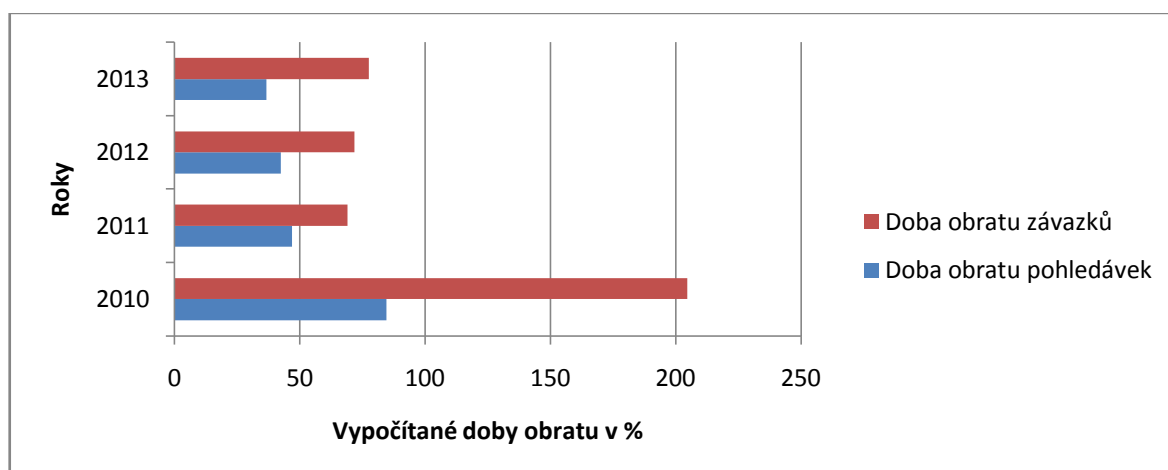
Doba obratu závazků společnosti je také kratší než stejný ukazatel vypočítaný za odvětví. Ač má firma problémy s likviditou, platí své závazky ještě dříve než je průměr v odvětví.

Tabulka 10 Vývoj ukazatelů aktivity (zdroj: vlastní zpracování)

Ukazatel	2010	2011	2012	2013
Obrat aktiv	1,05	1,72	1,58	1,28
Doba obratu aktiv	342	209	228	281
Doba obratu zásob	145	114	106	115
Doba obratu pohledávek	85	47	42	37
Doba obratu závazků	205	69	72	78

Tabulka 11 Vývoj vybraných ukazatelů aktivity odvětví (zdroj: vlastní zpracování dat z MPO ČR, ©2014b; MPO ČR, ©2012)

Ukazatel	2010	2011	2012	2013
Doba obratu pohledávek	95,14	88,05	91,50	99,04
Doba obratu závazků	133,08	121,04	114,70	118,70



Obrázek 15 Vývoj vybraných ukazatelů aktivity společnosti XY, s. r. o. (zdroj: vlastní zpracování)

Doba obratu pohledávek a doba obratu závazků spolu souvisejí, a proto je dobré je dávat do společné interakce. Jak je z grafu patrné, po celou dobu sledovaného období přesahuje doba obratu pohledávek dobu obratu závazků. Pro společnost je to pozitivní, protože nemusí krýt dobu mezi zaplacením závazku a inkasováním pohledávky z vlastních zdrojů. Toto je zřejmě také důvod, proč společnost nevykazuje takové zůstatky na peněžních účtech.

6 SHRNU TÍ A VYHODNOCENÍ ANALÝZ

Společnost XY, s. r. o. působí na českém i zahraničním trhu, a tak je pro ni důležitý vývoj jak v tuzemsku tak v zahraničí. Dle prognóz Ministerstva financí ČR a České národní banky by se situace měla i nadále mírně zlepšovat a ekonomika by měla růst. Pro projekt je tedy důležité vědět, že predikce na další roky jsou příznivé. Největším problémem tak mohou být geopolitické konflikty a problémy přetrvávající v eurozóně.

Z dalších provedených analýz vyplývá, že společnost má silné stránky, na které se snaží zaměřovat a slabé stránky, které se pokouší eliminovat. Finanční analýza ukázala, že v posledních letech společnost investovala převážně do dlouhodobého majetku a tak odstranila alespoň částečně své zastaralé výrobní zařízení. Pro zvýšení kapacit pořídila dalších výrobní halu, čímž se snaží vyřešit problémy s nedostatečnou kapacitou.

Při analýze pasiv vyplynulo, že společnost se orientuje na stabilitu a využívá k financování převážně vlastní kapitál, což způsobuje snižování rentability. Dává tedy přednost stabilitě před výnosností, což je pozitivní pro obchodní partnery. Snaží se touto strategií vyhnout případným existenčním potížím nebo komplikacím při další krizi. I nadále se společnost chce držet spíše konzervativní strategie financování s důrazem na stabilitu. Je patrné, že závazky podnik platí včas, i když ukazatele likvidity by mohly indikovat problém se splácením. Pozitivní je také nastavení doby obratu pohledávek, která je kratší než doba obratu závazků.

V analyzovaných letech se zvyšuje výsledek hospodaření, který je ponechávám ve společnosti na financování investic. Společnost se v posledním sledovaném roce zaměřila také spíše než na zvyšování výkonnosti na snižování nákladů. Snižování nákladů a hospodárnost se bude snažit udržovat i pro plánované období.

Prioritou pro společnost v dalším období bude tedy zejména investice do strojního zařízení, modernizace a udržení nákladů na nižší úrovni. V případě potřeby by s ohledem na stabilitu a výsledky společnosti nebyl problém získat bankovní úvěr. S větším využitím úvěrů se ovšem do budoucna nepočítá.

7 PROJEKT TVORBY DLOUHODOBÉHO FINANČNÍHO PLÁNU

V předchozí části diplomové práce byla představena společnost XY, s. r. o. a provedena finanční analýza podniku. Součástí analýz byla také strategická analýza, kde byl nastíněn makroekonomický vývoj okolí podniku, příležitosti a silné stránky společnosti, na kterých by podnik měl stavět své další aktivity. Výsledky analytické části poslouží jako podklad při navrhování finančního plánu.

Společnost XY, s. r. o. se nijak zvlášť nezaměřuje na výsledky finanční analýzy a finanční plány doposud nikdy nevytvářela. V dnešním méně stabilním ekonomickém prostředí tedy podniká ze dne na den a nedostává tak žádné signály při špatných rozhodnutích. Jelikož společnost nemá přehled o minulém vývoji, nevyvaruje se chyb z minulosti, které by mohla opakovat, zejména když prošla finanční krizí, která doznívala ještě v roce 2010.

Cílem projektové části je sestavení finančního plánu, který bude vycházet z cílů a strategie podniku. Pro zpracování finančního plánu budou použity metody, které jsou popsány v teoretické části této práce a bude zohledněna analýza a prognóza okolí podniku. Projekt se bude zabývat jak dlouhodobým, tak krátkodobým finančním plánem. Pro dlouhodobý plán budou vypracovány dvě varianty. Základní varianta by měla odpovídat predikcím makrookolí a vývoje podniku, pesimistická varianta pak počítá se zhoršením základních předpovědí. Obě varianty budou poté zhodnoceny podle vybraných ukazatelů. Vybraná varianta poté bude rozpracována do krátkodobého plánu pro rok 2014, který bude v čtvrtletním členění.

7.1 Stanovení cílů pro projekt

Finanční analýza předchozího období odhalila oblasti, v kterých společnost nedosahuje příznivých výsledků. Mezi nedostatky společnosti patří především velice nízká likvidita, především pohotová a okamžitá. Také doba obratu pohledávek je velice krátká vzhledem k odvětví a doba splatnosti může odradit potenciální zákazníky.

Mezi strategické cíle podniku pro následující období patří s ohledem na SWOT a finanční analýzu:

- Získávání nových zákazníků a zvyšování tržeb hlavně z prodeje vlastních výrobků
- Modernizace výrobního zařízení – odstranění tak jedné ze slabých stránek společnosti
- Pokračování v úspoře nákladů, ale ne na úkor kvality výrobků

Operativní cíle společnosti:

- Ukazatel likvidity – dosažené hodnoty jsou velmi nízké a z hlediska finanční stability by se hodnoty měly přiblížit minimálně doporučeným hodnotám, ideální by bylo, aby se hodnoty přiblížily k hodnotám v odvětví
- Doba obratu pohledávek – doba obratu pohledávek je krátká a tak by se mohla v průběhu plánovaných let prodloužit, aby podnik získal nějakou konkurenční výhodu

7.2 Dlouhodobý plán – základní varianta

Základní varianta dlouhodobého plánu bude tvořena s ohledem na předešlou strategickou a finanční analýzu podniku. Tyto analýzy počítají s mírným růstem jak HDP, tak tržbami v oddílu kovovýroby. HDP by mělo růst kolem 2 % podle predikce ministerstva financí, tento růst by měl pomalu stagnovat. Tržby v oddílu by měly růst také mírně.

7.2.1 Plánování výkazu zisku a ztrát

Celý plánovaný výkaz za plánované období 2014 - 2017 je uveden v příloze diplomové práce. První budou naplánovaný výnosy – tržby, protože od jejich výše se následně odvíjí plánování nákladů a některých položek rozvahy.

Tržby za prodej zboží

Jedná se o tržby, které společnost inkasuje za prodej nakoupeného zboží. Jde zejména o zakoupené hotové nože od konkurenční společnosti, které mohou díky množstevní slevě prodávat v České republice levněji. Zájem o toto zboží v posledních letech stoupal a tak existuje předpoklad, že tomu tak bude i v dalších letech. Pro firmu ovšem tyto aktivity nejsou prioritní, takže růst bude postupně utlumovat. Předpokládaný vývoj tržeb je 2 %; 1 %; 0,5 %; 0,5 %.

Tržby za prodej vlastních výrobků a služeb

Jelikož je společnost XY, s. r. o. výrobním podnikem, je tento typ tržeb nejdůležitější položkou výnosů. Jsou zde zahrnuty jak výnosy z hlavní činnosti – výroby, tak také z činnosti vedlejší – pronájem prostor, broušení a ostření pil či řezání laserem. V posledních letech se výše tržeb vyvíjela příznivě a management společnosti předpokládá, že i nadále budou tržby růst v průměru o 5 % až 3 %. Tento růst by měl být způsobem zacílením na nové potenciální zákazníky na dosud neprobádaných trzích. K tomuto účelu společnost posílí

svůj tým obchodních zástupců. K růstu tržeb určitě přispěje také nová výrobní hala s modernějším zařízením a použití novějších technologií výroby. Pro plánované roky se předpokládá následující vývoj 5 %; 3 %; 3,2 %; 2,2 %

Aktivace

Do této položky spadá především doprava materiálu na vlastní náklady apod. Společnost ani nadále nepočítá, že by tvořila tuto položku.

Tržby za prodej dlouhodobého majetku a materiálu

Společnost neplánuje v dalších letech prodej dlouhodobého majetku ani materiálu.

Ostatní provozní výnosy

Ostatní provozní výnosy jsou tvořeny zejména plněním od pojišťovny, úhradami pokut a úroků z prodlení a výnosy z odepsaných pohledávek. Tyto výnosy jsou plánovány v konstantní výši 1 500 tis. Kč.

Výnosové úroky

Výnosové úroky společnost jsou velmi zanedbatelnou částkou, jelikož jsou tvořeny především připsanými úroky z bankovního účtu. V příštích letech by se měl zůstatek na účtu zvyšovat, a proto počítáme, že i hodnota výnosových úroků bude vyšší.

Ostatní finanční výnosy

Mezi tyto výnosy řadíme především kurzové rozdíly, které vznikají při prodeji výrobků a zboží. I když je kurz řízen Českou národní bankou, neustále mírně kolísá, předpokládá se tedy i mírný nárůst těchto výnosů zhruba o 1,5 %.

Náklady vynaložené na prodané zboží

Náklady vynaložené na nákup zboží se každoročně zvyšují, stejně jako se zvyšují tržby za zboží. Jelikož se společnost snaží o co největší úsporu nákladů vyjednáváním množstevních slev a levnějšími vedlejšími pořizovacími náklady, předpokládá, že růst nákladové položky bude pomalejší než růst tržeb. Snaží se také snižovat podíl nákladů na tržbách a dosáhnout tak hodnoty nižší než 83 %. Proto je tato položka naplánována podle tohoto poměru a předpokládaný vývoj meziročně je 1,2 %; 0,8 %; 0,3 %; 0,1 %.

Spotřeba materiálu a energie

Do spotřeby materiálu a energie patří veškerý materiál, který je potřebný k výrobě, jako jsou různé slitinové pláty, pomocný materiál apod. Dále také pohonné hmoty, elektrická energie, plyn a spotřeba vody. Do spotřeby jsou také účtovány veškeré kancelářské potřeby, čisticí prostředky, ochranné pomůcky a další materiál přímo nesouvisející s výrobou, jehož doba použitelnosti je kratší než 1 rok.

Spotřeba materiálu v relaci k tržbám byla v roce 2010 45 %, ovšem v dalších letech vzrostla až skoro k 50 %. Zde je patrné zvyšování cen vstupů a nutnost hledání levnějších alternativ. To se podařilo v roce 2013, kdy se podíl vrátil zhruba na 45 %, Společnost se tedy bude snažit, aby ani v plánovaném období nebyla spotřeba vyšší než 45 %. Pokračování ve snižování nákladů společnost bude cestou vyhledávání nových dodavatelů a nasmlouváním skont, množstevních slev apod. Plánovaný růst spotřeby materiálu je podobný jako u plánovaného růstu tržeb tedy 5 %; 3 %; 3 %; 2 %.

Ceny energií by se v prvních dvou letech měli snižovat, ale jelikož společnost bude více vyrábět, předpokládá růst elektrické energie o 2 %, u vody a plynu se počítá s nárůstem o 1 %.

Tabulka 12 Prognóza vývoje spotřeby materiálu a energie – základní varianta (zdroj: vlastní zpracování)

Položka (v tis. Kč)	2014	2015	2016	2017
Materiál	34 869	35 916	36 993	37 733
Elektrická energie	360	420	507	450
Plyn	261	311	394	273
Voda	24	37	49	39

Služby

Položka služby není tak významná jako spotřeba materiálu a energie. Řadíme sem například náklady na opravy strojů, náklady na telekomunikaci, cestovné, náklady na některé marketingové služby apod. Podíl služeb na tržbách se meziročně výrazně snížil a to také díky obnově některých poruchových strojů. Podíl služeb na tržbách by se měl pohybovat kolem 9 %. Jelikož společnost dále plánuje obnovovat strojové zařízení a zmenší se tak potřeba oprav starších strojů, předpokládá, že tato položka poroste zhruba o 1 %.

Osobní náklady

Osobní náklady tvoří několik dalších nákladů, jimiž jsou mzdové náklady, náklady na sociální zabezpečení a zdravotní pojištění a sociální náklady. Sociální náklady jsou tvořeny příspěvků na stravování zaměstnanců a příspěvků na další firemní benefity. Jelikož společnost chce prorazit na nové trhy, plánuje v roce 2014 zaměstnat 2 nové pracovníky obchodního oddělení. Tento nárůst společně s predikovaným růstem výše mezd činí 5,5 %. V dalších letech rostou mzdové náklady podle odhadů ministerstva financí o 3,8 %. Dle platných zákonů činí náklady na sociální zabezpečení 25 % a na zdravotní pojištění 9 %, tyto procenta by měly být zachovány i pro plánované období. Sociální náklady pro další období budou ve fixní výši 350 tis. Kč.

Tabulka 13 Prognóza vývoje osobních nákladů - základní varianta (zdroj: vlastní zpracování)

Položka (v tis. Kč)	2014	2015	2016	2017
Mzdové náklady	16 644	17 276	17 933	18 614
Sociální a zdravotní pojištění	5 659	5 874	6 097	6 329
Sociální náklady	350	350	350	350

Daně a poplatky

Mezi daně a poplatky, které musí společnost platit, patří především daň z nemovitosti, silniční daň a dálniční známky. Tato položka je naplánovaná ve fixní výši 90 tis. Kč pro celé plánované období.

Odpisy

Odpisy společnosti jsou počítány v souladu s platnou legislativou a účetní odpisy se rovnají daňovým. Ve společnosti je využíváno rovnoměrné odepisování pro stavby, budovy a haly. Společnost má kolem 40 položek dlouhodobého majetku, kde jsou především stroje pro výrobu výrobků, ale také služební automobily pro management nebo kancelářské vybavení. Položka staveb v roce 2013 vykázala růst, protože společnost zařadila do užívání novou výrobní halu, a proto pro další roky neplánuje pořizovat a odepisovat žádnou novou budovu. Investice do zařízení nových prostor se projeví v roce 2014, společnost bude investovat 7 530 tis. Kč, v roce 2015 pořídí kromě samostatných věcí movitých a osobního automobilu v celkové hodnotě 3 035 tis. Kč také nových docházkový systém za 97 tis. Kč. V letech 2016 se předpokládá investice 3 901 tis. Kč a v roce 2017 pak 4 703 tis. Kč.

Tabulka 14 Prognóza vývoje odpisů - základní varianta (zdroj: vlastní zpracování)

Položka (v tis. Kč)	2014	2015	2016	2017
Nehmotný majetek	0	24	32	32
Stávající majetek	0	0	0	0
Nově pořízený majetek	0	24	32	32
Samostatné věci movité	3 140	4 016	3 983	4 643
Stávající majetek	1 634	1 273	1 071	445
Nově pořízený majetek	1 506	2 743	2 912	4 198
Stavby	268	268	268	268
Stávající majetek	268	268	268	268
Nově pořízený majetek	0	0	0	0

Zůstatková cena dlouhodobého majetku a materiálu

Jelikož společnost neplánuje prodávat žádný dlouhodobý majetek ani materiál, předpokládá se tato položka v nulové výši.

Ostatní provozní náklady

Do položky ostatních provozních nákladů se řadí náklady na pojištění majetku a také třeba manka a škody z provozní činnosti. V minulosti se položka pohybovala přibližně ve stejných hodnotách a nadále se předpokládá její 1 % růst v plánovaném období.

Nákladové úroky

Velikost této položky závisí na velikosti čerpaných úvěrů a sazby, za kterou si společnost peníze půjčuje. Velikost úroků odráží velikost úvěru a také rizikovost společnosti jako věřitele. Pro přidělený dlouhodobý úvěr na investice především do budov a zařízení se úroková sazba pohybuje kolem 3 %. Tento úvěr by společnost měla čerpat do roku 2015 a další úvěr v dalších letech již neplánuje. Případnou finanční tíseň bude společnost pokrývat z krátkodobých bankovních výpomocí, kde se sazba pohybuje kolem 1,2 % až 1,8 %. Sazby kolísají a společnost nepočítá s větším využíváním bankovních úvěrů, proto by měla položka nákladových úroků klesat asi o 0,5 %.

Ostatní finanční náklady

Položka ostatní finančních nákladů je z největší části tvořena kurzovými rozdíly, ale také bankovními poplatky. Tyto náklady se každoročně zvyšovaly a do budoucna se předpokládá jejich 1,5% nárůst.

Daň z příjmů

Pro plánované období se předpokládá stejná výše sazby daně z příjmů jako v letech minulých a to 19 %, změna se v celém plánovaném období nepředpokládá. Pro zjednodušení se nebude počítat s přičitatelnými a odčitatelnými položkami.

7.2.2 Plánovaná rozvaha

Dlouhodobý majetek

Společnost ve sledovaném období disponovala dlouhodobým hmotným majetkem a dlouhodobým nehmotným majetkem, který byl plně odepsán v roce 2012. Dlouhodobým finančním majetkem společnost nedisponuje a nemá to v úmyslu ani po další roky. Dlouhodobý majetek se skládá z pozemků, které se neodepisují, staveb a budov a samostatných movitých věcí, kam patří především výrobní zařízení (laserové zařízení, kalící linka a chladící linka, CNC stroje, brousící stroje apod.)

Společnost v minulých letech pořídila novou výrobní halu, takže v dalším období nepočítá s dalším pořízením staveb. Tuto novou výrobní halu však nestihla ještě celou dovybavit, ale již platila zálohy na dlouhodobý majetek. V roce 2014 pořídí nové brousící a CNC stroje za 7 530 tis. Kč. Na tyto stroje byly již dříve placeny zálohy, v dalších letech společnost neplánuje poskytovat zálohy na dlouhodobý majetek. V roce 2015 bude investovat do nového laserového zařízení za 1 835 tis. Kč a 1 200 tis. Kč do nového služebního vozu. Kromě hmotného majetku společnost plánuje zakoupení nového docházkového systému firmy v hodnotě 97 tis. Kč. Tento systém by měl zpřehlednit, kolik je potřeba zaměstnanců v jakém výrobním úseku. V roce 2016 a 2017 podnik provede obnovovací investice (především nákup laserů, brusek na ostření kotoučů a výměna některých kalících a chladících jednotek) v hodnotě 3 901 tis. Kč a 4 703 tis. Kč.

Tabulka 15 Prognóza vývoje dlouhodobého majetku – základní varianta (zdroj: vlastní zpracování)

Položka (v tis. Kč)	2014	2015	2016	2017
Software		73	41	9
Stavby	6 937	6 669	6 401	6 133
Samostatné věci movité	16 490	15 209	14 827	14 587

Zásoby

Společnost veškerý materiál a zboží účtuje metodou A, v materiálu jsou tedy zahrnuty veškeré další pořizovací náklady (doprava zásob a jiné náklady prokazatelně spojené s pořízením zásob). Zásoby materiálu na výrobu výrobků porostou stejně jako spotřeba materiálu plánovaná v daném roce, aby byla zajištěna plynulost výroby a nenastaly potíže s jeho nedostatkem při výrobě. Nedokončená výroba bude plánovaná v relaci k tržbám. Zásoba výrobků se bude zvyšovat úměrně růstu tržeb z prodeje vlastních výrobků. Zásoby zboží podnik neplánuje nijak zvyšovat, jelikož se neplánuje na prodej zboží zaměřovat, zboží tedy bude v plánovaném období konstantně 400 tis. Kč.

Tabulka 16 Prognóza vývoje zásob – základní varianta (zdroj: vlastní výroba)

Položka (v tis. Kč)	2014	2015	2016	2017
Materiál	19 854	20 450	21 064	21 485
Nedokončená výroba	6 225	6 412	6 617	6 763
Výrobky	1 275	1 313	1 355	1 385
Zboží	400	400	400	400

Dlouhodobé a krátkodobé pohledávky

Dlouhodobé pohledávky společnost ve sledovaném období nevykázala a neplánuje to ani v následujícím období.

Nejvýznamnější položkou pohledávek jsou krátkodobé pohledávky z obchodních vztahů. Tato položka bude plánovaná na základě doby obratu pohledávek. Doba obratu v analyzovaných letech je ve srovnání s odvětvím nízká, pro plánované období se tedy předpokládá mírný růst. Tento nárůst by neměl být tak velký, aby doba obratu pohledávek překročila dobu obratu závazků. Od navýšení doby obratu pohledávek si společnost slibuje získání alespoň malé konkurenční výhody.

Daňové pohledávky vznikly především díky nadměrnému odpočtu DPH. Tyto pohledávky se snižují a v plánovaném období se počítá s jejich fixní výší 800 tis. Kč. Mezi krátkodobé poskytnuté zálohy patří například zálohy na energie, pojištění apod. V minulém období došlo ke snížení této položky a společnost ji plánuje nadále v konstantní výši 1 000 Kč.

Tabulka 17 Prognóza vývoje krátkodobých pohledávek – základní varianta (zdroj: vlastní zpracování)

Položka (v tis. Kč)	2014	2015	2016	2017
Pohledávky z obch. vztahů	8 484	8 971	9 492	9 948
Stát - daňové pohledávky	800	800	800	800
Krátkodobé poskytnuté zálohy	1 000	1 000	1 000	1 000

Krátkodobý finanční majetek

Součástí krátkodobého finančního majetku jsou peníze v hotovosti v pokladně a peníze na účtech v bankách. Společnost disponuje nízkými zůstatky na bankovním účtu, v roce 2013 dokonce nevykázala žádný zůstatek a měla tak peníze pouze v hotovosti. Velikost likvidity je největším problémem společnosti a tak v plánovaném období bude nutné zvýšit tuto položku rozvahy. Peníze i účty v bankách budou plánovány s ohledem na likviditu. Cílem je dosáhnout alespoň doporučených hodnot.

Časové rozlišení aktivní

Příjmy příštích období byly v roce 2013 velice vysoké a peněžní zůstatky nízké, z toho tedy vyplývá, že by mělo dojít k inkasu těchto peněz. Takto vysoká položka byla výjimečná. V dalších letech se předpokládá, že se časové rozlišení bude v konstantní výši 150 tis. Kč.

Základní kapitál a kapitálové fondy

Základní kapitál společnosti je 500 tis. Kč a společnosti neplánuje jej do budoucna zvyšovat. Kapitálové fondy společnost netvoří a nebude je tvořit ani v dalších letech.

Rezervní fondy a ostatní fondy ze zisku

Společnosti s ručením omezením musí ze zákona tvořit rezervní fond, který má primárně sloužit především k úhradě případné ztráty. Zůstatek zákonného rezervního fondu musí být dle této legislativy minimálně 10 % základního kapitálu. Společnost již v zákonném rezervním fondu má 50 tis. Kč, což odpovídá 10% základního kapitálu a další navýšení se v plánovaných letech se neočekává.

Společnost kromě rezervního fondu tvoří sociální fond, kam každoročně přidává asi 150 tis. Kč ze zisku. Tento fond poté čerpá na sociální náklady pro zaměstnance, ovšem minimální zůstatek sociálního fondu je 20 tis. Kč. Sociální fond tedy každoročně bude mít zůstatek 20 tis. Kč.

Výsledek hospodaření minulých let

Položka výsledku hospodaření minulých let se každoročně bude navyšovat o výsledek hospodaření minulého roku a snižovat o příděl do sociálního fondu ve výši 150 tis. Kč. Podle prognóz by se firmě mělo dařit lépe než v období krize a tak se počítá s vyplacením podílů na zisku v posledních dvou letech ve výši 10 000 tis. Kč.

Výsledek hospodaření běžného období

Tato položka je převzatá z výkazu zisků a ztrát.

Rezervy

Společnost netvořila rezervy a ani to do dalšího období neplánuje.

Dlouhodobé závazky

U položky dlouhodobých závazků se předpokládá fixní výše jiných dlouhodobých závazků ve výši 1 000 tis. Kč.

Krátkodobé závazky

Největší položkou jsou krátkodobé závazky z obchodních vztahů. Tyto závazky budou plánovány podle doby obratu závazků. Hodnota doby obratu byla v předchozích analyzovaných letech v porovnání s odvětvím nízká. Tato skutečnost a její předchozí vývoj povede k mírnému nárůstu v dalších letech.

Společnost v minulých letech evidovala závazky vůči společníkům v hodnotě přibližně 5 000 tis. Kč. Tyto závazky budou splaceny a pro plánované roky se s nimi nepočítá.

Závazky vůči zaměstnancům obsahují prosincové, nevyplacené mzdy a budou se tak plánovat ve výši 1/12 celkových mzdových nákladů. Závazky ze sociálního zabezpečení a zdravotního pojištění budou plánovány ve výši 34 % závazků vůči zaměstnancům.

Závazky vůči státu předpokládáme ve fixní výši 300 tis. Kč. Přijaté zálohy jsou především za výrobky a plánují se také ve fixní výši 800 tis. Kč. Jiné závazky pak společnost plánuje v každém roce 50 tis. Kč.

Tabulka 18 Prognóza krátkodobých závazků – základní varianta (zdroj: vlastní zpracování)

Položka (v tis. Kč)	2014	2015	2016	2017
Závazky z obch. vztahů	8 969	9 470	10 005	10 471
Závazky k zaměstnancům	1 387	1 440	1 494	1 551
Závazky k SZP	472	489	508	527
Stát- daňové závazky a dotace	300	300	300	300
Krátkodobé přijaté zálohy	800	800	800	800
Jiné závazky	50	50	50	50

Bankovní úvěry a výpomoci

Společnost neplánuje další dlouhodobý investiční úvěr. Stávající úvěry budou splaceny v roce 2015. Krátkodobé finanční výpomoci budou čerpány v případě potřeby.

Časové rozlišení

Výdaje příštích období budou plánovány na základě minulých období.

7.2.3 Plánovaný výkaz peněžních toků

Výkaz peněžních toků, který je v plném rozsahu uveden v příloze práce poskytuje uživateli přehled o tom, kam plynuly peněžní prostředky během účetního období. Výkaz je sestavený nepřímou metodou a dělí se na cash flow z provozní, investiční a finanční činnosti. Hodnota cash flow z provozní činnosti ve všech plánovaných obdobích vykazuje kladné hodnoty, naopak cash flow z investiční činnosti je ve všech letech záporné. Toto záporné číslo značí, že podnik počítá s obnovovacími investicemi. Cash flow z finanční činnosti je také ve všech letech záporné. První dva plánované roky je to z důvodu splácení úvěru a v dalších dvou letech se do hodnoty promítlo vyplacení podílů na zisku. V posledních dvou plánovaných letech došlo také ke snížení peněžních prostředků.

Tabulka 19 Prognóza vývoje peněžních toků – základní varianta (zdroj: vlastní zpracování)

Cash flow v tis. Kč	2013/2014	2014/2015	2015/2016	2016/2017
Počáteční stav peněžních prostředků	149	3 187	10 792	10 227
Účetní zisk z běžné činnosti před zdaněním	11 839	11 110	11 947	11 546
CF z provozní činnosti	11 197	12 570	13 186	13 784
CF z investiční činnosti	-3 093	-3 132	-3 901	-4 703
CF z finanční činnosti	-5 066	-1 833	-9 850	-9 850
Zvýšení/snížení peněžních prostředků	3 038	7 605	-565	-769
Konečný stav peněžních prostředků	3 187	10 792	10 227	9 458

7.3 Dlouhodobý plán – pesimistická varianta

V předchozím plánu jsou nastíněny reálné možnosti společnosti, které vychází z analýzy a prognózy. Existuje ovšem riziko, že se ekonomika nebude vyvíjet výše popsaným směrem, a proto bude zpracována také druhá varianta, která nastíní situaci s horšími než prognózovanými hodnotami. Největším rizikem pro společnost je nepříznivý vývoj v zemích eurozóny, Německá ekonomika stagnuje a nedaří se vyřešit dluhovou krizi. Tato varianta dlouhodobého plánu tedy bude spíše pesimistickým pohledem na budoucnost podniku. Změny se projeví především v mírnějším růstu tržeb, mezd a případného propouštění zaměstnanců.

7.3.1 Plánovaný výkaz zisků a ztrát

Celý plánovaný výkaz zisku a ztrát je uveden v příloze diplomové práce. Následující komentáře se budou týkat pouze položek, jejichž plánování bude odlišné od základního dlouhodobého plánu.

Tržby za prodej zboží

Poptávka po zboží nebude růst jako v předchozích letech. Předpokládáme, že v roce 2014 se budou tržby držet na podobné úrovni jako v roce 2013, v roce 2015 dojde k poklesu poptávky a také tržeb asi o 2 %. Společnost na tuto skutečnost zareaguje a podpoří prodej, v dalších letech už počítáme s mírným růstem o 1 %.

Tržby za prodej výrobků a služeb

Společnost sice posílí svůj tým obchodních zástupců, ovšem nepřinese to kýžený efekt a růst tržeb se nebude pohybovat v rozmezí 5 % až 3 %. V prvním roce plánu dojde k navýšení pouze o 3 %, ovšem společnosti se nepodaří navázat dlouhodobější spolupráci s novými zákazníky, a proto tržby v roce 2015 budou růst pouze o 1 % a v roce 2016 dokonce klesnou o 1 %. Na to firma zareaguje, v roce 2017 se počítá opět s mírným 1% růstem.

Ostatní výnosy

Položku aktivace podnik neplánuje ani v této variantě dlouhodobého plánu, ostatní provozní výnosy budou nižší, ve fixní výši 1 000 tis. Kč. Tržby za prodaný dlouhodobý majetek se také neplánují. Výnosové úroky a se pro tuto variantu nijak neliší od základní varianty, ostatní finanční výnosy porostou o 1 % ročně.

Náklady vynaložené na prodané zboží

V roce 2014 i v roce 2015 dojde k nárůstu cen nakoupeného zboží asi o 1 %. Společnost nenakupuje určené množství zboží, a proto přijde o množstevní slevu. V posledních dvou letech se počítá s nárůstem o 0,5 %. Společnost tak nedocílí snižování podílu nákladů na tržbách pod 83 %, tento podíl se bude držet přibližně na 87 %.

Spotřeba materiálu a energie

Ceny nakupovaného materiálu se nepodaří udržet tak nízké, jako tomu bylo v minulém období, i noví dodavatelé začnou postupně cenu zvyšovat. Společnost tedy neudrží ani podíl spotřeby materiálu pod 45 % z tržeb a dokonce se tento podíl na konci plánovaného období bude pohybovat opět kolem 50 %. Náklady na materiál porostou v prvním roce až o 5 %. V dalších letech se společnost bude snažit vyjednávat a růst cen se tedy předpokládá mírnější a také se sníží spotřeba materiálu. Předpokládáme tak nárůst 2 %; 1,5 % a 1 %.

Náklady na elektrickou energii, vodu i plyn zůstanou pro pesimistickou variantu plánu stejné.

Tabulka 20 Prognóza vývoje spotřeby materiálu a energie – pesimistická varianta (zdroj: vlastní zpracování)

Položka (v tis. Kč)	2014	2015	2016	2017
Materiál	34 869	35 567	36 100	36 461
Elektrická energie	450	459	468	477
Plyn	273	275	278	281
Voda	39	40	40	41

Služby

Položka služeb poroste v roce 2014 o 2 %, jelikož společnost nemohla provést takovou investice do dlouhodobého majetku jako v základní variantě a tak bude potřeba některé stroje opravit. V dalších dvou letech porostou náklady na služby o 1 %. V posledním roce porostou služby opět o 2 %, jelikož společnost bude muset vynaložit vyšší náklady na propagaci svých výrobků.

Osobní náklady

Společnost zaměstná 2 nové pracovníky obchodního oddělení v roce 2014, ovšem toto nepřinese požadovaný efekt a bude muset v roce 2016 dva zaměstnance propustit. Mzdy

také neporostou tak rychle jak se v prognóze předpokládá, porostou pouze o cílenou inflaci 2 %. Příspěvek do sociálního fondu zůstane ve výši 350 tis. Kč.

Tabulka 21 Prognóza vývoje osobních nákladů – pesimistická varianta (zdroj: vlastní zpracování)

Položka (v tis. Kč)	2014	2015	2016	2017
Mzdové náklady	16 565	16 896	16 727	17 062
Sociální a zdravotní pojištění	5 632	5 745	5 687	5 801
Sociální náklady	350	350	350	350

Odpisy

V této variantě se počítá s nižšími investicemi do dlouhodobého majetku pouze v prvním roce plánu a tudíž i s nižšími odpisy.

Ostatní finanční náklady

Jelikož podle pesimistických očekávání budou tržby i náklady na pořízení materiálu nižší předpokládají se také nižší kurzové rozdíly. Položka poroste o 1 %.

7.3.2 Plánovaná rozvaha

Dlouhodobý majetek

Společnost investovala v roce 2014 majetek za 4 922 tis. Kč, na který již v minulém období poskytla zálohu, jedná se o CNC stroj a další menší brusky. V dalších letech byly investice totožné se základní variantou.

Zásoby

I v této variantě se bude zásoba materiálu odvíjet od plánované spotřeby materiálu. Nedokončená výroba bude plánována podle tržeb a výroby také. Velikost zásob zboží pak zůstane v konstantní výši 400 tis. Kč. Jelikož se tyto procenta změnilo, změní se také výše zásob.

Tabulka 22 Prognóza vývoje zásob – pesimistická varianta (zdroj: vlastní zpracování)

Položka (v tis. Kč)	2014	2015	2016	2017
Materiál	19 854	20 252	20 555	20 761
Nedokončená výroba	6 107	6 168	6 106	6 228
Výrobky	1 250	1 263	1 250	1 275
Zboží	400	400	400	400

Krátkodobé pohledávky

Krátkodobé pohledávky z obchodních vztahů budou ještě mírně oproti základnímu plánu růst, společnost sice nabídne prodlouženou dobu splatnosti, ovšem někteří odběratelé budou mít problém se splácením a tak se doba obratu ještě zvýší. Ostatní položky krátkodobých pohledávek budou ve stejné výši.

Krátkodobý finanční majetek

Krátkodobý finanční majetek bude i v této variantě naplánován tak, aby bylo dosaženo alespoň doporučených hodnot likvidity.

Výsledek hospodaření minulých let

Tato položka se bude navyšovat o výsledek hospodaření minulého účetního období. I v této variantě společnost bude přispívat každý rok 150 tis. Kč do sociálního fondu a vyplatí podíly na zisku v posledních dvou letech a však pouze ve výši 5 000 tis. Kč.

Výsledek hospodaření běžného účetního období

Pesimistická varianta počítá v každém roce s kladným výsledkem hospodaření

Krátkodobé závazky

I v této variantě se počítá se zvýšením doby obratu závazků a však ještě o něco více než v základní variantě. Jelikož se zvýší i doba obratu pohledávek, předpokládáme, že dojde k navýšení také doby obratu závazků. Jelikož se změnila výše mzdových nákladů, změní se také závazky k zaměstnancům

7.3.3 Plánovaný výkaz peněžních toků

V této variantě je nižší výsledek hospodaření, a proto je cash flow z provozní činnosti nižší než v základní variantě. U investiční činnosti pozorujeme změnu jen v prvním roce, kdy společnost investovala méně. Peněžní tok z finanční činnosti v prvních dvou letech zůstal beze změny, bankovní úvěry budou spláceny v roce 2015. Změna nastala v roce 2016 a 2017 kdy si management vyplácí podíly na zisku ve výši 5 000 tis. Kč namísto 10 000 tis. Kč v základní variantě.

Tabulka 23 Prognóza vývoje peněžních toků – pesimistická varianta (zdroj: vlastní zpracování)

Cash flow v tis. Kč	2013/2014	2014/2015	2015/2016	2016/2017
Počáteční stav peněžních prostředků	149	3 283	8 414	9 092
Účetní zisk z běžné činnosti před zdaněním	10 322	8 798	7 722	7 027
CF z provozní činnosti	8 685	10 096	9 429	9 447
CF z investiční činnosti	-485	-3 132	-3 901	-4 703
CF z finanční činnosti	-5 066	-1 833	-4 850	-4 850
Zvýšení/snížení peněžních prostředků	3 134	5 131	678	-106
Konečný stav peněžních prostředků	3 283	8 414	9 092	8 986

7.4 Porovnání variant dlouhodobého plánu

V této části diplomové práce budou zhodnoceny obě varianty dlouhodobého plánu, jak základní verze, tak pesimistická. Pro porovnání použijeme poměrové ukazatele popsané v teoretické části. Provedeme tedy analýzu zadluženosti a finanční stability, rentability, likvidity a aktivity.

Tabulka 24 Porovnání ukazatelů finanční stability (zdroj: vlastní zpracování)

Ukazatel	2014	2015	2016	2017
Základní varianta				
Podíl VK na aktivech	0,77	0,81	0,80	0,80
Stupeň krytí stálých aktiv	2,19	2,64	2,71	2,74
Pesimistická varianta				
Podíl VK na aktivech	0,76	0,81	0,81	0,80
Stupeň krytí stálých aktiv	2,35	2,65	2,71	2,73

Podnik je velice finančně stabilní a z podílu vlastního kapitálu na aktivech společnosti jasně vyplývá, že je překapitalizovaný. Vlastní, dražším kapitálem kryje i část oběžných majetků, což způsobuje snižování rentability vlastního kapitálu. Společnost tedy v období po finanční krizi bude dávat přednost stabilitě před výnosem a je velice opatrná. Do dalšího období by měla společnost zvážit použití cizího, levnějšího kapitálu a využít tak efekt finanční páky.

Tabulka 25 Porovnání ukazatelů zadluženosti (zdroj: vlastní zpracování)

Ukazatel	2014	2015	2016	2017
Základní varianta				
Celková zadluženost	0,23	0,19	0,19	0,20
Míra zadluženosti	0,30	0,23	0,24	0,26
Úrokové krytí	31,12	29,41	x	x
Pesimistická varianta				
Celková zadluženost	0,23	0,19	0,19	0,19
Míra zadluženosti	0,31	0,24	0,24	0,24
Úrokové krytí	27,26	23,50	x	x

Celková zadluženost podniku je velmi nízká protože pro poslední dva roky plánu společnost neplánuje využívání bankovních úvěrů. Ukazatel je příliš nízký, je dokonce pod doporučenými hodnotami, ale od roku 2011 opět mírně roste. Ukazatele variant dlouhodobých plánů se v tomto případě příliš neliší, jelikož společnost neplánuje žádné bankovní úvěry, cizí zdroje jsou tedy tvořeny především krátkodobými závazky. Úrokové krytí lze vypočítat pouze pro první dva roky, kdy společnost splácí dlouhodobý úvěr z roku 2013. V obou uvedených letech je hodnota vždy víc než jedna a to znamená, že společnost nebude mít problém úvěr splatit.

Tabulka 26 Porovnání ukazatelů rentability (zdroj: vlastní zpracování)

Ukazatel	2014	2015	2016	2017
Základní varianta				
Rentabilita aktiv	18,78%	15,85%	16,43%	15,94%
Rentabilita VK	19,15%	15,27%	16,56%	16,22%
Rentabilita tržeb	14,02%	12,82%	12,94%	12,25%
Rentabilita nákladů	11,82%	10,70%	11,24%	10,60%
Pesimistická varianta				
Rentabilita aktiv	16,75%	13,26%	10,95%	9,83%
Rentabilita VK	17,12%	12,77%	10,99%	9,91%
Rentabilita tržeb	12,51%	10,65%	9,02%	8,13%
Rentabilita nákladů	10,42%	8,69%	7,61%	6,81%

Společnost ve všech plánovaných letech vykazuje zisk, avšak ukazatele rentability i přesto klesají. V základní variantě si můžeme všimnout, že nejnižších hodnot je dosaženo v roce 2011, kdy je také nejnižší zisk. Rentabilita vlastního kapitálu dosahuje hodnot kolem 15 %, což je stále víc než jsou výnosy třicetiletých státních dluhopisů a bankovních produktů. V základní variantě se počítá s větším vyplácením podílů na zisku než ve variantě pesimistické.

Pesimistická varianta vykazuje klesající trend u všech sledovaných ukazatelů. Hodnoty jsou také nižší než v základní variantě, jelikož v tomto případě nebude dosaženo takových zisků.

Tabulka 27 Porovnání ukazatelů likvidity (zdroj: vlastní zpracování)

Ukazatel	2014	2015	2016	2017
Základní varianta				
Běžná likvidita	3,44	4,00	3,87	3,74
Pohotová likvidita	1,12	1,72	1,64	1,55
Okamžitá likvidita	0,27	0,86	0,78	0,69
Pesimistická varianta				
Běžná likvidita	3,50	3,89	3,95	3,90
Pohotová likvidita	1,21	1,62	1,69	1,67
Okamžitá likvidita	0,27	0,68	0,73	0,70

Největším problémem společnosti v minulém období byla právě likvidita a cílem plánování bylo zvýšit její hodnotu. To se v základní variantě povedlo a ukazatele pohotové a okamžité likvidity dokonce od roku 2015 převyšují doporučené hodnoty. Společnost tak nebude mít problém se splácením svých závazků a pro dodavatele bude méně rizikovým obchodním partnerem.

V pesimistické variantě jsou hodnoty likvidity nižší, ale i tak se pohybuje nad doporučenými hodnotami. V obou variantách tedy společnost dosáhla vytyčeného cíle v oblasti likvidity.

Tabulka 28 Porovnání ukazatelů aktivity (zdroj: vlastní zpracování)

Ukazatel	2014	2015	2016	2017
Základní varianta				
Obrat aktiv	1,34	1,24	1,27	1,3
Doba obratu aktiv	268,67	291,18	283,38	276,73
Doba obratu zásob	114,50	114,67	114,74	114,73
Doba obratu pohledávek	42,43	43,22	44,02	44,88
Doba obratu závazků	53,54	54,37	55,18	56,15
Pesimistická varianta				
Obrat aktiv	1,34	1,25	1,21	1,21
Doba obratu aktiv	268,76	289,12	296,73	297,90
Doba obratu zásob	116,02	117,17	119,09	119,38
Doba obratu pohledávek	47,28	48,51	50,57	52,50
Doba obratu závazků	54,81	55,84	56,90	57,89

Obrat aktiv je v roce 2014 vyšší než obrat aktiv v předchozích letech, avšak v roce 2015 klesá. Tento pokles je však pouze v roce 2015 a v dalších letech by ukazatel měl opět růst. Podobný průběh má i doba obratu aktiv. Tato doba se zkracuje, což je dobře, protože podnik otočí aktiva rychleji. Doba obratu zásob se drží na podobné úrovni jako v předchozích letech. Doba obratu pohledávek se zvyšuje, ale je oproti odvětví stále nízká. Podnik tak plní svůj cíl a snaží se nabídnout svým zákazníkům lepší platební podmínky. Doba obratu závazků se meziročně také zvyšuje, ovšem ve stejném poměru jako doba obratu pohledávek. Společnosti tedy nehrozí, že by musela platit závazky dříve, než jí poplynou peníze z plateb od odběratelů.

V pesimistické variantě obrat aktiv klesá ve všech obdobích, je to dáno poklesem tržeb oproti variantě základní. Doba obratu aktiv je také delší. Doba obratu zásob se zvyšuje, což může značit, neefektivní zásobování a vázání peněz v zásobách. Doba obratu pohledávek je zvýšena, což společnost plánovala. V této variantě v posledním roce se ovšem doba obratu pohledávek přibližuje době obratu závazků, což by při stejném trendu mohl být pro podnik v dalších letech problém.

8 PROJEKT TVORBY KRÁTKODOBÉHO PLÁNU

Pro tvorbu krátkodobého plánu poslouží jako podklad základní varianta dlouhodobého plánu a bude dělen na jednotlivá čtvrtletí roku 2014. I tento plán se skládá z výkazu zisků a ztrát, plánované rozvahy a výkazu peněžních toků. Všechny tyto výkazy jsou součástí přílohy. Společnost již v roce 2013 zahájila jednání s potenciálními zákazníky na nových trzích o dlouhodobé spolupráci, proto je pravděpodobné, že se situace v podniku bude odvíjet dle základního plánu.

Jelikož měla společnost v minulosti problémy s likviditou, je pro ni krátkodobý plán důležitý, jelikož v něm je podrobněji naplánována. Rozčlenění dlouhodobého plánu na plány roční společnosti také poskytne lepší zhodnocení plánu a odchylek. Na odchylky také může lépe a včas reagovat a zpracovat nové skutečnosti do dlouhodobého plánu.

8.1 Plánování výkazu zisků a ztrát

Krátkodobý plán má zachytit vliv sezónnosti na výsledek hospodaření společnosti. Společnost XY, s. r. o. v průběhu minulých let zaznamenala, že nejnižší tržby vykazuje v prvním čtvrtletí, poté tržby rostou v druhém a třetím čtvrtletí a ve čtvrtém čtvrtletí jsou opět nižší. V prvním čtvrtletí tedy společnosti dosahuje pouze 14 % z celkových tržeb. V druhém čtvrtletí společnost vykazuje 35 % z tržeb a ve třetím 32 %. V posledním čtvrtletí, které je díky svátkům kratší společnost vykáže 19 % z tržeb.

Spotřeba materiálu je plánována dle výše tržeb, režijní náklady jsou rozděleny mezi čtvrtletí rovnoměrně. Spotřeba plynu a elektrické energie je z důvodů topení a delšího svícení vyšší v období zimních měsíců, tedy v posledním čtvrtletí.

Ostatní náklady jako odpisy, daně a poplatky, osobní náklady atd. jsou rozděleny do jednotlivých čtvrtletí rovnoměrně.

Lze tedy říct, že společnost tvoří největší zisky v druhém a třetím čtvrtletí, kdy také nejvíce produkuje, v prvním čtvrtletí může být dokonce ztrátová.

Tabulka 29 Prognóza vývoje tržeb – krátkodobý plán (zdroj: vlastní zpracování)

V tis. Kč	I. Q	II. Q	III. Q	IV. Q
Tržby z prodeje zboží	1 175	2 938	2 686	1 595
Tržby za vlastní výrobky	11 041	27 604	25 238	14 985

8.2 Plánování rozvahy

Při plánování dlouhodobého majetku je důležitý plán investic, který společnost zpracovává. V roce 2014 je investice vyšší, jelikož společnost hodlá dovybavit novou výrobní halu, kterou pořídila v roce 2013. Mezi nakupovaný majetek patří především CNC stroj ANCA, lasery na vyřezávání kotoučů a různé druhy brusek. Společnost na pořízení tohoto majetku poskytla zálohu již v roce 2012. Velikost zásob v jednotlivých čtvrtletích se odvíjí také od velikosti tržeb a pohledávky a závazky jsou plánovány dle doby splatnosti. Bankovní úvěry společnost splácí v čtvrtletních splátkách.

8.3 Plánování výkazu peněžních toků

Hlavním cílem krátkodobého plánu je zjistit zda společnost disponuje dostatečnou likviditou pro své aktivity. Následující tabulka ukazuje, že společnost nebude mít v žádném z čtvrtletí problém s likviditou. Je také patrné, že společnost vykazuje po první tři čtvrtletí kladné cash flow z provozní činnosti, pouze ve čtvrtém čtvrtletí je tomu jinak. Tato skutečnost však firmu nijak neohrožuje a je dána investicí do výrobního zařízení v třetím čtvrtletí. Společnost tak drží na konci každého čtvrtletí likviditu na dostatečné úrovni.

Tabulka 30 Prognóza vývoje peněžních toků – krátkodobý plán (zdroj: vlastní zpracování)

Cash flow v tis. Kč	I.Q	II.Q	III.Q	IV.Q
Počáteční stav peněžních prostředků	149	1 976	1 330	3 988
Účetní zisk z běžné činnosti před zdaněním	-2 031	7 604	6 114	152
CF z provozní činnosti	3 708	465	6 863	311
CF z investiční činnosti	0	0	-3 093	0
CF z finanční činnosti	-1 881	-1 111	-1 112	-1 112
Zvýšení/snížení peněžních prostředků	1 827	-646	2 658	-801
Konečný stav peněžních prostředků	1 976	1 330	3 988	3 187

9 NÁVRHY A DOPORUČENÍ

Společnost XY, s. r. o. je menší výrobní podnik zaměřený na výrobu řezných nástrojů, především pilových kotoučů, kotoučových pil a nožů. Je to společnost s dlouholetou tradicí výroby těchto nástrojů a dokázala za více než 50 let získat své stabilní místo na trhu, i když čelí konkurenci větších firem s větším kapitálem. Společnost působí v České republice, ale jejím hlavním obchodním partnerem je Německou a další země v Evropě a po celém světě.

Společnost má celkem jasně definované cíle a vypracovanou strategii jak těchto cílů dosáhnout. Netvoří ovšem finanční plány, takže nevidí důsledky svých rozhodnutí a důsledky zavedené strategie na budoucí vývoj podniku. Management tak vede podnik spíše intuitivně a svá rozhodnutí nemá nijak podložena. Společnost vytváří pouze finanční analýzu a to jen velmi zjednodušeně, protože se zajímá pouze o některé ukazatele. K vytvoření reálných cílů napomohla společnosti především SWOT analýza. Z této vyplývá, že se společnost musí zaměřit na zmodernizování výrobního zařízení a postupů, ale protože má dostatečné kapacity, kvalifikovanou a levnější pracovní sílu, tak může uspět na dosud neprobádaných trzích.

Společnosti se finanční krize samozřejmě dotkla také, největší propad tržeb společnost zaznamenala v roce 2009, jelikož v roce 2008 měli již nasmlouvané dlouhodobější zakázky. V roce 2010 je důsledek krize ještě stále patrný, ovšem tržby i zisk již rostly. Společnosti se tedy dařilo zvyšovat tržby, ale nedařilo se jí zastavit růst nákladů. V roce 2013 se tedy společnost zaměřila na řízení nákladů.

Z finanční analýzy vyplývá, že největší slabinou je likvidita. Ukazatele pohotovostní a okamžité likvidity jsou velmi nízké a mohou signalizovat obchodním partnerům problémy při splácení závazků. Silnou stránkou je naopak doba obrátu pohledávek a závazků, které se vyvíjí tak, aby společnost nemusela platit závazky dřív, než jsou jí zaplacené pohledávky. Analýza zadluženosti a finanční stability prokázala, že společnost využívá k financování především vlastní kapitál a je tak velice stabilní. Na druhou stranu tato stabilita je na úkor výnosnosti a tak rentabilita vlastního kapitálu klesá. Firmě bych doporučila zvážit využití levnějšího, cizího kapitálu a vyhledávání dalších investičních příležitostí pro zvýšení rentability.

Základní varianta plánu odráží predikovaný vývoj české ekonomiky s ohledem na předpověď situace v některých zahraničních zemích. Cílem dlouhodobého plánu bylo zvýšit uka-

zatele likvidity alespoň na doporučené hodnoty a investovat do dlouhodobého majetku, aby se společnost stala konkurenceschopnější. Ukazatele likvidity pro plánované období se pohybují kolem doporučených hodnot a mírně nad nimi. Společnost se tak tedy stane finančně stabilnější a dodavatelé nemusejí mít obavy, že závazky nebudou uhrazeny. Dalším z cílů bylo mírně prodloužit dobu obratu pohledávek, aby společnost získala konkurenční výhodu. V plánovaném období se doba obratu pohledávek mírně snížila, ovšem došlo také ke snížení doby obratu závazků. Tento pokles prozatím nijak společnost neohrožuje, jelikož je doba obratu pohledávek stále kratší, ovšem do budoucna bych společností doporučila uvedené hodnoty sledovat.

Společnosti bych i v plánovaném období doporučila více investic a použití cizího kapitálu k financování jelikož rentabilita vlastního kapitálu stoupá jen v letech, kdy jsou vyplaceny podíly na zisku. I přesto, že rentabilita klesá, je stále vyšší než úrok ze státních dluhopisů.

Pesimistická varianta je alternativou, které může nastat, pokud se ekonomika nebude vyvíjet dle připravených predikcí. Růst tržeb tedy nebude tak velký a úspora nákladů se nebude dařit. Společnost v takové situaci bude muset propustit některé zaměstnance. Ani v této variantě plánu by podnik nedosáhl záporného výsledku hospodaření ani tak nízkých výsledků, jak v době hospodářské krize. Naplnění pesimistického scénáře by pro společnost nebylo natolik závažné, aby to ohrozilo samotnou existenci podniku.

V případě naplnění méně příznivé varianty by podnik tolik neinvestoval v prvním roce, ale v ostatních letech by se již výše investovaného kapitálu nezměnila. Většina ukazatelů finanční analýzy je pro tuto variantu horší, společnost by mohla ohrozit zejména prodlužující se doba obratu pohledávek. Prodlužuje se také doba obratu závazků, rozdíl mezi těmito dobami je u pesimistické varianty o něco kratší, takže hrozí větší riziko nutnosti financovat dobu mezi splacením závazků a inkasem pohledávek.

Společnosti bych určitě doporučila zavést finanční plánování, jelikož může odhalit některé skutečnosti plynoucí z rozhodnutí řídicích pracovníků. Je důležité plány dále sledovat a vyhodnocovat jednotlivé varianty finančních plánů a upravovat je o případné zjištěné odchylky, jelikož se musí brát v úvahu některé nepřesné prognózy a jejich jistá nespolehlivost.

ZÁVĚR

Diplomová práce byla zaměřena na finanční plánování a jejím cílem bylo vytvořit dlouhodobý a krátkodobý finanční plán pro společnost XY, s. r. o., která se zabývá výrobou řezných nástrojů. Finanční plán byl sestaven na základě cílů a strategie společnosti a měl by pomoci určit směr a podpořit rozhodování o budoucích aktivitách. Společnost se v minulých letech potýkala s důsledky finanční krize a právě správně nastavený systém finančního plánování by mohl v příštích letech pomoci včas odhalit začínající finanční potíže.

V první části práce jsou teoretické poznatky, které vycházejí z odborné literatury zaměřené na finanční plánování. Jsou zde popsány například metody pro sestavení plánů, zásady správného plánování, správný postup sestavování finančních plánů apod.

Následně byla charakterizována společnost XY, s. r. o. a byly vytyčeny její cíle a strategie. V analytické části bylo popsáno okolí podniku, odvětví a byla provedena vnitřní analýza. Byl tedy zhodnocen jak vývoj makroekonomických ukazatelů a jejich predikce v České republice, tak vývoj některých ukazatelů ve státech Evropské unie. Nechybí ani zhodnocení situace v příslušném odvětví. V tomto oddílu práce byly použity analytické metody popsané v teoretické části, SLEPT analýza, analýza pěti konkurenčních sil, SWOT analýza a v neposlední řadě také finanční analýza. Finanční analýza byla vypracována pro roky 2010 – 2013 a skládá se z horizontální a vertikální analýzy účetních výkazů a z analýzy poměrových ukazatelů.

Poslední část diplomové práce se věnuje samotnému sestavení dlouhodobého a krátkodobého finančního plánu. Dlouhodobý plán je sestaven ve dvou variantách, které se od sebe liší plánovanou výší tržeb, plánovanou výší nákladů, počtem zaměstnanců a investicemi do dlouhodobého majetku. Základní varianta by měla odrážet nastíněný ekonomický vývoj, tedy mírný růst ekonomiky v České republice, a respektovat hlavní vytyčené cíle společnosti. Počítá se tedy s mírným růstem tržeb a se zvýšením počtu zaměstnanců. První rok dlouhodobého plánu základní varianty je rozpracován v podobě krátkodobého čtvrtletního plánu. Pesimistická varianta pak počítá se zhoršenou situací, s menším růstem tržeb a dokonce i v některých letech s jejich poklesem.

Na závěr práce jsem společnosti navrhla nějaká doporučení, která by měla vést ke zlepšení finanční situace. Věřím, že projekt společnosti přinese nový pohled na řízení podnikových financí a bude jim nápomocný pro rozhodování v budoucnu.

SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY

Monografie:

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

FOTR, Jiří, et. al., 2012. *Tvorba strategie a strategické plánování: teorie a praxe*. 1. vyd. Praha: Grada, 381 s. ISBN 978-80-247-3985-4.

FOTR, Jiří, 1999. *Strategické finanční plánování*. Vyd. 1. Praha: Grada, 149 s. ISBN 80-7169-694-3.

GRÜNWARD, Rolf a Jaroslava HOLEČKOVÁ, 2008. *Finanční analýza a plánování podniku*. 3. vyd. Praha: Oeconomica, 180 s. ISBN 978-80-245-1108-5.

HELPERT, Erich A, 2001. *Financial analysis: tools and techniques: a guide for managers*. New York: McGraw-Hill, 485 s. ISBN 0-07-137834-0.

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

LANDA, Martin, 2007. *Finanční plánování a likvidita*. Vyd. 1. Brno: ComputerPress, 180 s. ISBN 978-80-251-1492-6.

MARINIČ, Pavel, 2008. *Plánování a tvorba hodnoty firmy*. 1. vyd. Praha: Grada, 232 s. ISBN 978-80-247-2432-4.

PAVELKOVÁ, Drahomíra a Adriana KNÁPKOVÁ, 2012. *Výkonnost podniku z pohledu finančního manažera*. 3. vyd. Praha: Linde, 333 s. ISBN 978-80-7201-872-7.

PAVELKOVÁ, Drahomíra a Adriana KNÁPKOVÁ, 2009. *Podnikové finance: studijní pomůcka pro distanční studium*. Vyd. 4., Zlín: Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně, 293 s. ISBN 978-80-7318-732-3.

PETŘÍK, Tomáš, 2009. *Ekonomické a finanční řízení firmy: manažerské účetnictví v praxi*. 2., výrazně rozš. a aktualiz. vyd. Praha: Grada, 735 s. ISBN 978-80-247-3024-0.

PORTER, Michael E, 2004. *Competitive advantage: creating and sustaining superior performance*. 1st Free Press Export ed. New York: Free Press, 557 s. ISBN 0-7432-6087-2.

RŮČKOVÁ, Petra a Michaela ROUBÍČKOVÁ, 2012, *Finanční management*. 1. vyd. Praha: Grada, 290 s. ISBN 978-80-247-4047-8.

RŮČKOVÁ, Petra, 2011. *Finanční analýza: metody, ukazatele, využití v praxi*. 4., aktualiz. vyd. Praha: Grada, 143 s. ISBN 978-80-247-3916-8.

SEDLÁČEK, Jaroslav, 2011. *Finanční analýza podniku*. 2. aktualiz. vyd. Brno: ComputerPress, 152 s. ISBN 978-80-251-3386-6.

SEDLÁČKOVÁ, Helena a Karel BUCHTA, 2006. *Strategická analýza*. 2., přeprac. a dopl. vyd. Praha: C. H. Beck, 121 s. ISBN 8071793671.

ŽŮRKOVÁ, Hana, 2007. *Plánování a kontrola: klíč k úspěchu*. 1. vyd. Praha: Grada, 135 s. ISBN 978-80-247-1844-6.

Internetové zdroje:

Česká národní banka, ©2014. Zprávy o finanční stabilitě, *cnb.cz* [online] [cit. 2015-04-23]. Dostupné z: https://www.cnb.cz/miranda2/export/sites/www.cnb.cz/cs/financni_stabilita/zpravy_fs/fs_2013-2014/fs_2013-2014_realna_ekonomika.pdf.

Český statistický úřad, ©2015a. Obyvatelstvo Zlínského kraje v roce 2014, *czso.cz* [online] 23. 3. 2015 [cit. 2015-04-23]. Dostupné z: <https://www.czso.cz/csu/xz/obyvatelstvo-zlinskeho-kraje-v-roce-2014>.

Český statistický úřad, ©2015b. Průměrná mzda ve Zlínském kraji v roce 2014 je 22 683 Kč, *czso.cz* [online] 11. 3. 2015 [cit. 2015-04-23]. Dostupné z: <https://www.czso.cz/csu/xz/prumerna-mzda-ve-zlinskem-kraji-v-roce-2014-je-22-683-kc>.

Finance.cz, ©2014. Růst HDP ve světě, *finance.cz* [online] [cit. 2015-04-23]. Dostupné z: <http://www.finance.cz/makrodata-eu/eu-svet/svetove-makroukazatele/hdp/>.

Ipodnikatel.cz, ©2011. Je Česká republika rájem pro podnikání nebo podnikatelům nepřeje?, *ipodnikatel.cz* [online] 11. 8. 2011 [cit. 2015-04-23]. Dostupné z: <http://www.ipodnikatel.cz/O-podnikani/je-ceska-republika-rajem-pro-podnikani-nebo-podnikatelum-nepreje.html>.

KUČEROVÁ, Dagmar, ©2014. Důležité daňové změny připravované na rok 2015, *podnikatel.cz* [online] 11. 6. 2014 [cit. 2015-04-23]. Dostupné z: <http://www.podnikatel.cz/clanky/dulezite-danove-zmeny-pripravovane-na-rok-2015/>.

Ministerstvo financí ČR, ©2015. Makroekonomická predikce, *mfcz.cz* [online] 30. 1. 2015 [cit. 2015-04-23]. Dostupné z: www.mfcz.cz/assets/cs/media/Makro-ekonomicka-predikce_2015-Q1_Makroekonomicka-predikce-komplet-ke-stazeni.pdf.

Ministerstvo průmyslu a obchodu ČR, ©2014a. Panorama zpracovatelského průmyslu ČR 2014, *mpo.cz* [online] 5. 11. 2014 [cit. 2015-04-23]. Dostupné z: download.mpo.cz/get/51648/58724/617202/priloha001.pdf.

Ministerstvo průmyslu a obchodu ČR, ©2014b. Finanční analýza podnikové sféry se zaměřením na konkurenceschopnost sledovaných odvětví za rok 2013: Tabulky, *mpo.cz* [online] 11. 6. 2014 [cit. 2015-04-23]. Dostupné z: <http://www.mpo.cz/dokument150081.html>.

Ministerstvo průmyslu a obchodu ČR, ©2012. Finanční analýza podnikové sféry za rok 2011: Tabulky, *mpo.cz* [online] 1. 8. 2012 [cit. 2015-04-23]. Dostupné z: <http://www.mpo.cz/dokument105732.html>.

Nace.cz, ©2015. 25.73 Výroba nástrojů a nářadí, *nace.cz* [online] [cit. 2015-04-23]. Dostupné z: <http://www.nace.cz/sekce-c-zpracovatelsky-prumysl/257/vyroba-nozirskych-vyrobku-nastroju-a-zelezarskych/2573-vyroba-nastroju-a-naradi.html>.

SINGER, Miroslav, ©2014. Aktuální ekonomický vývoj v České republice a Evropské unii očima ČNB, *cnb.cz* [online] 16. 9. 2014 [cit. 2015-04-23]. Dostupné z: https://www.cnb.cz/cs/verejnost/pro_media/konference_projevy/vystoupen_projevy/download/singer_20140916_ostravice.pdf.

SEZNAM POUŽITÝCH SYMBOLŮ A ZKRATEK

CZ-NACE	Kvalifikace ekonomických činností
CZK	Česká koruna
ČNB	Česká národní banka
DPH	Daň z přidané hodnoty
EUR	Euro
EAT	Čistý zisk
EBT	Zisk před zdaněním
EBIT	Zisk před zdaněním a úroky
EBITDA	Zisk před zdaněním, úroky a odpisy
HDP	Hrubý domácí produkt
MF	Ministerstvo financí
MPO	Ministerstvo průmyslu a obchodu
ROA	Rentabilita aktiv
ROE	Rentabilita vlastního kapitálu
ROS	Rentabilita tržeb

SEZNAM OBRÁZKŮ

Obrázek 1 Model pěti konkurenčních sil (zdroj: Kovář, 2008, s. 104)	19
Obrázek 2 Schéma pro SLEPT analýzu (zdroj: Růčková, Roubíčková, 2012, s. 169).....	19
Obrázek 3 Provázanost jednotlivých podnikových plánů (zdroj: Růčková, Roubíčková, 2012, s. 176).....	30
Obrázek 4 Postup kontroly finančního plánu (zdroj: vlastní zpracování)	35
Obrázek 5 Schéma organizační struktury společnosti XY, s. r. o. (zdroj: vlastní zpracování)	38
Obrázek 6 Vývoj HDP v % ve stálých cenách (zdroj: vlastní zpracování dat z finance.cz, ©2013)	40
Obrázek 7 Makroekonomická predikce (zdroj: MF ČR, ©2015).....	41
Obrázek 8 Rozklad meziročního růstu spotřebitelských cen (zdroj: MF ČR, ©2015).....	42
Obrázek 9 Registrovaná nezaměstnanost, sezónně očištěno (zdroj: MF ČR, ©2015)	42
Obrázek 10 Vývoj úrokových sazeb (zdroj: MF ČR, ©2015).....	43
Obrázek 11 Tržby za prodej vlastních výrobků a služeb v běžných cenách v oddílu 25 a skupině 25.7 (zdroj: vlastní zpracování dat z MPO ČR, ©2014a)....	45
Obrázek 12 Počet zaměstnanců v oddílu 25 a skupině 25.7 (zdroj: vlastní zpraco- vání dat z MPO ČR, ©2014a).....	45
Obrázek 13 Vývoj zisku společnosti XY, s. r. o. (zdroj: vlastní zpracování).....	54
Obrázek 14 Vývoj ukazatelů likvidity společnosti XY, s. r. o. (zdroj: vlastní zpracování)	58
Obrázek 15 Vývoj vybraných ukazatelů aktivity společnosti XY, s. r. o. (zdroj: vlastní zpracování)	60

SEZNAM TABULEK

Tabulka 1 SWOT analýzy společnosti XY, s. r. o. (zdroj: vlastní zpracování).....	50
Tabulka 2 Přehled výsledků hospodaření (zdroj: vlastní zpracování).....	54
Tabulka 3 Vývoj ukazatelů stability (zdroj: vlastní zpracování).....	55
Tabulka 4 Vývoj ukazatelů zadlužení (zdroj: vlastní zpracování).....	56
Tabulka 5 Vývoj vybraných ukazatelů zadlužení odvětví (zdroj: vlastní zpracování dat z MPO ČR, ©2014b; MPO ČR, ©2012).....	56
Tabulka 6 vývoj ukazatelů rentability (zdroj: vlastní zpracování).....	57
Tabulka 7 Vývoj vybraného ukazatele rentability odvětví (zdroj: vlastní zpracování dat z MPO ČR, ©2014b; MPO ČR, ©2012).....	57
Tabulka 8 Vývoj ukazatelů likvidity (zdroj: vlastní zpracování).....	58
Tabulka 9 Vývoj vybraných ukazatelů likvidity odvětví (zdroj: vlastní zpracování dat z MPO ČR, ©2014b; MPO ČR, ©2012).....	58
Tabulka 10 Vývoj ukazatelů aktivity (zdroj: vlastní zpracování).....	59
Tabulka 11 Vývoj vybraných ukazatelů aktivity odvětví (zdroj: vlastní zpracování dat z MPO ČR, ©2014b; MPO ČR, ©2012).....	60
Tabulka 12 Prognóza vývoje spotřeby materiálu a energie – základní varianta (zdroj: vlastní zpracování).....	65
Tabulka 13 Prognóza vývoje osobních nákladů - základní varianta (zdroj: vlastní zpracování).....	66
Tabulka 14 Prognóza vývoje odpisů - základní varianta (zdroj: vlastní zpracování).....	67
Tabulka 15 Prognóza vývoje dlouhodobého majetku – základní varianta (zdroj: vlastní zpracování).....	68
Tabulka 16 Prognóza vývoje zásob – základní varianta (zdroj: vlastní výroba).....	69
Tabulka 17 Prognóza vývoje krátkodobých pohledávek – základní varianta (zdroj: vlastní zpracování).....	70
Tabulka 18 Prognóza krátkodobých závazků – základní varianta (zdroj: vlastní zpracování).....	72
Tabulka 19 Prognóza vývoje peněžních toků – základní varianta (zdroj: vlastní zpracování).....	72
Tabulka 20 Prognóza vývoje spotřeby materiálu a energie – pesimistická varianta (zdroj: vlastní zpracování).....	74

Tabulka 21 Prognóza vývoje osobních nákladů – pesimistická varianta (zdroj: vlastní zpracování)	75
Tabulka 22 Prognóza vývoje zásob – pesimistická varianta (zdroj: vlastní zpracování)	75
Tabulka 23 Prognóza vývoje peněžních toků – pesimistická varianta (zdroj: vlastní zpracování)	77
Tabulka 24 Porovnání ukazatelů finanční stability (zdroj: vlastní zpracování)	77
Tabulka 25 Porovnání ukazatelů zadluženosti (zdroj: vlastní zpracování)	78
Tabulka 26 Porovnání ukazatelů rentability (zdroj: vlastní zpracování)	78
Tabulka 27 Porovnání ukazatelů likvidity (zdroj: vlastní zpracování)	79
Tabulka 28 Porovnání ukazatelů aktivity (zdroj: vlastní zpracování)	79
Tabulka 29 Prognóza vývoje tržeb – krátkodobý plán (zdroj: vlastní zpracování)	81
Tabulka 30 Prognóza vývoje peněžních toků – krátkodobý plán (zdroj: vlastní zpracování)	82

SEZNAM PŘÍLOH

- PŘÍLOHA P I: Vertikální analýza rozvahy společnosti XY, s. r. o.
- PŘÍLOHA P II: Horizontální analýza rozvahy společnosti XY, s. r. o.
- PŘÍLOHA P III: Vertikální analýza výkazu zisku a ztráty společnosti XY, s. r. o.
- PŘÍLOHA P IV: Horizontální analýza výkazu zisku a ztráty společnosti XY, s. r. o.
- PŘÍLOHA P V: Plánovaný výkaz zisku a ztráty – základní varianta
- PŘÍLOHA P VI: Plánovaná rozvaha – základní varianta
- PŘÍLOHA P VII: Plánovaný výkaz peněžních toků – základní varianta
- PŘÍLOHA P VIII: Plánovaný výkaz zisku a ztráty – pesimistická varianta
- PŘÍLOHA P IX: Plánovaná rozvaha – pesimistická varianta
- PŘÍLOHA P X: Plánovaný výkaz peněžních toků – pesimistická varianta
- PŘÍLOHA P XI: Plánovaný krátkodobý výkaz zisku a ztráty
- PŘÍLOHA P XII: Plánovaná krátkodobá rozvaha
- PŘÍLOHA P XIII: Plánovaný krátkodobý výkaz peněžních toků
- PŘÍLOHA P XIV: Výkaz zisku a ztráty společnosti XY, s. r. o. za roky 2010 - 2013
- PŘÍLOHA P XV: Rozvaha společnosti XY, s. r. o. za roky 2010 - 2013

**PŘÍLOHA P I: VERTIKÁLNÍ ANALÝZA ROZVAHY SPOLEČNOSTI
XY, S. R. O.**

(v tis. Kč)		2010		2011		2012		2013	
	AKTIVA CELKEM	48 192	100%	43 411	100%	55 300	100%	65 120	100%
B.	Dlouhodobý ma- jetek	15 308	32%	7 558	17%	18 555	34%	24 366	37%
B. I.	Dlouhodobý nehmotný majetek	56	0%	15	0%	0	0%	0	0%
B. II.	Dlouhodobý hmotný majetek	15 252	32%	7 543	17%	18 555	34%	24 366	37%
B. III.	Dlouhodobý fi- nanční majetek	0	0%	0	0%	0	0%	0	0%
C.	Oběžná aktiva	32 847	68%	35 688	82%	36 155	65%	35 173	54%
C. I.	Zásoby	20 357	42%	23 666	55%	25 806	47%	26 553	41%
	II. Dlouhodobé po- hledávky	0	0%	0	0%	0	0%	0	0%
	III. Krátkodobé pohle- dávky	11 922	25%	9 737	22%	10 282	19%	8 471	13%
	IV. Krátkodobý fi- nanční majetek	568	1%	2 285	5%	67	0%	149	0%
D.	Časové rozlišení	37	0%	165	0%	590	1%	5 581	9%
	PASIVA CELKEM	48 192	100%	43 411	100%	55 300	100%	65 120	100%
A.	Vlastní kapitál	8 286	17%	19 801	46%	28 907	52%	40 625	62%
	I. Základní kapitál	500	1%	500	1%	500	1%	500	1%
	II. Kapitálové fondy	0	0%	0	0%	0	0%	0	0%
	III. Rezervní fondy	77	0%	80	0%	78	0%	70	0%
	IV. VH minulých let	2 745	6%	7 579	17%	19 068	34%	28 174	43%
	V. VH běžného účet- ního období	4 964	10%	11 642	27%	9 261	17%	11 881	18%
B.	Cizí zdroje	39 775	83%	22 258	51%	26 371	48%	24 397	37%
	I. Rezervy	0	0%	0	0%	0	0%	0	0%
	II. Dlouhodobé zá- vazky	15 001	31%	1 330	3%	2 550	5%	1 770	3%
	III. Krátkodobé závaz- ky	13 829	29%	12 975	30%	14 889	27%	16 198	25%
	IV. Bankovní úvěry a výpomoci	10 945	23%	7 953	18%	8 932	16%	6 429	10%
C.	Časové rozlišení	131	0%	1 352	3%	22	0%	98	0%

PŘÍLOHA P II: HORIZONTÁLNÍ ANALÝZA ROZVAHY
SPOLEČNOSTI XY, S. R. O.

(v tis. Kč)		2010	2011	10/11	2012	11/12	2013	12/13
	AKTIVA CELKEM	48 192	43 411	-10%	55 300	27%	65 120	18%
B.	Dlouhodobý majetek	15 308	7 558	-51%	18 555	146%	24 366	31%
B. I.	Dlouhodobý nehmotný majetek	56	15	-73%	0	0%	0	0%
B. II.	Dlouhodobý hmotný majetek	15 252	7 543	-51%	18 555	146%	24 366	31%
B. III.	Dlouhodobý finanční majetek	0	0	0%	0	0%	0	0%
C.	Oběžná aktiva	32 847	35 688	9%	36 155	1%	35 173	-3%
C. I.	Zásoby	20 357	23 666	14%	25 806	9%	26 553	3%
	II. Dlouhodobé pohledávky	0	0	0%	0	0%	0	0%
	III. Krátkodobé pohledávky	11 922	9 737	-18%	10 282	6%	8 471	-18%
	IV. Krátkodobý finanční majetek	568	2 285	302%	67	-97%	149	122%
D.	Časové rozlišení	37	165	346%	590	258%	5 581	846%
	PASIVA CELKEM	48 192	43 411	-10%	55 300	27%	65 120	18%
A.	Vlastní kapitál	8 286	19 801	139%	28 907	46%	40 625	41%
	I. Základní kapitál	500	500	0%	500	0%	500	0%
	II. Kapitálové fondy	0	0	0%	0	0%	0	0%
	III. Rezervní fondy	77	80	4%	78	-3%	70	-10%
	IV. VH minulých let	2 745	7 579	176%	19 068	152%	28 174	48%
	V. VH běžného účetního období	4 964	11 642	135%	9 261	-20%	11 881	28%
B.	Cizí zdroje	39 775	22 258	-44%	26 371	18%	24 397	-7%
	I. Rezervy	0	0	0%	0	0%	0	0%
	II. Dlouhodobé závazky	15 001	1 330	-91%	2 550	92%	1 770	-31%
	III. Krátkodobé závazky	13 829	12 975	-6%	14 889	15%	16 198	9%
	IV. Bankovní úvěry a výpomoci	10 945	7 953	-27%	8 932	12%	6 429	-28%
C.	Časové rozlišení	131	1 352	932%	22	-98%	98	345%

**PŘÍLOHA P III: VERTIKÁLNÍ ANALÝZA VÝKAZU ZISKU A
ZTRÁTY SPOLEČNOSTI XY, S. R. O.**

(v tis. Kč)	2010		2011		2012		2013	
VÝNOSY CELKEM	57 486	100%	88 538	100%	97 148	100%	89 936	100%
Tržby za prodej zboží	2 971	5%	4 722	5%	5 287	5%	8 230	9%
Výkony	52 770	92%	80 203	91%	87 730	90%	77 717	86%
- tržby za prodej výrobků a služeb	47 740	83%	69 951	79%	82 129	85%	75 112	84%
- změna stavu zásob	5 030	9%	10 252	12%	5 601	6%	2 605	3%
Tržby za prodej DM a materiálu	0	0%	0	0%	0	0%	0	0%
Ostatní provozní výnosy	1 115	2%	2 186	2%	2 863	3%	2 412	3%
Finanční výnosy	630	1%	1 427	2%	1 268	1%	1 577	2%
NÁKLADY CELKEM	53 474	100%	73 977	100%	85 775	100%	75 155	100%
Náklady na prodané zboží	2 376	4%	3 701	5%	4 128	5%	6 886	9%
Výkonová spotřeba	32 540	61%	44 061	60%	52 353	61%	41 336	55%
- spotřeba materiálu a energie	21 568	40%	34 741	60%	38 181	45%	33 959	45%
- služby	10 972	21%	9 320	13%	14 172	17%	7 377	10%
Osobní náklady	13 710	26%	20 747	28%	22 864	27%	21 251	28%
Daně a poplatky	40	0%	46	0%	42	0%	93	0%
Odpisy DHM a DNM	2 775	5%	2 783	4%	2 930	3%	2 823	4%
Ostatní provozní náklady	516	1%	714	1%	1 340	2%	897	1%
Nákladové úroky	630	1%	897	1%	454	1%	395	1%
Ostatní finanční náklady	887	2%	1 028	1%	1 664	2%	1 474	2%

PŘÍLOHA P IV: HORIZONTÁLNÍ ANALÝZA VÝKAZU ZISKU A ZTRÁTY SPOLEČNOSTI XY, S. R. O.

(v tis. Kč)	2010	2011	10/11	2012	11/12	2013	12/13
VÝNOSY CELKEM	57 486	88 538	54%	97 148	10%	89 936	-7%
Tržby za prodej zboží	2 971	4 722	59%	5 287	12%	8 230	56%
Výkony	52 770	80 203	52%	87 730	9%	77 717	-11%
- tržby za prodej výrobků a služeb	47 740	69 951	47%	82 129	17%	75 112	-9%
- změna stavu zásob	5 030	10 252	104%	5 601	-45%	2 605	-53%
Tržby za prodej DM a materiálu	0	0	0%	0	0%	0	0%
Ostatní provozní výnosy	1 115	2 186	96%	2 863	31%	2 412	-16%
Finanční výnosy	630	1 427	127%	1 268	-11%	1 577	24%
NÁKLADY CELKEM	53 474	73 977	38%	85 775	16%	75 155	-12%
Náklady na prodané zboží	2 376	3 701	56%	4 128	12%	6 886	67%
Výkonová spotřeba	32 540	44 061	35%	52 353	19%	41 336	-21%
- spotřeba materiálu a energie	21 568	34 741	61%	38 181	10%	33 959	-11%
- služby	10 972	9 320	-15%	14 172	52%	7 377	-48%
Osobní náklady	13 710	20 747	51%	22 864	10%	21 251	-7%
Daně a poplatky	40	46	15%	42	-9%	93	121%
Odpisy DHM a DNM	2 775	2 783	0%	2 930	5%	2 823	-4%
Ostatní provozní náklady	516	714	38%	1 340	88%	897	-33%
Nákladové úroky	630	897	42%	454	-49%	395	-13%
Ostatní finanční náklady	887	1 028	16%	1 664	62%	1 474	-11%

**PŘÍLOHA P V: PLÁNOVANÝ VÝKAZ ZISKU A ZTRÁTY –
ZÁKLADNÍ VARIANTA**

Výkaz zisku a ztráty v tis. Kč		Účetní období			
		2014	2015	2016	2017
		1	2	3	4
I.	Tržby za prodej zboží	8 395	8 479	8 521	8 564
A.	Náklady vynaložené na prodané zboží	6 969	7 024	7 045	7 052
+	Obchodní marže	1 426	1 454	1 475	1 511
II.	Výkony	79 225	81 459	84 080	85 852
1.	Tržby za prodej vlastních výrobků a služeb	78 868	81 234	83 833	85 677
2.	Změna stavu zásob vlastní činnosti	357	225	247	175
3.	Aktivace	0	0	0	0
B.	Výkonová spotřeba	42 965	44 209	45 544	46 172
1.	Spotřeba materiálu a energie	35 514	36 684	37 943	38 495
2.	Služby	7 451	7 525	7 601	7 677
+	Přidaná hodnota	37 686	38 704	40 012	41 192
C.	Osobní náklady	22 653	23 500	24 380	25 293
1.	Mzdové náklady	16 644	17 276	17 933	18 614
2.	Odměny členům orgánů obchodní korporace	0	0	0	0
3.	Náklady na sociální zabezpečení a zdravotní pojištění	5 659	5 874	6 097	6 329
4.	Sociální náklady	350	350	350	350
D.	Daně a poplatky	90	90	90	90
E.	Odpisy dlouhodobého nehmotného a hmotného majetku	3 408	4 308	4 283	4 943
III.	Tržby z prodeje DM a materiálu	0	0	0	0
F.	Zůstatková cena prodaného DM a materiálu	0	0	0	0
G.	Změna stavu rezerv a OP v provozní oblasti a komplexních nákladů příštích období	0	0	0	0
IV.	Ostatní provozní výnosy	1 500	1 500	1 500	1 500
H.	Ostatní provozní náklady	906	915	924	933
V.	Převod provozních výnosů	0	0	0	0
I.	Převod provozních nákladů	0	0	0	0
*	Provozní výsledek hospodaření	12 129	11 390	11 835	11 432
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	0	0	0	0
VIII.	Výnosy z krátkodobého finančního majetku	0	0	0	0
K.	Náklady z finančního majetku	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	3	9	8	8
N.	Nákladové úroky	393	391	0	0

XI.	Ostatní finanční výnosy	1 597	1 621	1 645	1 670
O.	Ostatní finanční náklady	1 496	1 519	1 541	1 564
XII.	Převod finančních výnosů	0	0	0	0
P.	Převod finančních nákladů	0	0	0	0
*	Finanční výsledek hospodaření	-290	-280	112	113
Q.	Daň z příjmů za běžnou činnost	2 249	2 111	2 270	2 194
1.	- splatná	2 249	2 111	2 270	2 194
2.	- odložená	0	0	0	0
**	Výsledek hospodaření za běžnou činnost	9 590	8 999	9 677	9 352
XIII.	Mimořádné výnosy	0	0	0	0
R.	Mimořádné náklady	0	0	0	0
S.	Daň z příjmů z mimořádné činnosti	0	0	0	0
*	Mimořádný výsledek hospodaření	0	0	0	0
T.	Převod podílu na výsledku hospodaření společníkům (+/-)	0	0	0	0
***	Výsledek hospodaření za účetní období (+/-)	9 590	8 999	9 677	9 352
****	Výsledek hospodaření před zdaněním (+/-)	11 839	11 110	11 947	11 546

PŘÍLOHA P VI: PLÁNOVANÁ ROZVAHA – ZÁKLADNÍ VARIANTA

AKTIVA v tis. Kč		Účetní období			
		2014	2015	2016	2017
		1	2	3	4
AKTIVA CELKEM		65 125	72 563	72 698	72 442
A.	Pohledávky za upsaný základní kapitál	0	0	0	0
B.	Dlouhodobý majetek	23 751	22 275	21 593	21 053
B.	I. Dlouhodobý nehmotný majetek	0	73	41	9
	3. Software	0	73	41	9
B.	II. Dlouhodobý hmotný majetek	23 751	22 202	21 552	21 044
	1. Pozemky	324	324	324	324
	2. Stavby	6 937	6 669	6 401	6 133
	3. Samostatné hmotné movité věci a soubory hmotných movitých věcí	16 490	15 209	14 827	14 587
B.	III. Dlouhodobý finanční majetek	0	0	0	0
C.	Oběžná aktiva	41 224	50 138	50 955	51 239
C.	I. Zásoby	27 754	28 575	29 436	30 033
	1. Materiál	19 854	20 450	21 064	21 485
	2. Nedokončená výroba a polotovary	6 225	6 412	6 617	6 763
	3. Výrobky	1 275	1 313	1 355	1 385
	4. Mladá a ostatní zvířata a jejich skupiny	0	0	0	0
	5. Zboží	400	400	400	400
	6. Poskytnuté zálohy na zásoby	0	0	0	0
C.	II. Dlouhodobé pohledávky	0	0	0	0
C.	III. Krátkodobé pohledávky	10 284	10 771	11 292	11 748
	1. Pohledávky z obchodních vztahů	8 484	8 971	9 492	9 948
	6. Stát - daňové pohledávky	800	800	800	800
	7. Krátkodobé poskytnuté zálohy	1 000	1 000	1 000	1 000
	8. Dohadné účty aktivní	0	0	0	0
	9. Jiné pohledávky	0	0	0	0
C.	IV. Krátkodobý finanční majetek	3 187	10 792	10 227	9 458
	1. Peníze	65	89	52	74
	2. Účty v bankách	3 122	10 703	10 175	9 384
	3. Krátkodobé cenné papíry a podíly	0	0	0	0
	4. Pořizovaný krátkodobý finanční majetek	0	0	0	0
D.	I. Časové rozlišení	150	150	150	150
	1. Náklady příštích období	150	150	150	150
	2. Komplexní náklady příštích období	0	0	0	0
	3. Příjmy příštích období	0	0	0	0

PASIVA v tis. Kč			Účetní období			
			2014	2015	2016	2017
			1	2	3	4
PASIVA CELKEM			65 125	72 563	72 698	72 442
A.		Vlastní kapitál	50 065	58 914	58 441	57 643
A.	I.	Základní kapitál	500	500	500	500
	1.	Základní kapitál	500	500	500	500
A.	II.	Kapitálové fondy	0	0	0	0
A.	III.	Fondy ze zisku	70	70	70	70
	1.	Rezervní fond	50	50	50	50
	2.	Statutární a ostatní fondy	20	20	20	20
A.	IV.	Výsledek hospodaření minulých let	39 905	49 345	48 194	47 721
	1.	Nerozdělený zisk minulých let	39 905	49 345	48 194	47 721
	2.	Neuhrazená ztráta minulých let	0	0	0	0
	3.	Jiný výsledek hospodaření minulých let	0	0	0	0
A.	V.	Výsledek hospodaření běžného účetního období (+/-)	9 590	8 999	9 677	9 352
B.		Cizí zdroje	14 961	13 549	14 157	14 699
B.	I.	Rezervy	0	0	0	0
B.	II.	Dlouhodobé závazky	1 000	1 000	1 000	1 000
	1.	Závazky z obchodních vztahů	0	0	0	0
	9.	Jiné závazky	1 000	1 000	1 000	1 000
B.	III.	Krátkodobé závazky	11 978	12 549	13 157	13 699
	1.	Závazky z obchodních vztahů	8 969	9 470	10 005	10 471
	4.	Závazky ke společníkům	0	0	0	0
	5.	Závazky k zaměstnancům	1 387	1 440	1 494	1 551
	6.	Závazky ze sociálního zabezpečení a zdravotního pojištění	472	489	508	527
	7.	Stát - daňové závazky a dotace	300	300	300	300
	8.	Krátkodobé přijaté zálohy	800	800	800	800
	9.	Vydané dluhopisy	0	0	0	0
	10.	Dohadné účty pasivní	0	0	0	0
	11.	Jiné závazky	50	50	50	50
B.	IV.	Bankovní úvěry a výpomoci	1 983	0	0	0
	1.	Bankovní úvěry dlouhodobé	1 983	0	0	0
	2.	Krátkodobé bankovní úvěry	0	0	0	0
	3.	Krátkodobé finanční výpomoci	0	0	0	0
C.	I.	Časové rozlišení	100	100	100	100
	1.	Výdaje příštích období	100	100	100	100
	2.	Výnosy příštích období	0	0	0	0

**PŘÍLOHA P VII: PLÁNOVANÝ VÝKAZ PENĚŽNÍCH TOKŮ –
ZÁKLADNÍ VARIANTA**

Výkaz peněžních toků v tis. Kč	2013 2014	2014 2015	2015 2016	2016 2017
Stav peněžních prostředků a peněžních ekvivalentů na začátku účetního období	149	3 187	10 792	10 227
Peněžní toky z hlavní výdělečné činnosti (provozní činnost)				
Účetní zisk nebo ztráta z běžné činnosti před zdaněním	11 839	11 110	11 947	11 546
Úpravy o nepeněžní operace	3 798	4 691	4 275	4 935
Odpisy stálých aktiv a umořování opravné položky k nabytému majetku	3 408	4 308	4 283	4 943
Vyúčtované nákladové úroky s výjimkou kapitalizovaných a vyúčtované výnosové úroky	390	382	-8	-8
Čistý peněžní tok z provozní činnosti před zdaněním, změnami pracovního kapitálu a mim. položkami	15 637	15 800	16 221	16 481
Změny stavu nepeněžních složek pracovního kapitálu	-1 801	-737	-773	-511
Změna stavu pohledávek z provozní činnosti, přechodných účtů aktiv	3 618	-487	-521	-456
Změna stavu krátkodobých závazků z provozní činnosti, přechodných účtů pasiv	-4 218	571	608	542
Změna stavu zásob	-1 201	-821	-861	-597
Čistý peněžní tok z provozní činnosti před zdaněním a mimořádnými položkami	13 836	15 063	15 448	15 970
Vyplacené úroky s výjimkou kapitalizovaných	-393	-391	0	0
Přijaté úroky	3	9	8	8
Zaplacená daň z příjmů za běžnou činnost a doměrky daně za minulá období	-2 249	-2 111	-2 270	-2 194
Čistý peněžní tok z provozní činnosti	11 197	12 570	13 186	13 784
Peněžní toky z investiční činnosti				
Výdaje spojené s nabytím stálých aktiv	-3 093	-3 132	-3 901	-4 703
Čistý peněžní tok vztahující se k investiční činnosti	-3 093	-3 132	-3 901	-4 703
Peněžní toky z finanční činnosti				
Dopady změn dlouhodobých, resp. krátkodobých závazků	-5 216	-1 983	0	
Dopady změn vlastního kapitálu na peněžní prostředky a ekvivalenty	150	150	-9 850	-9 850
Přímé platby na vrub fondů	150	150	150	150
Vyplacené dividendy nebo podíly na zisku včetně zaplacené daně	0		-10 000	-10 000
Čistý peněžní tok vztahující se k finanční činnosti	-5 066	-1 833	-9 850	-9 850
Čisté zvýšení resp. snížení peněžních prostředků	3 038	7 605	-565	-769
Stav peněžních prostředků a peněžních ekvivalentů na konci účetního období	3 187	10 792	10 227	9 458

**PŘÍLOHA P VIII: PLÁNOVANÝ VÝKAZ ZISKU A ZTRÁTY –
PESIMISTICKÁ VARIANTA**

Výkaz zisků a ztrát v tis. Kč		Účetní období			
		2014	2015	2016	2017
		1	2	3	4
I.	Tržby za prodej zboží	8 312	8 146	8 228	8 310
A.	Náklady vynaložené na prodané zboží	6 955	7 024	7 060	7 095
+	Obchodní marže	1 357	1 122	1 168	1 215
II.	Výkony	77 722	78 364	77 605	78 306
1.	Tržby za prodej vlastních výrobků a služeb	77 365	78 139	77 358	78 131
2.	Změna stavu zásob vlastní činnosti	357	225	247	175
3.	Aktivace	0	0	0	0
B.	Výkonová spotřeba	43 039	43 935	44 726	45 053
1.	Spotřeba materiálu a energie	35 514	36 336	37 051	37 223
2.	Služby	7 525	7 600	7 676	7 829
+	Přidaná hodnota	36 041	35 550	34 046	34 469
C.	Osobní náklady	22 547	22 991	22 764	23 213
1.	Mzdové náklady	16 565	16 896	16 727	17 062
2.	Odměny členům orgánů obchodní korporace	0	0	0	0
3.	Náklady na sociální zabezpečení a zdravotní pojištění	5 632	5 745	5 687	5 801
4.	Sociální náklady	350	350	350	350
D.	Daně a poplatky	90	90	90	90
E.	Odpisy dlouhodobého nehmotného a hmotného majetku	2 886	3 474	3 657	4 317
III.	Tržby z prodeje DM a materiálu	0	0	0	0
F.	Zůstatková cena prodaného DM a materiálu	0	0	0	0
G.	Změna stavu rezerv a OP v provozní oblasti a komplexních nákladů příštích období	0	0	0	0
IV.	Ostatní provozní výnosy	1 000	1 000	1 000	1 000
H.	Ostatní provozní náklady	906	915	924	933
V.	Převod provozních výnosů	0	0	0	0
I.	Převod provozních nákladů	0	0	0	0
*	Provozní výsledek hospodaření	10 612	9 081	7 611	6 915
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	0	0	0	0
VIII.	Výnosy z krátkodobého finančního majetku	0	0	0	0
K.	Náklady z finančního majetku	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	3	7	9	9
N.	Nákladové úroky	393	391	0	0
XI.	Ostatní finanční výnosy	1 589	1 605	1 621	1 637

O.	Ostatní finanční náklady	1 489	1 504	1 519	1 534
XII.	Převod finančních výnosů	0	0	0	0
P.	Převod finančních nákladů	0	0	0	0
*	Finanční výsledek hospodaření	-290	-283	111	112
Q.	Daň z příjmů za běžnou činnost	1 961	1 672	1 467	1 335
1.	- splatná	1 961	1 672	1 467	1 335
2.	- odložená	0	0	0	0
**	Výsledek hospodaření za běžnou činnost	8 361	7 126	6 255	5 692
XIII.	Mimořádné výnosy	0	0	0	0
R.	Mimořádné náklady	0	0	0	0
S.	Daň z příjmů z mimořádné činnosti	0	0	0	0
*	Mimořádný výsledek hospodaření	0	0	0	0
T.	Převod podílu na výsledku hospodaření společníkům (+/-)	0	0	0	0
***	Výsledek hospodaření za účetní období (+/-)	8 361	7 126	6 255	5 692
****	Výsledek hospodaření před zdaněním (+/-)	10 322	8 798	7 722	7 027

**PŘÍLOHA P IX: PLÁNOVANÁ ROZVAHA – PESIMISTICKÁ
VARIANTA**

AKTIVA v tis. Kč		Účetní období			
		2014	2015	2016	2017
		1	2	3	4
AKTIVA CELKEM		63 962	69 296	70 544	71 458
A.	Pohledávky za upsaný základní kapitál	0	0	0	0
B.	Dlouhodobý majetek	21 665	21 023	20 967	21 053
B.	I. Dlouhodobý nehmotný majetek	0	73	41	9
	3. Software	0	73	41	9
B.	II. Dlouhodobý hmotný majetek	21 665	20 950	20 926	21 044
	1. Pozemky	324	324	324	324
	2. Stavby	6 937	6 669	6 401	6 133
	3. Samostatné hmotné movité věci a soubory hmotných movitých věcí	14 404	13 957	14 201	14 587
B.	III. Dlouhodobý finanční majetek	0	0	0	0
C.	Oběžná aktiva	42 147	48 123	49 427	50 256
C.	I. Zásoby	27 612	28 082	28 312	28 665
	1. Materiál	19 854	20 252	20 555	20 761
	2. Nedokončená výroba a polotovary	6 107	6 168	6 106	6 228
	3. Výrobky	1 250	1 263	1 250	1 275
	4. Mladá a ostatní zvířata a jejich skupiny	0	0	0	0
	5. Zboží	400	400	400	400
	6. Poskytnuté zálohy na zásoby	0	0	0	0
C.	II. Dlouhodobé pohledávky	0	0	0	0
C.	III. Krátkodobé pohledávky	11 253	11 627	12 023	12 605
	1. Pohledávky z obchodních vztahů	9 453	9 827	10 223	10 805
	6. Stát - daňové pohledávky	800	800	800	800
	7. Krátkodobé poskytnuté zálohy	1 000	1 000	1 000	1 000
	8. Dohadné účty aktivní	0	0	0	0
	9. Jiné pohledávky	0	0	0	0
C.	IV. Krátkodobý finanční majetek	3 283	8 414	9 092	8 986
	1. Peníze	74	61	97	88
	2. Účty v bankách	3 209	8 353	8 995	8 898
	3. Krátkodobé cenné papíry a podíly	0	0	0	0
	4. Pořizovaný krátkodobý finanční majetek	0	0	0	0
D.	I. Časové rozlišení	150	150	150	150
	1. Náklady příštích období	150	150	150	150
	2. Komplexní náklady příštích období	0	0	0	0
	3. Příjmy příštích období	0	0	0	0

PASIVA v tis. Kč		Účetní období			
		2014	2015	2016	2017
		1	2	3	4
PASIVA CELKEM		63 962	69 296	70 544	71 458
A.	Vlastní kapitál	48 836	55 812	56 916	57 459
A.	I. Základní kapitál	500	500	500	500
	1. Základní kapitál	500	500	500	500
A.	II. Kapitálové fondy	0	0	0	0
A.	III. Fondy ze zisku	70	70	70	70
	1. Rezervní fond	50	50	50	50
	2. Statutární a ostatní fondy	20	20	20	20
A.	IV. Výsledek hospodaření minulých let	39 905	48 116	50 092	51 196
	1. Nerozdělený zisk minulých let	39 905	48 116	50 092	51 196
	2. Neuhrazená ztráta minulých let	0	0	0	0
	3. Jiný výsledek hospodaření minulých let	0	0	0	0
A.	V. Výsledek hospodaření běžného účetního období (+/-)	8 361	7 126	6 255	5 692
B.	Cizí zdroje	15 026	13 384	13 527	13 900
B.	I. Rezervy	0	0	0	0
B.	II. Dlouhodobé závazky	1 000	1 000	1 000	1 000
	1. Závazky z obchodních vztahů	0	0	0	0
	9. Jiné závazky	1 000	1 000	1 000	1 000
B.	III. Krátkodobé závazky	12 043	12 384	12 527	12 900
	1. Závazky z obchodních vztahů	9 044	9 348	9 509	9 845
	4. Závazky ke společníkům	0	0	0	0
	5. Závazky k zaměstnancům	1 380	1 408	1 394	1 422
	6. Závazky ze sociálního zabezpečení a zdravotního pojištění	469	479	474	483
	7. Stát - daňové závazky a dotace	300	300	300	300
	8. Krátkodobé přijaté zálohy	800	800	800	800
	9. Vydané dluhopisy	0	0	0	0
	10. Dohadné účty pasivní	0	0	0	0
	11. Jiné závazky	50	50	50	50
B.	IV. Bankovní úvěry a výpomoci	1 983	0	0	0
	1. Bankovní úvěry dlouhodobé	1 983	0	0	0
	2. Krátkodobé bankovní úvěry	0	0	0	0
	3. Krátkodobé finanční výpomoci	0	0	0	0
C.	I. Časové rozlišení	100	100	100	100
	1. Výdaje příštích období	100	100	100	100
	2. Výnosy příštích období	0	0	0	0

**PŘÍLOHA P X: PLÁNOVANÁ VÝKAZ PENĚŽNÍCH TOKŮ –
PESIMISCKÁ VARIANTA**

Výkaz peněžních toků v tis. Kč	2013 2014	2014 2015	2015 2016	2016 2017
Stav peněžních prostředků a peněžních ekvivalentů na začátku účetního období	149	3 283	8 414	9 092
Peněžní toky z hlavní výdělečné činnosti (provozní činnost)				
Účetní zisk nebo ztráta z běžné činnosti před zdaněním	10 322	8 798	7 722	7 027
Úpravy o nepeněžní operace	3 276	3 858	3 648	4 308
Odpisy stálých aktiv a umořování opravné položky k nabytému majetku	2 886	3 474	3 657	4 317
Vyúčtované nákladové úroky s výjimkou kapitalizovaných a vyúčtované výnosové úroky	390	384	-9	-9
Čistý peněžní tok z provozní činnosti před zdaněním, změnami pracovního kapitálu a mim. položkami	13 598	12 656	11 370	11 336
Změny stavu nepeněžních složek pracovního kapitálu	-2 562	-504	-482	-563
Změna stavu pohledávek z provozní činnosti, přechodných účtů aktiv	2 649	-374	-396	-582
Změna stavu krátkodobých závazků z provozní činnosti, přechodných účtů pasiv	-4 153	341	143	373
Změna stavu zásob	-1 059	-471	-229	-353
Čistý peněžní tok z provozní činnosti před zdaněním a mimořádnými položkami	11 036	12 152	10 887	10 773
Vyplacené úroky s výjimkou kapitalizovaných	-393	-391	0	0
Přijaté úroky	3	7	9	9
Zaplacená daň z příjmů za běžnou činnost a doměrky daně za minulá období	-1 961	-1 672	-1 467	-1 335
Čistý peněžní tok z provozní činnosti	8 685	10 096	9 429	9 447
Peněžní toky z investiční činnosti				
Výdaje spojené s nabytím stálých aktiv	-485	-3 132	-3 901	-4 703
Čistý peněžní tok vztahující se k investiční činnosti	-485	-3 132	-3 901	-4 703
Peněžní toky z finanční činnosti				
Dopady změn dlouhodobých, resp. krátkodobých závazků	-5 216	-1 983	0	0
Dopady změn vlastního kapitálu na peněžní prostředky a ekvivalenty	150	150	-4 850	-4 850
Přímé platby na vrub fondů	150	150	150	150
Vyplacené dividendy nebo podíly na zisku včetně zaplacené daně	0	0	-5 000	-5 000
Čistý peněžní tok vztahující se k finanční činnosti	-5 066	-1 833	-4 850	-4 850
Čisté zvýšení resp. snížení peněžních prostředků	3 134	5 131	678	-106
Stav peněžních prostředků a peněžních ekvivalentů na konci účetního období	3 283	8 414	9 092	8 986

PŘÍLOHA P XI: PLÁNOVANÝ KRÁTKODOBÝ VÝKAZ ZISKU A ZTRÁTY

Výkaz zisků a ztrát v tis. Kč		Účetní období			
		I.Q	II.Q	III.Q	IV.Q
		1	2	3	4
I.	Tržby za prodej zboží	1 175	4 113	6 800	8 395
A.	Náklady vynaložené na prodané zboží	976	3 415	5 645	6 969
+	Obchodní marže	200	699	1 155	1 426
II.	Výkony	11 091	38 820	64 172	79 225
1.	Tržby za prodej vlastních výrobků a služeb	11 041	38 645	63 883	78 868
2.	Změna stavu zásob vlastní činnosti	50	175	289	357
3.	Aktivace	0	0	0	0
B.	Výkonová spotřeba	6 849	21 020	34 259	42 965
1.	Spotřeba materiálu a energie	4 986	17 294	28 671	35 514
2.	Služby	1 863	3 725	5 588	7 451
+	Přidaná hodnota	4 443	18 499	31 068	37 685
C.	Osobní náklady	5 663	11 326	16 990	22 653
1.	Mzdové náklady	4 161	8 322	12 483	16 644
2.	Odměny členům orgánů obchodní korporace	0	0	0	0
3.	Náklady na sociální zabezpečení a zdravotní pojištění	1 415	2 829	4 244	5 659
4.	Sociální náklady	88	175	263	350
D.	Daně a poplatky	23	45	68	90
E.	Odpisy dlouhodobého nehmotného a hmotného majetku	852	1 704	2 556	3 408
III.	Tržby z prodeje DM a materiálu	0	0	0	0
F.	Zůstatková cena prodaného DM a materiálu	0	0	0	0
G.	Změna stavu rezerv a OP v provozní oblasti a komplexních nákladů příštích období	0	0	0	0
IV.	Ostatní provozní výnosy	375	750	1 125	1 500
H.	Ostatní provozní náklady	226	453	679	906
V.	Převod provozních výnosů	0	0	0	0
I.	Převod provozních nákladů	0	0	0	0
*	Provozní výsledek hospodaření	-1 947	5 721	11 900	12 129
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	0	0	0	0
VIII.	Výnosy z krátkodobého finančního majetku	0	0	0	0
K.	Náklady z finančního majetku	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	0	0	0	3
N.	Nákladové úroky	98	197	295	393
XI.	Ostatní finanční výnosy	224	782	1 293	1 597

O.	Ostatní finanční náklady	209	733	1 212	1 496
XII.	Převod finančních výnosů	0	0	0	0
P.	Převod finančních nákladů	0	0	0	0
*	Finanční výsledek hospodaření	-84	-147	-213	-290
Q.	Daň z příjmů za běžnou činnost	0	0	0	2 249
1.	- splatná	0	0	0	2 249
2.	- odložená	0	0	0	0
**	Výsledek hospodaření za běžnou činnost	-2 031	5 573	11 687	9 590
XIII.	Mimořádné výnosy	0	0	0	0
R.	Mimořádné náklady	0	0	0	0
S.	Daň z příjmů z mimořádné činnosti	0	0	0	0
*	Mimořádný výsledek hospodaření	0	0	0	0
T.	Převod podílu na výsledku hospodaření společníkům (+/-)	0	0	0	0
***	Výsledek hospodaření za účetní období (+/-)	-2 031	5 573	11 687	9 590
****	Výsledek hospodaření před zdaněním (+/-)	-2 031	5 573	11 687	11 839

PŘÍLOHA P XII: PLÁNOVANÝ KRÁTKODOBÁ ROZVAHA

AKTIVA v tis. Kč		Účetní období			
		I.Q	II.Q	III.Q	IV.Q
		1	2	3	4
AKTIVA CELKEM		54 589	64 550	68 520	65 125
A.	Pohledávky za upsaný základní kapitál	0	0	0	0
B.	Dlouhodobý majetek	23 364	22 512	24 753	23 751
B. I.	Dlouhodobý nehmotný majetek	0	0	0	0
	3. Software	0	0	0	0
B. II.	Dlouhodobý hmotný majetek	23 364	22 512	24 753	23 751
	1. Pozemky	324	324	324	324
	2. Stavby	7 065	7 000	6 933	6 937
	3. Samostatné hmotné movité věci a soubory hmotných movitých věcí	11 538	10 751	17 496	16 490
	8. Poskytnuté zálohy na dlouhodobý hmotný majetek	4 437	4 437	0	0
B. III.	Dlouhodobý finanční majetek	0	0	0	0
C.	Oběžná aktiva	31 225	42 038	43 767	41 224
C. I.	Zásoby	22 949	30 018	29 144	27 754
	1. Materiál	18 991	19 750	20 069	19 854
	2. Nedokončená výroba a polotovary	2 451	8 447	7 321	6 225
	3. Výrobky	1 107	1 421	1 354	1 275
	4. Mladá a ostatní zvířata a jejich skupiny	0	0	0	0
	5. Zboží	400	400	400	400
	6. Poskytnuté zálohy na zásoby	0	0	0	0
C. II.	Dlouhodobé pohledávky	0	0	0	0
C. III.	Krátkodobé pohledávky	6 300	10 690	10 635	10 284
	1. Pohledávky z obchodních vztahů	5 435	9 740	8 935	8 484
	6. Stát - daňové pohledávky	365	450	700	800
	7. Krátkodobé poskytnuté zálohy	500	500	1 000	1 000
	8. Dohadné účty aktivní	0	0	0	0
	9. Jiné pohledávky	0	0	0	0
C. IV	Krátkodobý finanční majetek	1 976	1 330	3 988	3 187
	1. Peníze	50	50	50	65
	2. Účty v bankách	1 926	1 280	3 938	3 122
	3. Krátkodobé cenné papíry a podíly	0	0	0	0
	4. Pořizovaný krátkodobý finanční majetek	0	0	0	0
D. I.	Časové rozlišení	0	0	0	150
	1. Náklady příštích období	0	0	0	150
	2. Komplexní náklady příštích období	0	0	0	0
	3. Příjmy příštích období	0	0	0	0

PASIVA v tis. Kč		Účetní období			
		I.Q	II.Q	III.Q	IV.Q
		1	2	3	4
PASIVA CELKEM		54 589	64 550	68 520	65 125
A.	Vlastní kapitál	38 444	46 048	52 162	50 065
A.	I. Základní kapitál	500	500	500	500
	1. Základní kapitál	500	500	500	500
A.	II. Kapitálové fondy	0	0	0	0
A.	III. Fondy ze zisku	70	70	70	70
	1. Rezervní fond	50	50	50	50
	2. Statutární a ostatní fondy	20	20	20	20
A.	IV Výsledek hospodaření minulých let	39 905	39 905	39 905	39 905
	1. Nerozdělený zisk minulých let	39 905	39 905	39 905	39 905
	2. Neuhrazená ztráta minulých let	0	0	0	0
	3. Jiný výsledek hospodaření minulých let	0	0	0	0
A.	V. Výsledek hospodaření běžného účetního období (+/-)	-2 031	5 573	11 687	9 590
B.	Cizí zdroje	16 145	18 502	16 358	14 961
B.	I. Rezervy	0	0	0	0
B.	II. Dlouhodobé závazky	1 000	1 000	1 000	1 000
	1. Závazky z obchodních vztahů	0	0	0	0
B.	9. Jiné závazky	1 000	1 000	1 000	1 000
B.	III. Krátkodobé závazky	9 827	13 295	12 263	11 978
	1. Závazky z obchodních vztahů	7 418	9 886	9 054	8 969
	4. Závazky ke společníkům	0	0	0	0
	5. Závazky k zaměstnancům	1 387	1 387	1 387	1 387
	6. Závazky ze sociálního zabezpečení a zdravotního pojištění	472	472	472	472
	7. Stát - daňové závazky a dotace	300	300	300	300
	8. Krátkodobé přijaté zálohy	200	1 200	1 000	800
	9. Vydané dluhopisy	0	0	0	0
	10. Dohadné účty pasivní	0	0	0	0
	11. Jiné závazky	50	50	50	50
B.	IV Bankovní úvěry a výpomoci	5 318	4 207	3 095	1 983
	1. Bankovní úvěry dlouhodobé	3 672	3 109	2 546	1 983
	2. Krátkodobé bankovní úvěry	0	0	0	0
	3. Krátkodobé finanční výpomoci	1 646	1 098	549	0
C.	I. Časové rozlišení	0	0	0	100
	1. Výdaje příštích období	0	0	0	100
	2. Výnosy příštích období	0	0	0	0

**PŘÍLOHA P XIII: PLÁNOVANÝ KRÁTKODOBÝ VÝKAZ
PENĚŽNÍCH TOKŮ**

Výkaz peněžních toků v tis. Kč	I.Q	II.Q	III.Q	IV.Q
Stav peněžních prostředků a peněžních ekvivalentů na začátku účetního období	149	1 976	1 330	3 988
Peněžní toky z hlavní výdělečné činnosti (provozní činnost)				
Účetní zisk nebo ztráta z běžné činnosti před zdaněním	-2 031	7 604	6 114	152
Úpravy o nepeněžní operace	950	950	950	947
Odpisy stálých aktiv a umořování opravné položky k nabytému majetku	852	852	852	852
Vyúčtované nákladové úroky s výjimkou kapitalizovaných a vyúčtované výnosové úroky	98	98	98	95
Čistý peněžní tok z provozní činnosti před zdaněním, změnami pracovního kapitálu a mim. položkami	-1 081	8 554	7 064	1 099
Změny stavu nepeněžních složek pracovního kapitálu	4 887	-7 991	-103	1 556
Změna stavu pohledávek z provozní činnosti, přechodných účtů aktiv	7 752	-4 390	55	351
Změna stavu krátkodobých závazků z provozní činnosti, přechodných účtů pasiv	-6 469	3 468	-1 032	-185
Změna stavu zásob	3 604	-7 069	874	1 390
Čistý peněžní tok z provozní činnosti před zdaněním a mimořádnými položkami	3 806	563	6 961	2 655
Vyplacené úroky s výjimkou kapitalizovaných	-98	-98	-98	-98
Přijaté úroky	0	0	0	3
Zaplacená daň z příjmů za běžnou činnost a doměrky daně za minulá období	0	0	0	-2 249
Čistý peněžní tok z provozní činnosti	3 708	465	6 863	311
Peněžní toky z investiční činnosti				
Výdaje spojené s nabytím stálých aktiv			-3 093	
Čistý peněžní tok vztahující se k investiční činnosti	0	0	-3 093	0
Peněžní toky z finanční činnosti				
Dopady změn dlouhodobých, resp. krátkodobých závazků	-1 881	-1 111	-1 112	-1 112
Dopady změn vlastního kapitálu na peněžní prostředky a ekvivalenty	0	0	0	0
Přímé platby na vrub fondů				
Vyplacené dividendy nebo podíly na zisku včetně zaplacené daně	0	0	0	0
Čistý peněžní tok vztahující se k finanční činnosti	-1 881	-1 111	-1 112	-1 112
Čisté zvýšení resp. snížení peněžních prostředků	1 827	-646	2 658	-801
Stav peněžních prostředků a peněžních ekvivalentů na konci účetního období	1 976	1 330	3 988	3 187

**PŘÍLOHA P XIV: VÝKAZ ZISKU A ZTRÁTY SPOLEČNOSTI XY, S.
R. O. ZA ROKY 2010 - 2013**

Výkaz zisků a ztrát v tis. Kč		Účetní období			
		2014	2015	2016	2017
		1	2	3	4
I.	Tržby za prodej zboží	2 971	4 722	5 287	8 230
A.	Náklady vynaložené na prodané zboží	2 376	3 701	4 128	6 886
+	Obchodní marže	595	1 021	1 159	1 344
II.	Výkony	52 770	80 203	87 730	77 717
1.	Tržby za prodej vlastních výrobků a služeb	47 740	69 951	82 129	75 112
2.	Změna stavu zásob vlastní činnosti	5 030	10 252	5 601	2 605
3.	Aktivace	0	0	0	0
B.	Výkonová spotřeba	32 540	44 061	52 353	41 336
1.	Spotřeba materiálu a energie	21 568	34 741	38 181	33 959
2.	Služby	10 972	9 320	14 172	7 377
+	Přidaná hodnota	20 825	37 163	36 536	37 725
C.	Osobní náklady	13 710	20 747	22 864	21 251
1.	Mzdové náklady	10 130	15 289	17 027	15 776
2.	Odměny členům orgánů obchodní korporace	0	0	0	0
3.	Náklady na sociální zabezpečení a zdravotní pojištění	3 380	5 177	5 513	5 189
4.	Sociální náklady	200	281	324	286
D.	Daně a poplatky	40	46	42	93
E.	Odpisy dlouhodobého nehmotného a hmotného majetku	2 775	2 783	2 930	2 823
III.	Tržby z prodeje DM a materiálu	0	0	0	0
F.	Zůstatková cena prodaného DM a materiálu	0	0	0	0
G.	Změna stavu rezerv a OP v provozní oblasti a komplexních nákladů příštích období	-2 041	175	-41	-6
IV.	Ostatní provozní výnosy	1 115	2 186	2 863	2 412
H.	Ostatní provozní náklady	516	714	1 340	897
V.	Převod provozních výnosů	0	0	0	0
I.	Převod provozních nákladů	0	0	0	0
*	Provozní výsledek hospodaření	6 940	14 884	12 264	15 079
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	0	0	0	0
VIII.	Výnosy z krátkodobého finančního majetku	0	0	0	0
K.	Náklady z finančního majetku	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	0	1	0	4
N.	Nákladové úroky	630	897	454	395

XI.	Ostatní finanční výnosy	630	1 426	1 268	1 573
O.	Ostatní finanční náklady	887	1 028	1 664	1 474
XII.	Převod finančních výnosů	0	0	0	0
P.	Převod finančních nákladů	0	0	0	0
*	Finanční výsledek hospodaření	-887	-498	-850	-292
Q.	Daň z příjmů za běžnou činnost	1 089	2 744	2 153	2 906
1.	- splatná	1 089	2 744	2 153	2 906
2.	- odložená	0	0	0	0
**	Výsledek hospodaření za běžnou činnost	4 964	11 642	9 261	11 881
XIII.	Mimořádné výnosy	0	0	0	0
R.	Mimořádné náklady	0	0	0	0
S.	Daň z příjmů z mimořádné činnosti	0	0	0	0
*	Mimořádný výsledek hospodaření	0	0	0	0
T.	Převod podílu na výsledku hospodaření společníkům (+/-)	0	0	0	0
***	Výsledek hospodaření za účetní období (+/-)	4 964	11 642	9 261	11 881
****	Výsledek hospodaření před zdaněním (+/-)	6 053	14 386	11 414	14 787

**PŘÍLOHA P XV: ROZVAHA SPOLEČNOSTI XY, S. R. O. ZA ROKY
2010 - 2013**

AKTIVA v tis. Kč		Účetní období			
		2010	2011	2012	2013
		1	2	3	4
AKTIVA CELKEM		48 192	43 411	55 300	65 120
A.	Pohledávky za upsaný základní kapitál	0	0	0	0
B.	Dlouhodobý majetek	15 308	7 558	18 555	24 366
B. I.	Dlouhodobý nehmotný majetek	56	15	0	0
	3. Software	56	15	0	0
B. II.	Dlouhodobý hmotný majetek	15 252	7 543	18 555	24 366
	1. Pozemky	81	81	324	324
	2. Stavby	1 833	1 769	5 582	7 205
	3. Samostatné hmotné movité věci a soubory hmotných movitých věcí	10 954	5 693	7 026	12 400
	7. Nedokončený dlouhodobý hmotný majetek	2 384	0	1 186	0
	8. Poskytnuté zálohy na dlouhodobý majetek	0	0	4 437	4 437
B. III.	Dlouhodobý finanční majetek	0	0	0	0
C.	Oběžná aktiva	32 847	35 688	36 155	35 173
C. I.	Zásoby	20 357	23 666	25 806	26 553
	1. Materiál	17 175	16 064	17 073	18 909
	2. Nedokončená výroba a polotovary	2 541	7 122	7 033	5 929
	3. Výrobky	306	266	1 310	1 214
	4. Mladá a ostatní zvířata a jejich skupiny	0	0	0	0
	5. Zboží	335	214	390	501
	6. Poskytnuté zálohy na zásoby	0	0	0	0
C. II.	Dlouhodobé pohledávky	0	0	0	0
C. III.	Krátkodobé pohledávky	11 922	9 737	10 282	8 471
	1. Pohledávky z obchodních vztahů	7 377	7 449	8 699	6 510
	6. Stát - daňové pohledávky	2 532	492	863	961
	7. Krátkodobé poskytnuté zálohy	2 013	1 409	720	895
	8. Dohadné účty aktivní	0	0	0	0
	9. Jiné pohledávky	0	387	0	105
C. IV.	Krátkodobý finanční majetek	568	2 285	67	149
	1. Peníze	16	59	65	149
	2. Účty v bankách	552	2 226	2	0
	3. Krátkodobé cenné papíry a podíly	0	0	0	0
	4. Pořizovaný krátkodobý finanční majetek	0	0	0	0
D. I.	Časové rozlišení	37	165	590	5 581
	1. Náklady příštích období	37	165	0	5
	2. Komplexní náklady příštích období	0	0	0	0
	3. Příjmy příštích období	0	0	590	5 576

PASIVA v tis. Kč		Účetní období			
		2010	2011	2012	2013
		1	2	3	4
PASIVA CELKEM		48 192	43 411	55 300	65 120
A.	Vlastní kapitál	8 286	19 801	28 907	40 625
A.	I. Základní kapitál	500	500	500	500
	1. Základní kapitál	500	500	500	500
A.	II. Kapitálové fondy	0	0	0	0
A.	III. Fondy ze zisku	77	80	78	70
	1. Rezervní fond	50	50	50	50
	2. Statutární a ostatní fondy	27	30	28	20
A.	IV Výsledek hospodaření minulých let	2 745	7 579	19 068	28 174
	1. Nerozdělený zisk minulých let	2 745	7 579	19 068	28 174
	2. Neuhrazená ztráta minulých let	0	0	0	0
	3. Jiný výsledek hospodaření minulých let	0	0	0	0
A.	V. Výsledek hospodaření běžného účetního období (+/-)	4 964	11 642	9 261	11 881
B.	Cizí zdroje	39 775	22 258	26 371	24 397
B.	I. Rezervy	0	0	0	0
B.	II. Dlouhodobé závazky	15 001	1 330	2 550	1 770
	1. Závazky z obchodních vztahů	0	0	0	0
	4. Závazky ke společníkům, členům družstva a k účastníkům sdružení	13 291	0	0	0
	9. Jiné závazky	1 710	1 330	2 550	1 770
B.	III. Krátkodobé závazky	13 829	12 975	14 889	16 198
	1. Závazky z obchodních vztahů	11 079	2 806	5 639	8 040
	4. Závazky ke společníkům, členům družstva a k účastníkům sdružení	0	5 791	5 000	5 000
	5. Závazky k zaměstnancům	904	1 022	1 100	1 067
	6. Závazky ze sociálního zabezpečení a zdravotního pojištění	465	574	621	590
	7. Stát - daňové závazky a dotace	837	2 150	316	543
	8. Krátkodobé přijaté zálohy	511	580	1 938	909
	9. Vydané dluhopisy	0	0	0	0
	10. Dohadné účty pasivní	0	0	155	0
	11. Jiné závazky	33	52	120	49
B.	IV Bankovní úvěry a výpomoci	10 945	7 953	8 932	6 429
	1. Bankovní úvěry dlouhodobé	10 945	7 953	8 932	4 235
	2. Krátkodobé bankovní úvěry	0	0	0	0
	3. Krátkodobé finanční výpomoci	0	0	0	2 194
C.	I. Časové rozlišení	131	1 352	22	98
	1. Výdaje příštích období	131	1 352	22	98
	2. Výnosy příštích období	0	0	0	0